

*Rafał Matwiejczuk**

**INNOWACYJNE ASPEKTY LOGISTYKI
W SIECI TWORZENIA WARTOŚCI
W ŚWIETLE KONCEPCJI KLUCZOWYCH KOMPETENCJI**

**1. TWORZENIE WARTOŚCI JAKO PODSTAWA ROZWOJU ŁAŃCUCHÓW
I SIECI DOSTAW**

Proces tworzenia wartości jest w ostatnich latach przedmiotem zainteresowań wielu dyscyplin, w tym logistyki. W procesie tym następuje swoista transformacja ponoszonych nakładów (zasobów, umiejętności) w uzyskiwane efekty stanowiące określoną wartość, która może być rozpatrywana zarówno z perspektywy klienta, jak i przedsiębiorstwa.

Z perspektywy przedsiębiorstwa wartość – w najprostszym ujęciu – stanowi sumę przychodów firmy, będącą funkcją ceny oferowanego produktu i ilości sprzedanych towarów, przy czym powstaje ona w rezultacie zrealizowania przez przedsiębiorstwo czynności składających się na łańcuch wartości¹. Wśród procesów tworzenia wartości ważne miejsce zajmuje zintegrowany proces logistyki, przyczyniający się do kreowania tzw. użyteczności miejsca i czasu, która może być zinterpretowana szerzej zgodnie z logistyczną koncepcją „7W”, obejmującą właściwy produkt, właściwy czas, właściwe miejsce, właściwą ilość, właściwą jakość, właściwą informację oraz właściwy koszt².

* Dr inż., adiunkt, Katedra Logistyki i Marketingu, Uniwersytet Opolski.

¹ Zob. A. K o ź m i ń s k i, W. P i o t r o w s k i, (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997, s. 193. W ramach kategorii wartości rozpatrywanej na gruncie logistyki wyróżnia się jej dwa podstawowe wymiary – wartość dodaną dla klienta oraz wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Szerzej na temat ich istoty zob. P. B l a i k, R. M a t w i e j c z u k, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Uniwersytet Opolski, Opole 2008, s. 78.

² Zob. szerzej: P. B l a i k, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 305–306.

Ocena udziału poszczególnych przedsiębiorstw w procesie tworzenia wartości jest współcześnie coraz trudniejsza, głównie ze względu na rozwój różnorodnych łańcuchów i sieci przedsiębiorstw – łańcuchów i sieci logistycznych, łańcuchów i sieci dostaw, a w konsekwencji także łańcuchów i sieci tworzenia wartości – w których swoiste „przyporządkowanie” ról poszczególnym przedsiębiorstwom w zakresie tworzenia, oferowania, dostarczania, realizowania itp. wartości jest zabiegiem dość skomplikowanym.

Na gruncie logistyki zauważalne jest w ostatnich latach postępujące „odchodzenie” od analiz dotyczących łańcuchów logistycznych i łańcuchów dostaw w kierunku analiz związanych z sieciami logistycznymi i sieciami dostaw. Jak pisze E. Wolffgram, głównymi czynnikami wpływającymi na kierunek i dynamikę zmian w dziedzinie logistyki są wzrastające potrzeby i wymagania klientów. To właśnie te wymagania – jak pisze dalej Autorka – w najistotniejszy sposób wpływają na nowy sposób zarządzania łańcuchem dostaw rozszerzając to pojęcie do sieci dostaw, a koncepcja sieci dostaw określa kierunek rozwoju nowego dynamicznego łańcucha dostaw³. Efektywnie funkcjonujący łańcuch dostaw jest niezbędnym warunkiem i jednocześnie pierwszym etapem w procesie tworzenia struktury sieciowej (sieci dostaw), a problematyka sieci logistycznych i sieci dostaw niejako „wyrasta” z problematyki łańcuchów logistycznych i łańcuchów dostaw⁴.

W ogólnym ujęciu sieć – zdaniem A. Bressanda i C. Distler – można określić jako zbiór środków i zasad umożliwiających podmiotom, które mają do nich dostęp, podejmowanie realizacji wspólnych projektów, o ile środki te są odpowiednie do ich potrzeb i nadają się do wspólnego wykorzystania przez sieć⁵. Podmiotowa struktura sieci obejmuje m.in.⁶:

- firmę flagową,
- głównych dostawców i nabywców firmy,
- konkurentów,
- inne podmioty reprezentujące infrastrukturę ekonomiczną.

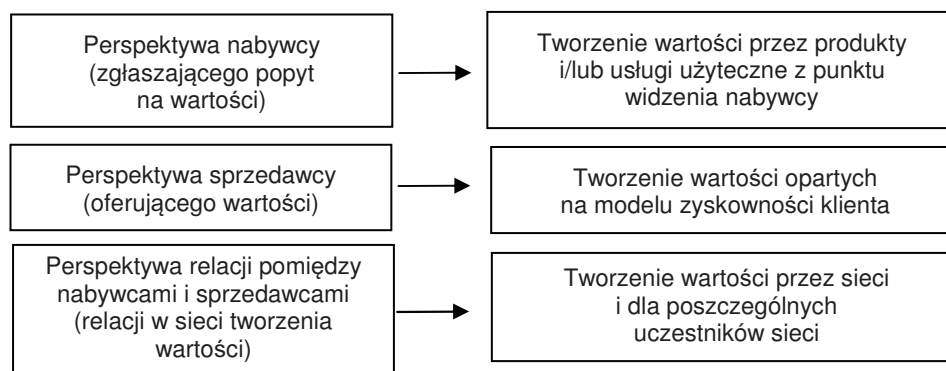
³ Zob. E. Wolffgram, *Najnowsze trendy w rozwoju logistyki. Szanse i zagrożenia dla rozwoju logistyki w Polsce*, [w:] *Wyjść naprzeciw logistycznym wyzwaniom XXI wieku*, Polski Kongres Logistyczny LOGISTICS 2000, materiały kongresowe, Biblioteka Logistyka, Poznań 2000, s. 126.

⁴ Efektywność funkcjonowania łańcucha dostaw stanowiącego podstawę rozwoju sieci dostaw jest uwarunkowana m.in. stopniem wdrożenia orientacji na tworzenie wartości przez poszczególnych uczestników łańcucha. Jak pisze I. Fechner, im bardziej łańcuch dostaw jest zorientowany na tworzenie wartości, tym bardziej jest efektywny, a jego działania skuteczniejsze. Zob. szerzej: I. Fechner, *ECR – nowe wyzwania w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, [w:] *Nowe wyzwania – nowe rozwiązania*, Polski Kongres Logistyczny LOGISTICS 2008, materiały konferencyjne, Biblioteka Logistyka, Poznań 2008, s. 77.

⁵ Zob. A. Szudrowicz, *Sieci gospodarcze a sieci logistyczne*, [w:] *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, red. M. Ciesielski, Wydawnictwo AE, Poznań 2003, s. 46.

⁶ Zob. M. Ciesielski, A. Łupicka, S. Zimniewicz, *Teoretyczne podstawy logistyki*, [w:] *Podstawy wiedzy logistycznej*, red. M. Ciesielski, Wydawnictwo AE, Poznań 2004, s. 29.

Jak piszą M. Ciesielski, A. Łupicka i S. Zimniewicz, podstawą tworzenia sieci przedsiębiorstw jest dekompozycja łańcucha wartości firmy flagowej w wyniku przekazywania wybranych działań do realizacji przez inne przedsiębiorstwa stające się partnerami w sieci⁷. D. Surówka-Marszałek podkreśla, że wzajemne układy, sojusze i sieci, opierające się na procesach kooperacji różnych podmiotów, tworzą nowy model stosunków wymiennych, w ramach którego główny punkt uwagi skupia się na sieciach tworzących wartość realizowaną przez kluczowe firmy w całym systemie łańcuchów wartości⁸. Na proces tworzenia wartości można przy tym spojrzeć z trzech punktów widzenia (rys. 1).



Rys. 1. Podstawowe perspektywy procesu tworzenia wartości

Źródło: Opracowanie na podstawie: D. Surówka-Marszałek, *Proces tworzenia wartości w relacjach partnerskich na rynkach przemysłowych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2003, nr 3, s. 6–7.

W procesie tworzenia wartości udział bierze – teoretycznie – każdy uczestnik sieci. Jedną z możliwości weryfikacji tego udziału jest ocena kompetencji, jakie posiada dane przedsiębiorstwo i wnosi do procesu tworzenia wartości rozpatrywanego w skali całej sieci. Przedsiębiorstwo to może się wówczas przyczyniać do wytworzenia i/lub dostarczenia nie tylko wartości oczekiwanych przez finalnych klientów, lecz również wartości uzyskiwanych przez innych uczestników sieci. Tak rozumianą sieć można określić mianem sieci tworzenia

⁷ Tamże, s. 29. Sieć logistyczna uważana jest za szczególny przypadek sieci. Zdaniem J. Witkowskiego stanowi ona grupę niezależnych firm konkurujących i kooperujących w celu poprawy sprawności i efektywności przepływu produktów i towarzyszących im informacji zgodnie z oczekiwaniami klientów. Zob. J. Witkowski, *Logistyka w organizacjach sieciowych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2000, nr 7–8, s. 168.

⁸ D. Surówka-Marszałek, *Proces tworzenia wartości w relacjach partnerskich na rynkach przemysłowych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2003, nr 3, s. 7.

wartości, którą Ph. Kotler definiuje jako system kontaktów partnerskich oraz sojuszy, które firma zawiera w celu powiększenia zasobów, zwiększenia bądź zrealizowania swojej oferty⁹. Strategiczne postępowanie danego przedsiębiorstwa w sieci w kontekście tworzenia wartości sprowadza się przede wszystkim do umacniania jego pozycji poprzez tworzenie, rozwój i utrzymywanie relacji – warunkujących tworzenie i/lub dostarczanie wartości – z innymi uczestnikami sieci¹⁰. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a siecią stanowią efekty realizowanej strategii związanej z uzyskiwaniem i utrzymywaniem przewagi konkurencyjnej opartej na wytworzonej i zaoferowanej wartości.

2. ISTOTA INNOWACJI I ICH ZNACZENIE W LOGISTYCE Z PERSPEKTYWY TWORZENIA WARTOŚCI

W klasycznym ujęciu, zaproponowanym przez J. Schumpetera, pojęcie innowacji wiąże się przede wszystkim z¹¹:

- wprowadzaniem do produkcji nowych produktów lub doskonaleniem produktów obecnie oferowanych klientom,
- wdrożeniem nowego lub udoskonaleniem obecnego procesu produkcyjnego,
- zastosowaniem (wdrożeniem) nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- zdobyciem nowego rynku (pozyskaniem nowych klientów),
- zastosowaniem w procesie produkcji nowych surowców i/lub półfabrykatów,
- wprowadzeniem nowego systemu organizacji produkcji.

Istnieją różne sposoby klasyfikacji innowacji. Wynika to przede wszystkim z bardzo szerokiego potencjalnego zakresu ich wdrażania, który może być rozpatrywany z różnych punktów widzenia – rynkowego, technicznego, produkcyjnego, kosztowego itp. Podstawowe kryteria klasyfikacji innowacji przedstawione zostały w tab. 1.

Innowacyjność w logistyce posiada kluczowe znaczenie z perspektywy całościowego procesu tworzenia wartości dla klienta. Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań logistycznych zaspokajających potrzeby i oczekiwania klientów jest również istotne z punktu widzenia realizacji wartości na rzecz przedsiębiorstwa. Przygotowując (opracowując) innowacyjne rozwiązania w sferze logistyki należy przede wszystkim określić cele innowacji. Ich właściwe określenie sta-

⁹ Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 510.

¹⁰ Zob. K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 49–50.

¹¹ Zob. J. Bendkowski, J. Bendkowski, *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 210.

nowi swoistą „bazę” dla rozwoju strategii i programów warunkujących tworzenie wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa.

Wśród podstawowych celów innowacji formułowanych z perspektywy logistyki można – w ślad za H. Pfohlem – wymienić¹².

- dążenie do obniżenia kosztów procesów,
- modularyzację/standaryzację usług logistycznych,
- rozwój nowych usług zaspokajających wymagania klientów,
- zaspokojenie podstawowych wymagań rynku.

Tabela 1. Kryteria podziału i rodzaje innowacji

Kryterium	Rodzaje innowacji
1. Dziedzina działalności, której dotyczą innowacje	– funkcyjne – przedmiotowe – technologiczne – organizacyjne – ekologiczne
2. Oryginalność zmian	– kreatywne (pierwotne, twórcze, pionierskie) – imitujące (wtórne, odtwórcze, naśladowcze)
3. Złożoność	– niesprężone – sprężone
4. Skala wielkości i zakres skutków, jakie innowacje niosą za sobą	– strategiczne – taktyczne (operacyjne)
5. Mechanizm pobudzania do innowacji	– podażowe – popytowe
6. Zakres oddziaływania i uzyskiwanych efektów	– procesowe – produktowe

Źródło: Opracowanie na podstawie: J. B e n d k o w s k i, J. B e n d k o w s k i, *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 212–213.

W ramach badań dotyczących tzw. doskonałości innowacyjnej w logistyce, przeprowadzonych przez European Logistics Association (ELA) oraz A. D. Little podjęto próbę oceny relatywnego znaczenia wymienionych powyżej celów, jak również określenia trendów w tym zakresie (rys. 2).

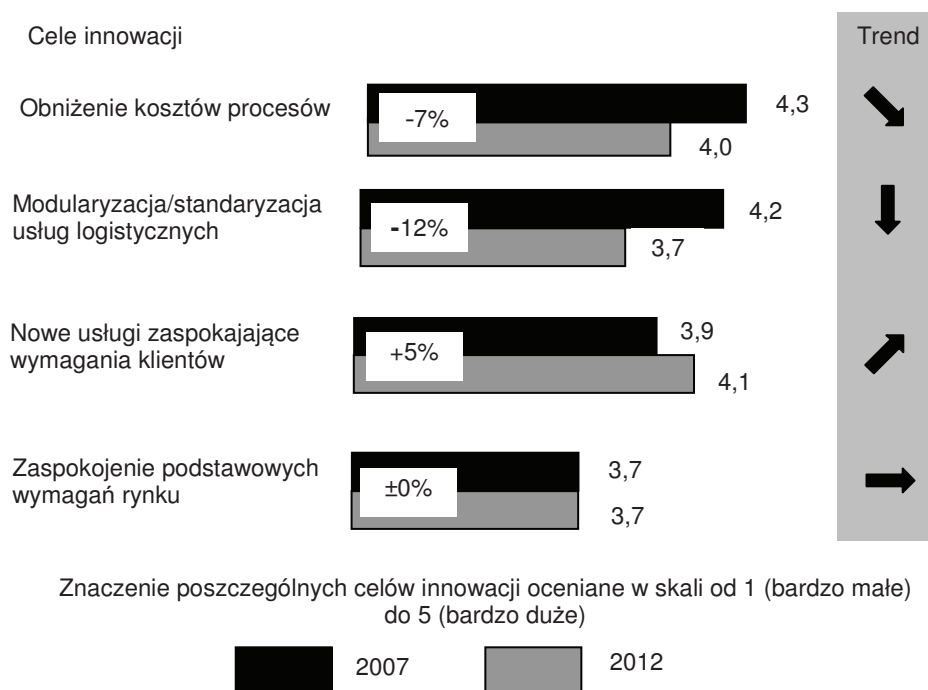
W badaniach prowadzonych przez European Logistics Association oraz A. D. Little zauważalny jest przede wszystkim trend związany ze wzrastającymi wymaganiami ze strony klientów, oczekujących nie tylko zaspokojenia ich potrzeb, lecz częstokroć wręcz zaferowania zindywidualizowanych sposobów

¹² H. P f o h l, *Innowacyjność w logistyce. Tworzenie wartości poprzez innowacje*, [w:] *Nowe wyzwania...*, s. 14.

rozwiązania ich problemów. Oznacza to konieczność rozwoju szerokiej oferty świadczeń (usług) logistycznych, nie tylko adekwatnych z perspektywy klienta, lecz również odróżniających się na tle konkurentów.

Jak pisze H. Pfohl, z punktu widzenia uczestnika łańcucha wartości największy potencjał do wprowadzania innowacji w logistyce posiadają systemy i sieci logistyczne charakteryzujące się możliwością przystosowywania się oraz elastycznością¹³. Zdolności przystosowania się do zmiennych warunków występujących w otoczeniu są jednym z podstawowych kryteriów efektywnego funkcjonowania systemów i sieci logistycznych związanych z tworzeniem wartości.

W płaszczyźnie systemów tworzenia wartości kluczowe znaczenie przypisuje się zdolnościom takiego zaprojektowania realizowanych w ramach tych systemów procesów logistycznych, dzięki któremu zrealizowana zostaje wartość dla klienta i dla przedsiębiorstwa będąca swoistym „nośnikiem” innowacji.



Rys. 2. Cele innowacji (w świetle badań ELA & A.D. Little)

Źródło: *Innovation Excellence in Logistics. Value Creation by Innovation*, ELA European Logistics Association, A. D. Little, Brussels 2007, s. 5.

¹³ Tamże, s. 17.

Z kolei w płaszczyźnie sieci tworzenia wartości ważną rolę odgrywa wykształcenie zdolności poszczególnych uczestników sieci umożliwiających wspólny (oparty na współdziałaniu) rozwój innowacji logistycznych i „współdzielenie” się wytworzoną wartością. Mając na uwadze zmienność warunków otoczenia, w którym funkcjonują systemy i sieci tworzenia wartości, dla właściwego rozwoju innowacji logistycznych kluczowe znaczenie ma również elastyczność systemów i sieci logistycznych. Cecha ta jest szczególnie ważna z perspektywy postępującej indywidualizacji potrzeb i preferencji klientów, a co za tym idzie, konieczności elastycznego dostosowywania oferty świadczeń logistycznych do ich wymagań.

Wśród podstawowych przesłanek rozwoju innowacji w logistyce można wskazać¹⁴:

- przechodzenie od orientacji na koszty w kierunku orientacji na klienta,
- rozwój zasobów niezbędnych dla tworzenia innowacji,
- rozwój adaptacyjnych i elastycznych logistycznych systemów i sieci tworzenia wartości,
- dowartościowanie wiedzy o rynku oraz wiedzy technologicznej jako kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa.

Rozwój innowacyjnych rozwiązań w systemach i sieciach tworzenia wartości pozostaje również pod wpływem szeregu trendów kształtujących postępowanie poszczególnych uczestników sieci (dostawców, producentów, pośredników itp.), jak i zachowanie (sposoby postępowania) klientów. Decydujące znaczenie w rozwoju innowacji logistycznych mogą mieć zdolności zaoferowania unikalnej wartości dla klienta (unikalnych rozwiązań problemów klientów) w porównaniu do oferty przedkładanej przez konkurentów. Wśród podstawowych przesłanek rozwoju innowacyjnych rozwiązań logistycznych w sieci tworzenia wartości, umożliwiających zaoferowanie unikalnej wartości dla klienta M. Christopher wymienia¹⁵:

- „przejście” od koncentracji na możliwościach dostawców do koncentracji na preferencjach i oczekiwaniach klientów,
- zmianę strategii typu „push” („pchanej” przez dostawców) na strategię typu „pull” („ciągnioną” przez klientów),
- zastępowanie utrzymywania zapasów (dostosowywania popytu do podaży) pozyskiwaniem informacji na temat preferencji i oczekiwań klientów (dostosowywaniem podaży do popytu),
- zastępowanie pojedynczych (incydentalnych) transakcji rozwijaniem związków (relacji) partnerskich,

¹⁴ Zob. *Innovation Excellence in Logistics. Value Creation by Innovation*, ELA European Logistic Association, A. D. Little, Brussels, s. 5–7.

¹⁵ M. Christopher, *Logistics and Supply Chain Management. Creating Value-Added Networks*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, London 2005, s. 288–291.

- zastępowanie naprzemiennych czynności transportu i magazynowania zintegrowanym zarządzaniem przepływami w całym łańcuchu (sieci) dostaw,
- odchodzenie od funkcji na rzecz procesów,
- odchodzenie od indywidualnej rywalizacji na rzecz konkurencji sieciowej (pomiędzy sieciami).

Dla zabezpieczenia właściwego rozwoju innowacyjnych rozwiązań logistycznych w sieci tworzenia wartości niezbędny jest rozwój adekwatnych zdolności przez poszczególnych uczestników sieci. Zdolności te stanowią pewne „zbiory” umiejętności poszczególnych podmiotów współuczestniczących w procesie tworzenia i dostarczania innowacyjnych rozwiązań (wartości) dla klienta.

3. KLUCZOWE KOMPETENCJE JAKO PODSTAWA ROZWOJU INNOWACJI LOGISTYCZNYCH W SIECI TWORZENIA WARTOŚCI

Posiadane przez przedsiębiorstwo zdolności rozwoju innowacyjnych rozwiązań w zakresie tworzenia i dostarczania wartości dla klienta mogą być integrowane w określone „zbiory” tworzące kompetencje (grupy kompetencji). Swoistą „bazę” dla rozwoju innowacyjnych rozwiązań logistycznych może stanowić koncepcja kluczowych kompetencji, podkreślająca decydujące znaczenie posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów i zdolności dla realizacji celów przyjętych przez przedsiębiorstwo m.in. w płaszczyźnie tworzenia i dostarczania wartości oczekiwanych przez klientów.

Zasoby przedsiębiorstwa określane są jako aktywa stanowiące nakłady w procesie tworzenia wartości, którego wymiernym rezultatem jest zaoferowanie wartości dla klienta i jej zrealizowanie na rzecz przedsiębiorstwa¹⁶. Zasoby stanowią również swoiste właściwości przedsiębiorstwa pozwalające na wykorzystanie świadczeń rynkowych do uzyskania i/lub wzbogacenia korzyści z tytułu konkurencji¹⁷.

Z perspektywy koncepcji kluczowych kompetencji użyteczny wydaje się podział zasobów przedsiębiorstwa na zasoby materialne i zasoby niematerialne. Nie wszystkie jednak zasoby pozostające w dyspozycji przedsiębiorstwa (lub możliwe do pozyskania przez przedsiębiorstwo) mają znaczenie strategiczne. Dla właściwego zdefiniowania i rozwoju procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo w relacjach z jego partnerami rynkowymi, a w konsekwencji dla rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa niezbędne jest wyróżnienie tzw. kluczowych zasobów. Zasoby stają się kluczowe wówczas, gdy są cenne (war-

¹⁶ Zob. R. Grant, *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, „California Management Review” 1991, Vol. 33, No. 3, s. 118.

¹⁷ Zob. B. Mikus, *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*, Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2003, s. 219–220.

tościowe), rzadkie oraz trudne do imitacji (skopiowania) bądź zastąpienia ich zasobami substytucyjnymi¹⁸.

Zdolności przedsiębiorstwa, rozumiane jako zbiory określonych umiejętności rozwijane są w oparciu o posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby. Zdolności definiowane są jako procesy (zbiory czynności) wzajemnego oddziaływania zasobów (materialnych lub niematerialnych), które są charakterystyczne (unikalne) dla danego przedsiębiorstwa¹⁹, a także jako umiejętności przedsiębiorstwa umożliwiające wykorzystanie jego zasobów w celu osiągnięcia pożądaných efektów²⁰.

Zdolności przedsiębiorstwa można podzielić na zdolności operacyjne i zdolności dynamiczne. Zdolności operacyjne obejmują wszystkie czynności rutynowe związane z podstawową działalnością przedsiębiorstwa, np. czynności produkcyjne²¹. Z kolei zdolności dynamiczne można określić jako realizowane przez przedsiębiorstwo procesy wykorzystujące zasoby – zwłaszcza procesy integracji, rekonfiguracji, pozyskiwania i wyzbywania się zasobów – prowadzące do dopasowania się do zmian zachodzących na rynku lub wręcz kreowania tych zmian. Zdolności dynamiczne określane są również jako organizacyjne, strategiczne czynności, dzięki którym przedsiębiorstwo osiąga nowe konfiguracje zasobów w warunkach wyłaniania się nowych rynków, ich różnicowania, rozwoju i zamierania²².

Przedsiębiorstwa dążące do rozwiązań typu klasy światowej (*world class*) integrują posiadane przez siebie zdolności w formie określonych kompetencji. Kompetencje przedsiębiorstwa niejako „wyrastają” z jego zdolności i oznaczają jeszcze efektywniejsze niż w przypadku poszczególnych zdolności wykorzystanie zasobów w osiąganiu założonych celów.

Kompetencje przedsiębiorstwa określane są jako jego zdolności do utrzymania (podtrzymania) skoordynowanego wykorzystania aktywów w taki sposób, który pomaga przedsiębiorstwu osiągnąć jego cele²³. Kompetencje powstają w wyniku właściwej koordynacji i integracji poszczególnych procesów (czynności) w łańcuchu tworzenia wartości, będąc swoistym zestawem zdolności i wiedzy (*know-how*) przedsiębiorstwa²⁴. Koordynacja i integracja wydają się być

¹⁸ Zob. szerzej: J. B a r n e y, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99–120.

¹⁹ U. L j u n g q u i s t, *How Do Core Competencies Discriminate? Identification of Influencing Similarities and Differences*, „Knowledge and Process Management” 2007, Vol. 14, No. 4, s. 239.

²⁰ C. B r u s h, P. G r e e n e, M. H a r t, *From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base*, „The Academy of Management Executive” 2001, Vol. 15, No. 1, s. 68.

²¹ Zob. D. T e e c e, G. P i s a n o, A. S h u e n, *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, No. 7, s. 509 i n.

²² Zob. szerzej: K. E i s e n h a r d t, J. M a r t i n, *Dynamic capabilities: what are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 10/11, s. 1105–1121.

²³ R. S a n c h e z, *Understanding competence-based management: identifying and managing five modes of competence*, „Journal of Business Research” 2004, Vol. 57, No. 5, s. 521.

²⁴ Zob. H. C h w i s t e c k a - D u d e k, W. S r o k a, *Core competencies – koncepcja strategiczna*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 3, s. 16.

tym samym kluczowymi kryteriami „transformacji” zasobów i zdolności przedsiębiorstwa w jego kompetencje związane z realizacją konkretnych zadań i/lub procesów²⁵, związanych m.in. z tworzeniem i dostarczaniem wartości.

Podobnie jak w odniesieniu do zasobów, również w przypadku kompetencji należy wyróżnić te spośród nich, które mogą odegrać decydującą (kluczową) rolę w realizacji celów przyjętych przez przedsiębiorstwo. Oznacza to, że przedsiębiorstwo powinno dążyć do rozwoju takich kompetencji, które umożliwiają zaoferowanie unikalnej wartości dla klientów i poprzez to istotne odróżnienie się od konkurentów i ich oferty rynkowej. Tego rodzaju kompetencje można nazwać kluczowymi kompetencjami.

Kluczowe kompetencje stanowią innowacyjne kombinacje wiedzy, specjalnych umiejętności, adekwatnych technologii, informacji i unikalnych metod operacyjnych, w wyniku których produkt lub usługa jest dostarczana klientowi i jednocześnie stanowi wartość dla klienta, który chce ją nabyć²⁶. Zdaniem M. Bratnickiego, kluczowe kompetencje są wiązkami zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dających dostęp do ważnych rynków albo segmentów rynkowych, czyniących znaczący wkład w dostrzegane przez klientów korzyści, umożliwiających obniżkę kosztów, utrudniających naśladowanie przez konkurencję, czy też pozwalających stworzyć architekturę strategiczną (sieć więzi zewnętrznych i wewnętrznych stanowiących podłoże tworzenia wartości dodanej) i zarządzać nią²⁷.

G. Hamel i C. K. Prahalad oraz M. Javidan wymieniają następujące cechy kluczowych kompetencji²⁸:

- wkład w tworzeniu wartości dodanej,
- trudności w rozpoznaniu przez konkurentów,
- trudności w naśladowaniu (imitacji) przez konkurentów,
- brak substytutów,
- trwałość w porównaniu do „zwykłych” kompetencji,
- przewaga komparatywna (w stosunku do podobnych kluczowych kompetencji konkurentów),
- uniwersalność związana z możliwością tzw. „poszerzenia” na nowe rynki i produkty rozwijane przez przedsiębiorstwo.

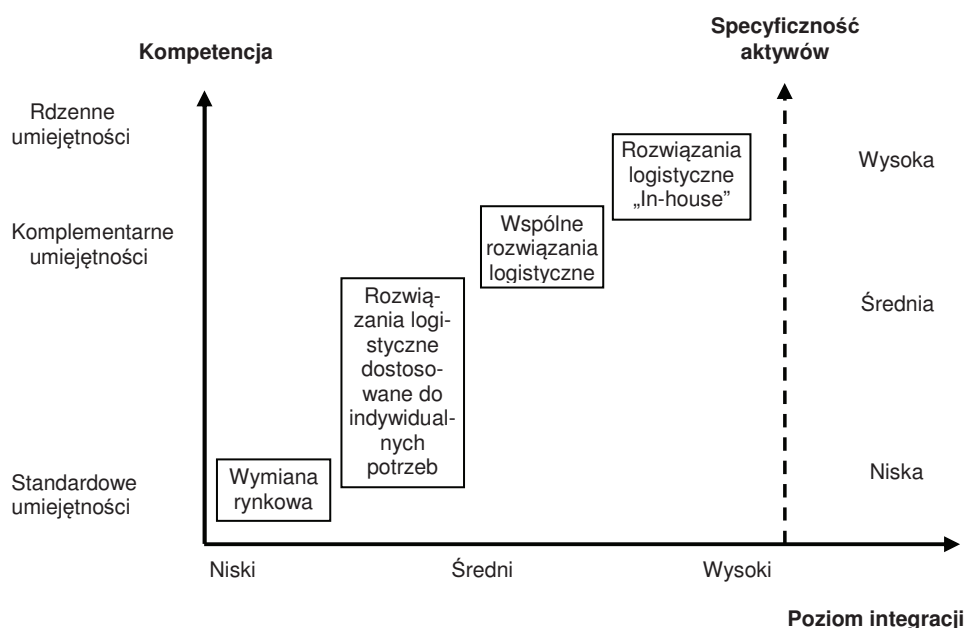
²⁵ Zob. M. Javidan, *Core Competence: What Does it Mean in Practice?*, „Long Range Planning” 1998, Vol. 31, No. 1, s. 62.

²⁶ V. Boguslauskas, G. Kvedaraviciene, *Difficulties in identifying Company's Core Competencies and Core Processes*, „Inżynieria Ekonomiczna – Engineering Economics” 2009, Vol. 2, s. 77.

²⁷ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000, s. 23.

²⁸ Zob. G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999, s. 167–171; M. Javidan, *Core Competence...*, s. 60–71.

Zaangażowanie przedsiębiorstwa w proces rozwoju kluczowych kompetencji związane jest – co podkreślają G. Hamel i C. K. Prahalad – z jego udziałem w tworzeniu i dostarczaniu wartości i korzyści oczekiwanych przez klientów, a nie z koncentracją na pojedynczej ofercie produktowej. Rozwój innowacyjnych rozwiązań w zakresie logistyki, dotyczących tworzenia wartości dla klientów uwarunkowany jest m.in. stopniem wykorzystania kompetencji logistycznych przedsiębiorstwa umożliwiającą zaoferowanie indywidualnych rozwiązań problemów klientów. Istotny wkład w tym zakresie mogą wносить wyspecjalizowani dostawcy usług logistycznych (operatorzy logistyczni), współuczestniczący w realizacji logistycznej koncepcji tzw. trzeciego uczestnika²⁹. Współtworzenie unikalnej wartości na rzecz klientów z jednej strony wiąże się z postępującą integracją działalności logistycznej w sieci tworzenia wartości, z drugiej natomiast wymaga posiadania przez przedsiębiorstwo unikalnych – w porównaniu do konkurentów – aktywów (zasobów) warunkujących realizację zamierzonych celów w zakresie tworzenia i dostarczania wartości (rys. 3).



Rys. 3. Innowacje logistyczne z perspektywy koncepcji trzeciego uczestnika (3PL)

Źródło: A. Halldórsson, T. Skjøtt-Larsen, *Developing logistics competences through third party logistics relationships*, „International Journal of Operations & Production Management” 2004, Vol. 24, No. 2, s. 195.

²⁹ Koncepcja 3PL nie stanowi „najwyższej formy” integracji działalności logistycznej między różnymi podmiotami. W ostatnich latach rozwinęły się kolejne tego typu koncepcje, przede wszystkim 4PL. Zob. np. M. Christopher, *Logistics and Supply...*, s. 295–297.

W procesie rozwoju innowacji logistycznych z perspektywy koncepcji 3PL, umożliwiających zaoferowanie wartości oczekiwanych przez klientów A. Halldórsson i T. Skjøtt-Larsen wyróżniają cztery poziomy integracji i współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami³⁰.

Na najniższym poziomie integracji i współpracy relacje pomiędzy dostawcami usług logistycznych a ich klientami są z reguły krótkookresowe i konkurencyjne. Decydujące znaczenie w ustalaniu rodzaju i zakresu świadczonych usług logistycznych ma cena, natomiast oferowane usługi logistyczne opierają się na typowych (rutynowych) umiejętnościach posiadanych przez operatorów logistycznych.

Drugi poziom wiąże się z tzw. kustomizacją usług logistycznych, tj. ich dostosowywaniem do indywidualnych potrzeb i preferencji klientów (odbiorców), którzy mogą wybierać z szerokiego zakresu standardowych usług. Pozwalają na to umiejętności operatorów logistycznych, komplementarne względem oczekiwań klientów.

Na trzecim poziomie spedytory i dostawcy usług logistycznych ściśle współpracują w zakresie rozwoju rozwiązań logistycznych nie tylko spełniających oczekiwania klientów, lecz również unikalnych w porównaniu do innych rozwiązań oferowanych przez konkurentów. Współpraca ta wymaga posiadania określonych zdolności innowacyjnych oraz rozwoju nowych kompetencji wśród współpracujących ze sobą przedsiębiorstw.

Na najwyższym z wyróżnionych poziomów – tzw. rozwiązań logistycznych „In-house” – logistyka jest postrzegana jako rdzenna umiejętność przedsiębiorstwa, która może stanowić jego rdzenną kompetencję na tle konkurentów. Wymaga to posiadania całkowicie unikalnych w porównaniu do konkurentów aktywów, warunkujących nie tylko zaoferowanie indywidualnych rozwiązań problemów klientów, lecz również nawiązanie trwałych, długofalowych relacji opartych na współpracy.

LITERATURA

Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1.

Bendkowski J., Bendkowski J., *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.

Blaić P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010.

Blaić P., Matwiejczuk R., *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Uniwersytet Opolski, Opole 2008.

³⁰ Zob. A. Halldórsson, T. Skjøtt-Larsen, *Developing logistics...*, s. 195–196.

- Boguslauskas V., Kvedaraviciene G., *Difficulties in identifying Company's Core Competencies and Core Processes*, „Inżynieria Ekonomiczna – Engineering Economics” 2009, Vol. 2.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000.
- Brush C., Greene P., Hart M., *From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base*, „The Academy of Management Executive” 2001, Vol. 15, No. 1.
- Christopher M., *Logistics and Supply Chain Management. Creating Value-Added Networks*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, London 2005.
- Chwistocka-Dudek H., Sroka W., *Core competencies – koncepcja strategiczna*, „Przeгляд Organizacji” 2000, nr 3.
- Ciesielski M., Łupicka A., Zimniewicz S., *Teoretyczne podstawy logistyki*, [w:] M. Ciesielski (red.), *Podstawy wiedzy logistycznej*, Wydawnictwo AE, Poznań 2004, s. 19–41.
- Eisenhardt K., Martin J., *Dynamic capabilities: what are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 10/11.
- Fechner I., *ECR – nowe wyzwania w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, [w:] *Nowe wyzwania – nowe rozwiązania, Polski Kongres Logistyczny LOGISTICS 2008*, materiały konferencyjne, Biblioteka Logistyka, Poznań 2008.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
- Grant R., *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, „California Management Review” 1991, Vol. 33, No. 3.
- Halldórsson A., Skjøtt-Larsen T., *Developing logistics competences through third party logistics relationships*, „International Journal of Operations & Production Management” 2004, Vol. 24, No. 2.
- Hamel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutro. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.
- Innovation Excellence in Logistics. Value Creation by Innovation*. ELA European Logistics Association, A.D. Little, Brussels 2007.
- Javidan M., *Core Competence: What Does it Mean in Practice?* „Long Range Planning” 1998, Vol. 31, No. 1.
- Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Sp. z o.o., REBIS, Poznań 2005.
- Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997.
- Ljungquist U., *How Do Core Competencies Discriminate? Identification of Influencing Similarities and Differences*, „Knowledge and Process Management” 2007, Vol. 14, No. 4.
- Mikus B., *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*, Deutscher Universitäts-Verlag – GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2003.
- Pfohl H., *Innowacyjność w logistyce. Tworzenie wartości poprzez innowacje*, [w:] *Nowe wyzwania – nowe rozwiązania, Polski Kongres Logistyczny LOGISTICS 2008*, materiały konferencyjne, Biblioteka Logistyka, Poznań 2008.
- Sanchez R., *Understanding competence-based management: identifying and managing five modes of competence*, „Journal of Business Research” 2004, Vol. 57, No. 5.
- Surówka-Marszałek D., *Proces tworzenia wartości w relacjach partnerskich na rynkach przemysłowych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2003, nr 3.
- Szudrowicz A., *Sieci gospodarcze a sieci logistyczne*, [w:] M. Ciesielski (red.), *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, Wydawnictwo AE, Poznań 2003.

- Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, No. 7.
- Witkowski J., *Logistyka w organizacjach sieciowych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2000, nr 7–8.
- Wolffgram E., *Najnowsze trendy w rozwoju logistyki. Szanse i zagrożenia dla rozwoju logistyki w Polsce*, [w:] *Wyjść naprzeciw logistycznym wyzwaniom XXI wieku*, Polski Kongres Logistyczny LOGISTICS 2000, materiały kongresowe, red. J. Wojtczak, Biblioteka Logistyka, Poznań 2000.

Rafał Matwiejczuk

Innovative aspects of the logistic network to create value in light of the concept of competences

One of the symptoms of supply chains and networks development is value creation network, whose participants aim at customer value creation and at its performance for network participants. Contemporary logistic solutions are characterized by business focus on innovation development leading to delivery of unique customer value. The concept of core competence plays a major part in logistics innovations development concerning unique customer value creation and delivering.