

Modele zdominowanych łańcuchów dostaw — podejście abdukcyjne

Models of dominated supply chains — abduction approach

Wiele uwagi poświęca się dziś negatywnym zjawiskom, które towarzyszą offshoringowi. Wskazuje się na presję cenową wobec dostawców i nieuczciwe praktyki wielkich odbiorców. Poszukuje się sposobów zmniejszenia tych zjawisk, jako że prowadzą one oczywiście do nieefektywnego rynku. Wpierw jednak trzeba odpowiednio opisać i przeanalizować procesy dominacji w łańcuchach dostaw. Dobrym rozwiązaniem wydaje się zastosowanie rozumowania abdukcyjnego. Powodzenie takiego podejścia każe zwrócić większą uwagę na przydatność abdukcji.

Słowa kluczowe:

łańcuchy dostaw, dominacja, abdukcja.

Nowadays much attention is paid to the negative phenomena, which are referred to offshoring. The price pressure on suppliers and unfair practices of large consumers are pointed. The methods for reduce these phenomena are searching because of the fact that they really lead to an inefficient market. However, in the first place the processes of domination in the supply chains should be described and analysed. The abduction approach seems to be a good solution. The success of this approach makes the usefulness of abduction more distinct and leads to pay more attention to the phenomenon.

Key words:

supply chains, domination, abduction.

Wprowadzenie

Od wielu lat w mediach, a także w pracach naukowych, prezentowane i analizowane są zjawiska polegające na dominacji i wyzysku w łańcuchach dostaw. Ciemne strony offshoringu są powszechnie znane. Tworzą się nawet ruchy społeczne, na przykład CSR (ang. *Corporate Social Responsibility*), które próbują temu przeciwdziałać. Niestety, często bezskutecznie. Offshoring niesie ze sobą nędzę, cierpienia i śmierć ludzi zatrudnionych u dostawców wielkich korporacji — dostawców zdominowanych przez owe korporacje, a skala tych zjawisk rośnie. Można tu postawić proste pytanie: dlaczego dominujące firmy nie zmniejszają presji cenowej wobec dostawców? Udział płac pracowników w wielu azjatyckich fabrykach w całości kosztów produkcji i sprzedaży odzieży jest przecież niewielki, a groźba bojkotu konsumentskiego może się kiedyś zrealizować. Nie ulega wątpliwości, że zjawiska te wymagają badań i rozważań. Zdominowane łańcuchy prowadzą do nieefektywnego rynku. Żeby ustalić, co należy robić, trzeba jednak wpierw w pełni zrozumieć problemy dominacji.

W tym opracowaniu podjęto próbę sformułowania hipotez (w postaci modeli) zdominowanych łańcuchów dostaw, które — choćby w małym stopniu —

pozwolą na owo zrozumienie. Wybrano branżę odzieżową, w której opisywane zjawiska występują powszechnie. Ten tekst jest kolejnym krokiem w stosunku do artykułu „Model łańcucha dostaw zdominowanego przez sieci detaliczne” — niezależnie od tego, iż dotyczy innej branży (Ciesielski, 2014, s. 2–5). We wspomnianym artykule zaprezentowano wybrane podstawy teoretyczne dla problemów dominacji w łańcuchach dostaw oraz inny oryginalny model, pominięty w prezentowanym teraz artykule. Jednocześnie w nowym opracowaniu podjęto problem z zakresu metodologii nauk o zarządzaniu: możliwość i celowość wykorzystania abdukcji w tej dyscyplinie — na przykładzie zjawiska dominacji w branży odzieżowej. Założono, że rozumowanie abdukcyjne jest przydatne dla badania problemów dominacji w łańcuchach dostaw.

Abdukcja jako rodzaj rozumowania

Użyte w tytule sformułowanie „podejście abdukcyjne” oznacza, że w artykule rozważa się zagadnienie zastosowania abdukcji w badaniach nad strategicznymi zachowaniami przedsiębiorstw i relacjami

w łańcuchach dostaw. Abdukcja jest czwartym obok dedukcji, indukcji i analogii rodzajem rozumowania. Jest to rozumowanie, za pomocą którego próbujemy nadawać sens zadziwiającym zjawiskom, osiągać zrozumienie zaskakujących wydarzeń, bądź tłumaczyć sobie budzące zaciekawienie informacje (Urbański, 2009, s. 10). Abdukcja jest rozumowaniem redukcyjnym, a więc zawodnym. Nadaje się dobrze do tworzenia i wyboru hipotez.

M. Urbański przybliży czytelnikom pojęcie abdukcji przez następującą strukturę rozumowania (Urbański, 2009, s. 10):

- Obserwujemy zaskakujące zjawisko C.
- Gdyby A było prawdziwe, zachodzenie C byłoby oczywiste.

Mamy zatem podstawy, by podejrzewać, że A jest prawdziwe. Na przykład:

- Obserwujemy wzrost dominacji w branżach o niskich barierach wejścia.
- Gdyby firmy same zbudowały bariery wejścia, wzrost poziomu dominacji byłby oczywisty.
- Firmy budują bariery wejścia.

Oczywiście takie rozumowanie nie jest niezawodne. Mówi się więc o hipotetyczności abdukcji. Łatwo zauważyć, że abdukcja nie jest czymś nowym. Rozumowanie tego typu jest często stosowane, a w naukach o zarządzaniu nawet powszechnie. Nie podkreśla się jednak tego faktu. W tym opracowaniu rozważa się celowość uporządkowanego, sformalizowanego stosowania abdukcji. Pytanie brzmi: czy wystarczy „podświadome”, intuicyjne stosowanie abdukcji, czy też trzeba sięgnąć do dorobku metodologicznego związanego z abdukcją oraz stosować ją w sposób świadomy i sformalizowany? Inaczej rzecz biorąc, celem artykułu jest odpowiedź na pytanie: czy warto rozwijać to, co tu — w odniesieniu do wycinka zjawiska dominacji — zaprezentowano? Odpowiedź na to pytanie nie jest łatwa, ale trzeba je postawić.

Charles Sanders Peirce wskazywał z jednej strony na zawodność abdukcji (nazywając tę metodę „zgadywaniem”), a z drugiej — na związaną z tą zawodnością kreatywność. Abdukcja to metoda, w której wnioskuje się o potencjalnych przyczynach zdarzeń, odkrywając ich rzeczywistą historię (a w każdym razie jej zasadnicze elementy) w pieczołowicie prowadzonym rozumowaniu, uznając tylko to, co najlepiej zgadza się z faktami (Urbański, 2009, s. 20).

Hipotezy dla sieci zdominowanych

W sieciach odzieżowych liderem jest producent lub dystrybutor. Jak pisze A. Jeszka, *trzeba tu wyróżnić dwa modele łańcucha dostaw: w pierwszym liderem jest podmiot odpowiedzialny za projektowanie, szycie ubrań i sprzedaż pod różnymi markami, tworzący sieć z dostawcami. Zazwyczaj są to przedsiębiorstwa silnie zintegrowane, które łączą wspólna strategią, ka-*

pital i inne zasoby, w tym zaplecze produkcyjne i logistyczne. Drugi model opiera się na firmie projektowo-handlowej, która jako organizator sieci zarządzającej marką zagraniczną lub krajową tworzy zazwyczaj sieć podmiotów w ramach umowy franczyzy lub sieć sklepów własnych. W branży działają koncerny zagraniczne, które przenoszą do kraju sprzedaż całej grupy i powołują spółki córki odpowiedzialne za dystrybucję na danym rynku, poprzez np. biuro handlowe. Sieci franczyzowe charakterystyczne dla sprzedaży odzieży są zazwyczaj luźno zintegrowane (Jeszka, 2013).

Przejawy i skutki dominacji w branży odzieżowej są powszechnie znane i można pominąć ich opis. Warto jednak wskazać na dwa fakty:

- dominacja w branży odzieżowej jest wyjątkowo silna,
- w branży odzieżowej rynek konsumencki zmusza producentów do jednoczesnego obniżania cen i zwiększania elastyczności dostaw.

Obserwacja odzieżowych łańcuchów dostaw pozwala na sformułowanie dwu hipotez:

Hipoteza 1: presja cenowa jest wynikiem sytuacji załamanej krzywej popytu.

Hipoteza 2: dominacja przejawia się w dużym stopniu w zmuszaniu dostawców do obniżki cen i jednoczesnego zwiększania elastyczności dostaw (mimo iż najczęściej niskie koszty i elastyczność wykluczają się). Hipotezy te zostaną zaprezentowane poniżej. Zostały one zbudowane w następujący sposób:

- z jednej strony poszukiwano interpretacji i sugestii dla wyjaśnienia zjawiska dominacji,
- z drugiej strony poszukiwano teorii, a właściwie jakichkolwiek elementów wiedzy opisowej i wyjaśniającej, które są uznawane za prawdziwe, a jednocześnie ułatwiają wyjaśnianie zjawiska dominacji.

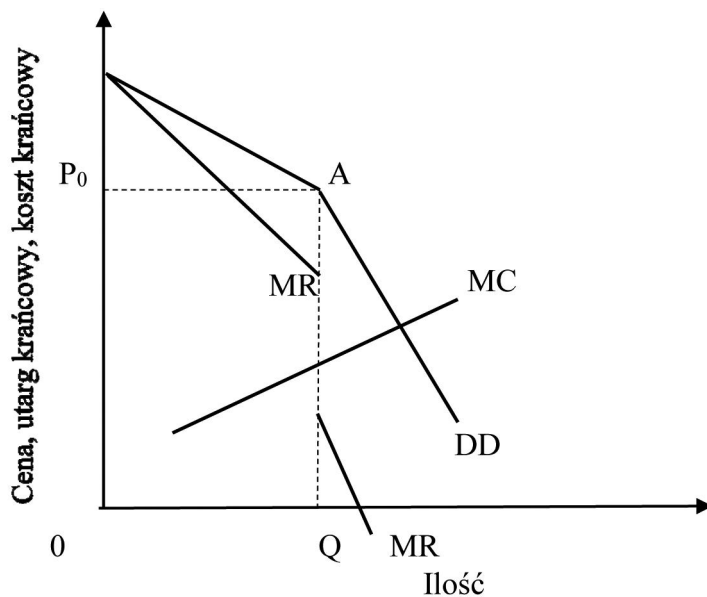
Opisane postępowanie mieści się w metodzie analizy krytycznej. Przy takim — abdukcijnym — podejściu nie ma oczywiście pewności, że jest to najlepsze wyjaśnienie. Nie gwarantują tego też inne typy rozumowania wykorzystywane w naukach o zarządzaniu. W niektórych przypadkach abdukcja prowadzi jednak do dużego stopnia asercji twierdzeń. Jedyń sposob na ocenę hipotez to sformułowanie lepszych (prostszych, bardziej ogólnych itd.).

Hipoteza nr 1

Hipoteza pierwsza wykorzystuje teorię załamanej krzywej popytu, a ściślej rzecz biorąc, model sytuacji określanej jako załamana krzywa popytu. Trzeba przy tym pamiętać, że teoria załamanej krzywej popytu wyjaśnia zachowania producentów przy wyobrażonej krzywej popytu, a nie przy rzeczywistej. Krzywa popytu pojedynczego przedsiębiorstwa nie może bowiem być oszacowana, dopóki nieznana jest reakcja konkurentów. Teoria załamanej krzywej popytu jest bardzo kontrowersyjna — była broniona i atakowana nawet przez noblistów. Do dziś nie ma tu zgodnych poglądów.

Rysunek 1

Załamana krzywa popytu



Źródło: <http://zarzadzanie-mk.wyklad.com/model-zalamanej-krzywej-popytu-oligopolu> (13.12.2014).

W oligopolu występuje wzajemna zależność od decyzji cenowych. Sytuację załamanej krzywej popytu opisuje rysunek 1. Pojedynczy oligopolista zakłada, iż jeśli on podniesie ceny, konkurenci pozostaną bierni, natomiast jeśli obniży ceny, konkurenci zrobią to samo. Jego krzywa popytu DD jest więc załamana w punkcie A. Podniesienie ceny doprowadzi do obniżenia pozycji konkurencyjnej i spadku udziału w rynku. Natomiast jeśli oligopolista obniży ceny, sprzedaż jego wyrobów wzrośnie, podobnie jak sprzedaż pozostałych oligopolistów, bo wszyscy podniosą ceny. Utarg krańcowy jest nieciągły przy produkcji Q_0 , czyli wielkości produkcji, przy której MC (koszty krańcowe) przecina linię MR (przychody krańcowe).

Hipoteza nr 1 ma następującą postać: zachowanie producentów określa sytuacja załamanej krzywej popytu, co prowadzi do presji cenowej w całym łańcuchu dostaw. Klasyczna teoria załamanej krzywej popytu przewiduje raczej sztywność cen. W opisywanej tu branży mamy jednak dodatkowo do czynienia z presją cenową ze strony nabywców i presją cenową ze strony konkurentów. Zjawiska te są wzmacniane przez małą siłę przetargową dostawców i politykę *limit price* w oligopolu (Ciesielski, 2014).

Hipoteza nr 2

Zgodnie z drugą hipotezą niskie ceny producentów w łańcuchach dostaw są wynikiem presji cenowej i nieuczciwych praktyk liderów. Natomiast elastyczność uzyskuje się dzięki chałupnictwu i zmuszaniu

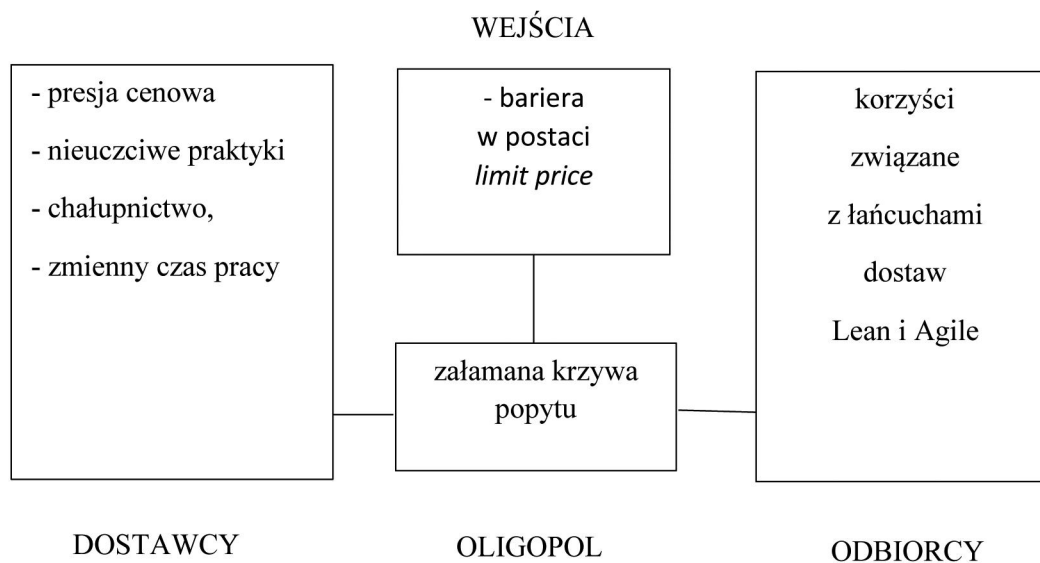
dostawców do zmiennego czasu pracy. Paradoksalnie w nowoczesnych, z informatyzowanych, globalnych łańcuchach dostaw elastyczność uzyskuje się dzięki zatrudnieniu do produkcji chałupników i dzięki możliwości znacznego zmniejszania lub zwiększania czasu pracy w fabrykach. Tak więc ostatnie ogniwo łańcucha „utrzymuje” pozostałe elementy. Liderzy osiągnęli tak wysoką marżę, iż w niektórych segmentach mogą obniżać cenę na rynkach zbytu. Jest to niejako odpowiedź na pytanie: jak połączyć koncepcję *Lean Supply Chain* z *Agile Supply Chain*? Jest to możliwe dzięki „rozszerzeniu” dominacji. Z jednej strony firma dominująca stosuje presję cenową i nieuczciwe praktyki, co daje efekt *Lean*, a z drugiej strony wymusza na dostawcach elastyczność — korzystając z chałupnictwa i zmuszając dostawcę do dostosowania czasu pracy do zapotrzebowania odbiorcy, co daje efekt *Agile*.

W branży odzieżowej bariery wejścia są niskie, a więc oligopolisci stosują strategię *limit price* — utrzymują ceny na poziomie zniechęcającym inne firmy do wejścia do branży. Podstawowe elementy modelu zawarto na rysunku 2.

Ujmując problem inaczej, w branży odzieżowej wyraźnie widać, że popyt na rynku konsumenckim wymusza działania traktowane w ujęciu tradycyjnym jako przeciwstawne.

Z jednej strony jest to branża wrażliwa na zmiany mody, gdzie bardzo ważna jest elastyczność dostaw i inne cechy, które oferuje koncepcja *Agile Supply Chain*. Z drugiej strony ogromna presja cenowa — a więc konieczność obniżania cen przez producentów — wiąże się z działaniami mieszczący-

Rysunek 2
Model dla hipotezy nr 2



Źródło: opracowanie własne.

mi się w koncepcji *Lean Supply Chain*. W warunkach dominacji te dwie koncepcje mogą być wykorzystane jednocześnie.

Podsumowanie

Należy przyjąć, iż próba wykorzystania abdukcji dla wyjaśniania zjawisk związanych ze strategiami, czy też szerzej — z zachowaniem firm, powiodła się w dużym stopniu. Opracowane modele można traktować bądź jako rozbudowane hipotezy, bądź nawet

jako generalizacje historyczne o niskim poziomie asercji. Pośrednio rozważania prowadzone w tym artykule wzmacniają pogląd, że metoda abdukcyjna powinna być wykorzystywana w naukach o zarządzaniu w sposób sformalizowany i uporządkowany. Wszystkie — wspomniane tu kwestie — wymagają badań i analizy krytycznej. Byłoby najlepiej, by powstały hipotezy konkurencyjne, czy też zdecydowanie lepsze. Jednak prawdziwym wyzwaniem pozostaje zbudowanie modelu kompleksowego, spełniającego kryteria generalizacji, który pozwalałby na przewidywanie.

Literatura

- Ciesielski, M. (2014). Model łańcucha dostaw zdominowanego przez sieci detaliczne. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (3), 2–5. <http://zarzadzanie-mk.wyklad.com/model-zalamanej-krzywej-popytu-oligopolu> (13.12.2014).
- Jeszka, A. (2013). Sieci w branży odzieżowej. W: M. Ciesielski (red.), *Sieci w gospodarce*. Warszawa: PWE.
- Pierce, S. (1931–1958), *Collected Papers*, t. 1–6 (red.) Ch. Hartshorne i P. Weiss, t. 7–8 (red.) A. Burks. Cambridge: Harvard University Press.
- Urbański, M. (2009). *Rozumowanie abdukcyjne. Modele i procedury*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.

Zapraszamy na naszą stronę internetową

www.gmil.pl

