

Joanna Palewicz, Joanna Baran
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Organizacja łańcucha dostaw w branży odzieżowej

Wprowadzenie

W literaturze brakuje jednoznacznej definicji „łańcucha dostaw” co wynika przede wszystkim z faktu, że logistyka jako dziedzina nauki wciąż dynamicznie się rozwija, w związku z czym w ciągu kilkudziesięciu lat powstało kilka nowych koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw, które redefiniowały istniejące już pojęcia zgodnie z proponowanymi zmianami. Definicje łańcucha dostaw prezentowane w literaturze przedstawiono w tabeli 1.

Celem niniejszego artykułu jest przeprowadzenie przeglądu koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki funkcjonowania łańcuchów dostaw w branży odzieżowej. Aby zrealizować postawiony powyżej cel do badań empirycznych dobrano obiekt badawczy w sposób celowy, było to przedsiębiorstwo z branży odzieżowej. Metody wykorzystane w ramach gromadzenia danych to metoda studiów literatury i dokumentacyjna.

Tab. 1. Zestawienie wybranych definicji łańcucha dostaw

Rok publikacji	Autor	Definicja łańcucha dostaw
1993	J. Turner	Technika zorientowana na wszystkie punkty styku w łańcuchu od dostawców surowców, poprzez różne szczeble produkcji, składowanie i dystrybucję do ostatecznego klienta
1994	L. Johansson	Wymaga, aby wszyscy uczestnicy łańcucha dostaw byli właściwie informowani. W zarządzaniu łańcuchem dostaw, punkty styku oraz przepływ informacji między różnymi ogniwami łańcucha dostaw są krytycznymi elementami dla ostatecznych wyników jego funkcjonowania
1997	D. Bowersox	Strategia oparta na współpracy zorientowanej na powiązaniach operacji biznesowych między przedsiębiorstwami w celu osiągnięcia wspólnej wizji rynkowych szans
1998	D. Lambet M. Cooper J. Pagh	Integracja kluczowych procesów biznesowych od końcowych użytkowników, poprzez początkowych dostawców, którzy dostarczają produkty, usługi i informacje oraz dodają wartość dla klientów i innych udziałowców łańcucha dostaw
1998	M. Christopher	Zarządzanie relacjami z dostawcami i klientami w górę i dół łańcucha w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klientów i przy kosztach niższych z punktu widzenia łańcucha jako całości
2000	D. Simchi-Levi, Ph. Kaminsky E. Simchi-Levi	Zestaw sposobów podejścia stosowanych do efektywnego integrowania dostawców, producentów, składów i punktów sprzedaży detalicznej, aby produkty były wytwarzane i dystrybuowane we właściwych ilościach, do właściwych miejsc i we właściwym czasie w celu minimalizacji kosztów systemowych i przy założeniu osiągnięcia wymaganego poziomu obsługi
2003	S. Chopra P.Meindl	Zarządzanie przepływami pomiędzy ogniwami w łańcuchu dostaw w celu maksymalizacji globalnej rentowności łańcucha dostaw
2004	J.T. Mentzner	Systemowa, strategiczna koordynacja tradycyjnych funkcji biznesu oraz taktyk stosowanych w ramach tych funkcji i w innych przedsiębiorstwach należących do łańcucha dostaw, mająca na celu zwiększenie długookresowej wydajności poszczególnych podmiotów oraz całego łańcucha dostaw

Źródło: Opracowanie na podstawie: K. Rutkowski, Zarządzanie łańcuchem dostaw – próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką, „Gospodarka Magazynowa i Logistyka”, 2004 nr 12, s. 3; J. T. Mentzner, Defining Supply Chain Management, „Journal of Business Logistics”, 2004 nr 2, s. 18.

Szkoły myślowe dotyczące łańcucha dostaw

Pierwszą próbę uporządkowania terminu łańcuch dostaw podjęli Ch. Bechtel i J. Jayaram, wyodrębniając cztery podstawowe szkoły myślowe odnoszące się do łańcucha dostaw [Rutkowski 2004].

Wyszczególnili oni następujące koncepcje: szkoła świadomości funkcjonalnej łańcucha, szkoła wspólnych powiązań, szkoła informacyjna oraz szkoła integracyjna [Bechtel, Jayaram 1997].

Szkoła świadomości funkcjonalnego zarządzania łańcuchem sprowadza się do organizacji przepływu produktów przez różne ogniwa. Łańcuchy dostaw są podstawą handlu i były znane ludzkości jeszcze przed naszą erą, jako przykład można podać Bursztynowy Szlak. Początkowo było to proste przekazywanie towarów pomiędzy kupcami, bądź obsługa przewożonego ładunku na zlecenie właściciela. Typową dla tej koncepcji definicję sformułował J. Houlihan, w której łańcuch dostaw to przepływ produktów od dostawcy, poprzez producenta i dystrybutora do ostatecznego użytkownika [Houlihan 1988].

Szkoła ta bazuje również na filozofii łańcucha wartości, którego prekursorem był M. E. Porter. W koncepcji tej źródłem przewagi konkurencyjnej jest wydajność wszystkich rodzajów działań podjętych przez jednostkę gospodarczą podczas dostarczania swoich produktów na rynek. Przedsiębiorstwo korzystające z usług innych firm musi być świadome, że każda z nich ma wkład w tworzenie wartości, nośnikiem której jest produkt dostarczany do ostatecznego klienta. W związku z tym, aby zwiększyć konkurencyjność swoich wyrobów, zaczęły one dopasowywać własne działania do działań swoich dostawców i odbiorców, tworząc w ten sposób wartość dodaną na każdym etapie przepływu produktu i jednocześnie budując system czynności składający się na łańcuch wartości [Porter 2001].

Szkoła zarządzania punktami styku (logistyczna) również podkreśla istotność dobrej organizacji przepływu produktów przez różne segmenty łańcucha, koncentruje się jednak na powiązaniach między różnymi obszarami funkcjonalnymi w łańcuchu dostaw. Odmienne, względem szkoły funkcjonalnego zarządzania, jest podejście do zmiennej warunkującej przewagę konkurencyjną, bowiem w zarządzaniu punktami styku źródło lepszej efektywności jednostki gospodarczej stanowi transport towarów, pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha dostaw [Rutkowski 2004]. W koncepcji tej funkcją łańcucha dostaw jest takie organizowanie przepływu ładunków, które pozwoli na optymalne wykorzystanie zasobów oraz jak najszybszy transport pomiędzy poszczególnymi ogniwami. Przykładem może być definicja J.J Coyle'a, gdzie łańcuch dostaw to: „zintegrowane zarządzanie sekwencjami przepływu logistycznego, przetwarzaniem i czynnościami związanymi z obsługą – od dostawców do ostatecznych klientów – niezbędnymi do wytworzenia produktu lub usług w sposób sprawny i efektywny” [Coyle i in. 2002].

Typowym przedstawicielem szkoły informacji jest L. Johansson, łańcuch dostaw definiuje on w następujący sposób: „[...] wymaga, aby wszyscy uczestnicy łańcucha dostaw byli właściwie informowani. W zarządzaniu łańcuchem dostaw, punkty styku oraz przepływ informacji między różnymi ogniwami łańcucha dostaw są krytycznymi elementami dla ostatecznych wyników jego funkcjonowania” [Johansson 1994]. Szkoła informacyjna jest niewątpliwie rozwinięciem wcześniej przedstawionych koncepcji łańcucha dostaw. Podejście to podkreśla, że przepływ informacji w łańcuchu dostaw jest równie ważny jak sam przepływ produktów. Wiąże się z koniecznością poszerzenia współpracy pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha w zakresie wymiany danych i informacji o istniejącym bądź planowanym popycie. Koncepcja ta reprezentowana jest również przez J. Witkowskiego, według którego „łańcuch dostaw to współdziałające w różnych obszarach firmy wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych” [Witkowski, 2003].

Niewątpliwie szkoła integracyjna jest podejściem najsilniej podkreślającym konieczność współdziałania łańcucha w jak najszerszym zakresie. Łańcuch dostaw jest w niej postrzegany jako paradygmat znacznie szerszy niż zbiór bloków organizacyjnych, poprzecinanych wyłącznie przepływami produktów i informacji. Szkoła integracyjna dzieli te bloki horyzontalnie na pojedyncze procesy, które poddawane są następnie działaniom optymalizacji ich przebiegu. Koncepcja ta odnosi się do horyzontalnych procesów w łańcuchu dostaw, wychodzących swoim zasięgiem poza tradycyjne ramy procesów logistycznych. Łańcuch dostaw można więc rozpatrywać jako proces, w ramach którego dąży się do optymalizacji subprocesów. Najdokładniej koncepcja ta jest przedstawiona w definicji sformułowanej przez The Global Supply Chain Forum, która przedstawia łańcuch dostaw jako: „integrację kluczowych procesów biznesowych od końcowych użytkowników, poprzez początkowych dostawców, którzy dostarczają produkty, usługi i informacje oraz dodają wartość dla klientów i innych udziałowców łańcucha dostaw” [Lambert i in. 1998]. Warto zwrócić uwagę na fakt, że przedstawiciele tej szkoły myślenia wprowadzają w tej definicji łańcucha dostaw większość działań ważnych z punktu prowadzenia biznesu, stanowiących podstawę sukcesu przedsiębiorstwa.

Analiza czterech szkół myśli pozwala na wyodrębnienie najważniejszych aspektów łańcucha dostaw oraz stanowi próbę usystematyzowania różnorodnych definicji występujących w literaturze. Można jednak przyjąć, że żadne z przedstawionych podejść samo w sobie nie stanowi idealnego modelu i dopiero połączenie wszystkich czterech szkół można określić jako koncepcję w pełni definiującą pojęcie łańcuch dostaw.

Sposoby organizacji łańcuchów dostaw

Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw w literaturze pojawiła się w latach 80-tych w opracowaniu K. Oliwera i M. Webbera, autorzy zwrócili w nim szczególną uwagę na aspekty integracji międzyfunkcjonalnej [Oliver, Webber 1992]. Wtedy też powszechne stało się używanie terminu „zintegrowany łańcuch dostaw”, co dało początek postrzegania łańcucha dostaw jako złożonego systemu, który może być podawany konfiguracji w celu lepszego dopasowania go do otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa.

Początek lat 90-tych charakteryzował się koncentracją na finalnej cenie produktu, którą uznawano za jeden z testerów efektywności zintegrowanego łańcucha dostaw. Uzyskanie niskiej ceny produktu, która świadczyła o konkurencyjności i atrakcyjności danego towaru na rynku, wiązało się z optymalizacją przepływów materiałowych oraz ograniczeniem kosztów związanych z ich przesyłaniem. Dążono do minimalizacji zapasów w całym łańcuchu dostaw i silnej redukcji kosztów transportu pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha [Laskowska-Rutkowska 2001]. Silne zorientowanie przedsiębiorstwa na zmniejszenie kosztów prowadziło czasami do absurdalnych sytuacji. Przykładowo takie nieracjonalne obniżanie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa zauważył H. Lee, który podczas badań przeprowadzanych w latach 90-tych spotykał się z sytuacją, że towary na które sklepy zgłaszały popyt, leżały zapakowane i gotowe do dystrybucji w magazynach firmowych, ale z racji na redukcję kosztów transportu nie można było ich wysłać, aż do momentu zapełnienia wszystkich kontenerów. Wiązało się to oczywiście z koniecznością opóźniania wysyłek, powodując że towar, który mógł być sprzedany i przynieść zysk, tracił swoją wartość innowacyjności generując koszt jako zapas na magazynie [Lee 2005].

Należy jednak podkreślić, że koncentracja przedsiębiorstw na optymalizacji procesów stanowiła podstawę nie tylko dla koncepcji Lean Management (LM), ale również dla podejścia Quick Response (inaczej określane jako Agile Management – AM). Obie strategię dążą do eliminacji wszelkiego marnotrawstwa. „Wyszczuplone” zarządzanie wskazuje konieczność redukcji zapasów, nadmiernej produkcji oraz niepotrzebnego przemieszczania towarów, co ściśle wiąże się ze strategią lidera cenowego. Natomiast Quick Response redukuje koszty poprzez eliminację zbędnych elementów łańcucha, które nie wnoszą wartości dodanej do produktu. Efektywność i elastyczność łańcucha osiąga się więc przez ograniczenie nakładów na zapasy, gdyż szybka reakcja pozwala na zmniejszenie ich w każdym z ogniw łańcucha [Coyle i in. 2002].

Koniec lat 90-tych przyniósł pierwsze zmiany w spojrzeniu na zintegrowany łańcuch dostaw. Wyniki badań przeprowadzonych w 1999 r. przez grupę doradczą A.T. Kerney przedstawione w raporcie „Insight to Impart” pokazywały, że efektywność łańcucha dostaw przestała być mierzona tradycyjnymi wskaźnikami w postaci: jakości, czasu i kosztów działań. Jak podawali autorzy zastąpiono je przez: zdolność do szybkiego reagowania, optymalne wykorzystanie zasobów oraz elastyczność łańcucha, wyrażoną szybkością z jaką system może osiągać optymalną strukturę kosztów [Kearney 1999]. Z perspektywy pierwszej dekady XXI wieku można stwierdzić, że wyniki badań A.T. Kearney były jak najbardziej słuszne [Laskowska-Rutkowska 2001]. W artykule opublikowanym w 2004 r. H. Lee napisał: „Z biegiem czasu zacząłem dostrzegać pewną paradoksalną prawidłowość [...] przy jednakowych pozostałych warunkach firmy dysponujące sprawniejszymi i efektywniejszymi pod względem kosztów łańcuchami dostaw nie zdobywały trwałej przewagi nad swymi rywalami. W rzeczywistości efektywność tych łańcuchów pod względem budowania przewagi konkurencyjnej wciąż się pogarszała” [Lee 2005]. Powodem tego był, fakt iż atrakcyjne rozwiązania kosztowe w wyszczuplonych łańcuchach dostaw obniżały jednocześnie jego zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa. Początek XXI wieku przyniósł liczne koncepcje konfiguracji łańcucha dostaw, które łagodzą dysonans występujący pomiędzy dwoma kluczowymi parametrami wpływającymi na efektywność łańcucha dostaw: kosztami, a czasem.

M. L. Fisher prezentuje typowo produktowe podejście do konfigurowania łańcucha dostaw. Według niego to właśnie rodzaj produktu determinuje sposób budowania łańcucha dostaw, dlatego dzieli on produkty na funkcjonalne i innowacyjne. Produkty funkcjonalne charakteryzują się przewidywalnym popytem, długimi cyklami życia i zaspokajają najczęściej podstawowe potrzeby. Natomiast produkty innowacyjne mają krótsze cykle życia i większe wahania popytu. Przedstawiony podział produktów warunkuje dopasowanie odpowiedniej dla nich architektury łańcucha dostaw. Fisher stwierdza, że do obsługi produktów innowacyjnych właściwe są łańcuchy elastyczne (agile), natomiast produkty funkcjonalne wymagają efektywnych (lean) łańcuchów dostaw. Cechy obu rodzajów łańcuchów dostaw przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Porównanie efektywnego i elastycznego łańcucha dostaw

Łańcuch efektywny	Łańcuch elastyczny
<ul style="list-style-type: none"> • Efektywna obsługa możliwego do ustalenia popytu (przy możliwie ograniczonych kosztach) • Wysoki poziom wykorzystania potencjału (w szczególności produkcyjnego) • Zwiększenie wskaźnika rotacji i zmniejszenie poziomu zapasów (o ile nie rosną koszty globalne) • Wybór dostawców zależnie od poziomu kosztów i jakości nabywanych dóbr • Maksymalizacja wartości dodanej oferowanych produktów 	<ul style="list-style-type: none"> • Wysoki poziom reakcji w celu zaspokojenia nieprzewidywalnego popytu • Tworzenie rezerw potencjału • Zwiększenie zapasów bezpieczeństwa w grupie wyrobów gotowych i magazynowanych komponentów • Obniżanie czasów przepływu „za wszelką cenę” • Wybór dostawców w zależności od szybkości reakcji oraz elastyczności działania • Wzornictwo modułowe i stosowanie strategii odraczania w celu opanowania problemów związanych z różnorodnością w wielkością produktów

Źródło: M. L. Fisher, What is the Wright Supply Chain for your Product?, Harvard Business Review, 1997, s. 108.

Jeżeli w danym przedsiębiorstwie występują zarówno produkty funkcjonalne jak i produkty innowacyjne producenci powinni odpowiednio dla konkretnych produktów kształtować właściwe łańcuchy dostaw. Takie hybrydowe rozwiązania wynikające najczęściej z różnic w naturze popytu na produkty przedsiębiorstwa, są często spotykane w zarządzaniu przepływem produktów.

Należy zwrócić uwagę, iż w koncepcji Fishera wybór odpowiedniego łańcucha dostaw warunkowany jest nie tylko przez specyfikę dostarczanego na rynek produktu, ale również przez rodzaj przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii konkurowania, sprowadzającej się do wyboru pomiędzy dwoma czynnikami decydującymi – dostępnością towaru, a kosztem dystrybucji (tabela 3).

Tab. 3. Sposoby i warunki zdobywania przewagi konkurencyjnej w elastycznych i efektywnych łańcuchach dostaw

Łańcuch dostaw	Warunki sukcesu	Czynnik decydujący
Elastyczny	Jakość Koszt Łączny czas dostaw	Dostępność
Efektywny (Wyszczuplony)	Jakość Łączny czas dostaw Dostępność	Koszt

Źródło: R. Mason-Jones, R.B. Naylor, D.R. Twill, Lean, Agile or Leagile? Matching Your Supply Chain to the Marketplace, „International Journal of Production Research”, 2000 nr 38, s. 40.

Interesującą koncepcję stanowi opracowana przez M. Christophera wspólnie z H. Peckiem i D. Towillem konfiguracja łańcuchów, w której zaproponowali podejście polegające na wyróżnieniu czterech podstawowych strategii zależnych od charakterystyki popytu i charakterystyki podaży. W sytuacji gdy popyt jest przewidywalny, a czas dostawy krótki, najlepszą koncepcją jest strategia Lean1 związana z zasadą ciągłego uzupełniania (tabela 4). Jeżeli popyt jest przewidywalny a czas dostawy długi to powstają warunki do stosowania Lean Management w czystej postaci (Lean2). W przypadku, gdy popyt jest nieprzewidywalny, a czas dostawy długi, stosuje się tzw. szczupło-zwinne łańcuchy (Leagile) bazując na zasadzie odraczania.

Natomiast, gdy popyt jest nieprzewidywalny, a czas dostawy krótki należy stosować strategię Agile, ze szczególnym uwzględnieniem najwcześniejszej postaci – Quick Response [Ciesielski 2010].

Tab. 4. Rodzaje strategii łańcuchów dostaw

		Charakterystyka popytu	
		Przewidywalny	Nieprzewidywalny
Charakterystyka podaży	Długi łączny czas dostaw	Lean (2) Planowanie i realizacja	Leagile Odroczenie
	Krótki łączny czas dostaw	Lean (1) Ciągłe uzupełnianie zapasów	Agile Reagowanie i realizacja

Źródło: M. Christopher, A taxonomy for Selecting Global Supply Chain Strategies, „The International Journal of Logistics Management”, 2006 nr 2, s. 283.

Innym podejściem jest koncepcja proponowana przez H. L. Lee wyróżniająca cztery sposoby konfiguracji łańcucha dostaw: efektywną, reagującą, unikającą ryzyka i zwinną. Wybór odpowiedniego łańcucha zależy od stopnia nieprzewidywalności popytu i podaży (tab. 5).

Tab. 5. Konfigurowanie łańcucha dostaw bazujące na niepewności popytu i podaży

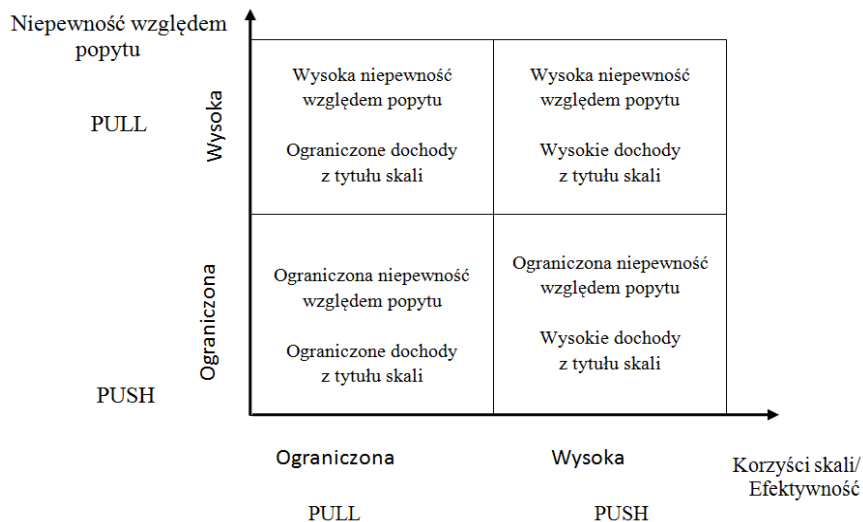
		Niepewność popytu	
		Niska (produkty standardowe)	Wysoka (produkty innowacyjne)
Niepewność podaży	Niska (stabilny proces)	Efektywne łańcuchy dostaw	Reagujące łańcuchy dostaw
	Wysoka (rozwijalny proces)	Unikające ryzyka łańcuchy dostaw	Zwinne łańcuchy dostaw

Źródło: A. Kawa, Konfigurowanie łańcucha dostaw. Teoria instrumenty i technologie, WUEWP, Poznań 2011, s. 32.

Łańcuchy dostaw, w których produkty cechują się dużą przewidywalnością popytu i małą niepewnością dostawy powinny opierać się na strategii efektywnych łańcuchów dostaw. Oznacza to skupienie się na efekcie skali, eliminacji czynności niedodających wartości i technikach optymalizacji. Łańcuchy dostaw unikające ryzyka są odpowiednie dla towarów charakteryzujących się przewidywalnym popytem i niepewną podażą. Strategia takiego łańcucha opiera się na dzieleniu się zasobami z innymi przedsiębiorstwami, dzięki czemu możliwa jest redukcja i rozdzielenie ryzyka na wszystkie jego ogniwa. Natomiast reagujący łańcuch dostaw jest odpowiedni dla towarów o nieprzewidywalnym popycie i pewnej podaży, którego strategia sprowadza się do produkcji na zamówienie lub zindywidualizowanej produkcji masowej. Z kolei zwinny łańcuch dostaw powinien być wykorzystywany do produktów o bardzo nieprzewidywalnym popycie i podaży. Ten łańcuch zawiera kombinację silnych stron łańcuchów dostaw unikających ryzyka i reagujących [Kawa 2011].

Zaletą podejścia H. L. Lee jest skupienie się na „niepewności” przepływów rzeczowych, co stanowi powszechny problem łańcuchów dostaw. W przeciwieństwie do innych podejść, autor koncentruje się nie tylko na niepewności popytu, ale bierze także pod uwagę niepewność podaży.

D. Simchi-Levy i P. Kamiński, opierając swoją koncepcję na ramowej konstrukcji strategii „push and pull”, uwarunkowali konstrukcję łańcucha dostaw od niepewności popytu i możliwości uzyskania efektów ekonomii skali (rys. 1).



Rys. 1. Diagram Simchi-Leviego

Źródło: H. Woźniak, Ewolucja łańcuchów dostaw (cz. 3), Logistyka, 2009 nr 3, s. 31.

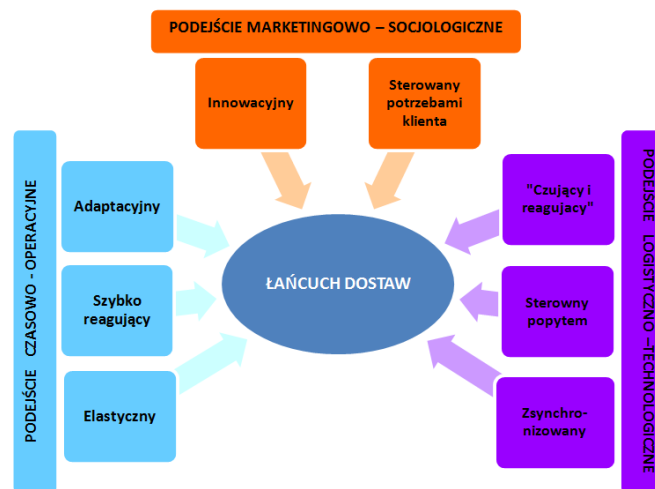
W przypadku ograniczonych możliwości wykorzystania ekonomii skali i wysokiego poziomu niepewności popytu zalecana jest strategia „pull”, natomiast w sytuacji przeciwnej bardziej odpowiednia będzie strategia „push” (rys. 1). Jeżeli obydwa kryteria charakteryzują się wysokim bądź niskim poziomem, zalecana jest wtedy forma mieszana („pull-push”, lub „push-pull”), która umożliwia kombinację korzyści obu strategii. Charakterystyczne dla mieszanych strategii jest występowanie punktu uruchamiania zamówień klientów, czyli moment przejścia z fragmentu łańcucha dostaw funkcjonującego na podstawie prognoz („push”) na część łańcucha zorganizowaną w oparciu o zamówienia klientów („pull”). Granica ta znajduje się w optymalnym punkcie, gdzie nie występuje już możliwe wysoki poziom dokładności prognozy. Łańcuch funkcjonujący w oparciu o strategię „push” koncentruje się na minimalizacji kosztów, nawiązując do poprzednich metod można nazwać go łańcuchem efektywnym. Natomiast strategia „pull” jest odpowiednikiem łańcucha elastycznego, skoncentrowanego na wysokim poziomie obsługi klienta, poprzez zapewnienie szybkiej reakcji na zmiany rynkowe [Woźniak 2001]. Rysunek 2 przedstawia możliwe kombinacje struktur łańcuchów dostaw w oparciu o podane kryteria.

OKREŚLENIE	Dostawca → Producent → Pośrednik → Klient	CHARAKTERYSTYKA
Make to Stock (produkt końcowy)	Sterowanie na podstawie prognozy (Dostawca → Producent) / Sterowanie Zamówieniami klientów (Pośrednik → Klient)	Produkty standardowe
Make to Stock (produkt generyczny)	Sterowanie prognozą (Dostawca → Producent) / Sterowanie Zamówieniami klientów (Pośrednik → Klient)	Warianty produktu standardowego
Assemble lub Configure to Order (produkt wariantowy)	Sterowanie prognozą (Dostawca → Producent) / Sterowanie Zamówieniami klientów (Pośrednik → Klient)	Produkty zindywidualizowane ze standardowymi komponentami
Build to Order (produkt dopasowany)	Sterowanie prognozą (Dostawca → Producent) / Sterowanie zgodnie z zamówieniami klientów (Pośrednik → Klient)	Produkcja zgodna z życzeniem klientów
„Czyste” Build to Order	Sterowanie zgodnie z zamówieniami klientów (Dostawca → Klient)	Cały łańcuch dostaw sterowany zamówieniami klienta

Rys. 2. Przykładowe struktury łańcuchów dostaw

Źródło: H. Woźniak, Ewolucja łańcuchów dostaw (cz. 3), „Logistyka” 2009, nr 3, s. 31.

Wszystkie wymienione w tym podrozdziale metody konfiguracji łańcucha dostaw stanowią próbę odpowiedzi na postawione na początku XXI wieku zastrzone oczekiwania względem łańcuchów dostaw. Najczęściej występujące w literaturze wymagania względem łańcuchów zawierają się w zbiorze następujących cech: elastyczne, szybko reagujące, dostosowujące się do uwarunkowań rynkowych, sterowane potrzebami klienta, synchronizujące popyt z podażą, czujące i reagujące oraz innowacyjne. Odnosząc się do wyżej wymienionych cech, A. Laskowska-Rutkowska w swojej analizie kierunków rozwoju konfigurowania łańcuchów dostaw na początku XXI wieku, wyróżnia trzy dominujące podejścia: czasowo-operacyjne, logistyczno-technologiczne oraz marketingowo-socjologiczne (rys. 3).



Rys. 3. Oczekiwania względem współczesnych łańcuchów dostaw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Laskowska –Rutkowska, Kierunki rozwoju łańcuchów dostaw, publikacja na stronie internetowej: http://praca.ilogistyka.pl/pl/nauka_pub,1,54,page=1.html, data 01.10.2011.

Orientacja logistyczno-technologiczna kładzie wyraźny nacisk na kwestie przedmiotowe, związane z optymalizacją rozwiązań logistycznych i wsparciem ich technologiami informacyjnymi. Podejście to zawiera się w następujących aspektach: łańcuch czujący i reagujący, zsynchronizowany oraz sterowany popytem. W 2005 roku IBM Business Consulting Services ukończył badania, podczas których wyróżnił pięć faz dojrzałości łańcucha, najbardziej rozwiniętą formą był łańcuch sterowany popytem. Z przedstawionych przez nich zestawień cech takiego łańcucha wynika, że najistotniejsze są kwestie organizacji procesów oraz technologii. Powierzchniowo natomiast traktuje się aspekty „miękkie” związane z relacjami pomiędzy kooperantami jak również kwestie czasu reakcji, które są pochodną synchronizacji popytu i podaży. Zsynchronizowany łańcuch dostaw jest bowiem kolejnym aspektem orientacji logistyczno-technologicznej. Opiera się on na prostej zasadzie sformułowanej przez M. Christophera „zasadą synchronizacji jest, aby wszystkie elementy łańcucha działały jak całość” [Christopher 2005]. Zapewnienie ciągłości działań wymaga wcześniej identyfikacji potrzeb wszystkich odbiorców łańcucha. Definicja ta traktuje relacje z kooperantami jako środek do celu, koncentrując się raczej na aspekcie operacyjnym danego łańcucha dostaw. Ostatnim elementem tej orientacji jest czujący i reagujący łańcuch, zadaniem którego jest śledzenie na bieżąco zdarzeń na poziomie transakcyjnym. Stworzenie dynamicznie reagującego i wrażliwego systemu sprowadza się do zaimplementowania odpowiedniej infrastruktury informacyjnej obejmującej cały łańcuch dostaw.

Odmienne wartości charakteryzuje orientacja marketingowo-socjologiczna, kładzie się w niej bowiem silny nacisk na aspekt humanistyczny. W koncepcji tej łańcuchy dostaw stanowią żywy organizm tworzony przez ludzi i dla ludzi. Podejście to koncentruje się na kliencie dopasowując cały łańcuch do jego potrzeb. Doskonale orientację tę ujęła J. Gattorna – „Przestańmy myśleć, że łańcuchy dostaw składają się z infrastruktury i technologii systemów informacyjnych, w proporcjach 50/50. Zaczniemy myśleć, że idealne proporcje to raczej 45/45/10 – ludzkie zachowanie, technologia systemowa oraz infrastruktura środków trwałych” [Gattorna 2006]. Łańcuch dostosowujący się do zachowań i potrzeb klienta, musi charakteryzować się innowacyjnością rozwiązań. Klient bowiem zgłasza swoje zapotrzebowanie, natomiast przedsiębiorstwa znajdujące się w tak zorientowanym łańcuchu muszą wykazać się często dużą kreatywnością i nieschematycznym podejściem w zaspokojeniu tych potrzeb.

Orientacja czasowo-operacyjna jest rozwinięciem zapoczątkowanej już w 90-tych latach koncepcji konkurowania czasem. Typowe dla tej koncepcji jest akcentowanie wymiaru operacyjnego, z kolei pomija się w niej aspekt kulturowo-socjologiczny. Podejście to koncentruje się na zdolności do szybkiej reakcji względem odnotowywanych zmian w popycie i podaży oraz sprawnym likwidowaniu zakłóceń wewnętrznych (elastyczny łańcuch dostaw). Łańcuch powinien posiadać również umiejętność do błyskawicznego adaptowania się względem zmian strukturalnych w jego otoczeniu, czyli możliwość szybkiej reakcji na poziomie strategicznym.

Trzy przedstawione trendy kierunków rozwoju łańcucha są dla siebie wzajemnym uzupełnieniem i realizują ten sam cel, jakim jest dostarczenie optymalnej wartości dla finalnego nabywcy. Od przyszłych łańcuchów dostaw będzie się oczekiwać sprawnego połączenia wszystkich omówionych orientacji, co pozwoli na wprowadzenie wieloaspektowych i innowacyjnych rozwiązań [Laskowska-Rutkowska 2001]. Przedsiębiorstwa XXI wieku będą funkcjonować w coraz bardziej dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, dlatego niezbędne stanie się dysponowanie łańcuchami sprawnie adaptującymi się do takiej rzeczywistości.

Łańcuch dostaw w branży odzieżowej

Ubiór od zawsze stanowił istotną rolę w życiu człowieka. Powszechnie uznaje się, iż jest on podstawą budowania wizerunku danej osoby, który często odgrywa znaczący element w kontaktach z innymi ludźmi. Branża odzieżowa jest jedną z bardziej skomplikowanych na rynku, typowe dla niej są jednak dwie cechy: decydującą siłą przetargową mają klienci oraz sektor ten wyróżnia się złożonością logistyki, wynikającą z globalnego charakteru łańcucha dostaw.

Branża odzieżowa, z racji na swoją specyfikę, jest ściśle zależna od gustów klientów, którzy wymagają dużej różnorodności towarów i szybkiej ich wymiany na nowsze, bardziej odpowiadające trendom modele. Duża różnorodność w tej branży z pewnością pozawala nabywcom na pełną swobodę w wyborze stroju, oferowane są zarówno produkty bardzo tanie, dostępne dla wszystkich klientów, jak i ekskluzywne fasony produkowane w limitowanych ilościach. Dodatkowo klienci oczekują również dostępu do towarów w pożądanym kolorze i rozmiarze, oczywiście najlepiej w dogodnej dla nich lokalizacji. Podstawowym celem przedsiębiorstw odzieżowych jest więc sprostanie zmieniającym się trendom w modzie i preferencjom klientów. Dodatkowym utrudnieniem jest typowy dla tego rynku złożony system łańcucha dostaw. Specyficzne dla tej branży jest silne rozproszenie poszczególnych ogniw łańcucha, bowiem koszty pracy i transportu determinują miejsce produkcji. Powszechny outsourcing produkcji odzieży powoduje, że odbywa się ona w różnych krajach i fabrykach, znaczenie oddalonych geograficznie od rynków zbytu [Kruczek 2011]. Z kolei krótki cykl życia produktu, wymusza liczne przemieszczenia między poszczególnymi punktami sprzedaży, w celu lepszego dostosowania asortymentu do lokalnego klienta oraz typowe dla tego sektora zwroty posezonowych artykułów odzieżowych. Często zdarza się, że odsyłane są również uszkodzone produkty, zwrócone przez klientów w procesie reklamacji [Żabicki 2011]. Harmonizacja przepływów pomiędzy poszczególnymi ogniwami jest więc skomplikowana.

Wprowadzenie nowego towaru do sprzedaży wiąże się z koniecznością realizacji wielu czynności przedprodukcyjnych takich jak projektowanie, selekcja producenta, wybór i zakup materiałów i dodatków, specyfikacja i próbki. Jednocześnie branża odzieżowa cierpi na bardzo ograniczony czas realizacji, wynikający z krótkiego cyklu życia produktów, związanego z sezonowością i trendami mody – naturą branży. Nawet w kolekcjach powtarzalnych, nawiązujących do tak zwanych klasycznych trendów, dochodzi do zmian w projekcie, kolorze czy rozmiarze. Dawniej w branży odzieżowej wyróżniało się dwa sezony: wiosenno-letni oraz jesienno-zimowy, ale już na początku lat 80-tych w amerykańskim przemyśle tekstylnym zastosowanie koncepcji Quick Responce zapoczątkowało zacieranie się granic sezonowości w kreowaniu kolekcji [Lee 2005]. Na podstawie tej koncepcji powstała strategia, określana mianem Fast Fashion. Głównym jej założeniem jest maksymalne skrócenie cyklu od projektu do dostarczenia towarów na półki sklepowe, dzięki czemu można częściej wprowadzać nowsze modele produktów. Wiąże się to oczywiście z większym skomplikowaniem łańcucha dystrybucji, ponieważ nowe kolekcje wprowadza się małymi partiami, jednocześnie zwiększając częstotliwość dostaw. Należy jednak podkreślić, że niewątpliwie strategia ta pozwala na szybkie dostosowanie się do popytu zgłaszanego

przez klientów, co bezpośrednio przekłada się na ograniczenie strat związanych z koniecznością organizacji wyprzedaży produktów.

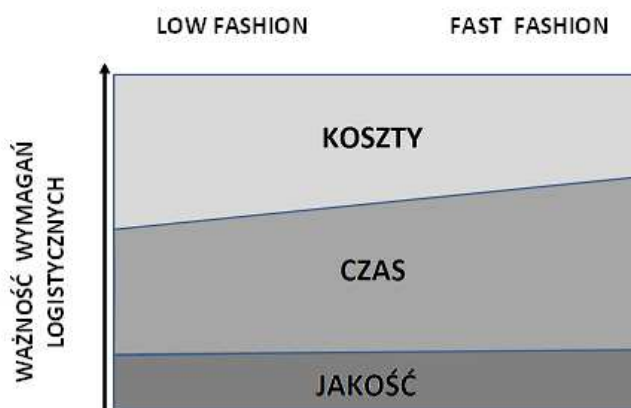
Tab. 6. Cechy działalności przedsiębiorstw tradycyjnych oraz wertykalnych w branży odzieżowej

Charakterystyka	Low Fashion	Fast Fashion
Innowacyjność	Mało innowacyjne	Innowacyjne
Cykle życia produktu	Długie	Krótkie
Ryzyko związane z modą	Małe	Wysokie
Zdefiniowanie celu	Wyeksponowane	Podporządkowane
Niezbędna elastyczność	Ograniczona	Wysoka
Uzupełniające dostawy do sieci	Najczęściej niemożliwe	Możliwe
Kategoria celu	Ekonomia skali	Ekonomika szybkości
Kształtowanie cen	Niższe średnie ceny	Wyższe średnie ceny
Przymus udzielania rabatów	Wysoki	Niski

Źródło: E. Hofmann: Beschaffung und Logistik in der Bekleidungsbranche, BME-Symposium, Berlin, 2006, s. 90.

Podstawowe różnice pomiędzy działalnością przedsiębiorstw opierających swoją strategię na koncepcji Fast Fashion, a jednostkami zorganizowanymi zgodnie z tradycyjnym (Low Fashion) podejściem w branży odzieżowej przedstawiono w tabeli 6. Fast Fashion wymusza silną pionową (wertykalną) integrację łańcucha dostaw, która przede wszystkim ma umożliwić redukcję czasu potrzebnego do wprowadzenia nowych kolekcji. Przedsiębiorstwo bowiem najwięcej korzyści osiąga przez szybkie dostarczanie ulepszonych, bądź zupełnie nowych produktów do sklepów. Taka strategia w zasadzie uniemożliwia kopiowanie przez konkurencję najnowszych pomysłów, ponieważ zanim podobny produkt zostanie wprowadzony na rynek przez inne przedsiębiorstwa, w sklepach zarządzanych zgodnie ze strategią Fast Fashion, znajduje się już nowa kolekcja. Dzięki temu asortyment w łańcuchach zorganizowanych wertykalnie charakteryzuje się wysokim poziomem ekskluzywności, co przekłada się na szanse uzyskania relatywnie wyższych cen na rynku [Woźniak 2009].

Zarówno jedna, jak i druga strategia, ze względu na cechy specyficzne dla branży odzieżowej, oparta jest na silnej kooperacji między poszczególnymi ogniwami łańcucha oraz optymalizacji procesów logistycznych w danej jednostce organizacyjnej. Rozbieżne są jednak oczekiwania względem efektów i korzyści jakie ma im dostarczyć zacieśnienie współpracy pomiędzy poszczególnymi firmami w łańcuchu.



Rys. 4. Hierarchie celów logistycznych w branży odzieżowej

Źródło: H. Woźniak, (Nie) zwykła logistyka Zary (cz. 2), „Logistyka” 2009 nr 6, s. 61.

W podejściu Low Fashion jako i Fast Fashion jakość, rozumiana nie tylko jako jakość produktu, ale również jako jego dostępność i terminowość dostaw. Nie mniej stanowi ona podstawowe kryterium zaspokojenia potrzeb klienta i jest bazą, na której buduje się odpowiednią dla specyfiki produktu strategię. Wyraźne różnice pomiędzy Low Fashion, a Fast Fashion pojawiają się w oczekiwaniach przedsiębiorstwa względem logistyki. Wysokie wymagania ze względu na efektywność kosztową charakteryzuje podejście Low Fashion, w której najważniejszym determinantem strategii jest niski koszt

wytworzenia produktu oraz jego dystrybucji. Natomiast koncepcja Fast Fashion skupia swoje wymagania na czasie przepływu materiałów i produktów w łańcuchu dostaw, najważniejsze jest bowiem maksymalne skrócenie okresu przepływu produktów w całym łańcuchu dostaw.

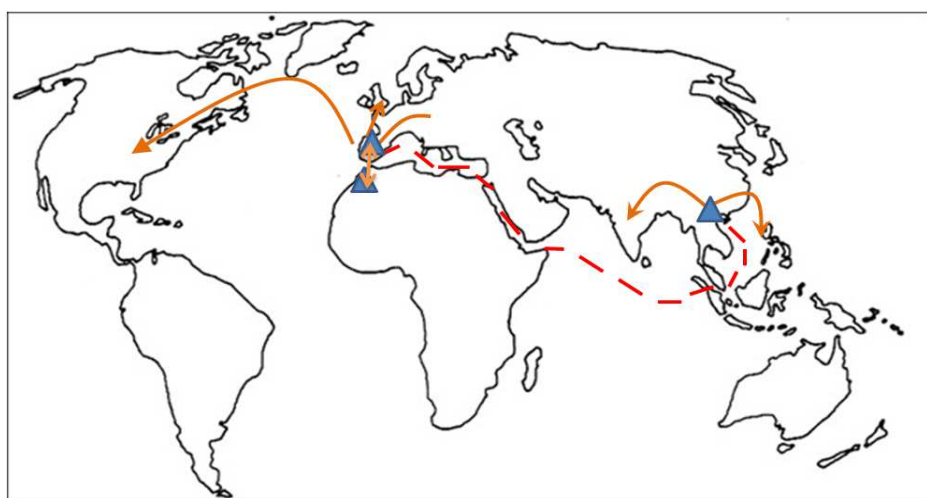
Warto podkreślić, że Fast Fashion nie jest podejściem idealnym dla każdego przedsiębiorstwa na rynku tekstylnym, bowiem organizacja przedsiębiorstwa i stosowane w nim strategie zarządzania łańcuchem dostaw, powinny być uzależnione od rodzaju oczekiwań klientów, którzy stanowią grupę docelowych odbiorców firmy.

Istotnym trendem charakteryzującym całą branżę odzieżową na początku XXI wieku jest zwiększenie zainteresowania usługami logistycznymi, dzięki którym przedsiębiorstwo może dokonać outsourcingu części czynności związanych z przygotowaniem towaru do sprzedaży. Usługi takie mogą dotyczyć: sprawdzenia towaru pod względem ilości i jakości, sprawdzenia parametrów jakościowych (np. zgodności wymiarów z wszywkami, opisów na metkach), zawieszenia towaru na wieszaki, oznakowaniem produktu odpowiednią etykietą, itp. Przedsiębiorstwa decydując się na tego typu usługi logistyczne, świadomie reorganizują łańcuch dostaw tak, żeby sklepy jako ostanie ogniwa, mogły skupić się na budowaniu relacji z klientem [Kawa 2012b].

Drugi, nie mniej ważny, zaobserwowany trend w tym sektorze to wzrost istotności handlu elektronicznego w branży odzieżowej. Dla producentów i obsługujących ich firm transportowych wiąże się to głównie z powstawaniem nowych kanałów dystrybucji. Z racji na wymieniony trend w sektorze tym prognozuje się również zwiększenie znaczenia przesyłek kurierskich ze względu na rosnące zapotrzebowanie szybkiej obsługi zamówień internetowych [Kawa 2012a].

Organizacja łańcucha dostaw w badanym przedsiębiorstwie

W badanym przedsiębiorstwie, w zależności od rodzaju produkowanych wyrobów, świadomie stosuje się dwa podejścia zarządzania: Lean Management i Agile Management. Wymagało to zbudowania dwóch łańcuchów dostaw, z których jeden obsługuje produkty z mniejszą zmiennością popytu i dużą elastycznością cenową – ich produkcja została zlokalizowana w odległych krajach o niskich kosztach pracy. Natomiast drugi łańcuch przeznaczony jest do produktów o zmiennym popycie i mniejszej wrażliwości cenowej, dlatego produkcja odbywa się blisko rynku zbytu. Oba łańcuchy łączą się na etapie dystrybucji z centrów logistycznych w Hiszpanii, skąd wszystkie rodzaje produktów są dostarczane do sklepów na całym świecie. Zgodnie z omówioną wcześniej koncepcją M. L Fishera łańcuchy te możemy nazwać odpowiednio: łańcuchem efektywnym i łańcuchem elastycznym. Na rysunku 5 w sposób graficzny przedstawiono schematyczny przepływ towarów w obu łańcuchach dostaw.



- ▲ Zakład produkcyjny
- Elastyczny łańcuch dostaw
- - - Efektywny łańcuch dostaw

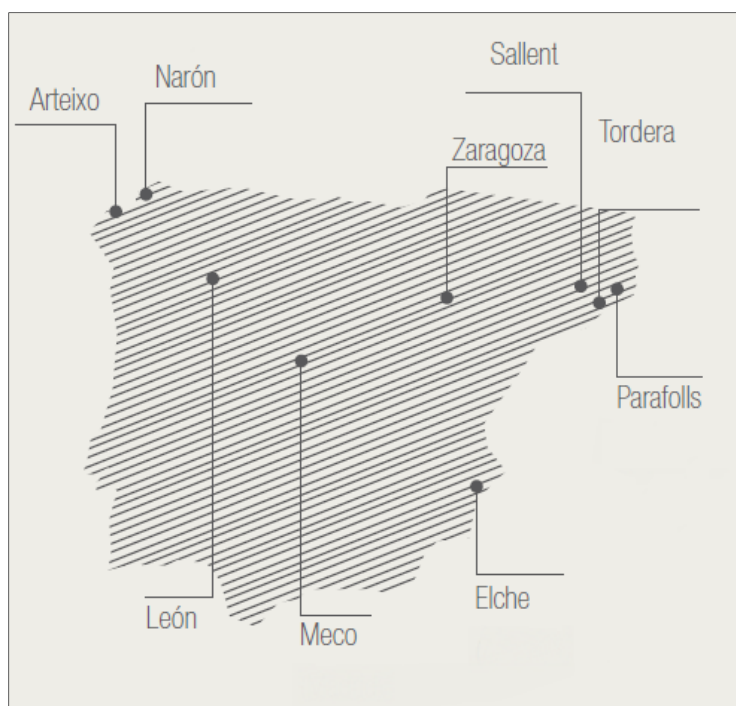
Rys. 5. Schemat przepływu produktów w badanym przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych z przedsiębiorstwa.

Ekspansja przedsiębiorstwa spowodowała, że część materiałów oraz produktów jest transportowana z Azji – stanowią one około 27% całości produkcji przedsiębiorstwa. Przepływ towarów z azjatyckich zakładów produkcyjnych zorganizowany jest zgodnie z podejściem efektywnego łańcucha dostaw. Wytwarzane są tam bowiem produkty odzwierciedlające klasyczne trendy w modzie, a materiały sprowadzane z Azji stanowią jedynie uzupełnienie zapasów zakładów zlokalizowanych w Europie. Firma uznała, że racjonalne będzie wykorzystanie w tym łańcuchu dostaw transportu morskiego. Uzasadnione jest to tym, że wydłużony czas transportu nie ma negatywnego wpływu na przewożony towar, natomiast użycie tej gałęzi transportu pozwala na istotne obniżenie kosztu przewozu produktów z oddalonych geograficznie zakładów produkcyjnych. Transport towaru z Azji drogą morską trwa około 4-6 tygodni, gdy statki z dostawą dopłyną do odpowiednich portów morskich poszczególne zamówienia dostarczane są do centrów logistycznych w Hiszpanii. Na tym etapie kończy się wykorzystanie efektywnego łańcucha dostaw, ponieważ następnie towar dostarczony z azjatyckich zakładów produkcyjnych, jest pakowany do kartonów razem z najnowszymi modelami produktów wytworzonych w Europie i dostarczane są one do sklepów już z wykorzystaniem elastycznego łańcucha dostaw.

Istotnym czynnikiem sukcesu firmy jest umiejętność szybkiej reakcji na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa dzięki organizowaniu częstych dostaw towaru w małych partiach. Do transportu produktów z hiszpańskich zakładów do sklepów na całym świecie wykorzystuje się transport lotniczy i drogowy. Obie gałęzie transportu pozwalają bowiem na szybką dystrybucję towaru, stanowiącą podstawę dla efektywnego łańcucha dostaw przedsiębiorstwa. Niestety konsekwencją stosowania takiego modelu biznesowego są wysokie koszty dystrybucyjne. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że globalne koszty logistyki przedsiębiorstwa jednocześnie obniża organizacja łańcucha dostaw zgodnie z koncepcją Just-In-Time, która ogranicza do minimum stany zapasów magazynowych i koszty magazynowania. Cały łańcuch ma bowiem precyzyjnie ustalony i stabilny rytm pracy zaczynający się od miejsc sprzedaży. Kierownicy sklepów w południowej Europie i w Hiszpanii składają zamówienia dwa razy w tygodniu do 15.00 w środy i do 18.00 w soboty, a cała reszta świata robi to do 15.00 we wtorki i do 18.00 w piątki. Terminy te są ściśle przestrzegane – jeżeli któryś sklep nie zdąży ze złożeniem zamówienia w wyznaczonym czasie, musi czekać na kolejny najbliższy termin składania zamówień.

Realizacja zamówień również przebiega w stałym rytmie. Wszystkie wyprodukowane wyroby gotowe, niezależnie od kraju i pochodzenia, dostarczane są do centrów logistycznych zlokalizowanych w różnych miejscach geograficznych Hiszpanii (rysunek 6). Poszczególne centra logistyczne są z reguły przypisane do określonych marek.



Rys. 6. Rozmieszczenie centrów logistycznych przedsiębiorstwa w Hiszpanii

Źródło: Broszura informacyjna przedsiębiorstwa

Wszystkie centra logistyczne stanowią własność firmy i są stale modernizowane. Inwestycje mają charakter strategiczny, dowodem czego może być nowoczesny magazyn w Meco zlokalizowany w pobliżu portu lotniczego Barajas koło Madrytu. Jego powierzchnia składowania wynosi około 160 000 m². Zainstalowano w nim 120 automatycznych ramp załadunkowych i rozładunkowych oraz dwa automatyczne silosy pionowego składowania. Sprawne funkcjonowanie wszystkich centrów logistycznych przedsiębiorstwa zapewnione jest bowiem dzięki zastosowaniu nowoczesnej technologii informatycznej i mechanizacji procesów magazynowych. Maszyny wykonują większość prac sortowniczych i etykietowanie produktów oraz kwalifikują przygotowane do wysyłki kartony z zamówieniem na konkretne kierunki (kraje) dostaw jak i wykonują bezpośrednie prace załadunkowe na pojazdy samochodowe.

Naczepy samochodowe, załadowane kartonami i wypełnionymi poprzeczkami, kierowane są na najbliższe lotnisko lub bezpośrednio do sklepów w całej Europie. Zarówno transport samochodowy jak i skorelowany z nim transport lotniczy odbywa się zgodnie ze ściśle ustalonym rozkładem odpowiadającym terminom składania zamówień przez sklepy w poszczególnych częściach świata. Wysyłane towary dostarczane są do większości sklepów w Europie w ciągu 24 godzin, do sklepów w USA – w ciągu 48 godzin, natomiast do Japonii w 72 godziny. Dzięki niezmiennemu i czytelnemu rytmowi dostaw kierownicy sklepów dokładnie wiedzą, kiedy spodziewać się uzupełnienia towaru w sklepach, co pozwala im na odpowiednie zorganizowanie zadań i czasu pracy pracowników danego sklepu.

Łańcuch dostaw przedsiębiorstwa zakłada zarówno przedstawiony już przepływ produktów do sklepów, jak i przepływ towarów ze sklepów. Wynika to z faktu, iż firma w ciągu roku organizuje kilka centralizacji produktów oraz wymaga od sklepów zwrotu towarów reklamowanych i uszkodzonych. Centralizacja produktu, określana w przedsiębiorstwie jako DEVO, dokonywana jest w sytuacji, gdy dany produkt nie został sprzedany w wyznaczonym czasie i z racji na szybkie wprowadzanie nowych kolekcji nie można dłużej eksponować go na powierzchni sklepowej. Jednocześnie jednostki sprzedażowe nie dysponują wystarczającą powierzchnią magazynową do składowania takiego produktu, aż do okresu wyprzedaży. W związku z tym wyznaczone towary odsyłane są do odpowiednich centrów logistycznych w Hiszpanii, gdzie następnie są magazynowane i wysyłane ponownie do sklepów dopiero przed sezonem wyprzedaży. Oczywiście jeżeli istnieje taka możliwość to w pierwszej kolejności produkty z centralizacji przesyłane są do krajów, w których jest on chętnie kupowany przez klientów bez konieczności obniżenia jego ceny. Drugą formą odsyłki towaru przez sklep jest zwrot rzeczy używanych bądź wadliwych, które znalazły się w magazynie sklepu w wyniku zwrotów reklamacyjnych klientów. Zazwyczaj stosuje się zasadę łączenia obu rodzajów zwrotów dokonywanych przez sklep, w celu obniżenia kosztów transportu.

Podsumowanie

Analiza łańcucha dostaw badanego przedsiębiorstwa wykazała, że stosuje ono rozwiązania, zgodne z koncepcją współczesnego łańcucha dostaw przedstawioną przez A. Laskowską-Rutkowską i posiada nietypową dla branży odzieżowej organizację łańcucha dostaw. Wyjątkowość omawianego łańcucha polega na stosowaniu zasad, które stanowią podstawę organizacji efektywnego i niezwykle elastycznego przepływu ładunków.

Po pierwsze zachowanie właściwego rytmu pracy. Stosowany w przedsiębiorstwie reżim czasowy i synchronizacja procesów mają ponad branżowy charakter zastosowania, więc mogą one służyć jako wzór prawidłowej organizacji przepływu ładunków. Dzięki harmonizacji całości procesów firma osiągnęła wysoki poziom efektywności i elastyczności na poziomie całego łańcucha dostaw.

Po drugie zaangażowanie zasobów kapitałowych w działania wspierające strategię przedsiębiorstwa. Firma uważa za zbędne wydawanie środków finansowych na reklamę swoich produktów, natomiast dokonuje dużych nakładów na rozwój potencjału produkcyjnego i utrzymanie wysokiej jakości technologii stosowanych w jej centrach logistycznych. Wprowadzenie coraz to nowocześniejszych rozwiązań pozwala na zidentyfikowanie i zaspokojenie nawet krótkookresowych potrzeb klienta, co umożliwia budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Prezentowany łańcuch dostaw firmy i stosowane w nim rozwiązania nie są adaptowalne we wszystkich przedsiębiorstwach, bowiem część z tych metod jest odpowiednia tylko dla branż z krótkimi cyklami życia produktu. Z pewnością jednak prosta idea, która polega na osiągnięciu zysków dzięki pełnej kontroli nad

łańcuchem dostaw, jest odpowiednia dla każdego rodzaju działalności. Należy zaznaczyć, że coraz częściej w literaturze podejmuje się zagadnienie konkurencyjności na rynku całymi łańcuchami dostaw, ponieważ siła konkurencyjna na poziomie samego przedsiębiorstwa jest coraz niższa. Wynikiem konsekwentnego zachowywania wymienionych wyżej zasad jest uzyskanie przez firmę cen produktu średnio wyższych, niż w całej branży odzieżowej oraz znacznie wyższego poziomu towarów sprzedawanych w sieci detalicznej po określonych pierwotnie cenach, bez konieczności ich obniżania, co skutkuje szybkim wzrostem przychodów ze sprzedaży oraz stabilnym przyrostem zysku netto przedsiębiorstwa.

Streszczenie

W artykule przedstawiono ewolucję koncepcji łańcucha dostaw. Przybliżone zostały różne sposoby organizacji łańcucha dostaw, zastosowanie których uwarunkowano od strategii stosowanej przez przedsiębiorstwo oraz specyfiki wytwarzanego produktu. Na zakończenie przedstawiano rozwiązania stosowane w branży odzieżowej.

The organization of the supply chain in the clothing industry

Abstract

This paper presents the evolution of the concept of the supply chain. Different ways of organizing the supply chain was discussed. At the end of this paper authors presented the supply chain solutions implemented in the clothing industry.

Literatura

- [1]. Bechtel Ch., Jayaram J., Supply Chain Management: A Strategic Perspective, „International Journal of Logistics Management”, 1997 nr. 1, s. 15-34.
- [2]. Ciesielski M., Strategiczna rola łańcuchów dostaw, PWE, Warszawa 2010, s. 40.
- [3]. Christopher M., Logistics and supply chain management, Creating value-adding networks. Pearson Education Limited, London 2005, s. 187.
- [4]. Christopher M., A taxonomy for Selecting Global Supply Chain Strategies, „ The International Journal of Logistics Management”, 2006 nr 2, s. 283.
- [5]. Coyle J., Bardi E., Langley Jr., Zarządzanie logistyczne, PWE, Warszawa 2002, s. 30.
- [6]. Fisher M., What is the Wright Supply Chain for your Product?, Harvard Business Review, 1997, s. 108.
- [7]. Gattorna J., Living supply chains, Prentice Hall, London, 2006, s. 3.
- [8]. Hofmann E., Beschaffung und Logistik in der Bekleidungsbranche, BME-Symposium, Berlin, 2006, s. 90.
- [9]. Houlihan J., International Supply Chains: A New Approach, „Management Decision”, 1988 nr 3, s. 14.
- [10]. Johansson L., How can a TQM Approach Add Value to Your Supply Chain?, „Total Quality Environmental Management”, 1994 nr 4, s. 525.
- [11]. Kawa A., Konfigurowanie łańcucha dostaw. Teoria instrumenty i technologie, WUEwP, Poznań 2011, s. 32.

- [12]. Kawa A., Logistyka wspiera branżę odzieżową, „TSL Biznes”, 2012a nr 2, s. 14.
- [13]. Kawa A., Sprawna wielokanałowa sprzedaż detaliczna, „TSL Biznes”, 2012b nr 3, s. 20.
- [14]. Kearney A, Insight to Impact. Results of the Fourth Quinquennial European Logistics Study, European Logistics Association, Brussels 1999, s. 13.
- [15]. Kruczek M., Modele struktur łańcuchów dostaw przemysłu odzieżowego – publikacja na stronie internetowej http://www.ue.katowice.pl/images/user/File/katedra_ekonomii, data 01.12.2011.
- [16]. Lambert D., Cooper M., Pagh J., Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities, „International Journal of Logistics Management”, 1998 nr 2, s. 1.
- [17]. Laskowska – Rutkowska A., Kierunki rozwoju łańcuchów dostaw, publikacja na stronie internetowej: http://praca.ilogistyka.pl/pl/ nauka_pub,1,54,page=1.html, data 01.10.2011.
- [18]. Lee H., Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw, Harvard Business Review Polska, 2005, s. 90.
- [19]. Mason-Jones R., Naylor R., Twill D., Lean, Agile or Leagile? Matching Your Supply Chain to the Marketplace, „International Journal of Production Research”, 2000 nr 38, s. 40.
- [20]. Mentzner J. T., Defining Supply Chain Management, „Journal of Business Logistics”, 2004 nr 2, s. 18.
- [21]. Oliver R., Webber M, Supply-chain management: logistics catches up with strategy. The strategy issues, Chapman&Hall, 1992, s. 63-75.
- [22]. Porter M., Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s. 93-97.
- [23]. Rutkowski K, Zarządzanie łańcuchem dostaw – próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką, „Gospodarka Magazynowa i Logistyka”, 2004 nr 12, s. 3.
- [24]. Witkowski J., Zarządzanie łańcuchem dostaw, PWE, Warszawa 2003, s. 17.
- [25]. Woźniak H., Ewolucja łańcuchów dostaw (cz. 3), „Logistyka”, 2009 nr 3, s. 31.
- [26]. Woźniak H, (Nie) zwykła logistyka Zary (cz. 2), „Logistyka” 2009 nr 6, s. 61.
- [27]. Żabicki D., Odzieżowe wymagania, „TSL Biznes”, 2012 nr 2, s. 17.