Marek Ciesielski

TEORETYCZNE PODSTAWY STRATEGII LOGISTYCZNYCH FIRM

W badaniach naukowych związanych z logistyką i w procesie rozwoju tej dziedziny wiedzy coraz większego znaczenia nabiera zachowanie odpowiednich powiązań ze stale rozwijającą się nauką o zarządzaniu przedsiębiorstwami oraz z takimi dyscyplinami jak marketing i ekonomika jakości. Zrozumienie i wykorzystanie tych powiązań może mieć korzystny wpływ na ulepszenie każdej z wymienionych dziedzin i na podniesienie wartości ich nurtu postulatywnego. Zasadniczą płaszczyzną owych powiązań są oczywiście teoretyczne podstawy nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwami, marketingu, logistyki i zarządzania jakością. Nadto nie ulega wątpliwości, iż identyfikacja i systematyzacja podstaw teoretycznych ma zasadnicze znaczenie dla stałej analizy wartości wiedzy logistycznej i tworzenia nowych koncepcji jej rozwoju. Szczególnie ważna jest ta kwestia dla zarządzania logistycznego, a w tym dla formułowania strategii logistycznych. Stąd też rozważania nad teoretycznymi podstawami logistyki winny przede wszystkim odnosić się do strategii logistycznych. Bardzo trudno jest odwzorować wpływ teorii na strategie logistyczne. Jak się wydaje występują tu dwa podstawowe rodzaje oddziaływania. W pierwszym podstawowe znaczenie ma jednoczesne wykorzystanie koncepcji teoretycznych w formułowaniu strategii ogólnych firm i w tworzeniu ich strategii logistycznych. Wówczas postęp w sferze logistyki jest uzależniony od innowacji w skali strategii całej firmy. W drugim rodzaju oddziaływania koncepcje teoretyczne wpływają wprost na strategie logistyczne i nie ma tu znaczenia, czy jednocześnie wywołują zmiany strategii konkurencyjnych, czy nie.

W tym opracowaniu wpierw przeanalizowano podstawowy zakres teorii, które – jak się wydaje – wpływają na strategie logistyczne w pierwszy z opisanych sposobów. Następnie wskazano na przypadki bezpośredniego i samodzielnego oddziaływania teorii na strategie logistyczne.

Podstawowy zakres teorii

Zasadniczy zbiór praw i teorii stanowiących teoretyczne podstawy logistyki musi zawierać:

1) główne elementy teorii produkcji i neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa, a w tym przede wszystkim:
   - prawo nieproporcjonalnych przychodów,
   - prawo korzyści skali,
   - model równowagi przedsiębiorstwa;
2) teorię kosztów;
3) teorie zachowań konkurencyjnych;
4) teorie zachowania się przedsiębiorstw;
5) teorie ekonomii ewolucyjnej.

Prawo korzyści skali i prawo rosnących przychodów opisują odpowiednio: korzystne zmiany pełnych kosztów produkcji w miarę wzrostu skali produkcji w długim okresie i korzystne zachowanie się zmiennych kosztów produkcji w krótkim okresie. Z kolei prawo malejących przychodów ostrzega przed groźbą wzrostu kosztów po przekroczeniu pewnej wielkości produkcji. Można z nich wyprowadzić zasady praktyczne: działaj w dużej skali oraz dużym zasięgu i szukaj optimum produkcji swej firmy. Znajomość optimum produkcji nie przesądza oczywiście jeszcze o decyzji odnośnie do wielkości produkcji. Tę należy wyznaczyć na podstawie teoretycznego modelu równowagi przedsiębiorstwa. W neoklasycznym modelu przedsiębiorstwa równowagę wyznacza się, biorąc pod uwagę dwa zjawiska: stałość lub spadek ceny w przypadku wzrostu produkcji i rosnące w miarę zwiększania produkcji koszty krańcowe. Jedno zjawisko (wzrost produkcji) wywołuje efekty niekorzystne i korzystne lub neutralne. Trzeba więc rozważać różne kombinacje przyrostu wpływów i kosztów, aby znaleźć optymalny punkt równowagi. Rozwinięciem tego modelu jest logistyczna koncepcja elastycznego zakładu produkcyjnego.

W zasadzie wszystkie elementy systemu logistycznego firmy są przedmiotem decyzji typu „make or buy". Jest to typowa egzemplifikacja praktyczna problemu analizowanego przez teorię kosztów transakcyjnych. Twórca tej teorii O. E. Williamson wskazuje, iż z punktu widzenia celu, jakim jest minimalizacja kosztów transakcyjnych, możliwe są dwa rozwiązania skrajne: transakcje rynkowe i regulacja administracyjna[1]. Pomiędzy tymi skrajnościami znajdują się rozwiązania hybrydowe. W przeciwieństwie do ortodoksyjnej teorii ekonomicznej ujmującej wyłącznie koszty produkcji, teoria kosztów transakcyjnych uwzględnia koszty związane ze specyficznością zasobów, częstotliwością zakupów

[1] Do kosztów transakcyjnych zalicza się koszty wyszukania partnerów, koszty negocjacji, koszty rozwiązywania ewentualnych sporów itp.

i ryzykiem braków rynkowych. W teorii neoklasycznej firma widziana jest w perspektywie funkcji produkcji. W teorii kosztów transakcyjnych firma traktowana jest jako „struktura regulacji", umożliwiająca minimalizację kosztów transakcyjnych[2].

W praktyce decyzja – czy kupować na rynku (np. usługi logistyczne), czy też zdecydować się na rozwiązanie administracyjne (np. na własny system logistyczny) zależy od cech ekonomicznych procesu produkcji w danym rodzaju działalności oraz od natury jej kosztów transakcyjnych[3]. O wyborze decyduje zestawienie korzyści skali w danej działalności, kosztów jej kontroli i kosztów transakcyjnych z uwzględnieniem niepewności zakupów na rynku. Dobra typowe, o kosztach produkcji silnie zależnych od skali będą raczej kupowane na rynku, o ile nie wystąpią czynniki zwiększające silnie koszty negocjacji i realizacji transakcji lub też ryzyko braków rynkowych. Natomiast im mniejsze są korzyści skali, a wyższe koszty transakcyjne, tym silniejsza jest tendencja do integracji pionowej, a więc wytwarzania we własnym zakresie. Istotne jest tu to – na co wskazał Williamson – iż rozwój organizacji nie jest tylko konsekwencją zmian technologicznych, ale wiąże się z poszukiwaniem sposobów zmniejszenia kosztów transakcyjnych.

Koncepcje, modele i strategie logistyczne nawiązują w dużym stopniu do teorii zachowań konkurencyjnych[4]. Teorie te stanowią przykład konwergencji teorii zarządzania strategicznego i teorii ekonomicznych, zwłaszcza teorii ekonomii branży[5]. Podobnie jak te ostatnie za podstawowy układ odniesienia, w którym rozpatruje się zachowania przedsiębiorstw, przyjmują branże. W branży (sektorze) współistnieją dwa typy konkurencji – konkurencja cenowa i konkurencja przez różnicowanie. Charakter i natężenie konkurencji zależą, według M. E. Portera, od: rywalizacji między aktualnymi konkurentami, zagrożenia przez nowe wejścia, siły przetargowej dostawców, siły przetargowej nabywców i zagrożenia przez substytuty. Wyliczone siły konkurencyjne składają się na bardzo popularny model sektora Portera. Zawarty w nim sposób traktowania branży, firmy i konkurencji jest przyjmowany przez logistykę. Dotyczy to w jeszcze większym stopniu koncepcji łańcucha wartości M. E. Portera[6].

Związany z modelem branży układ podstawowych strategii konkurencyjnych firm M. E. Portera jest bardzo przydatny dla badania powiązań

---

[2] M. Gorynia, *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, AE w Poznaniu, Poznań 1995, s. 57.

[3] Por.: K. Semlinger, *New Developments in Subcontracting: Mixing Market and Hierarchy*. W: *Towards a New Europe. Structural Change in the European Economy*, EAEPE. E. Elgar Publishing Limited, 1991.

[4] Por.: J. Witkowski, *Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1995, s. 43-47.

[5] W. J. Otta, *Teoria zarządzania strategicznego a problem przejścia*. W: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań, 1994, s. 129.

[6] M. E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York 1980.

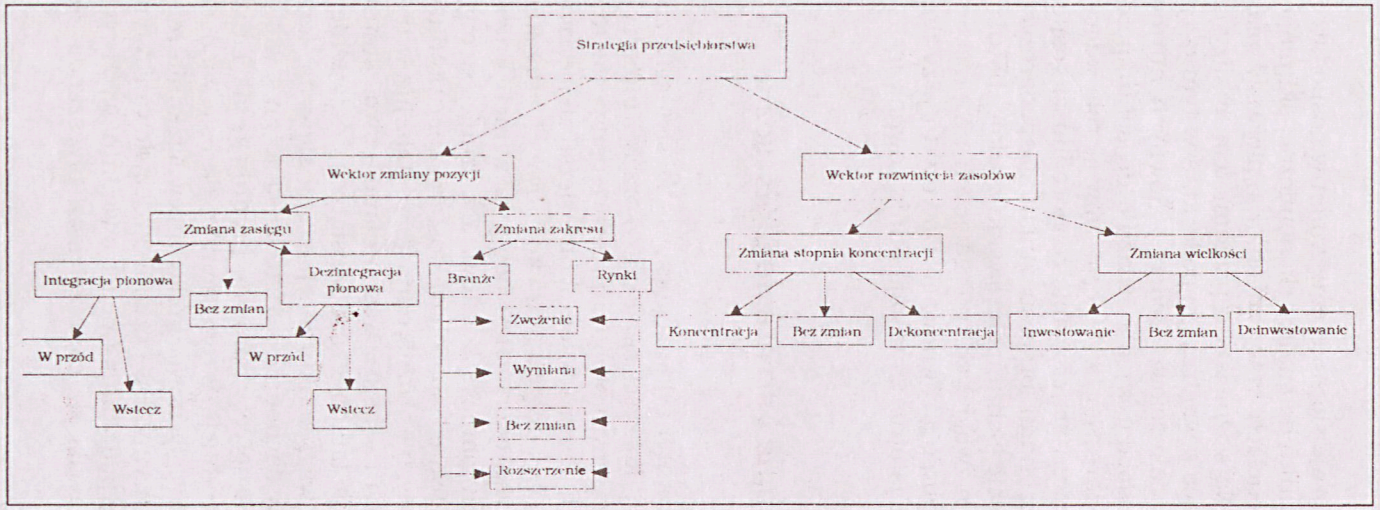
między strategiami konkurencyjnymi i logistycznymi. Użyteczna może być tu także systematyzacja podstawowych wyróżniających zdolności firmy J. Kaya. Przyjmuje on, iż są trzy wyróżniające zdolności, umożliwiające firmie zdobycie przewagi konkurencyjnej: architektura, innowacje i reputacja. Architektura to sieć relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół firmy. Firmy ustanawiają stosunki ze swymi pracownikami i między nimi (architektura wewnętrzna), ze swoimi dostawcami lub klientami (architektura zewnętrzna) albo w obrębie grupy firm zajmujących się pokrewną działalnością (architektura sieci)[7]. W omawianym przypadku istotna jest architektura sieci oraz architektura zewnętrzna. Stosunki z innymi firmami i z innymi klientami mogą stać się wyróżniającą zdolnością, jeśli opierają się na kontraktach relatywnych, a więc zależą od pełnej świadomości uczestników, że biorą oni udział w grze wielokrotnie powtarzanej, a dzięki temu wpływają na rozwiązanie problemów współdziałania, koordynacji i zaangażowania. Bez wątpienia wielka część architektury w firmie ma charakter logistyczny. Oczywisty jest także wpływ logistyki na reputację firmy. Logistykę rzadko wiąże się z innowacjami – nie dlatego, że nie ma innowacji logistycznych – ale dlatego, że są one mało widoczne dla klientów firm i obserwatorów życia gospodarczego.

Do teoretycznych podstaw logistyki należy zaliczyć też schematy zachowania się przedsiębiorstw. Zachowania przedsiębiorstw obejmują zmiany w relacjach między przedsiębiorstwem i otoczeniem, i zmiany w wewnętrznej strukturze przedsiębiorstwa. Schemat zachowania się przedsiębiorstwa jest jego strategią. Strategię można przedstawić za pomocą[8]:

1) wektora zmiany pozycji, określonej przez domenę przedsiębiorstw; domena przedsiębiorstwa oznacza jego zakres branżowo-asortymentowy, zakres rynkowy (dostawców i odbiorców) oraz zasięg (fazy produkcji i dystrybucji objęte przez przedsiębiorstwa);
2) wektora rozwinięcia zasobów przedsiębiorstwa, który obejmuje zmiany w ilości zasobów, zmiany w ich charakterze oraz zmiany w alokacji (w układzie funkcjonalnym, rynkowym, organizacyjnym itp.)[9].

Schemat ten jest punktem wyjścia dla tworzenia metodologii formułowania strategii logistycznych. Pozwala on na ścisłe ustalenie powiązań między strategią ogólną a logistyczną i jednocześnie wskazuje te obszary strategii ogólnej, dla których logistyka ma istotne znaczenie. Dotyczy to przede wszystkim: zakresu integracji pionowej w sferze czynności logistycznych, ustalenia pożądanego poziomu obsługi poszczególnych ryn-

[7] J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
[8] W. J. Otta, *op. cit.*, s. 131-133.
[9] Strategię przedsiębiorstwa opracowaną na podstawie teorii zarządzania strategicznego przedstawiono graficznie na rys. 1.



Rys. 1. Strategia przedsiębiorstwa

Źródło: W. J. Otta, Strategia przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. *W:* Przedsiębiorstwo na rynku zagranicznym. Analiza strategiczna, *praca zbior. pod red. T. Gołębiewskiego, PWN, Warszawa 1994, s. 42*

ków, limitu nakładów kapitałowych na system logistyczny oraz akceptowanego poziomu kosztów.

W ekonomii ewolucyjnej akcentuje się znaczenie zmian w gospodarce. Dla podkreślenia opozycji w stosunku do analizy ekonomicznej skupionej na problemach równowagi i modelach statycznych, na pierwszy plan wysuwa się procesy rozwojowe. Najważniejszym przedmiotem analizy są tu zmiany gospodarcze pochodzące z wnętrza gospodarki, a w tym oczywiście przede wszystkim zmiany jakościowe. Jeden z głównych nurtów ewolucyjnej analizy procesów gospodarczych nawiązuje do schumpeterowskiego ujęcia procesu gospodarczego, w którym główną rolę odgrywają innowacje. Zmiany jakościowe i generowanie różnorodności gospodarczej są tu centralnymi kategoriami procesu zmian gospodarczych w długiej perspektywie[10]. Podejście schumpeterowskie nadaje bowiem duże znaczenie analizie stanów rozwojowych, polegających na przechodzeniu od jednego do drugiego punktu równowagi. Dotyczy to przy tym takich zmian jakościowych, które istotnie zmieniają punkt równowagi.

Strategie konkurencyjne i strategie logistyczne

Najwcześniejsze strategie konkurencyjne to oczywiście strategie zorientowane na niskie koszty płac, korzyści skali oraz korzyści integracji pionowej, a także stanowiące w pewnym stopniu przeciwieństwo efektów integracji – korzyści specjalizacji. Później wyodrębniły się strategie rynkowe o przeciwstawnym charakterze: przywództwo kosztowe i oferowanie unikatowości produktów. Logistyka odgrywała i odgrywa w nich ważną rolę, umożliwiając z jednej strony obniżkę kosztów, a z drugiej strony, tworząc wiele możliwości różnicowania sposobów dostarczania produktów firmy. Alternatywa „niskie koszty – różnorodność" została już w dużym stopniu osłabiona. Miała w tym – jak już wspomniano – swój istotny udział logistyka. Jednocześnie w latach osiemdziesiątych, najważniejszym czynnikiem tworzenia przewagi konkurencyjnej stał się czas. Idea ta zrodziła się w Japonii, a firmy zachodnie szybko ją sobie przyswoiły. Koncentracja na czynniku czasu dotyczy zarówno produkcji, jak i rozwoju produktu, sprzedaży i dystrybucji. W tym samym okresie wiodące przedsiębiorstwa japońskie dostrzegły nowe źródło przewagi konkurencyjnej – elastyczny zakład produkcyjny. Dwa czynniki zdecydowały o tym kierunku: po pierwsze – w miarę podbijania i penetrowania nowych rynków wąska gama produktów stawała się coraz większą przeszkodą. Po

[10] W. Kwaśnicki, *Ekonomia ewolucyjna – alternatywne spojrzenie na proces rozwoju gospodarczego* (część II), „Gospodarka Narodowa" 1996 nr 10, s. 47.

drugie – przy ograniczeniu wzrostu korzyści strategii dużej skali stawały się coraz mniejsze. Występowała tu też ciągle sprzeczność między skalą a zróżnicowaniem produktów.

Zaczęto analizować koszty produkcji z wyróżnieniem dwu kategorii: kosztów zależnych od skali produkcji i kosztów zależnych od zróżnicowania produktów. Stwierdzono, iż koszty związane ze skalą liczone na jednostkę produkcji spadają z reguły o 15-25% przy podwojeniu wielkości produkcji. Natomiast koszty związane ze zróżnicowaniem odzwierciedlające nakłady na wyposażenie stanowisk produkcyjnych, koszty przestawiania maszyn, koszty przesuwania materiałów, koszty zapasów i inne koszty tego typu, rosną średnio o 20-35% na jednostkę, gdy zmienność produktów ulega podwojeniu. Istnieje przy tym optimum – czyli taka kombinacja wielkości i zmienności, przy której koszty produkcji w danej fabryce są najniższe.

W elastycznym zakładzie produkcyjnym koszty zależne od różnorodności rosną wolniej niż zróżnicowanie produkcji. Zachowanie kosztów zależnych od skali nie zmienia się. Wówczas punktowi optimum odpowiada większa skala produkcji niż w tradycyjnej firmie. Luka między optimum w elastycznym i tradycyjnym zakładzie produkcyjnym decyduje o przewadze konkurencyjnej tego pierwszego. Elastyczność produkcji uzyskuje się oczywiście nie tylko dzięki organizacji samych procesów wytwarzania, lecz także poprzez pełną kontrolę jakości, system Just in Time, bliskie związki z dostawcami i inne działania o charakterze logistycznym.

Strategie oparte na czasie, wykorzystujące koncepcje elastycznej produkcji i system szybkiej odpowiedzi, wprowadziły w pełni przede wszystkim przedsiębiorstwa japońskie, choć nie brak tu firm z Europy i USA (Sony, Sharp, Toyota, Hitachi, NEC, Toshiba, Honda, Benetton, Federal Express, Domino's Pizza, Wilson Art.. Mc Donald's, The Limited). To podejście do walki konkurencyjnej stanowiło bez wątpienia nawiązanie do starej koncepcji „pętli planowania" J. W. Forrestera. Obejmuje ona fabrykę, magazyn fabryczny, zapasy dystrybutora i zapasy detalisty. Forrester analizował przepływy informacji i towarów w tym systemie i opisał wpływ czasu na rentowność firmy. Wskazał, iż w przy długotrwałych przepływach pojawiła się alternatywa: produkować na podstawie prognoz lub zredukować czasy dostarczania informacji i towarów. W strategiach opartych na czasie wybiera się to drugie rozwiązanie. W tym sensie logistyka pozwoliła na zredukowanie negatywnych skutków niepewności.

W latach osiemdziesiątych odkryto, iż firmy konkurują na bardziej kompleksowej bazie. Stwierdzono, iż czas jest tylko jednym z nowych elementów konkurencji. Nowa koncepcja polega na tym, że przewaga konkurencyjna wynika zarówno z koncentracji na jednym rodzaju działalności, jak i na dywersyfikacji, przewadze jakościowej, zdolności wchodzenia do nowych sektorów, a w tym do sektorów wyłaniających się. Rozwój następuje poprzez przenoszenie zdolności firmy do nowych regio-

nów geograficznych i nowych rodzajów działalności. Firmy łączą korzyści skali i elastyczności działania, zwiększając swą przewagę konkurencyjną poprzez zasadę szybkich odpowiedzi, skracanie cykli, innowacyjność, zdolność do równoczesnego dostosowania się do różnych warunków otoczenia i kreatywność, rozumianą jako tworzenie nowych idei i wykorzystanie istniejących idei do tworzenia nowych wartości. Dobrym przykładem stosowania takiej strategii jest historia najbardziej zyskownej sieci detalicznej w USA – Wal Martu. Firma ta osiągnęła wielki sukces rynkowy jako firma wiarygodna, tania i oferująca wysoki poziom usług. Było to możliwe dzięki stworzeniu niezwykle operatywnego systemu zaopatrzenia i dzięki dobrej lokalizacji centrów dystrybucyjnych i sklepów. Ten sposób konkurowania wykorzystuje wszystkie elementy i funkcje strategii logistycznych, wypracowane we wcześniejszych typach strategii. Jednakże szczególną uwagę zwraca się tu na stworzenie systemu bezpośrednich przepływów i sprawność oraz wykorzystanie transportu. Można powiedzieć, iż trzy z czterech podstawowych zasad konkurowania na bazie zdolności firmy wykazują pełną zgodność z podejściem logistycznym. Są to następujące zalecenia:

- podstawowymi elementami strategii przedsiębiorstwa nie są produkty ani rynki, ale procesy;
- sukces w konkurencji zależy od przetransformowania kluczowych procesów w firmie w strategiczne umiejętności, które tworzą wartości dla klientów;
- firmy tworzą te umiejętności przez strategiczne inwestowanie w podstawową infrastrukturę, łącząc i przekraczając tradycyjne podziały organizacyjne i funkcjonalne.

Z punktu widzenia ekonomii ewolucyjnej formułowanie strategii konkurencyjnej firmy to przede wszystkim poszukiwanie innowacji. Logistyka to jedna ze sfer działalności przedsiębiorstwa, która może być odnoszona do postulatu odejścia od koncentracji uwagi na istniejących rynkach i szukania szans na rynkach, na których zasady konkurowania nie zostały jeszcze określone, koncepcja produktu nie jest zdefiniowana, a granice nie są stabilne[11]. Szanse nie powinny być tu rozumiane jako okazje, a więc ślepe zrządzenie losu. W przeciwieństwie do okazji szansa jest zależna od firmy. Należy ją odnosić do pojęcia innowacji według P. Druckera – „system stworzony tam, gdzie inni widzą luźne nie powiązane ze sobą elementy". Dostrzeżona i zoperacjonalizowana w postaci określonej opcji szansa jest niczym innym jak strategiczną innowacją przedsiębiorstwa[12]. Warunkiem powstania szansy jest aktywny stosunek przedsiębiorstwa do otoczenia i własnych struktur. Firma powinna więc

[11] Por.: M. Moszkiewicz, *Przekształcenia w gospodarce a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, „Przegląd Organizacji" 1997 nr 1, s. 35.

[12] M. Moszkiewicz, *op. cit.*

poszukiwać innowacji logistycznych, które mogą przynieść jej premie w postaci chwilowej lub cząstkowej pozycji monopolistycznej.

Strategie logistyczne

Jest rzeczą oczywistą, iż strategie logistyczne – podobnie jak wszelkie inne strategie, a w tym przede wszystkim strategie marketingowe – przenikają się wzajemnie ze strategiami konkurencyjnymi. Tak więc podczas systematyzacji strategii logistycznych trzeba z góry pogodzić się z nieostrością pewnych podziałów, a nawet z umownością klasyfikacji. Nie powinno to jednak zniechęcać do podejmowania prób w tym zakresie. Należy też przyjąć, iż bezpośrednie logistyczne rozwinięcia strategii konkurencyjnych nie powinny być traktowane tu jako strategie logistyczne. Trzeba raczej poszukać w miarę oryginalnych koncepcji logistycznych, co najwyżej pośrednio inspirowanych sposobami zdobywania przewagi konkurencyjnej lub innymi rodzajami strategii funkcjonalnych. Wstępna lista strategii logistycznych – oparta na porządku chronologicznym – może przedstawiać się następująco:

- integracja funkcji i procesów,
- zmniejszanie lub eliminacja zapasów,
- różnicowanie obsługi rynku,
- zarządzanie łańcuchami dostaw,
- skracanie cykli,
- kooperacja w relacji „dostawca – odbiorca".

Można powiedzieć, iż w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych wdrażanie podejścia logistycznego w Europie i w USA rozpoczynało się od zintegrowanego rozpatrywania transportu, magazynowania, sterowania zapasami itd. oraz badania występujących między nimi zależności typu „trade off". Dalej, w miarę upowszechniania się pozytywnych ocen tych działań, przenoszono ideę integracji na szersze płaszczyzny. Bez wątpienia na pojawienie się i rozwój idei integracji w logistyce zasadniczy wpływ miała teoria systemów Wymienione na drugim miejscu na liście strategii logistycznych zmniejszenie lub eliminacja zapasów to koncepcje tak znane, iż przy powierzchownym spojrzeniu często właśnie z nimi kojarzy się zarządzanie systemem logistycznym. Rozwój wiedzy w zakresie sterowania zapasami był ściśle skorelowany z procesem wzrostu dorobku w sferze badań operacyjnych. Natomiast strategia różnicowania obsługi rynku – jest rzadko łączona z logistyką. W dodatku różni się ona od pozostałych pięciu strategii tym, iż odnosi się głównie do jednej sfery działania firmy, podczas gdy reszta jest wyraźnie adresowana do całokształtu działalności. Warto ją jednak umieścić na liście, choćby z uwagi na jej znaczenie na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. W wielu krajach

okazało się wówczas, iż zastosowanie tradycyjnej koncepcji segmentacji rynku do logistyki może być bardzo efektywne. Ta strategia jest oczywiście oparta na analizie zależności między poziomem obsługi rynku a kosztami. Jak się wydaje w wielu dziedzinach zastosowanie strategii różnicowania logistycznego poziomu obsługi rynku mogłoby wciąż przynieść bardzo korzystne rezultaty. Ze wszystkich strategii logistycznych ma ona najsilniejsze powiązania ze strategiami marketingowymi. Nawiązuje też wyraźnie do analizy wartości.

Zarządzanie łańcuchami dostaw to swoiste zastosowanie idei integracji do zjawiska przepływów surowców, materiałów i wyrobów gotowych przez firmę. Oryginalność nowej koncepcji polega na włączeniu do zarządzania przepływami dostawców i odbiorców. Odbywa się ono poprzez alianse strategiczne, różne formy partnerstwa, koncepcje wyboru kluczowych dostawców oraz odbiorców itp. Niezależnie od formy współpracy pociąga to za sobą integrację systemów logistycznych firm i integrację procesów logistycznych, poszukiwanie sposobów zwiększania zaufania i zaangażowania firm w relacjach „dostawca – odbiorca", powiązanie systemów komputerowych itd. Kooperacja i procesy integracyjne prowadzą tez niekiedy do zmiany położenia ośrodka kierującego przepływem. Przykładowo, w miejsce dwu takich ośrodków u producenta i detalisty może wykształcić się jeden, umiejscowiony w detalu i kierujący całością przepływów. Stosowanie strategii zarządzania łańcuchem dostaw prowadzi do ulepszenia obsługi rynku i redukcji kosztów logistycznych. Strategie integracji i zarządzania łańcuchami dostaw skłaniają firmy do ograniczenia liczby dostawców, a niekiedy także i odbiorców. Niemniej ideę kooperacji w relacji „dostawca – odbiorca" można uznać za odrębną strategię. Wiąże się ona bowiem z koncepcją partnerstwa strategicznego i oznacza całkowicie nowe spojrzenie na zagadnienie zaopatrzenia i zbytu, a także na proces rozwoju produktu. Strategia kooperacji stanowi nawiązanie do nurtu ekologicznego w naukach społecznych.

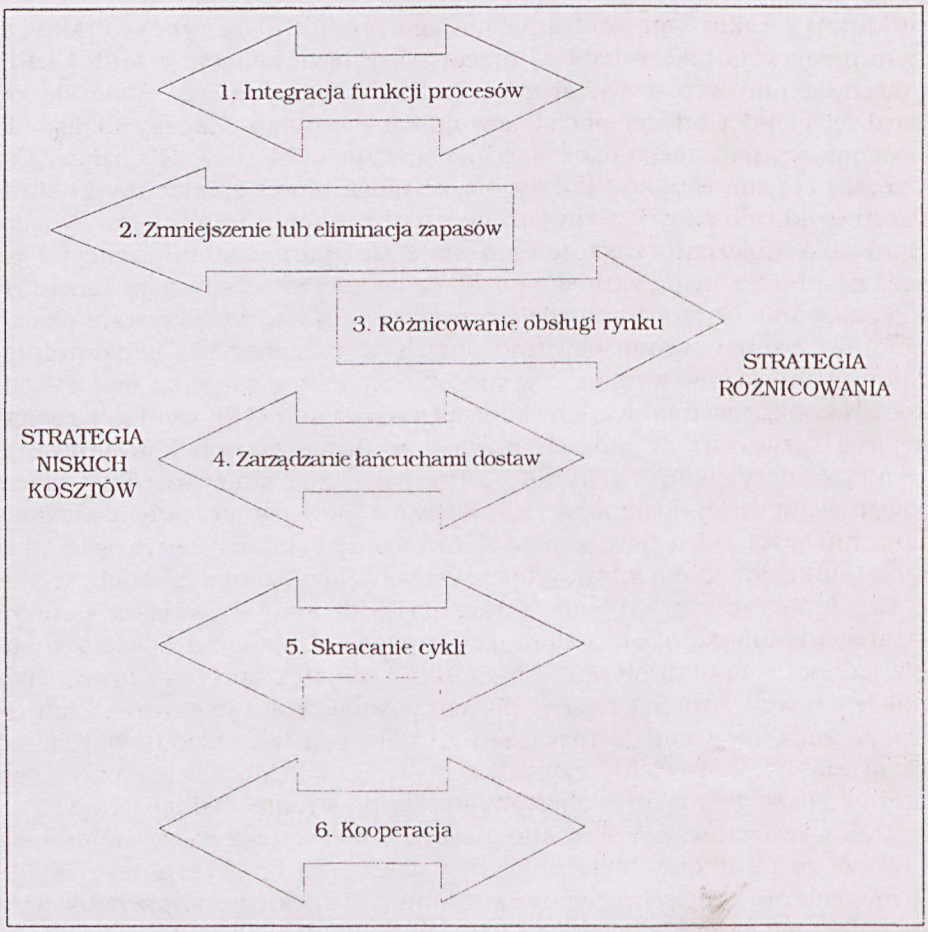
Strategie integracji, kooperacji i zarządzania łańcuchami dostaw tworzą dość jednolitą wiązkę strategii logistycznych. Jest ona swoistym substytutem koncepcji rozwiniętej integracji pionowej. Można przyjąć, iż przedsiębiorstwa odrzuciły ideę integracji pionowej i pozbyły się wszystkich jej negatywnych cech. Jednocześnie rozwinęły strategie logistyczne, które pozwalają im na uzyskiwanie pewnych korzyści, które występują w przypadku objęcia wszystkich faz produkcji i sprzedaży przez jedno przedsiębiorstwo. Wspomniana wiązka strategii logistycznych obniża koszty transakcyjne i tym samym tworzy szanse stosowania w praktyce koncepcji Lean Management.

Strategia skracania cykli nawiązuje bez wątpienia do strategii konkurencyjnych odnoszących się do czasu, a także do stosunkowo młodej dyscypliny zarządzania – zarządzania czasem. W logistycznym podejściu do tej kwestii mówi się o skracaniu trzech rodzajów cykli: cyklu przyjęcia i realizacji zamówienia, cyklu od przyjęcia surowca do dostawy gotowego

produktu i cyklu wprowadzania nowego produktu na rynek. Praktycznym przejawem tej strategii są przede wszystkim koncepcje MRP i DRP. Powodują one wzrost wrażliwości systemu logistycznego. Staje się on bardziej giętki i łatwiej przystosowuje się do zmian. Zapasy maleją do poziomu wyznaczonego przez zapotrzebowanie odbiorców. Nie oznacza to wzrostu ryzyka. Ryzyko i koszty ryzyka mogą nawet spadać dzięki skracaniu cykli dostaw i redukcji horyzontu planowania operatywnego. Sprawą o znaczeniu zasadniczym staje się natomiast informacja i jej przesyłanie. Strategia skracania cykli to jednocześnie strategia zarządzania zapasami. Narzuca ona wiele rozwiązań w sferze wykorzystania zasobów. Ich rozplanowanie powinno umożliwić przepływ bez składowania. Nadto – chociaż nie wynika to w sposób oczywisty – wiąże się ona ze sposobem konkurowania. Kariera koncepcji skracania cykli wynika z rosnącej roli rozwiązań, w których przyjęty w firmie sposób konkurowania wymaga od systemu logistycznego utrzymywania stałej szerokiej oferty towarowej o dużej dostępności dla klientów, przy jednoczesnym wyeliminowaniu wszystkich form zapasów. Skracanie cykli jest oczywiście strategią silnie komplementarną także wobec zarządzania łańcuchem dostaw. Jednocześnie strategia skracania cykli stanowi swoistą parę ze strategią zmniejszania lub eliminacji zapasów. Obie łączą bowiem w sobie jednoczesne oddziaływanie na koszty i majątek obrotowy firmy. Jednakże ich wpływ na logistyczny poziom obsługi rynku jest różny. Zmniejszanie zapasów wymaga rozwiązań chroniących ten poziom. Natomiast skracanie cykli w wielu przypadkach oznacza jednoczesną korzyść po stronie kosztów i majątku obrotowego oraz po stronie obsługi rynku.

Jak łatwo zauważyć, wszystkie wyróżnione strategie łączą się ze sobą i tworzą różne układy hierarchiczne w zależności od generalnej strategii firmy, sektora i innych czynników. Skłania to niekiedy do przyjmowania jednej z nich za istotę logistyki i utożsamiania wszystkich koncepcji logistycznych z jedną z wyróżnionych strategii – na przykład z integracją.

Wyliczone sześć strategii logistycznych miało i ma kapitalne znaczenie dla zdolności konkurencyjnej firmy. Relacje między strategiami konkurencyjnymi a logistycznymi mają przy tym ciekawe właściwości. Strategie logistyczne są komplementarne względem siebie, ale w różny sposób wpływają na strategie konkurencyjne. Stąd też mogą jednocześnie służyć różnym strategiom konkurencyjnym i „godzić ze sobą" poszczególne sposoby konkurowania, a w tym sposoby na pozór sprzeczne ze sobą. Nadto w strategiach logistycznych przeważa raczej podejście kooperacyjne, a nie konkurencyjne. To wiąże się z innowacyjnością logistyki i przesądza o tym, iż w dziedzinie logistyki przodują firmy z sektorów, w których dominuje – zamiast neoklasycznego – schumpeterowski model konkurencji. Liderami w dziedzinie logistyki są oligopoliści, i to głównie oligopoliści, którzy zawdzięczają swą dużą siłę rynkową innowacjom w różnych dziedzinach. W sumie można więc przyjąć, iż strategie logistyczne zmieniają podejście do konkurencji poprzez:



Rys. 2. Strategie logistyczne a konkurencyjne strategie niskich kosztów i różnicowania

Źródło: opracowanie własne

- łączenie ze sobą przeciwstawnych sposobów konkurowania,
- zwiększanie konkurencyjności całej firmy przez zmniejszanie poziomu konkurencji w poszczególnych sferach jej działania,
- konkurowanie łańcuchami dostaw.

Pierwsze z tych zjawisk można opisać poprzez analizę związków między strategiami logistycznymi a dwoma podstawowymi spośród czterech strategii M. E. Portera, które są często traktowane jako podstawowy model klasyfikacji strategii konkurencyjnych. Tak jak to przedstawiono na rys. 2, tylko dwie z sześciu strategii logistycznych służą albo strategii niskich kosztów, albo strategii różnicowania. Pozostałe cztery prowadzą jednocześnie do obniżki kosztów i poprawy obsługi rynku, a więc do tworzenia unikatowości, która jest istotą strategii różnicowania. W rezultacie

kompleksowe stosowanie logistyki na poziomie zarządzania strategicznego pozwala na jednoczesną realizacją celów:

- zwiększenia konkurencyjności,
- poprawy wykorzystania zasobów.

Ograniczenie konkurencji w poszczególnych sferach działania firmy jest oczywistą konsekwencją strategii kooperacyjnych. Niemniej to zjawisko ma szerszy wymiar. Po pierwsze zmniejszenie poziomu konkurencji nie musi oznaczać wzrostu poziomu kooperacji. Po drugie zmniejszenie poziomu konkurencji w poszczególnych sferach działania firmy może być też wynikiem stosowania pozostałych pięciu strategii logistycznych. Jak już wspomniano, koncepcja zwiększania przewagi konkurencyjnej poprzez cząstkową kooperację stanowi jakby bezpieczniejszą formę popularnej w I połowie XX wieku strategii integracji pionowej. Pozwala ona na osiąganie takich samych korzyści, jakie niosła ze sobą strategia integracji pionowej, bez ponoszenia ryzyka, jakie się z nią wiązało. Konkurowanie łańcuchami dostaw jest zjawiskiem, które do tej pory zostało słabo odwzorowane w teoriach zarządzania strategicznego. Powinno ono być uwzględnione w modelach konkurencji w sektorach.

Marek Ciesielski

Theoretical bases for logistic strategies of firms

Summary

The article analyses connections between logistic strategies, theoretical bases for these strategies and competitive strategies of firms. Presentation of the influence of theories on the logistic strategies and the impact of competitive strategies on the logistic strategies is of essential significance for the understanding of the growth tendencies and for the forecast of changes in the sphere of logistic strategies.