

Dr hab. Magdalena K. Gąsowska
 Uniwersytet Warszawski
 ORCID: 0000-0002-4971-5440
 e-mail: mgasowska@wz.uw.edu.pl

Logistyka jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstwa usługowego — wyniki badań (cz. II)

Logistics as a determinant of competitiveness of a service enterprises — research results (part II)

Streszczenie

Artykuł stanowi drugą część opracowania, którego celem jest przedstawienie wpływu logistyki na konkurencyjność przedsiębiorstwa usługowego we współczesnych uwarunkowaniach na przykładzie wybranych przedsiębiorstw usługowych. Podjęto w nim próbę pogłębionej analizy systemów logistycznych i zarządzania procesami logistycznymi w badanych przedsiębiorstwach usługowych w kontekście budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa i oceny wpływu logistyki na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe:

konkurencyjność przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwo usługowe, logistyka

Abstract

The article constitutes the second part of the study, the purpose of which is to represent the influence of logistics on competitiveness of a service company in contemporary conditions on the example of selected service enterprises. In the article, the author attempted to conduct an in-depth analysis of logistics systems and logistics process management in the surveyed service enterprises in the context of building the enterprise's competitiveness and assessing the influence of logistics on the competitiveness of the surveyed enterprises.

Keywords:

enterprise competitiveness, service enterprise, logistics

JEL: D22, M21

Wprowadzenie

Artykuł jest częścią opracowania, składającego się z dwóch integralnych publikacji, którego celem jest przedstawienie wpływu logistyki na konkurencyjność przedsiębiorstwa usługowego we współczesnych uwarunkowaniach na przykładzie wybranych przedsiębiorstw usługowych¹. W pierwszej części opracowania na podstawie studiów literaturowych zaprezentowano proces budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa usługowego oraz oddziaływanie logistyki na konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw usługowych. Opisano metodykę badań i dokonano skrótovej charakterystyki badanej populacji². Przedstawiono wyniki badań dotyczące wybranych aspektów uwarunkowań logistyki w zarządzaniu badanymi przedsiębiorstwami. W drugiej części opracowania zostanie podjęta próba pogłębionej analizy systemów logistycznych i zarządzania procesami logistycznymi w badanych przedsiębiorstwach

usługowych w kontekście budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa i oceny wpływu logistyki na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw.

Logistyczny potencjał konkurencyjności jako element potencjału konkurencyjności badanych przedsiębiorstw

Przedmiotem badania były elementy logistycznego potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw, które w największym stopniu wpływały na zdolność przedsiębiorstwa do umacniania i poprawy swojej pozycji konkurencyjnej w latach 2016–2018 (tabela 1). Większość respondentów wskazała, że elementem logistycznego potencjału konkurencyjności najbardziej wpływającym na konkurencyjność przedsiębior-

Tabela 1

Elementy logistycznego potencjału konkurencyjności w największym stopniu wpływające na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw w latach 2016–2018

| Wyszczególnienie | Lata 2016–2018 | |
|--|----------------|------|
| | liczba wskazań | % |
| Zasoby logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem jest wymagany i oczekiwany poziom obsługi klientów | 67 | 58,2 |
| Zasoby logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem jest adaptacyjność i wzrost elastyczności przedsiębiorstwa | 48 | 41,7 |
| Relacje z otoczeniem (klientami, dostawcami, konkurentami i partnerami) | 45 | 39,1 |
| Znajomość rynku | 42 | 36,5 |
| Zasoby logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem jest niski poziom kosztów logistycznych | 36 | 31,3 |
| Wizerunek przedsiębiorstwa | 34 | 29,6 |
| Logistyka zaopatrzenia | 27 | 23,5 |
| Zasoby logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem jest zwiększenie płynności finansowej | 26 | 22,6 |
| Zarządzanie zasobami ludzkimi | 26 | 22,6 |
| Pozycja logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, posiadanie planów strategicznych | 25 | 21,7 |
| Innowacyjność | 20 | 17,4 |
| Logistyka dystrybucji | 19 | 16,5 |
| Umiejętności i kompetencje pracowników logistyki | 19 | 16,5 |
| System informacyjny | 16 | 13,9 |
| Wiedza logistyczna | 15 | 13,0 |
| Umiejętności i kompetencje menedżerów logistyki | 14 | 12,2 |
| System logistyczny przedsiębiorstwa | 13 | 11,3 |
| Zasoby logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem jest zwiększenie produktywności zasobów | 12 | 10,4 |
| Technologie logistyczne | 12 | 10,4 |
| Rentowność i potencjał finansowy | 11 | 9,6 |
| Zasoby logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem jest zmniejszenie ryzyka operacyjnego | 11 | 9,6 |
| Infrastruktura przedsiębiorstwa | 10 | 8,7 |
| System zarządzania ryzykiem | 7 | 6,1 |
| Lokalizacja | 5 | 4,3 |

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

stwa w analizowanym okresie były zasoby logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem był wymagany i oczekiwany poziom obsługi klientów (58,2%). W dalszej kolejności uczestnicy badania wymieniali następujące elementy logistycznego potencjału konkurencyjności w największym stopniu wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa w latach 2016–2018: zasoby logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem były adaptacyjność i wzrost elastyczności przedsiębiorstwa (41,7%), relacje z otoczeniem (klientami, dostawcami, konkurentami i partnerami) (39,1%), znajomość rynku (36,5%), zasoby logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem był niski poziom kosztów logistycznych (31,3%), wizerunek przedsiębiorstwa (29,6%).

Jedynie 16,5% respondentów zadeklarowało, że w latach 2016–2018 umiejętności i kompetencje pracowników logistyki w największym stopniu wpływały na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Jeszcze mniej uczestników badania (12,2%) wskazało, że w analizowanym okresie elementem logistycznego potencjału

konkurencyjności w największym stopniu kształtującym konkurencyjność przedsiębiorstwa były umiejętności i kompetencje menedżerów logistyki. Prawie co piąty uczestnik badania wskazał, że elementem logistycznego potencjału konkurencyjności najbardziej wpływającym na konkurencyjność przedsiębiorstwa w analizowanym okresie było zarządzanie zasobami ludzkimi (22,6%). Należy tu podkreślić, że umiejętności i kompetencje menedżerów i pracowników logistyki były podstawą rozwoju wymienianych przez respondentów kompetencji logistyki najbardziej wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Warto zwrócić uwagę, że w latach 2016–2018 zdaniem jedynie 13,0% respondentów wiedza logistyczna była kluczowym elementem wpływającym na konkurencyjność przedsiębiorstwa. W analizowanym okresie tylko 13,9% uczestników badania wskazało, że logistyczny system informacyjny w największym stopniu wpływał na zdolność przedsiębiorstwa do umacniania i poprawy swojej pozycji konkurencyjnej. Z drugiej strony jednak 36,5% respondentów zade-

Tabela 2

Ograniczenia w budowaniu konkurencyjności badanych przedsiębiorstw w latach 2016–2018

| Wyszczególnienie | Lata 2016–2018 | |
|---|----------------|------|
| | liczba wskazań | % |
| Niekorzystne uwarunkowania rynkowe | 89 | 77,4 |
| Niewystarczający potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa | 72 | 62,6 |
| Wysokie koszty prowadzenia działalności | 52 | 45,2 |
| Brak wzajemnego zaufania i otwarcia na wymianę informacji z partnerami biznesowymi | 51 | 44,3 |
| Brak środków finansowych | 45 | 39,1 |
| Zbyt duża koncentracja na wynikach krótkoterminowych | 41 | 35,7 |
| Brak wykwalifikowanych pracowników | 39 | 33,9 |
| Brak współdziałania z przedsiębiorstwami uczestniczącymi w dostarczaniu usługi lub produktu obudowanego usługami do klienta | 39 | 33,9 |
| Sprzeczne priorytety | 35 | 30,4 |
| Brak wykorzystania nowoczesnych technologii w obszarze systemów informacji i komunikacji | 32 | 27,8 |
| Nieumiejętność szybkiego reagowania na pojawiające się szanse | 29 | 25,2 |
| Problemy z utrzymaniem płynności finansowej | 24 | 20,9 |
| Umiejętności i kompetencje kadry menedżerskiej | 18 | 15,7 |
| Brak określonych zakresów odpowiedzialności, brak parametrów oceny | 13 | 11,3 |
| Brak realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju | 10 | 8,7 |
| Barriere językowe | 9 | 7,8 |

Źródło: jak tab. 1.

klarowało, że znajomość rynku była kluczowym elementem logistycznego potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Analizie poddano również ograniczenia w procesie budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w latach 2016–2018. Zdaniem zdecydowanej większości respondentów ograniczeniem w procesie budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w badanym okresie były niekorzystne uwarunkowania rynkowe (77,4%) oraz niewystarczający potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa (62,6%). W następnej kolejności respondenci wskazywali, że budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w latach 2016–2018 utrudniały: wysokie koszty prowadzenia działalności (45,2%), brak wzajemnego zaufania i otwarcia na wymianę informacji z partnerami biznesowymi (44,3%), brak środków finansowych (39,1%), zbyt duża koncentracja na wynikach krótkookresowych (35,7%), brak wykwalifikowanych pracowników (33,9%), brak współdziałania z przedsiębiorstwami uczestniczącymi w dostarczaniu usługi lub produktu obudowanego usługami do klienta (33,9%), sprzeczne priorytety (30,4%), brak wykorzystania nowoczesnych technologii w obszarze systemów informacji i komunikacji (27,8%), nieumiejętność szybkiego reagowania na pojawiające się szanse (25,2%).

Z badań wynika, że w zdecydowanej większości badanych firm barierą w procesie budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w analizowanym okresie były niekorzystne uwarunkowania rynkowe oraz niewystarczający potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa. Współczesne przedsiębiorstwa usługowe

powinny permanentnie uzupełniać i wzmacniać swój potencjał konkurencyjności, aby móc szybko i adekwatnie reagować na niekorzystne uwarunkowania rynkowe oraz pojawiające się szanse. Analiza wyników badań dała podstawy do sformułowania wniosku, że adekwatne do uwarunkowań zasoby logistyczne, zdolności logistyczne i kompetencje logistyki mogły ograniczać oddziaływanie wielu zewnętrznych czynników, które zdaniem respondentów niekorzystnie wpływały na proces budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w latach 2016–2018. Wskazywane przez respondentów ograniczenia w budowaniu konkurencyjności badanych przedsiębiorstw prezentuje tabela 2.

Respondentów poproszono też o wskazanie elementów logistycznego potencjału konkurencyjności, które należało rozwijać, aby budować konkurencyjność przedsiębiorstwa w latach 2016–2018 (tabela 3). Najwięcej uczestników badania (43,5%) zadeklarowało, że zasoby logistyczne, zdolności logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem jest niski poziom kosztów logistycznych, były elementem potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, który powinien być rozwijany, aby zwiększyć zdolność przedsiębiorstwa do umacniania i poprawy swojej pozycji konkurencyjnej w analizowanym okresie. Kolejnymi wymienianymi przez uczestników badania elementami logistycznego potencjału konkurencyjności, które powinny być rozwijane w przedsiębiorstwie, aby zwiększyć zdolność przedsiębiorstwa do umacniania i poprawy swojej pozycji konkurencyjnej w analizowanym okresie były: zasoby logistyczne,

Tabela 3

Elementy logistycznego potencjału konkurencyjności które powinny być rozwijane, aby budować konkurencyjność badanych przedsiębiorstw w latach 2016–2018

| Wyszczególnienie | Lata 2016–2018 | |
|---|----------------|------|
| | liczba wskazań | % |
| Zasoby logistyczne, zdolności logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem jest niski poziom kosztów logistycznych | 50 | 43,5 |
| Zasoby logistyczne, zdolności logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem jest wymagany i oczekiwany poziom obsługi klientów | 46 | 40,0 |
| Relacje z otoczeniem (klientami, dostawcami, konkurentami i partnerami) | 44 | 38,2 |
| System logistyczny przedsiębiorstwa | 43 | 37,4 |
| Innowacyjność | 42 | 36,5 |
| Rentowność i potencjał finansowy | 39 | 33,9 |
| System informacyjny | 34 | 29,6 |
| Zasoby logistyczne, zdolności logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem jest adaptacyjność i wzrost elastyczności przedsiębiorstwa | 33 | 28,7 |
| Zasoby logistyczne, zdolności logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem jest zmniejszenie ryzyka operacyjnego | 31 | 27,0 |
| Zasoby logistyczne, zdolności logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem jest zwiększenie produktywności zasobów | 26 | 22,6 |
| Umiejętności i kompetencje pracowników logistyki | 25 | 21,7 |
| Logistyka zaopatrzenia | 22 | 19,1 |
| Wiedza logistyczna | 21 | 18,3 |
| Zasoby logistyczne, zdolności logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem jest zwiększenie płynności finansowej | 20 | 17,4 |
| Umiejętności i kompetencje menedżerów logistyki | 18 | 15,7 |
| Technologie logistyczne | 18 | 15,7 |
| Zarządzanie zasobami ludzkimi | 17 | 14,8 |
| Znajomość rynku | 17 | 14,8 |
| Pozycja logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, posiadanie planów strategicznych | 15 | 13,0 |
| Wizerunek przedsiębiorstwa | 14 | 12,2 |
| Logistyka dystrybucji | 9 | 7,8 |

Źródło: jak tab. 1.

zdolności logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem jest wymagany i oczekiwany poziom obsługi klientów (40%), relacje z otoczeniem (klientami, dostawcami, konkurentami i partnerami) (38,2%), system logistyczny przedsiębiorstwa (37,4%), innowacyjność (36,5%), rentowność i potencjał finansowy (33,9%).

Według większości respondentów (58,2%) elementem logistycznego potencjału konkurencyjności najbardziej wpływającym na konkurencyjność przedsiębiorstwa w latach 2016–2018 były zasoby logistyczne i kompetencje logistyki, które pozwalały osiągnąć wymagany i oczekiwany poziom obsługi klientów. Należy zwrócić uwagę, że zasoby logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem był wymagany i oczekiwany poziom obsługi klientów stanowiły drugi najczęściej wskazywany element logistycznego potencjału konkurencyjności, który powinien być rozwijany, aby budować konkurencyjność przedsiębiorstwa w analizowanym okresie.

Jedynie 11,3% respondentów wskazało, że system logistyczny był elementem logistycznego potencjału

konkurencyjności najbardziej wpływającym na konkurencyjność przedsiębiorstwa w latach 2016–2018. Uczestnicy badania częściej wskazywali, że konkurencyjność przedsiębiorstwa w badanym okresie w największym stopniu kształtowały podsystemy systemu logistycznego: logistyka zaopatrzenia (23,5%) i logistyka dystrybucji (16,5%). Należy podkreślić, że system logistyczny przedsiębiorstwa był jednym z najczęściej wskazywanych przez respondentów (37,4%) elementem logistycznego potencjału konkurencyjności, który powinien być rozwijany, aby zwiększyć zdolność przedsiębiorstwa do umacniania i poprawy swojej pozycji konkurencyjnej w analizowanym okresie. W obecnych uwarunkowaniach rynkowych procesy logistyczne powinny być ukierunkowane systemowo na jak najpełniejsze zaspokojenie wymagań i oczekiwań klientów, ale w większości badanych przedsiębiorstw podejście to było wdrażane jedynie fragmentarycznie.

Niewielu respondentów wskazało, że logistyczny system informacyjny (13,9%), zasoby logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem jest zmniejszenie

szczenie ryzyka operacyjnego (9,6%), oraz system zarządzania ryzykiem (6,1%) w największym stopniu wpływały na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Z drugiej strony jednak respondenci stwierdzili, że budowanie konkurencyjności w analizowanym okresie wymagało rozwijania: logistycznego systemu informacyjnego (29,6%), zasobów logistycznych, zdolności logistycznych i kompetencji logistyki, których efektem jest adaptacyjność i wzrost elastyczności przedsiębiorstwa (28,7%), zasobów logistycznych, zdolności logistycznych i kompetencji logistyki, których efektem jest zmniejszenie ryzyka operacyjnego (27,0%). Wyniki przeprowadzonych badań dały podstawy do sformułowania wniosku, że w prawie 30% badanych przedsiębiorstw działania i rozwiązania logistyczne mogły zwiększyć zdolność reagowania na niekorzystne uwarunkowania rynkowe, umożliwić szybsze wykrywanie i wykorzystywanie szans oraz zmniejszyć ryzyko prowadzonej działalności.

Działania i rozwiązania logistyczne a źródła przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw

Analizie poddano również pozycję badanych przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw w latach 2016–2018 (tabela 4). Z deklaracji respondentów wynika, że w 2016 r. 9 badanych przedsiębiorstw (7,8%) było uznawanych przez swoich przedstawicieli za liderów w łańcuchu dostaw. W 2017 r. — zgodnie z deklaracjami uczestników badania — liderami w łańcuchu dostaw było 10 badanych przedsiębiorstw (8,7%), a w 2018 r. już 12 (10,4%). Prawie co piąty respondent (20,9% w 2016 i 2017 r., 20,0% w 2018 r.) postrzegał swoje przedsiębiorstwo w badanym okresie jako jednego z kluczowych partnerów w łańcuchu dostaw.

Jak wynika z tabeli 4, większość uczestników badania wskazała, że przedsiębiorstwo w latach 2016–2018 było uzależnione od innych podmiotów w łańcuchu dostaw (53,0% w 2016 r., 52,2% w 2017 r., 51,3% w 2018 r.). 30,4% respondentów określiło siłę przetargową przedsiębiorstwa w analizowanym okresie jako słabą. Średnią siłę przetargową, zdaniem uczestników badania, miało: 24,3% badanych firm w 2016 r., 23,5% badanych firm w 2017 r. i 22,6% badanych firm w 2018 r. Zdaniem respondentów 16,5% badanych firm miało bardzo słabą siłę przetargową w analizowanym okresie. Według deklaracji respondentów w latach 2016–2017 9 badanych przedsiębiorstw (7,8%) koordynowało zarządzanie łańcuchem dostaw, a w 2018 r. funkcję tę pełniło 10 badanych firm (8,7%). Z analizy deklaracji wynika, że w latach 2016–2018 7 badanych przedsiębiorstw (6,1%) mogło narzucać swoje warunki innym podmiotom w łańcuchu dostaw.

Analiza wyników pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, że w latach 2016–2018 prawie co trzecie badane przedsiębiorstwo starało się współpracować z podmiotami, z którymi warto się identyfikować. Ponad 10% badanych przedsiębiorstw (10,4% w 2016 r., 11,3% w 2017 i 2018 r.) starało się wykorzystywać swoją przewagę w łańcuchu dostaw, co jest sprzeczne z istotą współczesnego zarządzania łańcuchem dostaw.

Przedmiotem badań był również stopień współpracy badanych przedsiębiorstw z podmiotami w łańcuchu dostaw w obszarze działań i rozwiązań logistycznych w latach 2016–2018. Jak wynika z tabeli 5, większość respondentów określiła relacje badanego przedsiębiorstwa z podmiotami w łańcuchu dostaw w obszarze działań i rozwiązań logistycznych w analizowanym okresie jako współdziałanie z przedsiębiorstwami będącymi ogniwami łańcucha dostaw, aby lepiej zaspokoić wymagania i spełnić oczekiwania klientów (56,5% w 2016 r., 57,4% w 2017 r., 58,2% w 2018 r.). Analiza wyników badań pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, że w latach 2016–2018 liczną (40% badanych firm w 2016 r., 39,1% badanych firm w 2017 i 2018 r.) grupę stanowiły przedsiębiorstwa współpracujące z podmiotami będącymi ogniwami łańcucha dostaw w obszarze działań i rozwiązań logistycznych tylko wtedy, gdy dzięki temu mogły zwiększyć swoją efektywność. Prawie 30% respondentów w badanym okresie określiło stopień współpracy badanego przedsiębiorstwa z podmiotami w łańcuchu dostaw w obszarze działań i rozwiązań logistycznych jako luźną współpracę. W dalszej kolejności uczestnicy badania określili następująco stopień współpracy badanego przedsiębiorstwa z podmiotami w łańcuchu dostaw w obszarze działań i rozwiązań logistycznych: ścisła współpraca z przedsiębiorstwami będącymi ogniwami łańcucha dostaw, aby lepiej zaspokoić wymagania i spełnić oczekiwania klientów (15,7% w latach 2016–2018), procesy logistyczne między partnerami łańcucha dostaw kształtowane są dynamicznie zgodnie z wymaganiami i oczekiwaniami klientów (12,2% w 2016 r., 13,0% w 2017 i 2018 r.), integracja (9,6% w 2016 r., 10,4% w 2017 i 2018 r.), partnerstwo oparte na wymianie informacji strategicznych i operacyjnych (6,1% w 2016 r., 5,2% w 2017 i 2018 r.). Niewielu uczestników badania określało stosunki przedsiębiorstwa z podmiotami będącymi ogniwami łańcucha dostaw jako ścisłą współpracę, integrację oraz partnerstwo oparte na wymianie informacji strategicznych i operacyjnych. Należy też podkreślić, że ścisła współpraca, integracja i partnerstwo z podmiotami w łańcuchach dostaw, których ogniwami były badane przedsiębiorstwa, nie dotyczyły całego systemu kreowania wartości dla klienta.

Analizie poddano także faktycznie dokonane zmiany w działaniach i rozwiązaniach logistycznych wewnątrz przedsiębiorstwa oraz między przedsiębiorstwami w latach 2016–2018 (tabela 6). Najwięcej

Tabela 4

Pozycja badanych przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw w latach 2016–2018 [%]

| Wyszczególnienie | Lata | | |
|--|------|------|------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| Lider w łańcuchu dostaw | 7,8 | 8,7 | 10,4 |
| Jeden z kluczowych partnerów | 20,9 | 20,9 | 20,0 |
| Przedsiębiorstwo stara się wykorzystywać swoją przewagę w łańcuchu dostaw | 10,4 | 11,3 | 11,3 |
| Przedsiębiorstwo stara się współpracować z podmiotami, z którymi warto się identyfikować | 33,9 | 33,9 | 33,9 |
| Przedsiębiorstwo jest uzależnione od innych podmiotów w łańcuchu dostaw | 53,0 | 52,2 | 51,3 |
| Bardzo słaba siła przetargowa | 16,5 | 16,5 | 16,5 |
| Słaba siła przetargowa | 30,4 | 30,4 | 30,4 |
| Średnia siła przetargowa | 24,3 | 23,5 | 22,6 |
| Przedsiębiorstwo koordynuje zarządzanie łańcuchem dostaw | 7,8 | 7,8 | 8,7 |
| Przedsiębiorstwo może narzucać swoje warunki innym podmiotom w łańcuchu dostaw | 6,1 | 6,1 | 6,1 |

Źródło: jak tab. 1.

Tabela 5

Stopień współpracy badanych przedsiębiorstw z podmiotami w łańcuchu dostaw w obszarze działań i rozwiązań logistycznych w latach 2016–2018 [%]

| Wyszczególnienie | Lata | | |
|---|------|------|------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| Współdziałanie z przedsiębiorstwami będącymi ogniwami łańcucha dostaw, aby lepiej zaspokoić wymagania i spełnić oczekiwania klientów | 56,5 | 57,4 | 58,2 |
| Przedsiębiorstwo współpracuje z podmiotami będącymi ogniwami łańcucha dostaw tylko wtedy, kiedy dzięki temu może zwiększyć swoją efektywność | 40,0 | 39,1 | 39,1 |
| Luźna współpraca | 29,6 | 28,7 | 28,7 |
| Ścisła współpraca z przedsiębiorstwami będącymi ogniwami łańcucha dostaw, aby lepiej zaspokoić wymagania i spełnić oczekiwania klientów | 15,7 | 15,7 | 15,7 |
| Procesy logistyczne między partnerami łańcucha dostaw kształtowane są dynamicznie zgodnie z wymaganiami i oczekiwaniami klientów | 12,2 | 13,0 | 13,0 |
| Integracja (ściśła współpraca pomiędzy dostawcami i odbiorcami, wspólne projektowanie produktów, wspólne systemy dzielenia się informacjami) | 9,6 | 10,4 | 10,4 |
| Partnerstwo oparte na wymianie informacji strategicznych i operacyjnych (kształtowanie stosunków między ogniwami na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, prowadzące do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej) | 6,1 | 5,2 | 5,2 |

Źródło: jak tab. 1.

uczestników badania wskazało, że zmianą w działaniach i rozwiązaniach logistycznych w analizowanym okresie była poprawa obsługi klienta (60,0% w 2016 r., 60,9% w 2017 r., 61,7% w 2018 r.). Drugą najczęściej wskazywaną przez respondentów zmianą w działaniach i rozwiązaniach logistycznych w latach 2016–2018 było zwiększenie zdolności do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (43,5% w 2016 r., 46,1% w 2017 r., 47,8% w 2018 r.). Kolejnymi najczęściej wskazywanymi przez respondentów zmianami

w działaniach i rozwiązaniach logistycznych były: wzrost elastyczności przedsiębiorstwa (42,6% w 2016 i 2017 r., 43,5% w 2018 r.), zacieśnianie współpracy z odbiorcami (39,1% w 2016 i 2017 r., 40,0% w 2018 r.), niezawodność dostaw (38,2% w latach 2016–2018), zacieśnianie współpracy z dostawcami (37,4% w 2016 i 2017 r., 38,2% w 2018 r.), redukcja kosztów logistycznych (33,0% w 2016 r., 33,9% w 2017 i 2018 r.), wzrost wrażliwości na wymagania odbiorcy (30,4% w 2016 r., 31,3% w 2017 r., 32,2% w 2018 r.).

Tabela 6

Zmiany dokonane w działaniach i rozwiązaniach logistycznych badanych przedsiębiorstw w latach 2016–2018 [%]

| Wyszczególnienie | Lata | | |
|--|------|------|------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| Poprawa obsługi klienta | 60,0 | 60,9 | 61,7 |
| Zwiększenie zdolności do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej | 43,5 | 46,1 | 47,8 |
| Wzrost elastyczności przedsiębiorstwa | 42,6 | 42,6 | 43,5 |
| Zacieśnianie współpracy z odbiorcami | 39,1 | 39,1 | 40,0 |
| Niezawodność dostaw | 38,2 | 38,2 | 38,2 |
| Zacieśnianie współpracy z dostawcami | 37,4 | 37,4 | 38,2 |
| Redukcja kosztów logistycznych | 33,0 | 33,9 | 33,9 |
| Wzrost wrażliwości na wymagania odbiorcy | 30,4 | 31,3 | 32,2 |
| Wdrożenie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych | 27,8 | 27,8 | 28,6 |
| Ograniczenia niepewności i ryzyka realizowanych procesów logistycznych | 22,6 | 23,5 | 23,5 |
| Wzrost odporności na zakłócenia | 21,7 | 21,7 | 23,5 |
| Wzrost skuteczności logistycznego systemu informacji | 21,7 | 21,7 | 22,6 |
| Redukcja poziomu utrzymywanych zapasów | 20,0 | 20,9 | 22,6 |
| Analiza procesów logistycznych | 19,1 | 19,1 | 19,1 |
| Wzrost unikatowości i efektywności systemu logistycznego | 18,3 | 20,9 | 20,9 |
| Rozwój strategii logistyki | 18,3 | 19,1 | 20,9 |
| Optymalizacja struktur organizacyjnych logistyki | 17,4 | 17,4 | 17,4 |
| Zarządzanie łańcuchem dostaw | 15,7 | 15,7 | 15,7 |
| Zmiana kierunku z zaopatrzenia na zapotrzebowanie | 14,8 | 14,8 | 14,8 |
| Wdrożenie systemu oceny procesów logistycznych | 7,8 | 7,8 | 7,8 |
| Nadanie zrównoważonego charakteru łańcuchowi dostaw | 7,0 | 8,7 | 9,6 |
| Systemowe zarządzanie ryzykiem | 5,2 | 5,2 | 5,2 |
| Outsourcing procesów logistycznych | 4,3 | 4,3 | 4,3 |
| Współpraca w sieci | 3,5 | 3,5 | 3,5 |
| Nadanie zrównoważonego charakteru procesom logistycznym | 3,5 | 3,5 | 4,3 |

Źródło: jak tab. 1.

Wyniki przeprowadzonych badań dały podstawy do sformułowania wniosku, że zmiany dokonane w działaniach i rozwiązaniach logistycznych badanych przedsiębiorstw w latach 2016–2018 umożliwiły przedsiębiorstwom lepsze przystosowanie się do zmieniających się warunków działania. W wyniku zmieniających się uwarunkowań rynkowych badane firmy zwiększały swoją elastyczność, zacieśniały współpracę z dostawcami i odbiorcami, wypracowywały niezawodność dostaw, redukowały koszty logistyczne, zwiększały wrażliwość na wymagania odbiorcy, wdrażały nowe technologie informacyjne i komunikacyjne, ograniczały niepewność i ryzyko realizowanych procesów logistycznych, wypracowywały większą odporność na zakłócenia, zwiększały skuteczność logistycznego systemu informacji, redukowały poziom utrzymywanych zapasów, zwiększały unikatowość i efektywność systemu logistycznego, optymalizowały zarządzanie personelem logistyki, nadawały zrównoważony charakter łańcuchowi dostaw, dokonywały outsourcingu procesów logistycznych, dokonywały zmian w zarządzaniu personelem logistyki, współpracowały w sieci oraz nadawały zrównoważony charakter procesom logi-

stycznym. Nie wszystkie cele logistyczne zostały osiągnięte przez badane przedsiębiorstwa (por. tabela 2 w: Gąsowska, 2020, s. 30 i tabela 6 w niniejszym artykule). Najwięcej badanych firm poprawiło obsługę klienta, zwiększyło zdolność do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, zmniejszyło koszty logistyczne, zwiększyło elastyczność, zacieśniło współpracę z odbiorcami, wypracowało niezawodność dostaw, zacieśniło współpracę z dostawcami, zmniejszyło koszty logistyczne i zwiększyło wrażliwość na wymagania odbiorcy. Z drugiej strony jednak część przedsiębiorstw nie osiągnęła takich efektów, mimo że były one celami logistycznymi w analizowanym okresie i brak realizacji tych celów niekorzystnie wpływał na budowanie konkurencyjności tych firm. Potwierdza to wskazywany przez ponad 40% respondentów duży potencjał poprawy w obszarze logistyki operacyjnej.

Badaniom poddano również innowacje logistyczne wdrożone w badanych przedsiębiorstwach w latach 2016–2018 (tabela 7). Analiza deklaracji respondentów pozwala stwierdzić, że w latach 2016–2018 większość badanych firm (58,3%) wdrożyła innowacje logistyczne. Najwięcej uczestników badania wska-

Tabela 7

Innowacje logistyczne wdrożone w badanych przedsiębiorstwach w latach 2016–2018 [%]

| Wyszczególnienie | Lata | | |
|---|------|------|------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| Doskonalenie organizacji pracy | 40,9 | 42,6 | 43,5 |
| Doskonalenie i rozwój procesów logistycznych, aby osiągnąć poprawę obsługi klienta | 36,5 | 37,4 | 41,7 |
| Doskonalenie i rozwój procesów logistycznych, aby osiągnąć przewagę elastyczności | 33,9 | 36,5 | 36,5 |
| Doskonalenie i rozwój procesów logistycznych, aby osiągnąć przewagę kosztów | 33,0 | 33,0 | 33,9 |
| Doskonalenie i rozwój procesów logistycznych, aby osiągnąć przewagę wynikającą z zaufania, poczucia bezpieczeństwa klientów | 25,2 | 25,2 | 26,0 |
| Wdrożenie technologii informatycznych | 20,0 | 20,0 | 20,9 |
| Doskonalenie i rozwój procesów logistycznych, aby osiągnąć przewagę czasu | 18,3 | 19,1 | 21,7 |
| Doskonalenie logistycznego systemu informacji | 17,4 | 17,4 | 18,3 |
| Doskonalenie i rozwój procesów logistycznych, aby osiągnąć przewagę niezawodności | 16,5 | 17,4 | 17,4 |
| Doskonalenie i rozwój procesów logistycznych, aby osiągnąć przewagę jakości | 14,8 | 18,3 | 19,1 |
| Wprowadzenie nowych wyrobów, lepiej zaspokajających zidentyfikowane potrzeby klientów | 12,2 | 11,3 | 11,3 |
| Wykorzystanie nowych kanałów dystrybucji | 7,8 | 7,8 | 7,8 |
| Doskonalenie i rozwój procesów logistycznych, aby zmniejszyć zaangażowanie kapitału | 6,1 | 7,0 | 8,7 |

Źródło: jak tab. 1.

zało, że w analizowanym okresie przedsiębiorstwo wdrożyło innowacje mające na celu doskonalenie organizacji pracy (40,9% w 2016 r., 42,6% w 2017 r., 43,5% w 2018 r.). Kolejnymi najczęściej wdrażanymi innowacjami w logistyce badanych firm były: doskonalenie i rozwój procesów logistycznych, aby osiągnąć poprawę obsługi klienta (36,5% w 2016 r., 37,4% w 2017 r., 41,7% w 2018 r.), doskonalenie i rozwój procesów logistycznych, aby osiągnąć przewagę elastyczności (33,9% w 2016 r., 36,5% w 2017 r. i 2018 r.), doskonalenie i rozwój procesów logistycznych, aby osiągnąć przewagę kosztów (33,0% w 2016 i 2017 r., 33,9% w 2018 r.), doskonalenie i rozwój procesów logistycznych, aby osiągnąć przewagę wynikającą z zaufania, poczucia bezpieczeństwa klientów (25,2% w 2016 i 2017 r., 26,0% w 2018 r.).

Z przeprowadzonych badań wynika, że wdrożone innowacje logistyczne w większości badanych firm nie były konsekwencją zaplanowanych działań, zostały wymuszone przez zmieniające się uwarunkowania rynkowe, natomiast w decyzjach o ich wdrożeniu kluczową rolę odgrywał rachunek ekonomiczny. Większość badanych przedsiębiorstw wdrażających innowacje logistyczne starała się zwiększać satysfakcję klientów i przychody, próbując jednocześnie minimalizować koszty. Zdecydowana większość logistycznych innowacji organizacyjnych w badanych przedsiębiorstwach dotyczyła zacieśniania współpracy z dostawcami i odbiorcami. Innowacje te przyczyniły się do poprawy systemu komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz z klientami i dostawcami, wzrostu sprawności funkcjonowania organizacji, wzrostu wydajności i jakości pracy. Współpraca badanych przedsiębiorstw z klientami i dostawcami

w procesie kreowania i wdrażania innowacji logistycznych przyczyniała się do wzrostu satysfakcji klientów, co z kolei przekładało się na zwiększenie zdolności firmy do umacniania i poprawy swojej pozycji na rynku.

Strategie i instrumenty logistyczne jako narzędzie budowania pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw

Badaniom poddano strategie logistyczne stosowane w praktyce badanych przedsiębiorstw w latach 2016–2018. Analiza wyników badań dała podstawy do wyciągnięcia wniosku, że większość badanych firm (56,5%) w latach 2016–2018 nie posiadała sformalizowanej strategii logistycznej, a więc nie miała opracowanej spójnej koncepcji systemowego działania w obszarze logistyki, której wdrożenie miało służyć osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Więcej niż co piąte badane przedsiębiorstwo (21,7%) w analizowanym okresie nie miało sformalizowanej logistycznej strategii globalnej, ale miało opracowane strategie częściowe dotyczące zaopatrzenia i dystrybucji. W latach 2016–2018 14 badanych przedsiębiorstw (12,2%) miało sformalizowaną strategię zarządzania łańcuchem dostaw; 4 badane firmy (3,5%) nie miały sformalizowanej strategii logistycznej w analizowanym okresie, ale de facto realizowały strategię zarządzania łańcuchem dostaw, a 11 spośród 14 badanych dużych przedsiębiorstw realizowało strategię zarzą-

dzania łańcuchem dostaw. W badanej próbie przedsiębiorstw w latach 2016–2018 stosowane były też inne globalne strategie logistyczne — 9,6% badanych przedsiębiorstw, mających sformalizowaną globalną strategię logistyczną w latach 2016–2018, realizowało strategię mieszaną, będącą kompozycją zasad logistycznych dwóch lub trzech strategii wskazanych w kwestionariuszu.

Z badań wynika, że ponad 40% badanych przedsiębiorstw w których respondenci wskazywali, że logistyka kreuje przewagę konkurencyjną, nie posiadała sformalizowanej globalnej strategii logistycznej. Tylko 15,7% badanych organizacji realizowało strategię zarządzania łańcuchem dostaw. Przedsiębiorstwa indywidualnie optymalizujące zaopatrzenie i dystrybucję nie kreują większej wartości dla klienta niż przedsiębiorstwa konkurujące łańcuchem dostaw. Strategie łańcuchów dostaw i inne globalne strategie logistyczne realizowane w badanych przedsiębiorstwach stanowiły strategie konkurowania. Zdaniem zdecydowanej większości respondentów z przedsiębiorstw mających opracowane strategie logistyczne w obszarach zaopatrzenia i dystrybucji strategie te wspierały strategie konkurowania (76,0% przedsiębiorstw mających strategie logistyczne w obszarach zaopatrzenia i dystrybucji). Pozostali respondenci wskazywali, że logistyczne strategie zaopatrzenia i logistyczne strategie dystrybucji były strategiami konkurowania.

Analiza wyników badań dała podstawę do wyciągnięcia wniosku, że w latach 2016–2018 badane przedsiębiorstwa stosowały następujące logistyczne instrumenty konkurowania o zasoby (na rynku zaopatrzenia): wielkość zamówienia (52,2%), powtarzalność zamówień (48,7%), zacieśnianie współpracy z dostawcami i odbiorcami (25,2%), sprawność przepływu informacji (13,9%), zacieśnianie współpracy z dostawcami (13,0%). Natomiast wykorzystywanymi przez badane firmy w analizowanym okresie logistycznymi instrumentami konkurowania o klienta (na rynku zbytu) były: poziom obsługi ostatecznego klienta (61,7%), cena (58,2%), jakość (56,5%), elastyczność działania (42,6%), oferowanie największej wartości dla klienta (30,4%), zacieśnianie współpracy z dostawcami i odbiorcami (25,2%), dostępność (20,9%), zapewnienie jak najkrótszego czasu realizacji usługi (17,4%), zacieśnianie współpracy z odbiorcami (14,8%), sprawność przepływu informacji (13,9%). Logistyczne instrumenty konkurowania stosowane przez badane przedsiębiorstwa na rynku zaopatrzenia umożliwiały przedsiębiorstwom skuteczne wyróżnianie się na tle konkurentów, wzrost efektywności zakupu oraz kreowanie istotnych korzyści klientom, natomiast logistyczne instrumenty konkurowania na rynku zbytu umożliwiały im skuteczne wyróżnianie się na tle konkurentów, oferowanie istotnych korzyści klientom i wzrost dochodów ze sprzedaży.

Logistyka a konkurencyjność badanych przedsiębiorstw

Przedmiotem badania była także pozycja konkurencyjna badanych przedsiębiorstw w odniesieniu do klienta na rynku krajowym w latach 2016–2018, z wykorzystaniem wskaźników takich jak rentowność sprzedaży i udział w rynku. Respondentów poproszono o dokonanie oceny udziału przedsiębiorstwa w rynku krajowym oraz poziomu rentowności sprzedaży na tle konkurencji na tym rynku. Z analizy deklaracji wynika, że w badanej populacji największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa odnotowujące w latach 2016–2018 rentowność sprzedaży i udział w rynku takie same jak konkurencja (25,2% w 2016 r., 27,9% w 2017 r., 28,6% w 2018 r.). Kolejne co do wielkości grupy stanowiły firmy, które miały rentowność sprzedaży i udział w rynku lepsze od konkurencji (18,3% w 2016 r., 19,1% w 2017 r., 20,0% w 2018 r.), rentowność sprzedaży i udział w rynku gorsze od konkurencji (18,3% w 2016 r., 17,4% w 2017 i 2018 r.), rentowność sprzedaży gorszą od konkurencji i udział w rynku taki sam jak konkurencja (14,8% w 2016 r., 13,0% w 2017 r., 12,2% w 2018 r.), rentowność sprzedaży lepszą od konkurencji i udział w rynku gorszy od konkurencji (13,0% w 2016 r., 12,2% w 2017 i 2018 r.), rentowność sprzedaży lepszą od konkurencji, udział w rynku taki sam jak konkurencja (7,8% w 2016 i 2017 r., 7,0% w 2018 r.), rentowność sprzedaży taką samą jak konkurencja i udział w rynku lepszy od konkurencji (2,6% w latach 2016–2018). Badane przedsiębiorstwa charakteryzowały się zróżnicowaną pozycją konkurencyjną na rynku krajowym w latach 2016–2018.

Analiza deklaracji co do pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw na rynku krajowym w latach 2016–2018 pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, że 43 badane przedsiębiorstwa (37,4%) miały stabilną, korzystną pozycję konkurencyjną w analizowanym okresie: 21 przedsiębiorstw miało rentowność sprzedaży i udział w rynku lepsze od konkurencji, 8 przedsiębiorstw miało rentowność sprzedaży lepszą od konkurencji i udział w rynku taki sam jak konkurencja, 14 przedsiębiorstw miało rentowność sprzedaży lepszą od konkurencji i udział w rynku gorszy od konkurencji. W latach 2016–2018 swoją pozycję konkurencyjną utrzymywało 29 badanych przedsiębiorstw (25,2%), które miały rentowność sprzedaży i udział w rynku takie same jak konkurencja.

Wyniki przeprowadzonych badań dały podstawy do sformułowania wniosku, że 7 przedsiębiorstw (6,1%) w latach 2016–2018 poprawiło swoją pozycję konkurencyjną na rynku krajowym:

- dwa przedsiębiorstwa z rentownością sprzedaży lepszą od konkurencji i udziałem w rynku takim samym jak konkurencji poprawiły swoją pozycję konkurencyjną i osiągnęły rentowność sprzedaży i udział w rynku lepsze od konkurencji;

- jedno przedsiębiorstwo z rentownością sprzedaży lepszą od konkurencji i udziałem w rynku gorszym od konkurencji poprawiło swoją pozycję konkurencyjną i osiągnęło rentowność sprzedaży lepszą od konkurencji przy udziale w rynku takim samym jak konkurencji;
- trzy przedsiębiorstwa z rentownością sprzedaży gorszą od konkurencji i udziałem w rynku takim samym jak konkurencji poprawiło swoją pozycję konkurencyjną i osiągnęły rentowność sprzedaży i udział w rynku takie same jak konkurencji;
- jedno przedsiębiorstwo z rentownością sprzedaży gorszą od konkurencji i udziałem w rynku gorszym od konkurencji poprawiło swoją pozycję konkurencyjną i osiągnęło rentowność sprzedaży i udział w rynku takie same jak konkurencji.

Wśród badaczy nie ma konsensusu co do sposobu pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa. Autorka dokonała oceny konkurencyjności badanych firm, odnosząc się do przyjętej w opracowaniu koncepcji konkurencyjności. Wyniki przeprowadzonych badań dały podstawę do wyciągnięcia wniosku, że w analizowanym okresie 46 badanych przedsiębiorstw (40,0%) umocniło lub poprawiło swoją pozycję konkurencyjną, zwiększyło przychody ze sprzedaży przy takiej samej jak konkurencji lub lepszej od konkurencji płynności finansowej, zwiększyło dostosowanie swojej działalności do wymagań i oczekiwań klientów, odpowiednio reagowało na wyzwania rynkowe, osiągało wyznaczone cele, realizowało przyjęte strategie, wdrażało innowacje. Zdecydowana większość tych firm obniżyła koszty, zmniejszyła zaangażowanie kapitału, co przekładało się na wzrost efektywności, rentowności i wartości przedsiębiorstwa, a w konsekwencji jego konkurencyjność. Analiza wyników badań dała podstawę do sformułowania wniosku, że we wszystkich badanych konkurencyjnych firmach w latach 2016–2018 logistyka istotnie wpływała na jakość obsługi klienta oraz kreowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. Badania dowiodły, że logistyka istotnie przyczyniała się do budowania konkurencyjności analizowanych przedsiębiorstw usługowych.

Podsumowanie

We wszystkich badanych konkurencyjnych przedsiębiorstwach w latach 2016–2018 logistyka istotnie wpływała na jakość obsługi klienta oraz kreowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. Zdecydowana większość respondentów z badanych konkurencyjnych przedsiębiorstw wskazała, że w analizowanym okresie logistyka miała istotny wpływ na wzrost przychodów ze sprzedaży, redukcję kosztów operacyjnych, wzrost elastyczności oraz wartość przedsiębiorstwa. W większości badanych konkurencyjnych

firm logistyka istotnie wpływała również na płynność finansową, redukcję ryzyka operacyjnego, odporność na zakłócenia, zwiększenie produktywności zasobów. Ponad 1/2 badanych konkurencyjnych przedsiębiorstw włączała problemy logistyczne do procesu planowania strategicznego, co jest potwierdzeniem istotnego znaczenia logistyki w procesie zarządzania strategicznego w tych firmach.

Logistyczny potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jest istotnym elementem potencjału konkurencyjności wszystkich badanych konkurencyjnych przedsiębiorstw usługowych. Najczęściej wskazywanymi przez respondentów z konkurencyjnych firm elementami logistycznego potencjału konkurencyjności, które w największym stopniu wpływały na zdolność przedsiębiorstwa do umacniania i poprawy swojej pozycji konkurencyjnej przy osiągnięciu wyższego od pozostałych uczestników rynku poziomu efektywności oraz permanentnym kształtowaniu i skutecznym utrzymywaniu jej wzrostu były: zasoby logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem jest wymagany i oczekiwany poziom obsługi klientów, zasoby logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem jest adaptacyjność i wzrost elastyczności przedsiębiorstwa, relacje z otoczeniem, znajomość rynku, zasoby logistyczne i kompetencje logistyki, których efektem jest niski poziom kosztów logistycznych.

W większości badanych konkurencyjnych przedsiębiorstw elementy logistycznego potencjału konkurencyjności kreowały źródła przewagi konkurencyjnej, a w pozostałych konkurencyjnych firmach istotnie wspierały źródła przewagi konkurencyjnej. Logistycznymi źródłami przewagi konkurencyjnej w badanych konkurencyjnych przedsiębiorstwach były: różnicowanie (koncentracja na obsłudze klienta), niskie koszty, zdolności dynamiczne, radzenie sobie z niepewnością (przewaga elastyczności), kontrolowanie zmienności w procesach logistycznych, zarządzanie łańcuchem dostaw, integracja procesów logistycznych i partnerskie relacje z innymi firmami uczestniczącymi w procesie dostarczania usługi lub produktu obudowanego usługami do klienta, innowacje logistyczne, kluczowe kompetencje, ograniczanie ryzyka i zmniejszenie wpływu zakłóceń na realizację procesów logistycznych (przewaga niezawodności).

Ponad 1/2 konkurencyjnych firm miała sformalizowaną globalną strategię logistyczną, stanowiącą strategię konkurowania. Najlepsze przedsiębiorstwa wykorzystywały logistyczne instrumenty konkurowania na rynku zaopatrzenia do skutecznego wyróżniania się na tle konkurentów, osiągały dzięki nim większą efektywność zakupu od konkurentów i przynosiły istotne korzyści klientom, natomiast logistyczne instrumenty konkurowania na rynku zbytu umożliwiały im skuteczne wyróżnianie się na tle konkurentów, oferowanie istotnych korzyści klientom, a tym samym wzmocnienie pozycji przetargowej przedsiębiorstwa

wobec nabywców i realizację pożądaných efektów rynkowych i ekonomicznych.

Z badań wynika, że pozycję konkurencyjną najlepszych badanych przedsiębiorstw determinowało właściwe operacyjne zarządzanie procesami logistycznymi, które umożliwiało szybkie i adekwatne reagowanie na wymagania i oczekiwania klientów, zmieniające się uwarunkowania, działania konkurentów przy jak najmniejszych kosztach, łagodzenie negatywnego wpływu niekorzystnych uwarunkowań na rentowność i płynność finansową, zwiększenie elastyczności, wdrażanie innowacji logistycznych, zwiększenie przychodów ze sprzedaży, redukcję kosztów logistycznych, lepsze wykorzystanie aktywów, co przekładało się na permanentne kształtowanie i skuteczne utrzymywanie możliwie największego wzrostu efektywności operacyjnej. Przedsiębiorstwa usługowe na poziomie zarządzania operacyjnego muszą szybko i adekwatnie reagować na nagłe i trudne do przewidzenia zdarzenia, mające duży wpływ

na ich funkcjonowanie, aby zmniejszyć negatywne skutki i zapewnić wymagany poziom obsługi klienta oraz jednocześnie poszukiwać nowych, przyszłościowych rozwiązań.

Badania potwierdziły, że logistyka jest kluczowym elementem, który istotnie przyczynia się do budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa usługowego w współczesnych uwarunkowaniach. Najlepsze badane przedsiębiorstwa łączyły strategiczne podejście do kreowania całościowej koncepcji działań i rozwiązań logistycznych z szybkim i adekwatnym reagowaniem na permanentnie zmieniające się uwarunkowania rynkowe. Badania ukazały, że we wszystkich badanych przedsiębiorstwach usługowych istniał jeszcze duży potencjał wykorzystania logistyki do zwiększenia zdolności przedsiębiorstwa do umacniania i poprawy swojej pozycji na rynku przy osiągnięciu wyższego od pozostałych uczestników rynku poziomu efektywności oraz permanentnym kształtowaniu i skutecznym utrzymywaniu jej wzrostu.

Przypisy/Notes

¹ Zamieszczona na końcu niniejszego artykułu bibliografia zawiera pozycje literaturowe wykorzystane w pierwszej części opracowania (Gąsowska, 2020, s. 23–33).

² Badania przeprowadzono w 2019 r. metodą wywiadu bezpośredniego z menedżerami odpowiedzialnymi za logistykę w badanych firmach z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego. Badaniom poddano 115 losowo wybranych małych, średnich i dużych przedsiębiorstw usługowych z północno-wschodniej Polski, charakteryzujących się zróżnicowaną pozycją konkurencyjną na rynku. Największą grupę badanych organizacji stanowiły małe przedsiębiorstwa (49,6%). W badaniu wzięły udział także 44 średnie przedsiębiorstwa, co stanowiło 38,2% badanej populacji. Najmniejszą część w badanej grupie stanowiły duże przedsiębiorstwa (12,2%). Więcej o badanej próbie — zob. Gąsowska, 2020, s. 27 i 28.

Bibliografia/References

- Adamkiewicz-Drwiłło, H. G. (2010). *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora.
- Autry, C. W., Zacharia Z. G., Lamb C. W. (2008). A logistics strategy taxonomy. *Journal of Business Logistics*, 29(2), 27–51. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008tb00086.x>
- Bednarz, J. (2013). *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich na przykładzie wybranych branż*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Blaik, P. (2019). O wymiarach współczesnej logistyki i potrzebie ich kompleksowego wdrażania w praktyce przedsiębiorstw. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (6), 11–19. <https://doi.org/10.33226/1231-2037.2019.6.2>
- Buła, P., Żak, A. (2017). Dyfuzja wspólnych działań w kierunku idei społecznej odpowiedzialności biznesu — CSR 3.0+. W: A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego* (s. 405–425). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Chikán, A. (2008). National and firm competitiveness: a general research model. *Competitiveness Review*, 18(1/2), 20–28. <https://doi.org/10.1108/10595420810874583>
- Christopher, M., Holweg, M. (2017). Supply chain 2.0 revisited: a framework for managing volatility-induced risk in the supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/ijpdlm-09-2016-0245>
- Ciesielski, M. (2010). Strategiczna rola łańcuchów dostaw. W: M. Ciesielski, J. Długosz (red.), *Strategie łańcuchów dostaw* (s. 32–48). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Czubała, A., Jonas, A., Smoleń, T. i Wiktor J. W. (2012). *Marketing usług*. Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Długosz, J. (2009). Istota, cechy i znaczenie technologii logistycznych. W: J. Długosz (red.), *Nowoczesne technologie w logistyce*, 13–32. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Dzikowska, M., Gorynia, M., Jankowska, B. (2016). Teoretyczne, empiryczne i metodologiczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw. W: M. Dzikowska, M. Gorynia, B. Jankowska (red.), *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu gospodarczego i po jego wystąpieniu*, s. 98–131. Warszawa: Difin.
- Flak, O., Glód, G. (2014). Weryfikacja zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wyniki badań empirycznych. *Przegląd Organizacji*, (10), 4–10. <https://doi.org/10.33141/po.2014.10.01>
- Gajdzik, B. (2012). Istota, determinanty i typy zaufania w łańcuchu wartości dodanej. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (4), 16–24.
- Gąsowska, M. K. (2015). Innowacje logistyczne w przedsiębiorstwie usługowym. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (12), I–VI.
- Gąsowska, M. K. (2016). Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa świadczącego usługi logistyczne. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (10), 23–29.
- Gąsowska, M. K. (2018). *Logistyka a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Gąsowska, M. K. (2020). Logistyka jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstwa usługowego — wyniki badań (cz. I). *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (11), 23–33. <https://doi.org/10.33226/1231-2037.2020.11.3>

- Golembaska, E., Bentyń, Z., Golembski M. (2017). *Logistyka usług. Aktualne trendy rozwoju. Najnowsze wyniki badań. Sprawdzone metody zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Golembaska, E. (2009). *Logistyka w gospodarce światowej*. Warszawa: C.H. Beck.
- Golembaska, E., Tyc-Szmił, K., Brauer, J. (2008). *Logistyka w usługach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grawe, S. J. (2009). Logistics innovation: a literature — based conceptual framework. *International Journal of Logistics Management*, 20(3), 360–377. <https://doi.org/10.1108/09574090911002823>
- Gruchmann, T., Schmidt, I., Lubjuhn, S., Seuring, S., Bouman, M. (2018). Informing logistics social responsibility from a consumer-choice-centered perspective. *International Journal of Logistics Management*, 30(1), 96–116. <https://doi.org/10.1108/ijlm-07-2018-0169>
- Harrison, A., van Hoek, R. (2010). *Zarządzanie logistyką*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ibrahim, H. W., Zailani, S., Tan K. C. (2015). A content analysis of global supply chain research. *Benchmarking: An International Journal*, 22(7), 1429–1462. <https://doi.org/10.1108/bij-04-2013-0038>
- Kachniewska, M. (2009). *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kawa, A. (2017). *Orientacja sieciowa przedsiębiorstw branży usług logistycznych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Kisperska-Moroń, D., Plączek, E., Piniński R. (2003). *Zarządzanie logistyczne w firmach usługowych*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Kisperska-Moroń, D. (2017). Zmiana wymogów w zakresie kompetencji menedżerskich we współczesnych łańcuchach dostaw. W: D. Kisperska-Moroń, K. Niestrój, M. Światała (red.), *Budowanie łańcuchów dostaw jutra w świetle teorii i wyników badań*, 256–267. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Krawczyk, S. (2001). *Zarządzanie procesami logistycznymi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krawiec, S. (2009). Pozyskiwanie wiedzy jako źródło innowacyjności przedsiębiorstwa transportowego. W: M. Michałowska (red.), *Transport w gospodarce opartej na wiedzy* (s. 52–62). Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Lin, Y., Shi, Y., Zhou, L. (2010). Service supply chain: nature, evolution, and operational implications. W: G. Q. Huang, K. L. Mak i P. G. Maropoulos (red.), *Advances in intelligent and soft computing*, 1189–1204. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Matwiejczuk, R. (2014). *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Multaharju, S., Lintukangas, K., Hallikas, J., Kähkönen, A. -K. (2017). Sustainability-related risk management in buying logistics services — an exploratory cross-case analysis. *International Journal of Logistics Management*, 28(4), 1351–1367. <https://doi.org/10.1108/ijlm-05-2016-0134>
- Nilsson, F. R. (2019). A complexity perspective on logistics management: Rethinking assumptions for the sustainability era. *International Journal of Logistics Management*, 30(3), 681–698. <https://doi.org/10.1108/ijlm-06-2019-0168>
- Nowicka, K. (2019). *Technologie cyfrowe jako determinanta transformacji łańcuchów dostaw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Pierścionek, Z. (2011). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Romanowska, M., Melnarowicz, K. (2020). Strategies for innovative business in business groups. *Przegląd Organizacji*, (3), 3–11.
- Romanowska, M. (2009). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stankiewicz, M. J. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora.
- Stankiewicz, M. J. (2009). Konkurencyjność przedsiębiorstwa — jej istota i źródła. W: M. Haffer, W. Karaszewski (red.), *Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, 71–84. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Stankiewicz, M. J. (2011). Konkurencyjność przedsiębiorstwa. W: B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz, S. Sudol, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, 147–177. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szymonik, A. (2012). Logistyczny system informacyjny przedsiębiorstwa. W: A. Szymonik (red.), *Logistyka produkcji. Procesy. Systemy. Organizacja*, 161–191. Warszawa: Difin.
- Świątowiec-Szczepańska, J. (2011). Strategiczne narzędzia konkurowania. W: E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, 309–344. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Teece, D., Peteraf, M., Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Zaheer, N., Trkman, P. (2017). An information sharing theory perspective on willingness to share information in supply chains. *International Journal of Logistics Management*, 28(2), 417–443. <https://doi.org/10.1108/ijlm-09-2015-0158>
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Dr hab. Magdalena K. Gąsowska

Adiunkt w Zakładzie Innowacji Rynkowych i Logistyki Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. W 2019 r. Rada Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej nadała jej stopień doktora habilitowanego nauk społecznych w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu i jakości. Do jej głównych obszarów zainteresowań naukowych należą: strategię logistyczne, zarządzanie systemami logistycznymi, logistyka zaopatrzenia, logistyka produkcji, logistyka dystrybucji, strategiczne i operacyjne zarządzanie przedsiębiorstwem, logistyka w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Autorka kilkudziesięciu publikacji z zakresu logistyki. Organizatorka i kierownik specjalności Zarządzanie logistyką, Podyplomowego Studium Logistyki, Podyplomowych Studiów Innowacyjna Logistyka w MŚP oraz Podyplomowych Studiów Menedżerskich.

Dr hab. Magdalena K. Gąsowska

Assistant professor at the Department of Market Innovation and Logistics at the Faculty of Management at the University of Warsaw. In 2019, the Collegium of Management and Finance of the Warsaw School of Economics awarded her the degree of habilitated doctor in the social sciences in the discipline of management science and quality. Her main areas of scientific interest include: logistics strategies, logistics systems management, procurement logistics, production logistics, distribution logistics, strategic and operational enterprise management, logistics in building the enterprise's competitiveness. The author of several dozen publications in the field of logistics. The organizer and head of the Specialization in Logistics Management, Postgraduate Studies in Logistics, Postgraduate Studies in Innovative Logistics in SMEs and Postgraduate Management Studies.