

PROBLEMY ZARZĄDZANIA GLOBALNĄ SIECIĄ DOSTAW

Andrzej TUBIELEWICZ

Streszczenie: Logistyka ma z natury charakter globalny gdyż związana jest z handlem międzynarodowym, często o zasięgu światowym, który charakteryzuje się koncentracją obrotów, rozproszeniem geograficznym wysoko konkurencyjnych rynków dostaw i zbytu. Operatorzy logistyczni działający na rynku globalnym i zarządzający sieciami dostaw stoją przed zadaniem stworzenia zintegrowanej globalnej, efektywnej sieci dostaw o zwiększającej się liczbie zróżnicowanych, zwłaszcza kulturowo partnerów logistycznych oraz o optymalnym poziomie konfiguracji i koordynacji. Podstawowymi kierunkami działań logistyki globalnej jest osiągnięcie doskonałości operacyjnej, przodownictwa kosztowego oraz wysokiego poziomu obsługi klientów, zwłaszcza w zakresie logistyki zaopatrzenia (dostaw) i dystrybucji.

Słowa kluczowe: Logistyka, globalna sieć dostaw, konfiguracja, koordynacja, korporacje ponadnarodowe, zaopatrzenie, dystrybucja

1. Istota logistyki globalnej

Logistyka jako dyscyplina ma z natury charakter globalny. Związana bowiem jest z międzynarodowym handlem materiałami zaopatrzeniowymi oraz wyrobami gotowymi i obsługiwanymi logistycznie przez międzynarodowe łańcuchy dostaw. Logistyka globalna łącząc rozproszone geograficznie po całym świecie źródła zaopatrzenia i rynku zbytu wyrobów gotowych obejmuje działania logistyczne prowadzące do międzynarodowego integrowania produktowego i geograficznego, koordynowania, konfigurowania aktywności firm i ogniw łańcucha dostaw w odniesieniu do funkcji operacyjnej, informacyjnej, finansowej i marketingowej. Zajmuje się zarządzaniem całym globalnym łańcuchem dostaw, w którym partycypują firmy zlokalizowane na różnych kontynentach, jak i kontrolą przepływu dóbr i usług poprzez i ponad granicami różnych państw. W logistyce globalnej akcent spoczywa na zapewnieniu klientom globalnym pełnego dostępu do globalnych źródeł zaopatrzenia (rynek zbytu jest na całym świecie) oraz do produktów globalnych (poprzez efektywne systemy i sieci dystrybucji). Logistyczne decyzje strategiczne dotyczą działań w zakresie rynku i handlu światowego w warunkach rosnącej przenikalności wszelkiego rodzaju granic fizycznych takich jak czas i przestrzeń oraz granic państwowych, sektorowych, organizacyjnych, politycznych i kulturowych. W tym świetle logistyka globalna rozumiana jest także jako proces zarządzania międzynarodowymi systemami logistycznymi w skali globalnej. Operacje globalnej logistyki związane są często z strumieniami towarowymi obiegającymi dookoła planetę, łączące różne rynki, różne kraje o różnym poziomie rozwoju gospodarczego, różnej kulturze przy użyciu wielu rodzaju środków transportu. Towary obsługiwane przez logistykę globalną przeladowywane są w światowych sieciach portów bazowych i dowozowych. Działania harmonizujące potrzeby i możliwości wytwórców i nabywców nabierają zasięgu międzynarodowego, a nawet globalnego. Oznacza to że w przedsięwzięciach logistycznych należy brać pod uwagę obok ogólnoswiatowego spojrzenia na problem i punkt widzenia partnerów rynków światowych także specyfikę rynków lokalnych, rozwijać umiejętności

uczestniczenia w gospodarce światowej oraz uwzględniać różne kultury i sposoby myślenia zagranicznych partnerów logistycznych (kierowanie różnorodnością). Konsekwencją tych uwarunkowań procesów umiędzynarodowienia i globalizacji gospodarki i jej strumieni ładunkowych jest z jednej strony koncentracja obrotów rynków dostaw i zbytu jak i ich geograficzne rozproszenie (zwiększył się dystans pomiędzy wytwórcami a konsumentami). Znaczne wydłużenie łańcuchów dostaw przy jednoczesnym zwiększeniu natężenia przepływów towarowych na głównych kierunkach geograficznych wymiany międzynarodowej oraz otwartość zagranicznych rynków, wzrost zróżnicowania produktów i usług oraz zwiększająca się liczba partnerów logistycznych powoduje, że w warunkach globalizacji międzynarodowe procesy logistyczne przekształcają się w sieci logistyczne składające się często z wielu łańcuchów dostaw, a operatorzy logistyczni stają się operatorami globalnymi przystosowanymi do współpracy z klientami globalnymi (korporacjami ponad narodowymi) w ramach globalnych sieci biznesowych. Operatorzy tego typu nie tylko posiadają wiedzę o biznesie globalnym (potrzeby i wymagania rynków globalnych i lokalnych oraz przedsiębiorstw globalnych, znajomość międzynarodowych i narodowych regulacji prawnych ale ze zrozumieniem podchodzą do różnych kultur firm partnerskich w innych, nawet odległych krajach i posiadają zdolność gromadzenia i przetwarzania przychodzących informacji z całego świata (bez względu na lokalizację ich źródeł - poszczególnych ogniw i elementów sieci dostaw).

Zarządzanie logistyką globalną szuka przewagi konkurencyjnej w podejściu do sieci dostaw jako zbioru działań, procesów i powiązanych w ich ramach wzajemnie zależnych czynności, które podlegając monitoringowi kontroli i ocenie oraz korekcie w formie szerszego zintegrowanego układu koordynacyjnego mającego rozwinięte relacje wewnętrzne i zewnętrzne. W tak pojmowanej sieci logistycznej każde ogniwo i proces mają swój określony wkład w podnoszenie poziomu obsługi, budowę przewagi konkurencyjnej i w tworzenie wartości [2].

Operatorzy logistyczni działający na rynku globalnym i zarządzający międzynarodowymi sieciami i ładunkami dostaw o wysokim stopniu zależności i złożoności międzyorganizacyjnych stoją przed zadaniem nie tylko stworzenia zwartej sieci logistycznej w burzliwym, konkurencyjnym, biznesowym środowisku globalnym, które działanie powinno przynieść korzyści dla wszystkich uczestników tej sieci, ale także zapewnienia równowagi i harmonizacji jej działania, które znajduje się pod silnym wpływem sił zewnętrznych (w tym konkurencyjności i rynku nabywców). Te zadania muszą zostać zrealizowane w warunkach dużej zmienności otoczenia globalnego, jak i niejednoznaczności i niepewności zjawisk na rynkach zagranicznych oraz niejednorodności kultur narodowych. Te dylematy logistyki komplikuje postępująca zmiana w alokacji sił produkcji i sprzedaży oraz potrzeba szybkiego dostosowania do tych zmian ogniw i procesów logistycznych. Globalni operatorzy logistyczni świadczący usługi dla korporacji ponadnarodowych na problemy podaży, popytu i dystrybucji powinni spojrzeć również w aspekcie zróżnicowanej geograficznie lokalizacji rynków dostaw i zbytu oraz produkcji.

Ponadto na kształtowanie się logistyki globalnej i jej zadań i usług wpływają następujące zjawiska kierowane przez globalne procesy gospodarcze:

1. Globalizacja i związana z nią liberalizacja handlu międzynarodowego dające między innymi szerszy dostęp do nowych rynków, zasobów i produktów oraz międzynarodowa specjalizacja i koncentracja produkcji jak i nowe jej konfiguracje, udogodnienia finansowe powodują nasilenie przemian ilościowych i jakościowych w sferze ekonomicznej i społecznej. Tworzą to nowy globalny rynek usług logistycznych charakteryzujący się tym, że od operacji logistycznych

wymaga się nie tylko obniżenia kosztów przy jednoczesnym podwyższeniu jakości tych usług ale również podwyższenia wytworzonej wartości dodanej przy przestrzeganiu zasad zrównoważonego rozwoju.

2. Wzrasta międzynarodowy wolumen operacji gospodarczych, w tym handlowych i finansowych dokonywanych na rynkach globalnych przez globalnych producentów ich instytucje finansowe oraz globalnych nabywców.
3. Wzrasta potęga ekonomiczna korporacji ponadnarodowych działających na wielu rynkach stosujących strategię szerokiego zasięgu i globalną walkę konkurencyjną.
4. Przewaga konkurencyjna tych korporacji wynika z nie tylko dużych zasobów kapitałowych ale także z różnych elementów łańcucha wartości w różnych krajach i na różnych rynkach oraz globalnej koordynacji zasięgu i doświadczenia.
5. Handel międzynarodowy w dużej mierze staje się handlem wewnętrznym ponadnarodowych korporacji (rozproszenie zasobów i produkcji w różnych geograficznych lokalizacjach).
6. Handel światowy przybiera formę handlu regionalnego wewnątrz wielkich regionów świata i między nimi (relacje Ameryka Płn.-Daleki Wschód, Europa-Ameryka Płn., wewnątrz europejskie).
7. Wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych w tym typu off shoring jak i kooperacja typu outsourcing dotyczy głównie powiązań pomiędzy najwyżej rozwiniętymi krajami co powoduje wzrost natężenia przepływów zasobów, produktów i informacji między tymi krajami i co się z tym wiąże zwiększenie zapotrzebowania na logistyczną obsługę tych przepływów.
8. Kontrakty o zaopatrzenie u globalnych dostawców charakteryzują się coraz szerszym zasięgiem dostaw surowców, półfabrykatów, komponentów oraz wszelkiego rodzaju usług.
9. Partnerstwo, sojusze, aliansy i współzależność przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych i globalnych dotyczy głównie długoterminowych umów dostawców z odbiorcami, wspólnej produkcji konkretnych wyrobów, wspólnej dystrybucji i serwisu, wspólnej realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych oraz wzajemnego zakupu surowców i produktów. Powoduje to intensyfikację obrotów towarowych między tymi współpracującymi przedsiębiorstwami oraz wzajemnych powiązań biznesowych, w tym logistycznych.

Podstawowe kierunki działań logistyki globalnej (międzynarodowej) od budowania sieci korporacyjnej i sieci dostaw przez tworzenie konfiguracji i wdrażanie procesów koordynacji do osiągnięcia doskonałości operacyjnej i przodownictwa kosztowego oraz tworzenia maksymalnej wartości stają się odpowiedzią logistyki na wymagania stawiane przed nią przez burzliwe środowisko biznesu globalnego.

Oznacza to, że w warunkach koncentracji i internacjonalizacji kapitału, produkcji i usług przed globalną logistyką stoją do rozwiązania takie strategiczne problemy jak:

- określenie właściwego stopnia scentralizowania i rozproszenia w zakresie zarządzania zaopatrzeniem (scentralizowane dostawy i zapasy) produkcją (liczba i rozmieszczenie w przestrzeni geograficznej zakładów produkcyjnych) dystrybucją (liczba i wielkość kanałów dystrybucyjnych),
- w jaki sposób zmniejszyć skutki złożoności i większej długości globalnych kanałów dostaw a zwłaszcza: dłuższego czasu realizacji dostaw (z powodu lokalnego różnicowania standardowych produktów) oraz wydłużonych i zmiennych czasów dostaw (długi zasięg łańcucha dostaw i zwiększona jego transportochłonność – większa odległość i czas przewozu),

- w jaki sposób zarządzać zintegrowanymi przepływami materiałów i towarów, w tym jak optymalizować kombinacje różnych gałęzi transportu (wybór zaangażowanych gałęzi transportu międzynarodowego w zakresie kosztów i jakości usług przewozowych oraz przewoźników),
- w jakim stopniu produkcja lokalna ustępować powinna miejsca produkcji sekwencyjnej (produkcja przebiega jednotorowo drogą przepływu wyrobów od składników do montażu w tej samej organizacji), a w jakim powinna tworzyć sieć poziomą z równoległymi urządzeniami produkcyjnymi wytwarzającymi różne wyroby dla sieci globalnej,
- jak racjonalizować, w warunkach globalnych łańcuch wartości na drodze restrukturyzacji dotychczasowego modelu sieci dostaw, w kierunku zwiększenia specjalizacji, elastyczności oraz lepszego wykorzystania jego kluczowych kompetencji, wiedzy i koncentrować się na umiejętnościach i nowoczesnych technologiach informatycznych i mobilnych,
- jak usprawnić ciąg procesów informacyjno-decyzyjnych, rozszerzyć pozyskiwanie informacji w rzeczywistym czasie i osiągnąć postęp w ich przetwarzaniu i interpretacji dla potrzeb zarządzania logistycznego w skali międzynarodowej.

2. Uwarunkowania funkcjonowania globalnej sieci dostaw

W gospodarce globalnej łańcuch dostaw przekształca się w międzynarodową, zintegrowaną sieć koordynowanych zależności i czynności logistycznych realizowanych przez firmy partnerskie zewnętrzne i wewnętrzne w ramach struktur systemów logistycznych o zasięgu globalnym.

W gospodarce globalnej łańcuch dostaw, jako sieć wielu niezależnych i zależnych organizacji, w tym powiązanych i współdziałających podmiotów gospodarczych i jednostek administracji publicznej staje się bardzo skomplikowanym ciągiem wielopoziomowych działań od dostawcy do odbiorcy, wykraczających poza granice przedsiębiorstw i państw. Realizowane one są w różnych rozproszonych geograficznie środowiskach biznesowych. Działania te, mające charakter sekwencyjny, łącząc procesy zaopatrzenia globalnego z globalnymi kanałami dystrybucji zwiększają wartość produktów i usług dostarczanych ostatecznym konsumentom globalnym i lokalnym. Konstruowanie i następnie funkcjonowanie światowej klasy zintegrowanych geograficznie ponad granicami globalnych łańcuchów dostaw i ich zarządzanie staje się jednym z najważniejszych elementów rozwoju, doskonalenia biznesu w skali globalnej jak kluczem uzyskania przez przedsiębiorstwo ponadnarodowe (korporacji) przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku. Taki łańcuch zapewnia tym firmom największą osiągalną dostępność towarów, wzrost wydajność i poprawę jakości usług przy optymalnym poziomie kosztów pozyskania i utrzymania zapasów, transportu i magazynowania i dystrybucji oraz wysokości kapitału obrotowego.

Z charakterystyki procesów globalizacyjnych, zwłaszcza korporacji ponadnarodowych i ich produkcji oraz rynków globalnych i ich wpływu na biznes i na tworzenie światowej sieci zależności organizacyjno-ekonomicznych wynikają podstawowe zjawiska rzutujące na kształtowanie i funkcjonowanie logistyki globalnej i jej łańcuchów dostaw. Wśród nich na podkreślenie zasługują następujące czynniki:

1. W współczesnej gospodarce w miejsce niedoborów pojawił się dostatek i nadmiar podaży (mnogość podobnych ofert). Powoduje to nasilenie rywalizacji rynkowej, walkę konkurencyjną o tych samych klientów, którzy i tak posiadają na danym

rynku silną pozycję. Te uwarunkowania skutkują ze strony producentów coraz większą ofertę wyrobów i lepszą obsługą klientów jak i wprowadzaniem nowych standardów konkurencji.

2. Szybki wzrost potencjału rynków takich krajów jak: Chiny, Indie, Brazylia, Korea Płd. Charakteryzują się one silnym, żywiłowo rosnącym popytem i wytwórczością lokalną. Kraje te stanowią rozrzucone po całym świecie kluczowe ogniwa współczesnego i przyszłego globalnego łańcucha dostaw i przyczyniają się do zmiany kierunków geograficznych i natężenia przepływu strumieni ładunków i usług oraz alokacji ośrodków: zaopatrzeniowych produkcji i sprzedaży.
3. Wzrost długości łańcucha dostaw, transportochłonności jego procesów oraz rosnące zagęszczenie sieci przepływu dóbr. Zwiększa się liczba też procesów i transakcji oraz ich różnorodności związanych z aktywnością globalnego łańcucha dostaw. Powoduje to, że koszty koordynacji globalnych łańcuchów dostaw są wysokie.
4. Wielokulturowość w biznesie globalnym rodzi wiele problemów, w tym konflikty pomiędzy osobami należącymi do odmiennych, zwłaszcza odległych od siebie kultur. Konflikty międzykulturowe dotyczą nie tylko specyfiki kultur narodowych, ale także organizacyjnych (instytucjonalnych) jak i innego rozumienia tych samych pojęć. Nawet w warunkach intensyfikacji procesów kształtowania się globalnego społeczeństwa i gospodarki globalnych rynków i klientów nie będzie zanikać lokalna odrębność zarówno w zachowaniach, upodobaniach jak i gustach klientów, motywacjach pracowników oraz zwyczajach handlowych.
5. Zmiany demograficzne charakteryzujące się dynamicznym wzrostem ludności w krajach rozwijających się zwłaszcza na Dalekim Wschodzie, co uwidacznia się szybkim zwiększaniem w tych krajach liczb konsumentów, nisko wynagradzanych, wykwalifikowanych pracowników oraz zwiększeniem ludności miejskiej. Natomiast w krajach wysoko rozwiniętych występuje problem starzenia się społeczeństwa przy niskim przyroście naturalnym. Obserwuje się także silną migrację ludności z krajów o niskim poziomie rozwoju do krajów rozwiniętych gospodarczo.
6. Rozwój i dostępność nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych oraz coraz większą dostępność do nowoczesnych rozwiązań IT powodują, że świat wirtualny wkracza niemal do wszystkich sfer życia, zarówno do procesów logistycznych, produkcyjnych jak i do codziennego życia konsumentów.
7. Rosnące znaczenie globalnych organizacji międzynarodowych (np. WTO, MFW, Bank Światowy oraz regionalnych bloków gospodarczych UE, NAFTA itp.) opracowujących ujednolicone międzynarodowe regulacje prawne dot. na przykład handlu międzynarodowego, transportu, konkurencyjności, pracy, zdrowia, ochrony środowiska naturalnego itp. Globalizacja upodabnia i osłabia wpływ administracji państwowych na procesy gospodarcze. Jednocześnie państwa prowadzą politykę obniżenia barier wejścia na rynku.
8. Wzrastające ryzyko w skali mikro i makroekonomicznej np. ryzyko rynkowe i handlowe ryzyko polityczno-społeczne, prawnie, walutowo-kursowe, ekologiczne, transportowe. Ryzyko to zwiększone jest też przez terroryzm, epidemie, wojny domowe itp. Zarządzanie w warunkach gospodarki globalnej należy do najbardziej skomplikowanych, ryzykownych i niepewnych przedsięwzięć.
9. Częste zmiany międzynarodowych jak i narodowych uwarunkowań prowadzenia biznesu globalnego, dotyczące kształtowania się rynków globalnych, zwłaszcza

wahań popytu i podaży, rosnących odległości geograficznych pomiędzy tymi rynkami, wymagają znacznej elastyczności w podejściu do opracowywanych planów, harmonogramów alokacji produkcji, poziomu zapasów, kontaktów z dostawcami, kanałów dystrybucji, kontaktów z klientami, oraz zarządzania informacją i komunikowania się [1]. Zwiększa się w globalnej logistyce także znaczenie zarządzania zasobami, czasem (eliminowanie czasu bezczynności) oraz przestrzenią (problemy lokalizacji i przestrzennej organizacji przepływów).

10. Dzisiaj żyjemy w świecie mobilnym. Mobilność w sposób istotny zmienia zachowania dostawców, producentów i konsumentów, którzy są nastawieni na odbiór komunikatów niemal przez całą dobę na całym świecie. Globalne przepływy towarów poddawane są stałej obserwacji bez względu na ich geograficzne położenie i czas (porę dnia).

Na tle powyższych uwarunkowań prowadzących do globalizacji logistyki, a w tym aktywności współczesnych łańcuchów dostaw rośnie dla zarządzania logistyką znaczenie czynników wpływających na kształtowanie się międzynarodowego środowiska biznesowego. Oznacza to potrzebę nowego spojrzenia na zarządzanie międzynarodową logistyką w aspekcie umacniania się globalnych producentów i ich produktów globalnych rynków i klientów, globalnej konkurencji i globalnych kluczowych kompetencji oraz działań integracyjnych, koordynacyjnych i kooperacyjnych. Uwzględnić ono powinno:

- rozumienie nowych zmieniających się potrzeb i wymagań, zarówno dostawców jak i odbiorców i występujących między nimi zależności w skalach globalnej i lokalnych. Relacje te stają się narzędziem, które pomaga taniej i szybciej realizować zakupy zaopatrzeniowe oraz procesy dystrybucyjne.
- realizację wielokierunkowej, wielowarstwowej i wielopodmiotowej koordynacji, współpracy, kooperacji w zakresie organizacji i kontroli przepływów zasobów w ramach globalnych sieci dostaw,
- stałe skupienie uwagi na ukierunkowanie i synchronizowanie złożonych międzynarodowych procesów logistycznych w stronę tworzenia dla klienta, definiowanej przez niego wartości klasy światowej,
- rozwijanie zdolności do wczesnej reakcji, elastyczności i przystosowania się do różnorodności warunków ekonomicznych i społecznych oraz do dynamicznie zmieniającego się środowiska globalnego i jego subkultury lokalnej,
- dążenie do powiększenia korzyści logistyki globalnej na drodze zwiększenia skali działań oraz obniżenia kosztów całkowitych (efektywność kosztowa) łańcucha dostaw oraz podwyższania użyteczności miejsca, czasu i formy,
- dążenie do osiągnięcia pełnej i stałej integracji operacyjnej wydłużonego, globalnego łańcucha dostaw od ogniwa zaopatrzenia do ostatniego ogniwa jakim jest nabywca (ostateczny konsument) w zakresie wspólnych: wartości, zasad, praktyk, narzędzi, technologii oraz optymalizacji wykorzystania zasobów i minimalizacji kosztów i stosowania zasady „najlepszej praktyki”,
- zwiększanie tworzonej w procesach logistycznych dodanej wartości poprzez stałe podnoszenie niezawodności i jakości usług logistycznych dzięki eliminacji występujących ograniczeń, wad, marnotrawstwa oraz prowadzenie restrukturyzacji typu off shoring i redukcji czasu dostaw wraz z rezygnacją z operacji nie tworzących wartości dodanej,
- dążenie do doskonałości w realizacji międzynarodowych operacji logistycznych, w tym perfekcji w zakresie zarządzania przestrzenią (lokalizacją), czasem,

kompletnością dostaw i pełnością świadczonych usług logistycznych zarówno w skali globalnej, regionalnej jak i lokalnej,

- wykorzystanie nowoczesnych technologii, zwłaszcza telekomunikacyjnych, informatycznych oraz transportowych (inteligentne systemy transportowe) jak innowacyjnych rozwiązań biznesowych zmniejszających koszty pokonywania przestrzeni i czasu i zwiększających skuteczność planowania i realizacji w dużej skali funkcje usługowe logistyki,
- poszukiwanie nowych zagranicznych (globalnych) rynków geograficznych dostaw zaopatrzeniowych i sprzedaży produktów w celu racjonalizacji, zakupów, zapasów, produkcji i dystrybucji,
- wprowadzanie zarządzania spajającego zakorzenionego w uczciwości, sile, zaufaniu, autentyczności i wiarygodności, które aktywnie i twórczo łączy ze sobą nici powiązań ludzi i instytucji, wykorzystujące sieci, doświadczenia, umiejętności i wiedzę do tworzenia łańcuchów podmiotów pracujących dla osiągnięcia wspólnych celów logistycznych,
- doskonałość operacyjną polegająca na perfekcyjnym opanowaniu takich operacji jak: zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, dostawa do nabywcy i serwis, polegającym na zaoferowaniu klientowi najniższej całkowitej ceny zakupu i najbardziej dogodnej dostawy,
- realizowanie usług serwisowych i wspomaganie nabywców w bezpośrednim kontakcie z nimi, w miejscu użytkowania produktu lub w bezpośredniej jego bliskości,
- drogę jaką przechodzi produkt od producenta do nabywcy, w tym długość i złożoność kanału dystrybucji, liczbę odrębnych podmiotów, które go obsługują, sposób utrzymania kontroli nad całością kanału, którym produkty docierają do nabywcy, przekraczająca nie tylko granice jednostek organizacyjnych ale także regionów i państw oraz kontynentów mechanizmy integrujące, koordynujące i systemy informacyjno-komunikacyjne,
- rosnącą kompleksowość i złożoność oraz długość globalnych łańcuchów i ich międzynarodowy zasięg obejmujący odległe, często niszowe rynki, przy jednoczesnym oczekiwaniu, niezawodności krótkich czasów przepływu jak i bardziej wysokiego poziomu obsługi wraz z jej indywidualizacją,
- wszechstronny przepływ informacji o produktach i usługach na wysoko konkurencyjnych rynkach producentów i nabywców powoduje, że sieciowe usługi logistyczne stają się coraz bardziej specjalistyczne i wyprofilowane zgodnie z wymaganiami określonych klientów co generuje zapotrzebowanie na wysoko profesjonalną wiedzę, umiejętności, kompetencje menedżerskie i technologiczne z zakresu szeroko rozumianej logistyki globalnej.

Uwarunkowania gospodarcze globalizacji produkcji i konsumpcji, zmieniające charakter popytu, poziom zapasów, harmonogramy produkcji, systemy sprzedaży skłaniają do reorientacji zarządzania zarówno łańcuchem wartości jak i łańcuchem dostaw zwłaszcza w odniesieniu: do zasad współpracy dostawcy-wytwórcy-dystrybutorzy-konsumenci i dopasowania usług logistycznych do potrzeb indywidualnego klienta wraz z dążeniem do maksymalizacji relacji wartości do ceny przy minimalnym poziomie kosztów i do racjonalizacji zasobów i ich wykorzystania jak i osiągnięcia doskonałości operacyjnej i przywództwa produktowego i usługowego powodują powstanie nowych uwarunkowań dla zarządzania logistyką globalną. Wymagają one przejścia od tradycyjnego ujmowania problemów logistycznych do logistyki XXI wieku (tabl. 1)

Tabl. 1 Zarządzanie łańcuchem dostaw w XXI wieku

Od	do
maksymalizacji zysku	zrównoważonego rozwoju ukierunkowanego na efektywne wykorzystanie zasobów i proekologiczną (w tym ograniczającą ujemny wpływ transportu na środowisko naturalne) konkurencyjną gospodarkę (zielona ekonomia). Zrównoważenie celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych
skupienia uwagi na dostawach	ryнку zdominowanego przez klientów (silna władza ekonomiczna odbiorców w procesach dystrybucyjnych)
działań bazujących na prognozowaniu i planowaniu	szybkiego, elastycznego reagowania na rzeczywiste, bieżące potrzeby klientów, podejmowania rozwiązań dostosowanych do konkretnie występującego zapotrzebowania na określone usługi logistyczne
statystycznej inwentaryzacji	dostępności do informacji i jej gromadzenia i przetwarzania oraz kontrolowania przepływów i wystawiania dokumentów elektronicznych
współpracy bazującej na kontraktach	utrzymywania wzajemnych stałych kontaktów w relacjach dostawca-odbiorca na bazie współpracy i współzależności, zaufania i wrażliwości
operacji transportowo-składowych	budowania zintegrowanego, skoordynowanego łańcucha dostaw obejmującego wysokiej jakości działanie logistyczne od dostawcy do ostatecznego klienta, zapewniające minimalne koszty całkowite
modelu bazującego na wewnętrznych systemach logistyki przedsiębiorstw	modeli zewnętrznej platformy logistycznej o wydłużonych z dużą liczbą procesów i transakcji globalnych łańcuchach dostaw o wysokiej transportochłonności i zagęszczonej sieci przepływów
łańcucha dostaw autonomiczności	sieci dostaw składającej się z jednostek organizacyjnych o różnym stopniu realizujących razem wspólne zadania
konkurencyjności firmy	konkurencyjności całej sieci na bazie integracji i współpracy partnerów łańcucha dostaw realizujących razem wspólne zadania
zarządzania funkcjonalnego	zarządzania procesowego ukierunkowanego na tworzenie wartości dla wszystkich uczestników łańcucha logistycznego

Źródło: Opracowanie własne

W logistyce globalnej łańcuch (sieć) dostaw obsługuje przepływy trojakiemu rodzaju:

- pochodzące z zewnątrz, czyli od dostawców i kooperantów;
- przepływające pomiędzy wewnętrznymi jednostkami firmy (korporacji ponadnarodowej – surowce, materiały, komponenty, półfabrykaty;
- skierowane do odbiorców gotowych produktów, dóbr i usług.

Międzynarodowe (globalne) przepływy materialne wymagają wielokrotnego przekraczania granic państwowych przez różnej wielkości (z tendencją do wzrostu) partie ładunkowe.

Oznacza to także dla łańcucha dostaw, że pojęcie rynku przekracza również granice państwowe, regionalne i kulturowe i jego działania nabierają zasięgu międzynarodowego, a nawet globalnego. W tych warunkach w zarządzaniu globalnym łańcuchem dostaw należy uwzględnić: zmienny czas dostaw, wielokrotną konsolidację oraz dekonsolidację przesyłek, kombinacje różnych gałęzi transportu z szerokim zastosowaniem transportu morskiego występującego w ramach morsko-lądowych łańcuchów transportowych (zastosowanie transportu intermodalnego [5]).

Zarządzanie globalną siecią dostaw jeszcze bardziej niż zarządzanie łańcuchem dostaw powinno się koncentrować na podnoszeniu sprawności zaopatrzenia i dystrybucji poprzez na poprawę wydajności i efektywności, elastyczności powiązań w ramach tej sieci, mając cały czas na uwadze poprawę poziomu jakości usług całości tej sieci oraz zwiększenia tworzonej przez nią wartości dla wszystkich jej partnerów i klientów. Spełnienie tych warunków i wymagań w zakresie usług logistycznych uwypukla znaczenie globalnej sieci dostaw jako kluczowego czynnika podnoszącego konkurencyjność firm sieciowych jak i przyczynia się do podnoszenia ich konkurencyjności na rynkach globalnych i lokalnych.

3. Zaopatrzenie i dystrybucja w globalnej sieci dostaw

Globalny rynek usług logistycznych zdominowany jest przez wywierających wzajemny wpływ globalnych: dostawców, producentów i nabywców oraz usługodawców logistycznych i określony przez uwarunkowania rozwoju gospodarczych, społecznych i politycznych stosunków międzynarodowych i oddziaływaniem na niego rynków regionalnych i narodowych. Charakteryzowany jest też zarówno przez narodowe i międzynarodowe regulacje prawne, zachowania monopolistów (korporacji ponadnarodowych) pozycją sprzedawców i nabywców, poziomem konkurencyjności. Składa się on z rynku zaopatrzeniowego (ryнку dóbr przemysłowych), na którym firmy nabywają dobra służące do produkcji oraz rynku dóbr konsumpcyjnych (rynek zbytu), na którym firmy sprzedają swoje produkty i usługi. Globalny charakter tych rynków związany jest z ich umiędzynarodowieniem, koncentracją i przewagą korporacji ponadnarodowych. Są to także rynki nabywców na których przeważają konsumenci finalni, których potrzeby stają się bogatsze i bardziej złożone, zróżnicowane oraz wrażliwe na jakość. Firmy świadczące usługi logistyczne zgodnie z potrzebami tych rynków stale przystosowują się do szybkiej i elastycznej adaptacji do zmian potrzeb rynkowych. Przykładem może być powstanie globalnych operatorów logistycznych, którzy ściśle współpracują z ponadnarodowymi korporacjami.

Z punktu widzenia usługodawców logistycznych, a zwłaszcza funkcjonowania sieci dostaw, globalne rynki dóbr przemysłowych charakteryzują się sieciowym rozmieszczeniem dostawców surowców, komponentów, maszyn, narzędzi i akcesoriów używanych do produkcji w różnych miejscach świata, często bardzo odległych od miejsc lokalizacji nabywców.

Jednocześnie następuje konsolidacja i centralizacja zakupów na tych rynkach (koncentracja produkcji i usług logistycznych). Zwiększa to siłę przetargową nabywców i możliwości uzyskania obniżki cen oraz zapewnienia wygodniejszych bardziej elastycznych warunków dostawy i w rezultacie obniżenia poziomu zapasów. Wymogiem uzyskania tych korzyści jest doskonałość realizacyjna zamówień oraz wysoka sprawność, efektywność i

jakość usług logistycznych świadczonych przez globalnych operatorów sieci dostaw i ich zaangażowaniu w bliższą współpracę w relacji nabywca-dostawca-logistyk (wspólne rozwiązywanie problemów zaopatrzeniowych) oraz umiejętności zarządzania większym ryzykiem związanym z działalnością międzynarodową (niepewność globalnych operacji zakupów zaopatrzeniowych), zapewniających między innymi obejmują stałe monitorowanie i kontrolowanie szybkości, bezpieczeństwa przepływów materiałowych i informacyjnych.

Globalizacja zaopatrzenia powoduje, że międzynarodowy proces transportowy wiąże się z większymi odległościami przestrzennymi, różnym poziomem jakościowym infrastruktury transportowej w poszczególnych krajach i cechuje się wielogłęziowością (multimodalnością) oraz większą liczbę firm zaangażowanych w realizację procesu przemieszczania dóbr zaopatrzeniowych. Przyczynia się to do tego, że proces ten jest znacznie bardziej złożony niż transport krajowy. Dlatego też obsługując strumienie materiałowe zarządzający łańcuchem (siecią dostaw) podejmując decyzje dotyczące transportu, powinni uwzględniać nie tylko wysokość frachtu i jego udział w kosztach logistycznych między innymi w aspekcie wielkości jednorazowej partii ładunkowej, ale także czas przewozu i generowanie przez te czynniki koszty zapasów (im większa partia ładunku i czas jej przewozu, tym większy będzie wielkość poziomu zapasów i koszty ich utrzymania). Większe odległości pomiędzy dostawcą, a producentem powodują wydłużenie łańcuchów dostaw i wzrost ich złożoności zwiększają transportochłonność tych globalnych łańcuchów logistycznych. Powoduje to, że w logistyce globalnej pomimo wielu przedsięwzięć prowadzących do minimalizacji kosztów generowanych przez usługi logistyczne mogą wzrastać koszty transportowe jak i koszty utrzymania zapasów.

Przedmiotem logistyki procesów dystrybucji na rynku globalnym są przepływy wyrobów gotowych od miejsc produkcji wyrobów standardowych zlokalizowanych w różnych krajach (najczęściej przy konsolidacji produkcji globalnej w jednym lub kilku miejscach) do finalnych odbiorców zlokalizowanych w różnych miejscach na świecie w sposób zgodny z wymaganiami różnych klientów. Stanowi ona wyodrębniony zbiór wielu kanałów i rynków globalnych oraz lokalnych sprzężeń między innymi.

Na rynku globalnym na którym dominują obecnie marki i korporacje ponadnarodowe, dystrybucja charakteryzuje się rozproszeniem wielu rynków zagranicznych i jednocześnie procesami koncentracji sprzedaży detalicznej zorganizowanej w międzynarodowe sieci zarówno producentów jak i konsumentów (klientów globalnych). Klienci na tych rynkach są lepiej poinformowani wymagający i szukają różnych alternatyw. Cenią nie tylko doskonałość obsługi logistycznej, ale także wysoką jakość wyrobów lub perfekcyjne usługi. Producent musi przy tym pogodzić sprzeczne tendencje: różnorodność rynków, rosnące wymagania klientów, którzy domagają się otrzymania lepszego produktu po niższej cenie z standaryzacją produkcji globalnej. Rozwiązanie tego problemu wymaga nawiązania trwałej współpracy i otwartej komunikacji między zbiorem wzajemnie zależnych organizacji współuczestniczących w procesie dostarczania produktów i usług do ostatecznego nabywcy. Ponadto konieczna jest integracja tych organizacji w ramach globalnej sieci logistyczno-dystrybucyjnej oraz koordynacja działań realizowanych w tym procesie mające na celu ustalenie wzajemnych podstawowych relacji z zewnętrznymi partnerami w różnych krajach umożliwiającą maksymalizację wartości dla nabywcy.

Elastyczne podejście producentów umożliwiające im reagowanie na zmiany w popycie w otoczeniu rynkowym oznacza dla logistyki dystrybucji przykładanie również szczególnej wagi do elastyczności w zakresie świadczonych przez nią usług dystrybucyjnych. Ponadto rozwój mobilnych technologii pozwala na bardziej efektywne zarządzanie sprzedażą,

marketingiem i ryzykiem. Ułatwia także dostęp do informacji o rynku nabywców i tworzy nowy rodzaj kontaktów i więzi z klientami.

Podsumowanie

Logistyka i jej łańcuchy dostaw z swojego charakteru i zasięgu mają charakter globalny. Jej zadaniem jest łączenie rozproszonych geograficznie po całym świecie źródeł zaopatrzenia, miejsc produkcji i rynków zbytu wyrobów gotowych oraz zapewnienie klientowi coraz lepszej dostępności produktu poprzez zwiększenie użyteczności miejsca, czasu i formy w skali międzynarodowej. Logistyka globalna to koncepcja systemowego, zintegrowanego międzynarodowego zarządzania ponad granicznymi procesami przepływu dóbr (produktów) zorientowanymi na odbiorcę-klienta. Zajmuje się ona zarządzaniem całym globalnym łańcuchem dostaw, w którym uczestniczą przedsiębiorstwa (w tym korporacje ponadnarodowe) zlokalizowane w różnych krajach na różnych kontynentach oraz kontrolą przepływu dóbr, usług i informacji poprzez i ponad granicami różnych państw.

Rozpowszechnienie się procesów globalizacji i globalnego zakresu łańcucha dostaw obsługującego przemieszczenia produktów globalnych wytwarzanych w globalnym systemie produkcji, sprzedawanych na globalnym rynku globalnym klientom oraz i związane z tymi zjawiskami geograficzne rozproszenie i wzrost zróżnicowania produktów i usług, wydłużenie i skomplikowanie dróg, przemieszczenie dostaw, zwiększająca się liczba partnerów logistycznych oraz rozwój technologii informatycznych i mobilnych powodują, że sposób prowadzenia biznesu zmierza ku ściśle skoordynowanym sieciom współpracy. Dla logistyki oznacza to, że międzynarodowe procesy logistyczne przekształcają się w sieci logistyczne składające się często z wielu łańcuchów dostaw, a operatorzy logistyczni stają się operatorami globalnymi dostosowującymi swoje usługi do wymagań i potrzeb klientów i partnerów globalnych z którymi współpracują w ramach globalnych sieci biznesowych.

Operacje logistyki globalnej łączą różne rynki, różne kraje o różnym poziomie rozwoju społeczno - gospodarczego i o różnej kulturze co rodzi wiele problemów związanych zarówno z różnorodnością i złożonością i kompleksowością sieci dostaw jak i jej wielokulturowością. Rozwiązanie tych problemów wymaga od operatorów logistycznych prowadzenia wielokierunkowej, wielowarstwowej i wielopodmiotowej integracji i koordynacji, współpracy oraz kooperacji w zakresie organizacji, realizacji i kontroli przepływów zasobów w ramach globalnych sieci dostaw. Optymalizacja wspólnych działań w ramach sieci dostaw będzie wymagała zawiązania ścisłych relacji pomiędzy partnerami, między innymi w uzgodnionych (zunifikowanych) kluczowych procesach biznesowych dotyczących integracji ogniw łańcucha dostaw w odniesieniu do funkcji operacyjnej, finansowej i marketingowej optymalnego wykorzystania zasobów, konfiguracji działań, zasad koordynacji wewnętrznej i zewnętrznej jak i poziomu obsługi klienta. Ponadto cechami globalnej sieci dostaw są głębokość sieci (wielostopniowość), szerokość sieci (wielołańcuchowość), różnorodność powiązań geograficznego rozmieszczenia i horyzont czasowy powiązań.

W globalnej sieci dostaw przepływają strumienie towarowe i informacyjne zarówno pochodzenia zewnątrz i skierowanie do odbiorców gotowych produktów, które są generowane przez niezależnych partnerów sieci jak przemieszczanie pomiędzy wewnętrznymi jednostkami należącymi do ponadnarodowych korporacji (elementami sieci korporacyjnej).

Charakter tych sieci i ich wewnętrznych relacji i rynków przez nie obsługiwanych związany jest z ich umiędzynarodowieniem, aktywnością globalną korporacji ponadnarodowych i globalnymi rynkami nabywców. Te uwarunkowania i ich wzajemne oddziaływania oraz zmieniające się wymagania i potrzeby nabywców usług logistycznych prowadzą do wdrażania innowacyjnych procesów logistycznych, zwłaszcza zaopatrzeniowych i dystrybucyjnych stanowiących odpowiedź na wysoką dynamikę globalnej gospodarki.

Literatura:

1. Schary P., Skjott-Larsen B.: Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży; Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
2. Tubielewicz A.: Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym; Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004
3. Koźmiński A. J.: Zarządzanie międzynarodowe; Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999
4. Reeder R., Brierty E., Reeder B.: Industrial Marketing Analysis-Planning and Control Sec.Edition; Wydawnictwo Prentice-Hall International Editions Englewood Cliffs, New Jersey 1991
5. Tubielewicz A. : Zarządzanie logistyczne w transporcie morskim (w), Knosala R. (red.) Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2014
6. Kisperska-Moron D., Krzyżaniak S. (red) : Logistyka, Wydawnictwo Instytutu Logistyki Magazynowania, Poznań 2009

Prof. dr hab. Andrzej TUBIELEWICZ
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
80-821 Gdańsk ul. Dolna Brama 8
tel. 58 341 94 92
e-mail : atubielewicz@wp.pl