

KOZERSKA Monika¹
SMOLNIK Paweł²

Zintegrowany łańcuch dostaw współczesnym polem konkurencji (ECR)

Słowa kluczowe: łańcuch dostaw,
ECR, przewaga konkurencyjna

Streszczenie

W artykule zawarto rozważanie na temat zdobywania przewagi konkurencyjnej, która jest warunkiem funkcjonowania firmy na rynku – pozwala na zaoferowanie klientowi produktów lub usług odpowiadających jego oczekiwaniom, a lepszych niż oferty konkurencji. Ponadto zawarto informacje na temat konkurencyjności operatorów logistycznych na polskim rynku usług logistycznych. Firmy korzystają z outsourcingu jako jednej z dostępnych opcji zarządzania łańcuchem dostaw. Outsourcing pozwala firmom na przeniesienie części decyzji i działań na inne, najczęściej wysoko wykwalifikowane podmioty rynku usług logistycznych. Dzięki temu przedsiębiorstwo może skupić się na podstawowych obszarach swojej działalności, podczas gdy zewnętrzni usługodawcy skupiają się na powiększeniu wartości przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie usługami logistycznymi.

INTEGRATED SUPPLY CHAIN AS NOWADAYS COMPETITIVE FILED

Abstract

The article includes meditation on gaining competitive advantage, which is the condition of the company in the market - allows us to offer customers products or services to correspond to his expectations, and better than the competition do. In addition, provides information on the competitiveness of logistics in the Polish market of logistics services. Companies use outsourcing as one of the options available supply chain management. Outsourcing allows companies to transfer part of the decisions and actions on others, the most highly qualified bodies logistics market. This allows the company to focus on core areas of its business, while the external service provider focused on the larger value of the company through the management of logistic services.

1. WSTĘP

Mianem przewagi konkurencyjnej określamy zbiór cenionych przez rynek atutów, będących do dyspozycji firmy, które umożliwiają jej utrzymanie wysokiej efektywności w długim przedziale czasu oraz harmonijny rozwój. Wyraża się to w niższej cenie, wyższej jakości produktu, lepszej obsłudze lub w bardziej kompleksowym zaspokajaniu potrzeb klienta. Miernikiem przewagi konkurencyjnej w wymiarze finansowym jest osiągnięcie zysku przewyższającego średnią w danej gałęzi przemysłu a w wymiarze handlowym – zwiększenie udziału w rynku.[1]

Źródła przewagi konkurencyjnej są różnorodne. Za podstawowe można uznać cechy samego produktu oraz charakterystykę procesu produkcyjnego. Jednakże skrócenie cyklu życia produktu i globalizacja procesów produkcyjnych spowodowała, że coraz więcej firm plasuje swoje źródła przewagi konkurencyjnej poza produkcją i samym wyrobem. Koncentrują się one na pozyskiwaniu wiedzy i informacji dotyczących zarówno samej firmy, jak i jej otoczenia i wykorzystania ich w procesie bardziej efektywnego zarządzania zasobami firmy. Najważniejsze rodzaje źródeł przewagi konkurencyjnej przedstawiają się następująco:

- Technologiczne
- Produkcyjne
- Dystrybucyjne marketingowe
- Miejsce na rynku: znak firmowy, patenty, reputacja
- Unikalność firmy i jej produktów (usług)
- Jakość zarządzania, talenty menedżerskie
- Wiedza i informacja
- Gospodarowanie czasem

Dla harmonijnego rozwoju przedsiębiorstwa bardzo istotne jest określenie, co stanowi o jego przewadze konkurencyjnej i ciągłe podejmowanie wysiłków w celu jej utrzymania lub powiększenia. Wymaga to skoncentrowania się na niewielu wybranych cechach bądź parametrach, które umożliwiają uzyskanie pozycji lidera. Przewaga konkurencyjna powinna mieć trwałą, decydującą i dającą się bronić charakter. Dzięki temu firma może uzyskać

¹ Monika Kozerska, dr inż. Politechnika Częstochowska Wydział Zarządzania, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego, ul. Armii Krajowej 19b, 42-200 Częstochowa, chiaro@wp.pl

² Paweł Smolnik, mgr Politechnika Częstochowska Wydział Zarządzania, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego, ul. Armii Krajowej 19b, 42-200 Częstochowa, pawelsmolnik@yahoo.com

stabilną pozycję konkurencyjną na rynku. Z tego względu zasoby, na których firma opiera swoją przewagę powinny być rzadkie, tzn. dostępne tylko dla ograniczonej liczby konkurentów i trudne do imitowania.[2]

W procesie definiowania przewagi konkurencyjnej należy jednak w największym stopniu uwzględnić potrzeby klientów i brać pod uwagę fakt, czy oparcie przewagi konkurencyjnej na danym źródle jest rzeczywiście postrzegane jako korzyść przez finalnego odbiorcę – klienta.

Od właściwego zdefiniowania przewagi konkurencyjnej firmy oraz stopnia posiadania tej przewagi względem konkurentów zależy wybór strategii działania firmy. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, że podobnie jak uwarunkowania procesów ekonomicznych, tak i źródła i rodzaje przewagi konkurencyjnej charakteryzują się dynamiką – w pewnym okresie czasu zmianie ulega zarówno znaczenie poszczególnych źródeł przewagi, jak i też pojawiają się zupełnie nowe źródła znajdującej swój początek w epokowych, zmieniających bieg procesów wytwórczych innowacjach.[3]

Amerykańscy specjaliści G. Stalk, Ph. Evans i L.E. Shulman twierdzą, że przedsiębiorstwa powinny łączyć skalę działania i elastyczność, aby przewyższyć konkurentów pod względem [4]:

➤ *szybkości*, tj. zdolności szybkiego reagowania na zapotrzebowanie klientów i rynku oraz szybkiego „przetwarzania” nowych pomysłów i technologii na nowe wyroby,

➤ *konsekwencji*, tj. zdolności wytwarzania takich wyrobów, które całkowicie odpowiadają oczekiwaniom klientów,

➤ *ostrości widzenia otoczenia konkurencyjnego*, tj. zdolności jasnego widzenia układu sił w konkurencji, umiejętnego jej wyprzedzania, trafnego reagowania na kształtujące się potrzeby i życzenia klientów,

➤ *zręczności*, tj. zdolności do dostosowywania się równocześnie do różnych wymagań stawianych przedsiębiorstwu przez środowisko zewnętrzne,

➤ *innowacyjności*, tj. zdolności wytwarzania nowych pomysłów i takiego łączenia istniejących już elementów, by były źródłem nowych wartości.

O przewadze konkurencyjnej decyduje dzisiaj nie reklama, lecz stopień, w jakim firma zaspokaja potrzeby klientów, a więc dodawanie przez nią własnych wartości, a nie zmniejszanie tych, które dodają konkurenci. Istota wartości jest trudna do zdefiniowana ze względu na jej wielowymiarowy charakter. W literaturze przedmiotu określa się wartość jako postrzeganą wartość zespołu korzyści ekonomicznych, technologicznych, społecznych uzyskanych z produktów i usług wyrażoną w jednostkach pieniężnych, otrzymywaną przez klienta w zamian za cenę zakupu, zestawioną z dostępnymi ofertami dostawców i obowiązującymi za nie cenami [5].

M. Porter zaproponował nawet pojęcie łańcucha wartości dostarczanych przez firmę. Łańcuch wartości poprzez sekwencję działań bierze udział w generowaniu zysku dla firmy, zysku długookresowego.

Rozwijanie firmy tylko w oparciu o podwyższenie efektywności może zapewnić osiągnięcie w najlepszym przypadku jedynie chwilowej przewagi konkurencyjnej. Wynika z tego, że firmy mogą w ten sposób stale przesuwac granice wydajności, lecz nie zajmują nowych pozycji strategicznych. W momencie, gdy większość przedsiębiorstw w danym sektorze funkcjonuje blisko granicy efektywności operacyjnej, żadna z rywalizujących firm nie będzie mogła osiągnąć trwałej przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo chcąc osiągać zdecydowanie lepsze wyniki niż jego rywale, powinno wyróżniać się na tle branży w trwały sposób, oferując klientom dobra szczególne, na przykład dostarczać klientom wyższą wartość rynkową i przesuwac się jednocześnie w kierunku wyższych cen. Alternatywą jest zapewnienie porównywalnej wartości po mniejszym koszcie.[6]

Jednym z podstawowych sposobów wyróżniania firmy usługowej jest stałe dostarczanie usług o wyższej jakości niż konkurencja. Wiele firm usługowych dochodzi do wniosku, że doskonała jakość może im zapewnić potężną przewagę konkurencyjną skutkującą większą sprzedażą i wyższymi zyskami.[7]

Utrzymanie się na rynku pośród wzmożonej konkurencji zależy nie tylko od ceny produktów, czy usług ale od ich jakości, terminowości dostaw, szczególnej dbałości w obsłudze, oferowanych możliwości serwisowych, udogodnień transportowych itd. Każda szanująca się firma musi dbać o rynki. Udział w rynku jest często ważniejszy niż krótkotrwały zysk. Przedsiębiorstwa japońskie akceptują nawet pewne doraźne straty i inwestują z myślą o zapewnieniu sobie udziału rynkowego na przyszłość.[8]

2.INNOWACJE I DOMINACJA JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

W ostatnich dziesięcioleciach XX wieku obserwuje się znaczne zwiększenie zainteresowania innowacjami, co jest konsekwencją z jednej strony rozwoju wiedzy o charakterze procesów innowacyjnych, a z drugiej rozpoznania siły ich oddziaływania na całokształt rozwoju gospodarczego i społecznego. Zdefiniowanie pojęcia innowacja nastrocza sporo trudności. Z punktu widzenia potrzeb niniejszej pracy adekwatne wydaje się zdefiniowanie pojęcia innowacyjności, jako rozszerzenia innowacji. Przez innowacyjność należy rozumieć zdolność i motywację podmiotów gospodarczych do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, prac badawczo-rozwojowych, przedsięwzięć nowatorskich, nowych koncepcji, usprawnień, pomysłów i wynalazków.[9]

Motywy, jakimi kierują się organizacje wprowadzając innowacje można podzielić na 6 grup[10]:

★ zwiększenie wydajności i jakości pracy oraz unowocześnienie procesów wytwórczych,

★ zaspokojenie potrzeb sygnalizowanych przez rynek w zakresie jakości i konkurencyjności oferty produktowej (usługowej),

★ poprawa sprawności i efektywności działania poprzez lepsze wykorzystanie zasobów organizacji,

★ ulepszenie organizacji i metod pracy oraz warunków i bezpieczeństwa jej wykonywania,

★ zmniejszenie zakresu pracy żywej w wyniku usprawnienia organizacji zwiększenia wydajności, uzyskanych dzięki wzrostowi technicznego wyposażenia pracy,

★ zwiększenie potencjału eksportowego przedsiębiorstwa i szans realizacji celów i założeń strategicznych. Szczególne miejsce wśród czynników warunkujących konkurencyjność przedsiębiorstw zajmują właśnie innowacje. M. Porter twierdzi, że firmy osiągają przewagę konkurencyjną przez działania innowacyjne. Dążą do innowacji w jej najszerszym rozumieniu, zarówno w znaczeniu nowej techniki, jak i nowych sposobów postępowania. Dostrzegają nową podstawę konkurowania albo ulepszają istniejące już sposoby konkurowania.

Dominująca pozycja przedsiębiorstwa na rynku stwarza warunki dla utrzymania w długim okresie wysokiej przewagi konkurencyjnej oraz osiągnięcia wysokiej efektywności. Zatem każde przedsiębiorstwo, jeżeli warunki na to pozwalają, dąży do osiągnięcia pozycji dominującej. Można to uznać za jedną z podstawowych zasad strategicznych. Przedsiębiorstwo ma pozycję dominującą w sektorze, jeżeli ma udział w rynku zdecydowanie większy od pozostałych przedsiębiorstw. Pozycja dominująca przedsiębiorstwa w sektorze oznacza najwyższą koncentrację zasobów sektora w tym przedsiębiorstwie. Wynika stąd możliwość prowadzenia badań rozwojowych oraz wdrożeniowych na znacznie większą skalę niżeli mogą to czynić konkurenci. Innym źródłem przewagi przedsiębiorstwa dominującego jest najwyższy wśród konkurentów stopień skoncentrowania umiejętności [11]. Korzystnym efektem pozycji dominującej przedsiębiorstwa jest jego pozytywne postrzeganie przez odbiorców, dostawców, banki itd. Przedsiębiorstwo takie budzi większe zaufanie u klientów, którzy często kojarzą je z największymi zaletami.

3. KOMPLEKSOWE ZARZĄDZANIE ELEMENTEM PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKU USŁUG LOGISTYCZNYCH.

Uznanie w latach osiemdziesiątych czynności logistycznych jako tworzących wartości i wpływających na zadowolenie klienta spowodowało wzrost zainteresowania zintegrowanym zarządzaniem logistycznym jako jednym z podstawowych elementów wzmocnienia pozycji konkurencyjnej i osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstw. [12]

Obecnie firmy wiedzą, iż ich sukces na rynku wymaga siły konkurencyjnej całego łańcucha, którego są częścią. Oraz to, że szczególną wagę przywiązuje się do potrzeb i preferencji ostatecznego odbiorcy. Oferowanie jedynie wysokiej jakości produktu po niskiej cenie to już przeszłość. Obecnie firmy aby spełnić oczekiwania ich klientów muszą oferować jednocześnie:

- ⇒ Wysokiej jakości produkty
- ⇒ Krótki czas dostawy
- ⇒ Wysoki poziom obsługi

Oznacza to nowe wyzwanie, jakie stanęło przed firmami, które myślą o odniesieniu sukcesu wchodząc w XXI wiek, to konieczność zupełnie nowego spojrzenia na wszystkie procesy zachodzące w firmie. W praktyce oznacza to, że sukces odniosą firmy ze zdolnością kompleksowego zarządzania kluczowymi częściami biznesu, które dostarczają odbiorcy wartość zawartą w misjach i celach firmy. W wielu przodujących firmach świata nastąpiła radykalna zmiana orientacji organizacyjnej. Zmiana ta jest wynikiem zwrotu o 90°, powodującego przejście od pionowej struktury zorganizowanej w oparciu o funkcje, do struktury poziomej uzależnionej od procesów.[13]

Integracja procesu logistycznego bezpośrednio wpływa na podniesienie jakości usług, co staje się podstawą wzrostu zadowolenia klientów i budowania ich lojalności. [14]

Integracja musi obejmować trzy zasadnicze procesy przepływu takich środków jak informacja, produkty oraz gotówka. Kolejnym aspektem na który zwrócić uwagę jest fakt, że strategia zarządzania łańcuchem dostaw nie odnosi się tylko i wyłącznie do systemu logistycznego jednego przedsiębiorstwa, ale do sieci przedsiębiorstw, uczestników łańcucha. Integracja w ramach łańcucha dostaw dotyczy integracji systemów logistycznych wielu przedsiębiorstw pracujących nad dostarczeniem danego towaru na rynek.

Wzorcem do organizowania tych przedsiębiorców jest koncepcja „just-in-time”. Polega ona na dostarczaniu wyłącznie potrzebnych, z odpowiedniego materiału towarów na określony czas i w określone miejsce.

Koncepcja ta funkcjonuje prawidłowo jeżeli wszystkie firmy w łańcuchu pracują według niej oraz jeżeli trzymają się zasady TQM – Totalnego Zarządzania Jakością. Oznacza to, iż działania całego łańcucha nastawione są na osiągnięcie ustalonego przez klientów poziomu jakości.

Założeniem jest, że wszystkie firmy danego łańcucha przyjmują jednakowe zasady, ponad to akceptują standardy przewożenia, użytkowania kodów a także elektronicznej wymiany danych.

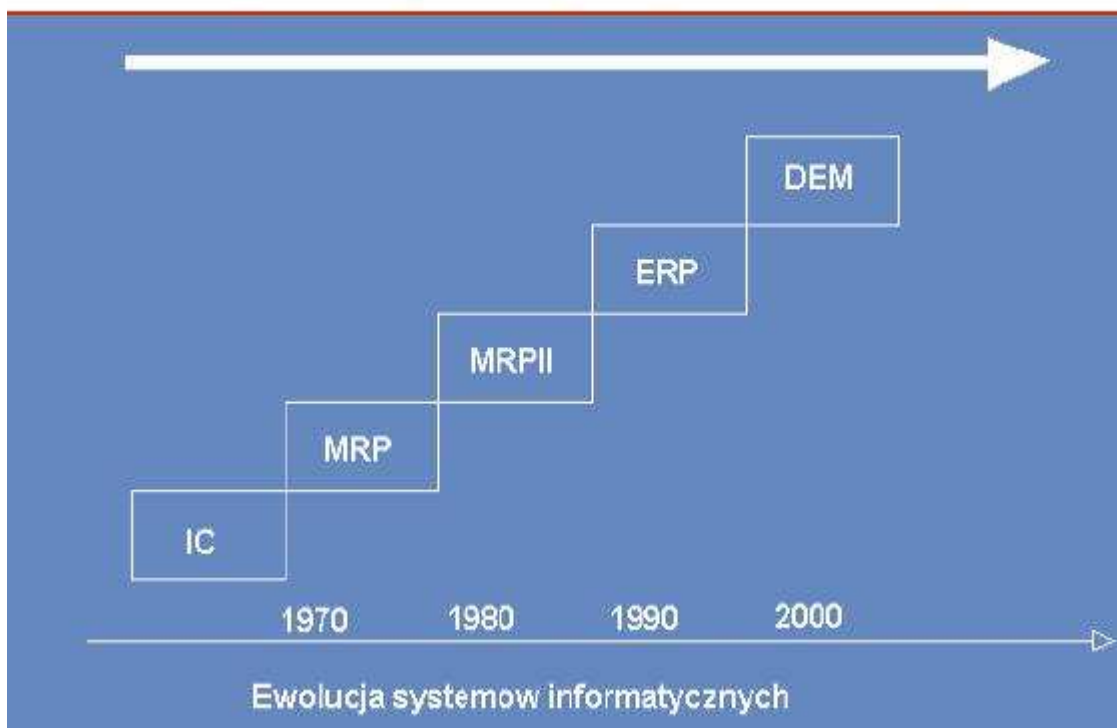
Sumując, przy organizacji łańcucha dostaw firmy muszą trzymać się następujących zasad [15]:

- prognozy pochodzą od firm które mają bezpośredni kontakt z rynkiem
- wszystkie firmy ponoszą koszty działania
- obowiązuje wzajemne zaufanie i wsparcie
- wprowadzenie zmian wymaga akceptacji wszystkich uczestników łańcucha
- konkurencyjny ma być cały łańcuch a nie poszczególne przedsiębiorstwa
- integracja zachodzi według jednego wzorca

Głównym czynnikiem, pozwalającym na pełną integrację łańcucha dostaw jest elektroniczna wymiana danych. Technologia informatyczna tworzy narzędzia ułatwiające integrowanie łańcucha dostaw poprzez np. umożliwienie korzystania z danych o zamówieniach producentom, którzy mogą dzięki temu optymalizować proces produkcji i ograniczać koszty związane między innymi z finansowaniem zapasów i magazynowaniem.[16] Dzięki niej firmy mogą o wiele efektywniej tworzyć swoje zintegrowane systemy zarządzania.

Ewolucję tych systemów pokazuje poniższy rysunek.

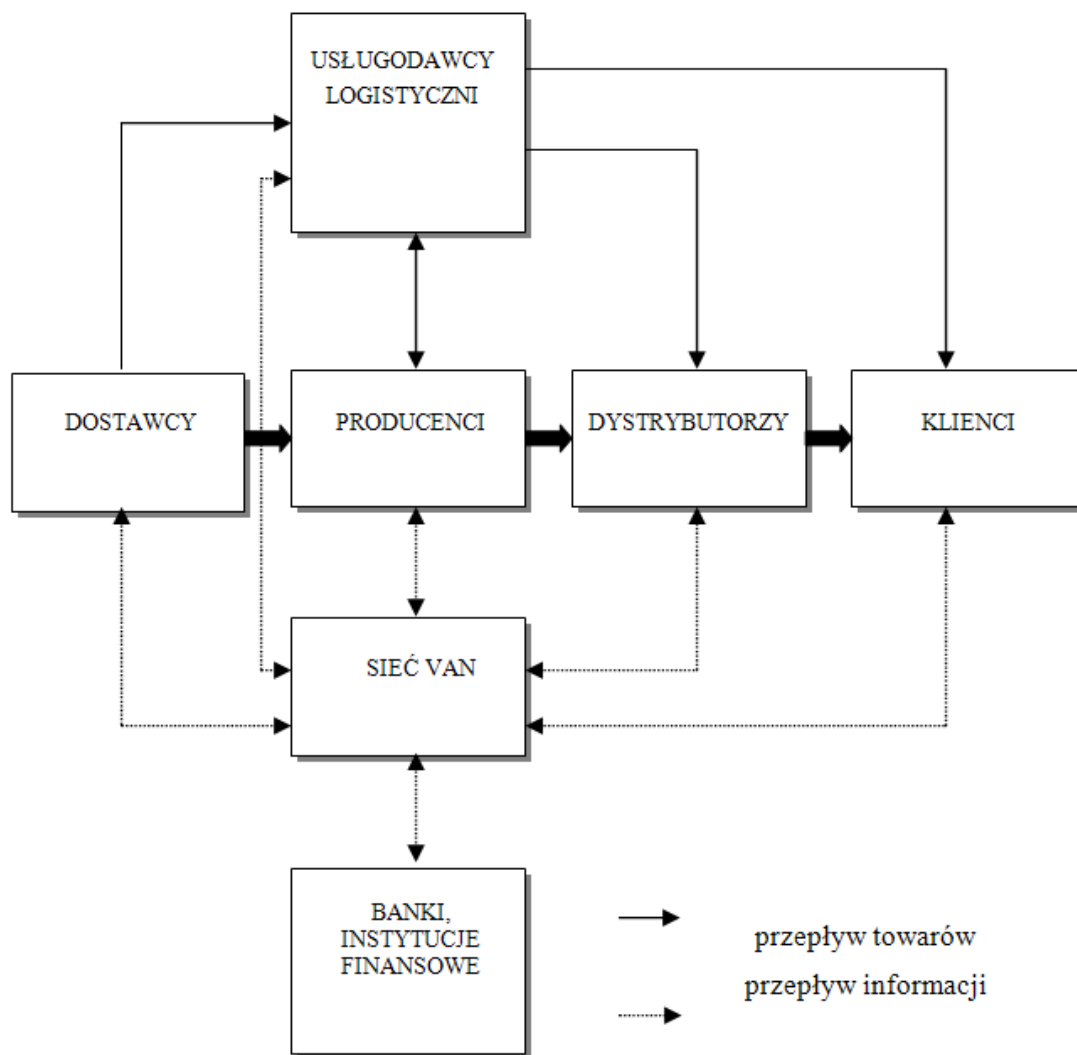
Ewolucja zintegrowanych systemów zarządzania



Rys. 1. Ewolucja systemów informatycznych

Bibliografia:[17]

Ewolucja wyżej pokazanych systemów przyczynia się do rozwoju technik zarządzania łańcuchem dostaw. Zintegrowany łańcuch dostaw jest zarządzany według strategii ECR (Efficient Consumer Response), w którym wymiana danych odbywa się przy udziale centrum informatycznego opartego na połączeniu sieciowym typu „VAN”. VAN umożliwia przetwarzanie danych oraz dostęp do bazy danych o towarach i producentach i tym podobne. Kompleksowość łańcucha dostaw obejmuje także system wzajemnych rozliczeń przy udziale banków. W modelu docelowym w całym łańcuchu dostaw zostaje wyeliminowany papierowy obieg dokumentów co wpływa w znaczący sposób na skrócenie czasu realizacji transakcji oraz eliminację błędów w towarzyszących im dokumentach.[17] Pokazany na poniższym rysunku model zintegrowanego łańcucha może mieć różne formy w odniesieniu do typu działalności czy też strategii przedsiębiorstwa.



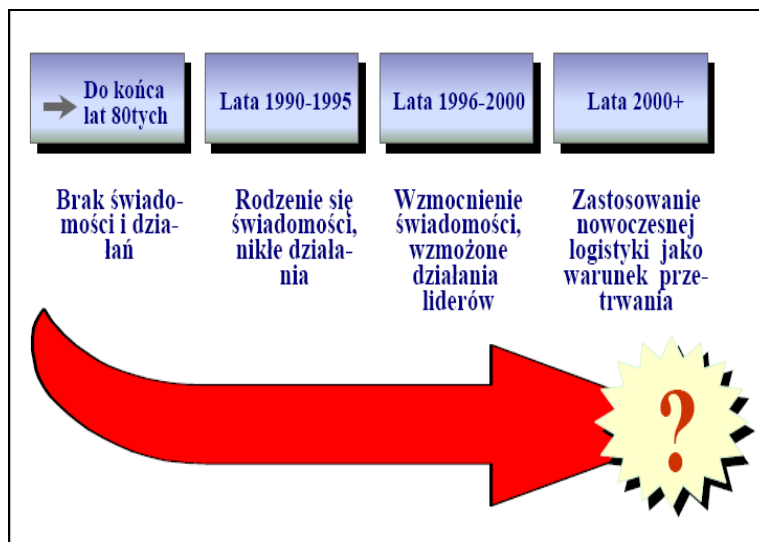
Rys. 2. Model zintegrowanego łańcucha dostaw funkcjonującego według strategii ECR
Bibliografia:[19]

ECR to nowoczesna strategia łańcucha dostaw realizowana na bazie partnerstwa jego uczestników, polegająca na zsynchronizowanym zarządzaniu popytem i podażą przy zaangażowaniu technologii wspomagających przepływy produktów, informacji i środków finansowych, w celu podnoszenia konkurencyjności całego łańcucha dostaw oraz maksymalizacji korzyści wszystkich uczestników łańcucha przy wzroście zadowolenia ostatecznego odbiorcy.[18] Ze względu na kompleksowość zarządzania według strategii ECR, technika ta jest kluczowym elementem zdobycia przewagi nie pojedynczego przedsiębiorstwa ale całych łańcuchów dostaw.

4. KONKURENCYJNOŚĆ OFERT OPERATORÓW POLSKIEGO RYNKU USŁUG LOGISTYCZNYCH.

Dynamiczny rozwój rynku usług logistycznych nastąpił po przełomie ustrojowym. Etapy przejściowe, które w innych krajach trwały wiele lat uległy znacznemu skróceniu. W znacznym stopniu przyczyniły się do tego zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Pojawienie się zagranicznej konkurencji wymusiło na polskich firmach konieczność dorównania standardom logistycznym z zachodu. Początkowo usługi logistyczne dotyczyły głównie sprawnej dystrybucji i zarządzania magazynem, pod koniec lat dziewięćdziesiątych zyskały nowy wymiar dzięki systemom zintegrowanych łańcuchów dostaw.[19]

Kierunek zmian na rynku usług logistycznych przedstawia zamieszczony rysunek. Nowoczesne rozwiązania w logistyce świadczą o konkurencyjności ofert operatorów na rynku usług logistycznych.



Rys. 3. Rozwój świadomości i działań logistycznych w Polsce

Bibliografia: [27]

Ten postępujący wzrost złożoności systemów logistycznych popchnął firmy do zlecenia obsługi logistycznej wyspecjalizowanym firmom. Sektora TSL (Transport, Spedycja, Logistyka).

(..) kompleksowa obsługa plus outsourcing i mamy operatora logistycznego - określenie bardzo modne i często nadużywane.

(...) Przyjęto, że każda firma świadcząca usługi w zakresie transportu, magazynowania, zarządzania zapasami i pakowania może być uznana za operatora logistycznego.[20]

Według dwumiesięcznika „Logistyka a jakość” w roku 2006 do zaszczytnego miana integratora logistycznego na polskim rynku usług logistycznych pretendowało 40 firm.[21] W ostatnich latach rynek usług z branży TSL sukcesywnie rozwija się. Pojawiają się na nim nowe firmy, obecne rozszerzają zakres oferowanych usług. Ponadto, na rynku dochodzi do fuzji i aliansów strategicznych. Jedną ze znaczących była fuzja. Stolicy z UPS-em czy też Spedpolu z firmą Schenker. Efektem tego było powstanie ogólnoswiatowych koncernów, oferujących bardziej wystandaryzowane i powszechne usługi, dla jak największej liczby klientów o zasięgu międzynarodowym. (...) najważniejszym czynnikiem, który powoduje, że firmy logistyczne są bardzo atrakcyjnym partnerem w biznesie jest kompleksowość obsługi - operator logistyczny ma zastąpić swojego klienta we wszystkich czynnościach związanych z fizycznym przemieszczaniem towaru.[22] Proces ten często obejmuje wiele aspektów logistyki takich jak dostawy od producentów, utrzymywanie stoków magazynowych, przetwarzanie zamówień, współprace z odbiorcami, formalności i obsługę dokumentów, dostawę do odbiorców. Warunkiem powodzenia współpracy przedsiębiorstwa z operatorem logistycznym jest dostosowanie się tego drugiego do swojego klienta.

Dzięki operatorom logistycznym większa część przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce (64%) wprowadza na rynek produkt w czasie krótszym niż 1 rok.[23] Jest to o 6% więcej przedsiębiorstw niż we wszystkich krajach Europy Środkowej.

Atrakcyjność usług wybranych operatorów logistycznych przedstawia poniższa tabela.

Tab. 1. Wybrani operatorzy logistyczni w Polsce.

DHL	Fiege	Schenker
<ul style="list-style-type: none"> Consulting Usługi dodatkowe - m.in. tworzenie zestawów i pakietów oraz łączenie produktów Optymalizacja reakcji na zamówienia oraz redukcja całkowitych kosztów w ramach łańcucha dostaw. Zarządzanie transportem Składowanie Zarządzanie zintegrowanymi systemami informatycznymi Składowanie 	<ul style="list-style-type: none"> Magazynowanie Zarządzanie łańcuchem dostaw Usługi dodatkowe: etykietowanie, przygotowywanie zestawów promocyjnych, przepakowywanie, wystawianie faktur oraz dokumentów dostaw w imieniu klientów, świadczenie usług celnych Fiege obsługuje w Polsce pięć centrów logistycznych - w Mszczonowie, Nowym Dworze, Mazowieckim, Leżajsku, Nadarzynie i Dąbrowie Górniczej 	<ul style="list-style-type: none"> Przynależność do globalnej sieci wiodącej grupy logistycznej Schenker AG najsilniejsze sieci połączeń logistycznych w Polsce, w Europie i na świecie, Zintegrowana, globalna sieć informatyczna, nowoczesne technologie i rozwiązania informacyjne, Możliwość skorzystania ze wszystkich możliwych środków transportu, w zależności od potrzeb klienta Know-how, doświadczenie i elastyczność

Źródło: opracowanie własne

Ciągły wzrost zapotrzebowania na usługi logistyczne doprowadził do dwóch tendencji: objęcia wszystkich czynności w procesie logistycznym przez jeden podmiot, a z drugiej strony do specjalizacji usług na potrzeby jednej branży np. odzieżowej czy farmaceutycznej.[24]

Przykładem skupienia na obsłudze wybranych branż jest oferta Fiege skierowana do firm w:[25]

- ✓ branży FMCG
- ✓ branży motoryzacyjna
- ✓ branży przemysłowa
- ✓ branży spożywcza
- ✓ branży farmaceutyczna
- ✓ branży odzieżowa

Wśród liczących się na rynku operatorów logistycznych należy wymienić jeszcze: Ups, Fedex, Wincanton, Gefco, Raben, Cargo Forte, Pekaes, Hellmann Worldwide Logistics.

Polski rynek po okresie burzliwego rozwoju na początku lat 90 – tych zahamował swoje tempo. Polscy operatorzy logistyczni rekrutowali się głównie z dawnych firm transportowo – spedycyjnych. Obecnie część z nich została wchłonięta przez światowe koncerny logistyczne.

Pozostali napotykają ciągle na trudności warunkujące ich konkurencyjność.

W roku 2003 Data Group na zlecenie badaczy polskiego rynku usług logistycznych przedstawiła raport o następującej treści[26]:

- małym prywatnym polskim firmom udało się przejąć większą pulę usług przewozowych, ponieważ są one obecnie mniej rentowne niż usługi logistyczne,
- znaczenie konkurencji cenowej w logistyce maleje, liczą się natomiast umiejętności i wyposażenie,
- konkurowanie w dużej skali wymaga dysponowania centrum logistycznym,
- występuje luka technologiczna między firmami świadczącymi takie usługi, jak cross-docking i e-commerce, a firmami nie mającymi takich możliwości.

Niestety stan rozwoju centrów logistycznych jest nie zadowalający. Większość istniejących i funkcjonujących centrów (najczęściej z kapitałem zagranicznym) stanowią branżowe centra logistyczne niedostępne dla firm konkurencyjnych.

Kolejną barierą jest dostęp do nowoczesnych technologii, które są wciąż poza zasięgiem wielu mniejszych przedsiębiorstw.

5. WNIOSKI

Branża usług logistycznych pojawiła się i rozwinęła jako efekt wielu czynników determinujących ten rozwój. W ciągu ostatnich lat nastąpiły poważne zmiany na rynkach konsumenckich. W konsekwencji zmiany stylu życia i łatwego dostępu do informacji konsumenci stają się coraz bardziej niecierpliwi jeżeli chodzi o dostępność produktu. Jeżeli nie mogą go nabyć na warunkach dogodnych dla siebie najczęściej odchodzą do konkurencji, która spełnia ich oczekiwania. Brak „produktu na półce” powoduje u konsumentów poczucie dyskomfortu, straty czasu czy świadczy o niedyspozycyjności firmy. Wzrost świadomości i oczekiwań klientów doprowadził do sytuacji w której firmy poza działalnością podstawową (produkcja) starały się dążyć do perfekcji w działalności dodatkowej. Bardzo szybko okazało się jednak iż wartość czasu, koszty czy też podnoszenie konkurencyjności wymusiły delegowanie tych czynności na wyspecjalizowane podmioty. Związane ze zmianami na rynkach konsumenckich są także zmiany w kanałach dystrybucji dóbr i usług. Firmy zauważyły, że produkt kreowany jest nie tylko w procesie produkcji. Wszystkie podmioty współpracujące są odpowiedzialne za kreowanie produktu, za dodawanie wartości do produktu. Jego wizerunek i jakość zależy od wszystkich ogniw w łańcuchu dostaw. Począwszy od dostawców skończywszy na dystrybutorach. Usługa jaka jest dodana do produktu jest warunkiem konkurencyjności nie pojedynczego przedsiębiorstwa a całego łańcuchów dostaw. Aby mówić o jego konkurencyjności, łańcuch dostaw musi być odpowiednio zarządzany. W obecnych czasach zadanie to spoczywa głównie na operatorze logistycznym. Jednym z głównych uwarunkowań angażowania zewnętrznych usługodawców logistycznych jest ciągłe poszukiwanie przedsiębiorstwa w sferze innowacji i usprawnień. Firmy zauważyły iż o wiele mniej kosztowne jest skupienie się na działalności podstawowej i zapłacenie innym firmom za wykonanie w ich imieniu funkcji dodatkowych. Nie najważniejszych i nie podstawowych w przedsiębiorstwie, ale nadal ważnych w procesie dodawania wartości do produktu.

6. BIBLIOGRAFIA

- [1] K. Obłój: Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 2000, s. 39
- [2] Strategor: *Zarządzanie firmą*. PWE, Warszawa 1995, s. 76
- [3] *Przedsiębiorstwo, rynek, konkurencja* Praca zbiorowa pod red. W. Szymańskiego, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1995, s. 157
- [4] G. Stalk, Ph. Evans, L. E. Shulman: *Competing of Capabilities*. The New Rules of Corporate Strategy, „Harvard Business Review” 1992 nr 2, s. 57-69; Kot S.: *Models of Relation in Supply Chain - Literature Review*, w: ALS. *Advanced Logistic Systems. Theory and Practice Vol.2*, 2008, s. 67-70
- [5] J. Penc: *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie myśli i strategii*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 218
- [6] C. J. Anderson, C.D. Jain, K.P. Chintagunta: *Customer value assessment – A state of practice study*, Journal of Business – to – Business marketing, nr 1/93, s.8

- [7] M. E. Porter, *Porter o konkurencji*. PWE, Warszawa 2001
- [8] P. Kotler, Armstrong G., Saunders J.: *Marketing. Podręcznik europejski*. PWE, Warszawa 2002
- [9] J. Penc, *Zarządzanie z myślą o jutrze*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999 nr 5, s.4
- [10] J.Lipecki: *Nowe przedsięwzięcia Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Mechaników Polskich w zakresie promowania innowacyjności*. „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa” 1997 nr 11, s. 24
- [11] *Zarządzanie innowacjami* Praca zbiorowa pod red. J. Bogdanienki, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1998, s. 7
- [12] Z. Pierścioneck: *Strategie rozwoju firmy* PWN, Warszawa 2001, s. 190
- [13] I. Fechner: *Usprawnianie przepływów w łańcuchach dostaw*, logistyka.net.pl
- [14] E. Wolffgram: *Najnowsze trendy w rozwoju logistyki. Szanse i zagrożenia dla rozwoju logistyki w Polsce*. [w] Polski Kongres Logistyczny. Logistics 2000, str. 83
- [15] Christopher M.: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw, strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, wydanie II, PCDL 2000; S. Kot: *Istota zarządzania łańcuchem dostaw*, w: *Nowe kierunki rozwoju logistyki*. Red.Sebastian Kot, Częstochowa, Wyd. P.Czest. 2008, s. 12
- [16] E.Wolffgram: *Najnowsze trendy w rozwoju op. cit.*,
- [17] M. Maciejczak: *Systemy logistyczne*, dostępne na stronie www.maciejczak.pl
- [18] E.Wolffgram: *Proces integrowania łańcucha dostaw – dotychczasowe tempo i przewidywane kierunki zmian w Europie VAN – Value Added Network - z ang. Sieć Wartości Dodanej*
- [19] I. Fechner: *Strategia ECR w łańcuchu dostaw – integracja dla wzrostu konkurencyjności*.
- [20] A. Baraniecka: *ECR - Łańcuch dostaw zorientowany na klienta*, Biblioteka Logistyka, Poznań, 2004
- [21] J. Archutowska, E. Żbikowska: *Rozwój rynku logistycznego w Polsce*, SGH, Warszawa 2002; *Moda na operatora*, Logistyka a jakość, 7-2003, źródło ze strony internetowej: <http://www.logistykafirm.com/>
- [22] *Kim są operatorzy logistyczni na globalnym rynku?*, Logistyka a jakość, 4-2006, s. 12
- [23] M. Kamiński: *Operatorzy logistyczni – potrzebni i skuteczni. Tanie magazynowanie*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw”, nr 5, 2006
- [24] KPMG Sp. Zoo, *Logistyka w przedsiębiorstwach przemysłowych – Polska na tle krajów Europy Środkowej. Raport*, 2006
- [25] Fiege – kompleksowa logistyka, „Logistyka a jakość”, nr 4/2006, str 28; Kamiński M.: *Operatorzy logistyczni – potrzebni i skuteczni. Tanie magazynowanie*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw”, nr 5/ 2006
- [26] A. Jezierski : *Operatorzy polskiego rynku usług logistycznych*, 2003, dostępny na stronie: www.logistykafirm.com
- [27] K. Rutkowski: *Czas Duplogistyki w Polsce naprawdę się skończył. Jak z pomocą logistyki uniknąć recesyjnego pocałunku śmierci?*, „Gazeta Wyborcza”, 2002, dodatek „Logistyka”