

Z badań nad oddziaływaniem kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

About the research concerning logistics competences impact on business competitive advantage creation

Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku. Wśród czynników wpływających na tworzenie tej przewagi można wymienić m. in. tzw. potencjały logistyki, obejmujące: (1) zasoby logistyczne, (2) zdolności logistyczne oraz (3) kompetencje logistyki. Potencjały logistyki stanowią przy tym istotną część składową całościowego potencjału strategicznego przedsiębiorstwa.

Zakres i przejawy oddziaływania potencjałów, w tym zwłaszcza kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przedstawiono dotychczas m. in. w kilku znaczących, światowych projektach badawczych. Wśród tych badań wyróżniają się projekty zrealizowane przez: (1) *Michigan State University*, (2) *European Logistics Association* we współpracy z A.T. Kearney, (3) *Computer Sciences Corporation* oraz (4) *Capgemini*. Wyniki wymienionych projektów badawczych wskazały na zróżnicowane, ale jednocześnie wyraźne przejawy oddziaływania kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

W artykule przedstawiono bazowe założenia autorskiej koncepcji kompetencji logistyki oraz najważniejsze wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autora, związanych z oddziaływaniem kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe

logistyka, potencjały, 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”, which comprise: (1) logistics resources, (2) logistics capabilities and (3) logistics competences. It should be noticed that logistics potentials are an important part of „general” business strategic potentials.

The scope and the symptoms of the logistics potentials influence (and logistics competences influence in particular) on business competitive advantage creation have been presented within several world-wide research projects. Among them the most highlighted are projects conducted by: (1) *Michigan State University* (USA), (2) *European Logistics Association* (ELA) in cooperation with A.T. Kearney, (3) *Computer Sciences Corporation* and (4) *Capgemini*. The research results have pointed out to differentiated but at the same distinctive symptoms of logistics competences influence on business competitive advantage creation.

The article presents basic assumptions of the original concept of logistics competences, conducted and developed by the author. The article also refers to the results of the empirical research carried out by the author, concerning logistics competences influence on business competitive advantage creation.

Key words

logistics, potentials, competences, competitive advantage

Uwagi wstępne

W dążeniach przedsiębiorstw do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku istotną rolę pełnią tzw. potencjały sukcesu, określane również jako potencjały strategiczne przedsiębiorstwa. W ogólnym ujęciu potencjały strategiczne mogą być rozumiane jako czynniki determinujące osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo. Przejawem sukcesu jest osiągnięcie przez przedsię-

biorstwo oczekiwanych, tj. celowych, zaplanowanych efektów rynkowych (np. udział w rynku, zadowolenie klientów, lojalność klientów) i ekonomicznych (np. zysk, rentowność produktów, rentowność klientów), związanych ze zdobytą i/lub posiadaną przewagą konkurencyjną (Blaik i Matwiejczuk, 2011).

Celem artykułu jest zaprezentowanie najistotniejszych założeń i elementów autorskiej koncepcji kompetencji logistyki, stanowiących czynniki de-

terminujące tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a także przedstawienie najważniejszych wyników badań przeprowadzonych przez autora w latach 2012–2013, poświęconych próbie oceny stopnia oddziaływania kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej.

Zarządzanie strategiczne jako baza rozwoju potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa

Szereg potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa wpływających na tworzenie jego przewagi konkurencyjnej tkwi m.in. w sferze logistyki. Wśród potencjałów tych występują zasoby logistyczne, zdolności logistyczne oraz kompetencje logistyki (Matwiejczuk, 2013). Ich zidentyfikowanie i wykorzystanie wymaga m.in. uprzedniego osadzenia potencjałów logistyki w sferze zarządzania strategicznego.

Zarządzanie strategiczne pełni bardzo ważną rolę wśród obszarów i subdyscyplin nauk o zarządzaniu. Jak podkreśla A. Kaleta, o takim znaczeniu zarządzania strategicznego decydują przede wszystkim jego względy praktyczne (Kaleta, 2008). Szereg praktycznych aspektów zarządzania strategicznego nawiązuje m.in. do propozycji i rozwiązań warunkujących osiągnięcie przez przedsiębiorstwa oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, a poprzez to zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku.

W ostatnich latach szczególne znaczenie przypisywane jest dwóm podejściom związanym z kształtowaniem i rozwojem strategii przedsiębiorstwa — podejściu zasobowemu, zorientowanemu na potencjały sukcesu przedsiębiorstwa (zasoby, zdolności i kompetencje) oraz podejściu pozycyjnemu, zorientowanemu na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa (zwłaszcza rynkowym i konkurencyjnym; Huovinen, 2008)¹. Biorąc pod uwagę szeroko rozumiane (*sensu largo*) podejście zasobowe, problematyka potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa determinujących tworzenie przewagi konkurencyjnej jest szeroko przedstawiana szczególnie w koncepcji zasobowej *sensu stricto* (ang. *Resource Based View* — RBV), która jest istotnie w tym względzie wspierana przez koncepcję dynamicznych zdolności (ang. *Dynamic Capabilities Concept* — DCC) oraz koncepcję zarządzania opierającego się na kompetencjach (ang. *Competence Based Management* — CBM). Wymienione koncepcje, tj. RBV, DCC oraz CBM mają kluczowe (wiodące) znaczenie w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego, ze względu na uwarunkowania tworzenia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo.

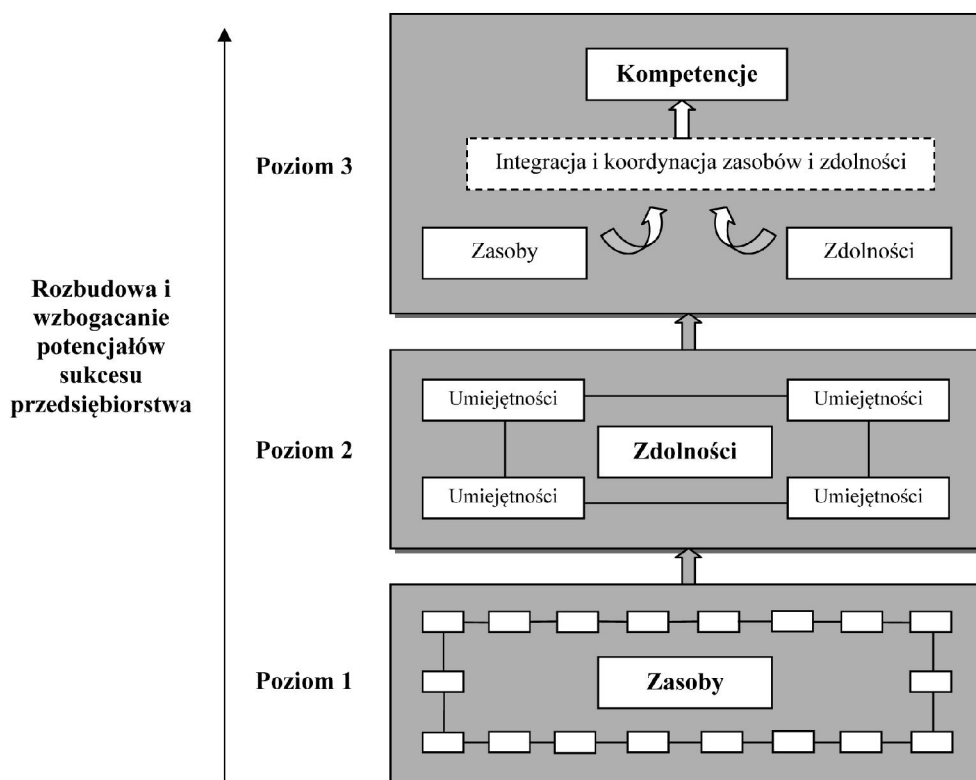
Potencjały strategiczne przedsiębiorstwa jako determinanty przewagi konkurencyjnej w wiodących koncepcjach zasobowego nurtu zarządzania strategicznego

Koncepcja RBV w ogólnym ujęciu zakłada, że zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo zależy przede wszystkim od posiadanych zasobów oraz zdolności ich wykorzystania do realizacji przyjętych celów (Barney i Clark, 2007). Zasoby rozumiane są przy tym jako materialne i niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, służące do realizacji zadań, w wyniku których osiągnięte są założone cele związane z tworzeniem przewagi konkurencyjnej (Sanchez i Heene, 2004). Zasoby, które mają szczególne znaczenie w osiągnięciu tej przewagi określa się jako zasoby kluczowe. Zdaniem J. Barney'a o kluczowych zasobach można mówić wówczas, gdy spełniają one następujące kryteria: są cenne, rzadkie, trudne do skopiowania przez konkurentów i nie posiadają substytutów (Barney, 1991).

Z kolei w koncepcji DCC wiodąca rola w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przypisywana jest tzw. dynamicznym zdolnościom przedsiębiorstwa. Wiąże się one z pozyskiwaniem, integracją i rekonfiguracją zasobów, umożliwiającą dostosowywanie się przedsiębiorstw do zmian zachodzących na rynku. Zdolności dynamiczne obejmują strategicznie istotne czynności i mechanizmy, dzięki którym przedsiębiorstwo może tworzyć nowe konfiguracje zasobów w warunkach wyłaniania się nowych rynków, ich różnicowania, rozwoju i zamierania (Eisenhardt i Martin, 2000). Obok zdolności dynamicznych wyróżnia się także zdolności operacyjne, związane z zabezpieczaniem bieżącej realizacji zadań. Zdolności dynamiczne warunkują budowę, integrację i rekonfigurację zdolności operacyjnych, stwarzając przesłanki osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo (Teece, Pisano i Shuen, 1997). W dużym skrócie można powiedzieć, że w koncepcji DCC najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej są nie tyle same zasoby przedsiębiorstwa, ile dynamiczne zdolności ich efektywnego wykorzystania.

Wreszcie, w ramach koncepcji CBM, kluczową składową potencjału strategicznego przedsiębiorstwa w kontekście tworzenia przewagi konkurencyjnej stanowią kompetencje. R. Sanchez i A. Heene (Sanchez i Heene, 2004, s. 5 i nast.) definiują kompetencje jako zdolności zapewniania skoordynowanego wykorzystania zasobów, warunkujące osiągnięcie założonych przez przedsiębiorstwo celów. M. Javidan podkreśla ponadto, że kompetencje powstają w wyniku międzyfunkcjonalnej integracji

Rysunek 1
Hierarchia potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Day i Wensley, 1988; Javidan, 1998; Prockl, 2007, s. 256–271.

i koordynacji zdolności, dotyczących czynności, także zasobów realizowanych i wykorzystywanych w skali przedsiębiorstwa oraz całego łańcucha tworzenia wartości (Javidan, 1998). Kompetencje integrują posiadane zasoby ze zdolnościami ich wykorzystania, stanowiąc najwyższy poziom w hierarchii potencjałów sukcesu determinujących tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Mawiejczuk, 2011e; rys. 1).

Zasoby, zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa współtworzące hierarchię potencjałów strategicznych składają się na tzw. strategiczny profil potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa, obejmujący szereg determinantów tworzenia jego przewagi konkurencyjnej. Wśród dwóch głównych rodzajów tak rozumianych determinantów można wyróżnić tzw. determinanty normatywne oraz tzw. determinanty funkcjonalne. Determinanty normatywne są charakterystyczne dla całego przedsiębiorstwa. Można powiedzieć, że są one postrzegane z perspektywy całościowego zarządzania przedsiębiorstwem. Obok nich strategiczny profil potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa obejmuje również determinanty funkcjonalne, które odnoszą się do poszczególnych sfer (obszarów) funkcjonalnych wyróżnianych w ramach przedsiębiorstwa, w tym m.in. do logistyki.

Potencjały logistyki jako składowe potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa

A. Sennheiser i M. Schnetzler, posługujący się w odniesieniu do potencjałów logistyki pojęciem „logistyczne potencjały efektów”, określają te potencjały jako specyficzne zasoby i zdolności w sferze logistyki, względnie zarządzania łańcuchem dostaw, które przedsiębiorstwo może długofalowo wykorzystywać i/lub rozbudowywać, dążąc do osiągnięcia trwałych, istotnych efektów w odniesieniu do logistyki (Sennheiser i Schnetzler, 2008, s. 292–294).

Zdaniem P.J. Daugherty’ego i innych zasoby logistyczne mogą być traktowane jako silne strony przedsiębiorstwa, wykorzystywane w rozwoju strategii konkurencyjnej warunkujących osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku (Daugherty, Chen, Mattioda i Grawe, 2009). Kluczowe zasoby logistyczne stanowią elementy systemu logistycznego cechujące się przede wszystkim większą wartością w porównaniu z innymi zasobami. Wartość ta przejawia się nie tylko w poziomie nakładów jakie należy ponieść na pozyskanie i/lub rozwój tych zasobów, lecz również w możliwym do zaoferowania poziomie obsługi logistycznej. W tym sensie kluczowe zasoby logistyczne

mogą stanowić źródło trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Z kolei w odniesieniu do zdolności logistycznych podobnie, jak w przypadku normatywnych zdolności przedsiębiorstwa, można mówić o zdolnościach dynamicznych w sferze logistyki (Matwiejczuk, 2011d). Logistyczne zdolności dynamiczne są zorientowane nie tylko na wykorzystanie istniejących, tj. dotychczasowych potencjałów przedsiębiorstwa, lecz również na ich długofalowe kształtowanie i rozwój. Zdolności te stanowią swoisty „nośnik” zmian zachodzących zarówno w systemach zarządzania przedsiębiorstw, jak i na rynku. Dynamiczne zdolności logistyczne umożliwiają efektywne wykorzystanie zasobów i operacyjnych zdolności logistycznych przedsiębiorstwa, poprzez utworzenie ich nowych, innowacyjnych konfiguracji, pozwalających na lepsze dostosowanie się do zmian. Integracja, koordynacja zasobów i zdolności logistycznych umożliwiają z kolei wykształcenie oraz rozwój kompetencji logistyki determinujących tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Kompetencje logistyki jako determinanty tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w świetle badań

Podstawę i jednocześnie pewien wzorzec badań własnych prowadzonych przez autora, dotyczących kompetencji logistyki jako determinant tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Błaik, Bruska, Kauf i Matwiejczuk, 2013; Matwiejczuk, 2011c; Matwiejczuk, 2012a)², stanowiły — w znacznej mierze — efekty wiodących badań światowych. Wśród najważniejszych efektów badań własnych wyróżniające miejsce zajmuje opracowanie autorskiej koncepcji kompetencji logistyki wpływających na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności wyróżnione zostały cztery „nadrzędne” kompetencje logistyki, które mają kluczowe znaczenie w kontekście tworzenia przewagi konkurencyjnej:

- 1) 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 — kompetencje te zostały określone jako „pozycjonowanie i integracja logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem”
- 2) 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 samego przedsiębiorstwa — kompetencje te zostały określone jako „integracja pionowa oraz integracja wewnętrzna”

- 3) 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 zaspokajaniem zamówień klientów — kompetencje te zostały określone jako „zarządzanie przepływami”
 - 4) Kompetencje związane z systemami klasy ERP, a także z wykorzystaniem technologii typu EDI czy też RFID — kompetencje te zostały określone jako „systemy i technologie informacyjne”.
- Wymienione wyżej kompetencje logistyki zostały następnie „osadzone” w koncepcji potencjałów i wyznaczników sukcesu przedsiębiorstwa determinujących tworzenie przewagi konkurencyjnej (rysunek 2).

Dwie spośród czterech grup kompetencji logistyki przedstawionych na rysunku 2 zostały rozpisane na bardziej szczegółowe rodzaje kompetencji.

W ramach kompetencji logistyki dotyczących integracji pionowej oraz integracji wewnętrznej wyróżnione zostały cztery grupy kompetencji:

- 1) kompetencje w zakresie integracji z dostawcami,
- 2) kompetencje w zakresie integracji z pośrednikami/dystrybutorami,
- 3) kompetencje w zakresie integracji z klientami,
- 4) kompetencje w zakresie integracji wewnętrznej w przedsiębiorstwie.

Z kolei w ramach kompetencji logistyki w zakresie zarządzania przepływami także wyróżnione zostały cztery grupy kompetencji obejmujące:

- 1) kompetencje w zakresie operatywności, obejmującej adaptacyjność i elastyczność,
- 2) kompetencje w zakresie szczupłości i transparentności przepływów,
- 3) kompetencje w zakresie procesów logistycznych,
- 4) kompetencje w zakresie realizacji zamówień.

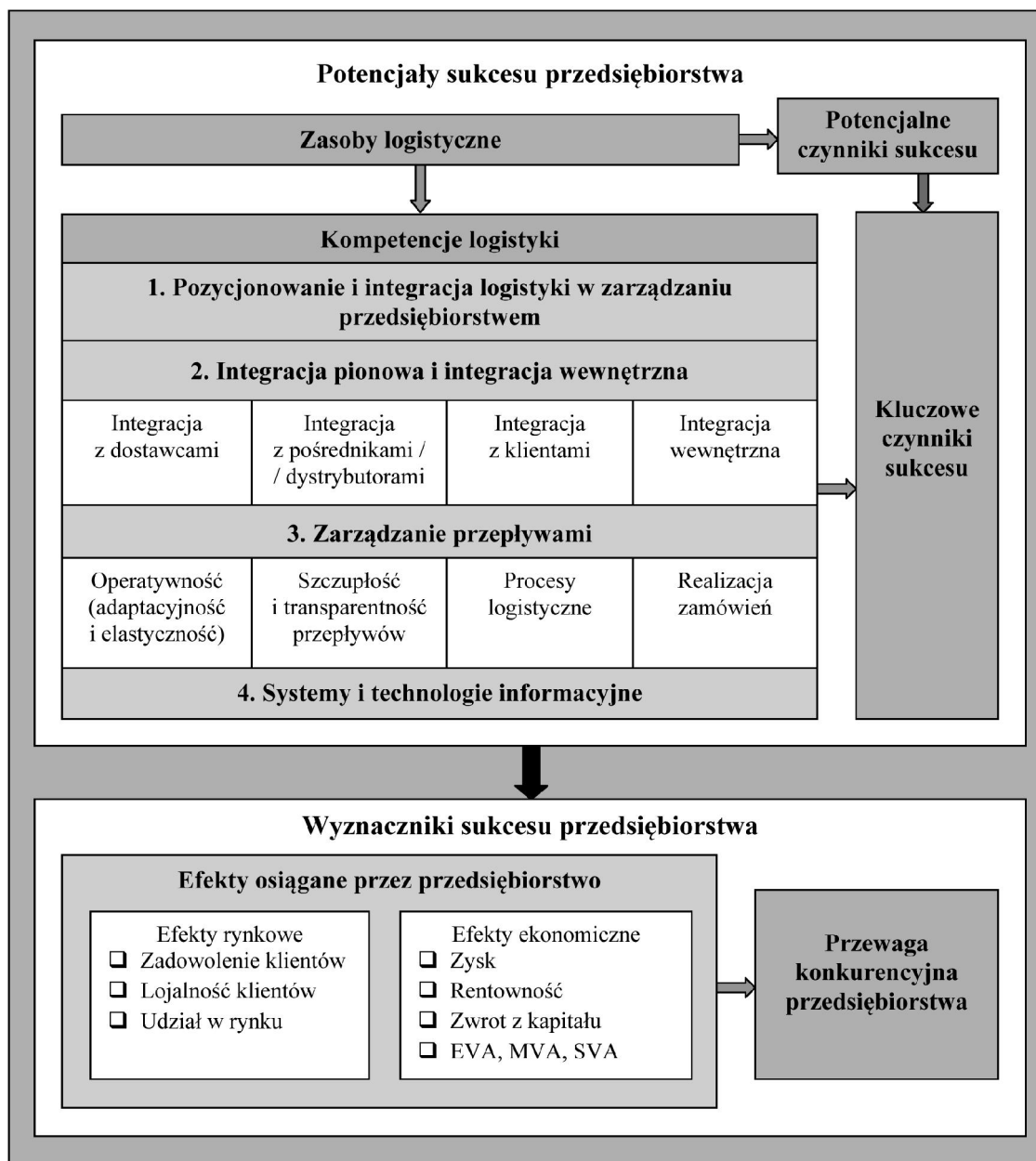
Jak wyżej wspomniano, koncepcja kompetencji logistyki determinujących tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przedstawiona na rysunku 2 opiera się w bardzo dużym stopniu na wynikach znaczących badań światowych. Wśród najważniejszych, światowych projektów badawczych związanych z kompetencjami logistyki oraz możliwościami i przejawami ich oddziaływania na tworzenie przewagi konkurencyjnej można wymienić badania przeprowadzone przez:

- Michigan State University (MSU), realizowane w dwóch edycjach, odpowiednio w latach 1995 oraz 1999;
- European Logistics Association we współpracy z A. T. Kearney (ELA/A. T. Kearney);
- Computer Sciences Corporation (CSC) oraz (4) Capgemini (tab. 1).

W wymienionych wyżej światowych badaniach potwierdzony został dość zróżnicowany, ale — zasadni-

Rysunek 2

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



Źródło: opracowanie własne.

czo w każdym przypadku — korzystny wpływ rozbudowanych kompetencji logistyki na możliwości osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo i tworzenie jego przewagi konkurencyjnej (Matwiejczuk, 2011a; Matwiejczuk, 2011b; Matwiejczuk, 2012b)³. Dążąc do próby oceny stopnia oddziaływania kompetencji logistyki przedstawionych na rysunku 2 oraz w tabeli 1, kompetencje te zostały — w ramach badań własnych autora — „rozpisane” na poszczególne zdolności logistyczne stanowiące determinanty tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (tab. 2).

Celem badań przeprowadzonych przez autora była próba oceny znaczenia poszczególnych zdolności (współtworzących kolejne rodzaje kompetencji logistyki) w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Każdorazowo ocena ta dotyczyła dwóch podstawowych rodzajów (wymiarów) przewagi konkurencyjnej:

- 1) przewagi konkurencyjnej osiągniętej poprzez koncentrację na kosztach (przywództwo kosztowe) oraz
- 2) przewagi konkurencyjnej osiągniętej poprzez koncentrację na obsłudze klienta (tworzenie unikalnej wartości dla klienta).

Tabela 1

Kompetencje logistyki w badaniach światowych

Kompetencje logistyki	MSU 1995	MSU 1999	ELA/A.T. Kearney	CSC	Capgemini
1. Pozycjonowanie i integracja logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem	■	■	□	□	□
2. Integracja z dostawcami	□	■	□	□	□
3. Integracja z pośrednikami/dystrybutorami	■	■	□	□	□
4. Integracja z klientami	■	■	■	■	■
5. Integracja wewnętrzna	□	■	□	■	■
6. Operatywność (adaptacyjność i elastyczność)	■	■	■	■	■
7. Szczupłość i transparentność przepływów	□	□	■	■	■
8. Procesy logistyczne	□	□	□	■	■
9. Realizacja zamówień	■	■	■	■	■
10. Systemy i technologie informacyjne	□	□	■	■	■

■ Kompetencje logistyki uwzględnione w światowych badaniach w relatywnie dużym stopniu

□ Kompetencje logistyki uwzględnione w światowych badaniach w relatywnie małym stopniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Matwiejczuk, 2011a; Matwiejczuk, 2011b; Matwiejczuk, 2012b.

Tabela 2

Strukturyzacja kompetencji logistyki determinujących tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w świetle badań własnych

Kompetencje logistyki	Zdolności logistyczne jako składowe kompetencji logistyki determinujących tworzenie przewagi konkurencyjnej	
	1	2
1. Pozycjonowanie i integracja logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem		1.1. Włączenie logistyki do misji i strategicznych kierunków rozwoju całego przedsiębiorstwa 1.2. Włączenie celów logistyki w cele całego przedsiębiorstwa 1.3. Włączenie strategii logistycznej do strategii całego przedsiębiorstwa 1.4. Włączenie zadań operacyjnych logistyki w zadania całego przedsiębiorstwa 1.5. Włączenie planowania logistycznego w planowanie w skali całego przedsiębiorstwa 1.6. Wyróżnienie logistyki jako osobnego działu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa
2. Integracja z dostawcami		2.1. Segmentacja dostawców 2.2. Wyróżnienie kluczowych dostawców 2.3. Dzielenie się informacjami biznesowymi z dostawcami 2.4. Zaangażowanie dostawców w proces tworzenia i/lub rozwoju produktu 2.5. Dzielenie się przychodami, kosztami i zyskami z dostawcami
3. Integracja z pośrednikami/dystrybutorami		3.1. Segmentacja pośredników/dystrybutorów 3.2. Wyróżnienie kluczowych pośredników/dystrybutorów 3.3. Dzielenie się informacjami biznesowymi z pośrednikami/dystrybutorami 3.4. Zaangażowanie pośredników/dystrybutorów w proces tworzenia i/lub rozwoju produktu 3.5. Dzielenie się przychodami, kosztami i zyskami z pośrednikami/dystrybutorami
4. Integracja z klientami		4.1. Segmentacja klientów 4.2. Wyróżnienie kluczowych klientów

1	2
	4.3. Dzielenie się informacjami biznesowymi z klientami 4.4. Zaangażowanie klientów w proces tworzenia i/lub rozwoju produktu 4.5. Dzielenie się przychodami, kosztami i zyskami z klientami
5. Integracja wewnętrzna	5.1. Integracja logistyki z zarządzaniem produkcją 5.2. Integracja logistyki z marketingiem/promocją 5.3. Integracja logistyki z rozwojem technologii w przedsiębiorstwie 5.4. Integracja logistyki z handlem/sprzedażą 5.5. Integracja logistyki z zaopatrzeniem/zakupami
6. Operatywność (adaptacyjność i elastyczność)	6.1. Monitorowanie/rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań dostawców 6.2. Monitorowanie/rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań pośredników/dystrybutorów 6.3. Monitorowanie/rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań klientów 6.4. Dbalność o obsługę dostawców 6.5. Dbalność o obsługę pośredników/dystrybutorów 6.6. Dbalność o obsługę klientów 6.7. Realizacja nietypowych/unikalnych zamówień dostawców 6.8. Realizacja nietypowych/unikalnych zamówień pośredników/dystrybutorów 6.9. Realizacja nietypowych/unikalnych zamówień klientów
7. Szczupłość i transparentność przepływów	7.1. Płynność przepływów tworzących wartość 7.2. Koncentracja na procesach/zadaniach tworzących wartość 7.3. Outsourcing procesów/zadań nie tworzących wartości 7.4. Monitorowanie stanu (zapasów) surowców i materiałów 7.5. Monitorowanie stanu (zapasów) towarów (wyrobów gotowych)
8. Procesy logistyczne	8.1. Zarządzanie transportem (TMS) 8.2. Zarządzanie magazynowaniem (WMS) 8.3. Zarządzanie przeładunkiem, pakowaniem i znakowaniem 8.4. Zarządzanie zapasami 8.5. Zarządzanie dostawami surowców i materiałów 8.6. Zarządzanie dystrybucją towarów 8.7. Zarządzanie zwrotami
9. Realizacja zamówień	9.1. Niezawodność dostaw 9.2. Terminowość dostaw 9.3. Kompletność dostaw 9.4. Dokładność dostaw 9.5. Płynność dostaw 9.6. Szybkość dostaw 9.7. Elastyczność dostaw
10. Systemy i technologie informacyjne	10.1. Planowanie potrzeb materiałowych (MRP) 10.2. Planowanie zasobów produkcji (MRP II) 10.3. Planowanie zasobów dystrybucji (DRP) 10.4. Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) 10.5. Elektroniczna wymiana danych (EDI) 10.6. Technologia/systemy RFID

Źródło: opracowanie własne.

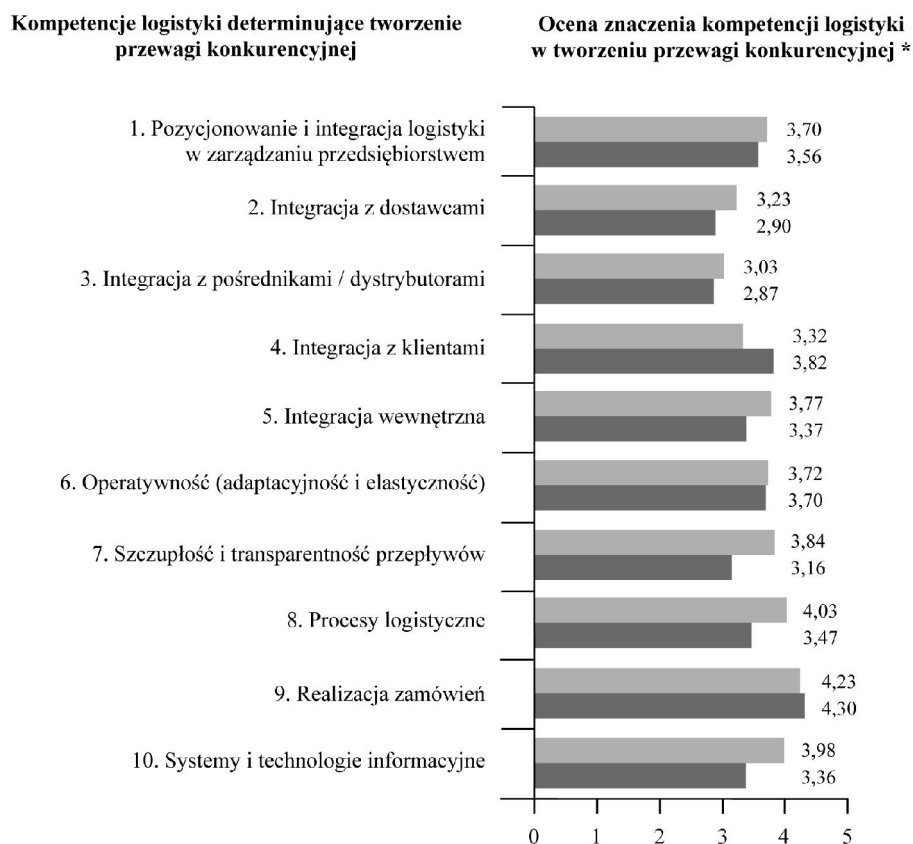
Na rysunku 3 przedstawione zostały oceny łączne, odnoszące się do wymienionych wyżej dziesięciu kompetencji logistyki jako czynników determinujących tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Wyniki badań wskazują na relatywnie istotne znaczenie kompetencji logistyki jako czynników determinujących tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Największe znaczenie w kontek-

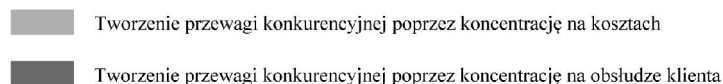
ście tworzenia tej przewagi (zarówno w aspekcie kosztowym, jak i z perspektywy obsługi klienta) ankietowani menedżerowie przypisali kompetencjom logistyki w zakresie realizacji zamówień klientów. Stosunkowo duże znaczenie, chociaż już tylko w kontekście kosztowego wymiaru przewagi konkurencyjnej, mają kompetencje związane z procesami logistycznymi oraz kompetencje dotyczące systemów i technologii informacyjnych.

Rysunek 3

Znaczenie kompetencji logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w świetle badań w przedsiębiorstwach w Polsce



* Ocena znaczenia w oparciu o skalę Likerta: od 1 (najmniejsze znaczenie) do 5 (największe znaczenie). Przedstawione wartości stanowią średnią arytmetyczną ocen podanych przez ankietowanych menedżerów.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Kierunki dalszych badań

Celem dalszych badań będzie przede wszystkim bliższa identyfikacja możliwości oddziaływania potencjałów (zasobów, zdolności i kompetencji) logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębior-

stwa. Zasoby logistyczne jako potencjalne czynniki sukcesu oraz zdolności i kompetencje logistyki, a także kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa wymagają pogłębionej oceny, umożliwiającej ich głębsze „osadzenie” nie tylko w problematyce przewagi konkurencyjnej, lecz całego zarządzania strategicznego.

Przypisy

¹ Podejmując próbę bardziej szczegółowego „osadzenia” strategii w problematyce strategicznych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, P. Huovinen wśród współczesnych kierunków i podejść występujących w obszarze zarządzania strategicznego wymienia: (1) koncepcję M. Portera związaną z łańcuchem tworzenia wartości, (2) podejście zasobowe, rozwijane m.in. przez J. Barneya, (3) podejście zorientowane na kompetencje, które przedstawia m.in. R. Sanchez, (4) koncepcję zarządzania opartego na wiedzy, omawianą m.in. przez B. Koguta i U. Zandera, (5) koncepcję organizacyjną, przedstawianą m.in. przez E. Milesa i C. Snowa, (6) podejście procesowe, rozwijane m.in. przez H. Mintzberga, (7) koncepcję dynamiczną, omawianą m.in. przez G. Hamela i C. K. Prahalada oraz (8) podejście ewolucyjne rozwijane m.in. przez D. Teece'a, G. Pisano i A. Shuena.

² Badania ankietowe zostały przeprowadzone w latach 2012–2013 przy wykorzystaniu metod CAPI, CATI, CAWI, na grupie 62 przedsiębiorstw reprezentujących następujące sekcje PKD: górnictwo i wydobywanie (1 przedsiębiorstwo), przetwórstwo przemysłowe (19), wytwarzanie i zaopatrywanie w media (2), budownictwo (3), handel hurtowy i detaliczny oraz naprawa pojazdów samochodowych (21), transport i gospodarka magazynowa (7), zakwaterowanie i gastronomia (2), informacja i komunikacja (7). Przedsiębiorstwa zostały wyselekcjonowane przede wszystkim w oparciu o wyniki projektu badawczego (grantu) pt.: „Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami”, realizowanego w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego pod kierunkiem prof. dra hab. Piotra Blaika w latach 2009–2011.

³ Wyniki światowych badań przeprowadzonych przez MSU, ELA/A.T. Kearney, CSC oraz Capgemini, poświęconych problematyce kompetencji logistyki i łańcucha dostaw oraz ich oddziaływania na sukces przedsiębiorstwa i tworzenie jego przewagi konkurencyjnej, zostały bardziej szczegółowo przedstawione we wcześniejszych artykułach autora opublikowanych na łamach czasopisma „Gospodarka Materialowa i Logistyka”.

Literatura

- Barney, J.B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J.B., Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press Inc.
- Blaik, P., Bruska, A., Kauf, S., Matwiejczuk, R. (2013). *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*. Warszawa: PWE.
- Blaik, P., Matwiejczuk, R. (2011). *Kompetencje logistyki jako potencjały sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa*. W: E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Strategie funkcjonalne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 172, s. 21–30. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Daugherty, P.J., Chen, H., Mattioda, D.D., Grawe, S.J. (2009). Marketing/Logistics Relationships: Influence on Capabilities and Performance. *Journal of Business Logistics*, 30(1), 1–18.
- Day, G.S., Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework of Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, 52(2), April, 1–20.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121.
- Huovinen, P. (2008). *Platform for Advancing Research in Competence-Based Business Management: A Population of 84 Concepts Published Between the Years 1990–2002*. W: R. Sanchez (ed.), *A Focused Issue on Fundamental Issues in Competence Theory Development (Research in Competence-Based Management, Vol. 4)*, 175–218. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd.
- Javidan, M. (1998). Core Competence: What Does it Mean in Practice?. *Long Range Planning*, 31(1), February, 60–71.
- Kaleta, A. (2008). *Wstęp*. W: A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 20, 11–12. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Matwiejczuk, R. (2011a). Kompetencje logistyki i łańcucha dostaw w świetle badań (cz. I). *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 3, 18–23.
- Matwiejczuk, R. (2011b). Kompetencje logistyki i łańcucha dostaw w świetle badań (cz. II). *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 4, 19–26.
- Matwiejczuk, R. (2011c). Kompetencje logistyki i łańcucha dostaw w świetle badań (cz. III). *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 5, 21–27.
- Matwiejczuk, R. (2011d). The Meaning of Logistics Capabilities in Achieving the Market Success by a Company, LogForum. *Scientific Journal of Logistics*, 7 (4), 4, 41–48.
- Matwiejczuk, R. (2011e). Zasoby oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. *Przegląd Organizacji*, 4, 32–35.
- Matwiejczuk, R. (2012a). The Influence of Logistics Potentials on Business Management, LogForum. *Scientific Journal of Logistics*, 8(3) 3, 201–216.
- Matwiejczuk, R. (2012b). Wpływ kompetencji łańcucha dostaw na tworzenie przewagi konkurencyjnej w świetle badań Computer Sciences Corporation. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 11, 7–14.
- Matwiejczuk, R. (2013). Logistics Potentials in Business Competitive Advantage Creation, LogForum. *Scientific Journal of Logistics*, 9(4) 5, 265–275.
- Prockl, G. (2007). *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag/GWV Fachverlage.
- Sanchez, R., Heene, A. (2004). *The New Strategic Management. Organization, Competition, and Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sennheiser, A., Schnetzler, M. (2008). *Wertorientiertes Supply Chain Management*. Berlin — Heidelberg — New York: Springer Verlag.
- Tecece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Księgarnia internetowa Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego
zaprasza na zakupy **z rabatem 15%**

www.pwe.com.pl

