

**Rafał Matwiejczuk**

Uniwersytet Opolski  
e-mail: rmatwiejczuk@uni.opole.pl

---

## **STRATEGIA LOGISTYCZNA W TWORZENIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA**

---

### **LOGISTICS STRATEGY IN BUSINESS COMPETITIVE ADVANTAGE CREATION**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.505.03

JEL Classification: L10, L19, M10, M19

**Streszczenie:** Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej. W jej budowaniu ważną rolę pełni m.in. strategia logistyczna. Celem artykułu jest identyfikacja możliwości oddziaływania strategii logistycznej na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W opracowaniu przedstawiono istotę strategii na tle współczesnych nurtów zarządzania strategicznego, pojęcie strategii logistycznej i jej miejsce w systemie strategii w przedsiębiorstwie, podstawowe rodzaje strategii logistycznych, a także przesłanki rozwoju strategii logistycznej w kierunku logistycznie zorientowanej strategii przedsiębiorstwa. Powołano się również na wyniki badań teoretyczno-metodologicznych i empirycznych wskazujących na to, że strategia logistyczna coraz częściej wykracza poza ramy funkcjonalne, stanowiąc ważną składową strategii biznesowej, a często nawet całościowej strategii przedsiębiorstwa, związanej z budowaniem i utrzymywaniem trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej na rynku.

**Słowa kluczowe:** logistyka, strategia logistyczna, przewaga konkurencyjna.

**Summary:** Firms are constantly looking for ways leading to business competitive advantage creation. At the same time one may notice an increasing role of logistics concept, perceived as the management of goods and information flow. Within the logistics concept an important role is assigned to logistics strategy influencing business management system as well as business competitive advantage creation. The aim of the article is to identify the possibilities of logistics strategy influence on business competitive advantage creation.

**Keywords:** logistics, logistics strategy, competitive advantage.

## **1. Wstęp**

Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów tworzenia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej. W procesie budowania tej przewagi, a także w staraniach o jej

utrzymanie w jak najdłuższym czasie, przedsiębiorstwa wykorzystują różne instrumenty zarządzania, wśród których ważne miejsce zajmuje strategia.

Przewaga konkurencyjna jest jednym z centralnych problemów sytuowanych w obszarze zarządzania strategicznego [Huang i in. 2015]. Jak podkreśla T. Cannon, dążenia przedsiębiorstwa do zdobycia, a następnie utrzymania przewagi konkurencyjnej stanowią jeden z najistotniejszych wyznaczników jego działalności rynkowej [Cannon 1996, s. 392]. K. Obłój zaznacza, że przewaga konkurencyjna jest podstawą procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu, niż udaje się to konkurentom, przy czym efektem tego procesu jest potencjał wzrostu i większa wartość przedsiębiorstwa w oczach inwestorów [Obłój 2001, s. 3].

Jednocześnie od dłuższego już czasu można zauważyć stale rosnącą – m.in. w kontekście tworzenia przewagi konkurencyjnej – rolę logistyki, postrzeganej jako koncepcja zarządzania przepływami towarów i informacji w ramach przedsiębiorstwa, a także w skali całego łańcucha dostaw. Wśród instrumentów zarządzania logistycznego szczególne znaczenie, przede wszystkim w świetle możliwości osiągnięcia pożądaných zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwem oraz tworzenia jego przewagi konkurencyjnej, ma strategia logistyczna.

Celem artykułu jest identyfikacja możliwości oddziaływania strategii logistycznej na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Kluczowe znaczenie strategii logistycznej w tworzeniu tej przewagi potwierdziły rezultaty wielu badań, przeprowadzonych na świecie i w Polsce. Wyniki badań wskazują m.in. na to, że strategia logistyczna postrzegana jest już nie tylko jako jedna ze strategii funkcjonalnych, lecz coraz częściej jako ważna składowa strategii biznesowej przedsiębiorstwa, a nawet całościowej strategii przedsiębiorstwa (strategii korporacji), mającej fundamentalne znaczenie w procesie budowania i wzmocnienia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo.

## **2. Strategia przedsiębiorstwa w świetle podstawowych nurtów zarządzania strategicznego**

W ogólnym ujęciu strategię można zdefiniować jako program działania określający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia [Romanowska 2004, s. 30]. W zależności od sytuacji kategoria strategii, stanowiąca najistotniejsze pojęcie w zarządzaniu strategicznym, jest postrzegana na wiele mniej lub bardziej zróżnicowanych sposobów<sup>1</sup>. Jak podkreślają to R. Krupski, J. Niemczyk i E. Stańczyk-Hugiet, termin „strategia” jest bowiem pojęciem wieloznacznym [Krupski i in. 2009, s. 7].

Wieloznaczność terminu „strategia” wiąże się przede wszystkim z tzw. szkołami strategii, wśród których K. Obłój wymienia [Obłój 2007]:

- szkołę planistyczną,
- szkołę ewolucyjną,

---

<sup>1</sup> Na temat ewolucji kategorii i koncepcji strategii szerzej zob. [Ronda-Pupo, Guerras-Martin, 2012].

- szkołę pozycyjną,
- szkołę zasobów, umiejętności i uczenia się,
- szkołę prostych reguł,
- szkołę realnych opcji<sup>2</sup>.

W ostatnich latach w zarządzaniu strategicznym wykształciły się dwa wyraźnie dominujące nurty: tzw. nurt pozycyjny, w którym strategię opisuje się głównie w kategoriach produktowo-rynkowych, oraz tzw. nurt zasobowy, w którym strategię opisuje się przede wszystkim w kontekście zasobów i zdolności posiadanych przez przedsiębiorstwo. Obydwa nurty dotyczą rozwoju strategii przede wszystkim na poziomie tzw. strategicznych jednostek biznesu (lub krócej – biznesów), który częstokroć ma fundamentalne znaczenie w budowaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Z tego też względu najważniejszą rolę w procesie formułowania strategii przypisuje się szkole pozycyjnej oraz szkole zasobów, umiejętności i uczenia się (szkole zasobowej).

W nurcie pozycyjnym kluczowe znaczenie ma pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku, często wręcz utożsamiana (jakkolwiek raczej nie do końca słusznie) z samą strategią. Jak pisze K. Oblój, fundamentem szkoły pozycyjnej jest przyjęcie założenia, że istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej [Oblój 2007]. Wiodącym przedstawicielem tego nurtu jest M.E. Porter, którego prace, poświęcone m.in. koncepcji łańcucha wartości, modelowi pięciu sił konkurencji w sektorze czy też strategiom konkurencji w sektorze [Porter 1996; 2006], weszły na stałe do kanonu opracowań z zakresu zarządzania strategicznego.

Począwszy od lat 90. ubiegłego wieku w zarządzaniu strategicznym coraz mocniej zarysowuje się nurt zasobowy [Day 1994; Foss 1996; Knudsen 1996]. W ramach tego nurtu kluczowe znaczenie w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przypisywane jest tzw. potencjałom sukcesu przedsiębiorstwa, wśród których występują zasoby, zdolności i kompetencje. Obok potencjałów sukcesu wskazuje się również na tzw. wyznaczniki sukcesu, którymi są oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne osiągnięte przez przedsiębiorstwo [Matwiejczuk 2014; 2015].

Pomimo wielu, częstokroć bardzo dużych różnic występujących pomiędzy powyższymi nurtami zarządzania strategicznego, „punktem wspólnym” tych nurtów są dążenia przedsiębiorstw do zdobycia i utrzymania trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej. Jakkolwiek w nurcie zasobowym przewaga konkurencyjna odnosi się do potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa, natomiast w nurcie pozycyjnym do pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, to w obydwu przypadkach przewaga ta wiąże się przede wszystkim z osiągnięciem oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych przez przedsiębiorstwo, korzystniejszych (pod różnymi względami) od analogicznych efektów osiągniętych przez inne przedsiębiorstwa. Podstawową

---

<sup>2</sup> Wymienione szkoły strategii, określane również mianem koncepcji strategii, są szczegółowo omówione m.in. w [Pierścionek 2003; Moszkowicz (red.) 2005; Rokita 2005; Oblój 2007; Krupski i in. 2009].

determinantą osiągnięcia powyższych efektów, a w konsekwencji trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo jest jego strategia (rys. 1).



Rys. 1. Strategia jako determinanta przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Daugherty i in. 2009, s. 2; Day, Wensley 1988, s. 1–20; Rao i in. 1994, s. 250–261].

W obydwu wspomnianych wyżej nurtach zarządzania strategicznego można – pod pewnymi warunkami – zidentyfikować kluczowe potencjały sukcesu przedsiębiorstwa, będące „zbiorami” poszczególnych czynników, charakterystycznych dla danego sektora, grupy strategicznej przedsiębiorstw itp. Najważniejsze – z perspektywy tworzenia przewagi konkurencyjnej – czynniki określa się mianem kluczowych czynników sukcesu [Matwiejczuk 2014].

Jak wspomniano, oprócz potencjałów sukcesu występują również wyznaczniki sukcesu, którymi są osiągnięte przez przedsiębiorstwo, oczekiwane efekty rynkowe

(zadowolenie klientów, lojalność klientów, udział przedsiębiorstwa w rynku) i efekty ekonomiczne (zysk, rentowność oraz zwrot z zainwestowanego kapitału) [Day, Wensley 1988]. Efekty te stanowią podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej, której wyznacznikami są z kolei: (1) pozycja konkurencyjna oraz (2) sukces rynkowy przedsiębiorstwa [Matwiejczuk 2014]<sup>3</sup>.

### 3. Podstawowe poziomy strategii w przedsiębiorstwie

Na ogół wyróżnia się trzy tzw. poziomy strategii, określane również mianem szerzebli formułowania strategii: (1) strategię globalną przedsiębiorstwa (strategię korporacji), (2) strategię jednostek biznesu (strategie biznesowe) oraz (3) strategię funkcjonalne [Moszkowicz (red.) 2005]. Poziomy te wiążą się z całościowym systemem planowania w przedsiębiorstwie, którego ramową strukturę wraz ze wzajemnymi relacjami między jego najważniejszymi elementami przedstawiono na rys. 2.

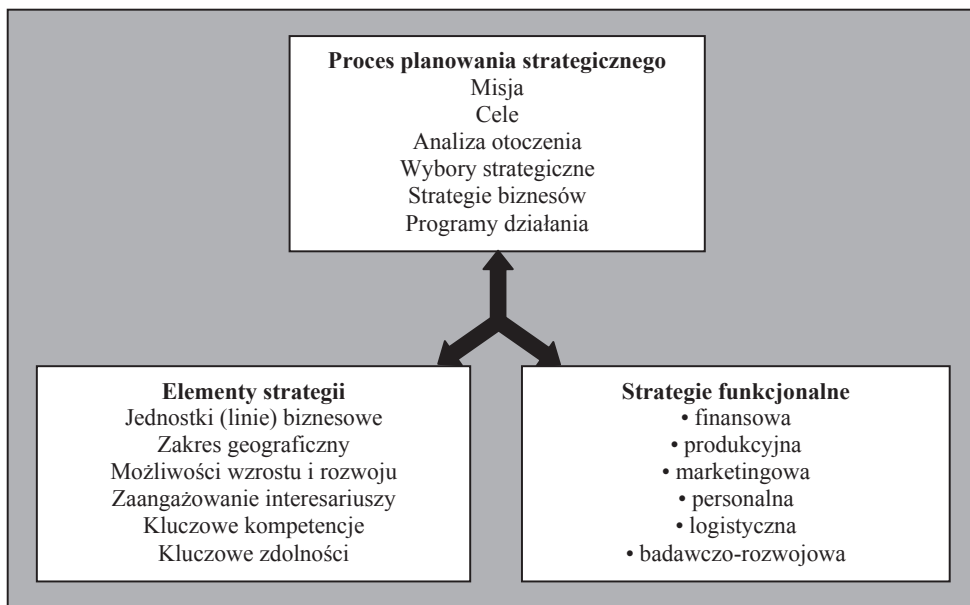
Globalna strategia przedsiębiorstwa, często określana jako strategia na poziomie korporacji, wiąże się przede wszystkim z kształtowaniem długofalowych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Z tego też względu strategia ta jest czasem określana po prostu mianem „strategii rozwoju” [Krupski i in. 2009]. Najbardziej rozpowszechnioną koncepcją klasyfikacji strategii rozwoju jest – postrzegana od wielu już lat jako klasyczna – propozycja H.I. Ansoffa, przedstawiająca cztery podstawowe strategie produktowo-rynkowe [Ansoff 1965]:

- strategię penetracji rynku,
- strategię rozwoju rynku,
- strategię rozwoju produktu,
- strategię dywersyfikacji.

Strategie rozwoju dotyczą również takich obszarów i procesów, jak: internacjonalizacja, integracja, przedsiębiorczość, monopolizacja, akwizycja, globalizacja [Moszkowicz (red.) 2005]. Zasadniczo ten poziom formułowania strategii cechuje się – w porównaniu ze strategiami biznesowymi i funkcjonalnymi – relatywnie największym stopniem uogólnienia. Ponadto strategie rozwoju są bezpośrednio związane z formułowaniem misji i wizji przedsiębiorstwa, wyznaczających ogólne ramy jego funkcjonowania na rynku.

---

<sup>3</sup> Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na różnicę pomiędzy terminami „sukces” oraz „sukces rynkowy”. Termin „sukces” ma szerokie znaczenie, odnoszące się do zróżnicowanych czynników (tzw. czynników sukcesu przedsiębiorstwa), obejmujących zasoby, zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa. Wyróżniające się, skonkretyzowane rodzaje/postaci tych czynników określane są mianem „kluczowych czynników sukcesu”. Z kolei termin „sukces rynkowy” dotyczy efektów związanych z postrzeganiem i oceną oferty rynkowej przedsiębiorstwa przez klientów. Na powyższe różnice zwracają uwagę m.in. G. Gierszewska i M. Romanowska, w opinii których kluczowych czynników sukcesu nie należy utożsamiać z czynnikami sukcesu rynkowego. Zdaniem ww. autorek czynniki sukcesu rynkowego określają cechy przedsiębiorstwa i jego produktów, które są doceniane przez klientów i na podstawie których klienci podejmują decyzje o dokonaniu zakupu produktu danej marki czy też danego producenta [Gierszewska, Romanowska 2002, s. 169].



**Rys. 2.** Struktura i wzajemne relacje między elementami systemu planowania w przedsiębiorstwie

Źródło: [Rao i in. 1994, s. 255].

Strategie biznesowe, określane również mianem strategii domen [Krupski i in. 2009], bądź też strategii sektorowych [Romanowska 2004], formułowane są na poziomie tzw. strategicznych jednostek biznesu, będących pojedynczymi biznesami bądź też zbiorami powiązanych ze sobą biznesów, posiadających swoje kierownictwo, a także „wewnętrznych konkurentów”, którymi są inne strategiczne jednostki biznesu funkcjonujące w ramach przedsiębiorstwa (korporacji) [Kotler, Keller 2012]. Strategie biznesowe polegają przede wszystkim na określeniu zakresu danego obszaru działalności rynkowej, wyborze rodzaju pożądanej przewagi konkurencyjnej, a także na określeniu sposobów funkcjonowania w danym sektorze czy też segmencie rynku [Krupski i in. 2009].

Na trzecim, najniższym poziomie strategii znajdują się strategie funkcjonalne. Jak pisze J. Niemczyk, idea strategii funkcjonalnych nawiązuje do klasycznej koncepcji projektowania i kształtowania struktur organizacyjnych na podstawie układu funkcji [Krupski i in. 2009, s. 100]. Stąd też w ramach strategii funkcjonalnych można wyróżnić tzw. strategie działalności podstawowej (nawiązujące do podstawowego nurtu działalności przedsiębiorstwa), a także strategie logistyczne, marketingowe, personalne, finansowe czy też badawczo-rozwojowe.

#### 4. Istota i podstawowe rodzaje strategii logistycznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

W klasycznym ujęciu logistyka jest postrzegana jako jedna z wielu funkcji przedsiębiorstwa, związana z koordynacją przepływów materiałów, towarów i informacji w przedsiębiorstwie. W ramach tak postrzeganej koncepcji logistyki można mówić m.in. o strategii logistycznej jako jednej ze strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

J. Witkowski, autor jednego z pierwszych polskojęzycznych opracowań poświęconych problematyce strategii logistycznych, definiuje strategię logistyczną jako strategię funkcjonalną, będącą kompozycją długookresowych, skoordynowanych wewnętrznie i zewnętrznie decyzji i działań w zakresie lokalizacji, transportu, magazynowania, kształtowania i kontroli zapasów oraz obsługi nabywców, służących osiągnięciu przewagi konkurencyjnej [Witkowski 1995, s. 46]. Pomimo „przyporządkowania” strategii logistycznej do grupy strategii funkcjonalnych, już wówczas była ona postrzegana jako potencjalna determinanta tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Znaczenie strategii logistycznych w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa potwierdziły również wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez D.J. Bowersoxa i P.J. Daugherty. Autorzy ci zdefiniowali trzy orientacje stanowiące podstawę formułowania i rozwoju strategii logistycznej w oparciu o posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby i zdolności. Wśród tych orientacji D.J. Bowersox i P.J. Daugherty wymieniają [Bowersox, Daugherty 1987]: (1) orientację procesową, (2) orientację rynkową oraz (3) orientację informacyjną.

W ramach orientacji procesowej wszystkie procesy i czynności logistyczne traktowane są jako elementy systemu tworzenia wartości dodanej. Strategia logistyczna może przyczyniać się do tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przede wszystkim dzięki maksymalizacji efektywności poszczególnych procesów realizowanych w sferze zakupów, wytwarzania, harmonogramowania dostaw oraz fizycznej dystrybucji.

Z kolei w ramach orientacji rynkowej kluczowe znaczenie ma skoordynowana realizacja procesów i czynności logistycznych (dotyczących różnych jednostek biznesu) w sferze dystrybucji fizycznej, umożliwiająca osiągnięcie efektów synergicznych. Podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest strategia logistyczna bazująca na obsłudze klienta.

Natomiast w ramach orientacji informacyjnej zakłada się, że procesy i czynności logistyczne wymagają integracji i koordynacji w skali całego łańcucha dostaw. Orientacja ta stanowi podstawę do rozwoju współpracy między przedsiębiorstwami łańcucha dostaw, bazującej na zintegrowanym zarządzaniu przepływami towarów i informacji, a także pozwalającej na osiągnięcie i utrzymanie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Szerzej nt. wymienionych orientacji zob. również [McGinnis, Kohn 2002; Matwiejczuk 2015].

Kluczową i stale rosnącą rolę logistyki – w tym również strategii logistycznych – w kształtowaniu szeroko rozumianej konkurencyjności przedsiębiorstwa podkreśla G. Persson [1991]. Jego zdaniem logistyka wnosi coraz większy wkład w kształtowanie i rozwój strategii biznesowych, przede wszystkim dzięki wykorzystaniu strategicznych aspektów koncepcji logistyki związanych z systemami i procesami logistycznymi.

Na stale postępujący wzrost znaczenia logistyki zwraca uwagę także M. Christopher, według którego strategie logistyczne i instrumenty logistyki są coraz częściej stosowane jako narzędzia osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo [Christopher 2011]. Autor ten podkreśla przy tym, że najbardziej spektakularne efekty w zakresie tworzenia przewagi konkurencyjnej uzyskują przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw koncentrujące uwagę – jednocześnie – zarówno na kosztach, jak i na poziomie obsługi klienta.

Poszczególne strategie logistyczne są zazwyczaj rozróżniane według koncepcji M. Portera, który zdefiniował trzy tzw. bazowe strategie konkurencji: (1) przywództwo kosztowe, (2) zróżnicowanie oraz (3) koncentrację [Porter 1996; 2006]. Efektem zaadaptowania koncepcji M.E. Portera do logistyki jest – przede wszystkim – propozycja K. Rao, J. Steengera i R. Young polegająca na wyróżnieniu trzech głównych strategii logistycznych: (1) strategii minimalizacji kosztów, (2) strategii maksymalizacji wartości dodatkowej oraz (3) strategii osiągnięcia elastyczności i kontroli systemu logistycznego [Bowersox, Daugherty 1995; Witkowski 1995]. Wyróżnione strategie wiążą się przede wszystkim z podstawowymi kierunkami w zarządzaniu strategicznym logistyką przedsiębiorstw, w tym w szczególności z określeniem głównych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa osiągananej dzięki logistyce.

Strategie logistyczne mogą być również klasyfikowane ze względu na rodzaj koncepcji logistyki stosowanej (wdrażanej) przez przedsiębiorstwo. Mając na uwadze wyzwania związane z otoczeniem rynkowym, a także długookresowe cele przedsiębiorstw dotyczące osiąganych efektów rynkowych (np. udziału w rynku) oraz efektów ekonomicznych (np. rentowności), można wyróżnić dwa główne rodzaje strategii logistycznych: (1) strategie związane z zarządzaniem całym łańcuchem dostaw oraz (2) strategie związane z kompresją czasu [La Londe, Masters 1994, s. 37 i nast.]. Jak podkreślają to B.J. La Londe i J.M. Masters, strategie logistyczne powinny uwzględniać cele przedsiębiorstwa, a także jego zasoby i zdolności [La Londe, Masters 1994, s. 35]. Tak rozumiana strategia logistyczna zaczyna wykraczać poza klasyczne ramy funkcjonalne, pełniąc coraz ważniejszą rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

## **5. Od funkcjonalnej strategii logistycznej do logistycznie zorientowanej strategii przedsiębiorstwa/biznesu oddziałującej na tworzenie przewagi konkurencyjnej**

Wyniki badań prowadzonych zarówno na świecie, jak i w Polsce wskazują na to, że strategie logistyczne coraz częściej wykraczają poza ramy funkcjonalne, posiadając



coraz większy udział w formułowaniu i wdrażaniu strategii biznesowych, a nawet całościowych / globalnych strategii przedsiębiorstwa (strategii korporacji), a w konsekwencji w tworzeniu i utrzymywaniu trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo [Autry i in. 2008; McGinnis i in. 2010; Blaik i in. 2013].

Na potencjały w zakresie tworzenia przewagi konkurencyjnej tkwiące w szeroko rozumianej logistyce, w tym zwłaszcza w strategii logistycznej, już w latach 70. XX wieku zwrócił uwagę J.L. Heskett [1977]. Zdaniem tego autora, podkreślającego – już wówczas – wyraźnie rosnącą rolę koncepcji logistyki w biznesie, strategia logistyczna może mieć kluczowe znaczenie w formułowaniu i rozwoju całościowej strategii przedsiębiorstwa, określanej mianem „logistycznie zorientowanej strategii przedsiębiorstwa”, determinującej budowanie i utrzymywanie jego trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Strategiczne aspekty logistyki związane z osiągnięciem oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych w kontekście rozwoju strategii logistycznej oddziałującej na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa eksponuje również A. Stainer. W jego opinii strategia logistyczna jest w znacznym stopniu powiązana z otoczeniem przedsiębiorstwa, a także z adekwatnymi miernikami i wskaźnikami opisującymi osiąganie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych przez przedsiębiorstwo [Stainer 1997]. Tak postrzegana strategia logistyczna nie tylko w znacznym stopniu wykracza poza klasyczne ramy funkcjonalne, lecz również może być istotną składową strategii biznesowej, a nawet całościowej, logistycznie zorientowanej strategii przedsiębiorstwa.

D.J. Bowersox i P.J. Daugherty podkreślają, że przedsiębiorstwa, które szczególnie dowartościowują strategiczne aspekty logistyki, wdrażając koncepcję tzw. strategicznego zarządzania logistycznego w kształtowaniu swojego modelu biznesu oraz formułowaniu i rozwoju strategii biznesowych, poszukują przede wszystkim możliwości wykorzystania unikalnych (wyróżniających się) kompetencji związanych ze sferą logistyki [Bowersox, Daugherty 1995].

Kompetencje przedsiębiorstw związane ze sferą logistyki (kompetencje logistyki) można określić jako długofalowe zdolności wykorzystywania zasobów, w tym zwłaszcza zasobów logistycznych, aktywnie zaangażowanych w realizację wyznaczonych celów i zadań przedsiębiorstwa, prowadzących do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych. Podstawowym warunkiem rozwoju kompetencji logistyki jest integracja i koordynacja zasobów i zdolności logistycznych posiadanych przez przedsiębiorstwo [Matwiejczuk 2014].

W procesie budowy logistycznie zorientowanej strategii przedsiębiorstwa wspomniana integracja i koordynacja dotyczą nie tylko kompetencji logistyki, lecz również szeroko rozumianych kompetencji przedsiębiorstwa, związanych z jego różnymi obszarami funkcjonalnymi. Integracja wiąże się przede wszystkim z osiągnięciem efektów synergicznych związanych z możliwościami jednoczesnego wykorzystywania całościowej bazy zróżnicowanych zasobów (tzw. kompozycji zasobów),

przyporządkowanych do konkretnych zdolności (tzw. kompozycji zdolności). Koordynacja z kolei obejmuje procesy i czynności o charakterze zarządczym, dzięki którym możliwe jest właściwe wykorzystanie różnorodnych kompozycji zasobów i zdolności w dążeniach do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, będących podstawą budowania i utrzymywania trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

## 6. Wnioski końcowe oraz kierunki dalszych badań

W dążeniach do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wykorzystują wiele instrumentów, w tym m.in. strategie logistyczne, będące ważną składową szeroko rozumianej koncepcji logistyki pojmowanej jako zarządzanie przepływami towarów i informacji. W artykule przedstawiono możliwości oddziaływania strategii logistycznej na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Znaczenie strategii logistycznej w tworzeniu przewagi konkurencyjnej potwierdziły rezultaty wielu badań, przeprowadzonych na świecie i w Polsce<sup>5</sup>. Wyniki tych badań wskazują nie tylko na same przejawy oddziaływania strategii logistycznej na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, lecz również na rosnące znaczenie strategii logistycznej, w coraz większym stopniu wykraczającej poza ramy funkcjonalne i postrzeganej jako ważna składowa strategii biznesowej, a nawet całościowej, logistycznie zorientowanej strategii przedsiębiorstwa (strategii korporacji).

Jakkolwiek problematyka strategii, w tym m.in. strategii logistycznych, jest przedmiotem badań już od wielu lat, to wydaje się, że w dalszym ciągu istnieje w tym obszarze znaczny potencjał badawczy, związany przede wszystkim z dominującymi współcześnie nurtami zarządzania strategicznego, jakimi są nurt pozycyjny oraz nurt zasobowy. Kierunki dalszych badań związanych z oddziaływaniem strategii logistycznych na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, a także łańcuchów i sieci dostaw, powinny przede wszystkim uwzględniać identyfikację i operacjonalizację czynników determinujących kształtowanie strategii logistycznych oraz ich rozwój w kierunku logistycznie zorientowanej strategii przedsiębiorstwa i jego biznesów.

---

<sup>5</sup> Strategia logistyczna została wskazana jako jedna z tzw. logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem w szeroko zakrojonych badaniach teoretyczno-metodologicznych i empirycznych, przeprowadzonych w ramach grantu pt. *Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami*, realizowanego w latach 2009-2011 w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego przez zespół w składzie: prof. zw. dr hab. Piotr Blaik (kierownik projektu), dr Anna Bruska, dr hab. Sabina Kauf, prof. UO, oraz dr hab. inż. Rafał Matwiejczuk, prof. UO. Badania empiryczne przeprowadzone zostały na próbie 111 przedsiębiorstw działających w pięciu sektorach: (1) górnictwo i wydobywanie, (2) przetwórstwo przemysłowe, (3) wytwarzanie i zaopatrywanie w media, (4) budownictwo oraz (5) handel. W trakcie gromadzenia danych empirycznych wykorzystano przede wszystkim metodę CAWI (*Computer Assisted Web Interview*), wspomaganą metodą PAPI (*Paper And Pen Interview*). Zwrotność kwestionariuszy wyniosła ok. 11%. Szczegółową charakterystykę koncepcji badań oraz osiągniętych wyników przedstawiono w [Blaik i in. 2013].

Identyfikacja i operacjonalizacja tych czynników powinna uwzględniać zarówno „kombinacje produktowo-rynkowe” charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa, związane z pozycyjnym nurtem zarządzania strategicznego, jak i szeroko rozumiane potencjały sukcesu (zasoby, zdolności i kompetencje) przedsiębiorstwa, związane z zasobowym nurtem zarządzania strategicznego.

## Literatura

- Ansoff I.H., 1965, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York.
- Autry C.W., Zacharia Z.G., Lamb Ch.W., 2008, *A logistics strategy taxonomy*, Journal of Business Logistics, vol. 29, no. 2, s. 27–51.
- Blaik P., Bruska A., Kauf S., Matwiejczuk R., 2013, *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*, PWE, Warszawa.
- Bowersox D.J., Daugherty P.J., 1987, *Emerging patterns of logistical organization*, Journal of Business Logistics, vol. 8, no. 1, s. 46–60.
- Bowersox D.J., Daugherty P.J., 1995, *Logistics paradigms: the impact of information technology*, Journal of Business Logistics, vol. 16, no. 1, s. 65–80.
- Cannon T., 1996, *Basic Marketing. Principles and Practice*, Cassell Publishers Ltd., London.
- Christopher M., 2011, *Logistics and Supply Chain Management*, Financial Times Prentice Hall, Pearson Education Limited, London.
- Daugherty P.J., Chen H., Mattioda D.D., Grawe S.J., 2009, *Marketing/logistics relationships: influence on capabilities and performance*, Journal of Business Logistics, vol. 30, no. 1, s. 1–18.
- Day G.S., 1994, *The capabilities of market-driven organizations*, Journal of Marketing, vol. 58, no. 4, s. 37–52.
- Day G.S., Wensley R., 1988, *Assessing advantage: a framework of diagnosing competitive superiority*, Journal of Marketing, vol. 52, no. 2, s. 1–20.
- Foss N.J., 1996, *Introduction. The emerging competence perspective*, [w:] *Towards a Competence Theory of the Firm*, eds. N.J. Foss, Ch. Knudsen, Routledge, London, New York, s. 1–12.
- Gierszewska G., Romanowska M., 2002, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Heskett J.L., 1977, *Logistics: essential to strategy*, Harvard Business Review, vol. 55, no. 6, s. 85–96.
- Huang K.-F., Dyerson R., Wu L.-Y., Harindranath G., 2015, *From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage*, British Journal of Management, vol. 26, no. 4, s. 617–636.
- Knudsen Ch., 1996, *The competence perspective. A historical view*, [w:] *Towards a Competence Theory of the Firm*, eds. N.J. Foss, Ch. Knudsen, Routledge, London, New York, s. 13–37.
- Kotler Ph., Keller K.L., 2012, *Marketing*, Rebis, Poznań.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., 2009, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- La Londe B.J., Masters J.M., 1994, *Emerging logistics strategies: blueprints for the next century*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 24, no. 7, s. 35–47.
- Matwiejczuk R., 2014, *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Matwiejczuk R., 2015, *Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 382, *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, red. J. Witkowski, A. Skowrońska, UE, Wrocław, s. 363–375.
- McGinnis M.A., Kohn J.W., 2002, *Logistics strategy – revisited*, Journal of Business Logistics, vol. 23, no. 2, s. 1–17.

- McGinnis M.A., Kohn J.W., Spillan J.E., 2010, *A longitudinal study of logistics strategy: 1990-2008*, Journal of Business Logistics, vol. 31, no. 1, s. 217–235.
- Moszkowicz M. (red.), 2005, *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa.
- Oblój K., 2001, *Logika przewagi konkurencyjnej (1)*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 3–6.
- Oblój K., 2007, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Persson G., 1991, *Achieving competitiveness through logistics*, The International Journal of Logistics Management, vol. 2, no. 1, s. 1–11.
- Pierścionek Z., 2003, *Strategia konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Porter M.E., 1996, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Porter M.E., 2006, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice.
- Rao K., Stenger A.J., Wu H.-J., 1994, *Training future logistics managers: logistics strategies within the corporate planning framework*, Journal of Business Logistics, vol. 15, no. 2, s. 249–272.
- Rokita J., 2005, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M., 2004, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martin L.Á., 2012, *Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: A co-word analysis*, Strategic Management Journal, vol. 33, no. 2, s. 162–188.
- Stainer A., 1997, *Logistics – a productivity and performance perspective*, Supply Chain Management, vol. 2, no. 2, s. 53–62.
- Witkowski J., 1995, *Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.