

Marek Ciesielski

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

STRATEGIE SIECI I ŁAŃCUCHÓW DOSTAW

Pomijając skomplikowane problemy definiowania łańcuchów i sieci dostaw, omówione w ostatniej książce przygotowanej w Katedrze Logistyki i Transportu AEP¹, przyjmijmy, że:

- Łańcuch dostaw oznacza ciąg czynności wykonywanych kolejno przez różne organizacje. Najlepiej jest, gdy za łańcuch dostaw uznajemy wszystkie czynności od początku procesu tworzenia wartości do ostatecznego użytkownika lub nawet do utylizacji, niemniej pojęcia „łańcuch” używa się także w odniesieniu do mniejszego zakresu czynności. W zarządzaniu łańcuchami dostaw uwaga może być skupiona na przepływach (a więc na logistyce) albo na wszelkich operacjach (przede wszystkim na produkcji i logistyce) – wtedy często używa się pojęcia „łańcuch podaży”. Łańcuch dostaw może być zdefiniowany przez określenie produktu, klienta i/lub kanału dystrybucji i geografii (rynków)². Tak więc jedno przedsiębiorstwo może mieć jeden lub wiele łańcuchów dostaw. W łańcuchach dostaw może dochodzić także do współpracy na innych polach (marketing, badania i rozwój).
- Sieć dostaw to zbiór przedsiębiorstw, które wspólnie zarządzają przyptywami rzeczy i informacji (logistyka) i niekiedy także produkcją. Podobnie jak w łańcuchach dostaw, współpraca w sieciach może się rozszerzać na inne obszary działalności.

Tak więc łańcuchy dostaw nakładają się na sieci dostaw. Możliwa jest oczywiście sytuacja, w której na jednej sieci dostaw „rozpięty” jest tylko jeden łańcuch dostaw. Dostrzec można też sytuacje, w których w wielu sieciach dostaw (często zawierających te same elementy) odbywają się przepływy należące do bardzo dużej liczby łańcuchów dostaw.

¹ *Podstawy wiedzy logistycznej*, red. M. Ciesielski, AE, Poznań 2004.

² P. Bolstorff, R. Rosenbaum, *Supply Chain Excellence*, American Management Association, New York 2003, s. 40.

Analizując łańcuchy i sieci dostaw, trzeba zawsze ujmować je w kontekście sieci gospodarczych. Podział na łańcuchy i sieci dostaw (odnoszące się do relacji pionowych) i na relacje poziome, występujące często między konkurentami, nie może oznaczać niedostrzegania znaczenia powiązań poziomych dla tworzenia i działania powiązań pionowych.

Nadto nie wolno zapominać, że problematyka sieci i łańcuchów dostaw i problematyka internacjonalizacji przedsiębiorstw pokrywają się w bardzo dużym stopniu. W pracach dotyczących internacjonalizacji podkreśla się co prawda głównie kwestię konkurencyjności, a w opracowaniach odnoszących się do sieci mówi się przede wszystkim o relacjach między jej elementami, niemniej upowszechniło się już przekonanie, iż procesy internacjonalizacji prawie w całości mieszczą się w problematyce sieci gospodarczych³. Nawet problemy tak ściśle przypisane do wiedzy z zakresu internacjonalizacji jak różnicowanie kulturowe stały się zagadnieniem podejmowanym zarówno w analizie łańcuchów, jak i w analizie sieci dostaw.

Przyjrzyjmy się (z przymrużeniem oka) skrajnej sytuacji, w której musi nastąpić w logistyce kryzys związany z różnicami kulturowymi. W sieci złożonej z przedsiębiorstw japońskich, niemieckich i polskich określenie „5 minut” będzie oznaczać:

- w firmach niemieckich 5 minut,
- w firmach polskich – od 15-45 minut,
- w firmach japońskich – 4 i pół minuty, a wieczorem – dwugodzinne zebranie na temat „czemu nie mogą to być 4 minuty”.

Spowoduje to takie same kłopoty, niezależnie, czy spojrzymy na to z punktu widzenia konkurencyjności, czy relacji w sieci, bo te ostatnie i tak mają wpływ na konkurencyjność.

W najnowszych modelach oceny i ulepszania łańcuchów dostaw nie wspomina się w ogóle o internacjonalizacji – prawie wszystkie sieci i łańcuchy są międzynarodowe, i nikt nie uważa za konieczne przypomnienie o tym, że rozwój sieci gospodarczych i wzrost ich złożoności zawierają w sobie procesy umiędzynarodowienia. Z drugiej strony zjawisko powstawania i rozwoju sieci dostaw rozszerza zakres powiązań czynników internacjonalizacji. Przykładem mogą być opinie niektórych menedżerów, iż nie tylko rozwój infrastruktury logistycznej, ale i większy udział polskich firm w sieciach i większy ich wkład w tworzenie sieci mogą być swoistą przeciwwagą spadku konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w wyniku stopniowego wzrostu kosztów pracy w Polsce.

Strategia internacjonalizacji przedsiębiorstwa odnosi się przede wszystkim do rodzaju tworzonej sieci gospodarczej. Wskazuje się na następujące możliwości przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji⁴:

³ Zob. A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2000.

⁴ M. Gorynia, *Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, red. M. Gorynia, AE, Poznań 2000, s. 17.

- strategia etnocentryczna (eksport na rynki podobne do rynku krajowego),
- strategia policentryczna (obsługiwanie wielu rynków zagranicznych z uwzględnieniem ich odmienności),
- strategia globalna (traktowanie rynku światowego jako rynku homogenicznego),
- strategia dualna (połączenie strategii globalnej z policentryczną).

Każda z tych strategii przesądza o liczbie i układzie łańcuchów dostaw i o konfiguracji sieci dostaw.

Utrzymanie i zwiększenie konkurencyjności w procesie ekspansji międzynarodowej zależy w dużym stopniu od relacji uczestników sieci. Relacji tych nie można sprowadzać tylko do konkurencji (walki negocjacyjnej) i kooperacji czy partnerstwa. Wszystkie sytuacje możliwe w relacji dostawca–odbiorca opisuje tzw. paradygmat KKK. Oprócz konkurencji i kooperacji wskazuje on jeszcze na zjawisko „kontroli” – na dążenie do zdobycia władzy gospodarczej lub – ujmując to inaczej – na dążenie do zdobycia i wykorzystania przeważającej siły przetargowej. Mechanizmy KKK są «równosilnymi» sposobami koordynacji decyzji międzyorganizacyjnych. Umocnienie pozycji firmy na rynku wiąże się z konkurowaniem, jeśli firma uważa, że w ten sposób osiągnie cele waloryzacji posiadanych zasobów, lub gdy nie jest w stanie zastosować strategii kontroli i/lub kooperacji. Analogicznie jest w przypadku kontroli i kooperacji. Analiza strategiczna ujawnia ich wady i zalety w określonych konfiguracjach rynkowych i zasobów firmy”⁵. Tak więc to, co obserwujemy w sieciach, jest mieszaniną konkurencji (walki konkurencyjnej, walki negocjacyjnej i walki przetargowej), kooperacji i kontroli.

Nawet partnerskie relacje między dostawcą i odbiorcą są swoistym „przekładaniem” konkurencji i kooperacji (z groźbą kontroli i kryjącym się w cieniu oportunizmem). Już wiele lat temu G. Hamel, Y.L. Doz, i C.K. Prahalad zwracali uwagę na to, że w ramach współpracy toczy się rywalizacja. W artykule podsumowującym ich pięcioletni cykl badań nad partnerstwem strategicznym napisali⁶:

- współpraca jest inną formą konkurencji;
- harmonia nie jest główną miarą sukcesu;
- współpraca ma swoje granice.

Tak więc wszelkie formy partnerstwa są przejawem walki konkurencyjnej z pozostałymi rywalami i jednocześnie prowadzą do rywalizacji z partnerem lub partnerami. Jeśli firmy partnerskie występują w sojuszu w relacji dostawca–odbiorca, to rywalizacja zawiera w sobie walkę negocjacyjną. Jeśli partnerstwo dotyczy wiedzy, technologii czy rynku, to rywalizacja przypomina walkę negocjacyjną (każda ze stron może np. dążyć do uzyskania większej wiedzy kosztem udostępniania jak najmniejszej części swych umiejętności).

⁵ A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997, s. 66.

⁶ G. Hamel, Y.L. Doz, C.K. Prahalad, *Collaborate with Your Competitors and Win*, „Harvard Business Review”, January-February 1989, s. 135.

Nie ulega wątpliwości, że w wielu łańcuchach natężenie walki negocjacyjnej nie jest duże. Nie ma ostrej konfrontacji oferty i oczekiwań dotyczących produktu, dostawy i ceny. Obie strony mogą dążyć do współpracy na każdym z tych obszarów. Mogą też występować skomplikowane kombinacje konkurencji i kooperacji. Na przykład w koncernie IKEA centrala, a ściśle rzecz biorąc, odpowiednia w odniesieniu do danego produktu jednostka centrali, po zaprojektowaniu nowego wyrobu poszukuje odpowiedniego producenta (zwracając się wprawdzie do dotychczasowych dostawców). W tym samym czasie regionalne oddziały innej jednostki koncernu współpracują z potencjalnymi dostawcami w rozwiązywaniu problemów technologicznych, organizacyjnych i logistycznych. Istnieje więc swoisty rynek wewnętrzny, na którym niezależni producenci w kooperacji z odpowiednimi jednostkami IKEA zabiegają o zamówienia w IKEA. Równocześnie centrala (nabywca) może poprzez globalne zakupy znaleźć dla poszczególnych producentów (sprzedawców) tańsze źródła zaopatrzenia lub pomagać im w uzyskaniu kredytów. W ten sposób powstaje łańcuch dostaw gwarantujący klientom niskie ceny.

Trzeba więc przyjąć, że w relacjach dostawca–odbiorca mamy do czynienia zarówno z partnerstwem, jak i z dominacją. Jeśli menedżerowie Unilevera i Tesco mówią na kongresie logistycznym w Poznaniu o współpracy, to należy im wierzyć. Obie firmy mają potężne marki i posiadają kluczowe zasoby. Nie ma jednak powodów, by nie wierzyć innym menedżerom, którzy mówią o presji i dominacji. Trzeba więc całkowicie odrzucić formułowane niekiedy hasło „kooperacja zamiast konkurencji” i idylliczną wizję partnerstwa w łańcuchach dostaw, z którą wyraźnie „kłóć się” wypowiedzi menedżerów skarżących się na dominację „partnerów” z łańcucha dostaw. To ostatnie zjawisko nie jest nowe i ma swoją (japońską) nazwę: *shitanke ijime* – tyranizowanie podwykonawców⁷. W 1995 roku w „The Wall Street Journal” zamieszczono wypowiedź jednego z podwykonawców Matsushity: „Po grzbiecie sływa nam ciągle pot, aż w końcu zostaje sama skóra i kości. Kontraktorzy tacy jak my są coraz słabsi, podczas gdy montażyści tacy jak Matsushita rosną w siłę”⁸. Bez trudu można wskazać podobne sytuacje w Polsce, choć rzetelne zbadanie opisywanego zjawiska jest bardzo trudne. W tym przypadku – inaczej niż w warunkach rzeczywistego partnerstwa – strony nie są skłonne do rozpowszechniania informacji o swoich działaniach. Warto też zwrócić uwagę na sytuację niektórych podwykonawców, którzy mają tylko jednego lub kilku odbiorców (montażystów), a zaopatrywać się mogą tylko u niewielu dostawców wskazanych przez montażystów.

W literaturze szczegółowo opisano już czynniki, które powodują dezintegrację pionową firm i zastępowanie jej rynkami, a przede wszystkim pośrednimi formami wymiany. Proces ten prowadzi do dekonstrukcji łańcuchów wartości i tym samym do zmiany paradygmatu strategii konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna nie musi być

⁷ J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani zarządzania*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000, s. 286.

⁸ Tamże.

już dłużej wynikiem wad i zalet różnych elementów łańcucha wartości. Przedsiębiorstwo może oprzeć swą strategię na przewadze w jednym ogniwie łańcucha wartości. „Biorąc to pod uwagę, można przyjąć, że w warunkach zdekonstruowanego łańcucha wartości odpowiednim kontekstem analizy otoczenia i konkurencji staje się grupa firm koncentrujących się na określonych ogniwach łańcucha wartości, posiadających podobne zasady i umiejętności, oferujących podobne rozwiązania problemów oraz zorganizowanych w formie konkurujących między sobą jednostek modularnych”⁹.

Dla łącznego ujęcia prowadzonych rozważań celowe może być odwołanie się do koncepcji modelu działalności przedsiębiorstwa¹⁰. Koncepcja ta została wyprowadzona z następującej konstatacji: ani duży udział w rynku, ani działanie w szybko rosnącej branży nie gwarantują już wysokiej rentowności. Liczba stref (branż) bez zysku ciągle wzrasta.

Model działalności przedsiębiorstwa powinien odpowiadać na następujące pytania:

- jakich klientów chcę obsługiwać?
- w jaki sposób osiągam zysk?
- w jaki sposób chronię swój strumień zysków?
- jakie wykonuję czynności?

Rozwinięciem modelu działalności przedsiębiorstwa jest przeszło dwadzieścia modeli zysku¹¹. Do modeli zysku przydatnych dla idei wykorzystania logistyki do tworzenia przewagi konkurencyjnej można zaliczyć trzy:

- gdy logistyka jest jednym ze sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej firmy lub sieci albo łańcucha dostaw:
 - 1) zysk dzięki udoskonaleniom u klienta,
 - 2) zysk z modelu niskich kosztów działalności;
- gdy logistyka jest warunkiem uzyskania przewagi łańcucha lub sieci:
 - 3) zysk z pozycji w łańcuchu wartości.

Pierwszy model zysku wiąże się z ideą wykorzystania logistyki do tworzenia unikatowości dla klienta. Warto w związku z tym przywołać takie pojęcia, jak: logistyczna obsługa klienta, dostępność, logistyczne koszty przestawienia, ekonomika systemu klienta. Model drugi opisuje powszechnie znane przypadki wykorzystania logistyki do znacznej obniżki kosztów, która następnie umożliwia konkurowanie niskimi cenami. Trzeci model zaś wiąże się z logistyką w bardziej skomplikowany sposób. Autorzy książki *Strefa zysku* tak opisują model zysku z pozycji w łańcuchu wartości: „W wielu sektorach zysk skupia się w niektórych ogniwach łańcucha wartości, a brakuje go w innych. W komputerach osobistych zysk wiąże się głównie z mikroprocesorami i oprogramowaniem. W chemikaliach występuje w produkcji,

⁹ E. Cyrson, *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 41.

¹⁰ A.J. Sływotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 28.

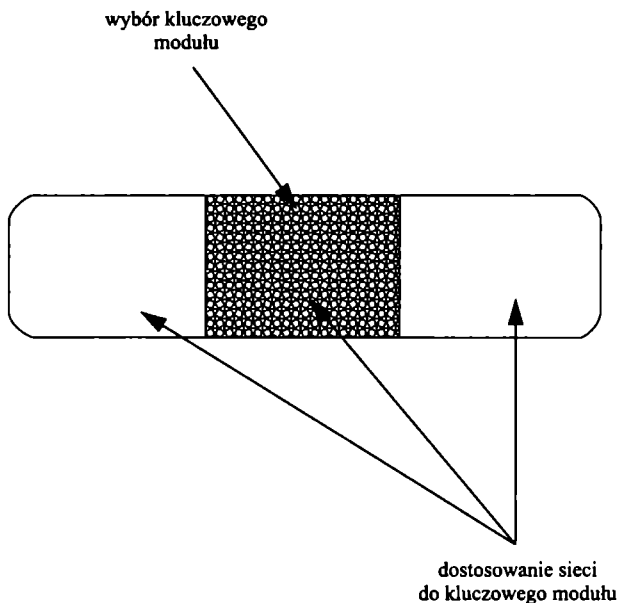
¹¹ Tamże, s. 66.

a nie w dystrybucji. W towarach powszechnego użytku pojawia się w dystrybucji, a nie w produkcji. W przemyśle samochodowym zysk powstaje w końcowych ogniwach łańcucha, takich jak usługi finansowe i przedłużone gwarancje, nie zaś w montażu lub dystrybucji”¹².

Model trzeci stanowi oczywiste odwołanie się do podejścia modularnego, a polega na:

- koncentracji na podstawowych modułach łańcucha wartości,
- odpowiednim zespoleniu pozostałych ogniw pozostających w rękach innych przedsiębiorstw.

Podejście modularne łączy pozycjonowanie firmy i podejście zasobowe ze zjawiskiem rozwoju sieci dostaw (rys. 1).



Rys. 1. Strategia dostosowania do modułu

Źródło: opracowanie własne.

Podejście modularne, koncepcja modelu działalności przedsiębiorstwa, a także najnowszy sposób rozumienia strategii według M.E. Portera podkreślają dwie kwestie:

- pozycjonowanie firmy powiązane z określeniem kluczowych ogniw (kluczowych zasobów),
- dopasowanie pozostałych elementów łańcucha wartości (łańcucha dostaw).

¹² Tamże, s. 93.

Owo dopasowanie oznacza przede wszystkim ustalenie kombinacji konkurencji, kooperacji i kontroli w relacjach z partnerami. Relacje w sieci mieszczą się tu w strategii firmy – lidera. Lider kształtuje te relacje, dążąc do waloryzacji posiadanych zasobów. Stara się zepchnąć dostawców do stref bez zysku, a samemu zająć te obszary, „do których zysk migruje”. Nie jest łatwo określić co sprzyja powstawaniu w tej sytuacji relacji konkretnego typu. Strategie dostawców muszą uwzględniać rozkład siły przetargowej i istniejące już relacje, ale mogą też dążyć do zmian na swoją korzyść. Skuteczność strategii dostawców zależy bez wątpienia od zasobów, którymi dysponują.

Na tle powyższych rozważań można sformułować dwa postulaty:

- konieczność formułowania i analizy strategii łańcuchów dostaw i sieci dostaw i odnoszenia ich do strategii przedsiębiorstwa,
- konieczność analizy związków między strategiami łańcuchów i sieci dostaw a relacjami w sieciach i łańcuchach dostaw.

Literatura

- [1] Bolstorff P., Rosenbaum R., *Supply Chain Excellence*, American Management Association, New York 2003.
- [2] Cyrson E., *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, PWN, Warszawa-Poznań 2002.
- [3] Gorynia M., *Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, red. M. Gorynia, AE, Poznań 2000.
- [4] Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K., *Collaborate with Your Competitors and Win*, „Harvard Business Review”, January-February 1989.
- [5] Micklethwait J., Wooldridge A., *Szamani zarządzania*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000.
- [6] *Podstawy wiedzy logistycznej*, red. M. Ciesielski, AE, Poznań 2004.
- [7] Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
- [8] Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997.
- [9] Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2000.

NETWORK STRATEGIES AND SUPPLY CHAIN STRATEGIES

Summary

This is very important to distinguish ideas of supply chains and supply networks. Supply chains should be analyzed in the context of industrial networks and internationalization processes. To understand functionality of networks and supply chains it's worth research relationships – competition, cooperation and control. Paradigm of network strategies and supply chains strategies can be given by using module approach, models of firms profit and model of firms activity. There is a crucial problem how to research relationships between supply chain strategies and supply networks strategies.