

Marta Wincewicz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KONKURENCYJNOŚĆ W LOGISTYCE. WYBRANE ASPEKTY JAKOŚCI

Konkurencyjność to ogólnie zdolność do wykorzystania szans jako własnych atutów oraz pokonywania wszelkich zagrożeń i przeistaczanie ich w sukces. S. Flejterski przez konkurencyjność rozumie „zdolność do projektowania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów”[6]. W związku z brakiem jednolitej definicji tego pojęcia można stwierdzić, iż najczęściej odnosi się ono do trzech podstawowych poziomów:

1) mikroekonomicznego – na którym wyzwania konkurencyjne podejmowane są głównie przez przedsiębiorstwa,

2) mezoekonomicznego – dotyczącego obszaru rywalizacji regionów lub branż (gałęzi),

3) makroekonomicznego – gdzie grę konkurencyjną podejmują poszczególne gospodarki narodowe lub ugrupowania integracyjne.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa każdy z tych poziomów wpływa na jego funkcjonowanie w istotny sposób, poczynając od poziomu mikro, gdzie bezpośrednio ścierają się podmioty gospodarcze o podobnych profilach, obszarach działalności. Do tego wykorzystuje się odpowiednie strategie konkurencyjne oparte na posiadanych przewagach strategicznych. Ich podstawowym celem jest bycie lepszym niż pozostali uczestnicy gry rynkowej i na tym poziomie dochodzi najczęściej do bezpośrednich starć przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych przedsiębiorstwom metod i narzędzi walki o klienta. Ogromne możliwości w rozwijaniu konkurencyjności stwarza zastosowanie logistyki i podporządkowanie systemu przedsiębiorstwa i jego powiązań z otoczeniem zarządzaniu logistycznemu.

Konkurowanie na poziomie mezoekonomicznym jest związane z możliwościami jak najszybszego zwrotu zainwestowanego kapitału. Warunki wygenerowane w tym

obszarze pozwalają na stworzenie podstaw do odniesienia sukcesu rynkowego wyrażonego w możliwościach redystrybucji wygenerowanego kapitału. Rozwój systemu mezoekonomicznego jest szansą dla tworzenia nie tylko systemów logistycznych obejmujących powiązania między najbliższymi kooperantami (dostawca–producent, producent–dystrybutor itp.). Do najważniejszych czynników wzrostu konkurencyjności w obszarze mezoekonomicznym można zaliczyć [4, s. 100-101]:

- zwiększenie możliwości świadczenia usług (szczególnie logistycznych) na danym terenie;
- podniesienie poziomu rozwoju infrastruktury, co decyduje o możliwościach przyciągania inwestorów i wspomaga kreowanie infrastruktury logistycznej, tworząc tym samym sposobność włączania poszczególnych podmiotów w łańcuchy logistyczne;
- wzrost poziomu technicznego i technologicznego, co przyczynia się do wzrostu poziomu tempa zwrotu inwestycji oraz obniżenia kosztów inwestycyjnych, oraz przepływów informacyjnych, co powoduje podniesienie jakości usług telekomunikacyjnych i teletransmisyjnych oraz powszechne wprowadzenie systemów obsługi danych o wysokim poziomie nowoczesności i możliwości wprowadzania technik opartych na koncepcji ECR;
- możliwości zatrudnienia ludności – to odpowiednia struktura rynku pracy, a także wymuszenie podnoszenia kwalifikacji zatrudnionych pracowników, a co za tym idzie – zwiększanie poziomu wiedzy i umiejętności ludności;
- możliwości stania się ogniwem łańcuchów logistycznych czy międzynarodowych kanałów dystrybucji;
- zapewnienie odpowiedniej stopy wzrostu gospodarczego oraz perspektyw rozwoju regionu, a zwłaszcza branż bezpośrednio powiązanych z realizowanymi zadaniami produkcyjnymi i usługowymi;
- stworzenie struktury regionu w zakresie: stanu infrastruktury, bliskości dostawców i nabywców, kultury przedsiębiorczości, usług marketingowych, logistycznych i doradczych;
- odpowiedni poziom współpracy instytucji lokalnych regionalnych i międzynarodowych, szczególnie w sferze finansowo-ubezpieczeniowej i prawnej.

Makroekonomiczna konkurencyjność dotyczy wykreowania odpowiedniej polityki dotyczącej zarówno stosunków wewnętrznych, jak i relacji z otoczeniem. Znaczny wpływ ma tu zatem stopień protekcjonizmu i otwartości gospodarki oraz jakość regulacji administracyjno-prawnych. Na działania przedsiębiorstwa wpływają w szczególności sposób powiązania gospodarki z polityką, stabilność i jasność systemu prawnego, wielkość biurokratyzacji i możliwości korupcji. Według IMD, opierając się na kryteriach jakościowych i ilościowych, można wyodrębnić grupę podstawowych czynników konkurencyjności na tym poziomie [12]. Składają się na nią: wewnętrzna siła gospodarcza, internacjonalizacja gospodarki, działalność rządu, sektor finansowy, infrastruktura, sposób zarządzania, nauka i technologia, zasoby ludzkie.

Konkurencyjność jest zjawiskiem niezwykle złożonym, gdyż zależy od bardzo wielu czynników i na dobrą sprawę nigdy nie da się jasno sprecyzować, co jest czynnikiem decydującym, gdyż może nim być, jak wynika z praktyki gospodarczej, wszystko – niepowtarzalny produkt, innowacyjna technologia, posiadana marka, osobowość i charyzma prezesa. „Teoretycy ekonomii wyróżniają cztery główne atrybuty decydujące o sukcesie przedsiębiorstwa [...]: efektywność jako wydajność wykorzystania wszystkich czynników produkcji, jakość jako zdolność do wdrażania standardu ISO 9000 i innych oraz elastyczność, która jawi się jako czynnik inicjujący produkcję nowych wyrobów, zamiany wielkości produkcji w odpowiedzi na sygnały rynkowe itp.; [...] innowacyjność, która oznacza zdolność do generowania procesu technologicznego lub umiejętność naśladowania lidera [9, s. 59]. Podobnie jak nie da się jasno sprecyzować jednolitego czynnika przewagi konkurencyjnej, tak samo nie istnieje idealny miernik konkurencyjności. Wiadomym jednak, że spełnienie wymogów dotyczących funkcjonowania firmy zgodnie ze standardami panującymi w danym obszarze w istotny sposób przyczynia się do przechylenia szali zwycięstwa. W obecnych czasach jednym z bazowych standardów jest posiadanie odpowiednich świadectw będących potwierdzeniem jakości nie tylko produktów czy usług, ale również realizowanych procesów. Ich brak natomiast przyczynia się niewątpliwie do wyeliminowania podmiotów z rynku. Posiadanie odpowiednich systemów jakości jest czynnikiem ważnym nie tylko z punktu widzenia klienta, ale także w związku z możliwościami nawiązywania współpracy z innymi podmiotami. Warto pamiętać o tym, że pozycji konkurencyjnej nie zdobywa się samemu i nie jest ona elementem trwałym – raz uzyskana nie pozostaje na zawsze. Trzeba o nią walczyć i permanentnie dążyć do doskonałości, by mieć szansę na podjęcie walki konkurencyjnej. Współcześnie ogromne możliwości w tym obszarze stwarza wykorzystanie rozwiązań oferowanych przez logistykę, a zwłaszcza przez łańcuchy logistyczne.

Znaczny wpływ na rozwój zarządzania logistycznego ma proces internacjonalizacji, i to w odniesieniu nie tylko do przedsiębiorstw, ale również gospodarek. Wpływ handlu zagranicznego (głównie jego postępująca liberalizacja) na wzrost powiązań międzynarodowych prowadzi do kształtowania się coraz to nowszych standardów (zwłaszcza w dziedzinach transportu i komunikacji), których stosowanie warunkuje obecność na rynku. Zarządzanie logistyczne odnosi się obecnie nie tylko do samego przedsiębiorstwa, ale także obejmuje jego powiązania z otoczeniem (uwzględniając nie tylko jego najbliższe elementy – dostawców i odbiorców). Dotyczy to generalnie koordynacji łańcuchów logistycznych poszczególnych organizacji w taki sposób, aby można było zapewnić wszystkim podmiotom optymalne warunki funkcjonowania. Osiąga się to m.in. poprzez optymalizację wszelkich przepływów, a w konsekwencji zintegrowanie łańcuchów logistycznych danego podmiotu i jego otoczenia. Sprawne funkcjonowanie poszczególnych elementów tak rozbudowanego łańcucha nabiera specjalnego znaczenia w przypadku powiązań międzynarodowych, a zwłaszcza gdy chodzi o korporacje transnarodowe. Dużą

rolę odgrywa przy tym rozwój logistyki na poziomie międzynarodowym (kontynentalnym i globalnym) oraz wykorzystanie możliwości stwarzanych przez centra obsługi logistycznej. Inny wymiar uzyskują także pojęcia kompleksowości i ciągłości procesów, gdyż odnoszą się one do znacznie większego obszaru i większej liczby podmiotów. Zarządzanie logistyczne doprowadziło do zmiany podejścia do wszelkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwach. Dotyczy to nie tylko świadomości, iż wszelkie procesy są równie ważne jak produkcja (która w wielu firmach niepodzielnie „królowała”), ale także zdania sobie sprawy, że warunkiem funkcjonowania jest zapewnienie sprzedaży. Jak widać, zmiana ta dotyczy przede wszystkim przesunięcia punktu ciężkości w kierunku obsługi klienta. Jest on bowiem tym elementem otoczenia, który w głównej mierze decyduje o „być albo nie być” danej organizacji.

Jednym z podstawowych elementów w ramach analizy logistycznej jest łańcuch logistyczny. Jest on oparty na teorii łańcucha wartości przedsiębiorstwa i obejmuje swym zasięgiem całościowe spojrzenie na produkt, od momentu pozyskania surowców niezbędnych do jego powstania, po wykorzystanie go przez finalnego nabywcę¹. Łańcuch logistyczny stanowi podstawę do identyfikacji poszczególnych procesów oraz usług im towarzyszących. Ma to szczególne znaczenie w przypadku identyfikacji elementów (ogniw) zbędnych (np. dublujących się), których eliminacja wpłynie na zwiększenie stopnia optymalizacji całego procesu. Wspomaga on również decyzje dotyczące wzajemnych powiązań i koordynacji między poszczególnymi podmiotami stanowiącymi jego ogniwa. Najważniejszym elementem jest tu odpowiedni poziom integracji, który dotyczy procesów nie tylko z punktu widzenia mechanistycznego, ale także pod kątem integracji jakościowej (np. kultura przedsiębiorstwa, zarządzanie ryzykiem, wymiana informacji, kontakty międzyludzkie). Odpowiednie zarządzanie łańcuchem logistycznym istotnie wpływa na poziom obsługi ostatecznego klienta, a co za tym idzie przyczynia się do zwiększenia stopnia konkurencyjności wszystkich partnerów. Dużą rolę odgrywa również szeroka kooperacja w ramach kanałów logistycznych (przyczyniają się do tego szczególnie partnerskie układy współpracy, charakterystyczne dla tej formy powiązania podmiotów gospodarczych), która umożliwia uzyskanie pożądanych efektów synergicznych. „Przez kanał logistyczny rozumie się zespół pewnej liczby jednostek, które działają wspólnie w sposób zintegrowany w celu dostarczenia właściwego produktu, we właściwe miejsce, we właściwym czasie, zachowując odpowiednią jakość przy możliwie najniższym koszcie” [1, s. 91; 5].

Różnorodne analizy łańcucha logistycznego wykazują niejednokrotnie konieczność połączenia się z innym podmiotem gospodarczym. Podstawowym celem takiego posunięcia jest chęć uzyskania efektów synergicznych oraz zwiększenie

¹ W literaturze przedmiotu można znaleźć różne sposoby definiowania łańcucha logistycznego a tym samym różne poglądy na jego podmiotowy zasięg – zob. prace takich autorów jak E. Gołemska, K. Rutkowski, J. Witkowski i inni.

sprawności i jakości przepływów, a przede wszystkim wygranie walki konkurencyjnej i zdobycie jak najlepszej pozycji na rynku. Wśród motywów zastosowania połączeń należy również wymienić możliwość osiągnięcia rosnących korzyści skali, rozszerzenia skali produkcji i dystrybucji, wzrostu siły rynkowej, rozłożenia kosztów i możliwości obniżenia kosztu globalnego, wykorzystania wiedzy i umiejętności, rozproszenia–dywersyfikacji i minimalizacji ryzyka, a także lepszego dostępu do zasobów i poprawy systemu zarządzania (uzyskanie np. efektów związanych z kompresją czasu). Na szczególną uwagę zasługuje także zagadnienie tworzenia międzynarodowych kanałów logistycznych. Są one wynikiem oddziaływania na przedsiębiorstwo procesów internacjonalizacji, w tym wpływu procesów zarządzania logistyką globalną. Strategie połączeń wymagają „podjęcia następujących działań: rozszerzenie powiązań pomiędzy obsługą produktów, przewozem i systemami informacji o popycie na produkty lub usługi; ulepszenie monitorowania obsługi produktów lub usług dla rozwijania światowego handlu; rozwijanie pojęć dotyczących istoty produkcji, marketingu globalnego i logistyki” [2, s. 96]. Powyższe zjawiska stały się podstawą do wyodrębnienia pojęcia aliansu logistycznego, który „odnosi się do niektórych związków między dostawcami usług logistycznych a ich odbiorcami. Dostawcą usług logistycznych jest często dystrybutor lub przedsiębiorstwo specjalizujące się w świadczeniu takich usług, ale może nim być także producent. Odbiorcą usług logistycznych może być nie tylko przedsiębiorstwo, ale także inne podmioty, jak szkoły czy szpitale” [2, s. 96]. Do podstawowych celów aliansów logistycznych można zaliczyć: usprawnienie przepływów materiałowych i informacyjnych między ich uczestnikami; poprawę poziomu obsługi klienta; podniesienie poziomu świadczonych usług i jakości oferowanych wyrobów; zwiększenie poziomu koordynacji działań; poprawę struktury kosztów poszczególnych podmiotów; zmniejszenie, rozłożenie kosztów logistycznych oraz minimalizowanie kosztów globalnych.

Wśród strategii będących konsekwencją powyższych działań oraz wynikających z uwarunkowań sytuacyjnych i organizacyjnych na szczególną uwagę, zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym, zasługują strategie połączeń, takie jak: fuzje – dotyczą na ogół dobrowolnego (wynikającego z rachunku ekonomicznego) połączenia podmiotów, a w konsekwencji stworzenia nowego podmiotu; akwizycje – są utożsamiane najczęściej z przejęciami, wykupem, ich celem jest wchłonięcie (przejęcie) jednego podmiotu przez drugi; strategie aliansów – odnoszą się do sytuacji tymczasowych, tworzone są tylko dla osiągnięcia określonego celu, następnie ulegają likwidacji. Te formy powiązań między przedsiębiorstwami w kontekście nauki logistyki służą stworzeniu zintegrowanego systemu logistycznego między różnymi podmiotami stanowiącymi ogniwa łańcucha logistycznego. Według E. Gołębskiej „łańcuch logistyczny jako baza logistyki to taki łańcuch magazynowo-transportowy, który stanowi technologiczne połączenie punktów magazynowych i przeładunkowych drogami przewozu towarów oraz organizacyjne i finansowe skoordynowanie operacji, procesów za-

mówień i polityki zapasów wszystkich ogniw tego łańcucha” [8, s. 19]. Tworzenie powiązań między poszczególnymi jego uczestnikami ma na celu: wyjście naprzeciw oczekiwaniom klientów, m.in. poprzez podniesienie poziomu obsługi klienta, co w konsekwencji powinno zaowocować wzrostem lojalności klientów; poprawę jakości wyrobów oraz usług, a także usprawnienie i optymalizację przepływów; obniżkę kosztów globalnych i minimalizację zapasów; systemowe spojrzenie na poszczególne przedsiębiorstwa oraz na cały cykl życia produktów i usług, w celu przedłużenia życia organizacji, a także poprawę efektywności i szybkości reakcji na zmiany zarówno wewnętrzne, jak i w otoczeniu; eliminację wszelkich możliwych zakłóceń, wzrost zysków i udziałów w rynku oraz rozszerzenie rynków.

W koncepcji łańcucha logistycznego, szczególnie w stosunku do przedsiębiorstw międzynarodowych „proponuje się: pojmowanie łańcucha logistycznego jako całości, w odróżnieniu od podzielonej pomiędzy działy firmy odpowiedzialności za jego fragmenty w funkcjonalnych sferach, takich jak np.: zakupy zaopatrzeniowe, produkcja, dystrybucja; podejmowanie decyzji na szczeblu strategicznym i jej przenoszenie na szczeble niższe, w odróżnieniu od podejmowania decyzji w pionach funkcjonalnych przedsiębiorstwa; spojrzenie z odmiennej perspektywy na problem zapasów; preferowanie integracji systemu organizacji przedsiębiorstwa zamiast prostych interfejsów przepływów między pionami funkcjonalnymi” [15, s. 162]. W kontekście procesów globalizacji powyższe założenia zmieniają swój charakter poprzez rozszerzenie ich zasięgu o konieczność uwzględnienia relacji z podmiotami zewnętrznymi. Dotyczy to szczególnie tych z organizacji stanowiących otoczenie przedsiębiorstwa, które w sposób istotny oddziałują na osiągnięty poziom obsługi klienta, a tym samym na pozycję konkurencyjną. Dokonując analizy łańcucha logistycznego, warto więc zwrócić uwagę na różnorodność współzależności występujących w jego ramach, zwłaszcza w odniesieniu do tzw. *trade-off relations*, które dotyczą trzech poziomów [18, s. 30]: wewnątrz poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa, między poszczególnymi obszarami przedsiębiorstwa oraz między różnymi przedsiębiorstwami. Poziomy te nabierają szczególnego znaczenia w kontekście rozważań związanych z przedsiębiorstwami o zasięgu międzynarodowym. Zasadniczym elementem jest tu proces koordynacji wszelkich przepływów na dużym obszarze geograficznym oraz znacznej liczby występujących procesów i ich skomplikowania. W przypadku dużych firm integracja w ramach wewnętrznych obszarów przedsiębiorstwa oraz pomiędzy jego poszczególnymi obszarami stanowi istotny proces wymagający dużego zaangażowania wszystkich elementów organizacji. Jednakże, w obecnej sytuacji rynkowej, podjęcie działań z tym związanych jest niezbędnym warunkiem funkcjonowania. Podstawą harmonizacji jest podejście systemowe i traktowanie organizacji jako całości, a nie jako poszczególnych części. „W przeszłości logistyka była skoncentrowana na optymalizacji łańcucha tworzenia wartości dodanej bądź łańcucha logistycznego w ramach własnego przedsiębiorstwa. Obecnie szczególnego znaczenia nabiera potencjał miejsc styku występujący pomiędzy partnerami łańcucha tworze-

nia wartości (dostawcami i odbiorcami) ze względu na globalizację gospodarki i związany z tym zjawiskiem nacisk konkurencji i postępu technologicznego” [10, s. 181]. Należy zdać sobie jednak sprawę, że dopiero mając uporządkowane wewnętrzne relacje organizacyjne, można przystąpić do działań mających na celu stworzenie zintegrowanego łańcucha logistycznego na podstawie współpracy z innymi podmiotami. Koordynacja w ramach powiązań z poszczególnymi przedsiębiorstwami będącymi ogniwami łańcucha logistycznego jest procesem trudnym i długotrwałym. Im więcej w nim ogniw, tym jest on dłuższy i zwiększa się prawdopodobieństwo występowania różnego rodzaju zakłóceń. Z drugiej strony można osiągnąć dzięki temu „wzmocnienie pozycji konkurencyjnej oraz wspólne realizowanie korzyści osiąganych dzięki wspólnej poprawie pozycji rynkowej partnerów” [10, s. 186].

Niezwykle ważnym elementem jest odpowiednia jakość świadczonych usług i produktów dostarczanych przez poszczególnych partnerów. Możliwe jest to tylko w sytuacji odpowiedniej organizacji wewnętrznej wszelkich procesów w kooperujących przedsiębiorstwach. Dużą rolę odgrywa odpowiedni, zintegrowany system informatyczny pozwalający na sprawną i efektywną wymianę informacji nie tylko w ramach jednej firmy, ale również pomiędzy wszystkimi podmiotami.

Przepływy informacyjne mają bezpośredni wpływ na kształtowanie przepływów materiałowych. Dotyczy to zwłaszcza procesów realizacji dostaw i kształtowania poziomu zapasów. Sprawnie funkcjonujący łańcuch dostaw pozwala na zastosowanie strategii *just-in-time*, co niewątpliwie wpływa na obniżenie kosztów globalnych w całym łańcuchu. W zarządzaniu łańcuchem dostaw istotną rolę odgrywa czas. „Czas przepływu materiałów jest sumą czasów operacji: opracowania zamówień, transportu, kontrolowania i magazynowania. Łańcuch dostaw łączy rynek zbytu z zaopatrzeniem. Krótki czas przepływu materiałów i informacji oraz duża elastyczność produkcji zapewniają krótkie terminy dostaw, obniżają koszty logistyczne i w sumie podnoszą sprawność konkurencyjną na rynku” [19, s. 28].

Podnoszenie poziomu konkurencyjności, szczególnie w ramach łańcuchów logistycznych, związane jest z zaangażowaniem się przedsiębiorstwa w procesy integracyjne, wynikające z uwarunkowań zintegrowanego zarządzania logistycznego, stwarza konieczność zapewnienia bezproblemowego przesyłania dokumentów i informacji handlowych między organizacjami. Także uwarunkowania wynikające z globalizacji i dążeń do stworzenia standardu światowego, skrócenia czasu realizacji zamówień, rozwoju techniki i technologii, wzrostu wymagań klientów stały się przyczyną stworzenia systemu EDI (*Electronic Data Interchange*). EDI jest przesyłaniem w sposób elektroniczny ustrukturalizowanych danych handlowych z komputerowego programu użytkowego lub bazy danych jednej organizacji do programu użytkowego lub bazy danych innej organizacji [14, s. 15]. Upowszechnienie EDI ma niewątpliwą związek z komputeryzacją praktycznie wszystkich dziedzin wynikających z działalności gospodarczej i z nią powiązanych. Dla przedsiębiorstw jest to przede wszystkim możliwość uproszczenia procedur związanych z

obrotem dokumentów zarówno wewnątrzorganizacyjnych, jak i międzyorganizacyjnych. Szczególnego znaczenia nabiera zastosowanie EDI w transporcie, gdzie w połączeniu z wykorzystaniem systemów kodów kreskowych oraz nawigacji satelitarnej stwarza możliwości ciągłego śledzenia towarów.

Również wartości konkurencyjne łańcuchów to efekt wykorzystania techniki ECR (*Efficient Consumer Response*). „Polega ona na zastąpieniu istniejącej dotychczas konkurencji współdziałaniem poszczególnych ogniw łańcucha dostaw w celu obniżenia kosztów logistycznych i dostarczenia klientom świeższych produktów w pełniejszym asortymencie” [11, s. 29]. ECR bazuje na współpracy partnerów łańcucha logistycznego, zastosowaniu zintegrowanego systemu zarządzania informatycznego z wykorzystaniem EDI. Podstawową korzyścią, jaka zostaje osiągnięta w przypadku jego zastosowania, jest poprawa poziomu obsługi klienta, której towarzyszy obniżenie poziomu zapasów i kosztów oraz efektywniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów, ma ona tym samym duży wpływ na konkurencyjność systemu logistycznego. ECR uwrażliwia przedsiębiorstwo na pojawiające się potrzeby i wymogi klienta. Bazą jest tu obserwacja wielkości i struktury zakupów. Na tej podstawie kształtowane są procesy i przepływy w całym łańcuchu. „Powodzenie wyżej wymienionej koncepcji związane jest w znacznej mierze z pięcioma wiodącymi zasadami, określającymi podstawy strategii Efektywnej Obsługi Klienta:

1. Stały nacisk na dostarczanie konsumentowi lepszej wartości [...], czyli generalnie lepszego komfortu przy mniejszych kosztach poprzez cały łańcuch dostaw.

2. ECR musi być ciągłą siłą napędową liderów biznesu, którzy zdecydowali się czerpać zyski poprzez zastąpienie przestarzałych modeli *win/lose treading relationships* modelami [...] *win/win*, gdzie obie strony są wygrywające we wspólnym sojuszu biznesowym.

3. Dokładna i dostarczona na czas informacja powinna być systematycznie wykorzystywana w celu wspierania i kreowania efektywnych działań logistyczno-marketingowych.

4. Transfer produktu musi być związany z maksymalizacją wartości dodanej, tworzonej w łańcuchu od końca procesu produkcyjnego aż do koszyka konsumenta po to, by właściwy produkt był osiągalny we właściwym miejscu i czasie.

5. Prowadzony stały sposób oceny i nagradzania powinien koncentrować się na efektywności całego systemu [...], gdzie kompetencja i szybkość jest szczególnie doceniana” [13, s. 16].

Wszystkie te działania mają na celu m.in. zwiększenie lojalności klienta, która jest osiągana poprzez zagwarantowanie mu odpowiedniego poziomu świadczonych usług i dostarczanych towarów. W ramach uwarunkowań „lojalności” należy wymienić: „dogodne godziny otwarcia, entuzjazm w działaniu, słuchanie i składanie realnych obietnic, robienie przyjemnych niespodzianek, szybkie decyzje odpowiedzi czy też organizowanie „extra” imprez, [...] systemy

gwarancji, [...] regularne kontakty, [...] nieoficjalna współpraca z klientem” [13, s. 19]. Koncentracja na kliencie pozwala na osiągnięcie lepszych efektów rynkowych, gdyż to klient decyduje o pozycji firmy na rynku poprzez realizację procesu zakupu.

Jednym z elementów przyczyniających się do wykreowania przewagi konkurencyjnej jest jakość. Zagadnienia związane z tym pojęciem stanowią istotny element logistyki, wynikający z przekonania, że zadowolenie klienta jest podstawą korzyści osiąganych przez przedsiębiorstwa. Początkowo jakość odnosiła się jedynie do niewadliwości samego wyrobu. Jednakże samo zapobieganie wadom, ich wykrywanie i eliminacja oraz ograniczenie marnotrawstwa, nie zapewnią osiągnięcia przez klienta satysfakcjonującego go zadowolenia. Aby to było możliwe, konieczne jest dopasowanie danego dobra do potrzeb klienta oraz wyjście naprzeciw jego oczekiwaniom, zarówno pod względem technicznym, funkcjonalnym, jak i psychologicznym. Można zatem przyjąć, że „przez pojęcie jakości rozumiemy ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi decydujących o zdolności wyrobu lub usługi do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb” [8, s. 199].

Obecnie mamy do czynienia z coraz bardziej rozwijającą się świadomością społeczną konsumentów, którzy zwracają baczniejszą uwagę także na zagadnienia związane z ochroną środowiska, bezpieczeństwem oraz zdrowiem. Dotyczy to nie tylko wartości reprezentowanych przez nabywane dobra, ale także towarzyszących im procesów (np. procesów wytwórczych, możliwości recyklingu, warunków pracy). Wszystko to widoczne jest także w podejściu zarządzania logistycznego do problematyki jakości, „co szczególnie uwidacznia się w zorganizowanych systemach logistycznych. Należy podkreślić, że do pewnego momentu w łańcuchach logistycznych mamy do czynienia tylko z kształtowaniem jakości, potem dochodzi jej ochrona, aby w końcowej części tylko koncentrować się na ochronie jakości wyrobów gotowych. Posługując się terminem sterowania jakością, należy mieć na myśli nową jego interpretację, polegającą na rozszerzeniu zakresu oddziaływania na całe łańcuchy logistyczne” [1, s. 310].

Ogromne znaczenie dla rozwoju koncepcji jakościowych ma proces umiędzynarodowienia. Związane jest to głównie z intensyfikacją ekspansji firm japońskich, zwłaszcza w kontekście osiągniętego przez nie sukcesu rynkowego. Dbłość o tworzenie odpowiedniej atmosfery i polityki projakościowej pozwoliła markom wywodzącym się z „kraju kwitnącej wiśni” wyprzeć z pozycji światowego lidera wiele firm amerykańskich i europejskich. Przedsiębiorstwa nieprowadzące działań związanych z jakością narażają się na eliminację z rynku. Ma to związek m.in. ze wzrostem siły konkurencji (odpowiednia polityka jakościowa wzmacnia pozycję podmiotu i poprawia jego *image* oraz kreuje przewagę strategiczną). Nieodpowiednie gospodarowanie posiadanymi zasobami prowadzi do permanentnego wzrostu kosztów ich użytkowania oraz wyczerpania (zwłaszcza w odniesieniu do

zasobów nieodnawialnych). Niewłaściwe zarządzanie zasobami jest, szczególnie w tym kontekście, przyczyną pogorszenia pozycji na rynku.

Jakość w logistyce wiąże się przede wszystkim z integracją i osiągnięciem doskonałości w ramach łańcucha logistycznego. „W myśl tej koncepcji wdrażanie jakości logistycznej rozpoczyna się od ustalenia i wprowadzenia kompleksowych oraz solidnych powiązań między klientami a dostawcami, które pozwolą określić wspólne cele dzięki zrozumieniu wzajemnych potrzeb. Następnie przez planowanie i integrację wszystkich funkcji przedsiębiorstwa, permanentny postęp technologiczny, mobilizację i zaangażowanie personelu na rzecz realizacji wspólnego celu, zintegrowany system informacji oraz zastosowanie kryteriów i wskaźników pomiaru i oceny jakości logistycznej przedsiębiorstwo może osiągnąć wspomnianą doskonałość logistyczną” [3, s. 183]. Z powyższych założeń wynika, że pojmowanie jakości przez pryzmat logistyki powoduje, iż uzyskiwana jakość końcowa wyrobów lub usług jest tworzona na całej długości łańcucha logistycznego.

Ważnym aspektem wspólnym dla logistyki i jakości jest ukierunkowanie na potrzeby klienta. Szczególną rolę odgrywa tu pojęcie poziomu obsługi klienta, który w sposób bezpośredni uwarunkowany jest jakością wyrobów i usług dostarczanych klientowi. Podstawową koncepcją, zarówno w odniesieniu do zarządzania jakością, jak i do zarządzania logistycznego jest przyjęcie założenia o nadrzędności wymagań i potrzeb klienta w stosunku do całej prowadzonej działalności. Zwłaszcza konieczność dostarczenia produktów, usług odpowiadających potrzebom klientów, w odpowiednim czasie, w odpowiednim miejscu i formie oraz o odpowiedniej jakości stanowi element integrujący obie te sfery. Wśród pozostałych celów logistyki w zakresie zapewnienia jakości można wyszczególnić opisane poniżej [20, s. 262].

W obrębie świadczonych usług to przede wszystkim realizacja zamówień i gotowość dostawcza zgodnie z określonym zleceniem co do ilości, jakości, czasu, opakowania itd.; jakość przesyłki bez strat towarowych, produktów wadliwych i braków produkcyjnych, eliminacja ubytków naturalnych, itp.; spełnianie wymogów terminowości dostaw, tj. dotrzymywanie terminów: dostaw, odbioru i doręczenia; sterowanie przepływem towarów, elastyczność w stosunku do zmian asortymentowych oraz życzeń klientów; gotowość do udzielania informacji o zdolnościach dostawczych, terminach dostaw, statusie dostawy, miejscach przebywania przesyłki oraz źródłach jej pochodzenia; niezawodność i dyspozycyjność środków transportu, urządzeń eksploatacyjnych, systemów operacyjnych i ich wyposażenia, a także magazynowanie i wykonywanie dodatkowych usług serwisowych. W obrębie obniżki kosztów niewątpliwie należy wymienić: redukcję lub skrócenie czasu realizacji usług transportowych, zmniejszenie lub redukcję zapasów, poprawę wykorzystania i podniesienie poziomu wydajności środków transportowych, urządzeń i wyposażenia technicznego, udoskonalenie przepływu danych i informacji oraz właściwe wykorzystanie czasu i wydajnej aktywizacji personelu obsługi oraz włączenie do niej usługodawców logistycznych”.

Wspólnym obszarem logistyki i jakości jest również system norm regulujących podstawowe obszary logistyczne. Regulacje te dotyczą głównie terminologii, kodów kreskowych, urządzeń magazynowych, zarządzania systemami i metodami logistycznymi itp. Normy dotyczące tych zagadnień powstały i nadal są tworzone zarówno na poziomie międzynarodowym (szczególną rolę odgrywa tu Europejski Komitet Techniczny CEN TC), jak i na poziomie krajowym.

Gama rozwiązań i koncepcji zarządzania logistycznego jest szeroka, gdyż zależy m.in. od specyfiki danej organizacji oraz jej otoczenia, a przede wszystkim od osób z nią związanych. Niezależnie od tego, wprowadzając zasady logistyki, praktycy i teoretycy kierują się regułą VIP. Oznacza ona: wyraźną zmianę (*visible*), znaczący – odczuwalny efekt (*important*) i duże prawdopodobieństwo sukcesu (*probable*). We wszystkich analizach uwagę zwraca również fakt, że zarządzanie logistyczne jest ściśle powiązane z przyjęciem postawy aktywnej zarówno w stosunku do otoczenia, jak i do samej organizacji. Pozycja ofensywna zakłada próbę świadomego oddziaływania (kształtowania) elementów i relacji, wychodzenie im naprzeciw, co przyczynia się w dużej mierze nie tylko do poprawy konkurencyjności, ale też do zmniejszenia poziomu niepewności i ryzyka.

Literatura

- [1] Abt S., *Systemy logistyczne w gospodarowaniu. Teoria i praktyka logistyki*, AE, Poznań 1997.
- [2] Baran R., *Cele i perspektywy aliansów logistycznych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1998 nr 4.
- [3] Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001.
- [4] Borowiec J., *Polityka regionalna a zmniejszenie nierówności regionalnych*, [w:] *Rola aglomeracji miejskiej w rozwoju regionu*, red. K. Szolek, Wrocław 2001.
- [5] Bowerson D.J., *Logistical Management*, New York 1974.
- [6] Ciesielski M., *Logistyka w strategiach firm*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1997 nr 4.
- [7] Flejterski S., *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa” 1984 nr 9.
- [8] Golemboska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, Warszawa-Poznań 1999.
- [9] Gorynia M., *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo AE, Poznań, 2002.
- [10] Gürmann K., *Sukces przedsiębiorstwa przez integrację procesu zakupu i logistyki*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1996 nr 9.
- [11] Iwicka E., *Metody logistyczne w Efektywnej Strategii Obsługi Klienta ECR*, „Logistyka” 1997 nr 2.
- [12] Pine J., *Mass Customisation*, Harvard Business School Press 1992.
- [13] Pokusa T., *Strategia ECR a lojalność klienta*, „Logistyka” 1998 nr 2.
- [14] Polak P., Tokarski M., *Elektroniczna wymiana danych – środek usprawnienia działań logistycznych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1990 nr 1.
- [15] Polak P., Tokarski M., *Znaczenie rozwoju systemu informacyjnego dla integracji łańcucha logistycznego*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1996 nr 7-8.
- [16] Porter M., *Competitive Advantage of Nations*, London 1990.
- [17] Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1999.

- [18] Sołtysik M., *Miejsce przecięcia w łańcuchach logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1997 nr 2.
- [19] Twaróg J., *Czas przepływu materiałów w łańcuchu dostaw*, „Logistyka” 1999 nr 6.
- [20] Twaróg J., *Współdziałanie logistyki w systemach zapewnienia jakości ISO 9000 w przedsiębiorstwie*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1996 nr 2.
- [21] Witkowski J., *Koordinacja łańcucha dostaw w wielozakładowym przedsiębiorstwie przemysłowym*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1998 nr 9.

COMPETITIVENESS IN LOGISTICS. CHOSEN QUALITY ASPECTS

Summary

The article deals with specific problems of competitiveness and quality. Competitiveness is defined as the ability to use chances as own advantages and to cope with threats and make them a success. The author focuses also on the conception of logistic chain and its competitive value.