

przegląd

organizacji

Wprowadzenie

W odniesieniu do rozwoju logistyki w ostatnich dziesięcioleciach charakterystyczne jest przesuwanie akcentu w kierunku pojmowania logistyki jako zintegrowanej koncepcji zarządzania, której istotą jest integracja oraz kształtowanie i optymalizowanie procesów i systemów przepływów w skali przedsiębiorstwa i całego łańcucha dostaw (*Supply Chain*).

Istotne korzyści przedsięwzięć integracyjnych w sferze przepływów towarów i informacji, zarówno w sensie realnym, jak i potencjalnym, tkwią w ograniczeniu bądź w łagodzeniu skutków nieracjonalnych styków („miejsc przecięcia” interesów) między wyspecjalizowanymi sferami funkcjonalnymi w przedsiębiorstwie i między przedsiębiorstwami oraz w synchronizacji tych współzależności. Rozszerzanie przedsięwzięć integracyjnych na relacje między dostawcami i odbiorcami pozwala na tworzenie i wykorzystanie potencjałów realizacji w sferze przepływów między przedsiębiorstwami, w postaci m.in. wzrostu zdolności i szybkości reagowania w całym łańcuchu dostaw.

O istocie i znaczeniu integracji w zarządzaniu łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management – SCM*)

N ajbardziej zaawansowaną współcześnie fazą integracji logistyki jest dynamicznie rozwijająca się koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) [Blaik, 2010a]. Koncepcję SCM cechuje podejście i orientacja na zintegrowane planowanie, sterowanie i organizowanie relacji w sferze przepływów towarów oraz orientacja na integrację wszystkich uczestników łańcucha i procesów tworzenia wartości. Przy czym łańcuch dostaw należy rozumieć jako specyficzny, rozpatrywany z perspektywy przenikania i wykraczający poza przedsiębiorstwo, łańcuch obejmujący sieć przedsiębiorstw zaangażowanych w różne procesy, tworzące wartość w postaci produktów i usług dostarczanych klientom.

Powszechne przekonanie, że zintegrowane zarządzanie i działania w sferze przepływów w skali rynku przynoszą lepsze wyniki niż zarządzanie poszczególnymi funkcjami i procesami w skali przedsiębiorstw, stanowi podstawowy paradygmat rozwoju zarządzania łańcuchem dostaw [Schulze, 2007, s. 31–32]. U podłoża koncepcji SCM znajduje się integracja, która eliminuje bądź neutralizuje u samych podstaw miejsca potencjalnych konfliktów, wywołujących straty czasu, nadmierne koszty dostosowania, braki jakości itp. Przez integrację przedsiębiorstw w SCM można redukować straty powstające w wyniku braku dostosowania, jak również stosowania lokalnych, suboptymalnych rozwiązań, a tym samym zwiększać sprawność i efektywność zespołowego tworzenia świadczeń w łańcuchu dostaw.

W tym kontekście mogą pojawić się pytania dotyczące istoty, podstawowych wymiarów i znaczenia integracji, form i obszarów integracji, czy sposobu mierzenia jej zakresu i rezultatów itp. Można zgodzić się z poglądem, że poziom integracji jest trudny do określenia m.in. dlatego, gdyż samo pojęcie integracji nie zostało jak dotąd w sposób przekonujący zdefiniowane i brak jest w zasadzie czytelnej i szeroko

Integracja jako kluczowy problem w zarządzaniu łańcuchem dostaw

Aspekt modelowania

<https://doi.org/10.33141/po.2010.12.08>

Piotr Blaik

Przegląd Organizacji, Nr 12 (851), 2010, ss. 30-35

www.przegladowizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

akceptowanej interpretacji istoty integracji [Schulze, 2007, s. 32; Chen, Daugherty, Roath, 2009, s. 63]. W odniesieniu do koncepcji SCM znajduje to często wyraz w zamiennym stosowaniu pojęć integracji, kooperacji, współpracy/współdziałania czy koordynacji. W wielu opracowaniach poświęconych integracji nie definiuje się w sposób czytelny nawet samej idei/koncepcji integracji. W konsekwencji podejmowane próby konceptualizacji i operacjonalizacji problemu integracji łańcucha dostaw znacząco różnią się w ujęciu różnych autorów.

Według A. Rodriguesa, Th. Stanka i D. Lyncha integracja wyraża dążenia przedsiębiorstwa do osiągnięcia operacyjnej i strategicznej efektywności poprzez współpracę pomiędzy wewnętrznymi obszarami funkcjonalnymi, jak również dzięki współpracy z innymi przedsiębiorstwami [Rodrigues, Stank, Lynch, 2004, s. 65 i nast.]. Integracja zakłada, że przedsiębiorstwo podejmuje działania prowadzące do osiągnięcia celów poprzez współpracę i koordynację w obszarach funkcjonalnych i czynności w relacji z innymi przedsiębiorstwami [Chen, Daugherty, Roath, 2009, s. 64]. M. Schulze pod pojęciem integracji rozumie zależną od kontekstu formę współpracy między dwoma lub większą liczbą przedsiębiorstw [Schulze, 2007, s. 32–33]. Natomiast H.Ch. Pfohl, identyfikując podstawy kooperacji w sieci, traktuje integrację jako przejaw specyficznego powiązania subsystemów w systemach logistyki i powstawania nowych oraz intensyfikacji istniejących związków w tych systemach [Pfohl, 2004, s. 25]. Z kolei T. Becker rozumie integrację w SCM jako rozszerzenie współpracy przedsiębiorstw w celu realizacji zadań i procesów, wskazując przy tym na znaczenie wykraczającego poza przedsiębiorstwo systemu celów oraz uzgodnienia strategii¹⁾. Integracja procesów w SCM zorientowana jest na ich optymalizację, a rezultatem integracji jest m.in. świadomość partnerów o konsekwencjach, jakie powstają w wyniku zmian u innych partnerów [Becker, 2002, s. 80 i nast.]. Podobnie T. Van der Vaart i D. Van Donk upatrują korzyści integracji w łańcuchu dostaw w świadomości przedsiębiorstw o skutkach ich działań dla całej sieci tworzenia wartości [Van der Vaart, Van Donk, 2004, s. 26 i nast.].

Na istotę i znaczenie integracji procesów logistycznych i obszarów łańcucha dostaw zwraca uwagę D. Kisperska-Moroń, przytaczając określenie „szkoły integracyjnej”, skupiającej swą uwagę na połączeniu obszarów łańcucha dostaw w system procesów, zwiększający możliwości wzrostu wartości

[Kisperska-Moroń, 2006, s. 12–13]. Autorka wskazuje na dwa aspekty procesów integracji: koordynację decyzji w obrębie procesów logistycznych i koordynację sfery logistyki z innymi funkcjami w ramach i między przedsiębiorstwami oraz scalanie koordynowanych procesów logistycznych. D. Bowersox, D. Closs i Th. Stank wyróżniają trzy tzw. konteksty integracji, mające istotne znaczenie w kształtowaniu i sprawnym zarządzaniu łańcuchem dostaw: operacyjny, zorientowany na planowanie i kontrolę oraz zorientowany na wzajemne zachowanie partnerów²⁾. Zdefiniowane w ramach tych kontekstów kompetencje integracji łączą w sensie pojęciowym pozostałe zdolności łańcucha dostaw [Pfohl, 2004, s. 23–25; Prockl, 2007, s. 286 i nast.].

Przy kształtowaniu integracji łańcucha i sieci dostaw istotną rolę odgrywa stopień integracji. Stąd niezbędna jest identyfikacja różnych projektów i form łańcucha dostaw, integracji procesów oraz jej skutków. Wymaga to doskonalenia instrumentów i wskaźników, które umożliwią kwantyfikację i ciągły pomiar korzyści w poszczególnych fazach SCM³⁾.

Modele integracji zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) – próba systematyki

Dyskusja nad znaczeniem i zakresem integracji w zarządzaniu łańcuchem dostaw oraz zasadami i celowością jego rozwoju w kontekście zachodzących zmian w strukturze współdziałania przedsiębiorstw, wspomaga proces poszukiwania i podejmowania właściwych decyzji odnośnie do zakresu integrowanych funkcji, jak również instrumentów integracji oraz liczby integrowanych przedsiębiorstw, względnie form integracji [Pfohl, 2004, s. 25–26]⁴⁾.

Péńiejsze światło na omawiany zakres i znaczenie oraz proces postępującej integracji w SCM rzuca zaprezentowana w tabeli 1 próba systematyki znanych w literaturze koncepcji/modeli integracji i ewolucji SCM, w których wskazuje się na formy oraz etapy i stopień integracji sfer działalności przedsiębiorstw i procesów ich współdziałania w łańcuchu dostaw. Celem systematyki różnych autorskich interpretacji form i stopni integracji w zarządzaniu łańcuchem dostaw jest m.in. bliższe rozeznanie postępującej skali i zakresu integracji oraz związanych z nią korzyści w poszczególnych fazach SCM. Przy tego rodzaju systematyce należy jednak pamiętać, że kompleksowość aspektów integracji w znacznej



Tab. 1. Formy (obszary) oraz stopień integracji w koncepcjach/modelach integracji SCM

Autorzy koncepcji / modelu integracji (rok)	Formy i stopień integracji w SCM
Model faz integracji według G. Stevensa (1989)	<ul style="list-style-type: none"> • integracja na bazie liniowej • integracja funkcjonalna • integracja wewnętrzna • integracja zewnętrzna
Model stopni (szkół) integracji według C. Bechtela i J. Jayarama (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • uświadomienie istnienia łańcuchów funkcjonalnych • wspólne wykorzystanie realnych logistycznych więzi • koncentracja na integracji przepływów informacji • koncentracja na zintegrowanych procesach biznesu partnerów • koncentracja na wzajemnym projektowaniu przyszłości SCM
Model kontekstów integracji i kompetencji integracji łańcucha dostaw (21st CLF) według D. Bowersox, D. Clossa i Th. Stanka (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • integracja klientów • integracja wewnętrzna • integracja dostawców materiałów/usług • integracja technologii i planowania • integracja mierzenia efektów • integracja relacji
Model intensywności integracji według H. Dekkera i A. Van Goora (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • integracja fizyczna • integracja przepływów informacji • integracja działań kontrolnych • integracja infrastrukturalna
Model kluczowych wymiarów integracji SCM według H. Lee (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • integracja przepływów informacji • koordynacja wspólnego wykorzystania zasobów • integracja wykraczającego poza przedsiębiorstwo systemu sterowania
Model 2 wymiarów i 5 stopni integracji według M. Frohlicha i R. Westbrooka (2001)	<p>wymiary: kierunek integracji i zakres integracji</p> <p>stopnie integracji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • przedsiębiorstwa niezintegrowane (zorientowane wewnętrznie) • przedsiębiorstwa częściowo zintegrowane (zorientowane zewnętrznie) • przedsiębiorstwa zorientowane na dostawcę • przedsiębiorstwa zorientowane na odbiorcę • przedsiębiorstwa zorientowane na odbiorcę i dostawcę
Koncepcja stopni integracji według T. Beckera (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • koordynacja prosta (uzgodnienie zadań i kierunków działania) • połączone przedsiębiorstwa (uwzględnianie celów partnerów) • współpraca przedsiębiorstw (wspólne projekty) • właściwa integracja (integracja procesów, wspólny system celów)
Koncepcja integracji według S. Fawcetta i G. Magnana (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • wewnętrzna integracja procesów • zewnętrzna integracja z dostawcami • zewnętrzna integracja z klientami • przekrojowa integracja całkowitej sieci (procesów łańcucha dostaw)
Fazy integracji według T. Van der Vaarta i D. Van Donka (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • przejrzystość w udostępnianiu przez przedsiębiorstwa informacji • związanie/koordynacja w przekazywaniu i wspólnym wykorzystaniu informacji • zintegrowane planowanie (scentralizowane planowanie i kontrola)
Model dojrzałości łańcucha dostaw według Ch. Poiriera i F. Quinna (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • integracja przedsiębiorstwa • doskonałość korporacyjna • współpraca partnerska • współpraca w łańcuchu wartości • pełne powiązanie sieci

Źródło: opracowanie na podstawie [SCHULZE, 2007, s. 40–51; BOWERSOX, CLOSS, STANK, 1999, ss. 24, 117; POIRIER, QUINN, 2006, s. 35].

mierze utrudnia analizę i jednoznaczną ocenę realnych poziomów i kierunków integracji łańcucha dostaw.

W przytoczonej tabeli ujęte zostały te koncepcje/modele, w których podkreśla względnie dyskutuje się strategiczne znaczenie integracji we wdrażaniu strategicznych celów przedsiębiorstw i ich wspólnej realizacji w poszczególnych fazach SCM. M. Frohlich i R. Westbrook traktują integrację jako strategiczny punkt widzenia w tworzeniu i ocenie funkcjonowania łańcucha dostaw, wskazując na rozszerzanie się kierunków i zakresu integracji [Frohlich, Westbrook, 2001, s. 187–190]. Natomiast G. Stevens podkreśla znaczenie samej wiedzy i świadomości przedsiębiorstwa, że kolejne fazy postępującej integracji wspomagają uzgodnienie i wdrożenie wspólnej strategii konkurencji [Stevens, 1989, s. 6–8].

C. Bechtel i J. Jayaram, wychodząc z założenia, że celem SCM jest integrowanie poszczególnych obszarów oraz programów strategicznego zarządzania i działania przedsiębiorstw w sferze przepływów w całościową koncepcję zarządzania i zintegrowany proces biznesu, wyróżnili pięć faz integracji SCM, które określili jako szkoły integracji, przedstawiające kolejno coraz szerszy zasięg przedmiotu i obszaru integracji [Bechtel, Jayaram, 1997, s. 16–19]. Według pierwszych trzech szkół integracja łańcucha dostaw może być osiągnięta przez wspólną w łańcuchu optymalizację oraz synchronizację zadań i sfer funkcjonalnych, zaś w kolejnej fazie (szkole integracji procesów) podkreśla się znaczenie integracji procesów tworzenia wartości w całym łańcuchu dostaw i kształtowaniu optymalnej struktury zintegrowanego procesu biznesu (struktury sieci). Istotną wartością poznawczą przytoczonej systematyki szkół

integracji jest uwypuklenie znaczenia wiedzy o zewnętrznym, wzajemnym oddziaływaniu na wyniki przedsiębiorstw. Właściwa ocena tego oddziaływania możliwa jest poprzez ścisłą integrację przepływów informacyjnych. W konsekwencji, możliwości oraz strategiczne kierunki rozwoju przedsiębiorstw są wyznaczane i oceniane w kontekście całego łańcucha dostaw.

Struktura przytoczonych modeli integracji i ewolucji łańcucha dostaw wskazuje na postępującą integrację różnych możliwych aspektów łańcucha, a w szczególności:

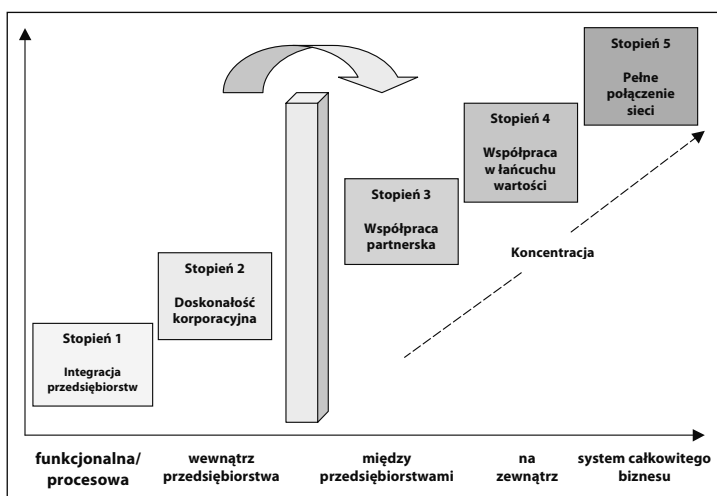
- obiektów (strumienie materiałów i informacji, zasoby),
- funkcji, procesów, systemów, struktur, sieci,
- komponentów zarządzania i efektywności (system planowania i kontroli, system celów, tworzenie wartości, metody pomiaru efektów/osiągnięć),
- uczestników (liczba i relacje między przedsiębiorstwami (dostawcami, klientami),
- kierunku integracji (integracja „w przód”, integracja „w tył”),
- orientacji integracji (wewnętrzna/zewnętrzna),
- kompetencji (zdolność do innowacji, wiedza dotycząca integracji i technologii, zdolność projektowania, kształtowanie relacji z klientami).

W konfiguracji integrowanych łańcuchów, proponowanej w poszczególnych modelach integracji łańcucha dostaw, zaobserwować można różne formy integracji zarządzania logistycznego i powiązań między partnerami łańcucha dostaw. Postępująca integracja i rozwój łańcucha dostaw ujawnia się m.in. poprzez zmiany i przewartościowanie form oraz pogłębienie stopnia i rozszerzenie zakresu integracji, w ramach integracji wewnętrznej i zewnętrznej, integracji funkcjonalnej i procesowej, integracji operacyjnej i strategicznej, integracji fizycznej i informacyjnej, integracji w sferze realizacji i w sferze planowania i kontroli, integracji z dostawcami lub z klientami i integracji sieci itp.

Modele dojrzałości łańcucha dostaw i sieci logistycznej w aspekcie praktycznym

Ewolucję poziomu integracji funkcji i procesów logistycznych można bliżej zilustrować, wykorzystując interpretację wyników badań prowadzonych przez firmę konsultingową Computer Sciences Corporation (CSC), w celu udokumentowania postępu transformacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Stąd też Ch. Poirier i F. Quinn opracowali model dojrzałości łańcucha dostaw (*Supply Chain Maturity Model*) [Poirier, Quinn, 2006, s. 35], którego strukturę pięciostopniowej ewolucji przedstawia rysunek 1.

W ramach wspomnianych badań podjęto, na podstawie określonych parametrów, próbę przyporządkowania przedsiębiorstw do odpowiednich stopni modelowego ujęcia procesu transformacji SCM⁵⁾. W świetle uzyskanych proporcji rozkładu odpowiedzi można zauważyć, że duży odsetek przedsiębiorstw badanych branż przemysłu (18 branż w 2005 r. i 22 w 2006 r. z Ameryki Płn., Europy i Azji) osiągnął



Rys. 1. Model „dojrzewania”/ ewolucji łańcucha dostaw

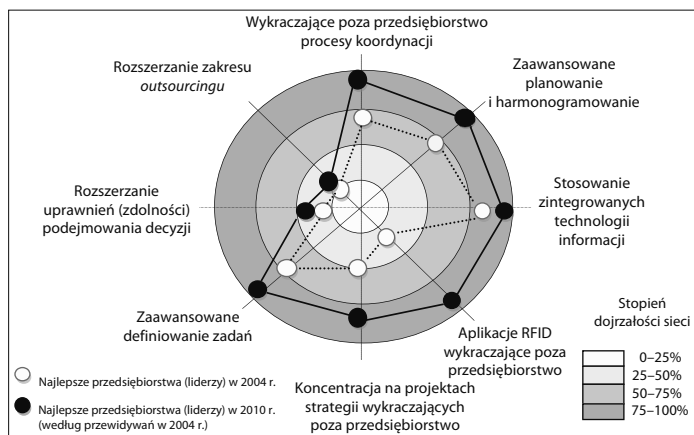
Źródło: opracowanie na podstawie [POIRIER, QUINN, 2006, s. 35].

zaawansowany stopień integracji w SCM i zmierza do współpracy z zewnętrznymi partnerami łańcucha dostaw i łańcucha tworzenia wartości. Ponad 50% przedsiębiorstw plasuje swój postęp w tym zakresie na poziomie 1 i 2 stopnia modelu SCM, podczas gdy pozostała część przedsiębiorstw ocenia, że osiągnęła postęp w ramach stopnia 3 lub na wyższym poziomie. Ogólnie rzecz biorąc, większość przedsiębiorstw ocenia swój postęp w modelu CSC jako wykraczający poza budowanie wewnętrznej doskonałości i wiąże swoje wysiłki z ustanowieniem kompetencji w sieci.

W tym kontekście warto nawiązać także do tzw. modeli oceny dojrzałości sieci logistycznej (*Netzwerk-reife Scoringmodell*, *Netzwerkreifegrad Modell*) oraz wyników badań empirycznych dotyczących integracji i zmian w łańcuchu dostaw i w sieciach logistycznych [Straube, Pfohl, Günthner, Dangelmaier, 2005, ss. 6, 102; Straube, Cetinkaya, 2009, s. 138–139]⁶⁾. Autorzy tych badań, przyjęli założenie, że dojrzałość sieci logistycznej może być oceniana na podstawie 8 grup kryteriów, które mogą być interpretowane jako strategię sukcesu (rysunek 2)⁷⁾ bądź 13 grup kryteriów, traktowanych jako bazowe strategię/kompetencje (rysunek 3).

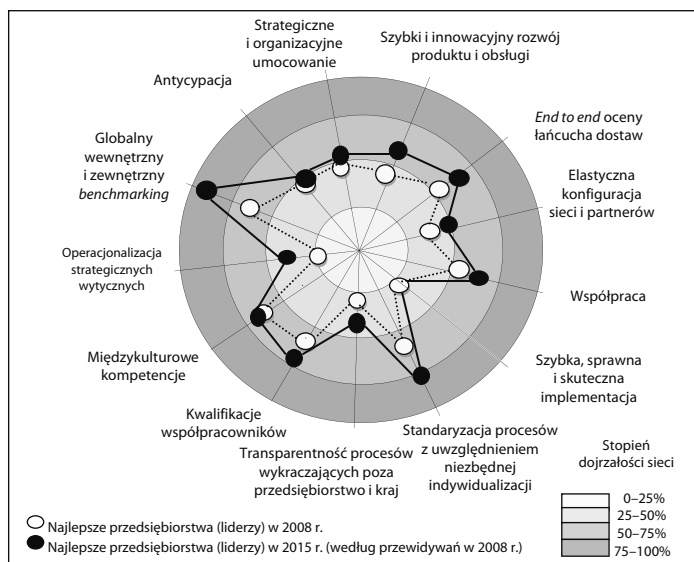
Dojrzałość sieci logistycznej charakteryzuje zdolności przedsiębiorstwa oraz skuteczne wdrażanie postępowych koncepcji logistyki, zapewniające wysoce wewnętrzny i zewnętrzny stopień wzajemnego powiązania. Stopień dojrzałości sieci logistycznej służy określeniu rzeczywistego statusu wdrożenia logistyki, jak również sformułowaniu wzorca sukcesu dla implementacji zorientowanej na klienta zintegrowanej logistyki w strukturę sieci.

Przyjęte do oceny stopnia dojrzałości sieci kryteria poddano empirycznej weryfikacji na podstawie szacunkowych ocen ekspertów (menedżerów) w badanych przedsiębiorstwach, umożliwiających określenie stopnia zróżnicowania integracji sieci i wdrożenia odpowiednich kompetencji logistycznych i strategii sukcesu, zakresu stosowania zintegrowanych technologii informacji itp.⁸⁾. W badaniach ankietowych, przeprowadzonych na podstawie modeli oceny dojrzałości sieci, określono – bazując na ocenie dotychczasowych doświadczeń i teoretycznych oczekiwaniach – stopień logistycznej dojrzałości sieci na dany moment (rok 2004 bądź 2008) i w perspektywie lat 2010 i 2015 (rysunki 2 i 3).



Rys. 2. Kryteria dojrzałości sieci logistycznej (w świetle badań w 2004 r.)

Źródło: opracowanie na podstawie [STRAUBE, PFOHL, GÜNTNER, DANGELMAIER, 2005, s. 102–103].



Rys. 3. Strategie bazowe i kompetencje sieci przedsiębiorstw (w świetle badań w 2008 r.)

Źródło: opracowanie na podstawie [STRAUBE, CETINKAYA, 2009, s. 139].

Analiza danych, uzyskanych na podstawie badań w przedsiębiorstwach w latach 2004–2008 (por. rysunki 2 i 3), pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- tylko niewiele badanych przedsiębiorstw ma odpowiednie kompetencje sieci;
- proces kształtowania i rozbudowy kompetencji sieci jest długotrwały, a ich pożądana instrumentalizacja napotyka w wielu przedsiębiorstwach na znaczne trudności;
- w przypadku niektórych kompetencji sieci także najlepsze przedsiębiorstwa (liderzy) nie uzyskały oczekiwanego poziomu, związanego z wymogiem elastycznego i szybkiego konfigurowania i dostosowania kompetencji sieci logistycznej, rozszerzenia uprawnień i zdolności decyzyjnych logistyki i rozszerzenia zakresu *outsourcingu*;
- liderzy stawiają akcent na strategiczne umocowanie logistyki w systemie gospodarowania, znając

dokładnie koszty logistyczne, potrzeby logistyki oraz sposoby ich oceny, dysponując większymi możliwościami rozbudowy sfery odpowiedzialności za logistykę i tworzenia sieci logistycznej na najwyższym szczeblu zarządzania;

- liderzy uzgadniają z partnerami sieci swoje ryzyko i szanse w całej sieci, co pozwala im skuteczniej rozwijać i realizować zintegrowane strategię sieci, w czym pomocne są wysokie międzykulturowe kompetencje tych przedsiębiorstw, co z kolei warunkuje m.in. częstsze zastosowanie poziomej kooperacji i rozszerzonych sieci;

- standaryzacja globalnych procesów, jak również osiągnięcie transparentności w sieci są obecnie i będą w przyszłości traktowane przez najlepsze przedsiębiorstwa jako wyzwania i kompetencje, wymagające i zasługujące na stałe usytuowanie na najwyższych szczeblach decyzyjnych przedsiębiorstwa;

- najlepsze przedsiębiorstwa rozwijają wykraczający poza region i dany kraj *benchmarking*, co prowadzi do regularnej identyfikacji optymalizacji potencjałów, kontroli i porównania świadczeń logistycznych z odpowiednimi zdolnościami, z czego wynikają z kolei najlepsze praktyki w dalszej optymalizacji i adaptacji.

Podsumowanie

Wzajemne powiązania tendencji integracyjnych logistyki oraz przewartościowania strategicznych funkcji logistyki wskazują na różne możliwe sposoby traktowania logistyki oraz proces jej rozwoju i ewolucji w kierunku koncepcji zintegrowanego zarządzania łańcuchem dostaw. Bliższa analiza wspomnianych tendencji i przewartościowań logistyki pozwala na sformułowanie kilku refleksji.

Po pierwsze – integracja przejawia się jako integracja różnorodnych procesów i funkcji logistycznych w ramach systemu i podsystemów logistyki z innymi funkcjami i obszarami funkcjonalnymi w ramach i między przedsiębiorstwami.

Po drugie – można wyróżnić różne formy i wyznaczniki integracji, w ramach których i między którymi zachodzą powiązania dynamizujące w znacznej mierze cały proces integracji i zarządzania logistycznego.

Po trzecie – w ewolucji zarządzania logistycznego i zarządzania łańcuchem dostaw jest charakterystyczny wzrost jego strategicznych i normatywnych aspektów.

Po czwarte – integracja decyzji logistycznych i przedsiębiorstw jest stymulowana przez integrację kompetencji i odpowiedzialności. Stąd wynika wyzwanie pod adresem długotrwałych i kompleksowych zmian oraz działań na rzecz adekwatnych i stymulujących rozwiązań w systemie organizacyjnym oraz w strukturze podejmowania decyzji i zachowań.

Po piąte – w kontekście kompleksowości aspektów integracji szczególnego znaczenia nabiera

strategiczny wymiar zarządzania łańcuchem dostaw i związane z tym potencjały wzrostu konkurencyjności sieci.

prof. zw. dr hab. Piotr Blaik
Katedra Logistyki i Marketingu
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytetu Opolskiego

Artykuł przygotowany w ramach własnego projektu badawczego „Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami”, realizowanego w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego.

PRZYPISY

- ¹⁾ M. Schulze, zwraca uwagę na fakt, że postępująca integracja funkcji i procesów jest wtedy korzystna, gdy w ramach wspólnej strategii przyczynia się do osiągnięcia wspólnych celów [SCHULZE, 2007, ss. 33, 40]. D. Power traktuje SCM jako koncepcję strategiczną i swoistą strategię konkurencji, a wymóg integracji łańcucha dostaw jako strategiczną przesłankę i potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej [POWER, 2005, s. 260].
- ²⁾ W ramach kontekstu operacyjnego chodzi o tworzenie punktów styku między funkcjami i uczestnikami łańcucha dostaw. W odniesieniu do kontekstu zorientowanego na planowanie i kontrolę akcent pada na decyzje dotyczące integracji na różnych płaszczyznach działania w SCM. Wreszcie w zorientowanym na zachowania partnerów kontekście integracji podkreśla się znaczenie całościowego i spójnego układu relacji między uczestnikami łańcucha dostaw [BOWERSOX, CLOSS, STANK, 1999, s. 24].
- ³⁾ D. Kisperska-Moroń podkreśla, że „zjawisko integracji powinno także dotyczyć interpretacji ilościowej zjawisk zachodzących w tym łańcuchu”, co wiąże się z koniecznością dążenia do ujednolicenia systemów pomiaru przejawów integracji współpracujących przedsiębiorstw [KISPERSKA-MOROŃ, 2006, ss. 44, 50–52].
- ⁴⁾ Wymienione aspekty integracji ilustrują w sposób syntetyczny J. Mentzer i inni w swoim ogólnym modelu zarządzania łańcuchem dostaw [MENTZER *et al.*, 2001, s. 16–19]. Zob także: [SCHULZE, 2007, s. 31].
- ⁵⁾ Zob. *The Fourth Annual Global Survey of Supply Chain Progress. Findings from a Survey Jointly Conducted by Computer Sciences Corporation and Supply Chain Management Review (SCMR)*, CSC, Massachusetts 2006, ss. 3–4, 9. Zob. także: [BLAIK, 2010b, s. 19–20].
- ⁶⁾ Badania ankietowe w roku 2004 zostały przeprowadzone wśród 215 ekspertów w przedsiębiorstwach przemysłowych, handlowych i usługowych w Europie (w tym głównie w Niemczech) i Azji [STRAUBE, PFOHL, GÜNTNER, DANGELMAIER, 2005, s. 67], a w roku 2008 badania ankietowe online przeprowadzono wśród 896 przedsiębiorstw w Niemczech sektora przemysłu, handlu i usług oraz 132 przedsiębiorstw z Chin, 111 z Europy i 160 z USA. Zob. [STRAUBE, CETINKAYA, 2009, s. 135].
- ⁷⁾ W wyniku przeciwstawienia przedsiębiorstw z wysokim i niskim stopniem dojrzałości (integracji) uwydatniają się odmienne cechy, które można interpretować jako podstawy strategii sukcesu [STRAUBE, PFOHL, GÜNTNER, DANGELMAIER, 2005, ss. 6, 102].
- ⁸⁾ W toku badań w 2004 r., w grupie liderów w branżach (21 przedsiębiorstw, tj. 10% badanej zbiorowości), dokonano empirycznej weryfikacji i oceny zakresu oraz skuteczności wdrażania sieciowo zorientowanych koncepcji integracji i bazowych strategii, zapewniających relatywnie wysoki stopień dojrzałości sieci logistycznej, a tym samym racjonalne wykorzystanie potencjałów sukcesu zintegrowanych przedsiębiorstw.

BIBLIOGRAFIA

[1] BLAIK P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, wyd. trzecie zmienione, PWE, Warszawa 2010a.

- [2] BLAIK P., *Kluczowe wyzwania współczesnej logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw. Struktura – trendy – doświadczenia*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” nr 4/2010b.
- [3] BECHTEL C., JAYARAM J., *Supply Chain Management: A Strategic Perspective*, „International Journal of Logistics Management” 1997, vol. 8, no. 1.
- [4] BECKER T., *Supply Chain Prozesse: Gestaltung und Optimierung*, in: A. BUSCH, W. DANGELMAIER (Hrsg.), *Integriertes Supply Chain Management – Theorie und Praxis unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2002.
- [5] BOWERSOX D., CLOSS D., STANK TH., *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*, CLM, Oak Brook, IL 1999.
- [6] CHEN H., DAUGHERTY P., ROATH A., *Defining and Operationalizing Supply Chain Process Integration*, „Journal of Business Logistics” 2009, no. 1.
- [7] FROHLICH M., WESTBROOK R., *Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies*, „Journal of Operations Management” 2001, no. 2.
- [8] KISPERSKA-MOROŃ D. (red.), *Pomiar funkcjonowania łańcuchów dostaw*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2006.
- [9] MENTZER J., DeWITT W., KEEBLER J., MIN S., NIX N., SMITH C., ZACHARIA Z., *Defining Supply Chain Management*, „Journal of Business Logistics” 2001, no. 2.
- [10] PFOHL H.CH., *Grundlagen der Kooperation in logistischen Netzwerken*, in: H.CH. PFOHL (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Kooperation in der Logistik. Outsourcing – Beziehungsmanagement – Finanzielle Performance*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2004.
- [11] POIRIER CH., QUINN F., *Solid Gains*, „Supply Chain Management Review” 2006, vol. 1.
- [12] POWER D., *Supply Chain Management Integration and Implementation: A Literature Review*, *Supply Chain Management*, „International Journal” 2005, no. 4.
- [13] PROCKL G., *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007.
- [14] RODRIGUES A., STANK TH., LYNCH D., *Linking Strategy, Structure, Process and Performance in Integrated Logistics*, „Journal Business of Logistics” 2004, vol. 25, no. 2.
- [15] SCHULZE M., *Prozesskostenorientierte Gestaltung von Wertschöpfungsketten*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007.
- [16] STEVENS G., *Integrating the Supply Chain*, „International Journal of Physical Distribution and Materials Management” 1989, vol. 19, no. 8.
- [17] STRAUBE F., CETINKAYA B., *Logistische Netzwerkreife im Kontext von Megatrends*, in: „Jahrbuch Logistik 2009”.
- [18] STRAUBE F., PFOHL H.CH., GÜNTNER W., DANGELMAIER W., *Trends und Strategies in der Logistik. Ein Blick auf die Agenda des Logistik-Management 2010*, Deutscher Verkehrs-Verlag, Bremen 2005.
- [19] VAN der VAART T., VAN DONK D., *Buyer Focus: Evaluation of a New Concept for Supply Chain Integration*, „International Journal of Production Economics” 2004, no. 1.
- [20] *The Fourth Annual Global Survey of Supply Chain Progress. Findings from a Survey Jointly Conducted by Computer Sciences Corporation (CSC) and Supply Chain Management Review (SCMR)*, CSC, Massachusetts 2006.

Summary

An important indicator of contemporary logistics is progressing integration and optimization of processes and systems in the sphere of materials, products and information flow, both in business and whole supply chain scale. It is more and more commonly known that integrated flow management in market scale gives better results than management of specific functions and processes in business scale. This conviction constitutes fundamental paradigm of supply chain management development. The paper tries to explain the nature and strategic role of supply chain management integration as well as identify basic dimensions and levels of integration in the light of previous experiences concerning integration trends modeling and putting into practice within supply chains and logistics network.