

CZYNNIKI KSZTAŁTOWANIA STRATEGII LOGISTYCZNYCH W ŁAŃCUCHACH DOSTAW

DATA PRZEŚLANIA: 17.07.2018, DATA AKCEPTACJI: 8.09.2018, KOD JEL: R49

Andrzej Rzeczycki

Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński
andrzej.rzeczycki@usz.edu.pl

STRESZCZENIE

Kompleksowa i dopasowana do warunków rynkowych strategia logistyczna to podstawa sprawnego i skutecznie działającego łańcucha dostaw. Dlatego tak ważnym elementem jest odpowiednia identyfikacja czynników wpływających na budowę strategii logistycznych. W artykule przedstawiono rozważania literaturowe na temat kształtowania strategii logistycznych na poziomie przedsiębiorstw, odnosząc się do ich wpływu na cały łańcuch dostaw. W końcowej części przedstawiono częściowe wyniki badań ankietowych dotyczących czynników kształtowania tychże strategii w warunkach polskich. W wynikach wskazano na spadające znaczenie czynników kosztowo-cenowych, które przez szereg lat w badaniach oraz literaturze przedmiotu zajmowały miejsca czołowe, a wzrost znaczenia czynników jakościowych (jakość produktu oraz obsługi).

SŁOWA KLUCZOWE

logistyka, łańcuch dostaw, strategie logistyczne

WPROWADZENIE

Porter (2010) twierdzi, że strategię posiada każde przedsiębiorstwo. Może być ona sformułowana świadomie, opracowana w toku procesu planowania lub mieć charakter wynikowy, będąc sumą działań podejmowanych w ramach prowadzonej działalności. Twierdzenie to dotyczy również strategii logistycznych na poziomie biznesu oraz łańcucha dostaw.

Strategie logistyczne wskazują na sposoby wykorzystywane w zakresie konstruowania i funkcjonowania systemów logistycznych i łańcuchów dostaw. Ich zadaniem jest dostarczenie rozwiązań w zakresie planowania, organizowania, kontrolowania, jak również przemieszczania materiałów, zaopatrzenia, dystrybucji, kształtowania relacji między dostawcami i odbiorcami. Strategiczne decyzje w sferze logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw przyczyniają się do systematycznego odkrywania oraz tworzenia nowych możliwości będących podstawą sukcesu

przedsiębiorstwa (Matwiejczuk, 2015). Istota tworzenia strategii logistycznej polega na umiejętnym łączeniu paradygmatów i zasad logistycznych, celów organizacji, wymogów klienta oraz trendów gospodarczych. Podejście i decyzje strategiczne w łańcuchu dostaw wymagają integracji procesów, struktur i rozwoju partnerstwa w łańcuchach, zaangażowania w procesie integracji z klientami, eliminowania ryzyka i zakłóceń w łańcuchu dostaw, elastyczności, umiejętności szybkiego reagowania, racjonalnego wykorzystania zasobów, pewnego i bezbłędnego przepływu informacji, poszerzania wiedzy (zarówno pracowników, jak i klientów). Strategie logistyczne wymagają wyboru odpowiedniego sposobu ich wdrażania, znajomości rynku, umiejętnego wykorzystania dostępnych technik i technologii oraz tworzenia wartości dodanej. Odpowiednio dobrana strategia logistyczna może wspierać organizację w podwyższaniu jakości obsługi klienta, racjonalizacji kosztów i skracaniu czasu realizacji procesów. Właściwie dobrana strategia może się przyczynić do budowania przewagi konkurencyjnej i tworzenia tak zwanej koncepcji trójwymiarowego efektu strategicznego, który określa logistyczne efekty strategiczne i ich determinanty (Blaik, 2010).

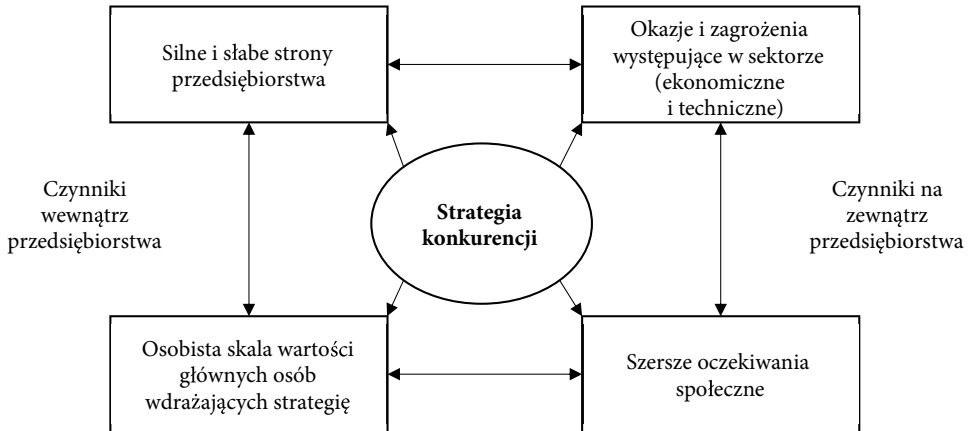
Celem artykułu jest wskazanie determinant kształtowania strategii logistycznych w łańcuchach dostaw w ujęciu teoretycznym, a także struktury zidentyfikowanych determinant w łańcuchach dostaw funkcjonujących w Polsce.

CZNNIKI KSZTAŁTOWANIA STRATEGII LOGISTYCZNYCH

Powstanie, funkcjonowanie i rozwój strategii łańcuchów dostaw w praktyce wiąże się z ogromną liczbą decyzji, które są ze sobą wzajemnie powiązane, a należą do nich między innymi (Ciesielski, 2009):

- określenie kluczowych kompetencji,
- dostosowanie całego łańcucha do natury popytu i charakterystyki podaży,
- opracowanie ogólnej koncepcji łańcucha – kombinacji funkcji i procesów,
- określenie zakresu i stopnia outsourcingu,
- wybór dostawców i pośredników w dystrybucji,
- zaprojektowanie systemu przepływów surowców, materiałów itd.,
- wybór koncepcji zarządzania zapasami,
- decyzje odnośnie do systemu informatycznego oraz przepływu informacji,
- wybór zasad lub modelu zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw,
- decyzje dotyczące relacji między uczestnikami łańcucha,
- wybór sposobu zarządzania kosztami,
- wybór lokalizacji obiektów logistycznych i ich wyposażenia,
- sformułowanie zasad zarządzania transportem.

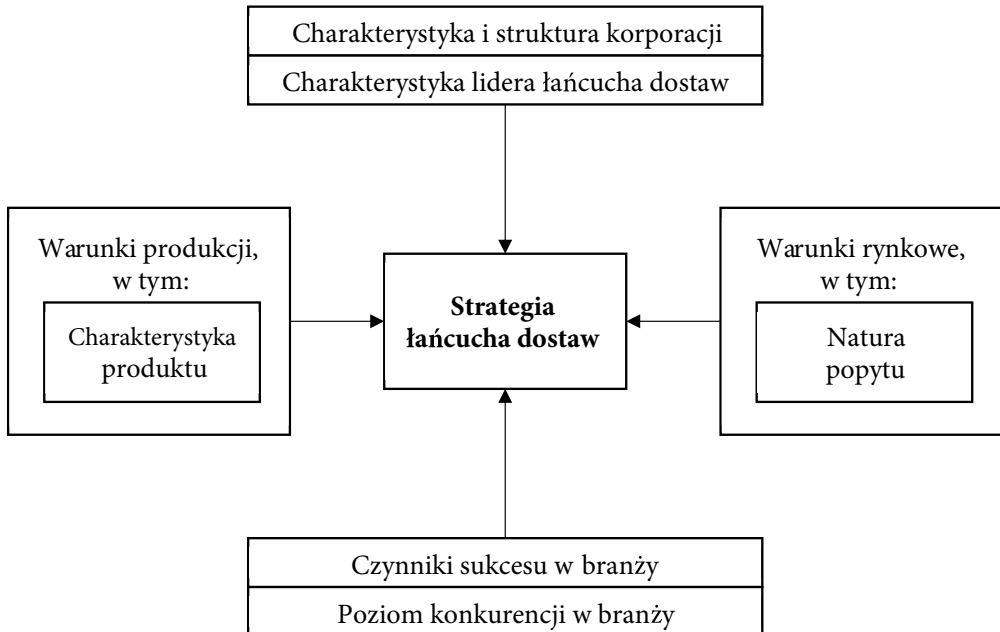
Tym samym strategia łańcucha dostaw kształtowana jest przez szereg czynników wynikających z potencjału wewnętrznego ogniw łańcucha dostaw, zachodzących w nim relacji, jak i uwarunkowań zewnętrznych, w szczególności dotyczących oczekiwań i natury popytu oraz poziomu konkurencji. Czynniki kształtowania strategii konkurencji uwidocznione zostały na rysunku 1, a czynniki kształtowania strategii łańcucha dostaw na rysunku 2.



Rysunek 1. Czynniki kształtowania strategii konkurencji

Źródło: Porter (2010), s. 16.

Strategia w przeważającej liczbie przypadków opiera się na tak zwanych kompetencjach kluczowych (*core competencies*). Są to rozwinięte przez organizację w długim okresie mocne strony i/lub zdolności, które klienci uważają za wartościowe, a konkurenci za trudne lub nawet niemożliwe do skopiowania (Bozarth, Handfield, 2007). Odpowiadać powinny one czynnikom sukcesu na rynku kreowanym przez klientów. Jest to możliwe przez odpowiednie balansowanie kompetencjami w ramach „złotego trójkąta logistycznego”, a więc określania swoich możliwości (i zarazem strategii) w przestrzeni trójwymiarowej kosztu, czasu i jakości.

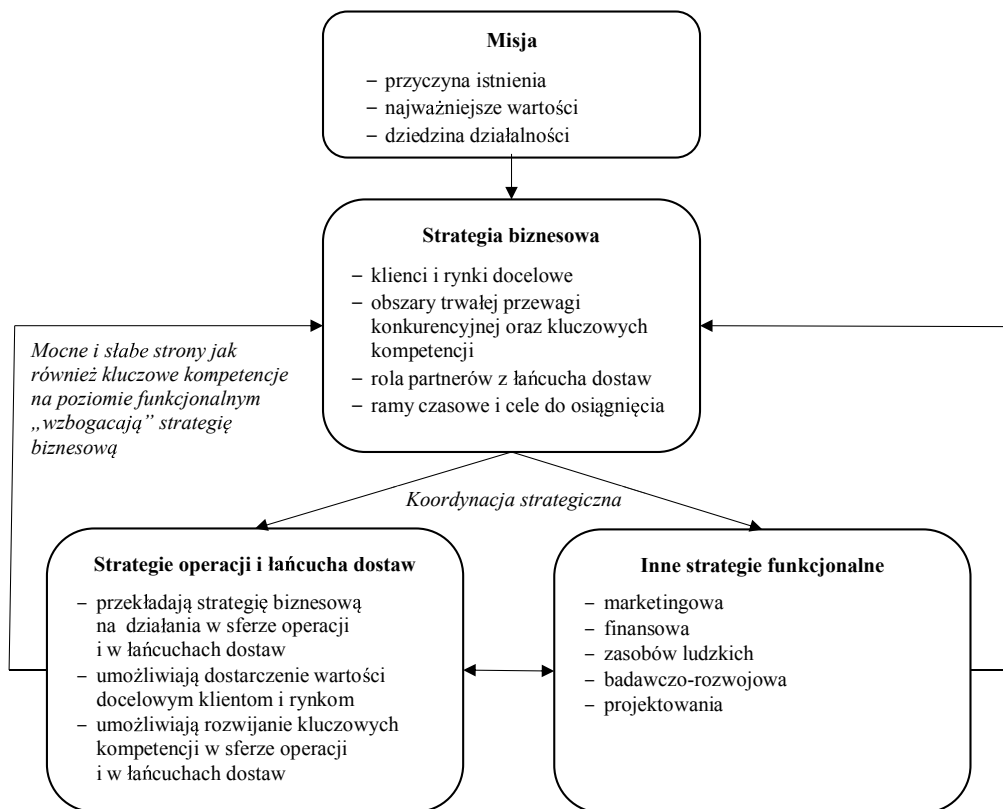


Rysunek 2. Czynniki kształtujące strategię łańcucha dostaw

Źródło: Ciesielski (2010), s. 42.

Rozwój strategii logistycznych uwarunkowany był i jest poziomem rozwoju łańcuchów dostaw w zakresie koncepcji, metod i narzędzi wykorzystywanych w ich projektowaniu i funkcjonowaniu, rozwoju techniczno-technologicznego, jak i źródeł optymalizacji ich działania. Należy również pamiętać, że strategia logistyczna jest elementem strategii przedsiębiorstwa na poziomie funkcjonalnym oraz łańcucha dostaw, tak więc czynnikiem warunkującym jej wybór będzie też konieczność zachowania spójności pomiędzy tymi elementami oraz narzucanie pewnych rozwiązań przez podmioty dominujące (np. liderów łańcucha dostaw, spółki matki itp.). Zależności występujące pomiędzy różnymi poziomami celów strategicznych przedstawiono na rysunku 3. Istotny wpływ na formułę strategii logistycznych w łańcuchach dostaw mają także niestandardowe czynniki konkurencyjności, takie jak relacje w łańcuchu dostaw oraz obecność lidera w łańcuchu i jego charakter (Konecka, 2011).

Rozważając kryterium relacji w łańcuchu dostaw jako determinanty kształtowania strategii logistycznych, należy wziąć pod uwagę czynniki wyboru kooperanta (dostawcy). Należą do nich w szczególności (Nowakowski, Werbińska-Wojciechowska, 2012): cena, jakość dostarczanych wyrobów, lokalizacja dostawcy, terminowość dostaw, czas realizacji zleceń, udzielane rabaty, warunki płatności, sposób opakowania, ocena dotychczasowej współpracy, komunikacja z dostawcą, sposób postępowania z reklamacjami, warunki dostawy, relacje z kadrą zarządzającą, innowacyjność, elastyczność dostawcy.



Rysunek 3. Zależność między strategią biznesową, strategiami funkcjonalnymi a strategią łańcucha/sieci dostaw
 Źródło: Bozarth, Handfield (2007), s. 67.

Wskazane czynniki kształtowania strategii logistycznych nie wyczerpują wszystkich możliwości występujących w praktyce gospodarczej, odnoszą się jedynie do najczęściej występujących czynników ekonomicznych. Należy również pamiętać, że w praktyce rzadko występują sytuacje modelowe, tak więc najistotniejsza jest identyfikacja omówionych wcześniej czynników (kompetencji) kluczowych.

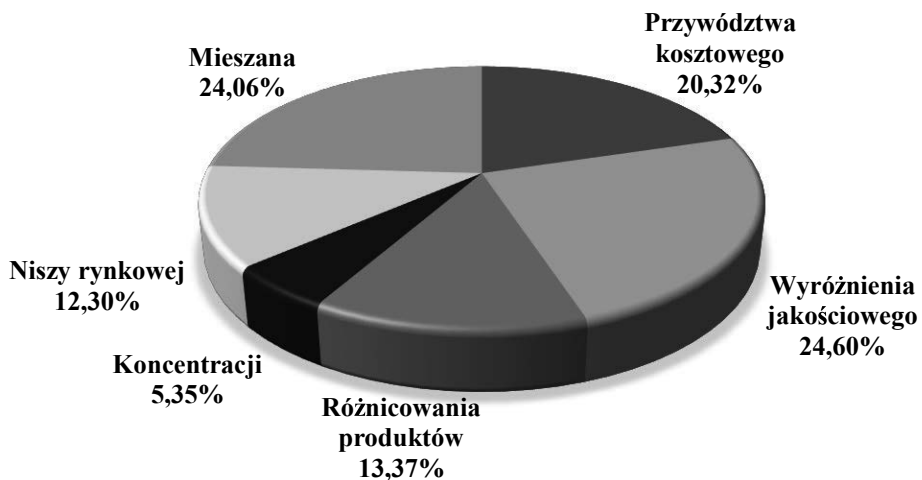
CZYNNIKI KSZTAŁTOWANIA STRATEGII LOGISTYCZNYCH – WYNIKI BADAŃ

Celem badań było wskazanie głównych determinant podejmowanych decyzji logistycznych w polskich łańcuchach dostaw w perspektywie długookresowej. Należy przy tym pamiętać, że w przypadku działań logistycznych następuje przełamanie klasycznego rozumienia perspektywy strategicznej – o długim terminie (strategii) można mówić już w perspektywie kilkumiesięcznej. Decyzje operacyjne wpływają na działania realizowane w okresie do 2 tygodni, taktyczne – do 3 miesięcy, a strategiczne – powyżej 3 miesięcy (Harrison, van Hoek, 2010). Do pozyskania pierwotnego materiału źródłowego zastosowano technikę ankiety pocztowej. Populacją badaną

były wszystkie przedsiębiorstwa prowadzące zarejestrowaną działalność na terenie Polski, przy czym poszczególne zagadnienia poruszane w ankiecie dotyczyły występujących w praktyce oraz potencjalnych relacji dostawca–odbiorca, a także całego łańcucha dostaw. Z wysłanych 1067 ankiet po otrzymaniu zwrotów i odrzuceniu ankiet niekompletnych do ostatecznej analizy pozostawiono 187 ankiet, co daje zwrotność na poziomie 17,4%. Poniżej przedstawione zostały częściowe wyniki badań w zakresie determinant związanych z istniejącymi relacjami dostawca–odbiorca oraz czynnikami wyboru kooperanta.

Zbadana frakcja była zróżnicowana pod względem wielkości przedsiębiorstw mierzonej zarówno wielkością zatrudnienia, jak i wielkością obrotu netto. W przypadku wielkości jednostki mierzonej wielkością zatrudnienia tylko jedno przedsiębiorstwo nie udzieliło odpowiedzi (0,5%), w przypadku obrotu netto liczba ta wzrosła do 20 (10,7%). Biorąc pod uwagę wielkość obrotu netto, największą grupę respondentów (zgodnie ze strukturą rynkową) stanowiły mikroprzedsiębiorstwa (41,9% ważnych odpowiedzi), a najmniejszą – duże przedsiębiorstwa (7,8% ważnych odpowiedzi). W przypadku wielkości zatrudnienia rozkład ten został zaburzony, dominantę stanowiły średnie przedsiębiorstwa – 28,5%.

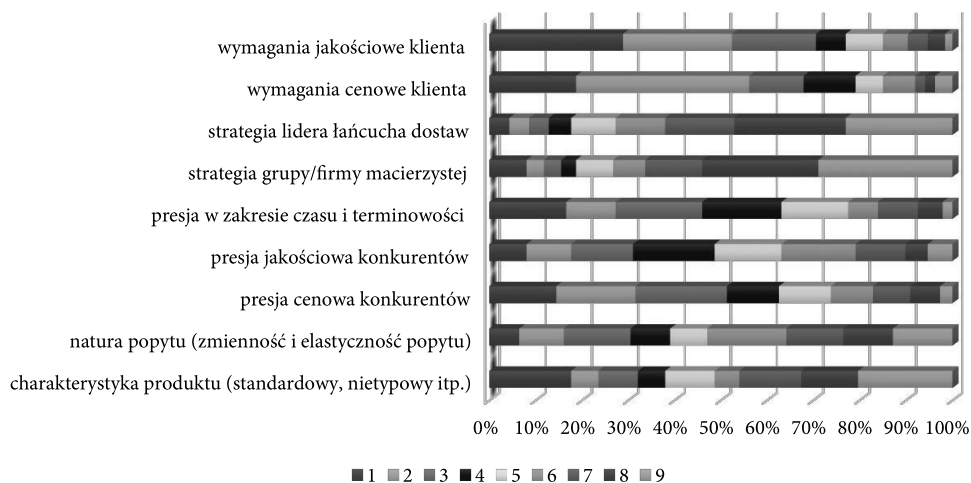
W przypadku zbadanych przedsiębiorstw – 24,6% wskazało na strategię wyróżnienia jakościowego jako cel biznesowy, a 24,1% na strategię mieszaną. Przywództwo kosztowe, wskazywane jest za najczęściej stosowaną strategię, uplasowało się na miejscu trzecim, osiągając poziom 20,3%. Strukturę badanych jednostek pod względem stosowanej strategii przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4. Struktura badanych jednostek pod względem stosowanej strategii biznesowej

Źródło: badania własne.

Biorąc pod uwagę determinanty kształtowania strategii logistycznej, badane przedsiębiorstwa wskazały, podobnie jak w zakresie strategii biznesowej, przede wszystkim na wymagania jakościowe klienta – 28,9% badanych jako najważniejszy czynnik, a aż 70,6% wśród pierwszych trzech czynników. Hierarchia ważności czynników wpływających na kształt strategii logistycznej w badanych przedsiębiorstwach w przekroju czynnikowym przedstawiona została na rysunku 5.



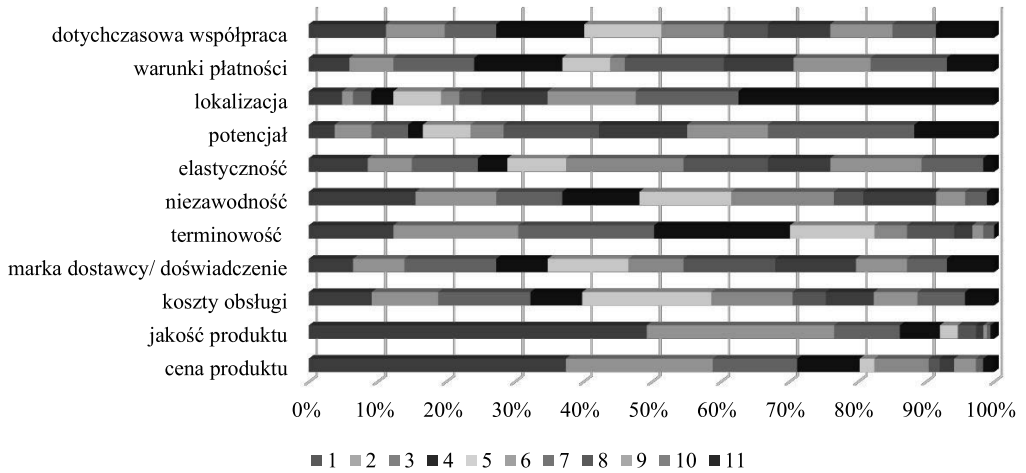
Rysunek 5. Hierarchia ważności czynników wpływających na kształt strategii logistycznej w badanych przedsiębiorstwach w przekroju czynnikowym

Źródło: badania własne.

W przypadku 67,9% badanych podmiotów cena znajdowała się wśród pierwszych trzech miejsc stworzonej hierarchii, przy czym zdecydowana większość (37,4%) jednostek uplasowało ją na miejscu drugim. Zastanawiającym wynikiem są również niskie rangi nadawane naturze popytu, która jest powszechnie wykorzystywanym czynnikiem rozróżniającym stosowane strategie łańcuchów dostaw oraz biznesu. Taki stan może oczywiście wynikać z niskiej wiedzy na temat zmienności i elastyczności popytu i jego wpływu na ekonomikę przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw.

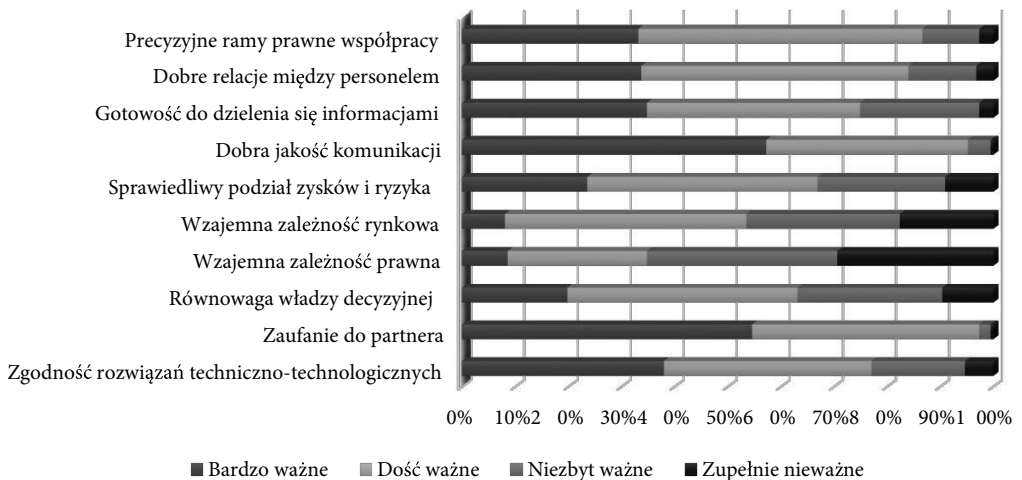
Przyglądając się jeszcze poszczególnym miejscom w hierarchii, można zaobserwować też niskie znaczenie strategii grupy oraz lidera łańcucha dostaw. W przypadku grupy czy firmy macierzystej taki stan można wytłumaczyć brakiem takich podmiotów, ale w przypadku strategii lidera jest to już trudniejsze. Prawdopodobnie taki lider jest po prostu dla wielu podmiotów bliżej nieokreślony ze względu na działanie w wielu łańcuchach dostaw. Ciekawym rozkładem charakteryzują się także rangi charakteru produktu. Czynnik ten stanowi trzecią pozycję – zarówno jako czynnik najważniejszy, jak i najmniej ważny.

Kolejne pytanie dotyczyło wagi czynników wpływających na wybór dostawcy (rys. 6). W tym przypadku również główny nacisk położony został na jakość oraz cenę produktu – odpowiednio: 49,2% i 37,4% wskazań na pierwszym miejscu w hierarchii. Do innych częściej wskazywanych czynników należały: terminowość, niezawodność oraz fakt wcześniejszej współpracy z dostawcą. Przyglądając się hierarchii ważności czynników wpływających na wybór dostawcy, w przekroju rang można zauważyć, że w środku stawki plasowały się: doświadczenie dostawcy na rynku oraz jego elastyczność. Najmniej ważną determinantą okazała się lokalizacja dostawcy (37,4% badanych wskazało ją na ostatnim miejscu w rankingu). Za inne mniej ważne czynniki uznano potencjał oraz warunki płatności.



Rysunek 6. Hierarchia ważności czynników wpływających na wybór dostawcy w przekroju czynnikowym
Źródło: badania własne.

W zakresie czynników wpływających na rozwój partnerstwa logistycznego (rys. 7) respondenci wskazywali najczęściej na dobrą jakość komunikacji oraz zaufanie do partnera, w dalszej kolejności zaś na gotowość do dzielenia się informacjami, dobre relacje z personelem oraz precyzyjne ramy prawne współpracy.



Rysunek 7. Struktura odpowiedzi dotycząca czynników wpływających na rozwój partnerstwa logistycznego
Źródło: badania własne.

Z powyżej przedstawionych rozkładów wynika, iż w polskich łańcuchach dostaw docenia się rolę budowania wzajemnych dobrych relacji z partnerami łańcucha dostaw i ich wpływ na kształtowanie strategii logistycznych, jednak to nie dotychczasowa współpraca jest głównym elementem wyboru dostawcy. Głównymi czynnikami wyboru kooperanta są jakość (w szczególności produktu, ale również obsługi) oraz cena.

PODSUMOWANIE

Mocną stroną współczesnych przedsiębiorstw powinien być dobrze skoordynowany, a przez to sprawnie funkcjonujący łańcuch (sieć) dostaw. Wspomniana koordynacja nie wpływa jednakowo na wszystkie ogniwa łańcucha. Podział kosztów oraz przychodów jest nierównomierny. Istotą jest więc takie rozłożenie obciążeń oraz zysków, aby każde ogniwo było usatysfakcjonowane w jak największym stopniu. Inaczej mówiąc, obecnie najważniejszym celem przedsiębiorstw jest optymalizacja działań na poziomie całych łańcuchów dostaw przy jednoczesnej maksymalizacji osiągniętych efektów każdego ogniwa łańcucha z osobna. Osiągnięcie takiego celu nie jest możliwe bez odpowiedniej strategii rozumianej jako kompleksowy plan działań przedsiębiorstwa prowadzący do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W przypadku strategii logistycznej plan ten odnosi się do działań związanych z koordynacją procesów logistycznych w łańcuchu. Zadaniem strategii jest więc odnalezienie „punktu równowagi” pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha oraz wykorzystanie jego mocnych stron w celu osiągnięcia sukcesu rynkowego. W przeprowadzonych badaniach zauważono, że poszukiwanie tej równowagi odbywa się poprzez wzmocnienie struktury wewnętrznej łańcucha dostaw, budowanie relacji opartych na zaufaniu oraz dążeniu do równowagi decyzyjnej i precyzyjnych ram prawnych współpracy. Klient jest wyznacznikiem misji i celów strategicznych, jednak przy budowaniu potencjału konkurencyjnego jego rola często się rozmywa i na pierwszy plan wychodzą inne czynniki.

LITERATURA

- Blaik, P. (2010). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Bozarth, C., Handfield, R.B. (2007). *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*. Gliwice: One Press.
- Ciesielski, M. (red.) (2009). *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*. Warszawa: PWE.
- Harrison, A., van Hoek, R. (2010). *Zarządzanie logistyką*. Warszawa: PWE.
- Konecka, S. (2011). Typologia strategii łańcuchów dostaw. *Logistyka*, 5, 1092–1100.
- Matwiejczuk, R. (2015). Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, 382, 363–375.
- Nowakowski, T., Werbińska-Wojciechowska, S. (2012). Porównanie metod oceny i wyboru dostawców w przedsiębiorstwie – case study. *Logistyka*, 2, 935–944.
- Porter, M.E. (2010). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: MT Biznes.

Factors of shaping logistic strategies in supply chains

SUMMARY | A comprehensive logistics strategy suited to market conditions is the basis for a smooth and efficient supply chain. That is why an important element is the proper identification of factors affecting the construction of logistics strategies. The article presents literature considerations on shaping logistics strategies at the level of enterprises, referring to their impact on the entire supply chain. The final part presents partial results of surveys concerning the factors shaping these strategies in Polish conditions. The results pointed to the decreasing importance of cost and price factors, which for several years in the research and literature on the subject occupied the front places, and the increase in the importance of quality factors (product quality and service).

KEYWORDS | logistics, supply chain, logistics strategies

Translated by Andrzej Rzeczycki