t. LXXIII ▪ nr 3/2021 ▪ DOI 10.33226/1231-2037.2021.3.4

Dr hab. Wojciech Nyszk, prof. ASzWoj
Akademia Sztuki Wojennej
ORCID: 0000-0003-2257-7954
e-mail: w.nyszk@akademia.mil.pl

Logistyka czynnikiem tworzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa[1]

Logistics as a factor of creation competitiveness of the enterprise

Streszczenie

Logistyka ukierunkowała się na rynek. Obsługa klienta i jej odpowiedni poziom zaczęły zyskiwać miano priorytetów w działaniach przedsiębiorstw. Wymusiło to obserwowane dziś na rynkach zjawisko powstawania sieci logistycznej, znaczną integrację wielu przedsiębiorstw i organizacji w ramach jednego łańcucha dostaw, znaczne zwiększenie roli najnowszych technologii w działaniach logistycznych. Obserwowane zmiany sprawiły, że współcześnie wiele podmiotów obecnych na rynku logistykę traktuje jako swoistą szansę strategiczną. Niestety, zbyt mało wiemy jeszcze o problemie wykorzystania logistyki jako ważnego elementu uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, stąd też celem artykułu jest przedstawienie możliwości logistyki w poprawie pozycji przedsiębiorstw na konkurencyjnym rynku oraz ukazanie jej znaczenia dla organizacji.

Słowa kluczowe:
strategia konkurowania, tańcuch dostaw, klient, przedsiębiorstwo, integracja

Abstract

Logistics focused on the market, customer service and its appropriate level began to become priorities in activities. It was forced by the phenomenon of the formation of a logistic network observed in the markets today, the significant integration of many enterprises and organizations within one supply chain, and a significant increase in the role of the latest technologies in logistics activities. Due to the observed changes, many entities present on the market nowadays treat logistics as a kind of strategic opportunity. Unfortunately, we still know too little about the problem of using logistics as an important element of gaining a competitive advantage, therefore the aim of the article is to present the possibilities of logistics in improving the position of enterprises in a competitive market and to show its importance for the organization.

Keywords:
competition strategy, supply chain, customer, enterprise, integration

JEL: L10

Wstęp

Wiedza staje się dziś najlepszą drogą do osiągania wszelkich sukcesów w różnych dziedzinach życia. Zmiany w środowisku biznesowym końca XX w. wymusiły na naukowcach i menedżerach poszukiwanie nowych wyzwań dla przedsiębiorstw i firm, które w nowym stuleciu chcą zająć znaczące miejsce na rynku o wzrastającej konkurencyjności. Dynamika zmian, jakie zaszły i zachodzą w zarządzaniu przedsiębiorstwem, sprawiła, że swoim zakresem objęły one działalność logistyczną. Logistyka w ostatnim pięćdziesięcioleciu uległa istotnym przeobrażeniom. Kierunki zmian w działalności logistycznej były determinowane przede wszystkim innowacjami technicznymi, jakie wkraczają w nasze codzienne życie. Wiążą się one bezpośrednio z nowinkami, które zmierzają do poprawy i efektywniejszego funkcjonowania przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach, w tym również w obszarze działalności logistycznej.

Logistykę należy traktować jako teorię i praktykę czerpiącą z wielu dziedzin naukowo-badawczych. Należy również zwrócić uwagę na fakt, że logistyka w większości przedsiębiorstw pełni rolę służebną, a więc w praktyce zabezpiecza działalność przedsiębiorstwa. Jej rola polega wówczas głównie na sterowaniu procesami zaopatrzeniowymi, produkcyjnymi, magazynowymi czy transportowymi.

W literaturze przedmiotu, jak również w praktycznej działalności podmiotów gospodarczych, coraz częściej funkcjonują znane nam określenia: zarządzanie logistyczne, strategia działalności logistycznej, logistyczna koncepcja funkcjonowania przedsiębiorstwa. Popularność powyższych określeń

jest zapewne związana z faktem, że są one synonimami zintegrowanych działań gospodarczych, często bezpośrednio odnoszących się do logistyki, która odpowiada za zapewnienie jedności miejsca i czasu wszelkich zasobów niezbędnych w procesie wytwarzania usług i dóbr rzeczowych.

Znaczenie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej

Obecnie konkurencja i rywalizacja są czymś normalnym, można powiedzieć, że stanowią pewien standard funkcjonowania każdej organizacji. Jednak rozpatrując problematykę funkcjonowania przedsiębiorstw w realiach współczesnego rynku, już po wstępnej analizie można zauważyć, że przedsiębiorstwa mają ogromny problem, aby podołać dynamicznemu wzrostowi konkurencyjności.

Niezbędny dla istnienia konkurencyjności jest rynek, a sama konkurencyjność jest charakterystyką i mechanizmem, który reguluje zachowania rynkowe podmiotów na nim występujących. Nie może być rozpatrywana w oderwaniu od mechanizmów rynkowych, gdyż jest nierozerwalnie związana z każdym podmiotem obecnym na rynku. O tym, czy jakiś podmiot jest konkurencyjny, możemy mówić tylko dzięki konfrontacji jego cech z cechami innego podmiotu, więc konkurencyjność, a co za tym idzie, pojęcie przewagi konkurencyjnej, będą się zawsze wiązały z porównaniami.

Konkurencyjność jest dziś jednym z głównych i podstawowych kryteriów służących ocenie kondycji, w jakiej znajdują się przedsiębiorstwa. Można ją w uproszczeniu scharakteryzować jako umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu (Gorynia, 2002, s. 48). Pojęcia konkurencyjności nie można jednak przypisywać tylko do wąskiego przedziału konkurencji ekonomicznej między oferującymi produkty lub usługi podmiotami, gdyż wtedy uzyskanie przewagi konkurencyjnej sprowadzałoby się tylko do konkurencji na polu oferowania pożądanej grupie nabywców określonych, niższych od konkurencji cen za produkty lub usługi o określonych cechach jakościowych. Takie postępowanie w dłuższej perspektywie na pewno nie miałoby tak wielu atutów, aby mogło pomóc przedsiębiorstwom w osiągnięciu pożądanego sukcesu ekonomicznego. Uważa się, iż elementami strukturalnymi, a zarazem podsystemami systemu „konkurencyjność przedsiębiorstw", poddawanymi wpływom otoczenia ogólnego i wchodzącymi w interakcje z otoczeniem konkurencyjnym są: potencjał konkurencyjności, przewaga konkurencyjna, instrumenty konkurowania, pozycja konkurencyjna. Między nimi można zaobserwować związki (zależności) przyczynowo-skutkowe, często mające charakter dwukierunkowy, gdyż potencjał konkurencyjności bezpośrednio wpływa na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Od tego z kolei zależą instrumenty konkurowania, determinujące w dalszej części osiągnięcie pożądanej pozycji konkurencyjnej.

Głównym celem przedsiębiorstw jest wypracowanie jak największej przewagi nad konkurentami. Przedsiębiorstwo posiadające taką przewagę powinno dokładać wszelkich starań, aby ją utrzymywać poprzez wytworzenie zysku z wymiany oferowanych dóbr, a w konsekwencji zdobywanie coraz większego udziału w rynku.

Analiza literatury przedmiotu (rozpatrywanej problematyki) ukazuje wyraźny związek między przewagą konkurencyjną a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa rozumianą jako zakres rynku, w ramach którego organizacja wykorzystuje zdobytą przewagę konkurencyjną w celu poprawy swojej pozycji konkurencyjnej na rynku.

Znaczenie konkurencyjności dla przedsiębiorstw aktywnych na rynku jest bardzo duże. Jak zaznacza M.E. Porter, „mechanizmy konkurencji decydują o sukcesie lub porażce przedsiębiorstw. To właśnie one weryfikują trafność założeń przyjętych w stosunku do działań istotnych z punktu widzenia firmy, takich jak innowacyjność, spójna kultura organizacji czy właściwa implementacja strategii" (Porter, 2006, s. 27). Wybór dobrej strategii konkurencji, poparty szczegółowym planem wynikającym z badań i analiz rynku, wsparty odpowiednim zarządzaniem i zdolnością do szybkiej reakcji na operacje odbywające się na rynku, powinien zapewnić przedsiębiorstwu dobrą pozycję w wyścigu o klienta. To uzmysławia, że konkurencyjność nie może być podczas opracowywania planów i strategii traktowana z mniejszą uwagą, ale powinna być jej poświęcona większa uwaga, a pytanie „Czy będziemy konkurencyjni na satysfakcjonującym poziomie z taką strategią?" powinno być obecne na każdym etapie dyskusji i opracowań. Potwierdzeniem tych słów może być spostrzeżenie M.E. Portera, który uważa, że porażki strategii wielu firm wynikają z tego, iż nie potrafią one przełożyć swojej szeroko zakrojonej strategii konkurencyjności na konkretne działania niezbędne do zdobycia przewagi konkurencyjnej (Porter, 2006, s. 17).

Sposoby osiągania przewagi konkurencyjnej

Jest sprawą oczywistą, że działalność każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od branży, na końcu łańcucha procesów organizowanych wewnątrz organizacji ma ogniwo o nazwie „klient". Podstawowym czynnikiem jest zdobycie i próba utrzymania jak największej liczby aktywnych klientów przedsiębiorstwa. To klient, odbiorca dóbr i usług oferowanych na ryn-

ku, jest ostatecznym weryfikatorem działalności przedsiębiorstwa, jego skuteczności i przyjętej strategii.

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa nie będzie stabilna i pewna, jeśli przedsiębiorstwo nie zbuduje trwałej przewagi i nie będzie w stanie skutecznie jej bronić. Aby mogło to uczynić, przewaga musi stać się wyraźna, dostrzegalna dla klientów, charakterystyczna, niedająca się w łatwy sposób naśladować lub kopiować.

Organizacje podejmują wszelkie działania, nie tylko skupiając wysiłki na doskonałości organizacyjnej przedsiębiorstw, ale przede wszystkim na wyznaczeniu strategii organizacji (Hamel, Prahalad, 1999, s. 21). Aby sprostać coraz większym wymaganiom klientów, przedsiębiorstwa muszą szybko poprawiać swoją pozycję i przewagę konkurencyjną. Jest oczywiste, że jeśli firma zbuduje przewagę, która będzie trwała krótko, to nie można powiedzieć, że poprawiła znacznie swoją pozycję konkurencyjną. Podobnie znaczenie zdobytej przewagi drastycznie się obniży, jeśli przedsiębiorstwo będzie uważało oferowany przez siebie towar lub dobro za wytwór lepszy niż wytwarzane przez konkurentów, jednak opinia ta nie potwierdzi się na rynku za sprawą poparcia klientów.

Głównym kryterium osiągnięcia przewagi nad konkurentami w walce o klienta i sukces jest strategia konkurencyjna. Jej celem jest znalezienie i wypracowanie dobrej, silnej i korzystnej dla przedsiębiorstwa pozycji, biorąc pod uwagę te aspekty, które decydują o charakterze i sposobie konkurencji na danym rynku i w danej branży.

Aby dokonać wyboru strategii konkurencyjności, należy rozpoznać możliwości osiągnięcia rentowności w danej branży w długim okresie oraz czynniki, które mają na to wpływ, oraz ustalić wyznaczniki względnej pozycji konkurencyjnej.

Bardzo ważna jest zwłaszcza analiza branży pod względem rentowności. Naturalną sprawą jest, że nie w każdej branży panują identyczne warunki do osiągnięcia rentowności w długim okresie. Może się zdarzyć, że przedsiębiorstwo działające w branży atrakcyjnej z punktu widzenia liczby klientów i popytu na wyroby w przypadku wyboru niewłaściwej strategii konkurowania może nie osiągać oczekiwanych zysków. Może mieć również miejsce odwrotna sytuacja, gdzie przedsiębiorstwo pomimo wyboru i perfekcyjnego zastosowania dobrej strategii konkurowania nie przynosi oczekiwanych zysków i rentowności właśnie wskutek działalności w mało atrakcyjnej branży. Należy także pamiętać, że oba te spojrzenia, a mianowicie atrakcyjność branży i pozycja konkurencyjna, podlegają nieustannym i dynamicznym zmianom. Zwłaszcza na atrakcyjność branży firma często nie ma bezpośredniego wpływu, gdyż jest ona wynikiem oddziaływania innych czynników, jednak odpowiednie działania strategiczne mogą zniwelować skutki takiego stanu rzeczy, a nawet poprawić atrakcyjność branży.

Pod wpływem czasu niektóre branże mogą zyskać na atrakcyjności, zabierając to miano innym, których atrakcyjność spada. Natomiast pozycja konkurencyjna jest swoistym odzwierciedleniem rywalizacji i walki z konkurencyjnymi przedsiębiorstwami, gdzie nawet w przypadku dobrej pozycji na rynku i względnej stabilizacji w każdej chwili przedsiębiorstwo może zostać zepchnięte na dalsze pozycje przez udane rozwiązania strategiczne konkurentów. Dlatego też pierwszym etapem wyznaczenia strategii dla organizacji powinna być znajomość branży — warunków działania na określonym obszarze rynku, jej atrakcyjności, możliwości osiągnięcia rentowności. Przedsiębiorstwo rozpoczynające działalność na danym rynku powinno dostosować się do zasad i reguł na nim panujących. Z biegiem czasu, wraz z osiągniętym doświadczeniem i zajmowaną pozycją rynkową, przedsiębiorstwo może nawet zmieniać te warunki na takie, które będą działały na jego korzyść, zwiększając tym swoje szanse na długofalową rentowność oraz atrakcyjność w wybranych segmentach kluczowych dla przedsiębiorstwa, co powinno być poprzedzone odpowiednią analizą i szczegółowym planem. Wybrane segmenty powinny charakteryzować się łatwością wdrożenia własnych pomysłów, a także obecnością pożądanego typu klientów, których potrzeby są ściśle określone lub nawet w pewien sposób niestandardowe.

Szansą dla przedsiębiorstwa decydującego się na taką strategię jest na pewno niewystarczający poziom obsługi wskutek działania na nim przedsiębiorstw nastawionych na obsługę wielu segmentów. Przedsiębiorstwo, wkraczając w taki segment z koncentracją tylko na nim, może więc uzyskać znaczną przewagę nad konkurentami, gdyż mogą oni na jakimś etapie nie dać rady zaspokoić potrzeb klientów wskutek zbytniego rozproszenia działań na wszystkich segmentach rynku. W przypadku większości branż różne segmenty w nich występujące mogą się charakteryzować różną atrakcyjnością i rentownością. Dla skutecznej implementacji strategii wymagana jest atrakcyjność segmentu, na którym zamierza skoncentrować się przedsiębiorstwo.

Logistyka skuteczną strategią w rywalizacji przedsiębiorstw

Rynki gospodarcze państw na całym świecie w ostatnich latach odnotowały znaczne zmiany związane z warunkami produkcji i dystrybucji towarów i dóbr oraz oferty usług. Determinantami takich zmian stały się nie tylko liczba i rozmieszczenie miejsc produkcji, ale także szybki dostęp do surowców, możliwość szerokiej dystrybucji dóbr, a także bardzo ważny w dzisiejszych działaniach strategicznych dostęp do odpowiednio rozwiniętej i ukształto-

wanej infrastruktury logistycznej. Takie zmiany spowodowały dynamiczną ekspansję wielu firm na nowe rynki. Tym wyzwaniom musi sprostać logistyka, która przestała już być traktowana jako zbiór metod przydatnych do rozwiązywania problemów operacyjnych. Większość firm traktuje logistykę jako szansę strategiczną.

Takie podejście daje jasno do zrozumienia, że w dzisiejszych czasach, przy obowiązujących warunkach rynkowych to logistyka jest szansą na zlikwidowanie różnic i dysproporcji pomiędzy czasem produkcji a dystrybucją. Odpowiednio zaplanowane i wdrożone działania logistyczne mogą być dla przedsiębiorstwa głównym i rozstrzygającym atutem w rywalizacji o klienta na konkurencyjnych rynkach. Co więc powinno składać się na działania logistyczne, którym przedsiębiorstwa mające ambicje bycia konkurencyjnymi powinny poświęcić największą uwagę?

Na każdy system działający w przedsiębiorstwie, każdą przyjętą strategię działania składa się szereg procesów podejmowanych podczas ich realizacji, czyli czynności mających stałą kolejność, zasady przeprowadzania, określoną częstotliwość i ukierunkowanych na osiągnięcie ustalonego celu. Siła i sprawność systemu i strategii zależą więc od siły poszczególnych składowych procesów, a można nawet stwierdzić, że będą tak silne jak ich najsłabszy proces. Każdemu procesowi należy zatem poświęcić czas i uwagę na jak najlepsze udoskonalenie — w końcu celem każdego przedsiębiorstwa jest doskonała logistyka.

Od wielu lat znany jest fakt, że klient kupuje nie sam produkt czy też usługę, ale korzyści, jakie one ze sobą niosą, jednocześnie podnosząc wartość produktu. Wartość taka może być wynikiem wielu aspektów, ale najczęściej składają się na nią cechy dotyczące samego produktu oraz marka producenta, przy czym ta druga jest na tyle względna, iż może przykładowo podnosić prestiż osoby posiadającej towar danego producenta, którego marka uważana jest za prestiżową, jednak nie musi już wcale oferować dodatkowych korzyści ponad te, które proponują konkurencyjni producenci takich towarów. Mimo to można wyraźnie dostrzec, że stworzenie przewagi wartości produktu dla przedsiębiorstwa może być bardzo skuteczną metodą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Przedsiębiorstwa, które zdały sobie z tego sprawę, nieustannie rywalizują w oferowaniu klientom towarów jak najlepszej jakości, o jak największej funkcjonalności i niezawodności. Duża konkurencja na rynku, gdzie często same produkty przedstawiają identyczną wartość, powoduje, że logistyka w tym przypadku może być jedyną szansą na osiągnięcie przewagi rynkowej, stając się często swoistą strategią działania.

Logistyka ma za zadanie spajać w dobrze współgrającą całość wiele podsystemów w niej występujących. Aby stworzyć atrakcyjną na rynku wartość produktu, należy klientowi pokazać wszystkie źródła korzyści, jakie może osiągnąć, decydując się na konkretny towar. Źródła te stanowią zbiór użyteczności, który obejmuje oferta produktu. Uzmysłowienie klientowi źródeł korzyści i trafienie do jego świadomości musi uruchomić wiele powiązanych ze sobą procesów logistycznych, dobrze zaplanowanych i realizowanych. Główny nacisk w tym przypadku należy położyć na informację o produkcie, formie, czasie i miejscu dostępności oraz korzyściach płynących z jego posiadania.

Wszystko to pokazuje, jak wiele zadań należy zrealizować, aby zapewnić ścisłą współpracę podmiotów kooperujących w ramach jednego łańcucha dostaw — począwszy od dostawców i producentów, poprzez dystrybutorów, sieci handlowe i usługowe, operatorów logistycznych i transportowych, aż po agencje reklamowe, instytucje finansowe czy ubezpieczeniowe. Współpraca ta musi być świadoma i przestrzegać wysokich, obecnie obowiązujących standardów, bo tylko wtedy można z powodzeniem osiągać cele stawiane logistyce w budowaniu przewagi konkurencyjnej produktu i przedsiębiorstwa.

Logistyka w ostatnich kilkunastu latach znacznie zmieniła swoją strukturę i swój charakter. Dotyczy to głównie zmiany w działaniach przedsiębiorstw, a konkretnie współpracy między przedsiębiorstwami. Ulegać zmianom zaczęły zachowania dotychczas opierające się głównie na współpracy czysto handlowej, polegającej na relacjach obejmujących proste transakcje wymiany, na korzyść relacji opartych na szerszej i głębszej współpracy. Szybko zauważono, że sukces przedsiębiorstwa nie zależy wyłącznie od niego, lecz od wszystkich podmiotów z nim współpracujących (Ciesielski, Długosz, 2010, s. 11). Źródłem przewagi konkurencyjnej danego podmiotu nie jest sprawność jego funkcjonowania jako całości, lecz efektywność różnych rodzajów działań, jakie podejmuje, dostarczając na rynek swoje produkty (Porter, 1998, s. 363). Zbiór takich działań nazwano łańcuchem wartości, na którego rzeczywistą wartość i efektywność ma wpływ każdy podmiot, który w nim uczestniczy. Stąd też, rozumiejąc tą prawidłowość, wiele przedsiębiorstw znacznie zmieniło własne strategie logistyczne, starając się dopasować własne działania do działań swoich dostawców i odbiorców, tworząc w ten sposób wspólne łańcuchy wartości. To z kolei w naturalny sposób przyczyniło się do powstania swoistych powiązań interesów i zależności, które w połączeniu stworzyły obecny obraz łańcuchów dostaw.

Wraz z rozwojem koncepcji związanych z łańcuchami dostaw rozwijały się również koncepcje zarządzania nimi. Początkowo w działaniach logistycznych było duże rozproszenie, koncentrowano się głównie na magazynowaniu towarów i kwestiach transportowych, jednak z biegiem czasu i nabywa-

niem doświadczenia przedsiębiorstwa zaczęły integrować swoje działania logistyczne, a na łańcuchy dostaw zaczęto patrzeć dużo bardziej strategicznie. Koncepcje zarządzania łańcuchami dostaw (*Supply Chain Management* — SCM) sprowadzają się najczęściej do sposobów i technik realizacji, wykorzystania technologii wspomagających i strategii, z naciskiem na te ostatnie, gdyż to właśnie strategie w przedsiębiorstwach dają impuls do odpowiedniego zarządzania i modelowania łańcuchów, a także do tworzenia całych strategii w łańcuchach dostaw.

Jak wspomniano wcześniej, pojęcie łańcuchów dostaw odnosi się do szerokiego pola przepływów towarów i informacji między wieloma przedsiębiorstwami. Strategią łańcuchów dostaw można zatem nazwać sposób zarówno prowadzenia działań związanych z przepływami, jak i zarządzania owymi działaniami. Obejmuje ona także zarządzanie relacjami w łańcuchu dostaw oraz integrację w obszarze zarządzania, informatyki i technologii (Ciesielski, Długosz, 2010, s. 33). Strategie łańcuchów dostaw można również, podobnie jak strategie przedsiębiorstw, rozszerzyć na inne obszary funkcjonalne — marketingowe, finansowe, produkcyjne. Można z tego wyciągnąć wniosek, że im bardziej rozszerzymy obszar uwzględniony w strategiach łańcuchów dostaw, tym bardziej strategie te będą zbliżone do strategii przedsiębiorstw. Jest to bardzo ważna cecha strategii łańcuchów dostaw, gdyż powinna ona odzwierciedlać plany zawarte w strategiach ogólnych przedsiębiorstw. Idąc tym tokiem rozumowania, można określić główne funkcje, jakie spełniają strategie łańcuchów dostaw wobec strategii ogólnej przedsiębiorstwa w odniesieniu do sfery operacyjnej, sprawnego dostarczania wytwarzanych towarów i wartości z nimi związanych, poziomu obsługi klienta, ponoszonych kosztów, współpracy między partnerami, poprawy relacji oraz tworzenia schematów procesów decyzyjnych.

Wszystkie decyzje podejmowane w łańcuchu dostaw powinny być ukierunkowane na zwiększanie konkurencyjności. Dowodem tego może być tendencja do przejmowania przez strategie łańcuchów dostaw zadań stawianych strategiom konkurencji z naciskiem na obsługę ostatecznego odbiorcy i sterowanie popytem. Tak określone strategie powinny być jednak bardzo czułe na otoczenie rynkowe, a przede wszystkim otoczenie konkurencyjne. W strategiach łańcuchów dostaw bardzo ważną rolę odgrywa jedna z ich cech — elastyczność. Analizując najważniejsze przesłanki konfigurujące łańcuchy dostaw, to właśnie elastyczność i koszty mają największy wpływ na kształt strategii i szanse na wygranie wyścigu z konkurentami. Jednak bez względu na zastosowaną koncepcję najważniejszą sprawą w zarządzaniu strategią jest obserwacja dynamiki rynku i podejmowanie takich decyzji strategicznych i w taki sposób, aby szybką reakcją można było nie tylko zniwelować działania konkurentów, ale także jeszcze bardziej poprawić własną pozycję konkurencyjną na rynku.

Nowoczesna logistyka musi zarządzać łańcuchem dostaw zarówno w ujęciu globalnym, jak i na potrzeby klientów indywidualnych. Działania takie musi realizować w taki sposób, aby wzbogacać produkt lub usługę o konkretną cechę, która je dowartościowuje. Owo dowartościowanie produktu polega przede wszystkim na skróceniu czasu dostawy oraz zwiększeniu oferty proponowanych usług logistycznych. W tym sensie logistyka wkroczyła w nową strategię działania, jaką jest *Mass Logistic Customization*. Strategia taka pozwala na dostosowanie się przedsiębiorstwa do indywidualnych potrzeb klienta. Przedsiębiorstwo świadczące usługi logistyczne w XXI w. powinno pójść w całościową obsługę podmiotu gospodarczego i klienta indywidualnego. Sposób taki uwalnia klientów od absorbujących zadań związanych z dostawą i gwarantuje wysoką sprawność działania w łańcuchu logistycznym.

Wdrażanie *Mass Logistic Customization* wymaga od firm umiejętności integracji wielu uczestników łańcucha dostaw. Dotyczy to głównie zamawiających, dostawców oraz operatorów logistycznych, nierzadko świadczących usługi jako *lead logistics* (prowadzenie usług o charakterze wyłącznie logistycznym) i bezpośrednich odbiorców, jakimi są klienci usług logistycznych.

Wykorzystanie narzędzi *Mass Logistic Customization* dostarcza wielu korzyści związanych m.in. z optymalizacją transportu w logistyce, zmniejszeniem liczby nieefektywnych usług logistycznych, redukcją kosztów magazynowania, polepszeniem satysfakcji oraz budowaniem lojalności klienta. Niezależnie od zmian i nowych koncepcji, jakie stosuje się w zarządzaniu, logistyka jako teoria i praktyka zarządzania przepływami materiałów, towarów i usług stanowi podstawę współczesnej gospodarki rynkowej. Formalnie pełniąc rolę służebną, zawsze będzie się zajmować sprawnym i efektywnym zarządzaniem procesami logistycznymi we wszystkich fazach i na wszystkich poziomach działalności gospodarczej.

Znaczenie strategii logistycznej dla przedsiębiorstwa

Każde przedsiębiorstwo na własnej drodze do sukcesu nieuchronnie musi spotkać się ze zjawiskiem konkurencji i obowiązkiem konkurowania z innymi przedsiębiorstwami. Dzieje się tak, ponieważ każde przedsiębiorstwo obecne na rynku ma właściwie ten sam cel — wytwarzanie dóbr i produktów lub świadczenie usług. Nadrzędnym celem jest jednak oczywiście satysfakcjonujący wynik ekonomiczny. Osiągnięcie tych celów nie jest jednak łatwe. Ze względu na obserwowany w ostatnich latach dy-

namiczny rozwój przedsiębiorstw wymagania dla przedsiębiorców znacznie się zmieniły. Muszą zmierzyć się z problemem takiego zarządzania i planowania, a także takiej realizacji zadań, które ułatwiałyby efektywne osiąganie założonych celów. Często w związku z tym można spotkać się ze stwierdzeniem, że jakieś przedsiębiorstwo realizuje zaplanowaną strategię. Czym jest zatem strategia przedsiębiorstwa?

Można powiedzieć, że strategia jest głównym czynnikiem, który określa wybór sposobu zarządzania przedsiębiorstwem. M. Fertsch twierdzi, że strategia nadaje przedsiębiorstwu kierunek i jest jak kompas wskazujący kurs (Fertsch, 2008, s. 33). Najczęściej strategia jest widziana jako swoisty plan działania przedsiębiorstwa lub organizacji, który powinien być ściśle związany z jej aktualną pozycją na rynku. Dlatego też stworzenie dobrej strategii spójnej z celami przedsiębiorstwa powinno być poprzedzone wieloma badaniami i analizami, ukierunkowanymi na zgłębienie maksimum wiedzy dotyczącej najbardziej prawdopodobnego lub przewidywanego kształtu otoczenia przedsiębiorstwa, zarówno w skali mikro, jak i makro. Ważne jest również uwzględnienie możliwości wewnętrznych przedsiębiorstwa, a także potencjalnych i realnych możliwości rozwoju przy zachowaniu świadomości pełnienia misji.

Przedsiębiorstwo chcące przetrwać w otoczeniu charakteryzującym się ostrą konkurencją oraz rozwijać własną działalność, a więc każde przedsiębiorstwo, powinno formułować i skutecznie wdrażać opracowaną strategię na wielu poziomach działania i zarządzania, nie zapominając o logistyce, gdyż logistyka ma bardzo istotne znaczenie dla zarządzania strategicznego i operacyjnego oraz bezpośredni wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Może to tłumaczyć nawet ogólna misja logistyki, rozpatrywana w ujęciu funkcjonalnym, jej celem jest bowiem dostarczanie właściwych dóbr, we właściwym czasie i oczekiwanym stanie, we właściwe miejsce i przy precyzyjnie określonych kosztach. Łącząc te elementy, widzimy, jak duży wpływ na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych może mieć logistyka.

Każde przedsiębiorstwo, które chce skutecznie realizować opracowaną strategię, musi dokonać przekształcenia strategii ogólnej na strategie dotyczące poszczególnych obszarów działalności i funkcji zarządzania przedsiębiorstwem. Najważniejszym i zarazem najtrudniejszym zadaniem stojącym przed kadrą zarządzającą jest podejmowanie takich decyzji, które zapewnią również spójność działań poszczególnych funkcji w przedsiębiorstwie.

Umieszczenie logistyki w grupie funkcji przedsiębiorstwa jasno wskazuje, że strategię logistyczną będziemy zaliczać do strategii funkcjonalnych. Oczywiście jest ona, jak każda inna strategia funkcjonalna, podporządkowana strategii ogólnej i ma za zadanie gwarantować osiągnięcie celów przedsiębiorstwa w funkcji i obszarze logistyki. Istotny jest jednak fakt, że powinna być opracowana i wdrożona z uwzględnieniem koordynacji z pozostałymi obszarami funkcjonalnymi w przedsiębiorstwie, jak również dostosowana do realiów otoczenia i aktualnych możliwości wewnętrznych organizacji. Systematyzując, strategią logistyczną można nazwać sposób postępowania w zakresie budowy i eksploatacji systemu logistycznego. Dostarcza ona modelowych rozwiązań w zakresie planowania przemieszczania materiałów, prowadzenia dystrybucji, kształtowania stosunków z dostawcami i odbiorcami. Są to konkretne procedury działania z określonymi zasadami wdrożenia i oceny (Fertsch, 2008, s. 39).

Przygotowując strategię dla przedsiębiorstwa, szczególnie jeśli ma ona mieć charakter średnio- i długookresowy, należy uwzględnić specyfikę i wymagania dla każdej ze strategii funkcjonalnych. W przypadku strategii logistycznej należy znaleźć i rozpoznać wszystkie składowe i obszary wchodzące w ogólny skład logistyki w przedsiębiorstwie, uwzględniając logistyczną specyfikę i wymagania dla podsystemów zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji czy sprzedaży produktów lub usług. Podejmowane na tym etapie strategiczne decyzje logistyczne mają dotyczyć także przyjętych w strategii ogólnej przedsiębiorstwa całościowych planów działania i rozwoju.

Najważniejszymi celami strategicznych decyzji w obszarze logistyki będą naturalnie redukcja kosztów, zmniejszenie nakładów kapitałowych i opracowanie najlepszych możliwych standardów obsługi klienta.

Podczas procesu planowania i podejmowania strategicznych decyzji logistycznych należy pamiętać, że każde ogniwo w systemie logistycznym powinno być połączone z planem i celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Działaniami wspomagającymi w tym zakresie będą działania obejmujące zarządzanie czynnikiem ludzkim, czyli strategia personalna w przedsiębiorstwie, rozwój technologii, infrastruktura magazynowa oraz pozyskiwanie zasobów. Dlatego czynności, które związane są z przepływem informacji i produktów w fazach zaopatrzenia, produkcji czy dystrybucji towarów lub usług, znalazły się wśród kluczowych działań przedsiębiorstwa, mogących w znaczący sposób przyczynić się do zwiększenia jego szans na rynku poprzez poprawienie własnej pozycji i zwiększenie przewagi konkurencyjnej. W tym miejscu należy podkreślić, jak wielkie znaczenie dla losów całego przedsiębiorstwa ma logistyka i opracowanie skutecznych działań w jej obszarze. To właśnie odpowiednie wykonywanie czynności logistycznych z jednoczesnym koordynowaniem związków z pozostałymi działaniami podstawowymi i wspomagającymi pozwala na obniżanie kosztów i różnicowanie produktów lub usług w stosunku do standardów oferowanych przez konkurentów (Fertsch, 2008, s. 44).

Aby skutecznie i efektywnie realizować zadania i osiągać cele, niezbędna jest perfekcyjna koordynacja działań podejmowanych w obszarze logistyki z przedsięwzięciami produkcyjnymi i marketingowymi. Wspólnym obszarem natomiast, skupiającym zainteresowania tych podsystemów przedsiębiorstwa, jest przede wszystkim zgodna z wymaganiami obsługa nabywców w ramach dystrybucji towarów lub usług.

Strategiczne decyzje w obszarze logistyki mają ogromne znaczenie dla ogółu działań przedsiębiorstwa. Odnoszą się przecież do bardzo szerokiej tematyki, począwszy od ustalenia zasad i poziomu obsługi klienta, poprzez wybór liczby i lokalizacji obiektów produkcyjnych i magazynowych wraz z infrastrukturą i wszelkim niezbędnym wyposażeniem, aż po zarządzanie zapasami i systemami informatycznymi w przedsiębiorstwie. Wybór miejsca, do jakiego można samodzielnie prowadzić działania logistyczne w zakresie zaopatrzenia i dystrybucji, to decyzja, do której każde przedsiębiorstwo przywiązuje największą wagę. Musi ona zawsze być podejmowana dla każdego z produktów na każdym rynku osobno, w ścisłym powiązaniu z decyzjami marketingowymi. Do tej grupy zaliczają się decyzje dotyczące strategii postępowania i relacji w stosunkach przedsiębiorstwa z dostawcami i odbiorcami w zakresach związanych z logistyką. Ponadto należy określić zakres uczestnictwa przedsiębiorstw zewnętrznych w obsłudze logistycznej w ramach outsourcingu oraz sposoby i działania, które będą wykorzystywane do sterowania systemem logistycznym przedsiębiorstwa. Bardzo ważną grupę decyzji strategicznych stanowią ustalenia kosztowe, gdyż w sposób bezpośredni wiążą się ze zdobywaniem przewagi konkurencyjnej. W ramach tej grupy można wyróżnić decyzje w relacjach logistycznych nakładów kapitałowych w stosunku do bieżących kosztów logistycznych. Wymienione zbiory decyzji pozostają w ścisłych relacjach z funkcjonalnymi strategiami w zakresie finansów, marketingu oraz produkcji i w zgodzie z rolą każdego przedsiębiorstwa, jaką jest wytwarzanie produktów lub usług i czerpanie z tego tytułu korzyści finansowych.

Z uwagi na różnorodność przedsiębiorstw i warunków, w jakich funkcjonują, oraz ze względu na silne związki między różnymi koncepcjami logistycznymi, jakie przedsiębiorstwa te reprezentują, nie można sformułować zbioru wszystkich strategii logistycznych, z którego byłoby możliwe dokonanie wyboru tej właściwej, pasującej do danej sytuacji. Możliwe jest jednak utworzenie listy umownych strategii logistycznych, stanowiących kompozycję wzajemnie powiązanych idei, możliwych do zastosowania w procesie włączania logistyki do zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie.

Dążąc do realizacji zamierzonych celów, przedsiębiorstwa mogą koncentrować się w sferze logistyki na jednej kwestii lub podchodzić do problemu bardziej kompleksowo. Czasami strategia jest efektem nowatorskiej koncepcji osób, które intuicyjnie wyczuwają i dostrzegają więcej niż sztaby analityków i specjalistów. Czasami strategia jest latami wypracowywana i mozolnie doskonalona przez setki, a nawet tysiące osób, które swój los związały z daną organizacją i dopiero po latach odkrywają, że to, co udało się im zrealizować, jest właśnie wygrywającą strategią rynkową. Jednak bez względu na to, kto jest jej autorem i jakie są źródła jej pochodzenia, należy pamiętać, że aby stanowiła skuteczne narzędzie w budowaniu przewagi konkurencyjnej, musi charakteryzować się spójnością z pozostałymi strategiami funkcjonalnymi w firmie, tworząc z nimi optymalną kombinację działań, a także powinna obejmować wszystkie zakresy działalności przedsiębiorstwa, harmonizując je w aspektach logistycznych.

Zgodnie z aktualnym podejściem do kwestii konkurencyjności przedsiębiorstw na współczesnych rynkach, charakteryzujących się szybkimi zmianami produktu i płynnymi strukturami oraz granicami, nie wystarczy już konkurowanie o teraźniejszość, należy konkurować o przyszłość. Aby stworzyć przewagę konkurencyjną jutra, trzeba kreować i wykorzystywać szanse i możliwości, dążąc do kontroli nad nową przestrzenią konkurencyjną.

Konkurowanie o przyszłość w dziedzinie logistyki wiąże się więc z takimi pojęciami jak: szybkość reagowania, operatywność, wirtualność, szczupłość, synergia, integracja. Logistyka będzie w coraz większym stopniu traktowana jako kluczowa kompetencja przedsiębiorstw i wykorzystywana w procesach internacjonalizacji czy też globalizacji działalności przedsiębiorstw.

Istotne jest więc nie to, że logistyka jest dziś postrzegana jako szansa, lecz to, iż jest postrzegana jako szansa strategiczna. Logistyka zajmuje się też w coraz większym stopniu nie samym przedsiębiorstwem, ale przepływami zewnętrznymi, odnosząc swe koncepcje do łańcuchów dostaw. Problemy przewagi konkurencyjnej wiążą się więc dziś w coraz większym stopniu z międzyorganizacyjnymi relacjami logistycznymi przedsiębiorstw.

Logistyka może wspomagać osiągnięcie celów przedsiębiorstwa, dotyczących zwiększenia zysków, poprawy płynności finansowej, rozszerzenia udziału na rynku, wprowadzenia nowych wyrobów czy odnalezienia nowych kanałów dystrybucji. Natomiast w tworzeniu strategii logistycznej konieczne jest korzystanie z ustaleń i zgromadzonej wiedzy na ten temat, jak również z wyników analizy z punktu widzenia reguł logistycznych. Dlatego też wprowadzenie strategii logistycznej do planowania strategicznego i uwzględnienie jej w strategii ogólnej przedsiębiorstwa jest świadectwem jej dużego znaczenia w procesie realizacji celów przedsiębiorstwa.

Korzyści płynące z wykorzystania koncepcji logistycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem skłaniają do poszukiwania skutecznych rozwiązań modelowych, które gwarantowałyby sukces. Obecnie można przyjąć, że w osiąganiu przewagi konkurencyjnej ważniejszym od operacyjnych aspektów logistyki jest jej wymiar strategiczny, a przede wszystkim identyfikacja i zastosowanie podstawowych strategii logistycznych w określonych warunkach, w których byłyby najbardziej efektywne.

Podsumowanie

Powyższe rozważania dowodzą, że problematyka konkurowania firmy za pomocą logistyki jest bardzo skomplikowana. Wynika to nie tylko z różnego sposobu pojmowania i stosowania logistyki w przedsiębiorstwach, ale także z możliwych kombinacji wykorzystywania potencjału logistyki z różnymi nurtami zarządzania w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Mamy więc tu do czynienia z szerokim spektrum możliwości. Nie wystarczy bowiem stwierdzenie, że chodzi o niewidzialne i trudne do podrobienia aktywa przedsiębiorstwa, nie można też opierać wnioskowania na wynikach osiągniętych przez konkretne przedsiębiorstwa, których przykłady można mnożyć w dostępnej literaturze przedmiotu.

Podejmując wysiłek uporządkowania tej problematyki, należy rozpoznać możliwości różnych koncepcji logistycznych, by w efekcie dokonać oceny osiągniętych rezultatów. Istnieje bowiem szeroki przedział poglądów na istotę i rolę logistyki w przedsiębiorstwie, rozpoczynając od koordynacji przepływów towarowych na szczeblu operacyjnym, poprzez koordynację funkcji i obszarów działania w firmie, na koncepcji zintegrowanego zarządzania organizacją i szczeblu formułowania jej strategii kończąc. Na najniższym szczeblu możliwe jest jedynie usprawnienie przepływu surowców, materiałów i produktów oraz obniżenie kosztów, co pozwala na nieco większą elastyczność konkurowania przedsiębiorstwa za pomocą ceny. Największy zakres logistyki umożliwia zaś bardzo szerokie spektrum działań przedsiębiorstwa, pozwalające dzięki różnym strategiom oddziaływać w różny sposób na własną pozycję rynkową. Wynika z tego, że im szerszy zakres logistyki w przedsiębiorstwie, tym większe możliwości osiągania przewagi konkurencyjnej.

Nowoczesne rozwiązania logistyczne i realizowanie nowatorskich planów strategicznych nie stanowią gwarancji osiągnięcia natychmiastowej przewagi konkurencyjnej na rynku, nie są też jedynymi koncepcjami usprawniania zarządzania. Ponadto wszelkie rozważania dotyczące sfery strategii logistycznej firm są obarczone dużym ryzykiem błędu. Niemniej jednak warto stawiać pytania o przyszłe kierunki rozwoju koncepcji strategicznych. Wydaje się, że jeśli obecne tendencje w zakresie generalnych strategii konkurencyjnych będą się rozwijać, to w przyszłości kluczowym hasłem logistycznym stanie się elastyczność. Ta cecha z pewnością będzie stwarzała przedsiębiorstwom największe szanse w niestabilnej dziś sytuacji gospodarczej, w której pojawiają się nowe sektory, nowe zakresy działania i nowe formy obsługi klienta. Należy przez to rozumieć, że do skutecznego podjęcia wyzwań płynących z obowiązujących trendów idealnie nadaje się szeroko rozumiana logistyka, która za główny cel, oprócz obniżki kosztów, podniesienia poziomu obsługi dostaw, najkorzystniejszego ukształtowania współzależności gospodarczych, przyjmuje jakość zarządzania wszystkimi działaniami w przedsiębiorstwie.

Przypisy/Notes

[1] Publikacja artykułu została sfinansowana w ramach zadania Upowszechnianie nauki, nr III.1.23 z Planu zadaniowo-finansowego działalności naukowej Akademii Sztuki Wojennej na 2019 r.

Bibliografia/References

Antoniak, M (2004). *Strategie logistyczne*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Celnej.
Christopher, M. (1998). *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
Ciesielski, M., Długosz, J. (2010). *Strategie łańcuchów dostaw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
Ciesielski, M. (2009). *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
Fertsch, M. (2008). *Podstawy logistyki*. Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania.
Gorynia, M. (2002). *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
Hamel, G., Prahalad, C. K. (1999). *Przewaga konkurencyjna jutra*. Warszawa: Business Press.
Obłój, K. (1993). *Strategia sukcesu firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
Porter, M. E. (1998). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
Porter, M. E. (2006). *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Helion.
Witkowski, J. (2003). *Zarządzanie łańcuchem dostaw — koncepcje, procedury, doświadczenia*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

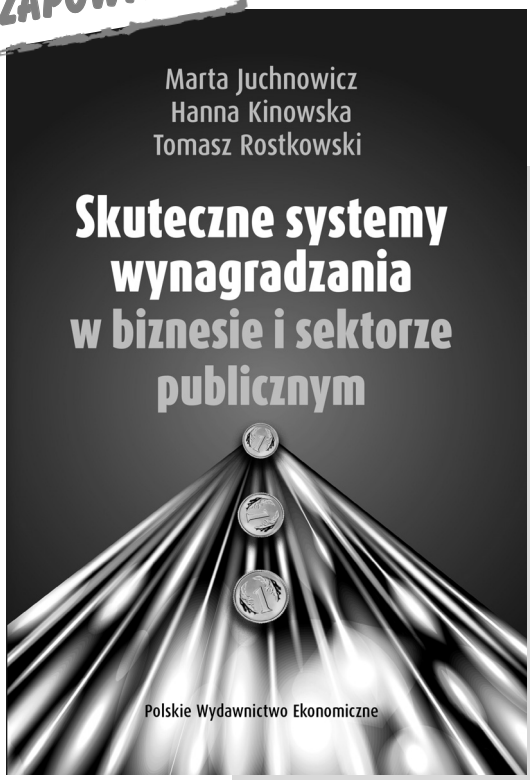
Dr hab. Wojciech Nyszk, prof. ASzWoj

Prof. ASzWoj, w latach 2012–2016 był Dyrektorem Instytutu Logistyki Wydziału Zarządzania i Dowodzenia, a obecnie jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym Katedry Logistyki Przedsiębiorstw Instytutu Logistyki na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej. Jego dorobek naukowy zawiera się w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o bezpieczeństwie oraz nauki o zarządzaniu i jakości, specjalność logistyka. Zajmuje się procesami logistycznymi, a szczególnie ich udziałem w tworzeniu wartości dodanej, praktycznymi aspektami zarządzania logistyką, zarządzaniem relacjami w łańcuchach dostaw, strategiami logistycznymi w rozwoju przedsiębiorstw. Jest autorem ponad 140 publikacji naukowych zamieszczonych w wydawnictwach krajowych i zagranicznych dotyczących problematyki logistyki, ze szczególnym zwróceniem uwagi na istotę procesów logistyki organizacji wojskowej, w tym również organizacji gospodarczych.

Dr hab. Wojciech Nyszk, prof. ASzWoj

Associate Professor at the War Studies University, in the years 2012–2016 was the Director of the Institute of Logistics at the Faculty of Management and Command and currently he is a research and teaching employee at the Department of Enterprise Logistics at the Institute of Logistics at the Faculty of Management and Command at the War Studies University. His scientific achievements are in the field of social sciences in the discipline of safety science and management and quality science, specializing in logistics. He deals with logistics processes, especially their participation in creating added value, practical aspects of logistics management, management of relationships in supply chains, logistics strategies in the development of enterprises. He is the author of over 140 scientific publications — domestic and foreign — on logistics issues, with particular emphasis on the essence of logistics processes of military organizations, including economic organizations.

ZAPOWIEDŹ



znajdź wybierz zamów www.pwe.com.pl

Wynagrodzenia stanowią jeden z najważniejszych obszarów zarządzania kapitałem ludzkim, dlatego nieprzerwanie znajdują się w centrum zainteresowań teorii i praktyki. Imperatywem systemu wynagrodzeń w okresie rozwoju gospodarki rynkowej była efektywność wynagrodzeń wyrażona maksymalizacją zwrotu z kosztów pracy, to znaczy produktywności na jednostkę tych kosztów. Takie podejście nie odpowiada współczesnym warunkom funkcjonowania, które wymagają zróżnicowanych i elastycznych strategii biznesowych, dostosowanych do funkcjonowania w świecie VUCA oraz zmieniającej się hierarchii celów i oczekiwań pracowników. Dlatego kryterium oceny współczesnych systemów wynagrodzeń powinna stanowić ich skuteczność, która oznacza kompleksowe podejście do celów zarządzania wynagrodzeniami. Obok istotnych celów ekonomicznych uwzględnia także cele pozaekonomiczne, takie jak satysfakcja i zaangażowanie pracowników, oceniane z perspektywy kluczowych interesariuszy.

Tworzenie systemu wynagradzania w organizacji jest jednym z trudniejszych wyzwań jakie stoją przed menedżerami w procesie zarządzania. Pogłębia ją obiektywna potrzeba ciągłej modernizacji systemu, wymuszona zmiennością otoczenia (np. sytuacją na rynku pracy) i warunków wewnętrznych (np. zmianą struktury zatrudnienia). Dlatego celem niniejszej monografii jest dostarczenie kompendium informacji pomocnych w procesie zarządzania wynagrodzeniami. Omawiane zagadnienia zostały przedstawione na tle uniwersalnej i utrwalonej wiedzy dotyczącej kształtowania wynagrodzeń w szerokim spectrum organizacji: w firmach biznesowych, instytucjach sektora publicznego, a także w organizacjach non-profit. Treści merytoryczne uzupełnione są komentarzami na temat realiów polskiej gospodarki. Przedstawiane w książce wyniki badań dostarczają materiału na temat diagnozy i tendencji w kształtowaniu systemów wynagrodzeń w organizacjach działających w latach 2019–2020. Celem ich prezentacji, poza aspektem informacyjnym, jest konfrontacja z dorobkiem nauki oraz inspiracja czytelników do samodzielnej analizy i oceny rzeczywistości.