

# Sieci logistyczne

**Anna Łupicka**

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Wraz z ewolucją przedsiębiorstw, zacieraniem się ich zewnętrznych i wewnętrznych granic w wyniku ściślejszych powiązań między firmami partnerskimi i ich klientami, wykorzystywaniem na szeroką skalę systemów informatycznych, powstały nowe, przyszłościowe formy partnerskie. Partnerstwo i alianse pozwoliły na tworzenie się organizacji sieciowych, w których firmy spełniają określone funkcje i wykonują wspólne zadania. W ramach powiązań sieciowych następuje szereg procesów biznesowych, między innymi procesy transportowe, magazynowania, produkcji, komercjalizacji produktów i usług, itp.

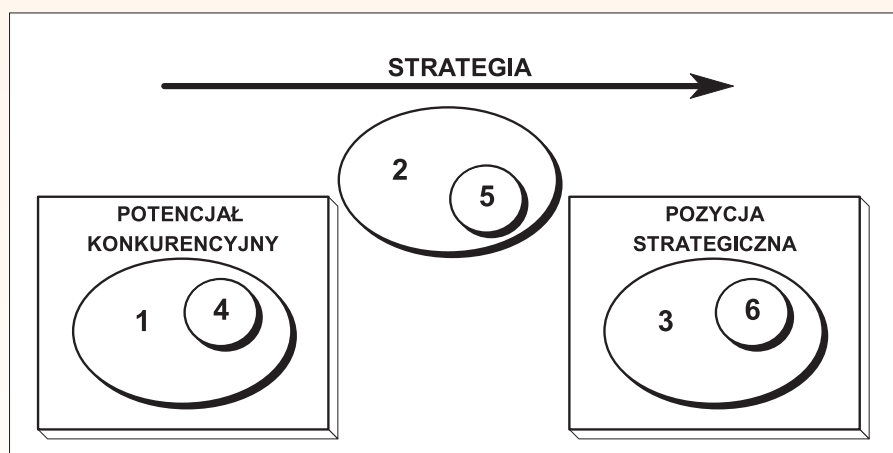


W ten sposób z organizacji sieciowych można między innymi wyłonić szczególny rodzaj sieci, jakimi są sieci logistyczne. Przechodząc do rozważań o sieciach logistycznych nie można pominąć faktu, że w ostatnich latach termin ten ewoluował, wcześniej był zastępowany pojęciem „sieci dostaw”, czy „łańcuchem dostaw”. W niektórych pozycjach literaturowych, poświęconych zagadnieniom logistycznym, można również spotkać termin „łańcuch podaży”, który wynika z dosłownego tłumaczenia z języka angielskiego „supply chain”, gdzie słowo angielskie *supply* oznacza podaż. Jednak bardziej rozpowszechnionym i akceptowanym w polskim środowisku naukowym i biznesowym terminem jest łańcuch dostaw. Droga do powstania łańcuchów dostaw, a później organizacji sieciowych, było przede wszystkim przekonanie, że odosobnione działania indywidualnych firm na rzecz racjonalizacji własnych systemów logistycznych są coraz mniej skuteczne i efektywne. W warunkach rynku klienta pojawia się potrzeba spełniania coraz bardziej wygórowanych oczekiwań odbiorców w zakresie poziomu obsługi dostaw<sup>1</sup>.

Głównymi czynnikami, wyznaczającymi dynamikę zmian współczesnych sieci logistycznych, są niewątpliwie: globalizacja, rozwój gospodarki elektronicznej, procesy integracji i wzrastające potrzeby konsumentów. Globalizacja rynków przyczyniła się do większego zainteresowania partnerstwem jako sposobu osiągnięcia podstawowych ce-

łów przedsiębiorstwa. Charakter współczesnej konkurencji nie pozwala bowiem przedsiębiorstwu na związanie zasobów we wszystkich obszarach funkcjonowania. Coraz trudniej wskazać na skuteczne organizacje funkcjonujące wyłącznie o własnych siłach. Przedsiębiorstwo nie jest już postrzegane jako jednostka indywidualna, ale jako część składowa złożonego systemu organizacji. Według P. Dickena, to właśnie globalizacja działalności na poziomie przedsiębiorstwa polega na zintegrowaniu rozproszonych międzynarodowo funkcji/działań oraz realizujących je jednostek, co daje przyczynek do tworzenia globalnych sieci logistycznych. Istotną sprawą dla wyznaczania globalnych sieci logistycznych jest lokalizacja działalności, z którą wiążą się decyzje

co do tworzenia centrów dystrybucji, terminali, magazynów czy na przykład biur sprzedaży. Przy wyborze lokalizacji działalności, firmy należące do danej sieci logistycznej powinny wziąć pod uwagę poziom stabilności politycznej, politykę rządu wobec zagranicznych inwestorów, bliskość głównych rynków i w końcu atrakcyjność lokalnych firm, jako potencjalnych kooperantów. Bliskość znaczących rynków może być traktowana jako czynnik przewagi wynikającej z obniżki kosztów transportu i możliwości szybkiego reagowania na zmiany. Z kolei, jeśli chodzi o wykorzystanie rynku elektronicznego, to firmy będące jego uczestnikami uzyskują przede wszystkim większą przejrzystość sieci logistycznych, a poprzez to lepszy dostęp do informacji, zacieś-



Rys. 1. Schemat analityczny decyzji odnośnie do partnerstwa i udziału w sieci.  
Źródło: M. Ciesielski, *Teoretyczne podstawy koncepcji sieci logistycznych*, w: *Sieci Logistyczne*, red. M. Ciesielski, AE, Poznań 2002, s. 27.

<sup>1</sup> J. Witkowski, O związkach logistyki z finansami, marketingiem i produkcją w przedsiębiorstwie, *Gospodarka Materialowa i Logistyka* nr 10/99.

nianie relacji z klientami czy dotarcie do nowych klientów. Dążenie do realizacji efektywnej strategii obsługi klienta na całej drodze dostawy wymaga między innymi: udostępniania uczestnikom sieci danych dotyczących popytu, prognoz sprzedaży, wspólnego planowania i realizacji strategii logistycznej łańcucha z określeniem jego ogniw, czy uzgodnienia podziału zasad ryzyka i ewentualnych korzyści wynikających z podejmowania wspólnych przedsięwzięć logistycznych.

Opracowanie i akceptacja wymienionych zasad oraz procedur zarządzania sieciami logistycznymi sprzyja łagodzeniu konfliktów, większemu zaangażowaniu stron, czy rosnącemu zaufaniu (czynników współpracy) między dostawcami, odbiorcami i firmami usługowymi. Coraz bardziej złożona staje się również sama struktura zadań logistyki, na co istotny wpływ wywiera coraz większa oferta produktów, skrócenie cyklu życia produktu, rozwój rynków oraz liczba kanałów zaopatrzenia/marketingu<sup>2</sup>.

Aby dobrze zarządzać siecią, trzeba przede wszystkim dysponować niezawodną infrastrukturą i jednym lub dwoma administratorami sieci fizycznej, którzy zapewnią jej niezakłócone funkcjonowanie i – wprowadzając zmiany – będą ją dostosowywać do pojawiających się potrzeb.

Proces powstawania sieci składa się z wielu różnorodnych konfiguracji procesu przekształcania potencjału w pozycję strategiczną dla osiągnięcia pożądanego statusu partnera lub ewentualnie partnera określonego rzędu albo lidera<sup>3</sup>. Wynika to z obserwacji życia gospodarczego, w którym przepływy między przedsiębiorstwami z reguły nie mają charakteru liniowego, ale zachodzą między wieloma zależnymi producentami i dystrybutorami, którzy mogą być elementami różnych łańcuchów dostaw<sup>4</sup>. Na przykład takimi elementami łączącymi różne łańcuchy dostaw mogą być operatorzy logistyczni. W ubiegłym stuleciu znani jako trzecia strona kontraktu 3PL, a obecnie jako czwarta strona kontraktu 4PL. Przedsiębiorstwa działające w strukturach sieciowych (między innymi wyżej wymienieni operatorzy logistyczni) w swej działalności kładą nacisk na tworzenie wartości dla klienta, polegającej między innymi na skróceniu czasu dostawy, redukcji kosztów magazynowania i tym samym dostosowaniu się do indywidualnych potrzeb klienta.

I wreszcie ostatni, być może najważniejszy, aspekt tworzenia i funkcjonowania sieci logistycznych – władza gospodarcza. Władza gospodarcza

w sieciach logistycznych jest definiowana w literaturze anglojęzycznej jako zdolność jednej firmy (określanej jako źródło – source) do wpływania swoimi zamiarami i działaniami na inną firmę (określaną jako obiekt – target). Badania literaturowe dowodzą, że władza wywiera istotny wpływ na czynniki kluczowe w relacji między kupującym a dostawcą, takie jak współpraca, zaangażowanie, zaufanie, przestrzeganie zasad, konflikt i rozwiązanie konfliktu<sup>5</sup>. Literatura dotycząca zarządzania łańcuchami dostaw czyni ambitne założenie, że uczestnicy związku dostawca – odbiorca są skłonni i zdolni do pielęgnowania wzajemnie korzystnych stosunków – co prowadzi do satysfakcji dostawcy. Jakkolwiek pozostaje kwestią sporną, czy firma o znacznej władzy może koniecznie chcieć ustanowić obopólnie korzystny związek (*win-win alliance*), ponieważ może ona osiągnąć własną rentowność i efektywność poprzez kontrolę nad dostawcami, którzy od niej zależą. Innymi słowy, firmy z siłą przetargową nie mają powodów by zrezygnować z kontroli i powstrzymać się od egzekwowania władzy. Szukając własnego zysku i sukcesów, firmy dominujące mogą być w lepszej sytuacji realizując własne, indywidualne programy łańcucha dostaw, uznając partnerstwo tylko w takim stopniu jak dyktuje to równowaga sił. To jest jedna strona medalu. Z drugiej strony należy zauważyć pozytywny aspekt władzy/kontroli w sieciach logistycznych. Wpływ władzy na relacje kupujący – dostawca oraz dalszy wpływ tej relacji na działanie sieci logistycznych wskazują na potencjał władzy jako narzędzia do promowania integracji procesów biznesowych i zapewnienia wyższego poziomu wydajności dla wszystkich uczestników sieci. Władza odgrywa znaczącą rolę w łańcuchu dostaw, a różne źródła władzy wywierają przeciwny wpływ na relacje między firmami w obrębie łańcucha dostaw. Tak więc zarówno źródło władzy (*power source*) i cel władzy (*power target*) muszą być zdolne do rozpoznania obecności władzy, a następnie uzgodnić strategię łańcucha dostaw pod względem wpływu władzy.



#### STRESZCZENIE

Wraz z ewolucją przedsiębiorstw, zacierania się ich zewnętrznych i wewnętrznych granic w wyniku ściślejszych powiązań między firmami partnerskimi i ich klientami, wykorzystywaniem na szeroką skalę systemów informatycznych, powstały sieci gospodarcze; z nich można wyłonić szczególnie rodzaj sieci – sieci logistyczne. Głównymi czynnikami wyznaczającymi dynamikę zmian współczesnych sieci logistycznych są niewątpliwie globalizacja, rozwój gospodarki elektronicznej, procesy integracji i wzrastające potrzeby konsumentów. Oprócz wyżej wymienionych czynników istnieje jeszcze jeden – władza gospodarcza, od której zależy efektywność sieci logistycznych.

#### SUMMARY

Along with firms evolution and covering of external and internal borders of the firms as a result of closer partnership and information technology, there were created logistic networks. Logistic networks arised as a result of globalization, development of electronic technology, closer integration and growing needs of customers. There is one more very important factor – economy power – which is the driving force to behind efficiency of the logistic network.

<sup>2</sup> M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 137.

<sup>3</sup> M. Ciesielski, *Teoretyczne podstawy koncepcji sieci logistycznych*, w: *Sieci Logistyczne*, red. M. Ciesielski, AE, Poznań 2002, s.27.

<sup>4</sup> J. Witkowski, *zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE Warszawa 2003, s.19.

<sup>5</sup> Brown et.al. 1995; Maloni i Benton, 2000.