

IV. POWIĄZANIA W ŁAŃCUCHU LOGISTYCZNYM

*Piotr Blaik**

POTENCJAŁY I KORZYŚCI ZWIĄZANE Z ROZWOJEM I WDRAŻANIEM KONCEPCJI ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHEM DOSTAW

1. ISTOTA I ROZWÓJ KONCEPCJI ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHEM DOSTAW (SCM)

Zarządzanie łańcuchem dostaw definiowane jest na wiele różnych sposobów, co utrudnia jednoznaczne pojmowanie i interpretację istoty, celów i struktury SCM.

W świetle znanych propozycji definiowania i interpretacji SCM wydaje się nie budzić jednak wątpliwości fakt, że logistyka stanowi podstawę i przyczynę dla wyjaśnienia SCM¹. Istnieje zgodność, że SCM bazuje na wywodzącej się z koncepcji logistyki całościowej orientacji na przepływy i procesy. Wspólna cecha logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw tkwi w zintegrowanym traktowaniu obiektów przepływów od ich źródeł do miejsca ostatecznego zużycia².

Istnieje silne powinowactwo między SCM i logistyką według najnowszej koncepcji i fazy rozwoju logistyki. Wspólne cechy tkwią przede wszystkim

* Prof. zw. dr hab., Katedra Logistyki i Marketingu, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Opolski.

¹ Szerzej zob. P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 261–267.

² Według I. Göpfert określenie „Supply Chain Management” stosowane jest w większości przypadków w teorii i w praktyce w odniesieniu do wymiaru logistyki, wykraczającego poza granice przedsiębiorstwa. Z badań wynika, że ok. 77% ankietowanych przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych porównuje SCM z szerokim ujęciem logistyki. I. Göpfert, *Die Anwendung der Zukunftsforschung für die Logistik*, [w:] I. Göpfert (Hrsg.), *Logistik der Zukunft – Logistics for the Future*, 4. Aufl., Verlag Gabler, Wiesbaden 2006, s. 64.

w powoływaniu się na zorientowane na przepływy funkcje zarządzania, jak również uwzględnienie wykraczających poza strukturę przedsiębiorstwa procesów i systemów. Zarządzanie łańcuchem dostaw związane jest z procesem rozwoju logistyki i reprezentuje jakościowo nową fazę w jej cyklu życia. Według I. Göpfert³, nową jakość zarządzania łańcuchem dostaw odzwierciedlają trzy następujące cechy: międzyorganizacyjna perspektywa i integracja przepływów towarów, informacji i środków finansowych wzdłuż kolejnych faz tworzenia wartości dodanej, konsekwentne zorientowanie na potrzeby ostatecznych nabywców oraz podejście procesowe.

W przypadku SCM idzie o koncepcję zarządzania, której zadania sprowadzają się do kształtowania procesów przepływów wzdłuż całego łańcucha dostaw. Przy czym łańcuch dostaw reprezentuje przepływ towarów, informacji i środków finansowych przez sieć tworzenia wartości, rozciągającą się od dostawców surowców do ostatecznych użytkowników. Łańcuch dostaw, rozumiany przez M. Ciesielskiego jako sieć dostaw, stanowiącą zbiór przedsiębiorstw powiązanych ze sobą w relacji „dostawca-odbiorca”, stanowi rodzaj sieci gospodarczej⁴, tj. sieci przedsiębiorstw, tworzonej „w celu opracowania nowego produktu, wymiany zasobów, uzyskania korzyści skali, obniżki kosztów, zwiększenia konkurencyjności itd.” W strukturze sieci dostaw kluczową rolę odgrywa logistyka, stanowiąca jego zasadnicze „spoiwo”.

Blizsze zrozumienie łańcucha dostaw jest szczególnie istotne z punktu widzenia czynników wpływających na kształtowanie i działanie, jak również w kontekście jego wpływu na zdolności świadczenia usług. SCM. H. Beckmann⁵ wymienia jako charakterystyczne dla koncepcji łańcucha dostaw jego następujące właściwości:

- łańcuch dostaw dokumentuje wszystkie procesy od zaopatrzenia w surowce do świadczenia usług dla końcowych odbiorców;
- łańcuch dostaw obejmuje wszystkich uczestników i logistyczne procesy od dostawców do końcowych odbiorców jako całościowy system;
- przedmiotem łańcucha dostaw są procesy rozwoju, zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji;
- łańcuch dostaw przekracza granice organizacyjne;
- koordynacja następuje poprzez powszechnie zaakceptowane i przystępne dla wszystkich uczestników systemy informacji;
- kluczowym celem łańcucha dostaw jest realizacja korzyści dla klientów, stojące w odpowiedniej relacji do kosztów i zysku;

³ I. Göpfert, *Die Anwendung der Zukunftsforschung...*, s. 65.

⁴ M. Ciesielski (red.), *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2009, s. 13.

⁵ H. Beckmann, *Supply Chain Management. Strategien und Entwicklungstendenzen im Spitzenunternehmen*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2004, s. 2–3.

– poszczególne cele uczestniczących w łańcuchu dostaw partnerów będą realizowane przez zdolności świadczeń całego łańcucha.

Łańcuch dostaw można traktować jako specyficzny, rozpatrywany z perspektywy przenikania i wykraczającej poza przedsiębiorstwo łańcuch logistyczny. H. Pfohl traktuje łańcuch logistyczny jako adekwatny przykład (typ) sieci logistycznej, w której realizują się procesy logistyczne podporządkowane tworzeniu wartości⁶.

Rozwój łańcucha dostaw i zmiany w jego orientacji w kierunku eksponowania tworzenia wartości ilustrują także w sposób wyraźny sformułowane przez H. Pfohla⁷ cechy tzw. „nowej szkoły” wobec cech „starej szkoły” łańcucha dostaw (rys. 1).



Rys. 1. Stara szkoła wobec nowej szkoły łańcucha dostaw

Źródło: H. Pfohl, H. Köhler, C. Röth, *Wert- Und innovationsorientierte Logistik – Beitrag des Logistikmanagements zum Unternehmenserfolg*, [w:] H. Baumgarten (Hrsg.), *Das Beste der Logistik. Innovationen, Strategien, Umsetzungen*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2008, s. 94.

⁶ H. Pfohl, *Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, 7. Aufl., Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2004, s. 5 i n.

⁷ H. Pfohl, H. Köhler, C. Röth, *Wert- Und innovationsorientierte Logistik – Beitrag des Logistikmanagements zum Unternehmenserfolg*, [w:] H. Baumgarten (Hrsg.), *Das Beste der Logistik. Innovationen, Strategien, Umsetzungen*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2008, s. 94–95.

Przed menedżerami logistyki pojawia się problem, jak powiązać bieżące działania i ich operacyjne zadania z realizacją celów zorientowanych na wzrost wartości. Do tego wymagana jest zmiana w postrzeganiu strategicznej orientacji i celów w ramach zarządzania logistycznego odnośnie kształtowania łańcucha dostaw oraz myślenie i działanie oparte na kategoriach zorientowanych na wartość.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące według starej szkoły preferują kosztowo zorientowane podejście do łańcucha dostaw, orientując system wskaźników na kontrolę i redukcję operacyjnych kosztów. Realizacja tych celów wymaga ciągłego stosowania programów efektywności dla doskonalenia procesów operacyjnych w kierunku przejrzystych łańcuchów dostaw. Natomiast przedsiębiorstwa reprezentujące nową szkołę starają się traktować i wykorzystać łańcuch dostaw jako kluczowy element do wdrożenia istniejących i nowych strategii działania, poprzez rozwój nowych usług o wartości dodanej, inwestowanie w specyficzne zdolności i poprawę relacji z klientami. Celem jest wzmocnienie orientacji przedsiębiorstwa na tworzenie wartości, wzrost dochodów i udziału w rynku, jak również osiągnięcie nowych korzyści z tytułu konkurencji. Wymagane jest przy tym jednak balansowanie między redukcją kosztów i inwestowaniem w nowe potencjały w łańcuchu dostaw dla znalezienia i osiągnięcia nowych potencjałów wzrostu wartości.

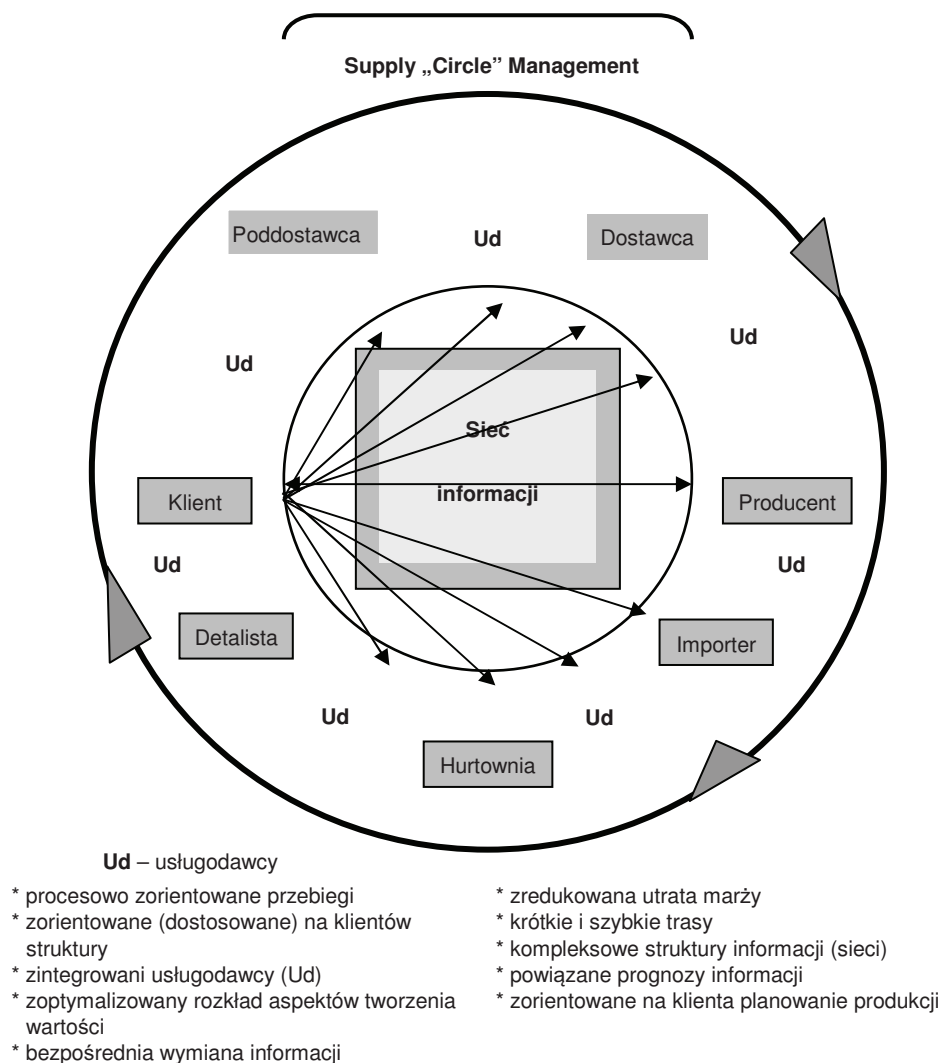
Postępująca integracja i koordynacja procesów tworzenia i transformacji wartości rozszerza się w konsekwencji na układ możliwych interakcji między przedsiębiorstwami, zorientowanych na optymalizację całego rynkowego układu przepływów, podporządkowaną tworzeniu i wzbogacaniu wartości dla klientów i przedsiębiorstw. Znajduje to wyraz w rozwoju koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw (Supply Chain Management) w kierunku koncepcji zarządzania „cyrkulacją” dostaw (Supply „Circle” Management) (rys. 2)⁸.

Zarządzanie łańcuchem dostaw odnosi się, jak już podkreślano, do kształtowania i optymalizacji splotu relacji w łańcuchu dostaw. Istotą SCM jest zatem optymalizacja logistycznych procesów nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, lecz od poddostawców i dostawców poprzez wszystkie pośredniczące ogniwa (producenci, usługodawcy, przedsiębiorstwa handlu hurtowego i detalicznego) aż do klientów.

Przy szczegółowej interpretacji istoty koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw – zwłaszcza z perspektywy współczesnych i przyszłych wyzwań w zakresie tworzenia wartości – pojawia się problem reinterpretacji strategicznego znaczenia i modelowania tych elementów, które odgrywają decydującą rolę w ramach samej filozofii i konstrukcji SCM. Dotyczy to w szczególności rozszerzenia klasycznie rozumianego „łańcucha procesu” w kierunku zintegrowanego traktowania „cyrkulacji procesu”. Orientacja na cyrkulację będzie stanowić, jak się wydaje, istotne wyzwanie dla SCM w przyszłości. Definicje i koncepcje SCM zorientowane na łańcuchy podkreślają wprowadzenie sprzężenia poszczególnych

⁸ B. Wölfling, *Supply Chain Management – Ubi venis, quo vadis?*, [w:] W. Delfmann, M. Reihlen (Hrsg.), *Controlling von Logistikprozessen. Analyse und Bewertung logistischer Kosten und Leistungen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003, s. 390–393.

elementów łańcucha, rozpatrując je jednak, na ogół, w ujęciu sekwencyjnej struktury przebiegu. Tym właśnie różni się idea zorientowanego na cyrkulację zarządzania dostawami. Dzięki orientacji „cyrkulacyjnej” podejście sieciowe uczestników systemu tworzenia wartości będzie można lepiej wyjaśnić i sensownie powiązać szczególnie często niedoceniane elementy cyrkulacji jak logistyka odwrotna lub logistyka zagospodarowania odpadów.



Rys. 2. Koncepcja zarządzania „cyrkulacją” dostaw (Supply „Circle” Management)

Źródło: Opracowanie na podstawie: B. Wölfling, *Supply Chain Management – Ubi venis, quo vadis?*, [w:] W. Delfmann, M. Reihlen (Hrsg.), *Controlling von Logistikprozessen. Analyse und Bewertung logistischer Kosten und Leistungen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003, s. 393.

W następstwie tego zarządzanie łańcuchem dostaw będzie rozumiane jako zarządzanie cyrkulacją dostaw. W koncepcji zarządzania „cyrkulacją” dostaw eksponuje się zorientowany na klienta system oraz efektywność i sprawność wzajemnie dostosowanych i zintegrowanych czynności między jego partnerami, względnie uczestnikami, wzdłuż całej logistycznej „cyrkulacji” tworzenia wartości. Struktura tak rozumianego systemu rozpoczyna się od identyfikacji oczekiwań klientów, decydujących dla zaopatrzenia produkcji w surowce i materiały, wspomaganego przez odpowiednie przepływy informacji, a kończy się w pierwszym rzędzie na przepływach towarów do klientów, zamykając cyrkulację przepływów w postaci logistyki zagospodarowania odpadów u uczestników tego systemu.

Poprzez wykraczającą poza granice przedsiębiorstw optymalizację przebiegu procesów wzdłuż całego łańcucha tworzenia i dostarczania produktu (względnie cyrkulacji) dąży się do osiągnięcia sytuacji, która jest w rezultacie o wiele korzystniejsza niż ewentualne skumulowane osiągnięcia związane z optymalizacją przepływów podejmowanych oddzielnie przez partnerów procesu tworzenia wartości.

Zarysowany wyżej, przypuszczalny w przyszłości trend coraz wyraźniejszego krystalizowania się i upowszechnienia koncepcji zarządzania „cyrkulacją” dostaw, stawia, jako nowe wielkie zadanie, „reengineering cyrkulacji dostaw”, w postaci radykalnej, ciągłej i wykraczającej poza granice przedsiębiorstwa adaptacji cyrkulacji tworzenia wartości.

2. CELE ORAZ POTENCJAŁY I PRZEJAWY REALIZACJI EFEKTÓW W SCM

Podstawowym celem SCM jest wytworzenie i dostarczenie najwyższej wartości dla klienta po najniższych kosztach dla całego łańcucha, tj. dostarczenie odpowiedniej co do wielkości i struktury oferty towarów i usług dla właściwego klienta, we właściwym czasie, miejscu, cenie i minimalnych kosztach. Z punktu widzenia strategicznego, ogólnym celem SCM jest osiągnięcie konkurencyjnych łańcuchów tworzenia wartości dodanej. W sferze operacyjnej natomiast powinno się zapewnić sprawność procesu tworzenia wartości łańcucha dostaw. SCM stawia w centrum uwagi przede wszystkim przenikające przedsiębiorstwo procesy zorientowane na klientów. Przykładową specyfikację celów SCM, mających bardzo zróżnicowany charakter zawarto w tab. 1.

Tabela 1. Cele zarządzania łańcuchem dostaw

Autor (rok)	Cele SCM
D. Simchi-Levi (2000)	Wykreowanie i dostosowanie oferty produkcji i dystrybucji dla właściwego klienta, we właściwym czasie, miejscu, cenie i minimalnych kosztach.
M. Christopher (2000)	Dostarczenie najwyższej wartości dla klienta po niższych kosztach dla całego łańcucha.
A. Kuhn, H. Hellingrath (2002)	Poprawa orientacji na klientów, synchronizacja zaopatrzenia z potrzebami, uelastycznienie i zorientowanie produkcji na potrzeby, redukcja zapasów wzdłuż łańcucha.
J. Witkowski (2003)	Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i tworzenie wartości dodanej z korzyścią dla wszystkich ogniw łańcucha, klientów oraz pozostałych interesariuszy.
I. Göpfert (2006)	Kreowanie i wykorzystanie wykraczających poza granice przedsiębiorstwa potencjałów pożądaných efektów.
P. Voß (2007)	Poprawa obsługi klientów i dyspozycyjności produktów, redukcja kosztów i czasu dostaw, wzrost elastyczności systemu, poprawa jakości, przyspieszenie „Time-to-Market”, uniknięcie błędów prognozowania, poprawa koordynacji, wzrost produktywności, obniżenie zapasów, zwiększenie niezawodności dostaw, obniżenie kosztów lub poprawa wymiany informacji.

Źródło: Opracowanie na podstawie: D. Simchi-Levi, *The Master of Design*. An Interview with Dawid Simchi-Levi, „Supply Chain Management Review” 2000, No. 5, s. 75; A. Kuhn, H. Hellingrath, *Supply Chain Management. Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2002, s. 10; M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, Warszawa 2000, s. 17; J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003, s. 29; I. Göpfert, *Die Anwendung der Zukunftsforschung für die Logistik*, [w:] I. Göpfert (Hrsg.), *Logistik der Zukunft – Logistics for the Future*, Verlag Gabler, Wiesbaden 2006, s. 65; P. Voß, *Horizontale Supply-Chain-Management. Potentiale der Zusammenarbeit zwischen Zulieferern in Supply Chains*, DU-V/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007, s. 30–31.

W zarządzaniu łańcuchem dostaw chodzi zatem o optymalizację całego łańcucha tworzenia wartości w sensie wzrostu jego sprawności i efektywności. Przedsiębiorstwa współpracujące w ramach łańcucha tworzenia wartości muszą zarządzać nim w sposób zintegrowany, aby realizować cele zaspokojenia potrzeb klientów związane z wyborem produktu, z zapewnieniem dyspozycyjności i niezawodności dostawy, poziomem i jakością obsługi itp., przy równoczesnym racjonalnym zastosowaniu i wykorzystaniu zasobów i możliwie najniższym poziomem zapasów.

Tablica 2. Przykładowe potencjały i przejawy realizacji efektów w SCM

Autor (rok)	Potencjały kooperacji
H.Beckmann (2004)	* zdolność dostosowania * nowe podejście/impulsy * otwarcie granic/uelastycznienie struktur * zorganizowane uczenie się * utrzymanie tożsamości przedsiębiorstwa * technologia produktu, zdolności marketingowe, zdolności obsługi, wysoki udział w rynku, wzbogacanie i kombinacja programów świadczeń * redukcja barier rozwoju i uczestnictwa (w zakresie wejścia na rynki, Know-how) * korzyści związane z czasem (krótkie cykle rozwoju produktu, redukcja czas reakcji i przepływu) * przywództwo kosztowe * szybka penetracja rynku i wykorzystanie efektów skali * synchronizacja procesów, specjalizacja technologii procesów, wykorzystanie zdolności produkcji i dostęp do zasobów * kompetencje personelu * synergia/ograniczenie dublowania pracy * minimalizacja ryzyka
H. Baumgarten, I. Darkow (2002)	* niezawodność działania (dostaw) * pewność planowania * rozpoznanie (znajomość) barier * zwiększona elastyczność * ciągłość wysyłek * zwiększona przejrzystość kosztów * zredukowany czas dostaw * partnerstwo w tworzeniu wartości * przyspieszenie procesów biznesu * proaktywne zarządzanie zapasami
H.Wannenwetsch (2005)	* wysoki poziom zadowolenia klienta * synchronizacja potrzeb * elastyczność procesów przepływu * przejrzystość całego łańcucha tworzenia wartości * redukcja kosztów i zapasów w kolejnych sferach * optymalne wielkości zamówień i zdolność zamawiania * optymalne wielkości załadunku i wykorzystanie środków transportu * optymalne procesy składowania towarów * optymalny rytm produkcji i wykorzystanie zdolności produkcyjnych

Źródło: Opracowanie na podstawie: H. Beckmann, *Supply Chain Management. Strategien und Entwicklungstendenzen im Spitzenunternehmen*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2004, s. 16; H. Baumgarten, I. Darkow, *Konzepte im Supply Management*, [w:] W. Dangelmaier, A. Busch, *Integriertes Supply Chain Management*, Verlag Gabler, Wiesbaden 2002, s. 16; H. Wannenwetsch, *Vernetztes Supply Chain Management. SCM-Integration über die gesamte Wertschöpfungskette*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2005, s. 61–63.

J. Steinaecker i M. Küchner, charakteryzują SCM jako „obecnie [...] najbardziej innowacyjny punkt wyjścia do koordynacji i optymalizacji logistyki”. Nowe aspekty sprowadzają się przede wszystkim do logistycznej integracji kooperujących przedsiębiorstw w celu wykorzystania i osiągnięcia wykraczających poza przedsiębiorstwo potencjałów. Ujawnia się to w postaci określonych potencjałów i przejawów realizacji efektów oraz dodatkowych korzyści wzdłuż całego łańcucha dostaw (por. tab. 2).

W literaturze można spotkać także inne stosowane niekiedy zamiennie określenia, jak „potencjały/czynniki sukcesu”, „kompetencje logistyczne” lub „źródła korzyści”⁹.

W świetle definicji i interpretacji pojęcia potencjałów realizacji oczekiwanych efektów i sukcesu można traktować kategorię logistycznych potencjałów realizacji efektów i tworzenia wartości (w sensie ogólnym) jako długofalowe zdolności świadczeń w systemach przepływów i rynku, które stabilizują i wzmacniają pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa lub strategicznej sieci powiązań między przedsiębiorstwami.

W sferze logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw wydaje się tkwić wiele istotnych potencjałów i zdolności kreowania rynkowego sukcesu przedsiębiorstw, z uwzględnieniem wymagań klientów i warunków konkurencji oraz wysokiej efektywności procesów wytwarzania i transformacji w przedsiębiorstwach i w relacjach między nimi. Wychodzi się przy tym z założenia, że wewnętrzne potencjały optymalizacji zostały już w sposób znaczący wyczerpane, podczas gdy przekrojowe, wykraczające poza granice przedsiębiorstw zarządzanie przepływami towarów, informacji, środków finansowych otwiera wielkie możliwości kreowania i wykorzystania nowych potencjałów optymalizacji¹⁰.

Wyeksponowanie „wspólnego” podejścia do kluczowych procesów zarządzających i rozwoju logistyki wskazuje na istotę zasady i znaczenie integracji i optymalizacji procesów i potencjałów wzdłuż kolejnych faz tworzenia wartości.

Koncepcję SCM cechuje strategiczne podejście i orientacja na zintegrowane planowanie, sterowanie i organizowanie relacji w sferze przepływów oraz orientacja na integrację i kooperację wszystkich procesów tworzenia wartości i uczestników łańcucha. Rosnące znaczenie SCM jako strategicznej koncepcji zintegrowanego zarządzania relacjami z dostawcami i odbiorcami przejawia się

⁹ Przegląd znaczących prób definiowania i interpretacji pojęcia „potencjały oczekiwanych efektów” oraz ich klasyfikację i strukturyzację w aspekcie tworzenia wartości można znaleźć m.in. w pracy: P. Błaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008, s. 99–113.

¹⁰ I. Göpfert, *Die Anwendung der Zukunftsforschung...*, s. 65.

w poszukiwaniu i wykorzystywaniu przez przedsiębiorstwa coraz to nowszych rozwiązań i metod dla kształtowania, sterowania i dalszego rozwoju całego łańcucha tworzenia wartości.

Ogólnie rzecz biorąc, sprawna koordynacja wewnętrznych i wykraczających poza strukturę przedsiębiorstwa procesów z ich potencjałami korzyści może prowadzić do znacznego obniżenia zarówno kosztów produkcji, jak i kosztów logistyki w całkowitym łańcuchu tworzenia wartości oraz realizacji efektów i dodatkowych korzyści z punktu widzenia rynku (nabywców), przedsiębiorstwa oraz dostawców. W wyniku wdrażania koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw uczestniczące w nim przedsiębiorstwa mogą realizować określone korzyści z tytułu konkurencji. Jest to możliwe m.in. dzięki wspólnej koncentracji tych przedsiębiorstw m.in. na kluczowych kompetencjach¹¹, redukcji ryzyka rynkowego i sprawnej koordynacji procesów przepływów.

Konsekwentna orientacja zharmonizowanych procesów planowania i realizacji dostaw na klientów i ich preferencje umożliwia optymalizację oferowanych usług logistycznych oraz poziomu i jakości obsługi, a w konsekwencji stały wzrost zadowolenia klientów oraz ich zaufania do gotowości i zdolności świadczeń łańcucha dostaw i jego poszczególnych ogniw.

Uczestnictwo w zintegrowanym łańcuchu dostaw stwarza konkretne możliwości osiągnięcia przez przedsiębiorstwa bezpośrednich efektów i dodatkowych korzyści o charakterze rynkowym i ekonomicznym. Poprzez optymalizację i informatyczne wspomaganie prognozowania potrzeb i permanentną wymianę informacji o zdolnościach zaspokajania potrzeb i ewentualnych zagrożeniach i barierach funkcjonowania odpowiednie systemy SCM zwiększają przejrzystość w zakresie kształtowania zapasów, zbytu, sposobów eliminowania deficytu informacji itp.

Dynamiczny rozwój SCM i coraz szersze wykorzystanie zasad tej zintegrowanej koncepcji zarządzania procesami przepływów w skali całego rynku nie tylko w istotny sposób stymuluje racjonalne zachowania uczestników tych procesów, ale także wpływa w coraz większym zakresie na funkcjonowanie segmentów rynku. Zarządzanie łańcuchem dostaw poprzez ścisłą współpracę przedsiębiorstw w zakresie przyśpieszania procesów innowacji oraz poprzez obecność w Internecie lub na elektronicznych segmentach rynku oddziałuje także na tworzenie możliwości rozwojowych nowych rynków zbytu.

Warto w tym miejscu odwołać się do unikalnych badań dotyczących identyfikacji struktury kluczowych wyzwań (Key Challenges) w zarządzaniu łańcu-

¹¹ G. Prockl, *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007, s. 256 i n.; P. Blaik, *Logistyka...*, s. 436.

chem dostaw¹². G. Prockl, dokonując szczegółowej diagnozy instrumentarium SCM, opracował, na bazie wcześniejszych badań prezentowanych w literaturze anglojęzycznej¹³, pierwszy obszerny katalog kluczowych wyzwań¹⁴, stanowiący w sensie teoretycznym fundament strukturyzacji perspektywy sieciowej w logistyce/SCM, służący zarazem jako podstawa informacyjna dla formułowania i rozwiązywania problemów logistycznych (zależności i ograniczeń) we współczesnej praktyce. Prockl traktuje kluczowe wyzwania SCM jako „łącznik” między sformułowanymi i uzasadnionymi w sensie teoretycznym ogólnymi zadaniami i wymogami kształtowania współczesnej perspektywy sieciowej z jednej strony oraz zaobserwowanymi i wymagającymi rozwiązania/doskonalenia problemami w tym zakresie w praktyce z drugiej strony¹⁵. Poszczególne wyzwania współczesnej koncepcji SCM wraz z punktami ciężkości wymagających aktualnie rozwiązania/doskonalenia problemami, określające w istotny sposób strukturę systemów logistycznych i związane z tym ważne obszary działania, zostały ujęte w czterech zbiorach/wiązkach („clusters”) tematycznych (por. tab. 3).

Pierwszy zbiór tematyczny, opisany za pomocą etykiety „świadomość sieci”, obejmuje w szczególności wyzwania dotyczące wspólnego myślenia i świadomości w ramach przedsiębiorstwa i wzdłuż łańcucha dostaw. Drugi zbiór tematyczny obejmuje kluczowe wyzwania dotyczące zintegrowanego kształtowania procesów fizycznych oraz przyporządkowanych im przepływów informacji. W tym wypadku chodzi w szczególności o ograniczenie skutków wahań i integrację i usprawnienie procesów, zgodnie z zasadą systemu przepływów. Trzeci z przedstawionych w tab. 3 zbiór określony mianem „inteligencja/wiedza w sieci”, obejmuje kluczowe wyzwania, które strukturyzują mniej więcej sam proces jako taki, lecz bardziej dotyczą wiedzy o jakości i celowo zorientowanym sterowaniu procesami. Wreszcie, punkty ciężkości kluczowych wyzwań w ramach czwartego zbioru koncentrują się na orientacji rynkowej i związanej z tym konieczności indywidualizacji i dyferencjacji lub modelowania sieci (łańcucha dostaw).

¹² G. Prockl, *Logistik-Management im Spannungsfeld...*, s. 369–425.

¹³ W szczególności chodzi tu o badania dotyczące struktury i rzeczywistego znaczenia w praktyce kluczowych wyzwań SCM, przeprowadzone przez: McKinsey (2002); A.T. Kearney (2003); Deloitte Touche Tohmatsu (2003); Capgemini (2001–2006) i Computer Sciences Corporation (2003–2006). Zob. G. Prockl, *Logistik-Management im Spannungsfeld...*, s. 381–398.

¹⁴ Tamże, s. 374–381.

¹⁵ Szerzej zob. P. Błaik, *Kluczowe wyzwania współczesnej logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw. Struktura – trendy – doświadczenia*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2010, nr 4, s. 11–20.

Tabela 3. Zbiory (clusters) kluczowych wyzwań współczesnej logistyki i SCM

Zbiory (clusters) tematyczne wyzwania w SCM	Kluczowe wyzwania (Key Challenges)
Zbiór (cluster) 1: „Świadomość sieci”	• tworzenie i wdrażanie wspólnej świadomości dla współpracy w ramach przedsiębiorstwa i wzdłuż łańcucha dostaw • konieczność realizacji celowo zorientowanych efektywnych procesów planowania • uproszczenie/redukcja kompleksowości systemu i produktu • redukcja konfliktów celów wzdłuż łańcucha dostaw • komunikacja między osobami wzdłuż łańcucha dostaw
Zbiór (cluster) 2: „Integracja sieci”	• zintegrowane kształtowanie procesów fizycznych i związanych z nimi przepływów informacji • powiązanie struktur, technologii i osób w zintegrowanych operatywnych przepływach • zmniejszenie skutków wahań oraz powiązanie i „odchudzenie” procesów
Zbiór (cluster) 3: „Inteligencja/wiedza w sieci”	• osiągnięcie transparentności w procesach poprzez planowanie i sterowanie informacjami przy odpowiedniej jakości danych • mobilizacja procesów poprzez odpowiednie zwiększanie zakresu mierzenia efektywności łańcucha dostaw i zarządzania efektami • wspólny monitoring świadczeń w łańcuchu dostaw
Zbiór (cluster) 4: „Dyferencjacja sieci”	• konieczność zgodności produktów, segmentacji i serwisu z możliwościami łańcucha dostaw • segmentacja zgodna z logistycznymi wymogami i zyskownością klientów i produktów • powiązanie dostawców z zindywidualizowanymi, innowacyjnymi procesami • dostarczenie celowych i potrzebnych danych dla planowania

Źródło: Opracowanie na podstawie: G. P r o c k l, *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007, s. 422–425.

Dla uzupełnienia i empirycznej ilustracji dociekań związanych z problematyką potencjałów i determinant efektów w SCM warto przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych przez Computer Science Corporation, dotyczących znaczenia podstawowych czynników dla osiągania efektów/sukcesu w SCM, w ocenie samych przedsiębiorstw, uczestników łańcucha dostaw (por. tab. 4)¹⁶.

¹⁶ Przeprowadzone przez CSC badania ankietowe objęły w 2004 r. 236 przedsiębiorstw i w 2005 r. 120 przedsiębiorstw z Ameryki Północnej i częściowo z Europy Zachodniej. Zob. G. P r o c k l, *Logistik-Management im Spannungsfeld...*, s. 391, 395.

Tabela 4. Czynniki odgrywające ważną rolę dla osiągnięcia efektów/sukcesu w SCM (w świetle badań Computer Sciences Corporation)

Czynniki	Lata	
	2004	2005
	Znaczenie czynników dla osiągnięcia efektów w SCM w % wskazań przedsiębiorstw	
Wyraźne i aktywne dążenie menedżerów wyższego szczebla do osiągnięcia wyników	54	57
Mierniki efektów dostosowane do pożądanych wyników	41	43
Wyraźnie określone i wykonane zarządzanie projektem	35	34
Określenie i operatywne wykorzystanie możliwości technologii	32	31
Współpraca z partnerami w łańcuchu dostaw	30	22
Świadomość konieczności wzrostu wskaźników satysfakcji klienta	28	27
Zaufanie pomiędzy pracownikami a menedżerami wyższego szczebla	19	10
Świadomość konieczności znacznej redukcji zapasów	19	27

Źródło: Jak do tab. 3, s. 395.

Badania te dostarczają ważne w sensie zarządczym punkty odniesienia (wsparcia) dla oceny i kształtowania istotnych elementów zarządzania łańcuchem dostaw, decydujących o efektywności i sukcesie kooperujących przedsiębiorstw. Na podkreślenie zasługuje wysoka ranga świadomości i przedsięwzięć top menedżerów związanych z doskonaleniem mechanizmów i narzędzi wzrostu i pomiaru efektywności zarządzania logistycznego, zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i rynkowym.

3. RYNKOWE I EKONOMICZNE KORZYŚCI WDRAŻANIA KONCEPCJI SCM W ŚWIETLE BADAŃ W KRAJACH ZACHODNICH

Omówione możliwości i oczekiwane przejawy realizacji efektów i dodatkowych korzyści w ramach zarządzania łańcuchem dostaw, rozpatrywane z punktu widzenia klientów, przedsiębiorstw oraz dostawców, znajdują general-

ne potwierdzenie w wynikach badań empirycznych, w świetle których potencjały zarządzania łańcuchem dostaw rozpatrywane łącznie, wskazują na praktyczne przykłady pożądaných wyników, w postaci¹⁷:

- poprawy dokładności prognozowania od 25 do 80%,
- zmniejszenia zapasów poprzez redukcję m.in. zapasów bezpieczeństwa do ok. 60%,
- skrócenia czasu przepływu drogą dostosowania łańcuchów procesów o ok. 50%,
- zwiększenia poziomu zadowolenia klientów poprzez przestrzeganie terminów o ponad 5% oraz poprawy zdolności i gotowości dostaw od 25 do 50%,
- obniżki kosztów w poszczególnych łańcuchach dostaw od 3 do 25% (przeciętnie ok. 10%),
- zwiększenia zysku do 30% poprzez optymalizację całkowitego łańcucha tworzenia wartości,
- redukcji zaangażowanego kapitału do 30%,
- zwiększenia obrotów i udziału w rynku w granicach do 55% poprzez stosowanie systemów zwiększających zdolność reagowania oraz poprzez poprawę więzi z klientami.

W świetle danych znanego raportu „Forrester Research” można poprzez zastosowanie systemów SCM osiągnąć znaczącą poprawę w wielu obszarach zarządzania i działalności przedsiębiorstwa, a w szczególności: zwiększenie niezawodności dostaw o 40% przy równoczesnej redukcji czasu trwania dostawy o 30%, redukcję zapasów o 20%, redukcję przeciętnego czasu przebiegu o 10% oraz poprawę stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych również o 10%. W całym procesie zakupu i sprzedaży można osiągnąć oszczędności w granicach odpowiednio 8% i 3%¹⁸.

Oznacza to, że zarządzanie łańcuchem dostaw można traktować jako istotną determinantę systemu celów przedsiębiorstwa i procesu ich realizacji, co znalazło empiryczne potwierdzenie także podczas kompleksowych badań przeprowadzonych pod egidą Europejskiego Towarzystwa Logistycznego (ELA), przy współpracy Firmy Konsultingowej Andersen w roku 2001¹⁹. Z opinii menedżerów badanych przedsiębiorstw wynika, że wpływ zarządzania łańcuchem dostaw na realizację celów przedsiębiorstw jest znaczący. Dotyczy to

¹⁷ H. Beckmann, *Supply Chain Management...*, s. 16–17.

¹⁸ H. Wannenwetsch, *Vernetztes Supply Chain Management...*, s. 63.

¹⁹ Szczegółowe wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych wśród wybranej grupy top menedżerów w 73 przedsiębiorstwach w 11 krajach Europy (w tym również w Polsce – 4% zbiorowości badanych przedsiębiorstw), dotyczących związku między zarządzaniem łańcuchem dostaw a realizacją celów badanych przedsiębiorstw, przedstawił w swojej pracy: H. Pfohl, *Logistikrends: Supply Chain Management aus der Sicht des Top Management*, [w:] H. Pfohl (Hrsg.), *Risiko- und Chancenmanagement in der Supply Chain: proaktiv – ganzheitlich – nachhaltig*, Erich Schmidt Verlag, Darmstadt 2002, s. 180–183.

w szczególności realizacji takich nadrzędnych celów, jak: wspomaganie wzrostu (rozwoju) firmy, przyrost zysku (wartości) oraz wdrażanie orientacji na klienta i poprawy obsługi (najwyższy poziom wpływu oceniony na 4,4 punktu, w skali od 1 do 5). Poza tym zarządzanie łańcuchem dostaw stanowi znaczący potencjał redukcji kosztów (oceniany wpływ kształtował się na poziomie 4,1 punktu) i zwiększenia jakości produktu, jak również przyczynia się bezpośrednio do skrócenia czasu realizacji procesów (poziom wpływu oceniony na 4,2 punktu) oraz intensyfikacji partnerskich związków przedsiębiorstwa na rynku.

Dla zobrazowania rzeczywistych możliwości wykorzystania potencjałów i determinant efektywności kooperacji w ramach zarządzania łańcuchem dostaw oraz perspektyw w przyszłości w zakresie współpracy między przedsiębiorstwami, warto przedstawić bliżej wyniki badań empirycznych w ramach projektu ATHENE przeprowadzonych w roku 2004 przez Fachgebiet Unternehmensführung und Logistik der Technischen Universität Darmstadt²⁰. Celem tych badań, które objęły ostatecznie, po weryfikacji ankiet, 223 przedsiębiorstwa w 11 krajach Europy²¹, była identyfikacja przesłanek rozwoju kooperacji w SCM i na tej podstawie rozbudowanych potencjałów efektów i przejawów ich wykorzystania.

Nasilający się trend do kooperacji, prowadzący do zmiany w sytuacji konkurencyjnej na rynku, stawia istotny problem celów uczestnictwa w kooperacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Wspomniane wyniki badań wskazują na interesujące opinie przedsiębiorstw w tym zakresie. Wysoka zgodność co do spodziewanej redukcji kosztów (84% wypowiedzi przedsiębiorstw) jako głównego celu kooperacji w SCM nie dziwi w kontekście występujących trendów rynkowych. Następne w kolejności ważne cele kooperacji, jak: elastyczność (49,3%), jakość (46,6%), korzyści w zakresie czasu (40,2%), zostały równocześnie uznane przez przedsiębiorstwa jako istotne potencjały efektów logistyki²².

Bardzo duże znaczenie przypisuje się także czynnikowi zasobów ludzkich oraz zarządzaniu relacjami, oceniając je jako ważniejsze od aspektów organizacyjnych i technicznych determinanty efektów w SCM. Efekty i sukces wiązany jest zatem silniej z kompetencjami społecznymi i potencjałem zarządczym, niż np. z rozwiązaniami technologii informatycznej.

Ważne jest także ustalenie, jakie aspekty kooperacji i jak często poddawane są w przedsiębiorstwach mierzeniu. Z przeprowadzonych badań wynika, że więcej niż 70% przedsiębiorstw sprawdza i ocenia przestrzeganie uzgodnień

²⁰ Zob. H. Pfohl i in., *Erfolgsfaktoren der Netzkompetenz in Supply Chains*, [w:] H. Pfohl (Hrsg.), *Netzkompetenz in Supply Chains. Grundlagen und Umsetzung*, Verlag Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004, s. 141–172.

²¹ Badaniami objęte zostały przedsiębiorstwa następujących regionów Europy: Niemcy (65,7% badanej zbiorowości), kraje skandynawskie (15,7%), Austria/Szwajcaria (9,3%), kraje Beneluxu (6,0%), Wielka Brytania (2,3%) i pozostałe (0,9%). Zob. tamże, s. 142.

²² Szerzej zob. P. Błak, *Logistyka...*, s. 286–290.

dotyczących jakości i gospodarności w ramach kooperacji, a ponad połowa z nich ocenia regularnie przestrzeganie poziomu obsługi dostaw (66,9%), przestrzeganie planu czasu (59,6%) i zadowolenie klienta (57,6%). Należy tutaj podkreślić fakt przypisywania wielkiego znaczenia obsłudze dostaw w SCM. Zdecydowanie najmniejsze znaczenie jako obiektu regularnej oceny przypisuje się poziomowi innowacji w kooperacji (zaledwie 16,6%).

Ogólnie rzecz biorąc, wszystkie założone cele przedsiębiorstw w ramach kooperacji w SCM są w zasadniczej mierze realizowane zgodnie z oczekiwaniami, o czym mówią różne wskaźniki świadczeń logistycznych i mierniki finansowe. Dotyczy to przede wszystkim redukcji kosztów i wzrostu obrotów, głównych celów kooperacji. Wszystkie pozostałe czynniki i wskaźniki (m.in. zmniejszanie się nakładów w sferze sprzedaży, redukcja zapasów, zmniejszanie się zobowiązań, wzrost otrzymanych zaliczek) kształtują w sensie pozytywnym oczekiwane efekty i sukces badanych przedsiębiorstw. Badania wykazały bądź potwierdziły wysoką ocenę takich czynników jak niezawodność, wzajemna akceptacja i zaufanie partnerów kooperacji w SCM, a także wzrastającą przejrzystość w całym łańcuchu dostaw.

W tym miejscu warto dodatkowo przytoczyć, dla podkreślenia kluczowej roli kooperacji w ramach SCM i dla uzyskiwania przewagi przedsiębiorstw w zakresie efektywności na rynku, interesujące dane dotyczące grupy przedsiębiorstw, które osiągnęły pozycję najsukuteczniejszych i przodujących w łańcuchu dostaw oraz tzw. status „czempionów” („Supply Chain Champions”)²³. W odniesieniu do pięciu najlepszych i najsukuteczniejszych przedsiębiorstw produkcyjnych w branży towarów konsumpcyjnych w Niemczech (Top 5) w zintegrowanym łańcuchu dostaw odpowiedni wskaźnik poziomu obsługi wynosił 99,8% w stosunku do oczekiwań nabywców (przy przeciętnym dla pozostałych przedsiębiorstw w SCM w branży: 97,5%), czas dostaw wynosił 1,7 dnia (przy przeciętnym wskaźniku 3,5 dnia), wskaźnik kosztów logistyki w procentach do obrotu kształtował się na poziomie 3,2% (przy przeciętnym dla branży: 5,0%) i wreszcie wskaźnik rotacji zapasów towarów osiągnął poziom 6,5 dnia (przy przeciętnej rotacji zapasów w branży: 30,6 dni)²⁴.

Warto wreszcie, na zakończenie rozważań dotyczących identyfikacji i oceny przejawów wykorzystania potencjałów oraz realizacji efektów w zarządzaniu łańcuchem dostaw, przytoczyć ogólną formułę korzyści realizowanych w ramach SCM, zaproponowaną przez B. Wölflinga²⁵, w postaci:

$$\text{Korzyści} = \frac{\text{poziom obsługi} \cdot \text{jakość}}{\text{koszty} \cdot \text{czas}}$$

²³ H. Wannenwetsch, *Vernetztes Supply Chain Management...*, s. 24–27.

²⁴ Tamże, s. 25.

²⁵ B. Wölfling, *Supply Chain Management...*, s. 407.

Z uwagi na fakt, że zarządzanie łańcuchem dostaw ma istotny udział w kształtowaniu wszystkich komponentów formuły korzyści, tj. zwiększenie poziomu obsługi (np. w relacji [w %] do oczekiwań klientów), poprawa jakości (np. stopień niezawodności, tj. punktualności i kompletności dostaw w % ogółu zleceń)²⁶, redukcja kosztów logistycznych (np. w % do obrotu lub kosztów ogółem) i przyspieszenie czasu realizacji (np. czasu dostawy w dniach), można uznać tę formułę, w ślad za B. Wöflingiem, jako odzwierciedlającą podstawowe wymiary poprawy ogólnego efektu w SCM. Przytoczoną formułę, nawiązującą do omówionych wyżej wyników badań, należy traktować w tym kontekście jako wyraz uogólnienia struktury podstawowych parametrów i wymiarów realizowanych korzyści w SCM z jednej strony oraz jako ogólną podstawę dla oceny ich poprawy z drugiej strony. Identyfikacja struktury oraz wzajemnych relacji i proporcji wspomnianych wymiarów korzyści oraz ich dynamiki pozwala bliżej zobrazować istotę i strukturę potencjałów tworzenia wartości dodanej dla klienta i dla przedsiębiorstwa.

Przy dokonywaniu kompleksowej oceny należy jednak pamiętać, że obok mierzalnych skutków są także niedające się skwantyfikować, aczkolwiek ważne czynniki i aspekty korzyści SCM, takie jak np. stabilność procesu, wysoka przejrzystość przebiegu (otwartość i zaufanie) lub partnerskie stosunki między uczestnikami SCM. Ostatecznie te przejawy korzyści SCM przynoszą korzyści klientom i powinny znajdować się zawsze w centrum ekonomicznego myślenia i działania, gdyż od tego zależy długofalowy efekt biznesu.

LITERATURA

- Baumgarten H., Darkow I., *Konzepte im Supply Management*, [w:] W. Dangelmaier, A. Busch, *Integriertes Supply Chain Management*, Verlag Gabler, Wiesbaden 2002.
- Beckmann H., *Supply Chain Management. Strategien und Entwicklungstendenzen im Spitzenunternehmen*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2004.
- Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Blaik P., *Kluczowe wyzwania współczesnej logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw. Struktura – trendy – doświadczenia*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2010, nr 4.
- Blaik P., Matwiejczuk R., *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008.
- Ciesielski M. (red.), *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.
- Göpfert I., *Die Anwendung der Zukunftsforschung für die Logistik*, [w:] I. Göpfert (Hrsg.), *Logistik der Zukunft – Logistics for the Future*, Verlag Gabler, Wiesbaden 2006.

²⁶ Por. St. Mayer, *Erfolgsfaktoren für Supply Chain Management nach der Jahrtausendwende*, [w:] H. Pfohl (Hrsg.), *Logistik 2000plus. Visionen-Märkte-Ressourcen*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 1999, s. 8–12.

- Kuhn A., Helingrath H., *Supply Chain Management. Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2002.
- Mayer St., *Erfolgsfaktoren für Supply Chain Management nach der Jahrtausendwende*, [w:] H. Pfohl (Hrsg.), *Logistik 2000plus. Visionen-Märkte-Ressourcen*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 1999.
- Pfohl H., *Logistiktrends: Supply Chain Management aus der Sicht des Top Management*, [w:] H. Pfohl (Hrsg.), *Risiko- und Chancenmanagement in der Supply Chain.: proaktiv – ganzheitlich – nachhaltig*, Erich Schmidt Verlag, Darmstadt 2002.
- Pfohl H., *Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2004.
- Pfohl H., Bolt O., Frunzke H., Gomm M., Hofmann E., Trumpfheller M., Sokolovsky V., *Erfolgsfaktoren der Netzkompetenz in Supply Chains*, [w:] H. Pfohl (Hrsg.), *Netzkompetenz in Supply Chains. Grundlagen und Umsetzung*, Verlag Gabler, Wiesbaden 2004.
- Pfohl H., Köhler H., Röth C., *Wert- Und innovationsorientierte Logistik – Beitrag des Logistikmanagements zum Unternehmenserfolg*, [w:] H. Baumgarten (Hrsg.), *Das Beste der Logistik. Innovationen, Strategien, Umsetzungen*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2008.
- Prockl G., *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007.
- Simchi-Levi D., *The Master of Design. An Interview with Dawid Simchi-Levi*, „Supply Chain Management Review” 2000, No. 5.
- Steinaecker J., Küchner M., *Supply Chain Management. Revolution oder Modewort*, [w:] O. Lawrenz, K. Hildebrand, M. Nenninger (Hrsg.), *Supply Chain Management*, Wiesbaden 2000.
- Voß P., *Horizontale Supply-Chain-Management. Potentiale der Zusammenarbeit zwischen Zulieferern in Supply Chains*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007.
- Wannenwetsch H., *Vernetztes Supply Chain Management. SCM-Integration über die gesamte Wertschöpfungskette*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2005.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Wölfling B., *Supply Chain Management – Ubi venis, quo vadis?*, [w:] W. Delfmann, M. Reihlen (Hrsg.), *Controlling von Logistikprozessen. Analyse und Bewertung logistischer Kosten und Leistungen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.

Piotr Blaik

The potential and benefits associated with the development and implementation of the concept of supply chain management

Growing importance of supply chain management (SCM) can be seen in creating and using newer potentials and methods of enriching value for customers and businesses along the whole supply network. SCM seems to be the most innovative starting point for further development of coordination and optimization of business processes.

The paper attempts to identify the goals and potentials of effects along with development of supply chain management concept towards supply “circle” management. It also attempts to evaluate real benefits connected with SCM implementation in western countries.