

# Magdalena K. Gąsowska

---

## Innowacyjna logistyka w MŚP jako element budowania przewagi konkurencyjnej

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 63, 399-406

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MAGDALENA K. GĄSOWSKA

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku

## INNOWACYJNA LOGISTYKA W MŚP JAKO ELEMENT BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

### Wprowadzenie

Współcześnie innowacje stanowią ważny czynnik determinujący sprawność działania przedsiębiorstw, tworząc podstawy utrzymywania się ich na rynku, poprawy konkurencyjności oraz efektywnej obsługi klientów. Jak wynika z badań ankietowych przeprowadzonych przez *Boston Consulting Group* wśród 2700 członków zarządów przedsiębiorstw z całego świata, pomimo kryzysu innowacyjność była jednym z trzech najważniejszych priorytetów w 2009 roku (potwierdziło to 64% respondentów). 58% uczestników badań planowało dalsze zwiększenie wydatków na innowacje. Przystosowanie się do zmiennych uwarunkowań rynkowych wymaga więc rozwoju kompetencji związanych z innowacyjnością<sup>1</sup>.

Tymczasem innowacyjność polskich przedsiębiorstw utrzymuje się na poziomie znacznie niższym niż innowacyjność w krajach członkowskich Unii Europejskiej, choć w ostatnim okresie cechuje je ponadprzeciętne tempo postępu w tej dziedzinie<sup>2</sup>. Dane Głównego Urzędu Statystycznego oraz badania nad innowacyjnością polskich małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) wykazują, że na ogół znacznie gorzej radzą sobie one w zakresie wprowadzania innowacji w porównaniu z dużymi firmami<sup>3</sup>. Innowacje wprowadzają przede wszystkim te MŚP, które mają

---

<sup>1</sup> M. Szymczak, A. Możdżeń, *Nowoczesna komunikacja: niewyczerpane źródło innowacji*, „Harvard Business Review Polska” 2009, nr 11, s. 104–105.

<sup>2</sup> M. Gancarczyk, *Wsparcie publiczne dla MŚP. Podstawy teoretyczne a praktyka gospodarcza*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 108.

<sup>3</sup> B. Wyżnikiewicz, *Konkurencyjność MŚP*, w: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, red. A. Żołnierski, PARP 2009, s. 105–112;

dobrą pozycję na rynku. Zarazem badania potwierdzają istnienie związku między innowacyjnością a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku.

Jest oczywiste, że małe i średnie przedsiębiorstwa, chcące konkurować na współczesnych rynkach, powinny dążyć do tworzenia unikatowej wartości dla klienta. Ważną rolę w procesie kreowania wartości dla klienta gra logistyka. Sprawne, efektywne, skuteczne i trudne do skopiowania procesy logistyczne mogą przesądzić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Logistyka jest jednym z obszarów przedsiębiorstwa, w których powinny być wdrażane innowacje.

Celem niniejszego opracowania jest próba skrótego naświetlenia roli innowacyjnej logistyki w procesie budowania przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw.

## 1. Innowacyjna logistyka w MŚP

Logistyka zajmuje się optymalizacją przepływu dóbr, usług i związanych z nimi informacji z punktu ich pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia potrzeb konsumentów. Celem działań logistycznych jest „realizacja wielokierunkowej, wielowarstwowej i wielopodmiotowej koordynacji współpracy, do jakiej musi dochodzić w procesach przepływu zasobów, aby zapewnić racjonalne wykorzystanie nakładów (kosztów) związanych z koniecznymi procesami przepływu i w ten sposób zapewnić pożądaną poziom obsługi klienta”<sup>4</sup>.

Do głównych obszarów decyzyjnych logistyki w małych i średnich przedsiębiorstwach można zaliczyć<sup>5</sup>:

- decyzje w zakresie rozwiązań logistycznej obsługi klienta,
- decyzje w zakresie transportu,
- decyzje w zakresie kształtowania stanu zapasów,
- zapewnienie dostępności odpowiedniej jakości informacji logistycznej,
- decyzje w zakresie zapewnienia niezbędnej infrastruktury dla procesów logistycznych,
- realizacja odpowiednich dla prowadzonej działalności drugorzędnych działań logistycznych.

Zarządzanie logistyką ma duży wpływ na sferę ekonomiczną współczesnych zarówno małych, średnich, jak i dużych przedsiębiorstw, ponieważ działania i roz-

---

B. Bojewska, *Zarządzanie innowacjami jako źródło przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 44–45.

<sup>4</sup> M. Chaberek, *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 16.

<sup>5</sup> D. Kisperska-Moroń, E. Klosa, A. Świerczek, R. Piniecki, *Funkcjonowanie małych i średnich firm produkcyjnych w łańcuchu dostaw*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2010, s. 19–20.

wiązania logistyczne w dużym stopniu wpływają na koszty i pośrednio na płynność finansową oraz rentowność. Logistyka pobudza ponadto zwiększenie sprzedaży produktów danego przedsiębiorstwa i udziału w rynku, co z kolei przekłada się na generowanie salda przepływów pieniężnych, a w rezultacie na wykreowaną wartość. Zarazem logistyka, której skuteczność z natury rzeczy uwarunkowana jest najnowocześniejszymi rozwiązaniami technicznymi, technologicznymi, organizacyjnymi i ekonomicznymi, stanowi podstawę wszelkich innowacji wpływających na efektywność działania, zdobywanie przewagi konkurencyjnej i rozwój przedsiębiorstw<sup>6</sup>.

Postępująca współcześnie globalizacja, wzrost wymagań odbiorców i skrócenie cyklu życia produktów sprawiają, że kreowanie przewagi konkurencyjnej wymaga utrzymania wysokiego poziomu innowacyjności, określanej jako zdolność do generowania i wdrażania innowacji<sup>7</sup>.

Innowacyjność logistyczna to usprawnienie, nowa wartość z punktu widzenia klienta, która ma przełożenie na wartość rynkową oraz stanowi podstawę rozwoju usług logistycznych i budowania strategii działania na rynku. Innowacja w logistyce związana jest najczęściej z wykorzystaniem nowych technologii informatycznych, usprawnianiem procesów, zwiększaniem poziomu zaangażowania pracowników i sposobem zarządzania nimi oraz wykorzystaniem nowych kanałów dystrybucji<sup>8</sup>.

W tym sensie innowacyjna logistyka w przedsiębiorstwie polega na stosowaniu innowacyjnych rozwiązań logistycznych w działalności wewnętrznej i na rynkach, które obsługuje firma. Największym potencjałem do wprowadzania innowacji w logistyce dysponują systemy logistyczne charakteryzujące się możliwością przystosowywania się do zmiennych warunków działania oraz elastycznością.

## 2. Konkutowanie przez innowacyjną logistykę w MŚP

Koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa oznacza generalny sposób radzenia sobie z konkurencją, przy czym o stopniu konkurencyjności decyduje przewaga strategiczna (konkurencyjna). Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa na danym rynku w danym okresie jest rezultatem wyższej relatywnej wartości oferty tego przedsiębiorstwa w porównaniu z ofertami konkurentów. Praktyka potwier-

---

<sup>6</sup> M.K. Gąsowska, *Innovation determinants in logistics management – selected aspects*, w: *Logistics in the enterprises – selected aspects*, red. M. Fertsch, K. Grzybowska, Politechnika Poznańska, Poznań 2010, s. 175–185.

<sup>7</sup> G. Gołębiowski, *Innowacyjność w zarządzaniu finansami – charakterystyka pojęcia i próba identyfikacji w przedsiębiorstwach w Polsce*, w: *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. R. Nowacki, M.W. Staniewski, Difin, Warszawa 2010, s. 100.

<sup>8</sup> H. Brdulak, *Innowacyjność w usługach logistycznych*, w: *Logistyka wobec nowych wyzwań*, red. T. Janiak, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2010, s. 89.

dza, że współczesne przedsiębiorstwa działają w warunkach sekwencji krótkookresowych przewag strategicznych. Trwała przewaga konkurencyjna wynika zaś z umiejętności kreowania krótkotrwałych przewag konkurencyjnych<sup>9</sup>.

Wkład analizowanej tu logistyki w konkurencyjność przedsiębiorstwa sprowadza się do zaspokojenia zapotrzebowania końcowego nabywcy zgodnie z regułą 7R: dostawy właściwej ilości właściwego produktu, we właściwym czasie i miejscu, we właściwej kondycji, po właściwej cenie i przy właściwej informacji. Istotne znaczenie ma tu wybór perspektywy podejmowania decyzji strategicznych. Przedsiębiorstwo może postrzegać siebie jako odrębną całość lub część łańcucha dostaw. Kluczowym wyzwaniem nowoczesnej logistyki jest ukierunkowanie przedsiębiorstwa na wspólne myślenie, cele oraz świadomość współpracy między przedsiębiorstwami i jej wspomaganie przez wspólne planowanie i wymianę informacji oraz powiązanie struktur, technologii i ludzi w zintegrowanych przepływach<sup>10</sup>.

Proces kreowania przewagi logistycznej wymaga określenia jasnych, mierzalnych i kwantyfikowalnych celów. W literaturze przedmiotu wyróżnia się „twarde” metody budowania przewagi logistycznej, bazujące na celach w zakresie jakości, czasu i kosztów. Elementy te są łatwe do zmierzenia i stanowią dla końcowego nabywcy w miarę oczywiste kryterium wyboru. Przewagę logistyczną można osiągnąć również dzięki tak zwanym zdolnościom pomocniczym, obejmującym kontrolowanie zmienności w procesach logistycznych i radzenie sobie z niepewnością. W teorii wyróżnia się również metody „miękkie”, odnoszące się do otoczki obsługowej produktu, ukierunkowane na przykład na budowanie zaufania klientów co do sprawności funkcji logistycznych<sup>11</sup>. Jak z tego wynika, innowacje logistyczne w małych i średnich przedsiębiorstwach powinny być ukierunkowane na wdrażanie wymienionych sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Badania „Doskonałość w logistyce”, przeprowadzone w 2009 roku przez Europejskie Towarzystwo Logistyczne (*European Logistics Association* – ELA) oraz firmę doradczą A.T. Kearney wśród 150 firm z 18 krajów europejskich, ukazały, że w latach 2003–2008 koszty logistyczne wzrosły o 20%. Kolejnego ich wzrostu oczekuje się w okresie do 2013 roku. Wspomniane badania pozwoliły na wyciągnięcie wniosku, że w praktyce należy za wszelką cenę ograniczać wydatki związane z łańcuchem dostaw oraz nie dopuszczać do zamrożenia kapitału obrotowego, w szczególności w zapasach. Wyniki badań dały również podstawy do stwierdzenia

---

<sup>9</sup> Z. Pierścionek, *Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 7–8.

<sup>10</sup> Por. P. Blaik, *Kluczowe wyzwania współczesnej logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw. Struktura – trendy – doświadczenia*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2010, nr 4, s. 14–15.

<sup>11</sup> A. Harrison, R. Van Hoek, *Zarządzanie logistyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 46–54.

wzrostu wymagań odbiorców w zakresie czasu realizacji dostaw, ich dostępności oraz rzetelności<sup>12</sup>.

Z kolei badania przeprowadzone przez Instytut Logistyki i Magazynowania w latach 2004–2009 na grupie ponad 100 małych<sup>13</sup> i dużych polskich przedsiębiorstw potwierdziły, iż istnieją wyraźne różnice pomiędzy tymi przedsiębiorstwami, wskazujące na znacznie mniejszą efektywność procesów logistycznych wśród małych firm<sup>14</sup>. W badanym okresie zaobserwowano nieznaczną poprawę wskaźników poziomu obsługi klienta w małych przedsiębiorstwach, ale były one jednak znacznie mniej satysfakcjonujące niż wskaźniki w dużych firmach.

W kontekście przytoczonych wyników badań współcześnie istotne znaczenie w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej MŚP ma realizacja innowacji w obszarze logistyki, które powinny mieć na celu poprawę poziomu obsługi klienta, redukcję kosztów i minimalizację wielkości zaangażowanego kapitału. Małe i średnie przedsiębiorstwa powinny przyjąć strategiczne podejście do kreowania działań i rozwiązań logistycznych. Należy podkreślić, że nowoczesne rozwiązania logistyczne pozwalają na redukcję kosztów logistycznych, szybkie dostarczenie produktów spełniających oczekiwania klientów oraz osiągnięcie wysokiej pewności i elastyczności procesów, co pozwala na zmniejszenie zaangażowania kapitału.

Aby innowacje dały oczekiwane efekty, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, proces innowacji logistycznych powinien obejmować następujące etapy<sup>15</sup>:

- inspiracja – dostrzeżenie potrzeby zmian w systemie logistycznym firmy w obszarach: procesy zamówień, transportu, magazynowania;
- analiza strategiczna – ocena bieżących procesów logistycznych w kontekście ich uwarunkowań;
- inwencja – proces poszukiwania nowych rozwiązań, ze szczególnym uwzględnieniem technologii informatycznych;
- analiza ekonomiczna wdrożenia innowacji logistycznej;
- akt innowacji – wybór najkorzystniejszego wariantu innowacji;
- inwestycja – zaangażowanie czynników wytwórczych w realizowanie wybranego wariantu innowacji;
- kontrola efektywności działań innowacyjnych.

Innowacje w logistyce MŚP determinowane są czynnikami o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym<sup>16</sup>. Najczęstszymi uwarunkowaniami sprzyjającymi in-

---

<sup>12</sup> H.Ch. Pfohl, *Doskonałość łańcucha dostaw w czasach światowego kryzysu gospodarczego*, w: *Logistyka wobec nowych wyzwań...*, s. 35–36.

<sup>13</sup> Za małe przedsiębiorstwo uznano, za Polską Agencją Rozwoju i Przedsiębiorczości, przedsiębiorstwo zatrudniające do 49 pracowników i mające obroty nieprzekraczające 10 mln euro.

<sup>14</sup> *Logistyka w Polsce. Raport 2009*, red. I. Fechner, G. Szyszka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2010, s. 117–130.

<sup>15</sup> E. Gołemska, *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 46–47.

nowacyjności w MŚP są: bliskość rynków i znajomość konsumentów, szybszy przepływ informacji i przebieg procesów decyzyjnych oraz mniejszy potencjał konfliktów<sup>17</sup>. Mimo wielu inicjatyw i programów wsparcia konkurencyjności wciąż istnieje wiele barier wzrostu innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Z badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że najistotniejsze czynniki utrudniające procesy innowacyjne to brak środków finansowych, zbyt wysokie koszty innowacji oraz brak zewnętrznych źródeł finansowania. Drugą grupę trudności stanowią czynniki rynkowe, to jest niepewny popyt oraz opanowanie rynku przez dominujące przedsiębiorstwo<sup>18</sup>.

Wdrożone w małych i średnich przedsiębiorstwach innowacje logistyczne nie zawsze są konsekwencją zaplanowanych działań, część z nich jest wymuszona przez niekorzystne uwarunkowania zewnętrzne, natomiast w decyzjach o ich wdrożeniu kluczową rolę odgrywa rachunek ekonomiczny. Zmienne uwarunkowania funkcjonowania MŚP wymuszają dostosowanie się do nowej rzeczywistości. Dostosowywanie to powinno nastąpić w jak najkrótszym czasie.

Osoba kreująca system logistyczny musi oznaczać się wszechstronnością, błyskotliwą inteligencją, zdolnością do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu ekonomicznym i prawnym, a także na postęp w dziedzinie technologii informatycznych. Menedżer logistyki powinien również mieć umiejętność w zakresie tworzenia odpowiednich konfiguracji zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa<sup>19</sup>. W mikroprzedsiębiorstwach zarządza, jak wiadomo, właściciel – od jego wiedzy i przedsiębiorczości zależy jakość rozwiązań logistycznych. W średnich przedsiębiorstwach, wraz z komplikowaniem się procesów logistycznych, zachodzi potrzeba wykorzystania personelu o odpowiednich kwalifikacjach<sup>20</sup>.

Istnieje wiele możliwości kreowania przewagi konkurencyjnej MŚP. Innowacje logistyczne powinny być odpowiedzią na rosnące wymagania klientów, niekontrolowaną zmienność procesów w otoczeniu, rezultaty *benchmarkingu* oraz wyniki przeprowadzonego audytu. Innowacyjna logistyka może istotnie przyczynić się do tworzenia unikatowej wartości dla klienta, co przekłada się na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

---

<sup>16</sup> M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 54–55.

<sup>17</sup> B. Bojewska, *op.cit.*, s. 58.

<sup>18</sup> K. Poznańska, *Wspieranie innowacyjności i konkurencyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach w polskiej gospodarce*, w: *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego „Ekonomiczne Problemy Usług”* nr 51, Szczecin 2010, s. 322.

<sup>19</sup> E. Gołębska, *op.cit.*, s. 43–44.

<sup>20</sup> R. Piniecki, *Koncepcja logistyki w małych oraz średnich firmach*, w: *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, „Studia Ekonomiczne”*, Katowice 2006, nr 41, s. 155.

## **Podsumowanie**

Sektor MŚP obejmuje mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, przy czym jest bardzo zróżnicowany pod względem potencjału ekonomicznego. Przedsiębiorstwa te prowadzą działalność produkcyjną, handlową i usługową. Niezależnie od rozmiaru i rodzaju prowadzonej działalności funkcjonowanie przedsiębiorstwa zależy od sprawnego i efektywnego przepływu wyrobów, informacji i pieniędzy. Optymalizacja przebiegu tych procesów w celu zaspokojenia potrzeb ostatecznych odbiorców jest domeną logistyki.

„Twarde” metody budowania przewagi logistycznej bazują na celach w zakresie jakości, czasu i kosztów. Przewagę logistyczną można osiągnąć również dzięki zdolnościom pomocniczym, obejmującym kontrolowanie zmienności w procesach logistycznych i radzenie sobie z niepewnością. Metody „miękkie” odnoszą się do obsługowej otoczki produktu.

Cytowane wcześniej badania<sup>21</sup> wykazały, że w latach 2003–2008 koszty logistyczne wzrosły o 20% i ponadto oczekuje się ich wzrostu w okresie do 2013 roku. Wyniki badań dały również podstawy do stwierdzenia, że wzrosły wymagania odbiorców w zakresie czasu realizacji dostaw, ich dostępności oraz rzetelności. Współcześnie istotne znaczenie w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej MŚP ma realizacja innowacji w obszarze logistyki, które powinny mieć na celu: poprawę poziomu obsługi klienta, redukcję kosztów i minimalizację wielkości zaangażowanego kapitału.

Małe i średnie przedsiębiorstwa powinny przyjąć strategiczne podejście do kreowania działań i rozwiązań logistycznych. Istotne znaczenie ma tu wybór perspektywy podejmowania decyzji strategicznych. Przedsiębiorstwo może postrzegać siebie jako odrębną całość lub część łańcucha dostaw. Współczesne uwarunkowania rynkowe sprawiają, że lepsze wyniki osiąga się, konkurując łańcuchami dostaw. Zarazem postępujące procesy globalizacji sprawiają, że firmy zainteresowane długookresowym rozwojem powinny włączyć się w wymianę międzynarodową, a to wymaga sprawnych i innowacyjnych procesów logistycznych.

Praktyka stale potwierdza tezę o znaczącym wpływie zarządzania logistyką na sferę gospodarki współczesnych zarówno małych, średnich, jak i dużych przedsiębiorstw. Badania wskazują jednak na znacznie mniejszą efektywność procesów logistycznych wśród małych firm. Innowacyjna logistyka w MŚP może powodować wzrost sprawności i efektywności procesów logistycznych, co w konsekwencji przyczynia się do wzrostu elastyczności przedsiębiorstwa i lepszego dopasowywania się do zmieniających się uwarunkowań. W kontekście prowadzonych w opracowaniu rozważań innowacyjna logistyka w MŚP może kreować dodatkowe czynniki osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

---

<sup>21</sup> *Doskonałość w logistyce*, European Logistics Association & A.T. Kearney 2009.



**INNOVATIVE LOGISTICS IN SMEs  
AS AN ELEMENT OF BUILDING A COMPETITIVE ADVANTAGE**

**Summary**

Globalization, the growth of customers' requirements and shortening products life cycles cause that the creation of a competitive advantage requires to maintain a high level of innovation, defined as an ability to generate and implement innovations. The aim of this article is to show the role of innovative logistics in the process of building competitive advantages of SMEs. The first part presents the essence of logistics in the business activity, the areas of logistics decisions in small and medium enterprises and the concept of innovative logistics. The second part describes the methods for achieving logistical advantages, presents the results of studies on the efficiency of logistics processes in modern enterprises and shows the importance of innovative logistics in the process of creating competitive advantages of SMEs.

*Translated by Magdalena K. Gąsowska*