

Piotr DANILUK\*

## PODEJŚCIE STRATEGICZNE W LOGISTYCE

W artykule podjęto tematykę podejścia strategicznego w logistyce. W pierwszej części artykułu wykazano potrzebę spojrzenia strategicznego na działalność przedsiębiorstw wynikającą przede wszystkim z coraz bardziej dynamicznych zmian zachodzących w ich otoczeniu. Takim wyzwaniom kierowania systemem logistycznym może sprostać głównie wykorzystanie narzędzi zarządzania strategicznego.

Za zasadnicze filary podejścia strategicznego w logistyce uznano otoczenie oraz strategię.

W związku z tym dokonano zdefiniowania i strukturyzacji otoczenia systemu logistycznego oraz określono sposoby jego analizy. Za podstawowe sposoby badania otoczenia systemu logistycznego uznano scenariuszowe (jakościowe) i bezscenariuszowe (ilościowe) koncepcje analizy. Koncepcja makrootoczenia została adaptowana bezpośrednio z nauk o zarządzaniu, natomiast strukturę mikrootoczenia oparto na modyfikacji modelu sektora opracowanego przez M. E. Portera.

W artykule wskazano również na szerokie możliwości korzystania z dorobku H. I. Ansoffa oraz M. E. Portera w kwestii formułowania strategii logistycznych. Wykazano w ten sposób ponadfunkcjonalne w przedsiębiorstwie znaczenie strategii logistycznych,

Współczesne uwarunkowania funkcjonowania niemal wszystkich przedsiębiorstw stają się coraz bardziej złożone i zmienne. Nabierające szybkości zmiany zjawisk otoczenia współczesnych przedsiębiorstw są pochodną wielu procesów, szczególnie w sferze technologicznej, która bezpośrednio wpływa na sferę społeczną - a następnie ekonomiczną. Błyskawicznie rozprzestrzeniająca się informacja o zasięgu globalnym, a za nią podążający towar lub usługa nadają relacjom między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem niespotykanego dotychczas natężenia o przebiegu trudnym do przewidzenia.

Stawia to kierujących systemami logistycznymi w sytuacji podejmowania decyzji dotyczących rozwiązania coraz większej liczby problemów, często nieposiadających cech powtarzalności. Naturalnym więc zachowaniem menedżerów jest poszukiwanie metod i technik pozwalających radzić sobie z tak dynamicznie zmieniającymi się zjawiskami. Odpowiedzią na tak sformułowane zapotrzebowania są koncepcje reengineeringu, outsourcingu, benchmarkingu, lean managementu oraz time based managementu<sup>1</sup>.

Jednak w dobie coraz szybszych zmian otoczenia i wymuszanych przez nie zmian w samym przedsiębiorstwie niezwykle przydatne okazuje się zarządzanie strategiczne. Nie jest ono traktowane

\* Dr hab. inż. Piotr Daniluk, Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu we Wrocławiu.

<sup>1</sup> Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003

w tym ujęciu jako poziom zarządzania, ale raczej jako koncepcja. W związku z tym określenie „zarządzanie strategiczne” często jest zastępowane lub poszerzane pojęciem „myślenie strategiczne” lub „podejście strategiczne”.

Zarządzanie strategiczne staje się niezbędne w każdym rodzaju organizacji, bez względu na jej wielkość. Pomimo że zarządzanie strategiczne powstało ponad pięćdziesiąt lat temu, to współcześnie coraz bardziej zyskuje ono na wartości, przeobrażając się od czysto planistycznego, poprzez ewolucyjne po kompetencyjne podejście. Zarządzanie strategiczne jest nie tylko szeroko stosowane w ekonomii, ale też w polityce, administracji czy w siłach zbrojnych. W związku z tym równie zasadne jest też szersze zajęcie się myśleniem lub podejściem strategicznym w logistyce<sup>2</sup>.

O ile logistyka w głównej mierze opiera się na zarządzaniu operacyjnym, to najszerszy kontekst tej działalności stanowi tło strategiczne - rozumiane tutaj przede wszystkim jako zespół ogólnych uwarunkowań funkcjonowania każdego systemu gospodarczego.

Zasadnicza różnica występująca pomiędzy trzema poziomami zarządzania polega na horyzoncie czasowym rozpatrywanym w ramach procesu kierowania. Perspektywa czasowa z kolei determinuje różny stopień koncentracji na poszczególnych fazach (lub funkcjach) zarządzania. I tak planowanie zajmuje najwięcej czasu w zarządzaniu strategicznym. Mniej czasu poświęca się tutaj funkcji kontrolnej, i to nie w ujęciu rozliczeń z wykonanego planu, a raczej pozyskania jak największej ilości informacji mogących usprawnić planowanie. Bardzo rzadko rozpatrywana jest tutaj funkcja organizacyjna oraz implementacja, gdyż uważa się, że jest to domena zarządzania taktycznego - a szczególnie operacyjnego. Próby zwrócenia uwagi na implementację strategiczną nie są do końca przekonujące, tym bardziej iż strategiczna karta wyników równie dobrze może służyć jako narzędzie usprawniania planowania, jak i kontroli w organizacji. W związku z tym nie jest zbyt uproszczeniem zastępowanie pojęcia zarządzania strategicznego określeniem myślenia strategicznego.

Centrum uwagi zarządzania strategicznego stanowi, często odległa czasowo, przyszłość zjawisk w otoczeniu i ich wpływ na badaną organizację. Tak więc otoczenie przedsiębiorstwa jest naturalnym środowiskiem, na którym skupiona jest uwaga analityków i planistów strategicznych. Jest ono głównym obszarem badania narzucającym często sposób podejścia do organizacji oraz formułowania strategii.

Zbadanie tego otoczenia wymaga przede wszystkim jego zdefiniowania i strukturyzacji. W obszarze definicyjnym istnieje niemal zupełna zgodność co do tego, że za otoczenie można uważać zjawiska, procesy, czynniki, osoby i instytucje znajdujące się poza organizacją. Można jednak spotkać się z absurdalnym określeniem otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, co posiada źródło w błędnym przetłumaczeniu z języka angielskiego, a potem bezkrytycznym powielaniu tego błędu już tylko w opracowaniach polskich.

W planowaniu na poziomie strategicznym wyodrębnia się dwie zasadnicze ścieżki postępowania badawczego, które niekoniecznie muszą stanowić odrębne działania. Jest to podejście obiektywne oparte na metodach ilościowych oraz podejście subiektywne oparte na metodach jakościowych.

**Zauważona tendencja coraz trudniejszego odnoszenia się do historii zdarzeń przy budowaniu wariantów strategii preferuje stosowanie metod jakościowych w planowaniu strategicznym.** Powoduje to, że mimo pozornego zwiększenia możliwości stosowania metod ilościowych w planowaniu strategicznym, chociażby z powodu niebywałego wzrostu możliwości narzędzi teleinformatycznych, stają się one coraz bardziej problematyczne w zastosowaniu<sup>3</sup>.

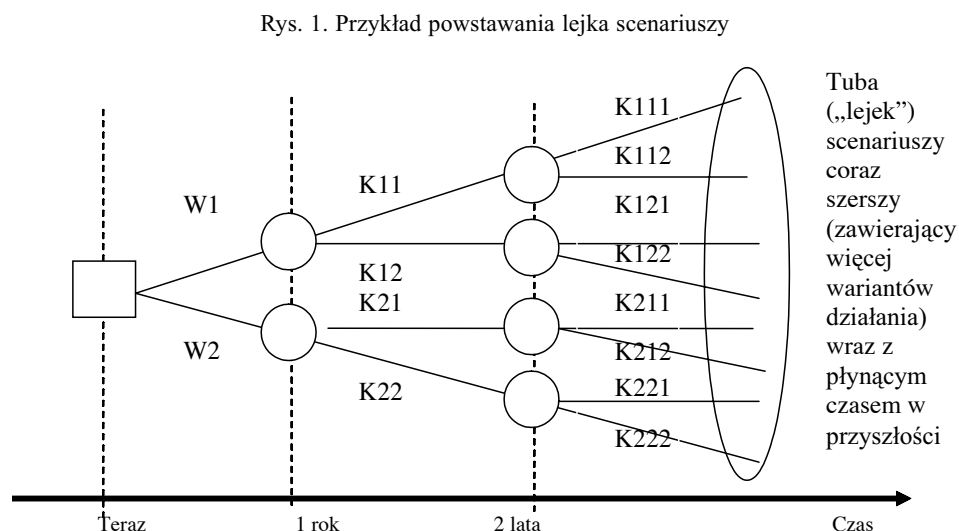
<sup>2</sup> Kempy D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 80.

<sup>3</sup> Podobne zjawisko nadmiarowości możliwości systemów teleinformatycznych, z którymi teoria, a i często praktyka, ma kłopoty z efektywnym wykorzystaniem, istnieje w koncepcjach sieciocentryzmu kierowania.

Najbardziej rozpowszechnioną techniką w badaniu jakościowym otoczenia systemu są scenariusze. Pozwalają one rozpocząć pracę planistyczną zespołom ekspertów nawet bez posiadania historycznych danych. Realizacja scenariuszy trwa dłużej niż zastosowanie bezpośrednio programów symulacyjnych, ale pozwala dynamicznie reagować na szybko zachodzące zmiany w otoczeniu. Scenariusze generują tzw. lejek ich wariantów, tym szerszy, im ich zasięg czasowy jest odleglejszy. Zmienność i złożoność otoczenia determinuje sięganie coraz dalej w przyszłość, co znacznie rozbudowuje tak tworzone scenariusze.

Zasadniczą cechą scenariuszy jest to, że podejmowana decyzja planistyczna w danej chwili generuje złożony zestaw scenariuszy, w przyszłości będących rezultatem „podejmowania decyzji przez naturę”. Istnieje więc w tym przypadku możliwość płynnego wykorzystywania technik ilościowych - chociażby pochodzących z teorii gier. Jednak w przypadku wykorzystania teorii gier należy pamiętać o zbyt racjonalnym uwzględnianiu zjawisk w otoczeniu, co może skutkować wybiórczą analizą.

Na rysunku 1. przedstawiono przykład powstawania lejka scenariuszy.



Druga ścieżka, którą podążają planujący strategicznie, to wykorzystanie koncepcji bezscenariuszowych opartych na metodach ilościowych. Prognozowanie obejmuje tutaj zjawiska w otoczeniu oraz badaną firmę. Rozbieżności lub zbieżności tych prognoz pozwalają określić tzw. lukę strategiczną (nadmiaru, niedoboru lub równoległą).

Prognozowanie jest najczęściej określane jako proces opracowywania założeń lub przesłanek dotyczących przyszłości, służących do planowania i podejmowania decyzji. Gotowe prognozy są znakomitymi wytycznymi dla szeregu działań. Najbardziej rozpowszechniony jest podział na techniki prognozowania typu modelowanie przyczynowe oraz analiza szeregów czasowych. Modelowanie przyczynowe jest grupą różnych technik, które określają przyczynowe związki pomiędzy różnymi zmiennymi. Modele regresji są równaniem wykorzystującym zestaw zmiennych do przewidywania innej zmiennej. Natomiast modele ekonometryczne służą do prognozowania poważnych zmian gospodarczych i ich wpływu na organizację<sup>4</sup>.

W tabeli 1. przedstawiono bardziej rozbudowany podział metod prognozowania, które mogą być wykorzystane w postępowaniu bezscenariuszowym.

<sup>4</sup> Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 302

Tab. 1. Metody prognozowania

Metody prognozowania			
Matematyczno-statystyczne			Niematematyczne
Modele deterministyczne	Modele ekonometryczne		
	<b>JEDNORÓWNANIOWE</b>	<b>WIELORÓWNANIOWE</b>	Ankietowe
	Klasyczne modele trendu	Modele proste	Intuicyjne
	Adaptacyjne modele trendu		Ekspertyz
	Przyczynowo - opisowe	Modele rekurencyjne	Kolejnych przybliżeń
	Modele autoregresyjne		Delfickie
		Modele o równaniach współzależnych	Analogowe
	Refleksji		
		Inne	

Źródło: A. Zaliaś, *Metody prognozy*, PWE, Warszawa 1984, s. 25; za: Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 118

Metoda analizy luki strategicznej jest wykorzystywana po zastosowaniu prognozowania (w tym ekstrapolacji trendów). Polega ona na określeniu różnic (rozbieżności lub zbieżności) pomiędzy prognozą dotyczącą otoczenia i samej organizacji. Metoda ta może służyć do oceny trendów: zasobów, zmian asortymentowych, zmian organizacyjnych, dostępności środków finansowych, technologicznych, itp.

W zarządzaniu strategicznym istotne znaczenie przypisuje się strukturyzacji otoczenia. Stwierdza się, że czynność ta pozwala właściwie określić przede wszystkim kolejność procesu planowania.

W literaturze przedmiotu można zauważyć kilka podstawowych rodzajów podziału otoczenia przedsiębiorstwa. Za najbardziej znane uważa się następujące kryteria podziału otoczenia organizacji<sup>5</sup>:

- rodzaj relacji organizacji z otoczeniem - sterowalne i niesterowalne;
- rodzaj relacji organizacji z otoczeniem - bezpośredniego i pośredniego wpływu;
- siła wpływu elementów otoczenia na organizację - według przyjętej skali;
- zasięg wyodrębnionych elementów otoczenia - lokalne (bliskie) i dalekie;
- szerokość rozpatrywania - celowe, ogólne;
- rodzaj prowadzonych działań - rozwojowe, konkurencyjne oraz funkcjonalne;
- stopień niepewności - niski i wysoki;

<sup>5</sup> Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 32; T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 47; H. Kreikebaum, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 22; M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 42 oraz s. 64; B. Olszewska, *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 20; Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 86; *Planowanie strategiczne*, pod red. A. Klasika, PWE, Warszawa 1993, s. 28 - s. 38; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000, s. 198; STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 26; E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 48; *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, pod red. nauk. R. Krupskiego, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 102; A. Zelek, *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy. Decyzje. Strategie*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000, s. 11 oraz s. 63.

- skala obszaru rozpatrywania - sektorowe (dziedzinowe) oraz makrootoczenie;
- skala rozpatrywanych czynników - mikrootoczenie i makrootoczenie;
- poziom kierowania - własnej odpowiedzialności i odpowiedzialności szczebla nadrzędnego;
- możliwości zbadania otoczenia - przypadkowe i podlegające planowym zjawiskom;
- rodzaj stosowanych narzędzi analizy - ilościowe i jakościowe.

Wśród tak rozbudowanej typologii otoczenia za najbardziej rozpowszechnione uważa się podejście pozwalające wyodrębnić obszar, który może podlegać wpływowi badanego systemu oraz obszar, który oddziałuje na system jednostronnie.

Pierwszy rodzaj otoczenia organizacji nazywany jest otoczeniem bliskim, konkurencyjnym, przemysłowym, sektorowym, celowym lub mikrootoczeniem. Oprócz tego, że stwarza możliwość wpływania na nie (istnieją relacje dwustronne) oraz zawiera wszystkie podmioty gospodarcze mające najczęściej powiązania bezpośrednie z organizacją, to pozwala na bardziej zawężoną analizę, ukierunkowaną na konkretne obiekty.

Drugi rodzaj otoczenia zwany ogólnym, dalekim, rozwojowym lub makrootoczeniem zawiera sfery: ekonomiczną, demograficzną, polityczną, prawną, społeczną, międzynarodową oraz technologiczną. Oprócz tego, że nie daje możliwości wpływania przez system oraz zawiera relacje pośrednie (często niejednoznaczne, nieczytelne), to pozwala tylko na analizy bardzo ogólnie określonych obszarów (stąd też występuje taka rozbieżność w typologii tego otoczenia). Uważa się, że jest ono strukturalnie podobne dla różnych badanych systemów.

W literaturze makrootoczenie najczęściej dzieli się na<sup>6</sup>:

- a) Otoczenie ekonomiczne, które charakteryzuje się takimi czynnikami, jak: stopa wzrostu ekonomicznego, stopa procentowa, kursy walut, stopa inflacji, organizacja rynku oraz struktura gospodarki;
- b) Otoczenie technologiczne, które charakteryzuje się takimi czynnikami, jak: czas między wynalezieniem a wprowadzeniem usługi lub produktu na rynek; rozwój informatyki i teleinformatyki oraz łatwość obsługi urządzeń;
- c) Otoczenie społeczne, które charakteryzuje się takimi czynnikami, jak: zmiany stylu życia, nasilenie lub osłabienie roli państwa opiekuńczego; nasilenie roli ochrony środowiska, globalizacja oraz „kalifornizacja potrzeb”;
- d) Otoczenie demograficzne, które charakteryzuje się takimi czynnikami, jak trendy demograficzne oraz zmiany struktury demograficznej;
- e) Otoczenie polityczne i prawne, które charakteryzuje się takimi czynnikami, jak: trendy deregulacyjne, przepisy finansowe oraz rola państwa wobec postępującej globalizacji;
- f) Otoczenie międzynarodowe, które charakteryzuje się takimi czynnikami, jak: szanse i zagrożenia na rynkach międzynarodowych; szerzenie się terroryzmu, upadek dipolarnego układu oraz rola ograniczeń, restrykcji i embarg.

Podjęcie to, choć rozpowszechnione, to jednak charakteryzuje się zastosowaniem różnych kryteriów, brakiem konsekwencji w typologii. Wszakże wyodrębnienie otoczenia międzynarodowego powinno skutkować również zbudowaniem otoczenia krajowego. Poza tym włączenie sfery demograficznej do sfery społecznej nie powinno stanowić zbytniego uproszczenia tej koncepcji.

Taki sposób rozumowania prowadzi do wyodrębnienia tylko czterech sfer - politycznej, ekonomicznej, społecznej i technologicznej, co pozwala ułatwić tworzenie scenariuszy oraz w pełni zastosować analizę PEST (ang. political, economic, social, technological).

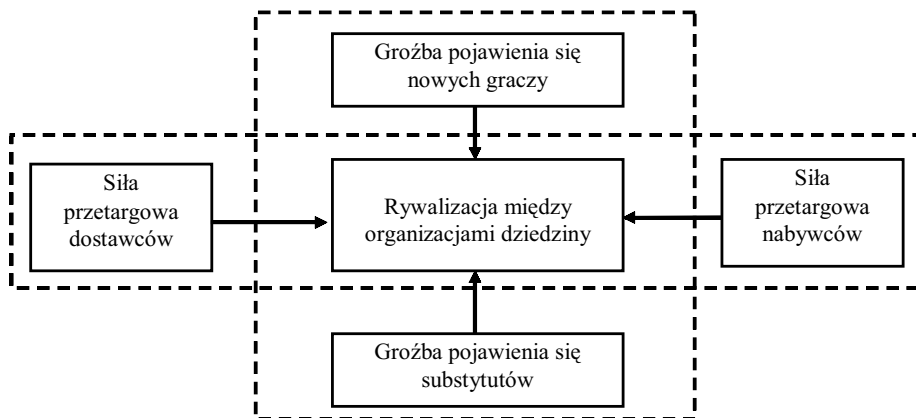
<sup>6</sup> Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza ...*, s. 37 i następane

O ile bezpośrednio przełożenie ogólnie pojmowanego makrootoczenia przedsiębiorstwa do analizy systemu logistycznego nie sprawia trudności, to określenie otoczenia celowego - bliskiego staje się problematyczne. Koncepcję mikrootoczenia systemu logistycznego oparto na modelu sektora według M. E. Portera, który jednak obejmuje również elementy pochodzące z tego systemu.

Tak więc w tym modelu otoczenia wyodrębnione elementy stanowią w części system logistyczny, a w części jego bliskie otoczenie - sektor.

Na rysunku 2. przedstawiono model sektora według M. E. Portera.

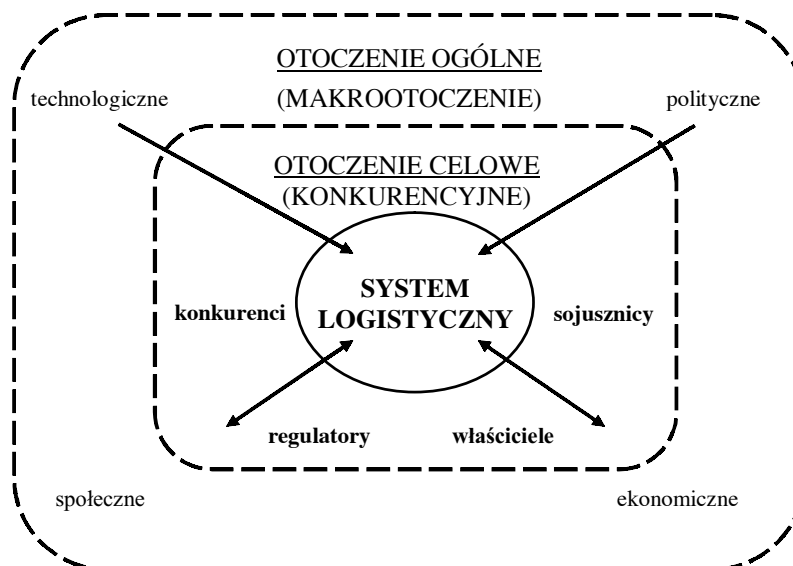
Rys. 2. Model sił działających w sektorze i na sektor według M. E. Portera



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998, s. 22

Za mikrootoczenie systemu logistycznego można więc uznać konkurentów, sojuszników, potencjalnych wchodzących do sektora oraz właścicieli, postrzeganych tutaj przede wszystkim jako akcjonariuszy. Natomiast to, co określane jest w koncepcjach strategicznych podmiotami integracji pionowej, stanowi część systemu logistycznego. Takie strukturalizowanie otoczenia celowego upraszcza jego analizę poprzez ograniczenie obiektów, na których skupiona jest uwaga planujących. Zwiększa to prawdopodobieństwo trafnego dokonywania ocen w tym obszarze, ale jednocześnie rośnie złożoność badanego systemu (systemu logistycznego).

Rys. 3. Struktura otoczenia organizacji



**Legenda:**  
strzałkami oznaczono rodzaj relacji z otoczeniem - jedno- lub dwustronne

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza ...*, op. cit., s. 33

Odniesienie się do dwóch rodzajów otoczenia systemu logistycznego pozwala ostatecznie przedstawić na rysunku 3. ich strukturę.

Strategie stanowią drugi, obok otoczenia, kluczowy obszar zainteresowania w zarządzaniu strategicznym. W ujęciu systemu logistycznego strategie postrzegane są w odniesieniu do jego podsystemów. W związku z tym pojawia się pytanie, czy zastosowanie zarządzania (podejścia) strategicznego może zwiększyć paletę stosowanych w systemie logistycznym strategii, czy pozwoli inaczej spojrzeć na zasadnicze problemy?

Podejście strategiczne nie neguje równoległego stosowania strategii funkcjonalnych, ale również proponuje szersze spojrzenie na generowanie strategii. Otóż wychodząc z koncepcji dotyczących poziomów zarządzania strategicznego, można wyodrębnić dodatkowe, z punktu widzenia systemu logistycznego, obszary uwarunkowań tworzenia strategii. Jest nim poziom korporacji lub centrali oraz poziom jednostek strategicznych lub samodzielnych jednostek budżetowych. Takie spojrzenie pozwala dla systemu logistycznego uwzględniać ekwiwalentnie strategie rozwoju oraz strategie konkurencji.

**Zbiór strategii rozwoju** może być określony z wykorzystaniem założeń H. I. Ansoffa, który wyodrębnił cztery opcje strategiczne na tym poziomie:

- pogłębienie dotychczasowych działań (penetracja rynku);
- powiększenie obszaru działania (rozwój rynku);
- ulepszenie sposobów działania lub powiększenie ich liczby (rozwój produktu);
- dywersyfikację.

Strategie te wynikają z uwzględniania dwóch parametrów strategicznych, którymi są: produkt (usługa lub sposób działania) oraz rynek (obszar działania). Tak powstała strategiczna macierz decyzyjna, zbudowana przez H. I. Ansoffa, przedstawiono na rysunku 4.

Rys. 4. Macierz produkt-rynek według H. I. Ansoffa

	Obecne produkty	Nowe produkty
Obecne rynki	<b>Penetracja rynku</b>	<b>Rozwój produktu</b>
Nowe rynki	<b>Rozwój rynku</b>	<b>Dywersyfikacja</b>

Źródło: H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985

Strategia pogłębienia rynku w tym przypadku oznacza działania adaptacyjne oraz imitacyjne. Uwaga jest również koncentrowana na obniżaniu kosztów.

Strategie rozwoju rynku opierają się na tworzeniu nowych kanałów dystrybucji, pozyskiwaniu nowych klientów.

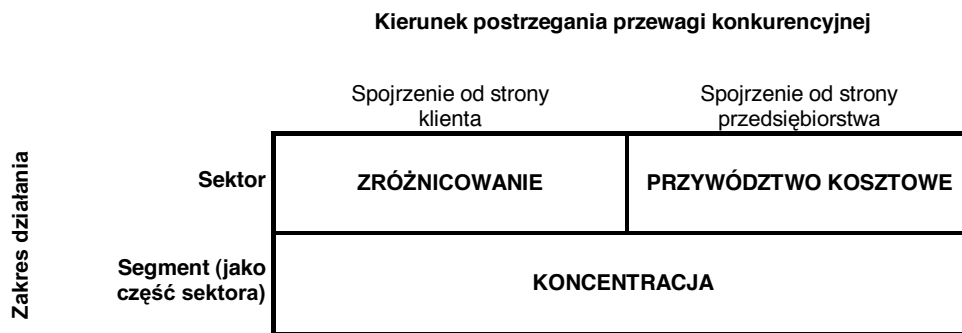
Strategie rozwoju produktu/usługi wymagają najczęściej stworzenia lub zakupu nowych linii produkcyjnych.

Strategie dywersyfikacji stanowią najbardziej złożone działania, polegające na wprowadzaniu nowych wyrobów/usług na nowe rynki, postrzegane jako obszar geograficzny oraz grupy klientów. Najczęściej strategie te opierają się na wykupywaniu innych firm, rzadziej na tworzeniu własnych przedsiębiorstw.

Propozycja rozpatrywania w odniesieniu do systemu logistycznego czterech strategii rozwoju generowanych na najwyższym poziomie zarządzania strategicznego jest nową propozycją, która wymaga dalszych badań teoretycznych i praktycznych. Główną przesłanką takiego podejścia jest traktowanie systemu logistycznego nie jako funkcji przedsiębiorstwa.

Na drugim poziomie zarządzania strategicznego, na poziomie strategii konkurencji wyodrębniane są trzy zasadnicze strategie zgodnie z koncepcją M. E. Portera. Zestawienie dwóch parametrów - kierunku postrzegania przewagi konkurencyjnej (ze strony klienta czy przedsiębiorcy) oraz szerokości obszaru działania (szerokiego, jakim jest rynek lub sektor oraz wąskiego - segmentu) pozwala wyszczególnić trzy strategie - zróżnicowania, kosztową oraz koncentracji<sup>7</sup> (rysunek 5).

Rys. 5. Strategie poziomu jednostek strategicznych wyodrębnione przez M. E. Portera



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998, s. 54

Do strategii stosowanych w szerszym obszarze - sektorze zalicza się zróżnicowanie oraz przywództwo kosztowe.

Strategia zróżnicowania bazuje przede wszystkim na postrzeganiu przez klienta. Rozbudowane działania marketingowe są tutaj nieodzownym narzędziem decydującym o sukcesie strategii. Oferowany produkt/usługa musi wywołać szczególne zainteresowanie u odbiorcy z szerokiego obszaru (rynku lub sektora) lub segmentu. To zainteresowanie wynika z wyróżniania się produktu/usługi w sensie oferowanej wartości dodanej (nadmiaru) lub wartości ujętej (niedoboru), ale odpowiednio rekompensowanej i akceptowanej.

Strategia kosztowa jest przede wszystkim rezultatem postrzegania od wewnątrz systemu oraz ze strony konkurentów. Skupia ona uwagę na przywództwie kosztowym wśród konkurentów. Za warunek jej powodzenia uważa się dążenie do osiągnięcia lub utrzymania takiej sytuacji kosztowej, która jest lepsza niż u konkurentów. Pozycję kosztową przedsiębiorstwo opracowuje w oparciu o „krzywą doświadczeń”. Przewaga ta realizowana jest w postaci dumpingu, dominacji, parasola, przechwycenia oraz porzucenia<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2007, s. 713- 714

<sup>8</sup> STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 84 - 85



W segmencie może być zastosowana strategia koncentracji. Pozwala ona przedsiębiorstwu specjalizować się, co w zależności od uwarunkowań, a przede wszystkim fazy cyklu życia produktu lub segmentu, jest atutem lub działalnością obciążoną znacznym ryzykiem.

Prezentowany model M. E. Portera pozwala zauważyć, że najwyższym dotychczas rozpatrywanym poziomem strategii w ujęciu systemu logistycznego był drugi poziom zarządzania strategicznego. Wszakże za nadrzędny cel strategii logistycznej uważa się zapewnienie klientowi obsługi na najwyższym poziomie, którego potrzebuje (strategie zróżnicowania oraz strategia koncentracji), po koszcie, który będzie możliwie najniższy z punktu widzenia całego łańcucha logistycznego (strategie przywództwa kosztowego)<sup>9</sup>.

Na najniższym poziomie postrzegania strategicznego umieszczane są strategie funkcjonalne. Mogą one bazować na już dobrze opracowanym obszarze zarządzania logistycznego oraz logistyki. Jednak rodzi się w tym przypadku problem związany z brakiem możliwości bezpośredniego odwołania się do teorii organizacji i zarządzania lub nauk o zarządzaniu. Otóż w klasycznym pojmowaniu funkcji przedsiębiorstwa czy szerzej - organizacji, nie istnieje funkcja logistyki. Nie tylko H. Fayol oraz K. Adamiecki prawie sto lat temu, ale bliżsi nam teoretycy i praktycy - J. Kurnal, M. Bielski, A. K. Koźmiński czy L. Krzyżanowski nie wyodrębniają funkcji logistycznej w przedsiębiorstwie. A przecież, żeby mówić o strategii funkcjonalnej, musi ona dotyczyć funkcji przedsiębiorstwa. Natomiast teoretycy i praktycy związani z logistyką podkreślają ponadfunkcjonalne (ponad sztywnymi pionami funkcjonalnymi w organizacji) postrzeganie logistyki, która przenika swoimi czynnościami jednocześnie działy marketingu, finansów/rachunkowości i produkcji w przedsiębiorstwie<sup>10</sup>. Nie można więc strategii logistycznych sztywno określać jako strategii funkcjonalne przedsiębiorstwa. Posiadają one szersze znaczenie. Jest to więc dowód na słuszność poszukiwania możliwych do zastosowania w systemach logistycznych strategii pochodzących z poziomu rozwoju i konkurencji zarządzania strategicznego.

Stwarza to potrzebę pogłębionych badań związanych z implementacją dorobku podejścia strategicznego do zarządzania przedsiębiorstwem na obszar zarządzania logistycznego czy logistyki. Sądzę natomiast, że badanie relacji strategia funkcjonalna - strategia logistyczna jest problemem nader interesującym, a jednocześnie złożonym, któremu warto jeszcze poświęcić więcej miejsca w osobnym opracowaniu.

#### LITERATURA

- [1] Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [2] Coyle J.J., Bardi E. J., Langley C. J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2007.
- [3] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- [4] Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- [5] Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999
- [6] Jajuga T. i K., Wrzosek K. i S., *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1992.
- [7] Kempy D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001
- [8] Kreikebaum H., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [9] Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
- [10] *Logistyka dystrybucji, Specyfika. Trudności rozwojowe. Dobre praktyki*, pod red. K. Rutkowskiego, SGH, Warszawa 2005
- [11] Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

<sup>9</sup> *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Trudności rozwojowe. Dobre praktyki*, pod red. Rutkowskiego K., SGH, Warszawa 2005, s. 125.

<sup>10</sup> Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2007, s. 660

- [12] Obłój K., *Strategie organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- [13] Olszewska B., *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- [14] Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [15] *Planowanie strategiczne*, pod red. A. Klasika, PWE, Warszawa 1993.
- [16] Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998
- [17] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000.
- [18] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- [19] Trzcieniecki J., *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.
- [20] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witzczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- [21] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- [22] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [23] Zaliaś A., *Metody prognozy*, PWE, Warszawa 1984
- [24] Zelek A., *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy. Decyzje. Strategie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000
- [25] Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003

## SUMMARY

### Strategic Approach in Logistics

The article features the problem of strategic approach in logistics. In the first part of the article the need of strategic insight into companies activities was stressed resulting most of all from more and more dynamic transformations taking place in their environment. Only using the strategic management tools may meet such challenges of managing a logistic system.

The main pillars of strategic approach in logistics include the environment and strategy. Consequently, the logistic system environment and its structure was defined and methods of its analysis were presented. Scenario (qualitative) and non-scenario (quantitative) concepts of analysis were recognized as the basic ways of researching the logistic system environment. The macro environment concept was adapted directly from management sciences, whereas the micro environment structure was based on a modification of a model designed by M.E. Porter.

The article also points out various possibilities to take advantage of H.I. Ansoff's and E.M. Porter's concepts relating to forming logistic strategies. Thus the importance of logistic strategies operating in higher than functional way was shown.