

Dr hab. inż. Rafał Matwiejczuk, prof. UO

Uniwersytet Opolski

ORCID: 0000-0001-8638-3273

e-mail: rmatwiejczuk@uni.opole.pl

Dr Agnieszka Tłuczak

Uniwersytet Opolski

ORCID: 0000-0001-6217-8822

e-mail: atluczak@uni.opole.pl

Wpływ koncepcji logistyki na rozwój krótkich łańcuchów dostaw w sektorze rolno-spożywczym

The influence of the logistics concept on the short supply chains development in the agri-food sector

Streszczenie

Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej. W procesie budowania tej przewagi ważną rolę pełni koncepcja logistyki. Ewolucja tej koncepcji wskazuje na coraz częstsze orientowanie się przedsiębiorstw na rozwój łańcuchów dostaw, w których procesy logistyczne mają kluczowe znaczenie.

Jednym z rodzajów łańcuchów dostaw, które zasługują na szczególną uwagę, są krótkie łańcuchy dostaw, odgrywające istotną rolę w sektorze rolno-spożywczym. To właśnie w tym sektorze szybkie dotarcie produktu do ostatecznego klienta dzięki krótkiemu łańcuchowi jest często kwestią najważniejszą. Z jednej strony bowiem zapewnia zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów w odniesieniu do określonych produktów, z drugiej natomiast umożliwia osiąganie wymiernych korzyści przez producentów i dostawców tych produktów.

Celem artykułu jest identyfikacja przesłanek i przejawów oddziaływania koncepcji logistyki na rozwój krótkich łańcuchów dostaw w sektorze rolno-spożywczym.

Artykuł ma charakter koncepcyjny. Na początku przybliżono istotę logistyki postrzeganej jako koncepcja zarządzania przepływami towarów i informacji, a także przedstawiono fazy jej rozwoju. Następnie zaprezentowano istotę i znaczenie krótkich łańcuchów dostaw, mając na uwadze najważniejsze charakterystyki sektora rolno-spożywczego. Ostatnia część została poświęcona przesłankom i przejawom oddziaływania koncepcji logistyki na rozwój krótkich łańcuchów dostaw.

Słowa kluczowe:

koncepcja logistyki, łańcuch dostaw, krótki łańcuch dostaw, sektor rolno-spożywczy

Abstract

Firms are permanently looking for ways leading to the competitive advantage creation. The concept of logistics plays an important role in the process of building such an advantage. The evolution of the logistics concept shows that firms are increasingly focused on the supply chains formation and development, including the key importance of the logistics processes in supply chain.

One of the types of supply chains that deserve the special attention are the short supply chains, playing a significant role in the agri-food sector. It is in this sector that the fast time of product delivery to the end customer is often of the utmost importance. It ensures that the needs and expectations of customers are met. It also enables tangible benefits to be achieved by producers and suppliers.

The aim of the article is to identify the most important premises and symptoms of the logistics concept impact on the development of short supply chains in the agri-food sector.

The article is of a conceptual nature. Firstly, the nature of logistics as the concept of the goods and information flow management, as well as the logistics concept development were presented. Then the article presents the essence and significance of the short supply chains, bearing in mind the most important characteristics of the agri-food sector. The last part of the article comprises premises and symptoms of the logistics concept impact on the short supply chains development.

Keywords:

logistics concept, supply chain, short supply chain, agri-food sector

JEL: L10, L19, M10, M19

Wstęp

Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów zdobywania, podtrzymywania, wzmocnienia i powiększania swojej przewagi konkurencyjnej. W procesie budowania tej przewagi ważną rolę odgrywa koncepcja logistyki, której rozwój na przestrzeni ostatnich lat wskazuje na coraz częstsze angażowanie się przedsiębiorstw w kształtowanie i rozbudowę łańcuchów dostaw. W budowaniu łańcuchów dostaw kluczowe znaczenie ma logistyka.

W ostatnich latach stale rośnie rola logistyki jako koncepcji zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji. Strategiczne decyzje w sferze logistyki w coraz większym stopniu przyczyniają się do budowania trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a także osiągania i utrzymywania zamierzonej pozycji konkurencyjnej na rynku. Koncepcja logistyki wnosi tym samym coraz większy wkład w proces wzbogacania i unowocześniania modeli biznesu, a także formułowania i wdrażania strategii przedsiębiorstw oraz łańcuchów dostaw (Blaik i in., 2013; Matwiejczuk, 2014; Matwiejczuk, 2015; Blaik, 2017).

Jednym z najważniejszych rodzajów (typów) łańcuchów dostaw, zasługujących w ostatnich latach na szczególną uwagę, są tzw. krótkie łańcuchy dostaw. Mają one szczególne znaczenie w kształtowaniu i rozwoju sektora rolno-spożywczego, w którym krótki czas dotarcia produktu z miejsca jego wytworzenia (pierwotne ogniwo krótkiego łańcucha dostaw) do ostatecznego klienta (końcowe ogniwo łańcucha) jest bardzo często kwestią najważniejszą. Strategiczne znaczenie czasu dostaw produktów, nie umniejszając znaczenia pozostałych składowych tzw. formuły 7W¹, wiąże się z dążeniami do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów w odniesieniu do określonych grup produktów, umożliwiając jednocześnie osiąganie określonych korzyści przez producentów i dostawców tych produktów.

Celem artykułu jest identyfikacja najważniejszych przesłanek i przejawów oddziaływania koncepcji logistyki na rozwój krótkich łańcuchów dostaw w sektorze rolno-spożywczym.

Artykuł ma charakter koncepcyjny. W pierwszej części artykułu przybliżono pokrótce istotę logistyki jako koncepcji zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji. W drugiej części przedstawiono najważniejsze fazy rozwoju koncepcji logistyki, wskazujące na ewolucję zmian w postrzeganiu tej koncepcji od operacyjnego zarządzania zadaniami i czynnościami logistycznymi do zintegrowanego zarządzania logistycznego w skali całej sieci dostaw. W trzeciej części artykułu przedstawiono najważniejsze charakterystyki (wyznaczniki) sektora rolno-spożywczego, natomiast w części czwartej odniesiono się

pokrótce do istoty krótkich łańcuchów dostaw oraz ich znaczenia w sektorze rolno-spożywczym. Ostatnia część artykułu została poświęcona najważniejszemu przesłankom i przejawom oddziaływania koncepcji logistyki na rozwój krótkich łańcuchów dostaw w sektorze rolno-spożywczym.

Logistyka jako koncepcja zarządzania przepływami towarów i informacji

Koncepcja logistyki w klasycznym ujęciu doczekała się wielu teoretycznych opracowań. Szerokie zastosowania koncepcji logistyki w biznesie od wielu lat dotyczą przede wszystkim takich procesów logistycznych jak: transport, magazynowanie, przeładunek, pakowanie, znakowanie, metkowanie, etykietowanie czy też realizacja zamówień.

W ostatnich latach można jednak zauważyć stale postępujący wzrost znaczenia zarządczych aspektów logistyki, związanych z kształtowaniem i rozwojem koncepcji logistyki oraz jej wdrażaniem w biznesie. Przejawia się to przede wszystkim w realizacji szeregu procesów składających się na tzw. strategiczne zarządzanie logistyczne. W rezultacie logistyka jest coraz częściej postrzegana jako koncepcja zarządzania przepływami towarów² i informacji nie tylko w skali przedsiębiorstwa, lecz również całego łańcucha dostaw, a nawet całej sieci dostaw.

O rosnącym znaczeniu koncepcji logistyki w zarządzaniu świadczą wyniki wielu badań przeprowadzonych przez m.in. przez M. Dehlera (2001), B. Mikusa (2003), I. Göpfert (2006), G. Prockla (2007), P. Klauusa (2009), czy też W. Delfmanna i innych (2010). Wyniki tych badań potwierdziły rosnące znaczenie koncepcji logistyki w szeroko rozumianym zarządzaniu przedsiębiorstwem i łańcuchem dostaw, w tym w osiąganiu przez przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych, będących wyznacznikami ich sukcesu, a także w tworzeniu podstaw do osiągania trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw.

Zarządczym aspektom koncepcji logistyki postrzeganej jako zarządzanie przepływami towarów i informacji w badaniach prowadzonych w Polsce w dalszym ciągu poświęca się relatywnie niezbyt wiele miejsca. Stale rosnąca rola koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwami i łańcuchami dostaw wyraża się przede wszystkim w coraz wyraźniejszym dowartościowywaniu zarządczych aspektów koncepcji logistyki, związanych z postrzeganiem logistyki jako koncepcji zarządzania przepływami materiałów, towa-

rów i informacji w skali przedsiębiorstwa i całego łańcucha/sieci dostaw.

Postępujący wzrost znaczenia strategicznych aspektów koncepcji logistyki wiąże się z coraz bardziej zauważalnym odchodzeniem od funkcji i zadań operacyjnych na rzecz coraz większego dowartościowywania procesów i czynności strategicznych. Nie oznacza to w żadnej mierze „marginalizowania” funkcji i zadań operacyjnych, związanych z realizacją procesów transportu, magazynowania, przeładunku, pakowania, znakowania itp., lecz coraz głębsze powiązanie procesów operacyjnych z procesami strategicznymi (zarządczymi).

Fazy rozwoju koncepcji logistyki

W rozwoju koncepcji logistyki można wskazać pięć głównych faz, umownie określanymi mianem koncepcji, tj. pierwszą koncepcję logistyki, drugą koncepcję logistyki, itd. (Blaik i in., 2013; Blaik, 2017). Fazy te zostały przedstawione na rysunku 1.

W ramach tzw. pierwszej koncepcji logistyka jest postrzegana jako wiedza o czynnościach transferu (Prockl, 2007). Procesy logistyczne, takie jak m.in. transport, magazynowanie, przeładunek, pakowanie, znakowanie czy też realizacja zamówień, przenikają tzw. tradycyjne sfery funkcjonalne przedsiębiorstwa, do których można zaliczyć zaopatrzenie (zakupy), produkcję oraz dystrybucję (zbyt, sprzedaż). W praktyce wyraża się to w postrzeganiu logistyki jako tzw. przekrojowej funkcji przedsiębiorstwa, której podstawowym zadaniem jest zapewnianie właściwej dyspozycyjności materiałów i towarów zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami klientów.

W ramach drugiej koncepcji logistyki kluczowe znaczenie przypisywane jest funkcji koordynacyjnej w sferze przepływów towarów. Logistyka jest wówczas postrzegana jako tzw. wiedza o koordynacji i integracji funkcji przedsiębiorstwa w sferze przepływów (Prockl, 2007). Celem logistyki jest przede wszystkim optymalizacja struktury przepływów towarów wzdłuż całej sieci tworzenia wartości, a także ograniczanie suboptymalizacji dotyczących poszczególnych czynności w strukturze przepływów (Mikus, 2003). Koordynowanie przepływów stanowi swoisty wstęp do przejścia do kolejnej, trzeciej fazy rozwoju koncepcji logistyki, związanej z zarządzaniem przepływami.

W ramach trzeciej koncepcji logistyka jest postrzegana jako tzw. przepływowo zorientowane zarządzanie przedsiębiorstwem. Podstawę kształtowania i rozwoju tak rozumianej koncepcji logistyki stanowi orientacja przepływowa, będąca kluczową lo-

gistyczną determinantą zarządzania przedsiębiorstwami i łańcuchami dostaw³. W trzeciej koncepcji logistyki zwraca się uwagę na funkcje zarządzania, w których obiektem kształtowania są podsystemy realizacji oraz podsystemy zarządzania przedsiębiorstwem. Jak podkreśla to P. Balik, logistyka „ujawnia się” wówczas w specyficznej perspektywie zarządzania, zawierającej nową jakość opartą na logistycznym traktowaniu procesu tworzenia wartości i jako taka zostaje wkomponowana w system zarządzania przedsiębiorstwem (Blaik i in., 2013). W konsekwencji, trzecia faza rozwoju koncepcji logistyki wiąże się z systemową reorientacją w kierunku postrzegania logistyki jako koncepcji zarządzania przepływami towarów i informacji w skali całego przedsiębiorstwa.

Czwarta faza rozwoju koncepcji logistyki poszerza zakres prowadzonych rozważań poza „granice” przedsiębiorstwa w kierunku zarządzania łańcuchami dostaw. W ramach czwartej koncepcji logistyka jest postrzegana jako przepływowo zorientowane zarządzanie w skali całego łańcucha dostaw i systemu tworzenia wartości (Blaik i in., 2013). W tym kontekście, z jednej strony logistyka stanowi kluczową składową zarządzania łańcuchem dostaw, a z drugiej — zarządzanie łańcuchem dostaw jest traktowane jako zaawansowana faza rozwoju i integracji logistyki (Weber, 2002; Schulze, 2007).

Piąta — i jak na razie ostatnia — koncepcja logistyki wiąże się z coraz wyraźniej wyłaniającymi się w ostatnich latach tendencjami do integracji łańcuchów dostaw i łańcuchów wartości w sieci logistyczne i sieci dostaw. W konsekwencji, logistyka rozwija się w coraz większym stopniu w kierunku koncepcji integrującej łańcuchy wartości w formie globalnych sieci z zadaniem optymalizacji struktury tych sieci (Blaik, 2017).

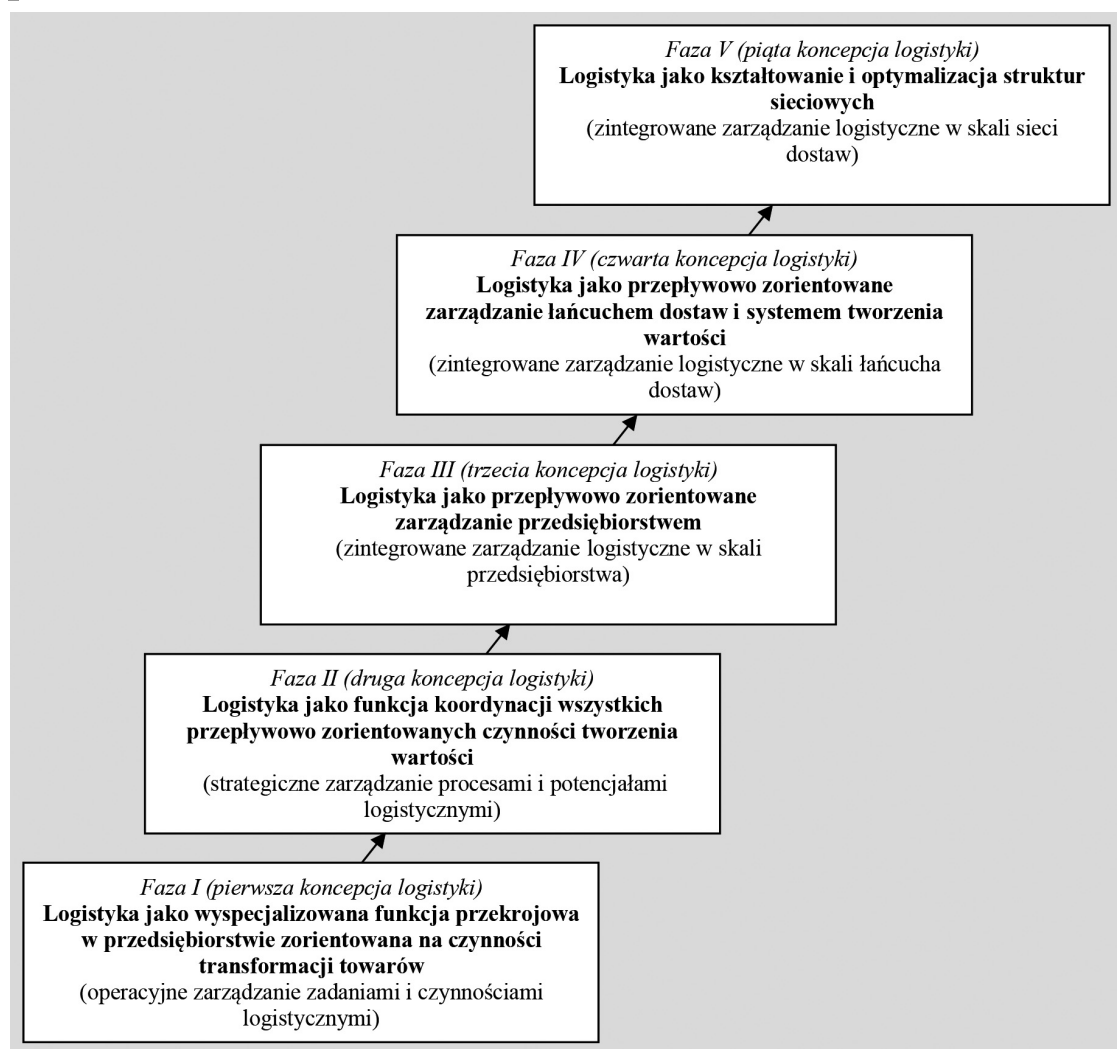
Kształtowanie krótkich łańcuchów dostaw w sektorze rolno-spożywczym

Sektor rolno-spożywczy i jego najważniejsze charakterystyki

Sektor rolno-spożywczy, określany również mianem sektora rolno-żywnościowego, uznawany jest za jeden z głównych członów agrobiznesu i element bliskiego otoczenia rolnictwa. Jego podstawowym zadaniem jest zabezpieczenie nietrwałych surowców roślinnych i zwierzęcych, czyli przetworzenie ich na bardziej trwałe i bezpieczne produkty do spożycia. Relacje między sektorem rolno-spożywczym a rolnictwem są jednymi z głównych kryteriów oceny poziomu rozwoju i nowoczesności agrobiznesu (Urban,

Rysunek 1

Fazy rozwoju koncepcji logistyki



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Blaik i in., 2013, s. 21–28; Blaik, 2017, s. 32–44.

1998). Produkty sektora mogą być zarówno nisko przetworzone (jak w przypadku uboju zwierząt i rozbioru mięsa), jak i stanowić efekt zaawansowanych procesów technologicznych (Szczepanowski, 2020).

Polski sektor rolno-żywnościowy jest mocno zróżnicowany regionalnie, co ma związek z występującymi dysproporcjami, w tym ze zróżnicowaniem przestrzennym występującym w rolnictwie. Rolnictwo jest w dużej mierze uzależnione od uwarunkowań przyrodniczych, a także organizacyjno-ekonomicznych, które wpływają na poziom jego wykorzystania, jak również na jego konkurencyjność i znaczenie w danym województwie.

Sektor rolno-spożywczy mieści w sobie wiele obszarów działalności, a tworzące go branże zajmują się różnorodnymi działaniami, łącząc poczynania rolnictwa, przedsiębiorstw przetwórczych czy też tych zajmujących się eksportem żywności. W sektorze tym

wyróżnia się członów podstawowe, pomocnicze i usługowe. Do członów podstawowych można zaliczyć: (1) produkcję żywności zdominowaną przez rolnictwo, (2) przetwórstwo żywności, w którym główną rolę odgrywa przemysł spożywczy, (3) handel żywnością oraz (4) konsumpcję żywności (Obiedzińska, 2013; Kielbasa, 2015).

W ostatnich dziesięcioleciach sektor rolno-spożywczy przeszedł duże przeobrażenia i jest jednym z najprężniej rozwijających się sektorów polskiej gospodarki. Istotnym czynnikiem wzrostu tego sektora w Polsce było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. Od tamtego czasu można zaobserwować systematyczny wzrost wartości produkcji globalnej wytworzonej w dziale „rolnictwo”. W 2018 r. wartość produkcji globalnej w rolnictwie wyniosła 113,15 mld zł, co stanowiło 2,8% wartości produkcji globalnej w gospodarce narodowej. W porównaniu z rokiem 2010 było to

o 34% więcej i aż o 78% więcej niż w 2005 r. Rozwój całego sektora rolno-spożywczego i traktowanie go jako jednego z ważniejszych sektorów gospodarki narodowej jest jednym z czynników determinujących wzrost gospodarczy kraju. Z drugiej strony poziom rozwoju tego sektora jest uwarunkowany jego wewnętrzną strukturą (Firlej, 2008).

Rozwój sektora rolno-spożywczego w dużym stopniu zależy od poziomu konsumpcji krajowej oraz udziału eksportu na rynki zagraniczne, głównie Unii Europejskiej. Akcesja do struktur unijnych oraz związane z tym wsparcie finansowe tego sektora w formie dopłat bezpośrednich i innych płatności zwiększyły konkurencyjność polskich producentów. To zaś spowodowało szybki wzrost eksportu rolno-spożywczego oraz znaczącą poprawę salda handlu zagranicznego tymi produktami. Od 2004 r. polskie rolnictwo i przemysł spożywczy rozwijają się pod wpływem eksportu, a największym rynkiem zbytu dla krajowych produktów są rynki krajów członkowskich.

Dzięki stałemu rozwojowi technicznemu, technologicznemu i organizacyjnemu sektora rolno-spożywczego Polska znalazła się w czołówce nowoczesnych i innowacyjnych europejskich producentów żywności. Sektor rolno-spożywczy ze względu na swoją specyfikę jest uzależniony od naturalnych praw rynkowych. Jego stan oraz rozwój zależą od potencjalnych szans i posiadanych umiejętności wdrażania nowych technologii. Decydują one o rozwoju i konkurencyjności sektora zarówno w aspekcie krajowym, jak i międzynarodowym (Świadek, 2013; Kielbasa, 2015).

Istota krótkich łańcuchów dostaw i ich znaczenie w sektorze rolno-spożywczym

Problematyka krótkich łańcuchów dostaw jest w ostatnich latach przedmiotem badań prowadzonych w wielu krajach. W sposób szczególny na znaczenie krótkich łańcuchów dostaw zwraca się uwagę w ramach Europejskiego Rynku Wewnętrznego, na obszarze którego powstało wiele inicjatyw i projektów wdrożeniowych w tym zakresie.

Instytut Logistyki określa łańcuch dostaw jako wszelką aktywność powiązaną z przepływem i transformacją produktów oraz informacji od momentu produkcji surowców, przez wszystkie fazy kształtowania produktów, do momentu dostarczenia ich do finalnego odbiorcy. Z definicji tej wynika aspekt takiego funkcjonowania łańcucha dostaw, który jest ukierunkowany na zaspokajanie potrzeb konsumentów (Szymańska i Lukoszova, 2019; Juchniewicz, 2015). Z kolei H. Stadler i Ch. Kilger definiują łańcuch dostaw jako „sieć organizacji, które są zaangażowane, poprzez powiązania w górę i w dół łańcucha, w różne procesy i czynności tworzące wartość w postaci produktów i usług przeznaczonych dla klienta ostatecznego” (Stadler i Kilger, 2008)⁴.

Krótki łańcuch dostaw nie doczekał się jak dotąd jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Jak pisze A. Suchoń, „krótki łańcuch dostaw oznacza łańcuch dostaw, który obejmuje ograniczoną liczbę podmiotów gospodarczych zaangażowanych we współpracę, przynoszący lokalny rozwój gospodarczy oraz charakteryzujący się ścisłymi związkami geograficznymi i społecznymi między producentami, podmiotami zajmującymi się przetwórstwem a konsumentami” (Suchoń, 2015).

Głównym założeniem funkcjonowania krótkich łańcuchów dostaw jest takie zorganizowanie procesu zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji i transakcji pomiędzy producentem żywności a konsumentem, który ją spożywa, aby zminimalizować liczbę pośredników uczestniczących w tym procesie. Zmniejszenie liczby pośredników niezbędnych do dostarczenia konsumentowi produktu końcowego zapewni lepszą jakość żywności wynikającą z wyeliminowania przechowywania i przepakowywania, niższą finalną cenę produktu, a także wyższy udział producenta w zysku z wyprodukowania i sprzedaży produktu (Tundys, 2015).

Krótkie łańcuchy dostaw żywności, nazywane również łańcuchami dostaw żywności, nabierają szczególnego znaczenia w sektorze rolno-spożywczym. Według definicji *Agricultural European Innovation Partnership* (EIP-AGRI) „krótki łańcuch dostaw żywności to takie zorganizowanie zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji i transakcji pomiędzy producentem żywności a kupującym, aby zminimalizować liczbę pośredników uczestniczących w tym procesie” (EIP-AGRI, 2020; Szymańska i Lukoszova, 2019). Krótki łańcuch dostaw żywności jest zatem systemem dystrybucji, w którym producenci mogą występować jako konsumenci, którzy mogą uprawiać własne produkty rolne, potem je przetwarzać i konsumować. W łańcuchach dostaw żywności producenci i konsumenci podejmują działania zorientowane na te same cele, które można osiągnąć, tworząc nowe możliwości wzmacniające lokalne sieci żywnościowe. Jest to alternatywna strategia umożliwiająca producentom odzyskanie aktywnej roli w systemie żywnościowym. Funkcjonowanie łańcuchów dostaw żywności koncentruje się na produkcji lokalnej, czyli zdecentralizowanych regionalnych systemach żywnościowych, które pozwalają na minimalizację odległości geograficznych i społecznych (Tundys, 2015; Jarzębowski i Klepacki, 2013).

Skracanie łańcuchów dostaw, a zwłaszcza łańcuchów dostaw żywności, jest odpowiedzią na potrzebę zwiększenia skuteczności kontroli jakości, ograniczenia kosztów, oraz zwiększenia przejrzystości dla konsumenta, który coraz bardziej interesuje się pochodzeniem produktów żywnościowych. Krótkie łańcuchy dostaw żywności można podzielić na trzy podstawowe rodzaje systemów (Peters (red.), 2012):

1) sprzedaż bezpośrednią przez osoby fizyczne,

- 2) zbiorową sprzedaż bezpośrednią,
- 3) partnerstwo.

Podstawowym i najprostszym rodzajem krótkiego łańcucha dostaw żywności lokalnej jest sprzedaż bezpośrednia. Polega ona na bezpośrednim kontakcie między producentem żywności a jego finalnym konsumentem. Kontakt ten może mieć miejsce w gospodarstwie rolnym lub na targowiskach. W przypadku zbiorowej sprzedaży bezpośredniej następuje rozszerzenie zasięgu poza bezpośrednią interakcję. W tego rodzaju sprzedaży najczęściej można spotkać się z funkcjonowaniem grup producenckich, które — wykorzystując silniejszą pozycję na rynku — mogą dotrzeć do szerszej grupy odbiorców. Z kolei partnerstwo jest swego rodzaju rozszerzonym łańcuchem dostaw. Rozszerzenie to dotyczy zarówno czasu, jak i przestrzeni, a produkty są sprzedawane konsumentom spoza regionu produkcji, poza lokalnymi rynkami zbytu (Kawecka i Gębarowski, 2015). Sprawnie działający łańcuch dostaw żywności jest istotnym warunkiem dopasowania się do zmiennych warunków rynkowych. Postrzegany jako całość, a nie wyodrębnione części, pozwala na pełni efektywnie reagować na różnego typu sytuacje (Abt, 2003).

Przesłanki i przejawy oddziaływania koncepcji logistyki na rozwój krótkich łańcuchów dostaw w sektorze rolno-spożywczym

Koncepcja logistyki może stanowić istotną determinantę rozwoju krótkich łańcuchów dostaw. Wynika to z dwóch głównych powodów (przesłanek).

Pierwszy z powodów dotyczy rozwoju samych łańcuchów dostaw. W ramach łańcuchów dostaw zachodzą różnorodne procesy, związane m.in. z logistyką, marketingiem, finansami, jakością itp. Ale to właśnie procesy logistyczne stanowią rdzeń łańcucha dostaw, ponieważ bez nich łańcuch dostaw nie istnieje. Z tego względu koncepcja logistyki w naturalny sposób wpływa na kształtowanie i rozwój łańcuchów dostaw.

Drugi z powodów wiąże się z tzw. logistycznymi potencjałami sukcesu, obejmującymi zasoby logistyczne, zdolności logistyczne oraz kompetencje logistyczne (Matwiejczuk, 2014). Wymienione potencjały sukcesu stanowią kompozycje (zbiory) czynników sukcesu przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw. Z kolei czynniki te stanowią systemową przesłankę osiągania sukcesu oraz tworzenia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw. Wyznacznikami tak rozumianego sukcesu są efekty rynkowe i ekonomiczne osiągane przez przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw. Jak piszą G. S. Day i R. Wensley, wśród efektów rynkowych można wskazać przede

wszystkim zadowolenie klientów, lojalność klientów oraz udział w rynku, natomiast wśród efektów ekonomicznych — zysk, rentowność oraz zwrot z zainwestowanego kapitału (Day i Wensley, 1988). Oznacza to, że potencjały sukcesu związane z koncepcją logistyki mogą istotnie wpływać na efekty osiągane przez łańcuchy dostaw, a tym samym na kształtowanie i rozwój tych łańcuchów. Dotyczy to również krótkich łańcuchów dostaw, mających — jak wyżej wspomniano — szczególne znaczenie m.in. w sektorze rolno-spożywczym.

Szereg doświadczeń związanych z krótkimi łańcuchami dostaw w sektorze rolno-spożywczym wskazuje na to, że koncepcja logistyki może w istotnym stopniu wpływać na rozwój tych łańcuchów.

Z punktu widzenia efektywnego i sprawnego funkcjonowania krótkich łańcuchów dostaw żywności, szczególne znaczenie mają logistyka zaopatrzenia oraz logistyka produkcji. Są one „punktem styku” gospodarstw rolnych z przetwórcami, ewentualnie finalnymi konsumentami. Logistyka zaopatrzenia jest związana z terminowością dostaw surowców oraz koniecznością utrzymania zapasów na odpowiednim poziomie. Przejawami takiego działania jest zaopatrzenie w produkty lokalne i promowanie małych dostawców, stosowanie przez dostawców najwyższych standardów wewnętrznych i zewnętrznych, dążenie do trwałej współpracy z dostawcami i udzielanie im wsparcia. Do zadań logistyki produkcji, obejmującej przepływy materiałów i informacji w całym procesie produkcyjnym, należy „organizacja, kontrola i planowanie przepływów surowców, części elementów kooperacyjnych, materiałów potrzebnych przedsiębiorstwu” (Dyczkowska, 2012). W przypadku łańcucha dostaw żywności to na producencie ciąży największa odpowiedzialność za osiągane efekty. Producent ma za zadanie odpowiednio dostosować zakład produkcyjny (przetwórczy) i jego otoczenie, począwszy od zapewnienia higienicznych warunków produkcji, a na przeszkoleniu personelu oraz weryfikacji jego uprawnień skończywszy.

Inną rolę pełni logistyka dystrybucji. Podstawowym zadaniem logistyki dystrybucji jest bowiem takie skrócenie kanałów dystrybucji, aby w jego wyniku produkty trafiały „z pola na stół” tak szybko, jak to jest możliwe. Wydłużanie kanałów dystrybucji w łańcuchach dostaw żywności może wpłynąć negatywnie na jakość produktów oraz ich cenę. Logistyka dystrybucji w krótkich łańcuchach dostaw obejmuje tym samym dostarczenie właściwego produktu do właściwego odbiorcy (klienta), we właściwym czasie i miejscu, we właściwej ilości i jakości, po właściwym koszcie i wraz z właściwą informacją⁵.

Efektywne i sprawne funkcjonowanie łańcuchów dostaw żywności nie byłoby możliwe bez skutecznego przepływu informacji, które powinny zawierać podstawowe dane na temat produktów, a także dane dotyczące zadowolenia klientów z oferowanych i zaku-

pionych produktów. Ważne jest, aby przepływ informacji w łańcuchu dostaw odbywał się dwukierunkowo, tj. zarówno w układzie producent–konsument, jak i w układzie konsument–producent. Krótkie łańcuchy dostaw najczęściej są związane żywnością, z tego też względu szczególnego znaczenia nabiera właśnie komunikacja i przepływ informacji. Ma to związek z występowaniem zagrożeń dotyczących bezpieczeństwa żywności na każdym etapie produkcji, minimalizowaniem ryzyka oraz zwiększaniem zaufania pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw (Szymańska, Bórawski i Żuchowski, 2018).

Wnioski końcowe oraz kierunki dalszych badań

Koncepcja logistyki zajmuje coraz ważniejsze miejsce w zarządzaniu. Stale rosnące znaczenie logistyki wiąże się nie tylko z jej aspektami zarządczy-

mi, tj. postrzeganiem logistyki jako koncepcji zarządzania przepływami towarów i informacji, lecz również z możliwościami oddziaływania logistyki na rozwój łańcuchów dostaw, w tym krótkich łańcuchów dostaw funkcjonujących w sektorze rolno-spożywczym.

Efektywnie i sprawnie działający łańcuch dostaw żywności jest istotnym warunkiem dopasowania się jego uczestników do zmieniających się warunków rynkowych. Krótki łańcuch dostaw powinien być postrzegany jako całość, dzięki czemu może on efektywnie i sprawnie reagować na różnego typu sytuacje. Akcesja Polski do struktur unijnych oraz objęcie polskiego rolnictwa instrumentami wspólnej polityki rolnej znalazło wyraz w większej potrzebie rozbudowy i usprawnienia łańcuchów dostaw żywności. W tym kontekście wydaje się jak najbardziej zasadne prowadzenie dalszych, szczególnie pogłębionych badań nad funkcjonowaniem oraz strukturą krótkich łańcuchów dostaw żywności.

Przypisy/Notes

¹ Logistyczna formuła 7W obejmuje: właściwy produkt, właściwy czas, właściwe miejsce, właściwą ilość, właściwą jakość, właściwy koszt i właściwą informację.

² Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w logistyce przez pojęcie towaru rozumie się częstokroć wszelkie postaci tzw. masy towarowej, która obejmuje m.in. surowce, materiały, wyroby gotowe, opakowania itp.

³ Mając na względzie wyniki wielu projektów i przedsięwzięć badawczych prowadzonych w skali światowej, w których wskazywano na rosnące znaczenie tzw. zarządczych aspektów logistyki oddziałujących na zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem i łańcuchem dostaw (Deepen, 2007; Dehler, 2001; Göpfert, 2006; Klaus, 2009; Mikus, 2003; Prockl, 2007; Weber, 2002), w latach 2009–2011 w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego zrealizowano projekt badawczy (grant) pt. *Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami*, poświęcony wielowymiarowym relacjom pomiędzy logistyką (koncepcją logistyki) a systemem i procesem zarządzania przedsiębiorstwem (Blaik i in., 2013). Zarówno w ramach tego projektu, jak i w dalszych, pogłębionych badaniach (Matwiejczuk, 2014; Blaik 2015; Blaik, 2017) podkreślano szczególne znaczenie orientacji przepływowej oraz zarządczych aspektów logistyki, oddziałujących tak na strategiczne efekty osiągane przez przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw, jak i na budowanie przewagi konkurencyjnej, osiąganie, utrzymywanie i wzmacnianie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw, czy też unowocześnianie modeli biznesu oraz kształtowanie i wdrażanie strategii i programów operacyjnych.

W rezultacie badań przeprowadzonych w ramach grantu pt. *Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami* zidentyfikowano siedem logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem (Blaik i in., 2013; Matwiejczuk, 2018): (1) orientację przepływową, (2) kompetencje logistyki i łańcucha dostaw, (3) strategię logistyczną, (4) instrumenty zarządzania logistycznego, (5) planowanie logistyczne, (6) organizacyjne rozwiązania w sferze logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw oraz (7) controlling logistyczny. Wymienione determinanty, w tym zwłaszcza orientacja przepływowa będąca podstawą kształtowania i rozwoju koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem i łańcuchem dostaw, skupiają w sobie najważniejsze zarządcze aspekty koncepcji logistyki, które mogą przyczyniać się m.in. do rozwoju łańcuchów dostaw odpowiadających na wyzwania różnych sektorów.

⁴ Szerzej nt. pojęcia i istoty łańcucha dostaw zob. m.in.: Witkowski, 2010; Ciesielski, 2011; Szymczak, 2015; Świerczek, 2019.

⁵ Wskazując w tym miejscu właściwego odbiorcę (klienta), można mówić o poszerzeniu logistycznej formuły 7W do 8W.

Bibliografia/References

- Abt, S. (red.) (2003). *Logistyka ponad granicami*. Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania.
- Blaik, P. (2015). *Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy*. Warszawa: PWE.
- Blaik, P. (2017). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Blaik, P., Bruska, A., Kauf, S., Matwiejczuk, R. (2013). *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*. Warszawa: PWE.
- Ciesielski, M. (red.) (2011). *Zarządzanie łańcuchami dostaw*. Warszawa: PWE.
- Day, G. S., Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework of Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20. <https://doi.org/10.2307/1251261>
- Deepen, J. (2007). *Logistics Outsourcing Relationships. Measurements, Antecedents, and Effects of Logistics Outsourcing Performance*. Heidelberg: Physica-Verlag, A Springer Company. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-1938-0_4
- Dehler, M. (2001). *Entwicklungsstand der Logistik. Messung — Determinanten — Erfolgswirkungen*, Wiesbaden: DU-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-08467-9_5
- Delfmann, W., Dangelmaier, W., Günthner, W., Klaus, P., Overmeyer, L., Rothengatter, W., Weber, J., Zentes, J., Working group of the Scientific Advisory Board of German Logistics Association (BVL) (2010). Towards a science of logistics: cornerstones of a framework of understanding of logistics as an academic discipline. *Logistics Research*, 2(2), 57–63. <https://doi.org/10.1007/s12159-010-0034-5>

- Dyczkowska, J. (2012). Logistyka zaopatrzenia i produkcji — wpływ na logistykę dystrybucji. *Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej. Transport*, 84, 19–28.
- EIP-AGRI (2020). <https://www.eip-agri.eu> (31.10.2020).
- Firlej, K. (2008). *Rozwój przemysłu rolno-spożywczego w sektorze agrobiznesu i jego determinanty*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Göpfert, I. (red.) (2006). *Logistik der Zukunft — Logistics for the Future*. Wiesbaden: Verlag Gabler.
- Jarzębowski, S., Klepacki, B. (2013). Łańcuchy dostaw w gospodarce żywnościowej. *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej. Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie*, 103, 107–117.
- Juchniewicz, M. (2015). Innowacje w logistyce łańcucha dostaw żywności. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 41, t. 2, 473–482. <https://doi.org/10.18276/pzfm.2015.41/2-38>
- Kawecka, A., Gębarowski, M. (2015). Short Food Supply Chains — Benefits for Consumers and Food Producers. *Journal of Agribusiness and Rural Development*, 3(37), 459–466.
- Kielbasa, M. (2015). Przyszłość sektora rolno-spożywczego w Polsce w odniesieniu do stanu obecnego. *Progress in Economic Sciences*, (2), 227–238.
- Klaus, P. (2009). Logistics research: a 50 years' march of ideas. *Logistics Research*, 1(1), 53–65. <https://doi.org/10.1007/s12159-008-0009-y>
- Matwiejczuk, R. (2014). *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Matwiejczuk, R. (2015). Z badań nad rozwojem koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (10), 30–39.
- Matwiejczuk, R. (2018). About the Research Concerning the Relations Between Logistics and Business Management. A Wide Back to the Past and a Brief Look into the Future. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (10), 2–10.
- Mikus, B. (2003). *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage.
- Obiedzińska, A. (2013). Ekspertyza: „Przemysł spożywczy” pod kątem wpływu wprowadzenia w Polsce nowych regulacji dotyczących dostępu do zasobów genetycznych i podziału korzyści wynikających z użytkowania tych zasobów (ABS) wynikających z postanowień Protokołu o dostępie do zasobów genetycznych oraz sprawiedliwym i równym podziale korzyści wynikających z użytkowania tych zasobów. Protokół z Nagoi do Konwencji o różnorodności biologicznej.
- Peters R. (red.) (2012). Lokalna żywność i krótkie łańcuchy dostaw. (2012). *Przegląd Obszarów Wiejskich UE*, (12).
- Prockl, G. (2007). *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage. <https://doi.org/10.1007/978-3-8350-5552-0>
- Schulze, M. (2007). *Prozesskostenorientierte Gestaltung von Wertschöpfungsketten*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Stadtler, H., Kilger, Ch. (2008). *Supply Chain Management and Advanced Planning. Concepts, Models, Software and Case Studies*, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Suchoń, A. (2015). Krótki łańcuch dostaw żywności — wybrane problemy prawne. *Czasopismo Logistyka*, (6), 1531–1537.
- Szczepanowski, A. (2020). Zmiany w sektorze rolno-żywnościowym w Polsce i polskich regionach po akcesji do Unii Europejskiej. W: R. Przygodzka, E. Gruszewska (red.), *Instytucjonalne i strukturalne aspekty rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich. Księga poświęcona pamięci dr hab. Adama Sadowskiego Profesora Uniwersytetu w Białymstoku* s. 257–285, Białystok: Uniwersytet w Białymstoku. <https://doi.org/10.15290/isarrow.2020.12>
- Szymańska, E., Lukoszova, X. (2019). Krótkie łańcuchy dostaw produktów żywnościowych. *Ekonomika i Organizacja Logistyki*, 4(1), 91–101.
- Szymańska, E., Bórawski, P., Żuchowski, I. (2018). *Łańcuchy dostaw na wybranych rynkach rolnych w Polsce*, Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Szymczak, M. (2015). *Ewolucja łańcuchów dostaw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Świadek, A. (2013). Koniunktura gospodarcza a aktywność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce. *Problemy Rolnictwa Światowego. Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie*, 13(28), z. 1, 146–155.
- Świerczek, A. (2019). *Zarządzanie łańcuchem dostaw w ujęciu zintegrowanym*. Warszawa: PWE.
- Tundys, B. (2015). Krótki łańcuch dostaw produktów spożywczych (SFSC) — ujęcie teoretyczne i praktyczne. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 249, 94–110.
- Urban, R. (1998). Przemysł rolno-spożywczy, W: A. Woś (red.), *Encyklopedia Agrobiznesu*. Warszawa: Fundacja Innowacja.
- Weber, J. (2002). *Logistik- und Supply Chain Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Witkowski, J. (2010). *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje — procedury — doświadczenia*. Warszawa: PWE.

Dr hab. inż. Rafał Matwiejczuk

Profesor Uniwersytetu Opolskiego. Zatrudniony w Katedrze Logistyki i Marketingu w Instytucie Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Opolskiego. Doktor habilitowany nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania, specjalizacje badawcze: logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw, zarządzanie strategiczne). Doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia (Uniwersytet Opolski, Wydział Ekonomiczny, specjalizacje badawcze: logistyka, marketing, zarządzanie przedsiębiorstwem). Jego zainteresowania naukowe dotyczą logistyki, zarządzania łańcuchem dostaw

Dr hab. inż. Rafał Matwiejczuk

D.Sc., Ph.D., Eng., Associate Professor. He works in the Chair of Logistics and Marketing at the Institute of Management and Quality Studies of the University of Opole. Habilitated doctor of economic sciences in the discipline of management studies (University of Economics in Katowice, Faculty of Management, research areas: logistics, supply chain management, strategic management). Doctor of economic sciences in the discipline of economics (University of Opole, Faculty of Economics, research areas: logistics, marketing, business management). His research areas relate to logistics, supply chain management and strategic

i zarządzania strategicznego. Autor i współautor kilku książek (w tym książki pt. *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*, opublikowanej w Polskim Wydawnictwie Ekonomicznym), a także kilkudziesięciu artykułów naukowych, opublikowanych m. in. na łamach „Gospodarki Materiałowej i Logistyki”. Członek Rady Naukowej czasopisma „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”. Obecnie pełni funkcję prorektora ds. rozwoju i finansów Uniwersytetu Opolskiego. Ekspert Komisji Europejskiej w procesie oceny projektów złożonych do Agencji Wykonawczej ds. Innowacyjności i Sieci (Innovation and Networks Executive Agency — INEA), w ramach programu Horizon 2020.

Dr Agnieszka Tłuczak

Jest kierownikiem Katedry Ekonometrii i Metod Ilościowych w Instytucie Ekonomii i Finansów Uniwersytetu Opolskiego. Jej zainteresowania naukowe związane są z zastosowaniem metod ilościowych w analizie zjawisk społeczno-ekonomicznych, w szczególności z analizą cen w łańcuchu żywnościowym, prognozowaniem w agrobiznesie oraz zróżnicowaniem regionalnym rolnictwa. Autorka i współautorka kilku książek (m.in. *Logistyczna obsługa klienta. Optimalizacja decyzji logistycznych. Logistyka miasta i regionu*), a także kilkudziesięciu artykułów naukowych, opublikowanych na łamach czasopism krajowych i zagranicznych.

management. Author and co-author of several books (including the one titled *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*, published by Polish Economic Publishing House), as well as several dozen scientific articles, published, among others, in "Gospodarka Materiałowa i Logistyka" journal. Member of the Scientific Council of "Gospodarka Materiałowa i Logistyka" journal. Currently, he is the Vice-Rector for development and finance of the University of Opole. Expert of the European Commission in the process of evaluating projects submitted to the Innovation and Networks Executive Agency (INEA), under the Horizon 2020 program.

Dr Agnieszka Tłuczak

Ph.D. She is the Head of the Chair of Econometrics and Quantitative Methods at the Institute of Economics and Finance of the University of Opole. Her scientific areas are related to the use of quantitative methods in the analysis of socio-economic phenomena, in particular with the analysis of prices in the food chain, forecasting in agribusiness and regional diversification of agriculture. Author and co-author of several books (including *Logistyczna obsługa klienta. Optimalizacja decyzji logistycznych. Logistyka miasta i regionu*), as well as several dozen scientific articles, published, among others, in national and foreign journals.

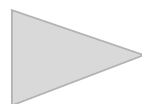
Klub książki PWE

Z myślą o swoich Czytelnikach Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne stworzyło Klub książki PWE.

W ramach członkostwa w Klubie proponujemy następujące udogodnienia i korzyści:

- ✓ szybkie zakupy;
- ✓ zakupy z rabatem;
- ✓ informacje o nowościach, promocjach, konkursach.

Po więcej informacji zapraszamy na stronę PWE:



www.pwe.com.pl