

przegląd organizacji

Istota strategii logistycznej oraz podstawowe orientacje w jej rozwoju

Osiąganie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych wymaga m.in. sformułowania i wdrożenia adekwatnej strategii. W ogólnym ujęciu strategię można zdefiniować jako program działania określający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia¹⁾. Według J. Witkowskiego strategia logistyczna jest strategią funkcjonalną, będącą kompozycją długookresowych, skoordynowanych wewnętrznie i zewnętrznie decyzji i działań w zakresie lokalizacji, transportu, magazynowania, kształtowania i kontroli zapasów oraz obsługi nabywców, służących do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej²⁾. Strategia logistyczna zajmuje ważne miejsce w systemie planowania w przedsiębiorstwie, którego strukturę przedstawiono na rysunku 1.

Strategia logistyczna jest z reguły zaliczana do strategii funkcjonalnych, co wynika z dość częstego postrzegania logistyki jako jednej z funkcji przedsiębiorstwa. Mając jednak na względzie przejawy wzrostu znaczenia logistyki, szczególnie widoczne w najnowszych koncepcjach logistyki³⁾, strategia logistyczna może sukcesywnie wykraczać poza ramy funkcjonalne, zajmując coraz ważniejsze miejsce w systemie strategii przedsiębiorstwa i/lub strategii jego biznesów.

Kluczową rolę w procesie formułowania strategii logistycznej pełni orientacja przedsiębiorstwa. D. Bowersox i P. Daugherty zdefiniowali, na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych, trzy podstawowe orientacje w rozwoju strategii logistycznej⁴⁾: procesową, rynkową oraz informacyjną.

W ramach orientacji procesowej wszystkie procesy i czynności logistyczne są traktowane jako elementy systemu tworzenia wartości dodanej. Strategia logistyczna polega na maksymalizacji efektywności poszczególnych procesów realizowanych w sferze zakupów, wytwarzania, harmonogramowania dostaw i fizycznej dystrybucji.

Z kolei orientacja rynkowa opiera się na dążeniach do osiągnięcia efektów synergicznych dzięki skoordynowanej realizacji procesów i czynności logistycznych w sferze dystrybucji fizycznej, dotyczących różnych jednostek biznesu. Podstawowym elementem strategii logistycznej jest obsługa klienta postrzegana jako źródło przewagi konkurencyjnej.

Natomiast w orientacji informacyjnej zakłada się, że procesy i czynności logistyczne wymagają integracji i koordynacji w łańcuchu dostaw. Orientacja ta stanowi podstawę do rozwoju współpracy między przedsiębiorstwami łańcucha dostaw, bazującej na zintegrowanym zarządzaniu przepływami towarów i informacji⁵⁾. Ważniejsze kierunki badań w zakresie orientacji stanowiących podstawę do sformułowania i rozwoju strategii logistycznej zostały przedstawione w tabeli 1.

Opierając się na założeniach poszczególnych orientacji, można podjąć próbę zdefiniowania rodzajów strategii logistycznych stosowanych przez przedsiębiorstwo. Strategie te są często różniane na podstawie koncepcji M. Portera obejmującej przywództwo kosztowe, zróżnicowanie i koncentrację. Wyrazem zaadaptowania tej koncepcji do logistyki jest m.in. przedstawiona przez J. Witkowskiego propozycja K. Rao, J. Stengera i R. Young obejmująca trzy główne strategie logistyczne⁶⁾:

Strategia logistyczna jako determinanta zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem

<https://doi.org/10.33141/po.2012.03.08>

Przegląd Organizacji, Nr 3 (866), 2012, ss. 28-32
www.przegladorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Rafał Matwiejczuk

minimalizację kosztów, maksymalizację wartości dodatkowej oraz osiąganie elastyczności i kontroli systemu logistycznego.

Strategie logistyczne stosowane przez przedsiębiorstwa w praktyce mogą obejmować różne aspekty i łączyć w sobie cechy przywództwa kosztowego, dyferencjacji czy innowacyjności. Potwierdzeniem tego są wyniki badań przeprowadzonych przez Capgemini, które przedstawiono na rysunku 2.

Rezultaty badań Capgemini ukazały znaczną różnorodność strategii logistycznych stosowanych przez przedsiębiorstwa. Zwraca uwagę przede wszystkim duży odsetek firm stosujących tzw. strategie mieszane. Strategie te pozostają często nie tylko pod wpływem czynników zewnętrznych (otoczenia), lecz zależą także w znacznej mierze od zasobów przedsiębiorstwa oraz zdolności ich wykorzystania w osiąganiu przyjętych celów.

Możliwości oddziaływania strategii logistycznej na zmiany w zarządzaniu i efekty przedsiębiorstwa

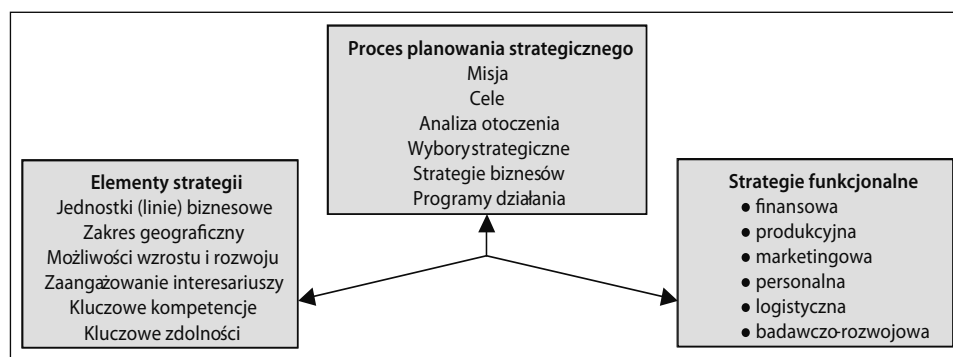
Dowartościowanie strategicznych aspektów logistyki może przejawiać się m.in. w odchodzeniu od funkcjonalnego ujęcia strategii logistycznej, wspierającej strategię przedsiębiorstwa, na rzecz formułowania całościowej strategii przedsiębiorstwa w kategoriach potrzeb i oczekiwań klienta. Rdzeń strategii stanowią wówczas dążenia do zapewnienia wymaganego przez klienta poziomu

obsługi, terminowości i niezawodności dostaw itp. Strategia logistyczna, opierająca się na aktywnym zaangażowaniu zasobów, zdolności i kompetencji logistycznych w realizację wyznaczonych celów, może stanowić istotną determinantę zmian w systemie i podsystemach zarządzania oraz osiągania oczekiwanych efektów przez przedsiębiorstwo (rysunek 3). Na wzrost strategicznego znaczenia logistyki, przejawiającego się m.in. w możliwościach wywołania zmian w zarządzaniu, wskazuje E. Gołębska. Według autorki logistyka jako kluczowy element strategii przedsiębiorstwa może przyczyniać się m.in. do⁷⁾:

- różnicowania świadczeń logistycznych, opierającego się na zaangażowaniu posiadanych zasobów i zdolności logistycznych w formułowaniu i rozwoju strategii dyferencjacji oferty logistycznej przedsiębiorstwa;
- rozwoju innowacji zapewniających stały wzrost wartości i korzyści dostarczanych klientom;
- nawiązywania aliansów zawieranych pomiędzy przedsiębiorstwami łańcucha dostaw, umożliwiających wzbogacenie oferty logistycznej poprzez współpracę w zakresie zaopatrzenia, gospodarowania zapasami, planowania produkcji, dystrybucji, obsługi klienta;
- pozyskiwania nowych klientów i wchodzenia na nowe rynki.

Warunkiem osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo jest właściwe wkomponowanie strategii logistycznej w strukturę

strategii przedsiębiorstwa i/lub jego biznesów. W sytuacji, w której logistyka pełni kluczową rolę w osiąganiu przez przedsiębiorstwo wspomnianych efektów, wzrasta jej znaczenie w kształtowaniu strategicznych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Ma wówczas miejsce transformacja polegająca na przejściu od postrzegania logistyki jako strategii funkcjonalnej do traktowania logistyki jako kluczowej składowej strategii przedsiębiorstwa. ➔



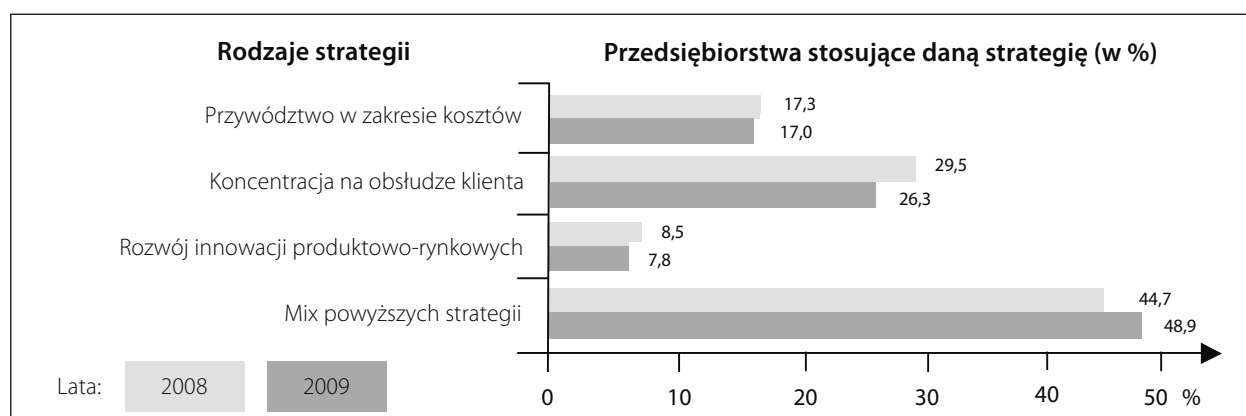
Rys. 1. Struktura i relacje między elementami systemu planowania w przedsiębiorstwie

Źródło: K. RAO, A.J. STENGER, H.-J. WU, *Training Future Logistics Managers: Logistics Strategies within the Corporate Planning Framework*, „Journal of Business Logistics” 1994, vol. 15, no. 2, s. 255.

Tab. 1. Przegląd ważniejszych badań dotyczących orientacji w rozwoju strategii logistycznych

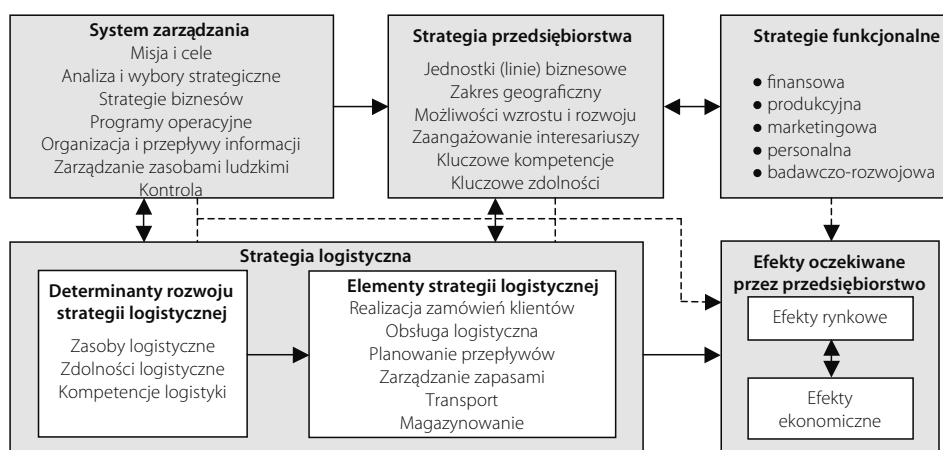
Autorzy (rok)	Metody badawcze (liczba przedsiębiorstw)	Cel i wyniki badań
D. Bowersox, P. Daugherty (1987)	Wywiady ustrukturyzowane (16 przedsiębiorstw z listy Fortune 500)	<i>Cel:</i> Rozpoznanie orientacji stanowiących bazę do formułowania i rozwoju strategii logistycznych <i>Wyniki:</i> Zdefiniowanie założeń trzech orientacji: procesowej, rynkowej i informacyjnej (PRI)
D. Bowersox, P. Daugherty, C. Dröge, D. Rogers, D. Wardlow (1989)	Ankiety elektroniczne (375 przedsiębiorstw)	<i>Cel:</i> Empiryczna weryfikacja założeń orientacji PRI <i>Wyniki:</i> Potwierdzenie zasadności założeń orientacji PRI dla rozwoju strategii logistycznej
M. McGinnis, J. Kohn (1990)	Ankiety elektroniczne, analiza skupień, analiza czynnikowa, ANOVA (222 przedsiębiorstwa)	<i>Cel:</i> Rozpoznanie przesłanek i możliwości empirycznej weryfikacji strategii logistycznych stosowanych przez przedsiębiorstwa <i>Wyniki:</i> Zdefiniowanie założeń czterech bazowych strategii logistycznych – intensywnej, zintegrowanej, niezintegrowanej, nieefektywnej
M. McGinnis, J. Kohn (1993)	Ankiety elektroniczne, analiza skupień, analiza czynnikowa, ANOVA (59 przedsiębiorstw)	<i>Cel:</i> Empiryczna weryfikacja orientacji PRI <i>Wyniki:</i> Potwierdzenie zasadności stosowania orientacji procesowej i rynkowej; identyfikacja trzech substrategii: intensywnej, zrównoważonej i zróżnicowanej
S. Clinton, D. Closs (1997)	Ankiety elektroniczne, analiza czynnikowa, MANOVA (103 przedsiębiorstwa)	<i>Cel:</i> Empiryczna ocena orientacji PRI <i>Wyniki:</i> Potwierdzenie zasadności założeń orientacji PRI oraz ich wzajemnych związków
J. Kohn, M. McGinnis (1997)	Ankiety elektroniczne, analiza czynnikowa, ANOVA (94 przedsiębiorstwa)	<i>Cel:</i> Pogłębiona ocena orientacji PRI <i>Wyniki:</i> Możliwość integracji orientacji rynkowej i informacyjnej; potwierdzenie kluczowej roli otoczenia konkurencyjnego dla rozwoju strategii logistycznej
	Ankiety elektroniczne, analiza skupień, analiza czynnikowa, ANOVA (94 przedsiębiorstwa)	<i>Cel:</i> Identyfikacja relacji między orientacjami PRI oraz wpływu priorytetów logistyki na formułowanie strategii logistycznych <i>Wyniki:</i> Korzyści integracji orientacji PRI przejawiające się w rozwoju tzw. rdzennych strategii logistycznych
M. McGinnis, J. Kohn (2002)	Ankiety elektroniczne, analiza czynnikowa, regresja wielokrotna (172 przedsiębiorstwa)	<i>Cel:</i> Rozpoznanie relacji między orientacjami PRI a efektywnością logistyki <i>Wyniki:</i> Potwierdzenie wzajemnych zależności między orientacjami PRI, w tym kluczowego znaczenia orientacji informacyjnej w rozwoju orientacji procesowej i rynkowej
C. Autry, Z. Zacharia, Ch. Lamb (2008)	Ankiety elektroniczne, analiza skupień, analiza czynnikowa, ANOVA (254 przedsiębiorstwa)	<i>Cel:</i> Pogłębiona ocena orientacji PRI <i>Wyniki:</i> Identyfikacja dwóch wiodących strategii logistycznych: funkcjonalnej oraz zorientowanej zewnętrznie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.W. AUTRY, Z.G. ZACHARIA, CH.W. LAMB, *A Logistics Strategy Taxonomy*, „Journal of Business Logistics” 2008, vol. 29, no. 2, s. 27–33; M.A. MCGINNIS, J.W. KOHN, J.E. SPILLAN, *A Longitudinal Study of Logistics Strategy: 1990–2008*, „Journal of Business Logistics” 2010, vol. 31, no. 1, s. 217–218.



Rys. 2. Podstawowe rodzaje strategii logistycznych przedsiębiorstw w badaniach Capgemini

Źródło: opracowanie własne na podstawie: CAPGEMINI, GEORGIA SOUTHERN UNIVERSITY, THE UNIVERSITY OF TENNESSEE, SAP, *Plan, Play, Profit. The 2008 Supply Chain Playbook: Game Strategy*, 17th Annual Trends and Issues in Logistics and Transportation, Chicago 2008; CAPGEMINI, THE UNIVERSITY OF TENNESSEE, GEORGIA SOUTHERN UNIVERSITY, JDA SOFTWARE GROUP INC., *Drivers of Sustainable Supply Chain Management Practice*, 18th Annual Trends and Issues in Logistics and Transportation, Chicago 2009.



Rys. 3. Oddziaływanie strategii logistycznej na zmiany w zarządzaniu i efekty przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. RAO, A.J. STENGER, H.-J. WU, *Training Future Logistics Managers: Logistics Strategies within the Corporate Planning Framework*, „Journal of Business Logistics” 1994, vol. 15, no. 2, s. 250–261; G.S. DAY, R. WENSLEY, *Assessing Advantage: A Framework of Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52, April, s. 1–20; P.J. DAUGHERTY, H. CHEN, D.D. MATTIODA, S.J. GRAWE, *Marketing/Logistics Relationships: Influence on Capabilities and Performance*, „Journal of Business Logistics” 2009, vol. 30, no. 1, s. 2.

Przejawy wpływu strategii logistycznej na zmiany w zarządzaniu w świetle badań

Możliwość wpływu strategii logistycznej na zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem były przedmiotem badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego, w których udział wzięło 111 przedsiębiorstw działających w pięciu sektorach (tzw. sekcjach PKD): górnictwie i wydobywaniu, przetwórstwie przemysłowym, wytwarzaniu i zaopatrywaniu w media, budownictwie oraz handlu⁸⁾ Relacje strategii logistycznej i strategii przedsiębiorstwa w opinii ankietowanych przedsiębiorstw przedstawia rysunek 4.

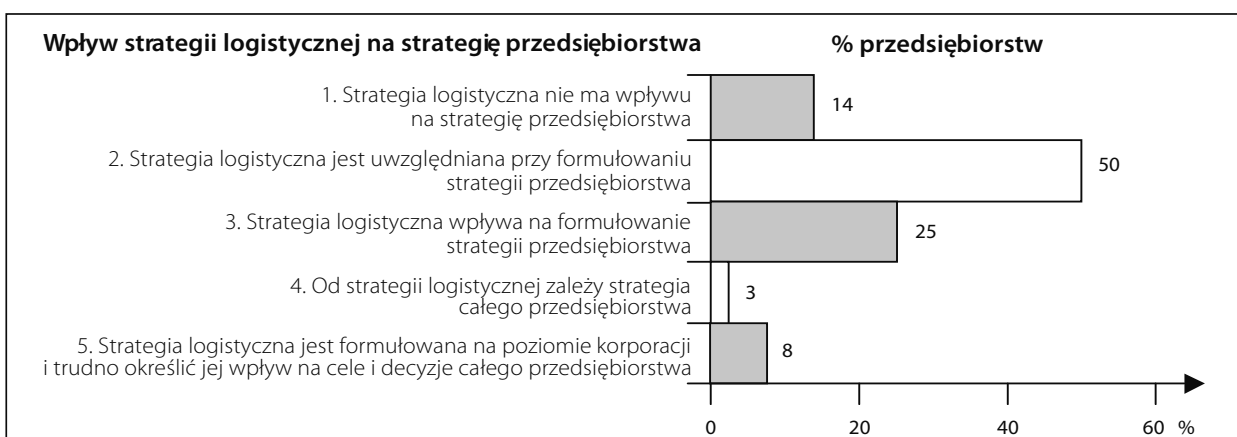
Zdaniem połowy ankietowanych przedsiębiorstw strategia logistyczna jest uwzględniana przy formułowaniu całościowej strategii przedsiębiorstwa. Może to – jak się wydaje – świadczyć o dość dużym znaczeniu strategii logistycznej

logistyczna wpływa na strategię przedsiębiorstwa, co może świadczyć o istotnym znaczeniu logistyki w kształtowaniu ich strategicznych kierunków rozwoju. Natomiast jedynie zdaniem 3% przedsiębiorstw od strategii logistycznej zależy strategia całej firmy.

W ocenie relacji między strategią logistyczną a strategią przedsiębiorstwa ważną rolę pełni również wybór tzw. opcji strategicznych w sferze logistyki (rysunek 5). Opcje te stanowią potencjalne komponenty strategii logistycznej, determinujące osiągnięcie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych. Przedmiotem badań była ocena znaczenia ośmiu opcji strategicznych, związanych z przewagą konkurencyjną, kosztami przepływów, potrzebami klientów, relacjami z dostawcami i odbiorcami w łańcuchu dostaw, logistyczną obsługą klienta, elastycznością systemu logistycznego oraz gospodarowaniem zapasami.

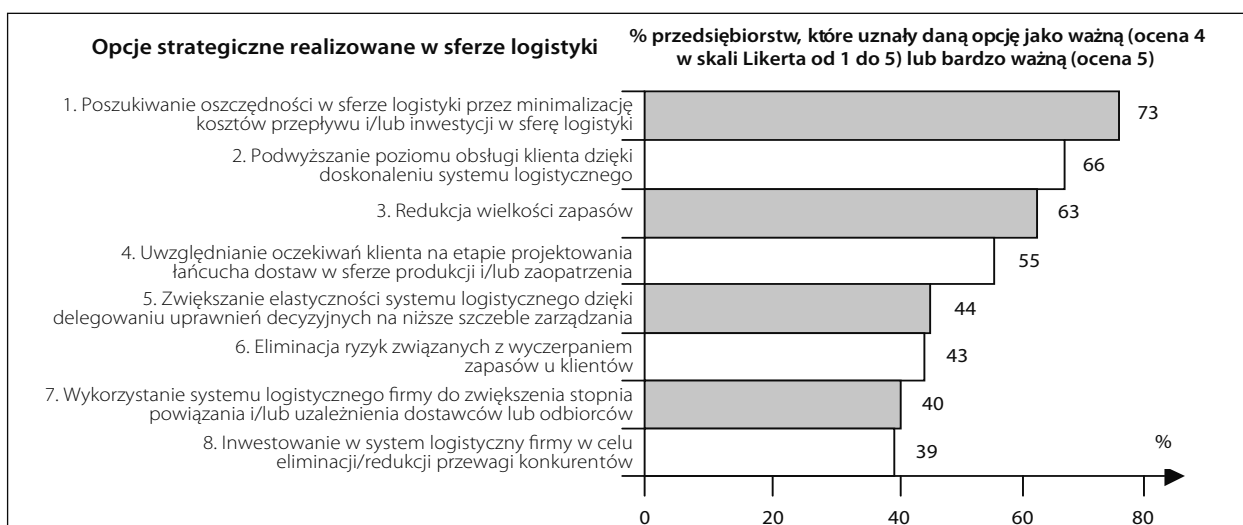
w świetle dążeń przedsiębiorstwa do osiągnięcia oczekiwanych efektów. Jednocześnie taka ocena roli strategii logistycznej w kontekście jej wpływu na strategię przedsiębiorstwa może być uznana za nieco niejednoznaczna i zbyt ogólnikowa. Stanowisko takie nie oznacza bowiem, że dla ankietowanych przedsiębiorstw wytyczne zawarte w strategii logistycznej są wiążące w planowaniu strategicznym na szczeblu przedsiębiorstwa lub jego poszczególnych biznesów.

Z kolei zdaniem 25% badanych przedsiębiorstw strategia



Rys. 4. Relacje pomiędzy strategią logistyczną a strategią przedsiębiorstwa w świetle badań w przedsiębiorstwach w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sprawozdanie merytoryczne (punkt D) do raportu końcowego z realizacji projektu badawczego własnego „Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami”*, maszynopis powielony, Katedra Logistyki i Marketingu, Uniwersytet Opolski, Opole 2011, s. 42–43.



Rys. 5. Znaczenie opcji strategicznych realizowanych przez przedsiębiorstwa w sferze logistyki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sprawozdanie merytoryczne (punkt D) do raportu końcowego z realizacji projektu badawczego własnego „Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami”*, maszynopis powielony, Katedra Logistyki i Marketingu, Uniwersytet Opolski, Opole 2011, s. 41–42.

W opinii 73% ankietowanych przedsiębiorstw najważniejsze do rozwoju skutecznej strategii logistycznej są działania związane z poszukiwaniem oszczędności w sferze logistyki, osiąganych dzięki minimalizacji kosztów przepływu i/lub inwestycji w sferę logistyki. Takie stanowisko wydaje się oznaczać, że w kształtowaniu kierunków rozwoju strategii logistycznej badane przedsiębiorstwa kierują się przede wszystkim orientacją kosztową. Jednocześnie aż 66% firm za ważne lub bardzo ważne uznało działania warunkujące zwiększanie poziomu obsługi klienta dzięki doskonaleniu systemu logistycznego, natomiast 63% przypisało duże lub bardzo duże znaczenie dążeniom do zmniejszania wielkości utrzymywanych zapasów. Wydaje się, że strategię logistyczne badanych przedsiębiorstw mają w znacznej mierze charakter tzw. strategii mieszanych, podobnych do tych, które wyraźnie przeważały w przedstawionych wcześniej wynikach badań przeprowadzonych przez Capgemini.

dr inż. Rafał Matwiejczuk
Katedra Logistyki i Marketingu
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytetu Opolskiego

Artykuł przygotowany w ramach projektu badawczego „Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami”, realizowanego w Katedrze Logistyki i Marketingu na Uniwersytecie Opolskim w latach 2009–2011.

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. M. ROMANOWSKA, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 30.
- ²⁾ J. WITKOWSKI, *Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1995, s. 46.
- ³⁾ Zob. P. BLAIK, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 35–41.
- ⁴⁾ D.J. BOWERSOX, P.J. DAUGHERTY, *Emerging Patterns of Logistical Organization*, „Journal of Business Logistics” 1987, vol. 8, no. 1, s. 51–53.
- ⁵⁾ Szerzej zob. tamże.
- ⁶⁾ J. WITKOWSKI, *Strategia logistyczna...*, op. cit., s. 48–49.
- ⁷⁾ Zob. E. GOŁEMBSKA, *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 59.
- ⁸⁾ Szczegółowe wyniki badań zostały przedstawione w: *Sprawozdanie merytoryczne (punkt D) do raportu końcowego z realizacji projektu badawczego własnego „Logistyczne determinanty zarzą-*

dzania przedsiębiorstwami”, maszynopis powielony, Katedra Logistyki i Marketingu, Uniwersytet Opolski, Opole 2011.

BIBLIOGRAFIA

- [1] AUTRY C.W., ZACHARIA Z.G., LAMB CH.W., *A Logistics Strategy Taxonomy*, „Journal of Business Logistics” 2008, vol. 29, no. 2.
- [2] BLAIK P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010.
- [3] BOWERSOX D. J., DAUGHERTY P. J., *Emerging Patterns of Logistical Organization*, „Journal of Business Logistics” 1987, vol. 8, no. 1.
- [4] CAPGEMINI, GEORGIA SOUTHERN UNIVERSITY, THE UNIVERSITY OF TENNESSEE, SAP, *Plan, Play, Profit. The 2008 Supply Chain Playbook: Game Strategy*, 17th Annual Trends and Issues in Logistics and Transportation, Chicago 2008.
- [5] CAPGEMINI, THE UNIVERSITY OF TENNESSEE, GEORGIA SOUTHERN UNIVERSITY, JDA SOFTWARE GROUP INC., *Drivers of Sustainable Supply Chain Management Practice*, 18th Annual Trends and Issues in Logistics and Transportation, Chicago 2009.
- [6] DAUGHERTY P.J., CHEN H., MATTIODA D.D., GRAWE S.J., *Marketing/Logistics Relationships: Influence on Capabilities and Performance*, „Journal of Business Logistics” 2009, vol. 30, no. 1.
- [7] DAY G.S., WENSLEY R., *Assessing Advantage: A Framework of Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52, April.
- [8] GOŁEMBSKA E., *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [9] MCGINNIS M.A., KOHN J.W., SPILLAN J.E., *A Longitudinal Study of Logistics Strategy: 1990–2008*, „Journal of Business Logistics” 2010, vol. 31, no. 1.
- [10] RAO K., STENGER A. J., WU H.-J., *Training Future Logistics Managers: Logistics Strategies within the Corporate Planning Framework*, „Journal of Business Logistics” 1994, vol. 15, no. 2.
- [11] ROMANOWSKA M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- [12] *Sprawozdanie merytoryczne (punkt D) do raportu końcowego z realizacji projektu badawczego własnego „Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami”*, maszynopis powielony, Katedra Logistyki i Marketingu, Uniwersytet Opolski, Opole 2011.
- [13] WITKOWSKI J., *Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1995.

Logistics Strategy as a Determinant of Business Management Changes

Logistics strategy may significantly influence corporate and business strategy development process, as well as changes in business management and getting desired market and economic outcomes by a company. The article points at world-wide empirical research concerning three basic logistics strategy orientations: process, market and information, as well as partial results of research conducted by the Chair of Logistics and Marketing at Opole University, Poland, within empirical project named *Logistics Determinants of Business Management*.