

Sylwia Konecka¹

TIPOLOGIA STRATEGII ŁAŃCUCHÓW DOSTAW

Streszczenie

We współczesnej literaturze z zakresu zarządzania łańcuchami dostaw powszechnie znane i szeroko opisane są dwa typy strategii łańcucha dostaw: wyszczuplony i zwinny. Można jednak spotkać się z artykułami, w których mowa jest przykładowo o elastycznym, odpornym, wydajnym czy wrażliwym łańcuchu dostaw. Z różnorodnością typów strategii łańcuchów dostaw mamy do czynienia zarówno w literaturze polskiej jak i anglojęzycznej.

Celem niniejszego artykułu jest rozstrzygnięcie kwestii przyczyn takiego stanu rzeczy i usystematyzowanie dotychczas spotykanych podejść. Dlatego też najpierw przeprowadzono przegląd literatury w celu zdefiniowania pojęć: „strategia” i „łańcuch dostaw”, co doprowadziło do wniosku, iż strategię łańcucha dostaw powinny być rozpatrywane w szerszym kontekście – sieci gospodarczych i uwzględniać dodatkowe czynniki konkurencyjności takie jak: relacje czy pozycja lidera, a dotychczasowe podejścia odnoszą się zazwyczaj do perspektywy pojedynczego przedsiębiorstwa, tak też grupowane są strategię łańcuchów dostaw i ich determinanty.

Następnie – również na podstawie przeglądu literatury – zidentyfikowano najczęściej omawiane strategię łańcuchów dostaw, aby usystematyzować stosowane nazewnictwo. Krytyczna analiza oferowanych podejść jest zdaniem Autorki ważnym problemem w badaniach naukowych, szczególnie dla młodych naukowców. Każda inna nazwa strategii łańcucha dostaw logicznie rzecz ujmując powinna charakteryzować się odmiennymi determinantami ich wyróżniania, jednak wielokrotnie różni Autorzy wykorzystują różne nazwy *de facto* odnoszące się do tych samych strategii łańcuchów dostaw.

Generalizując, w oparciu o analizę podobieństw i różnic w zastosowanych kryteriach podziału, wytypowano trzy główne grupy strategii łańcuchów dostaw: szczupłe, zwinne i hybrydowe.

Słowa kluczowe: strategia, łańcuch dostaw.

TIPOLOGIES OF SUPPLY CHAINS STRATEGY

Abstract

In contemporary literature on supply chain management generally known and widely described are two types of supply chain strategy: lean and agile. However, you can find the articles in which the question is, for example about flexible, resilient, efficient and responsive supply chain. The variety of types of supply chain strategy, we have to do both in Polish literature and English.

The aim of this paper is to determine the reasons for this state of affairs and systematizing approaches encountered so far. Therefore, the first conducted a literature review to define the terms "strategy" and "supply chain", which led to the conclusion that the supply chain strategies should be considered in a wider context – economic networks and take into account additional factors of competitiveness such as: relationships and leadership and existing approaches tend to refer to a single enterprise perspective, so too are grouped supply chain strategies and their determinants.

The most discussed strategies for supply chains in order to systematize the nomenclature used. A critical analysis of approaches is offered according to the author an important problem in scientific research, especially for young scientists. Any other name in the supply chain strategy, logically speaking, should be characterized by different determinants of their highlight, but many different authors use different names in fact referring to the same supply chain strategy.

In general, based on an analysis of the similarities and differences in the applied criteria for the distribution, three main groups were selected supply chain strategy: lean, agile, and hybrid.

Key words: strategy, supply chain.

¹ Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu; ul. Estkowskiego 6, 61-755 Poznań.

STRATEGIA

Przed przystąpieniem do zidentyfikowania omawianych w literaturze przedmiotu strategii łańcuchów dostaw należałoby zdefiniować samą strategię. Zgodnie z klasycznym podejściem Chandlera strategia to „proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów” [Fonfara, Gorynia, Najlepszy, Schroeder, 2000]. Oznacza to, że „strategię można rozumieć jako plan i wzorzec działania organizacji, a także zajmowanie i obronę swojej pozycji w otoczeniu, dające możliwość dalszego działania oraz widoki (perspektywy) na przyszłość” [Kempny, 2001]. Strategię definiuje się również jako „program najważniejszych działań długookresowych, niezbędnych do utrzymania się na rynku firmy lub jej samodzielnych części” [Gliński, Szczepanowski, 1995]. Strategia bywa postrzegana zarówno jako „(...) pewien plan działania organizacji, związany z jej pozycją (obecną i przyszłą) w otoczeniu jak i pewien względnie trwały i koherentny sposób działania.” [Koźmiński, Piotrowski, 1995]. Strategia stanowi plan lub wzór, który integruje w organizacji w zwartą całość główne cele, obowiązujące obszary polityki i logikę postępowania [Mintzberg et al., 2003]. Natomiast jedna z najczęściej przytaczanych w polskiej literaturze definicji łańcucha dostaw określa go jako „sieć powiązanych i współzależnych organizacji, które działając na zasadzie wzajemnej współpracy wspólnie kontrolują, kierują i usprawniają przepływy rzeczowe i informacji od dostawców do ostatecznych użytkowników” [Ciesielski, 2009]. Tak więc, następuje tu dopasowanie celów, sposobów działania organizacji składającej się z wielu niezależnych np. w aspekcie finansowym przedsiębiorstw. Stąd wniosek, iż rozpatrując strategię łańcucha dostaw należy uwzględnić fakt wyższego poziomu jej złożoności.

POZIOMY ANALIZY STRATEGII

W literaturze nie brakuje definicji strategii w odniesieniu do pojedynczych przedsiębiorstw, natomiast analiza strategii i czynników konkurencyjności na poziomie łańcucha dostaw jest zdecydowanie uboższa. Może to być przyczyną powstawania licznych neologizmów dotyczących nazewnictwa „nowych” strategii łańcucha dostaw. Stanowi także istotny problem w kontekście ich klasyfikacji.

Najczęściej wyróżnia się trzy poziomy agregacji:

- poziom funkcjonalny,
- poziom przedsiębiorstwa,
- poziom korporacji [Ciesielski, 2009].

Na pierwszym z wyróżnionych poziomów mówi się o strategiach funkcjonalnych odnoszących się do konkretnych obszarów zarządzania. Można tu wyróżnić strategię marketingową, finansową, działalności operacyjnej np. logistyki itd. Na poziomie przedsiębiorstwa przesądza się o konkretnych rynkach i produktach jednostki biznesowej, poziom ten wymaga scalenia obszaru funkcjonalnego z myślą o odrębnej gamie produktów lub usług przeznaczonych dla konkretnej grupy klientów. Natomiast poziom korporacyjny obejmuje więcej niż jeden obszar działalności. Na tym poziomie decyduje się o branżach i rynkach działania korporacji.

Być może różnorodność nazewnictwa w odniesieniu do strategii łańcuchów dostaw nie stanowi tak ważnego problemu, jak kwestia pomijania zależności występujących pomiędzy przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw. Stąd postulat uzupełnienia wskazanych poziomów agregacji o czwarty, wykraczający poza pojedynczą organizację, nazywany poziomem sieci lub wieloorganizacyjnym [Witt, Meyer, 2007]. Obejmuje on przedsiębiorstwa połączone w grupy dwóch lub więcej partnerów. Grupy takie najczęściej liczą tylko kilku członków, jak ma to miejsce w przypadku aliansów strategicznych, wspólnych przedsięwzięć czy też partnerstwa prowadzącego do wytworzenia dodatkowej wartości. Mogą to być jednak sieci składające się z dziesiątek, a nawet setek organizacji. W zależności od sytuacji, do współ-

pracy z innymi firmami może się włączyć cała korporacja albo tylko jej część. Właśnie ten poziom jest bardzo istotny dla analizy strategii łańcuchów dostaw, gdyż dopasowanie strategii na każdym poziomie będzie dotyczyć innych aspektów. W przypadku strategii na poziomie sieci nie należy tylko „ustawić przedsiębiorstwo względem otoczenia, lecz także ustawić sieci przedsiębiorstw względem rozległego otoczenia” [Witt, Meyer, 2007].

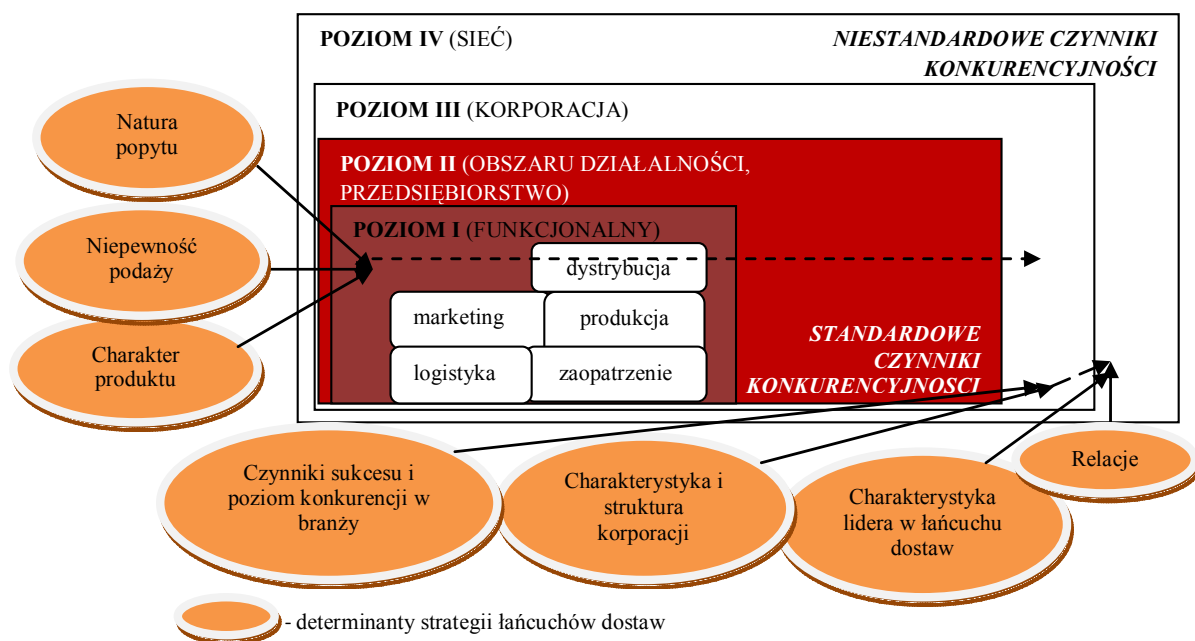
W odniesieniu do strategii łańcuchów dostaw warto również przytoczyć poglądy Hinesa [2004], wyróżnia on:

- strategię korporacji,
- strategię biznesową (adekwatnie do strategii na poziomie strategicznej jednostki biznesowej (SBU – *strategic business unit*) w podejściu Witta),
- strategię operacyjną,
- strategię konkurencyjną.

Hines podkreśla również, że między strategią łańcucha dostaw a strategiami konkurencyjnymi poszczególnych przedsiębiorstw musi istnieć strategiczne dopasowanie. Strategie łańcuchów dostaw są prowadzone „pod parasolem” strategii biznesowej, a strategie konkurencyjne są skupione na rynku. Jest to zgodne z poglądem Bozarth i Handfielda [2007], według których strategie łańcucha dostaw:

- przekładają strategię biznesową na działania w sferze łańcuchach dostaw,
- umożliwiają dostarczanie wartości docelowym klientom i rynkom,
- umożliwiają rozwijanie kluczowych kompetencji w sferze łańcuchach dostaw.

Tak więc, na strategię łańcucha dostaw wpływają te same czynniki, które należy uwzględniać analizując strategię przedsiębiorstwa – przede wszystkim popyt, podaż i konkurencję w branży. Duże znaczenie mają tu natura popytu i charakterystyka produktu. Są one najczęstszymi kryteriami branżowymi pod uwagę przy podziale strategii łańcuchów dostaw. Jednak strategia łańcucha dostaw nie może pomijać czynników sukcesu w branży, struktury korporacji, a szczególnie aspektów relacji międzyorganizacyjnych, rozkładu sił przetargowych i często wynikającej z nich pozycji lidera czy wobec lidera w łańcuchu dostaw – te elementy nazwano niestandardowymi czynnikami konkurencyjności. Dotychczasowe rozważania na temat strategii łańcucha dostaw zobrażowano na rysunku 1. Uwzględniono na nim wyróżnione poziomy analizy strategii, w odniesieniu do poziomu IV (sieci) wskazano na niestandardowe czynniki konkurencyjności.



Rys. 1. Schemat analityczny strategii i czynników konkurencyjności łańcucha dostaw

Fig. 1. Analytical scheme of the strategy and competitive factors of supply chain

TYPY STRATEGII ŁAŃCUCHÓW DOSTAW

Dwa najpopularniejsze typy strategii łańcuchów dostaw omawiane w polskiej literaturze to szczupły, wyszczuplony bądź wydajny (różnorodność nazewnictwa wynika tutaj z różnych tłumaczeń – ang. „*lean*”) oraz elastyczny bądź zwinny (tutaj podobnie – funkcjonują dwa określenia w literaturze polskiej dotyczące ang. „*agile*”) łańcuch dostaw. Podział na wymienione dwa typy łańcuchów dostaw następuje najczęściej ze względu na popyt – jego naturę oraz produkty – ich charakter.

Produkt \ Popyt	Zmienny	Stabilny
	Zwinny łańcuch dostaw (agile)	Wyszczuplony łańcuch dostaw (lean)
Zróżnicowane (innowacyjne)		
Standardowe (funkcjonalne)		

Rys. 2. Strategie wyszczuplonego i zwinnego łańcucha wyróżnione ze względu na naturę popytu i charakter produktu
Fig. 2. Lean and agile strategies highlighted the chain due to the nature of demand and the character of the product

Typ produktu i przewidywalność popytu jako podstawowe wyznaczniki podziału na produkty funkcjonalne (popyt przewidywalny) i produkty innowacyjne (popyt nieprzewidywalny) wybrał również Fisher [2005]. Każda z tych kategorii produktów wymaga odmiennej struktury łańcucha dostaw, dlatego określenie właściwości popytu na produkty często jest pierwszym krokiem w kierunku opracowania skutecznej strategii budowania i zarządzania łańcuchem dostaw. Produkty o stałym przewidywalnym popycie, masowe, dostępne w wielu, różnych punktach sprzedaży detalicznej, zaspokajające podstawowe, niezmiennie w czasie potrzeby to produkty funkcjonalne (według Fishera, Bozarth nazywa je standardowymi). Efektem stabilności popytu jest duża konkurencja, a stąd niskie marże zysku. Natomiast produkty innowacyjne mogą zapewnić firmom większe zyski. Cechuje je jednak krótki cykl życia, duża różnorodność i nowatorski charakter, co utrudnia prognozowanie popytu.

Poza tym wybierając strategię łańcucha dostaw należy stwierdzić, która z funkcji: wydajności fizycznej (*physical function*) czy też reagowania na potrzeby rynku (*market mediation function*) czyli elastyczności dominuje w łańcuchu dostaw. Funkcja wydajności fizycznej polega na przetwarzaniu surowców w części, komponenty, wyroby gotowe oraz na ich składowaniu i transportowaniu. Wiąże się więc z tzw. kosztami fizycznymi (kosztami produkcji, transportu, magazynowania zapasów itd.). Funkcja reagowania łańcucha dostaw na potrzeby rynku służy temu, by szeroka gama produktów, które trafiają na rynek, była zgodna z oczekiwaniami konsumentów. Koszty funkcji elastyczności łańcucha dostaw pojawiają się, gdy podaż przewyższa popyt i produkt musi być przeceniony lub sprzedany ze stratą, lub gdy podaż nie dorównuje popytowi, przez co firma traci zaufanie klientów i szanse sprzedaży. Tak więc, jeżeli popyt jest przewidywalny, strategia łańcucha dostaw skupia się na procesach fizycznej efektywności – łańcuch wydajny, w przypadku otoczenia o nieprzewidywalnym popycie, lepiej wykorzystywać łańcuchy elastyczne (*market-responsive*).

Również Tan i inni [2000] wyróżniają typ zwinnych łańcuchów dostaw na podstawie ich przynależności do produktów innowacyjnych (o nieprzewidywalnym popycie i krótkich cyklach życia). Dostrzegają jednak możliwość wykorzystania tego typu strategii łańcucha dostaw również dla produktów, które nazwali „przystosowalnymi”. Produkty „przystosowalne” charakteryzują się półprzewidywalnym popytem i średnim cyklem życia. Głównym celem zarządzania łańcuchem dostaw jest wówczas dostosowywanie produktów do indywidualnego popytu, co może zostać osiągnięte przez planowanie procesów zgodnie z popytem, montaż na zamówienie, masową indywidualizację bądź strategię odroczenia (*postponement*). We wskazanym podziale łańcuchów dostaw ograniczono się do kryterium popytu i wynikającej z niego polityki: produkcji na zapas, produkcji lub montażu na zamówienie. Informacje

dotyczące innych ważnych elementów takich jak, strategia lub dzielenie się informacjami są ściśle związane z polityką zarządzania popytem. Ten podział wskazuje też, które części procesów w łańcuchu dostaw powinny być zestandaryzowane, a które zindywidualizowane.

O dwu wymienionych typach łańcuchów dostaw piszą również M. Christopher, H. Peck i D. Towill [2006], jednak podziału na wyszczuplone i zwinne łańcuchy dostaw dokonują na podstawie charakterystyki popytu oraz charakterystyki podaży spowodowanej do długości łącznego czasu dostawy. Strategię wyszczuplonego łańcucha dostaw w czystej postaci należy stosować, jeśli popyt jest przewidywalny a łączny czas dostawy długi, natomiast gdy łączny czas dostawy jest krótki najlepszą strategią jest wyszczuplony łańcuch skojarzony z zasadą ciągłego uzupełnienia. Natomiast gdy popyt jest nieprzewidywalny a łączny czas dostawy krótki to należy stosować strategię zwinności z uwzględnieniem jej najwyraźniejszej postaci – Quick Response. Autorzy wymieniają również trzeci typ łańcucha dostaw – w literaturze polskiej określany jako hybrydowy, gdyż łączy cechy wyszczuplonego i zwinnego w dosłownym tłumaczeniu można go nazwać „wyszczuplono-zwinnym” łańcuchem dostaw („*leagile*”). Jest on odpowiedni dla sytuacji, gdy popyt jest trudno przewidywalny a łączny czas dostaw długi. Powstają wówczas warunki do stosowania zasady odraczania.

		Charakterystyka popytu	
		Przewidywalny	Nieprzewidywalny
Charakterystyka podaży	Długi łączny czas dostaw	LEAN (wyszczuplony)	LEAGILE (wyszczuplono-zwinny)
	Krótki łączny czas dostaw	LEAN (wyszczuplony)	AGILE (zwinny)

Rys. 3. Rodzaje strategii łańcuchów dostaw według Christophera [2006]

Fig. 3. Types of supply chain strategies according to Christopher [2006]

Wskazują oni również, że zwinne łańcuchy dostaw na rynkach o wrażliwym popycie stają się normą i prawdopodobnie mają one większe szanse na przetrwanie. Łańcuchy tego typu powinny być zorientowane na strategię ciągnięcia (*pull-oriented*), wirtualne (*virtual*) i oparte na sieci integracji procesów.

Na kwestie charakteru podaży w podziale łańcuchów dostaw na różne typy zwrócił uwagę również Lee i podobnie jak Fisher stronę popytową scharakteryzował poprzez „produkty funkcjonalne” (niska niepewność popytu) i „produkty innowacyjne” (wysoka niepewność popytu). Natomiast stronę podażową łańcucha dostaw opisał jako: procesy stabilne („*stable processes*” – tutaj niepewność podaży jest niska) oraz procesy ewolucyjne („*evolving processes*” – tutaj niepewność podaży jest wysoka).

Poprzez kombinację wymienionych możliwości, Lee wyróżnił cztery typy łańcuchów dostaw:

- wydajne (*efficient*) – w tym przypadku należy skupić się na ekonomii skali, na wyeliminowaniu działań nieprzynoszących wartości, i rozwijać narzędzia optymalizacji;
- zabezpieczające przed ryzykiem (*risk-hedging*) – tutaj najlepiej zbierać i dzielić zasoby w łańcuchu dostaw, tak aby zmniejszać ryzyko i dzielić się nim;
- reaktywne (*responsive*) – ta konfiguracja charakteryzuje się masową indywidualizacją i wytwarzaniem na zamówienie;
- zwinne (*agile*) – tę konfigurację można postrzegać jako kombinację mocnych stron zabezpieczających i reaktywnych łańcuchów dostaw, ich konfiguracja powinna być podporządkowana następująco sformułowanemu celowi „być reaktywnym i elastycznym na potrzeby klientów, i jednocześnie zabezpieczać się przed ryzykiem zakłóceń lub niedoborów poprzez wspólne wykorzystywanie zapasów lub innych zasobów [Lee, 2002].

Wymienione cztery typy strategii łańcuchów dostaw przedstawiono na rysunku 4.

		NIEPEWNOŚĆ POPYTU	
		Niska (produkty funkcjonalne)	Wysoka (produkty innowacyjne)
NIEPEWNOŚĆ PODAŻY	Niska (procesy stabilne)	WYDAJNE ŁAŃCUCHY DOSTAW (Efficient Supply Chains)	REAKTYWNE ŁAŃCUCHY DOSTAW (Responsive Supply Chains)
	Wysoka (procesy ewolucyjne)	ŁAŃCUCHY DOSTAW ZABEZPIECZAJĄCE PRZED RYZYKIEM (Risk-hedging Supply Chains)	ZWINNE ŁAŃCUCHY DOSTAW (Agile Supply Chains)

Rys. 4. Podział strategii łańcuchów dostaw według Lee [2002]

Fig. 4. Division of supply chain strategies by Lee [2002]

Zaletą tego podejścia jest skupienie się na niepewności, która jest uznawana za jeden z najistotniejszych problemów nie tylko w łańcuchach dostaw, ale generalnie we współczesnych warunkach prowadzenia biznesu. Nie ma tu jednak jasnego opisu struktury organizacji lub procesów zarządzania fizycznym przepływem w każdym z typów.

W związku z rozpatrywaniem strategii łańcuchów dostaw w kontekście niepewności i ryzyka w literaturze pojawiły się również strategie łańcuchów dostaw wykorzystujące zarządzanie ryzykiem. Mówi się o *supply chain risk management* czyli zarządzaniu ryzykiem łańcuchów dostaw i w tym kontekście o wrażliwych (*vulnerable*) czy kruchych (*fragile*) łańcuchach dostaw.

Z kolejnymi typami strategii łańcuchów dostaw możemy się spotkać w publikacjach Corstena i Gabriela [2009]. Podobnie jak większość autorów wytypowali oni łańcuchy wyszczuplone i zwinne. Podziału dokonali na podstawie struktury produktu – produkty montażowe i chemiczno-biologiczne oraz niepewności popytu – popyt dynamiczny i stabilny. Na podstawie tych dwóch elementów wskazano na kolejne dwa typy strategii łańcucha dostaw: powiązane (*connected*) i szybkie (*speed*). Dla produktów nadających się do fizycznego montażu i charakteryzujących się stabilnym popytem proponuje się wykorzystywać łańcuchy wyszczuplone, a przy niestabilnym popycie łańcuchy zwinne. Natomiast dla produktów chemiczno-biologicznych przy stabilnym popycie – łańcuchy „powiązane”, a przy niestabilnym popycie „szybkie”. Podział ten zilustrowano na rysunku 5.

		STRUKTURA PRODUKTU	
		produkty „montażowe”	produkty chemiczno-biologiczne
POPYT	Stabilny	SZCZUPŁY ŁAŃCUCH DOSTAW (Lean Supply Chain)	POWIĄZANY ŁAŃCUCH DOSTAW (Connected Supply Chain)
	Dynamiczny	SZYBKI ŁAŃCUCH DOSTAW (Speed Supply Chain)	ZWINNY ŁAŃCUCHY DOSTAW (Agile Supply Chain)

Rys. 5. Podział strategii łańcuchów dostaw według Corstena i Gabriela [2009]

Fig. 5. Division of supply chain strategies by Corsten and Gabriel [2009]

Kolejne podejście przedstawił Klaas główną zaletą tego podejścia jest to, iż integruje większość aspektów uwzględnianych w innych podejściach [Klaas, 2002]. Głównymi kryteriami branymi pod uwagę są cele strategiczne z jednej strony i mechanizmy koordynacji

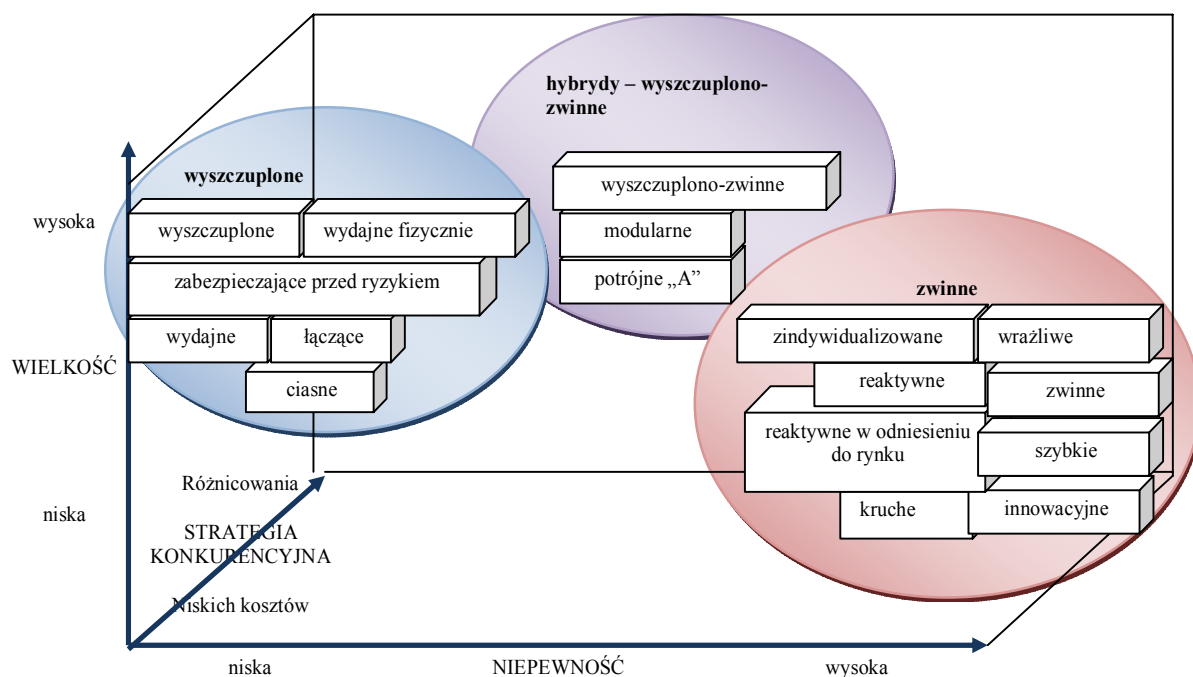
przepływów dóbr i informacji z drugiej. Celami strategicznymi są koszty i elastyczność (*flexibility*). Natomiast mechanizmy koordynacji podzielono w pierwszej kolejności na mechanizmy oparte o prognozę (*forecast-driven*) i mechanizmy oparte o rzeczywisty popyt (*demand-driven-reactive*), w następnej kolejności podzielono je na system *push* i *pull*. Kombinację wskazanych podziałów zaprezentowano na rysunku, są one nazywane „segmentami logistycznymi” dla podkreślenia, że w łańcuchu dostaw można wyróżnić w tym samym czasie różne segmenty w zależności np. od produktu, klienta.

		CELE STRATEGICZNE	
		Koszt	Elastyczność
MECHANIZMY KOORDYNACJI	Oparte na prognozach popytu	CIASNY (TIGHT) produkty funkcjonalne, standardowe push	ZWINNY (AGILE) produkty innowacyjne, standardowe pull
	Oparte na popycie rzeczywistym	MODULARNY (MODULAR) produkty modułowe pull	INDYWIDUALNY (INDIVIDUAL) produkty pojedyncze, zindywidualizowane push

Rys. 6. Podział strategii łańcuchów dostaw według Klaasa [2002]
 Fig. 6. Division of supply chain strategies by Klass [2002]

TYPY ŁAŃCUCHÓW DOSTAW – UJĘCIE CAŁOŚCIOWE

Analiza wskazanych pokrótce podejść pozwala stwierdzić, że wszystkie rozpatrywane są z perspektywy przedsiębiorstwa i wykorzystują podobne kryteria podziału. Głównie niepewność popytu, niepewność podaży, wielkość (*volume*), strategie konkurencyjne (wskazane bezpośrednio lub pośrednio), takie jak przywództwo kosztowe i dywersyfikacja (przez jakość lub elastyczność). Porównanie opisanych podejść umożliwia stworzenie jednego modelu uwzględniającego typy: wyszczuplonego (niski poziom niepewności, duże ilości, orientacją na koszty), zwinnego (wysoka niepewność, małe ilości, orientacja na zróżnicowanie) i wyszczuplono-zwinnego (hybryda) łańcucha dostaw. W modelu tym można zawrzeć również drugie podejście profesora Lee tzw. „*triple A*” czyli „potrójne A”, w którym zwrócono uwagę na nowe wyzwania stawiane łańcuchom dostaw. Nazwa pochodzi od pierwszych liter trzech atrybutów łańcucha dostaw: elastyczności (*agility*), zdolności dostosowywania się do rynku (*adaptability*) oraz uwzględniania wzajemnych interesów wszystkich jednostek (*alignment*) [Lee, 2005]. Wskazane podejścia zebrano i przedstawiono graficznie na podstawie pracy Nehera [2005] uzupełniając o strategię „*triple A*”, wrażliwych i kruchych łańcuchów dostaw, na rysunku 7.



Rys. 7. Schemat strategii łańcuchów dostaw z uwzględnieniem czynników konkurencyjności
Fig. 7. Diagram of supply chains strategies including the factors of competitiveness

ZAKOŃCZENIE

W zaprezentowanym podziale strategii łańcuchów dostaw odwołano się do trzech aspektów: niepewności popytu, strategii konkurencyjnej oraz wielkości przepływu. Pozwoliło to na wytypowanie trzech grup strategii łańcuchów dostaw: zwinnych, wyszczuplonych i hybrydowych.

Zdaniem autorki różnorodność stosowanego nazewnictwa w odniesieniu do strategii łańcuchów dostaw nie wynika z faktycznego zróżnicowania – przynajmniej w sferze teoretycznej, co z chaosu w stosowanym nazewnictwie i braku jasno zdefiniowanych i powszechnie uznanych strategii na poziomie łańcucha dostaw. Nastręcza to trudności w przekazie i zrozumieniu przedmiotu rozważań zarówno wśród teoretyków jak i praktyków. Dlatego też wytypowano i pogrupowano występujące strategie.

Podziału wszystkich wymienionych strategii łańcuchów dostaw dokonano z perspektywy determinant strategii dotychczas uznawanych na poziomie przedsiębiorstwa: popytu, produktu, dlatego też odnoszą się one do strategii kosztowej lub dywersyfikacji. Dla strategii łańcuchów dostaw o wiele istotniejsze są między innymi siła przetargowa dostawców, odbiorców, podział ewentualnych strat, niepewność, wyróżnienie lidera, dopasowanie strategii wszystkich przedsiębiorstw uczestniczących w łańcuchu, zależności między poszczególnymi strategiami łańcuchów dostaw tworzącymi sieci dostaw i dalej sieci gospodarcze.

Schemat ten można potraktować jako źródło wiedzy na temat indywidualnej konfiguracji firmy będącej liderem łańcucha dostaw i wykorzystać ją do dostosowania wszystkich uczestników do głównej misji i wizji łańcucha. W praktyce większość atrybutów łańcucha dostaw przenika się i charakteryzuje się zarówno cechami szczupłości jak i zwinności. Sama typologia strategii nie przesądza o jej wyborze czy też gwarancji powodzenia.

Schemat należy traktować jako przyczynek do podjęcia dalszych badań nie tylko literaturowych, ale również weryfikujących go w rzeczywistości. Samo uporządkowanie nazewnictwa nie daje odpowiedzi na wiele dalszych pytań i wniosków, które zrodziły się na podstawie badań literaturowych. Na przykład kwestią do rozstrzygnięcia pozostaje to czy należy strategię wyszczuplonego łańcucha dostaw traktować jako poprzednika strategii zwin-

nego łańcucha dostaw czy jako oddzielne strategie, które mogą być wykorzystywane nawet dla tego samego produktu, ale w różnych fazach przepływu.

Przedstawiona typologia wskazuje również na różnorodność podejść i stanowi postulat wyjścia poza schematyczne ujmowanie strategii łańcuchów dostaw tylko jako wyszczuplonych bądź zwinnych, należałoby rozwijać badania w obrębie każdej z tych grup.

Kolejny wniosek to brak zasadności tworzenia kolejnych nazw w zależności od wybranych determinant strategii. O wiele bardziej przydatnym byłoby zweryfikowanie ich z rzeczywistością. Tym bardziej, że według najnowszych badań nie ma potwierdzenia empirycznego dla wszystkich twierdzeń przykładowo Lo i Power [Perez-Franco, Singh, Sheffi, 2010] udowodnili, że bezpodstawny jest podział na produkty funkcjonalne i innowacyjne, a co za tym idzie strategii łańcuchów dostaw na reaktywne i efektywne.

LITERATURA

- [1] Bozarth C., Handfield R.B., 2007, *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice.
- [2] Christopher M., 2000, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa.
- [3] Christopher M., Peck H., Towill D., 2006, *A taxonomy for selecting global supply chain strategies*, „The International Journal of Logistics Management”, nr 2.
- [4] Ciesielski M., 2009, *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa.
- [5] Corsten, D., Gabriel Chr., 2009, *Supply Chain Management erfolgreich umsetzen. Grundlagen, Realisierung und Fallstudien*, Springer Verlag, Berlin.
- [6] Fechner I., 2007, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań.
- [7] Fisher M.L., 2005, *Jakiego łańcucha dostaw wymaga twój produkt?*, „Harvard Business Review Polska”, nr 78.
- [8] Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., 2000, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- [9] Gliński B., Szczepanowski P., 1995, *Zarys zarządzania strategicznego*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Warszawa.
- [10] Hines T., 2004, *Supply Chain Strategies: Customer Driven and Customer Focused*, Butterworth-Heinemann.
- [11] Kempny D., 2001, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa.
- [12] Klaas T., 2002, *Logistik-Organisation. A Configurational Approach to Logistics-Oriented Organizational Design*, Deutscher Universitäts-Verlag.
- [13] Kotzab H. et al, 2005, *Research Methodologies in Supply Chain Management Research Methodologies in Supply Chain Management*, Physical-Verlag Heidelberg, New York.
- [14] Koźmiński A.K., Piotrowski W., 1995, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [15] Lee H.L., 2005, *Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw*, „Harvard Business Review Polska”.
- [16] Lee H.L., 2002, *Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties*, „California Management Review”, nr 44 (3).
- [17] Neher A., 2005, *The Configurational Approach in Supply Chain Management*, [w:] Kotzab H., Seuring S., Muller M., Reiner G. (eds.), *Research Methodologies in Supply Chain Management*, Physical-Verlag Heidelberg, New York.
- [18] Overbeck S., 2009, *Supply Chain Management – A critical Analysis*, GRIN Verlag, Norderstedt Germany.
- [19] Perez-Franco, Singh, Sheffi, 2010, *An approach to evaluate a firm's supply chain strategy as a conceptual system*, Center for Transportation and Logistics, MIT.
- [20] Tan G.W., Shawn M.J., Fulkerson W., 2000, *Web-based Global Supply Chain Management*, [w:] Shawn M., Blanning R., Strader T., Whinston A. (eds.), *Handbook of Electronic Commerce*, Springer, Berlin.
- [21] Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghoshal S., 2003, *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, Pearson Education Limited, Edinburg Gate.
- [22] Witt B. de, Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.