

Z badań nad oddziaływaniem kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Pozycjonowanie i integracja

About the research concerning logistics competences impact on business competitive advantage creation. Positioning and integration

Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku. Wśród czynników wpływających na tworzenie tej przewagi można wymienić m.in. tzw. logistyczne potencjały sukcesu obejmujące: (1) zasoby logistyczne, (2) zdolności logistyczne oraz (3) kompetencje logistyki.

W artykule nawiązano do autorskiej koncepcji kompetencji logistyki oddziałujących na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Koncepcja ta obejmuje następujące kompetencje logistyki: (1) pozycjonowanie i integrację logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, (2) integrację pionową i wewnętrzną, (3) zarządzanie przepływami oraz (4) systemy i technologie informacyjne. W szczególności w artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autora, dotyczących dwóch pierwszych grup kompetencji logistyki — kompetencji w zakresie pozycjonowania i integracji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz kompetencji w zakresie integracji pionowej i wewnętrznej.

Słowa kluczowe:

logistyka, kompetencje, przewaga konkurencyjna.

Companies constantly search for ways to create competitive advantage. Among the factors influencing the competitive advantage creation one may enumerate — among others — so called "logistics potentials of business success", which comprise: (1) logistics resources, (2) logistics capabilities and (3) logistics competences.

The article refers to the author's original concept of logistics competences influencing business competitive advantage creation. This concept includes the following competences of logistics: (1) logistics positioning and integration within business management, (2) vertical and internal integration, (3) flow management and (4) information systems and technologies. In particular, the article presents the results of empirical research conducted by the author concerning the first two groups of logistics competences — logistics positioning and integration within business management, as well as vertical and internal integration.

Key words:

logistics, competences, competitive advantage.

Uwagi wstępne

W dążeniach przedsiębiorstw do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku istotną rolę pełnią tzw. potencjały strategiczne przedsiębiorstwa obejmujące: zasoby, zdolności i kompetencje. Potencjały te stanowią czynniki, które przyczyniają się do uzyskiwania przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych (zadowolenie klientów, lojalność klientów, udział w rynku) oraz efektów ekonomicznych (zysk, rentowność, zwrot z kapitału).

Oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne wiążą się z osiągnięciem przyjętych przez przedsiębiorstwo celów. Efekty te uzyskiwane są w rezultacie zaplanowania i zrealizowania określonych procesów i czynności związanych z tworzeniem wartości. Tak rozumiane efekty wiążą się z osiągnięciem szeroko rozumianego sukcesu przedsiębiorstwa, a także stanowią podstawę tworzenia jego przewagi konkurencyjnej (Matwiejczuk, 2011). Zasoby, zdolności i kompetencje stanowiące potencjały strategiczne przedsiębiorstwa, determinujące osiągnięcie sukcesu oraz tworze-

nie jego przewagi konkurencyjnej, określa się mianem potencjałów sukcesu.

Potencjały sukcesu przedsiębiorstwa mogą dotyczyć różnych sfer funkcjonalnych, w tym m.in. sfery logistyki, rozumianej jako koncepcja zarządzania przepływami towarów i informacji. Potencjały te określane są wówczas mianem logistycznych potencjałów sukcesu i obejmują: zasoby logistyczne, zdolności logistyczne oraz kompetencje logistyki (Matwiejczuk, 2013).

Autorska koncepcja kompetencji logistyki oddziałujących na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

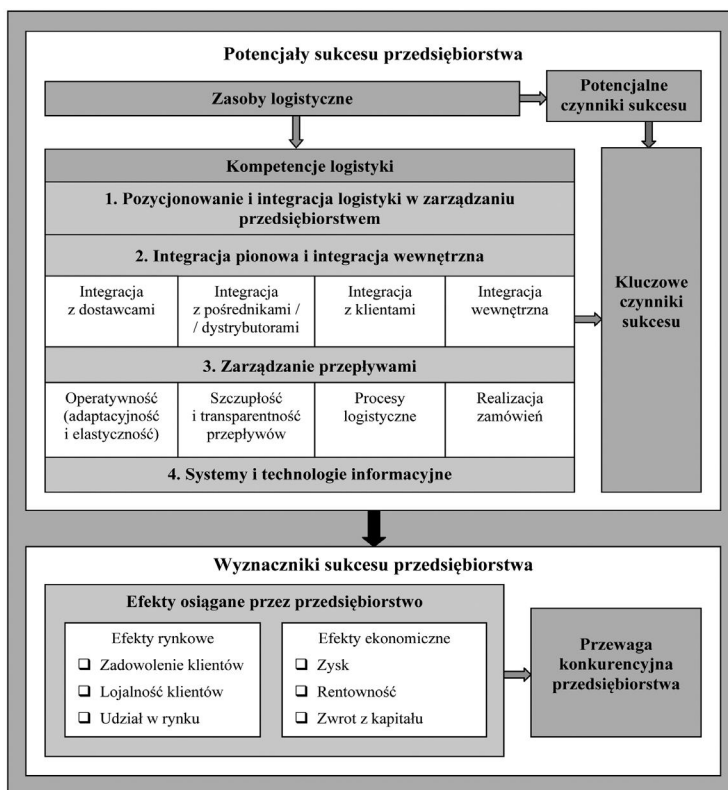
W poprzednim artykule autora, zamieszczonym na łamach *Gospodarki Materiałowej i Logistyki* (Matwiejczuk, 2014), zaprezentowane zostały najistotniejsze założenia i elementy autorskiej koncepcji kompetencji logistyki, stanowiących czynniki determinujące tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W koncepcji tej wyróżnione zostały cztery „nadrzędne” kompetencje logistyki, mające klu-

czowe znaczenie w kontekście tworzenia przewagi konkurencyjnej:

- 1) Pozycjonowanie i integracja logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem — kompetencje związane z „osadzeniem” koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zwłaszcza w odniesieniu do celów, strategii, programów i zadań operacyjnych, a także planowania oraz kształtowania struktury organizacyjnej.
- 2) Integracja pionowa i wewnętrzna — kompetencje związane z integracją, stanowiącą immanentną cechę i jednocześnie kluczowy wyznacznik koncepcji logistyki, która może dotyczyć zarówno procesów realizowanych wzdłuż całego łańcucha tworzenia wartości, jak i w ramach samego przedsiębiorstwa.
- 3) Zarządzanie przepływami — kompetencje związane z adaptacyjnością i elastycznością dotyczącą relacji z dostawcami, pośrednikami i klientami, koordynacją przepływów materiałów i towarów, procesami i czynnościami logistycznymi realizowanymi przez przedsiębiorstwo, a także z realizacją zamówień klientów.
- 4) Systemy i technologie informacyjne — kompetencje związane z systemami klasy ERP, a także z wykorzystaniem technologii typu EDI czy też RFID (rys. 1).

Rysunek 1

Kompetencje logistyki determinujące tworzenie przewagi konkurencyjnej w koncepcji potencjałów i wyznaczników sukcesu przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

We wcześniejszym artykule (Matwiejczuk, 2014) przedstawiono zbiorcze wyniki badań przeprowadzonych przez autora w latach 2012–2013, poświęconych próbie oceny stopnia oddziaływania kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej. Wyniki te przedstawiono dla kolejnych, wyróżnionych na rysunku 1, kompetencji logistyki.

Celem tego artykułu jest przedstawienie szczegółowych wyników badań dotyczących kompetencji logistyki związanych z:

- pozycjonowaniem i integracją logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- integracją pionową w łańcuchu dostaw oraz integracją wewnętrzną w przedsiębiorstwie.

W kolejnym artykule zostaną przedstawione wyniki badań dotyczących kompetencji logistyki związanych z zarządzaniem przepływami oraz kompetencji logistyki związanych z systemami i technologiami informacyjnymi.

Oddziaływanie kompetencji logistyki w sferze pozycjonowania i integracji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Kompetencje logistyki w sferze pozycjonowania i integracji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem wiążą się z najistotniejszymi problemami decyzyjnymi dotyczącymi relacji występujących pomiędzy logistyką, w tym szczególnie z koncepcją logistyki, a koncepcją i procesem zarządzania przedsiębiorstwem. W tej grupie kompetencji logistyki w przeprowadzonych badaniach własnych ujęto sześć szczegółowych zdolności logistycznych związanych z:

- 1) udziałem logistyki w procesie formułowania misji oraz strategicznych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa,
- 2) wkomponowaniem celów logistyki w strukturę celów przedsiębiorstwa,
- 3) wkomponowaniem strategii logistycznej w strategię przedsiębiorstwa,
- 4) wkomponowaniem zadań operacyjnych związanych ze sferą logistyki w zadania operacyjne realizowane w skali całego przedsiębiorstwa,
- 5) udziałem planowania logistycznego w planowaniu prowadzonym w skali całego przedsiębiorstwa,
- 6) wyróżnieniem logistyki jako osobnego działu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Kompetencje pozycjonowania i integracji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem nawiązują do oceny stopnia rozwoju koncepcji logistyki stosowanej w badanych przedsiębiorstwach. Szeroko rozumiane znaczenie logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w tym zwłaszcza znaczenie celów oraz strategii logistycznych, przejawia się przede wszystkim

w stopniu zaawansowania i rozwoju koncepcji logistyki stosowanej przez przedsiębiorstwo.

Wyniki badań prowadzonych w skali światowej, jak i wyniki badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego wskazują na to, że coraz częściej można zauważyć przejawy wyraźnego eksponowania logistyki jako koncepcji związanej z zarządzaniem przepływami (Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013). Oznacza to postępujący wzrost znaczenia logistyki, w tym przede wszystkim koncepcji i instrumentów logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, wyrażający się coraz większym udziałem (wkładem) logistyki w osiąganiu oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych przez przedsiębiorstwo, będących podstawą tworzenia jego przewagi konkurencyjnej.

O ile jednak w kontekście wyników badań światowych można zauważyć szereg przejawów bardzo wyraźnego eksponowania znaczenia koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem i całym łańcuchem dostaw, o tyle w świetle wyników badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego, przeprowadzonych w przedsiębiorstwach w Polsce, należy zauważyć, że — jak dotąd — koncepcja logistyki nie jest aż tak wyraziście eksponowana w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Warto jednak zaznaczyć, że zdaniem sporej części menedżerów badanych przedsiębiorstw procesy logistyczne wiążą się w dużym stopniu z realizacją zadań i czynności dotyczących koordynacji przepływów towarów i informacji oraz wewnętrznej integracji logistyki w przedsiębiorstwie (Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013).

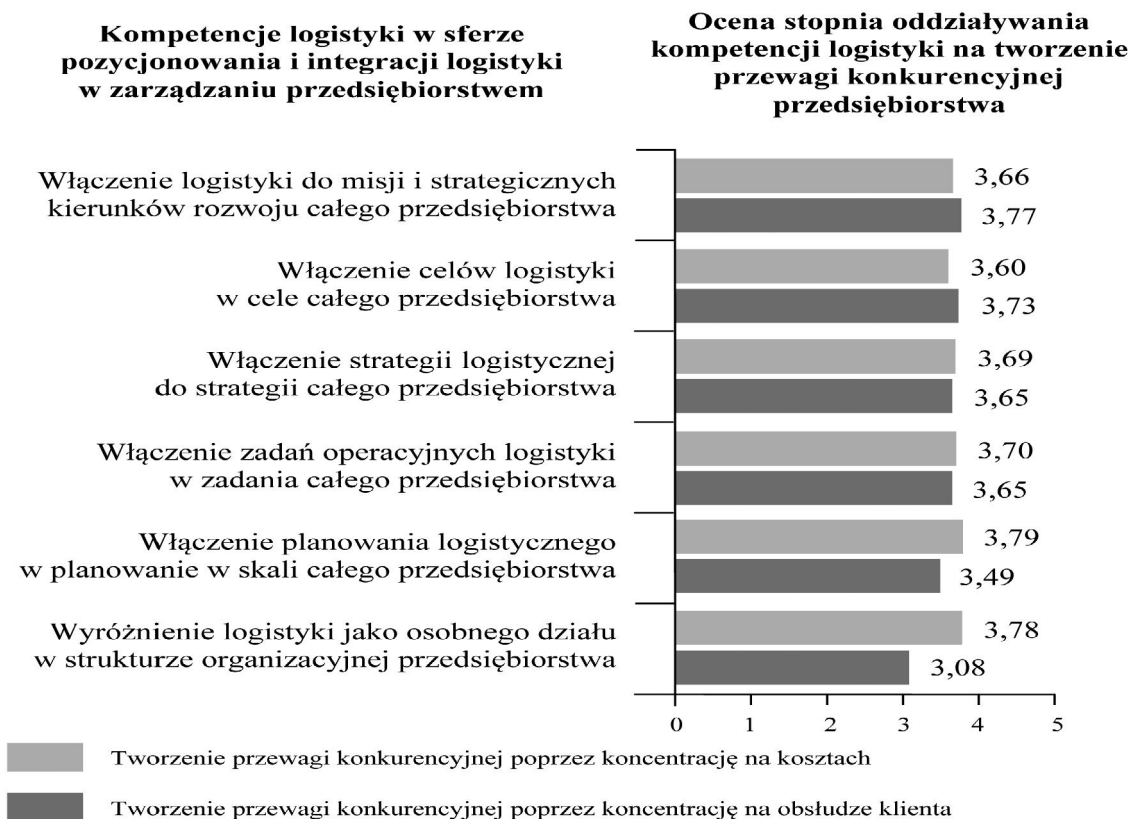
Szczegółowe wyniki badań empirycznych dotyczących oceny stopnia oddziaływania kompetencji logistyki w sferze pozycjonowania i integracji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 2¹.

Kompetencje logistyki w sferze pozycjonowania i integracji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem cechuje ponadprzeciętny stopień oddziaływania na tworzenie przewagi konkurencyjnej. W przypadku wszystkich kompetencji występujących w tej sferze uśrednione oceny w skali Likerta znajdują się w przedziale pomiędzy wartością „3” a wartością „4”. Oznacza to, że zdolności logistyczne, takie jak: włączenie elementów koncepcji logistyki do misji i strategicznych kierunków rozwoju całego przedsiębiorstwa, integracja celów logistyki z celami przedsiębiorstwa, integracja strategii logistycznej ze strategią przedsiębiorstwa, integracja zadań operacyjnych logistyki ze strukturą zadań rozpatrywanych w kontekście całego przedsiębiorstwa, integracja planowania logistycznego z planowaniem w skali całego przedsiębiorstwa, czy też wyróżnienie logistyki jako osobnego działu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, cechują się relatywnie dużym, a poprzez to znaczącym stopniem oddziaływania na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Uzyskane wyniki badań wydają się tym samym wskazywać na dość duże znaczenie pozycjonowania

Rysunek 2

Stopień oddziaływania kompetencji logistyki w sferze pozycjonowania i integracji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

i integracji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Stanowi to potwierdzenie istotnej roli celów i strategii logistycznych w formułowaniu i rozwoju — odpowiednio — celów i strategii przedsiębiorstwa. Może to również świadczyć o miejscu i roli koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, której rosnące znaczenie jest coraz częściej potwierdzane w wynikach badań prowadzonych w skali światowej (Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013).

Oddziaływanie kompetencji logistyki w sferze integracji pionowej oraz integracji wewnętrznej na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Druga grupa kompetencji logistyki wyróżnionych w autorskiej koncepcji potencjałów i wyznaczników sukcesu przedsiębiorstwa wiąże się z kluczowym problemem rozpatrywanym na gruncie logistyki, jakim jest integracja pionowa i wewnętrzna.

W przypadku integracji pionowej uwzględniono relacje przedsiębiorstwa z trzema rodzajami podmio-

tów rynkowych: dostawcami, pośrednikami (dystrybutorami) oraz klientami. W szczególności przedmiotem badań związanych z kompetencjami logistyki w sferze integracji pionowej były następujące zdolności logistyczne:

- 1) segmentacja dostawców, pośredników (dystrybutorów) oraz klientów,
- 2) identyfikacja kluczowych dostawców, kluczowych pośredników (dystrybutorów) oraz kluczowych klientów,
- 3) dzielenie się informacjami biznesowymi z dostawcami, pośrednikami (dystrybutorami) oraz klientami,
- 4) zaangażowanie dostawców, pośredników (dystrybutorów) oraz klientów w proces tworzenia i/lub rozwoju produktu,
- 5) dzielenie się przychodami, kosztami i zyskami z dostawcami, pośrednikami (dystrybutorami) oraz klientami.

Z kolei w przypadku kompetencji logistyki w sferze integracji wewnętrznej uwzględniono zdolności logistyczne dotyczące relacji zachodzących pomiędzy sferą logistyki a zarządzaniem produkcją, marketingiem/promocją, rozwojem technologii w przedsiębiorstwie, handlem/sprzedazą oraz zaopatrzeniem/zakupami.

Rysunek 3

Stopień oddziaływania kompetencji logistyki w sferze integracji z dostawcami na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Jak podkreślają A.M. Rodrigues, T.P. Stank i D.F. Lynch (Rodrigues, Stank, Lynch, 2004), integracja wyraża przede wszystkim dążenia przedsiębiorstwa do osiągnięcia oczekiwanego poziomu efektywności poprzez współpracę pomiędzy wewnętrznymi obszarami funkcjonalnymi, a także poprzez współpracę przedsiębiorstwa z innymi przedsiębiorstwami, w tym zwłaszcza z dostawcami i klientami.

Z kolei H. Chen, P.J. Daugherty i A.S. Roath (Chen, Daugherty, Roath, 2009) wskazują, że w ramach integracji przedsiębiorstwo podejmuje działania prowadzące do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych, przede wszystkim poprzez współpracę oraz koordynację procesów i czynności realizowanych zarówno w poszczególnych obszarach funkcjonalnych, jak i w relacjach z innymi przedsiębiorstwami.

Integracja pionowa w kontekście koncepcji logistyki wyraża się przede wszystkim w tworzeniu i rozwoju relacji z innymi podmiotami łańcucha dostaw, w tym zwłaszcza z dostawcami, pośrednikami (dys-

trybutorami) oraz klientami. Kompetencje logistyki w sferze integracji pionowej mogą przyczyniać się do pogłębienia kooperacji i współpracy pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami łańcucha dostaw, oddziałując na rozwój koncepcji logistyki w kierunku zarządzania przepływami w skali całego łańcucha dostaw.

Z kolei kompetencje logistyki w sferze integracji wewnętrznej nie tylko dotyczą relacji logistyki z innymi funkcjami i obszarami w przedsiębiorstwie, lecz także odnoszą się do wyróżnionych wcześniej kompetencji pozycjonowania i integracji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zarówno integracja logistyki w przedsiębiorstwie, jak i w zarządzaniu przedsiębiorstwem może bowiem w istotnym stopniu przyczyniać się do osiągania oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych, a w konsekwencji do tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Szczegółowe wyniki badań empirycznych dotyczących oceny stopnia oddziaływania kompetencji

Rysunek 4

Stopień oddziaływania kompetencji logistyki w sferze integracji z pośrednikami/dystrybutorami na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

logistyki w sferze integracji pionowej oraz integracji wewnętrznej na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunkach 3–6.

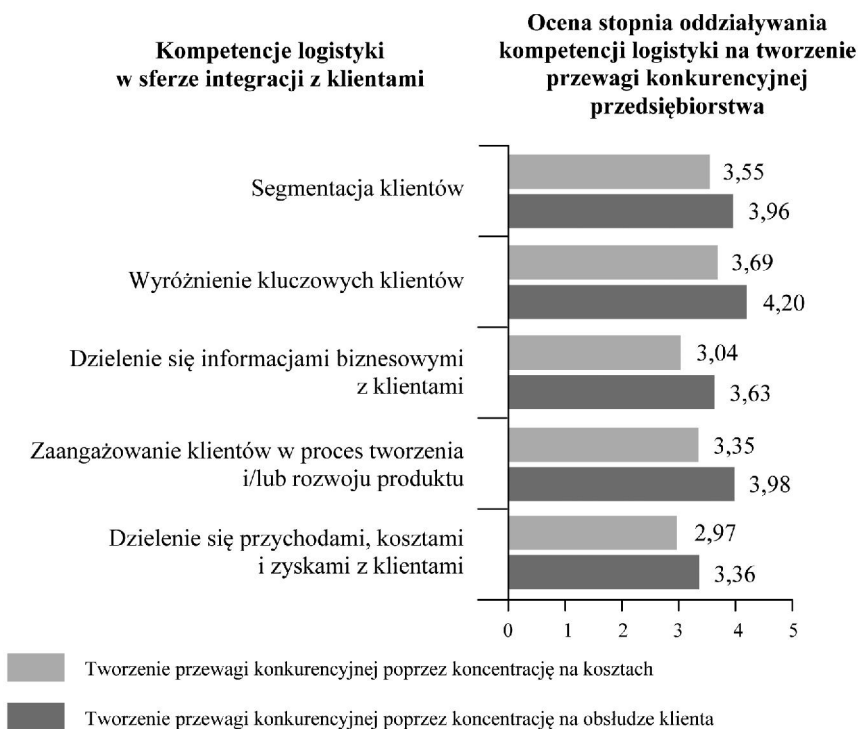
Kompetencje logistyki w sferze integracji pionowej oraz integracji wewnętrznej cechują się dość znacznym zróżnicowaniem w kontekście tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przede wszystkim zauważalne jest przypisywanie relatywnie najmniejszego znaczenia integracji pionowej obejmującej dostawców oraz pośredników (dystrybutorów). Średnie oceny w skali Likerta w przypadku integracji z dostawcami wahają się w przedziale od 2,42 do 3,58, natomiast w przypadku integracji z pośrednikami (dystrybutorami) w przedziale od 2,44 do 3,40. Może to — jak się wydaje — świadczyć o przypisywaniu jeszcze dosyć niewielkiej roli procesom integracji z innymi przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw, wynikającym nie tylko z niedoceniań wspólnych korzyści, jakie można dzięki tej integracji osiągnąć, ale również z ograniczonych skłonności do

dzielenia się informacjami biznesowymi, a także przychodami, kosztami i zyskami zarówno z dostawcami, jak i z pośrednikami (dystrybutorami).

Nieco większe znaczenie w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa zostało przypisane dwóm pozostałym rodzajom kompetencji logistyki związanym z integracją. Średnie oceny w skali Likerta w przypadku integracji z klientami wynoszą od 2,97 do 4,20, natomiast w przypadku integracji wewnętrznej od 3,10 do 4,03. W ramach integracji z klientami zwraca uwagę duże znaczenie przypisywane — z perspektywy tworzenia przewagi opartej na obsłudze klienta — identyfikacji kluczowych klientów (ocena 4,20), włączaniu klientów w proces rozwoju produktu (ocena 3,98), a także segmentacji klientów (ocena 3,96). Z kolei w ramach integracji wewnętrznej największe znaczenie — oceniane z perspektywy tworzenia przewagi kosztowej — ma integracja logistyki z zaopatrzeniem/zakupami (ocena 4,03), z handlem/sprzedażą (ocena 3,93) oraz z zarządzaniem produkcją (ocena 3,90).

Rysunek 5

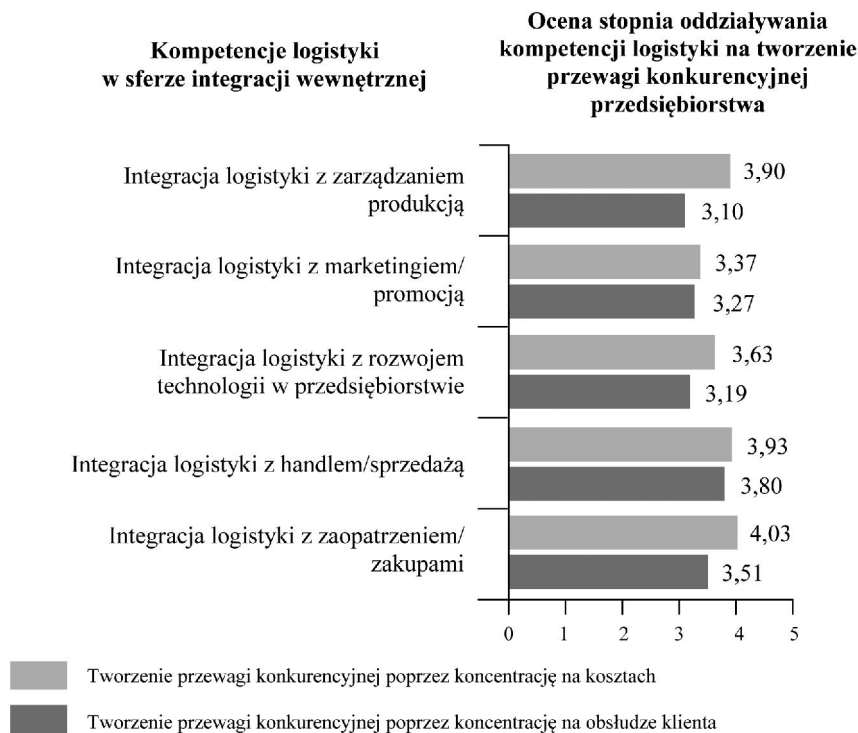
Stopień oddziaływania kompetencji logistyki w sferze integracji z klientami na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Rysunek 6

Stopień oddziaływania kompetencji logistyki w sferze integracji wewnętrznej na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Przypisy

¹ Stopień oddziaływania kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oceniany był w oparciu o skalę Likerta, poprzez podanie jednej z poniższych cyfr:

„1” — kompetencje oddziałujące w bardzo małym stopniu na tworzenie przewagi konkurencyjnej,

„2” — kompetencje oddziałujące w małym stopniu na tworzenie przewagi konkurencyjnej,

„3” — kompetencje oddziałujące w średnim stopniu na tworzenie przewagi konkurencyjnej,

„4” — kompetencje oddziałujące w dużym stopniu na tworzenie przewagi konkurencyjnej,

„5” — kompetencje oddziałujące w bardzo dużym stopniu na tworzenie przewagi konkurencyjnej.

Wartości przedstawione na rysunkach 2–6 oznaczają średnie wartości w powyższej skali Likerta.

W przeprowadzonych badaniach uwzględniono dwa rodzaje przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa: przewagę opartą na kosztach oraz przewagę opartą na obsłudze klienta.

Literatura

Blaik, P., Bruska, A., Kauf, S., Matwiejczuk, R. (2013). *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*. Warszawa: PWE.

Chen, H., Daugherty, P.J., Roath, A.S. (2009). Defining and Operationalizing Supply Chain Process. *Integration Journal of Business Logistics*, 30 (1), 63–84.

Matwiejczuk, R. (2011). Zasoby oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. *Przegląd Organizacji*, (4), 32–35.

Matwiejczuk, R. (2013). Logistics Potentials in Business Competitive Advantage Creation. *LogForum. Scientific Journal of Logistics*, 9, 4 (5), 265–275.

Matwiejczuk, R. (2014). Z badań nad oddziaływaniem kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (1), 9–17.

Rodrigues, A.M., Stank, T.P., Lynch, D.F. (2004). Linking Strategy, Structure, Process, and Performance in Integrated Logistics. *Journal of Business Logistics*, 25 (2), 65–94.



www.pwe.com.pl

NOWOŚĆ

Praktyka i teoria zarządzania projektami koncentruje się przede wszystkim na problemach i rozwiązaniach dynamicznych, czyli przebiegu projektów; problemy i rozwiązania statyczne, czyli organizacji realizacji projektów, rzadziej są przedmiotem rozważań. Dzieje się tak ze szkodą dla rezultatów projektów, niewłaściwe rozwiązania organizacyjne są bowiem częstymi przyczynami ich niepowodzeń. Problemom organizacji projektowej jest poświęcona niniejsza książka. Jej celem jest przedstawienie zarówno podstaw teoretycznych, problemów praktycznych, jak i propozycji rozwiązań organizacji projektowej. Publikacja składa się z pięciu części.

- Część I zawiera wprowadzenie do organizacji projektowej.
- W części II jest omówione funkcjonowanie organizacji macierzystej, czyli realizującej projekt.
- Część III zawiera przegląd modelowych rozwiązań organizacji projektowej.
- Część IV dotyczy specjalnych zagadnień organizacji projektowej.
- Część V jest poświęcona projektowaniu organizacji projektowej.