

Koncepcja doskonałości logistyki na poziomie światowym w budowaniu konkurencyjności łańcucha dostaw w świetle badań Capgemini

World class logistics excellence concept in supply chain competitiveness creation in the light of Capgemini research

Przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw stale poszukują sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej. Celem artykułu jest przedstawienie najważniejszych wyznaczników koncepcji doskonałości logistyki na poziomie światowym opracowanej przez Capgemini, stanowiącej podstawę budowania trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej. Badania Capgemini odegrały ważną rolę w rozwoju najlepszych praktyk i programów w zakresie zarządzania współczesnymi łańcuchami dostaw. Poza zaprezentowaniem koncepcji doskonałości logistyki celem artykułu jest także syntetyczne przedstawienie wyników badań prowadzonych w Katedrze/Zakładzie Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego, dotyczących identyfikacji logistycznych determinant zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem i łańcuchem dostaw, obejmujących m.in. potencjały sukcesu warunkujące tworzenie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe:

logistyka, doskonałość logistyki, łańcuch dostaw, konkurencyjność, przewaga konkurencyjna.

Firms and supply chains are still looking for ways leading to business competitive advantage creation. The aim of the article is to present the most important characteristics of the World Class Logistics Excellence concept developed by Capgemini, which is the basis for building a sustained, long-term competitive advantage. Capgemini research played an important role in the best practices and programs development concerning contemporary supply chains management. Apart from logistics excellence concept presentation, the aim of the article is also to present the results of the research conducted by the Chair of Logistics and Marketing at University of Opole, Poland, concerning the identification of the logistics determinants of business and supply chains management, which comprise — among others — business success potentials affecting the sustained, long-term competitive advantage creation.

Key words:

logistics, logistics excellence, supply chain, competitiveness, competitive advantage.

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw stale poszukują sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej. W dążeniach do zdobycia i utrzymania tej przewagi stosują różne instrumenty, w tym m.in. instrumenty związane z koncepcją logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw.

Celem artykułu jest przedstawienie najważniejszych wyznaczników koncepcji doskonałości logistyki na poziomie światowym (ang. *World Class Logistics Excellence*) opracowanej przez Capgemini. Badania przeprowadzone przez tę firmę odegrały ważną rolę w rozwoju najlepszych praktyk i programów w zakresie zarządzania współczesnymi łańcuchami dostaw, w tym w szczególności w rozwoju elastycznych, ada-

ptacyjnych i dostosowujących się do potrzeb klientów łańcuchów dostaw. Koncepcja doskonałości logistyki na poziomie światowym stanowi podstawę kształtowania szeroko rozumianej konkurencyjności przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw, w tym w szczególności budowania ich trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Poza zaprezentowaniem koncepcji opracowanej przez Capgemini, celem artykułu jest również przedstawienie wybranych wyników badań prowadzonych w Katedrze/Zakładzie Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego¹, których założenia opierały się m.in. na rezultatach badań Capgemini. Badania Katedry/Zakładu Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego dotyczyły przede wszystkim identyfikacji logistycznych determinant zmian

w zarządzaniu przedsiębiorstwem i łańcuchem dostaw, obejmujących m.in. potencjały sukcesu warunkujące tworzenie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Identyfikacja nośników rozwoju koncepcji doskonałości logistyki na poziomie światowym

Badania Capgemini, związane z szeroko rozumianymi, wiodącymi trendami i koncepcjami w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw, zostały zapoczątkowane na przełomie lat dziewięćdziesiątych i dwutysięcznych. Były one realizowane w głównej mierze przez Capgemini² we współpracy m.in. z University of Tennessee oraz Georgia Southern University.

W badaniach Capgemini zidentyfikowanych zostało sześć nośników (determinant) rozwoju koncepcji doskonałości logistyki na poziomie światowym, które dotyczyły takich procesów i zadań, jak:

1. Współpraca przedsiębiorstwa z partnerami w łańcuchu dostaw, w tym w szczególności zakres i warunki współpracy przedsiębiorstwa z jego partnerami, zwłaszcza z kluczowymi klientami oraz kluczowymi dostawcami w łańcuchu dostaw, umożliwiające osiąganie wspólnych celów i korzyści.
2. Optymalizacja realizowanych procesów i czynności, a także wykorzystywanych systemów (np. ERP, TMS, WMS itp.) i instrumentów, dzięki którym można osiągnąć większą skuteczność i efektywność strategii łańcuchów dostaw.
3. Integracja przepływów informacji, wpływająca na efektywność wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw.
4. Podporządkowanie realizowanych procesów, czynności i zadań kryteriom tzw. logistycznej formuły 7W, obejmującej: właściwy produkt, właściwy czas, właściwe miejsce, właściwą ilość, właściwą jakość, właściwy koszt, właściwą informację.
5. Dostosowanie czasu dostaw produktów (czasu dotarcia produktów na rynek) oraz czasu realizacji zleceń do preferencji i oczekiwań klientów.
6. Transparentność przepływów produktów, usług i informacji (rys. 1).

Jak wskazują wyniki badań Capgemini, przedstawione na rysunku 1 nośniki rozwoju koncepcji doskonałości logistyki na poziomie światowym stanowią czynniki (determinanty) oddziałujące na transformację systemów oraz procesów i czynności logistycznych, umożliwiającą osiąganie korzystniejszych — w stosunku do dotychczasowych — efektów, przede wszystkim w zakresie:

1. zarządzania transportem,
2. zarządzania dystrybucją oraz
3. zarządzania całym łańcuchem dostaw.

Ponadto na tym etapie badań przeprowadzonych przez Capgemini zidentyfikowano trzy najważniejsze relacje występujące pomiędzy poszczególnymi nośnikami rozwoju koncepcji doskonałości logistyki na poziomie światowym (Cap Gemini Ernst & Young, 2001):

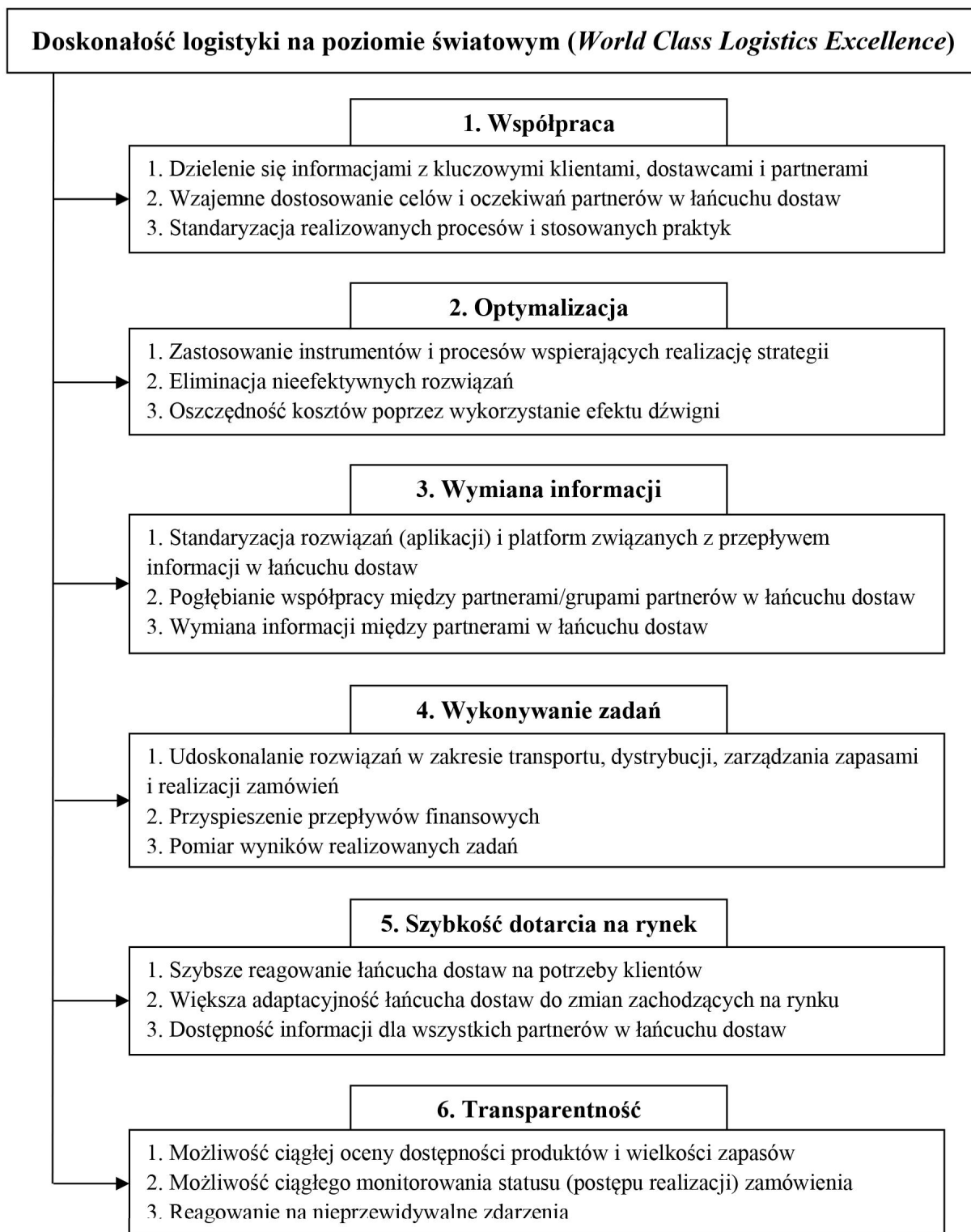
1. Im bardziej intensywna i — w rezultacie — bardziej efektywna jest wymiana informacji pomiędzy przedsiębiorstwami tworzącymi łańcuch dostaw, tym większa jest ich gotowość do współpracy z partnerami rynkowymi,
2. Im bardziej efektywne jest realizowanie wyznaczonych zadań przez poszczególne przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw, tym szybsze i skuteczniejsze jest reagowanie łańcucha dostaw na potrzeby klientów, w tym zwłaszcza na czas dotarcia produktów na rynek.
3. Im większa jest transparentność przepływów towarów i informacji, umożliwiającą m.in. ciągłą ocenę dostępności produktów, wielkości zapasów oraz monitorowanie statusu (postępu realizacji) zamówienia, tym większa jest elastyczność i kontrola procesów realizowanych w skali całego łańcucha dostaw, co stanowi przesłankę dla lepszej optymalizacji tych procesów z korzyścią dla wszystkich uczestników łańcucha.

Wyniki tego etapu badań przeprowadzonych przez Capgemini wskazały, że najważniejszym warunkiem dostosowania się przedsiębiorstw do zmieniających się wymogów rynku i jednocześnie podstawą kształtowania ich szeroko rozumianej konkurencyjności jest — z jednej strony — rozwój pogłębionej współpracy pomiędzy poszczególnymi uczestnikami łańcucha dostaw, z drugiej natomiast — wykształcenie ich kompetencji w zakresie elastyczności i adaptacyjności, a także reagowania na potrzeby klientów. W rezultacie łańcuchy dostaw mogą być coraz bardziej elastyczne i cechować się coraz większą adaptacyjnością w stosunku do — często gwałtownych i radykalnych — zmian zachodzących na rynku, co może przekładać się na coraz bardziej skuteczne i efektywne zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów (Cap Gemini Ernst & Young, 2001, s. 19; rys. 2).

W badaniach Capgemini zwrócono również uwagę na to, że jednym z najważniejszych warunków rozwoju wzajemnie korzystnych relacji w zakresie współpracy między uczestnikami łańcucha dostaw jest identyfikacja kluczowych dostawców i kluczowych klientów. Podstawowym kryterium tego wyróżnienia może być przede wszystkim wkład, jaki — dzięki posiadanym zasobom i kompetencjom — dostawcy i klienci mogą wносить w tworzenie wartości dodanej dla wszystkich uczestników łańcucha. W przypadku dostawców wkład ten często oceniany jest na podsta-

Rysunek 1

Nośniki rozwoju koncepcji doskonałości logistyki na poziomie światowym (*World Class Logistics Excellence*) w badaniach Capgemini



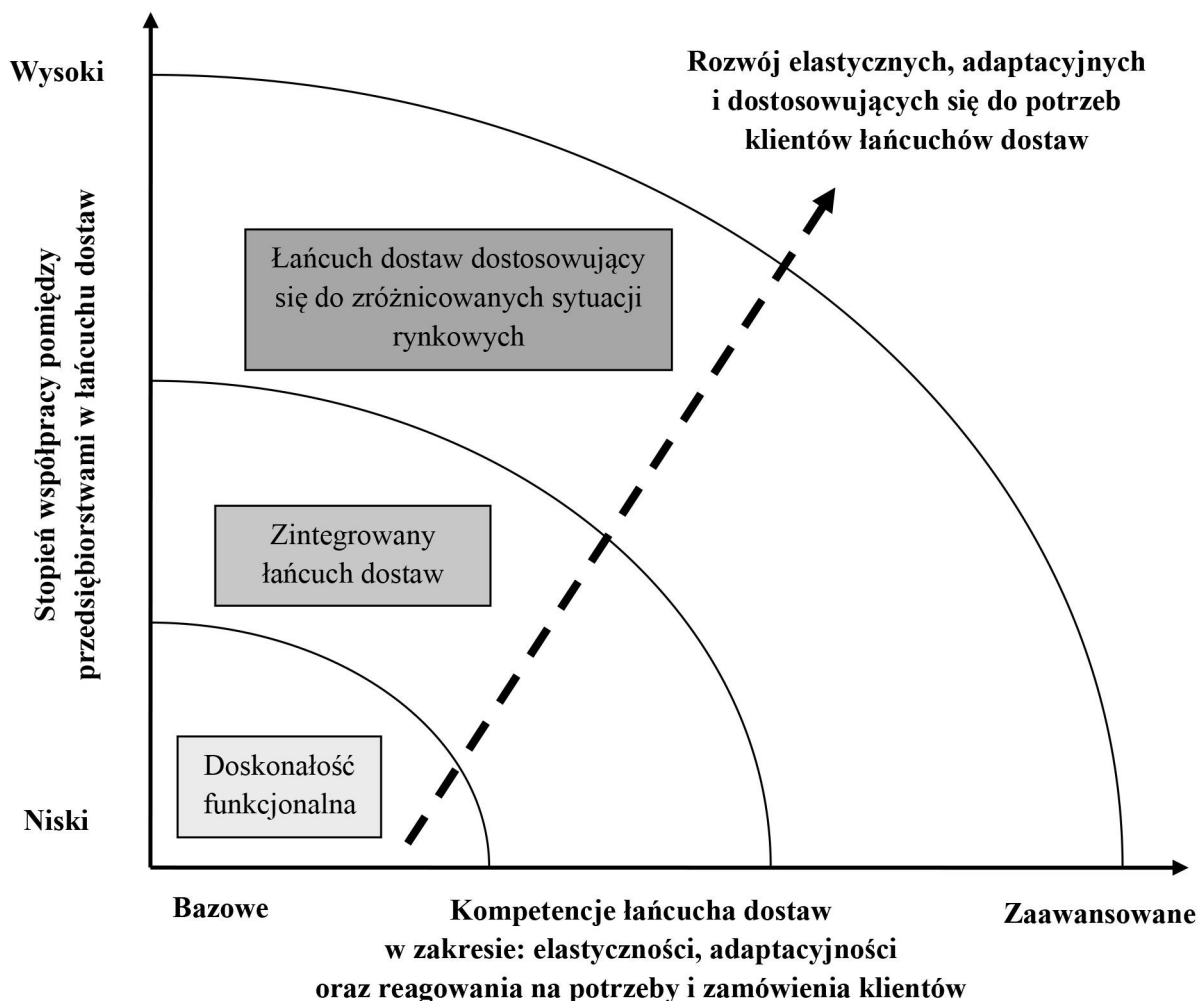
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cap Gemini Ernst & Young, The University of Tennessee, 2000, s. 21-23; Cap Gemini Ernst & Young, 2001, s. 3-9.

wie ich segmentacji, natomiast w przypadku klientów w oparciu o analizę zyskowności.

Wymienione wyżej nośniki rozwoju koncepcji doskonałości logistyki na poziomie światowym były

Rysunek 2

Współpraca w łańcuchu dostaw oraz kompetencje łańcucha dostaw jako kryteria jego rozwoju w koncepcji doskonałości logistyki na poziomie światowym w badaniach Capgemini.



Źródło: Matwiejczuk, 2014, s. 199.

przedmiotem pogłębionych badań prowadzonych przez Capgemini w latach 2002–2008. Wśród najważniejszych wniosków wynikających z tych badań warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- przedsiębiorstwa tworzące łańcuch dostaw powinny stale dążyć do zwiększania transparentności przepływów towarów i informacji, która może w istotnym stopniu wpływać na rozwój nowych, dynamicznych i innowacyjnych kompetencji, mających strategiczne znaczenie w procesie pogłębiania współpracy i integracji uczestników łańcucha dostaw (Cap Gemini Ernst & Young, Georgia Southern University, The University of Tennessee, 2002);
- niezbędna jest identyfikacja uwarunkowań oraz zdefiniowanie kryteriów osiągnięcia doskonałości realizowanych procesów i czynności, która — w odróżnieniu od doskonalenia poszczególnych funkcji (częstokroć mocno „wyizolowanych” obszarów funkcjonalnych) — umożliwi pogłębienie integracji zarówno w ramach poszczególnych przedsiębiorstw, jak i w relacjach między przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw (Cap Gemini Ernst & Young, Georgia Southern University, The University of Tennessee, 2003);
- podstawę osiągnięcia przez wszystkich uczestników łańcucha dostaw wielowymiarowych korzyści, w tym zwłaszcza korzyści z tytułu przewagi konkurencyjnej i/lub pozycji konkurencyjnej na rynku, stanowi ciągle zwiększanie transparentności przepływów w całym łańcuchu dostaw, dotyczącej zwłaszcza wymiany informacji na temat wielkości i struktury popytu między przedsiębiorstwami łańcucha, możliwości optymalizacji

- i/lub redukcji zapasów, a także warunków osiągnięcia wymaganego stopnia płynności przepływów towarów i informacji (Capgemini, Georgia Southern University, Oracle Corporation, 2004);
- podstawowym warunkiem rozwoju adaptacyjności łańcuchów dostaw w dostosowywaniu się do różnych, często nieoczekiwanych sytuacji rynkowych jest pogłębienie współpracy między uczestnikami łańcucha dostaw, ze szczególnym uwzględnieniem ograniczania barier jej rozwoju i/lub możliwości ich przezwyciężenia w relacjach przedsiębiorstwa z kluczowymi klientami i kluczowymi dostawcami (Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, 2005);
 - zapewnienie oczekiwanej przez klientów adaptacyjności łańcuchów dostaw do różnych, często nieoczekiwanych sytuacji, wymaga przede wszystkim sformułowania i wdrożenia właściwej strategii, efektywnego planowania oraz sprawnej realizacji wyznaczonych zadań, co wyraża się w dążeniach przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw do optymalizacji relacji w płaszczyźnie: „strategia — planowanie — wykonanie zadań” (Capgemini, Georgia Southern University, The University of Tennessee, 2006);
 - strategię oraz programy taktyczne i operacyjne, wpływające na osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych przez przedsiębiorstwa tworzące łańcuch dostaw, powinny być skoncentrowane na doskonaleniu rozwiązań w zakresie pięciu kluczowych procesów realizowanych w łańcuchach dostaw: (1) zarządzania relacjami z dostawcami (ang. *Supplier Relationship Management — SRM*), (2) planowania sprzedaży i operacji (ang. *Sales and Operations Planning — S&OP*), (3) zarządzania dystrybucją (ang. *Distribution Management*), (4) zarządzania transportem (ang. *Transportation Management*) oraz (5) obsługi klienta (ang. *Customer Service*; Capgemini, Georgia Southern University, The University of Tennessee, 2007);
 - najbardziej skuteczne i efektywne strategię oraz programy taktyczne i operacyjne, umożliwiające osiągnięcie i utrzymanie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej, realizowane są przez wiodące przedsiębiorstwa, określane mianem liderów w zakresie logistyki (ang. *Masters of Logistics*), ustanawiających wzorce współpracy i integracji między poszczególnymi uczestnikami łańcucha dostaw, a także stale doskonalących planowanie strategiczne w skali całego łańcucha dostaw (Capgemini, Georgia Southern University, The University of Tennessee, SAP, 2008).

Identyfikacja kompetencji łańcucha dostaw oddziałujących na tworzenie przewagi konkurencyjnej w kontekście koncepcji doskonałości logistyki klasy światowej

Opierając się na wynikach badań związanych z koncepcją doskonałości logistyki klasy światowej, ostatni projekt badawczy Capgemini dotyczący logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw, którego rezultaty opublikowane zostały w latach 2009–2010 (Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc., 2009a; Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc., 2009b; Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc., 2009c; Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc., 2009d; Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc., 2010), poświęcony był kluczowym kompetencjom łańcucha dostaw, umożliwiającym tworzenie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej. Wśród kompetencji tych występują: (1) optymalizacja, (2) synchronizacja, (3) zyskowność, (4) adaptacyjność oraz (5) szybkość (rys. 3).

Badania przeprowadzone przez Capgemini potwierdziły zasadność rozwoju kompetencji, dzięki którym możliwa jest kompleksowa reorientacja celów i strategii przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw w kierunku (Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc., 2009a):

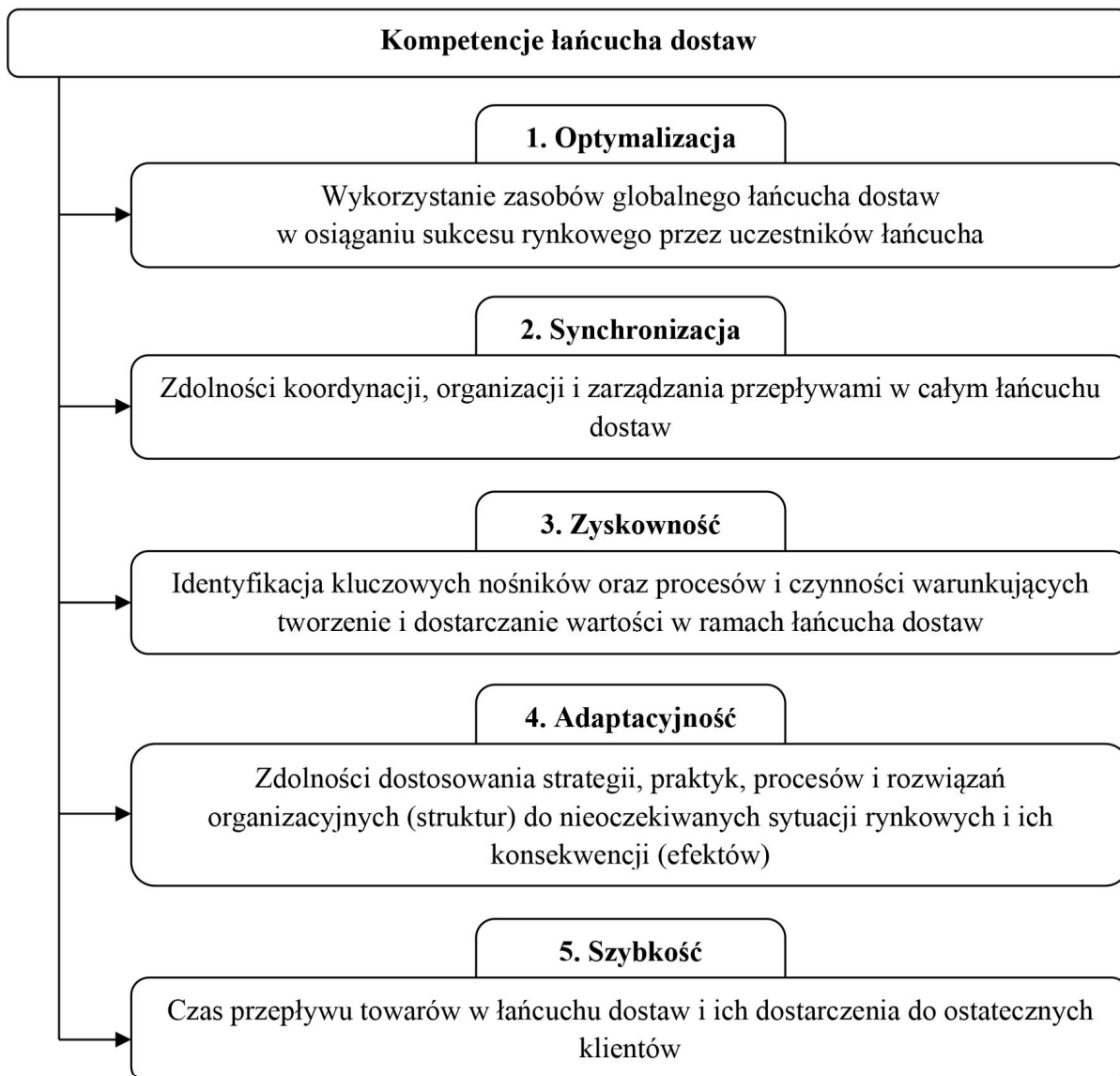
- projektowania i wdrażania międzyorganizacyjnych rozwiązań w zarządzaniu łańcuchem dostaw,
- kształtowania optymalnych relacji między poziomem obsługi logistycznej a łącznymi kosztami realizacji zleceń klientów,
- inwestowania w rozwój nowoczesnych instrumentów i technologii wspierających zarządzanie przepływami towarów i informacji w łańcuchu dostaw.

Wyniki badań Capgemini wskazały, że przedsiębiorstwa tworzące łańcuch dostaw powinny przede wszystkim stworzyć i rozwijać kompetencje pozwalające na sprostanie coraz bardziej zindywidualizowanym i złożonym wymogom rynków, klientów i konkurentów, a w konsekwencji umożliwiające budowanie i utrzymywanie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej oraz — w konsekwencji — zdobycie zamierzonej pozycji konkurencyjnej na rynku (Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc., 2009a).

Kompetencje w zakresie optymalizacji dotyczą przede wszystkim sfery zasobów (materialnych i nie-

Rysunek 3

Kompetencje łańcucha dostaw w koncepcji doskonałości logistyki na poziomie światowym w badaniach Capgemini



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc., 2009a; Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc., 2009b; Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc., 2009c; Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc., 2009d; Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc., 2010.

materialnych), których właściwe „rozmieszczenie” w całym łańcuchu dostaw jest bardzo ważne dla efektywnego budowania przewagi konkurencyjnej przez uczestników łańcucha. Optymalizacja ta wiąże się m.in. z wprowadzaniem efektywnych metod zarządzania zapasami, uwzględniających korzyści dla wszystkich uczestników łańcucha dostaw, a także umożliwiających szybsze wchodzenie na nowe rynki, redukcję cyklu konwersji gotówki i wyszczuplenie całego łańcucha. W konsekwencji, dzięki wspólnemu zaangażowaniu zasobów wszystkich przedsiębiorstw

łańcucha dostaw, możliwe jest efektywniejsze zaspokojenie potrzeb i oczekiwań finalnych klientów (Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc., 2009b).

Kompetencje dotyczące synchronizacji wiążą się z koordynacją, organizacją oraz zarządzaniem przepływami produktów, świadczeń, informacji i środków finansowych w całym łańcuchu dostaw. Na kompetencje synchronizacji składają się dwie podstawowe grupy zdolności: (1) zdolności w zakresie zapewniania

transparentności przepływów w łańcuchu dostaw oraz (2) zdolności w zakresie kooperacji między uczestnikami łańcucha. Ten rodzaj kompetencji może przyczynić się do efektywnego zaspokajania potrzeb klientów i rozwiązywania ich problemów dzięki przewidywaniu i rozpoznawaniu zmian dotyczących wielkości i struktury popytu (prognozowaniu popytu), optymalizacji zapasów surowców i materiałów, stałemu monitorowaniu statusu realizowanych zamówień oraz optymalizacji zapasów wyrobów gotowych (Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc., 2009d).

Kompetencje umożliwiające osiągnięcie oczekiwanego poziomu zyskowności dotyczą przede wszystkim identyfikacji kluczowych nośników oraz procesów i czynności warunkujących tworzenie i dostarczanie wartości w skali całego łańcucha dostaw. Zyskowność realizowanych procesów i czynności jest niezbędna w celu utrzymania płynności przepływów w całym łańcuchu dostaw, zabezpieczając przy tym osiągnięcie korzyści ekonomicznych przez poszczególne przedsiębiorstwa łańcucha. Poza takimi celami, jak optymalizacja kosztów, maksymalizacja wykorzystania posiadanych zasobów, osiągnięcie oczekiwanej wielkości przychodów ze sprzedaży, czy też zdobycie bądź utrzymanie zakładanego udziału w rynku, kompetencje dotyczące zyskowności powinny również zabezpieczać płynność przepływów finansowych w całym łańcuchu dostaw, warunkując wykonywanie szeregu innych zadań przez poszczególne przedsiębiorstwa (Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc., 2009c).

Kompetencje związane z adaptacyjnością obejmują zdolności w zakresie dostosowywania strategii, praktyk, procesów i rozwiązań organizacyjnych do nieoczekiwanych sytuacji rynkowych i ich konsekwencji (efektów). Wyniki badań Capgemini wskazały, że ten rodzaj kompetencji stanowi kluczową determinantę tworzenia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej w warunkach dynamicznych zmian zachodzących na rynku. Takie trendy i zjawiska, jak zmniejszająca się dostępność zasobów, rosnąca presja na ograniczanie kosztów i jednocześnie osiąganie wymaganych, krótko- i długookresowych efektów ekonomicznych (przychodów, obrotów, zysku itp.), coraz krótsze cykle życia produktów, wzrastające wymagania w zakresie obsługi klientów, globalna konkurencja, czy też dynamika zmian w popycie zgłaszanym przez finalnych klientów, przyczyniają się do stale rosnącego znaczenia kompetencji związanych z adaptacyjnością przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw do zmieniających się warunków rynkowych (Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc., 2010).

Ostatnią z grup kompetencji zdefiniowanych przez Capgemini były kompetencje w zakresie szybkości przepływu towarów w łańcuchu dostaw i ich dostarczenia do ostatecznych klientów. Znaczenie tych

kompetencji w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw wzrasta szczególnie w sytuacjach związanych z wprowadzaniem nowego produktu na rynek, wymagających zaangażowania wszystkich przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw. Jak zostało to podkreślone w badaniach Capgemini, na współczesnych rynkach czas dostarczenia produktów do klienta (zrealizowania zamówienia złożonego przez klienta) odgrywa kluczową rolę w kontekście zaspokajania jego potrzeb i rozwiązywania jego problemów. Efektywna realizacja zamówień klientów wymaga ponadto ciągłego monitorowania efektów realizowanej strategii i programów operacyjnych, a także ich dostosowywania do zmian zachodzących na rynku (Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc., 2009a).

Wybrane aspekty badań Katedry/Zakładu Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego związane z koncepcją doskonałości logistyki oraz budowaniem przewagi konkurencyjnej

Nie tylko wyniki badań realizowanych w skali światowej, lecz również wyniki badań prowadzonych w ostatnich latach w Polsce wskazują na coraz większe dowartościowywanie logistyki jako determinanty wzrostu efektywności i sukcesu przedsiębiorstwa (Blaik, 2017), a także determinanty tworzenia przewagi konkurencyjnej (Matwiejczuk, 2014). W tym kontekście strategiczne decyzje w sferze logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw znacząco przyczyniają się do systematycznego odkrywania i tworzenia nowych potencjałów oczekiwanych efektów i sukcesu przedsiębiorstwa (Blaik, 2017).

W Katedrze/Zakładzie Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego od wielu lat prowadzone są badania poświęcone miejscu i roli logistyki w zarządzaniu (Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013; Matwiejczuk, 2015; Blaik, 2017). Wśród tych badań ważne miejsce zajmują badania związane z rozwojem koncepcji logistyki w kierunku przepływowo zorientowanego zarządzania przedsiębiorstwem i całym łańcuchem dostaw, a także z identyfikacją i hierarchizacją logistycznych determinant zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem i łańcuchem dostaw, obejmujących m.in. potencjały sukcesu warunkujące tworzenie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Zakres i przejawy oddziaływania czynników (determinant) związanych ze sferą logistyki na zmiany

w systemie zarządzania przedsiębiorstwem były przedmiotem badań przeprowadzonych w ramach projektu badawczego pt.: *Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami*, realizowanego w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego w latach 2009–2011³.

Podstawowym celem projektu badawczego było rozpoznanie wielowymiarowych związków występujących między logistyką a systemem i procesem zarządzania w przedsiębiorstwie. W celu identyfikacji tych związków wykorzystano m.in. wyniki badań prowadzonych przez Capgemini, związanych z koncepcją doskonałości logistyki oraz budowaniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw.

W projekcie badawczym prowadzonym w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego przyjęto, że logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem stanowią czynniki związane ze sferą logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw, oddziałujące na zmiany w systemie i procesie zarządzania oraz prowadzące do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo.

W wyniku zrealizowanych badań zidentyfikowano następujące logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem: (1) orientację przepływową, (2) kompetencje logistyki i łańcucha dostaw, (3) strategie logistyczne, (4) instrumenty zarządzania logistycznego, (5) planowanie logistyczne, (6) organizacyjne rozwiązania w sferze logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw, (7) controlling logistyczny (Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013).

Większość wyznaczników koncepcji *World Class Logistics Excellence* opracowanej przez Capgemini zostało uwzględnionych w powyższych badaniach Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego związanych z logistycznymi determinantami zarządzania przedsiębiorstwem. Ponadto koncepcja doskonałości logistyki na poziomie światowym posłużyła — i służy nadal — jako punkt odniesienia w dalszych badaniach Katedry/Zakładu Logistyki i Marketingu, dotyczących kształtowania szeroko rozumianej konkurencyjności przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw, w tym w szczególności budowania ich trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej w oparciu

o posiadane potencjały sukcesu, tj. zasoby, zdolności i kompetencje (Matwiejczuk, 2014).

Wnioski końcowe

Przedsiębiorstwa oraz tworzone przez nie łańcuchy dostaw w dążeniach do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej stosują różnorodne instrumenty służące budowaniu tej przewagi. W procesie tym ważną rolę pełnią potencjały związane ze sferą logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw, pozwalające na sprostanie coraz bardziej zindywidualizowanym i złożonym wymogom klientów, a także na efektywne i sprawne reagowanie na postępowanie konkurentów.

W artykule wykorzystano pogłębioną analizę i interpretację koncepcji doskonałości logistyki na poziomie światowym opracowaną przez Capgemini. Wybrane wyznaczniki tej koncepcji posłużyły jako podstawa badań przeprowadzonych w Katedrze/Zakładzie Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego, dotyczących logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem, osadzonych w ramach jednego z dominujących współcześnie nurtów zarządzania strategicznego, jakim jest tzw. nurt zasobowy. W obszarze tego nurtu najważniejsza rola przypisywana jest szeroko rozumianym potencjałom sukcesu obejmującym zasoby, zdolności i kompetencje, mającym szczególne znaczenie w osiągnięciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw.

Wyniki badań Capgemini wskazały na znaczne możliwości tkwiące w koncepcji doskonałości logistyki na poziomie światowym, związane ze wzrostem efektywności zarządzania łańcuchem dostaw, przede wszystkim w kontekście budowania trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu zidentyfikowanych kompetencji łańcucha dostaw.

Z kolei wyniki badań Katedry/Zakładu Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego wskazały na to, że logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem i łańcuchem dostaw mogą znacząco oddziaływać na efekty rynkowe i ekonomiczne stanowiące wyznaczniki sukcesu oraz podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej.

Przypisy

¹ Katedra Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego z dniem 01.10.2014 roku została przekształcona w Zakład Logistyki i Marketingu.

² Capgemini przed rokiem 2004 funkcjonowało pod nazwą Cap Gemini Ernst & Young.

³ Projekt badawczy realizowany był przez zespół w składzie: prof. zw. dr hab. Piotr Blaik (kierownik zespołu), dr Anna Bruska, dr hab. Sabina Kauf, prof. UO oraz dr hab. inż. Rafał Matwiejczuk, prof. UO. Szerzej na temat tego projektu badawczego zob. Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013.

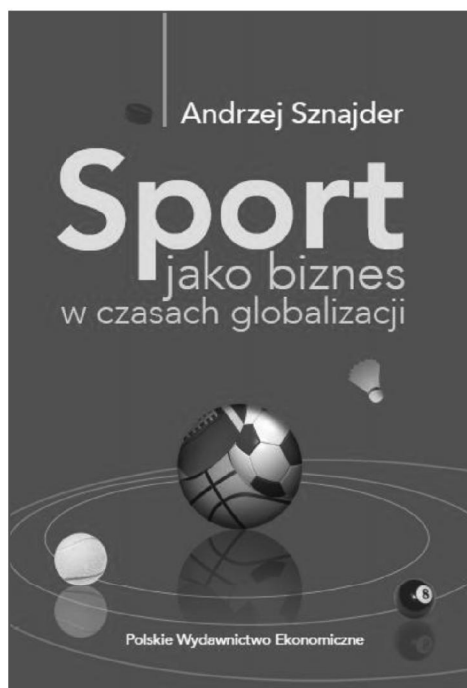
Bibliografia

Blaik, P. (2017). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Warszawa: PWE.

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

- Cap Gemini Ernst & Young, The University of Tennessee (2000). *Logistics @ Internet Speed: The Impact of e-Commerce on Logistics. Year 2000 Report on Trends and Issues in Logistics and Transportation*. Chicago.
- Cap Gemini Ernst & Young (2001). *Transforming Logistics: A Roadmap to Fulfillment Excellence. Year 2001 Report on Trends and Issues in Logistics and Transportation*. Chicago.
- Cap Gemini Ernst & Young, Georgia Southern University, The University of Tennessee (2002). *Visibility: Tactical Solutions, Strategic Implications. Year 2002 Report on Trends and Issues in Logistics and Transportation*. Chicago.
- Cap Gemini Ernst & Young, Georgia Southern University, The University of Tennessee (2003). *Operations Excellence: The Transition from Tactical to Adaptive Supply Chains. Year 2003 Report on Trends and Issues in Logistics and Transportation*. Chicago.
- Capgemini, Georgia Southern University, Oracle Corporation (2004). *From Visibility to Action. Year 2004 Report on Trends and Issues in Logistics and Transportation*. Chicago.
- Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University (2005). *Collaboration: Enabling Synchronized Supply Chain. Year 2005 Report on Trends and Issues in Logistics and Transportation*. Chicago.
- Capgemini, Georgia Southern University, The University of Tennessee (2006). *The Power of O3: Optimized Strategy, Planning, and Execution. 15th Annual Report. Year 2006 Report on Trends and Issues in Logistics and Transportation*. Chicago.
- Capgemini, Georgia Southern University, The University of Tennessee (2007). *The Logistics Playbook. The 2007 Supply Chain Playbook: 16th Annual Trends and Issues in Logistics and Supply Chain Management*. Chicago.
- Capgemini, Georgia Southern University, The University of Tennessee, SAP (2008). *Plan, Play, Profit. The 2008 Supply Chain Playbook: Game Strategy. 17th Annual Trends and Issues in Logistics and Transportation*. Chicago.
- Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc. (2009a). *Drivers of Sustainable Supply Chain Management Practice. 18th Annual Trends and Issues in Logistics and Transportation*. Chicago.
- Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc. (2009b). *Drivers of Sustainable Supply Chain Management Practice. Optimization. 18th Annual Trends and Issues in Logistics and Transportation*. September. Chicago.
- Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc. (2009c). *Drivers of Sustainable Supply Chain Management Practice. Profitability. 18th Annual Trends and Issues in Logistics and Transportation*. December. Chicago.
- Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc. (2009d). *Drivers of Sustainable Supply Chain Management Practice. Synchronization. 18th Annual Trends and Issues in Logistics and Transportation*. October. Chicago.
- Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc. (2010). *Drivers of Sustainable Supply Chain Management Practice. Adaptability. 18th Annual Trends and Issues in Logistics and Transportation*. February. Chicago.
- Matwiejczuk R. (2014). *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Matwiejczuk R. (2015). Z badań nad rozwojem koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (10), 30–39.

NOWOŚĆ!



Książka jest pierwszą w Polsce publikacją na temat internacjonalizacji klubów i innych organizacji sportowych. Pokazuje także możliwości zwiększenia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw dzięki powiązaniu ze sportem. Sport jako zjawisko społeczne jest dziedziną niezwykle różnorodną i wielowymiarową, w której zachodzą systematyczne zmiany wynikające z rozwoju cywilizacji oraz przemian społecznych, kulturowych, technologicznych, ekonomicznych.

Sport podlega profesjonalizacji i komercjalizacji. Organizacje sportowe różnego szczebla i z różnych dyscyplin sportowych realizują zarówno cele sportowe, jak i ekonomiczne, muszą więc pozyskiwać zasoby finansowe dla swego funkcjonowania. Według autora organizacje sportowe, podobnie jak przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe, podlegają procesowi internacjonalizacji rozumianej jako zwiększanie zaangażowania w działania na rynkach zagranicznych. Autor zwrócił też uwagę na zjawisko semiglobalizacji, czyli jednoczesnego przywiązania do społeczności lokalnej i rozwijania internacjonalizacji organizacji sportowych, jak pozyskiwanie z zagranicy zasobów niezbędnych do ich funkcjonowania, tj. sportowców, trenerów, menedżerów zasobów finansowych i rzeczowych, oraz działania marketingowe i sprzedażowe na rynkach zagranicznych.

Książkę wzbogacają liczne analizy przypadków rozwoju działania organizacji sportowych na rynkach zagranicznych oraz internacjonalizacji przedsiębiorstw stosujących strategię powiązania ze sportem.

www.pwe.com.pl