

Marzena Frankowska***ŁAŃCUCH LOGISTYCZNY, ŁAŃCUCH DOSTAW I ŁAŃCUCH WARTOŚCI
– PRÓBA USYSTEMATYZOWANIA KONCEPCJI****Streszczenie**

Rozważania zawarte w artykule wpisują się w dyskurs naukowy dotyczący definiowania pojęć w aspekcie podejścia łańcuchowego jako formy współdziałania przedsiębiorstw. Celem artykułu jest próba usystematyzowania koncepcji łańcucha logistycznego, łańcucha dostaw i łańcucha wartości w kontekście współdziałania przedsiębiorstw na rynku. Na bazie przeprowadzonej krytycznej analizy literatury krajowej i zagranicznej przedstawiono genezę podejścia łańcuchowego oraz dokonano analizy definicji głównych łańcuchów. Wzięto pod uwagę konfigurację cech łańcucha, do których należą: struktura podmiotowa, przedmiot przepływu oraz cele, zakres czynnościowy i obszary współdziałania uczestniczących podmiotów. Wnioski płynące z badań umożliwiają wyodrębnienie łańcucha logistycznego oraz zidentyfikowanie go jako niezbędnego trzonu łańcucha dostaw i łańcucha wartości. Jednocześnie badania wskazują na coraz większą względność koncepcji łańcucha dostaw i łańcucha wartości oraz coraz większą trudność w zdefiniowaniu granicy pomiędzy tymi pojęciami.

Słowa kluczowe: łańcuch logistyczny, łańcuch dostaw, łańcuch wartości

* dr Marzena Frankowska – Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego, adres e-mail: marzena.frankowska@wzieu.pl.

Wstęp

Na współczesnym rynku dostrzegalna jest mnogość form współdziałania przedsiębiorstw. Jest to efekt wzrastających wymagań klientów, coraz większej zmienności otoczenia oraz nasilania, tym samym, konkurencyjności przedsiębiorstw. Zarówno w krajowej, jak i zagranicznej literaturze przedmiotu toczy się dyskusja nad definiowaniem łańcucha dostaw. Dotyczy ona zagadnień semantycznych, a także koncepcyjnych. Występuje bardzo dużo definicji łańcucha dostaw, przy czym nie zawsze są one ze sobą zbieżne, a nawet poprawne¹. Stosunkowo szerokie możliwości definiowania pojęcia „łańcuch dostaw” są związane z różnymi konfiguracjami jego cech, do których należą: struktura podmiotowa, przedmiot przepływu oraz cele, zakres czynnościowy i obszary współdziałania uczestniczących podmiotów². Chęć zajęcia własnego stanowiska w ramach toczącego dyskursu skłoniła autorkę do przeprowadzenia badań literaturowych oraz bacznej obserwacji praktyki przedsiębiorstw. W konsekwencji podjęte działania skłoniły do własnych rozważań nad podejściem łańcuchowym do współdziałania przedsiębiorstw oraz próby istotnego rozróżnienia głównych rodzajów łańcuchów, tj. łańcucha logistycznego, łańcucha dostaw i łańcucha wartości.

Warto zauważyć, że pojmowanie rzeczywistości gospodarczej w kategoriach łańcuchów wywodzi się z różnych nurtów badawczych. Przeprowadzone badania literaturowe umożliwiają zarówno chronologiczne przedstawienie pojawiających się pojęć oraz następujących zmian, jak i omówienie tych występujących równocześnie. Aby nie powielać przytaczanych argumentów oraz wyrażanych stanowisk w obszarze definiowania łańcuchów dostaw, za cel artykułu obrano próbę usystematyzowania koncepcji łańcucha logistycznego, łańcucha dostaw i łańcucha wartości w kontekście współdziałania przedsiębiorstw.

Geneza podejścia łańcuchowego do aktywności gospodarczej

Pojmowanie rzeczywistości gospodarczej w kategoriach łańcuchów zapoczątkowały badania nad łańcuchami towarów realizowane w latach 70.

¹ Więcej zob. *Strategie łańcuchów dostaw*, red. M. Ciesielski, J. Długosz, PWE, Warszawa 2010, s. 11–16; J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003, s. 11–19; M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1998, s. 23.

² J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw...* (2003), s. 11.

XX wieku³. Wykorzystano wtedy metodę śledzenia rozwoju sieci produkcyjnych na przestrzeni XVI wieku. Podczas analizy sekwencji kolejnych działań obejmujących uprawę, wytwarzanie i transport poszczególnych dóbr powstało pojęcie łańcucha towarów. Równocześnie badając kilka różnych łańcuchów, zauważono, że poszczególne ogniwa danego łańcucha nie korzystają w takim samym stopniu z powstających w nim efektów, jak wynikałoby to z proporcji ich zaangażowania w pracę na rzecz tego łańcucha. Następnie badania dotyczące łańcucha towarów ujmowały szczególnie aspekt globalizacji i były prowadzone przede wszystkim w relacji do gospodarek krajów rozwijających się, ale także rozwiniętych. Szczególną rolę odegrały badania realizowane przez G. Gereffiego, które doprowadziły do sformułowania pojęcia globalnych sieci produkcyjnych, a w konsekwencji w późniejszym okresie zaowocowały koncepcją globalnych łańcuchów wartości⁴. Poniekąd kontynuacją prac nad łańcuchami towarowymi jest właśnie koncepcja łańcucha wartości, która po raz pierwszy została zastosowana w latach 60. ubiegłego wieku przez zespół analityków opracowujących drogi rozwoju gospodarek eksportujących surowce naturalne. Z kolei w latach 80. XX wieku M.E. Porter wskazał w swoich pracach na nowe znaczenie łańcucha wartości⁵, a jego koncepcja opisywała mechanizm powstawania wartości w przedsiębiorstwie. Zgodnie z tym mechanizmem każda organizacja prowadzi dwa rodzaje działalności: działalność podstawową i pomocniczą (rys. 1).

Kryterium opracowania powyższej klasyfikacji było określenie faz procesów, w których bezpośrednio lub pośrednio dodawana jest wartość, a tym samym następuje zdefiniowanie strategicznych obszarów stanowiących o wartości i możliwości budowania przewagi konkurencyjnej. Szerokie stosowanie tej koncepcji doprowadziło do rozróżnienia dwóch podstawowych odmian łańcucha wartości, którymi są⁶:

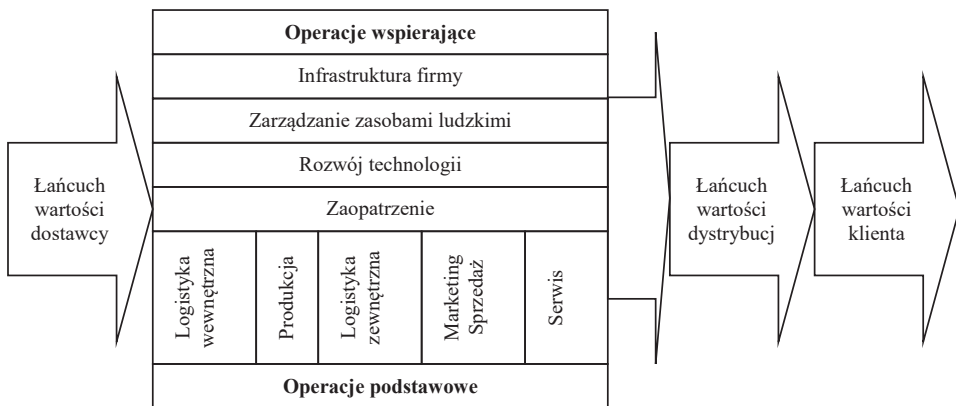
³ T. Hopkins, I. Wallerstein, *Patterns of Development of the Modern World-system*, „Review” 1977, Vol. 1 (2), s. 11–45, za: J. Bair, *Editor's Introduction: Commodity Chains in and of the World-System*, „Journal of World-Systems Research, American Sociological Association” 2014, Vol. 20 (1), s. 1, www.jwsr.org (dostęp 1.08.2015).

⁴ G. Gereffi, *The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks*, w: *Commodity Chains and Global Capitalism*, red. G. Gereffi, M. Korzeniewicz, Praeger, London 1994, s. 95.

⁵ R. Kaplinsky, *Globalisation and Unequalisation, What Can Be Learned from Value Chain Analysis?*, w: *Supply Chains and Total Product Systems: A Reader*, red. E. Rhodes, J.P. Warren, R. Carter, The Open University, Blackwell Publishing, Oxford 2006, s. 53–54.

⁶ W. Downar, M. Frankowska, *Czy mój klastr to sieć wartości?*, w: *Tworzenie wartości w klastrze*, red. M. Frankowska, PARP, Warszawa 2012, s. 16.

1. Wewnętrzny łańcuch wartości, obejmujący funkcje zarządzania oraz funkcje procesów podstawowych i obsługowych (logistycznych), występujące w ramach organizacji firmy.
2. Zewnętrzny łańcuch wartości, który jest układem kooperacyjnym, wiążącym przedsiębiorstwo z dostawcami, dystrybutorami i nabywcami. W łańcuchu wartości każda organizacja jest postrzegana jako zbiór odrębnych, ale powiązanych ze sobą rodzajów działalności (procesów).



Rysunek 1. Łańcuch wartości według M.E. Portera

Źródło: M.E. Porter, *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996, s. 50.

Pierwsza perspektywa doprowadziła do rozwoju podejścia procesowego lub orientacji procesowej w organizacjach, które obecnie definiuje się jako sposób podejścia do zarządzania koncentrujący się na sekwencjach działań podejmowanych w organizacji i poza nią oraz powiązaniach między nimi w celu osiągnięcia zamierzonych wspólnie rezultatów⁷. Czynności procesowe porównywane są *per analogiam* do połączonych ogniw, a cały proces porównywany jest do łańcucha wartości. Z kolei badania nad zewnętrznym łańcuchem wartości doprowadziły do wspomnianej koncepcji globalnych łańcuchów wartości. Akcentując termin „globalne”, należy dookreślić, iż łańcuchy te są nierozzerwanie związane

⁷ S. Nowosielski, *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 41.

z aktywnością korporacji transnarodowych operujących w szerokim zakresie na rynkach międzynarodowych.

Myślenie postrzegające aktywność gospodarczą w kategoriach pokonywanej drogi i przepływów jest bliskie ekonomicznym teoriom dotyczącym kanału dystrybucji, a wywodzącym się z marketingu. Wraz z pojawieniem się produkcji masowej nastąpiła konieczność organizacji zbytu towarów, co spowodowało rozwój różnych form dystrybucji i handlu. Celem dystrybucji fizycznej było powiązanie operacji konfekcjonowania, transportu, obsługi i magazynowania, które zabezpieczały zbyt strumieni surowców i produktów finalnych od dostawców aż do klientów. Dopiero w następnej kolejności, od drugiej połowy lat 50. XX wieku, działania te zaczęto łączyć z logistyką. Równocześnie rozwijający się handel detaliczny i hurtowy zaczęto nazywać dystrybucją, co miało wskazywać na dodawanie wartości oraz zdolność do kreowania użyteczności, ponieważ przez długi czas działania handlowe nie posiadały właściwego statusu społecznego⁸. Warto również pamiętać, że do końca lat 60. kanały dystrybucji były klasyfikowane wyłącznie ze względu na długość kanału, tj. wyróżniano kanały bezpośrednie, krótkie i długie. Natomiast wprowadzenie klasyfikacji kanałów dystrybucji ze względu na sposób ich organizacji zostało opracowane w kolejnej dekadzie⁹.

Następujące zmiany rynkowe oraz badania prowadzone nad analizą funkcjonalną kanału dystrybucji doprowadziły D. Bowersoxa do przedstawienia teorii rozdzielania funkcjonalnego kanału dystrybucji i rozróżnienia¹⁰:

- kanału logistycznego obejmującego wszystkie operacje transformacji fizycznej produktu, tj. transportu, utrzymywania zapasów, konfekcjonowania, komplementacji,
- kanału transakcyjnego wspierającego całość wymiany informacyjnej, która umożliwia przepływy fizyczne, tj. informowanie producentów o popycie, informowanie klientów o ofercie, zarządzanie zamówieniami, fakturowanie, negocjacje umów itp.

Wreszcie, na początku lat 80. XX wieku pojawił się w literaturze przedmiotu termin „łańcuch dostaw”¹¹. Warto w tym miejscu zauważyć, iż pojęcie łańcucha

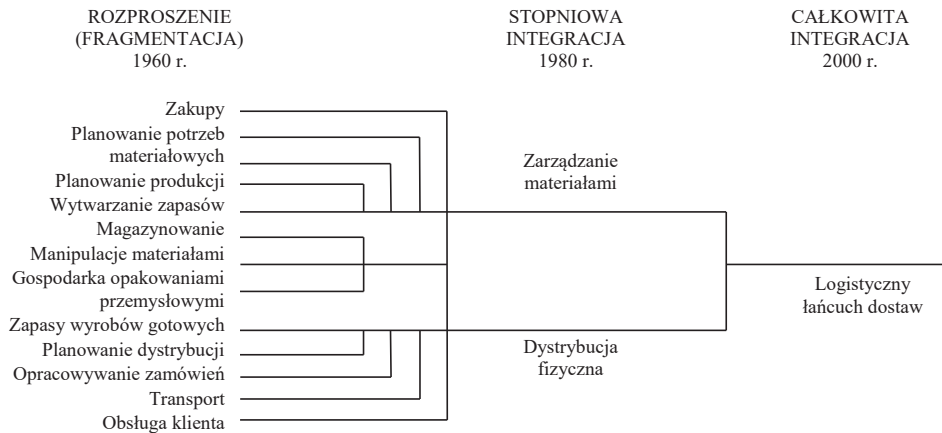
⁸ M. Benoun, M.L. Héliès-Hassid, *Distribution, Acteurs et Stratégies*, Economica, Paris 1993, s. 16.

⁹ P. Grégory, *Marketing*, Édition Dalloz, Paris 1993, s. 122–123.

¹⁰ N. Fabbe-Costes, J. Colin, G. Paché, *Faire de la recherche en logistique et distribution?*, Librairie Vuibert, Paris 2000, s. 60–61.

¹¹ S. Landry, *La chaîne...c'est comme une histoire*, „Logistique & Management” 2005, Vol. 13, No. 1, s. 3–9.

dostaw wywodzi się z rozwijającego się nurtu badań nad logistyką i łańcuchami logistycznymi. Ponadto w tamtym czasie było ono związane głównie z perspektywą wewnętrzną przedsiębiorstwa wynikającą z ograniczonych możliwości integracji przedsiębiorstw i ich funkcji (m.in. niedostatecznie rozwinięte systemy informatyczne).



Rysunek 2. Ewolucja logistyki

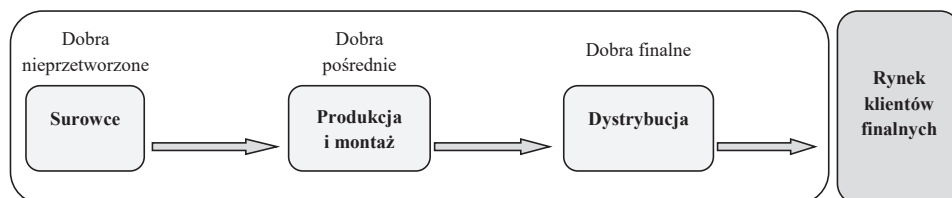
Źródło: J.J. Coyle, E. Bardi, C.J. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 27.

To, jak odrębności i fragmentacja działań poprzez integrację doprowadzają do powstania łańcucha dostaw, wyjaśniono na rysunku 2. Warto podkreślić, że od początku lat 90. XX wieku gwałtownie zaczęło wzrastać zainteresowanie podejściem łańcuchowym jako sposobem na efektywne konkutowanie w coraz bardziej zmiennej gospodarce.

Główne rodzaje łańcuchów przedsiębiorstw – próba zdefiniowania

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, w toku rozwoju gospodarczego ewoluowały również koncepcje wykorzystujące podejście łańcuchowe. Na podstawie analizy literatury przedmiotu wyróżnić można: łańcuch towarów, łańcuch logistyczny, łańcuch dostaw i łańcuch wartości. Przybliżenie istoty wymienionych łańcuchów umożliwi w dalszej części dokonanie ich analizy wewnętrznej.

Rozpoczynając chronologicznie od łańcucha towarów, należy wskazać, że łańcuch ten jest definiowany jako sieć czynników pracy oraz procesów produkcyjnych, których rezultatem jest towar finalny¹². Łańcuchy towarów są zatem drogą, jaką pokonują produkty od momentu wydobycia lub pozyskania do miejsca konsumpcji przez finalnego nabywcę. Innymi słowy stanowią sumę kanałów dystrybucji definiowanych jako drogi, którymi przesuwany jest produkt od producenta do klienta (rys. 3)¹³.



Rysunek 3. Schematyczne ujęcie łańcucha towarów

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.P. Rodrigue, C. Comtois, B. Slack, *The Geography of Transport Systems*, Routledge, New York 2013, s. 127.

Co istotne, łańcuchy towarów mają zastosowanie głównie do analizy w skali makroekonomicznej. Stąd wykorzystywane są m.in. do badań nad procesami globalizacji, które szczególnie obficie prezentowane są w literaturze zagranicznej. A zatem ze względu na niewielkie ich powiązanie z bezpośrednią działalnością przedsiębiorstw jako formą ich współdziałania, nie będą one wzięte pod uwagę w dalszej analizie.

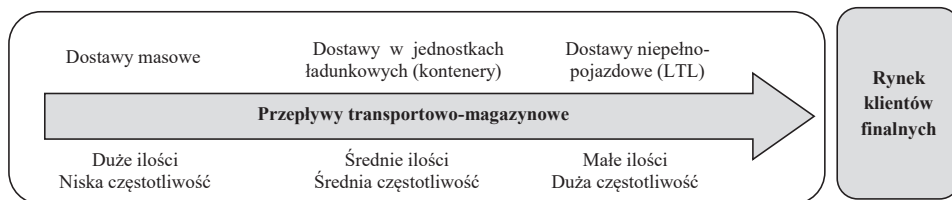
Z kolei łańcuch logistyczny określany jest jako łańcuch magazynowo-transportowy, który stanowi technologiczne połączenie punktów magazynowych i przeładunkowych drogami przewozu towarów oraz organizacyjne i finansowe skoordynowanie operacji, procesów zamówień i polityki zapasów wszystkich ogniw tego łańcucha¹⁴. Choć w tym ujęciu uwzględnione zostały strumienie

¹² T. Hopkins, I. Wallerstein, *Commodity Chains in the World Economy Prior to 1800*, „Review” 1996, Vol. 10 (1), s. 157–170, za: J. Bair, *Editor’s Introduction: Commodity Chains in and of the World-System*, „Journal of World-Systems Research, American Sociological Association” 2014, Vol. 20 (1), s. 1, www.jwsr.org (dostęp 1.08.2015).

¹³ M. Frankowska, M. Jedliński, *Efektywność systemu dystrybucji*, PWE, Warszawa 2011, s. 17.

¹⁴ E. Gołębska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 1999, s. 18.

informacyjne, fizyczne i finansowe, to jednak główny nurt definiowania sprawdza się do podkreślania współdziałania przedsiębiorstw w ramach problemów logistycznych w zakresie lokalizacji, sterowania przepływami w sferze produkcji i montażu, składowania zapasów, operacji wewnętrznych, transportu i obsługi dostaw¹⁵. W literaturze przedmiotu niektórzy autorzy zdecydowanie akcentują kluczowe znaczenie dla łańcucha przedsiębiorstw funkcji logistycznych związanych z obsługą klientów, przewozem, magazynowaniem, pracami ładunkowymi, pakowaniem, obsługą celną oraz organizacją i ubezpieczeniem transportu. W związku z tym świadomie używają pojęcia „łańcuch logistyczny” w celu wypuklenia znaczenia tych funkcji w ramach współpracujących w łańcuchu przedsiębiorstw (rys. 4)¹⁶.



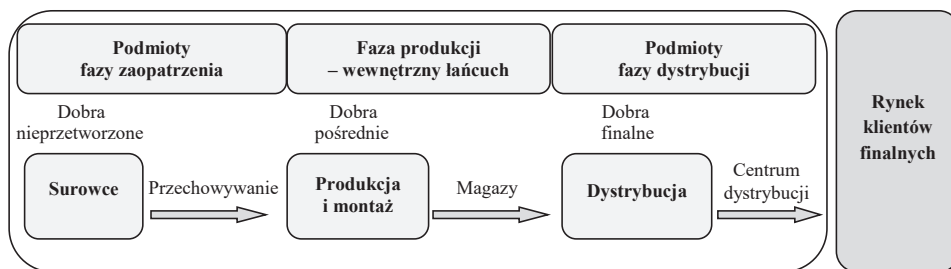
Rysunek 4. Schematyczne ujęcie łańcucha logistycznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.P. Rodrigue, C. Comtois, B. Slack, *The Geography of Transport Systems*, Routledge, New York 2013, s. 127.

Używanie tego pojęcia ma bezpośredni związek z faktem, że organizacja sprawnego łańcucha logistycznego jest warunkiem niezbędnym ekspansji działalności przedsiębiorstw. Bowiern w wyniku rozdzielenia rynków zbytu od rynków produkcji i źródeł zaopatrzenia nastąpiło wydłużenie łańcuchów, co wymaga tworzenia ogniw magazynowych, gdzie ładunki oczekują na dalsze przemieszczenie lub kierowane są do procesów przetwarzania. Natomiast coraz ściślejsze integrowanie z procesami zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji powoduje konieczność uwzględnienia w nich dodatkowych uwarunkowań, co prowadzi do powstania łańcuchów dostaw, a następnie przez ściślejszą współpracę do zintegrowanych łańcuchów dostaw.

¹⁵ M. Christopher, H. Peck, *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005, s. 82.

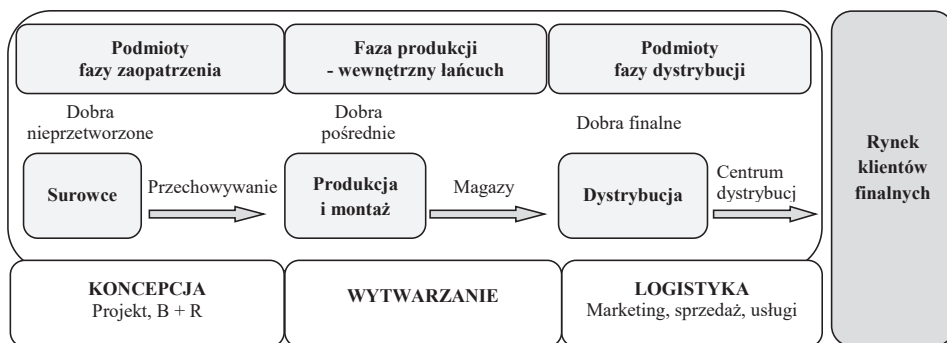
¹⁶ J. Witkowski przytacza stanowisko H.Ch. Pfohla oraz M. Sołtysika w: J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010, s. 20.



Rysunek 5. Schematyczne ujęcie łańcucha dostaw

Źródło: opracowanie własne.

W związku z powyższym można przyjąć za J. Witkowskim, że łańcuch dostaw to współdziałające w różnych obszarach funkcjonalnych firmy wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych¹⁷. Następujące zmiany rynkowe wskazują na rosnący stopień związania procesów produkcji, dystrybucji oraz popytu rynkowego, co wymaga zintegrowanej współpracy podmiotów nie tylko w obszarze zarządzania podażą, ale i zarządzania popytem (rys. 5).



Rysunek 6. Schematyczne ujęcie łańcucha wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Rodrigue, C. Comtois, B. Slack, *op.cit.*, s. 128; M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 27.

¹⁷ J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw...* (2010), s. 19.

Z kolei coraz silniejsza orientacja w dopasowaniu łańcucha do potrzeb klienta skłania podmioty funkcjonujące w łańcuchu do głębszej analizy dostarczanej przez nich wartości. Niezbędne staje się nie tylko zwiększenie efektywności i elastyczności łańcucha, ale również jego innowacyjności w dostarczaniu rozwiązań produktowych i procesowych. Uczestnictwo dostawców i klientów w rozwoju produktów, zmiana roli operatorów logistycznych z integratorów na dyrygentów w celu wdrożenia procesów orkiestracji¹⁸, współpraca wewnętrznych lub zewnętrznych podmiotów B + R z dostawcami w łańcuchu – to symptomy wskazujące na rozszerzanie koncepcji łańcucha dostaw w kierunku łańcucha wartości. Nawiązuje to do stanowiska M. Christophera, który wskazuje na konieczność zaangażowania podmiotów łańcucha w różnorodne procesy i działania w celu dostarczenia ostatecznemu odbiorcy pełnej oferty produktów i usług¹⁹. Jest to równocześnie zbieżne z definicją globalnych łańcuchów wartości sformułowaną przez G. Gereffiego wskazującą, że obejmują one pełen zakres procesów koniecznych dla wytworzenia określonego dobra lub usługi, począwszy od fazy koncepcyjnej poprzez różnorakie etapy produkcji, przetworzenia (m.in. pozyskanie surowców, komponentów, etapy pośredniego montażu, wkład czynników niematerialnych, usług, montaż końcowy) aż do momentu dostarczenia produktu klientowi finalnemu (konsumpcja) z uwzględnieniem działań związanych z usunięciem, zagospodarowaniem odpadów wynikających z użytkowania produktu²⁰.

Podsumowując, koncepcja łańcucha dostaw ulega obecnie rozszerzeniu w kierunku łańcucha wartości, pozostając jednocześnie jego fizycznym wymiarem dla przepływu dóbr, informacji oraz kapitału.

Łańcuchy logistyczne, dostaw i wartości – w poszukiwaniu obszarów wspólnych oraz odrębnych

Podjęmując próbę usystematyzowania wymienionych pojęć, nie sposób nie odnieść się do genezy powstania i ewolucji łańcuchów jako formy współdziałania przedsiębiorstw, przy czym nie jest to jednoznaczne z ich współpracą.

¹⁸ W. Czakon, *Model biznesu operatora a orkiestracja sieci*, w: *Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami*, red. J. Pyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2010, s. 23–30.

¹⁹ M. Christopher, *op.cit.*, s. 23.

²⁰ G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon, *The Governance of Global Value Chains*, „Review of International Political Economy” 2005, No. 12 (1), s. 3.

Co interesujące, można odnieść wrażenie, że przez długi czas główne wysiłki skierowane były na wyodrębnienie poszczególnych funkcji i zadań przedsiębiorstwa po to, by zauważyć potrzebę ich współdziałania. Przykładem może być wspomniany D. Bowersox, który rozdzielił funkcję transakcyjną od fizycznego przepływu w kanale dystrybucji, by następnie na etapie integracji funkcjonalnej łańcucha dostaw wskazywać, że działania logistyczne i marketingowe powinny być integrowane. A zatem konkludując w pewnym uproszczeniu, musiała nastąpić fragmentacja funkcji przedsiębiorstwa, przypominają raczej sztukę właściwej identyfikacji niezbędnych elementów systemu logistycznego przedsiębiorstwa, by w kolejnym etapie móc integrować te elementy.

Współcześnie ewolucji tej sprzyja duże zróżnicowanie form powiązań przedsiębiorstw oraz sposobów ich organizacji skutkujące coraz mniejszą możliwością jednoznacznego określenia granic w definiowaniu zarówno przedsiębiorstw, jak i poszczególnych łańcuchów. Dotyczy to zarówno określenia rodzaju przepływów, angażowanych funkcji przedsiębiorstw, jak i poziomu zarządzania. Wydaje się, że szczególnie ta sytuacja dotyczy wyraźnego rozróżniania koncepcji łańcucha dostaw od łańcucha wartości. Spektrum możliwości występujących współcześnie łańcuchów przedstawiono na rysunku 7. Wielość definicji poszczególnych łańcuchów występujących w literaturze przedmiotu wskazuje raczej na możliwość akcentowania pewnych wyróżników niż formułowania

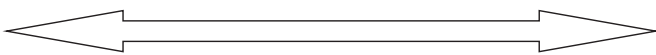
KRYTERIUM	RODZAJE ŁAŃCUCHÓW						
	Łańcuch logistyczny		Łańcuch dostaw		Łańcuch wartości		
Typ							
Funkcje przedsiębiorstwa	Logistyka	Zaopatrzenie	Produkcja	Dystrybucja	Marketing	B + R	IT
Rodzaje partnerów	Producenci	Dystrybutorzy	Usługodawcy logistyczni	Inni usługodawcy	Podmioty B + R		
Rodzaje integracji	Nieokreślona	Integracja funkcjonalna		Integracja procesowa	Integracja geograficzna		
Zasięg geograficzny	Regionalne		Krajowy		Międzynarodowe		
Relacje organizacyjno-przestrzenne	Wewnętrzne	Intra-organizacyjne	Binarne	Inter-organizacyjne	Międzynarodowe		
Czas trwania	Nieokreślony	Krótkoterminowy		Średnioterminowy	Długoterminowy		

Rysunek 7. Rodzaje łańcuchów w ujęciu wielokryterialnym

Źródło: opracowanie własne.

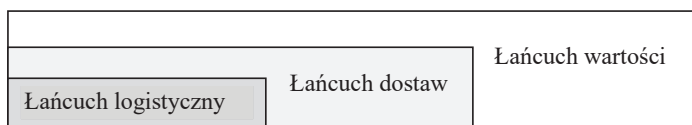
zdecydowanych i odróżniających stanowisk. Próba jednoznacznego definiowania łańcuchów sprowokowała do opracowania zestawienia cech opisywanych łańcuchów z wykorzystaniem konstrukcji profilu semantycznego.

Przeprowadzone studia literaturowe skłaniają do stwierdzenia, że łańcuch logistyczny jest pojęciem najwęższym, a równocześnie warunkującym funkcjonowanie zarówno łańcucha dostaw, jak i łańcucha wartości (rys. 8). Potwierdza to również umiejscowienie logistyki w obszarze działań podstawowych w koncepcji łańcucha wartości według M.E. Portera.

Łańcuch logistyczny	Łańcuch dostaw	Łańcuch wartości
		
Przepływy fizyczne (ładunki, zapasy, opakowania)		Przepływy informacyjne (informacja rynkowa, idee, koncepte, komunikacja wartości)
Zarządzanie podażą		Zarządzanie popytem
Poziom operacyjny		Poziom strategiczny
Koszt jednostkowy		Wartość dodana
Wybrane funkcje: transport, logistyka, produkcja		Wybrane funkcje: zaopatrzenie, produkcja, logistyka, dystrybucja, marketing, B + R

Rysunek 8. Porównanie łańcucha logistycznego, dostaw i wartości z wykorzystaniem profilu semantycznego

Źródło. opracowanie własne.



Rysunek 9. Zależności łańcucha logistycznego, dostaw i wartości

Źródło. opracowanie własne.

Natomiast ze względu na fakt, że koncentruje się on przede wszystkim na realizacji przepływów fizycznych i służących im przepływów informacyjnych, nie może być określany mianem łańcucha wartości. Należy to interpretować w ten sposób, że sam łańcuch logistyczny jest zdolny do kreowania wartości, jednak

pomijanie innych aspektów działania jego ogniw nie uprawnia do określania go tym mianem. Działanie samo w sobie nie tworzy wartości dla klienta. Wartość może powstać jedynie w wyniku połączenia pojedynczych działań w proces – w tym kontekście połączenia w łańcuchu działań logistycznych oraz działań logistycznych z innymi działaniami. Z kolei łańcuch dostaw niejednokrotnie ujmuje wiele aspektów tworzenia wartości przez ogniwa w nim uczestniczące, a nawet wszystkie te aspekty. Granica przebiegająca pomiędzy tymi pojęciami jest płynna nie tylko w wymiarze praktyki przedsiębiorstw, ale również przeglądu dorobku teoretycznego w literaturze przedmiotu.

Zakończenie

Historia łańcuchów nie ma swojego końca. Wręcz przeciwnie zmiany następujące w otoczeniu rynkowym wpływają na ich coraz większą dynamikę. Obserwując współczesną gospodarkę, nie trudno zauważyć, że łańcuchy dostaw są podstawowym wymiarem globalnych łańcuchów wartości. Z kolei współdziałanie w ramach łańcuchów jest szansą dla lokalnych mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, które budując tzw. peryferyjne łańcuchy dostaw, walczą o utrzymanie bądź rozwój pozycji konkurencyjnej w warunkach globalnych. A zatem podejmując dyskusję o łańcuchach, należy sobie zdawać sprawę z ich różnych poziomów zaawansowania, zorganizowania i konfiguracji, a także uwarunkowań, w których są powoływane. Znajomość genezy powstania koncepcji łańcuchów ułatwia zrozumienie, chociaż nie rozstrzyga wprost ich współczesnej istoty. Pozwala natomiast na znalezienie własnego sposobu ich pojmowania w ramach toczącego się dyskursu naukowego.

Bibliografia

- Bair J., *Editor's Introduction: Commodity Chains in and of the World-System*, „Journal of World-Systems Research, American Sociological Association” 2014, Vol. 20 (1).
- Benoun M., Héliès-Hassid M.L., *Distribution, Acteurs et Stratégies*, Economica, Paris 1993.
- Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1998.
- Christopher M., Peck H., *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005.

- Coyle J.J., Bardi E., Langley C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
- Czakon W., *Model biznesu operatora a orkiestracja sieci*, w: *Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami*, red. J. Pyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 2010.
- Fabbe-Costes N., Colin J., Paché G., *Faire de la recherche en logistique et distribution?*, Librairie Vuibert, Paris 2000.
- Frankowska M., Jedliński M., *Efektywność systemu dystrybucji*, PWE, Warszawa 2011.
- Gereffi G., *The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks*, w: *Commodity Chains and Global Capitalism*, red. G. Gereffi, M. Korzeniewicz, Praeger, London 1994.
- Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T., *The Governance of Global Value Chains*, „Review of International Political Economy” 2005, No. 12 (1).
- Gołomska E., *Kompedium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 1999.
- Grégory P., *Marketing*, Édition Dalloz, Paris 1993.
- Landry S., *La chaîne... c'est comme une histoire*, „Logistique& Management” 2005, Vol. 13, No. 1.
- Nowosielski S., *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.
- Rodrigue J.P., Comtois C., Slack B., *The Geography of Transport Systems*, Routledge, New York 2013.
- Strategie łańcuchów dostaw*, red. M. Ciesielski, J. Długosz, PWE, Warszawa 2010.
- Supply Chains and Total Product Systems: A Reader*, red. E. Rhodes, J.P. Warren, R. Carter, The Open University, Blackwell Publishing, Oxford 2006.
- Tworzenie wartości w klastrze*, red. M. Frankowska, PARP, Warszawa 2012.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010.

**LOGISTICS CHAIN, SUPPLY CHAIN AND VALUE CHAIN
– AN ATTEMPT TO SYSTEMATIZE THE CONCEPTS****Abstract**

Article is a part of the scientific discourse concerning the chain approach concepts as a form of cooperation between enterprises. It attempts to systematize the concepts of the logistics chain, supply chain and value chain in the context of cooperation between enterprises on the market. On the basis of a literature review the genesis of chain approach is presented, as well as the analysis of the definition of the indicated chains. The conclusions of the study allow to extract the logistics chain and to identify it as an essential element of the supply chain and value chain. At the same time studies show the increasing relativity of the concept of supply chain and value chain and increasing difficulty in defining the boundary between these concepts.

Keywords: logistics chain, supply chain

