



**Mirosław Antonowicz**

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
Katedra Marketingu  
maaw@kozminski.edu.pl

## **WYZWANIA LOGISTYCZNE FIRM – ELASTYCZNE ŁAŃCUCHY DOSTAW**

**Streszczenie:** Na fali rozwoju wymiany handlowej, dynamicznych zmian w preferencjach klientów oraz gospodarki sieciowej tematyka łańcuchów dostaw staje się tematem eksponowanym. Nieustannie podejmowane są działania zmierzające do usprawniania funkcjonowania łańcuchów dostaw. W artykule na kanwie uwarunkowań otoczenia, oczekiwań klientów i podejmowanych wobec łańcuchów dostaw działań o charakterze wewnętrznym autor przedstawia kierunki rozwoju łańcuchów dostaw. Tematyka usprawnienia funkcjonowania łańcuchów dostaw została osadzona w kontekście koncepcji H. Lee i J. Gattorny. Rozważania zakończono przedstawieniem problematyki łańcucha dostaw w praktyce biznesowej handlu detalicznego.

**Słowa kluczowe:** logistyka, łańcuch dostaw, koncepcja 3A, ustawienie liniowe.

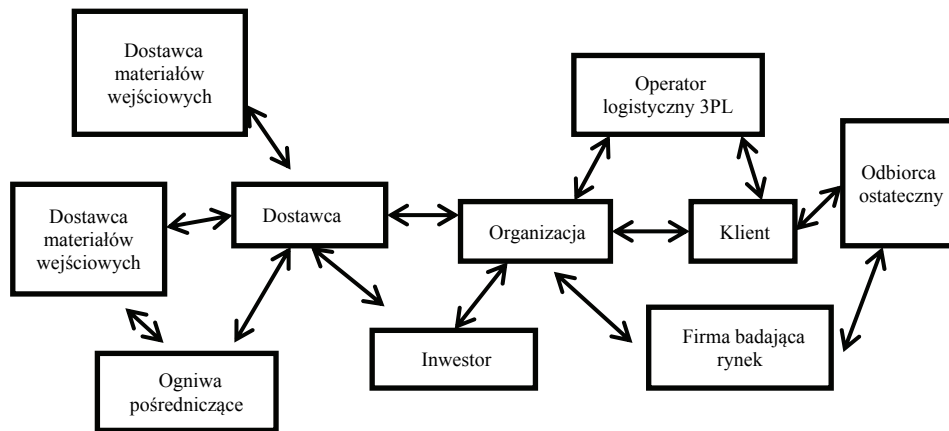
### **Wprowadzenie**

Postępująca wirtualizacja świata i prowadzonych interesów stawia przed logistyką i łańcuchami dostaw wiele nowych wyzwań. Producenci i sieci handlowe, żeby zarabiać oraz skutecznie konkurować na rynku, wychodzą poza swój region, kraj, kontynent. Aby było to możliwe, konieczne jest zapewnienie sprawnego przepływu towarów i usług przy pomocy logistyki. Logistyka to proces planowania, wdrażania i kontrolowania efektywnego ekonomicznie przepływu towarów od producenta, przez centra logistyczne i dystrybucyjne, aż do klienta. Logistyka jest częścią większego systemu – łańcucha dostaw. Łańcuchy dostaw mają charakter wielowymiarowy. Nowatorska koncepcja „potrójnego A” H. Lee [2004, s. 102-112] oraz koncepcja dynamicznych łańcuchów dostaw

J. Gattorny [2013], rozwijająca koncepcję Lee w kontekście ułożenia liniowego i czterech możliwych rodzajów łańcuchów dostaw występujących w przedsiębiorstwie, wychodzą naprzeciw współczesnym wyzwaniom. Celem artykułu jest przedstawienie kierunków rozwoju łańcuchów dostaw. Problematykę kierunków rozwoju zaprezentowano w kontekście praktyk związanych z istotą i budową łańcuchów dostaw w sieciowym handlu detalicznym.

## **1. Istota i wyzwania łańcucha dostaw**

Koncepcja łańcucha dostaw narodziła się w drugiej połowie XX w. Współcześnie dominuje sieciowe postrzeganie łańcucha dostaw. W ujęciu sieciowym łańcuch dostaw może być definiowany jako: „sieć producentów i usługodawców, którzy współpracują ze sobą w celu przetwarzania i przemieszczania dóbr – od fazy surowca do poziomu użytkownika końcowego” [Bozarth i Handfield, 2007, s. 30], jako „sieć partnerów, którzy w ramach wspólnego działania przekształcają podstawowy surowiec (faza zaopatrzenia) w wyrób gotowy (faza dystrybucji) o określonej wartości dla końcowych nabywców i zagospodarowują zwroty na każdym etapie” [Harrison i Hoek, 2010, s. 34]. Sieć obejmuje przepływy fizyczne, informacyjne, kapitałowe w sferach zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji, obsługi klienta. Przykład przedstawia rys. 1. W sieciowym rozumieniu łańcucha dostaw ogniwa tworzące łańcuch określają okres trwałości łańcucha dostaw, strukturę łańcucha ukierunkowanego na sukces, poziom logistycznej zwinności i elastyczności łańcucha dostaw, partnerów łańcucha dostaw oraz dokonują adaptacji uczestników łańcucha z punktu widzenia lidera łańcucha [Hearn, 2012, s. 38-39]. Zarządzanie łańcuchem dostaw polega na koordynacji oraz integracji kluczowych procesów i obszarów (np. zapasów, transportu) między poszczególnymi uczestnikami łańcucha od ostatecznego użytkownika do dostawców w celu osiągnięcia najlepszej kombinacji elastyczności i efektywności na danym rynku oraz dodania wartości do produktów, usług i informacji.



**Rys. 1.** Sieciowy łańcuch dostaw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Murphy i Wood, 2011, s. 120].

Odpowiednia kombinacja elastyczności i efektywności w poszczególnych obszarach umożliwia całemu łańcuchowi zwiększenie przerobu przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów zapasów oraz kosztów operacyjnych [Hugos, 2011, s. 28]. Łańcuchy dostaw mają charakter globalny z uwagi na globalną naturę procesów zakupów, produkcji i dystrybucji [Rogaczewski, 2014, s. 104-124]. Oznacza to, że szczególny wpływ na realizację zadań logistycznych w ramach współczesnych łańcuchów dostaw mają zmiany w otoczeniu łańcuchów dostaw oraz czynniki wewnętrzne tkwiące w samych umiędzynarodowionych łańcuchach dostaw [Gołemska, 2014, s. 45-55]. Do istotnych zmian o charakterze zewnętrznym zalicza się np. [Brdulak, 2014]:

- globalizację i zmiany w lokowaniu centrów biznesowych w kierunku Azji i Afryki;
- regionalizację jako odpowiedź na zmiany rynkowe, szczególnie w zakresie regionalnych zmian w rozwoju infrastruktury logistycznej;
- ekologię i wzrastające dążenie do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, transportu, zrównoważonych łańcuchów dostaw;
- rozwój e-handlu i gospodarki sieciowej.

Wśród natomiast czynników wewnętrznych do najistotniejszych można np. zaliczyć [Brdulak, 2012, s. 47-48; Szczepankiewicz, 2011, s. 71-75]:

- optymalizację i synchronizację działań, prowadzącą do zapewniania sukcesów wszystkim ogniom łańcucha i całemu łańcuchowi, przy zapewnieniu jedności całemu łańcuchowi;

- elastyczność w rozumieniu zdolności adaptacyjnej łańcucha i jego ogniw do zamian na rynku poprzez zmiany w swoich praktykach funkcjonowania rynkowego;
- szybkość rozumianą w kontekście szybkości przepływów w łańcuchu dostaw, przy krótkich cyklach życia produktów i tempie wprowadzania nowych produktów na rynek;
- postrzeganie opłacalności w kontekście tworzenia oraz kreacji wartości powstającej w wyniku partnerskich relacji w ramach łańcucha i współpracy z klientem.

Zarówno czynniki otoczenia, jak i czynniki wewnętrzne stymulują kierunki rozwoju łańcuchów dostaw, które przedstawiono w tabeli 1. W związku z powyższym, cały czas pozostaje otwartym pytanie dla zarządzających: Jaki powinien być łańcuch?, np. zrównoważony czy przejrzysty itd. [New, 2013, s. 17-27], a może efektywny i elastyczny, zorientowany na dostarczanie wartości klientowi itd. [Lee, 2013, s. 1-15]. W ramach łańcucha istnieją np. w obszarze docelowych przepływów w łańcuchu możliwości wpływania na zmiany [Rutkowski, 2011, s. 52-53], kiedy takich życzą sobie klienci. Istotną staje się wówczas hierarchia i stopień nasycenia łańcucha poszczególnymi cechami rozwojowymi.

**Tabela 1.** Kierunki i cechy rozwoju łańcuchów dostaw

Kierunek rozwoju 1	Podstawowe założenia 2
1. Traktowanie łańcucha dostaw jako źródła przewagi konkurencyjnej	Rozwój koncepcji zarządzania ukierunkowanych na integrację działań i ogniw łańcucha  Długoterminowe projekty  Rosnąca rola kadry zarządzającej łańcuchem
2. Wiedza	Wzrost roli szkoleń i doradztwa w obszarze zarządzania łańcuchami dostaw
3. Rozwój form współpracy partnerskiej	Partnerstwo i współpraca sformalizowane  Rosnąca rola relacji  Alianse na rzecz optymalizacji kosztów działania  Nowe formy współpracy między ogniwami łańcucha dostaw – kooperacja
4. Rosnące znaczenie koncepcji zarządczych, pozwalających na elastyczność, efektywność i ograniczanie ryzyka	Skracanie, zwężanie i różnicowanie łańcuchów dostaw oraz kontrola zjawisk istotnych dla łańcucha dostaw  Zwiększenie elastyczności działania w różnych warunkach przy zmiennym otoczeniu – elastyczne łańcuchy dostaw (łańcuchy antykruche)
5. Konsolidacja przestrzenna	Lokalizacja ogniw w pobliżu lidera łańcucha
6. Specjalizacja ogniw łańcucha	Koncentracja na wybranych obszarach i powierzanie ich wykonywania konkretnym ogniwom

cd. tabeli 1

1	2
7. Wzrastająca rola kapitału ludzkiego i talentów	Wzrost znaczenia kompetencji miękkich i zaufanie między partnerami Rola doświadczenia umożliwiająca wczytanie zmienności do kultury organizacyjnej łańcucha i podmiotów – uczestników łańcucha
8. Postępująca rola technologii w przepływach w ramach łańcucha dostaw, systemy identyfikacji, przetwarzania i geolokalizacji	Wymogi konkurencji, globalizacja operacji, postęp techniczny, rola czasu i skuteczności wymagają automatyzacji Informatyzacje działań, operacji i przepływów logistycznych
9. Wzrost znaczenia operatorów logistycznych	Dążenia klientów do uzyskania coraz bardziej zaawansowanych usług oferowanych przez operatorów o wysokich kompetencjach zarządczych

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Baraniecka, 2014, s. 41-45; Brdulak, 2014].

Stożek ten powinien wynikać z ustalenia priorytetów, oceny potrzeb, poziomu efektywności, odwagi i możliwości dokonywania zmian, umiejętności korekty słabych stron, wzmocnienia mocnych, czy racjonalizacji planowania w łańcuchu dostaw. Przy analizie wymienionych wyżej kierunków, należy pamiętać o podstawach, czyli, że najważniejszym „demiurgiem” dla wymienionych procesów zmian jest klient. Już bowiem z badań życzeń klientów przeprowadzonych przez Boston Consulting Group na początku XXI w. wynikało, iż klienci cenią sobie najbardziej „dostawę zintegrowaną” [Slone, 2004, s. 116], nie tylko szybką, ale także z zachowaniem zasady „podaj datę, dostarcz w terminie” [Slone, 2004, s. 117]. Z badań Data Group Consulting [DGC, Raport, 2014] wynika, iż klienci cenią sobie firmy logistyczne najbardziej za bezbłądność dostaw i ich kompletność. Mimo swej istotności terminowość i szybkość dostaw zeszły na dalszy plan. Na ocenę oferowanych usług logistycznych wpływa głównie doświadczenie i wiarygodność, elastyczność dostaw oraz bezbłądność i kompletność dostaw. Analizując przewidywane kierunki i cechy rozwoju łańcuchów dostaw, zaprezentowane w tabeli 1, należy zauważyć rosnącą rolę wysokich technologii, myślenia w kategoriach partnerskich, zwiększające się znaczenie kompetencji miękkich i talentów oraz dążenie do profesjonalizacji zarządzania łańcuchami dostaw. Wynika to z potrzeby ciągłej adaptacji łańcuchów dostaw do niepewnego i zmiennego otoczenia oraz zapewnienia im odporności na pojawiające się ryzyka i zagrożenia.

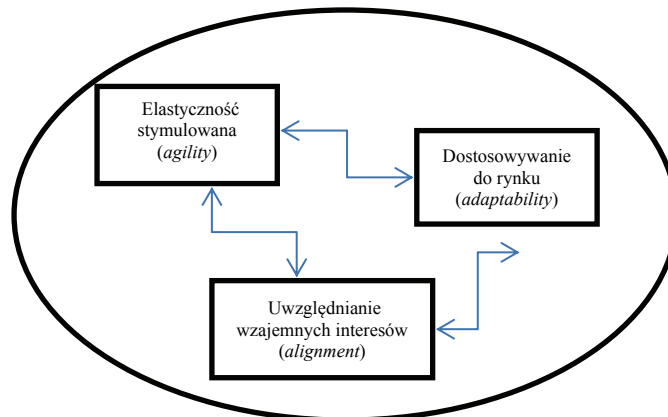
## 2. Koncepcja 3A w łańcuchu dostaw

Rozumienie łańcucha dostaw ewoluuje. Dotychczasowe dociekania w poszukiwaniu sensowego wyjaśnienia łańcucha dostaw doprowadziły do zastępowania pojęcia łańcucha dostaw pojęciem sieci dostaw [Witkowski, 2010, s. 20]. J. Gattorna [2013, s. 9], rozwijając tę koncepcję, doszedł to przekonania, iż należy mówić o sieciach wartości, bo to pojęcie obejmuje wszystko to, co chcemy ogarnąć, czyli łańcuchy dostaw od strony dostawców, łańcuchy dostaw sterowane popytem, oraz odzwierciedla tezę, że przedsiębiorstwo skupia w sobie wiele łańcuchów dostaw [Antonowicz, 2014a, s. 109].

Już na początku XXI w. badania prowadzone przez H. Lee zaowocowały pracą, w której stwierdził on, iż najlepiej funkcjonujące łańcuchy dostaw charakteryzują się trzema różnymi cechami (zob. rys. 2). Filozofia H. Lee została zawarta w stwierdzeniu, iż mądre firmy formułują łańcuchy dostaw tak, by były dopasowane do natury rynków i produktów. Ta myśl wskazuje, że łańcuchy dostaw są i powinny być:

- elastyczne, co oznacza, że szybko reagują na zmiany w popycie i podaży;
- adaptacyjne, tj. szybko dostosują się do ewoluujących struktur i strategii rynkowych;
- ustawione liniowo, tzn. uwzględniają interesy wszystkich firm w sieci dostaw w taki sposób, żeby firmy działając w imię własnych interesów, jednocześnie poprawiały funkcjonowanie całego łańcucha dostaw.

W swojej koncepcji autor starał się dać odpowiedź na pytanie, jak zbudować łańcuch dostaw, który odpowiadałby na wyzwania rynkowe w tych trzech istotnych elementach.



**Rys. 2.** Elementy filozofii „potrójnego A” H. Lee

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Lee, 2007, s. 99-128].

Elementy i określone dla nich cele zostały uzupełnione o metody niezbędne do wykorzystania przy budowie efektywnych łańcuchów dostaw. Przedstawia to tabela 2.

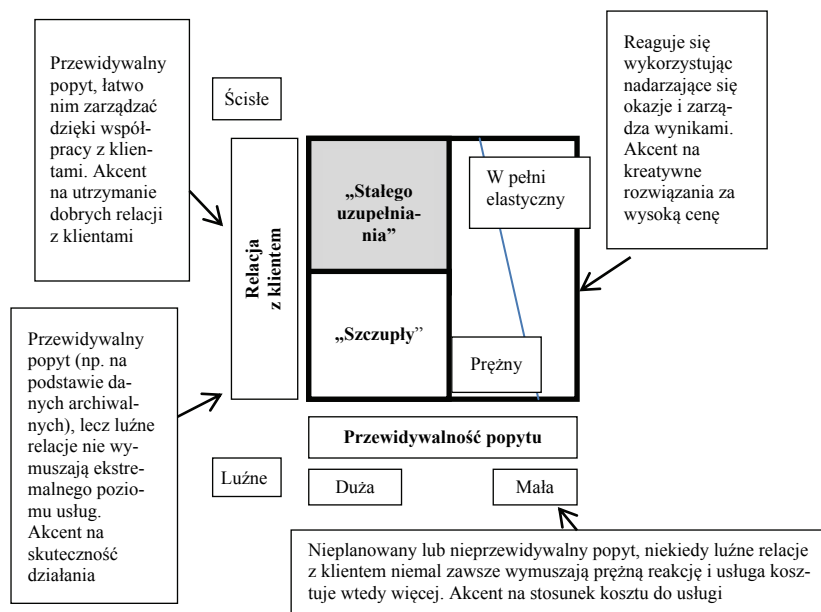
**Tabela 2.** Cele i metody budowy łańcucha „potrójnego A”

Elastyczność	Adaptacyjność	Partnerstwo w interesach/ ustawienie liniowe
<p><b>Cel:</b> Szybka reakcja na zmiany w popycie i podaży oraz likwidacja zakłóceń</p> <p><b>Metody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dbanie o przepływ informacji do dostawców i klientów oraz od nich</li> <li>• Rozwijanie relacji współpracy z dostawcami</li> <li>• Projektowanie produktów umożliwiających odroczenie w czasie etapów ich indywidualizowania</li> <li>• Tworzenie buforów zapasów ważnych komponentów</li> <li>• Korzystanie z systemu logistyki i partnera świadczącego usługi w sposób niezawodny</li> <li>• Posiadanie planów awaryjnych i zespołów zarządzania kryzysowego</li> </ul>	<p><b>Cel:</b> Projektowanie łańcucha dostaw do strukturalnych zmian na rynkach oraz modyfikacja odpowiednio do strategii, produktów i technologii</p> <p><b>Metody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorowanie gospodarki na całym świecie, aby wykrywać nowe źródła zaopatrzenia i nowe rynki</li> <li>• Wykorzystywanie pośredników do pozyskiwania nowych dostawców i nowej infrastruktury logistyki</li> <li>• Ocena potrzeb finalnych konsumentów, a nie jedynie bezpośrednich klientów</li> <li>• Tworzenie elastycznych projektów produktów</li> <li>• Ustalenie etapów cykli technologicznych i cykli życia produktów wytwarzanych</li> </ul>	<p><b>Cel:</b> Stworzenie zachęt do większej efektywności</p> <p><b>Metody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doprowadzanie do swobodnej wymiany informacji z dostawcami i klientami</li> <li>• Jasno określone role, zadania i zakresy odpowiedzialności dostawców i klientów</li> <li>• Sprawiedliwie dzielenie się ryzykiem, kosztami i zyskami wynikającymi z wprowadzania nowych inicjatyw</li> </ul>

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Lee, 2007, s. 123-125].

Koncepcja Lee została uzupełniona koncepcją dynamicznego ułożenia liniowego Gattorny [2013], która pozwala na wyjaśnienie koncepcji „ustawienia w linii” oraz opisanie dynamiki i kombinacji różnorodnie konfigurowanych łańcuchów dostaw. W ujęciu Gattorny dynamiczne ułożenie liniowe przedsiębiorstwa oznacza traktowanie łańcucha dostaw jako żywego bytu posiadającego energię, dynamikę ludzkich działań i ruch. Pozwala to na zdefiniowanie łańcucha dostaw jako kombinacji procesów, funkcji, działań, relacji i ścieżek, po których poruszają się zarówno w ramach przedsiębiorstwa, jak i między przedsiębiorstwami w obu kierunkach produkty, usługi, informacje i transakcje finansowe [Gattorna, 2013, s. 17]. Logika dynamicznego ustawienia zakłada, iż przedsiębiorstwo powinno być ustawione w jednej linii ze swoimi klientami/ rynkami. Takie ustawienie daje zdolność do ujawniania interakcji między preferencjami klientów, pozwala sformułować odpowiednie strategie reakcji i skutecznie wprowadzać je w życie poprzez kształtowanie wewnętrznej kultury firmy pod odpowiednim

przywództwem. Strategię, przy ułożeniu liniowym firmy, należy rozumieć jako układ zamierzeń i intencji, tworzący pomost pomiędzy organizacją i rynkiem. Łańcuch wedle Gattorny [2013, s. 27] można porównać do układu gęsiego, to jest V– klucza lecących gęsi, których efektywność wzrasta o 70% w porównaniu do samotnego przelotu lub innego ułożenia. Punktem wyjścia dynamicznego układu liniowego jest głębokie zrozumienie potrzeb klientów i odpowiadających im zachowań zakupowych. Firmy mogą posiadać struktury niepasujące do tego, jak klienci chcieliby kupować. Należy jednak struktury ukierunkować na klienta tak, aby wszystkie składowe firmy czy łańcucha dostaw zmierzały w jednym kierunku według nowego sposobu segmentacji rynku. Segmentacja dokonywana jest według typologii psychologicznej klientów. By móc realizować swój cel, łańcuch dostaw powinien charakteryzować się tzw. niestabilnością dynamiczną [Gattorna, 2013, s. 45], która jest stanem naturalnym dla firmy, oraz dbałością o efektywny proces decyzyjny. Proces decyzyjny mierzony miarą skuteczności organizacji zysków i jakości daje wymierny sukces, co potwierdzają przypadki sukcesów działających firm, takich jak: Tesco, Ikea, Nestle, Caterpillar, Wall-Mart, Dell. Koncepcja Lee zostaje uzupełniona o wskazany przez Gattornę [2013, s. 246] czwarty element A (architekturę) w kontekście czterech możliwych rodzajów łańcuchów dostaw występujących w przedsiębiorstwie. Rodzaje łańcuchów dostaw w koncepcji Gattorny przedstawia rys. 3.



**Rys. 3.** Rodzaje łańcuchów dostaw

Źródło: [Gattorna, 2013, s. 129].



Pierwszy typ to łańcuch stałego uzupełniania. Jest to łańcuch tradycyjny, który charakteryzuje się dużą przewidywalnością, ale wymaga współpracy z klientami i dostawcami. Drugi typ to łańcuch szczupły. Cechą charakterystyczną łańcucha jest eliminacja marnotrawstwa i zbędnych elementów. Łańcuch ten jest ustawiony w jednej linii z klientem celem ustanowienia propozycji wartości, np. skuteczności działania. Trzeci typ to tzw. łańcuch prężny, który potrafi się szybko dostosować do niespodziewanych warunków czy nieprzewidywanego popytu poprzez np. budowanie buforów zapasów. Czwarty typ łańcucha to łańcuch w pełni elastyczny, który potrafi dostosowywać się do zmiennych warunków i zadań. W pełni elastyczny łańcuch dostaw oznacza umiejętność zaspokajania wymagań klienta w sytuacjach kryzysowych, czyli np. niemożliwych do zaplanowania zadań klientów. Taką elastyczność osiąga się poprzez wielowymiarowe ustawienie liniowe, czyli wówczas, gdy organizacja jest „podpięta” do ograniczonej liczby segmentów klienta dzięki hybrydowej strukturze organizacyjnej oraz wyjątkowemu połączeniu procesów i odpowiednio zastosowanych technologii. Źródło myśli hybrydowej znajduje się w 4 znamienych stwierdzeniach G. Daya [Antonowicz, 2014b], m.in. takich jak: firmy będą silnie ewoluować w kierunku hybrydowej formy organizacji, łącząc zalety procesów odbywających się w planie horyzontalnym i form funkcjonalnych przebiegających w planie wertykalnym. Hybrydowa organizacja wymusza docenianie wartości talentów, grup pracowników, specjalistów zajmujących się określonymi funkcjami i zespołów skupiających się na procesach. Informacje będzie się czerpać od klienta, a nie o kliencie, a współpraca z klientami będzie się rozwijać dynamiczniej i szybciej. Łańcuchy dostaw z natury są hybrydowe, ponieważ mają różne cechy po stronie podaży i po stronie popytu. Odniesienia do tej różnorodności znajdujemy w rozważaniach przez M. Szymczaka [2015] adaptacyjnych łańcuchach dostaw. Filarem dla tych łańcuchów jest zasada 3V, która wskazuje, iż łańcuch dostaw powinien charakteryzować się następującymi cechami:

- przezroczystością, czyli możliwością bieżącego określenia położenia zasobów, ich stanu i ilości;
- prędkością działania, czyli zdolnością do zaspokajania potrzeb w krótkim czasie;
- wszechstronnością, czyli zdolnością do współpracy z dostawcami i odbiorcami przy różnych warunkach kontraktowych.

### 3. Łańcuchy dostaw w praktyce biznesowej

W poprzednich punktach przedstawiono teoretyczną podbudowę, wskazującą jak zmieniało się myślenie o łańcuchach dostaw. W praktyce biznesowej koniecznym elementem w myśleniu o łańcuchach dostaw jest jego umiejętna budowa dostosowana do potrzeb rynku. Służą temu przedstawione przykłady praktycznych rozwiązań w zakresie łańcuchów dostaw w handlu detalicznym. Konieczność dostosowywania powodowana jest wieloma zjawiskami wpływającymi na zmiany w detalicznych łańcuchach dostaw, takimi jak np. potrzeba elastyczności, współpracy czy dostępności produktów [Szczepankiewicz, 2011, s. 108].

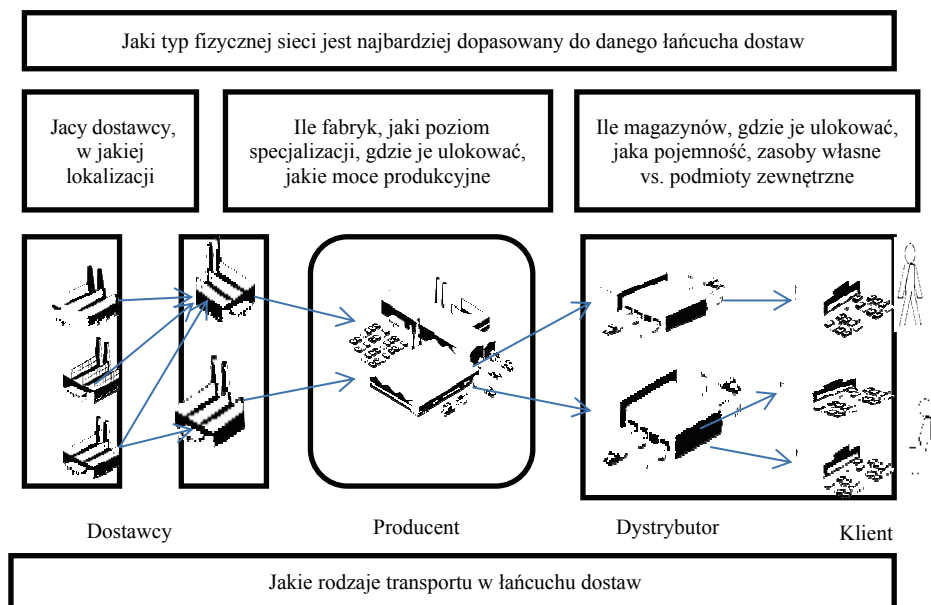
#### A. Model łańcucha dostaw „Logistyka Retail” Jeronimo Martins Polska [Matecki, 2014]

Jeronimo Martins Polska jest operatorem sieci dyskontowej Biedronka. Firma jest drugim co do wielkości obrotów podmiotem w Polsce i dynamicznie się rozwija. Jej działanie ma charakter ekspansywny o dużej skali. Firma skupia się na dynamicznym rozwoju poprzez otwieranie nowych punktów handlowych. Plany rozwojowe zakładają zdobywanie rynku i przejmowanie innych sieci. Popularne w Polsce Biedronki to sklepy o powierzchni około 1000 metrów kwadratowych. Powstają także tzw. Biedronki osiedlowe, których powierzchnia handlowa nie przekracza poziomu 300 metrów kwadratowych. Tego typu działania rozwojowe wymagały opracowania nowego modelu łańcucha dostaw. Model został oparty na 10 centrach regionalnych. Gęsta sieć centrów dystrybucyjnych Biedronki jest związana z przyjętym założeniem tzw. bliskości lokalizacyjnej w stosunku do sklepów, co wiąże się z szybką ekspedycją i dostawą produktów do sklepów. Warunkiem umożliwiającym maksymalne wykorzystanie potencjału logistycznego sieci jest taka gęstość sklepów, która pozwala na zagospodarowanie powierzchni, zasobów i efektywność kosztową systemu dystrybucji [Frankowska i Jedliński, 2011, s. 58-65]. Za każdym nowo otwartym centrum dystrybucyjnym kryje się inwestycja, która powinna przynajmniej w zakresie obsługi klienta z danego obszaru przynosić odpowiedni zwrot. W przypadku gdy dane centra nie zarabiają na koszty swojego utrzymania, racjonalność ich posiadania staje się wątpliwa. Adaptacja do nowych warunków powinna się skupić na elastyczności, dostosowaniu organizacji logistycznej do oczekiwań obsługi preferowanej przez klienta oraz możliwości dokonywania szybkich zmian. Sieć Biedronka jest przykładem tego, jak zmieniać elastycznie swoje ustawienie w przypadku zmian oczekiwań klienta i strategii rozwojowej firmy. Jak zauważa W. Paprocki, szef ET Logistik [DGC, Raport, 2013], rozwiązania logistyczne zastosowane do ob-

sługi sieci sklepów Biedronka do 2013 r. wydawały się najlepsze. Nie oznacza to jednak, iż to jest wzorzec dla innych organizacji handlowych, z uwagi na możliwe bariery wzrostu efektywności funkcjonowania łańcuchów dostaw. Wynika to z konieczności poprawy efektywności operacyjnej łańcucha, np. poprawy czasu dostaw, i jest podstawą zamian łańcucha dostaw w Biedronce.

## B. Koncepcja łańcucha dostaw Auchan Polska

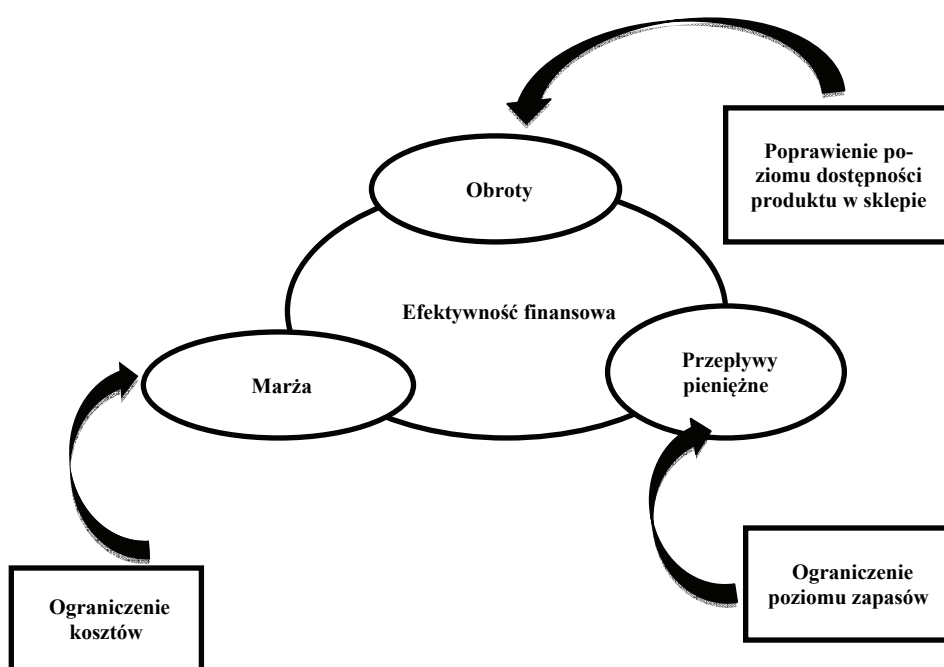
Duże sieci handlu detalicznego wprowadzają nowe rozwiązania w łańcuchach dostaw (np. Grupa Auchan, zob. rys. 4), ponieważ strategia łańcucha dostaw umożliwia podejmowanie nowych wyzwań biznesowych, które niesie otoczenie, oraz wprowadzanie rozwiązań innowacyjnych. W grupie Auchan wynika to z misji łańcucha dostaw, która zakłada określenie najlepszego sposobu zaplanowania/ pilotowania/ wykonywania działań z zakresu, zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji, zwrotów/ serwisu posprzedażowego, przyjmując za cel minimalizację całkowitego kosztu operacyjnego przy jednoczesnym zapewnieniu odpowiedniego poziomu obsługi klienta docelowego i przestrzeganiu zasad zrównoważonego rozwoju. Koncepcje łańcucha w Auchan przedstawia rys. 4.



Rys. 4. Koncepcja łańcucha dostaw w Auchan Polska

Źródło: Opracowanie na podstawie materiałów udostępnionych przez Grupę Auchan Polska, Warszawa, 2014.

Powyższa koncepcja ma być odpowiedzią na wyzwania stojące przed łańcuchem dostaw w powiązaniu z wyzwaniami rynkowymi stojącymi przed przedsiębiorstwem w kontekście dynamiki zmian na rynku, konsolidacją sieci i zmian w preferencjach klientów. Przykładowe wyzwania w kontekście efektywności finansowej przedstawia rys. 5. Proponowana w Auchan koncepcja łańcucha dostaw w opinii autora wynika z dążenia do poprawy konkurencyjności na rynku, poprawy produktywności procesów logistycznych i presji na obniżanie kosztów logistycznych. W przypadku konkurencji cenowej sieci handlowych w walce o konsumenta należy bowiem poszukiwać redukcji kosztów operacyjnych, także z grupy kosztów logistycznych, przy poprawie funkcjonowania systemów operacyjnych w transporcie, lokalizacji czy zarządzaniu zapasami.



**Rys. 5.** Elementy wpływu łańcucha dostaw na efektywność finansową przedsiębiorstwa

Źródło: Ibid.

## Podsumowanie

Rosnąca konkurencja, wzrost znaczenia handlu międzynarodowego oraz zaprezentowane wybrane kierunki w rozwoju, koncepcje i przykłady łańcuchów wskazują, że łańcuchy dostaw będą ulegać zmianie. Nowym paradygmatem staje

się przekonanie, iż dynamikę rozwiązań będą wyznaczać zachowania klientów i wiedza. O przewadze mogą decydować „miękkie” elementy łańcucha dostaw. U podstaw tworzenia wszystkich typów łańcuchów i zabiegania o właściwe ustawienie łańcucha dostaw leży dążenie do uzyskania elastyczności i przewagi konkurencyjnej. Aby to osiągnąć, potrzeba innowacyjności, dopasowania kulturowego oraz zaawansowanego sposobu organizacji przedsiębiorstwa. Użytkownicy łańcuchów będą oczekiwać elastyczności, przejrzystości, rzeczowości i integralności od towarów i usług, które kupują. Jeśli klienci staną się jeszcze bardziej wymagający, to i łańcuch dostaw będzie musiał ponownie się zmienić [Day, 2007, s. 39]. Na podstawie przedstawionych poglądów, dokonanej analizy literatury oraz doświadczeń własnych, można stwierdzić, że zmiany w łańcuchach dostaw będą następować w sposób ewolucyjny. Będzie to wynikać ze zmieniających warunków otoczenia i konieczności posiadania przez łańcuchy zdolności przystosowawczych oraz traktowania zmiany jako źródła przewagi konkurencyjnej. Może to wiązać się z np. powstawaniem nowych form organizacyjnych czy modeli biznesowych zarządzania łańcuchem dostaw w kontekście podejmowania decyzji o zastosowaniu innowacyjnych technologii w kierunku osiągnięcia wysokiej efektywności działań w łańcuchu dostaw.

## Literatura

- Antonowicz M. (2014a), *Ludzie, jako siła napędowa łańcuchów dostaw*, „Management and Business Administration Central Europe”, Vol. 22, Iss. 1.
- Antonowicz M. (2014b), *Refleksje o logistyce przyszłości*, „Logistyka”, nr 6.
- Baraniecka A. (2014), *Rozwój łańcuchów dostaw* [w:] M. Szymczak (red.), *Offshoring a rozwój łańcuchów dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Bozarth C., Handfield R.B. (2007), *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice.
- Brdulak H. (2012), *Logistyka w trudnych czasach – szansa czy ryzyko? Zmiany w globalnych łańcuchach dostaw* [w:] H. Brdulak (red.), *Logistyka przyszłości*, PWE, Warszawa.
- Brdulak H. (2014), *Megatrendy ich wpływ na branżę TSL*, „Dziennik Gazeta Prawna, Magazyn Transport, Spedycja, Logistyka, Warszawa”, nr 1.
- Day P. (2007), *Łańcuch dostaw* [w:] I. Koładkiewicz (red.), *Biznes. 2 tom. Zarządzanie firmą. Część 2*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Frankowska M., Jedliński M. (2011), *Efektywność systemu dystrybucji*, PWE, Warszawa.
- Gattorna J. (2013), *Dynamiczne łańcuchy dostaw*, EuroLogistics, Suchy Las k. Poznania.
- Gołębska E. (2014), *Logistyka międzynarodowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Harrison A., Hoek R. (2010), *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa.
- Hugos M. (2011), *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice.
- Lee H. (2004), *The Triple – A Supply Chain*, „Harvard Business Review”, nr 10.
- Lee H. (2011), *Nie majsterkuj przy swoim łańcuchu dostaw, zaprojektuj go od nowa*, „Harvard Business Review Polska”, nr 3
- Lee H. (2013), *Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw [w:] Sztuka zarządzania łańcuchami dostaw*, ICAN Institute, Warszawa.
- Matecki B. (2014), *Rola Operatora Logistycznego w dynamicznym łańcuchu dostaw*, AH, Pułtusk.
- Materiały niepublikowane (2014), *Auchan Polska – Supply Chain*, ALK, Warszawa.
- Murphy P., Wood D. (2011), *Nowoczesna logistyka*, Helion, Gliwice.
- New S. (2013), *Przejrzysty łańcuch dostaw [w:] Sztuka zarządzania łańcuchami dostaw*, ICAN Institute, Warszawa.
- Raport Data Group Consulting (2013), *Operator logistyczny roku*.
- Raport Data Group Consulting (2014), *Operator logistyczny roku*.
- Raport z dyskusji (2007), *Budowa relacji w ramach łańcucha dostaw [w:] Zarządzanie Łańcuchem Dostaw*, Helion, Gliwice.
- Rogaczewski R. (2014), *Przesłanki umiędzynarodowienia procesów zaopatrzenia w systemach korporacji międzynarodowych [w:] E. Gołemska, Z. Bentyn (red.), Gospodarcze konsekwencje rozwoju logistyki międzynarodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Rutkowski K. (2011), *Czy twój łańcuch dostaw spełnia wymogi zrównoważonego rozwoju*, „Harvard Business Review Polska”, nr 3.
- Slone E.R. (2004), *Leading a Supply Chain Turnaround*, „Harvard Business Review”, nr 10.
- Slone E.R. (2013), *Przełom w organizacji łańcucha dostaw [w:] Sztuka zarządzania łańcuchami dostaw*, ICAN Institute, Warszawa.
- Szczepaniak I. (2015), *Łańcuchy dostaw produktów drobiarsko-mięsnych na Wyspy Brytyjskie w ujęciu dynamicznym*, ALK Warszawa.
- Szczepankiewicz W. (2011), *Funkcjonowanie sektora handlu w łańcuchach dostaw*, Difin, Warszawa.
- Szymczak M. (2015), *Kierunki ewolucji łańcuchów dostaw*, wykład z 17.06.2015, Materiały III Forum Logistyki u łańcucha dostaw, Warszawa.
- Witkowski J. (2010), *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa.

---

**LOGISTICS CHALLENGES OF COMPANIES  
– FLEXIBLE SUPPLY CHAINS**

**Summary:** Due to trade development, dynamic changes in customers preferences and network economy, thematic of supply chain is being emphasized. Constantly actions are undertaken to increase the efficiency of the supply chains. On basis of environment determinants, customers expectations as well as actions of internal nature, the author presented supply chain development directions. Issue concerning the improvement of supply chains functioning was embedded in H. Lee and J. Gattorna context. Considerations are complemented by presentation of supply chain problematic aspects in regard to business practice of retail trade.

**Keywords:** logistics, supply chain, 3A concept, linear setting.