



ZARZĄDZANIE ZINTEGROWANYM ŁAŃCUCHEM DOSTAW

Anna Surowiec

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonujące w coraz bardziej konkurencyjnych warunkach, charakteryzują się siecią powiązań z dostawcami i odbiorcami. Tym samym kluczowe zasoby, będące źródłem przewagi konkurencyjnej, umiejscowione są nie tylko w obrębie jednostki lecz stanowią część sieci powiązań międzyorganizacyjnych. Funkcjonowanie w ramach zintegrowanych łańcuchów dostaw stawia szereg nowych wyzwań wynikających z rozszerzonej formy organizacyjnej. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw oraz jej roli w tworzeniu przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: zarządzanie łańcuchem dostaw, logistyka

Logistyka a zarządzanie łańcuchem dostaw

W ciągu ostatnich dwóch dekad, zarządzanie łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management – SCM*) zaczęło być postrzegane jako jeden z kluczowych czynników konkurencyjności i efektywności organizacyjnej¹. Zarządzanie łańcuchem dostaw jest głównym problemem w wielu gałęziach przemysłu, ponieważ firmy mają świadomość znaczenia zintegrowanej relacji z dostawcami i klientami. Presja globalnej konkurencji i potrzeba szerokiej międzyorganizacyjnej współpracy zmusza przedsiębiorstwa do podejmowania działań usprawniających łańcuchy dostaw, tak, aby były elastyczne i reagujące na zmiany.

Niekiedy zarządzanie łańcuchem dostaw postrzegane jest jako nowe określenie dla zintegrowanej logistyki. Jednakże zarządzanie łańcuchem dostaw wykracza poza obszar zintegrowanej logistyki, ponieważ łańcuchy dostaw bazują na systemach informacyjnych, obejmują procesy wytwórcze, sferę marketingu i finansów, dotyczą takich pojęć, jak strategiczne podejście do zaopatrzenia, integracja procesów biznesowych, ryzyko i zaangażowanie dostawców w proces rozwoju nowych produktów.

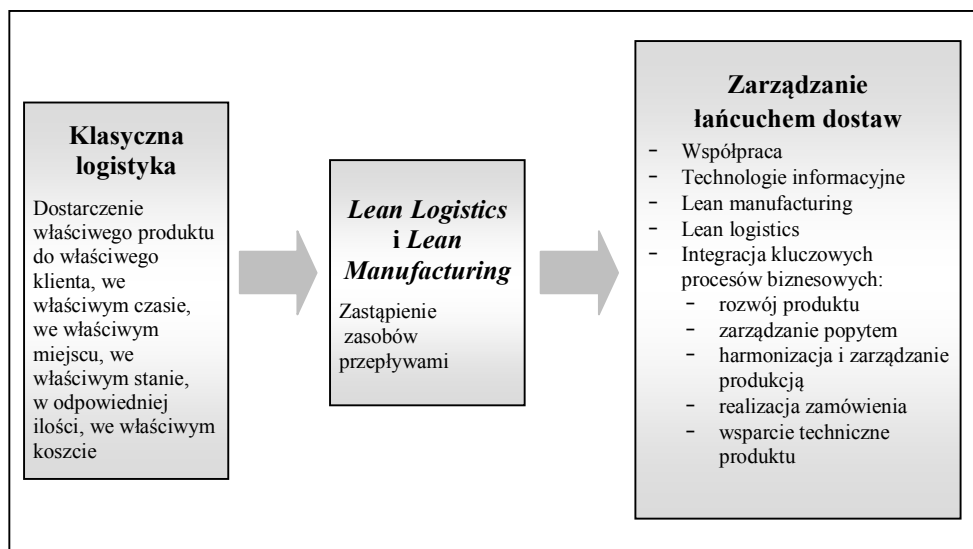
SCM tradycyjnie identyfikowane jest z logistyką głównie ze względu na podobieństwa związane z przepływem materiałów i usług między dostawcami a konsumentami. Jednak zasadnicza różnica między koncepcją SCM a tradycyjnym

¹ Porter M. E., *Competitive advantage*. Free Press, New York 1985; Jones C., *Supply chain management – the key issues*, BPICS “Control”, October/November 1989, s. 23-27.

zarządzaniem logistycznym dotyczy tworzenia wartości dla konsumentów i interesariuszy i obejmuje takie składniki wartości dodanej, jak wsparcie techniczne i szkoleniowe².

Zarządzanie łańcuchem dostaw obejmuje więc działania, które są wyłączone z obszaru logistyki. Schemat 1 ilustruje transformację od klasycznej logistyki do koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw oraz elementy składowe zarządzania łańcuchem dostaw.

Schemat 1. Koncepcyjna transformacja od klasycznej logistyki do zarządzania łańcuchem dostaw



Źródło: Russell S. H., *Supply Chain Management: More Than Integrated Logistics*, Air Force Journal of Logistics 2007, Vol. 31, Is. 2, s. 56-63.

Istota zarządzania logistycznego obejmuje procesy zaopatrzenia, przechowywania i dystrybucji materiałów w celu dostarczenia odpowiedniego produktu do właściwego klienta, we właściwym czasie, we właściwym miejscu, we właściwym stanie, w odpowiedniej ilości, po odpowiednim koszcie. Jest to tzw. reguła 7W logistyki.

Współczesna logistyka wraz z nowoczesnym wytwarzaniem wykroczyły poza klasyczne działania poprzez włączenie szczupłych praktyk (*lean practices*). Szczupła logistyka (*Lean Logistics*) i szczupłe wytwarzanie (*Lean Manufacturing*) kładą nacisk na zastąpienie zasobów przepływami. W podejściu *lean* zapasy są postrzegane jako marnotrawstwo i efekt nadmiernych serii produkcyjnych, niedokładności prognozowania popytu, niewłaściwych danych inwentaryzacyjnych czy błędnych decyzji dystrybucyjnych. Jak pokazano na schemacie 1, *Lean Logistics* i *Lean Manufacturing* traktowane są jako elementy zarządzania łańcuchem dostaw.

² Jones C., *Supply chain management – the key issues*, BPICS “Control”, October/November 1989, s. 23-27.

Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw

W przeciwieństwie do poglądu utożsamiającego zarządzanie łańcuchem dostaw z zarządzaniem logistycznym podstawą zarządzania łańcuchem dostaw nie jest logistyka. Podstawą skutecznych i elastycznych działań w ramach łańcucha dostaw są alianse z kluczowymi partnerami i technologia informacyjna, która zapewnia uczestnikom łańcucha dostaw dostęp do właściwych i aktualnych informacji. Dodatkowo wprowadzenie podejścia *Lean Manufacturing* i *Lean Logistics* wraz z integracją kluczowych procesów biznesowych w górę i w dół łańcucha dostaw tworzy zarządzanie łańcuchem dostaw.

Podobne rozumienie pojęcia zarządzania łańcuchem dostaw zostało wprowadzone przez D. M. Lamberta, dyrektora *Global Supply Chain Forum*³ (grupy firm i badaczy akademickich, funkcjonującej od 1992 roku, której celem jest doskonalenie teorii i praktyki zarządzania łańcuchem dostaw). Definicja sformułowana i stosowana przez *Global Supply Chain Forum* brzmi: „zarządzanie łańcuchem dostaw to integracja kluczowych procesów biznesowych od użytkownika końcowego do początkowych dostawców produktów, usług i informacji, które tworzą wartość dla klientów i innych interesariuszy”.

Z kolei specjaliści z *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP)⁴, która jest czołową organizacją skupiającą naukowców, nauczycieli akademickich i praktyków łańcucha dostaw stwierdzają, że zarządzanie łańcuchem dostaw integruje zarządzanie dostawami i popytem w ramach i między firmami. Zgodnie z tym poglądem *Supply Chain Management* obejmuje planowanie i zarządzanie wszystkimi działaniami związanymi z obsługą procesów biznesowych, zaopatrzeniem, konwersją i wszystkie działania zarządzania logistycznego. Co ważne, SCM obejmuje również koordynację i współpracę z *channel* partnerami (zajmującymi się dostarczaniem usług w sprzedaży i pomocy technicznej), którymi mogą być dostawcy, pośrednicy, niezależni usługodawcy i klienci⁵.

Natomiast definicja logistyki według CSCMP jest następująca: „Zarządzanie logistyczne to część zarządzania łańcuchem dostaw, polegająca na planowaniu, implementacji i kontroli skutecznego dwukierunkowego przepływu, jak i magazynowania towarów, usług i związanych z nimi informacji między miejscem pochodzenia i punktem konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta”.

Z tych dwóch definicji można wywnioskować, że procesy zaopatrzenia (np. zakup) i konwersji (np. produkcja) są wyraźnie włączone do obszaru zarządzania przepływami materiałów. Dodatkowo, nacisk kładzie się na koordynację, współpracę i budowanie relacji między uczestnikami łańcucha, którzy są nieobecni w zarządzaniu logistycznym. Innymi słowy, SCM może być postrzegane w trzech wymiarach: są to administrowanie działaniami i procesami, koordynacja funkcji biznesowych w przedsiębiorstwie (interfunkcyjna) i koordynacja międzyorganizacyjna.

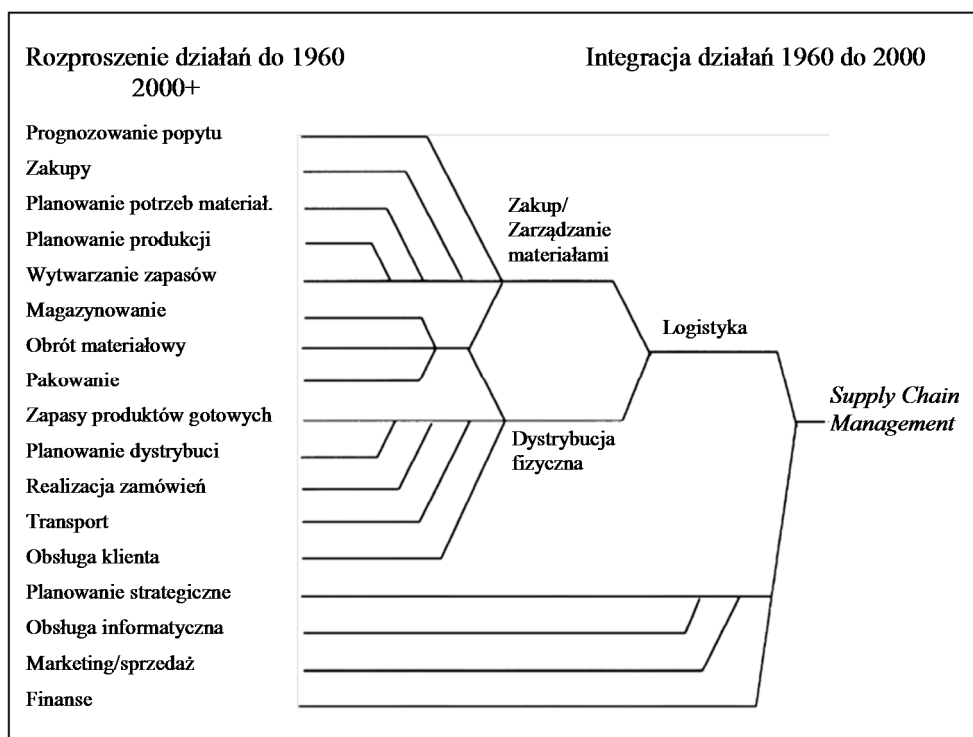
³ The Global Supply Chain Forum, Fisher College of Business, The Ohio State University, <http://fisher.osu.edu/centers/scm/about-the-forum/> (odczyt 21.04.2013).

⁴ <http://cscmp.org/> (odczyt 24.04.2013).

⁵ Lambert D. M., *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, and Performance, 2d Edition*, SCM Institute, Sarasota, Florida 2006, s. 2.

Administrowanie działaniami i procesami ma wiele wspólnego z zarządzaniem logistycznym i dotyczy działań, takich jak zarządzanie transportem, zapasami, magazynowaniem i zleceniami, które są w gestii funkcji logistycznych. Interfunkcjonalna koordynacja odnosi się do współpracy i budowania relacji z innymi obszarami funkcjonalnymi w tym samym przedsiębiorstwie, np. obszarami marketingu i finansów. Koordynacja międzyorganizacyjna dotyczy współpracy i koordynowania przepływu produktów między uczestnikami łańcucha dostaw. SCM jest więc postrzegane jako zarządzanie przepływami produktów w wielu przedsiębiorstwach, podczas gdy logistyka jest postrzegana jako zarządzanie działaniami przepływu produktu tylko w obrębie firmy.

Koncepcja zarządzania łańcuchem została ukształtowana w wyniku stopniowej ewolucji, co przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Ewolucja zarządzania łańcuchem dostaw

Źródło: Ballou R.H., *The evolution and future of logistics and supply chain management*, European Business Review 2007, Vol. 19 Iss: 4, s. 332 – 348.

Obecnie SCM postrzegane jest jako zarządzanie zestawem procesów, gdzie proces rozumiany jest jako grupa działań istotnych dla osiągnięcia określonego celu, np. realizacji zamówień. Ogół procesów składa się na całość SCM. Procesy te powinny być koordynowane poprzez współpracę i zarządzanie relacjami w całym łańcuchu dostaw, od początkowych dostawców do odbiorców końcowych.

Opierając się na współpracy z praktykami, zdefiniowano osiem kluczowych sub-procesów SCM. Są to⁶:

- zarządzanie relacjami z klientem,
- zarządzanie obsługą klienta,
- zarządzanie popytem,
- realizacji zamówienia,
- zarządzanie przepływem produkcji,
- zarządzanie relacjami z dostawcami,
- rozwój produktów i wprowadzenie na rynek,
- zarządzanie zwrotami.

Wśród często stosowanych definicji zarządzania łańcuchem dostaw jest definicja sformułowana przez Handfielda i Nicholasa⁷, zgodnie z którą „łańcuch dostaw obejmuje wszystkie działania związane z przepływem i transformacją dóbr od fazy pozyskania materiałów, przez kolejne etapy aż do użytkownika końcowego, jak również związany z tymi działaniami przepływ informacji. Zasoby i informacje przemieszczają się w górę i w dół łańcucha dostaw. Zarządzanie łańcuchem dostaw polega na integracji tych działań poprzez poprawę relacji w łańcuchu dostaw, w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej”.

W literaturze przedmiotu przytaczane są różne definicje zarządzania łańcuchem dostaw. Większość definicji podobnie stwierdza, że SCM obejmuje koordynację i integrację, współpracę między członkami łańcucha dostaw i przemieszczanie materiałów do klienta końcowego⁸.

Z istniejących definicji zarządzania łańcuchem dostaw można wyodrębnić trzy kluczowe zagadnienia: działania, składniki (komponenty) i korzyści. Działania obejmują przepływ materiałów i informacji oraz sieć relacji w rozumieniu wewnętrznym (w ramach organizacji) jak i zewnętrznym (poza organizacją). Z kolei korzyści wynikające ze skutecznej realizacji strategii SCM polegają na tworzeniu wartości i zwiększeniu satysfakcji klienta. Natomiast elementy składowe (komponenty) SCM to uczestnicy, funkcje i procesy łańcucha dostaw.

Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw w praktycznym ujęciu obejmuje wszystkie czynności w górę i w dół łańcucha dostaw zaaranżowane i skoordynowane (podobnie jak w jednym podmiocie) w celu synchronizacji podaży i popytu na wszystkich poziomach, w celu zwiększenia innowacyjności i skrócenia cyklu rozwoju produktów poprzez wymianę informacji i technologii, skrócenia cyklu zamówień, zastąpienia zasobów przepływami i zapewnienia skutecznego reagowania na potrzeby klientów, redukcji kosztów i zwiększenia zadowolenia klientów.

⁶ Lambert, D.M., Cooper, M.C., Pagh, J.D., *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*, “The International Journal of Logistics Management” 1998, Vol. 9, No. 2, s. 1-19.

⁷ Handfield, R. B., Nichols E. L., *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice Hall, New Jersey 1999, s. 2.

⁸ Stock J. R., Boyer S. L., *Developing a consensus definition of supply chain management: a qualitative study*, “International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2009, Vol. 39 Iss: 8 s. 690-711.

SCM może być postrzegane jako filozofia opierająca się na przekonaniu, że każda firma w łańcuchu dostaw bezpośrednio i pośrednio wpływa na osiągnięcia wszystkich innych członków łańcucha dostaw, jak również na osiągnięcia całego łańcucha dostaw.⁹

Zarządzanie łańcuchem dostaw jako aktualną filozofię określają następujące cechy¹⁰:

- wymiana informacji,
- relacje organizacyjne,
- zarządzanie zapasami,
- koordynacja całego łańcucha dostaw,
- elastyczność,
- zagadnienia kosztowe.

Łańcuchy dostaw powinny być zarządzane w sposób zintegrowany. Zintegrowana koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw skupia się na zarządzaniu relacjami, informacją i przepływem materiałów w wymiarze międzyorganizacyjnym w celu obniżki kosztów i usprawnienia przepływów. Firmy stosujące zintegrowaną koncepcję zarządzania łańcuchem dostaw poszukują sposobów integracji swojej logistyki, zamówień, działań operacyjnych i funkcji marketingowych z innymi uczestnikami łańcucha dostaw tak, aby przepływ materiałów, informacji, komponentów i produktów gotowych odbywał się płynnie od punktu pochodzenia do końcowego odbiorcy, zapewniając niskie koszty jednostkowe i wysoki poziom usług.

Funkcjonowanie organizacji w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw przyczynia się do zdobywania przewagi konkurencyjnej, równocześnie w większym stopniu spełnia wymagania klientów w zakresie szybkości dostaw oraz jakości produktów i usług.

Wraz ze zwiększoną konkurencyjnością tworzenie wartości stało się zatem funkcją efektywnych relacji z dostawcami. Łańcuch dostaw jest siecią takich relacji. Jego funkcjonowanie opiera się na niezawodnym i ciągłym tworzeniu sieci współpracy na rzecz kompleksowego myślenia, którego efektem jest tworzenie wartości. Współpraca taka opiera się na dążeniu do wspólnych celów, otwartej komunikacji i obiegu informacji pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw. Co istotne, każdy uczestnik łańcucha jest zmotywowany przez wspólny cel, czyli tworzenie wartości w kierunku zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Integracja łańcucha dostaw

Podczas gdy SCM obejmuje planowanie i zarządzanie wszystkimi rodzajami działań zaopatrzenia i zamówień, konwersji oraz wszystkie działania zarządzania logistycznego, integracja łańcucha dostaw oznacza powiązanie głównych funkcji biznesowych i procesów biznesowych wewnątrz i pomiędzy poszczególnymi

⁹ Cooper M.C., Lambert D.M., Pagh, J.D., *Supply chain management: more than a new name for logistics*, "The International Journal of Logistics Management" 1997, Vol. 8, No. 1, s. 1-14.

¹⁰ Misra V., Khan M.I., Singh U.K., *Supply Chain Management Systems: Architecture, Design and Vision*, "Journal of Strategic Innovation and Sustainability" 2010, Vol. 6, No 4, s. 102-108.

przedsiębiorstwami w spójny i efektywny model biznesowy¹¹. Integracja łańcucha dostaw jest więc kluczowym elementem SCM.

Integracja łańcucha dostaw opisywana jest także jako dążenie do zapewnienia powiązań poszczególnych komponentów łańcucha dostaw w celu ułatwienia podejmowania decyzji i w celu osiągnięcia bardziej efektywnej współpracy wszystkich elementów łańcucha a zatem stworzenie przejrzystości łańcucha dostaw i identyfikację wąskich gardeł¹².

Proces integracji łańcucha dostaw obejmuje działania restrukturyzacyjne polegające na łączeniu i upraszczaniu procesów w celu ułatwienia przedsiębiorstwom alokacji i wykorzystania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów. Prowadzi to do poprawienia osiągnięć poprzez stwarzanie określonych możliwości, takich jak elastyczność reagowania czy zdolność redukcji kosztów.

Firma może rozwijać różne priorytety strategiczne z których najistotniejszymi w kontekście integracji łańcucha dostaw są orientacja kosztowa i orientacja na klienta.

Model zintegrowanego łańcucha dostaw składa się z trzech głównych elementów: systemów informacyjnych (zarządzanie przepływem informacji oraz przepływami finansowymi), zarządzania zapasami (zarządzanie przepływami produktów i materiałów) i relacji w łańcuchu dostaw (zarządzania relacjami między uczestnikami łańcucha).¹³ Integracja w łańcuchu dostaw charakteryzuje się współpracą, udostępnianiem informacji, zaufaniem, udostępnianiem technologii oraz, co jest istotne, odejściem od zarządzania poszczególnymi funkcjonalnymi procesami na rzecz zarządzania zintegrowanymi łańcuchami procesów.

Ewolucja koncepcji integracji, jaka cały czas ma miejsce, prowadzi w kierunku, w którym łańcuch dostaw funkcjonuje w formie wirtualnego przedsiębiorstwa bez odniesienia do tradycyjnych granic firm tworzących ten łańcuch. Taki trend może powodować istotne zmiany w wielu firmach, prowadząc do coraz większego korzystania z usług outsourcingu.

Integracja uczestników łańcucha dostaw w kompletny funkcjonujący system istotnie poprawia przepływ produktów i informacji w organizacji, co z kolei generuje bardziej efektywny łańcuch dostaw. Tak więc integracja jest czynnikiem zwiększenia efektywności łańcucha dostaw. Celem integracji jest skupienie funkcji biznesowych w całym łańcuchu dostaw, co prowadzi do poprawy osiągnięć.

Integracja pionowa łańcucha dostaw może generować lepsze osiągnięcia, jeśli polega na skróceniu nieadekwatnie długiego łańcucha w związku z wdrożeniem insourcingu czy outsourcingu¹⁴. Ponadto integracja może zapewnić większą ela-

¹¹ CSCMP Glossary of Terms 2010, Council of Supply Chain Professionals, <http://cscmp.org/resources/terms.asp> (odczyt 23.04.2013).

¹² Power D., *Supply chain management integration and implementation: a literature review*, "Supply Chain Management: An International Journal" 2005, Vol. 10 No 4, s. 252 – 263.

¹³ Handfield, R. B., Nichols E. L., *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice Hall, New Jersey 1999, s. 5.

¹⁴ Janvier-James, Mbang A., *New Introduction to Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective*, "International Business Research" January 2012, Vol. 5, Issue 1, s.194-207.

styczność łańcucha dostaw. Elastyczność dotyczy zdolności organizacji do rozwoju w zmieniającym się stopniowo środowisku biznesu, co przekłada się na stabilność funkcjonowania i zwiększa poziom satysfakcji klienta.

Praktyki SCM realizowane dla osiągnięcia lepszych wyników łańcucha dostaw wymagają wewnętrznej integracji funkcji w ramach firmy, jak i zewnętrznej integracji z dostawcami i klientami. Proces integracji łańcucha dostaw powinien postępować od integracji wewnętrznych procesów do zewnętrznej integracji z dostawcami i klientami.

Integracja łańcucha dostaw ma pozytywny wpływ zarówno na osiągnięcia łańcucha dostaw, jak i na osiągnięcia poszczególnych firm będących uczestnikami tego łańcucha. Dlatego istotne znaczenie ma możliwość oceny stopnia integracji oraz wskazanie obszarów wymagających poprawy. W tym celu można wyodrębnić trzy poziomy integracji firmy w łańcuchu dostaw¹⁵:

- integracja przedsiębiorstwa z dostawcami,
- integracja funkcji wewnątrz przedsiębiorstwa,
- integracja przedsiębiorstwa z nabywcami.

Integracja przedsiębiorstwa z dostawcami może być oceniana na podstawie pomiaru takich wielkości, jak:

- wymiana informacji z dostawcami poprzez IT,
- poziom strategicznego partnerstwa z dostawcami,
- poziom udziału dostawców w fazie projektowania,
- poziom udziału dostawców w procesie zaopatrzenia i produkcji,
- istnienie sprawnego systemu zamawiania,
- stabilność zaopatrzenia za pośrednictwem sieci.

Ocena poziomu integracji funkcji wewnątrz przedsiębiorstwa może być dokonana poprzez pomiar istotnych elementów integracji wewnętrznej, jak np.:

- integracja danych funkcji wewnętrznych,
- systematyczna integracja funkcji wewnętrznych,
- określanie w czasie rzeczywistym poziomu zapasów,
- określanie w czasie rzeczywistym danych operacyjnych, związanych z logistyką,
- integracja danych w procesie produkcyjnym,
- integracja zarządzania zapasami,
- systematyczny układ interakcji pomiędzy produkcją i sprzedażą.

Z kolei poziom integracji z nabywcami może być oceniany przy wykorzystaniu takich czynników, jak:

- sprawdzanie zgodności dostawy z zamówieniem klienta,
- stopień informatyzacji dla zleceniodawcy,
- poziom powiązania z klientami poprzez sieć,
- poziom udostępniania informacji na temat rynku,
- częstotliwość okresowych kontaktów z klientami,
- poziom komunikacji z klientami.

¹⁵ Kim S. W., *Effects of supply chain management practices, integration and competition capability on performance*, "Supply Chain Management: An International Journal" 2006, Vol. 11 Iss. 3, s. 241 – 248

Mimo że wymienione czynniki w większości mają charakter jakościowy i nie ma możliwości ich jednoznacznego pomiaru, do ich oceny można zastosować określoną skalę, dzięki której będzie możliwe na przykład określenie stopnia akceptacji zjawiska, sytuacji, itp.

Integracja procesów w łańcuchu dostaw może stanowić skuteczny środek, dzięki któremu można obniżyć koszty i poprawić poziom obsługi klienta. Proces integracji jednak nie jest prosty. Organizacje, które zamierzają stać się częścią rozszerzonej, zintegrowanej sieci dostaw mogą również spodziewać się, że będzie to wymagać od nich zapewnienia infrastruktury umożliwiającej skuteczny przepływ informacji oraz usprawnienia procesów biznesowych. Kluczowe elementy tej infrastruktury powinny być oparte na solidnych i trwałych uzgodnieniach z partnerami biznesowymi. Najskuteczniejsze z tych sieci to takie, które są w stanie połączyć wymogi informacyjne, logistykę i procesy fizyczne, zapewniając wspólne korzyści dla większości organizacji partnerskich.

Zarządzanie łańcuchem dostaw ma na celu poprawę konkurencyjności poprzez ściśle zintegrowanie funkcji wewnętrznych w firmie i skuteczne połączenie ich z zewnętrznymi operacjami dostawców, klientów i innych uczestników łańcucha dostaw. Korzyści z takiej integracji łańcucha dostaw mogą być osiągnięte poprzez efektywne połączenie różnych działań w łańcuchu dostaw i stosowanie różnych praktyk zarządzania łańcuchem dostaw.

Praktyki zarządzania łańcuchem dostaw

Nadrzędnym celem implementacji zarządzania łańcuchem dostaw jest redukcja kosztów, zwiększenie udziału w rynku, zwiększenie sprzedaży, a także budowanie trwałych relacji z klientami¹⁶. Pomimo wielu oczywistych zalet wynikających z zastosowania zarządzania łańcuchem dostaw nadal jednak podejście to jest nie jest powszechnie stosowane w praktyce gospodarczej. W literaturze toczy się debata na temat przyczyn takiego stanu i sposobów pokonywania trudności, takich jak chociażby technologia informacyjna, bariery kulturowe czy brak zaufania.

Praktyki zarządzania łańcuchem dostaw są rozumiane jako zbiór działań podejmowanych przez organizację w celu promowania skutecznego zarządzania łańcuchem dostaw oraz jako podejście stosowane w integracji, zarządzaniu i koordynacji dostaw, zbytu i relacji w celu zaspokojenia potrzeb klientów. Ponadto rozumiane są także jako realne działania, które odgrywają istotną rolę we współpracy danego uczestnika łańcucha dostaw z dostawcami i klientami, a także jako podejście mające na celu zaangażowanie dostawców w proces podejmowania decyzji, zachęcenie ich do dzielenia się informacjami i szukanie nowych sposobów integracji działań w górę łańcucha dostaw. W konsekwencji praktyki SCM wiążą się z rozwijaniem kontaktów z klientami w celu integracji działań w dół łańcucha dostaw i dostarczania zamówień bezpośrednio do klientów.

¹⁶ Ferguson, B.R., *Implementing supply chain management*, "Production and Inventory Management Journal" 2000, Vol. 2 No. 2, pp. 64-67.

Praktyki zarządzania łańcuchem dostaw obejmują szereg podejść i działań, które skutecznie integrują dostawców, producentów, dystrybutorów i klientów w celu długofalowej poprawy osiągnięć poszczególnych uczestników, jak i całego łańcucha dostaw. Można więc stwierdzić, że praktyki zarządzania łańcuchem dostaw to określone działania zarządcze, które mają na celu poprawę osiągnięć łańcucha dostaw.

W literaturze przedmiotu podejmowane są liczne próby identyfikacji i walidacji praktyk SCM. Można jednak zauważyć, że nie ma jednego wzorca w definiowaniu i stosowaniu elementów składających się na praktyki SCM oraz indyktorów tych praktyk. Wśród komponentów tworzących praktyki zarządzania łańcuchem dostaw wymieniane są takie elementy, jak¹⁷:

- integracja łańcucha dostaw,
- wymiana informacji,
- system dostaw Just-in-Time,
- strategiczne partnerstwo z dostawcami,
- relacje z klientami,
- jakość informacji,
- wewnętrzne praktyki lean.

Strategiczne partnerstwo z dostawcami reprezentuje długoterminowe relacje między organizacją i dostawcami. Relacje z klientami obejmują praktyki dotyczące rozpatrywania skarg, zadowolenie klientów i utrzymywanie długoterminowej współpracy. Wymiana informacji oznacza informacje przekazywane między uczestnikami łańcucha dostaw, natomiast przez jakość informacji można rozumieć jej dokładność, adekwatność i aktualność. Praktyki lean są reprezentowane przez likwidację marnotrawstwa, małe partie produkcyjne i system dostaw Just-in-Time. Odroczenie jest opóźnione zróżnicowaniem produktów w łańcuchu dostaw.

Korzyści i ograniczenia w zarządzaniu łańcuchem dostaw

Siły napędowe zarządzania łańcuchem dostaw to przede wszystkim rozwój nowych technologii, wzrost wymagań klientów, dążenie do obniżki kosztów przy jednoczesnym spełnieniu różnorodnych potrzeb i możliwości wynikających z pionowej integracji firm. Potencjalne korzyści, jakie wynikają z udanej współpracy w łańcuchu dostaw oznaczają zwiększenie rotacji zapasów, zwiększenie przychodów i zmniejszenie kosztów w łańcuchu dostaw. Współpraca nie tylko umożliwia partnerom wzajemne zmniejszanie poziomu kosztów, ale także pozwala na skrócenie cyklu obrotowego i szybsze dostarczanie produktów klientom. Korzyści polegają więc na zwiększeniu przychodów i równoczesnym zmniejszeniu kosztów, które mogą być współdzielone w całym łańcuchu.

Ponadto zarządzanie łańcuchem dostaw może między innymi przyczynić się do skrócenia cykli zamówień i większej dostępności produktu. Aby zyskać lojalność klientów firmy muszą sprostać rosnącym wymaganiom i różnorodnym potrzebom,

¹⁷ Koh S.C., Demirbag M., Bayraktar E., Tatoglu E., Zaim S., *The impact of supply chain management practices on performance of SMEs*, "Industrial Management & Data Systems" 2007, Vol. 107, Iss. 1, s. 103 – 124.

jednocześnie dążąc do obniżki kosztów. Dodatkowe korzyści to szybsze reagowanie na zmiany rynkowe, tworzenie wartości dodanej, zwiększenie wykorzystania kapitału, skrócenie czasu dostarczania produktu na rynek, a także redukcja kosztów logistyki. Wzrost przychodów wynikający z szybszej reakcji na zmiany rynkowe, niższych kosztów przy zastosowaniu mniejszych zasobów przekłada się na poprawę osiągnięć. Zarządzanie łańcuchem dostaw stwarza więc potencjalnie korzyści dla całego łańcucha dostaw. Jednakże rozkład tych korzyści może być zróżnicowany dla poszczególnych uczestników łańcucha.

Potencjalne bariery zarządzania łańcuchem dostaw wynikają zarówno z charakteru samej organizacji, jak i osób, które tworzą organizację. Głównym czynnikiem utrudniającym zarządzanie łańcuchem dostaw jest tendencja do konkutowania pomiędzy przedsiębiorstwami zamiast współpracy. Brak gotowości do współpracy powoduje, że łańcuch dostaw nie będzie w stanie osiągnąć transparentnego systemu informacji i otwartej komunikacji, co z kolei nie będzie umożliwiać obniżki kosztów i zwiększenia zyskowności.

Funkcjonowanie w ramach łańcuchów dostaw stawia szereg nowych wyzwań wynikających z rozszerzonej formy organizacyjnej. Niezbędnym warunkiem dla tworzenia silnych relacji w łańcuchu dostaw jest między innymi zapewnienie efektywności współpracy pomiędzy dostawcą a nabywcą, zarządzanie komunikacją i negocjacja między uczestnikami łańcucha dostaw, wykorzystywanie szans, jakie stwarza ciągle doskonalenie i koordynacja, ale też na przykład niwelowanie oportunistycznych zachowań.

Literatura

1. Ballou R. H., The evolution and future of logistics and supply chain management, "European Business Review" 2007, Vol. 19 Iss. 4
2. Cooper M.C., Lambert D.M., Pagh, J.D., Supply chain management: more than a new name for logistics, "The International Journal of Logistics Management" 1997, Vol. 8, No. 1
3. Ferguson, B.R., Implementing supply chain management, "Production and Inventory Management Journal" 2000, Vol. 2 No. 2
4. Handfield, R. B., Nichols E. L., Introduction to Supply Chain Management, Prentice Hall, New Jersey 1999
5. <http://cscmp.org/>
6. <http://fisher.osu.edu/centers/scm/about-the-forum/>
7. Janvier-James, Mbang A., New Introduction to Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective, "International Business Research" January 2012, Vol. 5, Iss. 1
8. Jones C., Supply chain management – the key issues, BPICS "Control", October/November 1989
9. Kim S. W., Effects of supply chain management practices, integration and competition capability on performance, "Supply Chain Management: An International Journal" 2006, Vol. 11 Iss. 3
10. Koh S.C., Demirbag M., Bayraktar E., Tatoglu E., Zaim S., The impact of supply chain management practices on performance of SMEs, "Industrial Management & Data Systems" 2007, Vol. 107, Iss. 1

11. Lambert D. M, Supply Chain Management: Processes, Partnerships, and Performance, 2d Edition, SCM Institute, Sarasota, Florida 2006
12. Lambert, D.M., Cooper, M.C., Pagh, J.D., Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities, "The International Journal of Logistics Management" 1998, Vol. 9, No. 2
13. Misra V., Khan M.I., Singh U.K., Supply Chain Management Systems: Architecture, Design and Vision, "Journal of Strategic Innovation and Sustainability" 2010, Vol. 6, No 4
14. Porter M. E., Competitive advantage. Free Press, New York 1985
15. Power D., Supply chain management integration and implementation: a literature review, "Supply Chain Management: An International Journal" 2005, Vol. 10 No 4.
16. Russell S. H., Supply Chain Management: More Than Integrated Logistics, "Air Force Journal of Logistics", Vol. XXXI, No 2
17. Stock J. R., Boyer S. L., Developing a consensus definition of supply chain management: a qualitative study, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2009, Vol. 39 Iss. 8

INTEGRATION IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Abstract: Today's organizations, operating in an increasingly competitive conditions, are characterized by a network of relationships with suppliers and customers. Thus, the key resources, being a source of competitive advantage, are located not only within the organization but are part of network relationships. The functioning under the integrated supply chain poses a number of new challenges resulting from the extended form of organization. This article presents supply chain managements concept and focuses on the potential role that supply chain management can play in creating competitive advantage.

Keywords: supply chain management, logistics