

Postrzeganie zarządzania łańcuchami dostaw wśród menedżerów w Polsce

— wyniki badań

Pojęcie zarządzania łańcuchem dostaw

Konieczność stałego doskonalenia procesów biznesowych w celu skutecznego konkurencyjnego na rynku doprowadziła w ostatnich dekadach do rosnącej współpracy między firmami oraz wzrostu zainteresowania relacjami przedsiębiorstwa z wszelkimi partnerami. Jak stwierdzają I.J. Chen i A. Paulraj¹, kooperacja na skalę globalną, dezintegracja wertykalna oraz koncentracja na podstawowej działalności przedsiębiorstw spowodowały, iż zaczęto dostrzegać, że firmy funkcjonują w łańcuchach dostaw, które mają układ sieciowy. W ślad za tym powstało wyzwanie efektywnej koordynacji wszelkich przepływów w tych układach.

Można zauważyć, że łańcuchy dostaw istnieją właściwie od początków przedsiębiorczości w celu dostarczenia produktów klientowi, niemniej dopiero w ostatnim czasie dostrzeżono ich ogromną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Termin „łańcuch dostaw” (ang. *supply chain*) został po raz pierwszy użyty w latach 80. XX w. przez konsultantów R.K. Olivera i M. Webera². Jest to zatem pojęcie relatywnie młode. Prawdopodobnie z tego powodu w dalszym ciągu nie jest dokładnie zdefiniowane. Zarówno autorzy prac naukowych, jak i menedżerowie zajmujący się tym obszarem biznesowym często rozumieją je odmiennie. Pojawiają się także inne określenia, m.in.: „strumień wartości” (ang. *value stream*)³ czy „kanał popytowy” (ang. *demand pipeline*)⁴, a także wiele innych. Jak pisze K. Rutkowski⁵, termin

„łańcuch dostaw” nie powinien być w ogóle używany. Siłą napędową działań w łańcuchu dostaw jest bowiem popyt, a nie dostawy. Co więcej, nie chodzi tu o linearne powiązania między przedsiębiorstwami, lecz o sieć wielu współzależnych firm. Dlatego też, co podkreśla M. Christopher⁶, dużo bardziej trafne wydaje się określenie „sieć popytu” (ang. *demand network*). Niemniej jednak zarówno na uniwersytetach, jak i w praktyce gospodarczej przyjęło się używać powszechnie pojęcia „łańcuch dostaw”. W literaturze znaleźć można całe spektrum definicji łańcucha dostaw, od bardzo wąskich do niezwykle szerokich. M. Christopher definiuje łańcuch dostaw jako *sieć powiązanych i współzależnych organizacji, które działając na zasadzie wzajemnej współpracy, wspólnie kontrolują, kierują i usprawniają przepływy rzeczowe i informacyjne od dostawców do ostatecznych użytkowników*⁷. J. Witkowski z kolei pisze o współdziałających w różnych obszarach funkcjonalnych firmach wydobywczych, produkcyjnych, handlowych, usługowych oraz ich klientach, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych⁸. Łańcuchy dostaw można rozważać jako sieci organizacji, które współpracują ze sobą w celu dostarczenia na rynek pożądanego produktu, lecz także jako proces tworzenia wartości dla klienta. Z procesowego punktu widzenia składają się one z wszelkich organizacji, które są zaangażowane w projektowanie, wytwarzanie oraz dostarczenie produktu klientowi⁹. W zależności od rodzaju dostarczanych towarów lub usług oraz typów popytu poszczególne działania mogą różnić się znacząco, niemniej jako podstawowe procesy w łańcuchach dostaw Supply Chain Council (SCC) wymienia: planowanie, zakupy, wytwarzanie, dostawę oraz zwroty. Zarówno perspektywa procesowa, jak i ujęcie łańcucha dostaw, ja-

¹ I.J. Chen, A. Paulraj, *Understanding supply chain management: critical research and theoretical framework*, International Journal of Production Research 2004, Vol. 42, No. 1, s. 131.

² R.K. Oliver, M.D. Webber, *Supply chain management: logistics catches up with strategy*, Outlook, 1982, w: M. Christopher, *Logistics. The strategic issue*, Chapman and Hall, London 1992, s. 63–75.

³ J.P. Womack, D.T. Jones, *From lean production to the lean enterprise*, Harvard Business Review 1994, No. 72, s. 93–103.

⁴ D. Farmer, R. van Amstel, *Effective pipeline management*, Gower Publishing, London 1991.

⁵ K. Rutkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw — próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką*, Gospodarka Materialowa i Logistyka 2004, nr 12, s. 24.

⁶ M. Christopher, *Logistics and supply chain management. Strategies for reducing costs and improving service*, wyd. 2, Financial Times Management, London 1998, s. 18.

⁷ M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000, s. 17.

⁸ J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 17.

⁹ M. Christopher, *Logistics and supply chain management...*, *ju.*, s. 4.

ko sieci współpracujących firm, wnoszą istotne elementy definicyjne. Kombinacja obu spojrzeń może być przedstawiona w sposób następujący: *łańcuch dostaw obejmuje organizacje oraz procesy związane z nabyciem, składowaniem i sprzedażą surowców, półproduktów oraz wyrobów gotowych. Przepływ produktów przez łańcuch dostaw jest powiązany z przepływami informacyjnymi i finansowymi*¹⁰.

Podczas gdy termin „łańcuch dostaw” odnosi się do sieci firm współpracujących ze sobą w celu zaprojektowania produktu, jego wytworzenia, dostawy oraz oferowania całej gamy usług dodatkowych z nim związanych, to zarządzanie takim łańcuchem polega na koordynacji wielu decyzji dotyczących strategii, zasobów, struktury organizacyjnej, systemów oraz procedur. F. Harrison twierdzi, że *zarządzanie łańcuchem dostaw jest procesem planowania, wdrażania i kontroli wydajnego i efektywnego przepływu oraz składowania surowców, zapasów w drodze, wyrobów gotowych oraz niezbędnej informacji i wiedzy z punktu wyjścia do punktu finalnej konsumpcji w celu zaspokojenia potrzeb i wymagań klienta*¹¹. Pojęcie „zarządzanie łańcuchem dostaw” nie odnosi się tylko do logistyki, planowania i kontroli przepływów w ramach firmy oraz pomiędzy współpracującymi partnerami¹², lecz także zawiera elementy strategiczne, takie jak np. integracja partnerów¹³ czy zarządzanie relacjami z dostawcami¹⁴. Wzrost znaczenia zarządzania łańcuchami dostaw w ostatnich dekadach, jako skutecznej broni w walce konkurencyjnej, spowodował także wzmożone zainteresowanie tym zagadnieniem zarówno naukowców, jak i praktyków biznesowych.

Powstało wiele opracowań, które dowodzą, że jest to materia niezwykle złożona, wielodyscyplinarna, lecz również wymagająca dokładnego zdefiniowania. W jej ramach bowiem poruszane są w literaturze takie kwestie, jak: zakupy, zarządzanie dostawcami, logistyka, transport, marketing, zachowania organizacyjne, zarządzanie sieciami, systemy informacyjne, zarządzanie strategiczne, zarządzanie operacyjne oraz wiele innych¹⁵. Wystarczy także przyrzeć się różnym definicjom zarządzania łańcuchem dostaw, które zostały zaproponowane w ostatnim czasie, aby

dojść do wniosku, że interpretacje tego zagadnienia są niezwykle różnorodne (por. tabela 1).

Warto zwrócić uwagę, że każda z podanych definicji subtelnie akcentuje specyficzne aspekty. J. Houlihan kładzie nacisk na przepływ produktów¹⁶, J. Turner podkreśla rolę zarządzania punktami styku¹⁷, z kolei L. Johansson pisze o decydującej roli informacji w łańcuchu dostaw¹⁸. Dużo odważniej w rozważaniach poszli D. Lambert, M. Cooper i J. Pagh, którzy nie traktują łańcucha dostaw jako zbioru pojedynczych przedsiębiorstw, ale widzą potrzebę integracji procesowej w celu tworzenia wartości dla klienta¹⁹. Interesujące jest także zwrócenie uwagi na takie zagadnienia w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw, jak: zarządzanie relacjami (M. Christopher²⁰), współpraca (D. Bowersox²¹), minimalizacja kosztów i osiągnięcie wymaganego poziomu obsługi (D. Simchi-Levi, Ph. Kaminsky, E. Simchi-Levi²²), a także maksymalizacja globalnej rentowności łańcucha dostaw (S. Chopra, P. Meindl²³).

Z powyższych definicji wynika, że pojęcie „zarządzanie łańcuchem dostaw” ma wielowymiarowy charakter. Wszelkie poruszone aspekty mają ogromne znaczenie dla poprawy funkcjonowania przedsiębiorstw. Przytoczone definicje nie są również jedynymi. Międzynarodowe Stowarzyszenie dla Zarządzania Operacyjnego (ang. The Association for Operations Management — APICS) dodaje w swoim ujęciu kolejne elementy, takie jak *projektowanie, planowanie, realizacja, kontrola i monitoring działań w łańcuchu dostaw w celu kreowania wartości, budowania konkurencyjnej infrastruktury, rozwoju światowej logistyki, synchronizowania popytu i podaży oraz globalnego pomiaru wydajności*²⁴. Kolejne definicje można mnożyć bez końca, akcentując dalsze zagadnienia, a jest ich wiele. To dowodzi, że zarządzanie łańcuchem dostaw jest pojęciem niezwykle obszernym oraz wielodyscyplinarnym. Jak twierdzą G. Konezny i M. Beskow, częściami składowymi zarządzania łańcuchem dostaw, oprócz klasycznej logistyki (zapasów, składów, pakowania, dystrybucji, transportu, obsługi klienta, zakupów zaopatrzeniowych, plano-

¹⁰ J.B. Ayers (red.), *Making supply chain management work. Design, implementation, partnership, technology and profits*, CRC Press, Boca Raton FL 2002, s. 360.

¹¹ F. Harrison, *Supply chain management workbook*, Butterworth-Heinemann, 2001.

¹² M.C. Cooper, D.M. Lambert, J.D. Pagh, *Supply chain management: more than a new name for logistics*, International Journal of Logistics Management 1997, Vol. 8, No. 1, s. 1–13.

¹³ H. Thorelli, *Networks: between markets and hierarchies*, Strategic Management Journal 1986, Vol. 7, No. 1, s. 37–51.

¹⁴ J.A. Narus, J.C. Anderson, *Using teams to manage collaborative relationships in business markets*, Journal of Business-to-Business Marketing 1995, Vol. 2, Iss. 3, s. 17–47.

¹⁵ Por. I.J. Chen, A. Paulraj, *Understanding supply chain management...*, jw., s. 132.

¹⁶ J. Houlihan, *International supply chains: a new approach*, Management Decision 1988, Vol. 26, No. 3, s. 14.

¹⁷ J. Turner, *Integrated supply chain management: what's wrong with this picture?*, Industrial Engineering 1993, Vol. 25, No. 12, s. 52.

¹⁸ L. Johansson, *How can a TQEM approach add value to your supply chain?*, Total Quality Environmental Management 1994, Vol. 3, No. 4, s. 525.

¹⁹ D.M. Lambert, M.C. Copper, J.D. Pagh, *Supply chain management: implementation issues and research opportunities*, International Journal of Logistics Management 1998, Vol. 9, No. 2, s. 1.

²⁰ M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, op. cit.

²¹ D.J. Bowersox, D. Closs, *Logistical management. The integrated supply chain process*, McGraw-Hill Companies, New York 1996.

²² D. Simchi-Levi, P. Kaminsky, E. Simchi-Levi, *Designing and managing the supply chain*, Irwin/McGraw-Hill, Boston 2000.

²³ S. Chopra, P. Meindl, *Supply chain management: Strategy, planning and operation*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2001.

²⁴ J.F. Cox, J.H. Blackstone, *APICS Dictionary*, APICS, 2008.

Tabela 1

Zestawienie wybranych interpretacji zarządzania łańcuchem dostaw

Rok	Autorzy	Definicja
1988	J. Houlihan	„Zarządzanie łańcuchem dostaw pokrywa przepływ produktów od dostawcy, poprzez producenta i dystrybutora do ostatecznego użytkownika”
1993	J. Turner	„...technika zorientowana na wszystkie punkty styku w łańcuchu od dostawców surowców, poprzez różne szczeble produkcji, składowanie i dystrybucję do ostatecznego klienta”
1994	L. Johansson	„...wymaga ono, aby wszyscy uczestnicy łańcucha dostaw byli właściwie informowani. W zarządzaniu łańcuchem dostaw punkty styku oraz przepływy informacji między różnymi ogniwami łańcucha dostaw są krytycznymi elementami dla ostatecznych wyników jego funkcjonowania”
1997	D. Bowersox	„...strategia oparta na współpracy zorientowanej na powiązania operacji biznesowych między przedsiębiorstwami w celu osiągnięcia wspólnej wizji rynkowych szans”
1998	D. Lambert, M. Cooper, J. Pagh	„...integracja kluczowych procesów biznesowych od końcowych użytkowników, poprzez początkowych dostawców, którzy dostarczają produkty, usługi i informacje oraz dodają wartość dla klientów i innych udziałowców łańcucha dostaw”
1998	M. Christopher	„zarządzanie relacjami z dostawcami i klientami w górę i w dół łańcucha w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klientów i przy kosztach niższych z punktu widzenia łańcucha dostaw jako całości”
2000	D. Simchi-Levi, Ph. Kaminsky, E. Simchi-Levi	„...zestaw sposobów podejścia stosowanych do efektywnego integrowania dostawców, producentów, składów i punktów sprzedaży detalicznej, aby produkty były wytwarzane i dystrybuowane we właściwych ilościach, do właściwych miejsc i we właściwym czasie w celu minimalizacji kosztów systemowych i przy założeniu osiągnięcia wymaganego poziomu obsługi”
2004	S. Chopra, P. Meindl	„...zarządzanie przepływami między ogniwami w łańcuchu dostaw w celu maksymalizacji globalnej rentowności łańcucha dostaw”

Źródło: K. Rutkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw...*, jw., s. 24.

wania produkcji i prognozowania popytu), są także: planowanie strategiczne, technologie informacyjne czy marketing i sprzedaż²⁵. Można by także dodać do tej listy zarządzanie finansami oraz elementy psychologii i socjologii.

Wyniki badań empirycznych

Metodologia badań

W celu analizy sposobu rozumienia pojęcia „zarządzanie łańcuchami dostaw” przez menedżerów w Polsce przeprowadzono badanie empiryczne w ramach projektu badawczego *Pomiar efektywności łańcuchów dostaw największych przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych w Polsce*. Badanie zostało zrealizowane w dniach 18 maja–1 lipca 2011 roku na próbie 79 respondentów instytucjonalnych. Przeprowadzono je metodą CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interviewing*). Jednostkami wchodzącymi do próby były największe przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski i będące liczącymi się ogniwami

łańcuchów dostaw. Operat losowania stanowiła baza Rzeczypospolitej 500 (ranking największych przedsiębiorstw działających w Polsce) z 2010 r.

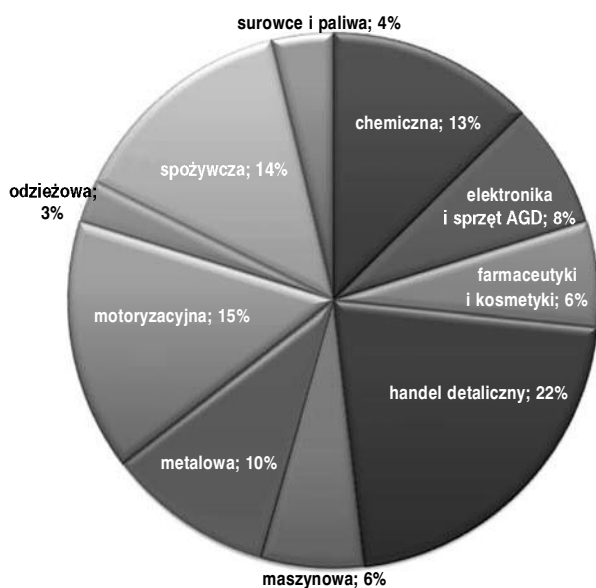
Na początku dokonano jakościowej preselekcji firm. Z badania zostały wykluczone wszelkie podmioty finansowe, ubezpieczeniowe, związane z rolnictwem, hutnictwem i górnictwem, firmy budowlane oraz hotele i restauracje. Baza wyjściowa liczyła $N = 234$ rekordy, z czego zakładano zrealizowanie wywiadów z ok. 70–80 podmiotami. Losowanie przeprowadzono w 10 warstwach (według branż) wyodrębnionych na podstawie kodów Polskiej Klasyfikacji Działalności. Dobór w ramach każdej z warstw miał charakter losowy prosty, bez zwracania. Algorytm randomizacji wbudowany w oprogramowanie do badań telefonicznych zapewnił jednakową szansę znalezienia się w próbie każdemu z rekordów w bazie danych. Ostatecznie zrealizowano wywiady z 79 podmiotami instytucjonalnymi.

Badanie miało charakter ogólnopolski z zachowaniem zrównoważonej struktury branżowej próby. Zostało przeprowadzone na próbie przedsiębiorstw z następujących dziesięciu branż: handel detaliczny, elektronika i sprzęt AGD, motoryzacyjna, odzieżowa, chemiczna, maszynowa, metalowa, spożywcza, surowce i paliwa, farmaceutyki i kosmetyki (rys. 1).

Docelowym respondentem była osoba odpowiedzialna za obszar logistyki i/lub zarządzania łańcuchem dostaw w wylosowanej firmie. Wywiady przeprowadzane były w pierwszej kolejności z osobami w randze dyrektora lub wicedyrektora (tzn. z dyrek-

²⁵ G.P. Konezny, M.J. Beskow, *Third-party logistics: improving global supply chain performance*, Piper Jaffray Equity Research, Minneapolis 1999, w: P.D. Larson, A. Halldorsson, *Logistics versus supply chain management: an international survey*, International Journal of Logistics. Research and Applications 2004, Vol. 7, s. 19.

Rysunek. 1
Struktura próby według branż



Źródło: opracowanie własne.

torami logistyki, dyrektorami łańcucha dostaw, dyrektorami operacyjnymi itd.), w drugiej kolejności realizowano je z respondentami w randze kierownika

Tabela 2

Wybrane definicje łańcucha dostaw — utożsamianie łańcucha dostaw z logistyką

M1. W jaki sposób rozumiane jest pojęcie łańcucha dostaw w Pani/Pana firmie?

Kompleksowo. Kwestia logistyki zaczyna się od momentu uzgodnienia z dostawcą, znalezienia najlepszego rozwiązania transportu, kwestie magazynowania i dostawy do sklepu.

Łańcuch dostaw to logistyka obejmująca następujące działy: obsługa klienta, magazyn wewnętrzny i zewnętrzny, dział transportu, dział zamawiania towarów importowanych.

Odbiór od producenta, następnie magazyn, transport do centrów logistycznych, skąd kierowane są do odbiorców.

Wszystko na czas, czyli Just-in-Time.

Przepływ informacji, logistyka, dokumenty związane z towarem od miejsca powstania do dostarczenia go do konsumenta.

Wszystko to, co służy do przemieszczania asortymentu od dostawcy poprzez magazyn do odbiorcy.

Przyjęcie produktu od producenta, magazynowanie, załadunek, dostawa do klienta.

Spójność zarządzania magazynami, transportem i obsługą klienta.

Przepływ materiału od momentu zamówienia po wysyłkę do klienta.

Jest to cała sieć transportu zewnętrznego i wewnętrznego przepływu towaru od dostawcy do odbiorcy.

Źródło: opracowanie własne.

(kierownika logistyki, kierownika łańcucha dostaw itd.). Istotnym elementem badania jest fakt, iż respondenci cechują się bardzo dużym doświadczeniem w biznesie, szczególnie w obszarze logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw, co czyni wyniki badania bardzo wiarygodnymi. 80% respondentów pracuje w tym obszarze biznesowym ponad 5 lat, a 94% ponad 3 lata.

Świadomość menedżerów w Polsce na temat zarządzania łańcuchem dostaw

Punktem wyjścia w badaniu było uzyskanie informacji od respondentów, w jaki sposób definiują pojęcie łańcucha dostaw we własnych organizacjach. Należy stwierdzić, iż ponad 50% odpowiedzi wskazuje na to, że pojęcie to utożsamia się w Polsce z logistyką i traktuje je właściwie jako tożsame (tabela 2).

Jest to spójne z wnioskami przedstawionymi przez P.D. Larssona i A. Halldorssona²⁶, iż niejednokrotnie występuje tzw. zmiana etykiety. Wydaje się, iż w Polsce w wielu organizacjach słowo „logistyka” zamieniono po prostu na „łańcuch dostaw”, ponieważ jest to termin bardziej modny i aktualny, lecz za tym nie poszła żadna zasadnicza zmiana w pojmowaniu tego zagadnienia. W tym ujęciu łańcuch dostaw rozumiany jest jako fizyczny przepływ towarów, najczęściej od producenta (lub dostawcy) poprzez sieć dystrybucyjną do odbiorców, czasem dodaje się do tego obsługę klienta, a więc elementy klasycznej logistyki.

Nie jest to jednak jedyny obraz, jaki płynie z analizy wyników badania. Ponad 40% menedżerów zajmujących się zarządzaniem łańcuchami dostaw postrzega je jako proces od zakupu komponentów, poprzez tworzenie produktu, aż do jego dostarczenia

do klienta (tabela 3). Mimo że w definicjach podanych przez respondentów w dużej mierze wyczuć można inklinacje logistyczne, to jednak takie rozumienie łańcucha dostaw jest o wiele szersze i kom-

²⁶ P.D. Larsson, A. Halldorsson, *Logistics versus supply chain management: an international survey*, jw., s. 12.

M1. W jaki sposób rozumiane jest pojęcie łańcucha dostaw w Pani/Pana firmie?

Proces od dostawcy poprzez proces produkcyjny i magazyny do klienta.

Częściowo dostawa surowców, własne surowce, produkcja półproduktów, produkcja gotowych wyrobów do odbiorcy — głównie hurtowni.

Zamówienie i dostawa surowca, produkcja, magazyny, klient bezpośredni, centrale dystrybucyjne.

Od dostawy materiału, transport, magazyny, produkcja, wyroby gotowe, transport do magazynów, hurtowni, odbiór przez klienta.

Od zakupu komponentów, dostawa, produkcja, magazyny, transport do centrów handlowych w wielu krajach.

Jest to proces związany z zarządzaniem od dostawcy do klienta w odpowiednim czasie.

Pojęcie łańcucha dostaw jest dwutorowe: od dostawy surowca poprzez produkcję, wytworzenie gotowego produktu i dostarczenie go odbiorcy. Kupujemy gotowy produkt i dostarczamy do klienta.

Dostawa surowca, transport, produkcja, magazyny, sprzedaż do klienta.

Od zakupu surowców, produkcję, magazyny do klienta.

Od dostawcy, produkcja, magazyny, klient.

Źródło: opracowanie własne.

pleksowe. Oprócz elementów klasycznej logistyki można w nich dostrzec także proces zakupów, produkcję, a może nawet elementy planowania.

Dogłębnie analizując uzyskane odpowiedzi respondentów, należy stwierdzić, że nieco zatracając jest to, iż ponad połowa badanych menedżerów utożsamia łańcuch dostaw z logistyką i nie widzi między tymi terminami zasadniczej różnicy. Bardziej pozytywny obraz jawi się wówczas, gdy uznamy, że ponad 40% ankietowanych rozumie łańcuch dostaw jako proces dostarczania produktu do klienta. Niemniej w dalszym ciągu postrzegany jest on bardzo wewnętrznie, w najlepszym razie jako proces od zakupu komponentów do dostarczenia produktu bezpośredniemu klientowi. Warto jednak zwrócić uwagę na kilka bardziej interesujących i obszernych definicji pokazujących, iż respondenci w sposób złożony rozumieją łańcuchy dostaw, np. jako:

- „proces działań, począwszy od dostarczenia materiałów i komponentów, przez magazyny wydziałów produkcji, produkcję, magazyn wyrobów gotowych, dystrybucję do oddziałów, zakończony dostawą do klienta”;
- „ciąg zdarzeń od momentu negocjacji cenowych z dostawcą, poprzez wywoływanie dostaw, awizacje w magazynach, rozładunek, składowanie, polecenie sprzedaży, do momentu dostarczenia towaru do klienta”;
- a także zwracają uwagę na „zaangażowanie zasobów technologicznych, informacyjnych i ludzkich”.

Niestety, definiując pojęcie łańcucha dostaw, tylko w ok. 3% uzyskanych odpowiedzi zwrócono uwagę na to, iż odnosi się ono do sieci przedsiębiorstw zaangażowanych w całość procesu od zaprojektowania produktu, jego produkcji, aż do dostawy do finalnego konsumenta. Takie rozumienie łańcucha dostaw

dowodzi szerszej perspektywy spojrzenia. Uwzględnia się tu nie tylko wewnętrzny łańcuch dostaw, a więc zakupy, produkcję i dostawę do najbliższego odbiorcy, lecz także wszystko to, co dzieje się od wydobycia surowca poprzez produkcję, sieć dystrybucji, aż do finalnego klienta. Jak sformułował to jeden z respondentów, łańcuch dostaw to proces „od farmera do finalnego klienta”.

Wyniki badania potwierdzają, iż w Polsce w dalszym ciągu pojęcie łańcucha dostaw utożsamiane jest głównie z logistyką. Pisał już o tym K. Rutkowski²⁷, że jednym z bardzo często spotykanych podejść zarówno w świecie akademickim, jak i biznesowym jest tzw. zmiana etykiety i zamienne używanie obu tych pojęć. Jest to bardzo niebezpieczne, zwłaszcza gdy każde z ogniw danego łańcucha odmiennie rozumie te pojęcia. Nastręcza to wielu problemów zarówno komunikacyjnych, jak i (a może przede wszystkim) dotyczących skutecznego zarządzania całym łańcuchem. Logistyka to przecież nie to samo co łańcuch dostaw. Oczywiście jest wiele elementów wspólnych dla obu tych zagadnień, niemniej, jak podkreślają P.D. Larson i A. Halldorsson²⁸, do elementów zdecydowanie różniących zarządzanie łańcuchem dostaw od logistyki zalicza się: zarządzanie relacjami między ogniwami w łańcuchu, strategiczne zakupy czy ogólnie aspekty związane ze strategią firmy. Są to znacząco odmiennie zagadnienia niż te, którymi zajmuje się klasyczna logistyka (transport, składowanie czy zarządzanie zapasami). W tym kontekście niepokojące są wyniki niniejszych badań wskazujące, iż ponad połowa respondentów na wysokich stanowiskach zupełnie myli te pojęcia i nie wi-

²⁷ K. Rutkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw...*, jw., s. 30 i dalsze.

²⁸ P.D. Larson, A. Halldorsson, *Logistics versus supply chain...*, jw., s. 19.

dzi znaczących różnic między nimi. Jest to z pewnością dużą przeszkodą w odpowiednim rozumieniu procesów w łańcuchu dostaw oraz zarządzaniu nim, które ukierunkowane będzie na stałą poprawę efektywności.

Przyglądając się danym dotyczącym roli menedżerów łańcucha dostaw w poszczególnych przedsiębiorstwach, można dojść do wniosku, że nie jest ona znikoma. Ponad połowa respondentów przyznała, iż najwyższej umocowana osoba w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw jest członkiem zarządu (tabela 4).

Tabela 4

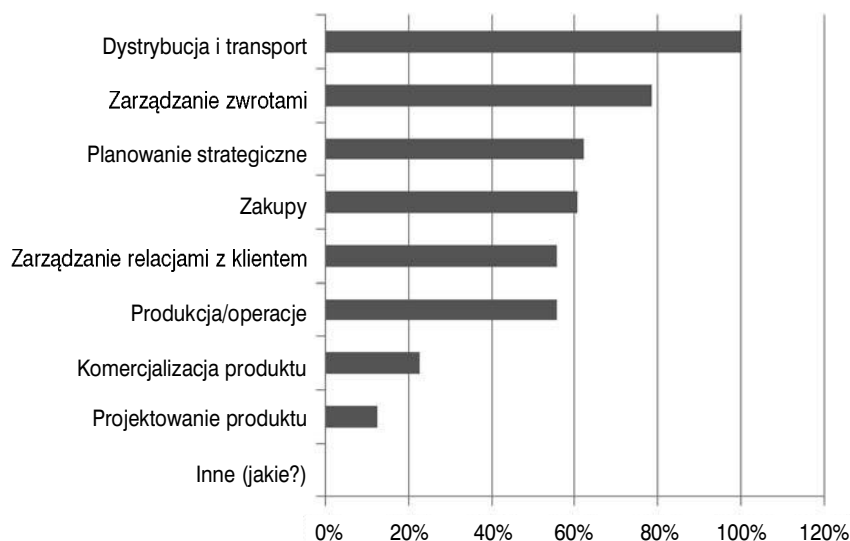
Rola menedżerów łańcucha dostaw w badanych przedsiębiorstwach

M3. Czy osoba odpowiedzialna za zarządzanie łańcuchem dostaw jest członkiem Zarządu?	% odpowiedzi
Nie	44
Tak	56

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2

Elementy wchodzące w skład zarządzania łańcuchem dostaw



Źródło: opracowanie własne.

Porównując jednak wyniki niniejszych badań na rynku polskim z badaniami przeprowadzonymi w 2009 r. przez Cranfield University oraz Solving Efeso²⁹ wśród 181 menedżerów wysokiego szczebla

łańcuchów dostaw w dużych, znaczących przedsiębiorstwach na rynku europejskim, amerykańskim, a także w rejonie Afryki, APAC oraz Bliskiego Wschodu, można dojść do wniosku, że na rynku globalnym rola zarządzania łańcuchem dostaw jest jeszcze bardziej doceniana. Aż 72% respondentów stwierdziło bowiem, iż osoba odpowiedzialna za ten obszar biznesowy jest członkiem zarządu danej firmy. To jednak znacząco więcej, niż można zaobserwować na krajowym podwórku.

Podobne konkluzje można wysnuć analizując to, w jaki sposób menedżerowie rozumieją zakres pojęcia zarządzania łańcuchem dostaw (rysunek 2). Warto zwrócić uwagę, że aż 100% respondentów wymieniło dystrybucję i transport jako części składowe zarządzania łańcuchem dostaw. Tylko ok. 60% badanych wskazuje inne (poza logistyczne) procesy w łańcuchu dostaw, takie jak np. zakupy czy operacje, a także elementy planowania strategicznego czy zarządzania relacjami z klientem. Niezwykle rzadko menedżerowie ci akcentują kwestie związane z komercjalizacją produktu (23%), czy jego projektowaniem (13%).

Podsumowanie

Porównując otrzymane rezultaty ze wspomnianymi badaniami Cranfield University i Solving Efeso, można dostrzec znaczące różnice pomiędzy rynkiem polskim a tym, co dzieje się w innych, wysoko rozwiniętych krajach (głównie w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych). Po pierwsze, w tych krajach mniejsza jest rola elementów klasycznej logistyki

²⁹ R. Wilding, A. Waller, S. Rossi, C. Geldard, S. Mayhew, R. Cigolini, C. Metcalfe, *Supply chain strategy in the boardroom*, Cranfield University & Solving Efeso, Cranfield 2010, June.

w postrzeganiu zakresu zarządzania łańcuchem dostaw (np. dystrybucja i transport otrzymały 87% wskazań). Po drugie, znacznie częściej wymienia się tam inne procesy w ramach zarządzania łańcuchem dostaw, takie jak zakupy (prawie 70%) oraz planowanie strategiczne (80%). Wreszcie wydaje się, że znacznie bardziej niż w Polsce menedżerowie łańcuchów dostaw zajmują się takimi elementami, jak rozwój koncepcji produktu (prawie 50%) oraz jego projektowanie (16%). Zdaniem autora jest to kolejny

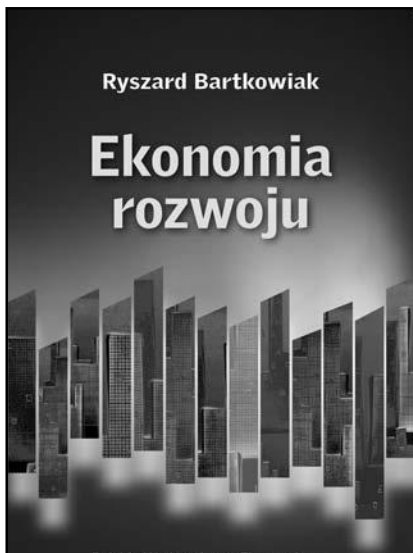
dowód na to, iż na polskim rynku w dalszym ciągu zarządzanie łańcuchem dostaw nie jest odpowiednio rozumiane. Utożsamia się je w dużo większym stopniu niż na Zachodzie z logistyką (dystrybucją, transportem, magazynami, zapasami), a nie z planowaniem strategicznym, zarządzaniem zakupami, operacjami, relacjami z partnerami czy klientami. Musi to pociągać za sobą wiele negatywnych konsekwencji z punktu widzenia efektywnego zarządzania całym łańcuchami.

Summary

Perceiving of supply chain management by managers in Poland — empirical research

Supply chain management is of fundamental importance nowadays, contributes to gaining a competitive advantage and creating the value of companies participating in such chains. The worldwide literature emphasizes the necessity of the interdisciplinary perceiving of this term. The main aim of this article is to analyze the way of understanding the term "supply chain management" by the managers in Poland. The author's analysis is based on the empirical research conducted in 2011 on the sample of 79 senior level managers responsible for logistics/supply chain management and representing the largest production and trade companies in Poland.

Warto przeczytać!



Ryszard Bartkowiak

EKONOMIA ROZWOJU

Celem działalności gospodarczej jest wytwarzanie i konsumpcja dóbr. Z upływem czasu realizacja tego celu doprowadziła do wyodrębnienia się krajów zamożnych i ubogich. Różnice w poziomie zamożności stawały się tak duże, że po II wojnie światowej pojawiła się konieczność przeciwdziałania ubóstwu w skali światowej. W ten sposób powstała ekonomia rozwoju. Badania przyczyn zamożności i ubóstwa wymaga ujęcia ogólnoswiatowego (globalnego). Występują tutaj zagadnienia jednej ścieżki rozwoju oraz dualizmu gospodarczego świata, z którymi wiąże się tematyka jedności i dualizmu ludnościowego. Doprowadziły one do pojawienia się odmiennych koncepcji rozwojowych, w których różne znaczenia przypisuje się działalności państwa, rynkowi oraz integracji gospodarczej. W książce omówiono także alternatywne podejście do działalności gospodarczej, w których mniejsze znaczenie ma pomnażanie zamożności, a większe — zadowolenie z życia. Są nimi ekonomia behawioralna i ekonomia szczęścia.

Podręcznik jest przeznaczony dla studentów kierunków ekonomicznych.

Księgarnia internetowa: www.pwe.com.pl