

Sabina Wyrwich¹
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Zarządzanie łańcuchem dostaw – wyzwania w zakresie nowoczesnych form pracy²

Wprowadzenie

Zarządzanie XXI wieku stawia przed przedsiębiorstwami ogromne wyzwania. Ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań, strategii, koncepcji w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw, stało się codziennością. Wejście na nowe rynki, dynamicznie zmieniające się preferencje nabywców, indywidualizacja segmentów czy dywersyfikacja towarów, spowodowały, że łańcuchy dostaw wymagają elastycznego podejścia do zarządzania przepływami w nim. Na temat poprawy jego funkcjonowania, zwiększania elastyczności czy przewagi konkurencyjnej, zostało już bardzo wiele napisane i urzeczywistnione w praktyce. Jednakże patrząc w przyszłość tej filozofii zarządzania biznesem, wydaje się, że można doszukiwać się wolnych niewykorzystanych potencjałów. Każdy łańcuch dostaw poszukuje sposobów jak najlepszego dostosowywania się do turbulentnego otoczenia, przygotowuje scenariusze czy projekty, na wypadek niezaplanowanych okoliczności czy wydarzeń a wszystko po to, aby utrzymać jak najlepszą pozycję na rynku.

Przewaga konkurencyjna łańcucha dostaw wynika między innymi z umiejętności efektywnego zarządzania przepływami towarowymi, informacyjnymi i finansowymi. Współpraca i koordynacja w zakresie poprawy jakości tych przepływów, w dłuższym lub krótszym czasie przełoży się na konkretne wyniki finansowe oraz wartość z tytułu przewagi konkurencyjnej. Jednak ze względu na otoczenie rynkowe, podejmowanie decyzji dotyczących zarządzania łańcuchem dostaw, staje się coraz trudniejsze; czy to w zakresie pozyskiwania surowców, usprawniania produkcji czy doskonalenie jakości sprzedaży. Mimo, iż czasem przedsiębiorstwa posiadają bogate zasoby rzeczowe, finansowe czy informacyjne, żadne z nich, mimo wszechobecnego internetu, nie jest w stanie funkcjonować bez ludzi. A rola zasobów ludzkich w każdej organizacji jest nie do zastąpienia. Rozważania na temat roli i znaczenia zasobów ludzkich w zarządzaniu łańcuchem dostaw, wydają się być bardzo trudne, ponieważ z jednej strony, są oczywiste (w każdym łańcuchu występują), a z drugiej strony wraz z nim ewoluują. Wobec tego nowoczesne zarządzanie łańcuchami dostaw, czyli takie które dopasowuje się do aktualnych zmian na rynku, wymaga nowoczesnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Te zależności bezpośrednio związane są, przede wszystkim z: możliwościami uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, poprawą jakości obsługi klienta i szerokim wykorzystaniem technologii informacyjnych, jako czynnikiem wywołującym wiele zmian na poziomie zarówno przedsiębiorstwa jak i całego łańcucha dostaw.

Wpływ nowoczesnych form pracy na zarządzanie łańcuchem dostaw.

Na wstępie należy zastanowić się, dlaczego współczesne zarządzanie łańcuchem dostaw w warunkach globalnej konkurencji, w wyniku wpływu wielu czynników, wymaga również nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarządzanie łańcuchem dostaw określane jest jako narzędzie do koordynacji współpracy uczestników łańcucha dostaw, którymi mogą być dostawcy, pośrednicy, usługodawcy oraz klienci, którego istotą jest integracja procesów zarządzania popytem i podażą wewnątrz firmy i poza nią³. Każde przedsiębiorstwo, może być ogniwem jednego lub wielu łańcuchów dostaw, co wymaga szczególnego podejścia do zarządzania a wraz z nowoczesnymi technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi, sprzyjają wykorzystywaniu nowoczesnych form pracy. W literaturze, wskazuje się na różne modele zarządzania łańcuchem dostaw, które obejmują procesy biznesowe, umożliwiające wdrożenie tej koncepcji. Istotne w tych modelach są rodzaje procesów biznesowych występujących w łańcuchu dostaw. Na szczególną uwagę w tym przypadku zasługuje model zaproponowany przez Amerykańskie Centrum ds.

¹ Doktorantka na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

² Artykuł recenzowany.

³ P.R. Murphy jr, D.F. Wood, *Nowoczesna logistyka, Wydanie X*, Wyd. Helion, Gliwice 2011, s. 120.

Produktywności i Jakości (American Productivity & Quality Center APQC), który jako jedyny z trzech prezentowanych uwzględnia procesy związane z zasobami ludzkimi. Tabela poniżej przedstawia trzy modele SCM (z ang. Suplly Chain Management).

Tab. 1. Wybrane modele koncepcji SCM

WYBRANE MODELE KONCEPCJI SCM		
MODEL SCOR – 5 procesów	MODEL GSCF – osiem procesów	MODEL PCF – 12 procesów
1. Planowanie. 2. Zaopatrzenie. 3. Produkcja. 4. Dostarczenie. 5. Obsługa zwrotów.	1. Zarządzanie relacjami z klientami. 2. Zarządzanie obsługą klienta. 3. Zarządzanie popytem. 4. Realizacja zamówień. 5. Zarządzanie przepływami w sferze produkcji. 6. Zarządzanie relacjami z dostawcami. 7. Rozwój produktu i jego komercjalizacja. 8. Zarządzanie zwrotami.	1. Opracowywanie wizji i strategii działania. 2. Opracowywanie oraz rozwój produktów i usług. 3. Wprowadzenie na rynek oraz sprzedaż produktów i usług. 4. Dostarczenie produktów i usług. 5. Zarządzanie obsługą klientów. 6. Rozwój kapitału ludzkiego i zarządzanie nim. 7. Zarządzanie technologiami informacyjnymi. 8. Zarządzanie zasobami finansowymi. 9. Nabywanie oraz budowanie majątku oraz zarządzanie nim. 10. Zarządzanie ochroną środowiska i BHP. 11. Zarządzanie relacjami z podmiotami spoza łańcucha dostaw. 12. Zarządzanie wiedzą, działalnością rozwojową i zmianami organizacyjnymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie P.R. Murphy jr, D.F. Wood, *Nowoczesna logistyka*, Wydanie X, Wyd. Helion, Gliwice 2011, s. 122-124.

Model PCF (ang. Process Classification Framework) – ramowy model klasyfikacji procesów w łańcuchu dostaw w odróżnieniu od pozostałych wskazuje na bardzo istotny czynnik ludzki, umożliwiającymi zarządzanie i implementację koncepcji. Ludzie, a szczególnie kierownictwo stanowią bardzo ważny element procesu zarządzania łańcuchem dostaw⁴. Nowym wyzwaniem będzie dopasowanie form pracy ludzi do zmieniających się struktur i zakresu zarządzania łańcuchem dostaw.

Wydaje się, że zakres zarządzania łańcuchem dostaw, współpraca partnerska i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej będą czynnikami wyboru nowoczesnych form organizacji pracy w łańcuchu dostaw, wobec wyzwań, które obecnie stawia rynek.

Jeśli chodzi o pierwszy; zakres zarządzania łańcuchem dostaw można wskazać za J. Długoszem i M. Ciesielskim na następujące jego formy⁵:

- Przedsiębiorstwa koncentrują się na ciągłości ich wewnętrznych procesów.
- Przedsiębiorstwa koncentrują się na integracji z dostawcami pierwszego rzędu.
- Przedsiębiorstwa koncentrują się na integracji z kluczowymi klientami.
- Przedsiębiorstwa koncentrują się na systematycznej integracji swoich procesów w dół i w górę łańcucha dostaw.
- Łańcuchy dostaw, które integrują procesy dodające wartości od początku do ostatniego ogniwa.

Nie trudno zauważyć w praktyce gospodarczej integrowanie się przedsiębiorstw z dostawcami i odbiorcami w celu zwiększenia udziału w rynku, osiągnięcia strategicznej pozycji na rynku, poprawy

⁴ Zarządzanie łańcuchem dostaw, Harvard Business Review., *Budowanie relacji w ramach łańcuchów dostaw*, S. Bethem, D.N. Burtem, W. Capacino, Ch. Gopalem, H.L. Lee, R.Porterem Lynchem i S. Morris. Wyd. Helion, Gliwice 2007, s.91.

⁵ Red. M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE Warszawa 2010, s. 22-23.

funkcjonowania procesów itp. Oczywiście przyjmowanie różnych form funkcjonowania na rynku uzależnione jest od zmian, które na nim zachodzą.

Kolejny czynnik współpraca partnerska, w zasadzie jest składową wyboru zakresu zarządzania łańcuchem dostaw, ponieważ w zależności od tego jak będzie traktować się partnerów biznesowych, taki jego zakres powinniśmy wybrać. Formy partnerstwa w łańcuchu dostaw, są zatem jednocześnie kolejnymi poziomami integrowania się ogniw łańcucha dostaw, takimi jak⁶:

- organizacje traktują siebie jak partnerów ale w ograniczonej formie, współpraca zazwyczaj krótkoterminowa,
- organizacje współpracują, integrując działania wielu działów i funkcji, zazwyczaj w dłuższym horyzoncie czasowym,
- partnerstwo strategiczne, co najmniej dwóch partnerów, wykorzystujące zasoby i struktury zarządcze obydwu autonomicznych przedsiębiorstw.

Zakres zarządzania łańcuchem dostaw i partnerstwo w nim, co czynniki nawzajem od siebie uzależnione, które w zależności od wybranej formy, mogą przełożyć się na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa lub całego łańcucha dostaw.

W zależności od tego jaki zostanie wybrany zakres zarządzania łańcuchem dostaw czyli tak naprawdę w zależności od wybranego typu relacji w tym łańcuchu, organizacje mogą w ramach tej współpracy realizować różne cele⁷:

- nawiązywanie relacji w celu zwiększenia możliwości konkurowania,
- wzajemne uzupełnianie kompetencji,
- wiedza w celu zdobywania nowych kompetencji.

Wobec takich wyzwań, uwarunkowanych wewnętrznymi relacjami w przedsiębiorstwach i w różnych formach współpracy w łańcuchu dostaw, w zależności od celów, które zamierzają zrealizować, informacji i wiedzy, którą chcą się dzielić aby być konkurencyjnym, niezwykle pomocnym narzędziem są technologie informacyjne, bez których wiele łańcuchów dostaw w dzisiejszej gospodarce nie jest już w stanie funkcjonować. Właśnie to otoczenie komunikacyjne przedsiębiorstw i ich partnerów, kreowane przez systemy informatyczne, którym są powiązani, umożliwia szerokiemu gronu pracowników dostęp do różnych baz danych i programów oraz tworzyć podłoże do funkcjonowania nowoczesnych form pracy w organizacji⁸.

Nowoczesne formy pracy

Obecnie firmy zmuszone są rywalizować o rynek i starać się tak reorientować swoje działania, żeby być konkurencyjnym, a w okresach kryzysu nawet ograniczać koszty i produkcję. W obliczu tak różnych i czasem nieprzewidywalnych zdarzeń na rynku, coraz częściej ukazuje się tendencja do poszukiwania możliwości uzyskiwania przewagi konkurencyjnej dzięki zasobom ludzkim. Zatem jeśli firmy chcą być konkurencyjne, to oprócz dokładnego zarządzania kosztami powinny ukierunkować zarządzanie zasobami ludzkimi na efektywność, cele biznesowe i jakość⁹. Z uwagi na fakt wyzwań, które stawia globalny rynek w dzisiejszym biznesie, nowoczesne (elastyczne, alternatywne) formy zatrudnienia, w wielu przypadkach zastąpią te tradycyjne z uwagi na większą ich efektywność. Taki rynek stawia przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania, a te jeśli chcą być konkurencyjne muszą poddać się aktualnym trendom. Zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem w zasadzie dotyczą każdego działu, począwszy od logistyki, finansów, marketingu aż po zasoby ludzkie. Obecne społeczeństwo informacyjne, gospodarka oparta na wiedzy wymuszają nowych form pracy, bardziej elastycznych i dopasowanych do zmieniających się potrzeb przedsiębiorstwa, będących konsekwencją zmian na rynku, dyktowanych przez wymagania klienta oraz postęp technologiczny. Takie czynniki wygenerowały nowe potrzeby w zakresie dopasowywania form pracy do potrzeb współczesnych przedsiębiorstw, powodując jednocześnie odejście od formowania tradycyjnych stanowisk pracy. Zatem te tradycyjne stanowiska pracy, czyli przyporządkowanie

⁶ K. Nowicka, *Współpraca partnerska w łańcuchu dostaw*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 6/2011

⁷ A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modele współpracy przedsiębiorstw*, OW SGH, Warszawa 1997 r., s. 72

⁸ M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010r. s. 92

⁹ D. Ludwiczak, *IT może pomóc HR w generowaniu oszczędności*, Personel Plus, 06(43)/2011

pracownika – pracodawcy, ustępują miejsca nowym formom pracy, nastawionym na efekty pracy, samodzielnego wykonawcy¹⁰.

Rewolucja informacyjna, globalna gospodarka, e-business, niestabilność popytu, stale skracający się cykl życia produktu i cykl komercjalizacji idei oraz wiele innych czynników, które są niezwykle ważne dla konkurencyjności firm, powodują że tradycyjne umowy o pracę stają się mało elastyczne i bardzo kosztowne. W prawie polskim odnajduje się regulacje dotyczące elastycznych form zatrudnienia, które czasem są zbieżne z formami tradycyjnymi, dlatego też przedstawiona zostanie najpopularniejsza ich forma – telepraca. Tabela poniżej przedstawia rodzaje telepracy.

Tab. 2. Podstawowe rodzaje telepracy.

Rodzaje telepracy	Cechy charakterystyczne
Telepraca w domu (praca zdalna)	Świadczenie pracy z domu, korzystając z telefonu, faksu, komputera i łączy telekomunikacyjnych.
Telecentra (satelickie centra pracy)	Praca odbywa się w centrach wyposażonych w sprzęt komputerowy i szybkie łącza.
Telechatki	Praca w ośrodkach zwykle nieco mniejszych niż telecentra.
Telewioski	Rozwinięcie koncepcji telechatki, obejmująca zwykle całą miejscowość.

Źródło: opracowanie własne na podstawie; J. M. Nilles, *Telepraca. Strategia kierowania wirtualną załogą*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003, s. 29-35, red. Red. L. Zbiegień-Maciąg, *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 230-232.

Wybrane formy świadczenia pracy, a przede wszystkim telepraca (praca zdalna) wskazują na dużą elastyczność w zakresie organizacji pracy, funkcji – przekwalifikowania, czasu i ilości osób potrzebnych do pracy¹¹. A takie czynniki wydają się być szczególnie ważne, kiedy na rynku występują duże wahania koniunktury lub prowadzona jest działalność sezonowa.

Elastyczne formy pracy w zarządzaniu łańcuchem dostaw

Obecne uwarunkowania rynkowe oraz perspektywa funkcjonowania firm w przyszłości, wskazuje na wiele zmian w zakresie szeroko ujmującego strumienia przepływów, łańcucha dostaw. Ze stabilnych form zarządzania nim obserwuje się przejście do form dynamicznych, elastycznych, czy zwinnych, które charakteryzują się sprawnością i szybkością działania, reagowaniem na rzeczywisty popyt, posiadaniem odpowiednich narzędzi i technologii informatycznych, wszystko po to, aby koordynować w czasie rzeczywistym operacje i czynności w łańcuchu dostaw. Dodatkowo w wyniku coraz większej i zacieśnionej współpracy w łańcuchach dostaw, (tym bardziej w globalnych łańcuchach dostaw) coraz częściej zdarza się, że przedsiębiorstwa potrzebują zespołów do realizowania różnych projektów czy przedsięwzięć z odległych od siebie krajów. Rozpiętość prac, które można wykonywać zdalnie stale rośnie¹², zatem wiele wspólnych przedsięwzięć krajowych czy światowych, stało się realne, dzięki wykorzystaniu elastycznych form pracy. Dlatego wydaje się, że alternatywne formy zatrudnienia oprócz narastającej popularności, mogą stać się skutecznym narzędziem poprawiającym działania, zarówno w zakresie wartości dostarczanej klientowi jak i wartości dla przedsiębiorstwa. Tabela poniżej przedstawia wybrane zalety wykorzystywania elastycznych form pracy w zarządzaniu łańcuchem dostaw.

¹⁰ Red. L. Zbiegień-Maciąg, *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 215.

¹¹ Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001. S. 68.

¹² Zob. www.info.pracazdalna.eu (dostęp z 05.04.2012r.) Dotyczy przede wszystkim prac w zakresie szeroko rozumianego przetwarzania informacji między innymi takie jak: programiści, graficy komputerowi, pracownicy działu marketingu, osoby pracujące nad projektami technicznymi, inżynierskimi, nad wdrożeniami itp.

Tab. 3. Wybrane korzyści zastosowania elastycznych form pracy w łańcuchu dostaw.

Lepsze wykorzystanie potencjału pracowników i optymalne dopasowanie kadry do potrzeb.
Zmniejszenie kosztów administracji, świadczeń, rekrutacji, szkoleń itp.
Lepsza kontrola efektywności pracowników, rozliczanie z wyników.
Możliwość „zatrudnienia” do prac sezonowych czy specjalistycznych projektów, zadań.
Możliwość pracy w kilku miejscach naraz (w zasadzie brak ograniczeń przestrzennych i czasowych)
Wspólne międzyorganizacyjne planowanie sprzedaży i działalności.
Możliwość projektowania, prowadzenia badań dla kilku ogniw jednocześnie.
Eliminuje straty czasu, koszty związane z podróżami, co sprzyja również ochronie środowiska.
Wyższa produktywność, nie zakłócanie pracy całego działu czy nawet całej organizacji.
Niższe koszty nieruchomości, powierzchni biurowych oraz zużycia energii.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Red. L. Zbiegień-Maciąg, *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2006, Chapman P. Van Holk R. , *Creating the agile supply Chain, Institute of Transport and Logistyk*, Corby 1999.

W obecnych warunkach rynkowych coraz więcej przedsiębiorstw zainteresowanych jest takimi właśnie formami pracy. Elastyczne formy zatrudnienia nie pozostają bez wad, jednak z punktu widzenia rozwoju gospodarki, wydaje się, że zalety ich stosowania przewyższają te wcześniejsze., ponieważ człowiek, jego wiedza i informacje są kluczowym elementem w funkcjonowaniu procesów łańcucha dostaw.

Streszczenie

Współczesne łańcuchy dostaw, aby były konkurencyjne zmuszone są poszukiwać, nowych rozwiązań w zakresie poprawy elastyczności i szybkiego działania. Żadna organizacja nie jest w stanie funkcjonować bez ludzi, są niezbędną częścią każdego łańcucha dostaw. W odpowiedzi na te fakty, wydaje się, że można wykorzystać i wdrożyć elastyczne formy pracy w celu ułatwienia wielu operacji i czynności w łańcuchu dostaw. Sukces elastycznych form pracy w łańcuchu dostaw determinowany jest zaletami, które można dzięki temu uzyskać; między innymi wysoką mobilnością pracowników i ograniczaniem kosztów.

Summary

The contemporary supply chains to become more competitive are forced to seek of new solutions in regards to improve their flexibility and the rapid action. None of the organization is able to function without human source - they are an essential part of every supply chain. In a response to those facts it seems that it is possible to use and to implement flexible forms of the work in order to facilitate many operations and the activity in the supply chain. The success of flexible forms of the work in the supply chain is determined by virtues which might be get by using them: we may mention about high mobility of workers and by reducing the costs.

Literatura

- 1) Bethem S., Burtem D.N. , Capacino W., Gopalem Ch., Lee H.,Porterem L., Lynchem R., Morris S., *“Budowanie relacji w ramach łańcuchów”*, Zarządzanie łańcuchem dostaw, Harvard Business Review,, Wyd. Helion, Gliwice2007.
- 2) Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010.
- 3) Chapman P. Van Holk R. , *Creating the agile supply Chain*, Institute of Transport and Logistyk, Corby 1999.
- 4) Ludwiczak D. , *IT może pomóc HR w generowaniu oszczędności*, Personel Plus, 06(43)/2011.
- 5) Murphy P.R. jr, Wood D.F., *Nowoczesna logistyka, Wydanie X*, Wyd. Helion, Gliwice 2011.
- 6) Nilles J.M. , *Telepraca. Strategia kierowania wirtualną załogą*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.

- 7) Nowicka K. , *Współpraca partnerska w łańcuchu dostaw*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 6/2011.
- 8) red. M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010.
- 9) red. L. Zbiegień-Maciąg, *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- 10) Sekuła Z., *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001..
- 11) Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modele współpracy przedsiębiorstw*, OW SGH, Warszawa 1997.
- 12) www.info.pracazdalna.eu (dostęp z 05.04.2012 r.).