

Mariusz KRUCZEK

Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji

TWORZENIE WARTOŚCI DODANEJ W ZINTEGROWANYCH ŁAŃCUCHACH DOSTAW

Streszczenie. Artykuł przybliży koncepcje zarządzania przez wartość w zintegrowanych łańcuchach dostaw. Szczególną uwagę poświęcono idei integracji łańcucha dostaw i źródłom tworzenia wartości w łańcuchach. Przedstawiono łańcuch wartości. Artykuł uzupełniono o próbę przedstawienia działań łączących łańcuch dostaw z łańcuchem wartości.

THE ADDED VALUE CREATION IN INTEGRATED SUPPLY CHAIN

Summary. The aim of the article is to present the conception of value management in the integrated supply chains. The main attention was concentrated on the idea of supply chain concentration and on sources of value creation in chains. The model of value chain was presented. The article is focused on the presentation of activities with connect the supply chain with the value chain.

1. Wprowadzenie

W miarę rozwoju społeczeństw i kształtowania się stosunków społeczno – gospodarczych potrzeba systemowego podejścia do zarządzania organizacjami i umiejętności kierowniczych stawała się coraz bardziej oczywista. Zasadniczym celem dostosowania firmy do burzliwego otoczenia uwarunkowanego zmiennym charakterem rynku, na którym działa organizacja, musi być utrzymanie i polepszenie zdolności przedsiębiorstwa do przeżycia i rozwoju.

Trzy ugruntowane szkoły organizacji i zarządzania – klasyczna, behawioralna i ilościowa przyczyniły się do zrozumienia organizacji przez kierowników i do pogłębienia ich umiejętności kierowania tymi organizacjami. Każde z tych rozwiązań stwarza inną

możliwość definiowania problemów i wytyczania sposobów ich rozwiązywania, ale każde z nich pomija lub niezadowalająco rozwiązuje ważne zagadnienia organizacji. Mimo to nie stają się one nieaktualne, lecz jedynie wzbogacane są przez nowe koncepcje oraz metody i techniki zarządzania. Wielość spojrzeń tworzy nową jakość instrumentów w dziedzinie zarządzania. Obecnie menedżerowie zmuszeni są do stosowania twórczego zarządzania strategicznego, które wymaga zaangażowania wiedzy i wyobraźni, inwencji i intuicji oraz pomysłowości i odwagi. Wiąże się ono z tworzeniem pewnej wizji przyszłości firmy i formułowaniem zasad postępowania, zgodnie z przyjętym dla przedsiębiorstwa systemem wartości. Na tym tle rysuje się filozofia zarządzania oparta na tworzeniu wartości. Z drugiej strony rozwijające się powiązania między organizacjami powodują, że działające dotychczas jako wyodrębnione podmioty gospodarcze przedsiębiorstwa nawiązują związki oparte początkowo na luźnej współpracy, które ewoluują do stosunków partnerskich. Zacieśniające się stosunki partnerskie powodują wykształcenie łańcuchów dostaw, które uwzględniają w procesie tworzenia wartości wszystkich interesariuszy – zarówno dostawców, producentów i klientów, jak i pracowników i akcjonariuszy. Tworzenie nowej wartości jest wynikiem integracji i koordynacji różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw uczestniczących w łańcuchach, gdzie współdziałanie opiera się już nie tylko na wspólnej organizacji procesów i czynności logistycznych i marketingowych, ale w których współpraca dotyczy wspólnych prac badawczo – rozwojowych, wspólnego zarządzania produkcją i wspólnego planowania. Wszystkie te przedsięwzięcia mają na celu synchronizację strumieni produktów, informacji i środków finansowych w celu powiększenia wartości dostarczanych produktów w fazach zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, aż do ostatecznego klienta, czego efektywne osiągnięcie jest możliwe jedynie w ramach współpracy w łańcuchu dostaw.

Artykuł ma na celu przybliżyć związki tych dwóch teorii zarządzania. Głównym celem jest przedstawienie koncepcji integracji w łańcuchu dostaw oraz istoty tworzenia wartości w zintegrowanych łańcuchach dostaw, jako wynik wprowadzenia orientacji związanej z zarządzaniem przez wartość.

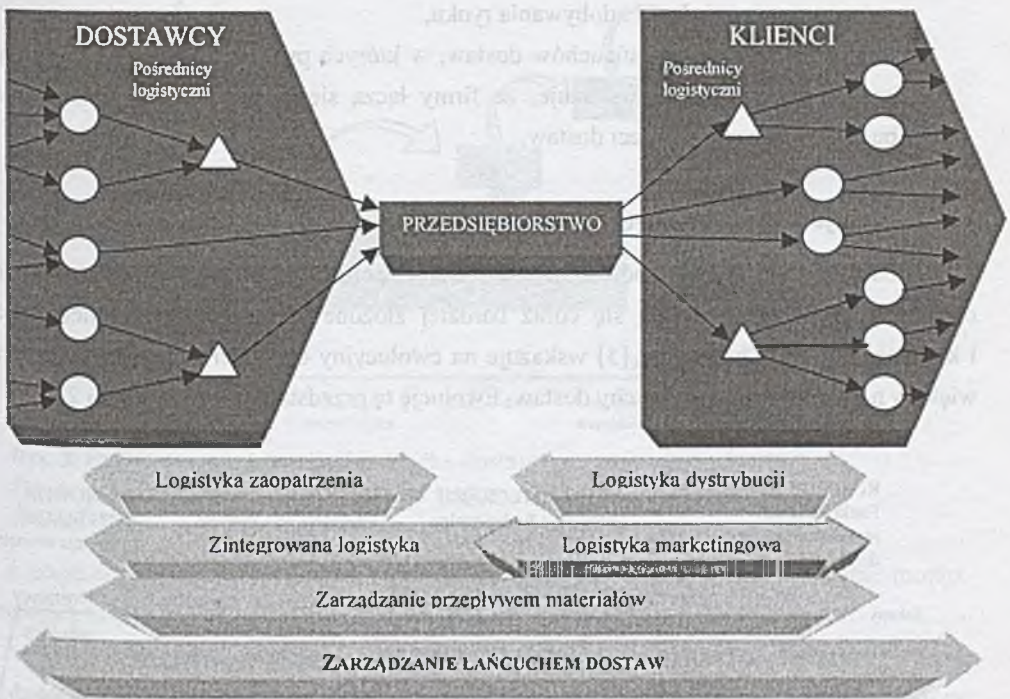
2. Idea integracji w łańcuchu dostaw

2.1. Komponenty łańcucha dostaw

Pojęcie łańcuch dostaw stanowi jedno z najważniejszych pojęć w terminologii logistycznej. Fundamentalny charakter tego pojęcia oraz różne spojrzenia na proces zarządzania łańcuchem dostaw powodują, że pojęcia tego używa się w różnych kontekstach i przypisuje mu różne znaczenia. W literaturze przedmiotu można spotkać podejścia, które

widzą w łańcuchu dostaw i zarządzaniu nim kolejny etap rozwoju współczesnej logistyki [7, s. 35], który wykształcił się w związku z przekształceniem łańcuchów wewnątrzorganizacyjnych w ponadorganizacyjne na skutek pojawiających się powiązań logistycznych natury fizycznej i regulacyjnej. Łańcuchy dostaw tworzą się zatem wskutek wzajemnej współpracy dostawców, producentów, przedsiębiorstw transportowo – spedycyjnych, pośredników handlowych i ostatecznych odbiorców. Łańcuch dostaw definiowany może być jako *grupy współpracujących przedsiębiorstw i występujące pomiędzy nimi przepływy strumieni produktów, informacji i środków finansowych, których celem nadrzędnym jest dostarczenie ostatecznemu klientowi produktów i usług o jak najwyższej wartości.*

Na rysunku 1 przedstawiono komponenty łańcucha dostaw.



Rys. 1. Komponenty łańcucha dostaw

Fig. 1. Supply chains components

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [16]

Łańcuch dostaw w przypadku każdego przedsiębiorstwa inny. Nie może być mowy o swobodnym kopiowaniu wzorców z zakresu projektowania i zarządzania łańcuchami dostaw. Można jedynie próbować zastosować niektóre rozwiązania. Pojawiającą się tutaj specyficzność łańcuchów można przypisać systemom logistycznym przedsiębiorstw

stanowiących ogniwa łańcucha oraz występującym między nimi przepływom. Różnice występujące w łańcuchach dostaw można pogrupować w następujące trzy obszary [17, s.11]:

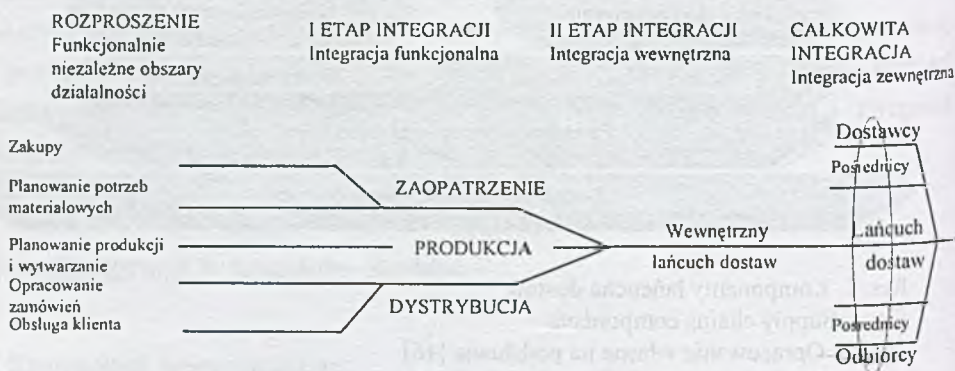
- struktura podmiotowa,
- przedmiot przepływu,
- cele, zakres czynnościowy i obszary współdziałania podmiotów.

Wymienione cechy pozwalające na wyodrębnienie różnic między łańcuchami stanowią źródło informacji o łańcuchu i mogą być wykorzystywane do jego opisu. Precyzyjne określenie łańcucha dostaw przedsiębiorstwa jest w praktyce bardzo trudne i wymaga:

- zidentyfikowania właściwego modelu łańcucha dostaw,
- określenia, czy wybrany model spełnia efektywnie swoje zadania, czy jest zbieżny ze stosowanymi sposobami zdobywania rynku,
- określenie wszystkich łańcuchów dostaw, w których przedsiębiorstwo jest jednym z ogniw, gdyż praktyka wskazuje, że firmy łączą się w wiele różnych łańcuchów, budując w ten sposób sieci dostaw.

2.2. Integracja łańcuchów dostaw

Globalizacja gospodarki powoduje, że relacje pomiędzy podmiotami stanowiącymi ogniwa łańcucha dostaw stają się coraz bardziej złożone i sięgają poza granice państw i kontynentów. M. Christopher [5] wskazuje na ewolucyjny charakter logistyki, która coraz większy nacisk kładzie na łańcuchy dostaw. Ewolucję tę przedstawiono na rysunku 2.

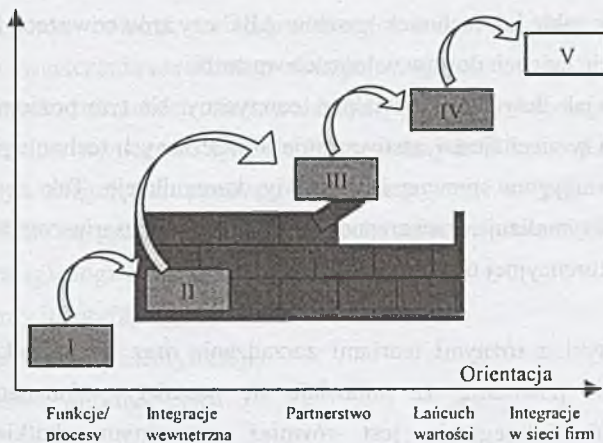


Rys. 2. Ewolucja logistyki w zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw

Fig. 2. The logistic evolution into integrated supply chains

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [6]

Systemy mikrologistyczne funkcjonujące w przedsiębiorstwach na skutek związków międzyorganizacyjnych ewoluują w systemy metalogistyczne, które dodatkowo obejmują kanały logistyczne, przez które przepływają strumienie produktów od dostawców do odbiorców. Dalsza ewolucja przebiega w kierunku kształtowania łańcuchów dostaw, które różnią się od systemów metalogistycznych wyższym poziomem integracji. Zadaniem ogniw współpracujących w łańcuchu dostaw jest osiągnięcie wysokiej efektywności poszczególnych firm i ich sieci jako całości dzięki integracji i koordynacji wszystkich działań. Integracja nie następowała jednak tylko i wyłącznie do chwili powstania łańcuchów i sieci dostaw, bo i te podlegają dalszej ewolucji w zależności od stopnia integracji wewnętrznej i zewnętrznej. Etapy rozwoju koncepcji łańcucha dostaw przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Etapy rozwoju koncepcji łańcucha dostaw

Fig. 3. The conception of supply chains stages

Źródło: [12]

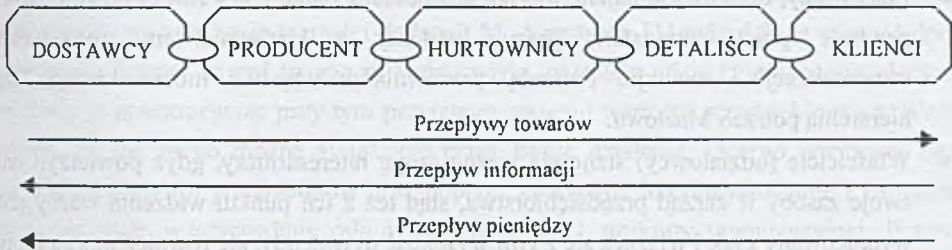
Z przedstawionego na rysunku 3 schematu ewolucji łańcucha dostaw odczytać można następujące fazy:

- Etap 1 to okres rozwoju wewnątrzorganizacyjnego łańcucha dostaw. Funkcje wewnętrzne stanowią tutaj priorytetowy obszar, nad którym należy się skupiać i który należy rozwijać. Integracja funkcjonalna powoduje ograniczenie liczby usługodawców logistycznych, z którymi związane było przedsiębiorstwo, racjonalizację oferty produktowej i wzrost wielkości sprzedaży. Charakterystyczny jest brak systemu komunikacyjnego umożliwiającego przetwarzanie danych i kontakt z kooperującymi podmiotami.
- Etap 2 to doskonalenie wewnętrznego łańcucha dostaw poprzez integrację funkcji w celu sprawnego realizowania dostaw produktów i usług do finalnego odbiorcy.

- Etap 3 jest etapem trudnym do zrealizowania, gdyż oznacza otwarcie przedsiębiorstwa na związki partnerskie z innymi przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw. Trudności, które się tutaj pojawiają, wynikają najczęściej z czynników społeczno – kulturowych związanych z brakiem zaufania. Pokonanie tej bariery owocuje nawiązaniem związków biznesowych z grupą wyselekcjonowanych przedsiębiorstw. Następuje rozwój systemów informacyjnych, które umożliwiają wymianę informacji pomiędzy ogniwami łańcucha. Współpraca przynosi efekty w postaci skrócenia czasu realizacji zamówień i szybszego wprowadzania nowych produktów na rynek.
- W etapie 4 następuje rozwój współpracy między dostawcą a klientem, gdyż przedsiębiorstwo nie jest już tylko ogniwem w pojedynczym łańcuchu, ale staje się partnerem w jednej lub kilku sieciach. Zastosowanie znajdują nowe metody oceny współpracy, takie jak rachunek kosztów ABC czy zrównoważona karta wyników, aby przekształcić łańcuch dostaw w łańcuch wartości.
- Etap 5 ma jak dotychczas charakter teoretyczny. Na tym poziomie występuje pełna współpraca w sieci firm i zastosowanie nowoczesnych technologii informatycznych, które pozwalają na sprawną i efektywną komunikację. Tak zintegrowany łańcuch dostaw maksymalizuje wytwarzaną i dostarczaną interesariuszom wartość dodaną, a w walce konkurencyjnej obejmuje pozycję lidera na rynku.

Związki logistyki z różnymi teoriami zarządzania oraz ze stosunkowo rozległym jej zakresem działania powodują, że pojawiają się postulaty wskazujące na konieczność integracji procesów. Integracja jest również naturalnym skutkiem podejścia do przedsiębiorstwa jako do otwartego systemu, którego liczne związki z innymi podmiotami nie pozwalają na traktowanie go jako odizolowanego od otoczenia systemu. Istotą integracji jest łączenie prowadzonej w ramach kilku przedsiębiorstw działalności celem umożliwienia koordynacji funkcjonowania integrowanych systemów. Integracja łańcucha dostaw powoduje, że bogatsze stają się relacje międzyorganizacyjne i dochodzi do rozszerzenia realizowanych funkcji.

Ideą zarządzania łańcuchem dostaw jest więc integracja i koordynacja przepływów: informacji, produktów i gotówki. Ideę tę przedstawia rysunek 4.



Rys. 4. Procesy integrujące łańcuch dostaw

Fig. 4. The processes with integrate the supply chain

Źródło: [6, s. 30]

Każdy potencjalny członek zintegrowanego łańcucha dostaw jest jedynym przygotowanym do świadczenia określonego rodzaju usług.

W zintegrowanych łańcuchach dostaw decydująca jest realizacja wspólnego celu wszystkich partnerów, a wymaga to ujawnienia posiadanych informacji handlowych, które dotychczas służyły osiągnięciu przewagi konkurencyjnej wszystkim partnerom. Do pozostałych czynników integrujących ogniwa łańcucha zaliczyć można [5]:

- odpowiednią strategię logistyczną,
- jednolite standardy identyfikacyjne,
- stosowanie automatycznej identyfikacji,
- zintegrowany system informatyczny.

3. Tworzenie wartości w łańcuchach dostaw

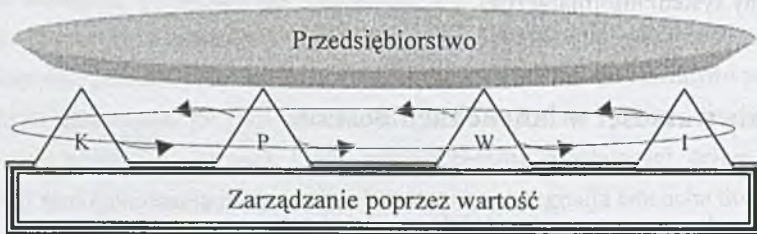
3.1. Istota zarządzania poprzez wartości

Przedsiębiorstwo, aby się rozwijać, odnosić sukcesy i konkurować na rynku, musi wypracować model funkcjonowania, dzięki któremu wytworzona zostanie określona wartość dodana dla różnych grup interesów. Kenem Blanchard [3] wymienia grupy interesariuszy, przed którymi przedsiębiorstwo, a właściwie jego zarząd, odpowiada za podjęte decyzje. Decyzje te mają zwiększyć satysfakcję tych grup z wnoszonych przez przedsiębiorstwo wartości. Można wyróżnić cztery takie grupy [3, 8]:

- Klienci, którzy jako nabywcy produktów przedsiębiorstwa przywiązują wagę do ich jakości oferowanych, ceny, dostępności i serwisu oraz jakości obsługi i informacji.

- Pracownicy, dla których najistotniejszy jest poziom życia, który zależy od zarobków, pewność pracy, atmosfera pracy, kontakty z kierownictwem, możliwości samorealizacji i rozwoju. Potrzeby pracowników wyjaśnić można kierując się hierarchią potrzeb Masłowa.
- Właściciele (udziałowcy) stanowią ważną grupę interesariuszy, gdyż powierzyli oni swoje zasoby w zarząd przedsiębiorstwa, stąd też z ich punktu widzenia ważny jest wypracowany zysk i wiążąca się z tym wysokość dywidendy, ale również marka firmy i uczciwość w zdobywaniu zysku i jego podziale.
- Czwartą grupę tworzą partnerzy przedsiębiorstwa, tacy jak dostawcy, kooperanci i dystrybutorzy, którzy są związani z przedsiębiorstwem w jeden łańcuch. Z ich punktu widzenia istotna jest przede wszystkim etyczna i uczciwa współpraca we wspólnych interesach.

Elementem, który spaja te cztery grupy interesów, jest przyjęta przez organizację idea tworzenia wartości, która będzie tworzona, wdrażana i przestrzegana w ramach wypracowanego systemu zarządzania poprzez wartości. Tworzenie wartości i systemu zarządzania poprzez wartości jest kwestią kompromisu i pogodzenia pojawiających się sprzeczności pomiędzy oczekiwaniami poszczególnych grup interesów. Dlatego też warunkiem sukcesu tak pojmowanej filozofii zarządzania jest zachowanie harmonii w przyjętej przez firmę hierarchii wartości i akceptacja tych wartości przez grupy, dla których są one tworzone. Ideę zarządzania przez wartość przedstawia rysunek 5.



Rys. 5. Model zarządzania poprzez wartość

Fig. 5. The value management model

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [3]

Pojęcie wartości dodanej, aczkolwiek intuicyjnie oczywiste, nie jest łatwe do zdefiniowania. Najprostszym i najstarszym wariantem definicji wartości było myślenie w kategoriach zysku. Firma tworzyła nową wartość, gdy uzyskiwała zyski ponad przeciętną w branży. Jednakże w ostatnich latach większego znaczenia nabrało myślenie w kategoriach wartości rynkowej lub wartości dla akcjonariuszy, co przyczyniło się do stworzenia definicji wartości dodanej. Podejście do tworzenia wartości przez pryzmat zysku i wartości akcji nie

jest możliwe do zaakceptowania, ze względu na jego niekompletność. Stąd też pojawiają się inne poglądy na tworzenie wartości dodanej. M. Armstrong [1] twierdzi, że wartość dodaną wytwarzają ludzie. To oni tworzą w końcu wizję, określają misję i opracowują plany oraz wdrażają je przestrzegając przy tym przyjętego systemu wartości przedsiębiorstwa. Wartość dodaną według niego można zwiększyć przez każde działanie, którego wynikiem będzie pozyskanie i rozwój pracowników oraz poprzez efektywne ich motywowanie i zarządzanie nimi, ale także wypracowanie odpowiednich relacji i struktury organizacyjnej. Przewagę konkurencyjną można uzyskać, gdy firma dysponuje lepszymi od konkurencji pracownikami oraz promuje kapitał intelektualny stając się przez to organizacją uczącą się. Takie podejście wyznacza określone zadania i zasady postępowania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, a tworzona przez ludzi kultura organizacyjna staje się kluczowym elementem systemu zarządzania poprzez wartości.

Jeżeli firma jest wiarygodnym i wieloletnim dostawcą w łańcuchu dostaw, to zarówno jej produkty, jak i zaufanie do niej kreują wartość dla uczestników wymiany. Model organizacji i zarządzania oparty na relacjach kooperacyjnych i partnerskich przyczynia się do tworzenia wartości dla współpracujących dostawców.

3.2. Wartość dodana jako element przewagi konkurencyjnej

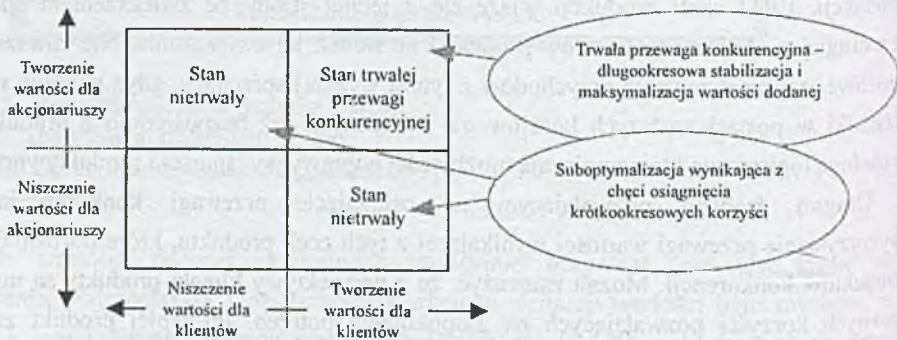
Przedsiębiorstwo, poszukując źródeł przewagi konkurencyjnej, może tego dokonywać na jeden z dwóch sposobów [5], osiągając przewagę kosztową lub przewagę wartości zawartej w oferowanym produkcie. Najbardziej pożądanym jest oczywiście efekt wynikający z połączenia obu źródeł, kiedy jeden z konkurentów produkuje po najniższych kosztach oferując produkty o najwyższej postrzeganej przez klienta wartości, co wynika ze zróżnicowania. Źródło przewagi konkurencyjnej oparte na niższych kosztach działalności jest przez przedsiębiorstwa realizowane dzięki wykorzystaniu korzyści płynących z efektu skali produkcji. Efekt skali produkcji wiąże się z jednej strony ze zwiększeniem sprzedaży, a z drugiej z obniżeniem kosztów produkcji na skutek jej zwiększenia. Nie zawsze jednak możliwe jest zrealizowanie przychodów z tytułu wyższej sprzedaży, gdyż pojawić się mogą czynniki w postaci wyższych kosztów nie związanych już bezpośrednio z produkcją, ale z obsługą logistyczną i te ograniczają możliwości poprawy wydajności i produktywności.

Drugim źródłem pozwalającym na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest wykorzystanie przewagi wartości wynikającej z tych cech produktu, które odróżniają go od produktów konkurencji. Można zauważyć, że z perspektywy klienta produkty są nośnikami pewnych korzyści pozwalających na zaspokojenie potrzeb. Im lepiej produkt zaspokaja potrzebę, tym większą przedstawia wartość dla klienta. Trudności wiążące się z pomiarem wielkości tych korzyści są często wynikiem ich niematerialnego charakteru, który wiąże się na przykład z wizerunkiem lub reputacją. Istnieją jednak takie aspekty, które pozwalają

w precyzyjny sposób określić, że dany produkt jest lepszy od produktów konkurencji; do takich aspektów zaliczyć można większą funkcjonalność. Tworzenie lub dodawanie wartości do oferowanego produktu wymaga od przedsiębiorstwa dokonania segmentacji rynku i określenia docelowych grup nabywców, a także zdefiniowania potrzeb, jakie dla tych grup są najistotniejsze. Takie działania wymagają odpowiedniego oddziaływania na proces produkcyjny, którego końcowy efekt powinien być jak najbardziej przesunięty ku rynkowi; innymi słowy, ostateczny montaż produktu lub nadanie mu unikalnych cech powinno nastąpić w ostatniej fazie procesu tuż przed sprzedażą. Literatura [5, 6, 9] wskazuje na obsługę klienta jako na niewralgiczny komponent w kreowaniu wartości. Dodatkowe usługi stanowiące otoczenie produktu są elementem wzmacniającym pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Logistyczna obsługa klienta definiowana jest jako zespół działań związanych z dostawą oraz działań określających bezpośrednie relacje między dostawcą a odbiorcą związanych z przepływami fizycznymi i informacyjnymi. W konsekwencji przechodzi się od pojęcia produkt do pojęcia produkt logistyczny, który rozumiany jest jako zbiór życzeń i oczekiwań klienta, co do towarów lub usług o postaci i jakości, które mogą być zrealizowane zgodnie z tymi wymaganiami tylko w systemie logistycznym [9]. Tutaj pojawia się idea łańcucha dostaw, który zapewni, że przepływ tego produktu będzie właśnie taki, by została wytworzona jak największa wartość dodana, gdyż współpracujące w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw przedsiębiorstwa będą patrzyły na istniejące w łańcuchu przepływy przez pryzmat wspólnie osiągniętych przychodów.

Drugą grupą, dla której kreowanie wartości dodanej w zintegrowanych łańcuchach dostaw odgrywa istotną rolę, są udziałowcy (akcjonariusze), którzy oferują kapitał, decydujący o wielkości strumieni pieniężnych w łańcuchu, a te wykorzystane mogą być na finansowanie wzrostu. Oczekują oni jednak wymiernych wyników w postaci dywidend bądź wzrostu cen akcji. Ideę osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej można zobrazować, tak jak przedstawia to rysunek 6.



Rys. 6. Osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej

Fig. 6. The permanent competitive advantage attainment

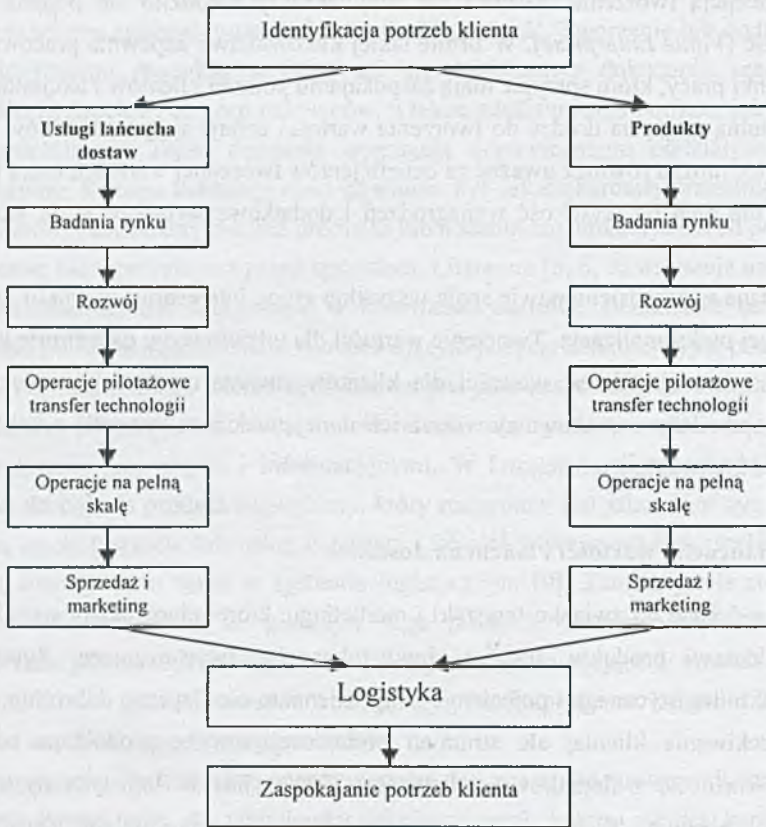
Źródło: [8, s. 11]

Wraz z koncepcją tworzenia wartości dla akcjonariuszy narodziło się pojęcie firmy budującej wartość (*Value Enterprise*). W firmie takiej kierownictwo zapewnia pracownikom optymalne warunki pracy, które sprzyjać mają zaspokajaniu potrzeb klientów i akcjonariuszy. Stąd też jako istotną grupę na drodze do tworzenia wartości uznaje się pracowników firmy. Pracowników więc można również uważać za beneficjentów tworzonej wartości, która będzie się przekładała dla nich na wysokość wynagrodzeń i dodatkowe świadczenia ze stosunku pracy.

Wartość dodana w przedsiębiorstwie spaja wszystkie grupy interesariuszy wokół jednego celu, jakim jest jej maksymalizacja. Tworzenie wartości dla udziałowców daje firmie kapitał, który wpływa na rozwój. Wzrost wartości dla klientów stwarza możliwości zwiększenia przychodów ze sprzedaży, a pracownicy wraz z ich umiejętnościami stanowią zasób, który przyczynia się do kreowania wartości.

3.3. Integracja łańcucha wartości i łańcucha dostaw

Tradycyjne podejście do związku logistyki i marketingu, które odpowiadały wspólnie za dostarczenie klientowi produktu, jest w chwili obecnej niewystarczające. Zgodnie z koncepcją produktu logistycznego i pojęciem obsługi klienta to nie fizyczne dobro lub usługa zaspokajają oczekiwania klienta, ale strumień oferowanej wraz z produktem wartości dodanej, która wiąże się z dodatkowymi usługami. Tradycyjnie to logistyka dystrybucji odpowiadała za obsługę klienta, gdyż to ona wraz z marketingiem decydowała o kształtowaniu i zarządzaniu kanałem dystrybucji i to jej przypisywano ewentualne niezadowolenie klienta, jeżeli produkt nie trafiał we właściwe miejsce, we właściwym czasie. Główna funkcja logistyki dystrybucji sprowadzona została z biegiem czasu do minimalizacji kosztów obsługi. Wykształcenie się filozofii łańcucha dostaw zmieniło diametralnie podejście do obsługi klienta, które jest utożsamiane ze wzrostem wartości dodanej w łańcuchu dostaw. Obecnie zwiększanie poziomu obsługi ma się przyczynić do wygenerowania możliwie największej wartości dodanej. Na rysunku 7 przedstawiono dwa sposoby tworzenia wartości w łańcuchu dostaw.



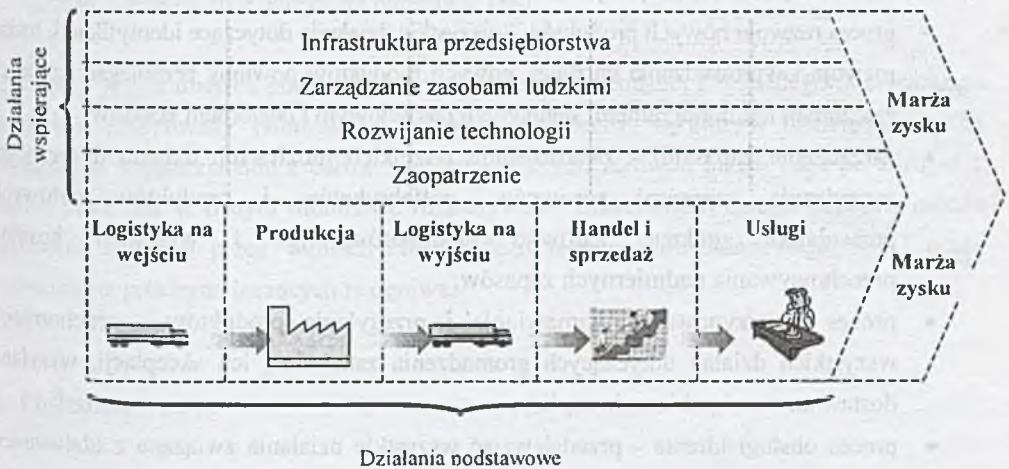
Rys. 7. Dwa sposoby tworzenia wartości w łańcuchu dostaw

Fig. 7. Two ways to added value creation in supply chain

Źródło: Materiały firmy Becton Dickinson za [6, s. 153]

Obserwując przejście od tradycyjnego modelu obsługi klienta traktowanego jako źródło kosztów do modelu obsługi klienta opartego na wartości dodanej, należy zwrócić uwagę na to, że w obu modelach nie tracą na znaczeniu koszty, a osiągnięcie lepszych efektów nie zależy już tylko od jednego przedsiębiorstwa, ale od całego łańcucha. Do analizy wzrostu wartości dodanej używa się powszechnie łańcucha wartości dodanej Portera. Łańcuch wartości dodanej jako narzędzie rozpoznawania sposobów tworzenia większej wartości dla klienta oferuje każdej firmie możliwość identyfikacji działań koniecznych, które należy wykonać, by zaprojektować, wyprodukować, dostarczyć na rynek produkty, a następnie by wspierać ich sprzedaż. Obejmuje on dziewięć strategicznie istotnych działań, które tworzą wartość i koszty w konkretnym rodzaju działalności gospodarczej, a te składają się z pięciu działań pierwotnych i czterech wspierających [10]. Działania pierwotne obejmują:

dostarczanie surowców do firmy, przetwarzanie ich, przekazywanie na rynek w nowej formie, handlowanie nimi oraz świadczenie dodatkowych usług. Działania wspierające przejawiają się we wszystkich wymienionych już działaniach pierwotnych: zaopatrzenie obejmuje nabywanie różnych niezbędnych elementów dla każdego z działań pierwotnych. Dział zaopatrzenia zajmuje się jedynie fragmentem tego procesu. Rozwój nowych technologii dostrzegany jest w każdym z działań pierwotnych i jedynie fragment tego procesu jest składową powstającą w dziale badawczo-rozwojowym. Zarządzanie zasobami ludzkimi ma także swoje miejsce we wszystkich działach firmy. Infrastruktura obejmuje zarząd generalny, planowanie, finanse, księgowość, dział prawny i administracji ogólnej, które zajmują się wszystkimi, zarówno pierwotnymi, jak i wspierającymi, działaniami przedsiębiorstwa. Rysunek 8 przedstawia model łańcucha wartości Portera.



Rys. 8. Model łańcucha wartości

Fig. 8. Value chain model

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Porter M.E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985

Działania w łańcuchu wartości opisane mogą być przez dwa wymiary [11]:

- konfigurację (centralizacja lub decentralizacja działań),
- koordynację (duże lub małe zapotrzebowanie na koordynację).

Za centralizacją działań tworzenia wartości przemawiają następujące czynniki [13]:

- wzrost korzyści z podejmowanych działań,
- przesuwanie się do przodu na krzywej uczenia się,

- komparatywne korzyści cenowe uzyskiwane dzięki koncentracji działań w jednym lub kilku miejscach,
- korzyści koordynacyjne wynikające z geograficznego powiązania różnych pokrewnych funkcji.

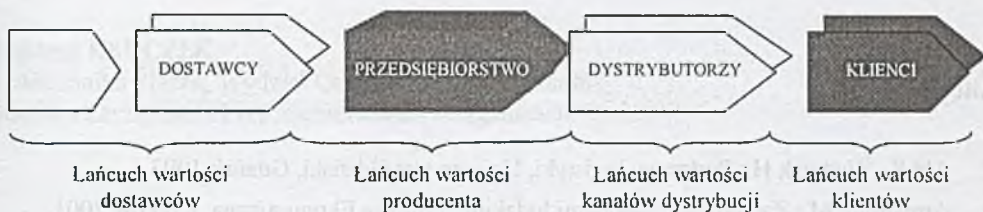
Przedsiębiorstwo, analizując dokładnie ponoszone koszty i osiągnięte efekty każdego tworzącego wartość działania, może się starać dokonywać ulepszeń w prowadzonej działalności, co może się wyrażać w rekonfiguracji i usprawnieniu łańcucha dostaw i procesu zarządzania nim. Sukces firmy zależy nie tylko od tego, czy każdy dział dobrze wykonuje swoje zadania, ale też jak dobrze skoordynowane są działania podejmowane przez różne wydziały. Wśród elementów podnoszących sprawność zarządzania łańcuchem dostaw można wymienić [5, 6, 17]:

- proces rozwoju nowych produktów - wszystkie działania dotyczące identyfikacji, badań, rozwoju i wprowadzania na rynek nowych produktów powinny przebiegać zgodnie z założonym harmonogramem, standardem jakościowym i poziomem kosztów,
- zarządzanie zapasami - zastosowanie wszelkich możliwych działań dotyczących zarządzania zapasami surowców, półfabrykatów i produktów gotowych, pozwalające uniknąć zarówno niedoborów, jak i wysokich kosztów przechowywania nadmiernych zapasów,
- proces magazynowania, zamawiania i przesyłania produktów - uruchomienie wszystkich działań dotyczących gromadzenia zamówień, ich akceptacji, wysyłania dostaw na czas i pobierania zapłaty,
- proces obsługi klienta - przedsięwziąć wszystkie działania związane z ułatwianiem klientom dotarcia do właściwych komórek przedsiębiorstwa i otrzymania przez nich szybkiej i zadowolającej obsługi, w rozwiązywaniu zgłaszanych problemów.

Umiejętność zarządzania wymienionymi procesami zarówno w pojedynczych przedsiębiorstwach jak i w całym łańcuchu dostaw pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i budowanie wartości dodanej.

Połączenie analizy własnego łańcucha wartości dodanej z analizą łańcucha wartości dostawców, dystrybutorów i klientów jest ideą stworzonego przez Portera systemu dostarczania wartości. Podstawą systemu dostarczania wartości jest przekonanie, że przedsiębiorstwa, które ze sobą rywalizują, zwracają się stopniowo ku współpracy i traktują swoich dostawców i dystrybutorów nie jako głównie centra kosztów i przeciwników, ale jako partnerów, którzy pomagają realizować wspólne strategie w zakresie kształtowania systemu dostarczania wartości klientowi. Konkurencja przekształca się na tym tle w rozgrywkę

pomiędzy konkurencyjnymi łańcuchami dostaw o różnej efektywności [10]. Rysunek 9 przedstawia model systemu dostarczania wartości.



Rys. 9. System wartości w łańcuchu dostaw

Fig. 9. Value system in supply chain

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [14]

Należy w tym miejscu podkreślić, że wzrost wartości dodanej dla każdego interesariusza może być realizowany tylko w takim łańcuchu dostaw, w którym istnieje skuteczna koordynacja współdziałania z partnerami uplasowanymi zarówno przed, jak i po każdym z ogniw, które jest w danym momencie rozpatrywane. Efektywność całego łańcucha można poprawiać zarówno przez wzmacnianie każdego jego ogniwa składowego, jak i przez wzmacnianie powiązań łączących te ogniwa.

4. Podsumowanie

Z przedstawionych rozważań, wynikają następujące wnioski:

- istnieje silna potrzeba zwrócenia szczególnej uwagi na taki sposób zarządzania przedsiębiorstwem i powiązaniami z dostawcami, producentami i dystrybutorami, by ukształtowane stosunki partnerskie umożliwiły stworzenie łańcucha dostaw, który będzie stanowił źródło przewagi konkurencyjnej,
- łańcuchy dostaw ze względu na złożoność procesów gospodarczych ewoluują w sieci dostaw, w których przedsiębiorstwo jest ogniwem w wielu łańcuchach dostaw, powoduje to utrudnienie analizy zarówno struktury łańcucha, jak i poszczególnych etapów tworzenia wartości,
- przewaga konkurencyjna w łańcuchu dostaw wynika z orientacji jego poszczególnych ogniw i łańcucha jako całości na system tworzenia wartości dodanej dla wszystkich interesariuszy, a zwłaszcza dla ostatecznego klienta,
- integracja w łańcuchu dostaw pozwala obniżyć koszty i skrócić czas dostawy produktu do klienta, co staje się istotnym składnikiem tworzonej dla niego wartości,

- istotnym elementem w budowie przewagi konkurencyjnej jest obsługa klienta,
- twórcza implementacja technologii informacyjnych pozwala na usprawnienie łańcuchów dostaw.

Literatura

1. Abt S., Woźniak H.: Podstawy logistyki, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.
2. Annstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
3. Blanchard K.: Zarządzanie poprzez wartość. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
4. Brilman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002.
5. Christopher M.: Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług. PCDL, Drelów 2000.
6. Coyle J. J., Bardi E. J., Langley C. J. Jr.: Zarządzanie logistyczne. PWE, Warszawa 2002.
7. Dehler M., Weber J.: Wunsch und Wirklichkeit: Welche Logistikentwicklungsstufe haben deutsche Unternehmen erreicht, „Logistik heute No 12“, 1999.
8. Dura P.: Zarządzanie łańcuchem dostaw jako metoda tworzenia wartości, „Logistyka”, nr 4, 2000, s. 11.
9. Gołemska E. (red.): Kompendium wiedzy o logistyce, WN PWN, Warszawa – Poznań 2001.
10. Kotler Ph.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Wydawnictwo Gebethner i Spółka, Warszawa 1994.
11. Pfohl H. Ch.: Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania, Biblioteka Logistyka, Poznań 2001.
12. Poirier Ch. C., Reiter S. E.: Die optimale Wertschöpfungskette: Wie Lieferanten, Produzenten und Handel bestens zusammenarbeiten, Frankfurt 1997.
13. Porter M. E.: Competition in Global Industries. Harvard Business School Press, 1986.
14. Porter M.E.: Competitive Advantage, Free Press, New York 1985.
15. Rutkowski K.: Producent i detalista w zintegrowanym łańcuchu dostaw, [w:] Przedsiębiorstwo partnerskie, pod red. M. Romanowskiej i M. Trockiego, DIFIN, Warszawa 2002, s.59.
16. Slack N.: Operations Managment, Londyn, 1998, s. 475.
17. Witkowski J.: Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia. PWE, Warszawa 2003, s. 18.
18. Witkowski J.: Prekursorzy logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” nr 9, 2003.