

*Halina Brdulak  
Marek Ciesielski*

## KONKURENCYJNOŚĆ FIRM W ŁAŃCUCHU DOSTAW

---

### **Competitiveness of companies in a delivery chain**

Changes occurring in companies are to a large extent determined by considerable progress in the field of telecommunication, omnipresent computer technologies, usage of multimedia and economy of knowledge. In the future, the basis for success will be volume of the company's own IT resources and the manner of their management. Specific skills of the leaders, ability of people to create and fulfil visions, ability to create a market that does not exist yet and using one's personality for this purpose are mentioned as the source of domination of these companies. The market fight growing stronger results in the competing companies becoming similar. Therefore competition may be initiated basing on permanent and unique values, composing a set of activities so as to create a unique unity from the customer's point of view.

The future markets will be influenced by mentality of consumers and producers as well as that of goods and services suppliers. In the future, two basic models are likely – consumers will remain mass purchasers of goods and services or they become their co-creators and the goods will be better adjusted to their expectations. The possibilities of the above mentioned attitudes' penetration create four variants of the market attitude: Excelliance, Acme&Co, Keiretsu Rising, Sun Chasing.

In Poland, logistic management is one of the most neglected fields of management. For domestic companies operating in Poland it is recommended to adapt a partner strategy (not a leader one) in this field of activity. A competitive attitude that a company will attain in the future depends on its present competitive potential and a strategy which should be treated as a way of changing the resources that create a strategic potential into the company's strategic position. It is important to determine a target strategic position taking into consideration a phenomenon of competing by means of delivery chains and a „partnership-subcontracting” dilemma. The above mentioned dilemma must be examined on the level of a strategic position's vision, on the level of a strategy formulating and on the level of an analysis and developing the competitive potential.

It is necessary to specify fields for competing in the transportation-forwarding-logistic sector. On the examined market the main success factors are: cost position, relative level of service, an offer's scope, a company's renown and image, ability to co-operate with customers and their contractors and service „suppliers”, a company's financial standing. Success of the companies from the examined sector is determined by their skills connected with co-operation and ability to participate in the values chains. Importance of the above

*Halina Brdulak, Marek Ciesielski*

mentioned factors is so big that a traditional „share in the market” index should be replaced with a new one, connected with scale advantages, the share in creating value for a final recipient.

## **Wstęp**

Zastanawiając się, w jakim kierunku pójdą zmiany w działalności przedsiębiorstw w ciągu najbliższych kilkunastu lat, można uznać, że jedna rzecz jest pewna – podstawą sukcesu staną się zasoby informacyjne i sposób zarządzania nimi. Powyższe zmiany są determinowane znaczącym postępem telekomunikacyjnym, wszechobecnymi technologiami komputerowymi, wykorzystaniem multimedialnych i ekonomią wiedzy. W przyszłości przewiduje się kres korporacji międzynarodowych i powstanie na bazie internetu globalnych giełd pracy. Kierowanie organizacjami będzie wymagać pogłębionej wiedzy w zakresie kultury organizacyjnej i metod motywowania pracowników.<sup>1</sup> Dotychczasowe megaprzedsiębiorstwo, zorganizowane pionowo i kontrolujące cały łańcuch wartości, rozpadnie się na samodzielne części współpracujące ze sobą w celu tworzenia produktu końcowego. Można sobie wyobrazić cztery typy przedsiębiorstw:

- przedsiębiorstwa specjalizujące się w rozwijaniu produktów, pracy umysłowej opartej na wiedzy, zarządzane podobnie jak niewielkie firmy internetowe;
- przedsiębiorstwa koncentrujące się na fizycznej produkcji, gdzie wykorzystywane są korzyści skali i metody zarządzania środkami materialnymi; istotnym elementem powinna być tu ścisła kontrola;
- przedsiębiorstwa zajmujące się dystrybucją, która obecnie jest w trakcie ewolucji; być może dystrybucja oparta będzie na fizycznej sieci, która wspomagana jest przez sieć informatyczną;
- przedsiębiorstwa, których kluczową kompetencją będzie zarządzanie informacjami o klientach i dostarczanie wysokiej jakości serwisu.

Większy dostęp do informacji, który widoczny jest obecnie, spowoduje, że źródłem przewagi konkurencyjnej tych często wirtualnych firm (jako federacji firm mniejszych) będą specyficzne umiejętności ich liderów: zdolność do skłonienia ludzi do urzeczywistnienia wizji, jak również jej stworzenia, zdolność do wykreowania rynku, który jeszcze nie istnieje i wykorzystania do tego własnej osobowości. Decydujące znaczenie będzie odgrywała inteligencja emocjonalna, m.in. samokontrola i samorealizacja, umiejętność empatii i pracy w zespole.

## **Współczesne pole konkurencji dla zintegrowanych łańcuchów dostaw**

Nasilająca się walka rynkowa powoduje upodobnianie się do siebie konkurujących firm. Nie wystarczy zatem poprawa efektywności działania, aby uzyskać przewagę na tym polu. Większość przedsiębiorstw stosuje już zaawansowane

---

<sup>1</sup> Praca w ogniu zmian, Computerworld nr 12 z 20 marca 2000 r.

### *Konkurencyjność firm w łańcuchu dostaw*

techniki benchmarkingu, korzysta z tych samych podwykonawców, co prowadzi do unifikacji ofert.

Rywalizację można zatem podjąć opierając się na trwałych i unikatowych wartościach, tak dobierając zróżnicowany zestaw działań, aby tworzyły one niepowtarzalną z punktu widzenia klienta całość. Podstawą strategii konkurencyjnej jest dążenie do zmiany tradycyjnych upodobań klientów, jak też zdobywanie nowych odbiorców. Na dynamicznie rozwijającym się rynku często właśnie nowe firmy dostrzegają możliwości działania nie zauważone przez doświadczonych konkurentów. Wśród czynników wpływających na przemiany na rynku można przykładowo wymienić: nowe systemy dystrybucji, technologie, maszyny czy systemy przetwarzania danych. Globalizacja, jako zjawisko ostatnich lat, doprowadziła do wyłonienia się wśród firm działających na rynkach międzynarodowych dwóch grup<sup>2</sup>:

1. Firm międzypaństwowych (multidomestic), które działając na różnych odrębnych rynkach krajowych, stosują niezależną strategię na każdym z nich. Każdy z oddziałów prowadzi autonomiczną działalność, a centrala koordynuje jedynie na szczeblu globalnym marketing i finanse, wspierając oddziały wiedzą z zakresu badań i rozwoju (R&D) oraz produkcją zaopatrzeniową (komponenty, części). Każdy z oddziałów stanowi centrum zysku, a jego rozwój wpływa na powodzenie całości. Do takich firm można zaliczyć: Procter & Gamble (artykuły powszechnego użytku), Honeywell (urządzenia kontrolno-pomiarowe), General Food (markowe produkty spożywcze).
2. Firm globalnych (global), które tworzą jeden światowy system produkcji i marketingu. Przedstawicielstwa w poszczególnych krajach tworzą coś na kształt ogniw łańcucha. Są wyspecjalizowane w produkcji niektórych wyrobów, a więc uzależnione od siebie i od centrali. Poziom zysków może być różny, czasami uzależniony od światowych kosztów i efektywności całej organizacji, w innych przypadkach wyznaczony na podstawie wyników największego konkurenta na rynku lokalnym. Polityka cenowa w stosunku do jednakowych produktów może wpływać na rynki trzecie. Może to też prowadzić do, z założenia, nierentownych inwestycji na rynkach lokalnych. Jedną i scentralizowaną strategią firmy globalnej najczęściej prowadzi do tego, że szereg działań i operacji jest zdecentralizowanych i powierzonych określonym działom korporacji. Takie firmy najczęściej mają tylko kilku konkurentów, działających na podobną skalę. Przykładowo Caterpillar (amerykańska firma produkująca maszyny ciężkie) konkuruje z japońskim Komatsu, amerykański producent zegarków Timex z Seiko i Citizenem, a General Electric z Siemensem i Mitsubishi.

Walka na globalnym rynku wymaga innowacyjności i niekonwencjonalnych metod zarządzania. Aby zbudować skuteczną strategię konkurowania firma powinna znaleźć odpowiedzi na pytania:

---

<sup>2</sup> Michael E. Porter, On Competition, A Harvard Business Review Book, 1999.

**Halina Brdulak, Marek Ciesielski**

1. Jaka strategiczna innowacja pozwoli jej pokonać konkurentów?
2. Czy obecna pozycja wśród konkurentów daje rzeczywistą szansę na objęcie i utrzymanie pozycji lidera?
3. Jakie nakłady i zasoby są potrzebne i w jakim czasie, aby zdobyć pozycję światowego lidera?

Strategie konkurencji stosowane w ostatnim dziesięcioleciu oraz pozwalające na uzyskanie trwałej przewagi zostały pokazane w poniższej tablicy.

Tablica 1. Strategie konkurencji

Typowy model ostatniego dziesięciolecia	Model trwałej przewagi konkurencyjnej
dążenie do zajęcia dominującej pozycji rynkowej w branży	zajęcie przez firmę wyjątkowej pozycji konkurencyjnej
stosowanie benchmarkingu i osiąganie maksymalnej efektywności	działanie dostosowane do strategii
częste korzystanie z podwykonawców oraz porozumień partnerskich dla utrzymania pozycji rynkowej	dobór działań wyraźnie odróżniających firmę od konkurencji
uzależnienie sukcesów rynkowych od kilku zasadniczych czynników (umiejętności, środków działania)	przewaga konkurencyjna dzięki koordynacji działań (zgodnych ze strategią)
elastyczne reagowanie na wszelkie zmiany rynkowe	trwałość sukcesów rynkowych oparta na całościowym systemie działania, a nie na poszczególnych procesach
	wysoka efektywność działania

Źródło: M. Porter, On Competition, op. cit.

Wpływ na rynki przyszłości będzie miała przede wszystkim mentalność konsumentów i producentów, jak również dostawców towarów i usług. Można założyć, że konsumenci albo pozostaną nabywcami wyrobów produkcji masowej, lub też staną się współtwórcami sprzedawanych na rynku produktów, które dzięki temu będą lepiej dopasowane do ich wymogów. Dostawcy usług i producenci dóbr mają do wyboru dwie ścieżki: albo będą nadal nadzorować cały proces wytwarzania i dystrybucji lub też zrezygnują z całościowej kontroli nad procesem produkcji na rzecz specjalizacji na jego wąskim odcinku. Możliwości przenikania się powyższych postaw tworzą 5 poniższych wariantów<sup>3</sup>:

- Excelliance (kombinacja ang. Excellence – doskonałość i alliance – przymierze). W tym przypadku produkcja jest wyspecjalizowana, nabywcy są tradycyjnymi

<sup>3</sup> R. Baldock, 5 Futures, Management Review, October 1999.

### *Konkurencyjność firm w łańcuchu dostaw*

konsumentami, korzystając z oferty rynku masowego. Firmy, które chcą przetrwać w świecie Excelliance powinny dążyć do jak największej doskonałości swoich produktów i usług oraz być gotowe do zawierania aliansów rynkowych z innymi firmami. Największe szansę przetrwania będą miały tutaj firmy, które wykażą się wysokim stopniem specjalizacji i wysoką jakością pracy. Zakłada się, że producenci i dostawcy łączyliby się w większe grupy, wspólnie wytwarzając pożądaną przez konsumentów dobrą masową.

- Acme & Co. Konsumentami są tradycyjnymi nabywcami produktów i usług. Producenci nadzorują cały proces wytwórczy. Na rynku dominują potężne korporacje o pionowych strukturach. Produkty masowej konsumpcji wytwarzane są przez ogromne korporacje. Wszystkie produkty są identyczne, natomiast konsumenci wybierają je kierując się wyłącznie znakami firmowymi. Istotnym czynnikiem staje się obniżanie kosztów, w związku z powyższym sprawy socjalne czy ochrona środowiska stanowią czynnik uboczny.
- Keiretsu Rising. Wytwórcy produktów i usług odpowiadają za całość procesu produkcyjnego. Produkty i usługi są dostosowane do indywidualnych życzeń nabywców i powstają dzięki czynnemu udziałowi konsumentów. Ten system jest przeciwstawny w stosunku do Excelliance. Olbrzymie korporacje kontrolują w całości proces wytwarzania i dostarczania produktów i usług. Natomiast konsumenci współpracują z keiretsu przy doskonaleniu oferty. Keiretsu są w stanie spełnić najbardziej wyrafinowane życzenia konsumentów.
- Sun Chasing. Produkcja jest wyspecjalizowana, konsumenci współtworzą nabywane przez siebie produkty. Wykorzystano tutaj w pełni zalety globalnej gospodarki. Na rynku funkcjonują wysoko wyspecjalizowani producenci-dostawcy oraz coraz zamożniejsi konsumenci, przy czym obie strony współdziałają ze sobą w celu możliwie najlepszego dopasowania produktów i usług do oczekiwań klientów. Konsumenci zgłaszają swoje wymagania w internecie, a w ciągu krótkiego czasu otrzymują szereg ofert.
- Thunderstrike (grom). Ten scenariusz został wymyślony na wypadek poważnego kryzysu gospodarczego, przykładowo wojny. Większość populacji walczy o przeżycie, w związku z czym dobra konsumpcyjne są luksusem. Jedynym krajem, którego sytuacja nie jest tragiczna jest Południowa Afryka, posiadająca duże złoża metali szlachetnych (w tym również złota).

Powyższe scenariusze przyszłości można uzupełnić wskazując pięć uniwersalnych strategii, możliwych do zastosowania w każdej firmie: elastyczność działania, gotowość do eksperymentowania, znajomość podstawowych funkcji firmy, orientacja w globalnej sytuacji rynkowej, otwartość na wpływy z zewnątrz. Powyższe strategie są zbieżne z czynnikami sukcesu wskazanymi w badaniach A.T. Kearney.

*Halina Brdulak, Marek Ciesielski*

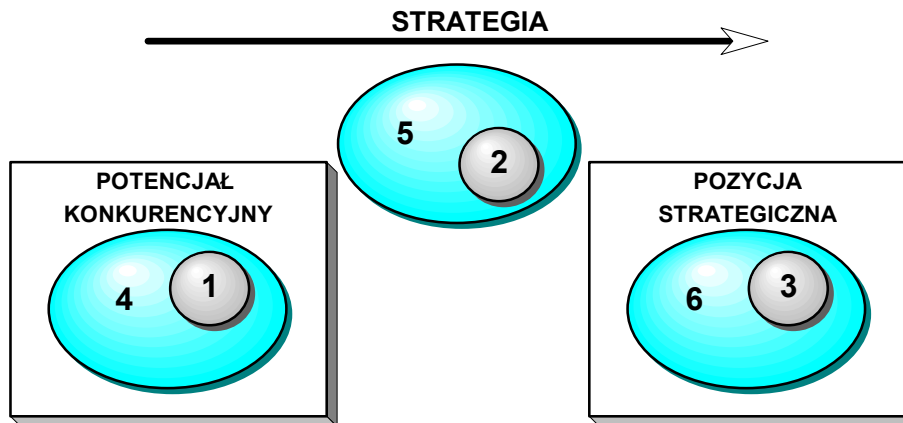
## **Pozycja firmy w łańcuchu dostaw**

Kwestię roli logistyki w zwiększaniu konkurencyjności firm należy rozpatrywać na tle aktualnego hasła „konkurowanie o przyszłość”. W szczególności trzeba wziąć pod uwagę dwa postulaty: postulat redefinicji branży i postulat rozwijania kluczowych kompetencji. Postulat redefinicji branży wiąże się zarówno z wpływem logistyki na rynki towarowe, a w tym na procesy internacjonalizacji i globalizacji, jak i z przeobrażeniami sektora transportowo-spedycyjnego. Natomiast odniesienie postulatu rozwijania kluczowych kompetencji do logistyki w przypadku firm polskich wymaga sformułowania specjalnego schematu analitycznego. Wynika to przede wszystkim z tego, iż zarządzanie logistyczne jest dziś w Polsce najbardziej zaniedbaną dziedziną zarządzania. Tak więc firmy, z różnych dziedzin sektora stoją przed zadaniem szybkiego przystosowania się do światowego poziomu logistyki. Przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe i transportowe muszą zrobić to tak skutecznie i tak szybko, aby zająć możliwie dobre pozycje w kształtujących się łańcuchach dostaw. Dla zdecydowanej większości z nich sukcesem będzie osiągnięcie pozycji partnera, albowiem dziś mało firm ma szansę na status lidera. Pozycja partnera, a więc firmy wnoszącej istotny wkład do łańcucha wartości całego układu i traktowanej przez innych uczestników układu w sposób szczególny, gwarantuje wysoką i trwałą przewagę konkurencyjną. W gorszej sytuacji znajdują się firmy, które będą traktowane jak podwykonawcy, a więc firmy w stosunku do których odbiorcy będą stosowali konkurencyjną strategię zaopatrzenia, dążąc przede wszystkim do obniżenia cen. Tak więc, dla naszych firm proces powstawania łańcuchów dostaw jest szansą, ale i zagrożeniem.

Najnowsze opracowania dotyczące współczesnej logistyki wskazują na czynniki sukcesu niezbędne dla zajęcia pozycji partnera. Niekiedy jednak pomija się konieczność rozróżniania – w takim stopniu, w jakim jest to możliwe – ogólnych czynników sukcesu na polu logistyki i tych specyficznych czynników związanych ściśle z ideą zintegrowanych łańcuchów dostaw. Nadto – co ważniejsze – owe opisy i analizy nie pozwalają na jednoznaczne określenie tego, co trzeba osiągnąć, tego, co trzeba robić, aby to osiągnąć i tego, w jakie zasoby (kompetencje) należy dziś inwestować, aby można było dobrze to robić. Pewien porządek może tu wprowadzić schemat analityczny oparty na układzie „potencjał konkurencyjny – strategia – pozycja strategiczna”. Pozycja strategiczna, jaką firma osiągnie w przyszłości, zależy od jej obecnego potencjału konkurencyjnego i od strategii, którą tu należy traktować jako sposób zamiany zasobów tworzących potencjał strategiczny na pozycję strategiczną firmy.<sup>4</sup> Kwestie logistyczne, a w szczególności problem zintegrowanych łańcuchów dostaw można sprowadzić do 6 zadań, wiążących się ze wspomnianym układem w sposób przedstawiony na rys. 1.

<sup>4</sup> Por.: M. Gorynia: Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstw a przystąpienie Polski do UE. AE w Poznaniu, Poznań 2000 (maszynopis).

### Konkurencyjność firm w łańcuchu dostaw



Rys. 1. Schemat analityczny dla problemu „konkurencyjność firmy a zintegrowane łańcuchy dostaw”

Źródło: opracowanie własne.

Zadania te odpowiadają następującym postulatom:

- 1) konieczne są inwestycje w kompetencje i inne zasoby logistyczne,
- 2) trzeba wprowadzać elementy logistyczne do strategii konkurencyjnej i rozwijać logistyczne strategie funkcjonalne,
- 3) docelowa pozycja strategiczna winna być określona przy uwzględnieniu zjawiska konkurowania łańcuchami dostaw i dylematu „partnerstwo – podwykonawstwo”,
- 4) – 5) – 6) dylemat „partnerstwo – podwykonawstwo” musi być rozpatrywany na etapie tworzenia wizji pozycji strategicznej, na etapie formułowania strategii i na etapie analizy i rozwijania potencjału konkurencyjnego.

Sposób realizacji tych zadań, a w szczególności zadań 4 – 5 – 6, zależy od odpowiedzi na następujące pytania:

- Co decyduje o zajęciu przez firmę pozycji partnera na łańcuchu dostaw?
- Jaka powinna być strategia firmy dla uzyskania pozycji partnera?
- W jakie zasady (kompetencje) należy inwestować, aby można realizować właściwą strategię partnerstwa?

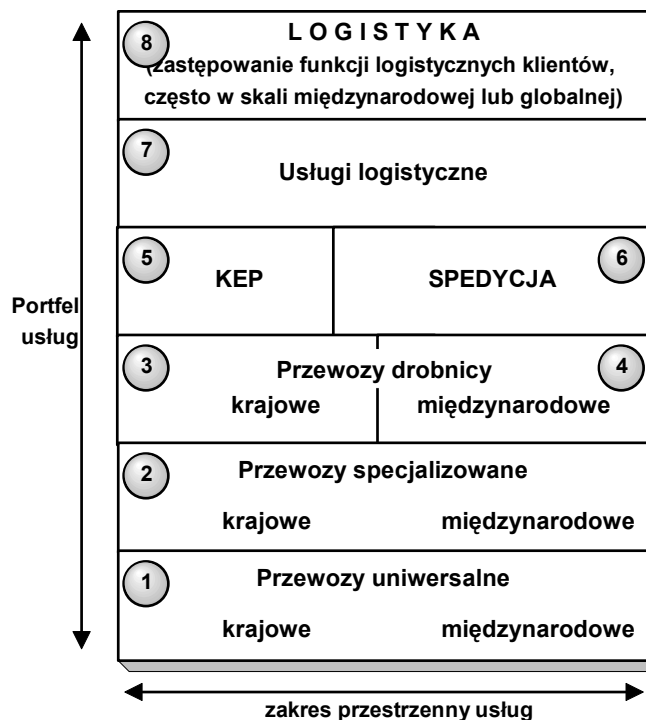
Firmy transportowo-spedycyjne muszą rozwiązać problem relacji zarówno z klientami, a w tym głównie z przedsiębiorstwami produkcyjnymi i handlowymi, jak i z innymi firmami zajmującymi się przewozami czy spedycją. Transport jest dziś branżą o zmieniających się granicach i strukturach rynku. Można wręcz mówić o sektorze transportowo-spedycyjno-logistycznym (TSL), obejmującym firmy świadczące usługi wchodzące w skład trzech funkcji: przewoźnika, spedytora

*Halina Brdulak, Marek Ciesielski*

i operatora logistycznego. Dla analizy kwestii „partnerstwo – podwykonawstwo” z punktu widzenia firmy z sektora TSL trzeba określić:

- pola konkurowania,
- czynniki sukcesu,
- czynniki atrakcyjności pól konkurowania,
- oraz model pozycji strategicznej firmy w sektorze TSL.

Można przyjąć różne kryteria podziału sektora TSL na pola konkurowania. Podział dokonany względem portfela oferowanych usług i cech popytu ilustruje rys. 2. Istotne są tu dwie relacje między polami: kontroli i synergii. Z kontrolą mamy do czynienia wtedy, gdy pewna pozycja (np. spedytora) daje firmie bardzo dobrą pozycję przetargową w stosunku do pewnej grupy (np. małych przewoźników). Natomiast synergia oznacza tu korzyści z tytułu łączenia dwu rodzajów działalności (np. spedytora i przewoźnika). Każde pole o wyższym numerze może uzyskać korzyści z kontroli pól o numerach niższych. Zależność ta jest najsilniejsza między polami 5–8 a polami 1–4. Firmy z pola o wyższym numerze uzyskują korzyści synergii w razie prowadzenia działalności o niższym numerze.



Rys. 2. Pola konkurowania w sektorze TSL

Źródło: opracowanie własne.



### ***Konkurencyjność firm w łańcuchu dostaw***

Łatwo zauważyć, iż potrzeba stosowania kontraktów relatywnych i poziom ewentualnych korzyści z zastępowania walki negocjacyjnej między firmą z sektora TSL a klientem lub inną firmą z tego sektora partnerstwem rosną w miarę przechodzenia do pól konkurowania o wyższych numerach.

Jak się wydaje, na rynku TSL najważniejszymi czynnikami sukcesu są:

- A. pozycja kosztowa (relatywny poziom kosztów i cen),
- B. relatywny poziom jakości usług,
- C. zakres oferty (związany z wielkością sieci, którą tworzy lub w której działa firma),
- D. renoma i image firmy,
- E. umiejętności współpracy z klientami (i ich kooperantami),
- F. umiejętności współpracy z innymi firmami TSL, a w szczególności z „dostawcami” usług T, S lub L,
- G. sytuacja finansowa firmy.

Znaczenie czynników sukcesu w poszczególnych polach konkurowania jest oczywiście różne. W polach konkurowania o wyższych numerach większe jest oczywiście znaczenie czynników E i F. Konkurencyjność firmy zależy od pola, w którym działa, i od tego, jaka jest w jej przypadku siła wyróżnionych czynników sukcesu. Natomiast konkurencyjność firm sektora TSL danego kraju zależy od konkurencyjności firm na poszczególnych polach i od rozkładu tych konkurencyjności w całym sektorze. Trzeba wziąć pod uwagę to, iż w miarę przechodzenia od pól o niskich numerach do pól o numerach wyższych:

- są potrzebne bardziej specyficzne zasoby,
- rośnie wpływ czynników instytucjonalnych na konkurencyjność,
- większe znaczenie ma strzałka czasu (sektory zamykają się),
- występuje tendencja do wyższej rentowności.

Tak więc przechodzenie na wyższe pola konkurowania jest trudne. Ponieważ w polach o wyższych numerach potrzebne są bardziej specyficzne zasoby i większe jest znaczenie czynników instytucjonalnych (prawo, normy, zwyczaje) konkurencja jest coraz trudniejsza. Z uwagi na to, że sektory z pól 5, 7 i 8 znajdują się obecnie w fazie intensywnego wzrostu, rezultaty konkurencji w okresie najbliższych 5–7 lat utrwala się na bardzo długi okres.

Z punktu widzenia firmy można wyróżnić następujące cechy decydujące o atrakcyjności pól konkurowania:

- wielkość popytu (pojemność rynku),
- tempo wzrostu popytu,
- presję konkurencji,
- bariery wejścia i wyjścia,
- regulację rynku i wymogi ekologiczne,
- wrażliwość na zmiany cen, markę i reklamę.

*Halina Brdulak, Marek Ciesielski*

Natomiast z punktu widzenia kraju listę tę trzeba uzupełnić o:

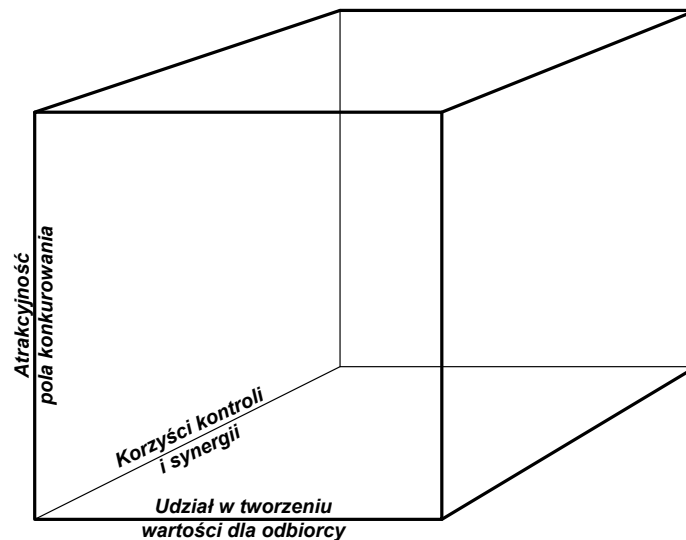
- możliwość sprzedaży usług z innych pól w razie zwycięstwa w konkurencji na danym polu,
- możliwość szerszego wykorzystania kompetencji służących zdobywaniu przewagi konkurencyjnej (dotyczy to także wykorzystania poza sektorami TSL).

Wartość większości cech atrakcyjności rośnie w miarę przesuwania się z pola nr 1 do pola nr 8. Dotyczy to obu cech istotnych dla kraju oraz:

- tempa wzrostu popytu,
- presji konkurencji,
- barier wejścia,
- regulacji i wymogów ekologicznych.

Ważne jest też to, że konkurowanie w polach 6–8, a szczególnie 7 i 8, oznacza działanie na najsilniej zmieniających się rynkach, gdzie mogą powstać w przyszłości całkiem nowe szanse, które będą mogły wykorzystać tylko firmy, które wcześniej uzyskają już wysokie kompetencje w dziedzinie logistyki.

Zestawienie czynników sukcesu i czynników atrakcyjności wskazuje, iż o sukcesie firm z sektora TSL zadecydują umiejętności związane z kooperacją i zdolnością do uczestnictwa w łańcuchach wartości. Znaczenie tych elementów jest tak duże, iż w przypadku sektora TSL należy w modelu pozycji strategicznej firmy zastąpić tradycyjnie przyjmowany wymiar „udział w rynku”, wiążący się z korzyściami skali, nowym wymiarem: udziałem w tworzeniu wartości dla odbiorcy. Ilustruje to rys. 3.

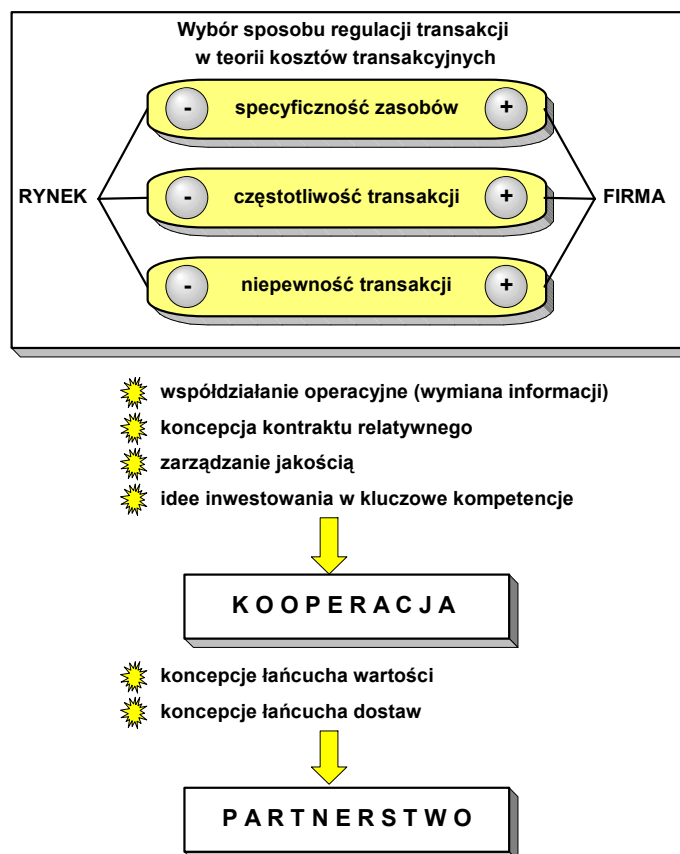


Rys. 3. Wymiary pozycji strategicznej w sektorze TSL

Źródło: opracowanie własne.

### Konkurencyjność firm w łańcuchu dostaw

Tak więc zajęcie w przyszłości dobrej pozycji strategicznej zależy od wejścia w odpowiednie pola konkurowania i właściwych inwestycji w kompetencje firmy, gwarantujących zdolność do uczestnictwa w łańcuchu dostaw. Warto zwrócić uwagę na to, iż problemy współtworzenia łańcucha wartości i uzyskiwania korzyści kontroli i synergii mogą się przenikać.



Rys. 4. Dylemat „regulacja rynkowa – regulacja administracyjna” a kooperacja i partnerstwo  
Źródło: opracowanie własne.

Podobne pytania muszą zadać sobie dziś firmy będące uczestnikami relacji „dostawca – odbiorca” na rynkach towarowych. Winny one określić czynniki sukcesu i czynniki decydujące o atrakcyjności branż, w których działają. Schemat analityczny „potencjał konkurencyjny – strategia – pozycja strategiczna” i związane z nim pytania można tu uzupełnić o model procesu przechodzenia od sytuacji,

*Halina Brdulak, Marek Ciesielski*

w której rozwiązuje się tylko prosty dylemat „regulacja rynkowa – regulacja administracyjna” (MoB), do sytuacji analizy wielu wariantów obejmujących także różne formy kooperacji z dostawcami i odbiorcami oraz partnerstwo w łańcuchu dostaw. Model taki przedstawiono na rys. 4. Wskazuje on, iż poszczególne idee i koncepcje logistyczne niwelują trudności i straty związane z trzema podstawowymi czynnikami dylematu „rynek – firma” i tworzą lepsze sytuacje: kooperację oraz partnerstwo.

Nie ulega wątpliwości, iż odpowiedź na pytania: w jakie zasoby (kompetencje) logistyczne inwestować, by strategia konkurencyjna i strategia logistyczna firmy doprowadziły do pożądanej pozycji strategicznej, jest możliwa tylko przy spełnieniu następujących warunków:

- przyjęciu najszerszego sposobu rozumienia łańcucha dostaw,
- objęcie zarządzaniem logistycznym wszystkich czynności o takim charakterze,
- centralizacji zarządzania logistycznego i nadaniu mu zasadniczej rangi w zarządzaniu firmą,
- stosowaniu szerokich kryteriów oceny systemu logistycznego.

Warunki te tworzą bowiem sytuację, w której można rozpoznawać i ćwiczyć umiejętności partnerskie.

Merytoryczne opracowanie zadań 4 – 5 – 6 z opisanego na początku schematu analitycznego nie jest sprawą prostą. Punktem wyjścia mogą być tu elementy zawarte w tabelicy 2. Ich dekompozycja i operacjonalizacja znacznie ułatwiałaby przygotowanie się firm do konkurowania o przyszłość w sferze logistyki.

Tablica 2. Element schematu analitycznego

– umiejętność współdziałania w wykorzystaniu zasobów w skali większej niż 1 firma	– współdziałanie oparte o ideę kontraktu relatywnego	– udział w tworzeniu wielopodmiotowych łańcuchów wartości
– umiejętność dobrego rozpoznania dostawców i odbiorców (łącznie z ich strategiami) oraz zdolność do uzyskiwania unikatowych informacji	– utrzymywanie określonego zakresu kontroli nad aktywami i podziałem korzyści	
	– otwartość na stałe negocjacje	

Źródło: opracowanie własne.