

# Koncepcja zwinności przedsiębiorstw w doskonaleniu konfiguracji biznesowych łańcucha dostaw procesów logistycznych

## Corporate agility concept in perfecting business configurations of supply chain logistics processes

RADOSŁAW DROZD  
KATARZYNA TUBIELEWICZ \*

Materiały z XX SKWPIE, Jurata 2016 r.  
DOI: 10.17814/mechanik.2016.7.124

W artykule zaprezentowano koncepcję zwinności przedsiębiorstw stanowiącą podstawę zapewnienia przewagi konkurencyjnej nad biznesowymi rywalami w zmiennych warunkach otoczenia. Podkreślono duże znaczenie wykorzystywanych technologii i systemów informacyjnych w efektywnej konfiguracji logistycznych relacji biznesowych w ramach realizowanych łańcuchów dostaw na dynamicznym rynku. Celem artykułu jest omówienie koncepcji zwinności przedsiębiorstw w perspektywie dynamicznych, zmiennych i wysoce konkurencyjnych warunków otoczenia.

**SŁOWA KLUCZOWE:** łańcuch dostaw, procesy logistyczne, zwinność przedsiębiorstwa

*The article presents the concept of corporate agility, which forms the basis of assuring competitive advantage over business rivals in a fluctuating environment. High importance of the technology and IT system use in efficient configuration of business relations within supply chains on dynamic markets was also noted. The goal of the article is to discuss concepts of corporate agility on the perspective of dynamic, fluctuating, and highly competitive environment.*

**KEYWORDS:** supply chain, logistics processes, agility enterprises

Postępujący proces globalizacji, wzrost konkurencyjności, konieczność intensyfikacji działań skierowanych na pozyskiwanie klientów determinują wiele zmian w modelu prowadzenia biznesu. Współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania nowych rozwiązań w wielu obszarach, w tym również w obszarze konfiguracji łańcuchów dostaw.

### Zwinność przedsiębiorstw w obliczu turbulentnych zmian

Koncepcja zwinnego przedsiębiorstwa powstała w latach dziewięćdziesiątych jako odpowiedź strategiczna na coraz większe potrzeby adoptowania działalności do otoczenia biznesowego i jego dynamicznych zmian. Do najważniejszych cech warunkujących przetrwanie i rozwój organizacji zaliczyć należy elastyczność, zwinność i umiejętność sprawnego dostosowania się do zmiany. Rozważania w sferze definicyjnej obejmują różne podejścia przedsiębiorstw do spełniania wymagań klienta ukierunkowane na współpracę z klientem, dostawcami, konkurentami oraz wielu innymi podmiotami z otoczenia biznesu.

Zwinność (*agility*) należy w tym przypadku rozumieć jako umiejętność efektywnej, czyli przynoszącej zysk, odpowiedzi na wymagania klienta [4].

Zwinna logistyka (*agile logistics*) polega na elastycznej i szybkiej odpowiedzi na indywidualne i zmienne potrzeby klienta poprzez integrację wytwarzania, transportu i informacji w ramach

rozszerzonego przedsiębiorstwa w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej [10]. Analiza literatury przedmiotu pozwala na następującą konstatację dotyczącą zwinności: jest to podejście do zarządzania przedsiębiorstwem skoncentrowane na przepływie wartości dla klienta uwzględniające wysoką złożoność technologiczną (zaangażowanie nowoczesnych rozwiązań informatycznych). Kluczowym założeniem koncepcji zwinnego przedsiębiorstwa jest gotowość do zmian w odpowiedzi na zapotrzebowanie zgłoszone przez klienta (rynek).

### Zwinność przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu

Dynamiczne, turbulentne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw istotnie zmieniają zasady funkcjonowania i konkurowania. Konkurowanie należy rozumieć jako proces rywalizacji przedsiębiorstw na rynkach, gdzie stawką jest pozyskanie klientów. Zwinne przedsiębiorstwo powinno charakteryzować się kombinacją następujących cech: szybkim podejmowaniem decyzji, wysoką efektywnością organizacyjną jak również wysoką umiejętnością zdobywania informacji w odpowiednim czasie [2]. Przedsiębiorstwo, które posiada znamiona zwinności, wyróżniają m.in. następujące cechy [1, 8, 10].

- elastyczność i współpraca z otoczeniem;
- współpraca wewnątrz organizacji;
- silna orientacja na klienta;
- szybkość rekonfiguracji procesów biznesowych;
- komunikatywność – architektura sieci powiązań biznesowych;
- innowacyjność – kreowanie nowych procesów i modeli biznesowych;
- adaptacyjność do nowych warunków otoczenia;
- bystrość;
- kreowanie przyszłości otoczenia organizacji;
- zdolność zachowania równowagi w zakresie wykorzystania zasobów i ochrony środowiska.

Zwinność przedsiębiorstwa zależy od wypracowanych kluczowych kompetencji i zdolności wyróżniających, które są unikatowe, specyficzne i wyjątkowe dla danej organizacji. Zwinne przedsiębiorstwo ukierunkowane na bliskość rynku posiada zdolność do szybkiego reagowania na zmienność wymagań i oczekiwań klientów.

### Innowacje strategiczne – nowatorskie podejście w biznesie

Innowacje strategiczne dotyczą nowego podejścia do prowadzenia biznesu, koncentrując się na nowych modelach działalności biznesowej. Innowacje strategiczne wiążą się z tworzeniem wartości dla klientów poprzez nowatorskie sposoby komunikacji z otoczeniem, innowacyjne produkty i usługi, doświadczenie oraz dostosowane do indywidualnych potrzeb

\* Dr inż. Radosław Drozd (radoslaw.drozd@zie.pg.gda.pl); dr Katarzyna Tubielewicz (katarzyna.tubielewicz@zie.pg.gda.pl) – Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska

klientów sposoby dostarczenia produktu (usługi). W takim ujęciu innowacje strategiczne mogą obejmować redefiniowanie wymiarów przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii związanych z rekonfiguracją łańcucha wartości (łańcucha dostaw). Nowe kierunki rozwoju biznesu mogą dotyczyć m.in. [5]: nowych sektorów, nowych segmentów klientów i źródeł przewagi konkurencyjnej.

Innowacyjne systemy zarządzania pozwoliły na osiągnięcie wysokiej pozycji konkurencyjnej portów morskich Europy Zachodniej. Sprawna sieć informatyczna stanowi warunek konkurencyjności przedsiębiorstw portowych. Dzięki wdrożonemu systemowi Port Community System (PCS) porty zachodnioeuropejskie koordynują działania wszystkich kontrahentów [9]. Doskonałymi przykładami funkcjonowania PCS są porty Le Havre (ADEMAR), Bremen (BHT), Hamburg (DAKOSY), Londyn (PACE), Amsterdam i Rotterdam (PORTBASE).

### Komputerowe wspomaganie rozwoju działalności – na przykładzie GCT

Hutchison Port Holdings (HPH) od 2005 r. realizuje w Porcie Gdynia szereg inwestycji w celu przekształcenia stoczniowej spółki w nowoczesny terminal – Gdynia Container Terminal (GCT). W 2006 r. w GCT został wdrożony nowoczesny system zarządzania operacjami terminalu kontenerowego o nazwie nGen. System ten pozwala klientom terminalu na zdalną obsługę przez Internet. W jego skład wchodzi następujące moduły [11]:

- **nGen** – główny moduł odpowiedzialny za operacje przeładunku kontenerów,
- **Guider** – planowanie wyładunku i załadunku statku,
- **OMS** – monitorowanie ruchu kontenerów i sprzętu na terenie terminalu,
- **eXpress** – dostępny przez sieć Internet moduł dla użytkowników zewnętrznych, umożliwiający przeglądanie informacji o kontenerach, generowanie raportów, bukowanie, awizację oraz zatrzymywanie i zwalnianie kontenerów przez służby graniczne,
- **TRACS** – bezprzewodowy system czasu rzeczywistego do raportowania i kontrolowania przeładunku kontenerów przez suwnice placowe i nabrzeżowe,
- **EDI** – elektroniczna wymiana danych w oparciu o standardy EDIFACT.

Innowacje strategiczne określają zdolność przedsiębiorstwa do efektywnego wprowadzania innowacji w postaci nowych produktów, nowych technologii, nowatorskich metod organizacyjnych [7].

### Koncepcja zwinnego łańcucha dostaw

Łańcuch dostaw w procesach logistycznych składa się z firmy, dostawców oraz klientów firmy. Łańcuch ten bardzo często jest rozbudowany poprzez takie elementy, jak:

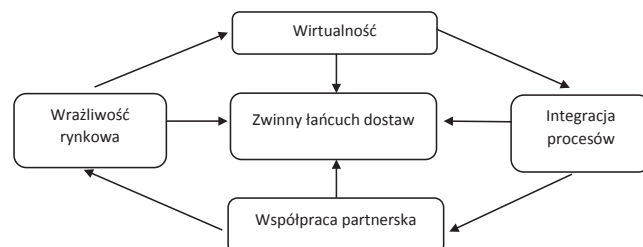
- dostawcy dostawców lub dostawcy znajdujący się na samym początku łańcucha dostaw;
- klienci klientów lub klienci znajdujący się na samym końcu łańcucha dostaw;
- grupa firm świadczących usługi dla innych firm objętych łańcuchem dostaw.

Łańcuch dostaw w procesach logistycznych to sieć organizacji zaangażowanych, poprzez powiązania z dostawcami i odbiorcami, w różne procesy i działania, które tworzą wartość w postaci produktów i usług dostarczanych ostatecznym konsumentom [3].

### Zwinny łańcuch dostaw

Koncepcja zwinności pozwala na szybką reakcję łańcucha dostaw na zapotrzebowanie zgłaszane przez klientów (odbior-

ców). Znaczenie zwinności w omawianym procesie polega na ścisłym zharmonizowaniu struktur organizacyjnych, systemów informacyjnych, procesów logistycznych i zasobów ludzkich zaangażowanych w łańcuch dostaw. Działania w ramach koncepcji zwinności koncentrują się głównie na odpowiedniej konfiguracji potencjału łańcucha dostaw bazując na synergii wiedzy o rynku (kompetencji pracowników) i umiejętności szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu. Znamienną cechą zwinnego łańcucha stanowi zorientowanie na klienta. Identyfikację wymiarów składających się na zwinny łańcuch dostaw przedstawiono na rysunku.



Koncepcja modelu zwinnego łańcucha dostaw [6]

Podstawą modelu zwinnego łańcucha dostaw jest zorientowanie firmy na klienta. W celu skutecznego prognozowania rynkowego zapotrzebowania na produkty przedsiębiorstwa należy stosować innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu wspomaganym systemami informatycznymi. W łańcuchu dostaw istotną jest współpraca w ramach sieci powiązań biznesowych. Konkurencyjna siła takiej sieci wynika z koncentracji potencjału wszystkich współuczestniczących w sieci partnerów na szybkim reagowaniu na zmiany rynkowe, w tym na zmienne oczekiwania klientów. Wdrożenie systemów elektronicznej wymiany danych (EDI) oraz Internetu pozwala na sprawny dostęp do informacji dla wszystkich partnerów łańcucha [6].

### Podsumowanie

Koncepcja zwinnego przedsiębiorstwa opiera się na koncentracji łańcucha wartości na potrzebach ostatecznego klienta oraz bliskości rynku. Zwinne przedsiębiorstwo posiada elastyczny potencjał operacyjny, doskonali konfigurację łańcucha dostaw, skutecznie współpracuje z podmiotami otoczenia biznesu, wykorzystując systemy informatyczne wspierające zarządzanie.

### LITERATURA

1. Ashley S. "Rapid response design". *Mechanical Engineering*. Vol. 119, England 1997.
2. Bresin J. "Creating Agile Organization. Role of learning and Performance Management, leadership excellence essentials presented by HR". Com/02/2014.
3. Christopher M. "Logistics and supply chain management: Strategies for reducing costs and improving service". Financial Times – Prentice Hall, London 1998.
4. Fraser J. "Finite scheduling and manufacturing synchronization". *II E Solutions*, 1995 Vol. 27 Issue 9.
5. Grant R.M. „Współczesna analiza strategii”. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
6. Harison A., Hoek R. *Zarządzanie logistyką*. PWE, Warszawa 2010.
7. Poznańska K. „Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach”. Dom Wydawniczy ABC. Warszawa 1998.
8. Sajdak M. „Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw na nowe wyzwania otoczenia”. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, Vol. 2, No. 11 (272), Poznań 2014.
9. Śliwczyński B. „Strategia rozwoju – Port Community System w Polsce. Polska Logistyczna Platforma Technologiczna”. Instytut Logistyki i Magazynowania, Gdynia 2015.
10. Stachowiak A. „Nowoczesne przedsiębiorstwo”. PWE, Poznań 2005.
11. www.gct.pl/terminal/systemy-informatyczne (dostęp 31.03.2016). ■