



SZKOŁA GŁÓWNA GOSPODARSTWA WIEJSKIEGO Wydział Nauk Ekonomicznych

Warszawskie Dni Logistyki



SYSTEM WSPARCIA LOGISTYCZNEGO JAKO CZYNNIK WPLYWAJĄCY NA KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Jagoda Jakubowska, Magister

Katedra Marketingu, Handlu i Logistyki Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Streszczenie

Zadania logistyczne towarzyszą człowiekowi od zarania dziejów. Są one wszechobecne, zarówno w odniesieniu do pojedynczego człowieka jak i każdej organizacji. Zadania logistyczne były więc i są obecne- zmienia się jednak sposób ich postrzegania. W warunkach gospodarki rynkowej większość przedsiębiorstw staje przed problemami związanymi z konkurencyjnością i konkurencyjnością. Przedsiębiorstwa konkurują ze sobą o względy odbiorców, aby utrzymać pozycję silniejszego na rynku, zdobyć lepszą pozycję i osiągnąć zadowalające zyski. W walce konkurencyjnej niezwykle pomocne okazują się narzędzia i techniki logistyczne. Mogą one bowiem przyczynić się do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

1. Wprowadzenie

Zadania logistyczne towarzyszą człowiekowi od zawsze, od zarania dziejów. Dotyczą zarówno pojedynczego człowieka jak i każdej organizacji: gospodarczej, społecznej, kulturalnej, zdrowotnej, wojskowej itd. Szczególnie istotną i wartą analizy jest problematyka logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Obserwowalna jest tendencja do wykorzystywania logistyki (zwłaszcza w krajach wysoko rozwiniętych) na coraz większą skalę i z coraz większymi efektami.

Znane są podstawowe właściwości i zalety logistyki, a przede wszystkim korzyści związane z jej kompleksowym i sensownym wkomponowaniem w strukturę i mechanizm zarządzania przedsiębiorstwem oraz w proces współdziałania z jego partnerami rynkowymi. Logistyka traktowana jako dziedzina nauki jest stosunkowo młoda- teoretyczne dociekania i dyskusje w Polsce zaczęły się dopiero kilkanaście lat temu. Zauważalny jest problem braku uporządkowania oraz obiektywizacji terminologii i języka nowoczesnej logistyki oraz dziedzin pokrewnych.

Początkowo logistykę rozumiano głównie jako koncepcję operacyjną będącą funkcją zorientowaną na sterowanie podstawowymi procesami technicznymi i ekonomicznymi w

sferze przepływów towarowych w ramach danych struktur, potencjału i potrzeb oraz na racjonalizację tych procesów. Obecnie jednak podkreśla się istotę i walory logistyki jako nowoczesnej koncepcji zarządzania stanowiącej podstawowy potencjał strategiczny, którego wyzwolenie i realizacja stanowią niezbędny warunek działalności i sukcesu przedsiębiorstwa na współczesnym, konkurencyjnym rynku.

2. Współczesne rozumienie istoty logistyki

Głównym podejściem podczas większości prób definiowania istoty logistyki jest podejście przedmiotowo-strukturalne¹. Sprowadza się ono do traktowania logistyki jako działań związanych z zarządzaniem, przemieszczaniem i składowaniem, które mają ułatwić przepływ produktów z miejsc pochodzenia do miejsc finalnej produkcji oraz przepływ związanej z nimi informacji w celu zaoferowania klientowi odpowiedniego poziomu obsługi po rozsądnych kosztach². Inni autorzy podobnie ujmują istotę przedmiotowo-strukturalną. Przykładowo, Cz. Skowronek i S.Wolski³ traktują logistykę jako zintegrowany system kształtowania i kontroli procesów fizycznego przepływu towarów oraz ich informacyjnych uwarunkowań zmierzających do osiągnięcia możliwie najkorzystniejszych relacji między poziomem świadczonych usług a poziomem i strukturą związanych z tym kosztów, przy czym system ten można rozciągnąć na dowolną ilość faz i ogniw. Nie zwracając uwagi na fakt, że każdy system jest zintegrowaną liczbą elementów powiązanych między sobą tzw. sprzężeniami, istotne zastrzeżenia do tak formułowanego przedmiotu logistyki nasuwa zawężenie przedmiotu przepływów do materiałów, surowców i wyrobów gotowych. W sferze działań gospodarczych ma się bowiem do czynienia z większym spektrum przepływów (stanowiących zasoby) tj. pracownicy, maszyny, urządzenia, kapitał itp. Określając więc istotę przedmiotowej strony logistyki nie należy koncentrować się nad rodzajem zasobów podlegających przemieszczeniom. Istotą logistyki jest bowiem sterowanie procesami przepływu wszelkich zasobów: materiałów, informacji, surowców, wyrobów gotowych, kapitałów, pracowników itd. w ramach przedsiębiorstwa, pomiędzy przedsiębiorstwem a

¹ M.Chaberek, *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 15.

² F.J.Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1993, cyt.za: j.w.

³ Cz. Skowronek, Z.S.Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1995, cyt. za: j.w.

rynkiem zbytu, siecią przedsiębiorstw- w kanałach i łańcuchach logistycznych⁴. Istotą logistyki jest integracja tych przepływów w wymiarze czasu i przestrzeni, aby:

- zoptymalizować koszty realizacji procesów,
- zapewnić maksymalnie możliwy, przy danym poziomie kosztów, standard obsługi klienta wewnętrznego i zewnętrznego.

Logistykę cechuje nieustannie powiększający się zakres zagadnień związanych z procesem przepływu zasobów. Od zainteresowań fragmentarycznych (lata 50.) przez fazę fizycznej dystrybucji (lata 60.,70.) do działań w ramach łańcuchów dostaw (lata 80.). Logistyczna koncepcja łańcucha dostaw uwzględnia przepływ zasobów od ich oryginalnego źródła pozyskania, przez wszystkie pośrednie fazy produkcji, przetwarzania, wykorzystania aż po ostateczną konsumpcję i utylizację.

Stałym, niedoścignionym celem logistyki jest integracja procesów przepływu rozumiana jako realizacja wielokierunkowej, wielowarstwowej, wielopodmiotowej koordynacji, współpracy, do jakiej musi dochodzić w procesach przepływu aby możliwy był do osiągnięcia cel racjonalizacji kosztowej i wzrost poziomu obsługi klienta. Integracyjne funkcje logistyki są źródłem efektów synergicznych pojawiających się w łańcuchach logistycznych, centrach logistycznych czy też kanałach zaopatrzenia i dystrybucji.

Logistyka ma również za zadanie pokonywanie wszelkich barier pojawiających się w procesach przepływu. Funkcje integracyjne logistyki rozciągają się na sferę organizacji procesów ale także na sferę techniczną i technologiczną. Przyjmując tak szerokie rozumienie logistyki można dokonać umownego jej podziału na logistykę „miękką” oraz „twardą”⁵. Pojęcie logistyki „miękkiej” obejmuje głównie obszar zainteresowań logistyki ekonomicznej. Działania integracyjne w tym wypadku dotyczą odpowiedniej koordynacji procesów logistycznych, aby dobrze wypełniały swoją rolę wobec klientów i jednocześnie były optymalne pod względem kosztowym, czasowym i przestrzennym. Natomiast logistyka „twarda” ma koordynować wszystkie działania w sferze techniczno-technologicznej procesów logistycznych tj. w zakresie budowy i zasad pracy różnych maszyn, urządzeń,

⁴ M.Chaberek, *Logistyka- dawne i współczesne płaszczyzny praktycznego jej stosowania*, „Pieniądze i więź” 1999, nr 3(4), s.139.

⁵ j.w.

oprzyrządowania, których konstrukcja, wytrzymałość i możliwości technologiczne, w sposób istotny określają efektywność ekonomiczną zadań logistycznych.

Wielokryterialna optymalizacja procesów logistycznych nie ogranicza się jedynie do kryterium czasu, kosztu i odległości fizycznej ale uwzględnia również stronę jakościową działań logistycznych, zgodnie z ideą TQM⁶.

3. Logistyka w strategiach konkurencyjnych firm

Jak trafnie zauważył M.Ciesielski strategia firmy jest bardzo różnie definiowana i rozumiana⁷. Wynika to z istoty tego pojęcia, które odnosi się do zachowania różnych organizacji w różnym otoczeniu i przy różnym wpływie otoczenia na te organizacje. Wielkie znaczenie ma tutaj oryginalność spojrzenia i subiektywizm odbioru rzeczywistości przez ludzi formułujących i realizujących strategie. Stąd też warto zawsze mieć na uwadze definicje strategii, które podkreślają te jej aspekty. K. Obłój określa strategię jako „sztukę interpretacji oraz znajdowania sensu i znaczenia zdarzeń w otoczeniu i w samej organizacji”⁸. Jednakże dla systematyzacji zagadnień związanych z rolą logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy lepiej przyjąć definicję strategii jako „spójnej koncepcji działania, której wdrożenie ma zapewnić osiągnięcie fundamentalnych celów długookresowych w ramach wybranej domeny działania”⁹. Na tak rozumianą strategię składają się cztery podstawowe elementy: domena działania, strategiczna przewaga, cele firmy oraz programy funkcjonalne. W programach funkcjonalnych zawarte są prawie zawsze elementy logistyczne, a coraz częściej firmy wydzielają problematykę logistyczną w ramach osobnego programu (strategii funkcjonalnej).

Niezwykle istotne w zarządzaniu strategicznym jest pojęcie przewagi strategicznej (zwane też przewagą konkurencyjną) polegające na byciu bardziej atrakcyjnym partnerem niż inne firmy. Istotną rolę pełni przy tym aspekt porównawczy jednej oferty z ofertą innego partnera, tego samego lub alternatywnego dobra. Pojęcie konkurencyjności jest bardzo pojemne, charakteryzuje się dużym stopniem abstrakcyjności. Odniesienie go do pewnej

⁶ M. Chaberek, *Makro- i mikroekonomiczne...op cit.*, s. 19.

⁷ M.Ciesielski, *Logistyka w strategiach konkurencyjnych firm*, w: M. Ciesielski (red.), *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firm*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2001, s. 7.

⁸ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 232., cyt. za: j.w.

rzeczywistości, jak pisze autor, wymaga dekompozycji na pojęcia o niższym poziomie ogólności. Do nich należy z pewnością pojęcie przewagi konkurencyjnej. W ramach zasadniczych relacji, występujących w procesie zaspokajania potrzeb, przewagę konkurencyjną można uzyskać poprzez walkę¹⁰:

- negocjacyjną (korzystnie nabyć);
- konkurencyjną (efektywnie wytworzyć);
- przetargową (skutecznie zaistnieć na rynku).

M. Chaberek zauważa, że konkurencyjne działanie organizacji sprowadza się do wygrania walki na trzech polach działania: korzystności, efektywności i skuteczności, czyli wygrania walki w sferze negocjacji na rynkach zaopatrzeniowych, w sferze konkurencyjnej pod względem kosztów i jakości produkcji dóbr i w sferze walki przetargowej na rynku konsumpcji dóbr¹¹. Udział logistyki w tych trzech sferach walki konkurencyjnej jest istotny i oczywisty.

Konkurencyjność może być postrzegana jako działanie organizacji w ramach przestrzeni wyznaczonej dwiema osiami zachowań¹². Pierwszą z nich jest oś działań, które mają zapewnić oszczędność nakładów (kosztów) i które prowadzą do wzrostu wydajności posiadanych zasobów produkcyjnych. Drugi kierunek działań związany jest z podnoszeniem jakości dóbr i związanej z tymi dobrami obsługi. Te dwa kierunki wyznaczają cztery modelowe pola zachowań strategicznych i stanowią „warstwę nośną” działań we współczesnych, wysoko konkurencyjnych rynkach (patrz rysunek 1.). Pierwszy typ zachowań odpowiada orientacji produktowej, właściwej dla rynku producenta (pole w lewym dolnym rogu na rysunku 1.). Organizacje gospodarcze zbyt długo pozostające w tym modelu gwałtownie tracą swoją pozycję wraz z rozwojem konkurencyjności i muszą „uciekać” z obszaru wyznaczonego niską wydajnością aktywów i niskim poziomem obsługi klienta w stronę zachowań podnoszących wydajność posiadanych aktywów lub w stronę wysokiego poziomu obsługi klienta.

⁹ K. Oblój, M. Trybuchowski, *Zarządzanie strategiczne*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1995, s. 124., cyt. za: j.w.

¹⁰ Por. T. Przybiciński, *Wprowadzenie do teorii i polityki konkurencji*, Wyd. Wyższej Szkoły Handlowej, Warszawa 1997, s. 5., cyt. za: j.w.

¹¹ M. Chaberek, *Makro- i mikroekonomiczne...* op cit., s. 134.

¹² Ibidem, s. 138.

Nowe możliwości poszerzenia granic wydajności przedsiębiorstw przez działania logistyczne wskazał już Peter Drucker¹³. Przyczyniło się to do wzrostu zainteresowania logistyką (mowa tutaj o możliwościach podniesienia efektywności nie tylko w ramach jednego przedsiębiorstwa ale też większych układów gospodarczych- łańcuchów logistycznych).

Jak zauważa M.Ciesielski do początku lat 80. dominującą strategią konkurencji było przywództwo kosztowe¹⁴. Zadania logistyki skoncentrowane były na rozpoznaniu zależności typu *trade off* i minimalizacją kosztów logistyki, przy zachowaniu poziomu obsługi klienta, porównywalnego z poziomem oferowanym przez konkurentów. Jednak już w latach 70. zwrócono uwagę (w kontekście zmniejszających się korzyści dużej skali działania) na nowe źródła przewagi konkurencyjnej. Strona popytowa coraz wyraźniej oczekiwała daleko idącego zróżnicowania oferty podażowej, odpowiednio do potrzeb, upodobań i gustów klientów. Zróżnicowanie w zakresie podaży dóbr rzeczowych szybko przerodziło się w zróżnicowanie w zakresie obsługi klienta, związanej z konkretnym produktem. W ten sposób sięgnięto po wielorakie strategie konkurencji, zwane początkowo strategiami obsługi klienta (lewe górne pole na rysunku 1.). Technika, organizacja, technologie informatyczne i komunikacyjne, nowoczesne technologie magazynowania rodzą współcześnie coraz to nowsze możliwości podnoszenia obsługi jak i wydajności angażowanych w procesach logistycznych aktywów.

Oczywistym jest stwierdzenie wysunięte przez M. Chaberkę mówiące, że logistyka ma współcześnie swój istotny udział zarówno w strategiach niskiego kosztu jak i w strategiach wysokiego poziomu obsługi. Jednak koncentrowanie się tylko na korzystnej relacji jakości i ceny nie stanowi już właściwej recepty na konkurowanie. Takie zachowanie jest tylko minimalną odpowiedzią na oczekiwania rynku.

¹³ P.F.Drucker, *The Economy's Dark Continent*, Fortune 4, cyt. za: M. Chaberek, *Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość*, Wyd. Gdańska Wyższa Szkoła Humanistyczna, Gdańska 2002, s. 209

¹⁴ M.Ciesielski, *Logistyka w strategiach firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, cyt. za: j.w.

| | | | |
|--|--------|---|---|
| Przewaga wynikająca z jakości i obsługi logistycznej | Niska | <p>ORIENTACJA NA WYSOKI POZIOM OBSŁUGI</p> <p>Zapewnienie klientowi produktu w odpowiednim czasie i miejscu, odpowiedniej jakości, ilości. Indywidualnie dobrana obsługa klienta</p> | <p>OIENTACJA NA WYSOKI POZIOM OBSŁUGI I NISKIE KOSZY</p> <p>Pozycja najtrudniejsza do osiągnięcia</p> |
| | Wysoka | <p>ORIENTACJA PRODUKTOWA</p> <p>Nie ma innego racjonalnego zachowania strategicznego jak tylko ucieczka w prawo lub w górę</p> | <p>ORIENTACJA NA WYSOKĄ WYDAJNOŚĆ AKTYWÓW</p> <p>Wprowadzenie nowych technologii, pozycja lidera cenowego- im większy udział w rynku tym mniejsze koszty jedn.</p> |
| | | Niska | wysoka |

Przewaga wynikająca z wydajności i aktywów

Rysunek 1. Potencjalne strategiczne pozycje rynkowe przedsiębiorstwa w zależności charakteru realizowanej przewagi konkurencyjnej.

Źródło: M. Chaberek, *Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość*, Wyd. Gdańska Wyższa Szkoła Humanistyczna, Gdańsk 2002, s. 208.

Tradycyjne czynniki konkurencji muszą ustąpić miejsca w dzisiejszych modelach strategicznych nowym rodzajom przewagi, która związana jest z wysokim poziomem obsługi klienta i pełną integracją przepływu zasobów w systemach gospodarczych pod względem czasu, przestrzeni i kosztu. Współczesne strategie stanowią kombinacje różnych strategii logistycznych w zakresie wysokiej obsługi klienta przy określonym poziomie kosztów tej obsługi. Taka rzeczywistość stanowi odzwierciedlenie modelu „zróżnicowania” strategii

konkurencji M.E.Portera¹⁵ i nie pozostawia wątpliwości odnośnie pożądaných wyborów strategii przez podmioty gospodarcze funkcjonujące na trudnych konkurencyjnych rynkach. Należy również zauważyć, że polskie podmioty gospodarcze doświadczają dodatkowych problemów związanych z potrzebą nadążania za standardami w sferze logistycznej, kompleksowej obsługi klienta i włączania się tych podmiotów w systemy logistyczne Europy, tworzenia łańcuchów dostaw i zintegrowanego nimi zarządzania.

Integracja działań w ramach procesów przepływu w całym łańcuchu logistycznym zmusza do rozwiązania trudnych problemów typu *trade off* w sytuacjach wielokryterialnych, konfliktowych, mających cechy gry z naturą. Premią za takie rozwiązywanie problemów rzeczywistości mają być efekty synergiczne, wzrost jakości (poziomu) obsługi klienta, wzrost efektywności działania w całym łańcuchu logistycznym. Coraz częściej mówi się więc, że konkurują już nie przedsiębiorstwa ale łańcuchy dostaw.

4. Zakończenie

Prawdziwym jest stwierdzenie, że nie istnieje uniwersalna strategia konkurencyjna, która byłaby dobra dla każdego przedsiębiorstwa w każdych warunkach. Podjęcie takich samych działań może zapewnić jednemu podmiotowi sukces, a innego doprowadzić do bankructwa. Przedsiębiorstwa osiągają przewagę konkurencyjną obierając różne drogi- często bardzo odmienne. Istotne jest to, że logistyka nie jest dziś postrzegana jako szansa- ale lecz to- że jest postrzegana jako szansa strategiczna¹⁶. Potęguje to również zjawisko globalizacji. M. Chaberek zauważył, że wzrost światowego kursu na konkurencyjność poprzez zjawiska globalizacyjne powoduje, że to właśnie logistyka staje się naturalną przestrzenią poszukiwań konkurencyjności, logicznych wyborów między jakością produktów, jakością poziomu obsługi klienta, ochroną własnych rynków zbytu i lokalnego potencjału produkcyjnego a globalnymi kosztami obsługi logistycznej. Pozytywnych efektów nie uzyska się bez rozwoju koncepcji i wdrażania rozwiązań logistycznych. Logistyka jest dźwignią wykorzystania nowych globalnych możliwości i w niej dostrzega się możliwości regulacyjne procesów globalizacyjnych.

¹⁵ Zob. M.E.Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z.o.o., Warszawa 2006.

¹⁶ M.Ciesielski, *Logistyka w tworzeniu... op.cit.*, s.18.

Literatura:

1. Beier J., Rutkowski K., *Logistyka*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1993.
2. Chaberek M., *Logistyka- dawne i współczesne płaszczyzny praktycznego jej stosowania*, „Pieniądze i więź” 1999, nr 3(4).
3. Chaberek M., *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
4. Chaberek M., *Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość*, Wyd. Gdańska Wyższa Szkoła Humanistyczna, Gdańska 2002.
5. Ciesielski M., *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firm*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2001.
6. Ciesielski M., *Logistyka w strategiach firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
7. Drucker P.F., *The Economy's Dark Continent*, Fortune 4.
8. Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
9. Oblój K., Trybuchowski M., *Zarządzanie strategiczne*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. Koźmiński A., Piotrowski W, PWN, Warszawa 1995.
10. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z.o.o., Warszawa 2006.
11. Przybiciński T., *Wprowadzenie do teorii i polityki konkurencji*, Wyd. Wyższej Szkoły Handlowej, Warszawa 1997.
12. Skowronek Cz., Wolski Z.S., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1995.

LOGISTIC SUPPORT SYSTEM AS A FACTOR DETERMINING ENTERPRISES' COMPETITIVENESS

Summary

The conclusion of the article is the statement that logistic is the one important function in a business today and it means to enterprises success or failure. The fact is that since the early 90's the business scene has changed. The globalization, the free market and the competition has required that the customer gets the right material, at the right time, at the right point and in the right condition at the lowest cost.