

# Magdalena K. Gąsowska

---

## Zmiany w zarządzaniu łańcuchami dostaw w warunkach światowego kryzysu gospodarczego

---

International Journal of Management and Economics 31, 121-140

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Magdalena K. Gąsowska**  
**Wydział Zarządzania**  
**Uniwersytet Warszawski**

## **Zmiany w zarządzaniu łańcuchami dostaw w warunkach światowego kryzysu gospodarczego**

### **Wprowadzenie**

Niezależnie od rozmiaru i rodzaju prowadzonej działalności, funkcjonowanie przedsiębiorstwa na współczesnym, globalnym rynku zależy od sprawnego i efektywnego przepływu wyrobów, informacji i pieniędzy. Optymalizacja przebiegu tych procesów w celu zaspokojenia potrzeb ostatecznych odbiorców jest domeną logistyki. Światowy kryzys gospodarczy spowodował powstanie znaczących makro- i mikroekonomicznych zagrożeń dla stabilności i bezpieczeństwa funkcjonowania przedsiębiorstw. Zarządzanie organizacjami w warunkach turbulencji rynkowych staje się bardziej dynamiczne i towarzyszy mu zwiększająca się niepewność skutków.

Kryzys gospodarczy stanowi wyzwanie dla logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw. Menedżerowie logistyki w krótkim czasie powinni zidentyfikować powstające lawinowo zagrożenia, możliwości redukcji kosztów i wdrożyć odpowiednie procesy dostosowawcze do gwałtownie zmieniających się warunków rynkowych. Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw jest najbardziej zaawansowaną współcześnie fazą rozwoju i integracji logistyki. Właściwe zarządzanie łańcuchem dostaw powinno skutecznie przeciwdziałać negatywnym zjawiskom powstałym w warunkach kryzysu, stanowi również szansę na kreowanie i utrzymanie przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw w okresie dekonstrukcji.

Współczesne przedsiębiorstwa, dążące do kreowania trwałej przewagi konkurencyjnej w warunkach labilnego otoczenia, powinny kształtować i rozwijać zdolności do zmian<sup>1</sup>. Celem opracowania jest prezentacja wpływu kryzysu gospodarczego na zmiany w zarządzaniu łańcuchami dostaw wybranych przedsiębiorstw Polski północno-wschodniej i próba oceny wpływu tych zmian na konkurencyjność badanych firm.

## Zarządzanie łańcuchem dostaw w warunkach kryzysu gospodarczego

W literaturze przedmiotu powszechnie podzielany jest pogląd, że w obecnych uwarunkowaniach rynkowych sukces przedsiębiorstwa zależy od umiejętności nawiązania sprawnej współpracy między przedsiębiorstwami. Współpraca między dostawcami a odbiorcami prowadzi do zwiększenia potencjalnego obszaru tworzenia wartości oczekiwanej przez klienta. Powiązania między przedsiębiorstwami zostały nazwane łańcuchami dostaw. Pojęcie łańcucha dostaw ewoluowało wraz ze zmianą uwarunkowań rynkowych, rozwojem globalizacji i postępowaniem technologicznym<sup>2</sup>. W teorii przedmiotu nie ma powszechnie przyjętej definicji łańcucha dostaw.

W niniejszym opracowaniu, dla ułatwienia dalszych rozważań, przyjęto, że łańcuch dostaw to „przepływ rzeczy (surowce, materiały, półprodukty, produkty gotowe itp.), informacji i środków finansowych przez sieci przedsiębiorstw, które są wobec siebie dostawcami i odbiorcami. Przepływ ten związany jest z jednym produktem lub z grupą produktów i dotyczy też dostaw do ostatecznego klienta. Łańcuch dostaw może obejmować wszystkie przepływy od początku tworzenia wartości do finalnego użytkownika, ale także mniejszy zakres przepływu, na przykład od jednego podmiotu do drugiego”<sup>3</sup>.

Zarządzanie łańcuchem dostaw integruje zarządzanie popytem i podażą w przedsiębiorstwach i pomiędzy nimi<sup>4</sup>. C. Bozarth i R.B. Handfield podkreślają, że zarządzanie łańcuchem dostaw to „aktywne zarządzanie czynnościami wykonywanymi w ramach łańcucha dostaw oraz relacjami panującymi między poszczególnymi jego ogniwami w celu zmaksymalizowania wartości dla klienta oraz osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Są to świadome wysiłki firmy lub grupy firm, mające na celu zbudowanie i eksploatację łańcuchów dostaw w jak najbardziej efektywny i skuteczny sposób”<sup>5</sup>. Przedsiębiorstwa realizujące koncepcję zarządzania łańcuchem dostaw charakteryzuje „ukierunkowanie na zintegrowane planowanie, sterowanie i organizowanie relacji w sferze przepływów oraz orientacja na integrację i kooperację wszystkich procesów tworzenia wartości i uczestników łańcucha”<sup>6</sup>.

Światowy kryzys gospodarczy spowodował przewartościowanie celów zarządzania łańcuchami dostaw. Międzynarodowe badania przeprowadzone przez firmę konsultingową Capgemini wśród 300 przedsiębiorstw z różnych branż dały podstawy do sformułowania wniosku, że menedżerowie zaczęli koncentrować się na antykryzysowych działaniach krótkookresowych, pozwalających na osiąganie szybkich efektów<sup>7</sup>. W opinii większości badanych menedżerów zarządzających łańcuchem dostaw kryzys gospodarczy determinował w większym stopniu ich pracę niż rosnące oczekiwania nabywców czy utrzymanie długotrwałych relacji z nimi.

W okresie dekonunktury i destabilizacji rynku przedsiębiorstwa zostały poddane silnej presji redukcji kosztów i dostosowania swej działalności do gwałtownie zmieniających się warunków rynkowych. W warunkach turbulencji rynkowych przedsiębior-

stwa tworzące łańcuch dostaw muszą szybko reagować na niekorzystne uwarunkowania i łagodzić ich negatywny wpływ na rentowność i płynność finansową, tj. podstawowe czynniki rozstrzygające o egzystencji firmy.

Umiejętność dostosowywania się organizacji do permanentnie zmieniającego się, nieprzewidywalnego otoczenia nazywana jest elastycznością. Owo dostosowywanie powinno nastąpić w jak najkrótszym czasie. Współczesne przedsiębiorstwa muszą mieć możliwość szybkiego reagowania w ramach łańcucha dostaw, aby sprawnie zarządzać zmianami, którym towarzyszy wyższa zmienność rynkowego popytu. Łańcuch dostaw, który szybko reaguje na zmiany popytu i podaży, określany jest mianem elastycznego łańcucha dostaw.

Badanie „Doskonałość w logistyce” przeprowadzone w 2009 r. przez Europejskie Towarzystwo Logistyczne (European Logistics Association – ELA) oraz firmę doradcą A.T. Kearney wśród 150 firm z 18 krajów europejskich ukazało, że w okresie od 2003 do 2008 roku koszty logistyczne wzrosły o 20 %. Kolejnego ich wzrostu oczekuje się w okresie do 2013 roku. Wzrosły wymogi odbiorców w zakresie czasu realizacji dostaw, ich dostępności oraz rzetelności<sup>8</sup>.

Sposobem na poprawę poziomu obsługi klienta przy jednoczesnej redukcji kosztów logistycznych jest optymalizacja i harmonizacja całego łańcucha dostaw. Istotne znaczenie w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej w warunkach kryzysu gospodarczego ma wdrażanie innowacji, które powinny mieć na celu: poprawę poziomu obsługi klienta, redukcję kosztów i minimalizację wielkości zaangażowanego kapitału. W obecnych uwarunkowaniach rynkowych rośnie rola efektywności, elastyczności i innowacyjności łańcuchów dostaw. Łańcuchy dostaw, aby sprostać tym wyzwaniom, muszą ulegać stosownym zmianom.

Silna presja optymalizacji kosztów łańcucha dostaw oraz wzrost ryzyka w łańcuchu dostaw zwiększają niebezpieczeństwo nieprzewidzianych zdarzeń. Źródła ryzyka w łańcuchu dostaw są związane z niestabilnością rynku, niepewnością i nieprzewidywalnością popytu. Badania przeprowadzone przez AMR Research wśród 133 amerykańskich menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie łańcuchem dostaw ujawniły, iż najważniejsze rodzaje ryzyka związane z łańcuchem dostaw w warunkach współczesnych turbulencji rynkowych to<sup>9</sup>:

- problemy z poddostawcami (38 % respondentów),
- wahania cen surowców i podstawowych usług (36 % respondentów),
- problemy z zapewnieniem odpowiedniej jakości produktów (35 % respondentów),
- niższe wydatki konsumenckie (34 % respondentów),
- pojawienie się nowych regulacji (32 % respondentów),
- problemy z zapewnieniem odpowiedniej jakości produktów przez poddostawców (32 % respondentów).

Według menedżerów badanych przez AMR Research w okresie współczesnych turbulencji rynkowych najskuteczniejszym doraźnym sposobem zmniejszenia niebezpieczeństwa zakłóceń i nieprzewidzianych zdarzeń jest zacieśnianie współpracy z partnerami handlowymi i zawieranie kontraktów z dostawcami i podwykonawcami, w których

wynagrodzenie jest uzależnione od uzyskanych wyników oraz korzystania z wielu dostaw. Menedżerowie podkreślają, że ważna jest również długookresowa transformacja i integracja łańcuchów dostaw, by miały zdolność dopasowywania się do zmiennych uwarunkowań<sup>10</sup>.

Nowe kierunki poszukiwania logistycznych metod ograniczania ryzyka sprowadzają się do budowania tzw. drapieżnych łańcuchów dostaw, które mają zapewnić kontynuację działalności w przypadku naruszenia łańcucha dostaw. W tego typu łańcuchach dostaw opracowuje się wariantowe strategie transportowe, strategie gromadzenia zapasów oraz dywersyfikacji źródła dostaw<sup>11</sup>.

Według wielu badań przeprowadzonych w ostatnich latach przez różne ośrodki, zarówno amerykańskie, jak i europejskie, menedżerowie ryzyka i kadra zarządzająca na ogół są świadomi wagi zagrożeń w łańcuchach dostaw. Z drugiej jednak strony koncepcja zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw w praktyce wdrażana jest w niewielu łańcuchach i na ogół fragmentarycznie. Implementacja koncepcji zarządzania ryzykiem często ma charakter cząstkowy, odnoszący się do konkretnego, wyodrębnionego aspektu lub wybranej kategorii ryzyka lub wieloaspektowy, ale ograniczający się do relacji bilateralnych między partnerami (najczęściej dostawca–odbiorca) – a nie systemowego zarządzania ryzykiem<sup>12</sup>.

Osiągnięcie wspólnych korzyści w łańcuchu dostaw uwarunkowane jest dużym zakresem wymiany informacji i wspólnie podejmowanych działań. Wspólna analiza procesów w całym łańcuchu dostaw pozwala na ich doskonalenie i dostosowanie do preferencji klienta<sup>13</sup>. Współczesne turbulencje rynkowe powinny przyczynić się zarówno do upowszechnienia nowoczesnych narzędzi wymiany danych, jak i do nawiązywania szerszej współpracy gospodarczej z kooperantami, ponieważ takie działania mogą generować dodatkowe źródła przewagi konkurencyjnej. Efektem ścisłej współpracy przedsiębiorstw mogą być: zmniejszenie kosztów, redukcja ryzyka, ekonomia skali, wyższe nakłady na badania i rozwój, dostęp do nowoczesnych technologii, tworzenie większej wartości dla klienta.

Zdaniem K. Rutkowskiego największą barierę rozwoju zarządzania łańcuchem dostaw w Polsce stanowi brak wzajemnego zaufania i otwarcia na wymianę informacji, co niekorzystnie wpływa na kształtowanie wzajemnych relacji między podmiotami<sup>14</sup>. Jest to w dużym stopniu spowodowane pogarszającą się w ostatnich latach koniunkturą gospodarczą. Wiele przedsiębiorstw wykorzystuje własną siłę przetargową, narzucając ograniczenia i konieczność dostosowania się do stawianych żądań. Takie działanie jest sprzeczne z istotą współczesnego zarządzania łańcuchem dostaw. M. Ciesielski do barier w efektywnym zarządzaniu łańcuchem dostaw ponadto zalicza: obawę przed utratą kontroli, brak samoświadomości, ogrom łańcucha dostaw, brak satysfakcji z łańcucha dostaw, brak zrozumienia klientów, brak zrozumienia idei łańcucha dostaw, krótkowzroczne strategie<sup>15</sup>.

Badania przeprowadzone wśród 60 amerykańskich przedsiębiorstw przez konsultantów McKinseya i Georgia Tech College of Management ukazały, że efektywność zintegrowanych łańcuchów dostaw w małym stopniu zależy od inwestycji w technologie informatyczne (IT) czy centralizacji lub decentralizacji łańcucha dostaw, a więc czynni-

ków, które do tej pory uważane były za kluczowe. Wyniki badań pozwoliły na zidentyfikowanie następujących cech wspólnych dla organizacji osiągających ponadprzeciętne wyniki dzięki swoim zintegrowanym łańcuchom dostaw<sup>16</sup>:

- integracja strategii w łańcuchu dostaw z celami organizacji,
- świadome zarządzanie asortymentem produktów i usług,
- umiejętność tworzenia wizji łańcucha dostaw uwzględniającej takie czynniki jak: produktywność, elastyczność, ryzyko,
- zdolność do całościowego ujęcia procesów dostaw w łańcuchu wartości,
- dyscyplina w zintegrowanym planowaniu,
- sprawne zarządzanie kompetencjami.

Kryzys spowodował, że dostawcy IT muszą się wykazywać wiedzą praktyczną, referencjami oraz dzielić ryzykiem powodzenia inwestycji IT u klienta. W wyniku kryzysu relacje między firmami oferującymi rozwiązania IT a klientami będą coraz bliższe, dostawca IT będzie stawał się coraz bardziej partnerem. Kompetencje i rzetelność będą kluczowym elementem wyboru partnera. Przewagę konkurencyjną będą osiągał dostawcy IT kreujący i dostarczający największą wartość dodaną<sup>17</sup>.

W efekcie światowego kryzysu gospodarczego nastąpiły zmiany, które będą miały nieodwracalny wpływ na zarządzanie organizacjami po kryzysie. Badania strategii stosowanych podczas trzech kryzysów gospodarczych wśród 4700 przedsiębiorstw pozwoliły na wyciągnięcie wniosku, że największe szanse na to, by stać się liderami po kryzysie, mają przedsiębiorstwa, które, redukując koszty, skupiają się na poprawie wydajności operacyjnej, jednocześnie inwestując w większym stopniu niż konkurenci w marketing, prace badawczo-rozwojowe i nowe aktywa. 9 % przedsiębiorstw wyszło z recesji w kondycji lepszej niż kiedykolwiek wcześniej. Firmy, które podczas recesji dokonują tylko głębokiej redukcji kosztów, nie odnoszą sukcesów po kryzysie<sup>18</sup>.

Konkurencja cenowa przedsiębiorstw zaostrza się. Konkurowanie ceną jest skuteczne, gdy organizacja ma najniższe koszty w branży i decyduje się przenieść oszczędności na klientów, zamiast wykorzystać tę przewagę w celu wyróżnienia swojej oferty w sposób cenny dla docelowych nabywców. Praktyka wskazuje, że w przypadku większości organizacji zarządzanie wartością dla klienta jest skuteczniejszym sposobem na poprawę wyników działalności niż konkurowanie ceną<sup>19</sup>.

Zarządzanie wartością dla klienta wymaga zaangażowania wartościowych, rzadkich i trudnych do skopiowania zasobów oraz wykształcenia zdolności ich wykorzystania do wytworzenia i dostarczenia największej wartości dla klientów. Współczesne uwarunkowania rynkowe sprawiają, że lepsze wyniki osiągają przedsiębiorstwa konkurujące całym systemem tworzenia wartości, obejmującym łańcuch wartości dostawców, przedsiębiorstwa oraz nabywców.

Adekwatną reakcją łańcucha dostaw na kryzys jest strategia przełomów strategicznych. Przełom to zmiana transformacyjna będąca reakcją na zmiany nieciągle w otoczeniu<sup>20</sup>. Za każdym razem, kiedy silne turbulencje rynkowe zagrażają istnieniu łańcu-

cha dostaw, menedżerowie łańcucha dostaw muszą podejmować samodzielne decyzje o sposobie reakcji. Badania przeprowadzone wśród przedsiębiorstw z różnych krajów i branż pokazują, że żaden sposób reakcji nie daje pewności odniesienia sukcesu, są tylko sposoby bardziej lub mniej obiecujące. Badania naukowe z zakresu zarządzania w warunkach kryzysu mają dużą wartość poznawczą, mogą stanowić podstawę informacyjną do podejmowania decyzji i inspirować menedżerów do niebanalnych i odważnych przełomów<sup>21</sup>.

Adekwatne do uwarunkowań rynkowych zarządzanie łańcuchem dostaw pozwala na redukcję kosztów, wzrost przychodów ze sprzedaży dzięki poprawie jakości obsługi klientów, redukcję i lepsze wykorzystanie wzdłuż całego łańcucha dostaw: zapasów, bieżących należności, gotówki i środków trwałych. Wymienione korzyści są szczególnie istotne w warunkach podwyższonego ryzyka związanego ze współczesnymi uwarunkowaniami rynkowymi i dotyczącego zwłaszcza wahań popytu oraz zaostrzającej się konkurencji. Ścisła współpraca przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw wpływa na wzrost sprawności, efektywności, elastyczności, innowacyjności, a w konsekwencji konkurencyjności łańcucha dostaw.

## Metodologia badań

Prezentowane w opracowaniu wyniki pochodzą z bardziej obszernych badań, przeprowadzonych metodą wywiadu bezpośredniego, dotyczących procesów logistycznych przedsiębiorstw Polski północno-wschodniej. Badania przeprowadzono w 2011 r. wśród 61 średnich i dużych firm charakteryzujących się zróżnicowaną pozycją konkurencyjną na rynku.

Właściwe badania zostały poprzedzone badaniami pilotażowymi, przeprowadzonymi metodą wywiadu bezpośredniego na podstawie opracowanego kwestionariusza próbnego. Celem ich było pozyskanie informacji pozwalających prawidłowo zrealizować badania zasadnicze, a w szczególności uniknąć niewłaściwego sformułowania pytań zawartych w kwestionariuszu ankietowym do właściwych badań. W ramach badania pilotażowego przeprowadzono 37 wywiadów z respondentami ze średnich i dużych przedsiębiorstw przemysłowych Polski północno-wschodniej. Badania pilotażowe przeprowadzono w 2010 r. i dotyczyły lat 2007–2012, przy czym pytania obejmowały diagnozy działania przedsiębiorstwa w latach 2007–2009 oraz prognozy działalności przedsiębiorstwa na lata 2010–2012. Wnioski wyciągnięte z badań pilotażowych pozwoliły na opracowanie kwestionariusza do właściwych badań.

Badania właściwe przeprowadzono w 2011 r., a do ich realizacji wykorzystano kwestionariusz diagnostyczno-prognostyczny składający się z 55 pytań. Przeprowadzone badania dotyczyły lat 2008–2013, przy czym pytania obejmowały diagnozy działania przedsiębiorstwa w latach 2008–2010 oraz prognozy działalności na lata 2011–2013.

Pierwsza część kwestionariusza dotyczyła ogólnych informacji o badanym przedsiębiorstwie, takich jak: rok rozpoczęcia działalności, forma prawna, dział (działy) prowadzonej działalności według klasyfikacji PKD, przeciętny stan zatrudnienia, wartość sprzedaży produktów i usług, rynek, na którym działało przedsiębiorstwo.

Druga część kwestionariusza dotyczyła przede wszystkim: celów logistycznych, organizacji logistyki w przedsiębiorstwie, strategii logistycznych stosowanych przez przedsiębiorstwo, zmian w systemie logistycznym, innowacji w logistyce, zmian w zarządzaniu łańcuchem dostaw, ryzyka związanego z realizacją procesów logistycznych, efektów działań i rozwiązań logistycznych, kosztów logistycznych w przedsiębiorstwie, determinant realizacji procesów logistycznych.

Prezentowane poniżej wyniki badań dotyczą wybranych aspektów zmian w zarządzaniu łańcuchami dostaw badanych przedsiębiorstw Polski północno-wschodniej w latach 2008–2010.

## Charakterystyka próby badawczej

Badaniom poddano 61 średnich i dużych przedsiębiorstw z województw: warmińsko-mazurskiego (57,4 %) i podlaskiego (42, 6%). Wśród badanych firm zdecydowaną większość stanowiły przedsiębiorstwa średnie (78,7 %). Strukturę badanych przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych zaprezentowano w tabeli 1.

**TABELA 1. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych (stan na 31.12.2010)**

Liczba zatrudnionych	% przedsiębiorstw
50–249	78,7
250+	21,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zbadano przedsiębiorstwa przemysłowe i handlowe. Przedsiębiorstwa handlowe (branża FMCG, AGD i budowlana) stanowiły 21,3 % badanych firm. Przedsiębiorstwa przemysłowe stanowiły 78,7 % badanej próby przedsiębiorstw. Badane przedsiębiorstwa przemysłowe prowadziły działalność w różnych działach przemysłu według układu PKD. Największą grupę wśród badanych przedsiębiorstw przemysłowych stanowiły przedsiębiorstwa produkujące artykuły spożywcze i napoje (27,1 %). Drugi co do wielkości, ten sam odsetek badanych przedsiębiorstw przemysłowych (10,4 %), stanowiły firmy z dzia-



łów: włókiennictwo oraz produkcja maszyn i urządzeń gdzie indziej niesklasyfikowana. Zestawienie badanej próby przedsiębiorstw przemysłowych według klasyfikacji PKD zaprezentowano w tabeli 2.

**TABELA 2. Zestawienie badanych przedsiębiorstw przemysłowych według działów PKD**

Dział według klasyfikacji PKD		Liczba przedsiębiorstw
Pełna nazwa	Kod numeryczny	
Produkcja artykułów spożywczych i napojów	15	13
Włókiennictwo	17	5
Produkcja drewna i wyrobów z drewna oraz z korka (z wyłączeniem mebli), wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania	20	4
Produkcja masy włóknistej, papieru oraz wyrobów z papieru	21	2
Działalność wydawnicza; poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	22	3
Produkcja wyrobów gumowych i tworzyw sztucznych	25	1
Produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych	26	4
Produkcja metali	27	1
Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń	28	4
Produkcja maszyn i urządzeń gdzie indziej niesklasyfikowana	29	5
Produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków	33	2
Produkcja mebli; działalność produkcyjna, gdzie indziej niesklasyfikowana	36	2
Przetwarzanie odpadów	37	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród badanych przedsiębiorstw dominowały firmy funkcjonujące na rynku od 10 do 20 lat (47,5 %). Badaniem objęto 15 przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od 5 do 10 lat (24,6 %), 12 przedsiębiorstw prowadzących działalność powyżej 20 lat (19,7 %) oraz

5 przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku mniej niż 5 lat (8,2 %). Strukturę badanych przedsiębiorstw ze względu na okres funkcjonowania na rynku przedstawiono w tabeli 3.

**TABELA 3. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na okres funkcjonowania na rynku**

Okres funkcjonowania	% przedsiębiorstw
Do 5 lat	8,2
Od 5 do 10 lat	24,6
Od 10 do 20 lat	47,5
Powyżej 20 lat	19,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zdecydowaną większość badanych przedsiębiorstw (tabela 4) stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (59,0 %). W badaniach wzięło udział 9 spółek jawnych (14,8 % badanej próby przedsiębiorstw). Spółki akcyjne stanowiły 13,1 % zbadanej populacji. Pozostałe przedsiębiorstwa, które wzięły udział w badaniach, to: 4 spółdzielnie (6,6 % badanych przedsiębiorstw), 3 przedsiębiorstwa osoby fizycznej (4,9 %) oraz spółka *joint venture* (1,6 %).

**TABELA 4. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na formę prawną**

Forma prawna	% przedsiębiorstw
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	59,0
Spółka jawna	14,8
Spółka akcyjna	13,1
Spółka <i>joint venture</i>	1,6
Spółdzielnia	6,6
Przedsiębiorstwo osoby fizycznej	4,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza badanych przedsiębiorstw według kryterium przychodów ze sprzedaży wykazała, że największą grupę badanych przedsiębiorstw stanowiły firmy osiągające przychody ze sprzedaży w przedziale powyżej 10 mln do 50 mln PLN (39,3 %). Drugą co do wielkości badaną grupą były przedsiębiorstwa osiągające przychody ze sprzedaży do

10 mln PLN (24,6 %). Przedsiębiorstwa osiągające przychody ze sprzedaży w przedziale powyżej 100 mln do 500 mln PLN stanowiły 16,4 % zbadanej populacji. Najmniejszy odsetek badanych przedsiębiorstw stanowiły firmy, które w 2010 r. osiągnęły przychody ze sprzedaży powyżej 1 mld PLN (4,9 %). Strukturę badanych przedsiębiorstw ze względu na wartość sprzedaży w 2010 r. zaprezentowano w tabeli 5.

**TABELA 5. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na wartość sprzedaży w 2010 r. (w mln PLN)**

Wartość sprzedaży w 2010 r.	% przedsiębiorstw
Do 10 mln PLN	24,6
Powyżej 10 mln do 50 mln PLN	39,3
Powyżej 50 mln do 100 mln PLN	6,6
Powyżej 100 mln do 500 mln PLN	16,4
Powyżej 500 mln do 1 mld PLN	8,2
Powyżej 1 mld PLN	4,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

## Zmiany w zarządzaniu łańcuchami dostaw badanych przedsiębiorstw

Respondentów poproszono o wskazanie celów zmian w zarządzaniu procesami logistycznymi w latach 2008–2010. Najwięcej uczestników badania wskazało, że w 2008 r. zmiany dokonywane w zarządzaniu procesami logistycznymi miały na celu poprawę obsługi klienta (59,0 %), redukcję czasu realizacji zamówienia (49,2 %), aktywne doskonalenie wyników/efektywności (49,2 %) oraz redukcję kosztów (44,3 %). Kolejnymi najczęściej wskazywanym w 2008 r. kierunkami zmian w procesach logistycznych były: zacieśnianie współpracy z odbiorcami (39,3 %) i zwiększenie elastyczności (34,4 %).

Analiza wyników badań pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, że w 2009 r. głównymi celami zmian w procesach logistycznych badanych przedsiębiorstw były: poprawa obsługi klienta (68,9 %), redukcja kosztów (49,1 %), redukcja czasu realizacji zamówienia (44,3 %), ciągłe wysiłki na rzecz aktywnego doskonalenia wyników/efektywności (44,3 %), zwiększenie elastyczności (39,3 %), zacieśnianie współpracy z dostawcami (39,3 %) oraz zacieśnianie współpracy z odbiorcami (39,3 %).

W 2010 r. najczęściej wskazywanymi przez respondentów celami zmian dokonanych w procesach logistycznych badanych przedsiębiorstw były: redukcja czasu realizacji

zamówienia (63,9 %), poprawa obsługi klienta (59,0 %) oraz zacieśnianie współpracy z odbiorcami (59,0 %). Kolejnymi najczęściej wskazywanymi kierunkami zmian w zarządzaniu procesami logistycznymi były: redukcja kosztów (54,1 %), ciągłe wysiłki na rzecz aktywnego doskonalenia wyników/efektywności (54,1 %), zacieśnianie współpracy z dostawcami (49,2 %). Szczegółowe zestawienie wyników badania dotyczących celów zmian w zarządzaniu procesami logistycznymi w latach 2008–2010 przedstawiono w tabeli 6.

**TABELA 6. Cele zmian w zarządzaniu procesami logistycznymi w badanych przedsiębiorstwach w latach 2008–2010 (w %)**

Cele zmian w zarządzaniu procesami logistycznymi	Lata		
	2008	2009	2010
Zwiększenie elastyczności	34,4	39,3	44,3
Redukcja kosztów	44,3	49,1	54,1
Poprawa obsługi klienta	59,0	68,9	59,0
Wyższa wartość	1,6	14,8	14,8
Zacieśnianie współpracy z dostawcami	19,6	39,3	49,2
Zacieśnianie współpracy z odbiorcami	39,3	39,3	59,0
Wdrożenie nowych technologii informatycznych	24,6	29,5	34,4
Usprawnienie systemu informacji logistycznej	14,8	24,6	34,4
Outsourcing procesów logistycznych	14,8	14,8	14,8
Przyspieszenie globalizacji łańcucha dostaw	14,8	19,7	19,7
Redukcja czasu realizacji zamówienia	49,2	44,3	63,9
Redukcja ryzyka w łańcuchu dostaw	19,7	24,6	29,5
Sprawne zarządzanie kompetencjami	9,8	24,6	29,5
Ukierunkowanie przedsiębiorstwa na wspólne myślenie i cele oraz świadomość współpracy w ramach przedsiębiorstwa	24,6	34,4	34,4
Ukierunkowanie przedsiębiorstwa na wspólne myślenie i cele oraz świadomość współpracy między przedsiębiorstwami	14,8	29,5	44,3
Kształtowanie efektywnych podstaw planowania poprzez dokładne, właściwe i celowe informacje oraz dane wzdłuż całego łańcucha	14,8	14,8	29,5
Adekwatne procesy i rutynowe czynności wspólnego planowania dla przygotowania i wykorzystania informacji i planów wzdłuż łańcucha dostaw	19,7	19,7	29,5

cd. tabeli 6

Cele zmian w zarządzaniu procesami logistycznymi	Lata		
	2008	2009	2010
Ukierunkowanie na rozwój produktu, mix podaży i koszty produktu	14,8	14,8	19,7
Zdefiniowanie odpowiedniego poziomu obsługi	19,7	34,4	34,4
Regularne badanie i dostosowanie struktury łańcucha dostaw pod względem kosztów, celów i wymogów branży	24,6	24,6	44,3
Kształtowanie ciągłości przepływów towarów i informacji przez elastyczne i silne projekty procesów	19,7	19,7	19,7
Kształtowanie i utrzymywanie możliwie prostych i silnych przepływów	3,3	3,3	4,9
Powiązanie struktur, technologii i ludzi w zintegrowanych operatywnych przepływach	14,8	14,8	24,6
Wspólny monitoring świadczeń w łańcuchu dostaw	14,8	19,7	29,5
Ciągłe wysiłki na rzecz aktywnego doskonalenia wyników/ efektywności	49,2	44,3	54,1
Kształtowanie adaptacyjnych łańcuchów dostaw	3,3	6,7	6,7
Kształtowanie zdolnych do rozbudowy, rozwojowych struktur łańcuchów dostaw	1,6	19,7	19,7

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedmiotem badań były również faktycznie dokonane zmiany w systemie logistycznym badanych przedsiębiorstw w latach 2008–2009. Najwięcej respondentów wskazało na następujące zmiany w systemie logistycznym przedsiębiorstwa w 2008 r.: poprawa poziomu obsługi klientów (59,0 %), wzrost elastyczności przedsiębiorstwa (44,3 %) oraz zacieśnianie współpracy z odbiorcami (39,3 %).

Najczęściej wskazywanymi przez respondentów zmianami dokonanymi w systemie logistycznym przedsiębiorstwa w 2009 r. były: poprawa poziomu obsługi klientów (68,9 %), wzrost elastyczności przedsiębiorstwa (54,1 %) oraz redukcja poziomu zapasów (42,6 %).

Analiza wyników badań pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, że w 2010 r. najczęściej dokonywanymi zmianami w systemie logistycznym badanych firm były: poprawa poziomu obsługi klientów (59,0 %), wzrost elastyczności przedsiębiorstwa (59,0 %), zacieśnianie współpracy z odbiorcami (59 %) oraz zacieśnianie współpracy z dostawcami (49,2 %). Szczegółowe zestawienie zmian dokonanych w systemie logistycznym badanych firm w latach 2008–2010 zaprezentowano w tabeli 7.

TABELA 7. Zmiany w systemie logistycznym badanych przedsiębiorstw w latach 2008-2010 (w %)

Wyszczególnienie	Lata		
	2008	2009	2010
Wzrost elastyczności przedsiębiorstwa	44,3	54,1	59,0
Rozwój strategii logistyki	0,0	1,6	18,0
Optymalizacja struktur organizacyjnych logistyki	24,6	24,6	44,3
Analiza i optymalizacja procesów logistycznych	24,6	24,6	29,5
Redukcja kosztów logistycznych	34,4	29,5	34,4
Zmiana kierunku z zaopatrzenia na zapotrzebowanie	24,6	29,5	39,3
Redukcja poziomu utrzymywanych zapasów	34,4	42,6	42,6
Zastosowanie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych	19,7	24,6	39,3
Zmiany w zarządzaniu personelem logistyki	4,9	19,7	31,1
Umacnianie globalnej konkurencyjności	9,8	11,5	13,1
Zarządzanie łańcuchem dostaw	26,2	26,2	36,1
Regionalizacja łańcucha dostaw	0,0	1,6	16,4
Zacieśnianie współpracy z dostawcami	19,6	39,3	49,2
Zacieśnianie współpracy z odbiorcami	39,3	39,3	59,0
Outsourcing procesów logistycznych	31,1	31,1	31,1
Poprawa poziomu obsługi klientów	59,0	68,9	59,0
Niezawodność dostaw	18,0	24,6	31,1
Ochrona zapasów	1,6	9,8	19,7
Nadanie zrównoważonego charakteru procesom logistycznym	9,8	9,8	21,3
Nadanie zrównoważonego charakteru łańcuchowi dostaw	21,3	31,1	32,7

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uczestnicy badania zostali poproszeni o wskazanie determinant zmian dokonanych w systemie logistycznym w latach 2008–2009. Najczęściej wymienianymi przez uczestników badania przyczynami zmian dokonywanych w systemie logistycznym w badanym okresie były: rosnące wymagania klientów (78,7 % w 2008 r., 83,6 % w 2009 i 2010 r.),

zmienne wymagania klientów (63,9 % w 2008 r., 83,6 % w 2009 i 2010 r.), kryzys gospodarczy (63,9 % w 2008 r., 67,2 % w 2009 i 2010 r.) oraz wzrost intensywności konkurencji (55,7 % w 2008 r., 67,2 % w 2009 r., 72,1 % w 2010 r.). Szczegółowe zestawienie determinant zmian w systemie logistycznym badanych firm przedstawiono w tabeli 8.

**TABELA 8. Determinanty zmian w systemie logistycznym badanych przedsiębiorstw w latach 2008-2010 (w %)**

Wyszczególnienie	Lata		
	2008	2009	2010
Globalizacja	29,5	36,1	44,3
Rosnące wymagania klientów	78,7	83,6	83,6
Zmienne wymagania klientów	63,9	83,6	83,6
Wzrost intensywności konkurencji	55,7	67,2	72,1
Rozwój technologii informacji i komunikacji	42,6	59,0	60,1
Rosnące koszty logistyki	42,6	49,2	50,8
Kryzys gospodarczy	63,9	67,2	67,2
Rosnące koszty transakcji rynkowych	39,3	39,3	50,8
Czas przepływu (konkurencja czasem)	29,5	29,5	36,1
Innowacje produktu i procesu jego tworzenia	27,8	27,8	27,8
Rozwój specjalistycznych usług logistycznych	29,5	36,1	24,6
Konieczność doskonalenia elastyczności operacyjnej	44,4	44,3	45,9
Regulacje prawne	39,3	36,1	39,3
Dbłość o zrównoważony rozwój	21,3	31,1	32,7

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Prawie co czwarty respondent (24,5 % w 2008 r., 26,2 % w 2009 i 2010 r.) postrzegają swoje przedsiębiorstwo jako lidera w łańcuchu dostaw (tabela 9). 32,7 % respondentów określiło siłę przetargową swojego przedsiębiorstwa jako średnią. Prawie 40 % przedsiębiorstw stara się współpracować z przedsiębiorstwami, z którymi warto się identyfikować. Z drugiej jednak strony, ponad 20 % badanych przedsiębiorstw stara się wykorzystywać swoją przewagę w łańcuchu dostaw. Jak już wspomniano, wykorzystywanie przewagi w łańcuchu dostaw do narzucania swoich żądań uczestnikom łańcucha jest sprzeczne z istotą współczesnego zarządzania łańcuchem dostaw.

TABELA 9. Pozycja badanych przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw w latach 2008–2010 (w %)

Wyszczególnienie	Lata		
	2008	2009	2010
Jesteśmy liderami w łańcuchu dostaw	24,5	26,2	26,2
Jeden z kluczowych partnerów	21,3	21,3	21,3
Staramy się wykorzystywać swoją przewagę w łańcuchu dostaw	24,4	24,4	27,8
Staramy się współpracować z przedsiębiorstwami, z którymi warto się identyfikować	39,3	39,3	39,3
Jesteśmy uzależnieni od innych pomiotów w łańcuchu dostaw	42,6	34,4	34,4
Bardzo słaba siła przetargowa	6,6	6,6	6,6
Słaba siła przetargowa	14,7	14,7	14,7
Średnia siła przetargowa	32,7	32,7	32,7
Koordinujemy zarządzanie łańcuchem dostaw	24,5	34,4	34,4
Możemy narzucać innym przedsiębiorstwom swoje warunki	24,5	31,1	31,1

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badaniom poddano także stopień współpracy w łańcuchu dostaw. 49,1 % badanych firm określiło swoje stosunki jako współdziałanie w celu osiągnięcia korzyści synergii dla zaspokojenia potrzeb klienta. Respondenci z tych przedsiębiorstw podkreślali, że mają dużą świadomość korzyści ze wspólnego działania. W 2008 r. ten sam odsetek badanej próby przedsiębiorstw (18,0 %) określał swoje stosunki w łańcuchu dostaw jako partnerstwo oparte na wymianie informacji strategicznych i operacyjnych oraz integrację. W badanym okresie wzrosła liczba przedsiębiorstw integrujących swoje procesy z uczestnikami łańcucha dostaw. Należy jednak tu podkreślić, że żaden uczestnik nie wskazał, że ścisła integracja w łańcuchu dostaw dotyczy całego systemu dostarczania wartości dla klienta. Uczestnicy badania mają świadomość znaczenia integracji wszystkich uczestników łańcucha dostaw, ale wdrażają tę koncepcję jedynie fragmentarycznie.

Analiza wyników badań dała podstawy do sformułowania wniosku, że w warunkach kryzysu gospodarczego 36,1 % badanych przedsiębiorstw w zarządzaniu łańcuchem dostaw stosowało strategię *agile management*. Rynkowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw stosujących tę strategię to: jakość, koszt, łączny czas dostawy. Najważniejszym elementem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw stosujących strategię *agile management* w zarządzaniu łańcuchem dostaw jest dostępność – szybka odpowiedź na popyt.



Wyszczuploną strategię łańcucha dostaw stosowało 13,1 % badanych przedsiębiorstw. Rynkowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw stosujących tę strategię to: jakość, łączny czas dostawy, dostępność. Najważniejszym elementem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw stosujących strategię *lean management* w zarządzaniu łańcuchem dostaw jest koszt.

W analizowanym okresie 2 badane firmy stosowały łącznie koncepcje *lean management* i *agile management*. Respondenci z dwóch przedsiębiorstw podkreślali, że ze względu na różnice w popycie na różne produkty w ich firmach można wyróżnić produkty wytwarzane zgodnie z *lean management* lub zgodnie z *agile management*. Przedsiębiorstwa te zbudowały łańcuch dostaw zgodny ze strategią *lean management* oraz łańcuch dostaw zgodny ze strategią *agile management*.

Wyniki przeprowadzonych badań dały podstawy do sformułowania wniosku, że badane przedsiębiorstwa dokonały wielu zmian w swoich systemach logistycznych. Badane przedsiębiorstwa stosujące strategię zarządzania łańcuchem dostaw reagowały adekwatnie do turbulencji rynkowych. Respondenci wskazali, że dokonane zmiany w zarządzaniu łańcuchem dostaw spowodowały następujące efekty: redukcję kosztów transportu (54,1 %), wzrost elastyczności (49,2 %), redukcję kosztów operacyjnych (44,2 %), zwiększenie płynności finansowej (37,7 %), wzrost przychodów operacyjnych (39,3 %), wzrost wartości przedsiębiorstwa (29,5 %), wzrost produktywności zasobów (21,3 %), zmniejszenie poziomu zapasów (21,3 %), rygorystyczne zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw (14,8 %).

Dzięki współpracy w ramach łańcucha dostaw w okresie dekonjunktury i destabilizacji rynku większość badanych przedsiębiorstw zmniejszyła koszty i zwiększyła swoją zdolność przystosowania do gwałtownie zmieniających się warunków rynkowych, co miało pozytywny wpływ na kreowanie przewagi konkurencyjnej. Należy jednak tu podkreślić, że mimo korzystnych zmian wymuszonych przez turbulencje rynkowe 18 % przedsiębiorstw zmniejszyło swój udział w rynku. Jak już podkreślano, proces kreowania przewagi konkurencyjnej wymaga zaangażowania wartościowych, rzadkich i trudnych do skopiowania zasobów. Respondenci z badanych przedsiębiorstw, które utraciły swoją dotychczasową pozycję rynkową, podkreślali, że istotną barierą w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej był brak środków finansowych na inwestycje oraz brak wiedzy logistycznej u pracowników.

## Podsumowanie

W okresie światowego kryzysu gospodarczego przedsiębiorstwa zostały poddane silnej presji redukcji kosztów i dostosowania swej działalności do gwałtownie zmieniających się warunków rynkowych. Dodatkowo wzrosły wymogi odbiorców w zakresie czasu realizacji dostaw, ich dostępności oraz rzetelności. W warunkach turbulencji rynkowych gwałtownie wzrosło ryzyko w łańcuchu dostaw. Sposobem na poprawę poziomu obsługi klienta, przy jednoczesnej redukcji kosztów i ryzyka, jest właściwe zarządzanie łańcuchem dostaw.

W wyniku wdrażania koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw przedsiębiorstwa wspólnie koncentrują się na kluczowych kompetencjach, redukcji ryzyka rynkowego i sprawnej koordynacji procesów przepływów, przez co mogą osiągnąć zdolność dopasowywania się do zmiennych uwarunkowań i są w stanie dostarczać wysokiej jakości produkty odpowiadające oczekiwaniom klientów, przewyższając konkurentów szybkością dostarczenia odpowiedniego produktu i osiągnięcia tego przy niższych kosztach.

Badane przedsiębiorstwa, stosujące strategię zarządzania łańcuchem dostaw, reagowały adekwatnie do turbulencji rynkowych. Dzięki współpracy w ramach łańcucha dostaw w okresie turbulencji rynkowych większość badanych przedsiębiorstw zmniejszyła koszty i zwiększyła swoją zdolność przystosowania się do gwałtownie zmieniających się warunków rynkowych, co miało pozytywny wpływ na kreowanie przewagi konkurencyjnej.

Proces kreowania przewagi konkurencyjnej wymaga zaangażowania wartościowych, rzadkich i trudnych do skopiowania zasobów. Przedsiębiorstwa realizujące strategię zarządzania łańcuchem dostaw dzięki współpracy mają większą zdolność adaptacji do zmiennych uwarunkowań. Ścisła współpraca przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw wpływa na wzrost sprawności, efektywności, elastyczności, innowacyjności, a w konsekwencji konkurencyjności łańcucha dostaw. Zarówno teoretycy, jak i praktycy podkreślają, że ścisła współpraca wszystkich przedsiębiorstw dodających wartość jest trudnym do realizacji zadaniem.

---

## Przypisy

<sup>1</sup> Por. G. Osbert-Pociecha, Zarządzanie zdolnością do zmian w przedsiębiorstwie, [w:] Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 231.

<sup>2</sup> Szerzej na ten temat: E. Gołemska, Logistyka w gospodarce światowej, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 137–139; J. Witkowski, Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia, PWE, Warszawa 2010, s. 18–28; A. Kawa, Łańcuch dostaw, [w:] Strategie łańcuchów dostaw, red. M. Ciesielski, J. Długosz, PWE, Warszawa 2010; M.K. Gąsowska, Zarządzanie łańcuchem dostaw w warunkach kryzysu, [w:] Adaptacyjność przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego, red. M.K. Gąsowska, J.M. Moczydłowska, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2010, s. 56–58.

<sup>3</sup> A. Kawa, Konfigurowanie łańcucha dostaw. Teoria, instrumenty i technologie, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 13.

<sup>4</sup> Por. D.B. Grant, D.M. Lambert, J.R. Stock, L.M. Ellram, *Fundamentals of Logistics Management*, McGraw-Hill, New York 2006, s. 15.

<sup>5</sup> C. Bozarth, R.B. Handfield, *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchami dostaw*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 35.

<sup>6</sup> P. Blaik, *Rozwój logistyki w kierunku zintegrowanej koncepcji zarządzania*, [w:] *Logistyka w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 66.

<sup>7</sup> Por. *Crisis Dominates the Supply Chain Agenda in 2009*, Wien, März 2009, s. 3.

<sup>8</sup> Por. H.Ch. Pfohl, *Doskonałość łańcucha dostaw w czasach światowego kryzysu gospodarczego*, [w:] *Logistyka wobec nowych wyzwań*, red. T. Janiak, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2010, s. 35–36.

<sup>9</sup> Por. *Supply Chain Risk 2008–2009*, AMR Research, maj 2009, za: *Łańcuch dostaw 2009: sprzeczne priorytety*, „*Harvard Business Review Polska*” 2009, nr 11, s. 175.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 176.

<sup>11</sup> Por. E. Gołębska, *Nowe paradygmaty w rozwoju logistyki międzynarodowej*, [w:] *Logistyka międzynarodowa w gospodarce światowej*, red. E. Gołębska, M. Szuster, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2008, s. 24–25.

<sup>12</sup> Por. W. Machowiak, *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw – między nauką a praktyką*, „*Logistyka*” 2009, nr 3, s. 6–7.

<sup>13</sup> Por. A. Baraniecka, *Przełomy strategiczne w kontaktach przedsiębiorstw z dostawcami – przyczyny i konsekwencje*, „*Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*”, *Zeszyt Naukowy* 101, SGH, Warszawa 2010, s. 23–26.

<sup>14</sup> Por. K. Rutkowski, *Łańcuchy dostaw w polskich realiach*, „*Harvard Business Review Polska*” 2011, nr 3, s. 53.

<sup>15</sup> Por. M. Ciesielski, *Strategiczna rola łańcuchów dostaw*, [w:] *Strategie łańcuchów dostaw...*, op. cit., s. 56.

<sup>16</sup> Por. *The Race for Supply Chain Advantage: Six practices that drive supply chain performance*, Mc Kinsey&Company, Georgia Tech College of Management, 2008, za: *Łańcuch dostaw 2009: sprzeczne priorytety*, „*Harvard Business Review Polska*” 2009, nr 11, s. 176–177.

<sup>17</sup> *Raport: informatyka dla przedsiębiorstw*, „*Nowy Przemysł*” 2011, nr 3, s. 50.

<sup>18</sup> R. Gulati, N. Nohria, F. Wohlgezogen, *Kto i jak wygrywa w trudnych czasach*, „*Harvard Business Review Polska*” 2010, nr 6, s. 62–71.

<sup>19</sup> J.C. Anderson, N. Kumar, J.A. Naurus, *Sprzedawcy wartości*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 18.

<sup>20</sup> Por. M. Romanowska, *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, „*Przegląd Organizacji*” 2011, nr 3, s. 17.

<sup>21</sup> Por. *ibidem*, s. 20; J. Balogun, V.H. Hailey, *Analiza zmian strategicznych*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 23.

## Bibliografia

Anderson J.C., Kumar N., Naurus J.A., *Sprzedawcy wartości*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010

Balogun J., Hailey V.H., *Analiza zmian strategicznych*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010

Baraniecka A., *Przełomy strategiczne w kontaktach przedsiębiorstw z dostawcami – przyczyny i konsekwencje*, „*Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*”, *Zeszyt Naukowy* 101, SGH, Warszawa 2010

Blaik P., *Rozwój logistyki w kierunku zintegrowanej koncepcji zarządzania*, [w:] *Logistyka w naukach o zarządzaniu*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010

Bozarth C., Handfield R.B., Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchami dostaw, Wyd. Helion, Gliwice 2007

Crisis Dominates the Supply Chain Agenda in 2009, Wien, März 2009

Gąsowska M.K., Zarządzanie łańcuchem dostaw w warunkach kryzysu, [w:] Adaptacyjność przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego, red. M.K. Gąsowska, J.M. Moczydłowska, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2010

Gołębska E., Logistyka w gospodarce światowej, C.H. Beck, Warszawa 2009

Gołębska E., Nowe paradygmaty w rozwoju logistyki międzynarodowej, [w:] Logistyka międzynarodowa w gospodarce światowej, red. E. Gołębska, M. Szuster, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2008

Grant D.B., Lambert D.M., Stock J.R., Ellram L.M., Fundamentals of Logistics Management, McGraw-Hill, New York 2006

Gulati R., Nohria N., Wohlgezogen F., Kto i jak wygrywa w trudnych czasach, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 6

Kawa A., Konfigurowanie łańcucha dostaw. Teoria, instrumenty i technologie, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011

Kawa A., Łańcuch dostaw, [w:] Strategie łańcuchów dostaw, red. M. Ciesielski, J. Długosz, PWE, Warszawa 2010

Machowiak W., Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw – między nauką a praktyką, „Logistyka” 2009, nr 3

Osbert-Pociecha G., Zarządzanie zdolnością do zmian w przedsiębiorstwie, [w:] Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010

Pfohl H.Ch., Doskonałość łańcucha dostaw w czasach światowego kryzysu gospodarczego, [w:] Logistyka wobec nowych wyzwań, red. T. Janiak, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2010

Raport: informatyka dla przedsiębiorstw, „Nowy Przemysł” 2011, nr 3

Romanowska M., Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3

Rutkowski K., Łańcuchy dostaw w polskich realiach, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 3

Supply Chain Risk 2008–2009, AMR Research, maj 2009 (cyt. za: Łańcuch dostaw 2009: sprzeczne priorytety, „Harvard Business Review Polska” 2009, nr 11)

The Race for Supply Chain Advantage: Six practices that drive supply chain performance, Mc Kinsey&Company, Georgia Tech College of Management, 2008 (cyt. za: Łańcuch dostaw 2009: sprzeczne priorytety, „Harvard Business Review Polska” 2009, nr 11)

Witkowski J., Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia, PWE, Warszawa 2010

## **Changes in the supply chain management in conditions of the global economic crisis**

### **Summary**

The paper objective is presentation of the impact of economic crisis on the changes in the supply chain management in the selected enterprises operating in the north-eastern part of Poland, and the attempt to assess the impact of these changes on the

competitiveness of the surveyed enterprises. The empirical findings presented in this study come from the extensive studies concerning the logistics business processes of enterprises from the northeastern part of Poland conducted through a direct interview method. A questionnaire form was used in order to carry out the research.

The theoretical part constitutes introduction to the supply chain management in conditions of economic crisis. The analytical part of the study presents the changes in the supply chain management during the periods of market turbulence and includes an attempt to assess its impact on the competitiveness of the surveyed enterprises.