

Współczesne wyzwania logistyki

Rafał Matwiejczuk

Uniwersytet Opolski, Wydział Ekonomiczny, Zakład Logistyki i Marketingu

JEL Classification: L10, L19, M10, M19

Logistyczne potencjały sukcesu w kształtowaniu i rozwoju kluczowych procesów biznesu

Logistics potentials of success within the formation and development of key business processes

Przedsiębiorstwa stale poszukują nowych sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej. Wśród czynników oddziałujących na jej tworzenie ważne miejsce zajmują potencjały sukcesu przedsiębiorstwa, obejmujące zasoby, zdolności i kompetencje, które mogą dotyczyć m. in. sfery logistyki. Obok potencjałów sukcesu można wyróżnić także tzw. kluczowe procesy biznesu, stanowiące instrumentarium realizacji wyznaczonych celów.

Celem artykułu jest identyfikacja możliwości oddziaływania logistycznych potencjałów sukcesu na kształtowanie i rozwój trzech kluczowych procesów biznesu: (1) zarządzania rozwojem produktu, (2) zarządzania łańcuchem dostaw oraz (3) zarządzania relacjami z klientem, umożliwiającą osiągnięcie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, będących podstawą budowania trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej. Artykuł posiada charakter teoretyczno-poznawczy i stanowi jedynie wprowadzenie do przedstawionej problematyki, wymagającej dalszych pogłębionych badań.

Słowa kluczowe:

logistyka, potencjały sukcesu, kluczowe procesy biznesu.

Firms are permanently looking for the new ways leading to business competitive advantage creation. Among the factors affecting the creation of the advantage, an important role is assigned to the business success potentials which include resources, capabilities and competences, that may relate to — among others — the area of logistics. Apart from the business success potentials, one may also identify the so-called key business processes that are the tools for achieving the goals.

The aim of the article is to identify the possibilities of the logistics potentials of success influence on the shaping and development of three key business processes: (1) product development management, (2) supply chain management, and (3) customer relationship management, enabling the firm to achieve the expected market and economic outcomes, which are the basis for building a sustainable, long-term competitive advantage. The article has a theoretical and cognitive form and is only an introduction to the presented problems, requiring further in-depth research.

Key words:

logistics, potentials of success, key business processes.

Wstęp

Jednym z najważniejszych pojęć w obszarze zarządzania strategicznego jest przewaga konkurencyjna. Przedsiębiorstwa stale poszukują nowych sposobów budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, umożliwiającej zdobycie zamierzonej pozycji konkurencyjnej na rynku. Podsta-

wę tworzenia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej stanowią potencjały sukcesu obejmujące zasoby, zdolności i kompetencje, w tym zwłaszcza te spośród nich, które można określić mianem kluczowych potencjałów sukcesu. Dlatego też tak ważne jest rozpoznanie — odpowiednio — kluczowych zasobów, kluczowych zdolności oraz kluczowych kompetencji, dzięki którym moż-

liwe jest zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Celem artykułu jest identyfikacja możliwości oddziaływania logistycznych potencjałów sukcesu na kształtowanie i rozwój kluczowych procesów biznesu, umożliwiających osiągnięcie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, będących podstawą budowania trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

İstota i znaczenie logistycznych potencjałów sukcesu

W ogólnym ujęciu, potencjały sukcesu przedsiębiorstwa można określić jako czynniki bądź też zbiory czynników, obejmujące zasoby, zdolności i kompetencje, które umożliwiają osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo, a w konsekwencji zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej (Matwiejczuk, 2015, s. 364).

Potencjały sukcesu mogą być rozwijane przez przedsiębiorstwa w różnych sferach funkcjonalnych, w tym m.in. w sferze logistyki. Są one wówczas określane mianem logistycznych potencjałów sukcesu i obejmują: zasoby logistyczne, zdolności logistyczne oraz kompetencje logistyki. Logistyczne potencjały sukcesu przedsiębiorstwa można rozumieć jako grupę potencjałów sukcesu związanych ze sferą logistyki, stanowiących czynniki oddziałujące na osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych, a w konsekwencji — na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W szczególności o logistycznych potencjałach sukcesu można mówić wówczas, gdy zasoby logistyczne, zdolności logistyczne oraz kompetencje logistyki są postrzegane i wdrażane (wykorzystywane) jako kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa, przyczyniające się do tworzenia jego przewagi konkurencyjnej (Matwiejczuk, 2015, s. 368).

Zasoby logistyczne jako kluczowe zasoby przedsiębiorstwa

Podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w kontekście koncepcji logistyki stanowią zasoby logistyczne, usytuowane — w porównaniu do zdolności i kompetencji — na najniższym poziomie w hierarchii logistycznych potencjałów sukcesu. Na zasobach logistycznych „rozpinają się” zdolności logistyczne, natomiast na zasobach i zdolnościach logistycznych „rozpinają się” kompetencje logistyki.

Wśród zasobów zazwyczaj wyróżnia się ich cztery podstawowe grupy: (1) zasoby materialne (rzeczowe),

(2) zasoby niematerialne, (3) zasoby ludzkie oraz (4) zasoby finansowe (Ljungquist, 2007, s. 240 i nast). Zasoby logistyczne mogą być rozumiane jako materialne i niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, stanowiące elementy jego systemu logistycznego. Można również wyróżnić tzw. finansowe zasoby logistyczne, rozumiane jako część zasobów finansowych przedsiębiorstwa, dotyczących ponoszenia nakładów/kosztów logistycznych.

Zasoby logistyczne — zasadniczo — mogą dotyczyć wszystkich aspektów działalności związanych z funkcjonowaniem systemów logistycznych, rozpatrywanych w skali przedsiębiorstwa (np. system gospodarki magazynowej, system transportu wewnętrznego, system zarządzania zapasami), a także w kontekście jego relacji z innymi przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw (np. system logistyczny w sferze zaopatrzenia, system logistyczny w sferze dystrybucji itp.). Tak rozumiane zasoby logistyczne wymagają jednak określenia sposobów ich zaangażowania w realizację procesów tworzenia wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa.

Materialne zasoby logistyczne związane są z tzw. realną sferą logistyki, którą tworzą przede wszystkim systemy i realizowane w ich ramach (strukturach) procesy i czynności logistyczne. Największe znaczenie w realizacji zadań logistycznych posiada infrastruktura logistyczna przedsiębiorstwa, dzięki której możliwe jest wytworzenie i zaoferowanie produktów oraz świadczeń logistycznych na rzecz klientów. W procesie tym ważną rolę pełnią posiadane i rozwijane przez przedsiębiorstwo — zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym — systemy zarządzania logistycznego, a także systemy informacyjne i informatyczne.

Niematerialne zasoby logistyczne przedsiębiorstwa, takie jak m.in. wiedza rynkowa i wiedza technologiczna wspierająca procesy i czynności logistyczne, patenty logistyczne i prawa autorskie, marki i znaki handlowe wykorzystywane w działalności logistycznej, czy też relacje z partnerami rynkowymi dotyczące działalności logistycznej, warunkują rozwój oferty świadczeń logistycznych zgodnej z oczekiwaniami klientów, a także umożliwiają jej wzbogacanie w oparciu o rozpoznane trendy i determinanty zmian zachodzących na rynku, sposoby postępowania konkurentów oraz możliwości nawiązania współpracy z dostawcami, pośrednikami i innymi uczestnikami łańcucha dostaw.

W procesie tworzenia i dostarczania na rynek produktów i świadczeń logistycznych muszą być również zaangażowane właściwe zasoby ludzkie oraz zasoby finansowe. Zasoby ludzkie, czyli przede wszystkim menedżerowie oraz pracownicy wykonujący poszczególne procesy i czynności logistyczne, są bezpośrednio bądź pośrednio odpowiedzialni za realizację wyznaczonych zadań logistycznych. Z kolei zasoby finansowe zabezpieczają ekonomiczną stro-

nę procesu tworzenia wartości, poprzez zapewnienie właściwych nakładów, niezbędnych do zaoferowania produktów i świadczeń logistycznych oczekiwanych przez klientów.

Mając na uwadze stale rosnącą rolę koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zasoby logistyczne są coraz częściej postrzegane jako kluczowe zasoby przedsiębiorstwa, będące źródłem jego trwałej i długofalowej przewagi konkurencyjnej. Jak pisze J.B. Barney, o kluczowych zasobach można mówić wówczas, gdy spełniają one cztery kryteria (Barney, 1991, s. 99 i nast.): (1) cenne/wartościowości, (2) rzadkości, (3) trudności w imitacji/skopiowaniu oraz (4) braku substytutów. Cenne (wartościowe) zasoby wiąże się przede wszystkim z ich ogólną wartością i tym samym wielkością nakładów jakie należy ponieść w celu ich nabycia. Rzadkość zasobów wyraża utrudnienia/przeszkody dotyczące możliwości pozyskania zasobów, wynikające z ich ograniczonego występowania. Trudności w imitacji oraz brak substytutów wiążą się natomiast z barierami zdobycia, ewentualnie skopiowania określonych zasobów przez konkurentów. Zasoby, które są cenne, rzadkie, trudne do naśladowania i nie posiadają substytutów są podstawą tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Wernerfelt, 1989, s. 4–12).

Na znaczenie zasobów logistycznych zwracają również uwagę P.J. Daugherty, H. Chen, D.D. Mattioda i S.J. Grawe (Daugherty, Chen, Mattioda, Grawe, 2009, s. 2), których zdaniem zasoby logistyczne mogą być traktowane jako silne strony przedsiębiorstwa, wykorzystywane w rozwoju strategii konkurencji, warunkujących osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Kluczowe zasoby logistyczne stanowią elementy systemu logistycznego, cechujące się większą wartością w porównaniu do innych zasobów. 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 — dzięki tym zasobom — poziomie obsługi logistycznej. W tym sensie kluczowe zasoby logistyczne mogą stanowić „rdzeń” strategii przedsiębiorstwa zorientowanej na zaspokajanie potrzeb klientów, umożliwiającej zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku, a także podstawę kształtowania i rozwoju tzw. kluczowych procesów biznesu, postrzeganych jako instrumentarium wykorzystywane w osiąganiu tej przewagi.

Zdolności logistyczne jako kluczowe zdolności przedsiębiorstwa

Logistyczne zasoby przedsiębiorstwa mogą być zaangażowane w realizację różnych celów, takich

jak np. zaoferowanie świadczeń logistycznych zgodnych z oczekiwaniami klientów, czy też zapewnienie wymaganego poziomu obsługi logistycznej. Dla osiągnięcia tych celów częstokroć niezbędny jest rozwój odpowiednich zdolności logistycznych, umożliwiających zaoferowanie klientom właściwych towarów, we właściwym miejscu i czasie, we właściwej ilości i jakości, po właściwych kosztach i wraz z właściwą informacją. Zdolności logistyczne umożliwiają wówczas identyfikację preferencji klientów oraz przedłożenie oferty rynkowej pozwalającej na rozwiązanie ich problemów, m.in. poprzez dostosowanie świadczeń logistycznych do oczekiwań klientów, zapewnienie wymaganego przez klientów poziomu obsługi, dostarczenie produktów na warunkach adekwatnych z punktu widzenia klientów itp.

Jak piszą G. Hubbard, A. Zubac i L. Johnson, zdolności można zdefiniować jako potencjały przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania i stosowania zróżnicowanych kompozycji zasobów, przy wykorzystaniu czynności, rutyn organizacyjnych, procesów, systemów oraz umiejętności pracowników, w celu wytworzenia produktów i usług, które stanowią źródło potencjalnych zysków przedsiębiorstwa oraz są dostępne dla klientów (Hubbard, Zubac, Johnson, 2008, s. 11).

Zdolności logistyczne opierają się na integracji zasobów logistycznych oraz poszczególnych umiejętności logistycznych. Umiejętności logistyczne są to wykształcone sposoby postępowania w zakresie rozwoju „kwalifikacji” logistycznych. Umiejętności te umożliwiają gromadzenie, integrację i wykorzystanie zasobów logistycznych do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych. W tym sensie zdolności logistyczne — obejmujące szereg szczegółowych umiejętności — warunkują wykorzystanie zasobów (tzw. kompozycji zasobów) logistycznych w realizacji wyznaczonych celów i zadań, przyczyniając się m.in. do osiągania oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych, tworzenia przewagi konkurencyjnej, osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej itp.

Zdolności logistyczne mogą być rozwijane zarówno w sferze realnej, jak i w sferze regulacyjnej. Zdolności dotyczące sfery realnej wiążą się zwłaszcza z takimi procesami logistycznymi, jak transport, magazynowanie, składowanie, przeładunek, manipulowanie, konfekcjonowanie, komisjonowanie, pakowanie czy znakowanie. Z kolei zdolności związane ze sferą regulacyjną dotyczą przede wszystkim procesów informacyjno-decyzyjnych, związanych z koordynacją przepływów materiałów, towarów i informacji oraz zarządzaniem tymi przepływami w skali przedsiębiorstwa oraz całego łańcucha dostaw.

Zdolności logistyczne można podzielić na zdolności operacyjne i zdolności dynamiczne.

Logistyczne zdolności operacyjne obejmują przede wszystkim rutynowe czynności, wiążące się z bieżącą realizacją zadań operacyjnych, takich jak np. „rejestracja” wielkości i struktury przychodów z tytułu świadczonych usług logistycznych, ocena wielkości i struktury utrzymywanych zapasów, czy też ocena efektywności bieżącego wykorzystania magazynów. W tym sensie logistyczne zdolności operacyjne stanowią potencjały sukcesu zorientowane na bieżące wykorzystanie zasobów logistycznych, przede wszystkim zabezpieczające działalność operacyjną przedsiębiorstwa (realizację procesów operacyjnych) i jego przetrwanie na rynku.

Z kolei logistyczne zdolności dynamiczne są zorientowane nie tyle na bieżące wykorzystanie zasobów, ile na długofalowe kształtowanie i rozwój zróżnicowanych kompozycji tych zasobów, stwarzające przesłanki dla uzyskania i/lub utrzymania trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej. Dynamiczne zdolności logistyczne, wkomponowane w strukturę dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa, mogą stanowić „nośnik” zmian zachodzących w systemach zarządzania przedsiębiorstw, przyczyniających się do tworzenia wspomnianej przewagi. W szczególności, dynamiczne zdolności logistyczne umożliwiają efektywniejsze — w porównaniu do operacyjnych zdolności logistycznych — wykorzystanie zasobów logistycznych przedsiębiorstwa, poprzez tworzenie i rozwój ich nowych, innowacyjnych kompozycji, pozwalających na lepsze dostosowanie się do wymogów rynku i postępowania konkurentów. W rezultacie, dynamiczne zdolności logistyczne mogą stanowić kluczowe zdolności przedsiębiorstwa, oddziałujące na kształtowanie i rozwój kluczowych procesów biznesu.

Kompetencje logistyki jako kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa

Szczególnym rodzajem logistycznych potencjałów sukcesu, przede wszystkim z perspektywy ich oddziaływania na tworzenie przewagi konkurencyjnej oraz kształtowanie i rozwój kluczowych procesów biznesu są kompetencje logistyki (Blaik, 2017, s. 45 i nast.; Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013, s. 120 i nast.)¹.

Jak piszą A. Sennheiser i M. Schnetzler, warunkiem rozwoju kompetencji logistyki jest wcześniejsza identyfikacja odpowiednich zdolności logistycznych, które z kolei opierają się na zasobach logistycznych (Sennheiser, Schnetzler, 2008, s. 292–294). Można zatem powiedzieć, że kompetencje logistyki rozwijane są w oparciu o posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby logistyczne (kompozycje zasobów) oraz zdolności (kompozycje zdolności) ich wykorzystania.

Kompetencje funkcjonalne, wśród których występują m.in. kompetencje logistyki, integrują procesy i czynności realizowane na poziomie biznesów (strategicznych jednostek biznesu) oraz procesy i czynności realizowane przez poszczególnych menedżerów i pracowników. Wśród wspólnych celów dotyczących różnych rodzajów kompetencji (korporacyjnych, biznesowych, funkcjonalnych, personalnych) jest m.in. tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, kształtowanie i rozwój kluczowych procesów biznesu, czy też osiągnięcie i utrzymywanie zamierzonej pozycji konkurencyjnej na rynku.

Kompetencje logistyki można określić jako długofalowe zdolności wykorzystywania zasobów, w tym zwłaszcza zasobów logistycznych, aktywnie zaangażowanych w realizację wyznaczonych celów i zadań przedsiębiorstwa, prowadzących do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych, w tym przede wszystkim efektów związanych z tworzeniem wartości, stanowiących podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej. Ze względu na stale rosnącą rolę logistyki jako koncepcji zarządzania przepływami towarów i informacji, kompetencje logistyki są coraz częściej postrzegane jako kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa (Matwiejczuk, 2014, s. 49).

Logistyczne potencjały sukcesu jako podstawa kształtowania i rozwoju kluczowych procesów biznesu

Jak wyżej wspomniano, logistyczne potencjały sukcesu, na które składają się zasoby, zdolności i kompetencje stanowią czynniki oddziałujące na osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa. Efekty te stanowią z kolei podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej, której wyznacznikami są: (1) pozycja konkurencyjna oraz (2) sukces rynkowy.

W odróżnieniu od potencjałów sukcesu, procesy biznesu (tj. procesy realizowane w określonym biznesie bądź biznesach) stanowią zbiory czynności służące realizacji wyznaczonych zadań. Można zatem powiedzieć, że procesy biznesu stanowią instrumentarium realizacji wyznaczonych celów. Procesy posiadające szczególnie duże znaczenie w osiągnięciu tych celów można określić mianem kluczowych procesów biznesu.

Właściwie zdefiniowane kluczowe procesy biznesu mogą m.in. prowadzić do rozpoznania: (1) preferencji klientów, (2) problemów występujących po stronie klientów oraz sposobów ich rozwiązania, (3) metod i instrumentów zaspokajania potrzeb i ocze-

kiwań klientów, (4) relacji występujących pomiędzy przedsiębiorstwem a klientami, (5) sposobów postępowania konkurentów, dostawców, odbiorców, pośredników, itp., a także (6) sposobów reagowania na ich zachowania rynkowe (Srivastava, Shervani, Fahey, 1999, s. 169). Przede wszystkim jednak, kluczowe procesy biznesu prowadzą do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa i podstawę tworzenia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej,

R.K. Srivastava, T.A. Shervani i L. Fahey wśród kluczowych procesów biznesu wymieniają (Srivastava, Shervani, Fahey, 1999, s. 169):

1. Zarządzanie rozwojem produktu.
2. Zarządzanie łańcuchem dostaw.
3. Zarządzanie relacjami z klientem.

Zarządzanie rozwojem produktu

Zarządzanie rozwojem produktu (rys. 1) jest procesem silnie „osadzonym” w orientacji rynkowej i koncepcji marketingu. Proces ten wiąże się z tworzeniem (kreowaniem) i oferowaniem dwóch pod-

stawowych rodzajów użyteczności — użyteczności formy² oraz użyteczności posiadania.

Proces zarządzania rozwojem produktu wiąże się przede wszystkim z rozpoznawaniem preferencji i oczekiwań klientów oraz opracowywaniem sposobów rozwiązywania ich problemów, m.in. poprzez rozwijanie logistycznych potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa w tym zakresie, związanych zwłaszcza z orientacją na klienta. Wytworzenie i zaoferowanie oczekiwanych przez klientów wartości może przyczynić się do zaspokojenia ich potrzeb, a jednocześnie do zrealizowania wartości dodanej (przychodów ze sprzedaży) na rzecz przedsiębiorstwa.

W kontekście procesu zarządzania rozwojem produktu istotne znaczenie posiada również rozwój innowacji oczekiwanych przez klientów i zgodnych z ich preferencjami. Dzięki wykorzystaniu zasobów, zdolności i kompetencji związanych z logistyką, przedsiębiorstwa mogą osiągnąć m.in. takie efekty jak: (1) obniżenie kosztów procesów, (2) modularyzacja/standaryzacja usług logistycznych, (3) rozwój nowych usług zaspokajających wymagania klientów, czy też (4) zaspokojenie podstawowych wymagań rynku (Pfohl, 2008, s. 14). Rozwój innowacji wiąże

Rysunek 1

Struktura procesu zarządzania rozwojem produktu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Srivastava, Shervani, Fahey, 1999, s. 170.

się również z integracją logistyki z pozostałymi sferami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa w celu wytworzenia i zaferowania właściwej wartości dla klienta, a także z nawiązywaniem i rozwojem wzajemnych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego dostawcami, odbiorcami, pośrednikami, podwykonawcami, itp., umożliwiającymi wspólne opracowywanie oferty produktowo-usługowej zaspokajającej potrzeby klientów oraz jej wprowadzanie na rynek.

Zarządzanie łańcuchem dostaw

Zarządzanie łańcuchem dostaw (rys. 2) wiąże się z kolei w znacznym stopniu z koncepcją logistyki i tym samym nawiązuje do kreowania użyteczności miejsca i czasu. Nie oznacza to bynajmniej, że w ramach łańcucha dostaw realizowane są wyłącznie procesy i czynności logistyczne, nie mniej jednak zarządzanie łańcuchem dostaw opiera się w bardzo dużym stopniu na orientacji przepływowej będącej podstawą kształtowania i rozwoju koncepcji logistyki.

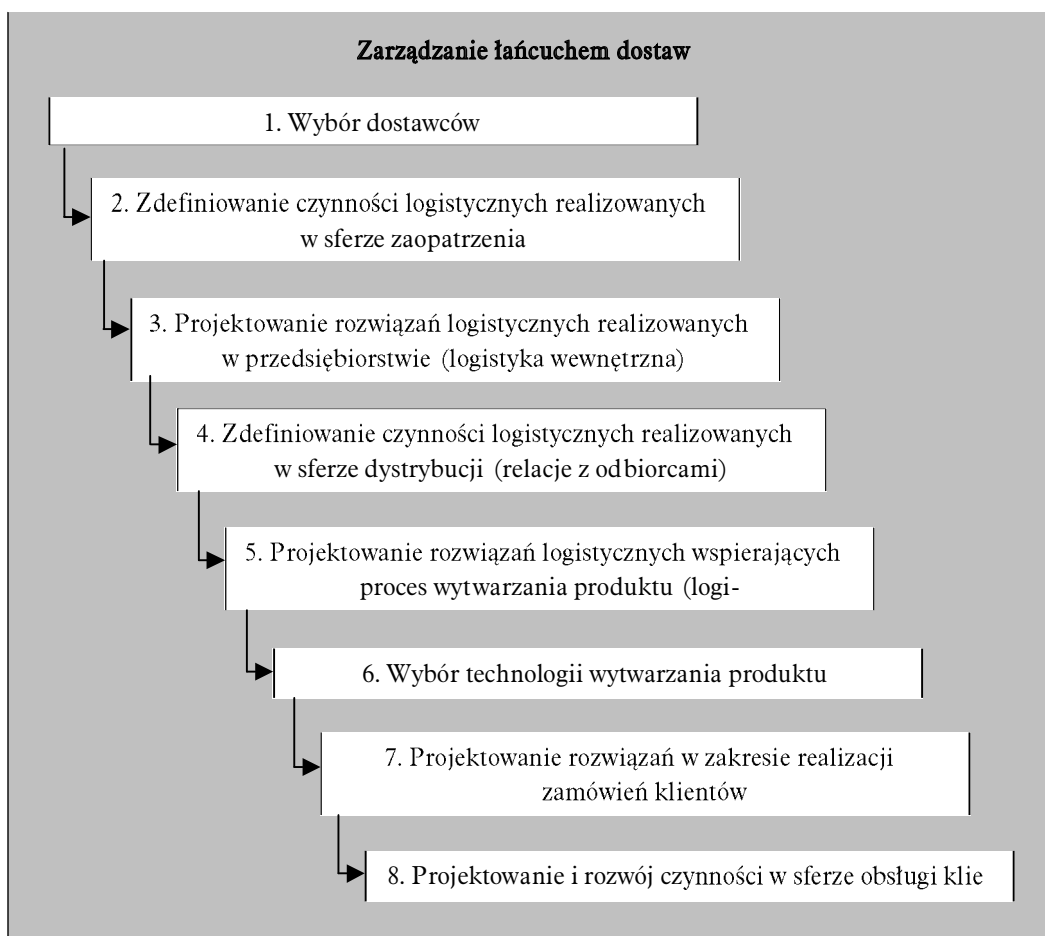
Łańcuch dostaw obejmuje podmioty współrealizujące zintegrowane przepływy towarów i informacji, począwszy od miejsc pozyskiwania surowców, a skończywszy na kliencie. Tym samym, wszyscy uczestnicy łańcucha dostaw, tj. dostawcy, producenci, pośrednicy, klienci itp., mogą przyczynić się do tworzenia wartości dodanej.

Współpraca pomiędzy podmiotami w ramach łańcucha dostaw na rzecz tworzenia wartości dodanej może przyczynić się zarówno do zaferowania jak najkorzystniejszej wartości dla klienta (ostatecznego nabywcy), jak i do uzyskiwania korzyści przez wszystkich pozostałych uczestników łańcucha. Potwierdza to m.in. Globalne Forum Łańcuchów Dostaw przy Uniwersytecie Stanowym w Ohio. Organizacja ta podkreśla, iż zarządzanie łańcuchem dostaw polega na integracji kluczowych procesów gospodarczych od początkowego dostawcy do końcowego użytkownika, dostarczających produkty, usługi i informacje, które dodają wartość dla klientów i innych interesariuszy (Witkowski, 2010, s. 34)³.

Mając na uwadze logistyczny rodowód procesu (a także koncepcji) zarządzania łańcuchem do-

Rysunek 2

Struktura procesu zarządzania łańcuchem dostaw



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Srivastava, Shervani, Fahey, 1999, s. 170.

staw, logistyczne potencjały sukcesu w bardzo dużym stopniu wpływają na kształtowanie tego procesu, począwszy od miejsc pozyskiwania surowców, aż do ostatecznego klienta. Zasoby, zdolności i kompetencje związane z logistyką przyczyniają się przede wszystkim do zapewnienia płynności, transparentności, niezawodności itp. realizowanych przepływów, uwzględniających osiągnięcie korzyści przez wszystkich uczestników łańcucha dostaw.

Zarządzanie relacjami z klientem

Zarządzanie relacjami z klientem (rys. 3) opiera się przede wszystkim na koncepcji marketingu partnerskiego (marketingu relacji), przypisującej istotne znaczenie długofalowym związkom pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami i partnerami rynkowymi. Integrując rynkowy (marketingowy) oraz przepływowy (logistyczny) wymiar tworzenia

wartości, proces ten wiąże się głównie z kształtowaniem i rozwojem relacji występujących pomiędzy poszczególnymi podmiotami tworzącymi łańcuchy i sieci dostaw.

W procesie zarządzania relacjami z klientem najważniejsze znaczenie przypisywane jest logistycznym potencjałom sukcesu związanym z rozwojem wielowymiarowych związków między uczestnikami różnych łańcuchów i sieci dostaw. Kluczową rolę pełnią te zasoby, zdolności i kompetencje, które są niezbędne do zaprojektowania i wdrożenia koncepcji szeroko rozumianej obsługi klienta, a także do budowania i stałego wzmocnienia lojalności klientów. Tworzenie i utrzymywanie długofalowych i obustronnie korzystnych relacji z klientami może nie tylko przyczyniać się do kreowania i wzmocnienia ich lojalności, lecz także przekładać się na uzyskiwanie określonych korzyści przez przedsiębiorstwa tworzące łańcuch dostaw, dzięki stałemu strumieniowi realizowanej wartości dodanej.

Rysunek 3
Struktura procesu zarządzania relacjami z klientem



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Srivastava, Shervani, Fahey, 1999, s. 170.

Podsumowanie oraz kierunki dalszych badań

Logistyczne potencjały sukcesu na trwałe wpisały się w problematykę zarządzania strategicznego, przede wszystkim ze względu na ich znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wśród instrumentów realizacji przyjętych celów ważne miejsce zajmują kluczowe procesy biznesu, umożliwiające osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych.

Problematyka przedstawiona w artykule wymaga dalszych, pogłębionych badań. Wydaje się, że badania te powinny przede wszystkim koncentrować się na bliższej identyfikacji zasobów, zdolności i kompetencji, wpływających na kształt kluczowych procesów biznesu oraz efekty rynkowo-ekonomiczne osiągane dzięki realizacji tych procesów. Pozwoliłoby to na bliższą identyfikację struktury kluczowych procesów biznesu oraz ich głębsze osadzenie wśród zagadnień związanych z tworzeniem przewagi konkurencyjnej.

Przypisy

¹ Zagadnieniom związanym z kompetencjami logistyki poświęconych zostało kilka artykułów opublikowanych przez Autora m.in. na łamach *Gospodarki Materialowej i Logistyki*. W niniejszym artykule problematyka kompetencji logistyki została przedstawiona bardzo skrótowo.

² Z zastrzeżeniem, iż ten rodzaj użyteczności jest realizowany przede wszystkim w sferze produkcji.

³ Zarządzanie łańcuchem dostaw jest oczywiście nie tylko jednym z kluczowych procesów biznesu, lecz również jedną z koncepcji zarządzania, sięgającą do założeń logistyki i orientacji przepływowej. Zarządzanie łańcuchem dostaw jako nowoczesna i wielowymiarowa koncepcja zarządzania przepływami materiałów, towarów, informacji i środków finansowych jest szeroko przedstawiona m.in. w książce: Witkowski, 2010.

Bibliografia

- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Błaik, P. (2017). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Błaik, P., Bruska, A., Kauf, S., Matwiejczuk, R. (2013). *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*. Warszawa: PWE.
- 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.
- Hubbard, G., Zubac, A., Johnson, L. (2008). Linking Learning, Customer Value, and Resource Investment Decisions: Developing Dynamic Capabilities. W: *Competence Perspectives on Learning and Dynamic Capabilities*, (edited by) A. Heene, R. Martens, R. Sanchez, *Advances in Applied Business Strategy*, Vol. 10. Oxford: Elsevier Ltd., 9–27.
- Ljungquist, U. (2007). How Do Core Competencies Discriminate? Identification of Influencing Similarities and Differences. *Knowledge and Process Management*, 14 (4), 237–247.
- Matwiejczuk, R. (2014). *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Matwiejczuk, R. (2015). Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa 363–375. W: J. Witkowski, A. Skowrońska (red.), *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 382. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Pfohl, H.-Ch. (2008). Innowacyjność w logistyce. Tworzenie wartości poprzez innowacje. W: *Nowe wyzwania — nowe rozwiązania. Polski Kongres Logistyczny LOGISTICS 2008*. Poznań: Biblioteka Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, 13–20.
- Sennheiser, A., Schnetzler, M. (2008). *Wertorientiertes Supply Chain Management*. Berlin–Heidelberg–New York: Springer Verlag.
- Srivastava, R.K., Shervani T.A., Fahey, L. (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 168–179.
- Wernerfelt, B. (1989). From Critical Resources to Corporate Strategy. *Journal of General Management*, 14 (3), 4–12.
- Witkowski, J. (2010). *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*. Warszawa: PWE.

Zapraszamy na naszą stronę internetową

www.gmil.pl

