

Grażyna RADZIEJOWSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania Przedsiębiorstwem i Administracji

STRATEGIE LOGISTYCZNE W INNOWACYJNYM ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie. W artykule omówiono zagadnienie, dotyczące możliwości wykorzystania rozwiązań logistycznych w innowacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Główną uwagę skupiono na pokazaniu możliwości logistyki w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Podjęto również próbę określenia relacji między strategią konkurencyjną, strategią logistyczną i innowacyjnymi rozwiązaniami logistycznymi. Rozważania teoretyczne poparto studium przypadku.

Słowa kluczowe: innowacje, innowacyjne zarządzanie przedsiębiorstwem, przewaga konkurencyjna, rozwiązania logistyczne, strategia logistyczna

LOGISTIC STRATEGIES IN THE INNOVATIVE MANAGEMENT THE ENTERPRISE

Summary. The article presents the issues concerning possible use logistic solutions in the innovative management the enterprise. The main attention was given to show the possibility of logistics in building competitive advantage. Efforts have also been an attempt to determine the relationship between competitive strategy, logistic strategy and modern logistic solutions. Theoretical considerations supported the case study.

Keywords: innovation, innovative management the enterprise, competitive advantage, logistic solutions, logistic strategy

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w konkurencyjnym otoczeniu, stąd ich działania koncentrują się na rozwijaniu tych zdolności, na których opiera się przewaga konkurencyjna. Jednym z istotnych źródeł uzyskania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo jest jego aktywność innowacyjna, która wiąże się z poszukiwaniem nowatorskich rozwiązań, zapewniających mu konkurencyjność i sukces na rynku. Sprostanie nowym wyzwaniom będzie możliwe poprzez kreowanie modeli biznesu doskonalących produkty i technologie lub tworzących nowe produkty albo procesy, a także nowe koncepcje prowadzenia biznesu. Dynamika zmian otoczenia, jak również postępująca internacjonalizacja i globalizacja działalności gospodarczej spowodowała, że obecnie wiele przedsiębiorstw dostrzega znaczenie orientacji logistycznej w innowacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. W sferze logistyki istnieje wiele możliwości budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez opracowanie i wdrożenie strategii opartej na wykorzystaniu innowacyjnych rozwiązań logistycznych.

Omawiane zagadnienie rozpatrzono na poziomie strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa, gdzie logistyka często jest istotnym elementem wspierającym strategię podstawową lub też może być strategią podstawową.

2. Logistyka a innowacyjne zarządzanie przedsiębiorstwem

Autorzy A. Koźmiński i W. Piotrowski¹ definiując zarządzanie przedsiębiorstwem podkreślają, że zarządzanie to konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu zasobów w celu kontynuacji jego istnienia i rozwoju oraz realizacji już sformułowanych celów. Takie podejście do zarządzania wymaga od kierownictwa nie tylko skutecznego i efektywnego realizowania bieżących zadań, ale także wdrażania innowacyjnych rozwiązań, które zapewnią im przewagę konkurencyjną. Należy wspomnieć, że zakres pojęcia innowacje jest bardzo szeroki i ujmowany różnorodnie w literaturze przedmiotu. Podstawowa typologia innowacji wyodrębnia innowację techniczną i kierowniczą². Pierwsza z nich to głównie innowacje mające charakter doskonalący produkty lub usługi, parametry osiągnięć lub parametry procesów produkcyjnych. Natomiast innowacje kierownicze rozumiane są jako innowacje w procesach kierowania sposobem obmyślenia, tworzenia i dostarczania klientom produktów i usług. Ich celem jest usprawnienie sposobów organizowania i kierowania

¹ Koźmiński A., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2000.

² Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1998.

działalnością badawczą, usługową, i produkcyjną w taki sposób, aby przypadkowość zastąpić systematycznym poszukiwaniem i ciągłą realizacją szans innowacji, oraz przemodelować strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa tak, aby skutecznie stymulowała rozwój innowacji³.

Każda z innowacji w inny, odrębny sposób oddziałuje na przedsiębiorstwo, wykazując równocześnie bardzo silną współzależność.

Ciekawe spojrzenie na wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedstawił G. Hamel⁴ w sformułowanej przez niego innowacyjnej koncepcji biznesu. Istota koncepcji oparta jest na innowacyjnym podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem. G. Hamel⁵ proponuje wyróżnienie następujących czterech poziomów innowacji w celu wprowadzenia zmian gwarantujących sukces:

- innowacja operacyjna oparta na obniżeniu kosztów i zwiększaniu szybkości działania przy zachowaniu dotychczasowego charakteru zadań,
- innowacja produktu (usługi) polegająca na kreowaniu nowatorskich rozwiązań,
- innowacja strategii oparta na nowym podejściu do relacji z rynkiem, głównie sprzedaży, dystrybucji, promocji, ale także zaopatrzenia itd.,
- innowacja zarządzania, polegająca na całkowicie odmiennym podejściu do organizacji pracy w przedsiębiorstwie: kontroli, motywacji, podejmowania decyzji itd.

Odnosząc te rozważania do innowacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem, można stwierdzić, że innowacyjność jest istotnym czynnikiem rozwoju i osiągnięcia dobrej pozycji na rynku każdego przedsiębiorstwa.

Z tego punktu widzenia niezwykle ważne są znane w ostatnich latach dążenia OECD⁶ do oceny wszystkich aspektów międzynarodowej konkurencyjności, które połączone w całość noszą nazwę konkurencji strukturalnej lub konkurencji systemowej. Warto dodać, że za warunek konieczny wzrostu konkurencyjności uznano innowacyjność, a szczególnie:

- gwarantowanie ramowych, instytucjonalnych warunków dla wprowadzenia innowacji,
- uwzględnienie aktywności w zakresie uczenia się innowacji w każdej sferze organizacji przedsiębiorstwa,
- tworzenie sieci między przedsiębiorstwami z uwzględnieniem technologii informatycznych.

Takie podejście do innowacyjności nasuwa pytanie „jaki udział może mieć logistyka w innowacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem?”.

³ Pomykański A.: Zarządzanie innowacjami. PWN, Warszawa 2001.

⁴ Hamel G.: Leading the Revolution. Harvard Business School Press 2002.

⁵ Hamel G., Breen G.: Competing for the Future. Harvard Business School Press 2006.

⁶ Essen K., Hildebrand W., Messner D., Mayer J.: Stator, Systemic Competitiveness, New challengers to business and Politics, 1999, vol. 59.

Odpowiadając na to pytanie, można się odwołać do wyników badań przeprowadzonych przez Council of Logistics Management⁷ w USA. Pozwoliły one na zidentyfikowanie czterech warunków niezbędnych do osiągnięcia światowej klasy ujętych kompleksowo procesów logistycznych, czyli systemu logistycznego. Do tych czterech warunków zaliczono:

- integrację i rozwój partnerstwa w łańcuchach logistycznych,
- zdolność do integracji z klientami,
- kreowanie wewnętrznego i zewnętrznego monitoringu popytu w celu aktualnego pomiaru jego wielkości i struktury,
- pozycjonowanie jako przewodnik w strategicznym i strukturalnym podejściu do organizacji logistycznych procesów.

Wymienione warunki stanowią podstawę do poszukiwania rozwiązań logistycznych, umożliwiających sprostanie wymogom rynkowym funkcjonujących przedsiębiorstw. Jednym z podstawowych wyzwań w dziedzinie logistyki są wzrastające potrzeby i wymagania klientów. Sprostanie nowym wyzwaniom jest powodem powstawania nowych rozwiązań w zakresie:

- nowego sposobu zarządzania łańcuchem logistycznym, opartym na sieciach logistycznych,
- rozwijania zdolności do szybkiego reagowania,
- optymalnego wykorzystania zasobów,
- wysokiej elastyczności działań,
- maksymalizacji użytku ze wszystkich dostępnych informacji.

Biorąc pod uwagę wymienione rozwiązania, zagadnienie innowacyjności w obszarze logistyki można rozpatrywać z punktu widzenia: sposobu zarządzania łańcuchem logistycznym, techniki i wiedzy⁸.

Sposób zarządzania łańcuchem logistyczny jest związany z koniecznością kompleksowego ujęcia zarządzania przepływami fizycznymi i informacyjnymi.

Nowoczesna technika jest związana z innowacjami w zakresie przemieszczania dóbr w łańcuchach logistycznych oraz doskonalenia systemu informacji logistycznej wspomagających podejmowanie decyzji.

Wiedza logistyczna jest związana z tworzeniem wartości dodanej dla klientów. Dotyczy ona, przykładowo, nowych metod logistycznej obsługi klientów, zarządzania relacjami z klientem, zarządzania systemem logistycznym, zarządzania zapasami, nowych sposobów organizacji łańcuchów transportowych.

⁷ Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr.: Zarządzanie logistyczne. PWE, Warszawa 2001

⁸ Schary P.B., Skjott-Larsen T.: Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży. PWN, Warszawa 2002.

Patrząc na zagadnienia innowacyjności z punktu widzenia logistyki, można wyróżnić dwa podejścia:

- realizacja tradycyjnych zadań logistycznych podporządkowanych wymaganiom i potrzebom klientów. Można i w tym przypadku dostrzec pierwiastek innowacyjności związany z zaproponowaniem nieszablonowego, oryginalnego rozwiązania dostosowanego do dynamicznych warunków otoczenia;
- zaprojektowanie systemu logistycznego zorientowanego na klienta opartego na rozwiązaniach typu kreatywnego, które charakteryzują się wysokim stopniem innowacyjności.

3. Strategia logistyczna jako element innowacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw jest jednym z czynników warunkujących osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym, międzynarodowym, a także globalnym.

Na znaczącą rolę innowacji w budowaniu konkurencyjności wskazuje K. Obłój,⁹ który wyróżnia dwa rodzaje innowacji:

- innowacje cząstkowe, umożliwiające budowanie przewagi konkurencyjnej w obszarze jakości produktów, sieci dystrybucji, badań i rozwoju, kontaktów z klientami (CRM) czy też procesów produkcji,
- innowacje przełomowe, wyrażające się nowatorskim ukształtowaniem łańcucha wartości, tak aby powstała innowacja początkująca na rynku falę twórczej destrukcji. Nasilająca się na rynku konkurencja powoduje poszukiwanie przez przedsiębiorstwo nowych przestrzeni rynku, w których możliwe jest wykreowanie nowego popytu. Strategia ta stanowi połączenie tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa z innowacją.

Warto wskazać także na koncepcję J. Kaya¹⁰, który określa przewagę konkurencyjną jako zastosowaną i wprowadzoną na rynek, wyróżniającą zdolność firmy. Wyróżniające zdolności obejmują według J. Kaya innowacje, reputację, strategiczne zasoby i tzw. architekturę, czyli relacje między ludźmi w firmie i powiązania firmy z odbiorcami i innymi przedsiębiorstwami z branży. To ujęcie przewagi konkurencyjnej zdaniem niektórych autorów jest także istotne dla badania relacji między koncepcjami logistycznymi a przewagą konkurencyjną firmy.

⁹ Obłój K.: Tworzywo skutecznych strategii. PWE, Warszawa 2002.

¹⁰ Kay J.: Podstawy sukcesu firmy. PWE, Warszawa 1996.

Konkurencyjność można zatem budować na różnych filarach, lecz daje się zauważyć wiele pierwiastków logistycznych w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Szczególnie jest to widoczne w kształtowaniu relacji opartych na współpracy partnerskiej dostawców, producentów i odbiorców.

Biorąc pod uwagę przedstawione podejście do innowacji, można dostrzec rolę logistyki w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. M. Harrison¹¹ ujął to następująco „sztuka logistyki polega na rozpoznawaniu dynamiki rynku i dostosowaniu do niej zdolności przedsiębiorstwa”.

Postrzeganie logistyki, jako możliwości utrzymania lub osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, wymaga podbudowy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej. Wydaje się, że pierwszym krokiem jest pokazanie, w jaki sposób strategia logistyczna może przyczynić się do sukcesu w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Znaczenie logistyki dla strategii konkurencyjnej można określić biorąc pod uwagę trzy kluczowe elementy tej strategii. K. Obłój¹² wskazuje, iż są trzy sposoby osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo: sposób dostarczania produktu lub usługi, cena i jakość. Logistyka może zatem wspierać działalność przedsiębiorstwa zarówno w zakresie jakości poziomu obsługi klienta, jak i obniżki oraz racjonalizacji kosztów przedsiębiorstwa.

M. Ciesielski¹³ uważa, że na poziomie strategii konkurencyjnej logistyka może stać się strategią podstawową lub istotnym elementem wspierającym strategię podstawową. Istotne w tym przypadku staje się ustalenie powiązań między strategiami konkurencyjnymi a strategią logistyczną.

Strategie konkurencyjne stosowane przez firmy w celu uzyskania przewagi rynkowej zazwyczaj „wywodzą się” od jednego z następujących rodzajów strategii podstawowej¹⁴:

- Wiodąca pozycja w sektorze pod względem kosztów całkowitych za pomocą zbioru funkcjonalnych zasad postępowania.
- Zróżnicowanie wyrobu lub usługi firmy, polega na stworzeniu czegoś, co w całym sektorze uznawane jest za unikalne.
- Koncentracja polega na nastawieniu się na obsługę określonej grupy nabywców, określonym wycinku asortymentu wyrobów lub wybranym rynku geograficznym.

Strategie przywództwa kosztowego oraz różnicowania wyrobów i usług dążą do uzyskania przewagi konkurencyjnej w szerokich zakresach rynku (sektora), natomiast strategie koncentracji dążą do uzyskania przewagi kosztowej lub odróżniania się w wąskich segmentach rynku.

¹¹ Harrison A., van Hoek R.: Zarządzanie logistyką. PWE, Warszawa 2010.

¹² Obłój K.: Tworzywo skutecznych strategii. PWE, Warszawa 2002.

¹³ Ciesielski M. Strategie logistyczne przedsiębiorstw. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998.

¹⁴ Porter M.E.: Strategia konkurencji, metody analizy sektorów i konkurentów. PWE, Warszawa 1992.

Jednakże, budowanie strategii logistycznych opartej na koncepcji Portera jest zadaniem złożonym „gdyż nie wszystkie elementy tej koncepcji odpowiadają w pełni istocie i zadaniom logistyki”¹⁵. Największe znaczenie przypisuje się logistyce w realizacji *przywództwa kosztowego*, gdyż logistyka traktowana jest jako ważny instrument obniżki i racjonalizacji kosztów. Przykładem realizacji strategii niskiego kosztu w logistyce może być zlecenie określonych procesów i czynności logistycznych na zewnątrz wyspecjalizowanemu operatorowi logistycznemu (outsourcing logistyczny). Z kolei, *strategia różnicowania* oparta jest na różnych sposobach zróżnicowania wyrobu lub usługi, jednym z nich jest poziom obsługi klienta. Głównym celem strategii logistycznej w tym przypadku jest zapewnienie wysokiego poziomu logistycznej obsługi klienta gwarantującego „perfekcję” w realizacji zamówienia (koncepcja perfekcyjnego zamówienia), biorąc pod uwagę skracanie czasu realizacji zamówień, terminowość i bezbłądność. *Strategia koncentracji* wymaga ograniczenia się do określonej grupy odbiorców, regionalnego rynku albo wąskiej grupy produktów. Logistyka może być wykorzystana do zapewnienia dużej elastyczności dostaw, podwyższenia poziomu obsługi w stosunku do konkurentów.

Należy podkreślić, że zależność między poziomem obsługi klienta a kosztami systemu logistycznego ma zasadnicze znaczenie dla strategii rynkowej. Obecnie, istotnego znaczenia nabiera jeszcze inny priorytet, a mianowicie czas, szczególnie w przypadku produktów cechujących się dużą zmiennością, cykl życia produktu jest krótki, a przewidywany popyt trudny do oszacowania. Priorytety te wiążą się z zupełnie odmiennymi wyzwaniem logistycznymi, związanymi z aktywnością innowacyjną.

Istotne staje się zatem określenie roli logistyki na poziomie innowacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem obejmującego wyodrębnione przez G. Hamela cztery poziomy innowacji. W związku z tym podjęto próbę określenia relacji między strategią konkurencyjną, strategią logistyczną i innowacyjnymi koncepcjami logistycznymi.

Relacje między strategiami konkurencyjnymi a strategiami logistycznymi oraz koncepcjami logistycznymi przedstawiono w tabeli 1.

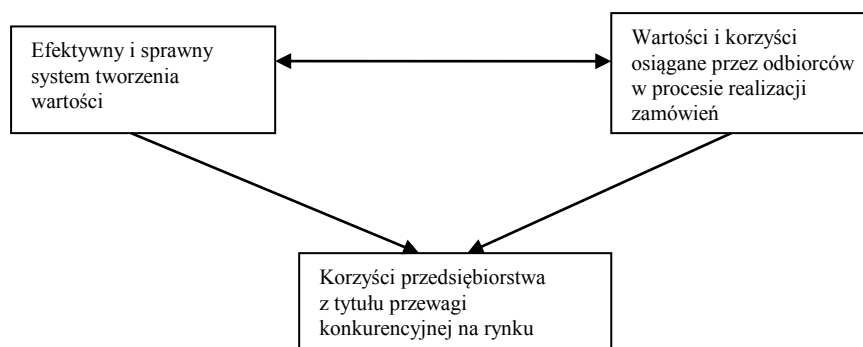
¹⁵ Sołtysik M.: Zarządzanie logistyczne. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2003.

Tabela 1
Relacje między strategiami konkurencyjnymi a strategiami logistycznymi i nowoczesnymi koncepcjami logistycznymi

Dominująca strategia konkurencyjna					
Przywództwo kosztowe	Tworzenie unikatowości dla klienta	Konkurowanie zorientowane na czas	Rozwijanie kluczowych kompetencji	Uzyskiwanie przewagi dzięki współdziałaniu	Konkurowanie o przyszłość
Dominująca strategia logistyczna					
Minimalizacja kosztów logistyki	Wysoki i zróżnicowany poziom obsługi klienta	Skracanie cykli realizacji zamówień	Lean Logistics	Zintegrowany łańcuch dostaw	Wirtualna i zwinna logistyka
Przykładowe nowoczesne rozwiązania logistyczne					
Koncepcja kosztów logistycznych, analiza trade-off, kontroling logistyczny, VMI, cross-docking	Perfekcja w realizacji zamówień, standardy obsługi klientów (macierz rentowności klient-produkt), CRM, audyt logistyczny, doskonały serwis	System JIT, cross-docking, system szybkiej reakcji Q-R, AI, ECR	Outsourcing logistyczny, reengineering, dostawy w systemie „ssącym” typu supermarket	System Q-R, ECR, EDI, partnerstwo strategiczne, CPFR	Elektroniczne platformy, e-fulfillment, e-procurement

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ciesielski M. (red.): Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.

Na podstawie danych zamieszczonych w tabeli 1 można przypuszczać, że w sferze logistyki istnieje wiele możliwości budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. P. Blaik¹⁶ pisze o tzw. koncepcji trójwymiarowego efektu strategicznego, wyjaśniającej strukturę efektów strategicznych logistyki i ich podstawowych determinant (rys. 1).



Rys. 1. Struktura efektów strategicznych logistyki
Fig.1. Structure of the strategic effects of the logistics

Źródło: Blaik P.: Logistyka. PWE, Warszawa 2001.

¹⁶ Blaik P. Logistyka. PWE, Warszawa 2001

Długofalowe efekty strategiczne to:

- efektywny i sprawny system tworzenia wartości,
- wartości i korzyści osiągnane przez odbiorców,
- korzyści przedsiębiorstwa z tytułu przewagi konkurencyjnej na rynku.

Wymienione efekty stanowią podstawę do poszukiwania koncepcji logistycznych umożliwiających sprostanie wymogom rynkowym funkcjonujących przedsiębiorstw, oraz że mogą być one wykorzystane w innowacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Należy podkreślić, że powiązania strategii konkurencji i odpowiadających im strategii logistycznych powiązanych z innowacyjnymi koncepcjami powinny być przedmiotem dalszych szczegółowych badań i wymagają jeszcze pogłębienia. Jednakże, problem ten jest aktualny z punktu widzenia dzisiejszych zmian rynkowych. Ciekawe podejście do roli logistyki w budowaniu strategii przedsiębiorstwa przedstawiła E. Gołębska¹⁷.

Ujmuje ona następująco znaczenie logistyki w strategiach przedsiębiorstwa w odniesieniu do innowacji:

- Logistyka podtrzymująca innowacje – strategia logistyczna.
- Logistyka źródłem, motorem innowacji – logistyka jako strategia.

Warto zwrócić uwagę na najnowszy trend przechodzenia od strategii logistycznej do logistyki jako strategii dla przedsiębiorstwa. E. Gołębska podkreśla, że ma to duże znaczenie dla logistyki globalnej i przyczynia się nie tylko do wdrożenia innowacji, ale także zdobywania nowych rynków.

Uwzględniając, że w obszarze logistyki mamy do czynienia z dynamicznym powstawaniem nowoczesnych rozwiązań logistycznych, można przypuszczać, że mogą być one wykorzystane w innowacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

4. Studium przypadku

Badane przedsiębiorstwo zajmuje się dystrybucją części zamiennych do samochodów osobowych i dostawczych. Przedsiębiorstwo X jest oficjalnym członkiem grupy Temot International (TI). Oferta handlowa zawiera około 300 tysięcy pozycji części samochodowych i akcesoriów samochodowych. Źródłem zaopatrzenia określonych pozycji asortymentowych są dostawcy zagraniczni i dostawcy krajowi. Zakup części odbywa się w przypadku dostawców zagranicznych na podstawie umów z grupą zakupową TI, natomiast w przypadku dostawców krajowych na podstawie umów z badanym przedsiębiorstwem. Dystrybucja części realizowana jest poprzez sieć partnerów handlowych (700 hurtowni), a nabywcami są warsztaty

¹⁷ Gołębska E., Tyc-Szmił K., Brauer J.: Logistyka w usługach. PWN, Warszawa 2008.

samochodowe (około 10 000). Sieć dystrybucji obejmuje rynek krajowy i rynek państw sąsiednich. Dostawa towarów do nabywców została zlecona firmom spedycyjno-kurierskim. Jest to przedsiębiorstwo średniej wielkości, posiadające w strukturze organizacyjnej Dział Logistyki, który zatrudnia około 60% ogółu pracowników. Dystrybucja jest oparta na efektywnym, niezawodnym systemie logistycznym wspartym najnowocześniejszymi technologiami internetowymi umożliwiającym zamówienia on-line w systemie MotoNet. Funkcjonujący system logistyczny jest ukierunkowany na zapewnienie wysokiej jakości produktów oraz szybkości i wygody ich dostawy. Realizację przepływów informacyjnych wspiera nowoczesny system Moto-Biznes.win. Jest to program obsługi sprzedaży przeznaczony dla sklepów i hurtowni motoryzacyjnych. Program ten spełnia specyficzne wymagania, jakie stawia tego typu programom branża motoryzacyjna. Przedsiębiorstwo X zakupiło także program MotoSerwis z danymi dostarczonymi przez firmę Vivid oraz zintegrowany z nim unikalny katalog Moto-Części, oraz przekazało w ramach współpracy partnerom handlowym w użytkowanie ponad 1000 licencji. Podejmowane działania są ukierunkowane na zapewnienie wysokiego poziomu obsługi poprzez:

- duże zróżnicowanie asortymentowe towarów o sprawdzonej i powtarzalnej jakości,
- szybką realizację zamówień,
- elastyczność dostaw rozumianą jako dostosowanie oferty handlowej do potrzeb klientów,
- pogłębianie relacji partnerskich z klientami, a także dostawcami (stworzenie platformy wymiany wiedzy i doświadczeń między dostawcami, dystrybutorami i odbiorcami w branży motoryzacyjnej),
- ciągłe doskonalenie kwalifikacji pracowników (organizowanie szkoleń w zakresie fachowej wiedzy, nowoczesnych technik obsługi klienta i technik informatycznych).

Wynikiem prowadzonej działalności biznesowej, opartej na selektywnej sprzedaży tylko do lokalnych firm handlowych oraz poszukiwaniu i poszerzaniu działalności o nowe obszary, jest ugruntowana pozycja przedsiębiorstwa na rynku. Przedsiębiorstwo zdobyło nagrodę w kategorii Innowacje w Biznesie, która została wręczona na gali Tenneco Customer of the Year 2008.

Przyjęta strategia konkurencji to strategia koncentracji oparta na minimalizacji kosztów i zróżnicowania w odniesieniu do obsługi segmentu rynku. Charakterystykę strategii zamieszczono w tabeli 2.

Na podstawie zebranych danych można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwo dużą uwagę przywiązuje do zapewnienia efektywności systemu logistycznego. Funkcjonowanie systemu wsparte jest nowoczesnymi technologiami internetowymi. Szybką realizację zamówień partnerów handlowych wspiera system zamówień internetowych on-line „Moto-

Net”. Wdrożona strategia zapewniła przedsiębiorstwu znaczącą pozycję na rynku dystrybucji części zamiennych do samochodów osobowych i dostawczych.

Tabela 2

Charakterystyka strategii przedsiębiorstwa

Strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa: strategia koncentracji		
minimalizacja kosztów		zróżnicowanie
Strategia logistyczna		
minimalizacja kosztów logistycznych	wysoki i zróżnicowany poziom logistycznej obsługi klienta	skracanie cykli realizacji zamówień
nowoczesne rozwiązania logistyczne		
współpraca partnerska z dostawcami i klientami, klasyfikacja dostawców i klientów, techniki telekomunikacyjne i informatyczne, dostawy na czas, outsourcing logistyczny, programy lojalnościowe dla klientów, tworzenie wartości dodanej dla klienta.		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstwa

Działania przedsiębiorstwa na poziomie strategicznym ukierunkowane są na ukształtowanie efektywnego systemu logistycznego. Znajduje to potwierdzenie w rozważaniach M. Gosso¹⁸ dotyczących formułowania strategii logistycznych dla kombinacji produkt/kanał. Pisze on, że najbardziej efektywną strategię dla dowolnej kombinacji produkt/kanał definiują dwa kluczowe parametry: złożoność produktu oraz przewidywalność popytu (rys. 2).

STRATEGIE LOGISTYCZNE

Złożoność produktu	wysoka	Elastyczny system logistyczny	Spolaryzowana logistyka
	niska	Logistyka reaktywna	Efektywny system logistyczny
		niska	wysoka
		Przewidywalność popytu	

Rys. 2. Przykłady strategii logistycznych dla kombinacji produkt/kanał

Fig. 2. Examples of logistics strategies for combination of product/channel

Źródło: Gosso M.: Zlecenie czynności logistycznych firmom zewnętrznym jako podstawa reorganizacji łańcucha zaopatrzeniowego: okazja do wykorzystania możliwości. Materiały konferencyjne Logistics'98. Polskie Towarzystwo Logistyczne, Poznań 1998.

¹⁸ Gosso M.: Zlecenie czynności logistycznych firmom zewnętrznym jako podstawa reorganizacji łańcucha zaopatrzeniowego: okazja do wykorzystania możliwości. Materiały konferencyjne Logistics'98. Polskie Towarzystwo Logistyczne, Poznań 1998.

Biorąc pod uwagę złożoność produktu oraz przewidywalność popytu, badane przedsiębiorstwo przyjęło odpowiednią strategię logistyczną.

5. Podsumowanie

Procesy globalizacyjne i wzrastająca konkurencja powodują, że przedsiębiorstwa muszą szybko i elastycznie reagować na zmiany popytu na rynku. Coraz więcej przedsiębiorstw widzi potrzebę wkomponowania zagadnień logistycznych w procesy zarządzania strategicznego. Zapewnienie przewagi konkurencyjnej wiąże się z wprowadzaniem innowacji w formułowanie strategii przedsiębiorstwa.

Znaczenie orientacji logistycznej w innowacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem można rozpatrywać z punktu widzenia:

- możliwości wykorzystania nowatorskich koncepcji logistycznych opartych na operatywności, zdolności do szybkiej reakcji, wirtualności, synergii i współpracy partnerskiej w kształtowaniu przyszłości przedsiębiorstwa,
- poszukiwań innowacyjnych koncepcji logistycznych w zakresie kompleksowego zarządzania całą siecią partnerów oraz relacjami między nimi (łańcuch dostaw, sieci dostaw) dostosowanych do zmieniających się warunków konkurencyjności podmiotów gospodarczych w skali międzynarodowej i globalnej.

Postrzeganie logistyki, jako możliwości utrzymania lub osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, wymaga opracowania i wdrożenia strategii logistycznej. Na poziomie strategii konkurencyjnej logistyka może stać się strategią podstawową lub istotnym elementem wspierającym strategię podstawową przedsiębiorstwa.

W opracowaniu strategii logistycznych można wykorzystać wiele nowoczesnych rozwiązań, które pokazują możliwości logistyki w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Obejmują one: nowy sposób zarządzania łańcuchem logistycznym, optymalizację wykorzystania zasobów, wysoką elastyczność działań oraz maksymalizację użytku ze wszystkich dostępnych informacji. Uwzględniając, że w obszarze logistyki mamy do czynienia z dynamicznym powstawaniem nowoczesnych „rozwiązań logistycznych”, można przypuszczać, że mogą być one wykorzystane w innowacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Zaproponowane podejście do znaczenia strategii logistycznej w innowacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem poparto przykładem praktycznym. W odniesieniu do badanego przedsiębiorstwa przewaga konkurencyjna wynika z ukształtowania i wdrożenia efektywnego systemu logistycznego.

Wymaga to jednak dalszych badań teoretycznych i praktycznych połączonych z analizą korzyści i możliwości stosowania nowoczesnych koncepcji logistycznych, a następnie ich wdrożenia w sposób rozsądny i konsekwentny.

Bibliografia

1. Blaik P.: Logistyka. PWE, Warszawa 2001.
2. Ciesielski M.: Strategie logistyczne przedsiębiorstw. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998.
3. Ciesielski M. (red.): Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.
4. Gosso M.: Zlecenie czynności logistycznych firmom zewnętrznym jako podstawa reorganizacji łańcucha zaopatrzeniowego: okazja do wykorzystania możliwości. Materiały konferencyjne Logistics'98. Polskie Towarzystwo Logistyczne, Poznań 1998.
5. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr.: Zarządzanie logistyczne. PWE, Warszawa 2001.
6. Gołomska E., Tyc-Szmił K., Brauer J.: Logistyka w usługach. PWN, Warszawa 2008.
7. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1998.
8. Essen K., Hildebrand W., Messner D., Mayer J.: Stator, Systemic Competitiveness, New challengers to business and Politics, 1999, vol. 59.
9. Hamel G.: Leading the Revolution. Harvard Business School Press 2002.
10. Hamel G., Breen B.: Competing for Future. Harvard Business School Press 2006.
11. Harrison A., van Hoek R.: Zarządzanie logistyką. PWE, Warszawa 2010.
12. Kay J.: Podstawy sukcesu firmy. PWE, Warszawa 1996.
13. Koźmiński A., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2000.
14. Obłój K.: Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa 2002.
15. Pomykański A.: Zarządzanie innowacjami. PWN, Warszawa 2001.
16. Porter M.E.: Strategia konkurencji, metody analizy sektorów i konkurentów. PWE, Warszawa 1992.
17. Schary P.B., Skjott-Larsen T.: Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży. PWN, Warszawa 2002.
18. Sołtysik M.: Zarządzanie logistyczne. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2003.

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Lech Bukowski
Prof. dr hab. inż. Józef Bendkowski