

## **ŁAŃCUCHY ZWINNE, ODCHUDZONE, ZIELONE I WRAŻLIWE – RÓŻNICE I ZALEŻNOŚCI**

© Maryniak A., Kasian S., 2018

Obecnie uczestnictwo w łańcuchu dostaw wymaga przyjęcia określonego stylu działania, który rzutuje na charakter łańcucha. W zależności od rodzaju produktu przemieszczanego wzdłuż pionowo zintegrowanych przedsiębiorstw oraz przyjętej strategii ich przemieszczania w łańcuchu mogą na przykład dominować rozwiązania mające na celu wdrożenie zasad zrównoważonego rozwoju czy poniesienie poziomu sprężystości i elastyczności. W literaturze przedmiotu pojawia się wiele różnych typologii łańcuchów. Przykładowo Gattorna (2013) wyróżnia łańcuchy: stałego uzupełniania, szczupłe, w pełni elastyczne, prężne. Szymczak (2015) wyróżnia łańcuchy: elastyczne (w tym zwinne i szczupłe), wrażliwe i odporne (inaczej sprężyste). Z kolei Lee (2002) wyodrębnia łańcuchy: wydajne, reaktywne, zwinne oraz zabezpieczające przed ryzykiem.

Poszczególne podziały klasyfikacyjne nie zawsze są spójne. Na przykład część autorów łańcuch elastyczny utożsamia z łańcuchem zwinnym. Inni wyraźnie je rozróżniają. Wśród łańcuchów elastycznych wyróżnia się łańcuchy szczupłe i zwinne, podczas gdy inni autorzy twierdzą, że elastyczność (obok szybkości) jest elementem zwinności. Najbardziej kontrowersyjnym podziałem jest rozróżnienie łańcuchów zwinnych i odchudzonych. Przyjmuje się, że ich rozróżnienie zależy od usytuowania tzw. krytycznego punktu rozdziału towarów. Niestety pomija się przy tym fakt, że w ramach przepływów masowych i bardziej przewidywalnych mamy do czynienia z łańcuchem tradycyjnym, w którym nie koniecznie wykorzystuje się filozofię, metody i narzędzia łańcuchów odchudzonych. Co prawda w tego typu łańcuchach uzyskuje się dobre wyniki ekonomiczne poprzez efekt skali i przewidywalne potoki, niemniej na podstawie badań można stwierdzić, że idea odchudzonego zarządzania w wielu ogniwach miejsca nie ma i w praktyce w dużej mierze są to łańcuchy konwencjonalne.

Należy również dodać, że rzadko występują sytuacje, gdzie łańcuchy mają klarowną charakterystykę. Zwykle są to hybrydy, które koegzystują. W zależności od typu łańcucha współwystępowanie ich jest bardziej lub mniej prawdopodobne. Na przykład łańcuchy zielone łatwiej wykreować gdy są jednocześnie odchudzone, a nie zwinne. Łańcuchy sprężyste cechuje inna filozofia niż zwinnych, dlatego też mogą korelować tylko do pewnego stopnia.

Z punktu widzenia zarządzania łańcuchem dostaw ważne jest uwzględnienie tych wszystkich niuansów i przyjęcie holistycznej perspektywy zarówno pod kątem cech dominujących dla całego łańcucha dostaw, jak i cech, które współtworzą poszczególne odcinki łańcucha dostaw. Pozwoli to na uniknięcie wielu dysfunkcji w przepływach pionowo zintegrowanych oraz szybszą koordynację partnerów biznesowych. W niniejszej koncepcji badań skoncentrowano się na czterech podstawowych typach łańcuchach tj. łańcuchu zwinnym, odchudzonym, zielonym i wrażliwym.

Każdy z poszczególnych łańcuchów jest opisany w literaturze przedmiotu, niemniej niewiele jest opracowań, w których wskazuje się na zależności występującymi między poszczególnymi typami łańcuchów [Carvalho et al. 2017; Duarte 2013, Naylor, Naim and Berry 1999; Palevich 2012; Vlajic 2017]. Wiedza w tym obszarze zagadnień jest niezwykle ważna, ponieważ poszczególne ogniwa współtworzą strategię przepływów z góry w dół łańcucha dostaw i ich rola powinna być jasno określona w kontekście logistycznym i marketingowym.

Istnieje zatem pilna potrzeba na udzielenie odpowiedzi które z łańcuchów ze sobą harmonijnie koegzystują, a które sprawdzają się tylko w wybranych odcinkach dostaw. Z uwagi na to, że przedmiot

przepływu silnie determinuje charakter łańcucha zakłada się, że wyniki badań omawiane będą w kontekście konkretnego przedmiotu przepływu. A zatem szukane będą zróżnicowania hybrydowe w zakresie obsługi logistycznej i wizerunkowej w wymiarze logistycznym w ramach podobnych rodzajowo produktów.

Wśród podstawowych celów badań wyróżnić można: 1. Określenie jakiego rodzaju hybrydy, na które składają się różne typy łańcucha są najbardziej popularne. 2. Zidentyfikowanie czy w górnych i dolnych odcinkach łańcucha dostaw typ łańcucha jest zbieźny. 3. Rozpoznanie w jakim stopniu podmioty kooperują w obszarze wyznaczania spójnej strategii w zakresie wizerunkowym i logistycznym. 4. Ustalenie jakiego rodzaju zależności występują między poszczególnymi typami łańcucha. 5. Sprecyzowanie w jakim kierunku ewoluują łańcuchy. 6. Dopasowanie branż do modelu poszczególnych hybryd. 7. Zdiagnozowanie na ile poszczególne ogniwa są elastyczne w tworzeniu różnych form obsługi logistycznej uczestnicząc jednocześnie w kilku łańcuchach dostaw. 8. Określenie na ile poszczególne ogniwa są elastyczne we współtworzeniu wizerunku łańcucha uczestnicząc jednocześnie w kilku łańcuchach dostaw. Podmiotem badań będą przedsiębiorstwa produkcyjne, które konstytuują międzynarodowe łańcuchy dostaw. Realizacja przyjętych celów pozwoli przedsiębiorstwom podnieść poziom świadomości w zakresie kreowania łańcuchów dostaw i tym samym przyspieszyć proces integracji kooperantów w kluczowych wymiarach tworzenia strategii.

Obecnie przedsiębiorstwa konkurują cenami, szybkością obsługi klienta, dyferencjacją w zakresie obsługi logistycznej, niemniej osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wynikającej z umiejętności wyznaczania charakteru łańcucha wspólnie przez wszystkich jego uczestników jest jeszcze kompetencją rzadką. Najczęściej dochodzenie do obrazu obsługi logistycznej odbywa się na zasadzie dotychczasowych doświadczeń lub przekonań lidera kooperujących przedsiębiorstw. Dlatego też uzyskanie wiedzy dotyczącej typów łańcucha dostaw i zależności między nimi jest niezmiernie istotne i wartościowe zarówno dla świata biznesu, jak i z punktu widzenia wartości wnoszonej do nauki w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu.

1. *Carvalho, H., Govindan, K., Azevedo, S.G., Cruz-Machado, V. (2017), Modelling green and lean supply chains: An eco-efficiency perspective, Resources, Conservation and Recycling, 120.*
2. *Duarte, S. (2013), Modelling Lean and Green Supply Chain, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.*
3. *Gattorna, J. (2013), Dynamiczne łańcuchy dostaw, EuroLogistics, Suchy Las k. Poznania.*
4. *Lee H. L. (2002), Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties, „California Management Review”, 44 (3).*
5. *Naylor, J. B., Naim, M. M., Berry, D. (1999), Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain, International Journal of Production Economics, 62.*
6. *Palevich, R. (2012), The Lean Sustainable Supply Chain: How to Create a Green Infrastructure with Lean Technologies, FT Press, New Jersey.*
7. *Szymczak, M. (2015), Ewolucja łańcucha dostaw, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.*
8. *Vlajic, J. (2017), Effective Usage of Redundancy and Flexibility in Resilient Supply Chains, in: Pawar, K. S., Potter, A., Lisec, A. (Eds.), Proceedings of the 22nd International Symposium on Logistics, Ljubljana, Slovenia: Centre for Concurrent Enterprise, Nottingham University Business School.*
9. *Економіка логістичних систем (2008): монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега та ін. ; за наук. ред. Є. Крикавського, С. Кубіва. – Львів : вид-во Націон. унів-ту «Львівська політехніка».*