

Z badań nad oddziaływaniem kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zarządzanie przepływami oraz systemy i technologie informacyjne

*About the research concerning logistics competences impact on business competitive advantage creation.
Flow management and information systems and technologies*

Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku. Wśród czynników wpływających na tworzenie tej przewagi można m.in. wymienić tzw. logistyczne potencjały sukcesu, obejmujące: (1) zasoby logistyczne, (2) zdolności logistyczne oraz (3) kompetencje logistyki.

W artykule nawiązano do autorskiej koncepcji kompetencji logistyki oddziałujących na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Koncepcja ta obejmuje następujące kompetencje logistyki: (1) pozycjonowanie i integrację logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, (2) integrację pionową i wewnętrzną, (3) zarządzanie przepływami oraz (4) systemy i technologie informacyjne. W szczególności w artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autora, dotyczących dwóch ostatnich grup kompetencji logistyki — kompetencji w zakresie zarządzania przepływami oraz kompetencji w zakresie systemów i technologii informacyjnych.

Słowa kluczowe:

logistyka, kompetencje, przewaga konkurencyjna.

Companies constantly search for ways to create competitive advantage. Among the factors influencing the competitive advantage creation one may enumerate — among others — so called "logistics potentials of business success", which comprise: (1) logistics resources, (2) logistics capabilities and (3) logistics competences.

The article refers to the author's original concept of logistics competences influencing business competitive advantage creation. This concept includes the following competences of logistics: (1) logistics positioning and integration within business management, (2) vertical and internal integration, (3) flow management and (4) information systems and technologies. In particular, the article presents the results of empirical research conducted by the author concerning the last two groups of logistics competences — flow management as well as information systems and technologies.

Key words:

logistics, competences, competitive advantage.

Uwagi wstępne

W dążeniach przedsiębiorstw do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku istotną rolę pełnią tzw. potencjały strategiczne przedsiębiorstwa obejmujące: zasoby, zdolności i kompetencje. Potencjały te stanowią czynniki, które przyczyniają się do uzyskiwania przez przedsiębiorstwo oczekiwa-

nych efektów rynkowych (zadowolenie klientów, lojalność klientów, udział w rynku) oraz efektów ekonomicznych (zysk, rentowność, zwrot z kapitału). Zasoby, zdolności i kompetencje stanowiące potencjały strategiczne przedsiębiorstwa, determinujące osiągnięcie sukcesu oraz tworzenie jego przewagi konkurencyjnej, określa się mianem potencjałów sukcesu.

Jak wspomniano w poprzednim artykule autora dotyczącym kompetencji logistyki, opublikowanym

na łamach *Gospodarki Materiałowej i Logistyki* (Matwiejczuk, 2014b), potencjały sukcesu przedsiębiorstwa mogą dotyczyć różnych sfer funkcjonalnych, w tym m.in. sfery logistyki rozumianej jako koncepcja zarządzania przepływami towarów i informacji. Potencjały te określane są wówczas mianem logistycznych potencjałów sukcesu i obejmują: zasoby logistyczne, zdolności logistyczne oraz kompetencje logistyki (Matwiejczuk, 2013).

Autorska koncepcja kompetencji logistyki oddziałujących na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

W poprzednim artykule (Matwiejczuk, 2014b) przedstawiona została autorska koncepcja kompetencji logistyki oddziałujących na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W koncepcji tej wyróżnione zostały następujące kompetencje logistyki (Matwiejczuk, 2014a):

- pozycjonowanie i integracja logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- integracja pionowa i wewnętrzna,

- zarządzanie przepływami,
- systemy i technologie informacyjne (rys. 1).

W poprzednim artykule (Matwiejczuk, 2014b) przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych przez autora w latach 2012–2013, poświęconych dwóm pierwszym grupom kompetencji logistyki, tj. pozycjonowaniu i integracji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz integracji pionowej i wewnętrznej.

Celem tego artykułu jest przedstawienie szczegółowych wyników badań dotyczących dwóch kolejnych grup kompetencji logistyki związanych z:

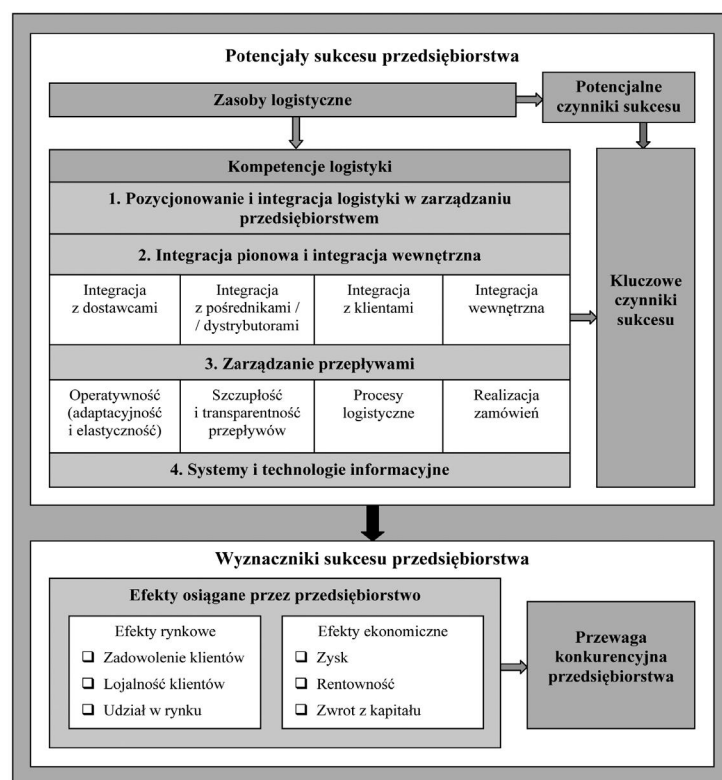
- zarządzaniem przepływami,
- systemami i technologiami informacyjnymi.

Oddziaływanie kompetencji logistyki w sferze zarządzania przepływami na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Trzecia grupa kompetencji logistyki wyróżnionych w badaniach własnych autora wiąże się z zarządzaniem przepływami. Jak zaznacza P. Błaik, pojęcie „przepływów” w obszarze logistyki jest postrzegane

Rysunek 1

Kompetencje logistyki determinujące tworzenie przewagi konkurencyjnej w koncepcji potencjałów i wyznaczników sukcesu przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

na trzy zasadnicze sposoby: w kontekście przedmiotu logistyki, w kontekście opisu celu logistyki, bądź też jednocześnie w obydwu tych kontekstach (Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013). Orientacja przepływowa stanowi tym samym podstawę kształtowania i rozwoju koncepcji logistyki w przedsiębiorstwie oraz w jego relacjach z innymi przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw.

W ramach orientacji przepływowej priorytetowe znaczenie przypisywane jest szybkim i pozbawionym zakłóceń (turbulencji) procesom przemieszczania materiałów, towarów i informacji, a także — w odniesieniu do zarządzania łańcuchem dostaw — środków finansowych, od początkowych dostawców do ostatecznych klientów. Przejawem skutecznego i efektywnego wdrożenia orientacji przepływowej jest przede wszystkim osiągnięcie oczekiwanych efektów w zakresie świadczeń logistycznych zaoferowanych klientom, jak również oczekiwanych efektów w zakresie kosztów logistyki, w tym ich minimalizacji, racjonalizacji itp. (Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013).

W badaniach własnych autora uwzględniono cztery szczegółowe kompetencje logistyki dotyczące zarządzania przepływami:

- 1) Operatywność obejmującą adaptacyjność i elastyczność.
- 2) Szczupłość i transparentność przepływów.
- 3) Procesy logistyczne.
- 4) Realizację zamówień.

W odniesieniu do kompetencji operatywności, podobnie jak w przypadku — przedstawionej bliżej w poprzednim artykule — integracji pionowej, uwzględniono relacje przedsiębiorstwa z trzema rodzajami podmiotów rynkowych: dostawcami, pośrednikami (dystrybutorami) oraz klientami, przy czym przedmiotem badań były następujące zdolności logistyczne:

- monitorowanie/rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań dostawców, pośredników (dystrybutorów) oraz klientów;
- dbałość o obsługę dostawców, pośredników (dystrybutorów) oraz klientów;
- realizacja nietypowych/unikalnych zamówień dostawców, pośredników (dystrybutorów) oraz klientów.

W ramach kompetencji szczupłości i transparentności przepływów uwzględniono pięć zdolności logistycznych:

- 1) Płynność przepływów tworzących wartość.
- 2) Koncentrację na procesach/zadaniach tworzących wartość.
- 3) Outsourcing procesów/zadań nietworzących wartości.
- 4) Monitorowanie stanu (zapasów) surowców i materiałów.
- 5) Monitorowanie stanu (zapasów) towarów (wyrobów gotowych).

Z kolei wśród kompetencji w sferze procesów logistycznych wzięto pod uwagę następujące zdolności logistyczne:

- zarządzanie transportem (TMS),
- zarządzanie magazynowaniem (WMS),
- zarządzanie przeładunkiem, pakowaniem i znakowaniem,
- zarządzanie zapasami,
- zarządzanie dostawami surowców i materiałów,
- zarządzanie dystrybucją towarów,
- zarządzanie zwrotami.

Natomiast w odniesieniu do kompetencji logistyki w sferze realizacji zamówień uwzględniono następujące zdolności logistyczne:

- niezawodność dostaw,
- terminowość dostaw,
- kompletność dostaw,
- dokładność dostaw,
- płynność dostaw,
- szybkość dostaw,
- elastyczność dostaw.

Szczegółowe wyniki badań empirycznych dotyczących oceny stopnia oddziaływania kompetencji logistyki w sferze zarządzania przepływami na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunkach 2–5¹.

W przypadku kompetencji logistyki związanych z zarządzaniem przepływami zauważalne jest dość znaczne zróżnicowanie w ocenie stopnia ich oddziaływania na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Średnie oceny w skali Likerta dla kompetencji w sferze operatywności wynoszą od 3,22 do nawet 4,48. W opinii badanych przedsiębiorstw wśród kompetencji mających największe znaczenie w tworzeniu przewagi opartej na obsłudze klienta występują: dbałość o obsługę klientów (ocena 4,48), monitorowanie/rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań klientów (ocena 4,46) oraz realizacja nietypowych/unikalnych zamówień klientów (ocena 4,32).

Relatywnie najmniejsze znaczenie wśród kompetencji dotyczących zarządzania przepływami przypisane zostało kompetencjom w sferze szczupłości i transparentności przepływów. Uśrednione oceny wahają się w przedziale od 2,65 dla outsourcingu procesów/zadań nietworzących wartości, ocenianego z perspektywy tworzenia przewagi opartej na obsłudze klienta, do 3,94 dla koncentracji na procesach/zadaniach tworzących wartość, a także dla monitorowania stanu (zapasów) towarów (wyrobów gotowych) jako kompetencji ocenianych w obydwu przypadkach z perspektywy przewagi opartej na kosztach. W przypadku kompetencji logistyki w sferze szczupłości i transparentności przepływów, generalnie rzecz biorąc, dominuje tworzenie przewagi konkurencyjnej opierającej się na kosztach.

Dominacja „kosztowego ujęcia” przewagi konkurencyjnej nad przewagą opartą na obsłudze klienta

Rysunek 2

Stopień oddziaływania kompetencji logistyki w sferze operatywności (adaptacyjności i elastyczności) na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

jest jeszcze bardziej widoczna w przypadku kompetencji w sferze procesów logistycznych. W tej grupie kompetencji logistyki średnie oceny dla tworzenia przewagi konkurencyjnej opierającej się na kosztach wynoszą od 3,72 (w przypadku zarządzania zwrótami), aż do 4,25 (w przypadku zarządzania transportem). Natomiast średnie oceny dla tworzenia przewagi konkurencyjnej opierającej się na obsłudze klienta są względem siebie dosyć zbliżone i wynoszą od 3,32 (zarządzanie zapasami) do 3,72 (zarządzanie dystrybucją towarów).

Zdecydowanie najbardziej, w kontekście stopnia oddziaływania na tworzenie przewagi konkurencyjnej, postrzeganej zarówno z perspektywy kosztów, jak i z perspektywy obsługi klienta, wyróżniają się kompetencje logistyki w sferze realizacji zamówień. Wszystkie wymienione w tej grupie kompetencje uzyskały — zdaniem badanych przedsiębiorstw — średnie oceny w skali Likerta powy-

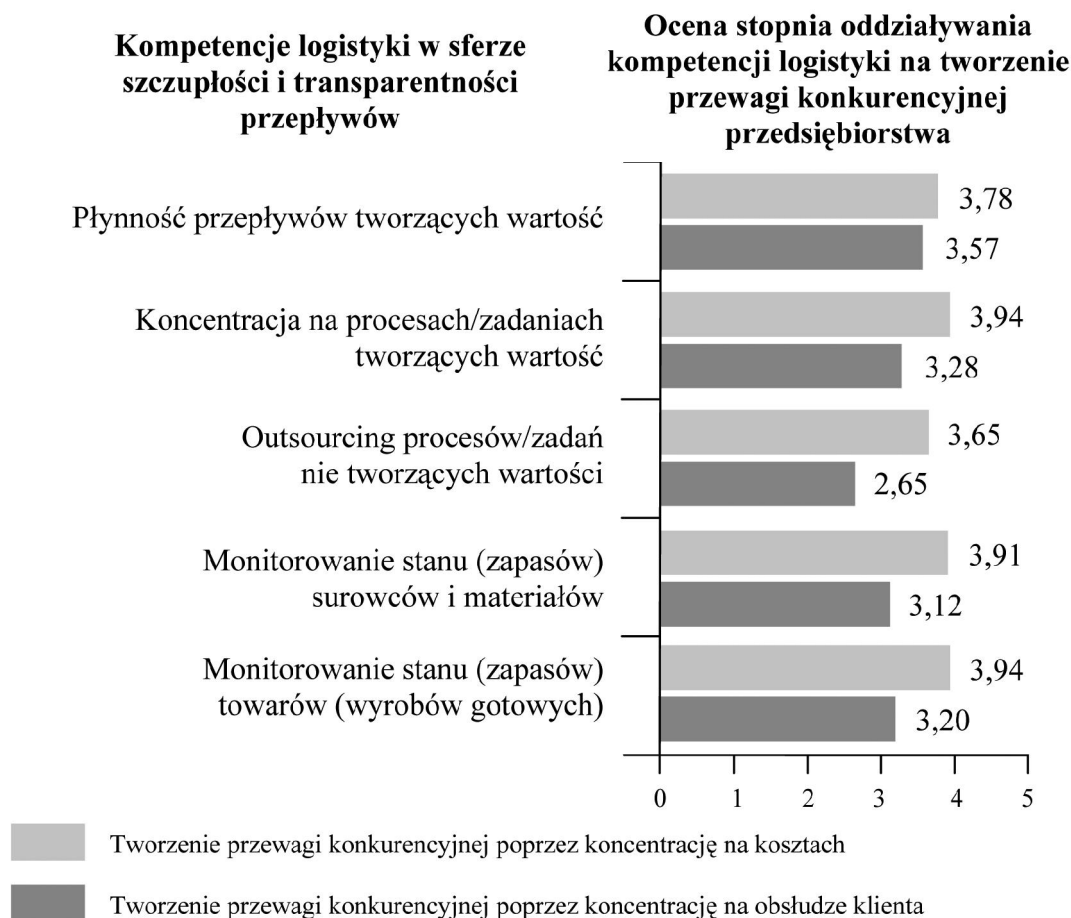
żej wartości 4. Można zatem powiedzieć, że kompetencje dotyczące realizacji zamówień mają największe — wśród wszystkich, będących przedmiotem badań autora, kompetencji logistyki — znaczenie w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Oddziaływanie kompetencji logistyki w sferze systemów i technologii informacyjnych na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Ostatnia z wyróżnionych w autorskiej koncepcji potencjałów i wyznaczników sukcesu przedsiębiorstwa grupa kompetencji logistyki obejmuje kompetencje w sferze systemów i technologii informacyj-

Rysunek 3

Stopień oddziaływania kompetencji logistyki w sferze szczupłości i transparentności przepływów na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

nych. W tej grupie kompetencji logistyki w przeprowadzonych badaniach ujęto sześć szczegółowych zdolności logistycznych:

- 1) Planowanie potrzeb materiałowych (MRP).
- 2) Planowanie zasobów produkcji (MRP II).
- 3) Planowanie zasobów dystrybucji (DRP).
- 4) Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP).
- 5) Elektroniczna wymiana danych (EDI).
- 6) Technologie/systemy RFID.

Systemy i technologie informacyjne mają bardzo duże znaczenie w rozwoju koncepcji logistyki. Szczególnie istotny jest ich udział w realizacji przepływów informacji, warunkujących skuteczność i efektywność przepływów materiałów i towarów. Kompetencje logistyki w sferze systemów i technologii informacyjnych mogą tym samym stanowić istotne wsparcie procesów zarządczych (decyzyjnych) w przedsiębiorstwie, obejmujących: zarządzanie przepływami w sferze zaopatrzenia (systemy MRP), zarządzanie przepływami w sferze produkcji (systemy MRP II), zarządzanie przepływami w sferze dystrybucji (systemy

DRP), zarządzanie przepływami w skali całego przedsiębiorstwa i jego relacjach z dostawcami i odbiorcami (systemy ERP), a także wykorzystanie elektronicznej wymiany danych (EDI) oraz technologii/systemów RFID.

Szczegółowe wyniki badań empirycznych dotyczących oceny stopnia oddziaływania kompetencji logistyki w sferze systemów i technologii informacyjnych na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 6.

Kompetencje logistyki w sferze systemów i technologii informacyjnych cechują się — zdaniem badanych przedsiębiorstw — relatywnie dużym stopniem oddziaływania na tworzenie przewagi konkurencyjnej. Uśrednione wartości ocen w skali Likerta dla tej grupy kompetencji wahają się w przedziale od 3,07 dla technologii/systemów RFID, postrzeganych z perspektywy tworzenia przewagi opartej na obsłudze klienta, do 4,16 dla planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP), postrzeganego z perspektywy tworzenia przewagi kosztowej. Podobnie jak w odniesieniu do kilku poprzednich

Rysunek 4

Stopień oddziaływania kompetencji logistyki w sferze procesów logistycznych na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

grup kompetencji logistyki, także w przypadku kompetencji dotyczących systemów i technologii informacyjnych większe znaczenie przypisywane jest oddziaływaniu tych kompetencji na tworzenie przewagi konkurencyjnej opierającej się na kosztach w porównaniu z przewagą opierającą się na obsłudze klienta.

Wnioski końcowe

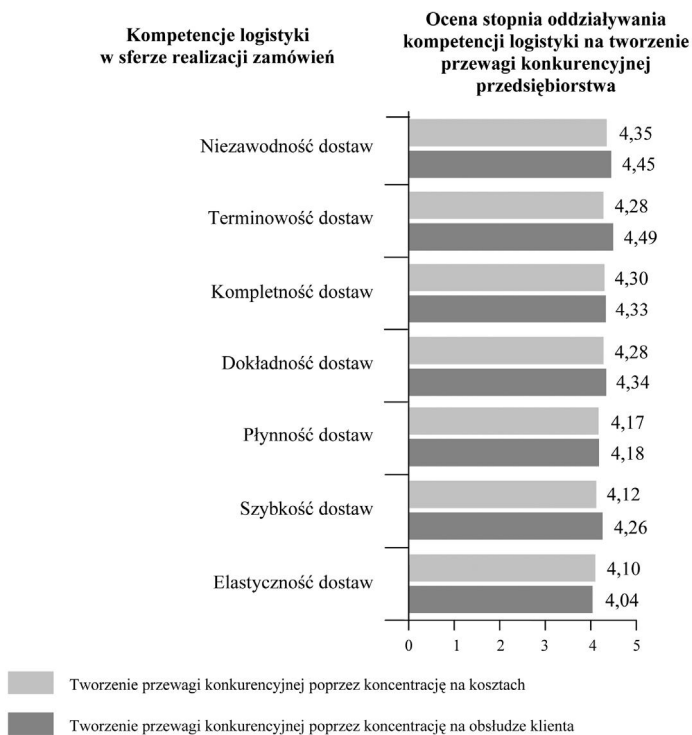
Kompetencje logistyki stanowią kluczowy rodzaj potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa oddziałujących na tworzenie przewagi konkurencyjnej. Wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych zarówno na świecie, jak i w Polsce, wskazują na co prawda dość zróżnicowany, ale jednak w wielu przypadkach duży bądź nawet bardzo duży stopień oddziaływania poszczególnych kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

W świetle wyników badań przeprowadzonych przez autora można powiedzieć, że prawie wszystkie z wyróżnionych kompetencji logistyki cechują się przynajmniej przeciętnym stopniem oddziaływania na tworzenie przewagi konkurencyjnej. Jedynie integracja z dostawcami oraz integracja z pośrednikami (dysyributorami) stanowią kompetencje cechujące się nieco niższym niż przeciętny stopniem oddziaływania na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na obsłudze klienta.

Z kolei największy stopień oddziaływania na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, opartej zarówno na kosztach, jak i na obsłudze klienta, cechuje kompetencje logistyki związane z realizacją zamówień, a także — chociaż już tylko w kontekście przewagi opartej na kosztach — kompetencje związane z procesami logistycznymi.

Rysunek 5

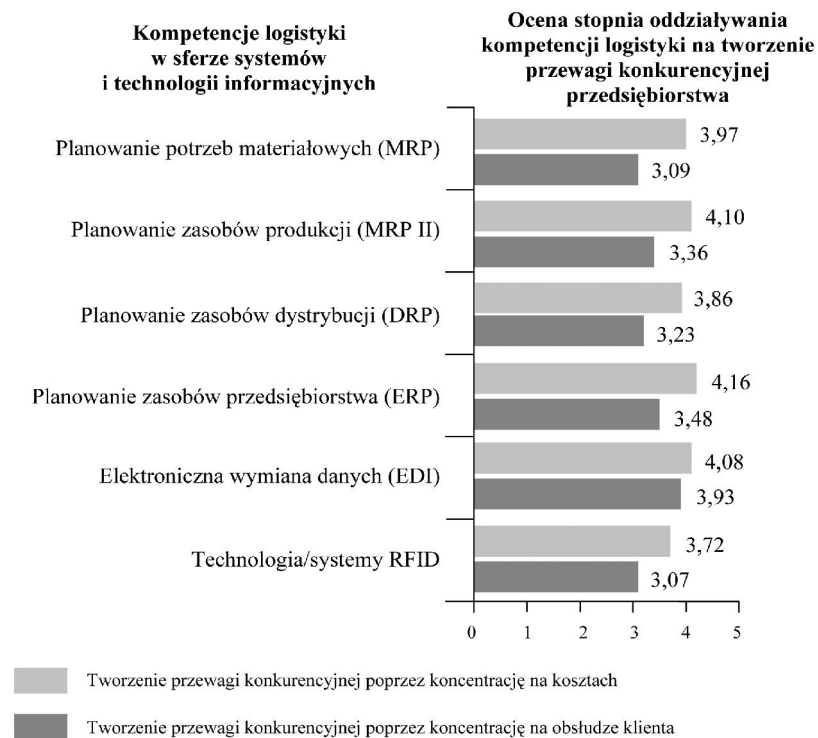
Stopień oddziaływania kompetencji logistyki w sferze realizacji zamówień na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Rysunek 6

Stopień oddziaływania kompetencji logistyki w sferze systemów i technologii informacyjnych na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Przypisy

¹ Stopień oddziaływania kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oceniany był w oparciu o skalę Likerta, poprzez podanie jednej z poniższych cyfr:

„1” — kompetencje oddziałujące w bardzo małym stopniu na tworzenie przewagi konkurencyjnej,

„2” — kompetencje oddziałujące w małym stopniu na tworzenie przewagi konkurencyjnej,

„3” — kompetencje oddziałujące w średnim stopniu na tworzenie przewagi konkurencyjnej,

„4” — kompetencje oddziałujące w dużym stopniu na tworzenie przewagi konkurencyjnej,

„5” — kompetencje oddziałujące w bardzo dużym stopniu na tworzenie przewagi konkurencyjnej.

Wartości przedstawione na rysunkach 2–6 oznaczają średnie wartości w powyższej skali Likerta.

W przeprowadzonych badaniach uwzględniono dwa rodzaje przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa: przewagę opartą na kosztach oraz przewagę opartą na obsłudze klienta.

Literatura

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

Matwiejczuk, R., 2013, Logistics Potentials in Business Competitive Advantage Creation. *LogForum. Scientific Journal of Logistics*, 9, 4 (5), 265–275.

Matwiejczuk, R. (2014a). Z badań nad oddziaływaniem kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (1), 9–17.

Matwiejczuk, R. (2014b). Z badań nad oddziaływaniem kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Pozycjonowanie i integracja. Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (11), 2–9.

www.pwe.com.pl



Polecamy

Podręcznik zawiera wykład podstawowych problemów współczesnej makroekonomii, łącząc sposoby podejścia do nich charakterystyczne dla wszystkich reprezentatywnych nurtów. Podręcznik obejmuje makroekonomię oraz gospodarkę światową. Układ podręcznika pozwala dostosować wykład do programów różnych typów

szkół wyższych. W obecnym wydaniu autorzy szczególną uwagę zwrócili na politykę fiskalną we współczesnych gospodarkach, bezrobocie oraz analizę kryzysu finansowego. Nowe wydanie podręcznika wzbogacają liczne przykłady i studia przypadków.

www.pwe.com.pl