

Katarzyna Dąbrowska

Kluczowe czynniki sukcesu w branży logistycznej

JEL: O11. DOI: 10.24136/atest.2019.215.

Data zgłoszenia: 22.01.2020. Data akceptacji: 24.01.2020.

W artykule przedstawiono kluczowe czynniki sukcesu w przedsiębiorstwach branży logistycznej. W tym celu najpierw scharakteryzowano branżę logistyczną w Polsce, następnie dokonano zdefiniowania pojęcia kluczowych czynników sukcesu. W kolejnej części artykułu określono kluczowe czynniki sukcesu w omawianej branży. Wybraną metodą badawczą jest przegląd literatury oraz raportów branżowych.

Słowa kluczowe: branża logistyczna, kluczowe czynniki sukcesu, Polska.

Wstęp

Wiele przedsiębiorstw funkcjonujących w obecnych realiach gospodarczych i ciągle zmieniającym się otoczeniu poddawane jest częstym zmianom, które mają utrzymywać wysoką pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od swojego profilu działania, chce być konkurencyjne względem podobnych do siebie, co może osiągnąć dzięki określeniu swoich kluczowych czynników sukcesu.

W artykule podjęto kwestię kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw działających w branży logistycznej. Powodem wyboru branży jest jej znacząca rola we współczesnej gospodarce, dynamika wzrostu i znacząca liczba przedsiębiorstw w niej działających. Branża ta jest istotnie ważna nie tylko ze względu na jej bliskie powiązania z branżą produkcyjną.

W artykule najpierw dokonano charakterystyki branży logistycznej uwzględniając raporty z ostatnich lat dla polskiej gospodarki, następnie zdefiniowano pojęcie kluczowych czynników sukcesu, po czym omówiono te czynniki dla przedsiębiorstw działających w branży logistycznej. Na koniec dokonano podsumowania. Wykorzystaną w artykule metodą badawczą jest przegląd literatury oraz raportów branżowych.

1. Branża logistyczna w Polsce

1.1. Charakterystyka branży logistycznej

Początki polskiej branży logistycznej sięgają końca lat 80. ubiegłego wieku, kiedy to w Polsce zaczęło powstawać wiele nowych przedsiębiorstw. Z końcem lat 90. zaczęto wdrażać w nich koncepcję zarządzania i optymalizacji łańcucha dostaw [10]. Już wtedy branża logistyczna, obok produkcyjnej, zaczęła odgrywać ważną rolę.

Obecnie jest ona jedną z najszybciej rozwijających się oraz rosnących gałęzi polskiej gospodarki. Spowodowane jest to między innymi szybko rosnącym rynkiem wewnętrznym. Branża logistyczna może być rozumiana dwojako, po pierwsze może być rozumiana w wąskim znaczeniu jako ogół przedsiębiorstw zajmujących się optymalizacją przesyłu, magazynowaniem towarów, a także ich obsługą formalno-prawną. Po drugie może być rozumiana w szerokim znaczeniu, jako wszystkie przedsiębiorstwa obejmujące swoim działaniem spedycję (transport), magazynowanie oraz obsługę tych procesów zarówno formalną, jak i prawną na dwóch poziomach biznesowych (B2B oraz B2C).

W artykule przyjęto rozumienie branży logistycznej w szerokim znaczeniu [5].

Według dostępnych danych zawartych w raporcie Polityka INSI-GHT dla branży logistycznej z roku 2017, w Polsce w branży logistycznej działa około 100 tysięcy przedsiębiorstw. Udział branży logistycznej to 5,1% PKB [5].

Wartość dodana przedsiębiorstw branży logistycznej rozumianej w szerokim znaczeniu w Polsce wynosi około 47 mld zł, a procentowo obejmuje przedsiębiorstwa zajmujące się [5]:

- ♦ transportem drogowym towarów (42,4% wartości dodanej),
- ♦ magazynowaniem i usługami wspomagającymi transport (30,8% wartości dodanej),
- ♦ działalnością pocztową i kurierską (11,8% wartości dodanej),
- ♦ transportem kolejowym towarów (7,9% wartości dodanej),
- ♦ transportem rurociągowym (5,6% wartości dodanej),
- ♦ transportem wodnym (1,3% wartości dodanej),
- ♦ transportem lotniczym towarów (0,2% wartości dodanej).

Polska branża logistyczna obecnie zajmuje w Europie wysoką pozycję, a spowodowane jest to między innymi przez transport międzynarodowy, w którym to Polska jest liderem z 25% udziałem związanym z tonażem transportowanych ładunków. Wysoka pozycja polskiej branży logistycznej w Europie jest stale utrzymywana i wzmocniana, a związane jest to z szybszym wzrostem i rozwojem powyżej średniej wzrostu, występującej w krajach Unii Europejskiej [2].

Branża logistyczna w Polsce w ostatnich latach (2016, 2017) bardzo dynamicznie się rozwijała. Wyznacznikami szybkiego rozwoju branży jest konsumpcja oraz eksport, a także handel internetowy i działania związane z cyfryzacją branży. Problemami, które cały czas towarzyszą polskiej branży logistycznej są niewątpliwie trudności związane ze znalezieniem odpowiednio wyszkolonych pracowników, wzrost kosztów, między innymi - wynagrodzeń, oraz wydatków m.in. - związanych z cyfryzacją [2] jednakże i to nie przeszkadza dla branży logistycznej w szybkim oraz dynamicznym rozwoju.

2. Kluczowe czynniki sukcesu w przedsiębiorstwach z branży logistycznej

2.1. Definicja kluczowych czynników sukcesu

Koncepcja kluczowych czynników sukcesu w literaturze określana jest również jako koncepcja krytycznych czynników sukcesu. Została ona omówiona po raz pierwszy w roku 1961 przez Daniel'a, a spopularyzowana w roku 1979 przez Rockart'a, który zdefiniował ją jako ograniczoną ilość obszarów w biznesie, które jeśli zostały dobrze dobrane spowodują pomyślne wyniki konkurencyjne dla danej organizacji, czyli przyczynią się do budowania jej przewagi konkurencyjnej na rynku. Obszary te uznawane są za czynniki kluczowe, najważniejsze dla organizacji [1], na których powinna się ona najbardziej koncentrować [4].

Kluczowymi czynnikami sukcesu mogą być nie tylko obszary, ale również dane zasoby czy też cechy wyjątkowe, dzięki którym przedsiębiorstwo jest rozpoznawalne na rynku i może również odnieść na nim sukces [7, s. 69]. Kluczowe czynniki sukcesu są swoistymi kryteriami dzięki którym można dokonać pomiaru konkurencji na danym rynku na którym działa przedsiębiorstwo

lub też dokonać oceny jego pozycji konkurencyjnej w sektorze. Ważne jest również to, że kluczowe czynniki sukcesu to jedynie kilka lub też kilkanaście najważniejszych cech przedsiębiorstwa, dzięki którym może być ono konkurencyjne na rynku w sektorze w którym działa, zarówno na płaszczyźnie konkurencyjności jak i również płaszczyźnie finansowej. Kluczowe czynniki sukcesu oparte są na zasadzie Pareto czyli zasadzie 20/80, mówiącej o tym, że jedynie 20% wszystkich czynników ma decydujący wpływ bo, aż w 80% na sukces czy też porażkę danego przedsiębiorstwa na rynku [3, s.180]. Kluczowe czynniki sukcesu mają wpływ nie tylko na konkurencyjność przedsiębiorstwa, ale również na jego rozwój, ale również na rentowność i wydajność [4].

2.2. Kluczowe czynniki sukcesu w przedsiębiorstwach logistycznych

W branży logistycznej konkurencyjność przedsiębiorstw wiąże się nie tylko z pełną ich gotowością do wykonywania podstawowych procesów oraz czynności, ale także do takich, które są czynnościami tworzącymi wartość dodaną [9]. Aby dane przedsiębiorstwo mogło stać się konkurencyjnym w branży logistycznej powinno skupiać się na określonych czynnikach czy też obszarach, czyli kluczowych czynnikach sukcesu.

Można wyróżnić wiele różnych kluczowych czynników sukcesu, istotnych dla przedsiębiorstw w branży logistycznej przyczyniających się do budowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Podstawowymi kluczowymi czynnikami sukcesu dla przedsiębiorstw w branży logistycznej są [6, 8]:

- ◆ jakość,
- ◆ kompleksowość usług (zakres oferowanych usług),
- ◆ elastyczność,
- ◆ zasoby ludzkie,
- ◆ terminowy odbiór i dostawa,
- ◆ poziom specjalizacji,
- ◆ *know-how*,
- ◆ stosowana technologia,
- ◆ innowacje,
- ◆ integracja procesów logistycznych,
- ◆ bezpieczeństwo ładunku,
- ◆ sposób transportu.

Ponadto:

- ◆ lokalizacja magazynów.

Pierwszym z kluczowych czynników sukcesu dla przedsiębiorstw działających w branży logistycznej jest jakość. Wysoka jakość jest znaczącym czynnikiem sprawności całego łańcucha dostaw.

Kolejnym kluczowym czynnikiem sukcesu jest niewątpliwie kompleksowość usług. W branży logistycznej jest to niezwykle ważny czynnik decydującym o wysokiej pozycji przedsiębiorstwa. Potencjalny klient wybierze do współpracy przedsiębiorstwo, które jest w stanie zaoferować cały pakiet usług, czyli kompleksowe usługi logistyczne, niż wiele przedsiębiorstw świadczących pojedyncze usługi. Korzyściami dla potencjalnego klienta z wyboru takiej współpracy jest bardziej korzystne zarządzanie całym łańcuchem dostaw, także sprawność jego działania, a korzyścią dla przedsiębiorstwa budowanie przewagi konkurencyjnej nad przedsiębiorstwami, które w swojej ofercie nie oferują całych pakietów usług, a jedynie tylko wybrane elementy.

Elastyczność w tym elastyczność dostaw to kolejny kluczowy czynnik sukcesu. Sama oferowana usługa transportowa danego towaru z magazynu w dane miejsce może nie wystarczyć. Przedsiębiorstwo działające w branży logistycznej powinno być gotowe na spełnienie różnych dodatkowych funkcji związanych z przetransportowaniem towarów takich jak - bieżąca kontrola

przesyłki w czasie trwania jej transportu, obejmująca całkowity czas przetransportowania przesyłki z punktu A do punktu B.

Zasoby ludzkie obejmujące wyspecjalizowaną kadrę pracowników z doświadczeniem i niezbędnymi umiejętnościami to również istotny czynnik w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Im w przedsiębiorstwie jest więcej wykwalifikowanych i wyszkolonych pracowników, tym lepiej wykonywane są w nim określone działania, a co za tym idzie - całe przedsiębiorstwo jest bardziej efektywne.

Za kolejny kluczowy czynnik sukcesu można uważać terminowy odbiór i terminową dostawę, dokładnie na czas i w określonej ilości. Ważne jest tutaj również oprócz samej terminowości dostaw, dokładność wykonywanych podczas dostawy zadań, które powinny być wcześniej odpowiednio zaplanowane, a następnie prawidłowo wykonane.

Poziom specjalizacji oraz *know-how* to kolejne istotne kluczowe czynniki sukcesu dla przedsiębiorstwa. Wyższy poziom specjalizacji w przedsiębiorstwie powoduje wyższą pozycję konkurencyjną, nie było by to również możliwe bez odpowiedniego *know-how* w przedsiębiorstwie.

Następnym kluczowym czynnikiem sukcesu jest niewątpliwie stosowana technologia w danym przedsiębiorstwie logistycznym. Przedsiębiorstwa chcą posiadać owocną technologię, którą będą mogły wykorzystywać w procesie logistycznym. Przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii ważne jest także stosowanie innowacji co również można uznać za kluczowy czynnik sukcesu.

Bardzo ważnym kluczowym czynnikiem sukcesu jest także integracja wszystkich procesów logistycznych w danym przedsiębiorstwie tak, aby podnieść jego efektywność oraz sprawność działania.

W przypadku przedsiębiorstw zajmujących się transportem istotnymi kluczowymi czynnikiem sukcesu oprócz wyżej wymienionych jest również bezpieczeństwo przewożonego ładunku, a także sposób jego transportu. Każdy ładunek musi być odpowiednio zabezpieczony na czas transportu, jak również musi być transportowany w odpowiednich dla siebie warunkach niekiedy specjalnymi pojazdami, odpowiednio wyposażonymi i dostosowanymi do potrzeb danych towarów. Odpowiednie zabezpieczenie oraz odpowiedni sposób transportu ładunku gwarantuje to, że zostanie on dostarczony w nienaruszonym stanie do klienta.

Nie należy zapominać również, że istotnym kluczowym czynnikiem sukcesu dla przedsiębiorstw działających w branży logistycznej jest lokalizacja magazynów. Odpowiednio dobrana lokalizacja magazynu do podstawowy czynnik, dzięki któremu przedsiębiorstwo może sprawnie i efektywnie transportować towary, uwzględniając nie tylko minimalizację kosztów, ale również minimalizację czasu przewozu.

Podsumowanie

Określenie kluczowych czynników sukcesu dla przedsiębiorstwa w tak dynamicznie rozwijającej się branży, jaką jest branża logistyczna jest istotnie ważne. Branża logistyczna jest branżą w której działa wiele różniących się, ale równocześnie podobnych do siebie przedsiębiorstw, co czyni ją istotną w obecnej gospodarce z około 5% udziałem w tworzeniu PKB.

Odpowiednio dobrane kluczowe czynniki sukcesu przyczynią się do wysokiej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, ale również do podniesienia jego rentowności oraz wydajności. Kluczowe czynniki sukcesu są określane dla danego przedsiębiorstwa i zwykle jest to grupa danych, podobnych do siebie czynników, jednakże mogą to być również pojedyncze czynniki

mające wpływ na konkurencyjność, a także rozwój danego przedsiębiorstwa. Poszczególne wymienione w artykule kluczowe czynniki sukcesu mają różny wpływ procentowy na budowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dlatego każde przedsiębiorstwo powinno określić które z wymienionych kluczowych czynników sukcesu są dla niego najważniejsze i zbudować na tej podstawie własny zestaw znaczących czynników.

Bibliografia:

1. Ab Talib M., Hamid A., Thoo A., *Critical success factors of supply chain management: a literature survey and Pareto analysis*, „EuroMed Journal of Business” 2015, Vol. 10 No. 2.
2. Fechner I., Szyszka G. (red.), *Logistyka w Polsce Raport 2017*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2018.
3. Lisiński M., *Metody planowania strategicznego 2004*, PWE, Warszawa.
4. Pal R., Torstensson H., *Aligning critical success factors to organizational design. A study of Swedish textile and clothing firms*, „Business Process Management Journal” 2011, Vol. 17, No. 3.
5. Raport Polityka INSIGHT, Branża logistyczna: http://www.politykainsight.pl/_resource/multimedium/20125523, dostęp: 5.12.2018.
6. Rosini R., Preti A., *Kluczowe czynniki sukcesu i zmienne krytyczne w nowoczesnej dystrybucji*, 2006, referat

zaprezentowany w trakcie Polskiego Kongresu Logistycznego „Logistics 2006”, 10-12 maja, Poznań.

7. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, 2001, PWE, Warszawa
8. Tunak B., *Kluczowe czynniki sukcesu usługodawców logistycznych w świetle zmian zachodzących na rynku TSL*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2017, Nr.8.
9. Wiktorowska-Jasik A., *Kompleksowość i innowacyjność oferty usługowej operatora logistycznego*, „Logistyka” 2013, nr 6.
10. Wojciechowski A., *Rynek usług logistycznych w Polsce*, „Logistyka” 2012, nr 4.

Key success factors in the logistic industry

The article presents the key success factors in enterprises in the logistics industry. To this end, the logistics industry in Poland was characterized, then the concept of key success factors was defined. The next part of the article identifies the key success factors in this industry along with their role.

Keywords: Critical success factors, Logistics industry, Poland.

Autorka:

mgr inż. **Katarzyna Dąbrowska** – Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania