

Ewa Staniewska

staniewska.ewa@wip.pcz.pl

Politechnika Częstochowska, Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów, Instytut Zarządzania Produkcją

Logistyczne determinanty efektywności i wzrostu wartości w działalności przedsiębiorstw

Procure-to-pay solution logistic determinants of effectiveness and growth of value in the activity of enterprises

Kształtowanie zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku wiąże się z identyfikacją obszarów, w których istnieje potencjał w zakresie wzrostu efektywności działania i kreowania wartości. W pracy zaprezentowano wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach, na podstawie których określono główne logistyczne determinanty efektywności i wzrostu wartości.

Słowa kluczowe: logistka, efektywność, wzrost wartości.

Shaping the competitive ability of enterprises on the market is associated with the identification of areas where there is potential for increasing the efficiency of activity and creating value. The paper presents the results of surveys conducted in Polish enterprises, based on which the main logistic determinants of efficiency and value growth were determined.

Key words: logistics, efficiency, value growth

WSTĘP

Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonujące w zmieniającym się uwarunkowaniach rynkowych i konkurencyjnym otoczeniu, zmuszone są do podejmowania działań mających na celu utrzymanie lub wzmocnienie swojej pozycji na rynku. W obliczu ograniczonej skuteczności tradycyjnych instrumentów zarządzania czynnikami o szczególnym potencjale w zakresie wzmocnienia konkurencyjności i efektywności działań oraz sprostania oczekiwaniom klientów są m.in. poziom innowacyjności, niezawodności, szybkość wprowadzania produktów lub usług na rynek, skrócenie czasu realizacji zamówień stanowiące istotne elementy procesu dostarczania wartości (por. Christopher, 2000; Blaik, 2010; Skowronek, 2010).

Zapewnienie odpowiedniego poziomu obsługi klienta jest podstawowym źródłem wartości dostarczanej w wyniku realizacji procesów logistycznych w łańcuchach dostaw. Koniecznym do podjęcia, w celu tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej, staje się ponadto podejmowanie działań integracyjnych opierających się głównie na tworzeniu relacji z klientami, dostawcami oraz innymi partnerami biznesowymi w celu zwiększenia poziomu koordynacji procesów niezbędnego w implementacji podejścia zorientowanego na klienta

i tworzenie wartości. Współpraca z kluczowymi partnerami oraz wykorzystanie technologii informacyjnej zapewniającej dostęp do odpowiednich i aktualnych informacji stanowi podstawę skutecznych, efektywnych i elastycznych działań w łańcuchach dostaw (por. Hugos, 2011; Śliwczyński, 2011; Kisperska-Moroń, 2006).

Celem pracy jest identyfikacja głównych logistycznych czynników determinujących wzrost wartości i efektywności w łańcuchach dostaw na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach.

1. ISTOTA EFEKTYWNOŚCI I TWORZENIA WARTOŚCI

Warunkiem koniecznym sprzyjającym konkurencyjności jest wzrost efektywności funkcjonowania podmiotów gospodarczych. W związku z różnorodną i niejednoznaczną interpretacją pojęcia ekonomiczności w literaturze przedmiotu istnieje konieczność przedstawienia podstawowych wymiarów efektywności (por. Mesjasz-Lech, 2012; Stajniak, Koliński, 2014; Szymonik, 2013). P. Blaik określa efektywność jako kategorię wielowymiarową stanowiącą „wypadkową” sprawności, skuteczności, produktywności, rentowności, zdolności adaptacyjnych i antycypacyjnych itp. a jej naturą jest zasada kształtowania i oceny relacji: cel/efekt, cel/nakład, nakład/efekt (Blaik, 2015).

Optymalne kształtowanie efektywności polega na analizie oceny relacji: cele–nakłady–efekty w różnych aspektach (Blaik, 2015):

- finansowym/inwestycyjnym (rentowność),
- celowości/użyteczności (skuteczność),
- optymalizacyjnym/racjonalizacyjny (sprawność),
- produkcyjnym (produktywność).

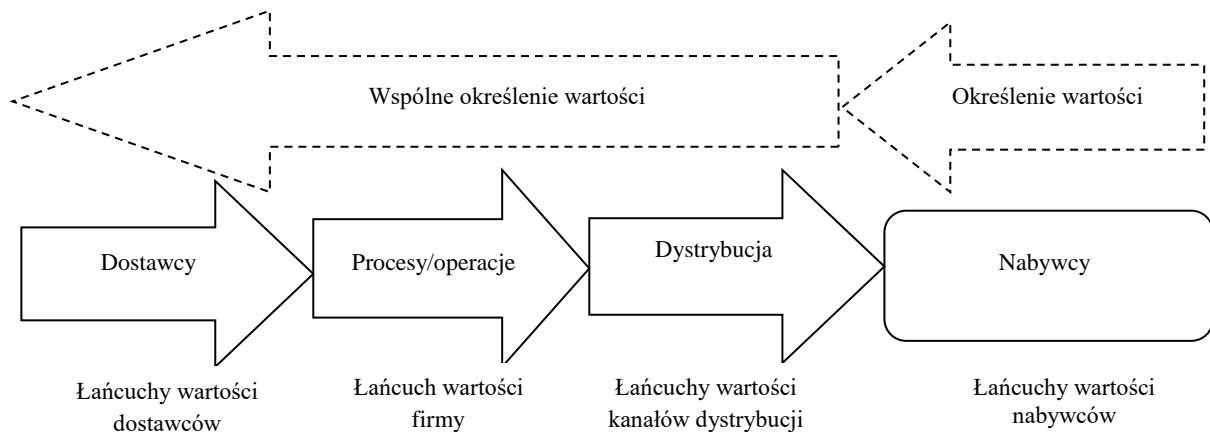
Wskazane aspekty efektywności odgrywają szczególną rolę w kontekście wzrostu wartości dla klienta, a także wartości przedsiębiorstw jako ogniów łańcucha dostaw. Poziom efektywności w działalności przedsiębiorstw uzależniony jest od wdrażania nowoczesnych metod i koncepcji zarządzania ukierunkowanych na wzrost efektów lub minimalizację nakładów/kosztów. Efektywność łańcucha dostaw może być rozpatrywana w wymiarach (Matwiejczuk, 2006):

- ekonomicznym – obejmującym cały łańcuch dostaw i odnoszącym się do relacji efekt–nakład, którego celem jest osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego,
- rynkowym – odnoszącym się głównie do kreowania wartości i zaspokajania potrzeb klientów oraz relacji cel–efekt.

Podstawnym zadaniem procesów biznesowych jest dostarczenie klientowi oczekiwanej wartości, która może być rozpatrywana w takich wymiarach jak: jakość, czas, elastyczność oraz

koszt (Bozarth, Handfield, 2007; Christopher, Peck, 2005). Istotę wartości stanowi korzyść z transakcji, która przewyższa całkowity koszt jej uzyskania.

Opracowana przez M. Portera (2001) koncepcja łańcucha wartości obejmuje takie obszary jak: logistyka działań skierowanych do wewnątrz, operacje, logistyka działań skierowanych na zewnątrz, sprzedaż i marketing oraz obsługa, których miarą w ocenie skuteczności działań jest zysk lub ekonomiczna wartość dodana. Ostateczna ocena wartości dokonywana jest jednak przez klienta. Tworzenie i dostarczanie wartości dla klienta wymaga zaangażowania całego łańcucha dostaw (rys. 1) i stanowi sumę wartości dodanej jego poszczególnych ogniw: dostawców, producentów, kanałów dystrybucji (por. Blaik, 2007).



Rys. 1. System (strumień) wartości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Porter, 2001, s. 95; Schary, Skjøtt-Larsen, 2002, s. 381)

Łańcuch tworzenia wartości stanowi zatem układ elementów i funkcji ściśle powiązanych ze sobą w procesie dostarczania wartości dla klienta, która zawiera elementy podstawowe oraz dodatkowe oferty, a także może obejmować dodatkowe czynniki zwiększające wartość takie jak np. krótszy termin realizacji, elastyczne reagowanie czy wysoki poziom terminowości dostaw. Ocena wartości przez klienta wymaga jednak odniesienia do całkowitego kosztu uzyskania korzyści. To z kolei wymaga szczegółowej analizy całego „systemu wartości”, który zgodnie z teorią konkurencji M.E. Portera obejmuje dostawców, producentów, dystrybutorów i nabywców (Witkowski, 2010). Procesy realizowane w tym systemie można analizować z uwzględnieniem ich wkładu w tworzenie wartości wyodrębniając: procesy podstawowe (bezpośrednio tworzące wartość), wspomagające (pośrednio tworzące wartość), a także procesy nie tworzące wartości, czyli przejawy marnotrawstwa, które należy wyeliminować. Głównym źródłem przewagi konkurencyjnej jest zatem dostarczenie wyższej wartości poprzez przywództwo produktowe, odpowiednie relacje

z klientem oraz doskonałość operacyjną (Harrison, van Hoek, 2010; Christopher, Peck, 2005) w łańcuchu dostaw dzięki koordynacji i integracji działań (Kisperska-Moroń, 2006; Szymonik, 2012; Simatupang, Sridharan, 2005).

2. CHARAKTERYSTYKA BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Badania dotyczące wybranych aspektów efektywności i czynników wzrostu wartości w działalności przedsiębiorstw przeprowadzone zostały w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Polski (głównie na terenie środkowej i południowej części kraju). Próba badawcza obejmowała 106 przedsiębiorstw. Dobór próby był losowy ukierunkowany jednak na przedsiębiorstwa duże (38%), średnie (36%) i małe (26%), nie uwzględniono w badaniach mikroprzedsiębiorstw. Pod względem rodzaju działalności struktura badanych przedsiębiorstw była następująca: sekcja C – przetwórstwo przemysłowe (72%), sekcja G – handel hurtowy i detaliczny (13%), sekcja E – gospodarowanie odpadami (5%), sekcja H – transport i gospodarka magazynowa (5%), sekcja F – budownictwo (3%), sekcja D – wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną (2%). Główną rolę pod względem rodzaju prowadzonej działalności odgrywały przedsiębiorstwa produkcyjne – 75% (50% wyłącznie produkcyjne, 25% – PHU, produkcyjno-handlowe lub produkcyjno-usługowe). Pod względem własności zaangażowanego kapitału w badanej grupie przeważały przedsiębiorstwa z kapitałem polskim (57%), przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego stanowiły 32% a z kapitałem obcym 11%. Biorąc pod uwagę zasięg rynkowy 66% badanych przedsiębiorstw prowadziło działalność o zasięgu międzynarodowym, 24% o zasięgu krajowym, a 10% na rynku regionalnym. Pod względem etapu rozwoju dominowały przedsiębiorstwa dojrzałe – 55%, przedsiębiorstwa rozwijające się (od 1–5 lat) stanowiły 9% oraz liderzy rynkowi – 36%.

Badania przeprowadzone zostały za pomocą kwestionariusza ankiety, wypełnianego przez docelowych respondentów – osoby zajmujące stanowiska menadżerskie, głównie z obszaru związanego z logistyką, zarządzaniem łańcuchem dostaw lub innych realizujących zadania logistyki.

3. DETERMINANTY EFEKTYWNOŚCI I WZROSTU WARTOŚCI W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Wyniki zaprezentowane w niniejszym opracowaniu stanowią jedynie fragment prowadzonych przez autorkę badań dotyczących funkcjonowania polskich przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw. Mają na celu identyfikację głównych logistycznych czynników determinujących wzrost wartości i efektywności w łańcuchach dostaw na podstawie oceny kadry menadżerskiej polskich przedsiębiorstw. Otrzymane wyniki oceny czynników z wykorzystaniem 5-stopniowej skali Likerta przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Determinanty wzrostu efektywności i wartości w łańcuchach dostaw

Badane czynniki	Ocena, %				
	bardzo ważne	ważne	średnio ważne	mało ważne	nie-ważne
Redukcja kosztów, przywództwo kosztowe	53	40	6	1	0
Usprawnienie przepływu informacji	32	40	22	6	0
Usprawnienie przepływu dóbr (transportu)	25	55	19	1	0
Efektywna współpraca z dostawcami	47	43	9	1	0
Wewnętrzna integracja działań i funkcji w firmie	31	47	17	5	0
Utrzymanie najlepszych relacji z klientami	58	33	8	0	1
Podniesienie poziomu obsługi klientów	45	44	11	0	0
Logistyka cykli finansowych, windykacja należności	30	45	18	6	1
Redukcja poziomu zapasów	28	42	25	4	1
Redukcja czasu od zamówienia klienta do realizacji	29	55	13	3	0
Zwiększenie sprzedaży	67	24	7	2	0
Rozwój innowacji	23	51	15	10	1
Elastyczność rynkowa	20	57	16	7	0
Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych	8	35	40	14	3
Monitorowanie i ograniczanie ryzyka	20	39	25	14	2
Zarządzanie wiedzą	11	41	28	16	4
Outsourcing	4	31	26	24	15

Źródło: Opracowanie własne

Zastosowanie metody rankingowej w analizie otrzymanych wyników zawartych w tabeli 1 dotyczących całej analizowanej zbiorowości, pozwoliło na uszeregowanie badanych czynników wzrostu efektywności i wartości w kolejności od najbardziej determinujących efektywność i tworzenie wartości dla klienta. Są nimi kolejno:

1. Zwiększenie sprzedaży.
2. Utrzymanie najlepszych relacji z klientami.
3. Redukcja kosztów, przywództwo kosztowe.
4. Efektywna współpraca z dostawcami.
5. Podniesienie poziomu obsługi klientów.
6. Redukcja czasu od zamówienia klienta do realizacji.
7. Wewnętrzna integracja działań i funkcji w firmie.
8. Usprawnienie przepływu dóbr (transportu).
9. Usprawnienie przepływu informacji.
10. Logistyka cykli finansowych, windykacja należności.
11. Redukcja poziomu zapasów.
12. Elastyczność rynkowa.
13. Rozwój innowacji.
14. Monitorowanie i ograniczanie ryzyka.
15. Zarządzanie wiedzą.
16. Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych.
17. Outsourcing.

Pogłębiona analiza otrzymanych wyników dotyczyła wpływu wybranych cech charakteryzujących badane podmioty na ocenę roli analizowanych czynników w dostarczaniu wartości dla klienta i wzroście efektywności podejmowanych działań. W tabelach 2–6 przedstawiono otrzymane wyniki uwzględniające takie cechy jak: wielkość przedsiębiorstw, rodzaj prowadzonej działalności, własność zaangażowanego kapitału, zasięg działalności oraz etap rozwoju określony na podstawie okresu funkcjonowania na rynku. Użyte w tabelach 1–6 oznaczenie R odnosi się do pozycji w rankingu określonej w wyniku uwzględnienia poszczególnych cech badanych przedsiębiorstw.

Tabela 2. Czynniki wzrostu efektywności i wartości w łańcuchach dostaw – ranking z uwzględnieniem rozmiaru działalności badanych przedsiębiorstw

R	Wielkość przedsiębiorstwa		
	duże	średnie	małe
1	Zwiększenie sprzedaży	Zwiększenie sprzedaży	Redukcja kosztów, przywództwo kosztowe
2	Redukcja kosztów, przywództwo kosztowe	Utrzymanie najlepszych relacji z klientami	Zwiększenie sprzedaży
3	Utrzymanie najlepszych relacji z klientami	Efektywna współpraca z dostawcami	Utrzymanie najlepszych relacji z klientami
4	Efektywna współpraca z dostawcami	Redukcja kosztów, przywództwo kosztowe	Efektywna współpraca z dostawcami
5	Redukcja poziomu zapasów	Usprawnienie przepływu informacji	Podniesienie poziomu obsługi klientów
6	Wewnętrzna integracja działań i funkcji w firmie	Wewnętrzna integracja działań i funkcji w firmie	Redukcja czasu od zamówienia klienta do realizacji
7	Logistyka cykli finansowych, windykacja należności	Redukcja czasu od zamówienia klienta do realizacji	Usprawnienie przepływu dóbr (transportu)
8	Redukcja czasu od zamówienia klienta do realizacji	Logistyka cykli finansowych, windykacja należności	Usprawnienie przepływu informacji
9	Usprawnienie przepływu dóbr (transportu)	Usprawnienie przepływu dóbr (transportu)	Wewnętrzna integracja działań i funkcji w firmie
10	Elastyczność rynkowa	Redukcja poziomu zapasów	Elastyczność rynkowa
11	Rozwój innowacji	Elastyczność rynkowa	Rozwój innowacji
12	Usprawnienie przepływu informacji	Rozwój innowacji	Logistyka cykli finansowych, windykacja należności
13	Monitorowanie i ograniczanie ryzyka	Monitorowanie i ograniczanie ryzyka	Redukcja poziomu zapasów
14	Zarządzanie wiedzą	Podniesienie poziomu obsługi klientów	Monitorowanie i ograniczanie ryzyka
15	Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych	Zarządzanie wiedzą	Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych
16	Podniesienie poziomu obsługi klientów	Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych	Zarządzanie wiedzą
17	Outsourcing	Outsourcing	Outsourcing

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 3. Czynniki wzrostu efektywności i wartości w łańcuchach dostaw – ranking z uwzględnieniem własności zaangażowanego kapitału w badanych przedsiębiorstwach

R	Kapitał		
	polski	z udziałem zagranicznego	obcy
1	Redukcja kosztów, przywództwo kosztowe	Zwiększenie sprzedaży	Zwiększenie sprzedaży
2	Zwiększenie sprzedaży	Utrzymanie najlepszych relacji z klientami	Zarządzanie wiedzą
3	Utrzymanie najlepszych relacji z klientami	Podniesienie poziomu obsługi klientów	Wewnętrzna integracja działań i funkcji w firmie
4	Efektywna współpraca z dostawcami	Redukcja kosztów, przywództwo kosztowe	Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych
5	Podniesienie poziomu obsługi klientów	Efektywna współpraca z dostawcami	Utrzymanie najlepszych relacji z klientami
6	Usprawnienie przepływu dóbr (transportu)	Usprawnienie przepływu dóbr (transportu)	Usprawnienie przepływu informacji
7	Redukcja czasu od zamówienia klienta do realizacji	Wewnętrzna integracja działań i funkcji w firmie	Usprawnienie przepływu dóbr (transportu)
8	Wewnętrzna integracja działań i funkcji w firmie	Logistyka cykli finansowych, windykacja należności	Rozwój innowacji
9	Redukcja poziomu zapasów	Redukcja czasu od zamówienia klienta do realizacji	Redukcja poziomu zapasów
10	Usprawnienie przepływu informacji	Usprawnienie przepływu informacji	Redukcja kosztów, przywództwo kosztowe
11	Logistyka cykli finansowych, windykacja należności	Elastyczność rynkowa	Redukcja czasu od zamówienia klienta do realizacji
12	Elastyczność rynkowa	Rozwój innowacji	Podniesienie poziomu obsługi klientów
13	Rozwój innowacji	Redukcja poziomu zapasów	Outsourcing
14	Monitorowanie i ograniczanie ryzyka	Monitorowanie i ograniczanie ryzyka	Monitorowanie i ograniczanie ryzyka
15	Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych	Zarządzanie wiedzą	Logistyka cykli finansowych, windykacja należności
16	Zarządzanie wiedzą	Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych	Elastyczność rynkowa
17	Outsourcing	Outsourcing	Efektywna współpraca z dostawcami

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 4. Czynniki wzrostu efektywności i wartości w łańcuchach dostaw – ranking z uwzględnieniem rodzaju działalności

R	Rodzaj działalności		
	produkcyjne	handlowe	usługowe
1	Zwiększenie sprzedaży	Zwiększenie sprzedaży	Redukcja kosztów, przywództwo kosztowe
2	Utrzymanie najlepszych relacji z klientami	Efektywna współpraca z dostawcami	Zwiększenie sprzedaży
3	Redukcja kosztów, przywództwo kosztowe	Usprawnienie przepływu dóbr (transportu)	Utrzymanie najlepszych relacji z klientami
4	Efektywna współpraca z dostawcami	Utrzymanie najlepszych relacji z klientami	Podniesienie poziomu obsługi klientów
5	Podniesienie poziomu obsługi klientów	Redukcja czasu od zamówienia klienta do realizacji	Wewnętrzna integracja działań i funkcji w firmie
6	Wewnętrzna integracja działań i funkcji w firmie	Redukcja kosztów, przywództwo kosztowe	Redukcja czasu od zamówienia klienta do realizacji
7	Logistyka cykli finansowych, windykacja należności	Podniesienie poziomu obsługi klientów	Efektywna współpraca z dostawcami
8	Redukcja czasu od zamówienia klienta do realizacji	Usprawnienie przepływu informacji	Rozwój innowacji
9	Usprawnienie przepływu informacji	Elastyczność rynkowa	Usprawnienie przepływu dóbr (transportu)
10	Redukcja poziomu zapasów	Wewnętrzna integracja działań i funkcji w firmie	Usprawnienie przepływu informacji
11	Usprawnienie przepływu dóbr (transportu)	Redukcja poziomu zapasów	Logistyka cykli finansowych, windykacja należności
12	Elastyczność rynkowa	Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych	Elastyczność rynkowa
13	Rozwój innowacji	Logistyka cykli finansowych, windykacja należności	Zarządzanie wiedzą
14	Monitorowanie i ograniczanie ryzyka	Rozwój innowacji	Redukcja poziomu zapasów
15	Zarządzanie wiedzą	Monitorowanie i ograniczanie ryzyka	Monitorowanie i ograniczanie ryzyka
16	Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych	Zarządzanie wiedzą	Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych
17	Outsourcing	Outsourcing	Outsourcing

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 5. Czynniki wzrostu efektywności i wartości w łańcuchach dostaw – ranking z uwzględnieniem zasięgu działalności badanych przedsiębiorstw

R	Zasięg działalności		
	międzynarodowy	krajowy	regionalny
1	Zwiększenie sprzedaży	Zwiększenie sprzedaży	Redukcja kosztów, przywództwo kosztowe
2	Utrzymanie najlepszych relacji z klientami	Redukcja kosztów, przywództwo kosztowe	Zwiększenie sprzedaży
3	Redukcja kosztów, przywództwo kosztowe	Utrzymanie najlepszych relacji z klientami	Efektywna współpraca z dostawcami
4	Podniesienie poziomu obsługi klientów	Efektywna współpraca z dostawcami	Podniesienie poziomu obsługi klientów
5	Efektywna współpraca z dostawcami	Wewnętrzna integracja działań i funkcji w firmie	Utrzymanie najlepszych relacji z klientami
6	Usprawnienie przepływu informacji	Redukcja czasu od zamówienia klienta do realizacji	Usprawnienie przepływu dóbr (transportu)
7	Redukcja czasu od zamówienia klienta do realizacji	Podniesienie poziomu obsługi klientów	Wewnętrzna integracja działań i funkcji w firmie
8	Usprawnienie przepływu dóbr (transportu)	Redukcja poziomu zapasów	Rozwój innowacji
9	Wewnętrzna integracja działań i funkcji w firmie	Logistyka cykli finansowych, windykacja należności	Redukcja czasu od zamówienia klienta do realizacji
10	Logistyka cykli finansowych, windykacja należności	Usprawnienie przepływu dóbr (transportu)	Logistyka cykli finansowych, windykacja należności
11	Elastyczność rynkowa	Elastyczność rynkowa	Elastyczność rynkowa
12	Redukcja poziomu zapasów	Usprawnienie przepływu informacji	Monitorowanie i ograniczanie ryzyka
13	Rozwój innowacji	Rozwój innowacji	Redukcja poziomu zapasów
14	Monitorowanie i ograniczanie ryzyka	Monitorowanie i ograniczanie ryzyka	Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych
15	Zarządzanie wiedzą	Zarządzanie wiedzą	Usprawnienie przepływu informacji
16	Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych	Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych	Zarządzanie wiedzą
17	Outsourcing	Outsourcing	Outsourcing

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 6. Czynniki wzrostu efektywności i wartości w łańcuchach dostaw – ranking z uwzględnieniem etapu rozwoju określonego na podstawie okresu funkcjonowania na rynku

R	Dojrzałość organizacji		
	1–5 lat	6–20 lat	powyżej 20 lat
1	Zwiększenie sprzedaży	Zwiększenie sprzedaży	Zwiększenie sprzedaży
2	Redukcja kosztów, przywództwo kosztowe	Utrzymanie najlepszych relacji z klientami	Redukcja kosztów, przywództwo kosztowe
3	Podniesienie poziomu obsługi klientów	Redukcja kosztów, przywództwo kosztowe	Utrzymanie najlepszych relacji z klientami
4	Wewnętrzna integracja działań i funkcji w firmie	Efektywna współpraca z dostawcami	Efektywna współpraca z dostawcami
5	Efektywna współpraca z dostawcami	Podniesienie poziomu obsługi klientów	Podniesienie poziomu obsługi klientów
6	Logistyka cykli finansowych, windykacja należności	Redukcja czasu od zamówienia klienta do realizacji	Logistyka cykli finansowych, windykacja należności
7	Utrzymanie najlepszych relacji z klientami	Usprawnienie przepływu dóbr (transportu)	Wewnętrzna integracja działań i funkcji w firmie
8	Usprawnienie przepływu dóbr (transportu)	Usprawnienie przepływu informacji	Redukcja poziomu zapasów
9	Redukcja czasu od zamówienia klienta do realizacji	Wewnętrzna integracja działań i funkcji w firmie	Redukcja czasu od zamówienia klienta do realizacji
10	Usprawnienie przepływu informacji	Elastyczność rynkowa	Usprawnienie przepływu informacji
11	Elastyczność rynkowa	Rozwój innowacji	Usprawnienie przepływu dóbr (transportu)
12	Rozwój innowacji	Redukcja poziomu zapasów	Elastyczność rynkowa
13	Redukcja poziomu zapasów	Logistyka cykli finansowych, windykacja należności	Rozwój innowacji
14	Monitorowanie i ograniczanie ryzyka	Monitorowanie i ograniczanie ryzyka	Monitorowanie i ograniczanie ryzyka
15	Zarządzanie wiedzą	Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych	Zarządzanie wiedzą
16	Outsourcing	Zarządzanie wiedzą	Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych
17	Wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych	Outsourcing	Outsourcing

Źródło: Opracowanie własne

Otrzymany zmodyfikowany układ rankingowy, w wyniku uwzględnienia takich cech badanych przedsiębiorstw jak: ich wielkość, rodzaj prowadzonej działalności, własność zaangażowanego kapitału, zasięg działalności oraz etap rozwoju, czynników determinujących

wzrost efektywności i wartości w łańcuchach dostaw, pozwala na identyfikację i charakterystykę ogólnie przyjętych wartości i priorytetów działalności przedsiębiorstw.

Szczególnie istotne zmiany w rankingu badanych czynników, w odniesieniu do wyników dla wszystkich podmiotów, można zauważyć w przypadku przedsiębiorstw z kapitałem obcym. Ulokowanie takich czynników jak zarządzanie wiedzą, wewnętrzna integracja działań i funkcji w firmie oraz wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych na czołowych miejscach w rankingu (kolejno pozycje 2, 3 i 4) szczególnie wskazują na ukierunkowanie na nowoczesne koncepcje i metody zarządzania.

Na podstawie struktury rankingu wskazać można także na wysoką pozycję czynnika dotyczącego redukcji kosztów i przywództwa kosztowego, który uplasował się na pierwszym miejscu w rankingu w przypadku przedsiębiorstw: małych, o charakterze usługowym, o zasięgu regionalnym i polskim kapitale.

4. PODSUMOWANIE

Różnorodność realizowanych procesów w przedsiębiorstwach, a także wielowymiarowy charakter współpracy z dostawcami i odbiorcami stanowią podstawowe obszary zintegrowanego układu elementów i funkcji składających się na łańcuch tworzenia wartości. Tak szeroki zakres działania stanowi istotne wyzwanie dla oceny efektywności, którą wyrazić można poprzez wzrost poziomu zadowolenia i lojalności klientów oraz integrację z klientami w ramach całego łańcucha dostaw. Istotnym wymiarem efektywności jest także zdolność całego systemu do osiągania wyznaczonych celów (związanych z innowacyjnością, rozwojem, adaptacją do zmieniającego się otoczenia, wykorzystaniem pojawiających się możliwości). Należy jednak podkreślić istotną rolę efektywności organizacyjnej odnoszącej się do całego systemu tworzenia wartości dla klienta i polegającej na identyfikacji obszarów, które pozwolą na maksymalizację efektywności całego łańcucha dostaw. Identyfikacja i ocena wpływu czynników prowadzących do tworzenia wartości krótko- i długoterminowej oraz wzrostu sprzedaży stanowi podstawowy element wspierający rentowny wzrost przedsiębiorstw i całych łańcuchów dostaw.

Zaprezentowane wyniki badań ankietowych pozwoliły na identyfikację czynników wzrostu efektywności i wartości w łańcuchach dostaw oraz ich znaczenia w działalności przedsiębiorstw. Dodatkowa pogłębiona analiza rankingowa uwzględniająca takie cechy jak: wielkość przedsiębiorstw, rodzaj prowadzonej działalności, własność zaangażowanego kapitału, zasięg działalności oraz okresu funkcjonowania na rynku, pozwoliła na jeszcze

bardziej szczegółową analizę uwarunkowań kształtowania efektywności i tworzenia wartości w zależności od charakterystyki podmiotu gospodarczego i uwarunkowań rynkowych.

LITERATURA

- Blaik, P. (2015). *Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy*. Warszawa: PWE.
- Blaik, P. (2010). *Logistyka. Koncepcje zintegrowanego zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Blaik, P. (red.). (2007). *Systemy i procesy zarządzania logistyczno-marketingowego*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Bozarth, C. Handfield, R.B. (2007). *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*. Gliwice: Helion.
- Christopher, M. (2000). *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*. Warszawa: PCDL.
- Christopher, M., Peck, H. (2005). *Logistyka marketingowa*. Warszawa: PWE.
- Harrison A., van Hoek R. (2010). *Zarządzanie logistyką*. Warszawa: PWE.
- Hugos, M. (2011). *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Podstawy*. Wydanie II. Gliwice: Helion.
- Kisperska-Moroń, D. (red.) (2006). *Pomiar funkcjonowania łańcuchów dostaw*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice: AE w Katowicach
- Konecka, S. Stajniak, M. (2016). *Efektywność przepływu dóbr a strategię zarządzania łańcuchem dostaw*. *Logistyka* 4.
- Matwiejczuk, R. (2006). *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*. Warszawa: C.H. BECK.
- Mesjasz-Lech, A. (2012). *Wybrane problemy pomiaru efektywności działalności logistycznej*. *Logistyka* Nr 2.
- Porter, M.E. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE.
- Skowronek, Cz. (2010). *Procesy logistyczne w kształtowaniu ekonomiki przedsiębiorstw*. W: *Logistyka w naukach o zarządzaniu. Księga poświęcona pamięci profesora M. Sołtysika*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Simatupang, T. M., Sridharan, R. (2005). *Supply chain discontent*, *Business Process Management Journal* Vol. 11 No. 4,.
- Stajniak, M. Koliński, A. (2014). *Analiza efektywności procesów transportowych w łańcuchu dostaw*. *Logistyka* 3
- Szymonik, A. (2013). *Ekonomika transportu dla potrzeb logistyka (I). Teoria i Praktyka*. Warszawa: Difin,
- Szymonik, A. (2012). *Logistics and supply chain management*. Lodz: Lodz University of Technology.
- Śliwczyński, B. (2011). *Controlling operacyjny łańcucha dostaw w zarządzaniu wartością produktu*. Poznań: Wydawnictwo UE w Poznaniu.
- Witkowski, J. (2010). *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*. Warszawa: PWE.