

9. ZARZĄDZANIE INTERAKCJAMI W RAMACH ŁAŃCUCHA DOSTAW

9.1. Wprowadzenie

Intensywne zmiany jakościowe rzeczywistości gospodarczej, powstawanie wirtualnych ponadnarodowych sieci wpływów oraz burzliwy rozwój sektora usług powodują, że w tych warunkach logistyka i zarządzanie w łańcuchach dostaw jest sferą bardzo dynamiczną i stale podlegającą zmianom poprzez swą usługową rolę wobec większości sektorów gospodarki.

Zacieśniające się stosunki partnerskie powodują wykształcenie łańcuchów dostaw, które uwzględniają w procesie tworzenia wartości wszystkich interesariuszy – zarówno dostawców, producentów i klientów, jak i pracowników i akcjonariuszy. Tworzenie nowej wartości jest wynikiem integracji i koordynacji różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw uczestniczących w łańcuchach, gdzie współdziałanie opiera się już nie tylko na wspólnej organizacji procesów i czynności logistycznych i marketingowych, ale w których współpraca dotyczy wspólnych prac badawczo-rozwojowych, wspólnego zarządzania produkcją i wspólnego planowania. Wszystkie te przedsięwzięcia mają na celu synchronizację strumieni produktów, informacji i środków finansowych w celu powiększenia wartości dostarczanych produktów w fazach zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, aż do ostatecznego klienta, czego efektywne osiągnięcie jest możliwe jedynie w ramach współpracy w łańcuchu dostaw.

9.2. Integracja łańcucha dostaw

Łańcuch dostaw to liniowe następstwo operacji zorganizowanych wokół przepływu materiałów od źródła podaży aż po końcową dystrybucję wyrobów gotowych wśród ostatecznych użytkowników. Tradycyjnie obejmuje on źródła zasobów materiałowych oraz organizację producentów, dystrybutorów i użytkowników. Uwzględnia także przedsiębiorstwa wspierające, zapewniające transport, łączność i pełniące inne specjalistyczne funkcje. Razem stają się one jedną skoordynowaną całością, która przekracza granice organizacyjne.¹

¹ Schary P.B., Skjott-Larsen T.: Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży. PWN, Warszawa 2002, s. 12.

Przyczyną pojawienia się łańcucha dostaw było poszukiwanie możliwości rozwiązywania problemów powielania czynności i reagowania na zmiany. Pojęcie łańcucha dostaw związane jest z bezpośrednią, rozległą koordynacją działań w całym procesie dostawy, zastępując zarówno rynek, jak i integrację pionową, w zarządzaniu procesem przepływu wyrobów i materiałów. Zasadniczą sprawą jest tu integracja działań dostawców zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Łańcuch dostaw to *integracyjne ujęcie zarządzania całościowym przepływem w kanale dystrybucji od dostawcy do ostatecznego użytkownika*.²

Pojęcie kanału dystrybucji obejmuje dostawców, wytwórców, dystrybutorów oraz klientów uczestniczących we wspólnym procesie. Uwzględnia ono również zbiór powiązań wspierających, związanych z transportem, łącznością oraz innymi czynnikami ułatwiającymi im wzajemny kontakt.

Integracja kładzie nacisk na koordynację sieci oddzielnych działań zmierzających do osiągnięcia wspólnych celów w zakresie przepływu materiałów i wyrobów. Cele te obejmują obsługę ostatecznego klienta oraz zapewnienie skuteczności operacji wchodzących w skład łańcucha. Przepływ wyrobów przekracza zarówno granice funkcjonalne (produkcja, składowanie zapasów i transport), jak i organizacyjne (wytwórcy, przewoźnicy, dystrybutorzy i klienci). Przekracza on również granice geograficzne, wiąże się bowiem z globalną podażą i globalnymi rynkami. Przekraczanie granic pociąga za sobą podejmowanie decyzji w rozmaitych obszarach. Każda organizacja rozwija się stosując odmienne praktyki i kierując się odmiennymi wartościami. Organizacje te mają odrębne struktury zarządzania i układy zależności służbowych. Inna jest ich charakterystyka ekonomiczna, priorytety inwestycyjne i systemy informacji. Często wykorzystują inne technologie. Głównym problemem, jaki stwarza łańcuch dostaw, jest integracja zarządzania ponad tymi granicami.

Cooper definiuje zakres łańcucha dostaw określeniem „z prochu w proch” – ponieważ łańcuch ten przebiega od źródła surowców do końcowej konsumpcji i dalej do operacji recyklingu, dzięki którym wracają one do obiegu materiałów i wyrobów.³

Łańcuch dostaw jest pełnoprawną organizacją, nadorganizacją, wiążącą ze sobą działania swoich członków. Zarazem przynależność do łańcucha jest zmienna, a jednostkowe organizacje, będące jego uczestnikiem, dążą do swoich własnych celów. Mogą również konkurować ze sobą o pozycję w łańcuchu, udział w zyskach, a nawet dostęp do uczestnictwa. Organizacje uczestniczące w łańcuchu dostaw mogą również należeć do innych łańcuchów. Fakt, że na zasoby jednostkowych firm członkowskich istnieje zapotrzebowanie w więcej niż jednym łańcuchu dostaw, może stwarzać problemy związane z konkurencją między uczestnikami. Wskazuje on również, w czyich rękach jest władza.

² Cooper M., Ellram L.: *Characteristic of Supply Chain Management and its Implications for Purchasing and Logistic Strategy*. International Journal of Logistics Management 1993, no 4, p. 14.

³ Cooper M., Lambert D.M., Pagh J.D.: *Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics*. International Journal of Logistics Management 1997, no 8, p. 1-14.

Łańcuch dostaw musi być dynamiczny, tzn. tempo zmian musi być w nim szybkie. Zmiany mogą następować bądź to przez dostosowywanie się do przekształcającego się otoczenia, bądź też przez inicjatywy wybiegające naprzód, mające na celu zdobycie przewagi nad konkurencją. Dynamiczny system prowadzenia interesów określany jest przez Moore'a „środowiskiem okazji”.⁴

Łańcuch dostaw jest zarówno siecią, jak i systemem. Cechy sieci to ciąg powiązań między jednostkami organizacyjnymi, służący przepływowi wyrobów i dostarczaniu informacji; właściwością systemu natomiast to wzajemna zależność między działaniami, organizacjami i procesami.

Główne zadanie zarządzania w łańcuchu dostaw polega na integrowaniu każdego etapu łańcucha z szerszym systemem. Koordynacja jest koniecznością – staje się ona podstawą ograniczania liczby aktywów, co z kolei ogranicza koszty i usprawnia reagowanie na zmiany. Koordynacja, jako główne zadanie zarządzania w łańcuchu, powinna sprawić, że popyt rynkowy i zamówienia klienta stają się widoczne w całym łańcuchu dostaw oraz powinna pokierować zgodnym wysiłkiem zmierzającym do ich zaspokojenia i realizacji. Narzędziami są systemy informacji i organizacja ponad normalnymi, tradycyjnymi granicami. Menedżerowie tych tradycyjnych organizacji mogą dostarczyć środków, lecz kierunek działań przesuwają na zarządzanie poziome, dostosowane do przepływu wyrobów.

Drugim zadaniem jest zarządzanie aktywami w całym łańcuchu dostaw, zwłaszcza zaś zapasami, w celu obsłużenia klientów i obniżenia kosztów. Zapasy pociągają za sobą koszty, są też przyczyną braku elastyczności, co ogranicza zdolność do reagowania na zmiany. Zapasy pozwalają indywidualnym organizacjom planować własne działania, zaś ich wyeliminowanie wymaga koordynacji.

Łańcuch dostaw to jednak znacznie więcej niż koordynacja i zarządzanie zapasami. Ma on ważne znaczenie strategiczne, zwłaszcza dla klientów, gdyż sprawia, że ich własne działania stają się bardziej skuteczne i opłacalne. Jest on podstawą decyzji dotyczących zasobów, integracji w organizacjach i projektowania procesów. Staje się źródłem przewagi nad konkurencją, dzięki efektywności całego łańcucha i zależności organizacyjnych. Konstruowanie tych zależności jest trudne, trudne jest jednak również ich naśladowanie. Przewaga konkurencyjna może być zatem długotrwała.

Współpraca między organizacjami i ich integracja stają się podstawą zarówno struktury, jak i procesu. Strategia nakazuje zapewnienie koordynacji poziomej ponad granicami organizacyjnymi.⁵ Stanowi to największe wyzwanie dla strategii, ponieważ organizacje wykazują skłonność do poszukiwania kierownictwa wewnątrz. Tworzą własną kulturę i kierują się własnymi motywami. Zasadnicze znaczenie ma wytworzenie się zaufania między

⁴ Moore J.F.: *The Death of Competition*. Harper Business, New York 1996.

⁵ Schary P.B.: *Strategic Dimensions of the Supply Chain*. Transport Logistics 1998, no 1.

partnerami łańcucha dostaw, nie jest to jednak łatwe do osiągnięcia. Jednakże porozumienia dotyczące wzajemnych stosunków, zobowiązujące strony do nie przewidywanego, lecz wspólnego rozwiązywania problemów, będą bardziej odpowiednie niż klasyczne zależności oparte na zawartej umowie.

9.3. Struktury zarządzania łańcuchem dostaw

Łańcuchy dostaw rozwinęły się, historycznie rzecz biorąc, na podstawie ustalonych zależności ekonomicznych. Punktem wyjścia do zarządzania tym łańcuchem jest struktura, ponieważ określa ona, jakie działania należy podjąć i kto powinien to zrobić. Ukierunkowanie ma tu charakter systemowy, ujmuje proces jako całość, ponad granicami funkcjonalnymi i organizacyjnymi. Pozwoliło to na ukształtowanie podstaw dla zależności międzyorganizacyjnych oraz dla zarządzania subprocessami w stosunkach z klientem, w dystrybucji, w produkcji i zaopatrzeniu. Struktura łańcucha dostaw staje się elementem szerszej koncepcji strategii przedsiębiorstwa.

Przedmiotem zainteresowania zarządzania nie jest już konkurencja między firmami, lecz konkurencja między łańcuchami dostaw, obejmującymi wszystkie firmy, od dostawców surowców po ostatecznego klienta. zdolność do tworzenia przez zarząd długotrwałych, opartych na zaufaniu związków z klientami, dostawcami, przedsiębiorstwami działającymi jako strona trzecia i innymi partnerami strategicznymi staje się zasadniczym kryterium konkurencyjności. Ścisła integracja i bliższa współpraca przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw sprawia, że zarządzanie i nadzór stają się coraz bardziej złożone i wymagają nowych umiejętności menedżerskich, polegających na tworzeniu zależności międzyorganizacyjnych z partnerami strategicznymi.⁶

Zarządzanie łańcuchem dostaw, kierowanie nim, zależy od struktury organizacyjnej, a ta z kolei – od granic jednostkowych firm w łańcuchu. Williamson wyróżnia trzy różne struktury kierownictwa pozwalające firmom na wzajemną wymianę w toku prowadzenia interesów: rynki, struktury hierarchiczne i organizacje hybrydowe.⁷ Najskuteczniejszą strukturą organizacyjną kierownictwa jest ta, która ogranicza koszty transakcyjne *ex ante* i *ex post*. Takie podejście spotkało się jednak z poważną krytyką ze strony ekonomistów i teoretyków zarządzania.

Inne podejście, które ściśle wiąże się z zarządzaniem łańcuchem dostaw, mówi o sieciowym ujęciu zależności między partnerami. Harland definiuje zarządzanie łańcuchem dostaw jako „zarządzanie siecią wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, zaangażowanych w ostateczne dostarczenie pakietów wyrobów i usług wymaganych przez końcowego

⁶ Schary P.B., Skjott-Larsen T.: Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży. PWN, Warszawa 2002, s. 56.

⁷ Williamson O.E.: The Mechanisms of Governance. Oxford University Press, Oxford 1996.

klienta”.⁸ Harland nie traktuje zarządzania łańcuchem dostaw jako zarządzania pionową strukturą wzajemnie powiązanych firm, lecz ujmuje je jako zarządzanie złożoną siecią organizacji zaangażowanych w procesy wymiany.

Firmę można zatem ujmować jako rozmaite struktury organizacji, zasobów i działań. Dzięki związkom między aktorami firma staje się częścią sieci, która umożliwia jej osiągnięcie różnych celów. Sieć ta stanowi odpowiednik widocznego łańcucha dostaw. Zarazem spajają ją potencjalne okazje i ograniczenia związane z siecią zasobów.

Ważną kwestią w łańcuchu dostaw jest także zaufanie – jeżeli partnerzy nie mają do siebie zaufania, to nie będą przekazywali sobie informacji i nie zaangażują się w specyficzne inwestycje o dużym poziomie ryzyka. Siła łańcucha leży w zależnościach międzyorganizacyjnych. Zdolność tworzenia łańcucha dostaw i zarządzania nim stanowi kompetencje podstawową, niezależnie od technologii produkcji bądź czynników związanych z marką i posiadaną wiedzą. Zdolność do oceny tych zależności i kształtowania ich będzie w przyszłości kierować działaniami przedsiębiorstwa.

9.4. Rozmyślna gra kooperacyjna w relacjach dostawca-odbiorca

Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania rozwoju współczesnych przedsiębiorstw zmieniają zasadniczo ich priorytety i podejście do wielu realizowanych przez nie działań. Ograniczenia wewnętrznego potencjału oraz dążenie do osiągnięcia pozycji konkurencyjnej coraz częściej skłaniają przedsiębiorstwa do weryfikacji charakteru kontaktów z podmiotami funkcjonującymi w ich otoczeniu. Coraz popularniejsze stają się koncepcje zakładające współpracę na zasadach partnerstwa między przedsiębiorstwami i powstawanie sieci powiązań. Rośnie świadomość, że współpraca między partnerami w sieci zwykle prowadzi do ogólnej poprawy wyników działania.

Partnerstwo znajduje również swoje uzasadnienie wprost na rynku – walka rynkowa typu: *win-lose* (ja wygrywam – ty przegrywasz) staje się tak kosztowna i mało efektywna, że zaczyna ustępować rozmyślnej grze kooperacyjnej: *win-win* (i ja wygrywam – i ty wygrywasz) w łańcuchach dostaw i sieciach biznesu, organizowanych zarówno w skali regionalnej, jak i globalnej.⁹ Zasada *win-win* nie musi oznaczać rozwiązania „pół na pół”, ale każdy z partnerów powinien osiągnąć wymierne korzyści ze współpracy.¹⁰ W podejściu

⁸ Harland C.M.: Supply Chain Management: Realtionship Chain and Networks. British Journal of Mangement, March 1996, no 7, p. 63-80.

⁹ Kempny D.: Co-markership, zarządzanie dostawami w biznesie przyszłości [w:] Zarządzanie łańcuchami dostaw. Materiały konferencyjne, t. I, Katowice 1998, s. 182.

¹⁰ Christopher M.: Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 43.

kooperacyjnym niezbędne są jednak kompromisy i bezwzględna szczerłość wobec partnera.¹¹ W konsekwencji występuje tutaj *model kooperacji zamiast konkurencji*.¹² Koncepcja taka jest alternatywą wobec tradycyjnego sposobu pojmowania relacji między dostawcami i odbiorcami w kategoriach ciągłych antagonizmów i dążenia do wykorzystania siły przetargowej.¹³

Dokonywanie czy przewidywanie zmian w relacjach między przedsiębiorstwami nie jest proste. Dużą rolę odgrywa ważność pewnych zasobów dla budowy odpowiedniej relacji. Zasoby kluczowe (rzadkie) będą sprzyjać *relacjom partnerskim*, a niekluczowe – wykorzystywaniu sił przetargowych i *dominacji*.¹⁴ W przypadku wielu prostych transakcji zakres współpracy jest niewielki, a obie strony dążą do maksymalizacji własnych korzyści w krótkim okresie.¹⁵ Odbiorca dąży do maksymalnego skrócenia czasu realizacji zamówienia, przy czym zamówienia składane są z coraz mniejszym wyprzedzeniem i często dokonywane są w nich korekty. Dostawca natomiast chce znać zapotrzebowanie ze znacznym wyprzedzeniem. Zmiany zamówień z jego punktu widzenia są niedopuszczalne, gdyż wymagają korekty jego planów.¹⁶ Często odbiorcy traktują swoich dostawców jak przeciwników, utrzymują ich w niepewności co do dalszej współpracy, aby uzyskać korzystne warunki dostawy. Konfrontacje są więc nie do uniknięcia, szczególnie w przypadku, gdy jedna ze stron zajmuje pozycję dominującą.¹⁷

Współpraca w zakresie logistyki – podobnie jak inne relacje między dostawcą i odbiorcą – jest kształtowana przez dążenie do realizacji przez obie strony transakcji sprzecznych celów.¹⁸ Obie strony muszą poświęcić część korzyści, które można by uzyskać w krótkim okresie na rzecz korzyści ze współpracy, które można uzyskać tylko w warunkach *kontraktu relatywnego*. Kontrakt relatywny, który teoretycy prawa nazywają kontraktem dorozumianym, przez ekonomistów określany jest jako umowa domniemana, a przez socjologów jako stosunek zaufania. Wszystkie te nazwy wskazują na ważne cechy takich układów. Stosunki zależą od wzajemnego zaufania i w potocznym rozumieniu nie są w ogóle kontraktem. Kontrakt relatywny może nakładać się na serię kontraktów jednorazowych. Najważniejsze cechy kontraktu relatywnego to elastyczność i udogodnienia dla przepływu informacji.¹⁹ Obie

¹¹ Bohowska J.: Problemy zarządzania zapasami w logistycznych łańcuchach dostaw [w:] Witkowski J. (red.): Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemian.. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 72.

¹² Gołemska E.: Z badań nad teorią logistyki międzynarodowej [w:] Gołemska E. (red.): Logistyka międzynarodowa w teorii i praktyce. AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 9.

¹³ Witkowski J.: Zarządzanie łańcuchem dostaw. PWE, Warszawa 2003, s. 21.

¹⁴ Ciesielski M., Zieniewicz Sz.: Partnerstwo i dominacja. Gospodarka Materiałowa i Logistyka 2005, nr 4, s. 3.

¹⁵ Ciesielski M.: Relacje między dostawcami i odbiorcami. Gospodarka Materiałowa i Logistyka 2004, nr 7, s. 3.

¹⁶ Będkowski J., Radziejowska G.: Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005, s. 87.

¹⁷ Krawczyk. S.: Zarządzanie procesami logistycznymi. PWE, Warszawa 2001, s. 300.

¹⁸ Ciesielski M.: Relacje między dostawcami i odbiorcami. Gospodarka Materiałowa i Logistyka 2004, nr 7, s. 3.

¹⁹ Kay J.: Podstawy sukcesu firmy. PWE, Warszawa 1996, s. 86.

strony powinny zdawać sobie sprawę z korzyści, jakie przynosi partnerska współpraca, która jest możliwa, gdy wynikają z niej korzyści finansowe zarówno dla dostawcy, jak i odbiorcy.

Obecnie celem stało się dążenie do wykorzystania relacji z dostawcami jako źródła przewagi konkurencyjnej. Ponieważ przewaga nad konkurencją w dużej mierze bierze się z ograniczenia kosztów i/lub wyróżniającej się oferty, logiczne jest podejście zakładające, że cele te mogą zostać zrealizowane dzięki rozmyślnej grze kooperacyjnej w relacjach dostawca-odbiorca. Odbiorca powinien przyczyniać się w ramach współpracy do obniżania kosztów wewnętrznych dostawcy, który dzięki niższym kosztom działalności będzie mógł obniżyć ceny oferowanych materiałów. Nie są konieczne tutaj inwestycje ze strony kupującego, wystarczy zapewnienie sprawnego przepływu informacji. Pozwoli on obniżyć kapitał zamrożony w zapasach, co zaowocuje dodatkowo zwiększoną terminowością i pewnością dostaw.

9.5. Procesy interakcyjne – podstawowe sytuacje wymienne

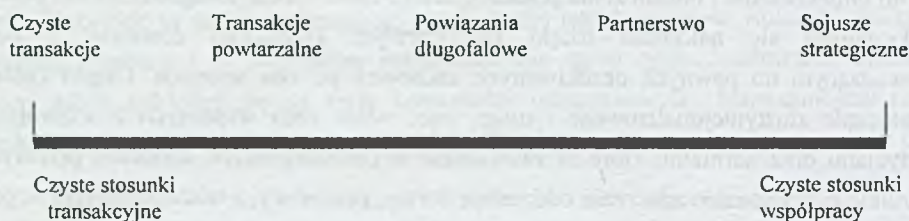
Podstawowe zagadnienia logistyki i zarządzania w ramach łańcucha dostaw są analizowane na tle siatki powiązań między przedsiębiorstwami. Duże znaczenie mają tu powiązania, w których jedno przedsiębiorstwo są sprzedawcami, a drugie kupującymi. Powiązania te są postrzegane jako relacje zachodzące między dwoma aktywnymi elementami rynku: dostawcą i odbiorcą.

Kompleksowość relacji kupujący sprzedający i znaczenie wspólnych dostosowań należy rozpatrywać w kontekście indywidualnych zdarzeń i długoterminowych powiązań. Indywidualne zdarzenia mają charakter krótkoterminowych epizodów wymiennych i odnoszą się do umieszczenia i dostarczenia poszczególnego zamówienia. Długoterminowe powiązania wykształcają się natomiast dzięki długotrwałym kontaktom dostawcy z odbiorcą, prowadzącym do pewnych oczekiwanych zachowań po obu stronach. Często zostają one ostatecznie zinstytucjonalizowane i mogą mieć wiele cech wspólnych z obowiązującymi tradycjami oraz normami, które są zauważalne w poszczególnych sektorach przemysłu. Na wszelkie indywidualne zdarzenia oddziałują normy, procedury, a także atmosfera współpracy lub konfliktu. Każde indywidualne zdarzenie wpływa na długoterminowe powiązania, a pojedynczy epizod może zmienić je radykalnie, np. współpraca może ulec załamaniu z powodu popełnienia jakiegoś pojedynczego błędu w dostawie. Badanie jedynie indywidualnych epizodów sprowadza się tylko do częściowej analizy powiązań dostawca – odbiorca. Również niekompletny obraz tych stosunków powstaje wówczas, gdy badaniem obejmuje się wyłącznie długoterminowe powiązania. Aby zrozumieć interakcje między nimi, należy więc analizować równocześnie krótkoterminowe epizody wymienne i długoterminowe powiązania.

Hutt i Speh wyróżniają następujące typy powiązań między dostawcą a odbiorcą:

- *Czyste powiązania transakcyjne*, które koncentrują się na terminowej dostawie podstawowych produktów w zamian za wysoce konkurencyjne ceny rynkowe.
- *Transakcje powtarzalne* polegające na częstym zakupie pewnych materiałów przemysłowych oraz dostawach konsekwentnie i eksploatacyjnie odzwierciedlających pomyślnie zróżnicowanie produktu dokonane przez menadżerów marketingu oraz tworzenie preferencji i lojalności. Nie można tu mówić jeszcze o istnieniu znaczących i bliskich stosunków, ale jest sygnałem pojawiających się możliwości wypracowania długofalowych powiązań.
- *Powiązania długofalowe* obejmujące względnie długofalowe zobowiązania umowne, jednakże stosunki takie są kierowane w sposób bezpośredni i raczej antagonistyczny niż partnerski. Nabywca jest tu przeciwnikiem sprzedawcy w walce o niską cenę.
- *Partnerstwo* polegające na zaangażowaniu dostawcy we wczesnym etapie w nowych inicjatywach dotyczących przygotowania nowego produktu oraz otwartej wymianie informacji. Ceny są rezultatem procesu negocjacyjnego opartego na obustronnym zaufaniu, w którym na znaczeniu zyskują jakość, terminowość dostaw i pomoc techniczna.
- *Sojusz strategiczny*. W niektórych przypadkach partnerstwo pomiędzy dostawcą i klientem przechodzi w kolejną fazę i przekształca się w sojusz strategiczny. Istotą jego jest chęć osiągnięcia przez obie strony pewnego długookresowego celu strategicznego.²⁰

Na rysunku 1 przedstawiono układ powyższych typów powiązań wzdłuż ciągłej linii łączącej z jednej strony czyste transakcje, a z drugiej – sojusze strategiczne.



Rys. 1. Wachlarz stosunków dostawca-odbiorca

Fig. 1. Possibilities of relations between supplier-receiver

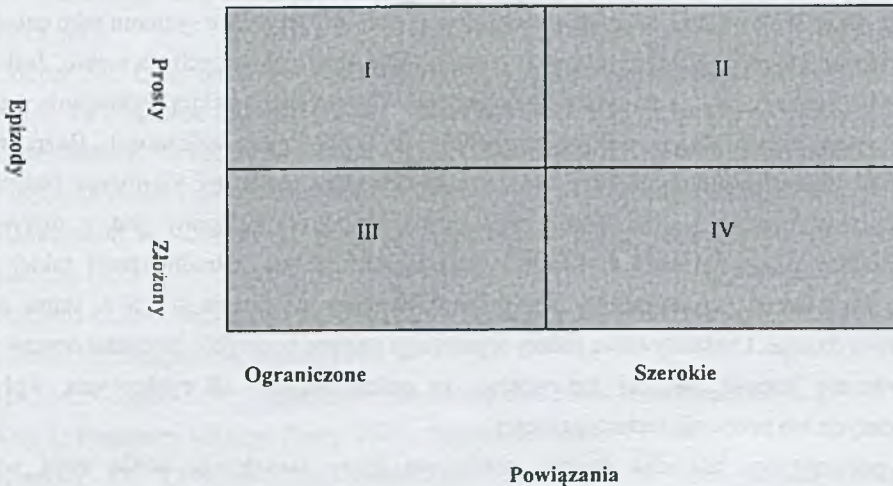
Źródło: Hutt M.D., Speh T.W.: Zarządzanie marketingiem. PWN, Warszawa 1997, s 116.

²⁰ Hutt M.D., Speh T.W.: Zarządzanie marketingiem. PWN, Warszawa 1997, s. 116-117.

Podstawowe sytuacje wymienne można również podzielić na (rys. 2):

I. Proste epizody i ograniczone powiązania między sprzedającymi i kupującymi to klasyczny model sytuacji wymiennej, według którego nabywca może całkiem dobrowolnie wybrać dostawcę spośród istniejących alternatyw. Ze względu na charakter problemów, podjęcie decyzji jest relatywnie proste. Pole działania badań rynkowych jest ograniczone, ponieważ decyzje zakupu dotyczą standardowych produktów i transakcji (surowce, materiały).

II. Skomplikowane epizody i ograniczone powiązania występują wówczas, gdy duże firmy uczestniczą w transakcjach handlowych po raz pierwszy. Przy zakupie i sprzedaży ważniejszych dóbr kapitałowych powiązania nie będą miały często krótkotrwałego charakteru, podczas gdy aktualne negocjacje przy zawieraniu transakcji cechować będzie duża złożoność. Rutynowe procedury kupna są w tym przypadku mało prawdopodobne. Firmy muszą więc zakładać wzajemne, akceptowane poziomy zachowania we wczesnym etapie negocjacji. Dla dostawców istotne jest efektywne wykorzystanie i koordynowanie różnych źródeł informacji, tworzonych przez ich własny personel sprzedażowy. Ważną dewizą jest również utrzymywanie dobrej atmosfery w trakcie prowadzonych negocjacji, która pozwoli na zachowanie korzystnych ustaleń w wyniku rokowań. Zapewniają one dostawcom kontakty na przyszłość, ponieważ kupujący niechętnie będą rezygnowali ze znanych źródeł dostaw, z którymi łączyły ich dobre, wzajemne powiązania.



Rys. 2. Typologia procesu interakcyjnego

Fig. 2. Typology of interaction process

Źródło: Surówka-Marszałek D.: Marketing Przemysłowy. Polityka zakupów na rynkach przemysłowych. Wyd. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996, s. 27.

III. Proste epizody i rozszerzone powiązania często towarzyszą transakcjom handlowym. Firmy zakładają wówczas postępowanie rutynowe w celu rozwiązywania problemów, których nie potrzebują szczegółowo analizować. Odtąd mogą one polegać na powiązaniach opartych na wzajemnym zaufaniu ze strony dostawców. W takiej sytuacji zarówno dostawcy, jak i odbiorcy muszą być wrażliwi na zmieniające się warunki, które mogą dać w rezultacie podstawę do powstawania epizodów bardziej złożonych niż dotychczasowe.

IV. Złożone epizody i rozszerzone powiązania – ta sytuacja może powstać w skutek kryzysu zarysowującego się w obecnych stosunkach między dostawcą i odbiorcą lub w efekcie zapotrzebowania na zmianę w istniejących powiązaniach między nimi. Źródła zapotrzebowania należy szukać zarówno w przyczynach technicznych, jak i handlowych, takich jak np. rozwój produktu czy zmiana form własności.²¹

9.6. Podsumowanie

Łańcuch dostaw zarówno rozszerza zakres pojęcia logistyki, jak też tworzy system organizacyjny, posiadający własne cechy. Zarządzanie łańcuchem dostaw nie tylko wiąże ze sobą jednostki operacyjne, lecz także obejmuje pełny zakres działań wchodzących w obręb szeroko rozumianej podaży (produkcję, zaopatrzenie i dystrybucję), uwzględniając wzajemnie uzależnione zachowania organizacji będących uczestnikami łańcucha. Kierowanie tą interakcją staje się celem zarządzania łańcuchem dostaw i musi przyjąć na siebie wszystkie decyzje, które wpływają na łańcuch, i podejmować decyzje dotyczące systemu jako całości.

Strukturę łańcucha dostaw tworzy w istocie kilka sieci nałożonych na siebie. Jest to na ogół układ porządkowy, w którym kolejność działań wyraźnie określają wymagania procesu. Kieruje nim jednak druga sieć organizacji i ich wzajemnych zależności. Bezpośrednie wzajemne oddziaływanie pomiędzy dwiema organizacjami mogą być kierowane pośrednimi związkami z trzecim uczestnikiem, który tylko pośrednio związany jest z pierwszym. Zarządzający mogą sprawować kontrolę nad łańcuchem za pośrednictwem takiej sieci, dbając, by wszyscy jej uczestnicy otrzymywali wspólne informacje i byli w stanie na ich podstawie działać. Oddziaływanie jednej organizacji na inne w obrębie łańcucha dostaw może odbywać się jeszcze bardziej nie wprost, za pośrednictwem sił rynkowych, wpływów politycznych lub przewagi technologicznej.

Z perspektywy łańcucha dostaw powiązane firmy koordynują ściśle swój wysiłek skierowany na poprawę efektywności i wzrost konkurencyjności. W łańcuchu dostaw dominuje filozofia ścisłej integracji z dostawcami i odbiorcami w celu osiągnięcia dodatkowych sukcesów rynkowych i korzyści. Zasadniczo cała orientacja funkcjonowania

²¹ Surówka-Marszałek D.: Marketing Przemysłowy. Polityka zakupów na rynkach przemysłowych. Wyd. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996, s. 26.

łańcucha dostaw przenosi się z problemów zarządzania zapasami w poszczególnych firmach na optymalne strategiczne ulokowanie zapasów z punktu widzenia całego łańcucha dostaw. Jest to zadanie bardzo trudne, wymagające nie tylko zwykłej znajomości procesów logistycznych w danej firmie lub w grupie firm, ale także - podejmowania decyzji godzących w interesy różnych grup funkcjonalnych, zaangażowanych przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Bendkowski J., Radziejowska G.: Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.
2. Bohowska J.: Problemy zarządzania zapasami w logistycznych łańcuchach dostaw [w:] Witkowski J. (red.): Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemian.. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
3. Christopher M.: Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
4. Ciesielski M.: Relacje między dostawcami i odbiorcami. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* 2004, nr 7.
5. Ciesielski M., Zieniewicz Sz.: Partnerstwo i dominacja. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* 2005, nr 4.
6. Cooper M., Ellram L.: Characteristic of Supply Chain Management and its Implications for Purchasing and Logistic Strategy. *International Journal of Logistics Management* 1993, no 4.
7. Cooper M., Lambert D.M., Pagh J.D.: Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *International Journal of Logistics Management* 1997, no 8.
8. Gołębska E.: Z badań nad teorią logistyki międzynarodowej [w:] Gołębska E. (red.): *Logistyka międzynarodowa w teorii i praktyce*. AE w Poznaniu, Poznań 2004.
9. Haakansson H, Snehota I.: *Developing Relationship in Business Network*. Routledge, London 1995.
10. Harland C.M.: Supply Chain Management: Realtionship Chain and Networks. *British Journal of Mangement*, March 1996, no 7.
11. Hutt M.D., Spoh T.W.: *Zarządzanie marketingiem*. PWN, Warszawa 1997.
12. Kay J.: *Podstawy sukcesu firmy*. PWE, Warszawa 1996.
13. Kempny D.: Co-markership, zarządzanie dostawami w biznesie przyszłości [w:] *Zarządzanie łańcuchami dostaw. Materiały konferencyjne, t. I*, Katowice 1998.
14. Krawczyk. S.: *Zarządzanie procesami logistycznymi*. PWE, Warszawa 2001.
15. Moore J.F.: *The Death of Competition*. Harper Business, New York 1996.

16. Schary P.B., Skjott-Larsen T.: Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży. PWN, Warszawa 2002.
17. Schary P.B.: Strategic Dimensions of the Supply Chain. *Transport Logistics* 1998, no 1.
18. Surówka-Marszałek D.: Marketing Przemysłowy. Polityka zakupów na rynkach przemysłowych. Wyd. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996.
19. Williamson O.E.: *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press, Oxford 1996.
20. Witkowski J.: *Zarządzanie łańcuchem dostaw*. PWE, Warszawa 2003.