

POLITECHNIKA BIAŁOSTOCKA

Rozprawa doktorska

mgr inż.

Marlena Jaworska

Zdolności logistyczne

w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwo

Logistics capabilities in achieving of the success of a firm

Dziedzina nauk społecznych

Dyscyplina naukowa:

nauki o zarządzaniu i jakości

Wydział Inżynierii Zarządzania

Promotor:

dr hab. inż., prof. UO

Rafał Matwiejczuk

Promotor pomocniczy:

dr

Urszula Ryciuk

Białystok 2024

SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
1. ISTOTA SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA I JEGO PODSTAWOWE WYZNACZNIKI	9
1.1. Pojęcie i czynniki sukcesu przedsiębiorstwa.....	9
1.2. Efekty rynkowe jako wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa.....	16
1.3. Efekty ekonomiczne jako wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa	32
1.4. Logistyka jako potencjał sukcesu przedsiębiorstwa.....	43
2. ZDOLNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO POTENCJAŁY JEGO SUKCESU	55
2.1. Pojęcie zdolności przedsiębiorstwa.....	55
2.2. Podstawowe rodzaje zdolności przedsiębiorstwa.....	58
2.3. Możliwości oddziaływania zdolności przedsiębiorstwa na jego sukces	71
2.4. Zdolności a pozostałe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa.....	79
2.4.1. Zdolności a zasoby przedsiębiorstwa	79
2.4.2. Zdolności a wiedza przedsiębiorstwa.....	84
2.4.3. Zdolności a kompetencje przedsiębiorstwa.....	91
3. ZDOLNOŚCI LOGISTYCZNE A SUKCES PRZEDSIĘBIORSTWA.....	95
3.1. Pojęcie zdolności logistycznych.....	95
3.2. Kryteria i przekroje klasyfikacji zdolności logistycznych	98
3.2.1. Zdolności logistyczne zorientowane na popyt i podaż.....	98
3.2.2. Pozostałe przekroje klasyfikacji zdolności logistycznych.....	103
3.3. Zakres i przejawy oddziaływania zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa	123
4. PRZEJAWY ODDZIAŁYWANIA ZDOLNOŚCI LOGISTYCZNYCH NA SUKCES PRZEDSIĘBIORSTWA W ŚWIECIE BADAŃ WŁASNYCH.....	130
4.1. Metodyka badań	130
4.2. Identyfikacja zdolności logistycznych	140
4.2.1. Wstępna identyfikacja zdolności w świetle przeprowadzonych badań literaturowych	140
4.2.2. Przejawy oddziaływania zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa w świetle wyników badań przeprowadzonych metodą delficką	155

4.3. Ocena relacji między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na sukces przedsiębiorstwa	173
4.4. Proces opracowania modelu oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa.....	194
PODSUMOWANIE.....	200
LITERATURA	203
SPIS TABEL	225
SPIS RYSUNKÓW	228
STRESZCZENIE	230
ABSTRACT	232

WSTĘP

Znaczna konkurencja, szybki rozwój technologiczny oraz zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw, w tym dynamizm i brak trwałości przewagi konkurencyjnej, powodują, że przedsiębiorstwa poszukują wciąż nowych sposobów na osiągnięcie sukcesu¹.

W niniejszej rozprawie sukces przedsiębiorstwa utożsamiany jest z osiąganiem oczekiwanych wyznaczników sukcesu w postaci efektów rynkowych i ekonomicznych. G.S. Day i R. Wensley w swojej koncepcji osiągania przewagi konkurencyjnej wyróżnili trzy efekty rynkowe oraz trzy efekty ekonomiczne. Do efektów rynkowych zalicza się: (1) satysfakcję klientów, (2) lojalność klientów oraz (3) udział w rynku, natomiast efekty ekonomiczne to: (1) zysk, (2) rentowność oraz (3) zwrot z zainwestowanego kapitału².

Istotnym czynnikiem sukcesu zakorzenionym w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego są zdolności przedsiębiorstwa. Zdolności przedsiębiorstwa stanowią zbiór umiejętności i posiadanej wiedzy, odgrywają istotną rolę w procesach organizacyjnych, umożliwiające koordynację działań i wykorzystanie ich aktywów³. Zdolności są określane również jako zbiór umiejętności i procesów, które umożliwiają realizację określonych zadań na oczekiwanym poziomie⁴. Co więcej, zdolności przedsiębiorstwa zapewniają realizację czynności dotyczących tworzenia wartości z uwagi na zakorzenienie w procesach i rutynach organizacyjnych⁵.

Zdolności przedsiębiorstwa stanowią jedną z grup czynników sukcesu przedsiębiorstwa w ramach potencjałów sukcesu. Potencjały sukcesu przedsiębiorstwa, określane także jako potencjały efektów, stanowią zbiór czynników sukcesu, na które składają się zasoby, zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa⁶. Potencjały sukcesu to kluczowe przesłanki

¹ M.K. Gąsowska, *Logistyka jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstwa usługowego – wyniki badań (cz. I)*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2020, nr 11, s. 23.

² G.S. Day, R. Wensley, *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52, no. 2, s. 3.

³ G.S. Day, *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58, no. 4, s. 38.

⁴ M. Bratnicki, *Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2008, s. 322–323.

⁵ A. Krasnikov, S. Jayachandran, *The relative impact of marketing, research-and-development and operations capabilities on firm performance*, „Journal of Marketing” 2008, vol. 72, s. 2–3.

⁶ P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki jako potencjały sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Strategie funkcjonalne*, red. E. Urbanowska-Sojkin,

pozwalające przedsiębiorstwu na osiągnięcie pozytywnych efektów w stosunku do konkurencji⁷.

Jedną z ważniejszych koncepcji w ramach zarządzania stanowi obecnie logistyka, dlatego też istotne znaczenie w osiąganiu sukcesu przedsiębiorstwa przypisuje się logistycznym potencjałom sukcesu. Logistyczne potencjały sukcesu to charakterystyczne zasoby i zdolności w zakresie logistyki, wykorzystywane oraz rozwijane przez przedsiębiorstwo w celu osiągnięcia pozytywnych efektów w kontekście logistyki⁸. Logistyczne potencjały sukcesu są przesłankami osiągnięcia pozytywnych wyników przedsiębiorstwa w postaci zysku, oczekiwanego poziomu obsługi klienta i strategicznych celów przedsiębiorstwa⁹. Co więcej, są one kluczowe przy realizacji czynności mających na celu osiągnięcie lepszych niż konkurencja korzyści¹⁰.

Logistyczne potencjały sukcesu zbudowane są z kluczowych zasobów, zdolności i kompetencji logistycznych. Dotychczasowe badania w zakresie logistycznych potencjałów sukcesu wskazują na istotną rolę zasobów i kompetencji logistycznych w kształtowaniu sukcesu przedsiębiorstwa¹¹. W literaturze przedstawiane są również badania przedstawiające znaczenie zdolności przedsiębiorstwa w realizacji określonych celów, w tym w tworzeniu wartości dla klienta czy poprawie wyników finansowych przedsiębiorstwa¹².

Literatura prezentuje przykłady podejmowania tematyki udziału zdolności logistycznych w osiąganiu sukcesu przedsiębiorstwa¹³. Niemniej jednak dotychczasowe badania nad zdolnościami logistycznymi w kontekście ich oddziaływania na efekty rynkowe

Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 172, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 22–24.

⁷ C. Pümpin, *Management Strategischer Erfolgspositionen*, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart 1986, s. 34.

⁸ A. Sennheiser, M. Schnetzler, *Wertorientiertes Supply Chain Management*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg–New York 2008, s. 292–294.

⁹ P. Blaik, *Logistyczne potencjały efektów i tworzenia wartości dodanej*, [w:] *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, red. P. Blaik, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008, s. 101.

¹⁰ H. Pfohl, *Logistikmanagement*, Springer, Berlin–Heidelberg 1994, s. 59.

¹¹ R. Matwiejczuk, *Logistyka w zarządzaniu strategicznym*, PWE, Warszawa 2021, s. 52.

¹² M. Mitreğa, *Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zasoby Organizacji. Zagadnienia Epistemologiczne i Metodologiczne” 2016, nr 422, s. 317; M. Stelmaszczyk, *Inteligentne innowacje w branży IT. Perspektywa dynamicznych zdolności menedżerskich*, „Organizacja i Kierowanie” 2022, nr 2(191), s. 139.

¹³ J.T. Mentzer, S. Min, L.M. Bobbitt, *Toward a unified theory of logistics*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2004, vol. 34, no.8, s. 617; D.F. Lynch, S. Keller, J. Ozment, *The effect of logistics capabilities and strategy on firm performance*, „Journal of Business Logistics” 2000, 21(2), s. 47–67; C.C. Defee, B.S. Fugate, *Changing perspective of capabilities in the dynamic supply chain era*, „The International Journal of Logistics Management” 2010, vol. 21, no. 2, s. 182.

i ekonomiczne nie wyczerpują tematyki, jaką jest udział zdolności logistycznych w osiąganiu sukcesu przedsiębiorstwa.

Co więcej, zauważono, że w opracowaniach poruszany jest problem udziału zdolności logistycznych w osiąganiu wybranych efektów rynkowych i ekonomicznych. Dostępne publikacje koncentrują się na określeniu udziału zdolności logistycznych w uzyskaniu wyników w obszarze wybranego wyznacznika sukcesu, pomijając kompleksowe ujęcie oddziaływania zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa¹⁴.

Ponadto badania nad udziałem zdolności logistycznych w osiąganiu sukcesu przedsiębiorstwa prezentują udział jednej lub kilku grup zdolności logistycznych w realizacji wybranego wyznacznika sukcesu. W publikacjach brakuje holistycznego podejścia do zdolności logistycznych jako kompleksowego zbioru zróżnicowanych zdolności przedsiębiorstwa prowadzących do sukcesu¹⁵.

Z uwagi na powyższe przesłanki oraz w wyniku przeprowadzonego przeglądu literatury zidentyfikowano lukę badawczą, która związana jest z brakiem kompleksowych badań opisujących oddziaływanie zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa przejawiający się w osiąganiu oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych.

Badania teoretyczne i empiryczne w niniejszej rozprawie doktorskiej łączą zagadnienia logistyki oraz zarządzania strategicznego. Główny obszar badań obejmuje oddziaływanie zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa.

Celem głównym rozprawy jest opracowanie modelu oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa.

Na podstawie celu głównego wyróżniono trzy cele szczegółowe. Cel pierwszy polega na identyfikacji zdolności logistycznych oddziałujących na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych. Drugi cel szczegółowy to ocena relacji między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe

¹⁴ S.E. Fawcett, L.L. Stanley, S.R. Smith, *Developing Logistics Capabilities to Improve the Performance of International Operations*, „Journal of Business Logistics” 1997, vol. 18, no. 2, s. 106–109; P.J. Daugherty, T.P. Stank, A.E. Ellinger, *Leveraging logistics/distribution capabilities: The effect of logistics service on market share*, „Journal of Business Logistics” 1998, vol. 19, s. 35–52; D.W. Fernandes, R.G. Moori, V.A.V. Filho, *Logistic service quality as a mediator between logistics capabilities and customer satisfaction*, „Revista de Gestão” 2018, vol. 25, no. 4, s. 358–372.

¹⁵ T.L. Esper, B.S. Fugate, B. Davis-Sramek, *Logistics learning capability: Sustaining the competitive advantage gained through logistics leverage*, „Journal of Business Logistics” 2007, vol. 28, no. 2, s. 63; E.A. Morash, D.L. Lynch, *Public Policy and Global Supply Chain Capabilities and Performance: A Resource-Based View*, „Journal of International Marketing” 2002, vol. 10, no. 1, s. 36–39.

i ekonomiczne przedsiębiorstwa. Natomiast trzeci cel szczegółowy dotyczy identyfikacji kluczowych zdolności logistycznych oddziałujących na sukces przedsiębiorstwa według modelu VRIN/VRIO.

W ramach niniejszej pracy postawiono trzy pytania badawcze. Pytanie pierwsze, związane z pierwszym celem szczegółowym, pozwala stwierdzić, które zdolności logistyczne są istotne w osiąganiu efektów rynkowych i ekonomicznych przedsiębiorstwa. Drugie pytanie badawcze, odnoszące się do drugiego celu szczegółowego, dotyczy tego, czy oraz jakie relacje zachodzą między poszczególnymi zdolnościami oddziałującymi na efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa. Wreszcie pytanie trzecie powiązane z trzecim celem szczegółowym, umożliwia ustalenie, czy wśród zdolności logistycznych przedsiębiorstwa oddziałujących na sukces przedsiębiorstwa można wyróżnić kluczowe zdolności logistyczne posiadające cechy VRIN/VRIO.

Aby zrealizować pierwszy cel szczegółowy, wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa oraz metodę delficką. Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa pozwoliła na identyfikację zdolności logistycznych, jak również efektów rynkowych i ekonomicznych stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa. Z kolei metoda delficka została wykorzystana do zawężenia listy zdolności logistycznych oraz określenia stopnia oddziaływania zdolności na efekty rynkowe i ekonomiczne.

W celu dokonania oceny relacji między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe i ekonomiczne przedsiębiorstwa wykorzystano badanie eksperckie oraz analizę strukturalną wpływów. Badania eksperckie umożliwiły zidentyfikowanie relacji zachodzących między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe oraz efekty ekonomiczne. Na podstawie uzyskanych wyników przeprowadzono analizę strukturalną wpływów z wykorzystaniem programu MIC-MAC.

Aby zrealizować trzeci cel szczegółowy związany z identyfikacją kluczowych zdolności logistycznych, dokonano adaptacji modelu VRIN/VRIO opracowanego przez J.B. Barneya.

W ramach określonego obszaru badawczego i zastosowanych metod badawczych przyjęto konstrukcję pracy składającą się z czterech rozdziałów, poprzedzonych wprowadzeniem oraz zakończonych podsumowaniem.

Rozdział pierwszy koncentruje się na tematyce sukcesu przedsiębiorstwa. Przeprowadzono syntetyczny przegląd literatury skoncentrowany na analizie sukcesu i czynników prowadzących do jego osiągnięcia przez przedsiębiorstwo. W dalszej kolejności przedstawiono tematykę potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa. Na podstawie

przeprowadzonej analizy i krytyki piśmiennictwa zidentyfikowano również efekty rynkowe i ekonomiczne stanowiące wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa.

Rozdział drugi przedstawia genezę oraz przegląd definicji zdolności przedsiębiorstwa. Ponadto w rozdziale tym zaprezentowano klasyfikację zdolności przedsiębiorstwa, uwzględniając efekty przeprowadzonych badań literaturowych nad zdolnościami przedsiębiorstwa. Dodatkowo opisano zależności między zdolnościami przedsiębiorstwa a pozostałymi czynnikami sukcesu przedsiębiorstwa, takimi jak zasoby, wiedza i kompetencje przedsiębiorstwa.

Rozdział trzeci poświęcony został zdolnościom logistycznym. Dokonano klasyfikacji zdolności logistycznych oraz przedstawiono przesłanki ich oddziaływania na sukces przedsiębiorstwa. W rozdziale tym dokonano podziału zdolności logistycznych na dwie zasadnicze grupy: (1) zdolności logistyczne zorientowane na popyt, które związane są z oddziaływaniem na efekty rynkowe, oraz (2) zdolności logistyczne zorientowane na podaż, które odnoszą się do efektów ekonomicznych przedsiębiorstwa.

Rozdział czwarty przedstawia opis przeprowadzonych badań empirycznych stanowiących podstawę realizacji celu głównego niniejszej rozprawy. W rozdziale tym omówiono metodykę badań, opisując poszczególne etapy procesu badawczego wraz ze wskazaniem wykorzystanych metod i narzędzi badawczych. Następnie zaprezentowano wnioski z przeprowadzonych studiów literaturowych opisanych w poszczególnych rozdziałach, które umożliwiły opracowanie listy efektów rynkowych i ekonomicznych stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa, jak również rozpoznanie zbioru zdolności logistycznych oddziałujących na wyznaczniki sukcesu. Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na zidentyfikowanie zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe i ekonomiczne wraz ze wskazaniem stopnia oddziaływania poszczególnych zdolności. Co więcej, badania empiryczne pozwoliły na rozpoznanie relacji zachodzących między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa. W rozdziale czwartym przedstawiono autorski model oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne stanowiące wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa.

Pracę zakończono podsumowaniem przedstawiającym główne wnioski z prowadzonych rozważań. Odniesiono się do celu głównego i celów szczegółowych pracy, jak również wskazano postulowane kierunki dalszych badań.

1. ISTOTA SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA I JEGO PODSTAWOWE WYZNACZNIKI

1.1. Pojęcie i czynniki sukcesu przedsiębiorstwa

Sukces, w zależności od przyjętego punktu widzenia, można odnieść do życia zarówno społecznego, jak i gospodarczego. *Słownik języka polskiego* definiuje sukces jako „pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu”, „zdobycie sławy, majątku, wysokiej pozycji itp.”¹⁶. Również I. Penc-Pietrzak określa sukces jako powodzenie, pomyślność i udany skutek działań¹⁷. Z kolei J.R. Sobczyk definiuje sukces jako efekty realizacji danego zadania¹⁸.

Sukces w kontekście życia społecznego, jak pisze I. Paszenda, jest podstawową wartością społeczną, powszechnie obowiązującą i skłaniającą do podejmowania określonych zadań. Sukces jest utożsamiany z realizacją marzeń i osiąganiem celów, zapewniając uczucie szczęścia¹⁹. Z kolei G. Lubowicka utożsamia sukces z samorealizacją, będącą podstawą kształtowania tożsamości. Samorealizacja oznacza tutaj możliwość stanowienia o samym sobie, bez ingerencji osób z zewnątrz²⁰.

Sukces społeczny może być rozpatrywany w dwóch kategoriach: (1) sukces jako rozwój własnego potencjału oraz (2) sukces jako dążenie do wartości rynkowej. Sukces w kategorii rozwoju własnego potencjału to efekt odkrycia samego siebie. Przejawia się on w koncentracji na pogłębianiu umiejętności i realizacji założonego ambitnego celu. Sposobem pomiaru sukcesu w kontekście własnego potencjału jest określenie indywidualnego stopnia oddziaływania, czyli określenie, w jakim stopniu osoba jest w stanie zmienić swoją sytuację. Z kolei sukces w ujęciu wartości rynkowych związany jest z koncentracją na dobrach materialnych, co jest widoczne w nadmiernym konsumpcjonizmie. Według tej kategorii sukcesu człowiek postrzega siebie jako przedmiot, którym można w określony sposób zarządzać i który można kreować na rynku. Takie

¹⁶ *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/sukces.html> [dostęp: 25.08.2023].

¹⁷ I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 109.

¹⁸ J.R. Sobczyk, *Aksjologia sukcesu – uwarunkowania pomiaru: miary i oceny*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, t. 1/2, s. 86.

¹⁹ I. Paszenda, *Sukces w życiu codziennym*, [w:] *Sukces jako zjawisko edukacyjne*, red. M. Humeniuk, I. Paszenda, W. Żłobicki, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2017, s. 25.

²⁰ G. Lubowicka, *Sukces a praca. Uznanie społeczne a uznanie siebie*, [w:] *Sukces jako zjawisko edukacyjne*, red. M. Humeniuk, I. Paszenda, W. Żłobicki, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2017, s. 41.

podejście może prowadzić do osamotnienia, obniżenia poczucia własnej wartości i utraty tożsamości²¹.

Z kolei sukces w kontekście życia gospodarczego jest związany z sukcesem przedsiębiorstwa. W. Mantura definiuje sukces przedsiębiorstwa jako realizację celów, poprawnie określonych na podstawie analizy uwarunkowań przedsiębiorstwa²². Z kolei D. Littler, F. Leverick i D. Wilson piszą, że sukces przedsiębiorstwa związany jest z realizacją wyznaczonych zadań poprzez angażowanie mniejszej ilości zasobów i środków²³. Natomiast P. Drucker za sukces przedsiębiorstwa uznaje jego zdolność do długookresowego rozwoju²⁴.

Sukces przedsiębiorstwa można definiować w dwóch ujęciach: (1) rynkowym oraz (2) ekonomicznym. Jak piszą G. Gierszewska i M. Romanowska, sukces rynkowy osiągany jest za pomocą czynników sukcesu związanych z cechami produktu i przedsiębiorstwa, które stanowią podstawę podjęcia przez klientów decyzji o dokonaniu zakupu²⁵. Z kolei A. Kwiecień wskazuje, że sukces w ujęciu rynkowym związany jest ze spełnianiem oczekiwań klientów w celu uzyskania określonej pozycji rynkowej²⁶.

Sukces przedsiębiorstwa w ujęciu rynkowym według A. Kwiecień może przybierać trzy formy, zależne od sytuacji przedsiębiorstwa na rynku, a mianowicie:

- 1) sukces związany z wejściem na rynek,
- 2) sukces mający na celu utrzymanie obecnej sytuacji przedsiębiorstwa,
- 3) sukces związany z działaniami naprawczymi i restrukturyzacyjnymi.

Pierwsza forma sukcesu w ujęciu rynkowym jest to sukces polegający na wejściu przedsiębiorstwa na nowe rynki, jak również wprowadzeniu nowych produktów i technologii. W tym ujęciu sukcesu przedsiębiorstwo poprawia również swoje wyniki ekonomiczne.

Druga forma sukcesu rynkowego przedstawionego przez autorkę związana jest z utrzymaniem ciągłości realizacji zadań, zapewnieniem stabilności, jak również

²¹ I. Paszenda, *op. cit.*, s. 29.

²² W. Mantura, *Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego*, red. E. Skawińska, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Oddział w Poznaniu, Poznań 2002, s. 82.

²³ D. Littler, F. Leverick, D. Wilson, *Collaboration in new technology – based product markets*, „Technology Analysis and Strategic Management” 1993, vol. 5, no. 3, s. 216.

²⁴ P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000, s. 71.

²⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 14.

²⁶ A. Kwiecień, *Kategoria sukcesu i jej determinanty w wybranych polskich przedsiębiorstwach*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 359, s. 176–177.

zapobieganiem pojawieniu się nieoczekiwanych zdarzeń oraz negatywnych konsekwencji, jakie te zdarzenia mogą ze sobą nieść. Przedsiębiorstwa, które za cel obrały osiągnięcie drugiej formy sukcesu, koncentrują swoje zadania na przejściu do korzystnej kondycji ekonomicznej, kadrowej i technologicznej, do następnej fazy cyklu życia przedsiębiorstwa.

Ostatnia, trzecia forma sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa dotyczy wszelkich działań naprawczych i restrukturyzacyjnych zapobiegających likwidacji. Tę formę sukcesu osiągają te przedsiębiorstwa, które wyszły z poważnych problemów, jak również pokonały wiele sytuacji kryzysowych²⁷.

Z kolei sukces ekonomiczny związany jest z osiągnięciem na zadowalającym poziomie efektów finansowych przedsiębiorstwa. K.G. Grunert i Ch. Ellegaard piszą, że jest to uzyskanie wyników przedsiębiorstwa na poziomie wyższym niż konkurencja²⁸. Sukces przedsiębiorstwa w ujęciu ekonomicznym dotyczy osiągnięcia na zadowalającym poziomie wyników przedsiębiorstwa w zakresie zysku i jego wzrostu²⁹.

Według autorki niniejszej rozprawy sukces przedsiębiorstwa związany jest z osiąganiem przez nie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, będących wyznacznikami sukcesu. Oczekiwane wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa są wynikiem realizacji określonych czynności, nastawionych na realizowanie zaplanowanych zadań³⁰. Powyższe efekty sukcesu stanowią wynik wykorzystania czynników sukcesu przedsiębiorstwa w ramach określonych potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa.

Osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowych i efektów ekonomicznych przez przedsiębiorstwo może prowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej³¹. Według M.A. Peteraf przewaga konkurencyjna to trwałe, ponadprzeciętne zyski przedsiębiorstwa powstałe jako wynik wykorzystania określonych zasobów³². Z kolei K. Oblój pisze, że przewaga konkurencyjna stanowi podstawę tworzenia wartości w stopniu większym niż konkurencja, czego efektem jest wzrost wartości przedsiębiorstwa³³. Natomiast według K. Wach-Grzybowskiej przewaga konkurencyjna to okoliczności, w których jedno

²⁷ *Ibidem*, s. 176–177.

²⁸ K.G. Grunert, Ch. Ellegaard, *The Concept of Key Success Factors: Theory and Method*, „MAPP Working Paper” 1992, no. 4, s. 8.

²⁹ A. Kwiecień, *op. cit.*, s. 176–177.

³⁰ R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014, s. 85.

³¹ *Ibidem*, s. 85.

³² M.A. Peteraf, *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, s. 185.

³³ K. Oblój, *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9, s. 3.

przedsiębiorstwo funkcjonujące na określonym rynku zdobywa przewagę cenową i/lub kosztową wobec pozostałych przedsiębiorstw na tym samym rynku³⁴. Podobne rozumienie przewagi konkurencyjnej przedstawia R. Krupski, pisząc, że jest to sytuacja, w której przedsiębiorstwo osiąga nadrzędną pozycję na rynku w stosunku do swoich konkurentów³⁵.

L. Sołoducho-Pelc zwraca uwagę, że cechą przewagi konkurencyjnej jest brak określonego wzorca przewagi, z uwagi na fakt, iż uniwersalne rozwiązanie w tym zakresie wyklucza istnienie przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna jest rozpatrywana indywidualnie, w odniesieniu do określonego przedziału czasu, cech rynku czy wielkości przedsiębiorstwa³⁶.

Sukces przedsiębiorstwa, jak już wspomniano, związany jest z osiągnięciem oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych. Osiąganie wyznaczników sukcesu przez przedsiębiorstwo możliwe jest poprzez rozwijanie i wykorzystanie czynników sukcesu, stanowiących potencjały sukcesu przedsiębiorstwa³⁷.

Potencjały sukcesu przedsiębiorstwa, określane również jako potencjały efektów bądź potencjały efektów i sukcesu, stanowią zbiór czynników sukcesu, na które składają się zasoby, zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa³⁸. R. Krupski podkreśla, że do sukcesu przedsiębiorstwa prowadzi jego potencjał w postaci jego zasobów i kompetencji³⁹. Z kolei A. Gälweiler pisze, że potencjał oczekiwanych efektów stanowi kompozycję wszystkich warunków koniecznych do spełnienia, aby przedsiębiorstwo osiągnęło sukces, związany z osiągnięciem zysku, realizacją celów strategicznych i zadowoleniem klienta⁴⁰. Według I. Göpfert potencjały efektów przedsiębiorstwa stanowią zdolności będące przesłanką umocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁴¹. Natomiast C. Pümpin za potencjały

³⁴ K. Wach-Grzybowska, *Zarządzanie logistyczne – koncepcją realizacji przewagi konkurencyjnej czy kluczowych cech konkurencyjności?*, [w:] *Zarządzanie logistyczne*, red. K. Kolasieńska-Morawska, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 9, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2011, s. 12.

³⁵ R. Krupski, *Zagadnienia przewagi konkurencyjnej w ujęciach zasobowych i hiperkonkurencji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, t. 31(1), s. 7.

³⁶ L. Sołoducho-Pelc, *Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444, s. 425.

³⁷ R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki...*, s. 85.

³⁸ P. Blaik, R. Matwiejczuk, *op. cit.*, s. 22.

³⁹ R. Krupski, *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 56.

⁴⁰ A. Gälweiler, *Strategische Unternehmensführung*, Campus Verlag, Frankfurt am Main–New York 1987, s. 26.

⁴¹ I. Göpfert, *Logistik Führungskonzeption, Gegenstand, Aufgaben und Instrumente des Logistik-Managements und Controllings*, Verlag Franz Vahlen, München 2000, s. 209.

sukcesu przedsiębiorstwa uznaje konieczne do spełnienia warunki, aby osiągnęło ono pozytywne efekty w ramach konkurencji⁴².

Potencjały sukcesu przedsiębiorstwa są nierozdzielnie związane z pojęciem potencjałów strategicznych. Jak podkreślają G. Gierszewska i M. Romanowska, jest to szczególnie akcentowane w ramach podejścia zasobowego, będącego jedną z kluczowych koncepcji zarządzania strategicznego, w ramach której podkreśla się, że na sukces przedsiębiorstwa składa się jego potencjał strategiczny, złożony z określonych i konkurencyjnych zasobów oraz umiejętności przedsiębiorstwa⁴³.

Aby potencjały strategiczne przedsiębiorstwa stały się potencjałami sukcesu, określone zasoby, zdolności i kompetencje muszą stać się kluczowymi czynnikami sukcesu. Kluczowe czynniki sukcesu (z ang. *key success factors*) prowadzą do osiągnięcia zamierzonych efektów rynkowych i ekonomicznych.

Według A. Niemiec kluczowe czynniki sukcesu to „te działania, cechy, kompetencje i umiejętności, które są postrzegane jako krytyczne (niezbędne) warunki wstępne dla sukcesu organizacji w swojej branży w danym momencie czasu”⁴⁴. Z kolei T. Gołębiowski opisuje kluczowe czynniki sukcesu jako istotne zasoby, kompetencje, czynności i efekty obecnej działalności przedsiębiorstwa konieczne do osiągnięcia sukcesu⁴⁵. W tabeli 1.1 zaprezentowano definicje kluczowych czynników sukcesu.

Kluczowe czynniki sukcesu stanowią istotę podejścia przedstawionego w latach 70. przez J.F. Rockarta, który bazując na koncepcji czynników sukcesu opisaną przez D.R. Daniela, określił kluczowe czynniki sukcesu jako obszary, których właściwe funkcjonowanie jest konieczne do rozwoju przedsiębiorstwa⁴⁶. Celem kluczowych czynników sukcesu, zgodnie z koncepcją J.F. Rockarta, jest skierowanie uwagi kierownictwa na najważniejsze dla przedsiębiorstwa obszary⁴⁷.

⁴² C. Pümpin, *op. cit.*, s. 34.

⁴³ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2017, s. 14.

⁴⁴ A. Niemiec, *Możliwość zastosowania analizy istotności-osiągnięć w identyfikacji i ewaluacji zestawu kluczowych mierników dokonań (KPIs)*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2015, nr 77, s. 565.

⁴⁵ T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 151–153.

⁴⁶ J.F. Rockart, *Chief Executives Define their own Data Needs*, „Harvard Business Review” 1979, vol. 57, s. 85.

⁴⁷ L. Hawrysz, *Kluczowe czynniki sukcesu przy implementacji systemu zarządzania jakością*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2014, nr 2, s. 35.

Tabela 1.1. Definicje kluczowych czynników sukcesu

Autor (rok)	Definicje kluczowych czynników sukcesu
C.V. Bullen, J.F. Rockart (1981)	Kluczowe obszary, w których przedsiębiorstwo powinno realizować zadania na najwyższym poziomie, by zapewnić rozwój
K.G. Grunert, Ch. Ellegaard (1992)	Umiejętności i zasoby, w które przedsiębiorstwo inwestuje i które pozwalają na generowanie wyższej wartości i określonych kosztów
G. Gierszewska, M. Romanowska (1995)	Zbiór cech uznanych za decydujące pod względem pozycji konkurencyjnej i rozwoju przedsiębiorstwa
L. Nieżurawski, N. Duarte, J. Nieżurawska (2016)	Strategia, innowacyjność, personel przedsiębiorstwa, motywacje, szkolenia i jakość

Źródło: C.V. Bullen, J.F. Rockart, *A primer on critical success factors*, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts 1981, s. 7; K.G. Grunert, Ch. Ellegaard, *The Concept of Key Success Factors: Theory and Method*, „MAPP Working Paper” 1992, no. 4, s. 12; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995, s. 14; L. Nieżurawski, N. Duarte, J. Nieżurawska *Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 243.

L. Nieżurawski, N. Duarte i J. Nieżurawska zwracają uwagę, że czynniki sukcesu przedsiębiorstwa należy rozpatrywać całościowo jako zbiór elementów, gdyż poszczególne czynniki sukcesu są ze sobą powiązane i nie można ich analizować osobno⁴⁸. Ważna jest zatem integracja czynników sukcesu w celu wykorzystania ich możliwości.

Aby przedsiębiorstwo mogło właściwie wykorzystać kluczowe czynniki sukcesu, istotna jest ich identyfikacja i integracja, co pozwoli na całkowite wykorzystanie możliwości, jakie dają czynniki sukcesu. K. Foss i H. Harmsen wskazują na występowanie dwóch zasadniczych koncepcji pozwalających na identyfikację kluczowych czynników sukcesu⁴⁹:

- 1) *Concept of Key Success Factors*,
- 2) *Concept of Key Factors of Success*.

Pierwsza koncepcja – *Concept of Key Success Factors*, bazuje na opracowanych przez J.B. Barneya kryteriach VRIN, a więc cechach rozpoznania kluczowych zasobów, które

⁴⁸ L. Nieżurawski, N. Duarte, J. Nieżurawska, *Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa. Studium przypadku wybranych przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 243.

⁴⁹ R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki...*, s. 87; szerzej zob. K. Foss, H. Harmsen, *Studies of Key Factors of Product-Development Success: A Resource-Based Critique and Reinterpretation*, [w:] *Towards a Competence Theory of the Firm*, eds. N.J. Foss, Ch. Knudsen, Routledge, London–New York 1996, s. 133–149.

zostały zaimplementowane do oceny zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa. Wykorzystując metodę J.B. Barneya, można ze zbioru czynników sukcesu wyodrębnić te zasoby, zdolności i kompetencje, które posiadają cechy VRIN, a więc są cenne, rzadkie, trudne do naśladowania i nie mają substytutów. Wskazane zasoby, zdolności i kompetencje staną się wówczas kluczowymi czynnikami sukcesu przedsiębiorstwa⁵⁰.

Druga koncepcja – *Concept of Key Factors of Success*, bazuje na kwestiach rozwoju produktu. Zakłada ona rozpoznanie kluczowych czynników sukcesu związanych z osiągnięciem efektów rynkowych z perspektywy klientów. Koncepcja ta nie identyfikuje bezpośrednio zasobów, zdolności i kompetencji, natomiast skupia się na sukcesie rynkowym powstałym jako efekt spełniania potrzeb oraz preferencji klientów, którzy nie wskazują na konkretne zasoby, zdolności i kompetencje, lecz jedynie oceniają ofertę rynkową przedsiębiorstwa, będącą efektem wykorzystania potencjałów strategicznych⁵¹.

Własną identyfikację kluczowych czynników sukcesu, bazującą na piramidzie zależności strategicznych w przedsiębiorstwie według K. Bauera, przedstawia również A. Niemiec (rysunek 1.1)⁵².



Rysunek 1.1. Piramida zależności strategicznych według K. Bauera

Źródło: A. Niemiec, *Możliwość zastosowania analizy istotności-osiągnięć w identyfikacji i ewaluacji zestawu kluczowych mierników dokonań (KPIs)*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2015, nr 77, s. 565.

⁵⁰ R. Matwiejczuk, *Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Research Papers of Wrocław University of Economics” 2015, no. 382, s. 367.

⁵¹ *Ibidem*, s. 368.

⁵² A. Niemiec, *op. cit.*, s. 564–565.

A. Niemiec za podstawową zasadę identyfikacji kluczowych czynników sukcesu przyjął podejście „od góry do dołu” (z ang. *top-down*), co oznacza, że czynniki sukcesu dla całej branży będą właściwe dla konkretnego przedsiębiorstwa. Pierwszym etapem identyfikacji kluczowych czynników sukcesu jest określenie celów i strategii przedsiębiorstwa. Etap drugi polega na określeniu celów i strategii poszczególnych jednostek biznesowych. Etap trzeci stanowi wyodrębnienie kluczowych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa wraz z kluczowymi czynnikami sukcesu. Etap czwarty dotyczy przypisania kluczowym czynnikom sukcesu określonych kluczowych wskaźników efektywności (KPI, z ang. *key performance indicators*). Ostatni etap procedury związany jest z opracowaniem dokładnego planu realizacji zadań w zakresie każdego z kluczowych obszarów.

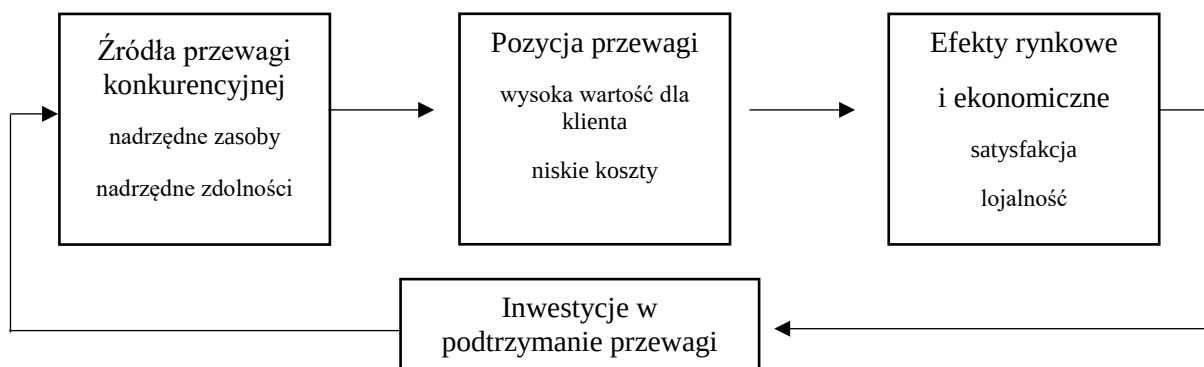
Niezależnie od przyjętej metody identyfikacji kluczowych czynników sukcesu – ich właściwe określenie jest niezwykle istotne w procesie osiągania sukcesu przez przedsiębiorstwo. Odpowiednio scharakteryzowane zbiory kluczowych czynników sukcesu składają się na potencjały sukcesu przedsiębiorstwa. Dlatego też bez określonych czynników sukcesu przedsiębiorstwo nie jest w stanie stworzyć potencjałów sukcesu, prowadzących do osiągnięcia oczekiwanych wyznaczników sukcesu.

W niniejszej rozprawie, jak już wspomniano, sukces przedsiębiorstwa utożsamiany jest z osiąganiem oczekiwanych wyznaczników sukcesu w postaci efektów rynkowych i ekonomicznych. Przyjęto za G.S. Dayem i R. Wensleyem, że w osiąganiu przewagi konkurencyjnej istotne są trzy efekty rynkowe, takie jak: (1) satysfakcja klientów, (2) lojalność klientów oraz (3) udział w rynku, jak również trzy efekty ekonomiczne: (1) zysk, (2) rentowność oraz (3) zwrot z zainwestowanego kapitału.

1.2. Efekty rynkowe jako wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa

Opracowana przez G.S. Daya i R. Wensleya koncepcja tworzenia przewagi konkurencyjnej polega na transformacji czynników sukcesu w postaci posiadanych zasobów i zdolności przedsiębiorstwa w określone wyznaczniki sukcesu. Autorzy założyli, że przedsiębiorstwa, inwestując w specyficzne dla nich zasoby i zdolności, osiągną na rynku pozycję przewagi, jeżeli przy zachowaniu niskich kosztów będą w stanie zapewnić wysoką wartość dla klienta. Utrzymywanie przewagi konkurencyjnej pozwoli na osiągnięcie efektów rynkowych i ekonomicznych, stanowiących wyznaczniki sukcesu

przedsiębiorstwa⁵³. Proces budowania przewagi konkurencyjnej według G.S. Daya i R. Wensleya zaprezentowano na rysunku 1.2.



Rysunek 1.2. Proces budowania przewagi konkurencyjnej w badaniach G.S. Daya i R. Wensleya
Źródło: G.S. Day, R. Wensley, *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52, no. 2, s. 3.

G.S. Day i R. Wensley do efektów rynkowych warunkujących osiągnięcie przewagi konkurencyjnej zaliczyli: (1) satysfakcję klientów, (2) lojalność klientów oraz (3) udział w rynku.

Satysfakcja klienta jest to jego zadowolenie dotyczące konsumpcji produktów⁵⁴. W ujęciu marketingowym satysfakcja klienta jest poziomem, w jakim określone cechy produktu są tożsame z oczekiwaniami ze strony klienta⁵⁵. K. Mazurek-Łopacińska rozpatruje satysfakcję klienta, uwzględniając element psychologiczny oraz pisząc, że jest to emocjonalna reakcja na porównanie, polegające na zestawieniu doświadczeń po konsumpcji produktu z indywidualnymi wymaganiami lub wzorcem oceny⁵⁶. Takie ujęcie zadowolenia klienta wskazuje na osobisty charakter satysfakcji, co powoduje duże zróżnicowanie oczekiwań względem produktów, które muszą one spełnić, aby dopasować się do wielu różnorodnych oczekiwań ze strony klientów. G. Biesok i J. Wyród-Wróbel zwracają uwagę, że satysfakcja ma cztery zasadnicze wymiary: (1) osobisty, (2) emocjonalny, (3) indywidualny oraz (4) subiektywny, dlatego też jest rozpatrywana jako relacja między

⁵³ G.S. Day, R. Wensley, *op. cit.*, s. 2.

⁵⁴ A. Dziduch, P. Blicharz, *Satysfakcja klienta i pracownika w służbie zdrowia na przykładzie prywatnego szpitala oraz przychodni*, „Marketing i Zarządzanie” 2014, nr 34, s. 234.

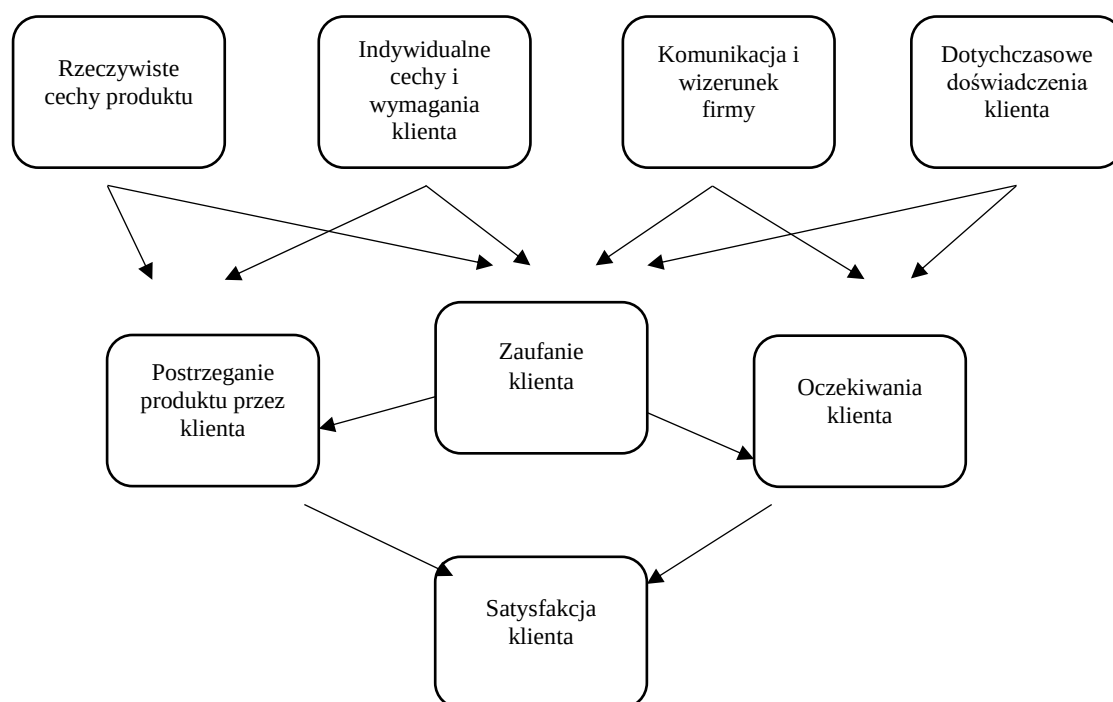
⁵⁵ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1999, s. 42.

⁵⁶ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 305.

subiektywną oceną poziomu realizacji transakcji a oczekiwaniami ze strony klienta. Jeżeli ocena ta przekroczy wymagania, to wówczas pojawia się satysfakcja⁵⁷.

Satysfakcja klienta jest odczuciem, które może występować w różnej skali. Jak zaznaczają N. Hill i J. Alexander, poziom satysfakcji klienta jest efektem zakresu, w jakim oferowany produkt zaspokaja oczekiwania klienta⁵⁸. Jak piszą W. Urban i D. Siemieniako, satysfakcja ogólna dotyczy ogółu relacji z przedsiębiorstwem, natomiast satysfakcja transakcyjna, złożona z elementu poznawczego oraz emocjonalnego, ogranicza się do odczuć związanych z poszczególną transakcją⁵⁹.

Satysfakcję klienta można osiągnąć, jeżeli jego ocena dokonanego zakupu będzie zgodna z jego wymaganiami dotyczącymi sprzedaży. Z uwagi na zróżnicowane oczekiwania klienta satysfakcja z dokonanej transakcji zależy od wielu czynników. K. Mazurek-Łopacińska przedstawia siedem wzajemnie powiązanych ze sobą czynników, które kształtują satysfakcję klienta (rysunek 1.3).



Rysunek 1.3. Czynniki kształtujące satysfakcję klienta

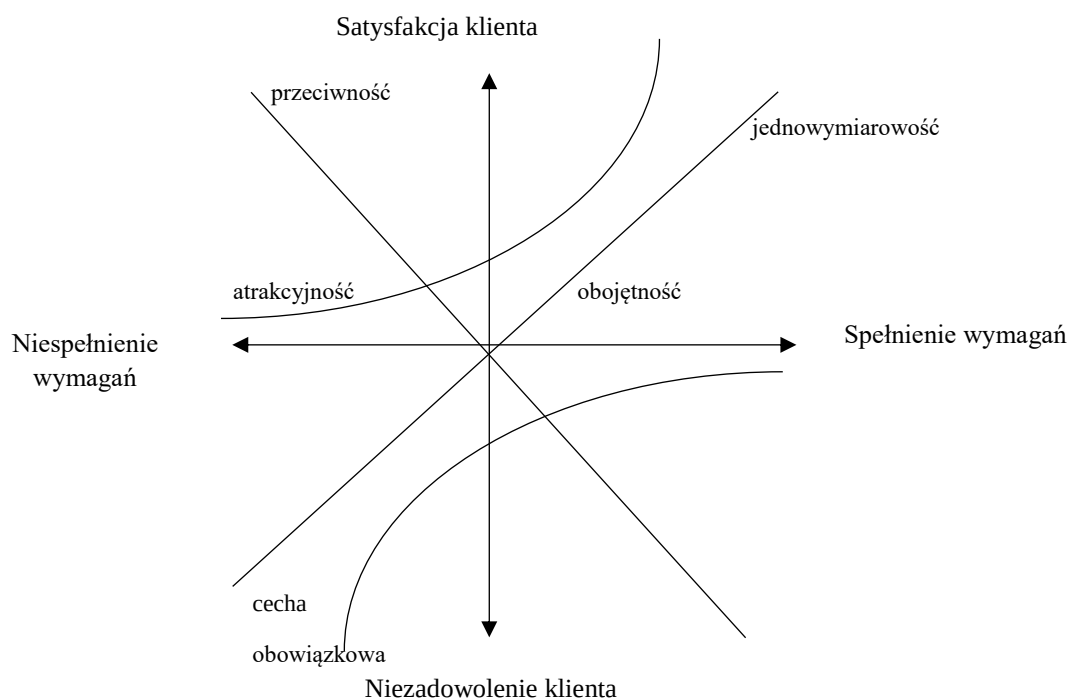
Źródło: K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 308.

⁵⁷ G. Biesok, J. Wyród-Wróbel, *Satysfakcja klienta – poprzedniki i następniki w modelach*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 7, s. 67.

⁵⁸ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 11.

⁵⁹ W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 35–36.

Zadowolenie klienta może być również rozpatrywane z uwagi na przyjęty model satysfakcji klienta. Jednym z pierwszych modeli przedstawiających relację między cechą produktu a satysfakcją klienta jest model KANO (rysunek 1.4), opracowany w 1979 roku przez japońskiego eksperta do spraw jakości N. Kano. Model ten bazuje na założeniu, że realizacja wybranej cechy produktu, mającej udział w osiągnięciu satysfakcji, nie ma jednoznacznego wpływu na zadowolenie bądź jego brak ze strony klienta⁶⁰.



Rysunek 1.4. Model KANO

Źródło: A.M.M.S. Ullah, J. Tamaki, *Analysis of Kano-Model-Based Customer Needs for Product Development*, „Systems Engineering” 2011, vol. 14(2), s. 156.

W modelu KANO występuje sześć grup cech produktów, które mają udział w satysfakcji klienta:

- 1) cecha obowiązkowa (z ang. *must be*),
- 2) jednowymiarowość (z ang. *one-dimensional*),
- 3) atrakcyjność (z ang. *attractive*),
- 4) obojętność (z ang. *indifferent*),
- 5) wątpliwość (z ang. *questionable*),
- 6) przeciwność (z ang. *reverse*).

⁶⁰ A. Szkiel, *Klasyfikacja wymagań stawianych produktom spożywczym z wykorzystaniem modelu KANO*, „Bromatologia i Chemia Toksykologiczna” 2016, XLIX, nr 3, s. 641.

Cecha obowiązkowa jest podstawową cechą, jakiej oczekuje klient – jej obecność nie prowadzi do zadowolenia, natomiast jej brak przyczynia się do dużego niezadowolenia ze strony klienta. Druga cecha – jednowymiarowość – jest cechą oczekiwaną, a jej wysoki poziom prowadzi do zadowolenia klienta, natomiast niski – do braku satysfakcji. Trzecią cechą jest atrakcyjność, która jest cechą przez klienta nieoczekiwaną, ale użyteczną. Brak atrakcyjności nie prowadzi do braku satysfakcji, natomiast jej wystąpienie gwarantuje zadowolenie. Czwarta cecha, czyli obojętność, jest cechą, której brak lub występowanie nie wpływa na zadowolenie klienta. Wątpliwość, czyli piąta cecha, jest trudna do określenia ze strony klienta, gdyż jednocześnie klient jej oczekuje, jak również nie chce, aby produkt tę cechę posiadał. Ostatnia cecha, jaką jest przeciwność, oznacza, że produkt, który nie posiada tej cechy, będzie powodem satysfakcji, natomiast produkt ją posiadający spotka się z niezadowoleniem klienta⁶¹.

Brak liniowości i symetryczności cech w modelu KANO powoduje, że niższy stan poszczególnych cech ma bardziej znaczący wpływ na satysfakcję klienta niż podobny poziom nasilenia tych cech. Z kolei poprawa określonych charakterystyk produktu w większym stopniu przyczyni się do satysfakcji klienta niż niski stan danej cechy przyczyni się do obniżenia jego zadowolenia⁶².

Satysfakcja klienta może być mierzona przy wykorzystaniu wielu sposobów. Jednym z popularniejszych jest wskaźnik satysfakcji klientów (z ang. *customer satisfaction index* – CSI). Wskaźnik ten pokazuje, jakie są oczekiwania klienta względem produktu oraz które z nich są dla klienta najistotniejsze. Ponadto wskaźnik CSI pozwala określić: (1) w jakim stopniu oferowany produkt spełnia oczekiwania klienta, (2) które aspekty produktu i obsługi należy rozbudować oraz (3) które elementy mimo dużych nakładów nie przynoszą oczekiwanych efektów⁶³.

Metoda badań satysfakcji CSI bazuje na badaniach ankietowych, prezentując wyniki dla określonych cech, które następnie są przedstawione w postaci punktów lub procentów⁶⁴. Największą przejrzystość wyników CSI można zauważyć w formie procentowej wskaźnika, gdzie przyjmuje on postać przedziałów procentowych, odnoszących się do określonej oceny

⁶¹ P. Madzik, P. Budaj, D. Mikuláš, D. Zimon, *Application of the Kano model for a better understanding of customer requirements in higher education: A pilot study*, „Administrative Sciences” 2019, vol. 9(1), s. 4.

⁶² A. Kacprzak, *Wymiary doświadczenia zakupowego a satysfakcja konsumenta*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 3(44), s. 128.

⁶³ J. Woźniak, D. Zimon, *Zastosowanie metody CSI do badania satysfakcji konsumentów na przykładzie wybranej sieci handlowej*, „Modern Management Review” 2016, vol. 21, no. 23, s. 220.

⁶⁴ R. Wolniak, B. Skotnicka-Zasadzień, *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 80.

poziomu satysfakcji klienta. Przykładowe kryteria oceny CSI z uwagi na wynik procentowy przedstawiają J. Woźniak i D. Zimon, wskazując, że wynik od 0% do 40% odpowiada ocenie „bardzo źle”, co oznacza klienta skrajnie niezadowolonego. Wartości CSI w przedziale od 40% do 60% dotyczą klienta niezadowolonego, z kolei wyniki od 60% do 75% przedstawiają „średnią” ocenę, którą wystawiają klienci wskazujący na niewystarczające zadowolenie z transakcji. Wartości w zakresie od 75% do 90% odnoszą się do oceny „dobrze”, czyli pojawiają się nieliczne problemy związane z satysfakcją klienta. Wreszcie wyniki wskaźnika CSI w przedziale od 90% do 100% oznaczają klienta zadowolonego⁶⁵.

Utrzymywana w długim okresie satysfakcja klienta może przyczynić się do rozwoju lojalności, który jest drugim efektem rynkowym będącym wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstwa wskazanym przez G.S. Daya i R. Wensleya.

Istnieje wiele różnych definicji lojalności klienta, zależnych od przyjętego ujęcia. Lojalność można rozpatrywać zgodnie z założeniami trzech szkół: (1) szkoły deterministycznej, (2) szkoły stochastycznej oraz (3) podejścia behawioralnego⁶⁶.

Szkoła deterministyczna skupia się wyłącznie na przesłankach lojalności, traktując lojalność jako możliwą do ukształtowania postawę. Szkoła stochastyczna za lojalność uznaje zachowanie klienta o nieznanych motywach⁶⁷. Natomiast w podejściu behawioralnym lojalność jest to powtarzalność zakupów. Jeżeli klient reprezentuje pozytywną postawę wobec przedsiębiorstwa i znaczną powtarzalność zakupów, to wówczas pojawia się prawdziwa lojalność klienta.

Lojalność może występować w trzech formach: (1) jako lojalność uśpiona, (2) jako lojalność pozorna oraz (3) jako brak lojalności. Lojalność uśpiona występuje wówczas, gdy klient cechuje się niską powtarzalnością zakupów, ale ma określone preferencje wobec przedsiębiorstwa. Lojalność pozorna występuje wtedy, gdy klient zachowuje wysoki poziom powtarzalności zakupów, natomiast nie ma preferencji wobec marki. Ostatnim możliwym przypadkiem jest brak lojalności, a więc sytuacja, w której klient nie dokonuje zakupów określonego produktu i nie wykazuje pozytywnej postawy wobec producenta⁶⁸.

W definicjach lojalności akcentuje się, że związana jest ona z przywiązaniem klienta do przedsiębiorstwa lub elementów obsługi. Lojalność jest to stan, w którym klient akceptuje

⁶⁵ J. Woźniak, D. Zimon, *op. cit.*, s. 221.

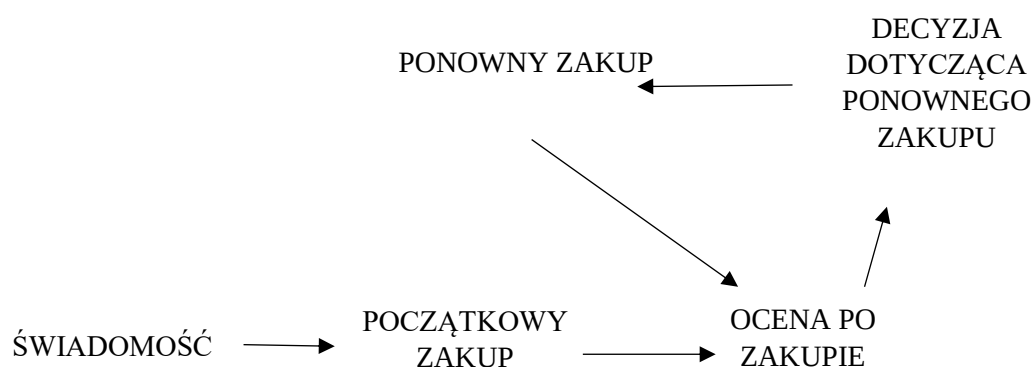
⁶⁶ A. Jaszczewska, *Wpływ postrzeganej równości marek na lojalność konsumentów*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8, s. 27.

⁶⁷ *Ibidem*, s. 27.

⁶⁸ A.S. Dick, K. Basu, *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*, „Journal of the Academy and Marketing Science” 1994, no. 67, s. 100–101.

warunki zakupu oferowane przez przedsiębiorstwo, pozostając obojętny na działania konkurencji⁶⁹. N. Hill i J. Alexander⁷⁰ wskazują, że lojalnego klienta wyróżnia przede wszystkim wierność, która powstaje na bazie satysfakcji. Lojalny klient to klient, który dokonuje cyklicznych zakupów produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo, przekazuje pozytywne informacje o produkcie i przedsiębiorstwie oraz jest odporny na działania konkurencji, które nie są w stanie przekonać go do zmiany preferencji zakupowych⁷¹. Również A. Lotko i P. Kiepiela piszą, że lojalny klient to klient dokonujący systematycznych i powtarzalnych zakupów produktów z całego asortymentu przedsiębiorstwa, pozostający niewrażliwym na działalność konkurencji oraz polecający produkty innym klientom⁷².

Jak już wcześniej wspomniano, lojalność jest związana z satysfakcją klienta. Jeżeli klient jest zadowolony z przeprowadzonego zakupu, to prawdopodobnie ponowi go, co może prowadzić do lojalności. Proces kształtowania lojalności składa się z kilku etapów, które tworzą fazy cyklu zakupu (rysunek 1.5). Do faz tych zalicza się: (1) uświadomienie występowania wybranego produktu, (2) pierwszy zakup produktu, (3) ocenę produktu, (4) decyzję dotyczącą ponownego zakupu oraz (5) ponowny zakup produktu⁷³.



Rysunek 1.5. Cykl zakupu

Źródło: A. Sudolska, *Zarządzanie doświadczeniami klientów jako kluczowy czynnik w procesie budowania ich lojalności*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 72, s. 277.

⁶⁹ E. Studzińska, *Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zrównoważony Rozwój Organizacji – Odpowiedzialne Zarządzanie” 2015, nr 376, s. 196.

⁷⁰ N. Hill, J. Alexander, *op. cit.*, s. 38.

⁷¹ A. Sudolska, *Zarządzanie doświadczeniami klientów jako kluczowy czynnik w procesie budowania ich lojalności*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 72, s. 278.

⁷² A. Lotko, P. Kiepiela, *Lojalność klientów indywidualnych na rynku usług telefonii komórkowej*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 2(151), s. 92.

⁷³ A. Sudolska, *op. cit.*, s. 277.

Lojalność klienta zmienia się w zależności od czasu trwania relacji między klientem a przedsiębiorstwem. Na początkowym etapie lojalność jest na niskim poziomie, natomiast w miarę upływu czasu, powtarzalności zakupów i zadowolenia z transakcji klient może wykazywać większą lojalność względem przedsiębiorstwa. Jedną z możliwości tworzenia lojalności, biorąc pod uwagę postawę klienta względem marki, opracował R.L. Olivier, wskazując na istnienie czterech faz lojalności klienta⁷⁴ (rysunek 1.6).



Rysunek 1.6. Fazy rozwoju lojalności klienta według R.L. Oliviera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.L. Olivier, *Whence Customer Loyalty?*, „Journal of Marketing” 1999, vol. 63, s. 35–36.

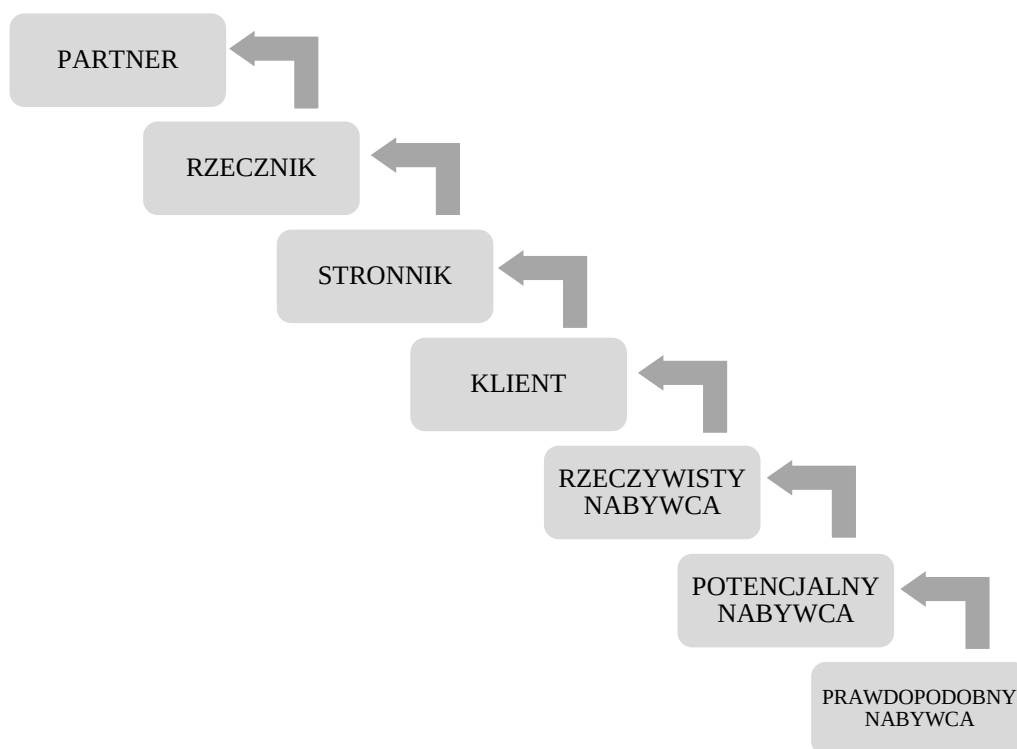
Pierwszą fazę stanowi lojalność poznawcza (z ang. *cognitive loyalty*), która jest efektem podjęcia decyzji o zakupie w wyniku przywiązania do marki lub jej określonych cech. Faza druga to lojalność afektywna (z ang. *affective loyalty*), wynikająca z dotychczasowych relacji klienta z przedsiębiorstwem. Kolejna faza to lojalność intencyjna (z ang. *conative loyalty*⁷⁵), którą należy rozumieć jako intencję behawioralną (z ang. *behavioral intention*), w ramach której klient na skutek zadowolenia z zakupu decyduje się na ponowny zakup. Ostatnia faza to lojalność czynna (z ang. *active loyalty*), która związana jest z nabywaniem produktu pomimo atrakcyjniejszych ofert konkurencji⁷⁶.

Budowanie lojalności klienta można również przedstawić w kontekście tworzenia i rozwijania trwałych relacji z klientem, w ramach których z potencjalnego nabywcy staje się on parterem w sprzedaży. Rozwijanie lojalności i zmianę roli klienta można zobrazować w postaci tzw. drabiny lojalności (rysunek 1.7).

⁷⁴ R.L. Olivier, *Whence Customer Loyalty?*, „Journal of Marketing” 1999, vol. 63, s. 35–36.

⁷⁵ *Conative loyalty* – brak dosłownego tłumaczenia, termin ten oznacza zachowanie związane z życzeniem, intencją lub wysiłkiem, aby coś zrobić; <https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/conative> [dostęp: 27.08.2024]. W oryginale: *conative (behavioral intention) loyalty*.

⁷⁶ R.L. Olivier, *op. cit.*, s. 35–36.



Rysunek 1.7. Drabina lojalności

Źródło: D. West, J. Ford, E. Ibrahim, *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage*, Oxford University Press Inc., New York 2006, s. 181.

Na pierwszym szczeblu drabiny mieści się prawdopodobny nabywca (z ang. *suspect*), będący osobą, która przejawia zainteresowanie produktem, natomiast nie podjęła decyzji o zakupie. Celem działania przedsiębiorstwa na tym etapie jest przekonanie klienta o potrzebie posiadania produktu. Na szczeblu drugim znajduje się potencjalny nabywca (z ang. *prospekt*), który jest już zainteresowany zakupem, co jest efektem działań podjętych przez przedsiębiorstwo na początkowym szczeblu drabiny lojalności. Szczebel trzeci przedstawia rzeczywistego nabywcę (z ang. *customer*), który zakupił produkt po raz pierwszy. Na tym etapie przedsiębiorstwo powinno koncentrować się na utrzymaniu takiego klienta i przedstawianiu mu argumentów przemawiających za kolejnym zakupem. Na czwartym szczeblu drabiny lojalności znajduje się klient (z ang. *client*), który wykazuje zainteresowanie systematycznymi zakupami. Na tym etapie przedsiębiorstwo powinno podejmować działania mające na celu spełnienie oczekiwań klienta. Szczebel piąty drabiny lojalności reprezentuje stronnik (z ang. *supporter*), który ma sprecyzowane preferencje zakupowe dotyczące określonych produktów. Na tym etapie przedsiębiorstwo powinno skupić swoje wysiłki na spełnianiu wszelkich potrzeb klienta i utrzymywaniu jego zadowolenia na wysokim poziomie. Szczebel szósty drabiny lojalności zajmuje rzecznik

(z ang. *advocate*). Jest to klient, który zarówno sam korzysta z produktu, jak i poleca go innym nabywcom. Ostatni szczebel drabiny lojalności należy do partnera (z ang. *partner*), który odznacza się bardzo dobrymi i trwałymi relacjami z przedsiębiorstwem. Poza zakupem produktu i rekomendacjami wśród innych nabywców partner uczestniczy poprzez doradztwo w tworzeniu ofert przedsiębiorstwa⁷⁷.

Trzecim efektem rynkowym stanowiącym wyznacznik sukcesu przedsiębiorstwa jest zaufanie. Co prawda w modelu przewagi konkurencyjnej opracowanym przez G.S. Daya i R. Wensleya zaufanie jako efekt rynkowy nie zostało wskazane, to jednak – jak pisze U. Ryciuk – lojalność klienta stanowi wyznacznik zaufania do przedsiębiorstwa⁷⁸. Również A. Rudzewicz zwraca uwagę, że lojalność klienta związana jest z zaufaniem⁷⁹. Do podobnych wniosków doszli także F.F. Reichheld i P. Schefter, uznając, że występuje zależność między zaufaniem a lojalnością, gdyż aby zapewnić lojalność klienta, konieczne jest zdobycie zaufania⁸⁰. Z kolei C.P. Dos Santos i F.D. Von der Heyde dostrzegają relację między satysfakcją klienta a zaufaniem, pisząc, że satysfakcja klienta oddziałuje na jego zaufanie względem przedsiębiorstwa⁸¹.

Zaufanie jest określane jako „gotowość uwrażliwienia się na działania drugiej strony, oparta na ocenie jej wiarygodności w sytuacji współzależności oraz ryzyka”⁸². A. Sztompka za zaufanie uznaje przypuszczalne założenie dotyczące niepewnych przyszłych działań ludzi⁸³. Z kolei W.M. Grudziejewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska i M. Wańtuchowicz za zaufanie uznają przekonanie, w wyniku którego jednostka A godzi się na zależność od jednostki B, mając poczucie bezpieczeństwa pomimo możliwości pojawienia się

⁷⁷ D. Szwejca, *Analiza motywów lojalności klienta w kontekście budowania relacji partnerskich*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41, s. 157–158.

⁷⁸ U. Ryciuk, *Zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw w budownictwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 31.

⁷⁹ A. Rudzewicz, *Zaufanie wewnętrzne i zewnętrzne w przedsiębiorstwie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 255, s. 261.

⁸⁰ F.F. Reichheld, P. Schefter, *E-Loyalty*, „Harvard Business Review” 2000, vol. 78, iss. 4, s. 107.

⁸¹ C.P. Dos Santos, F.D. Von der Heyde, *Service Recovery Leadership Tool and its Impact on Customer Trust and Loyalty*, „Revista de Administracao de Empresa” 2008, no. 48(1), s. 10–24.

⁸² A. Sankowska, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011, s. 34.

⁸³ A. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2004, s. 70.

negatywnych konsekwencji⁸⁴. Natomiast M. Bugdol wskazuje, że zaufanie jest podstawową wartością organizacyjną, której zdobycie zależne jest od mocnych podstaw etycznych⁸⁵.

Zaufanie odznacza się określonymi cechami: (1) jest dobrowolne, (2) jest związane z osobą czy wydarzeniem, (3) posiada konkretny poziom i obszar, (4) związane jest z niepokojem o uczciwość, (5) dotyczy działania, (6) opiera się na posiadanych doświadczeniach, (7) jest zależne od ryzyka, (8) ma związek z przewidywaniem przyszłości, (9) ma pozytywny charakter, (10) stanowi podstawę relacji społecznych⁸⁶.

Na zaufanie składa się wiele czynników, ale – jak wskazuje A. Sanowska – do najczęściej pojawiających się zaliczyć można: (1) kompetencje, (2) uczciwość oraz (3) życzliwość⁸⁷. Z kolei M.A. Serva, M.A. Fuller i R.C. Mayer za składniki zaufania uznają: zdolność, życzliwość i uczciwość⁸⁸.

Natomiast J. Paliszkiewicz zwraca uwagę na występowanie trzech wymiarów zaufania: (1) wiarygodność, (2) intencje i (3) kompetencje⁸⁹.

W pierwszym z powyższych wymiarów wiarygodność związana jest ze sposobem komunikacji, okazywania zainteresowania, rozwoju i otwartości, bazując na dotrzymywaniu złożonych przyrzeczeń, biorąc pod uwagę przewidywalny charakter człowieka⁹⁰.

Drugi z wymiarów – intencje – dotyczy bezpośrednio i otwartego oznajmiania potrzeb, zaangażowania i odpowiedzialności, jak również szerzenia wiedzy oraz przestrzegania zasad. Intencje wyróżnia powiązanie z motywami, którymi kierują się ludzie, oraz z zamiarem będącym podstawą określonego zachowania⁹¹.

Wreszcie wymiar trzeci – kompetencje – dotyczy posiadanej wiedzy, umiejętności i postaw cechujących się efektywnością na najwyższym możliwym poziomie. Są one zbiorem cech prowadzących do osiągnięcia pewności, szacunku i pozytywnego wizerunku⁹².

⁸⁴ W.M. Grudziejewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 16.

⁸⁵ M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 16.

⁸⁶ J. Paliszkiewicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 55.

⁸⁷ A. Sankowska, *op. cit.*, s. 35–37.

⁸⁸ M.A. Serva, M.A. Fuller, R.C. Mayer, *The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams*, „Journal of Organizational Behavior” 2005, no. 26, s. 629.

⁸⁹ J. Paliszkiewicz, *op. cit.*, s. 55.

⁹⁰ *Ibidem*, s. 55.

⁹¹ S.M.R. Covey, R.R. Merrill, *Szybkość zaufania*, Rebis, Poznań 2009, s. 75–76.

⁹² J. Paliszkiewicz, *op. cit.*, s. 57.

Zaufanie usprawnia dzielenie się wiedzą, zmniejszając konieczność wprowadzania sformalizowanych zasad kontroli, zwiększa efektywność realizacji wspólnych projektów biznesowych, jak również poprawia wyniki przedsiębiorstwa⁹³. Co więcej, jak wskazują J.B. Barney i M.H. Hansen⁹⁴ oraz A.K. Koźmiński⁹⁵, zaufanie może prowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Ponadto może ono zmniejszać koszty transakcyjne, zmniejszać ryzyko niepewności, usprawniać wprowadzanie zmian, przyczyniać się do kreatywności i innowacyjności oraz wspierać uczenie się⁹⁶.

Na współczesnych rynkach coraz większego znaczenia w transakcji kupna i sprzedaży nabiera zaufanie, które staje się przedmiotem sprzedaży⁹⁷. Zaufanie klientów obejmuje zaufanie oparte na kalkulacji, zaufanie instytucjonalne oraz zaufanie osobiste. Zaufanie oparte na kalkulacji dotyczy dokonywania selekcji bazującej na racjonalnych informacjach o określonym produkcie. Zaufanie instytucjonalne związane jest z całą organizacją i dotyczy elementu społecznego oraz ochrony prawnej klienta. Natomiast zaufanie osobiste wiąże się z doświadczeniem i lojalnością klienta w stosunku do marki czy przedsiębiorstwa.

Zaufanie klienta można również podzielić na zaufanie w wymiarze emocjonalnym oraz zaufanie w wymiarze kognitywnym.

Zaufanie w ujęciu emocjonalnym dzieli się na zaufanie osobowościowe i zaufanie oparte na charakterystykach. Zaufanie osobowościowe dotyczy indywidualnych cech danej osoby, oddziałując na sposób postrzegania sytuacji i dokonywania wyborów związanych z zaufaniem. Natomiast zaufanie oparte na charakterystykach bazuje na założeniu posiadania wspólnych z partnerem cech, wartości i doświadczeń⁹⁸.

Z kolei zaufanie w wymiarze kognitywnym występuje w formach: (1) zaufania opartego na formalnych regulacjach, (2) zaufania kompetencyjnego, (3) zaufania opartego na kalkulacji i (4) zaufania opartego na efektach wcześniejszej współpracy. Zaufanie oparte na regulacjach stanowi efekt występujących zasad prawnych i społecznych oraz regulacji określonych w ramach umowy między partnerami. Zaufanie kompetencyjne związane jest

⁹³ D. Latusek-Jurczak, *Zaufanie w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 57–60.

⁹⁴ Szerzej zob. J.B. Barney, M.H. Hansen, *Trustworthiness as a source of competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 1994, vol.15, iss. S1, s. 175–190.

⁹⁵ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 144.

⁹⁶ D. Latusek-Jurczak, *op. cit.*, s. 59.

⁹⁷ R.K. Sprenger, *Zaufanie #1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, MT Biznes, Warszawa 2011, s. 38.

⁹⁸ U. Ryciuk, *Zaufanie – kluczowy element w relacjach międzyorganizacyjnych*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 4/4, s. 284.

z posiadanymi umiejętnościami, wiedzą i zasobami. Zaufanie oparte na kalkulacji dotyczy wnioskowania na podstawie pozytywnych efektów uzyskanych dzięki relacji i możliwych pojawiających się negatywnych skutków. Wreszcie zaufanie oparte na doświadczeniu jest efektem obserwacji partnerów pod kątem możliwości ich przyszłego zachowania i wzajemnej relacji⁹⁹.

Ważnym elementem zaufania klienta jest zaufanie do sprzedawcy, które jest definiowane jako określony poziom wiary w sprzedawcę, że jego zachowanie będzie odpowiadało długookresowym celom klienta. Zaufanie to jest sposobem spojrzenia na sprzedawcę przez pryzmat jego wiarygodności i życzliwości. Jest to także dążenie do postrzegania sprzedawcy jako wiarygodnego partnera¹⁰⁰.

Niezwykle istotne jest również zaufanie klienta do przedsiębiorstwa, gdyż prowadzi ono do budowania pozytywnego lub negatywnego wizerunku przedsiębiorstwa. W sytuacji, w której dane przedsiębiorstwo cechuje się niskim zaufaniem ze strony klienta, publiczna negatywna informacja zostaje zapamiętana przez około połowę klientów. Co więcej, istotne jest tutaj nie tylko zaufanie do samego przedsiębiorstwa, ale również do marki, które określane jest jako „skrystalizowane zaufanie”, mając szczególne znaczenie na rynkach konkurencyjnych, na których może przyczynić się do podejmowania decyzji zakupowych¹⁰¹.

Zaufanie klienta do przedsiębiorstwa, marki czy samego produktu może prowadzić do zdobycia przez przedsiębiorstwo znacznego udziału w rynku, będącego kolejnym efektem rynkowym stanowiącym wyznacznik sukcesu przedsiębiorstwa.

Aby przedsiębiorstwo mogło określić swój udział w rynku, konieczne jest zdefiniowanie rynku odniesienia (z ang. *referencje market*), który stanowi zbiór produktów lub marek będących przedmiotem konkurencji na rynku¹⁰². Aby określić rynek odniesienia, należy zdefiniować misję przedsiębiorstwa i cel jego funkcjonowania ukierunkowany na klienta. Rynek odniesienia należy rozpatrywać z perspektywy producenta, ale przede wszystkim z punktu widzenia klienta, dlatego też istotne jest określenie potrzeb i preferencji klienta w odniesieniu do produktu, jak również w odniesieniu do procesu zakupu¹⁰³.

⁹⁹ *Ibidem*, s. 284.

¹⁰⁰ J. Paliszkiewicz, *op. cit.*, s. 106.

¹⁰¹ R.K. Sprenger, *op. cit.*, s. 38.

¹⁰² J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 162.

¹⁰³ *Ibidem*, s. 189–191.

Określając udział w rynku, warto zwrócić uwagę, że sam rynek może być rozpatrywany w wymiarze podmiotowym, przedmiotowym i przestrzennym.

Rynek w wymiarze podmiotowym jest to rynek w kontekście marketingu, w ramach którego rynek utożsamiany jest z klientem. Na rynku w tym rozumieniu przedsiębiorstwo skupia swoje wysiłki na identyfikacji rodzaju klientów generujących popyt, a więc na wyodrębnieniu segmentów klientów oraz wyborze właściwej grupy docelowej¹⁰⁴.

Z kolei rynek w wymiarze przedmiotowym koncentruje się na zaspokajaniu potrzeb klientów poprzez dostarczenie odpowiedniego produktu. W tym kontekście przedsiębiorstwo koncentruje swoje zadania na poznaniu potrzeb i preferencji klientów.

Wreszcie rynek w wymiarze przestrzennym związany jest z jego zasięgiem geograficznym, gdzie przedsiębiorstwa rozpoznają, jak daleko sięga rynek, poza którym przedsiębiorstwo nie ma już klientów¹⁰⁵.

Przedsiębiorstwo po scharakteryzowaniu swojego rynku odniesienia może określić udział w rynku (z ang. *market share*, *share of market*), który jest jedną z podstawowych miar pozycji rynkowej przedsiębiorstwa w odniesieniu do konkurencji. Udział w rynku jest wskaźnikiem ukazującym sprzedaż przedsiębiorstwa w postaci procentu całkowitej sprzedaży na danym rynku¹⁰⁶.

Udział w rynku jest wskaźnikiem, którego wartość zmienia się w zależności od wielkości sprzedaży. Jeżeli wskaźnik udziału w rynku zwiększa się, to wówczas sprzedaż określonego przedsiębiorstwa rośnie szybciej niż sprzedaż konkurencji. W sytuacji odwrotnej, gdy wartość wskaźnika się zmniejsza, sprzedaż konkurencji rośnie szybciej niż sprzedaż przedsiębiorstwa lub jest to znak, że sprzedaż przedsiębiorstwa rozwija się wolniej niż rozwija się rynek¹⁰⁷.

J.J. Lambin przedstawia czynniki kształtujące udział w rynku. Po pierwsze, zwraca on uwagę, że udział w rynku jest zależny od wybranego rynku odniesienia. Po drugie, nie wszystkie elementy otoczenia mają ten sam udział w kształtowaniu określonej marki produktu. Po trzecie, udział w rynku jest podatny na zmiany pod wpływem pojawienia się niespodziewanych czynników. Po czwarte, w momencie wejścia na rynek nowej marki udział w rynku producentów już na nim istniejących naturalnie ulega zmniejszeniu, co nie

¹⁰⁴ I. Ostrowska, *Analiza sytuacji marketingowej przedsiębiorstwa na rynku*, [w:] *Zarządzanie marketingowe*, red. G. Rosa, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 104–105.

¹⁰⁵ *Ibidem*, s. 104–105.

¹⁰⁶ R. Kozielski, J. Pogorzelski, M. Dziekoński, G. Urbanek, *Ocena marketingu na poziomie strategicznym*, [w:] *Wskaźniki marketingowe*, red. R. Kozielski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 37.

¹⁰⁷ *Ibidem*, s. 37.

wpływa znacząco na marki obecne na rynku. Po piąte, może dojść do sytuacji, w której przedsiębiorstwo celowo zmniejsza swój udział w rynku, co jest wynikiem zmiany segmentu lub sieci dystrybucji¹⁰⁸.

Zebranie wiarygodnych informacji dotyczących rynku stanowi podstawę do prawidłowego obliczenia wskaźnika udziału w rynku, dlatego też konieczne jest pozyskanie szczegółowych informacji o produktach oferowanych przez konkurentów. Proces określenia udziału w rynku składa się z trzech podstawowych etapów. Etap pierwszy polega na scharakteryzowaniu rynku, w tym na wskazaniu konkurencyjnych produktów i producentów. Etap drugi związany jest z uzyskaniem danych dotyczących sprzedaży produktów konkurencji. Etap trzeci polega na porównaniu poziomu sprzedaży przedsiębiorstwa z poziomem sprzedaży konkurencji¹⁰⁹.

Udział w rynku może zostać wyrażony na podstawie kilku wskaźników, takich jak: (1) udział w rynku wyrażony ilościowo, (2) udział w rynku wyrażony wartościowo, (3) udział w rynku obsługiwany, (4) względny udział w rynku i (5) bezwzględny udział w rynku.

Udział w rynku wyrażony ilościowo związany jest z poziomem sprzedaży przedsiębiorstwa, określanej jako procent całkowitej sprzedaży na rynku¹¹⁰.

Udział w rynku wyrażony wartościowo jest obliczany na podstawie wartości obrotów przedsiębiorstwa¹¹¹. Jest to „procentowy udział sprzedaży przedsiębiorstwa w całym rynku wyrażony wartością sprzedanych produktów lub usług”¹¹².

Udział w rynku obsługiwany jest wskaźnikiem odnoszącym się do wybranego segmentu, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje, a nie do całego rynku. Takie ujęcie powoduje, że wskaźnik udziału w rynku obsługiwany będzie wykazywał wyższe wartości niż udział w całkowitym rynku¹¹³.

Względny udział w rynku pozwala porównać przedsiębiorstwo z największymi konkurentami, przedstawiając wielkość sprzedaży przedsiębiorstwa jako procent sprzedaży jego największych konkurentów¹¹⁴.

¹⁰⁸ J.J. Lambin, *op. cit.*, s. 163; szerzej zob. P.H. Kotler, *Marketing Management*, 7th edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs–New Jersey, s. 711.

¹⁰⁹ R. Kozielski, J. Pogorzelski, M. Dziekoński, G. Urbanek, *op. cit.*, s. 39.

¹¹⁰ J.J. Lambin, *op. cit.*, s. 163.

¹¹¹ *Ibidem*, s. 163.

¹¹² R. Kozielski, J. Pogorzelski, M. Dziekoński, G. Urbanek, *op. cit.*, s. 37.

¹¹³ J.J. Lambin, *op. cit.*, s. 163.

¹¹⁴ R. Kozielski, J. Pogorzelski, M. Dziekoński, G. Urbanek, *op. cit.*, s. 37.

Bezwzględny udział w rynku określa procentowy udział sprzedaży przedsiębiorstwa w całym rynku¹¹⁵. Jest to podstawowy wymiar udziału wskazujący na pozycję przedsiębiorstwa.

Udział w rynku powinien być przez przedsiębiorstwo utrzymywany na jak najwyższym poziomie. Wysoki poziom wskaźnika udziału w rynku, wraz z posiadaniem usatysfakcjonowanych i lojalnych klientów, umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie efektów rynkowych stanowiących wyznaczniki sukcesu, a więc pozwala na osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa, będącego podstawą tworzenia jego trwałej, długookresowej przewagi konkurencyjnej.

W celu realizacji pierwszego etapu badawczego dokonano analizy i krytyki piśmiennictwa, która pozwoliła na identyfikację wyznaczników sukcesu przedsiębiorstwa w postaci dwóch grup efektów: (1) rynkowych oraz (2) ekonomicznych. Rozpoznane efekty rynkowe to:

- 1) zadowolenie klienta,
- 2) lojalność klienta,
- 3) zaufanie klienta,
- 4) bezwzględny udział w rynku,
- 5) względny udział w rynku,
- 6) udział w rynku obsługiwanym.

Poza trzema klasycznymi efektami rynkowymi w treści niniejszej rozprawy zostały wprowadzone dodatkowe wyznaczniki sukcesu będące rozwinięciem podstawowej listy efektów. Grupa efektów rynkowych została rozszerzona o zaufanie klienta i trzy rodzaje udziału w rynku. Poszerzenie listy efektów o zaufanie związane jest z koniecznością odróżnienia zaufania klienta od lojalności klienta względem produktu, marki czy producenta, jak również z relacją między zaufaniem, satysfakcją i lojalnością klienta. Z kolei efekt rynkowy, jakim jest udział w rynku, został rozszerzony na trzy rodzaje, tj. bezwzględny udział w rynku, względny udział w rynku i udział w rynku obsługiwanym, ponieważ w dostępnych pracach rozróżnia się poszczególne udziały w rynku, co pozwala na dokładniejszą analizę sytuacji przedsiębiorstwa.

¹¹⁵ *Ibidem*, s. 37.

1.3. Efekty ekonomiczne jako wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa

Odnosząc się do wcześniej przytoczonej koncepcji osiągania przewagi konkurencyjnej przedstawionej przez G.S. Daya i R. Wensleya, należy stwierdzić, że za podstawowe efekty ekonomiczne stanowiące wyznaczniki sukcesu autorzy ci uznają zysk, rentowność oraz zwrot z zainwestowanego kapitału¹¹⁶.

Pierwszym efektem ekonomicznym będącym wyznacznikiem jego sukcesu jest zysk. Zysk jest to dodatni wynik przedsiębiorstwa, stanowiący podstawowy cel prowadzenia działalności gospodarczej. Wypracowany zysk umożliwia finansowanie bieżącej działalności przedsiębiorstwa, jak również pozwala na inwestycje oraz jego rozwój¹¹⁷. Zysk można rozpatrywać w postaci zysku księgowego (z ang. *accounting profit*) i zysku ekonomicznego (z ang. *economic profit*)¹¹⁸.

Zysk księgowy, w myśl zasad rachunkowości, jest zyskiem mającym zastosowanie w sprawozdawczości finansowej. Jak pisze M. Wypych, zysk pozostaje w przedsiębiorstwie po odjęciu wyrażonego kwotowo średniego kosztu wszystkich w nim zainwestowanych kapitałów, a więc kosztu zarówno kapitału obcego, jak i kapitału własnego. Gdy oblicza się zysk księgowy, brany jest pod uwagę zysk netto, zysk operacyjny lub zysk operacyjny netto. Zysk netto stanowi wynik finansowy netto przedsiębiorstwa, natomiast zysk operacyjny (EBIT¹¹⁹) to wynik finansowy przed naliczeniem odsetek. Zysk operacyjny netto (NOPAT¹²⁰) jest zyskiem operacyjnym uwzględniającym opodatkowanie.

Zysk ekonomiczny, nazywany również zyskiem rezydualnym lub czystym, swoje źródła ma w koncepcji A. Marshalla, w której założono, że przy określeniu zysku z danego projektu należy wziąć pod uwagę nie tylko standardowe koszty, ale również alternatywny koszt zainwestowanego kapitału¹²¹. Zysk ekonomiczny opiera się na zysku księgowym i jest różnicą między zyskiem księgowym a kosztem kapitału własnego¹²².

¹¹⁶ G.S. Day, R. Wensley, *op. cit.*, s. 3.

¹¹⁷ M. Gontarczyk-Skowrońska, *Zysk jako kategoria prawa handlowego, bilansowego i prawa podatkowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 285, s. 145–146.

¹¹⁸ S.A. Greenlaw, D. Shapiro, W. Karpa, P. Maszczyk, *Mikroekonomia – podstawy*, OpenStax Poland, Warszawa 2022, s. 151.

¹¹⁹ EBIT (z ang. *earnings before interest and taxes*) – zysk przed odliczeniem podatków i odsetek.

¹²⁰ NOPAT (z ang. *net operating profit after tax*) – zysk operacyjny netto po opodatkowaniu.

¹²¹ D. Szutowski, G. Mikołajewicz, *Innowacje a zysk ekonomiczny: analiza sektora HORECA na GPW w Warszawie*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2018, nr 2(92), s. 338.

¹²² M. Marcinkowska, *Zysk ekonomiczny w ocenie zakładu ubezpieczeń*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2008, nr 6, s. 70.

Obliczenie zysku ekonomicznego jest możliwe dzięki zastosowaniu dwóch metod: (1) metody bazującej na zysku operacyjnym po opodatkowaniu, średnim ważonym koszcie kapitału i całkowitym zainwestowanym kapitale księgowym na początek okresu oraz (2) metody obliczenia zysku ekonomicznego biorącej pod uwagę zysk netto, koszt kapitału własnego i księgowy kapitał własny na początek okresu.

Pierwsza metoda, bazująca na zysku operacyjnym po opodatkowaniu, średnim ważonym koszcie kapitału i całkowitym zainwestowanym kapitale księgowym na początek okresu, pozwala na obliczenie zysku według formuły 1.1¹²³:

$$EP_t = NOPAT_t - WACC \times K_t - 1 \quad (1.1)$$

gdzie:

EP_t – zysk ekonomiczny,

$NOPAT_t$ – zysk operacyjny po opodatkowaniu,

$WACC$ – średni ważony koszt kapitału,

K_t – zainwestowany kapitał księgowy na początek okresu.

Druga metoda obliczenia zysku ekonomicznego bierze pod uwagę zysk netto, koszt kapitału własnego i księgowy kapitał własny na początek okresu. Formuła pozwalająca obliczyć zysk ekonomiczny zgodnie z drugą metodą przyjmuje formę:

$$EP_t = ZN_t - ke_t \times KW_{t-1} \quad (1.2)$$

gdzie:

ZN_t – zysk netto,

ke_t – koszt kapitału własnego,

KW_{t-1} – księgowy kapitał własny na początek okresu.

Zarówno zysk księgowy, jak i zysk ekonomiczny określają kondycję finansową przedsiębiorstwa, natomiast różnią się momentem jego osiągnięcia. Przedsiębiorstwo osiąga zysk ekonomiczny nie w sytuacji, gdy pokryje koszty bieżące, ale w sytuacji, gdy dostarczy stopę zwrotu z kapitału zainwestowanego w dane przedsięwzięcie na minimalnym poziomie kosztu alternatywnego¹²⁴.

¹²³ A. Damodaran, *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*, John Wiley & Sons, New York 2002, s. 29; za: D. Szutowski, G. Mikołajewicz, *op. cit.*, s. 338.

¹²⁴ D. Nowicki, *Ekonomiczna wartość dodana jako narzędzie oceny dokonań przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 347, s. 136.

S. Nahotko zwraca uwagę, że zysk stanowi nośnik wartości przedsiębiorstwa¹²⁵. Również A. Sajnog uznaje zysk za istotny czynnik mający udział w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa, gdyż wysoka wartość przedsiębiorstwa jest utożsamiana z większą zyskownością kapitału własnego. Do czynników wartości związanych z osiąganiem zysku zaliczyć można: (1) rentowność kapitału własnego i (2) rentowność aktywów. A. Sajnog pisze, że do czynników mających zapewnić wartość zaliczyć należy: (1) przepływy pieniężne z działalności operacyjnej, (2) stopę dyskontową, (3) zadłużenie, (4) okres wzrostu wartości, (5) stopę wzrostu sprzedaży, (6) marżę zysku operacyjnego, (7) inwestycje w majątek trwały, (8) inwestycje w majątek obrotowy, (9) stopę podatku dochodowego i (10) koszt kapitału¹²⁶. Należy zauważyć, że są to kategorie związane z pojęciem zysku i rentowności, co potwierdza zależność między zyskiem a wartością przedsiębiorstwa.

Odnosząc się do zysku przedsiębiorstwa z punktu widzenia jego wartości, należy zwrócić uwagę na koncepcję ekonomicznej wartości dodanej (z ang. *economic value added* – EVA). Koncepcja została wprowadzona w latach 90. XX wieku przez J. Sterna i G.B. Stewarta III, stając się znakiem towarowym przedsiębiorstwa Stern Stewart & Co¹²⁷. Według J. Sterna i G.B. Stewarta III EVA to różnica między zyskiem operacyjnym po opodatkowaniu a kosztem kapitału własnego i obcego¹²⁸. Ekonomiczną wartość dodaną można obliczyć, stosując formuły 1.3 i 1.4:

$$EVA = (ROIC - WACC) \times IC \quad (1.3)$$

$$EVA = NOPAT - (IC \times WACC) \quad (1.4)$$

gdzie:

ROIC – stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału,

WACC – średni ważony koszt kapitału,

IC – zainwestowany kapitał,

NOPAT – zysk operacyjny po opodatkowaniu.

¹²⁵ S. Nahotko, *Współczesne metody wyceny wartości przedsiębiorstwa*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 1998, s. 24.

¹²⁶ A. Sajnog, *Zysk całkowity a rentowność kapitału własnego przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne” 2016, nr 263, s. 168–169.

¹²⁷ J. Jakubczyc, *Metoda EVA w dwóch odmiennych ujęciach*, [w:] *Zarys wybranych problemów z zakresu finansów i rachunkowości*, red. A. Ćwiąkała-Małys, „Prace Naukowe Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego. Finanse i Rachunkowość” 2020, nr 6, s. 89.

¹²⁸ M. Kubacka, *Problematyka wykorzystania ekonomicznej wartości dodanej jako miernika wartości przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 513, s. 247.

Ważnym elementem określania zysku ekonomicznego jest również średni ważony koszt kapitału (z ang. *weighted average cost of capital* – WACC). Koszt ten stanowi sumę kosztu kapitału własnego i kapitału obcego – określany jest jako oprocentowany udział. Aby obliczyć WACC, należy skorzystać z formuły¹²⁹:

$$WACC = C_E \times \frac{E}{E+D} + C_D \times \frac{D}{E+D} \times (1 - T) \quad (1.5)$$

gdzie:

C_E – koszt kapitału własnego,

E – kapitał własny,

D – kapitał obcy,

C_D – stopa oprocentowania długu,

T – stopa podatkowa.

Zysk jest przejawem rentowności przedsiębiorstwa, występującej w postaci dodatniego wyniku finansowego, czyli zyskowności, lub w postaci ujemnego wyniku finansowego przedsiębiorstwa, określanego jako deficytowość¹³⁰. Zgodnie z tą definicją rentowne przedsiębiorstwo cechuje się dodatnim wynikiem finansowym, a więc generuje wynik finansowy większy od zera. Zyskowność dotyczy osiągnięcia dodatniego wyniku finansowego, natomiast deficytowość pojawia się w momencie wystąpienia ujemnego wyniku finansowego w postaci straty¹³¹. Zysk, a więc dodatni wynik finansowy przedsiębiorstwa, można rozpatrywać w kilku kategoriach, takich jak m.in. wynik ze sprzedaży, wynik z działalności operacyjnej czy też wynik z działalności finansowej. Najczęściej jednak zysk rozpatrywany jest jako wynik finansowy brutto, będący wynikiem działalności gospodarczej, pomniejszonej o zyski i straty nadzwyczajne. Na wysokość zysku wpływają dwa podstawowe obciążenia, takie jak podatek dochodowy i płatności związane z przepisami prawa, a więc wypłaty z zysku po odliczeniu podatku dochodowego¹³².

Zyskowność lub deficytowość wyniku finansowego składa się na rentowność przedsiębiorstwa, której wskaźniki stanowią mierniki oceny jego kondycji. Wskaźniki rentowności osiągane na wysokim poziomie przekładają się na wzmocnienie pozycji

¹²⁹ D. Nowicki, *op. cit.*, s. 136.

¹³⁰ T.B. Kalinowski, M. Kucia, *Outsourcing funkcji magazynowania a rentowność organizacji – studia przypadków*, „Modern Management Review” 2017, vol. XXII, nr 24(3), s. 65–66.

¹³¹ L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2007, s. 96.

¹³² A. Ejsmont, D. Ostrowska, *Analiza wskaźnikowa działalności przedsiębiorstw – wybrane elementy*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Suwałki 2011, s. 11.

przedsiębiorstwa na rynku, zwiększając jego rzetelność oraz przyczyniając się do umocnienia jego pozytywnego wizerunku wśród klientów. W sytuacji przeciwniej, gdy wskaźniki rentowności utrzymują się na niskim lub ujemnym poziomie, może to skutkować zatrzymaniem rozwoju przedsiębiorstwa¹³³.

Rentowność przedsiębiorstwa jest efektem połączenia kapitału i pracy dotyczącej odpowiedniego wykorzystania tego kapitału. Takie przedstawienie rentowności wskazuje, że poziom rentowności jest zależny od zdolności przedsiębiorstwa do generowania zysków¹³⁴. Rentowność stanowi drugi z efektów ekonomicznych będących wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa.

Rentowność przedsiębiorstwa zależna jest od czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Do elementów wewnętrznych mających udział w kształtowaniu rentowności zaliczyć można: (1) wielkość i strukturę majątku, (2) strukturę środków kapitałowych i zobowiązań, (3) jakość kapitału ludzkiego¹³⁵.

Wielkość i struktura majątku związana jest z utrzymaniem niezbędnego poziomu środków trwałych w relacji do środków obrotowych przedsiębiorstwa, ponieważ sama wielkość majątku nie oznacza jednocześnie zyskowności. Koszt zużycia majątku trwałego przekłada się na wzrost kosztów stałych w kosztach przedsiębiorstwa, w odróżnieniu od majątku obrotowego, który wpływa na wzrost elastyczności i przyczynia się do osiągnięcia zysku¹³⁶.

Również w zakresie struktury środków kapitałowych i zobowiązań istotny jest nie tylko stan kapitału, ale przede wszystkim relacja kapitału własnego do kapitału obcego. Im większy jest kapitał obcy, tym wyższa może być wartość przedsiębiorstwa. Z kolei w sytuacji, gdy zobowiązania będą przekraczały wartość przedsiębiorstwa, może dojść do jego niewypłacalności, ponieważ wzrost kapitałów obcych jest równocześnie wyższym oczekiwanym kosztem bankructwa¹³⁷.

Natomiast jakość kapitału ludzkiego przejawia się we właściwym zarządzaniu pracownikami, polegającym na specjalizacji i wysokiej efektywności w realizacji poszczególnych czynności¹³⁸.

¹³³ *Ibidem*, s. 14.

¹³⁴ E. Majerowska, M. Gostkowska-Drzewicka, *Czynniki struktury kapitału oraz rentowność spółek giełdowych. Ujęcie teoretyczne i empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2021, s. 25.

¹³⁵ A. Ejsmont, D. Ostrowska, *op. cit.*, s. 13–14.

¹³⁶ *Ibidem*, s. 13.

¹³⁷ W. Pluta, T. Jajuga, *Inwestycje – budżetowanie kapitałowe*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1995, s. 124.

¹³⁸ A. Ejsmont, D. Ostrowska, *op. cit.*, s. 13.

Czynniki zewnętrzne mające udział w kształtowaniu rentowności przedsiębiorstwa to przede wszystkim czynniki makroekonomiczne i sektorowe. Czynniki makroekonomiczne są całkowicie niezależne od przedsiębiorstwa i są związane bezpośrednio z sytuacją gospodarczą państwa, w którym ono funkcjonuje. Przykładem takich czynników mogą być stopy procentowe czy też polityka podatkowa państwa. Natomiast czynniki sektorowe dotyczą profilu działalności przedsiębiorstwa. Są to wahania popytu na produkt oferowany przez przedsiębiorstwo i poziom cen produktów występujący na rynku¹³⁹.

Aby określić poziom rentowności przedsiębiorstwa, można wykorzystać jeden z najpopularniejszych modeli, jakim jest model Du Pont'a, koncentrujący się na rentowności w kontekście kapitału własnego. Model został opracowany przez pracownika przedsiębiorstwa Du Pont – D. Browna, odpowiedzialnego za poprawę sytuacji finansowej General Motors. Zaproponowany model stał się pierwszym systemem planowania i kontroli finansowej, który został rozpowszechniony na szeroką skalę, a obecnie stanowi najbardziej popularny model oceny rentowności.

Podstawowy model Du Pont'a został przedstawiony w postaci równania (1.6), obrazującego ocenę rentowności przedsiębiorstwa za pomocą stopy zwrotu z aktywów (ROA), powstałej na podstawie rentowności sprzedaży (ROS) i rotacji aktywów (TAT). W latach 70. XX wieku na skutek zmiany spojrzenia na cele przedsiębiorstwa do modelu Du Pont'a dodano kolejny element, jakim stał się mnożnik kapitału (z ang. *assets on equity*); wówczas model zakłada, że rentowność jest wynikiem iloczynu stopy zwrotu z aktywów i mnożnika kapitału. W wyniku wprowadzenia mnożnika kapitału zakłada się, że rentowność kapitału jest zależna od: (1) zysku z każdej jednostki przychodów ze sprzedaży, (2) efektywności wykorzystania posiadanych aktywów i (3) wielkości kapitału własnego przeznaczonego na finansowanie aktywów¹⁴⁰.

$$ROA = ROS \times TAT \quad (1.6)$$

gdzie:

ROA – stopa zwrotów z aktywów,

ROS – rentowność sprzedaży,

TAT – rotacja aktywów.

¹³⁹ D. Ostrowska, *Krajowy Rejestr Długów a rentowność przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju społeczno-gospodarczego w skali lokalnej*, red. M.S. Kostka, D. Ostrowska, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2008, s. 152.

¹⁴⁰ A. Bieniasz, D. Czerwińska-Kayzer, Z. Gołaś, *Analiza rentowności przedsiębiorstwa z wykorzystaniem metody różnicowania*, „Journal of Agribusiness and Rural Development” 2008, no. 3(9), s. 23–32.

Model Du Pont'a koncentruje się na analizie składowych mających udział w osiągnięciu zwrotu z kapitału własnego. Model ten jest również przydatnym narzędziem oceny opłacalności inwestycji oraz umożliwia oszacowanie zmian w czasie w celu zidentyfikowania potencjalnych zagrożeń zmniejszenia wartości¹⁴¹.

Wynik finansowy przedsiębiorstwa pokazuje jedynie jego ogólną kondycję, dlatego aby określić udział poszczególnych czynników rentowności w wyniku finansowym, należy posłużyć się analizą rentowności opartą na wskaźnikach rentowności.

Wskaźniki rentowności wyrażają stosunek wyniku finansowego do wielkości generujących wyniki finansowe. Wskaźniki te dostarczają wiedzy o tym, jaka ilość wyniku finansowego przypada na jednostkę elementu generującego wynik¹⁴².

Do podstawowych wskaźników określających poziom rentowności przedsiębiorstwa zalicza się: (1) marżę zysku netto, (2) wskaźnik rentowności aktywów, (3) wskaźnik rentowności kapitału własnego, (4) wskaźnik rentowności inwestycji oraz (5) wskaźnik rentowności kapitału zaangażowanego¹⁴³.

Wskaźnik marży zysku netto jest nazywany również wskaźnikiem rentowności sprzedaży (z ang. *return on sales* – ROS). Jest to wskaźnik pokazujący, jaki zysk po opodatkowaniu wypracowują przychody z prowadzonej działalności. Oznacza to, że wskaźnik ten prezentuje, jaką część wszystkich przychodów stanowi zysk netto¹⁴⁴. Im wyższy jest wskaźnik ROS, tym rentowniejsza jest sprzedaż. Wskaźnik ten oblicza się zgodnie z formułą¹⁴⁵:

$$ROS = \frac{NP}{S} * 100\% \quad (1.7)$$

gdzie:

NP – zysk netto,

S – przychody netto ze sprzedaży.

Wskaźnik ROS pokazuje taką wielkość sprzedaży, która dostarcza oczekiwaną sumę przychodu. Wskaźnik ten utrzymywany na bardzo wysokim poziomie oznacza bardzo dobrą sytuację finansową przedsiębiorstwa. Wskaźnik ROS określa efektywność działalności

¹⁴¹ T.B. Kalinowski, M. Kucia, *op. cit.*, s. 63–82.

¹⁴² E. Nowak, *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2017, s. 206–207.

¹⁴³ B. Pomykańska, P. Pomykański, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Wskaźniki i decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 122.

¹⁴⁴ D. Wędzki, *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, t. 2: *Wskaźniki finansowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 375.

¹⁴⁵ B. Olzacka, *Wynik finansowy i jego analiza*, [w:] *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, red. M. Jerzemowska, PWE, Warszawa 2018, s. 284.

przedsiębiorstwa na poziomie operacyjnym, koncentrując się tylko na wybranym jej aspekcie, jakim jest sprzedaż¹⁴⁶.

Drugi wskaźnik – wskaźnik rentowności aktywów – jest nazywany również stopą zwrotu z aktywów (z ang. *return on assets* – ROA). Prezentuje on zależność zysku netto od aktywów ogółem lub aktywów¹⁴⁷. Wskaźnik ROA informuje o możliwości aktywów do generowania zysku netto, wskazując, w jakim stopniu efektywne są aktywa przedsiębiorstwa. Wskaźnik ROA oblicza się zgodnie z formułą¹⁴⁸:

$$ROA = \frac{NP}{A} * 100\% \quad (1.8)$$

gdzie:

NP – zysk netto,

A – aktywa.

Obliczając rentowność aktywów, biorąc pod uwagę całość zainwestowanego kapitału, a więc rozpoczynając analizę od zysku brutto, należy wziąć pod uwagę również odsetki od kapitału obcego. Ponieważ odsetki pochodzące z kredytów i pożyczek są elementem zysku instytucji kredytowych, stąd też należy wprowadzić dwie modyfikacje wzoru – przed opodatkowaniem i po opodatkowaniu¹⁴⁹. Formuła przed opodatkowaniem ma postać:

$$ROA = \frac{\text{zysk brutto} + \text{odsetki}}{\text{przeciętny stan kapitału całkowitego}} * 100\% \quad (1.9)$$

Natomiast po opodatkowaniu wskaźnik rentowności aktywów należy obliczyć zgodnie z formułą:

$$ROA = \frac{\text{zysk brutto} + \text{odsetki} (1 - \text{stopa podatkowa})}{\text{przeciętny stan kapitału całkowitego}} * 100\% \quad (1.10)$$

Wskaźnik rentowności kapitału własnego jest również nazywany stopą zwrotu z kapitału własnego (z ang. *return on equity* – ROE). Jest on obliczany zgodnie z formułą:

¹⁴⁶ R. Gorlej, K. Prędkiewicz, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2015, s. 148.

¹⁴⁷ P. Prędkiewicz, K. Prędkiewicz, M. Węgrzyn, *Rentowność szpitali samorządowych w Polsce*, Nauki o Finansach, nr 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 30.

¹⁴⁸ B. Pomykańska, P. Pomykański, *op. cit.*, s. 123–124.

¹⁴⁹ B. Olzacka, *op. cit.*, s. 303.

$$ROE = \frac{NP}{E} * 100\% \quad (1.11)$$

gdzie:

NP – zysk netto,

E – kapitał własny.

W mianowniku formuły umieszcza się najczęściej kapitał własny, chociaż niektórzy autorzy uważają, że kapitał własny przedsiębiorstwa nie zawsze został w całości przekazany przez inwestora i odnosi się do kapitału z uaktualnienia wyceny aktywów trwałych, występującej w skutek przeszacowania wartości tych aktywów oraz aktualnego wyniku finansowego, wypłacanego w formie dywidendy. W rezultacie różnej interpretacji stosuje się zwyczajową zasadę umieszczania w mianowniku wielkości kapitału własnego z końca okresu¹⁵⁰. Wskaźnik ten pokazuje wielkość zysku netto na jednostkę zaangażowanego kapitału własnego. Wskaźnik rentowności kapitału własnego można powiązać z tworzeniem wartości w przedsiębiorstwie. Jeżeli wskaźnik ten jest wyższy lub równy rentowności prognozowanej przez inwestora i ocenianej przez rynek, to wówczas przedsiębiorstwo wykazuje możliwość tworzenia wartości. W celu określenia możliwości generowania wartości wykorzystuje się indeks tworzenia wartości (z ang. *value creation index* – VCI), który oblicza się zgodnie z formułą¹⁵¹:

$$VCI = \frac{ROE}{\text{koszt kapitału własnego}} \quad (1.12)$$

Koszt kapitału własnego to inaczej stopa procentowa, jaką z inwestycji zamierza otrzymać właściciel przedsiębiorstwa. Ustalenie właściwego kosztu kapitału własnego jest zadaniem trudnym i bazującym na przewidywaniu, natomiast niezwykle ważnym z punktu widzenia oceny inwestycji¹⁵². Wysoka wartość wskaźnika rentowności kapitału własnego oznacza pozytywną sytuację finansową przedsiębiorstwa, z uwagi na fakt, że wysoka rentowność stwarza warunki rozwoju i stanowi atut dla nowych inwestycji¹⁵³.

¹⁵⁰ G. Gołębiowski, *Analiza rozszerzona*, [w:] *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, red. G. Gołębiowski, Difin, Warszawa 2020, s. 194–197.

¹⁵¹ *Ibidem*, s. 194.

¹⁵² *Ibidem*, s. 194–197.

¹⁵³ B. Pomykańska, P. Pomykański, *op. cit.*, s. 125.

Kolejnym wskaźnikiem jest wskaźnik rentowności inwestycji, inaczej stopa zwrotu z nakładów inwestycyjnych (z ang. *return on investment* – ROI), obrazujący opłacalność podejmowanych decyzji inwestycyjnych. Jest obliczany zgodnie z formułą¹⁵⁴:

$$ROI = \frac{Z_{op}}{A} \quad (1.13)$$

gdzie:

Z_{op} – zysk operacyjny,

A – aktywa/nakłady inwestycyjne.

Obecnie wskaźnik ROI jest wykorzystywany w pomiarze inwestycji, ma natomiast szerokie zastosowanie w różnych dziedzinach wiedzy. Metodologia ta została opracowana przez J.J. Phillipsa w latach 70. XX wieku w zakresie zasobów ludzkich, następnie została udoskonalona i od lat 90. XX wieku jest szeroko stosowana w ocenie projektów. Wskaźnik zwrotu z inwestycji pozwala na pomiar efektywności inwestycyjnej przedsiębiorstwa, bez związku ze strukturą kapitału i różnorodnych czynników zewnętrznych¹⁵⁵.

ROI pozwala na ocenę projektów inwestycyjnych w zależności od wysokości ROI w stosunku do średniego ważonego kosztu kapitału (WACC). Jeżeli ROI jest większe od WACC, to wówczas inwestycja jest opłacalna, natomiast w sytuacji odwrotnej, gdy ROI jest mniejsze od WACC, należy uznać, że dana inwestycja nie przyniosła zamierzonych korzyści. Jeżeli ROI jest równe WACC, to wówczas inwestycja nie przyniosła zamierzonych korzyści, ale nie doprowadziła również do straty¹⁵⁶.

Wskaźnik rentowności z kapitału zaangażowanego jest nazywany również stopą zwrotu z kapitału zaangażowanego (z ang. *return on capital employed* – ROCE). Wskaźnik ROCE jest relacją „zysku na działalności operacyjnej do kapitału zaangażowanego stanowiącego sumę kapitału własnego i zobowiązań oprocentowanych. Zobowiązania oprocentowane to suma krótko- i długoterminowych zobowiązań z tytułu zadłużenia”¹⁵⁷.

$$ROCE = \frac{EBIT}{E + Z_{op}} \quad (1.14)$$

gdzie:

¹⁵⁴ R. Rachlin, *Return on Investment Manual: Tools and Applications for Managing Financial Results*, Routledge, New York 2019, s. 3–4.

¹⁵⁵ N. Michałek, *Znaczenie i wykorzystanie wskaźnika ROI w pomiarze efektywności wirtualizacji IT*, „Electronic Scientific Journal Contemporary Economy” 2012, vol. 3, No. 1, s. 1–11.

¹⁵⁶ M.Ł. Michalski, *Okresy i stopy zwrotu nakładów inwestycyjnych w ocenie efektywności inwestycji rzeczowych*, „Ekonomia Menedżerska” 2009, nr 5, s. 50–51.

¹⁵⁷ B. Pomykalska, P. Pomykalski, *op. cit.*, s. 126.

EBIT – zysk na działalności operacyjnej,

E – kapitał własny,

Z_{op} – zobowiązania oprocentowane.

Wskaźnik zwrotu z zaangażowanego kapitału (z ang. *return on invested capital* – ROIC), czyli stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału, to wskaźnik bazujący na zysku operacyjnym netto po opodatkowaniu (z ang. *net operating profit after taxes* – NOPAT). Wzór opisujący ROIC przedstawia się następująco¹⁵⁸:

$$ROIC = \frac{NOPAT}{I} \quad (1.15)$$

gdzie:

NOPAT – zysk operacyjny netto po opodatkowaniu,

I – zainwestowany kapitał.

NOPAT stanowi zysk operacyjny, niebiorący pod uwagę odsetek i opodatkowania, czyli zysku operacyjnego (z ang. *net operating profit* – NOP) zmniejszonego o podatek dochodowy. NOPAT reprezentuje poziom zysku powstałego w wyniku działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, dlatego też nie zawiera korzyści z prowadzonych operacji finansowych¹⁵⁹.

Literatura przedmiotu nie wskazuje konkretnego wymaganego poziomu wskaźników rentowności, aby przedsiębiorstwo można uznać za rentowne. Istotne jest jedynie, by wskaźniki przybierały wartości dodatnie, a w kolejnych latach zwiększały się¹⁶⁰. Z punktu widzenia osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa ważne jest uzyskiwanie jak najwyższych wskaźników rentowności, jak również pozostałych efektów ekonomicznych, tj. zysku i zwrotu z zainwestowanego kapitału. Osiąganie oczekiwanych wyznaczników sukcesu w postaci efektów ekonomicznych nie tylko prowadzi do sukcesu przedsiębiorstwa, ale również świadczy o jego dobrej kondycji finansowej, stwarzając warunki do rozwoju. Analizując efekty ekonomiczne, nie należy koncentrować się wyłącznie na wybranym wyznaczniku, ale trzeba spojrzeć na nie całościowo. Tylko oczekiwany poziom zysku,

¹⁵⁸ M.Ł. Michalski, *op. cit.*, s. 51.

¹⁵⁹ T. Berent, *Stawka podatkowa w kalkulacji EVA w kontekście ogólnego modelu podatku dochodowego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zarządzanie Finansami Firm – Teoria i Praktyka” 2009, nr 48, s. 28.

¹⁶⁰ T.B. Kalinowski, M. Kucia, *op. cit.*, s. 66.

dotądnie wskaźniki rentowności i wysoki zwrot z zainwestowanego kapitału mogą stanowić wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania z wykorzystaniem analizy i krytyki piśmiennictwa, związane z realizacją pierwszego etapu badawczego, pozwoliły na zidentyfikowanie siedmiu efektów ekonomicznych stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa:

- 1) przychody ze sprzedaży,
- 2) zysk,
- 3) marża zysku netto,
- 4) rentowność aktywów,
- 5) rentowność zainwestowanego kapitału,
- 6) rentowność kapitału własnego,
- 7) rentowność inwestycji.

Grupa efektów ekonomicznych, w stosunku do koncepcji G.S. Daya i R. Wensleya, została poszerzona o dodatkowe wyznaczniki będące ich uzupełnieniem ze względu na wykorzystanie w analizach o podłożu finansowym. Grupa efektów została poszerzona o marżę zysku, gdyż obecnie podkreśla się jej udział w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstwa, jak również o przychody ze sprzedaży, które stanowią podstawę wyliczenia zysku. Listę efektów ekonomicznych rozszerzono także o wskaźniki rentowności, wykorzystywane obecnie w analizie wskaźnikowej do oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Zastąpienie rentowności grupą wskaźników rentowności spowodowane jest wykorzystywaniem obecnie tych wskaźników do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Również rozbicie rentowności na poszczególne wskaźniki rentowności, odnoszące się do wybranego obszaru działalności przedsiębiorstwa, pozwala uzyskać znacznie dokładniejszą informację o stanie finansów przedsiębiorstwa.

1.4. Logistyka jako potencjał sukcesu przedsiębiorstwa

Logistyka ma ogromne znaczenie w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw, odpowiadając za szereg procesów zapewniających oferowanie klientom produktów wysokiej jakości, przy zachowaniu wysokiego poziomu obsługi klienta oraz kosztów na odpowiednim poziomie. Co więcej, logistyka umożliwia osiągnięcie zadowolających wyników w kontekście konkurencyjności poprzez tworzenie warunków prowadzących do oferowania lepszych niż konkurencja systemów wartości. Jest to niezwykle istotne z uwagi

na funkcjonowanie przedsiębiorstw w dobie globalizacji i wciąż rosnących oczekiwań klientów¹⁶¹.

Terminem „logistyka” w dzisiejszym rozumieniu po raz pierwszy posłużył się francuski generał A.H. De Jomini w publikacji *Zarys sztuki wojennej* z 1837 roku¹⁶². Natomiast początki logistyki sięgają okresu znacznie wcześniejszego, gdyż – jak pisze W. Tatarkiewicz – logistyka była wykorzystywana już w starożytnej Grecji¹⁶³.

Logistyka w obecnym rozumieniu przepływu dóbr swoje początki ma w pracach klasyków ekonomii, spośród których największy udział w tworzeniu koncepcji logistyki miał F. Quesnaya. Autor ten opracował charakterystykę przepływu dóbr w zamkniętym cyklu¹⁶⁴.

Z kolei logistyka jako dyscyplina w naukach społeczno-ekonomicznych pojawiła się w połowie lat 50. XX wieku za sprawą O. Morgensterna, który wprowadził ją do życia gospodarczego. Natomiast logistyka jako koncepcja zarządzania rozwinęła się dopiero w latach 60. XX wieku¹⁶⁵.

Logistyka jako dziedzina nauki ustawicznie się zmieniała, podążając za zmianami technologicznymi i społecznymi¹⁶⁶. Rozwój logistyki prowadzi do zmiany postrzegania jej elementów w ramach koncepcji zarządzania¹⁶⁷. Początkowo była ona utożsamiana jedynie z fizyczną dystrybucją produktów oraz poprawą efektywności transportu i magazynowania. Natomiast obecnie uznawana jest za systemową koncepcję zarządzania. Fazy rozwoju logistyki przedstawia tabela 1.2.

Tabela 1.2. Fazy rozwoju logistyki

Faza rozwoju logistyki	Rok	Kierunki rozwoju logistyki
Faza startu i „budzenia się logistyki	Druga połowa lat 50. XX w.	Logistyka jako funkcja pomocnicza produkcji Identyfikacja cząstkowych i rozproszonych w przedsiębiorstwie operacyjnych czynności dystrybucji fizycznej

¹⁶¹ J. Nowakowska – Grunt, *Strategie wzrostu wartości w łańcuchach dostaw przedsiębiorstw międzynarodowych*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2011, t. 16 (2), s. 273.

¹⁶² M. Ciesielski, *Logistyka w strategiach firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 9.

¹⁶³ W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. I, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983, s. 30–32.

¹⁶⁴ J. Witkowski, *Dzieje logistyki. Od wspierania przemocy do doskonalenia jakości życia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020, s. 47–48.

¹⁶⁵ *Ibidem*, s. 51.

¹⁶⁶ Ł. Hadaś, J. Oleśków-Szłapka, A. Stachowiak, F. Facchini, *Contemporary trends in logistics in business practice – assessment of implementation potential, time, flow involved, and management level responsible*, „Przegląd Organizacji” 2023, nr 3(998), s. 48.

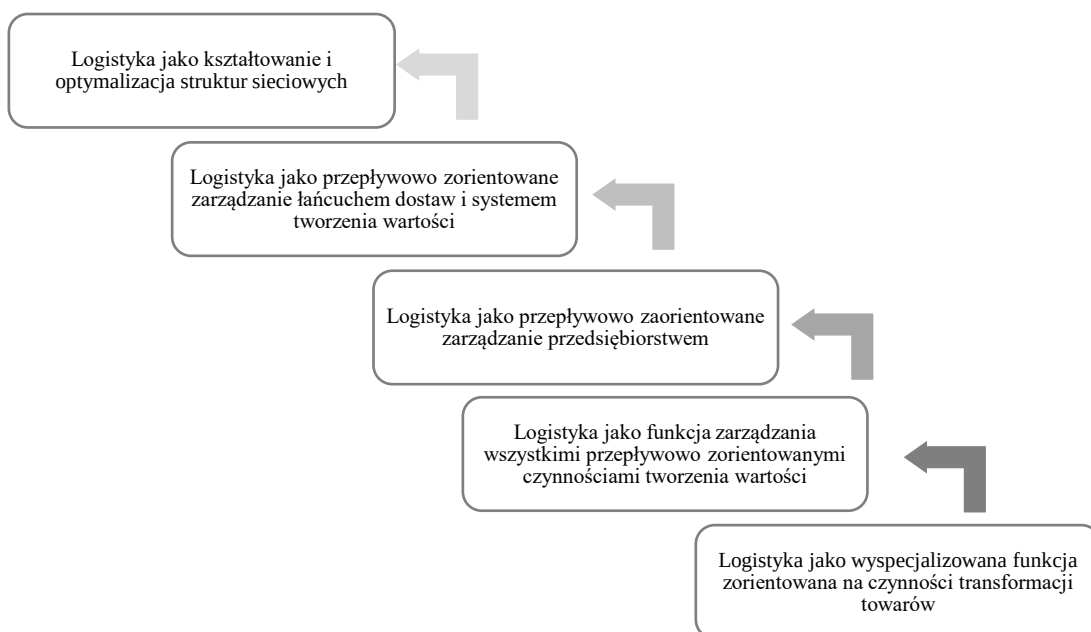
¹⁶⁷ S. Kot, *Nowe kierunki logistyki*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 9.

Tabela 1.2. Fazy rozwoju logistyki c.d.

Faza rozwoju logistyki	Rok	Kierunki rozwoju logistyki
Faza startu i „budzenia się logistyki	Druga połowa lat 50. XX w.	Zdefiniowanie fizycznej dystrybucji jako ruchu i operowania produktami z miejsca wytworzenia do miejsca konsumpcji Pierwsze próby określenia logistyki jako elementu łączącego produkcję z rynkiem Ukształtowanie bazowych czynności logistycznych w sferze zaopatrzenia, magazynowania i dystrybucji
Faza definiowania i konceptualizacji teorii logistyki i próby jej wykorzystania	Lata 60. i połowa lat 70. XX w.	Opisanie i wykorzystanie w USA koncepcji <i>Business Logistics</i> dotyczącej szerokiego ujęcia logistyki. Określenie założeń i struktury logistyki marketingowej oraz próby jej systemowej identyfikacji Wykorzystanie podejścia logistycznego w ramach problematyki globalnych kosztów działalności przedsiębiorstwa Uznanie i upowszechnienie się warunków ekonomiczno-technologicznych stymulujących i determinujących kreowanie i rozwój systemów logistycznych Pierwsze monografie z obszaru logistyki w przedsiębiorstwie
Faza zmian priorytetów i kreowania zintegrowanej logistyki	Druga połowa lat 70. i pierwsza połowa lat 80. XX w.	Logistyka jako systemowa determinanta sprawności i efektywności w sferze przepływu dóbr Logistyka jako koncepcja i metoda zarządzania w obszarze przepływu towarów Logistyka jako instrument planowania i działania strategicznego na rynku Logistyka jako funkcja organizacji przedsiębiorstwa. Koncepcja zintegrowanej logistyki w skali przedsiębiorstw i łańcucha dostaw oraz rynku Uznanie logistyki za dziedzinę wiedzy
Faza dynamicznego rozwoju logistyki jako zintegrowanej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem i układem powiązań rynkowych	Koniec lat 80., lata 90. XX w., początek XXI w.	Logistyka jako potencjał wzrostu wydajności i korzyści ekonomiczno-rynkowych w aspekcie strategicznym Logistyka jako orientacja i komponent zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem Rozwój zintegrowanych struktur i działań logistycznych. Logistyka jako specyficzna koncepcja zarządzania – jako nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem
Faza globalnych zmian w sferze logistyki i strategii przedsiębiorstw z akcentem na wdrażanie nowego zarządzania	Przełom XX i XXI w.	Logistyka jako koncepcja integracji łańcuchów tworzenia wartości w sieciach globalnych Rozwój strategii interakcji klientów w łańcuchach i sieciach tworzenia wartości Rozwój strategicznego zarządzania globalnymi sieciami. Zastosowane na szerszą skalę systemów e-businessu w logistyce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2017, s. 49; R. Matwiejczuk, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 21–22.

Na podstawie opracowanych faz rozwoju P. Blaik przedstawił pięć koncepcji logistyki, które uwzględniając zarządczy charakter logistyki, pokazują rozwój od transportowania towarów do koncepcji zintegrowanego zarządzania logistycznego w skali całych sieci. Koncepcje te zostały zaprezentowane na rysunku 1.8.



Rysunek 1.8. Rozwój koncepcji logistyki według P. Blaika

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2017, s. 33.

Logistyka doczekała się jak dotąd wielu definicji, które ewaluowały wraz z rozwojem jej koncepcji. W definicjach logistyki można dostrzec zróżnicowanie poglądów w zależności od fazy jej rozwoju, w ramach której powstała dana definicja. Niemniej jednak autorzy wyjaśniający pojęcie logistyki są zgodni co do opisanie jej jako procesu przepływu. Przegląd definicji logistyki przedstawia tabela 1.3.

Tabela 1.3. Definicje logistyki

Autor (rok)	Definicja
Council of Logistics Management (1991)	Proces planowania, wdrażania i kontrolowania wydajnego, efektywnego przepływu i przechowywania towarów, usług i powiązanych informacji od punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu spełnienia wymagań klienta
F.J. Beier, K. Rutkowski (1995)	Zarządzanie czynnościami przemieszczania i składowania, które mają na celu ułatwienie przepływu produktów z miejsca ich pochodzenia do miejsca konsumpcji, przy zachowaniu wysokiego poziomu obsługi klienta i niskich kosztów

Tabela 1.3. Definicje logistyki c.d.

Autor (rok)	Definicja
M. Sołtysik (1994)	Dziedzina wiedzy o procesach logistycznych w gospodarce oraz sztuce skutecznego zarządzania tymi procesami
T. Sęk (2001)	Marketingowa kontrola przepływu dostaw, ich przetwarzania i dystrybucji w postaci wyrobów
D.J. Bowersox, D.J. Closs, M.B. Cooper (2002)	Proces tworzenia wartości poprzez określenie czasu i zapasów, będący połączeniem zarządzania zamówieniami, zapasami, transportem, magazynowaniem, obsługą materiałów i pakowaniem, które są zintegrowane w całej sieci obiektów
M. Sołtysik, (2009)	Dziedzina wiedzy naukowej badająca zjawiska i procesy kształtujące przepływ dóbr i informacji oraz dostarczająca właściwych narzędzi do organizowania przepływu zgodnie z założonymi celami w ramach systemu logistycznego
A. Szymonik, (2010)	Interdyscyplinarna dziedzina wiedzy, której przedmiotem badań są prawidłowości i zjawiska występujące podczas przepływu dóbr oraz informacji na całej długości łańcucha dostaw
M. Chaberek (2011)	Proces, którego celem jest obsługa aktywności człowieka prowadząca do urzeczywistnienia celu, polegający na zapewnieniu koniecznych do tego zasobów we właściwym miejscu i czasie, w odpowiedniej ilości i o odpowiedniej jakości oraz po odpowiednim koszcie, w taki sposób, aby całość działań urzeczywistniania głównego celu była zrealizowana w sposób skuteczny, efektywny, korzystny
E. Gołębska (2012)	Metoda zarządzania łańcuchem dostaw polegająca na planowaniu, wdrażaniu i kontrolowaniu przepływu produktów wraz z przepływem informacji i finansów
J. Szołtysek (2016)	Kształtowanie przepływów materiału i informacji w celu zapewniania dostępności na określonych zasadach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.britannica.com/topic/Council-of-Logistics-Management>; M. Sołtysik, *Istota i cechy zarządzania logistycznego*, „Gospodarka Materialowa & Logistyka” 1994, nr 7–8, s. 145; F.J. Beier, K. Rutowski, *Logistyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1995, s. 16; I. Pisz, T. Sęk, W. Zielecki, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2013, s. 16–18; D.J. Bowersox, D.J. Closs, M.B. Cooper, *Supply Chain Management*, McGraw-Hill, New York 2002, s. 4; M. Sołtysik, *Rozwój koncepcji logistyki*, [w:] *Logistyka*, red. D. Kosperska-Moroń, S. Krzyżaniak, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009, s. 22; A. Szymonik, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, cz. 1, Difin, Warszawa 2010, s. 18; M. Chaberek, *Praktyczny wymiar teorii logistyki*, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu” 2011, nr 10(10), s. 211; E. Gołębska, *Istota, cel i zakres logistyki*, [w:] *Logistyka*, red. E. Gołębska, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 12; J. Szołtysek, *Logistyka*, [w:] S. Kauf, E. Płaczek, A. Sadowski, J. Szołtysek, S. Twaróg, *Vademecum logistyki*, Difin, Warszawa 2016, s. 15.

Logistyka może być ujmowana w zależności od przyjętego punktu widzenia autora. H.Ch. Pfohl wskazuje na trzy podstawowe orientacje logistyki: (1) orientację na przepływy, (2) orientację na cykl użytkowania wyrobu i (3) orientację na usługi.

Logistyka zorientowana na przepływy jest rozpatrywana jako czynności planowania, sterowania, realizacji i kontroli modyfikacji dóbr dotyczące zmian ilościowych i jakościowych asortymentu oraz czynności logistycznych. H.Ch. Pfohl zwraca tu uwagę na konieczność dostarczenia właściwego produktu, w odpowiedniej ilości oraz w czasie oczekiwanym przez klienta, przy jednoczesnym zachowaniu jak najmniejszych kosztów¹⁶⁸.

Logistyka w ujęciu cyklu użytkowania wyrobu bazuje na założeniu, że produkt stanowi efekt planowania, projektowania i rozwoju, który po czasie użytkowania zostaje zlikwidowany. Wówczas logistykę należy rozpatrywać zgodnie z ujęciem przedstawionym przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Logistyczne SOLE (z ang. *Society of Logistics Engineers*), które przedstawia logistykę jako „wspomagające zarządzanie działaniami planistycznymi, kontrolnymi i regulacyjnymi, które podczas okresu użytkowania produktu zapewniają wydajne wykorzystanie zasobów i adekwatną skuteczność elementów logistycznych podczas wszystkich faz okresu użytkowania, tak że dzięki ingerowaniu we właściwym czasie w system zapewnia się efektywne sterowanie zużyciem zasobów”¹⁶⁹.

Z kolei logistyka jako orientacja na usługi zakłada, że jest to proces koordynacji działań niematerialnych koniecznych do realizacji usługi z zachowaniem odpowiednich kosztów oraz dostosowany do oczekiwań klienta. Takie ujęcie logistyki bazuje na założeniu, że przedsiębiorstwo oferuje optymalne dla siebie i zadowalające dla klienta usługi w sytuacji, gdy wszelkie czynności produkcyjne są ze sobą odpowiednio skoordynowane¹⁷⁰.

Również Cz. Skowronek i Z. Sarjusz-Wolski wskazują na występowanie trzech podstawowych ujęć logistyki, takich jak: (1) przedmiotowe, (2) koncepcyjne oraz (3) teoriopoznawcze¹⁷¹.

Logistyka w ujęciu przedmiotowym jest to proces fizycznego przepływu dóbr w przedsiębiorstwie, jak również poza nim oraz przepływu informacji stanowiących odwzorowanie procesów rzeczowych. Logistyka w ujęciu koncepcyjnym jest koncepcją zarządzania procesami przepływu dóbr, bazującą na systemowym rozpatrywaniu procesów. Natomiast logistykę w kontekście teoriopoznawczym należy traktować jako dziedzinę wiedzy ekonomicznej, która zajmuje się analizowaniem przepływu dóbr i informacji w przestrzeni gospodarczej.

¹⁶⁸ *Ibidem*, s. 12.

¹⁶⁹ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *The management of business logistics*, South-Western, St Paul 1992, s. 8.

¹⁷⁰ H.Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne...*, s. 13.

¹⁷¹ Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2012, s. 17.

P. Blaik przedstawia logistykę, wskazując na trzy jej ujęcia: (1) koncepcyjno-funkcjonalne, (2) przedmiotowo-strukturalne oraz (3) efektywnościowe¹⁷².

Ujęcie koncepcyjno-funkcjonalne opisuje logistykę jako koncepcję zarządzania przepływem towarów i informacji. Logistyka jest tutaj zbiorem funkcji i instrumentów planowania, sterowania, organizowania oraz kontroli¹⁷³.

W ujęciu przedmiotowo-strukturalnym logistyka stanowi skonsolidowany proces przepływu dóbr i informacji, jak również zbiór czynności dotyczących harmonizacji i wykonywania tych przepływów. Natomiast logistyka w ujęciu efektywnościowym jest postrzegana jako czynnik prowadzący do większej efektywności poprzez koncentrację na dostarczeniu klientom wysokiej jakości obsługi, przy zachowaniu niskiego poziomu kosztów i poprawie efektywności całego przedsiębiorstwa¹⁷⁴.

J. Długosz na podstawie podziału zaproponowanego przez Cz. Skowronka i Z. Sarjusza-Wolskiego oraz P. Blaika zwraca uwagę, że logistykę można rozpatrywać w trzech ujęciach: (1) koncepcyjno-funkcjonalnym, (2) przedmiotowo-strukturalnym oraz (3) efektywnościowym. Ujęcie koncepcyjno-funkcjonalne jest to zbiór metod i funkcji zarządzania. Logistyka w ujęciu przedmiotowo-strukturalnym związana jest ze zintegrowanym procesem przepływu. Natomiast w kontekście efektywnościowym logistyka stanowi determinantę poprawy efektywności¹⁷⁵.

R. Grupa wskazuje, że logistykę można rozpatrywać w sześciu orientacjach¹⁷⁶:

- 1) operacyjno-funkcjonalnej,
- 2) strategiczno-funkcjonalnej,
- 3) normatywno-funkcjonalnej,
- 4) operacyjno-systemowej,
- 5) strategiczno-systemowej,
- 6) normatywno-systemowej.

W ramach orientacji operacyjno-funkcjonalnej logistyka stanowi realizację podstawowych czynności logistycznych, które nie są związane z podejmowaniem decyzji strategicznych. Druga orientacja, strategiczno-funkcjonalna, zakłada realizację strategii

¹⁷² P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2017, s. 16.

¹⁷³ *Ibidem*, s. 16.

¹⁷⁴ *Ibidem*, s. 16.

¹⁷⁵ J. Długosz, *Relacyjno-jakościowa koncepcja logistyki w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 2000, z. 160, s. 75.

¹⁷⁶ R. Grupa, *Zarządzanie logistyczne w ujęciu teoretycznym*, „Społeczeństwo i Edukacja” 2012, nr 2, s. 457–464.

logistyki w kontekście określonych funkcji i obszarów przedsiębiorstwa. Orientacja normatywno-funkcjonalna związana jest z tworzeniem i wykorzystywaniem zasad logicznego myślenia w obszarze konkretnych działów przedsiębiorstwa. Z kolei orientacja operacyjno-systemowa traktuje logistykę jako kompleksowy łańcuch tworzenia wartości w zakresie przedsiębiorstwa, jak również jego otoczenia. Orientacja strategiczno-systemowa rozpatruje logistykę jako systemową strategię zarządzania przedsiębiorstwem. Natomiast orientacja normatywno-systemowa zakłada wdrożenie zasad logistycznych na najwyższym poziomie zarządzania przedsiębiorstwem związanym z tworzeniem misji i celów przedsiębiorstwa.

Jak już wcześniej wspomniano, logistyka rozwinęła się od pojedynczych czynności do systemowej koncepcji zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem. W wyniku rozwoju koncepcji logistyki modyfikacji uległy również orientacje logistyki, dlatego też P. Blaik przedstawia pięć orientacji nowoczesnej koncepcji logistyki w kontekście zintegrowanego zarządzania¹⁷⁷:

- 1) logistyka jako system i koncepcja zarządzania przepływami towarów i informacji oraz podsystem przepływowo zorientowanego zarządzania przedsiębiorstwem,
- 2) logistyka jako sieć kluczowych procesów zarządzania i transformacji w systemie przepływów w skali przedsiębiorstwa,
- 3) logistyka jako koncepcja i determinanta zorientowanej na przepływy organizacji i transformacji modelowej przedsiębiorstwa,
- 4) logistyka jako koncepcja zorientowana na wymogi rynku, wspomagająca i wzbogacająca marketingowy proces tworzenia wartości,
- 5) logistyka jako systemowa orientacja i determinanta efektywności i sukcesu w skali przedsiębiorstwa i rynku.

Pierwsza orientacja logistyki bazuje na podejściu systemowym, które uważane jest za podstawę nowoczesnej logistyki¹⁷⁸. System logistyczny jest wówczas rozpatrywany jako zbiór zagadnień decyzyjnych związanych z wyborem celów logistycznych i sposobami ich realizacji, powstałych zgodnie z zasadami przebiegu procesów zarządzania¹⁷⁹.

Orientacja druga – logistyka jako sieć kluczowych procesów zarządzania i transformacji w systemie przepływów w skali przedsiębiorstwa – związana jest z ujęciem logistyki

¹⁷⁷ P. Blaik, *Logistyka...*, s. 85–103.

¹⁷⁸ R. Matwiejczuk, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 20.

¹⁷⁹ P. Blaik, *Logistyka...*, s. 87.

w kontekście przedmiotowo-strukturalnym, które polega na przepływie towarów i związanym z tym przepływie informacji¹⁸⁰.

Orientacja trzecia – logistyka jako koncepcja zorientowana na wymogi rynku, wspomagająca i wzbogacająca marketingowy proces tworzenia wartości – wskazuje, że logistyka stanowi jednocześnie potencjał i strategiczny instrument prowadzący do realizacji strategii rynkowej. W ramach tego ujęcia logistyki w celu osiągnięcia strategicznych efektów istotne są integracja logistyki z marketingiem oraz realny udział określonych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa¹⁸¹.

Orientacja czwarta – logistyka jako koncepcja i determinanta zorientowanej na przepływy organizacji i transformacji modelowej przedsiębiorstwa – traktuje logistykę jako funkcję przedsiębiorstwa, której celem jest wykorzystanie kompetencji zarządzania przepływami¹⁸². W tym ujęciu logistyka wymusza zmianę struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, tak aby skoncentrować się na systemie logistycznym. Włączenie logistyki do struktury przedsiębiorstwa pozwala mu konkurować na rynku poprzez skupienie się na procesach logistycznych zamiast pojedynczych czynnościach¹⁸³.

Ostatnia orientacja to logistyka jako systemowa orientacja i determinanta efektywności i sukcesu w skali przedsiębiorstwa oraz rynku. Wedle tej orientacji przedsiębiorstwo powinno dążyć do racjonalnych czynności w zakresie zintegrowanych przepływów, ze szczególnym uwzględnieniem jakości świadczonych usług. Efektywność logistyki, jak również całego przedsiębiorstwa możliwa jest do osiągnięcia poprzez integrację zasobów i czynności oraz dostosowanie ich do celów logistyki. Powiązanie celów i funkcji logistyki w ramach systemu logistycznego umożliwia, przy zaangażowaniu zasobów i czynności logistycznych, osiągnięcie efektów w postaci określonych wyznaczników efektywności¹⁸⁴.

Osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych możliwe jest poprzez kształtowanie oraz wykorzystanie potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa. Z uwagi na istotne znaczenie logistyki jako koncepcji zintegrowanego zarządzania należy wskazać na występowanie potencjałów sukcesu związanych ze sferą logistyki, jakimi są logistyczne potencjały sukcesu przedsiębiorstwa.

¹⁸⁰ *Ibidem*, s. 89–91.

¹⁸¹ *Ibidem*, s. 99.

¹⁸² *Ibidem*, s. 92.

¹⁸³ M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000, s. 214.

¹⁸⁴ P. Blaik, *Logistyka...*, s. 99–100.

Jak piszą A.Sennheiser i M. Schnetzler, logistyczne potencjały sukcesu, nazywane również logistycznymi potencjałami efektów, są to charakterystyczne zasoby i zdolności w obszarze logistyki, które są przez przedsiębiorstwo wykorzystywane oraz rozwijane, prowadząc do znaczących efektów w kontekście logistyki¹⁸⁵. Z kolei P. Blaik za logistyczne potencjały efektów uznaje charakterystyczne przesłanki ważne do osiągnięcia zysku, oczekiwanego poziomu obsługi klienta oraz strategicznych celów przedsiębiorstwa¹⁸⁶. Natomiast według H.Ch. Pfohla są to zasoby i zdolności konieczne do wykonania zadania na wyższym poziomie niż konkurencja¹⁸⁷.

Logistyczne potencjały sukcesu według P. Blaika można przedstawić w kontekście trójszczeblowej klasyfikacji P. Feya, równania potencjałów H.Ch. Pfohla i systematyki potencjałów oczekiwanych efektów i sukcesu przedsiębiorstwa¹⁸⁸.

Klasyfikacja logistycznych potencjałów sukcesu opracowana przez P. Feya zakłada istnienie trzech rodzajów potencjałów efektów. Potencjały pierwszego typu występują w postaci wiedzy, kompetencji i innowacji, stanowiąc bazę dla procesów operacyjnych oraz tworzenia wartości. Potencjały drugiego typu związane są z rozwojem przedsiębiorstwa i efektywnym wykorzystywaniem potencjałów szczebla pierwszego. Ostatni rodzaj potencjałów stanowią występujące w przedsiębiorstwie potencjały w postaci zdolności, które umożliwiają realizację różnorodnych czynności i procesów¹⁸⁹.

Z kolei logistyczne potencjały sukcesu według H.Ch. Pfohla składają się z dwóch podstawowych elementów: (1) potencjału kosztów oraz (2) potencjału rynku. Potencjał kosztów jest to efekt kosztów pojawiających się w strukturze czynników wytwórczych, możliwości zwiększenia efektywności realizacji zadań, mechanizacji i automatyzacji procesów oraz rozwoju technologii informatycznej prowadzącej do kreowania nowych szans. Z kolei potencjał rynku jest konsekwencją wykorzystania logistyki jako narzędzia rozwiązywania problemów klientów, wprowadzania dodatkowych usług przy zachowaniu dotychczasowych kosztów i dostosowywania oferty do oczekiwań klientów¹⁹⁰.

Logistyczne potencjały sukcesu należy traktować jako zbiór kluczowych zasobów logistycznych, zdolności logistycznych i kompetencji logistycznych. Strukturę

¹⁸⁵ A. Sennheiser, M. Schnetzler, *op. cit.*, s. 292–294.

¹⁸⁶ P. Blaik, *Logistyczne potencjały...*, s. 101.

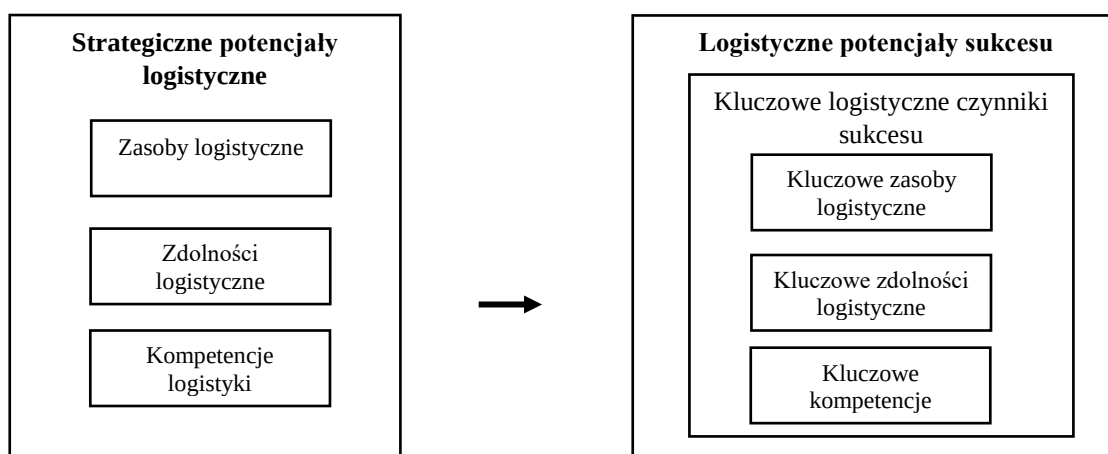
¹⁸⁷ H.Ch. Pfohl, *Logistikmanagement...*, s. 59.

¹⁸⁸ P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 436–437.

¹⁸⁹ *Ibidem*, s. 437.

¹⁹⁰ *Ibidem*, s. 437–438.

logistycznych potencjałów sukcesu i ich powiązanie ze strategicznymi potencjałami logistycznymi przedstawia rysunek 1.9.



Rysunek 1.9. Logistyczne potencjały sukcesu

Źródło: R. Matwiejczuk, *Z badań nad oddziaływaniem kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2014, nr 1, s. 13.

Strategiczny profil logistycznych potencjałów sukcesu składa się z potencjałów pierwszego, drugiego i trzeciego rzędu. Potencjały pierwszego rzędu stanowią kluczowe zasoby logistyczne. Rząd drugi zbudowany jest z kluczowych zdolności logistycznych, zapewniających integrację i wykorzystanie zasobów. Natomiast potencjały trzeciego rzędu to kluczowe kompetencje logistyczne, a więc efekty integracji potencjałów pierwszego i drugiego poziomu¹⁹¹.

Z kolei według B. Mikus potencjały sukcesu przedsiębiorstwa zbudowane są z determinant wewnętrznych i zewnętrznych oraz potencjałów mających wpływ na osiągnięcie oczekiwanych efektów. Determinanty zewnętrzne związane z oddziaływaniem na więcej niż jedno przedsiębiorstwo są trudniejsze do ukształtowania. Z kolei, determinanty wewnętrzne dotyczą konkretnego przedsiębiorstwa, są to podstawowe elementy zarządzania strategicznego¹⁹². Odnosząc założenia B. Mikus do logistycznych potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa, należy wskazać, że do determinant tworzących potencjały sukcesu zalicza się: podaż logistyczną, procesy logistyczne i zasoby logistyczne¹⁹³.

¹⁹¹ R. Matwiejczuk, *Przesłanki tworzenia przewagi konkurencyjnej w oparciu o strategiczny profil logistycznych potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. XIX, z. 11, cz. III, s. 149.

¹⁹² P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008, s. 103–105.

¹⁹³ B. Mikus, *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*, Deutscher Universitäts Verlag – GWVFachverlage, Wiesbaden 2003, s. 55.

Podaż logistyczną należy rozumieć jako świadczone przez przedsiębiorstwo czynności logistyczne, które powinny cechować się jakością i szerokim zakresem usług logistycznych, w szczególności czasem dostawy, niezawodnością dostawy oraz elastycznością dostawy. Ponadto na podaż logistyczną wpływają cena i oferowane warunki prezentowanej oferty, jak również koszty realizacji podaży¹⁹⁴.

Procesy logistyczne w ramach potencjałów oczekiwanych efektów prowadzą do osiągnięcia wyników w obszarze podaży logistycznej¹⁹⁵. Procesy te mogą zapewnić osiągnięcie pozytywnych wyników z tytułu konkurencji w obszarze podaży, jeżeli zapewnią na odpowiednim poziomie takie elementy obsługi klienta, jak czas, niezawodność, jakość, elastyczność i niskie koszty¹⁹⁶.

Zasoby logistyczne w kontekście potencjałów logistycznych są to materialne, niematerialne i osobowe zasoby oraz kompetencje przedsiębiorstwa. Zasoby i kompetencje logistyczne zapewniają warunki do osiągnięcia efektów w postaci unikalności, generowania zysków, obrony pozycji rynkowej i długofalowego działania¹⁹⁷.

Logistyczne potencjały sukcesu zbudowane z kluczowych czynników sukcesu w postaci kluczowych zasobów, zdolności i kompetencji logistycznych stanowią determinantę osiągnięcia sukcesu. Biorą one udział w tworzeniu wartości dla klientów, prowadząc do osiągnięcia efektów rynkowych. Co więcej, logistyczne potencjały sukcesu poprzez usprawnienie realizacji procesów i czynności logistycznych przekładają się na osiągnięcie efektów ekonomicznych przedsiębiorstwa. Aby właściwie wykorzystać możliwości tkwiące w logistycznych potencjałach sukcesu, niezbędne jest ich prawidłowe identyfikowanie na podstawie potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa. Tylko właściwe rozpoznanie czynników sukcesu wchodzących w skład potencjałów strategicznych zapewni ich przekształcenie w kluczowe czynniki sukcesu. Istotna jest również integracja poszczególnych czynników sukcesu w ramach logistycznych potencjałów sukcesu, która pozwoli na pełne wykorzystanie korzyści płynących z kluczowych czynników sukcesu.

¹⁹⁴ P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch...*, s. 107.

¹⁹⁵ P. Blaik, *Logistyka...*, 2010, s. 440.

¹⁹⁶ P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch...*, s. 107–108.

¹⁹⁷ P. Blaik, *Logistyka...*, 2010, s. 440.

2. ZDOLNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO POTENCJAŁY JEGO SUKCESU

2.1. Pojęcie zdolności przedsiębiorstwa

Podejście zasobowe, będące jedną z podstawowych koncepcji zarządzania strategicznego, wskazuje na kluczowy udział zasobów w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Własność zasobów w warunkach niskiej konkurencji i stabilnego otoczenia zapewnia przedsiębiorstwu osiągnięcie zamierzonych celów. Natomiast, jak pisze J.M. Moczydłowska, kluczową i niezaprzeczną podstawą zarządzania jest paradygmat o znacznej zmienności otoczenia¹⁹⁸, stąd też w dynamicznym otoczeniu posiadanie zasobów może być dla przedsiębiorstw niewystarczającym czynnikiem prowadzącym do osiągnięcia sukcesu. Co więcej, jak pisze A. Jezierski, rozwój podejścia zasobowego spowodował wzrost znaczenia zdolności przedsiębiorstwa jako czynnika przewagi konkurencyjnej¹⁹⁹. Dlatego też w warunkach zmiennego otoczenia i rosnącej konkurencji rośnie znaczenie zdolności przedsiębiorstwa jako czynników sukcesu. Zdolności te stanowią podstawę tworzenia potencjałów jego sukcesu, prowadzących do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych.

Pojęcie zdolności może być rozpatrywane z dwóch punktów widzenia: (1) z perspektywy personalnej i (2) z perspektywy zarządczej.

Z perspektywy personalnej zdolności należy utożsamiać z umiejętnościami osób, będącymi praktyczną znajomością danej czynności²⁰⁰. Umiejętności to zdobyta w wyniku uczenia się możliwość realizacji zadania i rozwiązania problemów w określonej dziedzinie²⁰¹. Podobnie umiejętności przedstawia M. Dale, pisząc, że umiejętności to zachowania dotyczące wykonywania określonych czynności, które mogą zostać wykształcone w procesie uczenia się²⁰².

¹⁹⁸ J.M. Moczydłowska, *Adaptacyjność przedsiębiorstwa a kryzys – zagadnienia wprowadzające*, [w:] *Adaptacyjność przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego*, red. M.K. Gąsowska, J.M. Moczydłowska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2010, s. 9.

¹⁹⁹ A. Jezierski, *Konkurencja na rynku usług logistycznych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019, s. 29.

²⁰⁰ *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/umiejtnosc;2532708.html> [dostęp: 05.07.2023].

²⁰¹ Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz.U. z 2020 r. poz. 226).

²⁰² M. Dale, *Developing Management Skills, Techniques for Improving Learning and Performance*, Kogan Page, London 1993, s. 28.

W kontekście umiejętności wyróżnić można umiejętności zarówno twarde, jak i miękkie, których integracja może prowadzić do osiągnięcia założonych celów oraz zapewnić lepsze przygotowanie do pojawiających się dynamicznych zmian²⁰³.

Umiejętności twarde to umiejętności techniczne, związane z posiadanym wykształceniem i doświadczeniem, konieczne do wykonania przydzielonego zadania.

Z kolei umiejętności miękkie są to umiejętności interpersonalne i behawioralne, dotyczące zachowania pracownika. Są rozpatrywane jako umiejętności nietechniczne, niebazujące na abstrakcyjnym rozumowaniu, pozwalające na funkcjonowanie w określonych sytuacjach²⁰⁴.

Z perspektywy zarządczej zdolności odnoszą się do zdolności przedsiębiorstwa, które związane są z wykorzystaniem zasobów²⁰⁵. Jak piszą A. Krasnikov i S. Jayachandran, zdolności pozwalają przedsiębiorstwu na realizację zadań związanych z tworzeniem wartości, gdyż są zakorzenione w trudnych do imitacji procesach i rutynach organizacyjnych tworzących sieć wzajemnych powiązań²⁰⁶. Zdolności przedsiębiorstwa stanowią zbiór umiejętności i procesów, które umożliwiają realizację określonych zadań na oczekiwanym poziomie²⁰⁷. Definicje zdolności przedsiębiorstwa przedstawia tabela 2.1.

Tabela 2.1. Definicje zdolności przedsiębiorstwa

Autor (rok)	Definicje zdolności przedsiębiorstwa
R. Amit, P.J.H. Schoemaker (1993)	Kombinacja potencjałów w obszarze wykorzystania zasobów, z uwzględnieniem procesów organizacyjnych zmierzających do osiągnięcia oczekiwanych efektów
G.S. Day (1994)	Złożone wiązki umiejętności i zgromadzonej wiedzy, wykorzystywane poprzez procesy organizacyjne, które umożliwiają firmom koordynację działań i wykorzystanie ich aktywów
E.A. Morash, C.L.M. Droge, S.K. Vickery (1996)	Zbiór umiejętności i wiedzy świadczący o możliwościach przedsiębiorstwa, których kształtowanie umożliwia wykorzystanie zasobów

²⁰³ K. Cottrill, *Are You Prepared for the Supply Chain Talent Crisis?*, MIT Center for Transportation and Logistics, Cambridge 2010, s. 3, <http://www.Distributiongroup.com/articles/0211mit.Pdf>, [dostęp: 05.07.2023].

²⁰⁴ S.A. Hurrell, D. Scholarios, P. Thompson, *More than a 'humpty dumpty' term? Strengthening the conceptualization of soft skills*, „Economic and Industrial Democracy” 2013, vol. 34, Iss. 1, s. 161.

²⁰⁵ B. Godziszewski, *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2006, s. 12.

²⁰⁶ A. Krasnikov, S. Jayachandran, *op. cit.*, s. 2–3.

²⁰⁷ M. Bratnicki, *op. cit.*, s. 322–323.

Tabela 2.1. Definicje zdolności przedsiębiorstwa c.d.

Autor (rok)	Definicje zdolności przedsiębiorstwa
S.G. Winter (2000)	Zbiór rutyn wraz z przepływami wejściowymi pozwalający na tworzenie produktów wyjściowych
R. Makadok (2001)	Specyficzny typ zasobów, osadzony organizacyjnie, mający na celu poprawę produktywności pozostałych zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo
D.J. Teece (2014)	Zdolność do wykorzystania zasobów, aby realizować określone zadanie. Powstają na bazie efektywnego łączenia i wykorzystania zasobów
R. Matwiejczuk (2014)	Zbiór umiejętności mających wpływ na osiągnięcie wyznaczonych celów

Źródło: R. Amit, P.J.H. Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, no. 14, s. 35; G.S. Day, *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58, no. 4, s. 38; E.A. Morash, C.L.M. Droge, S.K. Vickery, *Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success*, „Journal of Business Logistics” 1996, vol. 17, no. 1 s. 1; S.G. Winter, *The Satisficing Principle in Capability Learning*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, no.10/11, s. 983; R. Makadok, *Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22(5), s. 389; D.J. Teece, *A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise*, „Journal of International Business Studies” 2014, vol. 45, s. 14; R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014, s. 75.

Termin „zdolności” ma wiele znaczeń, odnoszących się nie tylko do tematyki przedsiębiorstw, ale również do pozostałych dziedzin życia gospodarczego i społecznego. W niniejszej pracy przyjęto, że termin „zdolności” odnosi się wyłącznie do zdolności przedsiębiorstwa. Co więcej, przyjęto, że zdolności przedsiębiorstwa to zbiór wiedzy i umiejętności, pozwalający na zarządzanie procesami przy efektywnym wykorzystaniu zasobów. Podstawą rozwoju tak rozumianych zdolności przedsiębiorstwa jest integracja oraz koordynacja zasobów, wiedzy i umiejętności pracowników.

Charakteryzując pojęcie zdolności przedsiębiorstwa, należy zwrócić uwagę na powstawanie zdolności. Cechą zdolności jest niemożność ich nabycia, a jedynie możliwość wykształcenia wewnątrz przedsiębiorstwa. Źródłem zdolności w przedsiębiorstwie – według K.M. Eisenhardt i J.A. Martina – mogą być: (1) zespoły badawczo-rozwojowe, (2) procedury tworzenia nowych produktów, (3) zasady kontroli jakości i pomiarów efektów. Autorzy ci zwracają również uwagę, że zdolności mogą powstać w wyniku transferu wiedzy i technologii²⁰⁸.

²⁰⁸ K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, no. 21, s. 1106–1113.

Z kolei D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen zakładają, że zdolności wywodzą się z rutyn organizacyjnych, rozpatrywanych jako wzorce zachowania, powstałe w wyniku posiadanego przez przedsiębiorstwo doświadczenia. Rutyny te należy rozpatrywać jako powtarzalne czynności wykonywane w przedsiębiorstwie²⁰⁹.

Niezależnie jednak od źródła powstania zdolności przedsiębiorstwa są one istotnymi czynnikami prowadzącymi do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych. Przedsiębiorstwa dążące do osiągnięcia wyznaczników sukcesu powinny skoncentrować swoje zadania na rozwijaniu zdolności, wspierając proces rozwoju oraz wykorzystania zdolności przedsiębiorstwa.

2.2. Podstawowe rodzaje zdolności przedsiębiorstwa

Cechą charakterystyczną zdolności przedsiębiorstwa jest to, że nie można ich nabyć, lecz jedynie wykształcić je w przedsiębiorstwie, co powoduje ich znaczne zróżnicowanie. Każde przedsiębiorstwo może stworzyć swoje własne zdolności, będące wypadkową czynności i procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa oraz zasobów. Różnorodność zdolności przedsiębiorstwa determinuje powstanie ich zróżnicowanych klasyfikacji (tabela 2.2).

Tabela 2.2. Podział zdolności przedsiębiorstwa z uwagi na różnorodne kryteria

Kryteria podziału zdolności przedsiębiorstwa	Rodzaje zdolności przedsiębiorstwa
Kryterium stabilności otoczenia	zdolności operacyjne zdolności dynamiczne zdolności improwizacyjne
Kryterium funkcjonalne	zdolności logistyczne zdolności marketingowe zdolności finansowe zdolności menedżerskie zdolności analityczne zdolności produkcyjne
Kryterium przynależności do kategorii	zdolności kategorii pierwszej zdolności kategorii drugiej zdolności kategorii trzeciej zdolności kategorii czwartej
Kryterium rzędu	zdolności na poziomie zerowym zdolności pierwszego rzędu zdolności wyższego rzędu

²⁰⁹ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7, s. 524.

Tabela 2.2. Podział zdolności przedsiębiorstwa z uwagi na różnorodne kryteria c.d.

Kryteria podziału zdolności przedsiębiorstwa	Rodzaje zdolności przedsiębiorstwa
Kryterium podziału na poziomy	zdolności zerowego rzędu zdolności pierwszego poziomu zdolności podstawowe zdolności trzeciego rzędu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.J. Collis, *How valuable are organisational capabilities?*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, no. 2., s. 144–146; S.G. Winter, *Understanding dynamic capabilities*, „Strategic Management Journal” 2003, no. 24(10), s. 992–993; C.L. Wang, P.K. Ahmed, *Dynamic capabilities: A review and research agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2007, vol. 9(1), s. 31–39; P.A. Pavlou, O.A. El Sawy, *The ‘Third Hand’: IT-enabled competitive advantage turbulence through improvisational capabilities*, „Information Systems Research” 2010, vol. 21(3), s. 445; D.J. Teece, *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*, „Journal of Management Studies” 2012, vol. 49, no.8, s. 1395–1396.

W niniejszej pracy dla usystematyzowania rodzajów zdolności jako ich podstawowe typy zostaną wykorzystane zdolności operacyjne (z ang. *operational capabilities*, *ordinary capabilities*²¹⁰) oraz zdolności dynamiczne (z ang. *dynamic capabilities*), zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez D.J. Teece’a, G. Pisano i A. Shuen²¹¹.

Zdolności operacyjne wraz z zasobami stanowią podstawę realizacji procesów prowadzących do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Zdolności te bazują na rutynach, a więc standardowych, powtarzalnych i wyuczonych czynnościach. Definicje zdolności operacyjnych przedstawiono w tabeli 2.3.

Tabela 2.3. Definicje zdolności operacyjnych

Autor (rok)	Definicje zdolności operacyjnych
R. Amit, P.J.H. Schoemaker (1993)	Bazujące na informacji materialne lub niematerialne specyficzne dla przedsiębiorstwa procesy. Są rozwijane w czasie poprzez złożone relacje między zasobami
S.G. Winter (2000)	Wysokopoziomowa rutyna lub zbiór rutyn wraz z wdrażającymi je przepływami wejściowymi, przekazujące kierownictwu zestaw możliwości prowadzących do określonego wyniku
C.E. Helfat, M.A. Peteraf (2003)	Zdolności obejmujące wykonywanie czynności z wykorzystaniem w tym celu zbioru procedur realizacji i koordynowania tych czynności
S.J. Wu, S.A. Melnyk, B.B. Flynn (2010)	Podzbiór konstruktu zdolności organizacyjnych

²¹⁰ Szerzej zob. D.J. Teece, *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*, „Journal of Management Studies” 2012, vol. 49(8), s. 1395–1396.

²¹¹ Szerzej zob. D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *op. cit.*, s. 509–533.

Tabela 2.3. Definicje zdolności operacyjnych c.d.

Autor (rok)	Definicje zdolności operacyjnych
B. Petrus (2019)	Zdolności obejmujące spełnianie funkcji administracyjnych, operacyjnych i zarządczych, które są wymagane do wykonania zadań

Źródło: R. Amit, P.J.H. Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, no. 14(1), s. 35; S.G. Winter, *The Satisficing Principle in Capability Learning*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, no.10/11, s. 983; C.E. Helfat, M.A. Peteraf, *The dynamic resource-based view: Capability lifecycles*, „Strategies and Management Journal” 2003, vol. 24, no.10, s. 999; S.J. Wu, S.A. Melnyk, B.B. Flynn, *Operational Capabilities: The Secret Ingredient*, „Decision Sciences” 2010, vol. 41(4), s. 725; B. Petrus, *Environmental dynamism: The implications for operational and dynamic capabilities effects*, „Management Sciences” 2019, vol. 24(1), s. 31.

Zdolności operacyjne są ściśle zakorzenione w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstwa. Na zdolności te składają się procesy zarówno wewnętrzne, zachodzące w przedsiębiorstwie, jak i zewnętrzne, zachodzące poza nim. Mimo że zdolności operacyjne są zbudowane z powtarzalnych czynności, efekt końcowy, jakim są posiadane zdolności, zależy od punktu wyjścia i wybranej ścieżki, na którą mają wpływ: geneza przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna, sposób realizacji procesów czy proces uczenia się.

Istnieje wiele sposobów ukształtowania danej zdolności operacyjnej, w zależności od sposobu funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Zdolności operacyjne są elementem pozwalającym nie tylko na zapewnienie realizacji podstawowych zadań, ale przede wszystkim umożliwiają zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa. Zapewniają one zaspokojenie podstawowych potrzeb klientów poprzez dostarczenie im odpowiednich produktów²¹², co z kolei przekłada się na zachowanie ciągłości prowadzonej działalności. Co więcej, odgrywają one istotną rolę w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa, będąc podstawą jej tworzenia, a następnie realizacji prowadzącej do sukcesu przedsiębiorstwa²¹³.

Wskazując na znaczenie zdolności operacyjnych, warto przytoczyć badania, które przeprowadzili J. Wei, F.T. Mavondo i M.J. Matanda. Na podstawie badań przemysłu wytwórczego wskazali oni cztery ich zdaniem najważniejsze elementy zdolności operacyjnych. Co prawda badania te, prowadzone w wybranym przemyśle, zawężają wyniki do danego obszaru, niemniej jednak przedstawione zdolności są na tyle uniwersalne, że warto wykorzystać je również w innych typach przedsiębiorstw. W ramach zdolności

²¹² T.H. Ho, C.S. Tang, *Introduction to the special issue on marketing and operations management interfaces and coordination*, „Management Science” 2004, vol. 50(4), s. 429–430.

²¹³ S.J. Wu, S.A. Melnyk, B.B. Flynn, *Operational Capabilities: The Secret Ingredient*, „Decision Sciences” 2010, vol. 41, no. 4, s. 722.

operacyjnych wymienieni wyżej badacze wskazali na występowanie: (1) zdolności produkcyjnych, (2) zdolności menedżerskich, (3) zdolności technologicznych i (4) zdolności marketingowych²¹⁴.

Zdolności produkcyjne skupiają się na dwóch kluczowych aspektach – efektywności kosztowej i elastyczności. Zdolności te umożliwiają dostarczenie szerokiego asortymentu po cenie niższej niż konkurencja dzięki efektywnemu wykorzystaniu dostępnych zasobów. Poprzez skupienie się na elastyczności zdolności te zapewniają zaspokajanie potrzeb klientów, dostarczając produkty dostosowane do ich preferencji oraz obecnej sytuacji rynkowej²¹⁵.

Zdolności menedżerskie bazują na wiedzy i doświadczeniach pracowników wyższego szczebla. Są to zarówno naturalne umiejętności pracowników, jak i umiejętności wykształcone w procesie uczenia się i wykonywania pracy. Zdolności menedżerskie związane są z poszerzaniem i modyfikowaniem sposobów działania, aby realizować cele przedsiębiorstwa²¹⁶.

Z kolei zdolności technologiczne przyczyniają się do poprawy realizowanych procesów, wzrostu wydajności i obniżenia kosztów operacyjnych²¹⁷. Zdolności technologiczne są to zdolności do wykorzystania technologii w przekształcaniu zasobów w produkty. Mogą one być wykorzystywane w celu osiągnięcia różnych efektów. Samodzielnie zdolności te nie są jednak w stanie zapewnić oczekiwanego sukcesu, dlatego też bazują one na zdolnościach marketingowych²¹⁸.

Wreszcie zdolności marketingowe dotyczą czynności organizacyjnych, związanych z zapewnieniem obsługi klienta na wysokim poziomie. Zdolności te koncentrują się na zidentyfikowaniu obecnych potrzeb klienta, jak również rozpoznaniu jego przyszłych preferencji²¹⁹. Tworzą one i rozwijają relacje z klientami, a także pozwalają na zdobycie oraz wykorzystanie wiedzy o rynku.

Jako przykład zdolności operacyjnych S.J. Wu, S.A. Melnyk i B.B. Flynn podają: (1) usprawnienia operacyjne, (2) innowacje operacyjne, (3) dostosowanie operacyjne,

²¹⁴ J. Wei, F.T. Mavondo, M.J. Matanda, *Integrative capability for successful partnering: A critical dynamic capability*, „Management Decision” 2015, vol. 53(6), s. 1188.

²¹⁵ *Ibidem*, s. 1188.

²¹⁶ C.E. Helfat, J.A. Martin, *Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change*, „Journal of Management” 2015, vol. 41, Iss. 5, s. 1281.

²¹⁷ J.E. Coombs, P.E. Bierly, *Measuring technological capability and performance*, „R&D Management” 2006, vol. 36, no. 4, s. 433–435.

²¹⁸ J. Wei, F.T. Mavondo, M.J. Matanda, *op. cit.*, s. 1188.

²¹⁹ A. Krasnikov, S. Jayachandran, *op. cit.*, s. 3.

(4) współpracę operacyjną, (5) reaktywność operacyjną oraz (6) rekonfigurację operacyjną²²⁰. Natomiast A. Karna, A. Richter i E. Riesenkampff jako zdolności operacyjne wyróżniają: (1) operacje lub procesy, (2) produkt, usługę lub jakość, (3) zasoby lub aktywa, (4) strukturę organizacyjną oraz (5) relacje z klientami i dostawcami²²¹.

Zdolności operacyjne przedsiębiorstwa, z uwagi na swój podstawowy charakter, samodzielnie nie są w stanie zapewnić i utrzymać przewagi konkurencyjnej, dlatego też przedsiębiorstwa w znacznej mierze skupiają swoje działania na rozwijaniu zdolności dynamicznych²²².

Jak piszą D.J. Teece, G. Pisano oraz A. Shuen, zdolności dynamiczne to zdolności przedsiębiorstwa do integrowania, tworzenia oraz zamiany kompetencji w celu dostosowania do zmieniającego się otoczenia²²³. Zdolności dynamiczne związane są z szybką reakcją na pojawiające się w otoczeniu zmiany. Zasadniczym celem wykorzystania tych zdolności jest zapewnienie elastyczności przedsiębiorstwa. Definicje zdolności dynamicznych zaprezentowano w tabeli 2.4.

Tabela 2.4. Definicje zdolności dynamicznych

Autor (rok)	Definicje zdolności dynamicznych
R.M. Grant (1991)	Organizacyjne i strategiczne rutyny, dzięki którym menedżerowie są w stanie tworzyć, eliminować, integrować i rekonfigurować zasoby, aby osiągnąć nową wartość
D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997)	Zdolność przedsiębiorstwa do integracji, tworzenia i rekonfiguracji kompetencji mająca na celu dopasowanie się do szybko zmieniającego się otoczenia
K.M. Eisenhardt, J.A. Martin (2000)	Procesy integracyjne, rekonfiguracyjne, pozyskujące i uwalniające zasoby realizowane, aby dostosować się do zmian na rynku
M. Zollo, S.G. Winter (2002)	Wykształcony i stabilny model działania, dzięki któremu przedsiębiorstwo generuje i zmienia swoje reguły operacyjne w celu polepszenia efektywności
M. Augier, D.J. Teece (2009)	Zdolności do wyczuwania, a następnie wykorzystywania nowych możliwości oraz do rekonfiguracji i ochrony zasobów wiedzy, kompetencji i aktywów komplementarnych w celu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej
D.J. Teece (2012)	Kompetencje wyższego rzędu pozwalające na integrację, tworzenie i rekonfigurację zasobów w celu szybkiego dostosowania się do zmian

²²⁰ S.J. Wu, S.A. Melnyk, B.B. Flynn, *op. cit.*, s. 727–730.

²²¹ A. Karna, A. Richter, E. Riesenkampff, *Revisiting the role of the environment in the capabilities-financial performance relationship: A meta-analysis*, „Strategic Management Journal” 2016, vol. 37, s. 1159.

²²² D.J. Teece, *op. cit.*, s. 1396.

²²³ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *op. cit.*, s. 516.

Źródło: R.M. Grant, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review” 1991, vol. 33(3), s. 129; D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7, s. 516; K.M. Eisenhardt, J.M. Martin, *Dynamic capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, no. 21, s. 1107; M. Zollo, S.G. Winter, *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, „Organization Science” 2002, vol. 13, s. 340; M. Augier, D.J. Teece, *Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance*, „Organization Science” 2009, vol. 20(2), s. 412; D.J. Teece, *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*, „Journal of Management Studies”, 2012, vol. 49(8), s. 1395–1396.

Analizując strukturę zdolności dynamicznych, D.J. Teece zwraca uwagę na istnienie zbioru bloków złożonych z rutyn, na podstawie których kształtowane są zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa. Mianem rutyny określane są tutaj powtarzalne czynności przedsiębiorstwa, będące kluczowym elementem umożliwiającym przedsiębiorstwu realizację podstawowych zadań²²⁴. Rutyny organizacyjne mogą być realizowane zarówno w długich okresach, jak i w krótszych, w sytuacji, gdy określane są mianem rutyn operacyjnych.

Aby daną czynność nazwać rutyną, konieczne jest spełnienie przez nią wymaganych cech, takich jak: (1) zbiorowy charakter, (2) współzależność i (3) unikalność. Szczególną cechą rutyny jest jej zbiorowy charakter, gdyż nie występują one pojedynczo²²⁵. Rutyny organizacyjne, będące powtarzalnymi sposobami realizacji danego zadania, definiowane są również jako zdolności do powtarzania danej kombinacji czynności, powstałych na podstawie zdefiniowanych czynników.

Rutyny organizacyjne należy rozpatrywać grupowo, jako zbiór wzorców zachowania, a nie pojedynczych czynności, powstałych na bazie określonej struktury organizacyjnej, społecznej, fizycznej i poznawczej²²⁶. Rutyny organizacyjne powstają stopniowo, wraz z uczeniem się przedsiębiorstwa, a dokładniej – pracowników zdobywających wiedzę. Rutyny te są szczególnie istotne w przedsiębiorstwach funkcjonujących w stabilnym otoczeniu, jednak są również istotne dla wszystkich przedsiębiorstw z uwagi na fakt, że stanowią podstawę kreowania zdolności. Rutyny, mimo swojego dość przewidywalnego

²²⁴ D.J. Teece, *op. cit.*, s. 1396.

²²⁵ J. Karpacz, *Zdolności dynamiczne i rutynizacja*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 4(183), s. 89.

²²⁶ I. Penc-Pietrzak, *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 229, s. 151.

charakteru, mogą ulegać modyfikacjom, powstałym na skutek zmian w sposobie realizacji danego procesu przedsiębiorstwa²²⁷.

Z kolei K.M. Eisenhardt i J.A. Martin uznają, że na zdolności dynamiczne składają się procesy strategiczne i organizacyjne powodujące zmiany zasobów. Do procesów tych zaliczają: (1) rozwój produktu, (2) nawiązywanie partnerstwa i (3) podejmowanie decyzji strategicznych generujących wartość dla przedsiębiorstwa na niestabilnych rynkach. Procesy zarówno organizacyjne, jak i strategiczne modyfikują zasoby, tworząc nowe konfiguracje prowadzące do powstania wartości²²⁸. Pogląd zaproponowany przez K.M. Eisenhardt i J.A. Martina został przyjęty m.in. przez S. Schribera, D.R. Kinga i F. Bauera, którzy wskazują, że na zdolności dynamiczne składają się czynności organizacyjne o różnym poziomie złożoności i powtarzalności, bazujące na umiejętnościach²²⁹. Natomiast odmienny pogląd przedstawiają C.L. Wang i P.K. Ahmed, wskazując na konieczność odróżnienia zdolności dynamicznych od procesów. Autorzy argumentują, że zdolności dynamiczne są jedynie osadzone w procesach, z uwagi na fakt, iż procesy są jawną kombinacją zasobów, którą można łatwo zastosować do przeprowadzenia transferu w przedsiębiorstwach lub pomiędzy nimi. Zdolności natomiast dotyczą czynności związanych z rozmieszczeniem zasobów, obejmując jawne procesy oraz ukryte w procesach składowe, takie jak *know-how* i przywództwo. Takie założenie powoduje, że zdolności są charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa, będąc rozwijane w czasie na podstawie interakcji pomiędzy zasobami²³⁰.

Rozpatrując zdolności dynamiczne, warto również przytoczyć ich cechy. A. Jashapara wskazuje na występowanie następujących cech charakterystycznych dla zdolności dynamicznych: (1) równomierność, (2) wspólność, (3) specyficzność, (4) prototypowanie, (5) informacja w czasie rzeczywistym, (6) wielość opcji, (7) zależność od ścieżki²³¹.

Równomierność zdolności odnosi się tutaj do tworzenia zbliżonych zdolności pomimo odmiennych punktów początkowych i ścieżek rozwoju. Wspólność zdolności dynamicznych związana jest z wykorzystywaniem tych samych zdolności na różnych rynkach, w różnych branżach i przedsiębiorstwach. Specyficzność zdolności dynamicznych przejawia się

²²⁷ J. Karpacz, *op. cit.*, s. 91–92.

²²⁸ K.M. Eisenhardt, J.M. Martin, *op. cit.*, s. 1111.

²²⁹ S. Schriber, D.R. King, F. Bauer, *Acquisition integration flexibility: Toward a conceptual framework*, „Journal of Strategy and Management” 2018, vol. 11(4), s. 435.

²³⁰ C.L. Wang, P.K. Ahmed, *Dynamic capabilities: A review and research agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2007, vol. 9(1), s. 35.

²³¹ A. Jashapara, *Knowledge Management: An Integrated Approach*, Person Education, London 2004, s. 146.

w swoistych różnicach występujących między zdolnościami w danych przedsiębiorstwach. Dzięki wykorzystaniu prototypowania przedsiębiorstwo może zweryfikować posiadaną i zdobyć nową wiedzę odnośnie do poszczególnych czynności. Wskazującą na dynamizm cechą zdolności jest informacja w czasie rzeczywistym, pozwalająca na adaptację do zmiennych warunków otoczenia. Wielość opcji jest atrybutem ułatwiającym kierownictwu podejmowanie decyzji, umożliwiając różnorodne rozwiązania danej sytuacji. Ostatnią cechą zdolności dynamicznych jest zależność od ścieżki, która odnosi się do wyboru dotychczasowych i przyszłych rozwiązań²³².

Pokłosem badań D. Teece'a, G. Pisano i A. Shuen nad zdolnościami przedsiębiorstwa jest powstanie koncepcji zdolności dynamicznych (z ang. *dynamic capabilities view*²³³, *dynamic capabilities concept*²³⁴). Podstawą koncepcji zdolności dynamicznych jest założenie, że z uwagi na dynamizm otoczenia nie występuje stała kombinacja zasobów i zdolności zapewniająca przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Co więcej, aby osiągnąć sukces, przedsiębiorstwa muszą dostosować się do wymagań otoczenia poprzez poszukiwanie nowych i modyfikację istniejących zdolności²³⁵.

Koncepcja zdolności dynamicznych skupia się na zdolnościach w odniesieniu do otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. W niestabilnym otoczeniu przedsiębiorstwa powinny rozwijać zdolności dynamiczne. Z kolei w warunkach stabilności otoczenia zdolności mogą przybrać formę standardowych procesów zakorzenionych w istniejącej wiedzy, których efekty są łatwe do prognozowania²³⁶.

Jak piszą K. Krzakiewicz i S. Cyfert, koncepcję zdolności dynamicznych można rozpatrywać z trzech punktów widzenia.

Pierwsze podejście, bazujące na teorii ewolucji i klasycznym podejściu ekonomicznym, zakłada, że zdolności mają nieznaczny udział w sukcesie przedsiębiorstwa, czego efektem są wykształcone w przedsiębiorstwie rutyny organizacyjne, będące głównym powodem braku zmienności w przedsiębiorstwie²³⁷.

²³² *Ibidem*, s. 146.

²³³ K. Batko, *Zarys koncepcji dynamicznych zdolności analitycznych organizacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej*, „Informatyka Ekonomiczna” 2017, nr 1(43), s. 10.

²³⁴ R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki...*, s. 10.

²³⁵ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *op. cit.*, s. 515.

²³⁶ B. Petrus, *Environmental dynamism: The implications for operational and dynamic capabilities effects*, „Management Sciences” 2019, vol. 24(1), s. 32–33.

²³⁷ K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities*, „Management” 2014, vol. 18, no. 2, s. 10–11.

Drugie podejście uznaje rolę zdolności dynamicznych w osiągnięciu założonych celów z uwagi na udział menedżerów w tworzeniu zdolności. Ponadto akcentuje się tu zależność tempa zmian wewnątrz przedsiębiorstwa i zmian w otoczeniu. W otoczeniu umiarkowanym i przewidywalnym zdolności przedsiębiorstwa występują w postaci rutynowych czynności. Natomiast w warunkach otoczenia turbulentnego zdolności mają kształt prostych, ale dynamicznych procesów²³⁸.

Podejście trzecie nawiązuje do podejścia zaproponowanego przez D.J. Teece'a, wskazując, że wykorzystanie zdolności dynamicznych jest zależne od poziomu rozwoju zdolności przedsiębiorstwa, które stanowią połączenie zdolności do identyfikowania nowych możliwości i zdolności oraz ich efektywnego wykorzystania²³⁹.

Zdolności dynamiczne można klasyfikować z uwagi na różne kryteria. Jednym z przykładów klasyfikacji zdolności dynamicznych jest podział zaproponowany przez K.M. Eisenhardt i J.A. Martina (rysunek 2.1).

Zdolności dynamiczne integrujące zasoby
• Procedury rozwoju produktu: tworzenie nowego produktu na podstawie łączenia różnorodnych umiejętności w celu stworzenia produktu generującego zysk • Podejmowanie decyzji strategicznych: menedżerowie integrują posiadaną wiedzę z wielu dziedzin w celu wyboru najlepszego dla przedsiębiorstwa sposobu funkcjonowania
Zdolności dynamiczne rekonfigurujące zasoby
• Procesy alokacji: wykorzystywane do kopiowania, transferu i rekombinacji zasobów. • Procesy współpracy: nawiązywanie współpracy między przedsiębiorstwami w celu tworzenia i modyfikacji zasobów
Zdolności dynamiczne związane z pozyskiwaniem i uwalnianiem zasobów
• Tworzenie wiedzy: na podstawie zgromadzonej i rozpowszechnianej wiedzy powstaje nowy sposób realizacji zadań • Sojusze i procedury: wnoszą do przedsiębiorstwa nowe zasoby z zewnętrznych źródeł • Procedury wyjścia: zbycie zasobów niezapewniających przewagi konkurencyjnej

Rysunek 2.1. Podział zdolności dynamicznych według K.M. Eisenhardt i J.A. Martina

Źródło: K.M. Eisenhardt, J.M. Martin, *Dynamic capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, no. 21, s. 1107–1108.

²³⁸ *Ibidem*, s. 10–11.

²³⁹ *Ibidem*, s. 11–12.

Z kolei C.L. Wang i P.K. Ahmed wprowadzili podział zdolności dynamicznych na trzy grupy: (1) zdolności adaptacyjne, (2) zdolności absorpcyjne i (3) zdolności innowacyjne. Zdolności adaptacyjne należy rozpatrywać jako umiejętności dostosowania się do zmieniającego się otoczenia. Zdolności absorpcyjne są to zdolności zdobywania i wykorzystywania wiedzy z otoczenia. Natomiast zdolności innowacyjne polegają na tworzeniu nowych rozwiązań w poszczególnych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa²⁴⁰.

Natomiast A. Karna, A. Richter i E. Riesenkauff do zdolności dynamicznych zaliczają: (1) badania i rozwój, innowacje, technologię, (2) strategiczne podejmowanie decyzji lub badania rynkowe, (3) współpracę/sojusz/stosunki zewnętrzne, (4) zarządzanie wiedzą, (5) wartości niematerialne/reputację, (6) strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim²⁴¹.

Z kolei D.J. Teece jako przykłady zdolności dynamicznych podaje: (1) identyfikację i ocenę szans (z ang. *sensing*), (2) mobilizację zasobów (z ang. *seizing*) i (3) uaktualnianie standardowych zdolności (z ang. *transforming*)²⁴².

Identyfikacja szans wykorzystuje zdolności do poznania i oceny szans oraz zagrożeń przedsiębiorstwa. To grupa zdolności podstawowych, pozwalających na poznanie otoczenia i warunków zaspokajania potrzeb klientów. Z kolei mobilizacja zasobów polega na realizacji trzech głównych czynności – projektowania, wybierania i działania. Projektowanie należy tu rozumieć jako planowanie i tworzenie nowych procesów, wybieranie oznacza dokonywanie wyboru między różnymi możliwościami związanymi z wykorzystaniem zidentyfikowanych szans, natomiast jako działanie rozumie się podejmowanie decyzji dotyczących realizacji konkretnych rozwiązań, wyboru partnerów biznesowych i wykorzystywanych modeli biznesu. Ostatnia zdolność w obszarze zdolności dynamicznych to uaktualnianie. Polega ona tu na zmianie, łączeniu i rekonfiguracji istniejących zasobów oraz zdolności wykorzystywanych do spełniania podstawowych funkcji przedsiębiorstwa²⁴³. Przykładami tego typu przekształceń mogą być: zmiana struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, zmiana sposobu zarządzania dostępnymi zasobami, zmiany w sposobie realizacji procesów wewnętrznych czy też sposób realizacji danego zadania w obrębie danego procesu.

²⁴⁰ C.L. Wang, P.K. Ahmed, *op. cit.*, s. 37–38.

²⁴¹ A. Karna, A. Richter, E. Riesenkauff, *op. cit.*, s. 1159.

²⁴² D.J. Teece, *op. cit.*, s. 1396.

²⁴³ D.J. Teece, *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, iss. 13, s. 1319.

Klasyczny podział zdolności przedsiębiorstwa na operacyjne i dynamiczne został w miarę rozwoju badań nad zdolnościami rozbudowany o dodatkowy rodzaj zdolności – tzw. zdolności improwizacyjne (z ang. *improvisational capabilities*) czy też zdolności do improwizacji (z ang. *improvisation capabilities*). Jak piszą P.A. Pavlou i O.A. El Sawy, zdolności improwizacyjne to zdolności będące „trzecią ręką” wspierającą przedsiębiorstwa w bardzo niestabilnych warunkach rynkowych²⁴⁴. Zdolności improwizacyjne należy rozumieć jako zdolności do spontanicznego i innowacyjnego działania²⁴⁵. Związane są one z szybkim reagowaniem na pojawiające się sytuacje oraz z kreatywnym rozwiązywaniem problemów. Pomimo zmiennego charakteru zdolności improwizacyjne mają określony cel i są w stanie rekonfigurować zdolności operacyjne²⁴⁶.

Zupełnie odmienną klasyfikację zdolności przedsiębiorstwa z uwagi na kryterium stabilności otoczenia przedstawiają V. Ambrosini, C. Bowman i N. Collier. Podzielili oni zdolności na podstawie stopnia zmienności otoczenia, wyróżniając: (1) zdolności przyrostowe, (2) zdolności odnawiające się i (3) zdolności regeneracyjne²⁴⁷.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w stabilnym otoczeniu wykorzystują zdolności pierwszego poziomu, tzn. zdolności przyrostowe, mające na celu tylko rozwój zasobu. Kiedy jednak przedsiębiorstwa funkcjonują w zmiennym otoczeniu, wówczas w swoich zadaniach bazują głównie na zdolnościach odnawiających się i regeneracyjnych, a więc zdolnościach na wyższym poziomie. Zdolności odnawiające się pozwalają przedsiębiorstwu reagować na pojawiające się w otoczeniu pojawiające się w otoczeniu zmiany poprzez taką modyfikację zasobu, aby zmienić sposób jego użytkowania. Wreszcie zdolności regeneracyjne to zdolności bardzo turbulentnego otoczenia, w którym kluczowy jest krótki czas reakcji na pojawiającą się zmianę. Zdolności te powstają poprzez modyfikację dotychczasowych zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa, co w konsekwencji prowadzi do powstania nowego zestawu zdolności dynamicznych²⁴⁸.

W zależności od stabilności otoczenia przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać określony typ zdolności, dostosowany do warunków umożliwiających osiągnięcie sukcesu. W warunkach stabilnych najlepsze efekty przedsiębiorstwo może osiągnąć, wykorzystując

²⁴⁴ P.A. Pavlou, O.A. El Sawy, *The 'Third Hand': IT-enabled competitive advantage through improvisational capabilities*, „Information Systems Research” 2010, vol. 21(3), s. 444.

²⁴⁵ D. Vera, L. Nemanich, S. Velez-Castrillon, S. Werner, *Knowledge-based and contextual factors associated with R&D teams' improvisation*, „Journal of Management” 2016, vol. 42(7), s. 4.

²⁴⁶ P.A. Pavlou, O.A. El Sawy, *op. cit.*, s. 444–445.

²⁴⁷ V. Ambrosini, C. Bowman, N. Collier, *Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base*, „British Journal of Management” 2009, vol. 20, no. 3, s. 14–16.

²⁴⁸ *Ibidem*, s. 14–16.

zdolności operacyjne. Następnie wraz ze wzrostem dynamizmu otoczenia przedsiębiorstwa powinny korzystać ze zdolności dynamicznych oraz zdolności improwizacyjnych. Nieustannie zmieniające się warunki otoczenia powodują, że najkorzystniejsze w kontekście osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo są zdolności dynamiczne i improwizacyjne, w zależności od konkretnej sytuacji, w której przedsiębiorstwo się znajduje. Niezależnie jednak od stabilności bądź zmienności otoczenia przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać swoje zdolności – zarówno operacyjne, jak i dynamiczne – w dążeniach do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, będących wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa.

Jak podkreśla D.J. Teece, przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną, „nakładając” zdolności dynamiczne na zdolności organizacyjne²⁴⁹. Dobrze rozwinięte zdolności operacyjne pozwalają na realizację podstawowych i bieżących czynności przedsiębiorstwa oraz na powstawanie i rozwój zdolności dynamicznych. Z kolei zdolności dynamiczne umożliwiają szybką reakcję na pojawiające się na rynku zmiany, co jest istotne w zmiennym i turbulentnym otoczeniu. Aby przedsiębiorstwa mogły osiągać oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne, ważne jest, aby wykształcały i rozwijały zdolności zarówno operacyjne, jak i dynamiczne.

Zdolności przedsiębiorstwa, poza podziałem na zdolności operacyjne i zdolności dynamiczne, mogą być klasyfikowane również na podstawie innych kryteriów. Wśród nich można wskazać przede wszystkim: (1) kryterium funkcjonalne, (2) kryterium przynależności do kategorii, (3) kryterium podziału na rzędy i (4) kryterium podziału na poziomy.

Podział zdolności na podstawie kryterium podziału na kategorie zaproponował m.in. D.J. Collis. Autor opiera się na wyróżnieniu czterech kategorii zdolności w taki sposób, że każda grupa zdolności stanowi część większego zbioru. Kategoria pierwsza obejmuje wszelkie zdolności związane z podstawową działalnością przedsiębiorstwa. Kategoria druga zakłada istnienie zdolności dynamicznych, mających na celu doskonalenie zadań przedsiębiorstwa. Do kategorii trzeciej należy zaliczyć zdolności podobne do zdolności dynamicznych, bazujące na szerszym spojrzeniu na przedsiębiorstwo, w kontekście tworzenia nowej strategii i określania wartości zasobów. Czwarta kategoria to zdolności oddziałujące na zdolności kategorii pierwszej, drugiej i trzeciej²⁵⁰.

²⁴⁹ D.J. Teece, *Dynamic capabilities...*, s. 1396.

²⁵⁰ D.J. Collis, *How valuable are organisational capabilities?*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 5, no. 2, s. 145.

Z kolei S. Winter, opierając się na klasyfikacji D.J. Collisa, zaproponował podział zdolności na trzy poziomy²⁵¹: (1) zdolności na poziomie zerowym, (2) zdolności pierwszego rzędu oraz (3) zdolności wyższego rzędu. Zdolności poziomu zerowego są to podstawowe zdolności przedsiębiorstwa związane z bieżącą działalnością. Zdolności pierwszego rzędu, będące zdolnościami dynamicznymi, dotyczą czynności związanych z modyfikacją zasobu, jak np. tworzenie nowego produktu. Natomiast zdolności wyższego rzędu należy rozpatrywać jako zdolności dynamiczne mające wpływ na zdolności pierwszego rzędu, zgodnie z założeniem, że zawsze istnieje będzie wyższy poziom zdolności, który zapewni lepsze efekty niż zdolności na niższym poziomie.

Klasyfikację zdolności ze względu na kryterium podziału na poziomy przedstawiają również C.L. Wang i P.K. Ahmed, sytuując zdolności przedsiębiorstwa na czterech poziomach. Poziom bazowy określany jest jako „rząd zerowy” (z ang. *zero-order*). Poziom ten stanowią zasoby przedsiębiorstwa posiadające cechy VRIN. Cechą charakterystyczną tego poziomu w kontekście sukcesu przedsiębiorstwa jest to, że – z uwagi na dynamiczne otoczenie i niedoskonałość zasobów w zakresie adaptacyjności – poziom ten zapewnia jedynie krótkotrwałe efekty. Pierwszy poziom (z ang. *first-order*) stanowią zdolności pierwszego rzędu (z ang. *capabilities*), prowadzące do zwiększenia wydajności w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa mają zdolność do rozmieszczenia zasobów. Poziom drugi (z ang. *second-order*) to zdolności podstawowe (z ang. *core capabilities*), będące zbiorem zasobów i zdolności stanowiących najistotniejszy element osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Jednakże zdolności podstawowe, z uwagi na swoją stabilność i zmienne otoczenie, mogą nie przynieść zakładanych efektów, dlatego też zakłada się występowanie zdolności trzeciego rzędu (z ang. *third-order*). Zdolności te skupione są na nieustannym odnawianiu, rekonfiguracji i ponownym wytworzeniu zasobów i zdolności²⁵².

Natomiast H. Ma, C. Lang, Q. Sun oraz D. Singh przedstawili podział zdolności przedsiębiorstwa, odnosząc się do dwóch kryteriów: (1) warunków otoczenia oraz (2) poziomów zdolności. Autorzy ci wskazali na występowanie trzech poziomów zdolności, które wykorzystywane są w zależności od poziomu zmienności otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa.

W warunkach stabilnego otoczenia przedsiębiorstwa wykorzystują zdolności na poziomie zero (z ang. *zero-order*), są to wówczas zdolności operacyjne. Jeżeli

²⁵¹ S.G. Winter, *Understanding dynamic capabilities*, „Strategic Management Journal” 2003, no. 24(10), s. 992–994.

²⁵² C.L. Wang, P.K. Ahmed, *op. cit.*, s. 35–36.

przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu dynamicznym, to wówczas wykorzystują zdolności poziomu pierwszego (z ang. *first-order*) i są to zdolności dynamiczne. Ostatnim poziomem zdolności (z ang. *high-order*) są zdolności improwizacyjne, wykorzystywane w warunkach bardzo turbulentnego otoczenia²⁵³.

Wreszcie dokonując podziału zdolności i przyjmując za kryterium ich funkcję, można wyróżnić m.in. zdolności logistyczne, marketingowe, techniczne, analityczne, finansowe itd. Co więcej, zdolności z uwagi na obszar funkcjonalny, którego dotyczą, mogą występować w postaci zdolności zarówno dynamicznych, jak i operacyjnych. Zdolności dynamiczne w ujęciu funkcjonalnym są grupą czynności podejmowanych przez przedsiębiorstwo w odniesieniu do danego zasobu w celu adaptacji przedsiębiorstwa do zmieniających się wymagań rynkowych. Zdolności operacyjne w ujęciu funkcjonalnym są natomiast zbiorem podstawowych czynności przedsiębiorstwa w odniesieniu do danego zasobu, tak aby zapewnić realizację podstawowych zadań przedsiębiorstwa oraz umożliwić rozwój zdolności dynamicznych.

Zdolności przedsiębiorstwa, jak już wspomniano, podlegają różnorodnym podziałom w zależności od przyjętego kryterium. Tak duże zróżnicowanie zdolności przedsiębiorstwa może skutkować trudnością z ich właściwą identyfikacją. Kompleksowe rozpoznanie istoty danej grupy zdolności jest niezbędne do tworzenia i rozwijania tych zdolności przedsiębiorstwa. Co więcej, bez określenia charakterystyki danej grupy zdolności wraz ze sposobem ich wykształcenia trudne staje się efektywne wykorzystanie zdolności przedsiębiorstwa. Dlatego tak ważne staje się odpowiednie poznanie i opisanie zdolności przedsiębiorstwa. Niezależnie jednak od wybranej klasyfikacji zdolności przedsiębiorstwa stanowią one czynnik sukcesu, prowadząc do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych.

2.3. Możliwości oddziaływania zdolności przedsiębiorstwa na jego sukces

Punkt wyjścia do identyfikacji zdolności w kontekście sukcesu przedsiębiorstwa stanowić mogą dwa zasadnicze podejścia występujące w naukach o zarządzaniu, określające drogę do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, do których zaliczyć

²⁵³ H. Ma, C. Lang, Q. Sun, D. Singh, *Capability development in startup and mature enterprises*, „Management Decision” 2021, vol. 59(6), s. 1448–1449.

można: (1) podejście oparte na łańcuchu wartości – nazywane także podejściem pozycyjnym – oraz (2) podejście zasobowe.

Podejście pozycyjne związane jest z koncepcją łańcucha wartości (z ang. *value chain*), która została przedstawiona w 1985 roku przez M.E. Portera. Bazuje ona na założeniu, że przedsiębiorstwo jest systemem odrębnych, ale powiązanych ze sobą czynności w ramach systemu wartości, który jest narzędziem identyfikacji możliwości generowania większej wartości dla klienta z poziomu przedsiębiorstwa mającego na celu maksymalizację wartości dodanej w postaci zysku²⁵⁴. Koncepcja łańcucha wartości zakłada, że poszczególne procesy, a dokładniej – czynności składające się na realizowane procesy, powinny prowadzić do tworzenia wartości dodanej dla klientów, co w konsekwencji prowadzi do osiągnięcia wartości dodanej przez przedsiębiorstwo.

Model łańcucha wartości opracowany przez M.E. Portera składa się z dziewięciu działań (z ang. *value activities*), podzielonych na dwie grupy: (1) działań podstawowych i (2) wspierających oraz marży (rysunek 2.2). Do działań podstawowych zalicza się: (1) logistykę zaopatrzenia, (2) operacje, (3) logistykę w dystrybucji, (4) marketing i sprzedaż oraz (5) serwis²⁵⁵.

Logistyka zaopatrzenia to wszelkie czynności dostarczające elementy wytwórcze, takie jak zamawianie, składowanie i przydzielanie zasobów. Operacje należy rozpatrywać jako czynności zmieniające czynniki wytwórcze w produkt finalny. Logistyka dystrybucji to wszystkie czynności mające na celu przekazanie produktu klientom. Nie mogłaby ona zostać zrealizowana bez działania czwartego, jakim jest marketing i sprzedaż, które obejmują wszelkie zadania dążące do generowania popytu. Serwis natomiast są to wszystkie usługi świadczone w ramach obsługi posprzedażowej²⁵⁶.

Z kolei wśród działań wspierających w łańcuchu wartości M.E. Portera występują: (1) infrastruktura firmy, (2) zarządzanie zasobami ludzkimi, (3) rozwój technologii oraz (4) zaopatrzenie. Na infrastrukturę składają się wszelkie czynności związane ze strukturą organizacyjną, jakością, zarządzaniem finansami i planowaniem procesów. Zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy wszelkich czynności szkoleniowych, rekrutacyjnych i skupionych na rozwoju pracowników. Rozwój technologii związany jest przede wszystkim

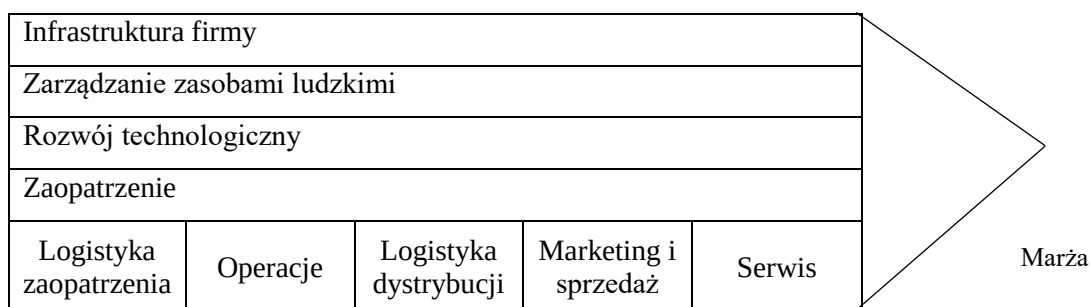
²⁵⁴ J. Walas-Trębacz, *Analiza procesów kształtujących łańcuch wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Zarządzanie” 2013, nr 922, s. 8.

²⁵⁵ *Ibidem*, s. 8.

²⁵⁶ T. Rojek, *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 66, s. 817–818.

z poprawą procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. Zaopatrzenie natomiast rozumiane jest tutaj jako wszelkie zadania związane z zakupem zasobów niezbędnych do funkcjonowania przedsiębiorstwa²⁵⁷.

Ostatnim elementem koncepcji łańcucha wartości jest marża, będąca efektem nadwyżki pomniejszenia wielkości przychodów ze sprzedaży o koszt realizacji zadań związanych z generowaniem tych przychodów²⁵⁸. Realizacja określonych czynności wchodzących w skład łańcucha wartości wymaga od przedsiębiorstwa posiadania nie tylko określonych zasobów, lecz również niezbędnych zdolności prowadzących do realizacji tych zadań.



Rysunek 2.2. Łańcuch wartości M.E. Portera

Źródło: M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 65; W. Czakon, *Operacyjne rozwinięcia koncepcji łańcucha wartości*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 9(764), s. 30; T. Rojek, *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 66, s. 816.

Według W. Czakona działania podstawowe są działaniami operacyjnymi, ukazującymi ciąg technologiczny realizowany przez przedsiębiorstwo. Ciąg ten rozciąga się od fizycznego przyjęcia wejść do przedsiębiorstwa aż do obsługi produktu. Działania podstawowe są prowadzone przez konkretne komórki organizacyjne. Natomiast działania wspierające są utożsamiane z systemem zarządzania przedsiębiorstwem, przenikają działania operacyjne i są realizowane przez wiele działów przedsiębiorstwa²⁵⁹.

M.E. Porter, dokonując podziału działań na dwie grupy, jako kryterium podziału wykorzystał fazy procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, w ramach których w sposób pośredni lub bezpośredni powstaje wartość. Działania podstawowe i wspierające są ze sobą

²⁵⁷ J. Borowski, *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 2(62), s. 18.

²⁵⁸ W. Czakon, *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2004, s. 13.

²⁵⁹ W. Czakon, *Operacyjne rozwinięcia koncepcji łańcucha wartości*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 9(764), s. 30.

powiązane i powinny być realizowane w ramach jednego systemu. To powiązanie należy rozpatrywać jako zależność między sposobem realizacji jednego działania a kosztem i efektem innego działania²⁶⁰. Tak rozumiane powiązania mogą przyczynić się do osiągania efektów rynkowych i ekonomicznych, stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa.

Koncepcja łańcucha wartości M.E. Portera stanowi bazę do powstania i rozwoju zdolności przedsiębiorstwa w ramach wszystkich czynności stanowiących element łańcucha wartości, do których można zaliczyć: (1) zdolności marketingowe (z ang. *marketing capabilities*), (2) zdolności menedżerskie (z ang. *managerial capabilities*), (3) zdolności technologiczne (z ang. *technological capabilities*) oraz (4) zdolności logistyczne (z ang. *logistics capabilities*).

Pierwszą grupą zdolności przedsiębiorstwa sytuowanych w jego łańcuchu wartości są zdolności marketingowe. Zdolności marketingowe w łańcuchu wartości dotyczą realizacji działań, takich jak marketing i sprzedaż. Zdolności te związane są z realizacją zadań wynikających z koncepcji marketingu-mix. D.W. Vorhies i N.A. Morgan podają przykłady zdolności marketingowych: (1) rozwój produktu, (2) określanie cen, (3) zarządzanie kanałami dystrybucji, (4) komunikacja marketingowa, (5) sprzedaż, (6) zarządzanie informacją rynkową, (7) planowanie marketingowe i (8) wdrożenie strategii marketingowej²⁶¹.

W kontekście zdolności marketingowych warto przytoczyć koncepcję dynamicznych zdolności marketingowych (z ang. *dynamic marketing capabilities*), upatrującą źródeł zdolności w elementach marketingu-mix. Jak piszą M. Mitręga, A. Wieczorek, A. Małecka oraz G. Pfajfar, dynamiczne zdolności marketingowe to zbiór powtarzalnych czynności, które ukierunkowane są na ocenę i modyfikację zasobów marketingowych w celu adaptacji zasobów do rynku²⁶². Z kolei O. Witczak definiuje dynamiczne zdolności marketingowe jako wykorzystanie powtarzalnych czynności, skupionych na ocenie i zmianie zasobów, co prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej²⁶³. Wykorzystanie dynamicznych zdolności marketingowych przynosi przedsiębiorstwu korzyści przejawiające się w osiąganiu przewagi konkurencyjnej, poprawie wyników finansowych i sprzedażowych,

²⁶⁰ *Ibidem*, s. 30.

²⁶¹ D.W. Vorhies, N.A. Morgan, *Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage*, „Journal of Marketing” 2005, vol. 69, s. 92.

²⁶² M. Mitręga, A. Wieczorek, A. Małecka, G. Pfajfar, *Dynamic marketing capabilities implemented into social media*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 360, s. 87.

²⁶³ O. Witczak, *Zarządzanie marką w aspekcie rozwoju koncepcji dynamicznych zdolności marketingowych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 362, s. 322.

tworzeniu innowacji i internacjonalizacji²⁶⁴. Elementem, na który warto zwrócić uwagę w kontekście zdolności marketingowych, jest posiadanie informacji o sposobie funkcjonowania rynku. Wiedza o zachowaniu klientów i działaniach konkurencji jest punktem wyjścia do wykorzystania zdolności marketingowych oraz może przyczynić się do rozwoju pozostałych zdolności przedsiębiorstwa, w tym logistycznych, w szczególności w obszarach wspólnych dla logistyki i marketingu.

Drugą grupą zdolności przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości są zdolności menedżerskie, będące zdolnościami indywidualnymi. M. Stelmaszczyk zwraca uwagę, że zdolności te mogą występować w trzech formach: (1) jako menedżerski kapitał społeczny, (2) w postaci menedżerskich zdolności poznawczych oraz (3) jako menedżerski kapitał ludzki²⁶⁵.

Zdolności menedżerskie pełnią trzy podstawowe funkcje: (1) tworzą strukturę zasobów, (2) integrują zasoby oraz (3) wykorzystują powstałe zdolności przedsiębiorstwa. Tworzenie struktury zasobów związane jest z pozyskiwaniem i gromadzeniem zasobów przedsiębiorstwa. Z kolei integracja zasobów dotyczy innowacyjnego łączenia zasobów w celu utworzenia zdolności organizacyjnych. Wreszcie wykorzystanie zdolności menedżerskich dotyczy takiego wdrożenia wykreowanych zdolności, które zapewni wartość zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla klientów²⁶⁶.

Trzecią grupą zdolności przedsiębiorstwa osadzonych w łańcuchu wartości są zdolności technologiczne. Są one związane z takimi działaniami łańcucha wartości, jak serwis i infrastruktura. Zdolności te pozwalają przedsiębiorstwu wykorzystywać różnorodną technologię do realizacji własnych zadań. Zdolności technologiczne nie tylko umożliwiają rozwój produktów czy usprawnienie produkcji, ale także pozwalają na usprawnienie wszelkich procesów technologicznych realizowanych w przedsiębiorstwie. Kluczowymi zasobami niezbędnymi do wykorzystania zdolności technologicznych są: odpowiednia infrastruktura, zasoby ludzkie, wiedza oraz skupienie na kliencie i integracja²⁶⁷. Zdolności technologiczne są zdolnościami, na które składają się wszelkie posiadane przez przedsiębiorstwo patenty, tajemnice handlowe i *know-how*²⁶⁸.

²⁶⁴ M. Mitręga, *op. cit.*, s. 317.

²⁶⁵ M. Stelmaszczyk, *op. cit.*, s. 139.

²⁶⁶ *Ibidem*, s. 139.

²⁶⁷ L. Aldianto, G. Anggadwita, A. Permatasari, I.R. Mirzanti, I.O. Williamson, *Toward a Business Resilience Framework for Startups*, „Sustainability” 2021, vol. 13(6), s. 5.

²⁶⁸ C. Lee, K. Lee, J.M. Pennings, *Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology based ventures*, „Strategic Management Journal” 2001, no. 22, s. 618.

Ostatnią grupą zdolności przedsiębiorstwa wywodzącą się z jego łańcucha wartości są zdolności logistyczne, które dotyczą takich działań łańcucha wartości, jak logistyka zaopatrzenia, operacje i logistyka dystrybucji.

Zdolności logistyczne w zakresie logistyki zaopatrzenia to zdolności związane z realizacją zaopatrzenia, które koncentrują się na poszukiwaniu najlepszych pod względem kosztów dostawców surowców i materiałów do produkcji. Zdolności logistyczne w obszarze zaopatrzenia związane są również z nawiązywaniem współpracy z dostawcami zapewniającymi stabilne i systematyczne dostawy, przy braku wahań cenowych, jak również dostawcami oferującymi najwyższe jakościowo surowce i materiały²⁶⁹.

Zdolności logistyczne dotyczące operacji, a więc produkcji i czynności logistycznych w ramach procesu produkcji, związane są z odpowiednią lokalizacją jednostek produkcyjnych w przedsiębiorstwie, jak również zapewnieniem wymaganych terminów realizacji zamówienia. Zdolności logistyczne są także wykorzystywane w celu minimalizacji kosztów produkcji poprzez wprowadzanie nowych rozwiązań w zakresie produkcji²⁷⁰.

Zdolności logistyczne w zakresie logistyki dystrybucji związane są z zarządzaniem transportem i magazynowaniem w taki sposób, aby uzyskać jak najniższe koszty magazynowania oraz transportu. Są one również związane z efektywnym rozmieszczeniem magazynów i centrów dystrybucyjnych w procesie dystrybucji. Zdolności logistyczne w obszarze logistyki dystrybucji skupione są także na utrzymaniu wysokiej jakości dostaw poprzez zapewnienie ich terminowości i niezawodności. Co więcej, zdolności logistyczne w obszarze dystrybucji związane są z odpowiednim zarządzaniem całą siecią lub łańcuchem dystrybucji w celu osiągnięcia jak najwyższych korzyści handlowych²⁷¹.

Cechą charakterystyczną łańcucha wartości jest dostarczenie wartości klientom w sposób lepszy i po niższych kosztach niż konkurencja, a więc czynności składające się na łańcuch wartości mają prowadzić do zadowolenia klientów poprzez dostarczenie im konkretnej wartości. Z tego powodu do kluczowych zdolności przedsiębiorstwa powstałych na bazie łańcucha wartości zaliczyć należy wszelkie zdolności logistyczne, mające na celu zaspokojenie potrzeb i preferencji klientów. Jako przykład wskazać tu można wszystkie zdolności logistyczne poprawiające poziom obsługi klienta, a więc: (1) zdolności skracające czas realizacji zamówienia i dostawy, (2) zdolności zapewniające niezawodność,

²⁶⁹ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 62.

²⁷⁰ *Ibidem*, s. 62–63.

²⁷¹ *Ibidem*, s. 63.

terminowość, kompletność, dokładność, płynność i elastyczność dostaw oraz (3) zdolności pozwalające na szybkie reagowanie na potrzeby klienta.

Wykorzystanie zdolności logistycznych wywodzących się z łańcucha wartości prowadzi do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa. Zdolności logistyczne w zakresie obsługi klienta mają na celu zapewnienie jego satysfakcji, jak również kształtowanie lojalności i zaufania klienta, co zwiększa udział w rynku. Z kolei zdolności logistyczne w zakresie logistyki dystrybucji, zaopatrzenia i produkcji przyczyniają się do obniżenia kosztów, przekładając się na osiąganie efektów ekonomicznych. Zdolności te mają również udział w osiąganiu efektów rynkowych poprzez dostarczenie produktów do klienta, co prowadzi do satysfakcji, lojalności i zaufania.

Drugą koncepcją wskazującą na źródło powstania zdolności przedsiębiorstwa jest podejście zasobowe (z ang. *resource-based view*), które stanowi jedną z podstawowych koncepcji zarządzania strategicznego, opisując możliwości osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej.

Termin *resource-based view* został wprowadzony przez B. Wernerfelta²⁷² w latach 80. XX wieku, a następnie był rozwijany przez wielu badaczy, głównie na początku lat 90. XX wieku. Za prekursorkę rozwoju podejścia zasobowego uznaje się brytyjską ekonomistkę E.T. Penrose²⁷³.

Podejście zasobowe, jak wskazuje K. Obłój, łączy w sobie ustalenia podejścia planistycznego, szkoły pozycjonowania konkurencyjnego i szkoły ewolucyjnej. Założeniem łączącym szkołę zasobową i szkołę planistyczną jest doszukiwanie się źródeł przewagi konkurencyjnej wyłącznie we wnętrzu przedsiębiorstwa, z równoczesnym marginalizowaniem znaczenia wymagań otoczenia. Podejście zasobowe, podobnie jak planistyczne i pozycyjne, zakłada opracowanie strategii przedsiębiorstwa w rozumieniu całości. Strategia powinna obejmować systemowe ujęcie przedsiębiorstwa, integrując poszczególne jednostki biznesu. Natomiast podejście zasobowe, tak jak szkoła ewolucyjna, bazuje na poglądzie, że proces realizacji strategii przedsiębiorstwa nie podlega planowaniu²⁷⁴.

²⁷² Szerzej zob. B. Wernerfelt, *From Critical Resources to Corporate Strategy*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, no. 2, s. 171–180.

²⁷³ Szerzej zob. E.T. Penrose, *The Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford 1959.

²⁷⁴ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001, s. 96.

Podstawowym założeniem podejścia zasobowego, określanego również mianem teorii zasobów, teorią zasobową, a także podejściem opartym na zasobach, jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez gromadzenie i wykorzystywanie wyjątkowych zasobów²⁷⁵. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku wykazują znaczne różnice przejawiające się w zakresie i rodzaju posiadanych zasobów²⁷⁶.

Odnosząc podejście zasobowe do sukcesu przedsiębiorstwa, należy wskazać, że sukces przedsiębiorstwa zależy jest od jego potencjału strategicznego w postaci zasobów i zdolności. Przedsiębiorstwa posiadające unikatowe zasoby i określone zdolności, które wciąż są rozwijane, są w stanie osiągnąć sukces²⁷⁷.

Jak już wspomniano, podejście zasobowe doszukuje się źródeł sukcesu przedsiębiorstwa w odpowiednio skonfigurowanym zbiorze wyjątkowych zasobów i zdolności. Z tego względu przedsiębiorstwa powinny koncentrować się na odpowiednim doborze zasobów i zdolności, na podstawie których powinna zostać stworzona strategia przedsiębiorstwa. Strategia funkcjonowania przedsiębiorstwa powinna wynikać wówczas z jego wewnętrznych uwarunkowań²⁷⁸.

Z kolei, jak piszą R. Amit i P.J.H. Shoemaker, przedsiębiorstwa starające się osiągnąć sukces w ramach podejścia zasobowego powinny koncentrować się na identyfikacji kluczowych zasobów i ich wykorzystaniu na określonych, posiadających potencjał rynkach²⁷⁹. Natomiast G.S. Day i R. Wensley podkreślają, że przedsiębiorstwa powinny skupiać się na rozpoznaniu czynności prowadzących do sukcesu przedsiębiorstwa, tak aby rozdzielać poszczególne zasoby stanowiące bazę rozwoju zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia większej wydajności²⁸⁰.

Podejście zasobowe, mimo wskazania źródeł sukcesu przedsiębiorstwa, ma jednak pewne ograniczenia. Koncentruje się ono wyłącznie na wewnętrznych uwarunkowaniach przedsiębiorstwa, nie uwzględniając wymagań i roli, jaką odgrywa otoczenie. Co więcej,

²⁷⁵ B. Wernerfelt, *A resource based view of the firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, s. 173.

²⁷⁶ R. Nag, D. Hambrick, M. Chen, *What is Strategic Management Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field*, „Strategic Management Journal” 2007, no. 28, s. 935–937.

²⁷⁷ M. Kotas, *Koncepcja kluczowych czynników sukcesu a podejście zasobowe w zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie*, red. Z. Ślusarczyk, J. Cheda, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2012, nr 1(14), s. 48–49.

²⁷⁸ M. Rouse, U. Daellenbach, *More Thinking on Research Methods for the Resources Based Perspective*, „Strategic Management Journal” 2002, no. 23, s. 966.

²⁷⁹ R. Amit, P.J.H. Shoemaker, *Strategic assets and organizational rents*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, no. 1, s. 36.

²⁸⁰ G.S. Day, R. Wensley, *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52, no. 2, s. 7.

oparcie sukcesu przedsiębiorstwa na posiadanych zasobach prowadzi do konieczności gromadzenia unikalnych zasobów²⁸¹. Zidentyfikowanie i ocena kluczowych dla sukcesu zasobów wiąże się z umiejętnym poszukiwaniem i pomiarem posiadanych zasobów zgodnie z ustalonymi przez przedsiębiorstwo cechami, nie uwzględniając przy tym działalności konkurencji.

Ograniczenia wynikające z założeń podejścia zasobowego wskazują na konieczność rozwijania zdolności przedsiębiorstwa. Uwarunkowania płynące z otoczenia, zwłaszcza na zmiennych i dynamicznych rynkach, oddziałują na przedsiębiorstwa. Jeżeli przedsiębiorstwo pragnie sprostać oczekiwaniom rynku, to musi uwzględniać potrzeby uczestników otoczenia. W tym celu wyłącznie posiadanie nawet unikalnych zasobów może stać się niewystarczające, dlatego też tak ważne jest kształtowanie zdolności przedsiębiorstwa.

2.4. Zdolności a pozostałe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa

2.4.1. Zdolności a zasoby przedsiębiorstwa

Podejście zasobowe koncentruje się na wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa. Zasoby są to materialne i niematerialne aktywa, które biorą udział w procesie tworzenia wartości, stanowiące podstawę osiągania przez przedsiębiorstwo założonych celów. Ponadto zasoby umożliwiają kształtowanie się pozostałych czynników sukcesu, a mianowicie zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa, przyczyniając się do osiągnięcia zamierzonych efektów rynkowych i ekonomicznych oraz prowadząc do sukcesu przedsiębiorstwa²⁸². Definicje zasobów przedsiębiorstwa zaprezentowano w tabeli 2.5.

Tabela 2.5. Definicje zasobów przedsiębiorstwa

Autor (rok)	Definicje zasobów
B. Wernerfelt (1984)	Materialne i niematerialne aktywa związane z przedsiębiorstwem
J.B. Barney (1991)	Aktywa, zdolności, procesy, atrybuty, informacje i wiedza kontrolowane przez przedsiębiorstwo, umożliwiające opracowanie i wdrażanie strategii poprawiającej wydajność i skuteczność

²⁸¹ K. Malewska, *Ograniczenia podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zarządzanie Strategiczne w Praktyce i Teorii” 2010, nr 116, s. 226.

²⁸² R. Matwiejczuk, *Logistyka w zarządzaniu...*, s. 52.

Tabela 2.5. Definicje zasobów przedsiębiorstwa c.d.

Autor (rok)	Definicje zasobów
R.M. Grant (1991)	Nakłady występujące w procesie tworzenia przez przedsiębiorstwo wartości
C.B. Bingham K.M. Eisenhardt (2008)	Zbiór aktywów materialnych, niematerialnych i procesów organizacyjnych, z których menedżerowie tworzą wartość w postaci strategii
R. Amit, P.J.H. Schoemaker (1993)	Zapasy dostępnych elementów, będących w posiadaniu lub pod kontrolę przedsiębiorstwa
D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997)	Specyficzne, trudne do naśladowania aktywa, których przekazywanie między przedsiębiorstwami jest trudne z uwagi na występujące koszty i ukrytą w zasobach wiedzę
J. Brilman (2002)	Materialne i niematerialne aktywa i zdolności organizacyjne wskazujące, co przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć
M. Wade, J. Hulland (2004)	Dostępne aktywa i zdolności, wykorzystywane w wykrywaniu i reagowaniu na szanse i zagrożenia rynkowe
W. Czakon (2007)	Całość posiadanych rzeczy, praw oraz posiadanej przez organizację wiedzy

Źródło: B. Wernerfelt, *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal” 1984, no. 2, s. 172; J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17(1), s. 101; R.M. Grant, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review” 1991, vol. 33(3), s. 118; R. Amit, P.J.H. Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, no. 14(1), s. 35; D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7, s. 516; J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 143; M. Wade, J. Hulland, *Review: The resource-based view and information systems research: Review, extension and suggestions for future research*, „MIS Quarterly” 2004, vol. 28(1), s. 109; W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007, s. 26; C.B. Bingham, K.M. Eisenhardt, *Position, leverage and opportunity: A typology of strategic logics linking resources with competitive advantage*, „Managerial and Decision Economics” 2008, vol. 29(2–3), s. 243.

Rozpatrując istotę zasobów przedsiębiorstwa, należy skupić się na istniejących rodzajach zasobów. Najczęściej pojawiającym się podziałem zasobów jest ich podział na dwie zasadnicze grupy: (1) zasoby materialne oraz (2) zasoby niematerialne²⁸³. Zasoby materialne interpretowane są jako wszelkie fizyczne aktywa będące w posiadaniu przedsiębiorstwa. Natomiast zasoby niematerialne nie mają fizycznej postaci i trudniej je

²⁸³ B. Eriksen, J. Mikkelsen, *Competitive Advantage and the Concept of Core Competence*, [w:] *Towards a Competence Theory of the Firm*, eds. N.J. Foss, Ch. Knudsen, Routledge, London 1996, s. 56–57.

scharakteryzować. Różnorodne sposoby podziału zasobów przedsiębiorstwa przedstawia tabela 2.6.

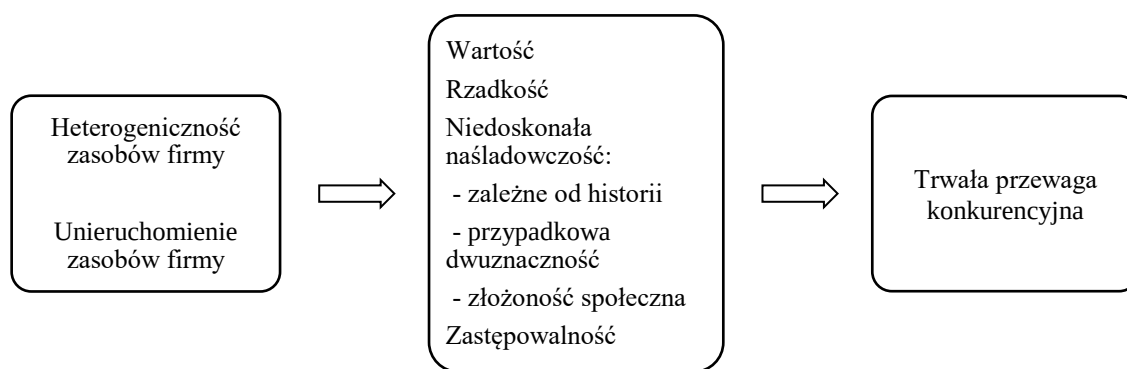
Tabela 2.6. Sposoby podziału zasobów przedsiębiorstwa

Autor (rok)	Rodzaje zasobów
J.B. Barney (1991)	Zasoby fizyczne, zasoby kapitału ludzkiego, zasoby organizacyjne
R.M. Grant (1991)	Zasoby finansowe, zasoby fizyczne, zasoby ludzkie, zasoby technologiczne, reputacja, zasoby organizacyjne
D.J. Collis, C.A. Montgomery (1995)	Zasoby materialne, zasoby niematerialne, zdolności
J. Rokita (2005)	Człowiek, zasoby fizyczne, zasoby finansowe, zasoby perceptualne, zasoby polityczne, zasoby organizacyjne, wiedza
S.D. Hunt, D.F. Davis (2008)	Zasoby finansowe, zasoby fizyczne, zasoby prawne, zasoby ludzkie, zasoby organizacyjne, zasoby informacyjne, zasoby relacyjne
C.B. Bingham, K.M. Eisenhardt (2008)	Aktywa materialne (lokalizacja, zakład, wyposażenie), aktywa niematerialne (patenty, marki, wiedza techniczna), procesy organizacyjne (rozwój produktu, wejście do kraju, partnerstwo)
S.J. Wu, S.A. Melnyk, B.B. Flynn (2010)	Zasoby materialne (finansowe i fizyczne), zasoby niematerialne (technologia, reputacja i kultura), zasoby ludzkie (specjalistyczne umiejętności i wiedza, komunikacja i motywacja)
A. Skowronek-Mielczarek (2012)	Zasoby rzeczowe, zasoby finansowe, zasoby ludzkie, zasoby informacji i wiedzy, zasoby relacyjne
A. França, J. Ferreira (2016)	Zasoby materialne (finansowe, organizacyjne, fizyczne, technologiczne), zasoby niematerialne (ludzkie, innowacje, reputacja)

Źródło: J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17(1), s. 101–102; R.M. Grant, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review” 1991, vol. 33(3), s. 118; D.J. Collis, C.A. Montgomery, *Competing on Resources: How do you create and sustain a profitable strategy?*, „Harvard Business Review” 1995, vol. 73, s. 118–128; J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 140; S.D. Hunt, D.F. Davis, *Grounding Supply Chain Management in Resource-Advantage Theory*, „Journal of Supply Chain Management” 2008, vol. 44(1), s. 12; C.B. Bingham, K.M. Eisenhardt, *Position, leverage and opportunity: A typology of strategic logics linking resources with competitive advantage*, „Managerial and Decision Economics” 2008, vol. 29(2–3), s. 243; S.J. Wu, S.A. Melnyk, B.B. Flynn, *Operational Capabilities: The Secret Ingredient*, „Decision Sciences” 2010, vol. 41(4), s. 724; A. Skowronek-Mielczarek, *Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej. Zeszyt Naukowy” 2012, nr 121, s. 130; A. França, J. Ferreira, *Resources and capabilities through the lens of value (co)creation: A literature review*, „International Journal of Innovation Science” 2016, vol. 8(3), s. 235.

Zgodnie z założeniem podejścia zasobowego posiadane przez przedsiębiorstwo kluczowe zasoby prowadzą do osiągnięcia przez nie przewagi konkurencyjnej. Aby zasoby mogły zostać określone jako zasoby kluczowe, według J.B. Barneya muszą zostać spełnione cztery warunki: (1) zasoby muszą być wartościowe, a więc wykorzystywać szanse i/lub minimalizować zagrożenia pochodzące z otoczenia, (2) zasoby muszą być rzadkie, zarówno wobec obecnej, jak i przyszłej, potencjalnej konkurencji, (3) zasoby muszą być trudne do naśladowania oraz (4) nie mogą istnieć strategiczne, równoważne substytuty wskazanych zasobów²⁸⁴. Na podstawie wymienionych cech J.B. Barney wprowadził określenie VRIS, będące skrótem powstałym od pierwszych liter angielskich słów: *valuable, rare, inimitable, substitutable*. Skróć ten w literaturze przedmiotu występuje również w postaci VRIN, w którym ostatni człon – rozumiany jako brak substytucyjności – powstał poprzez dodanie słowa „brak”, co powoduje powstanie określenia *non-substitutable*.

Zasoby, które spełniają wskazane w modelu cechy, mogą zostać uznane za zasoby będące kluczowym źródłem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. J.B. Barney wskazuje, że przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć przewagę konkurencyjną, posiadając wartościowe (z ang. *valuable*) i rzadkie (z ang. *rare*) zasoby, natomiast jeżeli zasoby te są ponadto trudne do imitacji (z ang. *imperfectly imitable*) i nie podlegają substytucji (z ang. *substitutable* lub *non-substitutable*), to wówczas przedsiębiorstwo może osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną. Rysunek 2.3 przedstawia model VRIS/VRIN opracowany przez J.B. Barneya, ukazujący cechy kluczowych zasobów.



Rysunek 2.3. Model VRIS/VRIN J.B. Barneya

Źródło: J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17(1), s. 112.

²⁸⁴ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 105–108.

W toku dalszych badań poświęconych zasobom J.B. Barney rozwinął skrót VRIS/VRIN do VRIO, uzupełniając zbiór cech zasobów o organizacyjną eksploatację (z ang. *organisational exploitation*) czy też zorganizowanie (z ang. *organization*), rozumiane jako umiejętność wykorzystania zasobów. J.B. Barney wskazał, że zamiana S na O w modelu jest możliwa, ponieważ substytucyjność zasobów jest cechą składową bycia trudnym do imitacji, dlatego też zamiana cech nie spowoduje zmiany w rozumieniu całego modelu²⁸⁵. Aby przedsiębiorstwo mogło w pełni wykorzystać właściwości VRIS/VRIN określonego zasobu, powinny w nim występować zasoby uzupełniające oraz odpowiednie zdolności w postaci struktur sprawozdawczych, systemów zarządzania i kontroli oraz polityki wynagrodzeń. Model VRIO według J.B. Barneya przedstawia tabela 2.7.

Tabela 2.7. Zasady modelu VRIO według J.B. Barneya

Zasoby				Efekt
Cenne	Rzadkie	Niepowtarzalne	Organizacyjna eksploatacja	
Nie	–	–	Nie/Tak	Niekorzystna sytuacja konkurencyjna
Tak	Nie	–	Tak	Parytet konkurencyjny
Tak	Tak	Nie	Tak	Tymczasowa przewaga konkurencyjna
Tak	Tak	Tak	Tak	Trwała przewaga konkurencyjna

Źródło: J.B. Barney, *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley Pub. Co., Reading, Mass. 1996, s. 163.

T.H. Netland i A. Aspelund zwracają uwagę, że w ramach modeli zaproponowanych przez J.B. Barneya do zasobów oraz zdolności przedsiębiorstwa należy uznać, iż cechy VRIS/VRIN dotyczą zasobu, natomiast organizacyjna eksploatacja w modelu VRIO związana jest ze zdolnościami procesowymi w obszarze rozmieszczania zasobów²⁸⁶. Posiadanie cech VRIN/VRIO przez poszczególne zasoby, a w szczególności zdolności przedsiębiorstwa, stanowi przesłankę osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa.

Zasoby, będące posiadanymi przez przedsiębiorstwo aktywami, zapewniają mu szereg korzyści, przede wszystkim umożliwiając mu realizowanie jego podstawowych zadań

²⁸⁵ T.H. Netland, A. Aspelund, *Company-Specific Production Systems and Competitive Advantage: A Resource-Based View on the Volvo Production System*, „International Journal of Operations & Production Management” 2013, vol. 33, iss. 11/12, s. 1516.

²⁸⁶ *Ibidem*, s. 1514.

i prowadzenie bieżącej działalności. Kluczową cechą zasobów w kontekście tematyki niniejszej pracy jest stanowienie bazy do rozwoju zdolności. Jak pisze R. Makadok, zdolności przedsiębiorstwa wykorzystywane są do tego, aby poprawić produktywność pozostałych zasobów²⁸⁷. Rekonfiguracja posiadanych zasobów wymaga od przedsiębiorstwa posiadania określonych zdolności, a jednocześnie rozwijanie zdolności w całkowitym oderwaniu od zasobów jest niemożliwe.

Co więcej, zasoby oraz zdolności przedsiębiorstwa są ze sobą powiązane i w znacznej mierze zależą od siebie nawzajem. Jak argumentują R. Amit i P.J.H. Shoemaker, poszczególne zasoby mogą zostać wykorzystane w rozwoju zdolności przedsiębiorstwa, przekładając się na określone efekty²⁸⁸, prowadzące do wzmocnienia sukcesu przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa powinny koncentrować swoje zadania nie tylko na pozyskiwaniu wyjątkowych zasobów, ale również na ich właściwym dostosowaniu do oczekiwań rynku. Jest to o tyle trudne zadanie, że zmiany zachodzące w otoczeniu są zazwyczaj niezwykle dynamiczne, co powoduje, iż przedsiębiorstwo jest zmuszone do szybkiego reagowania na pojawiające się zmiany. Zasoby, aby dostosowywać się do ciągłych zmian, muszą więc podlegać ciągłym modyfikacjom, co jest niezwykle wymagające, zwłaszcza w przypadku zasobów materialnych. Ograniczenia związane z dostosowaniem zasobów są możliwe do eliminacji poprzez wykorzystanie określonych zdolności skupionych na modyfikacji zasobów, natomiast zasobem umożliwiającym w szczególny sposób kształtowanie i rozwój zdolności oddziałujących na sukces przedsiębiorstwa jest zasób strategiczny, jakim jest wiedza.

2.4.2. Zdolności a wiedza przedsiębiorstwa

Zdolności przedsiębiorstwa pozwalają na efektywne wykorzystanie zasobów, tak by prowadzić do osiągnięcia określonych korzyści. Zasobem szczególnie związanym ze zdolnościami przedsiębiorstwa jest wiedza. Wiedza nie tylko pozwala właściwie wykorzystywać zdolności przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim stanowi jeden z budulców zdolności. Jak pisze S.G. Winter, zdolności składają się z wypracowanych wzorców wiedzy

²⁸⁷ R. Makadok, *Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22, (5), s. 388.

²⁸⁸ R. Amit, P.J.H. Schoemaker, *op. cit.*, s. 35.

i umiejętności, zmieniających się wraz z upływem czasu w rutyny organizacyjne²⁸⁹. Co więcej, wiedza stanowi podstawę kreowania wartości dodanej, będącej efektem jej wykorzystania wraz z innymi zasobami przedsiębiorstwa. Wartość tę można rozumieć jako zdolność wykorzystywania wiedzy, tak by osiągać lepsze efekty realizacji zadań²⁹⁰.

Jednym z pierwszych badaczy przedstawiających wiedzę jako zasób przedsiębiorstwa był P. Drucker, który wprowadził do zbioru pojęć związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem nowe pojęcia, takie jak „praca z wiedzą” (z ang. *knowledge work*) i „pracownik wiedzy” (z ang. *knowledge worker*). Według P. Druckera podstawą zarządzania jest produktywnie wykorzystanie wiedzy²⁹¹.

Wiedza jako niematerialny zasób przedsiębiorstwa posiada kilka cech wyróżniających, takich jak: (1) niewyczerpalność wiedzy, (2) symultaniczność wiedzy, (3) nieliniowość wiedzy i (4) nieokreśloność wiedzy²⁹².

Niewyczerpalność wiedzy związana jest ze wzrostem wartości wiedzy, która zwiększa się w miarę upływu czasu. Symultaniczność wiedzy oznacza możliwości jej wykorzystania w tym samym czasie przez wiele osób w różnych miejscach. Nieliniowy charakter wiedzy dotyczy ilości wiedzy, z której mogą korzystać przedsiębiorstwa. W zależności od konkretnej sytuacji przedsiębiorstwo może wykorzystywać duże ilości wiedzy, które nie prowadzą do określonego celu, lub wręcz przeciwnie – to mała ilość wiedzy może zapewnić osiągnięcie zamierzeń. Określona ilość wiedzy w różnych przedsiębiorstwach może prowadzić do różnych efektów. Wreszcie nieokreśloność wiedzy związana jest z nieprzewidywalnymi skutkami jej wykorzystania, jak również ryzykiem dotyczącym korzystania z danej wiedzy. Ta nieokreśloność oznacza uniwersalny charakter wiedzy, która może być wykorzystywana w różnorodnych sytuacjach, prowadząc do zróżnicowanych rezultatów²⁹³.

Wiedzę można sklasyfikować, przyjmując jako kryterium podziału cel i sposób jej wykorzystania. Wówczas wskazać można na występowanie czterech rodzajów wiedzy: (1) wiedzieć „co” (z ang. *know-what*), (2) wiedzieć „dlaczego” (z ang. *know-why*), (3)

²⁸⁹ S.G. Winter, *The satisficing principle in capability learning*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, Iss. 10–11, s. 983.

²⁹⁰ Y. Xu, A. Bernard, *Knowledge value chain: An effective tool to measure knowledge value*, „International Journal of Computer Integrated Manufacturing” 2010, vol. 23, no. 11, s. 958.

²⁹¹ M. Klimczok, A. Tomczyk, *Zarządzanie wiedzą – współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS. Zarządzanie” 2012, t. 13, nr 2, s. 165.

²⁹² A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 89–90.

²⁹³ *Ibidem*, s. 89–90.

wiedzieć „jak” (z ang. *know-how*) i (4) wiedzieć „kto” (z ang. *know-who*)²⁹⁴. Wiedzieć „co” określa wiedzę związaną z faktami. Wiedzieć „dlaczego” oznacza wiedzę dotyczącą reguł występujących w naturze i społeczeństwie. Wiedzieć „jak” to wiedza skupiona na umiejętnościach ludzi i zespołów. Natomiast wiedzieć „kto” to wiedza określająca posiadacza wiedzy.

Jak podkreśla R.M. Grant, wiedza stanowi strategiczny zasób przedsiębiorstwa, kształtujący pozostałe zasoby, przyczyniając się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu. Wiedza jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa wyłoniła się jako efekt zmian rynkowych związanych z wykorzystywaniem przez przedsiębiorstwa tożsamych zasobów²⁹⁵. O strategicznym charakterze wiedzy świadczyć może fakt, że wiedza jest zasobem niezwykle trudnym do powielania, mającym unikalny charakter, w szczególności jeżeli wiedza ta powstała na skutek procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo. Ponadto do cech stanowiących o strategicznym charakterze wiedzy zaliczyć należy jej komplementarność i trwałość²⁹⁶.

Także M.H. Zack zwraca szczególną uwagę na unikalność wiedzy (z ang. *unique*). Unikalność odnosi się do wyjątkowości i bycia trudnym do imitacji – im bardziej szczegółna jest wiedza, tym większy sukces może osiągnąć przedsiębiorstwo²⁹⁷. Możliwe jest oczywiście przenoszenie wiedzy między przedsiębiorstwami, natomiast będzie to wiedza pracowników czy też efekt wykorzystania wiedzy w postaci powstałych rozwiązań i patentów. Wiedza będąca zasobem strategicznym powoduje, że wszystkie zdolności powstałe na jej podstawie stanowią będą zdolności strategiczne, mające szczególny udział w kształtowaniu sukcesu przedsiębiorstwa.

Ponadto wiedza jest jedynym zasobem przedsiębiorstwa, który powiększa się wraz z jej użyciem. Wykorzystanie wiedzy powoduje, że tworzone są nowe rozwiązania, które następnie stają się wiedzą przedsiębiorstwa. Im bardziej wartościowa jest posiadana przez przedsiębiorstwo wiedza, tym korzystniejszą pozycję strategiczną może ono osiągnąć na rynku.

²⁹⁴ B.A. Lundvall, B. Johnson, *The learning economy*, „Journal of Industry Studies” 1994, vol. 1, no. 2, s. 27–28.

²⁹⁵ R.M. Grant, *Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*, „Organizational Science” 1996, vol. 7, no. 4, s. 375–376.

²⁹⁶ *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOIK Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 80.

²⁹⁷ M.H. Zack, *Developing a knowledge strategy*, „California Management Review” 1999, vol. 41, no. 3, s. 128.

Wskazując na strategiczny charakter wiedzy, zasadne wydaje się przedstawienie koncepcji zarządzania opartego na wiedzy (z ang. *knowledge-based management* – KBM), która może wносить istotny wkład w kształtowanie i rozwój zdolności przedsiębiorstwa oddziałujących na budowanie jego sukcesu. Koncepcja ta upatruje źródeł przewagi konkurencyjnej w posiadanej przez przedsiębiorstwo wiedzy. Koncepcja zarządzania opartego na wiedzy postrzega przedsiębiorstwo jako jednostkę tworzącą, integrującą i przekazującą wiedzę²⁹⁸, co znacznie różni się spojrzenia na wiedzę zaproponowanego przez przedstawione wcześniej podejście zasobowe, zgodnie z którym wiedza stanowi jeden z wielu zasobów przedsiębiorstwa. Koncepcja zarządzania opartego na wiedzy bazuje na założeniu, że sukces przedsiębiorstwa zależy jest od jego zdolności do rozwijania nowych zasobów opartych na wiedzy, które to zdolności tworzą kompetencje przedsiębiorstwa²⁹⁹.

Posiadana i pozyskiwana wiedza umożliwia przedsiębiorstwu realizowanie określonych celów, zapewniając nie tylko rozwój, ale również spełnienie podstawowych funkcji. Wiedza nie tylko umożliwia realizację wielu zadań, ale także – jak pokazują badania Y. Li i X. Wang – ma znaczenie w kontekście kreowania zdolności przedsiębiorstwa. Autorzy ci wskazali, że otwartość na wiedzę, zaangażowanie w proces jej pozyskiwania i wspólna wizja przedsiębiorstwa mają pozytywny wpływ na jego zdolności dynamiczne. Wykorzystywanie wiedzy pozwala integrować procesy, co stwarza możliwości tworzenia nowych rozwiązań, w tym nowych zdolności. Zdolności te pozwalają również na szybsze niż konkurencja dostosowanie się do zmian rynkowych, prowadząc do zdobycia lepszej pozycji rynkowej³⁰⁰.

Udział wiedzy w kształtowaniu zdolności podkreślają również R. Sanchez, A. Heene i H. Thomas³⁰¹ oraz M. Easterby-Smith i I.M. Prieto³⁰², którzy argumentują, że zasoby wiedzy stanowią bazę rozwoju zdolności przedsiębiorstwa, będących podstawą rozwoju jego kompetencji. Wiedza o procesach zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa, jak również wiedza o rynku dostarcza przedsiębiorstwu narzędzi do powstania nowych zdolności lub rekonfiguracji obecnych. Bez wiedzy przedsiębiorstwo nie może budować

²⁹⁸ N.G. Theriou, V. Aggelidis, G.N. Theriou, *A Theoretical Framework Contrasting the Resource-Based Perspective and the Knowledge-Based View*, „European Research Studies” 2009, vol. XII, iss. 3, s. 179–182.

²⁹⁹ *Ibidem*, s. 179–182.

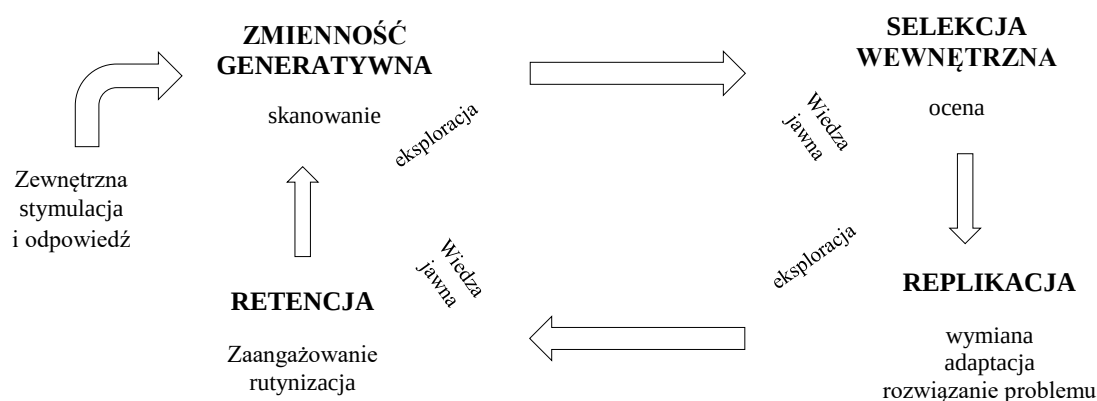
³⁰⁰ Y. Li, X. Wang, *A Study on the Correlations among Organizational Learning, Dynamic Capabilities, and Innovation Performance of Innovative Firms*, „School of Economics and Management” 2022, vol. 2022, s. 3–7, 13.

³⁰¹ Szerzej zob. R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas, *Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition*, [w:] *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, eds. R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas, Elsevier, London 1996, s. 1–36.

³⁰² Szerzej zob. M. Easterby-Smith, I.M. Prieto, *Dynamic Capabilities and Knowledge Management: An Integrative Role for Learning?*, „British Journal of Management” 2008, vol. 19, no. 3, s. 235–249.

zdolności, gdyż bez podstawowych informacji o sposobie funkcjonowania nie jest ono w stanie zidentyfikować swoich kluczowych obszarów, sposobu realizacji procesów czy struktury organizacyjnej, a tym samym zidentyfikować potrzebnych zdolności. Tworzenie zdolności wymaga wiedzy nie tylko o stanie przedsiębiorstwa, ale również o warunkach panujących w otoczeniu. Bez informacji o działaniach konkurencji i potrzebach klienta przedsiębiorstwo nie może określić swoich celów, a następnie sposobów ich realizacji, a więc również zdolności, które mogą przyczynić się do osiągnięcia tych zamierzeń. Wiedza – zarówno wewnętrzna, jak i pochodząca z rynku – stanowi podstawę rozwoju zdolności przedsiębiorstwa, dlatego tak istotne jest w nim nabywanie, rozszerzanie i kształtowanie wiedzy. Zdolności budowane na wiedzy stanowią mogą podstawę tworzenia przedsiębiorstwa, jeżeli owa wiedza będzie unikalna i wyjątkowa oraz pozwoli nie tylko na kreowanie zdolności, ale także ich późniejsze rozwijanie, tak by zdolności wciąż były aktualne.

Wskazując na zależność pomiędzy wiedzą a zdolnościami przedsiębiorstwa, należy przytoczyć publikację M. Zollo i S.G. Wintera. Autorzy ci argumentują, że proces uczenia się prowadzi do powstania zdolności dynamicznych, które oddziałują na wykształcenie się procedur operacyjnych. Ponadto M. Zollo i S.G. Winter zaprezentowali model „cyklu rozwoju wiedzy” (z ang. *the cyclical evolution of organizational knowledge*), wskazujący na powstanie wiedzy wykorzystywanej w kształtowaniu zdolności przedsiębiorstwa (rysunek 2.4)³⁰³.



Rysunek 2.4. Cykl rozwoju wiedzy według M. Zollo i S.G. Wintera

Źródło: M. Zollo, S.G. Winter, *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, „Knowledge, Knowing, and Organizations” 2002, vol. 13, s. 343.

³⁰³ M. Zollo, S.G. Winter, *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, „Knowledge, Knowing, and Organizations” 2002, vol. 13, s. 343.

W modelu cyklu rozwoju wiedzy M. Zollo i S.G. Wintera wiedza stanowi efekt przejścia przez cztery etapy modelu, a mianowicie: (1) zmienność generatywną (z ang. *generative variation*), (2) selekcję wewnętrzną (z ang. *internal selection*), (3) replikację (z ang. *replication*) i (4) retencję (z ang. *retention*)³⁰⁴.

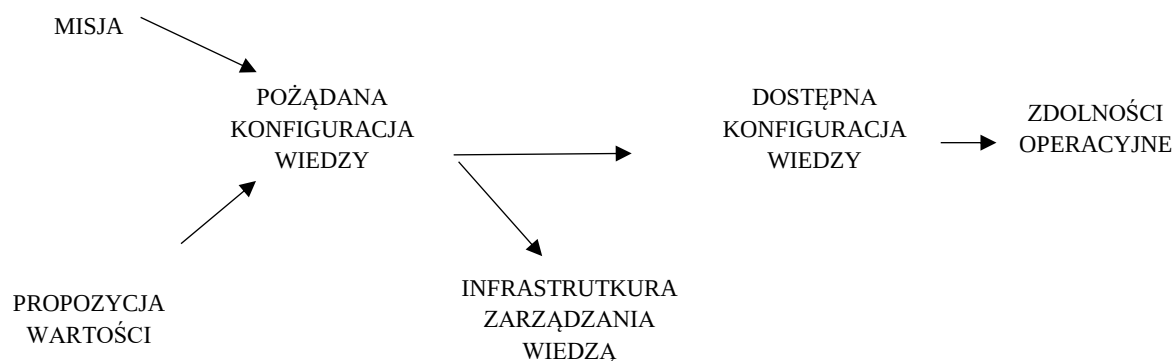
Cykl rozwoju wiedzy rozpoczyna się od etapu wariacji, w którym powstaje zbiór pomysłów przedstawiający nowe rozwiązania dotychczasowych problemów na podstawie zewnętrznych stymulant w postaci zachowania konkurencji czy odkryć naukowych. Sugestie te są następnie poddane wewnętrznej selekcji w drugim etapie cyklu, gdzie oceniany jest potencjał opracowanych rozwiązań. Etap trzeci cyklu, tj. replikacja, związany jest z rozpowszechnianiem w przedsiębiorstwie nowej wiedzy. Ostatni etap cyklu rozwoju wiedzy polega na zakorzenieniu wiedzy zarówno w strukturze przedsiębiorstwa, jak i w zachowaniu pracowników. Wiedza powstała w wyniku cyklu jej rozwoju stanowi podstawę do kształtowania zdolności przedsiębiorstwa. Co więcej, na każdym etapie cyklu rozwoju wiedzy kreowane i wykorzystywane są zdolności, które prowadzą do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa³⁰⁵.

Również G. Cepeda i D. Vera przedstawili sekwencyjny model zdolności oparty na wiedzy (rysunek 2.5). Model ten zakłada, że efektem stworzenia misji i wartości, opracowania właściwej konfiguracji wiedzy i jej wykorzystania poprzez infrastrukturę zarządzania wiedzą będzie wykształcenie się zdolności operacyjnych. Co więcej, sekwencyjny model oparty na wiedzy zakłada, że powstałe w ten sposób zdolności operacyjne stają się bazą do tworzenia zdolności dynamicznych. Modyfikacje wiedzy i zdolności operacyjnych w celu dostosowania się do zmiennych oczekiwań rynku prowadzą do wykształcenia się zdolności dynamicznych, mających kluczowe znaczenie w budowaniu i wzmacnianiu sukcesu przedsiębiorstwa³⁰⁶.

³⁰⁴ *Ibidem*, s. 343.

³⁰⁵ *Ibidem*, s. 343.

³⁰⁶ G. Cepeda, D. Vera, *Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective*, „Journal of Business Research” 2007, vol. 60, s. 428–430.



Rysunek 2.5. Sekwencyjny model zdolności przedsiębiorstwa oparty na wiedzy

Źródło: G. Cepeda, D. Vera, *Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective*, „Journal of Business Research” 2007, vol. 60, s. 428.

Sekwencyjny model zdolności przedsiębiorstwa oparty na wiedzy według G. Cepedy i D. Vera zakłada istnienie trzech elementów pozwalających na powstanie zdolności operacyjnych. Element pierwszy polega na opracowaniu właściwej misji przedsiębiorstwa i określonej wartości dla klientów. Istotne jest, aby zarówno misja, jak i proponowana wartość zostały ukształtowane jako odpowiedź na pojawiające się potrzeby klientów³⁰⁷.

Element drugi to identyfikacja konfiguracji wiedzy. Pojawiająca się w modelu konfiguracja wiedzy jest zbiorem wiedzy strategicznej będącej sumą wiedzy, którą można powiązać z kluczowymi czynnikami sukcesu przedsiębiorstwa. Menedżerowie są zobowiązani do określenia wiedzy niezbędnej do osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa. Pożądana konfiguracja wiedzy oznacza wiedzę, którą przedsiębiorstwo powinno dysponować z uwagi na branżę i realizowaną strategię, natomiast dostępna konfiguracja wiedzy stanowi wiedzę rzeczywiście wykorzystywaną przez przedsiębiorstwo³⁰⁸.

Element trzeci sekwencyjnego modelu opartego na wiedzy zakłada zdobycie niezbędnych zasobów koniecznych do wykorzystania posiadanej wiedzy, dlatego też w modelu umieszczono infrastrukturę zarządzania wiedzą pozwalającą na pozyskiwanie i rozpowszechnianie wiedzy w przedsiębiorstwie. Do infrastruktury zarządzania wiedzą zaliczyć można ludzi, technologię oraz zasady zarządzania wiedzą³⁰⁹.

Należy zaznaczyć, że wiedza wykorzystywana do kreowania zdolności powinna mieć charakter zarówno zbiorowy, jak i indywidualny, będąc wiedzą organizacyjną oraz wiedzą posiadaną przez konkretnych pracowników. Wiedza powinna być w przedsiębiorstwie

³⁰⁷ *Ibidem*, s. 429.

³⁰⁸ *Ibidem*, s. 429.

³⁰⁹ *Ibidem*, s. 429–430.

w określony sposób przekazywana i rozpowszechniana. Z uwagi na fakt, że każdy pracownik, niezależnie od poziomu wykształcenia czy doświadczenia, posiada określony poziom wiedzy na dany temat, istotna jest integracja wiedzy jako całości. Zarządzanie wiedzą powinno wówczas skupiać zadania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz z identyfikowaniem, integrowaniem i przekazywaniem wiedzy.

2.4.3. Zdolności a kompetencje przedsiębiorstwa

Istotnym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa, łączącym w sobie zarówno zasoby, zdolności, jak i wiedzę, są kompetencje przedsiębiorstwa. Pierwotnie kompetencje przedsiębiorstwa były definiowane jako specyficzne zasoby, prowadzące do osiągnięcia lepszych od konkurencji wyników, stające się efektem integrowania materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa³¹⁰. Wraz z rozwojem podejścia zorientowanego na kompetencje były one coraz mocniej odróżniane od zasobów *sensu stricto*, integrując różnorodne zdolności i wiedzę przedsiębiorstwa. Definicje kompetencji przedsiębiorstwa przedstawia tabela 2.8.

Tabela 2.8. Definicje kompetencji przedsiębiorstwa

Autor (rok)	Definicje kompetencji przedsiębiorstwa
D. Turner, M. Crawford (1996)	Zbiór umiejętności, wiedzy i zachowań w przedsiębiorstwie, bazujący na systemach, procesach i strukturach przedsiębiorstwa
M. Javidan (1998)	Międzyfunkcyjna integracja i koordynacja zdolności, dotycząca czynności i zasobów wdrażanych oraz wykorzystywanych w przedsiębiorstwie
A. Sajkiewicz (2002)	Zbiór wiedzy i zdolności rozwijany w procesie pracy, zapewniający osiągnięcie założonych efektów
T.J. Lehtonen (2005)	Trwałe zdolności mające strategiczne znaczenie w osiąganiu sukcesu przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem aktualnych i przyszłych zachowań konkurencji
S. Ray, K. Ramakrishnan (2006)	Kombinacje zasobów przedsiębiorstwa, występujących w postaci i ilości zabezpieczających jego działalność, których integracja na skutek właściwych procesów zarządczych i czynności rutynowych zapewnia osiągnięcie celów przedsiębiorstwa
J. Brinckmann (2008)	Pośrednie czynniki sukcesu, które oddziałują na czynności związane z sukcesem

³¹⁰ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 230.

Źródło: D. Turner, M. Crawford, *Managing Current and Future Performance: The Role of Competence*, [w:] *Competence-Based Competition Theory and Practice in the New Strategic Management*, eds. R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas, Elsevier, London 1996, s. 242; M. Javidan, *Core competence: What does it mean in practice?*, „Long Range Planning” 1998, vol. 31, Iss. 1, s. 61; A. Sajkiewicz, *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002, s. 90; T.J. Lehtonen, *Building Strategic HRM Practices within the Competence-Based View: Introducing a CBM-Based Strategic HRM Framework*, [w:] *Competence Perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal: Advances in Applied Business Strategy*, eds. R. Sanchez, A. Heene, vol. 9, Elsevier Ltd., Oxford 2005, s. 133; S. Ray, K. Ramakrishnan, *Resources, Competences and Capabilities Conundrum: A back-to-basics call*, „Decision” 2006, vol. 33, no. 2, s. 4–15; J. Brinckmann, *Competence of Top Management Teams and Success of New Technology-Based Firms: A Theoretical and Empirical Analysis Concerning Competencies of Entrepreneurial Teams and the Development of Their Ventures*, Deutscher Universitätsverlag Wiesbaden, Wiesbaden 2008, s. 21.

Tak jak nie wszystkie zasoby i zdolności, tak nie wszystkie kompetencje przedsiębiorstwa są uznawane za istotne w osiąganiu sukcesu. Kompetencje mające największy udział w osiąganiu sukcesu przez przedsiębiorstwo zostały wprowadzone do zarządzania strategicznego przez I.H. Ansoffa i K.R. Andrews, a następnie szeroko opisane przez C.K. Prahalad i G. Hamela. Są one określane mianem kompetencji kluczowych (z ang. *core competences*) lub kompetencji wyróżniających się (z ang. *distinctive competences*), zgodnie z terminologią przyjętą przez E. T. Penrose, a następnie rozwijaną przez Ch.W. Hilla i G.R. Jonesa³¹¹.

Kompetencje przedsiębiorstwa rozpatrywane w kontekście osiągania sukcesu stanowią element rozważań koncepcji konkurencyjności opartej na kompetencjach (z ang. *competency-based competition*). Za głównych przedstawicieli koncepcji konkurencyjności opartej na kompetencjach uznaje się C.K. Prahalad i G. Hamela, którzy w swoich badaniach nad kompetencjami porównują przedsiębiorstwo do drzewa. Pniem i konarami drzewa są kluczowe dla przedsiębiorstwa produkty, nadające układ poszczególnym jednostkom oraz prowadzące do osiągnięcia efektów w formie produktów finalnych przedstawionych w postaci liści, kwiatów i owoców. Kluczowe kompetencje zostały tutaj porównane do korzeni doprowadzających konieczne do funkcjonowania składniki. C.K. Prahalad i G. Hamel wskazują, że kompetencje kluczowe to zbiorowe uczenie się przedsiębiorstwa, skupione na koordynowaniu różnorodnych umiejętności i technologii³¹².

³¹¹ Szerzej zob. W. Hill, G.R. Jones, *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin, Boston 1992.

³¹² C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, no. 6528, s. 4–5.

Co więcej, według C.K. Prahalada i G. Hamela kompetencje kluczowe nie tylko pozwalają na realizację procesów w przedsiębiorstwie, ale także przy wykorzystaniu wiedzy pozwalają na określenie kierunków i stanowią podstawę rozwoju przedsiębiorstwa³¹³.

Jak pisze G. Urbanek, kompetencje kluczowe to kompetencje tworzące wartość dla klienta. Powinny one zapewnić klientom dodatkową, ważną dla nich korzyść. Ponadto ważne jest, aby kompetencje charakteryzowały się unikalnością, miały zastosowanie również w przyszłych, nie tylko obecnych działaniach oraz były trudne do imitacji³¹⁴. Natomiast według K. Nowickiej kluczowe kompetencje to zbiór wiedzy, umiejętności i wyjątkowych metod operacyjnych, które prowadzą do powstania produktów lub usług niosących wartość dzięki, której klienci dokonują zakupu³¹⁵.

Natomiast J.B. Quinn i F.G. Hilmer, określając kompetencje kluczowe, wskazują, że: (1) są to zbiory umiejętności lub wiedzy, (2) są to elastyczne, długoterminowe platformy zdolne do adaptacji lub ewolucji, (3) występują w ograniczonej ilości, (4) są unikalnymi źródłami rozwoju w łańcuchu wartości, (5) są to dziedziny, w których przedsiębiorstwo może panować nad konkurencją, (6) są to elementy istotne dla klientów w długim okresie, (7) są wbudowane w system przedsiębiorstwa³¹⁶.

Również C.K. Prahalad i G. Hamel zaproponowali trzy cechy, które powinny spełnić kompetencje, aby zostały uznane za kluczowe. Cechy te to: (1) zapewnienie dostępu do różnorodnych rynków, (2) dostosowanie do potrzeb zakupowych klientów i (3) bycie trudnym do naśladowania przez konkurencję³¹⁷.

Swoje kryteria kompetencji kluczowych przedstawiają również R. Sanchez i A. Heene, wskazując, że kompetencje powinny: (1) zapewniać reakcję na zmiany otoczenia, (2) uwzględniać systemowe zarządzanie przedsiębiorstwem, (3) umożliwić tworzenie wartości dla klienta i (4) uwzględniać całościowe ujęcie relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem³¹⁸.

³¹³ *Ibidem*, s. 5.

³¹⁴ G. Urbanek, *Kompetencje jako opcje strategiczne przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 12(791), s. 8.

³¹⁵ K. Nowicka, *Innowacja wartości przez outsourcing niekluczowych kompetencji*, „International Journal of Management and Economics” 2011, nr 32, s. 351.

³¹⁶ J.B. Quinn, F.G. Hilmer, *Strategic Outsourcing*, „Sloan Management Review” 1994, vol. 35, no. 4, s. 45–47.

³¹⁷ *Ibidem*, s. 1–15.

³¹⁸ R. Matwiejczuk, *Istota i podstawowe wymiary koncepcji competence-based management*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2018, z. 118, s. 389.

Z kolei K. Moszkowicz do cech kompetencji kluczowych zalicza: (1) bazowanie na wiedzy, (2) ograniczoność udziału w transakcji kupna i sprzedaży, (3) posiadanie widocznych korzyści, (4) charakterystyczność dla przedsiębiorstwa, (5) bycie trudnym do naśladowania, (6) trudno dostępne zamienniki, (7) udział w tworzeniu nowych produktów³¹⁹.

Podobny zbiór cech kompetencji kluczowych przedstawia G. Gierszewska, wskazując na takie cechy jak: (1) niewidoczność, (2) bycie trudnym do imitacji, (3) brak substytutów, (4) trwałość, (5) przewaga nad kompetencjami konkurentów, (6) ułatwienie w wejściu na nowe rynki, (7) zapewnienie współpracy z klientami³²⁰.

Zasoby stanowiące materialne i niematerialne aktywa przedsiębiorstwa stanowią bazę do rozwoju jego zdolności, a następnie kompetencji, dlatego też tak istotne jest, aby przedsiębiorstwa nabywały jedynie te zasoby, które prowadzić będą do osiągnięcia zamierzonych celów, a więc spełniających cechy VRIN wprowadzone przez J.B. Barneya. Cenne, rzadkie, trudne do imitacji i wartościowe zasoby przyczyniają się do wykształcenia wewnątrz przedsiębiorstwa określonych zdolności związanych z efektywnym wykorzystaniem zasobów, a w konsekwencji prowadzą do powstania i rozwijania określonych kompetencji przedsiębiorstwa przyczyniających się do realizacji jego celów. Zasoby, zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa tworzą zbiór czynników sukcesu przedsiębiorstwa, prowadząc do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, dlatego tak ważna jest ich integracja jako potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa.

³¹⁹ K. Moszkowicz, *Zasobowy model formułowania strategii przedsiębiorstwa a procesy innowacyjne*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe nr 1025, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2004, s. 230.

³²⁰ G. Gierszewska, *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami organizacji*, red. E. Masłyk-Musiał, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa 2005, s. 33–34.

3. ZDOLNOŚCI LOGISTYCZNE A SUKCES PRZEDSIĘBIORSTWA

3.1. Pojęcie zdolności logistycznych

Zdolności logistyczne (z ang. *logistics capabilities*) są grupą zdolności przedsiębiorstwa, które z uwagi na pełnione funkcje związane są z wykorzystaniem zasobów logistycznych. Zdolności logistyczne dotyczą realizacji procesów i zadań logistycznych, prowadząc do realizacji założonych celów oraz generowania wartości³²¹. Co więcej, S. Olavarrieta i A.E. Ellinger wskazują na występowanie nie tylko „tradycyjnych”, ale również wyróżniających się zdolności logistycznych, na które składają się aktywa materialne, rutyny organizacyjne, wiedza i umiejętności pracowników, które wymagają czasu koniecznego do ich rozwoju³²².

E.A. Morash, C.L.M. Droge oraz S.K. Vickery za zdolności logistyczne uznają zdolności, procesy organizacyjne, wiedzę i umiejętności, które umożliwiają przedsiębiorstwu osiągnięcie wysokiej wydajności oraz trwałej przewagi konkurencyjnej³²³.

Z kolei R. Matwiejczuk wskazuje, że zdolności logistyczne to „zbiory umiejętności w zakresie integracji i wykorzystania zasobów logistycznych”³²⁴. Wskazane tu umiejętności są rozumiane jako umiejętności logistyczne będące sposobami postępowania w obszarze rozwoju kwalifikacji logistycznych. Umiejętności te pozwalają na akumulowanie, integrację i wykorzystanie zasobów logistycznych.

Natomiast P.J. Daugherty, T.P. Stank oraz A.E. Ellinger przedstawiają zdolności logistyczne z punktu widzenia zasobów jako ich część. Wskazują, że zdolności logistyczne są to wszystkie te czynności, które przedsiębiorstwo wykonuje na tyle dobrze, iż pozwala mu to konkurować na rynku³²⁵. Ponadto autorzy ci argumentują, że zdolności logistyczne związane są z czynnościami, które przedsiębiorstwo wykonuje wyjątkowo umiejętnie, co stanowi element konkurencyjny na rynku. Wówczas zdolności logistyczne obejmują czynności, takie jak obsługa klienta, reakcja na potrzeby klientów, cykl zamówień i procesy

³²¹ R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki...*, s. 50.

³²² S. Olavarrieta, A.E. Ellinger, *Resource based theory and strategic logistics research*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 1997, vol. 27, s. 566.

³²³ E.A. Morash, C.L.M. Droge, S.K. Vickery, *Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success*, „Journal of Business Logistics” 1996, vol. 17, no. 1, s. 1.

³²⁴ R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki...*, s. 50.

³²⁵ P.J. Daugherty, T.P. Stank, A.E. Ellinger, *op. cit.*, s. 35–36.

przedsiębiorstwa³²⁶. Również D.W. Fernandes, R.G. Moori i V.A.V. Filho uznają za zdolności logistyczne podzbiór zasobów pozwalających przedsiębiorstwu na wydajniejsze wykorzystanie pozostałych zasobów i wyróżnienie się na tle konkurencji³²⁷.

P. Evangelista, R. Mogre, A. Perego, A. Raspagliesi oraz E. Sweeney piszą, że zdolności logistyczne należy rozpatrywać w trzech wymiarach: (1) zdolności operacyjnych, (2) zdolności informacyjnych i (3) integracji obu grup zdolności³²⁸. Autorzy ci powołują się przy tym na prace R.M. Granta, który określił zdolności logistyczne jako „zdolność zespołu lub zasobów do wykonania jakiegoś zadania lub działalności”³²⁹, a także na prace N.T. Sheehana i N.J. Fossa, którzy za zdolność logistyczną uznają zdolności do realizacji zadania³³⁰. Na podstawie tych założeń autorzy definiują zdolności logistyczne jako zdolności przedsiębiorstwa do realizacji zadań logistycznych, mających usprawnić czynności w ramach łańcucha dostaw³³¹. Definicje zdolności logistycznych przedstawia tabela 3.1.

Tabela 3.1. Definicje zdolności logistycznych

Autor (rok)	Definicje zdolności logistycznych
D. Bowersox (1995)	Zdolność przedsiębiorstw do świadczenia wysokiej jakości usług logistycznych w celu minimalizacji kosztów
J.T. Mentzer, S. Min, L.M. Bobbitt (2004)	Unikalne umiejętności, które są nabywane, utrzymywane i wzmacniane w konkurencji opartej na czasie i jakości
T.L. Esper, B.S. Fugate, B. Davis-Sramek (2007)	Zdefiniowana zdolność umożliwiająca dostarczenie zamówień w określonym czasie, skrócenie czasu reakcji w łańcuchu dostaw, jego integrację oraz komunikację i wymianę informacji z partnerami w łańcuchu dostaw
D.M. Gligor, M.C. Holcomb (2012)	Złożone wiązki umiejętności będące efektem posiadanej wiedzy

³²⁶ *Ibidem*, s. 35–52.

³²⁷ D.W. Fernandes, R.G. Moori, V.A.V. Filho, *op. cit.*, s. 359.

³²⁸ P. Evangelista, R. Mogre, A. Perego, A. Raspagliesi, E. Sweeney, *A survey based analysis of IT adoption and 3PLs' performance*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2012, vol. 17, no. 2, s. 173.

³²⁹ Szerzej zob. R.M. Grant, *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, „California Management Review” 1991, vol. 33, iss. 3, s. 114–135.

³³⁰ Szerzej zob. N.T. Sheehan, N.J. Foss, *Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through Porterian activity analysis*, „Management Decision” 2007, vol. 45, no. 3, s. 450–461.

³³¹ P. Evangelista, R. Mogre, A. Perego, A. Raspagliesi, E. Sweeney, *op. cit.*, s. 172.

Tabela 3.1. Definicje zdolności logistycznych c.d.

Autor (rok)	Definicje zdolności logistycznych
J.C. Essila (2018)	Zbiór aktywów fizycznych, takich jak budynki, zakłady, fabryki, centra przetwórcze, centra dystrybucyjne i magazyny, media, zasoby ludzkie, komputery i pojazdy transportowe, w tym m.in. samochody, ciężarówki, pociągi, samoloty i statki, materiały i towary oraz informacje pomocnicze
L.D. Mathien (2020)	Zbiór zasobów przedsiębiorstwa wspierających osiągnięcie strategicznych celów logistyki

Zródło: D. Bowersox, *World class logistics: The challenge of managing continuous change*, „Council of Logistics Management” 1995, vol. 3, s. 56–58; J.T. Mentzer, S. Min, L.M. Bobbitt, *Toward a unified theory of logistics*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2004, vol. 34, no.8, s. 611; T.L. Esper, B.S. Fugate, B. Davis-Sramek, *Logistics Learning Capability: Sustaining the Competitive Advantage Gained through Logistics Leverage*, „Journal Business Logistics” 2007, no. 28, s. 58; D.M. Gligor, M.C. Holcomb, *Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility: A systematic literature review*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2012, vol. 17, no. 4, s. 445; J.C. Essila, *The Impact of Enterprise Resource Planning on Job Shop Manufacturing Supply Chain Management*, „The IUP Journal of Supply Chain Management” 2018, vol. XV, iss. 3, s. 52; L.D. Mathien, *Empirical Application of Production Competence Theory to Logistics Outsourcing*, „Academy of Business Research Journal” 2020, vol. 2, s. 13.

Logistyka umożliwia powstanie i rozwój zdolności logistycznych opartych na zasobach logistycznych. Tworzenie i rozwijanie zdolności logistycznych jest skomplikowanym oraz czasochłonnym procesem, koniecznym na rynkach konkurencyjnych, gdzie przedsiębiorstwa muszą skupić się na wykorzystaniu własnych zdolności logistycznych³³². Rozpatrując zdolności logistyczne w kontekście podejścia zasobowego, należy stwierdzić, że zdolności logistyczne są trudne do naśladowania i odtwarzania³³³. Ponadto powinny one również spełniać warunek rzadkości i wysokiej wartości³³⁴.

D.M. Gligor i M. Holcomb zwracają uwagę, że zdolności posiadają cechy zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Zdolności logistyczne w ujęciu wewnętrznym związane są z takimi funkcjami w obszarze przedsiębiorstwa, jak planowanie, koordynowanie i integracja, w szczególności integrowanie działań z różnych komórek funkcjonalnych. Z kolei zewnętrzne zdolności logistyczne odnoszą się do obsługi klienta i dostawców. Gdy

³³² A.R. Hofer, Y.H. Jin, A.M. Knemeyer, *Environmental uncertainty and cross-buying in logistics outsourcing arrangements: A resource dependence perspective*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2021, vol. 51, no. 3, s. 248.

³³³ S. Olavarrieta, A.E. Ellinger, *op. cit.*, s. 569.

³³⁴ D.M. Gligor, M. Holcomb, *The road to supply chain agility: An RBV perspective on the role of logistics capabilities*, „The International Journal of Logistics Management” 2014, vol. 25, no. 1, s. 162.

połączy się oba wymiary zdolności logistycznych – wewnętrzny i zewnętrzny – zdolności logistyczne mogą koordynować zadania zarówno w ramach przedsiębiorstwa, jak i poza nim w ramach bardziej rozbudowanych struktur³³⁵. Z kolei R. Matwiejczuk zwraca uwagę na fakt, że zdolności logistyczne można rozwijać w sferze zarówno realnej, jak i regulacyjnej. Zdolności logistyczne w sferze realnej dotyczą procesów logistycznych, natomiast zdolności regulacyjne związane są z procesami informacyjno-decyzyjnymi³³⁶.

Zdolności logistyczne, tak jak pozostałe zdolności przedsiębiorstwa, występują w określonych zbiorach, które odpowiednio wykorzystane prowadzą do sukcesu przedsiębiorstwa. Jak piszą S.Y. Ponomarov i M.C. Holcomb, wybrana zdolność przedsiębiorstwa, niezależnie jak silna, nie jest w stanie samodzielnie zapewnić przewagi konkurencyjnej³³⁷. Na konieczność integracji zdolności logistycznych zwraca również uwagę R.M. Grant, wskazując, że kluczowym procesem w ramach zdolności przedsiębiorstwa jest ich integracja na poziomie funkcjonalnym³³⁸. Także J.T. Mentzer, S. Min i L.M. Bobbitt argumentują, że zdolności logistyczne są kluczowe w integracji czynności oraz procesów, przyczyniając się do wzrostu wydajności, długoterminowej rentowności oraz przetrwania przedsiębiorstwa³³⁹. Zdolności logistyczne w różnym stopniu oddziałują na wyznaczniki sukcesu. Konsolidacja zdolności umożliwia stworzenie grup zdolności logistycznych prowadzących do osiągnięcia wybranych efektów rynkowych i ekonomicznych. Co więcej, możliwa jest zmiana konfiguracji zdolności logistycznych w określonych zbiorach, tak aby jak najdokładniej dostosować się do sytuacji panującej na rynku w celu osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa.

3.2. Kryteria i przekroje klasyfikacji zdolności logistycznych

3.2.1. Zdolności logistyczne zorientowane na popyt i podaż

Zdolności logistyczne, tak jak pozostałe zdolności przedsiębiorstwa, można sklasyfikować na podstawie wybranych kryteriów. W kontekście osiągania efektów rynkowych i ekonomicznych stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa zdolności logistyczne zostały podzielone na dwie grupy: (1) zdolności logistyczne

³³⁵ *Ibidem*, s. 164–165.

³³⁶ R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki...*, s. 136–137.

³³⁷ S.Y. Ponomarov, M.C. Holcomb, *Understanding the concept of supply chain resilience*, „The International Journal of Logistics Management” 2009, vol. 20, no. 1, s. 134.

³³⁸ R.M. Grant, *The resource-based theory...*, s. 122.

³³⁹ J.T. Mentzer, S. Min, L.M. Bobbitt, *op. cit.*, s. 616–617.

zorientowane na popyt i (2) zdolności logistyczne zorientowane na podaż. Pierwsza grupa zdolności logistycznych – zorientowanych na popyt – związana jest z osiągnięciem oczekiwanych efektów rynkowych stanowiących o sukcesie przedsiębiorstwa. Z kolei zdolności zorientowane na podaż dotyczą osiągnięcia przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów ekonomicznych będących wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa.

E.A. Morash, C.L.M. Droge oraz S.K. Vickery w swoich badaniach przedstawili podział zdolności logistycznych na dwie grupy, jako kryterium podziału przyjmując dwie „dyscypliny wartości”, nazywane również priorytetami strategicznymi, a dokładniej: (1) bliskość klienta oraz (2) doskonałość operacyjną. Bliskość klienta, określana również jako podejście zorientowane na popyt lub podejście zorientowane na klienta, skupia się na kliencie zewnętrznym oraz zadaniach mających na celu zaspokojenie jego potrzeb, obejmując różnorodność produktów i poprawę takich zdolności logistycznych, jak obsługa klienta i czas. Z kolei doskonałość operacyjna, określana również jako zorientowanie na dostawę czy też zorientowanie na podaż, odnosi się do wewnętrznych komórek przedsiębiorstwa³⁴⁰.

E.A. Morash, C.L.M. Droge oraz S.K. Vickery wyróżnili dwie podstawowe grupy zdolności logistycznych: (1) zdolności zorientowane na popyt (z ang. *demand-oriented capabilities*) oraz (2) zdolności zorientowane na podaż (z ang. *supply-oriented capabilities*) (rysunek 3.1).

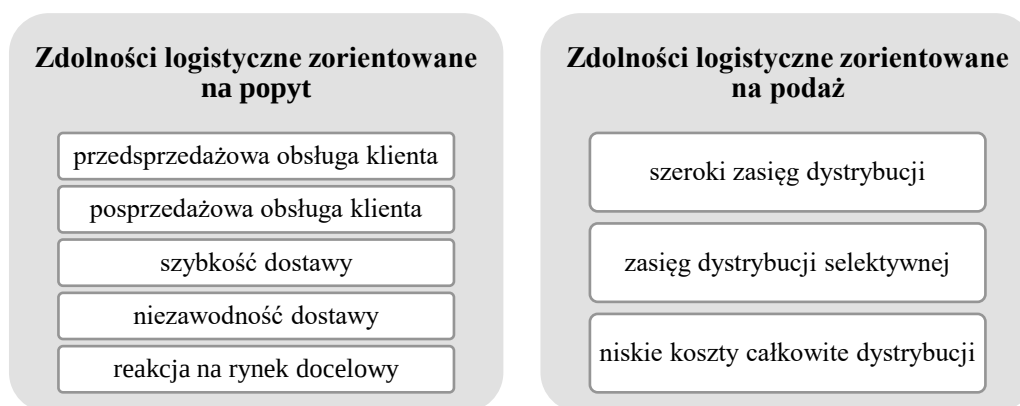
Zdolności logistyczne zorientowane na popyt, określone również jako zdolności logistyczne zorientowane na klienta, skupiają się na relacjach z klientem oraz reagowaniem na potrzeby płynące z rynku. Do zdolności tych zaliczyć można takie zdolności logistyczne jak: (1) przedsprzedażowa obsługa klienta, (2) posprzedażowa obsługa klienta, (3) szybkość dostawy, (4) niezawodność dostawy, (5) reakcja na rynek docelowy³⁴¹.

Z kolei zdolności logistyczne zorientowane na podaż odnoszą się do działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, a ich głównym celem jest zagwarantowanie dostępności produktów i funkcjonowanie sieci dystrybucji. Do zdolności logistycznych zorientowanych na podaż E.A. Morash, C.L.M. Droge i S.K. Vickery zaliczyli: (1) szeroki zasięg dystrybucji, (2) zasięg dystrybucji selektywnej, (3) niskie koszty całkowite dystrybucji³⁴².

³⁴⁰ E.A. Morash, C.L.M. Droge, S.K. Vickery, *op. cit.*, s. 3.

³⁴¹ *Ibidem*, s. 3.

³⁴² *Ibidem*, s. 3.



Rysunek 3.1. Podział zdolności logistycznych według E.A. Morasha, C.L.M. Droge i S.K. Vickery
 Źródło: E.A. Morash, C.L.M. Droge, S.K. Vickery, *Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success*, „Journal of Business Logistics” 1996, vol. 17, no. 1, s. 3.

W efekcie przeprowadzonych badań E.A. Morash, C.L.M. Droge oraz S.K. Vickery wykazali powiązanie zdolności logistycznych z takimi efektami ekonomicznymi jak: (1) zwrot z aktywów, (2) zwrot z inwestycji (z ang. *return on investment* – ROI), (3) zwrot ze sprzedaży (z ang. *return on sales* – ROS), (4) wzrost ROI, (5) wzrost ROS oraz (6) wzrost sprzedaży.

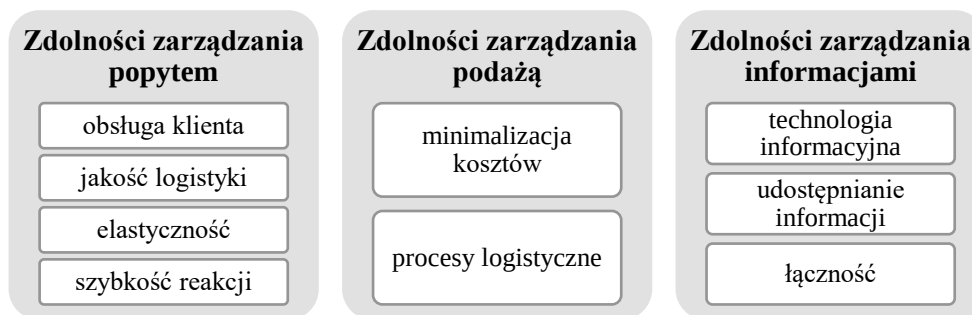
Wśród zdolności logistycznych zorientowanych na popyt jako mające największy udział w osiągnięciu efektów ekonomicznych wskazywane są takie zdolności jak: (1) niezawodność dostaw, (2) posprzedażowa obsługa klienta, (3) reakcja na rynek, (4) szybkość dostawy oraz (5) przedsprzedażowa obsługa klienta³⁴³. Z kolei do zdolności zorientowanych na podaż o największym udziale w osiągnięciu efektów ekonomicznych zalicza się: (1) szeroki zasięg dystrybucji, (2) dystrybucję selektywną oraz (3) dystrybucję o niskich kosztach całkowitych³⁴⁴.

Zdolności logistyczne zorientowane na podaż i popyt pojawiają się także w klasyfikacji opracowanej przez J.T. Mentzera, S. Mina i L.M. Bobbitta, którzy wyróżnili: (1) zdolności zarządzania popytem, (2) zdolności zarządzania podażą oraz (3) zdolności zarządzania informacjami (rysunek 3.2)³⁴⁵.

³⁴³ *Ibidem*, s. 3.

³⁴⁴ *Ibidem*, s. 3.

³⁴⁵ J.T. Mentzer, S. Min, L.M. Bobbitt, *op. cit.*, s. 614.



Rysunek 3.2. Zdolności logistyczne według J.T. Mentzera, S. Mina, L.M. Bobbitta

Źródło: J.T. Mentzer, S. Min, L.M. Bobbitt, *Toward a unified theory of logistics*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2004, vol.34, no. 8, s. 610.

Zdolności zarządzania popytem, określane również jako zdolności skoncentrowane na kliencie czy też zdolności integracji klienta, umożliwiają oferowanie szerokiego asortymentu różnorodnych produktów i podnoszenie jakości świadczonych usług. Dzięki wykorzystaniu zdolności zarządzania popytem przedsiębiorstwo koncentruje się na wybranej grupie docelowej i w pełni może zaspokajać lub wykraczać swoją ofertą poza potrzeby klienta³⁴⁶.

Mając na uwadze poszczególne zdolności logistyczne zorientowane na popyt, należy zaznaczyć, że obsługa klienta obejmuje czynności mające na celu zaspokojenie jego potrzeb. Jakość logistyki jest zdolnością do dystrybucji zgodnie z oczekiwaniami klienta. Zdolność ta obejmuje: terminowość, dostępność, jakość dostaw i komunikację z klientem. Ponadto do jakości logistyki zalicza się takie elementy, jak jakość produktu i jego cena. Natomiast elastyczność przejawia się w dostosowaniu się do niespodziewanych sytuacji i szybkości reakcji związanej z przystosowaniem do nieplanowanych oczekiwań w celu zaspokojenia potrzeb klienta. Z kolei szybkość reakcji związana jest z czasem odpowiedzi na pojawiające się na rynku sytuacje³⁴⁷.

Integracja wszystkich zdolności zarządzania popytem jest istotna z punktu widzenia zapewnienia obsługi klienta na wysokim poziomie, która przekłada się na osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa.

Druga grupa zdolności logistycznych, tj. zdolności zarządzania podażą, to głównie zdolności logistyczne związane z zarządzaniem dostawami, obejmujące minimalizację kosztów całkowitych i procesy logistyczne. Obniżenie kosztów ma prowadzić do takiego

³⁴⁶ *Ibidem*, s. 614.

³⁴⁷ *Ibidem*, s. 614.

stanu kosztów systemu, który uwzględnia kompromis kosztowy pomiędzy funkcjami przedsiębiorstwa. Procesy logistyczne prowadzą do optymalizacji systemu logistycznego, która z kolei przyczynia się do minimalizacji kosztów całkowitych³⁴⁸.

Wreszcie trzecia grupa zdolności logistycznych, tj. zdolności zarządzania informacjami, obejmuje technologię informacyjną w postaci sprzętu, oprogramowania czy sieci komputerowej, udostępnianie informacji, a więc wzajemne przekazywanie danych oraz łączność, czyli wymianę danych w odpowiednim czasie i formie. Zdolności zarządzania informacjami pozwalają pokryć zapotrzebowanie na informację, przyczyniając się do poprawy inwestycji w systemie przedsiębiorstwa i do usprawnienia łańcucha dostaw³⁴⁹.

Natomiast G. Lyu, L. Chen i B. Huo dokonali modyfikacji dwóch zasadniczych grup zdolności logistycznych – zorientowanych na popyt i podaż, wyróżniając trzy grupy zdolności logistycznych: (1) zdolności do zarządzania popytem (z ang. *demand-management interface capabilities*), (2) zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw (z ang. *supply management interface capabilities*) oraz (3) zdolności do zarządzania informacją (z ang. *information management capabilities*)³⁵⁰.

Zdolności zarządzania popytem są zdolnościami obsługi klienta zorientowanymi na zaspokojenie jego potrzeb. Zdolności zarządzania łańcuchem dostaw związane są z integracją tego łańcucha i z efektywnym wykorzystaniem zasobów przedsiębiorstwa. Natomiast zdolności zarządzania informacją skupiają się na wykorzystywaniu informacji i przekazywaniu ich między uczestnikami łańcucha dostaw w celu integracji procesów³⁵¹.

Zdolności logistyczne zorientowane na popyt i podaż stanowią podstawowy podział zdolności logistycznych występujący w literaturze przedmiotu. Jak już wcześniej zasygnalizowano, zdolności zorientowane na popyt koncentrują się na poznaniu i zaspokajaniu potrzeb klienta, natomiast zdolności zorientowane na podaż związane są głównie z realizacją działalności operacyjnej. Niemniej obie grupy zdolności logistycznych są niezbędnymi zdolnościami przedsiębiorstwa, prowadzącymi do osiągnięcia sukcesu. Zaspokajanie potrzeb klienta, które stanowi cechę charakterystyczną zdolności zorientowanych na popyt, nie jest możliwe bez realizacji procesów i czynności operacyjnych w ramach zdolności zorientowanych na podaż. Tylko właściwa identyfikacja i integracja obu grup zdolności logistycznych może prowadzić do realizacji celów przedsiębiorstwa,

³⁴⁸ *Ibidem*, s. 614–615.

³⁴⁹ *Ibidem*, s. 616.

³⁵⁰ G. Lyu, L. Chen, B. Huo, *Logistics Resources, Capabilities and Operational Performance*, „Industrial Management & Data Systems” 2019, vol. 119, no. 2, s. 232.

³⁵¹ *Ibidem*, s. 232.

umożliwiając osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, będących wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa.

3.2.2. Pozostałe przekroje klasyfikacji zdolności logistycznych

Poza wskazanymi już zdolnościami logistycznymi zorientowanymi na popyt i zdolnościami logistycznymi zorientowanymi na podaż wyróżnić można również inne przekroje klasyfikacji zdolności logistycznych. Przykładem może być podział przedstawiony przez T.L. Espera, B.S. Fugate'a i B. Davis-Sramek, którzy zidentyfikowali pięć grup zdolności logistycznych³⁵²:

- 1) zdolności do koncentracji na kliencie (z ang. *customer focus capabilities*),
- 2) zdolności do zarządzania dostawami (z ang. *supply management capabilities*),
- 3) zdolności do integracji (z ang. *integration capabilities*),
- 4) zdolności do pomiaru (z ang. *measurement capabilities*),
- 5) zdolności do wymiany informacji (z ang. *information exchange capabilities*).

Zdolności do koncentracji na kliencie odnoszą się do dostarczenia klientowi różnorodnych produktów, tak by spełnić jego potrzeby i zapewnić dostarczenie wartości dodanej poprzez skupienie się na konkretnej grupie docelowej. Zdolności do zarządzania dostawami polegają na minimalizacji kosztów transportu i dystrybucji w celu obniżenia kosztów całkowitych. Zdolności do integracji związane są z obniżeniem kosztów, efektywnym zarządzaniem czasem w celu eliminacji marnotrawstwa, reakcją na zmiany popytu bez zakłóceń cyklu zamówień i wykorzystaniem zasobów w celu eliminacji opóźnień i standaryzacji. Zdolności do integracji mają na celu konsolidację zadań między składnikami wewnętrznymi przedsiębiorstwa oraz elementami otoczenia. Zdolności do pomiaru określają stopień, w jakim przedsiębiorstwo kontroluje zarówno swoje czynności wewnętrzne, jak i zadania realizowane na zewnątrz. Zdolności do pomiaru pozwalają na pozyskiwanie precyzyjnych, terminowych i właściwych informacji pozwalających na tworzenie planów i strategii oraz podejmowanie decyzji operacyjnych i realizację celów. Ostatnia grupa zdolności – zdolności do wymiany informacji – reprezentuje posiadane przez przedsiębiorstwo umiejętności gromadzenia, składowania i rozdysponowania informacji zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim³⁵³.

³⁵² T.L. Esper, B.S. Fugate, B. Davis-Sramek, *op. cit.*, s. 61.

³⁵³ *Ibidem*, s. 61.

Z kolei W. Tungjitjarurn podzielił zdolności logistyczne na następujące grupy³⁵⁴:

- 1) zdolności do innowacji (z ang. *innovation capability*),
- 2) zdolności w zakresie technologii informacyjnej (z ang. *information technology capability*),
- 3) zdolności do dostawy (z ang. *delivery capability*),
- 4) zdolności do zarządzania popytem (z ang. *demand management capability*),
- 5) zdolności do zapewnienia jakości (z ang. *quality capability*),
- 6) zdolności do zarządzania kosztami (z ang. *cost capability*),
- 7) zdolności do elastyczności (z ang. *flexibility capability*),
- 8) zdolności pomiarowe (z ang. *measurement capability*).

Zdolności do innowacji związane są z implementacją nowych rozwiązań w obszarze produktów. Zdolności w zakresie technologii informacyjnej odnoszą się do możliwości wykorzystania technologii do podejmowania decyzji strategicznych poprzez analizowanie rynku i spełnianie potrzeb klientów. Zdolności do dostawy są związane z realizacją terminowej i niezawodnej dostawy produktu do klienta. Zdolności do zarządzania popytem odnoszą się do zapewniania wysokiego poziomu obsługi klienta i jakości. Zdolności związane z zapewnieniem jakości są rozumiane jako zadowolenie klientów z usług logistycznych i terminowego otrzymania produktów o wysokiej jakości. Zdolności do zarządzania kosztami to zdolności mające udział w osiągnięciu przez przedsiębiorstwo określonego poziomu kosztów. Zdolności do elastyczności polegają na dostosowaniu się do specyficznych wymagań, obejmując zdolności systemu logistycznego do zarządzania nieoczekiwanymi wydarzeniami i zdolności do szybkiego spełniania potrzeb klientów. Zdolności pomiarowe są to zdolności do monitorowania operacji przedsiębiorstwa w celu pozyskania dokładnych informacji o stanie realizacji strategii³⁵⁵.

W kontekście wykorzystania zdolności logistycznych w zarządzaniu łańcuchem dostaw Y. Liu, J.S. Srai i S. Evans wskazują na występowanie następujących zdolności logistycznych³⁵⁶:

- 1) integracja wewnętrzna (z ang. *internal integration*),
- 2) integracja zewnętrzna (z ang. *external integration*),

³⁵⁴ W. Tungjitjarurn, *An Exploratory Factor Analysis of Logistics Capabilities for Manufacturing Industries in Thailand*, „International Journal of Business” 2020, vol. 25, no. 1, s. 85–88.

³⁵⁵ *Ibidem*, s. 85–88.

³⁵⁶ Y. Liu, J.S. Srai, S. Evans, *Environmental management: The role of supply chain capabilities in the auto sector*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2016, vol. 21, no. 1, s. 4.

- 3) ocena dostawcy (z ang. *supplier appraisal*),
- 4) umiejętności i wiedza (z ang. *skills/knowledge*),
- 5) elastyczność łańcucha dostaw (z ang. *supply chain flexibility*),
- 6) wsparcie informatyczne (z ang. *IT/IS suport*).

Integracja wewnętrzna jest zdolnością do tworzenia zależności między działami logistyki a pozostałymi jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. Integracja zewnętrzna to zdolność przedsiębiorstwa do nawiązania współpracy. Ocena dostawcy związana jest z utworzeniem i wykorzystaniem systemu oceny i wyboru dostawców. Umiejętności i wiedza odnoszą się do możliwości realizacji danego zadania przez pracowników. Elastyczność łańcucha dostaw jest tutaj rozumiana jako zdolność do sprostania niepewności wynikającej ze zmian otoczenia. Wsparcie informatyczne natomiast związane jest z pozyskiwaniem, przetwarzaniem i przekazywaniem informacji³⁵⁷.

Również T.P. Stank, B.R. Davis i B.S. Fugate wskazują na zależność między zdolnościami logistycznymi i zdolnościami łańcucha dostaw, przedstawiając następujące kategorie zdolności logistycznych³⁵⁸:

- 1) koncentracja na kliencie (z ang. *customer focus*),
- 2) efektywne zarządzanie czasem (z ang. *the effective management of time*),
- 3) integracja (z ang. *integration*),
- 4) wymiana informacji (z ang. *information exchange*),
- 5) ocena (z ang. *evaluation*).

Zdolności do koncentracji na kliencie umożliwiają zapewnienie różnorodności asortymentu i poprawę jakości świadczonych usług w celu zaspokojenia potrzeb klienta. Zdolności te bazują na określeniu grupy docelowej oraz dostosowaniu oferty do spersonalizowanych potrzeb i preferencji nabywców.

Druga grupa zdolności – efektywne zarządzanie czasem – są to kluczowe zdolności logistyczne z uwagi na unikanie marnotrawstwa zapasów i kapitału. Zarządzanie czasem odnosi się tutaj do skrócenia czasu realizacji zamówień, co przekłada się na czas otrzymania przez klienta gotowego produktu, co z kolei umożliwia zdobycie tych klientów, dla których czas jest warunkiem koniecznym do wyboru konkretnej oferty. Zdolności do zarządzania czasem odnoszą się również do szybkości reagowania na wahania popytu oraz dostosowania procesów do tych zmian. Zarządzanie czasem wiąże się także z odraczaniem,

³⁵⁷ *Ibidem*, s. 4.

³⁵⁸ T.P. Stank, B.R. Davis, B.S. Fugate, *Strategic framework for supply chain oriented logistics*, „Journal of Business Logistics” 2005, vol. 26, no. 2, s. 33–36.

przedstawionym jako składowanie zapasów w magazynach zamiast przemieszczania ich do kolejnych ogniw łańcucha dostaw, oraz ze standaryzacją, która prowadzi do stworzenia określonej wiedzy związanej z procesem przepływu towarów³⁵⁹.

Integracja to zdolności logistyczne pozwalające na stworzenie trudnych do imitacji powiązań między procesami, prowadzących do realizacji założonych celów. Z kolei K.B. Kahn i J. Mentzer piszą, że integracja składa się z interakcji i współpracy. Interakcja dotyczy kwestii komunikacyjnych dotyczących czynności między komórkami organizacyjnymi, natomiast współpraca związana jest z gotowością do współdziałania³⁶⁰.

Czwartym rodzajem zdolności logistycznych w kontekście osiągnięcia sukcesu są zdolności do wymiany informacji. Zdolności te związane są ze zbieraniem niezbędnych informacji dotyczących funkcjonowania rynku i konkurencji, a następnie udostępnianiem tych informacji we właściwym czasie. Takie działania pozwalają na poprawę integracji, koordynacji i podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie³⁶¹.

Ostatnią grupą zdolności logistycznych, którą przedstawiają T.P. Stank, B. Davis-Sramek i B.S. Fugate, są zdolności do oceny, polegające na kontrolowaniu operacji zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim. Zdolności te umożliwiają wybór i ocenę stopnia przydatności wykorzystania pozostałych zdolności logistycznych. Zdolności do oceny bazują na weryfikacji wyników klientów i dostawców oraz dostosowaniu czynności podejmowanych przez przedsiębiorstwo do faktycznie oczekiwanych przez klientów. T.P. Stank, B. Davis-Sramek i B.S. Fugate zwracają uwagę na konieczność ciągłego dopasowania i zmiany metod oceny do obecnej sytuacji oraz zmiennych potrzeb klienta i dostawców. Ponadto skupiają się na rozpoznaniu czynności generujących wartość, nie tylko tych związanych ze wzrostem przychodów i minimalizacją kosztów³⁶².

Natomiast C.C. Defee i B.S. Fugate dokonali podziału zdolności logistycznych na trzy grupy: (1) podstawowe zdolności logistyczne, (2) elementy lub podprocesy operacji logistycznych oraz (3) zdolności operacyjne³⁶³. Co więcej, C.C. Defee i B.S. Fugate opracowali autorski podział zdolności logistycznych, bazując na zebranych na podstawie przeglądu literatury przekrojach klasyfikacji zdolności logistycznych (tabela 3.2).

³⁵⁹ *Ibidem*, s. 33–34.

³⁶⁰ K.B. Kahn, J. Mentzer, *Logistics and interdepartmental integration*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 1996, vol. 26, no. 8, s. 9–10.

³⁶¹ T.P. Stank, B. Davis-Sramek, B.S. Fugate, *op. cit.*, s. 34.

³⁶² *Ibidem*, s. 34–35.

³⁶³ C.C. Defee, B.S. Fugate, *op. cit.*, s. 182.

Tabela 3.2. Rodzaje zdolności logistycznych w badaniach C.C. Deffee'a i B.S. Fugate'a

Zdolności logistyczne	Definicja zdolności logistycznych	Autorzy (rok)
Elastyczność (z ang. <i>flexibility</i>)	Zdolność do dostosowania się do nowych i zmieniających się wymagań	P.J. Daugherty, P.H. Pittman (1995)
Zwinność (z ang. <i>agility</i>)	Zdolność przedsiębiorstwa do określania i szybkiego reagowania na zmiany	S.G. Winter (2003)
Współpraca (z ang. <i>collaboration</i>)	Zdolność do współzależnej relacji, w ramach której strony ściśle współpracują, aby stworzyć wzajemnie korzystne efekty	M. Christopher (2000) GLRT-MSU (1995)
Zorientowanie na klienta (z ang. <i>customer focus</i>)	Zdolność do rozumienia i zadowalania klientów, obejmująca koncentrację na segmencie, trafność, szybkość reakcji i elastyczność	R.R. Sinkovics, A.S. Roath (2004)
Kastomizacja (z ang. <i>customization</i>)	Zdolność do dostosowywania atrybutów transportu dla określonych segmentów rynku. Może również dotyczyć innych niż transport procesów logistyki	M. Zhao, C.L.M. Droge, T.P. Stank (2001)
Niezawodność dostaw (z ang. <i>delivery reliability</i>)	Zdolność do dokładnego dotrzymywania podanych lub przewidywanych terminów i ilości dostaw	E.A. Morash, S.R. Clinton (1997)
Szybkość dostawy (z ang. <i>delivery speed</i>)	Zdolność do skrócenia czasu między przyjęciem zamówienia a dostawą do klienta	E.A. Morash, C.L.M. Droge, S.K. Vickery (1996)
Efektywność usług dystrybucyjnych (z ang. <i>distribution service performance</i>)	Zdolność do świadczenia usług logistycznych lub dystrybucyjnych na wyższym poziomie niż poziom zapewniony przez konkurencję	E.A. Morash, C.L.M. Droge, S.K. Vickery (1996)
Zdolności szybkiego cyklu (z ang. <i>fast cycle capability</i>)	Zdolność do usprawniania reakcji klientów poprzez szybsze podejmowanie decyzji, wcześniejsze opracowywanie nowych produktów i przekształcanie zamówień klientów w dostawy szybciej niż konkurencja	P.J. Daugherty, T.P. Stank, A.E. Ellinger (1998)
Koncentracja na informacjach (z ang. <i>information focus</i>)	Zdolność do wykorzystania technologii i informacji do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Wymiary tej zdolności obejmują: technologię informacyjną, udostępnianie informacji i łączność	S.E. Fawcett, R. Calantone, S.R. Smith (1996); E.A. Morash, S.R. Clinton (1997)
Udostępnianie informacji (z ang. <i>information sharing</i>)	Zdolność do wymiany informacji w celu integracji i koordynacji łańcucha dostaw	M. Zhao, C.L.M. Dröge, T. Stank (2001)
Innowacyjność (z ang. <i>innovation</i>)	Zdolność do wykorzystywania nowych pomysłów, technologii i technik w celu opracowania kreatywnych produktów	B. Shore, L. Venkatachalam (2003)

Tabela 3.2. Rodzaje zdolności logistycznych w badaniach C.C. Deffee'a i B.S. Fugate'a c.d.

Zdolności logistyczne	Definicja zdolności logistycznych	Autorzy (rok)
Integracja (z ang. <i>integration</i>)	Zdolność do wewnętrznej doskonałości operacyjnej i rozwoju zewnętrznych relacji z łańcuchem dostaw	R. Hayes, S. Wheelwright (1984); R. Hayes, S. Wheelwright, K. Clark (1988)
Uczenie się (z ang. <i>learning</i>)	Zdolność do skutecznego utrzymywania i zarządzania cechami organizacji uczącej się i przekształcania wyników uczenia się w nowe strategie zarządzania logistyką, taktyki i operacje wspierające dalszy rozwój innych zdolności logistycznych	T.L. Esper, B.S. Fugate, B. Davis-Sramek (2007)
Technologia informacyjna w logistyce (z ang. <i>logistics information technology</i>)	Zdolność do wykorzystania technologii informacyjnej jako sposobu tworzenia przewagi konkurencyjnej i jako narzędzia zapewniającego poziom usług przy najniższych kosztach całkowitych	S.E. Fawcett, L.L. Stanley, S.R. Smith (1997) D.F. Lynch, S.B. Keller, J. Ozment (2000)
Niski całkowity koszt dystrybucji (z ang. <i>low total cost distribution</i>)	Zdolność do minimalizacji całkowitego kosztu dystrybucji	D.J. Closs, T.J. Goldsby (1997); D.J. Closs, K. Xu (2000)
Pomiary (z ang. <i>measurement</i>)	Zdolność do monitorowania operacji wewnętrznych i zewnętrznych	E.A. Morash, C.L.M. Droge, S.K. Vickery (1996)
Elastyczność operacyjna (z ang. <i>operational flexibility</i>)	Zdolność przedsiębiorstwa do radzenia sobie z niedoborami zapasów, reagowania na krótkoterminowe wahania popytu lub problemy występujące w produkcji z powodu zmian w projekcie produktu	GLRT-MSU (1995)
Przedprzedażowa obsługa klienta (z ang. <i>pre-sale customer service</i>)	Zdolność do obsługi klienta podczas procesu podejmowania decyzji o zakupie	R.R. Sinkovics, A.S. Roath (2004)
Pozycjonowanie (z ang. <i>positioning</i>)	Zdolność do wyboru strategicznych i strukturalnych podejść do kierowania operacjami logistycznymi	E.A. Morash, C.L.M. Droge, S.K. Vickery (1996)
Posprzedażowa obsługa klienta (z ang. <i>post-sale customer service</i>)	Zdolność do obsługi klienta po sprzedaży produktu w celu zapewnienia zadowolenia klienta	GLRT-MSU (1995)

Tabela 3.2. Rodzaje zdolności logistycznych w badaniach C.C. Defee'a i B.S. Fugate'a c.d.

Zdolności logistyczne	Definicja zdolności logistycznych	Autorzy (rok)
Niezawodność transportu (z ang. <i>transportation reliability</i>)	Zdolność do minimalizacji zmiany czasu wysyłki w stosunku do średniego czasu transportu. Może być również uważana za brak strat lub uszkodzeń	E.A. Morash, C.L.M. Droge, S.K. Vickery (1996)
Reagowanie na rynki docelowe (z ang. <i>responsiveness to target markets</i>)	Zdolność do reagowania na potrzeby i oczekiwania rynków docelowych	E.A. Morash, S.R. Clinton (1997)
Pokrycie rynku metodą dystrybucji selektywnej (z ang. <i>selective distribution coverage</i>)	Zdolność do skutecznego docierania do wybranych lub wyłącznych punktów dystrybucji	E.A. Morash, C.L.M. Droge, S.K. Vickery (1996)
Standaryzacja (z ang. <i>standardization</i>)	Zdolność do eliminowania różnic	E.A. Morash, C.L.M. Droge, S.K. Vickery (1996)
Kompresja czasu (z ang. <i>time compression</i>)	Zdolność do wykorzystania transportu w celu zmniejszenia zapasów w łańcuchu dostaw	E.A. Morash, S.R. Clinton (1997)
Czas reakcji (z ang. <i>time responsiveness</i>)	Zdolność koncentrująca się na zapewnieniu właściwego czasu realizacji czynności	E.A. Morash, S.R. Clinton (1997)
Szeroki zasięg dystrybucji (z ang. <i>Widespread distribution coverage</i>)	Zdolność do skutecznego zapewnienia szerokiego i/lub intensywnego zasięgu dystrybucji	M.A. McGinnis, J.W. Kohn (1990)

Źródło: C.C. Defee, B.S. Fugate, *Changing perspective of capabilities in the dynamic supply chain era*, „The International Journal of Logistics Management” 2010, vol. 21, no. 2, s. 183–185.

Z kolei R.H. Hayes i D.M. Upton na podstawie przeprowadzonych badań przedstawili trzy grupy zdolności logistycznych, które ich zdaniem mogą przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa: (1) zdolności oparte na procesach, (2) zdolności operacyjne oparte na systemach koordynacji oraz (3) zdolności operacyjne oparte na organizacji³⁶⁴.

Zdolności logistyczne oparte na procesach są to zdolności powstałe na bazie czynności modyfikujących zasoby, prowadzące do niskiego kosztu realizacji czynności, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości. Zdolności te mają zastosowanie zarówno

³⁶⁴ R.H. Hayes, D.M. Upton, *Operations-based strategy*, „California Management Review” 1998, vol. 40, no. 4, s. 15–16.

w przedsiębiorstwach produkcyjnych, gdzie związane są z procesami logistycznymi, jak i w branży usługowej, gdzie skupiają się na usprawnieniu procesu zakupu i poprawie jakości obsługi klienta³⁶⁵.

Logistyczne zdolności operacyjne oparte na koordynacji są to zdolności prowadzące do krótkiego czasu realizacji zamówienia, dostarczenia szerokiego asortymentu produktów, elastyczności w dostosowaniu do specjalnych wymagań klientów, a także wspierające dynamiczny rozwój nowych produktów. Warunkiem osiągnięcia korzyści płynących z tego rodzaju zdolności logistycznych jest integracja całego systemu operacyjnego przedsiębiorstwa³⁶⁶.

Wreszcie zdolności logistyczne oparte na organizacji są to zdolności składające się z umiejętności wykorzystania nowoczesnych technologii oraz tworzenia i dostarczania na rynek nowych produktów w czasie krótszym niż konkurencja. Są to zdolności najtrudniejsze do imitacji, dlatego też mają tak ogromne znaczenie w strukturze zdolności przedsiębiorstwa³⁶⁷.

Podobnie jak zdolności przedsiębiorstwa składają się na kompetencje przedsiębiorstwa, tak też zdolności logistyczne składają się na kompetencje logistyczne, jak wskazują badania przeprowadzone przez badaczy z The Global Logistics Research Team at Michigan State University (GLRT). W latach 90. XX wieku na Uniwersytecie Stanowym w Michigan został powołany zespół Global Logistics Research Team, który rozpoczął projekt o nazwie Logistyka Klasy Światowej (z ang. *World Class Logistics*). Członkowie zespołu przeprowadzili badania skupiające się na wykorzystaniu logistyki w osiąganiu przewagi konkurencyjnej poprzez zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów w znacznie lepszym stopniu niż konkurencja. Przeprowadzone badania składały się z dwóch etapów, obejmujących badania wstępne i badania właściwe. Badania wstępne w formie kwestionariusza ankiety przeprowadzone zostały na grupie przedsiębiorstw z Ameryki Północnej, Europy i państw rejonu Pacyfiku. Na etapie badań właściwych przeprowadzono wywiady pogłębione z 111 przedsiębiorstwami, wybranymi przez panel ekspertów jako najlepsze przedsiębiorstwa logistyczne³⁶⁸. Na podstawie przeprowadzonych badań zidentyfikowano 17 uniwersalnych zdolności logistycznych, które zostały podzielone na

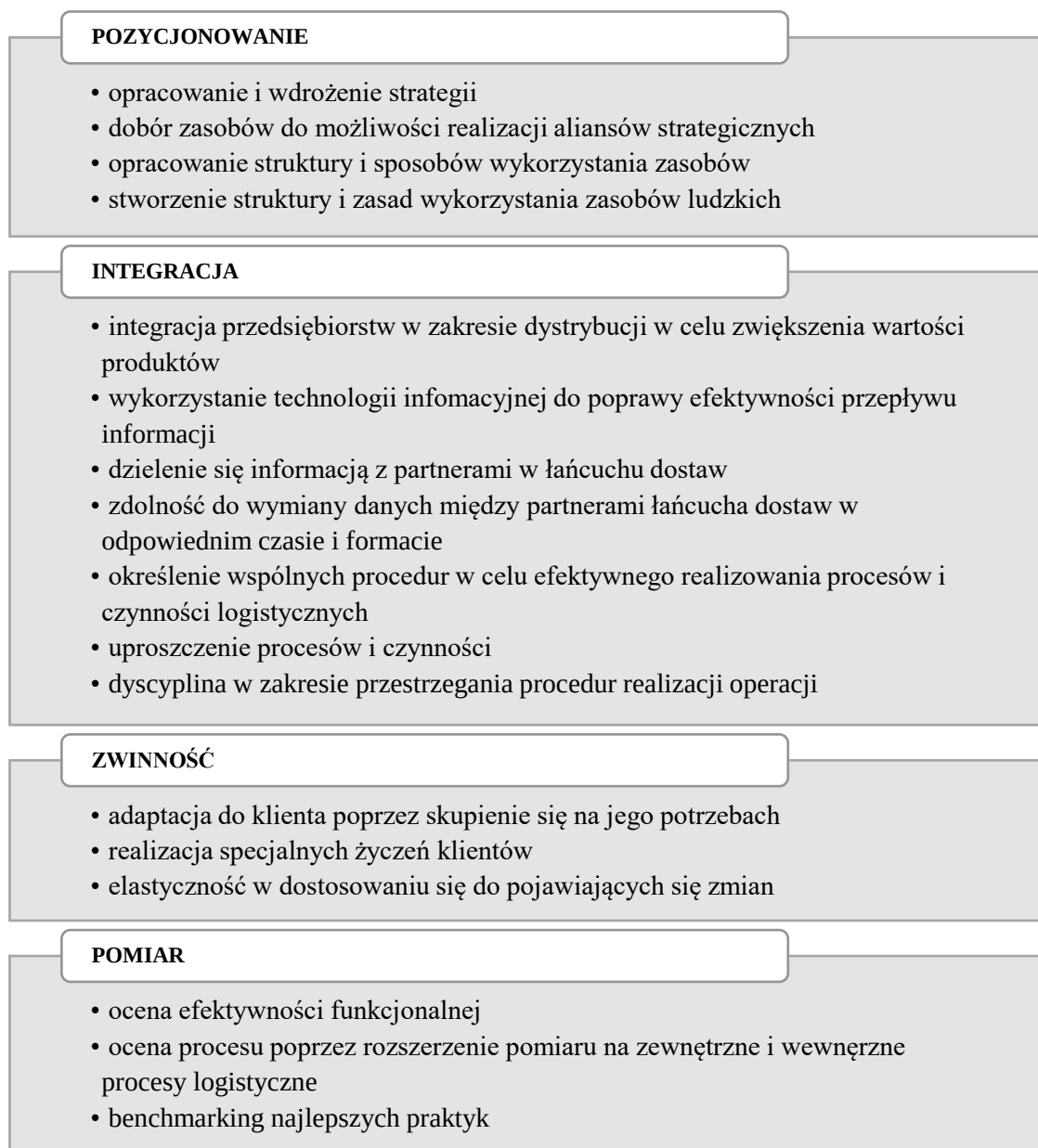
³⁶⁵ *Ibidem*, s. 15–16.

³⁶⁶ *Ibidem*, s. 16.

³⁶⁷ *Ibidem*, s. 16–17.

³⁶⁸ T.J. Goldsby, T.P. Stank, *World Class Logistics Performance and Environmentally Responsible Logistics Practices*, „Journal of Business Logistics” 2000, vol. 21, no. 2, s. 188.

cztery grupy kompetencji: (1) pozycjonowanie, (2) integracja, (3) zwinność oraz (4) pomiar³⁶⁹ (rysunek 3.3).



Rysunek 3.3. Kompetencje i zdolności logistyczne według The Global Logistics Research Team
Źródło: T.J. Goldsby, T.P. Stank, *World Class Logistics Performance and Environmentally Responsible Logistics Practices*, „Journal of Business Logistics” 2000, vol. 21, no. 2, s. 188;
R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014, s. 157–162.

Pozycjonowanie oznacza określenie strategicznych i strukturalnych sposobów zarządzania procesami logistycznymi. Integracja pozwala pozyskać wewnętrzną

³⁶⁹ *Ibidem*, s. 188.

doskonałość operacyjną. Z kolei zwinność odnosi się do miary zdolności przedsiębiorstwa do reagowania na pojawiające się zmiany. Ostatnia grupa kompetencji, jaką jest pomiar, oznacza stopień, w jakim przedsiębiorstwo kontroluje swoje procesy³⁷⁰. GLRT w swoich badaniach, identyfikując zdolności logistyczne, założył, że rozpoznane zdolności stanowią uniwersalny zbiór zdolności logistycznych istniejących w każdym przedsiębiorstwie. Badacze założyli, że znacznie korzystniej jest wykorzystać zdolności uniwersalne z opracowanego zbioru, niezależnie od sytuacji przedsiębiorstwa, aniżeli rozwijać indywidualne, specyficzne zdolności logistyczne dla każdego przedsiębiorstwa³⁷¹.

Zdolności logistyczne będące składową kompetencji według Logistyki Klasy Światowej posiadają kilka cech charakterystycznych, takich jak: (1) angażowanie w celu zaspokojenia potrzeb klientów, (2) indywidualne podejście do problemów zgłaszanych przez klientów, (3) efektywne systemy planowania (4) sformalizowany proces zarządzania logistycznego i (5) rozbudowane systemy pomiaru wyników logistycznych³⁷².

Badania GLRT pokazały, że w ramach przedstawionych zdolności logistycznych przedsiębiorstwa mogą osiągnąć przywództwo w obszarze marketingu i finansów, co będzie się przekładać na korzyści dla klientów³⁷³. Efekty badań GLRT pokazały również, że największy udział w osiąganiu założonych celów logistyki, a więc także celów prowadzących do sukcesu przedsiębiorstwa, mają następujące zdolności logistyczne: (1) opracowanie i wdrożenie strategii, (2) dobór zasobów do możliwości realizacji aliansów strategicznych, (3) opracowanie struktury i sposobów wykorzystania zasobów oraz (4) stworzenie struktury i zasad wykorzystania zasobów ludzkich³⁷⁴.

Udział zdolności logistycznych w sukcesie przedsiębiorstwa badany był także w ramach Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego. W ramach prac nad logistycznymi determinantami zarządzania przedsiębiorstwem zespół ze wspomnianej Katedry zidentyfikował zdolności logistyczne należące do wybranych kompetencji logistycznych (tabela 3.3).

³⁷⁰ T.P. Stank, C.W. Lackey, *Enhancing performance through logistical capabilities in Mexican maquiladora firms*, „Journal of Business Logistics” 1997, vol. 18, no. 1, s. 94.

³⁷¹ P.J. Daugherty, T.P. Stank, A.E. Ellinger, *op. cit.*, s. 36.

³⁷² T.J. Goldsby, T.P. Stank, *op. cit.*, s. 188.

³⁷³ T.P. Stank, C.W. Lackey, *op. cit.*, s. 94.

³⁷⁴ R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki...*, s. 157.

Tabela 3.3. Zestawienie kompetencji logistyki i zdolności logistycznych w świetle badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego

Kompetencje logistyczne	Zdolności logistyczne
Kształtowanie relacji w ramach przedsiębiorstwa	Rozwój świadomości dotyczącej potencjalnych korzyści osiąganych dzięki współpracy wszystkich działów (obszarów funkcjonalnych) na rzecz ostatecznego klienta Zaangażowanie wszystkich działów (obszarów funkcjonalnych) i pracowników w proces rozwoju i wzbogacania produktu Integracja zasobów i procesów związanych z poszczególnymi działami (obszarami funkcjonalnymi) przedsiębiorstwa Komunikacja pomiędzy działami (obszarami funkcjonalnymi) przedsiębiorstwa
Kształtowanie relacji z klientami	Rozpoznawanie preferencji i oczekiwań klientów oraz reagowanie na ich zmiany Zaangażowanie klienta w proces rozwoju i wzbogacania produktu Realizacja zamówień klientów Zapewnianie wymaganego poziomu obsługi logistycznej Rozpatrywanie reklamacji i obsługa zwrotów
Kształtowanie relacji z dostawcami	Rozwój świadomości dotyczącej potencjalnych korzyści osiąganych dzięki współpracy wszystkich przedsiębiorstw łańcucha dostaw na rzecz ostatecznego klienta Zaangażowanie dostawców w proces rozwoju i wzbogacania produktu Zakupy zaopatrzeniowe Transport zaopatrzeniowy
Kształtowanie relacji z pośrednikami/dystrybutorami	Rozwój świadomości dotyczącej potencjalnych korzyści osiąganych dzięki współpracy wszystkich przedsiębiorstw łańcucha dostaw na rzecz ostatecznego klienta Zaangażowanie pośredników/dystrybutorów w proces rozwoju i wzbogacania produktu Rozwój strategii dystrybucji intensywnej, selektywnej, globalnej i niskokosztowej
Kształtowanie produktu (oferty świadczeń logistycznych)	Standaryzacja produktu Dyferencjacja produktu Rozwój produktu wzbogaconego Rozwój serwisu i systemu zwrotów
Kształtowanie i rozwój koncepcji logistyki oraz jej integracja w przedsiębiorstwie	Zdefiniowanie miejsca i roli logistyki w kształtowaniu strategicznych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa Rozwój systemów planowania logistycznego i ich integracja z systemem planowania w przedsiębiorstwie Formułowanie celów logistyki i ich wkomponowanie w strukturę celów przedsiębiorstwa Kształtowanie i rozwój strategii logistycznych oraz ich integracja ze strategią przedsiębiorstwa Rozwój instrumentów logistyki i ich wkomponowanie w strukturę instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem

Tabela 3.3. Zestawienie kompetencji logistyki i zdolności logistycznych w świetle badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego c.d.

Kompetencje logistyczne	Zdolności logistyczne
	Wybór form organizacji logistyki i ich integracja z rozwiązaniami organizacyjnymi w przedsiębiorstwie Zdefiniowanie metod i narzędzi controllingu logistycznego oraz ich integracja z metodami i instrumentami stosowanymi w controllingu przedsiębiorstwa
Rozwój zintegrowanych rozwiązań oraz systemów operacyjnych	Optymalizacja i symplifikacja procesów i czynności realizowanych w przedsiębiorstwie Optymalizacja i symplifikacja procesów i czynności realizowanych w łańcuchu dostaw Magazynowanie materiałów i towarów Transport materiałów i towarów Kontrola zapasów magazynowych materiałów i towarów Pakowanie i znakowanie towarów Wspieranie produkcji
Integracja systemów informacyjnych i informatycznych w przedsiębiorstwie i w skali łańcucha dostaw	Wzajemne udostępnianie informacji pomiędzy działami (obszarami funkcjonalnymi) przedsiębiorstwa Wzajemne udostępnianie informacji pomiędzy przedsiębiorstwami tworzącymi łańcuch dostaw Rozwój systemów wspólnej wymiany informacji w przedsiębiorstwie i w łańcuchu dostaw Wykorzystanie infrastruktury sieciowej i informacyjnej przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw
Systemy i metody pomiaru procesów i efektów działalności przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw	Monitoring procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo oraz efektów osiągniętych przez przedsiębiorstwo Monitoring procesów obejmujących cały łańcuch dostaw oraz efektów osiągniętych przez łańcuch dostaw Ocena procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo oraz ich efektów Ocena procesów obejmujących cały łańcuch dostaw oraz ich efektów Udostępnianie wyników pomiaru procesów i efektów wszystkim szczeblom zarządzania i działom (obszaram funkcjonalnym) przedsiębiorstwa oraz wszystkim przedsiębiorstwom tworzącym łańcuch dostaw

Zródło: R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014, s. 146–148.

Również R. Matwiejczuk w swoich badaniach nad kompetencjami logistyki zidentyfikował zbiory zdolności logistycznych, przyczyniających się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Badania te miały na celu ocenę kompetencji logistycznych i tworzących je zdolności logistycznych w kontekście osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w ujęciu kosztowym i w zakresie obsługi klienta. Zestawienie zdolności logistycznych w ramach kompetencji logistycznych przedstawia tabela 3.4.

Tabela 3.4. Zestawienie zdolności logistycznych w ramach kompetencji logistycznych w świetle badań R. Matwiejczuka

Kompetencje logistyczne oddziałujące na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	Zdolności logistyczne składające się na poszczególne kompetencje logistyczne
Pozycjonowanie i integracja logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem	Włączenie logistyki do misji i strategicznych kierunków rozwoju całego przedsiębiorstwa Włączenie celów logistyki w cele całego przedsiębiorstwa Włączenie strategii logistycznej do strategii całego przedsiębiorstwa Włączenie zadań operacyjnych logistyki w zadania całego przedsiębiorstwa Włączenie planowania logistycznego w planowanie w skali całego przedsiębiorstwa Wyróżnienie logistyki jako osobnego działu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa
Integracja z dostawcami	Segmentacja dostawców Wyróżnienie kluczowych dostawców Dzielenie się informacjami biznesowymi z dostawcami Zaangażowanie dostawców w proces tworzenia i/lub rozwoju produktu Dzielenie się przychodami, kosztami i zyskami z dostawcami
Integracja z pośrednikami/dystrybutorami	Segmentacja pośredników/dystrybutorów Wyróżnienie kluczowych pośredników/dystrybutorów Dzielenie się informacjami biznesowymi z pośrednikami/dystrybutorami Zaangażowanie pośredników/dystrybutorów w proces tworzenia i/lub rozwoju produktu Dzielenie się przychodami, kosztami i zyskami z pośrednikami/dystrybutorami
Integracja z klientami	Segmentacja klientów Wyróżnienie kluczowych klientów Dzielenie się informacjami biznesowymi z klientami Zaangażowanie klientów w proces tworzenia i/lub rozwoju produktu Dzielenie się przychodami, kosztami i zyskami z klientami
Integracja wewnętrzna	Integracja logistyki z zarządzaniem produkcją Integracja logistyki z marketingiem/promocją Integracja logistyki z rozwojem technologii w przedsiębiorstwie Integracja logistyki z handlem/sprzedażą Integracja logistyki z zaopatrzeniem/zakupem
Operatywność (adaptacyjność i elastyczność)	Monitorowanie/rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań dostawców Monitorowanie/rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań pośredników/dystrybutorów Monitorowanie/rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań klientów Dbłość o obsługę dostawców

Tabela 3.4. Zestawienie zdolności logistycznych w ramach kompetencji logistycznych w świetle badań R. Matwiejczuka c.d.

Kompetencje logistyczne oddziałujące na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	Zdolności logistyczne składające się na poszczególne kompetencje logistyczne
	Dbłość o obsługę pośredników/dystrybutorów Dbłość o obsługę klientów Realizacja nietypowych/unikalnych zamówień dostawców Realizacja nietypowych/unikalnych zamówień pośredników/dystrybutorów Realizacja nietypowych/unikalnych zamówień klientów
Szczupłość i transparentność przepływów	Płynność przepływów tworzących wartość Koncentracja na procesach/zadaniach tworzących wartość Outsourcing procesów/zadań nietworzących wartości Monitorowanie stanu (zapasów) surowców i materiałów Monitorowanie stanu (zapasów) towarów (wyrobów gotowych)
Procesy logistyczne	Zarządzanie transportem (TMS) Zarządzanie magazynowaniem (WMS) Zarządzanie przeładunkiem, pakowaniem i znakowaniem Zarządzanie zapasami Zarządzanie dostawami surowców i materiałów Zarządzanie dystrybucją towarów Zarządzanie zwrotami
Realizacja zamówień	Niezawodność dostaw Terminowość dostaw Kompletność dostaw Dokładność dostaw Płynność dostaw Szybkość dostaw Elastyczność dostaw
Systemy i technologie informacyjne	Planowanie potrzeb materiałowych (MRP) Planowanie zasobów produkcji (MRP II) Planowanie zasobów dystrybucji (DRP) Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) Elektroniczna wymiana danych (EDI) Technologia/systemy RFID

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014, s. 242–261.

Przytoczone badania nad podziałem zdolności logistycznych wskazują, że zdolności logistyczne można podzielić z uwagi na wiele kryteriów – w zależności od przyjętego przez badacza punktu widzenia – które można ze sobą dowolnie integrować. Co więcej, podział zdolności logistycznych nakreśla istnienie zasadniczych rodzajów zdolności stanowiących

czynniki sukcesu przedsiębiorstwa, a dokładniej – zdolności skoncentrowanych na kliencie, zdolności związanych z realizacją dostaw, integracją procesów, wymianą informacji i skracaniem czasu oraz obniżaniem kosztów realizacji zadań.

Niemniej jednak, pomimo wielu podziałów i przekrojów klasyfikacji zdolności logistycznych, wciąż brakuje kompleksowego zbioru zdolności logistycznych zidentyfikowanych w kontekście sukcesu przedsiębiorstwa, rozumianego jako osiągnięcie przez nie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa. Dlatego też na podstawie przeprowadzonych badań z wykorzystaniem metody analizy i krytyki piśmiennictwa zidentyfikowano 193 zdolności logistyczne. Listę zdolności logistycznych stanowiących efekt przeprowadzonego przeglądu literatury zawiera tabela 3.5.

Tabela 3.5. Zdolności logistyczne zidentyfikowane w ramach przeglądu literatury

Zdolności logistyczne	Autor (rok)
Integracja	R. Hayes, S. Wheelwright (1984)
Szeroki zasięg dystrybucji	M.A. McGinnis, J.W. Kohn (1990)
Elastyczność operacyjna Posprzedażowa obsługa klienta	GLRT-MSU (1995)
Elastyczność	P.J. Daugherty, P.H. Pittman (1995)
Koncentracja na informacjach	S.E. Fawcett, R. Calantone, S.R. Smith (1996)
Przedsprzedażowa obsługa klienta Posprzedażowa obsługa klienta Szybkość dostawy Niezawodność dostawy Reakcja na rynek docelowy Szeroki zasięg dystrybucji Zasięg dystrybucji selektywnej Niskie koszty całkowite dystrybucji Efektywność usług dystrybucyjnych Pomiary Pozycjonowanie Niezawodność transportu Pokrycie rynku metodą dystrybucji selektywnej Standaryzacja	E.A. Morash, C.L.M. Droge, S.K. Vickery (1996)
Niski całkowity koszt dystrybucji	D.J. Closs, T.J. Goldsby (1997)
Technologia informacyjna w logistyce	S.E. Fawcett, L.L. Stanley, S.R. Smith (1997)

Tabela 3.5. Zdolności logistyczne zidentyfikowane w ramach przeglądu literatury c.d.

Zdolności logistyczne	Autor (rok)
Reagowanie na rynki docelowe Kompresja czasu Czas reakcji Niezwodność dostaw	E.A. Morash, S.R. Clinton (1997)
Zdolności szybkiego cyklu	P.J. Daugherty, T.P. Stank, A.E. Ellinger (1998)
Współpraca	M. Christopher (2000)
Strategia Łańcuch dostaw Sieć Organizacja Unifikacja łańcucha dostaw Technologia informacyjna Dzielenie się informacjami Łączność Normalizacja Uproszczenie Dyscyplina Znaczenie Akomodacja Elastyczność Ocena funkcjonalna Ocena procesu Benchmarking	J. Goldsby, T.P. Stank (2000)
Kastomizacja Udostępnianie informacji	M. Zhao, C.L.M. Droge, T.P. Stank (2001)
Zwinność	S.G. Winter (2003)
Innowacyjność	B. Shore, L. Venkatachalam (2003)
Zorientowanie na klienta Przedsprzedażowa obsługa klienta	R.R. Sinkovics, A.S. Roath (2004)
Obsługa klienta Jakość logistyki Elastyczność Szybkość reakcji Minimalizacja kosztów Procesy logistyczne Technologia informacyjna Udostępnianie informacji Łączność	J.T. Mentzer, S. Min, L.M. Bobbitt (2004)
Koncentracja na kliencie Zarządzanie czasem Integracja Wymiana informacji Ocena	T.P. Stank, B.R. Davis, B.S. Fugate (2005)

Tabela 3.5. Zdolności logistyczne zidentyfikowane w ramach przeglądu literatury c.d.

Zdolności logistyczne	Autor (rok)
Uczenie się Zdolność do koncentracji na kliencie Zdolność do zarządzania dostawami Zdolność do integracji Zdolność do pomiaru Zdolność do wymiany informacji	T.L. Esper, B.S. Fugate, B. Davis-Sramek (2007)
Rozwój świadomości dotyczącej potencjalnych korzyści osiągniętych dzięki współpracy wszystkich działów (obszarów funkcjonalnych) na rzecz ostatecznego klienta Zaangażowanie wszystkich działów (obszarów funkcjonalnych) i pracowników w proces rozwoju i wzbogacania produktu Integracja zasobów i procesów związanych z poszczególnymi działami (obszarami funkcjonalnymi) przedsiębiorstwa Komunikacja pomiędzy działami (obszarami funkcjonalnymi) przedsiębiorstwa Rozpoznawanie preferencji i oczekiwań klientów oraz reagowanie na ich zmiany Zaangażowanie klienta w proces rozwoju i wzbogacania produktu Realizacja zamówień klientów Zapewnianie wymaganego poziomu obsługi logistycznej Rozpatrywanie reklamacji i obsługa zwrotów Rozwój świadomości dotyczącej potencjalnych korzyści osiągniętych dzięki współpracy wszystkich przedsiębiorstw łańcucha dostaw na rzecz ostatecznego klienta Zaangażowanie dostawców w proces rozwoju i wzbogacania produktu Zakupy zaopatrzeniowe Transport zaopatrzeniowy Rozwój świadomości dotyczącej potencjalnych korzyści osiągniętych dzięki współpracy wszystkich przedsiębiorstw łańcucha dostaw na rzecz ostatecznego klienta Zaangażowanie pośredników/dystrybutorów w proces rozwoju i wzbogacania produktu Rozwój strategii dystrybucji intensywnej, selektywnej, globalnej i niskokosztowej Standaryzacja produktu Dyferencjacja produktu Rozwój produktu wzbogaconego Rozwój serwisu i systemu zwrotów Zdefiniowanie miejsca i roli logistyki w kształtowaniu strategicznych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa Rozwój systemów planowania logistycznego i ich integracja z systemem planowania w przedsiębiorstwie Formułowanie celów logistyki i ich wkomponowanie w strukturę celów przedsiębiorstwa	Wyniki badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego (2011)

Tabela 3.5. Zdolności logistyczne zidentyfikowane w ramach przeglądu literatury c.d.

Zdolności logistyczne	Autor (rok)
Kształtowanie i rozwój strategii logistycznych oraz ich integracja ze strategią przedsiębiorstwa Rozwój instrumentów logistyki i ich wkomponowanie w strukturę instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem Wybór form organizacji logistyki i ich integracja z rozwiązaniami organizacyjnymi w przedsiębiorstwie Zdefiniowanie metod i narzędzi controllingu logistycznego oraz ich integracja z metodami i instrumentami stosowanymi w controllingu przedsiębiorstwa Optymalizacja i symplifikacja procesów i czynności realizowanych w przedsiębiorstwie Optymalizacja i symplifikacja procesów i czynności realizowanych w łańcuchu dostaw Magazynowanie materiałów i towarów Transport materiałów i towarów Kontrola zapasów magazynowych materiałów i towarów Pakowanie i znakowanie towarów Wspieranie produkcji Wzajemne udostępnianie informacji pomiędzy działami (obszarami funkcjonalnymi) przedsiębiorstwa Wzajemne udostępnianie informacji pomiędzy przedsiębiorstwami tworzącymi łańcuch dostaw Rozwój systemów wspólnej wymiany informacji w przedsiębiorstwie i w łańcuchu dostaw Wykorzystanie infrastruktury sieciowej i informacyjnej przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw Monitoring procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo oraz efektów osiągniętych przez przedsiębiorstwo Monitoring procesów obejmujących cały łańcuch dostaw oraz efektów osiągniętych przez łańcuch dostaw Ocena procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo oraz ich efektów Ocena procesów obejmujących cały łańcuch dostaw oraz ich efektów Udostępnianie wyników pomiaru procesów i efektów wszystkim szczeblom zarządzania i działom (obszaram funkcjonalnym) przedsiębiorstwa oraz wszystkim przedsiębiorstwom tworzącym łańcuch dostaw	
Włączenie logistyki do misji i strategicznych kierunków rozwoju całego przedsiębiorstwa Włączenie celów logistyki w cele całego przedsiębiorstwa Włączenie strategii logistycznej do strategii całego przedsiębiorstwa Włączenie zadań operacyjnych logistyki w zadania całego przedsiębiorstwa	R. Matwiejczuk, (2014)

Tabela 3.5. Zdolności logistyczne zidentyfikowane w ramach przeglądu literatury c.d.

Zdolności logistyczne	Autor (rok)
Włączenie planowania logistycznego w planowanie w skali całego przedsiębiorstwa Wyróżnienie logistyki jako osobnego działu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa Segmentacja dostawców	
Wyróżnienie kluczowych dostawców Dzielenie się informacjami biznesowymi z dostawcami Zaangażowanie dostawców w proces tworzenia i/lub rozwoju produktu Dzielenie się przychodami, kosztami i zyskami z dostawcami Segmentacja pośredników/dystrybutorów Wyróżnienie kluczowych pośredników/dystrybutorów Dzielenie się informacjami biznesowymi z pośrednikami/dystrybutorami Zaangażowanie pośredników/dystrybutorów w proces tworzenia i/lub rozwoju produktu Dzielenie się przychodami, kosztami i zyskami z pośrednikami/dystrybutorami Segmentacja klientów Wyróżnienie kluczowych klientów Dzielenie się informacjami biznesowymi z klientami Zaangażowanie klientów w proces tworzenia i/lub rozwoju produktu Dzielenie się przychodami, kosztami i zyskami z klientami Integracja logistyki z zarządzaniem produkcją Integracja logistyki z marketingiem/promocją Integracja logistyki z rozwojem technologii w przedsiębiorstwie Integracja logistyki z handlem/sprzedażą Integracja logistyki z zaopatrzeniem/zakupem Monitorowanie/rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań dostawców Monitorowanie/rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań pośredników/dystrybutorów Monitorowanie/rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań klientów Dbłość o obsługę dostawców Dbłość o obsługę pośredników/dystrybutorów Dbłość o obsługę klientów Realizacja nietypowych/unikalnych zamówień dostawców Realizacja nietypowych/unikalnych zamówień pośredników/dystrybutorów Realizacja nietypowych/unikalnych zamówień klientów Płynność przepływów tworzących wartość Koncentracja na procesach/zadaniach tworzących wartość Outsourcing procesów/zadań nietworzących wartości Monitorowanie stanu (zapasów) surowców i materiałów Monitorowanie stanu (zapasów) towarów (wyrobów gotowych) Zarządzanie transportem (TMS)	

Tabela 3.5. Zdolności logistyczne zidentyfikowane w ramach przeglądu literatury c.d.

Zdolności logistyczne	Autor (rok)
Zarządzanie magazynowaniem (WMS) Zarządzanie przeładunkiem, pakowaniem i znakowaniem Zarządzanie zapasami Zarządzanie dostawami surowców i materiałów Zarządzanie dystrybucją towarów Zarządzanie zwrotami Niezawodność dostaw	
Terminowość dostaw Kompletność dostaw Dokładność dostaw Płynność dostaw Szybkość dostaw Elastyczność dostaw Planowanie potrzeb materiałowych (MRP) Planowanie zasobów produkcji (MRP II) Planowanie zasobów dystrybucji (DRP) Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) Elektroniczna wymiana danych (EDI) Technologia/systemy RFID	
Integracja wewnętrzna Integracja zewnętrzna Ocena dostawcy Umiejętności i wiedza Elastyczność łańcucha dostaw Wsparcie informatyczne	Y. Liu, J.S. Srari, S. Evans (2016)
Zdolności do zarządzania popytem Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw Zdolności do zarządzania informacją	G. Lyu, L. Chen, B. Huo (2019)
Zdolności do innowacji Zdolności w zakresie technologii informacyjnej Zdolności do dostawy Zdolności do zarządzania popytem Zdolności do zapewnienia jakości Zdolności do zarządzania kosztami Zdolności do elastyczności Zdolności pomiarowe	W. Tungjitjarurn (2020)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Powyższa tabela stanowi efekt badań literaturowych przeprowadzonych w ramach drugiego etapu badawczego, zrealizowanego, aby osiągnąć pierwszy cel szczegółowy niniejszej pracy. Lista zdolności logistycznych stanowi podsumowanie rozważań nad ich rodzajami, które zostały zebrane na podstawie przeanalizowanych publikacji naukowych. Publikacje te znajdowały się w dostępnych bazach publikacji naukowych, takich jak:

EBSCO, JSTOR, ProQuest, SAGE Journals Online, Science Direct, Wiley Online Library, BazEkon, Śląska Biblioteka Cyfrowa, Dolnośląska Biblioteka Cyfrowa, Springer, Web of Science, Scopus, C.E.E.O.L. W wyniku przeprowadzonego przeglądu dostępnej literatury związanej ze zdolnościami logistycznymi zidentyfikowano około tysiąca pięciuset publikacji, w których treści pojawiło się określenie „zdolności logistyczne”. Po przeprowadzeniu dogłębnej analizy publikacji zawężono ich liczbę do stu z uwagi na podejmowanie w nich tematyki związanej z istotą zdolności logistycznych. Prace te stanowiły punkt wyjścia do prowadzenia rozważań nad zdolnościami logistycznymi i przeprowadzenia badań empirycznych w niniejszej rozprawie.

3.3. Zakres i przejawy oddziaływania zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa

Zdolności logistyczne umożliwiają realizację podstawowej zasady logistyki, a mianowicie zasady 7W, która dotyczy zapewnienia klientom właściwych produktów, we właściwym miejscu, we właściwym czasie, we właściwej ilości, we właściwej jakości, po właściwych kosztach i wraz z właściwą informacją³⁷⁵.

Zdolności logistyczne pozwalają realizować zadania mające na celu dostarczenie klientom dóbr i usług zgodnie z ich oczekiwaniami, jak również umożliwiają realizację obsługi logistycznej na wysokim poziomie³⁷⁶. Zdolności logistyczne w swojej istocie dotyczą wszelkich czynności związanych z wykorzystaniem zasobów logistycznych w celu realizacji określonych zadań. Z uwagi na swój charakter zdolności te mogą posiadać cechy zdolności zarówno operacyjnych, jak i dynamicznych.

Zdolności logistyczne, jak już zasygnalizowano, mają znaczny udział w osiąganiu sukcesu przez przedsiębiorstwo. Jak piszą J.T. Mentzer, S. Min oraz L.M. Bobbitt, zdolności logistyczne mają udział w osiąganiu sukcesu poprzez osiąganie przywództwa kosztowego i zróżnicowania przejawiającego się w obsłudze klienta³⁷⁷. Również D.F. Lynch, S.B. Keller oraz J. Ozment upatrują w zdolnościach logistycznych źródła sukcesu przedsiębiorstwa³⁷⁸. Z kolei C.C. Defee i B.S. Fugate wskazują, że kształtowanie oraz rozwój zdolności

³⁷⁵ Z. Łukasik, J. Bril, K. Tatara, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne*, „Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 6, s. 1726.

³⁷⁶ R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki...*, s. 50.

³⁷⁷ J.T. Mentzer, S. Min, L.M. Bobbitt, *op. cit.*, s. 617.

³⁷⁸ Szerzej zob. D.F. Lynch, S. B. Keller, J. Ozment, *op. cit.*, s. 47–67.

logistycznych stanowią podstawowy warunek dla przedsiębiorstw, które chcą jako element konkurencyjności wykorzystać różnorodną obsługę logistyczną³⁷⁹.

Natomiast T.L. Esper, B.S. Fugate oraz B. Davis-Sramek przedstawili tezę, że przedsiębiorstwa logistyczne skoncentrowane na rozwijaniu i wykorzystywaniu logistycznych zdolności uczenia się mają większe szanse na utrzymanie przewagi konkurencyjnej zdobytej poprzez wykorzystanie zdolności logistycznych ukierunkowanych na klienta, zarządzania dostawami, integracji, pomiaru i wymiany informacji³⁸⁰.

Udział zdolności logistycznych w sukcesie przedsiębiorstwa przedstawiają również S.E. Fawcett, L.L. Stanley i S.R. Smith, którzy założyli, że czynności zarządcze w obszarze logistyki umożliwiają stworzenie zbioru unikalnych umiejętności i procesów organizacyjnych, które pozwalają na wykształcenie zdolności logistycznych, co z kolei zapewnia dostosowanie się do zmian pojawiających się w otoczeniu. Ponadto rozwijanie zdolności logistycznych możliwe jest poprzez efektywne gromadzenie zasobów lub właściwe planowanie strategiczne wsparte systemem informacyjnym³⁸¹.

Co więcej, S.E. Fawcett, L.L. Stanley i S.R. Smith potwierdzają, że zdolności logistyczne związane są z istotną poprawą wyników przedsiębiorstwa, a tym samym stanowią kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa. Autorzy ci podkreślają, że kompleksowość planowania i użyteczność informacji są istotnymi czynnikami mającymi udział w tworzeniu zdolności logistycznych. Planowanie strategiczne pozwala na poznanie potrzeb klientów i propozycji konkurencji, jak również umożliwia określenie zasobów potrzebnych do realizacji założonych celów, co przyczynia się do określenia zbioru wymaganych zdolności logistycznych oraz ich rozwoju³⁸².

Zdolności logistyczne mają znaczny udział w osiągnięciu efektów rynkowych. Jak piszą E.A. Morash, C.L.M. Droge i S.K. Vickery, zdolności logistyczne przyczyniają się także do osiągnięcia satysfakcji klienta³⁸³. Również P.J. Daugherty, T.P. Stank i A.E. Ellinger podkreślają, że dzięki wykorzystaniu zdolności logistycznych przedsiębiorstwo może osiągnąć wysoki poziom zadowolenia klienta³⁸⁴. Także D.W. Fernandes, R.G. Moori

³⁷⁹ C.C. Defee, B.S. Fugate, *op. cit.*, s. 182.

³⁸⁰ T.L. Esper, B.S. Fugate, B. Davis-Sramek, *op. cit.*, s. 63.

³⁸¹ S.E. Fawcett, L.L. Stanley, S.R. Smith, *op. cit.*, s. 106–109.

³⁸² *Ibidem*, s. 117–118.

³⁸³ E.A. Morash, C.L.M. Droge, S.K. Vickery, *op. cit.*, s. 3.

³⁸⁴ Szerzej zob. P.J. Daugherty, T.P. Stank, A.E. Ellinger, *op. cit.*, s. 35–52.

i V.A.V. Filho zwracają uwagę na pozytywną zależność między zdolnościami logistycznymi a zadowoleniem klienta³⁸⁵.

Z kolei E.A. Morash i D.L. Lynch piszą, że zdolności logistyczne zorientowane na popyt zapewniają większą przewagę konkurencyjną niż zdolności zorientowane na podaż. Autorzy ci zwracają uwagę, że takie zdolności obsługi klienta, jak niezawodność i szybkość dostaw, elastyczność obsługi klienta, brak zakłóceń w dostawach i szybkość reakcji, przekładają się na sukces przedsiębiorstwa³⁸⁶.

Ponadto zdolności logistyczne, jak udowadniają D.J. Bowersox, D.J. Closs i T.P. Stank, poprzez właściwe kształtowanie relacji z klientami mają również udział w osiągnięciu przez przedsiębiorstwo oczekiwanej pozycji rynkowej. Do zdolności logistycznych o największym udziale w zdobywaniu oczekiwanej pozycji rynkowej, według D.J. Bowersoxa, D.J. Clossa i T.P. Stank, zaliczane są zdolności do elastyczności i zdolności oparte na wiedzy. Zdolności do elastyczności związane są z zapewnieniem decyzyjności pracowników w trakcie bezpośredniej obsługi klienta, z wprowadzeniem automatyzacji procesu składania i realizacji oraz z wdrażaniem nowych rozwiązań. Z kolei zdolności oparte na wiedzy dotyczą wiedzy pracowników, którzy mogą poszerzać swoje umiejętności i zdobywać doświadczenie w zakresie ewentualnych sytuacji pojawiających się w otoczeniu³⁸⁷.

Zdolności logistyczne mają również udział w osiągnięciu efektów ekonomicznych. Jak wykazali L. Liu i D. Luo, istnieje pozytywny związek pomiędzy zdolnościami logistycznymi, takimi jak zdolności do realizacji procesu, zdolności do elastyczności i zdolności do integracji informacji, a wynikami przedsiębiorstwa. Spośród wskazanych trzech zdolności największy udział w osiągnięciu sukcesu przedsiębiorstwa mają zdolności do elastyczności oraz zdolności do integracji informacji³⁸⁸.

Z kolei E.A. Morash, C.L.M. Droge i S.K. Vickery piszą, że zdolności logistyczne przyczyniają się do poprawy efektywności finansowej przedsiębiorstwa. Autorzy ci wykazali związek między zdolnościami logistycznymi a wskaźnikami rentowności, takimi jak zwrot z inwestycji (ROI) oraz rentowność sprzedaży (ROS)³⁸⁹.

³⁸⁵ Szerzej zob. D.W. Fernandes, R.G. Moori, V.A.V. Filho, *op. cit.*, s. 358–372.

³⁸⁶ E.A. Morash, D.L. Lynch, *op. cit.*, s. 36–39.

³⁸⁷ D.J. Bowersox, D.J. Closs, T.P. Stank, 21st century logistics: Making supply chain integration a reality, Council of Logistics Management, Oak Brook 1999, s. 12.

³⁸⁸ L. Liu, D. Luo, *Effects of Logistics Capabilities on Performance in Manufacturing Firms*, „Contemporary Logistics” 2012, No. 9, s. 11–13.

³⁸⁹ E.A. Morash, C.L.M. Droge, S.K. Vickery, *op. cit.*, s. 10–12.

Także P.J. Daugherty, T.P. Stank oraz A.E. Ellinger przedstawiają relacje pomiędzy zdolnościami logistycznymi a wysoką rentownością, która stanowi wyznacznik sukcesu przedsiębiorstwa. Co więcej, zwracają oni uwagę na udział zdolności logistycznych w osiąganiu wysokiego poziomu obsługi klienta³⁹⁰.

Natomiast J. Cho, J. Ozment i H. Sink w odniesieniu do efektów ekonomicznych przedsiębiorstwa przeprowadzili badania mające na celu określenie udziału zdolności logistycznych w wynikach przedsiębiorstw na rynku handlu elektronicznego. Do zidentyfikowanych zdolności logistycznych zaliczają się: (1) przedsprzedażowa obsługa klienta, (2) posprzedażowa obsługa klienta, (3) szybkość dostaw, (4) niezawodność dostaw, (5) czas reakcji na cel, (6) komunikacja informacji o dostawie, (7) internetowa obsługa zamówień, (8) szeroki zasięg dystrybucji, (9) globalny zasięg dystrybucji, (10) zasięg dystrybucji selektywnej oraz (11) dystrybucja o niskich kosztach całkowitych. Powyższe badania pokazały, że przedsiębiorstwa e-commerce mogą osiągnąć sukces i poprawić swoje wyniki finansowe, mając zdolności logistyczne³⁹¹.

Zdolności logistyczne mają również udział w osiąganiu wydajności logistyki. Jak piszą P.M. Ralston, S.J. Grawe i P.J. Daugherty, zdolności do innowacji i zdolności do zróżnicowania usług logistycznych wywierają pozytywny wpływ na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo wydajności³⁹².

Również T.P. Stank i J. Lackey przeprowadzili badania, które wykazały, że największy udział w kształtowaniu wydajności logistyki mają takie zdolności logistyczne, jak zdolności do integracji i zwinności. Większa wydajność logistyki przedsiębiorstwa została osiągnięta dzięki wykorzystaniu zdolności do integracji w ramach zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji i sprzedaży. Co więcej, T.P. Stank i J. Lackey zaobserwowali istotny udział zdolności logistycznych skoncentrowanych na kliencie, związanych z terminowością dostaw i skróceniem czasu realizacji zamówień w osiąganiu efektywności przedsiębiorstwa³⁹³.

Do podobnych wniosków doszli L.H. Ho i P.Y. Chang, którzy na podstawie przeprowadzonych badań argumentują, że zdolności do innowacji wraz ze zdolnościami do

³⁹⁰ Szerzej zob. P.J. Daugherty, T.P. Stank, A.E. Ellinger, *op. cit.*, s. 35–52.

³⁹¹ J. Cho, J. Ozment, H. Sink, *Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e commerce market*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2008, vol. 38, no. 5, s. 343, 350–354.

³⁹² P.M. Ralston, S.J. Grawe, P.J. Daugherty, *Logistics salience impact on logistics capabilities and performance*, „The International Journal of Logistics Management” 2013, vol. 24, no. 2, s. 146–147.

³⁹³ T.P. Stank, J. Lackey, *op. cit.*, s. 111–112.

świadczenia usług logistycznych prowadzą do wyższej wydajności przedsiębiorstwa³⁹⁴. Również C.C. Yang, P.B. Marlow i C.S. Lu wskazują, że takie zdolności logistyczne, jak zdolności do innowacji, mają pozytywny udział w kształtowaniu usług logistycznych oraz przyczyniają się do efektywności przedsiębiorstwa, prowadząc do osiągnięcia sukcesu³⁹⁵.

Zdolności logistyczne mają również udział w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa. D.F. Lynch, S.B. Keller i J. Ozment zbadali relację pomiędzy zdolnościami logistycznymi, strategią przedsiębiorstwa i efektywnością w zakresie logistyki. Stwierdzili, że występuje pozytywny związek pomiędzy zdolnościami logistycznymi a strategią przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa posiadające zintegrowaną ze zdolnościami logistycznymi strategię osiągają wyższe wyniki i mają korzystniejszą pozycję konkurencyjną, co według powyższych autorów wskazuje, że zdolności logistyczne są niezbędne do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo³⁹⁶.

Zdolności logistyczne przyczyniają się również do efektywności przedsiębiorstwa. Jak piszą K. Shang i P.B. Marlow, zdolności logistyczne oparte na informacjach wywierają pozytywny wpływ na efektywność przedsiębiorstwa. Zdolności te są niezwykle cenne z uwagi na możliwość maksymalizacji wartości dodanej, zwiększenie elastyczności i umożliwienie benchmarkingu, prowadząc do uzyskania lepszych wyników finansowych, co przekłada się na sukces przedsiębiorstwa. Ponadto zdolności oparte na informacjach mają udział w tworzeniu pozostałych zdolności logistycznych³⁹⁷.

Także badania przeprowadzone przez takich autorów, jak P. Evangelista, R. Mogre, A. Perego, A. Raspagliesi i E. Sweeney, pokazują, że zdolności logistyczne są istotne przy zwiększaniu wartości dodanej oferowanych usług. Co więcej, wysoki stopień zdolności logistycznych prowadzi do wysokiego poziomu efektywności przedsiębiorstwa³⁹⁸.

Jak piszą S. Mandal i V.R. Korasiga logistyka stanowi istotny element łańcucha dostaw, co powoduje, że zdolności logistyczne są pozytywnie związane z rozwojem zdolności łańcucha dostaw. Integracja zdolności logistycznych w ramach łańcucha wartości prowadzi do powstania zdolności w całym łańcuchu dostaw. Aby integracja między partnerami

³⁹⁴ L.H. Ho, P.Y. Chang, *Innovation Capabilities, Service Capabilities and Corporate Performance in Logistics Services*, „The International Journal of Organizational Innovation” 2015, vol. 7, no. 3, s. 30.

³⁹⁵ C.C. Yang, P.B. Marlow, C.S. Lu, *Assessing Resources, Logistics Service Capabilities, Innovation Capabilities and the Performance of Container Shipping Services in Taiwan*, „International Journal of Production Economics” 2009, vol. 122, s. 17–18.

³⁹⁶ D.F. Lynch, S.B. Keller, J. Ozment, *op. cit.*, s. 59–61.

³⁹⁷ K. Shang, P.B. Marlow, *Logistics capability and performance in Taiwan's major manufacturing firms*, „Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review” 2005, vol. 41(3), s. 227–228.

³⁹⁸ P. Evangelista, R. Mogre, A. Perego, A. Raspagliesi, E. Sweeney, *op. cit.*, s. 182.

łańcucha mogła zaistnieć, konieczne jest rozwijanie takich zdolności logistycznych, jak zdolności zarządzania dostawami, zdolności zarządzania popytem, zdolności zarządzania informacjami i zdolności koordynacji³⁹⁹.

Także S.Y. Ponomarov i M.C. Holcomb dostrzegają udział zdolności logistycznych w kształtowaniu łańcucha dostaw. Autorzy ci wskazują, że integracja zdolności logistycznych pozwala na zapewnienie odporności łańcucha dostaw, prowadząc do sukcesu przedsiębiorstwa⁴⁰⁰.

Co więcej, zdolności logistyczne mają udział w kształtowaniu się elastyczności łańcucha dostaw. Elastyczność łańcuchów dostaw może stanowić wyzwanie z uwagi na to, że są one złożonymi i skomplikowanymi strukturami składającymi się z różnorodnych uczestników pełniących inne funkcje i realizujących odmienne zadania⁴⁰¹. Jak pokazują badania D.M. Gligora i M. C. Holcomb, takie zdolności, jak zdolności zarządzania popytem, wywierają pozytywny wpływ na elastyczność łańcucha dostaw i biorą udział w integrowaniu pozostałych zdolności logistycznych, co pośrednio wpływa na elastyczność oraz rozwój wrażliwości łańcucha dostaw⁴⁰².

Zdolności logistyczne, jak już wspomniano, stanowią podstawę rozwoju zdolności łańcucha dostaw. Oznacza to, że zdolności logistyczne nie tylko oddziałują na sukces przedsiębiorstwa, ale również mają udział w osiąganiu sukcesu przez wszystkie przedsiębiorstwa w ramach łańcucha dostaw. Aby osiągnąć oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne w ramach łańcucha dostaw, istotna jest integracja zdolności logistycznych na każdym z jego etapów⁴⁰³.

Podsumowując, należy stwierdzić, że wśród najważniejszych przejawów oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe i ekonomiczne przedsiębiorstwa trzeba zwrócić uwagę na udział zdolności logistycznych w kształtowaniu obsługi klienta. Identyfikacja potrzeb i oczekiwań klientów oraz świadczenie usług logistycznych na oczekiwanym przez klientów poziomie prowadzą do osiągnięcia efektów rynkowych. Co więcej, zdolności

³⁹⁹ S. Mandal, V.R. Korasiga, *An integrated-empirical logistics perspective on supply chain innovation and firm performance*, „Business: Theory and Practice” 2016, vol. 17, no. 1, s. 32.

⁴⁰⁰ S.Y. Ponomarov, M.C. Holcomb, *op. cit.*, s. 133.

⁴⁰¹ J. Chałampowicz, C. Mańkowski, T. Saikouk, *Strategic integration of environmental sustainability in inland logistics: A multi-criteria decision-making approach*, „Business Strategy and the Environment” 2024, t. 33, nr 7, s. 2.

⁴⁰² D.M. Gligor, M. C Holcomb, *op. cit.*, s. 172–173.

⁴⁰³ *Ibidem*, s. 171.

logistyczne pozwalają przedsiębiorstwu na stworzenie długotrwałej relacji z klientami, bazującej na lojalności i zaufaniu⁴⁰⁴, stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa.

Zdolności logistyczne oddziałują na sukces przedsiębiorstwa również poprzez kształtowanie na wysokim poziomie rentowności przedsiębiorstwa⁴⁰⁵. Zdolności logistyczne oddziałują także na wyniki finansowe przedsiębiorstwa poprzez poprawę jego wydajności⁴⁰⁶.

Nie bez znaczenia pozostaje również udział zdolności logistycznych w kształtowaniu łańcucha dostaw. Ukształtowane w przedsiębiorstwie zdolności logistyczne prowadzące do sukcesu przedsiębiorstwa mogą przyczyniać się do osiągnięcia korzyści dla wszystkich uczestników łańcucha dostaw. Integracja zdolności logistycznych w obrębie łańcucha dostaw prowadzi do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa będące jego uczestnikami⁴⁰⁷.

Poszczególne zdolności logistyczne w znacznym stopniu oddziałują na określone efekty rynkowe oraz ekonomiczne. Zróżnicowanie oddziaływania wybranych zdolności logistycznych na wyznaczniki sukcesu powoduje konieczność kompleksowego podejścia do zdolności przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania z wykorzystaniem analizy i krytyki piśmiennictwa wskazują, że dotychczasowe badania nad udziałem zdolności logistycznych w kształtowaniu sukcesu przedsiębiorstwa nie wyczerpują tematyki udziału zdolności logistycznych w osiąganiu efektów rynkowych i ekonomicznych. Opisane w literaturze przedmiotu badania prezentują udział zdolności logistycznych w osiągnięciu określonych wyznaczników sukcesu, nie przedstawiając jednak kompleksowego ujęcia udziału tych zdolności w osiąganiu efektów rynkowych i ekonomicznych. Przedsiębiorstwo pragnące odnieść sukces musi skoncentrować swoje zadania na rozwijaniu różnorodnych zdolności logistycznych, gdyż tylko określone zbiory zdolności mogą prowadzić do osiągnięcia określonych efektów rynkowych i ekonomicznych. Zróżnicowany i szeroki zbiór zdolności logistycznych może zapewnić przedsiębiorstwu osiągnięcie zarówno efektów rynkowych, jak i efektów ekonomicznych, prowadząc do sukcesu przedsiębiorstwa.

⁴⁰⁴ R. Matwiejczuk, *The meaning of logistics capabilities in achieving the market success by a company*, „LogForum Scientific Journal of Logistics” 2011, vol. 7, iss. 4, no. 4, s. 41–48.

⁴⁰⁵ Szerzej zob. P.J. Daugherty, T.P. Stank, A.E. Ellinger, *op. cit.*, s. 35–52; E.A. Morash, C.L.M. Droge, S.K. Vickery, *op. cit.*, s. 10.

⁴⁰⁶ Szerzej zob. L.H. Ho, P.Y. Chang, *op. cit.*, s. 24–33.

⁴⁰⁷ Szerzej zob. S.Y. Ponomarov, M.C. Holcomb, *op. cit.*, s. 124–143.

4. PRZEJAWY ODDZIAŁYWANIA ZDOLNOŚCI LOGISTYCZNYCH NA SUKCES PRZEDSIĘBIORSTWA W ŚWIELE BADAŃ WŁASNYCH

4.1. Metodyka badań

Dotychczasowe badania nad oddziaływaniem zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa nie wyczerpują tematyki ich udziału w osiągnięciu oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa. Na podstawie przeprowadzonej analizy i krytyki piśmiennictwa w obszarze zarządzania strategicznego oraz logistyki określono lukę badawczą, którą jest brak kompleksowych badań opisujących oddziaływanie zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa, przejawiający się w osiągnięciu oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa.

Celem głównym pracy jest opracowanie modelu oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa.

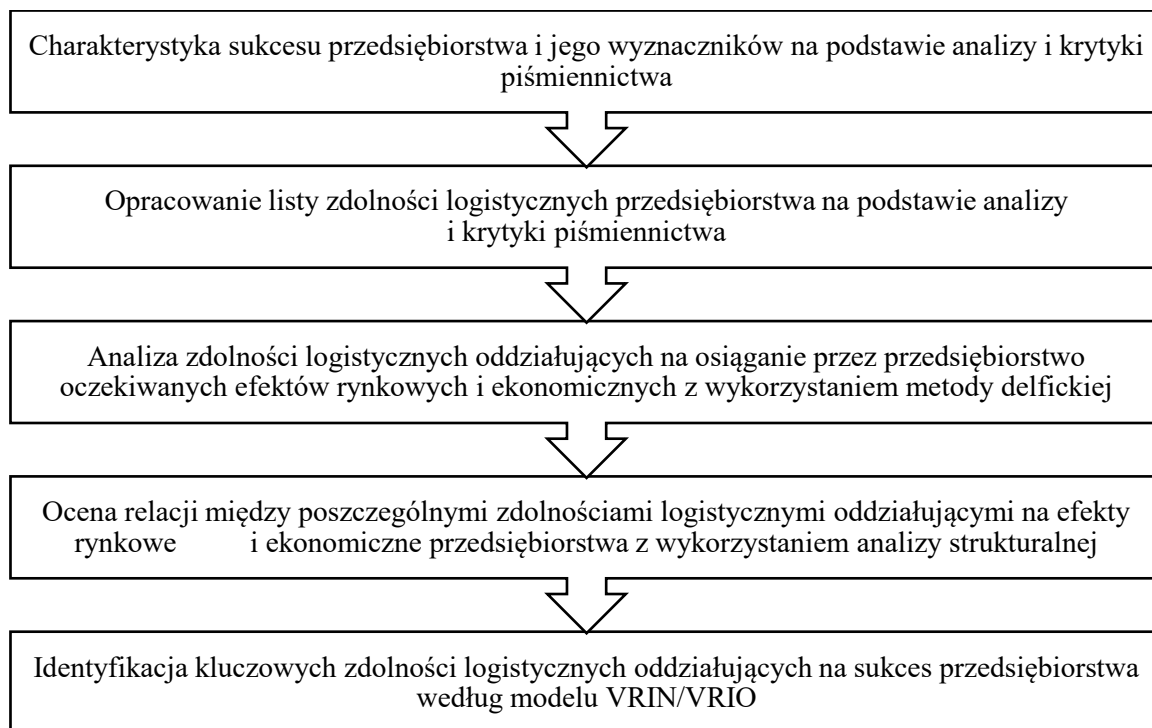
Cele szczegółowe pracy to:

- 1) Identyfikacja zdolności logistycznych oddziałujących na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych.
- 2) Ocena relacji między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe i ekonomiczne przedsiębiorstwa.
- 3) Identyfikacja kluczowych zdolności logistycznych oddziałujących na sukces przedsiębiorstwa według modelu VRIN/VRIO.

W pracy postawiono trzy pytania badawcze:

- 1) Jakie zdolności logistyczne są istotne w osiągnięciu efektów rynkowych i ekonomicznych przedsiębiorstwa?
- 2) Czy i jakie relacje zachodzą między poszczególnymi zdolnościami oddziałującymi na efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa?
- 3) Czy wśród zdolności logistycznych przedsiębiorstwa oddziałujących na sukces przedsiębiorstwa można wyróżnić kluczowe zdolności logistyczne?

Przyjęty w rozprawie proces badawczy pozwalający osiągnąć założone cele szczegółowe obejmował pięć etapów, które zostały przedstawione na rysunku 4.1.



Rysunek 4.1. Przebieg procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Szczegółowe przypisanie metod badawczych do określonych celów i pytań badawczych przedstawia tabela 4.1.

Tabela 4.1. Metodyka badań własnych

Cel szczegółowy	Pytanie badawcze	Metoda badawcza	Etap procesu badawczego
Identyfikacja zdolności logistycznych oddziałujących na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych	Jakie zdolności logistyczne oddziałują na osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych przedsiębiorstwa będących wyznacznikami jego sukcesu?	Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa	Etap 1. Charakterystyka sukcesu przedsiębiorstwa i jego wyznaczników na podstawie analizy oraz krytyki piśmiennictwa
			Etap 2. Opracowanie listy zdolności logistycznych przedsiębiorstwa na podstawie analizy i krytyki piśmiennictwa
		Metoda delficka	Etap 3. Analiza zdolności logistycznych oddziałujących na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych z wykorzystaniem metody delfickiej

Tabela 4.1. Metodyka badań własnych c.d.

Cel szczegółowy	Pytanie badawcze	Metoda badawcza	Etap procesu badawczego
Ocena relacji między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe i ekonomiczne przedsiębiorstwa	Czy i jakie relacje zachodzą między poszczególnymi zdolnościami oddziałującymi na efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa?	Badania eksperckie Analiza strukturalna	Etap 4. Ocena relacji między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe i ekonomiczne przedsiębiorstwa z wykorzystaniem analizy strukturalnej
Identyfikacja kluczowych zdolności logistycznych oddziałujących na sukces przedsiębiorstwa według modelu VRIN/VRIO.	Czy wśród zdolności logistycznych przedsiębiorstwa oddziałujących na sukces przedsiębiorstwa można wyróżnić kluczowe zdolności logistyczne?		Etap 5. Identyfikacja kluczowych zdolności logistycznych oddziałujących na sukces przedsiębiorstwa według modelu VRIN/VRIO

Źródło: opracowanie własne.

Aby zrealizować pierwszy i drugi etap procesu badawczego, dokonano analizy i krytyki piśmiennictwa. Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa jest wykorzystywana we wszystkich dyscyplinach naukowych, na różnych szczeblach prowadzonych analiz, często stanowiąc pierwszy etap realizacji procesu badawczego⁴⁰⁸. Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa jest zbiorem czynności mających na celu rozpoznanie tematu. Zawiera zorganizowaną i systematyczną analizę istniejących publikacji naukowych oraz badań naukowych w określonej dziedzinie. Metoda ta jest wykorzystywana w celu poznania tematu, jak również znalezienia odpowiedzi na założone pytania. Jej istotą jest odniesienie się do dotychczasowej literatury w celu zapoznania się z opracowaniami naukowymi dotyczącymi określonych zagadnień.

Analiza i krytyka piśmiennictwa pozwoliła na identyfikację efektów rynkowych i ekonomicznych stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa. Na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych rozpoznano sześć efektów rynkowych, takich jak: zadowolenie klienta, lojalność klienta, zaufanie klienta, bezwzględny udział w rynku,

⁴⁰⁸ S. Cisek, *Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku*, „Przegląd Biblioteczny” 2010, t. 78, z. 3, s. 274–275.

względny udział w rynku i udział w rynku obsługiwanym, a także siedem efektów ekonomicznych, takich jak: przychody ze sprzedaży, zysk, marża zysku netto, rentowność aktywów, rentowność zainwestowanego kapitału, rentowność kapitału własnego i rentowność inwestycji.

Drugi etap procesu badawczego, związany z opracowaniem listy zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe i ekonomiczne stanowiące wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa, został przeprowadzony również z wykorzystaniem metody analizy i krytyki piśmiennictwa. Na tej podstawie rozpoznano zdolności logistyczne przedstawione w tabeli 3.5. Z uwagi na rozbudowaną listę zidentyfikowanych zdolności logistycznych dokonano redukcji ich liczby pozwalających na przeprowadzenie badań empirycznych. Ostateczna lista trzydziestu zdolności logistycznych została wybrana poprzez usunięcie powtarzających się zdolności logistycznych, podział zdolności na kategorie oraz eliminację zdolności, które nie stanowiły zdolności logistycznych w rozumieniu założeń niniejszej pracy.

Trzeci etap procesu badawczego, pozwalający na realizację pierwszego celu szczegółowego, został przeprowadzony z wykorzystaniem metody delfickiej.

Metoda delficka jest badaniem eksperckim, w ramach którego opinie uczestników badania uznawane są za istotny stan wiedzy na temat przedmiotu badania⁴⁰⁹. Metoda ta bazuje na wiedzy ekspertów na temat obecnych i na prognozach przyszłych zdarzeń⁴¹⁰.

Jak pisze M. Cieślak, metoda delficka cechuje się: (1) niezależnością poglądów uczestników, (2) anonimowością opinii, (3) etapowym przeprowadzeniem oraz (4) zmierzaniem do podsumowania osądów ekspertów⁴¹¹.

Istotną cechą metody delfickiej jest jej przeprowadzenie w kilku rundach. Wieloetapowość prowadzonych badań umożliwia ekspertom weryfikację wydanych opinii, uzupełnienie brakujących osądów, jak również doprecyzowanie uzyskanych wyników⁴¹².

⁴⁰⁹ A. Breńko, A. Kononiuk, *Zastosowanie metody delfickiej do oceny możliwości wdrożenia innowacyjnych rozwiązań Przemysłu 4.0 w obszarze logistyki na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowego*, „Akademia Zarządzania” 2021, nr 5(1), s. 82.

⁴¹⁰ R. Walasek, M. Woźniakowski, *Logistyka 2025 – badanie eksperckie metodą delficką*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2011, vol. 251, s. 102.

⁴¹¹ M. Cieślak, *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 165.

⁴¹² A.M.J. Skulimowski, D. Kluz, *Wielorundowa analiza delficka jako narzędzie grupowego wspomaganie decyzji*, [w:] *Analiza i wspomaganie decyzji w praktyce gospodarczej*, red. T. Trzaskalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2016, s. 71–72.

Metoda delficka należy do metod heurystycznych prognozowania sytuacji, a jej istotną zasadą będącą najtrudniejszą do zastosowania jest dobór ekspertów. Osoby biorące udział w badaniu powinny cechować się określoną wiedzą na dany temat, którą są w stanie wykorzystać podczas realizacji badania, przy zachowaniu niezależności wydawanych opinii⁴¹³.

Badania metodą delficką można przeprowadzić z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety; wówczas badanie składa się z następujących etapów⁴¹⁴:

- 1) zdefiniowanie problemu stanowiącego przedmiot badania,
- 2) określenie grupy ekspertów,
- 3) przygotowanie kwestionariusza ankiety,
- 4) uzyskanie odpowiedzi od ekspertów,
- 5) powtórne przygotowanie zapytań do ekspertów wraz z wynikami pierwszej rundy badania,
- 6) pozyskanie odpowiedzi od ekspertów w ramach rundy drugiej,
- 7) opracowanie wyników.

Metodę delficką wybrano z uwagi na znaczne zalety, takie jak fakt, że pozwala ona na zdobycie opinii autonomicznych ekspertów, nastawionych na rozwiązanie problemu, w sytuacji braku wystarczających wyników badań empirycznych. Co więcej, metoda delficka pozwala na powstanie efektu synergii, związanego z integracją wiedzy wielu ekspertów⁴¹⁵. Do badania metodą delficką wybrano technikę CAWI z kwestionariuszem metody delfickiej jako narzędziem⁴¹⁶, co pozwoliło na dotarcie do znacznej grupy ekspertów pochodzących z różnych uczelni i przedsiębiorstw na terenie całego kraju.

⁴¹³ J. Garczarczyk, I. Olejnik, *Metody heurystyczne w prognozowaniu rozwoju rynku ubezpieczeń w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Statystyka Aktuariałna – Teoria i Praktyka” 2008, nr 1, s. 70.

⁴¹⁴ I. Olejnik, *Prognozowanie rozwoju rynku finansowego metodą delficką*, [w:] *Analiza i prognozowanie wahań koniunkturalnych w gospodarce polskiej*, red. J. Garczarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019, s. 27–28.

⁴¹⁵ H. Dźwigoł, *Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 151.

⁴¹⁶ M. Matejun, *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, red. E. Kuczmiera-Ludwicińska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 176–177; M. Rogalska, *Prognozowanie metodą delficką – metoda oceny prawidłowości prognoz*, „Zeszyty Naukowe Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki” 2010, nr 3(157), s. 151; S. Sudół, *Delficka metoda badawcza*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2016, nr 3(17), s. 72; J. Kałkowska, E. Pawłowski, J. Trzcielińska, S. Trzcieliński, H. Włodarkiewicz-Klimek, *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 37.

Kwestionariusz skierowany do respondentów składał się z dwóch części: (1) metryczki oraz (2) pytań macierzowych dotyczących oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa.

Część pierwsza, tzn. metryczka, zawierała pytania dotyczące miejsca zatrudnienia ekspertów, ich stażu zawodowego, posiadanego stopnia i tytułu naukowego, jak również samooceny znajomości zagadnień będących przedmiotem badania.

Część druga, złożona z dwóch pytań macierzowych, dotyczyła stopnia oddziaływania wyszczególnionych zdolności logistycznych na efekty rynkowe i ekonomiczne stanowiące wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa. Do oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe i ekonomiczne zastosowano 7-stopniową skalę Likerta, w której ocena 1 oznaczała „bardzo niski stopień oddziaływania”, ocena 4 – „przeciętny stopień oddziaływania”, natomiast ocena 7 – „bardzo wysoki stopień oddziaływania” zdolności logistycznych na wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa.

Badanie metodą delficką zostało przeprowadzone wśród ekspertów, którzy zostali wybrani z wykorzystaniem doboru celowego i reprezentowali dwie grupy: (1) przedstawicieli środowiska akademickiego i (2) przedsiębiorców. Przedstawiciele środowiska akademickiego stanowiły osoby, które:

- 1) posiadały profil w bazach RAD-ON i/lub Ludzie nauki,
- 2) były przypisane do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości,
- 3) były pracownikami katedr logistyki i/lub zarządzania łańcuchami dostaw uczelni wyższych,
- 4) były autorami/współautorami publikacji z zakresu logistyki i/lub zarządzania łańcuchami dostaw.

Drugą grupę ekspertów stanowili pracownicy przedsiębiorstw produkcyjnych zlokalizowanych na terenie Polski. Eksperti ci zatrudnieni byli na stanowiskach obejmujących zróżnicowane szczeble przedsiębiorstwa, natomiast wszyscy związani byli z realizacją procesów logistycznych w przedsiębiorstwach. Co więcej, eksperci ci cechowali się znacznym doświadczeniem zawodowym.

W badaniu metodą delficką wzięło udział łącznie 40 ekspertów, w tym 27 przedstawicieli środowiska akademickiego oraz 13 przedsiębiorców, co spełnia graniczne warunki liczby ekspertów koniecznych do przeprowadzenia badania metodą delficką⁴¹⁷.

⁴¹⁷ J. Kałkowska, E. Pawłowski, J. Trzcielińska, S. Trzcieliński, H. Włodarkiewicz-Klimek, *op. cit.*, s. 37; B. Ziółkowski, M. Jankowska-Mihułowicz, K. Chudy-Laskowska, T. Piecuch, *Determinanty strategii sukcesu*

Eksperci pochodzący ze środowiska akademickiego reprezentowali pełny przekrój tytułów i stopni naukowych, co zostało zaprezentowane w tabeli 4.2.

Tabela 4.2. Tytuł i stopień naukowy pracowników uczelni wyższych biorących udział w badaniu

Tytuł i stopień naukowy	Liczba badanych
prof.	4
dr hab. / dr hab. inż.	5
dr / dr inż.	13
mgr / mgr inż.	3
inż.	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Naukowcy biorący udział w badaniu mają znaczne doświadczenie zawodowe, o czym świadczy ich staż pracy wynoszący powyżej 10 lat (deklaracja 81% ekspertów), natomiast 15% wskazało staż od 5 do 10 lat, z kolei zaledwie 4% to eksperci pracujący zawodowo krócej niż 5 lat. Eksperci pochodzili z różnych uczelni publicznych i niepublicznych w Polsce, jednak największą grupę stanowili respondenci z Uniwersytetu Łódzkiego i Politechniki Morskiej w Szczecinie.

Eksperci pochodzący ze środowiska akademickiego wysoko ocenili swoją znajomość tematyki przeprowadzanych badań. Aż 70% ekspertów swoją wiedzę w zakresie logistyki i zarządzania strategicznego oceniło wysoko. Swoją poziom znajomości tematyki jako bardzo wysoki oceniło 15% badanych. Tylko 13% ekspertów poziom swej dotychczasowej wiedzy w zakresie prowadzonych badań oceniło jako niski. Z kolei zaledwie 2% ekspertów Poziom swojej wiedzy oceniło jako bardzo niski. Natomiast żaden z ekspertów poziomu swojej znajomości badanych zagadnień nie ocenił jako niski.

Druga grupa ekspertów to pracownicy dużych, średnich, małych i mikroprzedsiębiorstw produkcyjnych zlokalizowanych na terenie Polski. Aż 775 ekspertów zatrudnionych było w dużych przedsiębiorstwach. Szczegółowe dane dotyczące wielkości przedsiębiorstw, w których zatrudnieni byli eksperci zatrudnieni w przedsiębiorstwach, przedstawia tabela 4.3.

Tabela 4.3. Wielkość przedsiębiorstwa

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba odpowiedzi
Mikroprzedsiębiorstwo (do 9 pracowników)	2
Małe przedsiębiorstwo (od 10 do 49 pracowników)	1
Średnie przedsiębiorstwo (od 50 do 249 pracowników)	0
Duże przedsiębiorstwo (od 250 pracowników)	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedsiębiorcy biorący udział w badaniu to w znacznej mierze pracownicy przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku powyżej 10 lat, co zostało wskazane przez 77% badanych. Szczegółowe dane dotyczące czasu funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku, w których zatrudnieni byli eksperci, przedstawia tabela 4.4.

Tabela 4.4. Czas funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku

Czas funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku	Liczba odpowiedzi
Poniżej 1 roku	1
Od 1 roku do 5 lat	1
Od 6 lat do 10 lat	1
Powyżej 10 lat	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Eksperti zatrudnieni w przedsiębiorstwach mają znaczne doświadczenie zawodowe, o czym świadczy ich staż zawodowy, jak również oceniona przez nich znajomość tematu stanowiącego przedmiot badania. Największą grupę ekspertów z uwagi na staż zawodowy stanowiły osoby pracujące powyżej 10 lat (38%), pozostali eksperci cechują się stażem zawodowym od 5 do 10 lat (31%) i poniżej 5 lat (30%). Poziom znajomość tematyki został przez przedsiębiorców oceniony jako wysokim (85%) i jako umiarkowany (15%).

Z uwagi na rozbudowane nazwy grup zdolności logistycznych każdej z grup zdolności przypisano akronimy, powstałe od ich nazw. Wykaz zdolności logistycznych wraz z akronimami przedstawia tabela 4.5.

Przypisanie każdej grupie zdolności logistycznych akronimów zostało zastosowane w tym celu, aby czytelnie zaprezentować wyniki badań metodą delficką, jak również z uwagi na ograniczenia wynikające z funkcjonalności programu MIC-MAC. Umieszczenie pełnych nazw zdolności logistycznych, ze względu na długość, uniemożliwiłoby umieszczenie danych w programie. Co więcej, brak kodowania nazw zdolności logistycznych utrudniłoby precyzyjne odczytanie wyników przeprowadzonej analizy wpływów bezpośrednich i pośrednich.

Tabela 4.5. Wykaz zdolności logistycznych wraz z akronimami

Zdolności logistyczne	Akronim
Efektywność usług dystrybucyjnych	EUD
Posprzedażowa obsługa klienta	POK
Przedsprzedażowa obsługa klienta	PSOK
Zdolności do elastyczności	ZE
Zdolności do innowacji	ZI
Zdolności do koncentrowania się na informacjach	ZKI
Zdolności do oceny procesów i czynności	ZOPC
Zdolności do oceny dostawcy	ZOD
Zdolności do organizacji	ZO
Zdolności do reagowania na rynki docelowe	ZRRD
Zdolności do standaryzacji	ZS
Zdolności do uczenia się	ZU
Zdolności do uproszczenia	ZUP
Zdolności do współpracy	ZW
Zdolności do zapewniania niezawodności transportu	ZZNT
Zdolności do zapewnienia jakości	ZJ
Zdolności do zapewnienia szerokiego zasięgu dystrybucji	ZZSD
Zdolności do zapewnienia szybkości reakcji	ZZSR
Zdolności do zarządzania czasem	ZZC
Zdolności do zarządzania kosztami	ZZK
Zdolności do zwinności	ZZ
Zdolności w zakresie technologii informacyjnej	ZTI
Zdolności do zarządzania informacją	ZZI
Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw	ZZŁD
Zdolności do zarządzania popytem	ZZP
Zdolności do integracji	ZIN
Zdolności do pomiaru	ZP
Zdolności do wymiany i udostępniania informacji	ZWIU
Zdolności do zarządzania dostawami	ZZD
Zdolności koncentracji na kliencie	ZKK

Źródło: opracowanie własne.

Czwarty etap procesu badawczego związany był z realizacją drugiego celu szczegółowego, jakim jest ocena relacji zachodzących pomiędzy zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe i ekonomiczne, będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa. Do oceny zależności między zdolnościami logistycznymi posłużono się analizą strukturalną wpływów (z ang. *cross-impact*), z wykorzystaniem programu MIC-MAC (*Impact Matrix Cross – Reference Multiplication Applied to a Classification*).

Analiza strukturalna pozwala na uporządkowanie i analizę wzajemnie na siebie oddziałujących czynników, dzięki czemu możliwe jest wskazanie zależności i relacji, co prowadzi do podziału zmiennych na grupy⁴¹⁸. Analiza relacji przebiega w trzech etapach. Etap pierwszy obejmuje stworzenie listy zmiennych oddziałujących na dany obszar badawczy. Z kolei etap drugi analizy polega na opisie wzajemnych powiązań między zmiennymi. Natomiast etap trzeci związany jest z rozpoznaniem zmiennych kluczowych⁴¹⁹.

Analiza strukturalna wpływów, wykorzystując program MIC-MAC, pozwala nie tylko na określenie relacji między zmiennymi, ale również na podział zmiennych na grupy ze względu na poziom istotności w danym obszarze badawczym. Grupy zmiennych w ramach analizy strukturalnej to⁴²⁰:

- 1) czynniki kluczowe,
- 2) czynniki cele,
- 3) czynniki rezultaty,
- 4) czynniki pomocnicze,
- 5) czynniki determinujące,
- 6) czynniki regulujące,
- 7) czynniki zewnętrzne,
- 8) czynniki autonomiczne.

Czynniki kluczowe integrują znaczną siłę oddziaływania z dużym stopniem zależności. Czynniki cele w większym zakresie zmieniają się w efekcie innych czynników, aniżeli oddziałują na pozostałe czynniki. Czynniki rezultaty to czynniki o niewielkim stopniu oddziaływania i znacznej zależności od pozostałych czynników. Natomiast czynniki determinujące cechują się silnym wpływem na pozostałe czynniki i niskim poziomem kontroli. Czynniki regulujące i czynniki pomocnicze to czynniki o niewielkim wpływie na pozostałe, natomiast stanowiące element pomocniczy przy osiągnięciu celów. Czynniki zewnętrzne to czynniki o mniejszym wpływie niż czynniki determinujące, lecz większym niż czynniki autonomiczne. Z kolei czynniki autonomiczne mają najmniejszy wpływ na pozostałe czynniki⁴²¹.

⁴¹⁸ J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy. Metodologia i instrumentarium badawcze*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa 2013, s. 42.

⁴¹⁹ *Ibidem*, s. 42.

⁴²⁰ *Analiza strukturalna czynników rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim*, red. J. Nazarko, H. Wnorowski, A. Kononiuk, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011, s. 14.

⁴²¹ J. Ejdyś, *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa 2013, s. 76.

Wybór analizy strukturalnej do oceny relacji zachodzących między zdolnościami logistycznymi jest uwarunkowany faktem, że jest to analiza umożliwiająca badanie zależności pomiędzy zmiennymi, których relacje nie są wprost zauważalne i oczywiste⁴²².

Ostatni, piąty etap procesu badawczego, związany z realizacją trzeciego celu szczegółowego, dotyczył adaptacji modelu VRIN/VRIO opracowanego przez J.B. Barneya. Model ten przedstawia zależność między cechami zasobów przedsiębiorstwa a osiągnięciem przewagi konkurencyjnej. J.B. Barney w swoich rozważaniach nad zasobami przedsiębiorstwa określił cztery warunki, jakie muszą spełniać zasoby, aby mogły stać się źródłem przewagi konkurencyjnej, a mianowicie zasoby muszą być wartościowe, rzadkie, trudne do naśladowania i nie mogą posiadać substytutów⁴²³. Na tej podstawie J.B. Barney opracował model VRIN (z ang. *valuable, rare, inimitable, non-substitutable*), następnie rozwinięty do modelu VRIO (z ang. *valuable, rare, inimitable, organisational exploitation*)⁴²⁴.

Wykorzystanie modelu VRIN/VRIO polega na jego adaptacji do identyfikacji kluczowych zdolności logistycznych. W oryginalnym założeniu model ten stosowany był jedynie do oceny szczególnych zasobów prowadzących do przewagi konkurencyjnej, natomiast w niniejszej pracy został on wykorzystany do oceny zdolności logistycznych. Zastosowanie modelu do określenia cech zdolności logistycznych zostało przeprowadzone z uwagi na korelację między zasobami a zdolnościami przedsiębiorstwa, które wspólnie tworzą potencjały jego sukcesu.

4.2. Identyfikacja zdolności logistycznych

4.2.1. Wstępna identyfikacja zdolności w świetle przeprowadzonych badań literaturowych

W ramach realizacji drugiego etapu procesu badawczego na podstawie przeprowadzonej analizy i krytyki piśmiennictwa zidentyfikowano 192 zdolności logistyczne, które zostały zaprezentowane w tabeli 3.5.

⁴²² System monitorowania i scenariusze rozwoju technologii medycznych w Polsce, red. J.M. Wójcicki, P. Ładyżyński, Konsorcjum ROTMED, Warszawa 2008, s. 197–198.

⁴²³ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, No. 1, s. 105–106.

⁴²⁴ T.H. Netland, A. Aspelund, *op. cit.*, s. 1513.

Rozpoznane zdolności logistyczne zostały zawężone do trzydziestu w czterech etapach. Pierwszy etap polegał na usunięciu powtarzających się zdolności logistycznych, co pozwoliło zawęzić listę do 173 zdolności logistycznych:

- 1) Akomodacja,
- 2) Benchmarking,
- 3) Zdolności logistyczne,
- 4) Czas reakcji,
- 5) Dbłość o obsługę dostawców,
- 6) Dbłość o obsługę klientów,
- 7) Dbłość o obsługę pośredników/dystrybutorów,
- 8) Dokładność dostaw,
- 9) Dyferencjacja produktu,
- 10) Dyscyplina,
- 11) Dzielenie się informacjami biznesowymi z dostawcami,
- 12) Dzielenie się informacjami biznesowymi z klientami,
- 13) Dzielenie się informacjami biznesowymi z pośrednikami/dystrybutorami,
- 14) Dzielenie się przychodami, kosztami i zyskami z dostawcami,
- 15) Dzielenie się przychodami, kosztami i zyskami z klientami,
- 16) Dzielenie się przychodami, kosztami i zyskami z pośrednikami/dystrybutorami,
- 17) Efektywność usług dystrybucyjnych,
- 18) Elastyczność,
- 19) Elastyczność dostaw,
- 20) Elastyczność łańcucha dostaw,
- 21) Elastyczność operacyjna,
- 22) Elektroniczna wymiana danych (EDI),
- 23) Formułowanie celów logistyki i ich wkomponowanie w strukturę celów przedsiębiorstwa,
- 24) Innowacyjność,
- 25) Integracja,
- 26) Integracja logistyki z handlem/sprzedażą,
- 27) Integracja logistyki z marketingiem/promocją,
- 28) Integracja logistyki z rozwojem technologii w przedsiębiorstwie,
- 29) Integracja logistyki z zaopatrzeniem/zakupem,
- 30) Integracja logistyki z zarządzaniem produkcją,

- 31) Integracja wewnętrzna,
- 32) Integracja zasobów i procesów związanych z poszczególnymi działami (obszarami funkcjonalnymi) przedsiębiorstwa,
- 33) Integracja zewnętrzna,
- 34) Jakość logistyki,
- 35) Kastomizacja,
- 36) Kompletność dostaw,
- 37) Kompresja czasu,
- 38) Komunikacja pomiędzy działami (obszarami funkcjonalnymi) przedsiębiorstwa,
- 39) Koncentracja na informacjach,
- 40) Koncentracja na kliencie,
- 41) Koncentracja na procesach/zadaniach tworzących wartość,
- 42) Kontrola zapasów magazynowych materiałów i towarów,
- 43) Kształtowanie i rozwój strategii logistycznych oraz ich integracja ze strategią przedsiębiorstwa,
- 44) Łańcuch dostaw,
- 45) Łączność,
- 46) Magazynowanie materiałów i towarów,
- 47) Minimalizacja kosztów,
- 48) Monitoring procesów obejmujących cały łańcuch dostaw oraz efektów osiągniętych przez łańcuch dostaw,
- 49) Monitoring procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo oraz efektów osiągniętych przez przedsiębiorstwo,
- 50) Monitorowanie stanu (zapasów) surowców i materiałów,
- 51) Monitorowanie stanu (zapasów) towarów (wyrobów gotowych),
- 52) Monitorowanie/rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań dostawców,
- 53) Monitorowanie/rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań klientów,
- 54) Monitorowanie/rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań pośredników/dystrybutorów,
- 55) Niezawodność dostaw,
- 56) Niezawodność transportu,
- 57) Niski całkowity koszt dystrybucji,
- 58) Normalizacja,
- 59) Obsługa klienta,
- 60) Ocena,

- 61) Ocena dostawcy,
- 62) Ocena funkcjonalna,
- 63) Ocena procesów obejmujących cały łańcuch dostaw oraz ich efektów,
- 64) Ocena procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo oraz ich efektów,
- 65) Ocena procesu,
- 66) Optymalizacja i symplifikacja procesów i czynności realizowanych w łańcuchu dostaw,
- 67) Optymalizacja i symplifikacja procesów i czynności realizowanych w przedsiębiorstwie,
- 68) Organizacja,
- 69) Outsourcing procesów/zadań nietworzących wartości,
- 70) Pakowanie i znakowanie towarów,
- 71) Planowanie potrzeb materiałowych (MRP),
- 72) Planowanie zasobów dystrybucji (DRP),
- 73) Planowanie zasobów produkcji (MRP II),
- 74) Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP),
- 75) Płynność dostaw,
- 76) Płynność przepływów tworzących wartość,
- 77) Pokrycie rynku metodą dystrybucji selektywnej,
- 78) Pomiary,
- 79) Posprzedażowa obsługa klienta,
- 80) Pozycjonowanie,
- 81) Procesy logistyczne,
- 82) Przedsprzedażowa obsługa klienta,
- 83) Reagowanie na rynki docelowe,
- 84) Realizacja nietypowych/unikalnych zamówień dostawców,
- 85) Realizacja nietypowych/unikalnych zamówień klientów,
- 86) Realizacja nietypowych/unikalnych zamówień pośredników/dystrybutorów,
- 87) Realizacja zamówień klientów,
- 88) Rozpatrywanie reklamacji i obsługa zwrotów,
- 89) Rozpoznawanie preferencji i oczekiwań klientów oraz reagowanie na ich zmiany,
- 90) Rozwój całego przedsiębiorstwa,
- 91) Rozwój instrumentów logistyki i ich wkomponowanie w strukturę instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem,

- 92) Rozwój produktu wzbogaconego,
- 93) Rozwój serwisu i systemu zwrotów,
- 94) Rozwój strategii dystrybucji intensywnej, selektywnej, globalnej i niskokosztowej,
- 95) Rozwój systemów planowania logistycznego i ich integracja z systemem planowania w przedsiębiorstwie,
- 96) Rozwój systemów wspólnej wymiany informacji w przedsiębiorstwie i w łańcuchu dostaw,
- 97) Rozwój świadomości dotyczącej potencjalnych korzyści osiąganych dzięki współpracy wszystkich działów (obszarów funkcjonalnych) na rzecz ostatecznego klienta,
- 98) Rozwój świadomości dotyczącej potencjalnych korzyści osiąganych dzięki współpracy wszystkich przedsiębiorstw łańcucha dostaw na rzecz ostatecznego klienta,
- 99) Segmentacja dostawców,
- 100) Segmentacja klientów,
- 101) Segmentacja pośredników/dystrybutorów,
- 102) Sieć,
- 103) Standaryzacja,
- 104) Strategia,
- 105) Szeroki zasięg dystrybucji,
- 106) Szybkość dostawy,
- 107) Szybkość reakcji,
- 108) Technologia informacyjna,
- 109) Technologia/systemy RFID,
- 110) Terminowość dostaw,
- 111) Transport materiałów i towarów,
- 112) Transport zaopatrzeniowy,
- 113) Uczenie się,
- 114) Udostępnianie informacji,
- 115) Udostępnianie wyników pomiaru procesów i efektów wszystkim szczeblom zarządzania i działom (obszaram funkcjonalnym) przedsiębiorstwa oraz wszystkim przedsiębiorstwom tworzącym łańcuch dostaw,
- 116) Umiejętności i wiedza,
- 117) Unifikacja łańcucha dostaw,

- 118) Uproszczenie,
- 119) Włączenie celów logistyki w cele całego przedsiębiorstwa,
- 120) Włączenie logistyki do misji i strategicznych kierunków rozwoju ,
- 121) Włączenie planowania logistycznego w planowanie w skali całego przedsiębiorstwa,
- 122) Włączenie strategii logistycznej do strategii całego przedsiębiorstwa,
- 123) Włączenie zadań operacyjnych logistyki w zadania całego przedsiębiorstwa,
- 124) Wsparcie informatyczne,
- 125) Wspieranie produkcji,
- 126) Współpraca,
- 127) Wybór form organizacji logistyki i ich integracja z rozwiązaniami organizacyjnymi w przedsiębiorstwie,
- 128) Wykorzystanie infrastruktury sieciowej i informacyjnej przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw,
- 129) Wymiana informacji,
- 130) Wyróżnienie kluczowych dostawców,
- 131) Wyróżnienie kluczowych klientów,
- 132) Wyróżnienie kluczowych pośredników/dystrybutorów,
- 133) Wyróżnienie logistyki jako osobnego działu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- 134) Wzajemne udostępnianie informacji pomiędzy działami (obszarami funkcjonalnymi) przedsiębiorstwa,
- 135) Wzajemne udostępnianie informacji pomiędzy przedsiębiorstwami tworzącymi łańcuch dostaw,
- 136) Zaangażowanie dostawców w proces rozwoju i wzbogacania produktu,
- 137) Zaangażowanie dostawców w proces tworzenia i/lub rozwoju produktu,
- 138) Zaangażowanie klienta w proces rozwoju i wzbogacania produktu,
- 139) Zaangażowanie klientów w proces tworzenia i/lub rozwoju produktu,
- 140) Zaangażowanie pośredników/dystrybutorów w proces rozwoju i wzbogacania produktu,
- 141) Zaangażowanie pośredników/dystrybutorów w proces tworzenia i/lub rozwoju produktu,
- 142) Zaangażowanie wszystkich działów (obszarów funkcjonalnych) i pracowników w proces rozwoju i wzbogacania produktu,

- 143) Zakupy zaopatrzeniowe,
- 144) Zapewnianie wymaganego poziomu obsługi logistycznej,
- 145) Zarządzanie dostawami surowców i materiałów,
- 146) Zarządzanie dystrybucją towarów,
- 147) Zarządzanie magazynowaniem (WMS),
- 148) Zarządzanie przeładunkiem, pakowaniem i znakowaniem,
- 149) Zarządzanie transportem (TMS),
- 150) Zarządzanie zapasami,
- 151) Zarządzanie zwrotami,
- 152) Zarządzanie czasem,
- 153) Zasięg dystrybucji selektywnej,
- 154) Zdefiniowanie metod i narzędzi controllingu logistycznego oraz ich integracja z metodami i instrumentami stosowanymi w controllingu przedsiębiorstwa,
- 155) Zdefiniowanie miejsca i roli logistyki w kształtowaniu strategicznych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa,
- 156) Zdolności do elastyczności,
- 157) Zdolności do innowacji,
- 158) Zdolności do zapewnienia jakości,
- 159) Zdolności do zarządzania kosztami,
- 160) Zdolności do dostawy,
- 161) Zdolności pomiarowe,
- 162) Zdolności szybkiego cyklu,
- 163) Zdolności w zakresie technologii informacyjnej,
- 164) Zdolności do zarządzania informacją,
- 165) Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw,
- 166) Zdolności do zarządzania popytem,
- 167) Zdolności do integracji,
- 168) Zdolności do pomiaru,
- 169) Zdolności do wymiany informacji,
- 170) Zdolności do zarządzania dostawami,
- 171) Zdolności do koncentracji na kliencie,
- 172) Znaczenie,
- 173) Zwinność.

Drugi etap redukcji liczby zdolności logistycznych związany był z odrzuceniem tych zdolności, które nie stanowiły zdolności w rozumieniu niniejszej pracy lub nie miały związku z logistyką. W ten sposób usunięto wszystkie czynności i procesy, które nie stanowiły zbioru umiejętności i wiedzy, pozwalającego na zarządzanie procesami przy efektywnym wykorzystaniu zasobów logistycznych. Etap ten pozwolił na zawężenie listy do 69 zdolności logistycznych:

- 1) Akomodacja,
- 2) Benchmarking,
- 3) Czas reakcji,
- 4) Dyscyplina,
- 5) Dzielenie się informacjami,
- 6) Efektywność usług dystrybucyjnych,
- 7) Elastyczność,
- 8) Elastyczność łańcucha dostaw,
- 9) Elastyczność operacyjna,
- 10) Innowacyjność,
- 11) Integracja,
- 12) Integracja wewnętrzna,
- 13) Integracja zewnętrzna,
- 14) Jakość logistyki,
- 15) Kastomizacja,
- 16) Kompresja czasu,
- 17) Koncentracja na informacjach,
- 18) Koncentracja na kliencie,
- 19) Łańcuch dostaw,
- 20) Łączność,
- 21) Minimalizacja kosztów,
- 22) Niezawodność dostawy,
- 23) Niezawodność transportu,
- 24) Niskie koszty całkowite dystrybucji,
- 25) Normalizacja,
- 26) Obsługa klienta,
- 27) Ocena,
- 28) Ocena dostawcy,

- 29) Ocena funkcjonalna,
- 30) Ocena procesu,
- 31) Organizacja,
- 32) Pokrycie rynku metodą dystrybucji selektywnej,
- 33) Pomiary,
- 34) Posprzedażowa obsługa klienta,
- 35) Pozycjonowanie,
- 36) Przedsprzedażowa obsługa klienta,
- 37) Reagowanie na rynki docelowe,
- 38) Sieć,
- 39) Standaryzacja,
- 40) Strategia,
- 41) Szeroki zasięg dystrybucji,
- 42) Szybkość dostawy,
- 43) Szybkość reakcji,
- 44) Technologia informacyjna,
- 45) Uczenie się
- 46) Udostępnianie informacji,
- 47) Umiejętności i wiedza,
- 48) Unifikacja łańcucha dostaw,
- 49) Uproszczenie,
- 50) Wsparcie informatyczne,
- 51) Współpraca,
- 52) Wymiana informacji,
- 53) Zarządzanie czasem,
- 54) Zdolności do elastyczności,
- 55) Zdolności do innowacji,
- 56) Zdolności do zapewnienia jakości,
- 57) Zdolności do zarządzania kosztami,
- 58) Zdolności do dostawy,
- 59) Zdolności szybkiego cyklu,
- 60) Zdolności w zakresie technologii informacyjnej,
- 61) Zdolności do zarządzania informacją,
- 62) Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw,

- 63) Zdolności do zarządzania popytem,
- 64) Zdolności do integracji,
- 65) Zdolności do pomiaru,
- 66) Zdolności do wymiany informacji,
- 67) Zdolności do zarządzania dostawami,
- 68) Zdolności do koncentracji na kliencie,
- 69) Zwinność.

Trzeci etap zawężenia listy zdolności logistycznych dotyczył podziału rozpoznanych zdolności na pięć kategorii, bazujących na podziale procesów logistycznych na procesy pierwotne i wspomagające, opracowanym przez M. Hadamitzky'ego⁴²⁵ (tabela 4.6). Kategorie podziału zdolności logistycznych są następujące:

- 1) zdolności logistyczne związane z przepływem materiałów i towarów,
- 2) zdolności logistyczne związane z przepływem informacji,
- 3) zdolności logistyczne związane z relacjami z dostawcami i odbiorcami,
- 4) zdolności logistyczne związane z procesami decyzyjnymi i zarządczymi,
- 5) zdolności logistyczne związane z technologiami informacyjnymi.

Tabela 4.6. Podział zidentyfikowanych zdolności logistycznych na kategorie

Kategorie zdolności logistycznych	Zdolności logistyczne oddziałujące na sukces przedsiębiorstwa
Zdolności logistyczne związane z przepływem materiałów i towarów	Niezawodność transportu Czas reakcji Efektywność usług dystrybucyjnych Elastyczność łańcucha dostaw Jakość logistyki Łańcuch dostaw Niezawodność dostawy Niskie koszty całkowite dystrybucji Pokrycie rynku metodą dystrybucji selektywnej Szeroki zasięg dystrybucji Szybkość dostawy Szybkość reakcji Unifikacja łańcucha dostaw Zdolności do elastyczności Zdolności do zapewnienia jakości Zdolności do dostawy Zdolności szybkiego cyklu Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw

⁴²⁵ M. Hadamitzky, *Analyse und Erfolgsbeurteilung logistischer Reorganisationen*, Gabler-Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1995, s. 70.

Tabela 4.6. Podział zidentyfikowanych zdolności logistycznych na kategorie c.d.

Kategorie zdolności logistycznych	Zdolności logistyczne oddziałujące na sukces przedsiębiorstwa
	Zdolności do zarządzania dostawami
Zdolności logistyczne związane z przepływem informacji	Dzielenie się informacjami Koncentracja na informacjach Łączność Sieć Udostępnianie informacji Współpraca Wymiana informacji Zdolności do zarządzania informacją Zdolności do wymiany informacji
Zdolności logistyczne związane z relacjami z dostawcami i odbiorcami	Koncentracja na kliencie Obsługa klienta Ocena dostawcy Posprzedażowa obsługa klienta Przedsprzedażowa obsługa klienta Reagowanie na rynki docelowe Zdolności do zarządzania popytem Zdolności do koncentracji na kliencie
Zdolności logistyczne związane z procesami decyzyjnymi i zarządczymi	Akomodacja Benchmarking Dyscyplina Elastyczność Elastyczność operacyjna Integracja Integracja wewnętrzna Integracja zewnętrzna Kastomizacja Kompresja czasu Minimalizacja kosztów Normalizacja Ocena Ocena funkcjonalna Ocena procesu Organizacja Pomiary Pozycjonowanie Standaryzacja Strategia Uczenie się Umiejętności i wiedza Uproszczenie Zarządzanie czasem Zdolności do zarządzania kosztami Zdolności do integracji

Tabela 4.6. Podział zidentyfikowanych zdolności logistycznych na kategorie c.d.

Kategorie zdolności logistycznych	Zdolności logistyczne oddziałujące na sukces przedsiębiorstwa
	Zdolności do pomiar Zwinność
Zdolności logistyczne związane z technologiami informacyjnymi	Innowacyjność Technologia informacyjna Wsparcie informatyczne Zdolności do innowacji Zdolności w zakresie technologii informacyjnej

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Ostatni etap redukcji listy zdolności logistycznych polegał na wyeliminowaniu zdolności o tym samym lub podobnym znaczeniu w taki sposób, aby utworzyć zbiór zdolności związanych z określonym procesem (tabela 4.7).

Tabela 4.7. Zawężona lista zdolności logistycznych w podziale na kategorie

Kategorie zdolności logistycznych	Zdolności logistyczne oddziałujące na sukces przedsiębiorstwa
Zdolności logistyczne związane z przepływem materiałów i towarów	Zdolności do zapewniania niezawodności transportu Efektywność usług dystrybucyjnych Szeroki zasięg dystrybucji Zdolności do elastyczności Zdolności do zapewnienia jakości Zdolności do zapewnienia szybkości reakcji Zdolności do zwinności Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw Zdolności do zarządzania dostawami
Zdolności logistyczne związane z przepływem informacji	Zdolności do wymiany i udostępniania informacji Zdolności do koncentrowania się na informacjach Zdolności do współpracy Zdolności do zarządzania informacją
Zdolności logistyczne związane z relacjami z dostawcami i odbiorcami	Posprzedażowa obsługa klienta Przedsprzedażowa obsługa klienta Reagowanie na rynki docelowe Zdolności do oceny dostawcy Zdolności do zarządzania popytem Zdolności do koncentracji na kliencie
Zdolności logistyczne związane z procesami decyzyjnymi i zarządczymi	Zdolności do zarządzania czasem Zdolności do oceny procesów i czynności Zdolności do organizacji Zdolności do standaryzacji Zdolności do uczenia się Zdolności do uproszczenia Zdolności do zarządzania kosztami Zdolności do integracji

Tabela 4.7. Zawężona lista zdolności logistycznych w podziale na kategorie c.d.

Kategorie zdolności logistycznych	Zdolności logistyczne oddziałujące na sukces przedsiębiorstwa
	Zdolności do pomiaru
Zdolności logistyczne związane z technologiami informacyjnym	Zdolności do innowacji Zdolności w zakresie technologii informacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podział i eliminacja zdolności logistycznych pozwoliły zawęzić ich listę zdolności do trzydziestu, które stały się przedmiotem badań nad oddziaływaniem zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa.

Zawężona lista tych zdolności stanowiących przedmiot dalszych badań obejmuje:

- 1) Zdolności do zapewniania niezawodności transportu,
- 2) Efektywność usług dystrybucyjnych,
- 3) Szeroki zasięg dystrybucji,
- 4) Zdolności do elastyczności,
- 5) Zdolności do zapewniania jakości,
- 6) Zdolności do zapewniania szybkości reakcji,
- 7) Zdolności do zwinności,
- 8) Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw,
- 9) Zdolności do zarządzania dostawami,
- 10) Zdolności do wymiany i udostępniania informacji,
- 11) Zdolności do koncentrowania się na informacjach,
- 12) Zdolności do współpracy,
- 13) Zdolności do zarządzania informacją,
- 14) Posprzedażowa obsługa klienta,
- 15) Przesprzedażowa obsługa klienta,
- 16) Reagowanie na rynki docelowe,
- 17) Zdolności do oceny dostawcy,
- 18) Zdolności do zarządzania popytem,
- 19) Zdolności do koncentracji na kliencie,
- 20) Zdolności do zarządzania czasem,
- 21) Zdolności do oceny procesów i czynności,
- 22) Zdolności do organizacji,
- 23) Zdolności do standaryzacji,

- 24) Zdolności do uczenia się,
- 25) Zdolności do uproszczenia,
- 26) Zdolności do zarządzania kosztami,
- 27) Zdolności do integracji,
- 28) Zdolności do pomiaru,
- 29) Zdolności do innowacji,
- 30) Zdolności w zakresie technologii informacyjnej.

Zidentyfikowane na podstawie przeprowadzonej analizy i krytyki piśmiennictwa zdolności logistyczne przedsiębiorstwa przedstawiane są w różnych ujęciach. Zróżnicowane podejście do zdolności logistycznych przedsiębiorstwa przyczyniło się do stworzenia własnej interpretacji zdolności logistycznych (tabela 4.8). Przedstawiona interpretacja przedstawia zdolności logistyczne opisane na podstawie analizy i krytyki piśmiennictwa, które zostały przeprowadzone w ramach realizacji drugiego etapu procesu badawczego, opisanego w rozdziale 3 niniejszej pracy.

Tabela 4.8. Rozumienie zdolności logistycznych według autorki niniejszej pracy

Zdolności logistyczne oddziałujące na sukces przedsiębiorstwa	Interpretacja zdolności logistycznych
Zdolności do zapewnienia niezawodności transportu	Zdolności do zagwarantowania ustalonego czasu realizacji przewozu bez uszkodzeń czy strat
Efektywność usług dystrybucyjnych	Świadczenie na wysokim poziomie usług dystrybucyjnych
Szeroki zasięg dystrybucji	Zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji
Zdolności do elastyczności	Dostosowanie się do niespodziewanych sytuacji pojawiających się na rynku, w tym specjalnych oczekiwań klienta
Zdolności do zapewniania jakości	Zagwarantowanie najwyższego poziomu jakości dóbr i usług, jak również świadczonej obsługi
Zdolności do zapewniania szybkości reakcji	Zagwarantowanie jak najszybszej odpowiedzi na pojawiające się zdarzenia
Zdolności do zwinności	Zdolności do adaptacji do pojawiających się zmian
Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw	Zarządzanie łańcuchem dostaw w celu zapewnienia integracji, wydajności, jakości i zadowolenia klientów
Zdolności do zarządzania dostawami	Zapewnienie terminowej i niezawodnej dostawy
Zdolności do wymiany i udostępniania informacji	Gromadzenie, przekazywanie i wymiana informacji wewnątrz przedsiębiorstwa i poza nim
Zdolności do koncentrowania się na informacjach	Gromadzenie i analizowanie danych oraz informacji z wykorzystaniem technologii informacyjnej

Tabela 4.8. Rozumienie zdolności logistycznych według autorki niniejszej pracy c.d.

Zdolności logistyczne oddziałujące na sukces przedsiębiorstwa	Interpretacja zdolności logistycznych
Zdolności do współpracy	Tworzenie współzależnych relacji między stronami, które współpracują w celu osiągnięcia wspólnych efektów
Zdolności do zarządzania informacją	Zbieranie i wykorzystywanie informacji w celu realizacji zaplanowanych założeń
Posprzedażowa obsługa klienta	Wszelkie czynności mające na celu zaspokojenie potrzeb i preferencji klienta po przeprowadzonej transakcji kupna i sprzedaży
Przedsprzedażowa obsługa klienta	Wszelkie czynności mające na celu zaspokojenie potrzeb klienta w fazie przedtransakcyjnej
Reagowanie na rynki docelowe	Zdolności do odpowiedzi na potrzeby i preferencje rynków docelowych
Przedsprzedażowa obsługa klienta	Wszelkie czynności mające na celu zaspokojenie potrzeb klienta w fazie przedtransakcyjnej
Reagowanie na rynki docelowe	Zdolności do odpowiedzi na potrzeby i preferencje rynków docelowych
Zdolności do oceny dostawcy	Czynności mające na celu rzetelną ocenę dostawców na podstawie indywidualnie dobranych kryteriów
Zdolności do zarządzania popytem	Zapewnienie wysokiego poziomu obsługi klienta i jakości
Zdolności do koncentracji na kliencie	Poznanie, zrozumienie i zaspokojenie potrzeb i preferencji klienta
Zdolności do zarządzania czasem	Zarządzanie czasem zapewniające jego optymalne wykorzystanie
Zdolności do oceny procesów i czynności	Zdolności do oceny procesów i czynności wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu
Zdolności do organizacji	Zbiór umiejętności efektywnego koordynowania i wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa
Zdolności do standaryzacji	Wprowadzenie norm i określonych zasad funkcjonowania
Zdolności do uczenia się	Zapewnienie warunków do uczenia się celem przekształcenia efektów uczenia się w nowe strategie i czynności wspierające rozwój zdolności logistycznych
Zdolności do uproszczenia	Eliminacja zbędnych czynności i procesów
Zdolności do zarządzania kosztami	Czynności mające na celu zapewnienie odpowiedniego poziomu kosztów przedsiębiorstwa
Zdolności do integracji	Konsolidacja czynności i procesów zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim
Zdolność do pomiaru	Monitorowanie sytuacji przedsiębiorstwa w celu pozyskania dokładnych informacji
Zdolności do innowacji	Zastosowanie wiedzy do tworzenia nowych, dotychczas niewykorzystanych rozwiązań
Zdolności w zakresie technologii informacyjnej	Wykorzystanie technologii informacyjnej w efektywnym wykonywaniu czynności i podejmowaniu decyzji strategicznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4.2.2. Przejawy oddziaływania zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa w świetle wyników badań przeprowadzonych metodą delficką

Badanie metodą delficką zostało przeprowadzone w dwóch rundach. W rundzie pierwszej respondenci zostali poproszeni o odpowiedź na dwa pytania dotyczące stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe i ekonomiczne. W rundzie drugiej badani zostali poproszeni o ponowną ocenę stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa.

Aby określić rolę zdolności logistycznych w oddziaływaniu na wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa, posłużono się średnią uzyskanych ocen, rozkładem procentowym ocen i wskaźnikami znaczenia. Wskaźniki znaczenia zostały obliczone zgodnie ze wzorem⁴²⁶:

$$IS = \frac{n_{VH} * 100 + n_H * 75 + n_A * 50 + n_L * 25 + n_{VL} * 0 + n_{HS}}{n - n_{HS}} \quad (4.1)$$

gdzie

n_{VH} – suma odpowiedzi dla oceny 7,

n_H – suma odpowiedzi dla oceny 6,

n_A – suma odpowiedzi dla oceny 5,

n_L – suma odpowiedzi dla oceny 4,

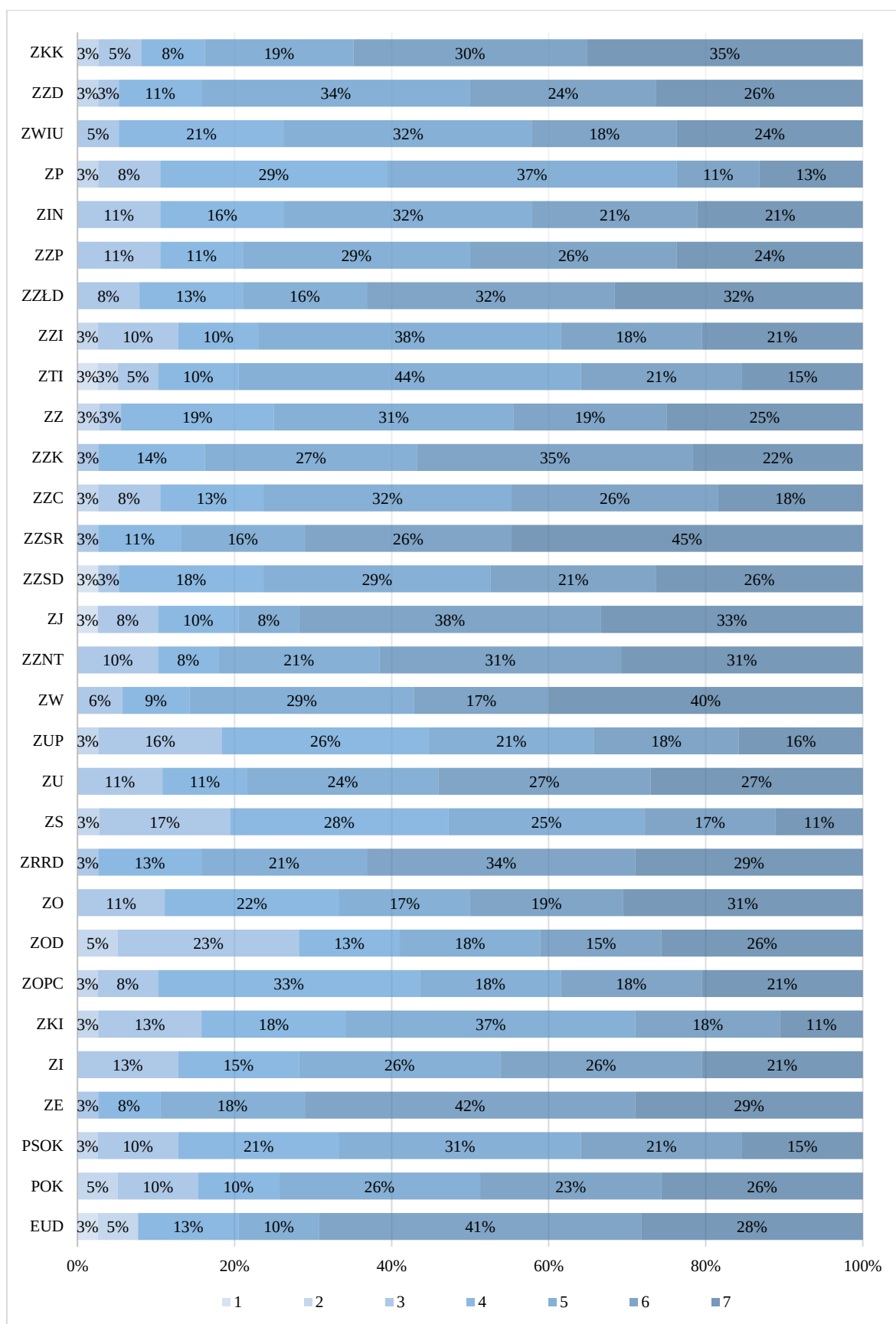
n_{VL} – suma odpowiedzi dla oceny 3,

n_{HS} – suma odpowiedzi dla oceny 2,

n – suma wszystkich odpowiedzi.

Na podstawie pierwszej rundy badania metodą delficką można stwierdzić, że wszystkie wskazane zdolności logistyczne cechują się bardzo wysokim, wysokim lub średnim stopniem oddziaływania na efekty rynkowe (rysunek 4.2).

⁴²⁶ A. Kononiuk, J. Siderska, A.E. Gudanowska, K. Dębkowska, *The problem of labour resources as a development barrier to the Polish economy – the application of the Delphi method*, „WSEAS Transactions on Business and Economics” 2021, vol. 18, s. 142.



Rysunek 4.2. Oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując wyniki przeprowadzonych badań, można zauważyć, że eksperci za najistotniejsze pod względem stopnia oddziaływania na efekty rynkowe uznali zdolności do zapewnienia szybkości reakcji, zdolności do elastyczności i zdolności do współpracy (tabela 4.9).

Tabela 4.9. Wskaźniki znaczenia dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe

Zdolności logistyczne	Wartość wskaźnika znaczenia
Zdolności do zapewnienia szybkości reakcji	75,00
Zdolności do elastyczności	71,71
Zdolności do współpracy	69,29
Zdolności do koncentracji na kliencie	68,92
Zdolności do reagowania na rynki docelowe	68,42
Zdolności do zapewniania jakości	67,59
Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw	66,45
Efektywność usług dystrybucyjnych	66,31
Zdolności do zapewniania niezawodności transportu	66,03
Zdolności do zarządzania kosztami	64,86
Zdolności do zarządzania dostawami	63,82
Zdolności do uczenia się	62,16
Zdolności do zarządzania popytem	60,53
Zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji	60,18
Zdolności do zwinności	59,72
Zdolności do organizacji	59,03
Zdolności do wymiany i udostępniania informacji	58,55
Posprzedażowa obsługa klienta	58,33
Zdolności do zarządzania czasem	57,24
Zdolności do integracji	56,58
Zdolności do innowacji	56,41
Zdolności do zarządzania informacją	55,77
Zdolności w zakresie technologii informacyjnej	54,13
Przedprzedażowa obsługa klienta	51,28
Zdolności do oceny procesów i czynności	51,28
Zdolności do oceny dostawcy	49,36
Zdolności do koncentrowania się na informacjach	47,37
Zdolności do uproszczenia	46,71
Zdolności do pomiaru	46,71
Zdolności do standaryzacji	43,06

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

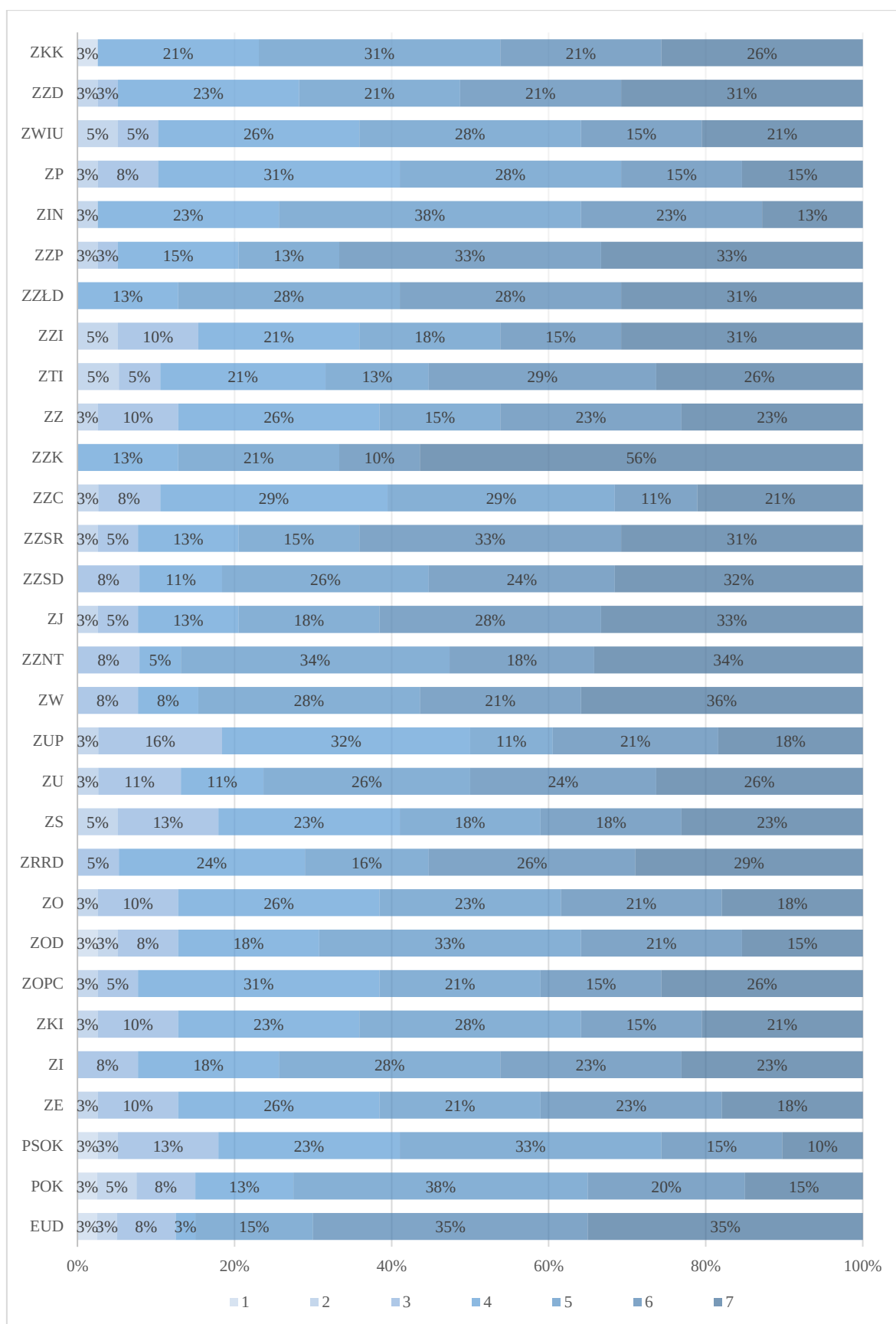
Oceny ekspertów wskazują, że dla osiągnięcia efektów rynkowych istotne jest szybkie dostosowanie się do pojawiających się zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, co jest kluczowe w celu spełniania zmieniających się oczekiwań klientów. Co więcej, istotne są zdolności do współpracy, które nie tylko stanowią czynnik sukcesu, ale również umożliwiają

rozwój pozostałych przedstawionych tu zdolności logistycznych. Odpowiednia współpraca między przedsiębiorstwem a dostawcami może stwarzać warunki do zapewnienia realizacji na wysokim poziomie procesów i czynności logistycznych. Natomiast współpraca wewnątrz przedsiębiorstwa może wspomagać jego elastyczność, zapewniając szybką reakcję na pojawiające się zmiany.

Badania pokazują również, że na efekty rynkowe w najmniejszym stopniu oddziałują zdolności do uproszczenia, zdolności do pomiaru oraz zdolności do standaryzacji. Oceny ekspertów sugerują, że zdolności te w mniejszym stopniu przyczyniają się bezpośrednio do osiągnięcia efektów rynkowych, gdyż w znacznej mierze są związane z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa. Zdolności te są wykorzystywane podczas realizacji procesów i czynności przedsiębiorstwa prowadzących do realizacji zamierzonych celów, w tym rozwoju zdolności logistycznych bezpośrednio prowadzących do osiągnięcia wyznaczników sukcesu.

Eksperci dokonali również oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty ekonomiczne, które zostały przedstawione na rysunku 4.3. Najwyższy stopień oddziaływania w kontekście osiągania efektów ekonomicznych mają zdolności do zarządzania kosztami. Eksperci, określając stopień oddziaływania zdolności logistycznych na efekty ekonomiczne, wysoko ocenili również takie zdolności, jak zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw i zdolności do zarządzania popytem. Takie wyniki pokazują, że aby osiągnąć zysk i utrzymywać wskaźniki rentowności na właściwym poziomie, należy skoncentrować się na odpowiednim zarządzaniu kosztami, łańcuchem dostaw oraz popytem.

Natomiast do zdolności o najniższym udziale w osiąganiu efektów ekonomicznych eksperci zaliczyli przedsprzedażową obsługę klienta, zdolności do uproszczenia oraz zdolności do pomiaru (tabela 4.10). Wskazane przez ekspertów zdolności nie są bezpośrednim czynnikiem generowania pozytywnych efektów w zakresie rentowności i zysku przedsiębiorstwa, nie są jednak dla przedsiębiorstwa bez znaczenia. Zdolności te mogą przyczyniać się do oceny i optymalizacji procesów przedsiębiorstwa, będących elementem określenia jego pozycji, stając się bazą do rozwoju poszczególnych zdolności logistycznych.



Rysunek 4.3. Oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty ekonomiczne
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

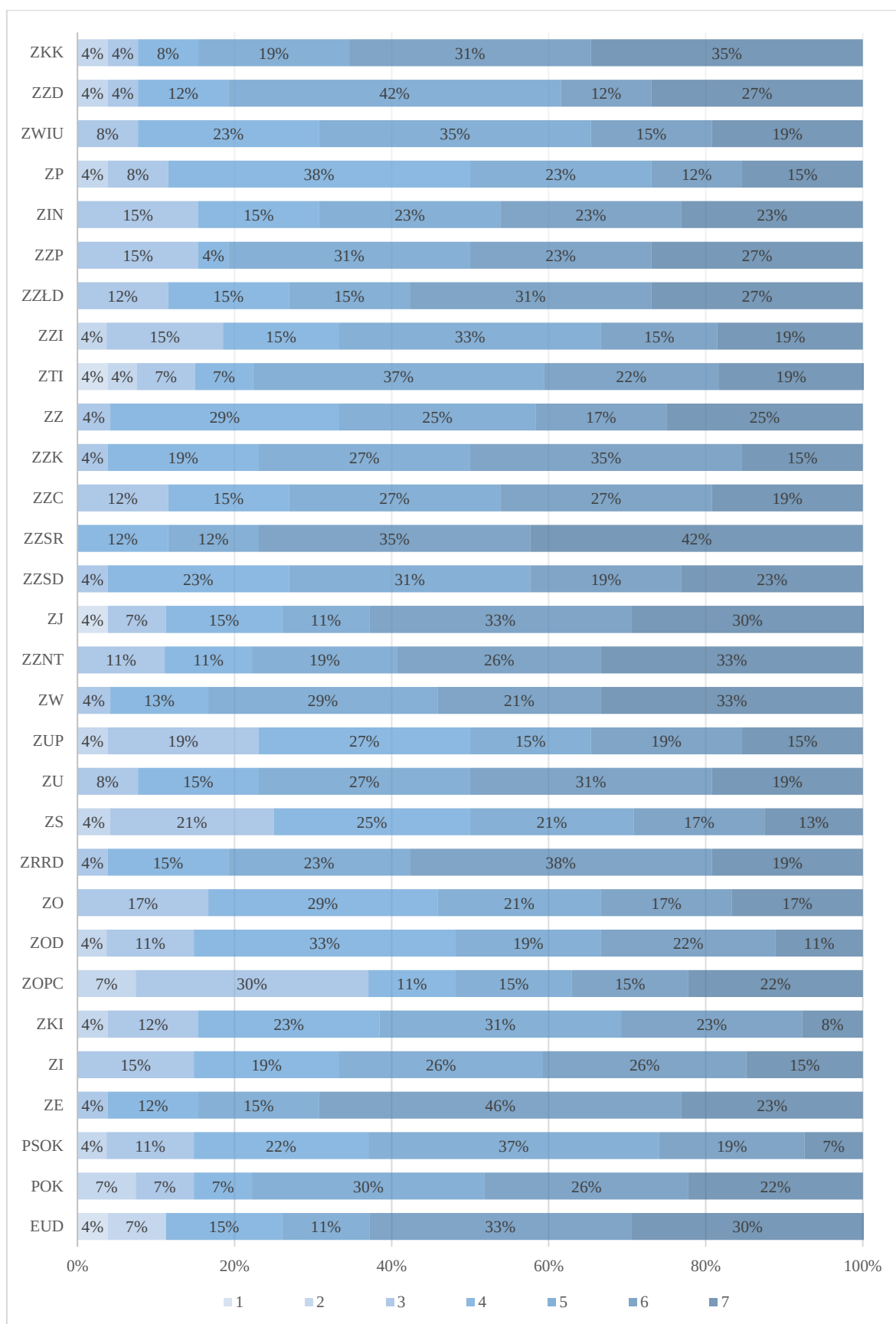
Tabela 4.10. Wskaźniki znaczenia dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe

Zdolności logistyczne	Wartość wskaźnika znaczenia
Zdolności do zarządzania kosztami	77,56
Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw	69,23
Zdolności do zarządzania popytem	68,59
Efektywność usług dystrybucyjnych	68,38
Zdolności do współpracy	67,31
Zdolności do zapewniania jakości	66,67
Zdolności do zapewniania szybkości reakcji	66,67
Zdolności do zapewniania niezawodności transportu	66,45
Zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji	65,13
Zdolności do reagowania na rynki docelowe	62,50
Zdolności do zarządzania dostawami	62,18
Zdolności do koncentracji na kliencie	60,54
Zdolności do uczenia się	59,87
Zdolności w zakresie technologii informacyjnej	59,87
Zdolności do innowacji	58,97
Zdolności do zarządzania informacją	56,41
Zdolności do oceny procesów i czynności	55,13
Zdolności do integracji	55,13
Zdolności do zwinności	54,49
Zdolności do wymiany i udostępniania informacji	52,56
Zdolności do elastyczności	51,92
Zdolności do koncentrowania się na informacjach	51,92
Zdolności do organizacji	51,28
Zdolności do standaryzacji	51,28
Zdolności do oceny dostawcy	50,92
Posprzedażowa obsługa klienta	50,88
Zdolności do zarządzania czasem	50,66
Zdolności do pomiaru	48,72
Zdolności do uproszczenia	47,37
Przedprzedażowa obsługa klienta	43,23

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzone badania empiryczne w ramach pierwszej rundy metody delfickiej pozwoliły na określenie stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na wyznaczniki sukcesu według ekspertów w zależności od grupy, do której należeli.

Według pracowników uczelni najwyższy stopień oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe należy przypisać takim zdolnościom jak: (1) zdolności do zapewnienia szybkości reakcji, (2) zdolności do koncentracji na kliencie i (3) zdolności do elastyczności (rysunek 4.4).



Rysunek 4.4. Oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe według pracowników uczelni wyższych
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

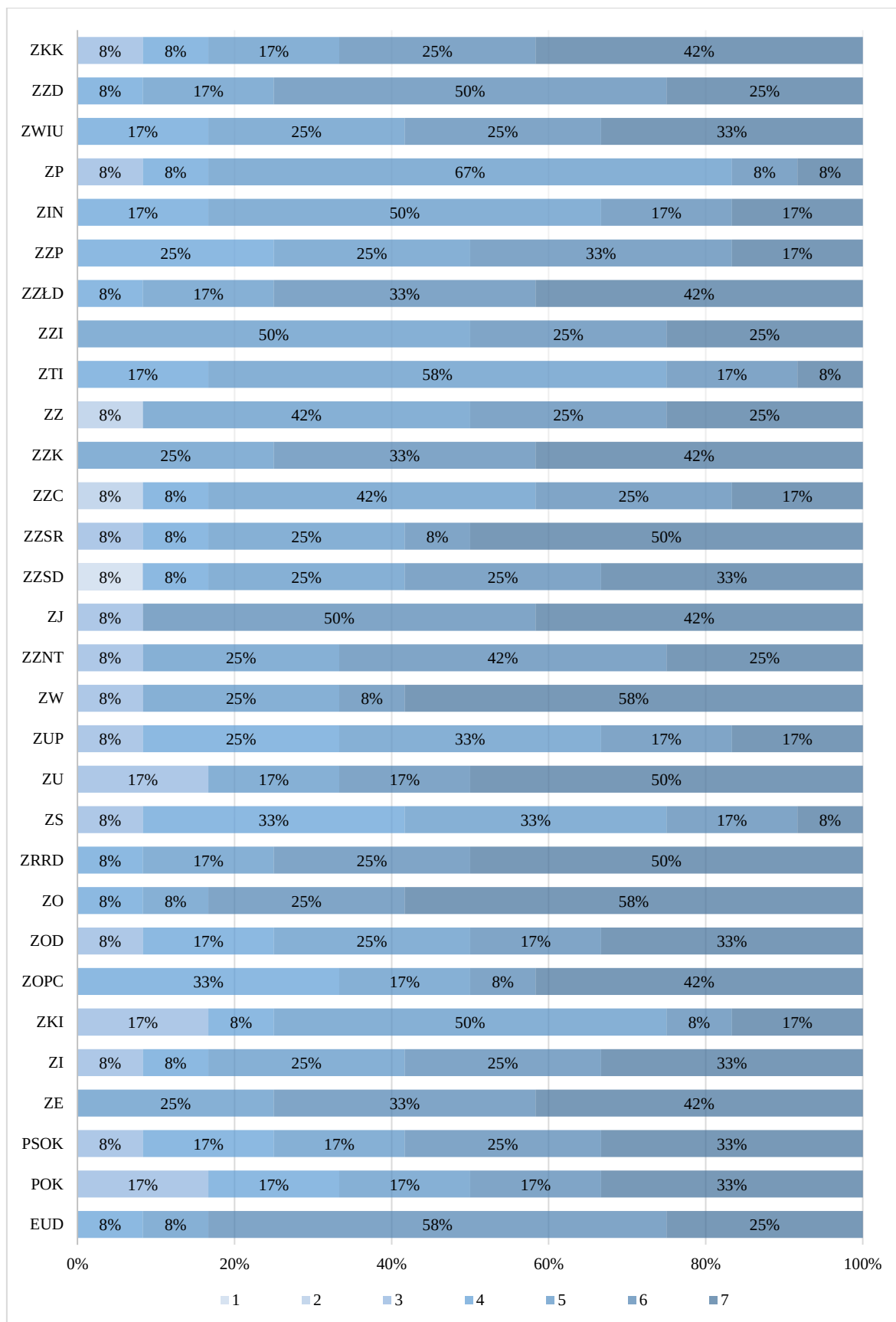
Natomiast do zdolności logistycznych o najniższym udziale w kształtowaniu efektów ekonomicznych pracownicy uczelni zaliczyli: zdolności do uproszczenia, zdolności do oceny procesów i czynności oraz zdolności do standaryzacji (tabela 4.11).

Tabela 4.11. Wskaźniki znaczenia dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe według ocen pracowników uczelni wyższych

Zdolności logistyczne	Wartość wskaźnika znaczenia
Zdolności do zapewniania szybkości reakcji	75,19
Zdolności do koncentracji na kliencie	67,69
Zdolności do elastyczności	65,96
Zdolności do współpracy	65,63
Zdolności do zapewniania niezawodności transportu	63,52
Zdolności do reagowania na rynki docelowe	61,54
Efektywność usług dystrybucyjnych	61,22
Zdolności do zapewniania jakości	61,22
Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw	60,00
Zdolności do zarządzania popytem	59,42
Zdolności do zarządzania dostawami	59,04
Zdolności do uczenia się	58,08
Zdolności do zarządzania kosztami	57,88
Zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji	57,69
Posprzedażowa obsługa klienta	57,04
Zdolności do zwinności	56,46
Zdolności do zarządzania czasem	55,38
Zdolności do integracji	54,62
Zdolności w zakresie technologii informacyjnej	53,44
Zdolności do wymiany i udostępniania informacji	53,08
Zdolności do innowacji	50,56
Zdolności do zarządzania informacją	49,26
Zdolności do organizacji	46,04
Zdolności do koncentrowania się na informacjach	45,00
Zdolności do pomiaru	44,62
Przedprzedażowa obsługa klienta	44,44
Zdolności do oceny dostawcy	44,26
Zdolności do uproszczenia	43,27
Zdolności do oceny procesów i czynności	42,78
Zdolności do standaryzacji	40,83

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z kolei przedsiębiorcy za zdolności logistyczne w najwyższym stopniu oddziałujące na efekty rynkowe uznali: zdolności do organizacji, zdolności do reagowania na rynki docelowe i zdolności do elastyczności (rysunek 4.5, tabela 4.12).



Rysunek 4.5. Oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe według pracowników przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

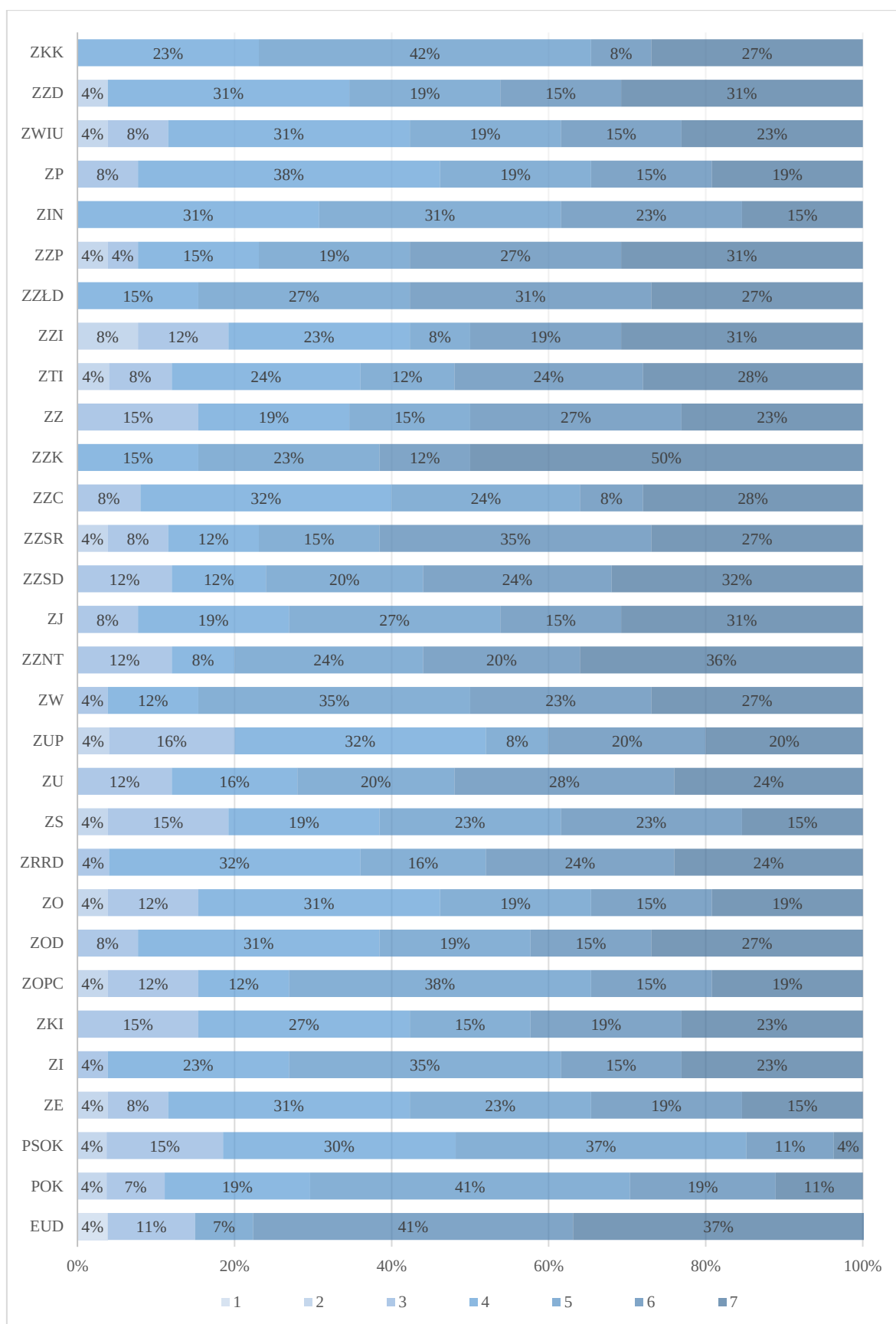
Z kolei zdolności o najniższym znaczeniu w osiąganiu efektów rynkowych według pracowników przedsiębiorstw to: zdolności do koncentrowania się na informacjach, zdolności do pomiaru i zdolności do standaryzacji (tabela 4.12).

Tabela 4.12. Wskaźniki znaczenia dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe według oceny pracowników przedsiębiorstw

Zdolności logistyczne	Wartość wskaźnika znaczenia
Zdolności do organizacji	82,08
Zdolności do reagowania na rynki docelowe	77,92
Zdolności do elastyczności	77,50
Zdolności do zapewniania jakości	76,67
Zdolności do zarządzania kosztami	75,45
Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw	75,42
Zdolności do współpracy	74,55
Efektywność usług dystrybucyjnych	72,08
Zdolności do zapewniania szybkości reakcji	70,42
Zdolności do zarządzania dostawami	70,42
Zdolności do zarządzania informacją	67,50
Zdolności do wymiany i udostępniania informacji	67,50
Zdolności do uczenia się	67,27
Zdolności do koncentracji na kliencie	66,82
Zdolności do zapewniania niezawodności transportu	66,67
Zdolności do innowacji	65,42
Zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji	64,42
Zdolności do oceny procesów i czynności	64,17
Przedsprzedażowa obsługa klienta	63,33
Zdolności do zwinności	63,33
Zdolności do oceny dostawcy	61,67
Zdolności do zarządzania popytem	58,75
Posprzedażowa obsługa klienta	57,50
Zdolności do integracji	57,50
Zdolności do zarządzania czasem	57,08
Zdolności w zakresie technologii informacyjnej	53,33
Zdolności do uproszczenia	51,25
Zdolności do koncentrowania się na informacjach	49,58
Zdolności do pomiaru	49,58
Zdolności do standaryzacji	45,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Różnice w ocenie stopnia oddziaływania zdolności na wyznaczniki sukcesu między pracownikami uczelni wyższych a pracownikami przedsiębiorstw dotyczyły również oddziaływania na efekty ekonomiczne.



Rysunek 4.6. Oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty ekonomiczne według ekspertów środowiska akademickiego

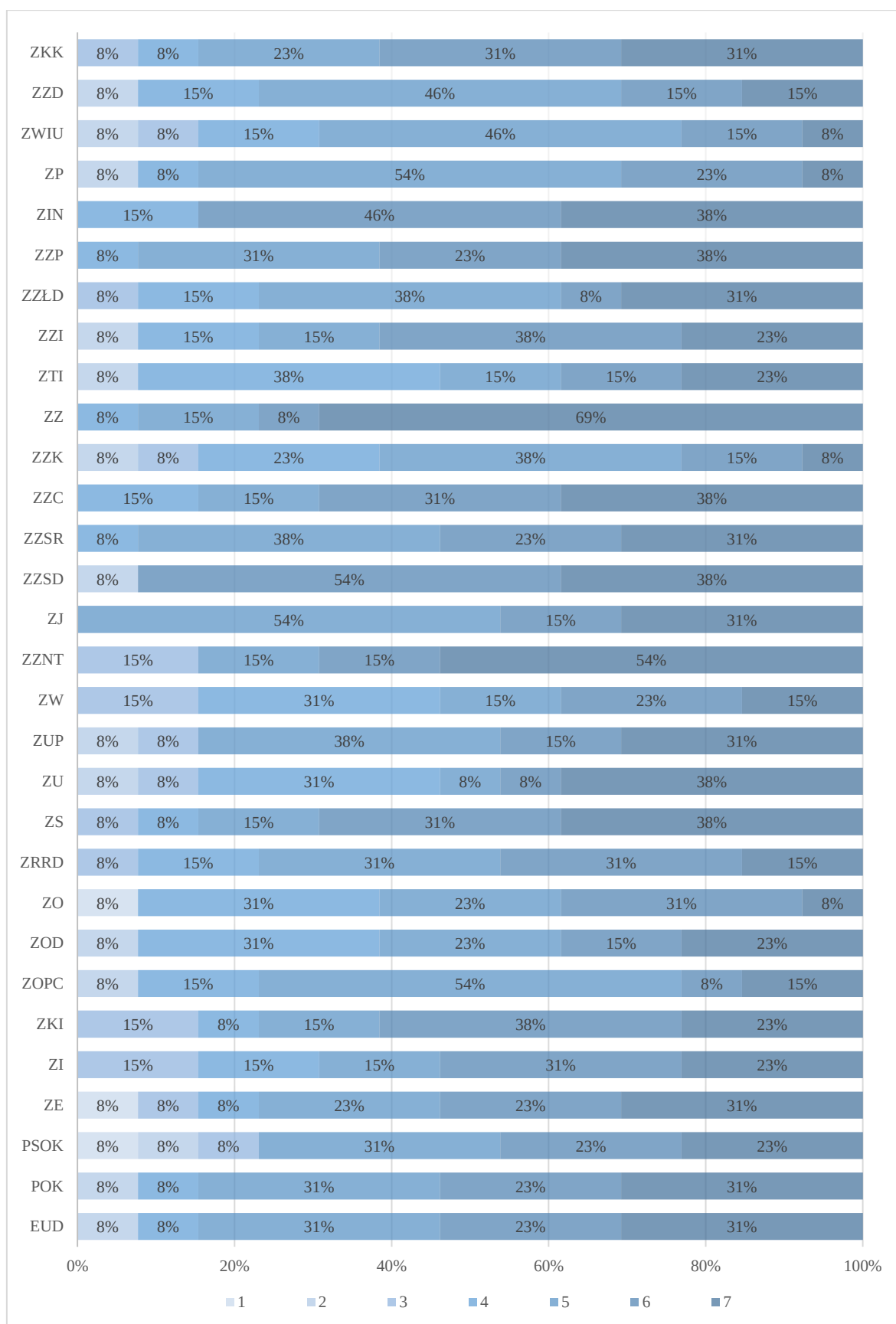
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pracownicy uczelni wyższych do zdolności logistycznych o najwyższym stopniu oddziaływania na efekty ekonomiczne zaliczyli: zdolności do zarządzania kosztami, efektywność usług dystrybucyjnych i zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw. Z kolei za zdolności o najniższym udziale w osiąganiu efektów ekonomicznych uznano sprzedażową obsługę klienta (rysunek 4.6).

Tabela 4.13. Wskaźniki znaczenia dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne według ocen pracowników uczelni wyższych

Zdolności logistyczne	Wartość wskaźnika znaczenia
Zdolności do zarządzania kosztami	73,46
Efektywność usług dystrybucyjnych	68,26
Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw	65,77
Zdolności do zapewniania niezawodności transportu	64,00
Zdolności do współpracy	63,27
Zdolności do zarządzania popytem	63,08
Zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji	61,80
Zdolności do zapewniania szybkości reakcji	61,73
Zdolności do zapewniania jakości	59,81
Zdolności do koncentracji na kliencie	59,23
Zdolności do zarządzania dostawami	58,85
Zdolności do uczenia się	57,60
Zdolności do innowacji	56,92
Zdolności do reagowania na rynki docelowe	56,80
Zdolności w zakresie technologii informacyjnej	56,80
Zdolności do oceny dostawcy	55,00
Zdolności do integracji	54,62
Zdolności do zwinności	54,42
Zdolności do zarządzania informacją	53,85
Zdolności do zarządzania czasem	53,60
Zdolności do oceny procesów i czynności	52,12
Zdolności do wymiany i udostępniania informacji	51,15
Zdolności do koncentrowania się na informacjach	50,96
Zdolności do pomiaru	49,23
Posprzedażowa obsługa klienta	49,07
Zdolności do elastyczności	48,08
Zdolności do standaryzacji	47,88
Zdolności do organizacji	47,31
Zdolności do uproszczenia	46,00
Przedprzedażowa obsługa klienta	37,41

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rysunek 4.7. Oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty ekonomiczne według ekspertów zatrudnionych w przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z kolei przedsiębiorcy za zdolności logistyczne o najwyższym stopniu oddziaływania na efekty ekonomiczne uznali: zdolności do zarządzania kosztami, zdolności do zapewniania jakości i zdolności do zarządzania popytem. Zdolności do zarządzania czasem zostały przez przedsiębiorców uznane za najmniej istotne w osiągnięciu efektów ekonomicznych (rysunek 4.7).

Tabela 4.14. Wskaźniki znaczenia dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne według ocen pracowników przedsiębiorstw

Zdolności logistyczne	Wartość wskaźnika znaczenia
Zdolności do zarządzania kosztami	84,23
Zdolności do zapewniania jakości	76,15
Zdolności do zarządzania popytem	74,62
Zdolności do współpracy	72,31
Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw	71,92
Zdolności do zapewniania szybkości reakcji	71,54
Zdolności do reagowania na rynki docelowe	69,62
Zdolności do zapewniania niezawodności transportu	68,46
Zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji	68,08
Zdolności do zarządzania dostawami	65,77
Efektywność usług dystrybucyjnych	64,23
Zdolności do koncentracji na kliencie	62,08
Zdolności w zakresie technologii informacyjnej	61,54
Zdolności do uczenia się	60,77
Zdolności do innowacji	59,62
Zdolności do zarządzania informacją	59,23
Zdolności do elastyczności	56,15
Zdolności do organizacji	56,15
Przedprzedażowa obsługa klienta	56,08
Zdolności do standaryzacji	55,38
Posprzedażowa obsługa klienta	53,62
Zdolności do oceny procesów i czynności	53,08
Zdolności do wymiany i udostępniania informacji	53,08
Zdolności do integracji	52,69
Zdolności do koncentrowania się na informacjach	51,54
Zdolności do zwinności	51,15
Zdolności do oceny dostawcy	47,46
Zdolności do uproszczenia	46,92
Zdolności do pomiaru	45,38
Zdolności do zarządzania czasem	43,46

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Różnice między ekspertami w ocenach stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe i ekonomiczne mogą wynikać z innego punktu widzenia ekspertów

biorących udział w badaniu. W ocenie udziału zdolności logistycznych na efekty rynkowe pracownicy uczelni wyższych skupili się na zdolnościach związanych z reagowaniem na oczekiwania pochodzące z rynku, natomiast przedsiębiorcy w większym stopniu cenili sobie zdolności logistyczne związane z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa, która pozwala zaspokajać potrzeby rynku.

Natomiast oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty ekonomiczne wskazują na całkowitą zgodność między ekspertami co do zdolności logistycznych o największym udziale w ich osiąganiu. Zarówno dla przedstawicieli uczelni wyższych, jak i dla przedsiębiorców najważniejsze dla osiągnięcia efektów ekonomicznych są zdolności do zarządzania kosztami. Takie wyniki potwierdzają, że do osiągnięcia wysokich przychodów ze sprzedaży i utrzymywania wskaźników rentowności na zadowalającym poziomie konieczne jest odpowiednie zarządzanie kosztami, pozwalające na optymalizację kosztów działalności logistycznej.

Analizując oceny dwóch grup respondentów, można również zauważyć, że przedsiębiorcy przypisywali zdolnościom logistycznym znacznie wyższe oceny oddziaływania na efekty rynkowe i ekonomiczne niż akademicy. Może to świadczyć o istotnym znaczeniu zdolności logistycznych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz osiąganiu przez nie sukcesu.

W pierwszej rundzie badania metodą delficką eksperci zostali poproszeni również o wskazanie innych zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe i ekonomiczne stanowiące wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa. Respondenci wskazali dwie grupy zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe i jedną grupę zdolności oddziałujących na efekty ekonomiczne. Do zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe zaliczono zdolności do zarządzania ryzykiem i zdolności do poszukiwania alternatywnych dostawców. Natomiast do zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne eksperci zaliczyli zdolności do zarządzania ryzykiem.

W drugiej rundzie badania metodą delficką eksperci zostali poproszeni o weryfikację wyników badania z rundy pierwszej i o ewentualną ponowną ocenę stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe oraz ekonomiczne stanowiące wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa (rysunek 4.8).

W ramach drugiej rundy badania metodą delficką eksperci podtrzymali dotychczasowe oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe dla większości

zdolności logistycznych, wskazując jedynie na konieczność przypisania większego znaczenia zdolnościom do oceny procesów i czynności oraz zdolnościom do standaryzacji.

Eksperci podtrzymali swoje oceny dotyczące oddziaływania zdolności logistycznych na efekty ekonomiczne, ponownie przypisując zdolnościom do zarządzania kosztami najwyższe oceny, co jednoznacznie wskazuje na konieczność rozwijania tej zdolności logistycznej w celu osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa.

W ramach drugiej rundy badania eksperci zostali również poproszeni o ocenę stopnia oddziaływania dwóch nowych zdolności, które zostały zaproponowane przez ekspertów. Eksperci uznali, że stopień oddziaływania zdolności do zarządzania ryzykiem na efekty rynkowe można ocenić na „6”, natomiast stopień oddziaływania zdolności do poszukiwania nowych dostawców został oceniony na „5”. Z kolei stopień oddziaływania zdolności do zarządzania ryzykiem na efekty ekonomiczne został przez ekspertów oceniony na „7”.

Analizując wyniki badań, można zauważyć, że oceny oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe i ekonomiczne w większości przypadków są porównywalne. Wysokie oceny oddziaływania potwierdzają, że zdolności logistyczne stanowią istotny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa, zapewniając osiągnięcie efektów zarówno rynkowych, jak i ekonomicznych.

Na podstawie dominant ocen pozyskanych w wyniku badań przeprowadzonych metodą delficką dokonano ostatecznej oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe (tabela 4.15) i ekonomiczne (tabela 4.16). W ocenie stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na wyznaczniki sukcesu posłużono się dominantą, ponieważ jest to wartość, która wystąpiła najczęściej w zbiorze ocen dokonanych dla poszczególnych grup zdolności.

Tabela 4.15. Ocena stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe

Zdolności logistyczne	Ocena stopnia oddziaływania
Posprzedażowa obsługa klienta	7
Zdolności do elastyczności	7
Zdolności do oceny dostawcy	7
Zdolności do oceny procesów i czynności	7
Zdolności do organizacji	7
Zdolności do uczenia się	7
Zdolności do współpracy	7
Zdolności do zapewniania niezawodności transportu	7
Zdolności do zapewniania szybkości reakcji	7
Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw	7
Zdolności do koncentracji na kliencie	7

Tabela 4.15. Ocena stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe c.d.

Zdolności logistyczne	Ocena stopnia oddziaływania
Efektywność usług dystrybucyjnych	6
Zdolności do reagowania na rynki docelowe	6
Zdolności do innowacji	6
Zdolności do zapewniania jakości	6
Zdolności do zarządzania kosztami	6
Zdolności do zarządzania ryzykiem	6
Przedsprzedażowa obsługa klienta	5
Zdolności do koncentrowania się na informacjach	5
Zdolności do poszukiwania alternatywnych dostawców	5
Zdolności do standaryzacji	5
Zdolności do uproszczenia	5
Zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji	5
Zdolności do zarządzania czasem	5
Zdolności do zwinności	5
Zdolności w zakresie technologii informacyjnej	5
Zdolności do zarządzania informacją	5
Zdolności do zarządzania popytem	5
Zdolności do integracji	5
Zdolności do pomiaru	5
Zdolności do wymiany i udostępniania informacji	5
Zdolności do zarządzania dostawami	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie przeprowadzonych badań zidentyfikowano 11 zdolności logistycznych oddziałujących w najwyższym stopniu na efekty rynkowe będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa. Można zauważyć, że największy udział mają zdolności związane z obsługą klienta, oceną procesów i dostawców oraz organizacją i uczeniem się.

Tabela 4.16. Ocena stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty ekonomiczne

Zdolności logistyczne	Ocena stopnia oddziaływania
Efektywność usług dystrybucyjnych	7
Zdolności do reagowania na rynki docelowe	7
Zdolności do standaryzacji	7
Zdolności do uczenia się	7
Zdolności do współpracy	7
Zdolności do zapewniania niezawodności transportu	7
Zdolności do zapewniania jakości	7
Zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji	7
Zdolności do zarządzania kosztami	7
Zdolności do zarządzania ryzykiem	7
Zdolności do zarządzania informacją	7
Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw	7

Tabela 4.16. Ocena stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty ekonomiczne c.d.

Zdolności logistyczne	Ocena stopnia oddziaływania
Zdolności do zarządzania popytem	7
Zdolności do zarządzania dostawami	7
Zdolności do zapewniania szybkości reakcji	6
Zdolności w zakresie technologii informacyjnej	6
Posprzedażowa obsługa klienta	5
Przedsprzedażowa obsługa klienta	5
Zdolności do innowacji	5
Zdolności do koncentrowania się na informacjach	5
Zdolności do oceny dostawcy	5
Zdolności do zarządzania czasem	5
Zdolności do integracji	5
Zdolności do wymiany i udostępniania informacji	5
Zdolności do koncentracji na kliencie	5
Zdolności do elastyczności	4
Zdolności do oceny procesów i czynności	4
Zdolności do organizacji	4
Zdolności do uproszczenia	4
Zdolności do zwinności	4
Zdolności do pomiaru	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badania pozwoliły na stworzenie listy czternastu zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne stanowiące wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa. Do zdolności tych zaliczono przede wszystkim zdolności związane z aspektami zarządczymi, a więc zarządzaniem kosztami, popytem i łańcuchem dostaw, jak również zdolności logistyczne związane z dystrybucją, współpracą, jakością i transportem.

Przeprowadzone badania nad oceną oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe i ekonomiczne stanowiące wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa pokazują, że zarówno według przedstawicieli środowiska akademickiego, jak i przedsiębiorców zdolności logistyczne mają bardzo wysoki, wysoki lub umiarkowany stopień oddziaływania. Wysokie oceny uzyskane przez wszystkie zdolności logistyczne w kontekście efektów zarówno rynkowych, jak i ekonomicznych wskazują, jak istotne dla sukcesu przedsiębiorstwa są zdolności logistyczne.

Lista zdolności logistycznych będąca efektem przeprowadzonych badań stanowi punkt wyjścia do dalszych badań nad relacjami między zdolnościami logistycznymi. Z uwagi na wysokie oceny oddziaływania wszystkich zdolności w dalszych badaniach skupiono się na

zdolnościach logistycznych, które uzyskały najwyższe oceny oddziaływania, jako tej grupie zdolności, której znaczenie w osiągnięciu sukcesu przedsiębiorstwa jest najistotniejsze.

4.3. Ocena relacji między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na sukces przedsiębiorstwa

Aby zrealizować drugi cel szczegółowy, jakim jest ocena relacji między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na sukces przedsiębiorstwa, przeprowadzono badania z wykorzystaniem analizy strukturalnej. Badania z zastosowaniem analizy strukturalnej wpływów przeprowadzono w trzech etapach.

Etap pierwszy obejmował określenie przez ekspertów, czy i w jakim stopniu poszczególne zdolności logistyczne oddziałują na siebie. Do badania relacji między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na sukces przedsiębiorstwa wykorzystano zdolności logistyczne zidentyfikowane w trzecim etapie procesu badawczego. Do zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe zaliczono wówczas:

- 1) posprzedażową obsługę klienta,
- 2) zdolności do elastyczności,
- 3) zdolności do oceny dostawcy,
- 4) zdolności do oceny procesów i czynności,
- 5) zdolności do organizacji,
- 6) zdolności do uczenia się,
- 7) zdolności do współpracy,
- 8) zdolności do zapewniania niezawodności transportu,
- 9) zdolności do zapewniania szybkości reakcji,
- 10) zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw,
- 11) zdolności do koncentracji na kliencie.

Natomiast zdolności logistyczne oddziałujące na efekty ekonomiczne to:

- 1) zdolności do zarządzania kosztami,
- 2) zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw,
- 3) zdolności do zarządzania popytem,
- 4) efektywność usług dystrybucyjnych,
- 5) zdolności do współpracy,
- 6) zdolności do zapewniania niezawodności transportu,
- 7) zdolności do zapewniania jakości,

- 8) zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji,
- 9) zdolności do reagowania na rynki docelowe,
- 10) zdolności do zarządzania dostawami,
- 11) zdolności do uczenia się,
- 12) zdolności do zarządzania informacją,
- 13) zdolności do standaryzacji,
- 14) zdolności do zarządzania ryzykiem.

Etap drugi analizy strukturalnej obejmował opracowanie dwóch macierzy wpływów bezpośrednich – dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe i dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne. Aby utworzyć macierze wpływów umożliwiające przeprowadzenie analizy strukturalnej, zdolnościom logistycznym przypisano akronimy opisane w metodyce niniejszej rozprawy.

Po utworzeniu szablonów macierzy wpływów bezpośrednich przeprowadzono badanie eksperckie oceny wpływów między zdolnościami logistycznymi. Siłę wpływów zdolności logistycznych eksperci oceniali w pięciostopniowej skali, gdzie 0 oznaczało „brak wpływu”, 1 – „słaby wpływ”, 2 – „średni wpływ”, 3 – „duży wpływ”, natomiast P – „wpływ potencjalny”. Ocena wpływów została przeprowadzona z wykorzystaniem techniki CAWI, w ramach której każdy z ekspertów został poproszony o wypełnienie elektronicznego formularza macierzy wpływów. W panelu eksperckim wzięło udział 17 ekspertów. Respondenci reprezentowali zarówno środowisko akademickie, jak i przedsiębiorstwa produkcyjne. Eksperci zostali wybrani z wykorzystaniem doboru celowego zgodnie z zasadami doboru przyjętymi w trzecim etapie procesu badawczego w ramach metody delfickiej.

Na podstawie uzupełnionych przez ekspertów macierzy została opracowana wynikowa macierz wzajemnego wpływu zdolności logistycznych. Zdolności logistyczne umieszczone w macierzy wpływów zostały zakodowane z wykorzystaniem akronimów, aby ułatwić proces badawczy.

Wartości w macierzy wynikowej zostały opracowane na podstawie dominanty ocen sił oddziaływania poszczególnych zdolności logistycznych określonych przez ekspertów (tabela 4.17).

Tabela 4.17. Stopień wzajemnego oddziaływania zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe – macierz wpływów bezpośrednich

	POK	ZE	ZOD	ZOPC	ZO	ZU	ZW	ZZNT	ZZSR	ZZŁD	ZKK
POK	0	2	2	2	3	2	3	1	3	2	3
ZE	2	0	2	3	3	3	2	2	3	2	2
ZOD	2	2	0	2	2	3	3	2	0	2	2
ZOPC	2	1	2	0	3	3	1	1	2	3	2
ZO	2	2	2	3	0	3	3	2	2	2	1
ZU	3	3	1	2	2	0	2	2	1	2	2
ZW	2	3	3	2	3	2	0	1	1	2	3
ZZNT	2	2	2	2	3	3	2	0	1	2	2
ZZSR	2	3	1	2	2	3	3	2	0	3	2
ZZŁD	3	3	2	2	3	3	3	2	3	0	2
ZKK	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Eksperti dokonujący oceny zależności między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe określili 109 zależności między poszczególnymi zdolnościami. Analiza wskazała 12 sytuacji braku zależności między zdolnościami i 12 sytuacji słabych zależności. W 56 przypadkach zidentyfikowano umiarkowane zależności, natomiast w 41 sytuacjach relacje wykazywały silną zależność. W macierzy można również zauważyć występowanie zer, rozmieszczonych na przekątnych macierzy. Zera te, umieszczone celowo, oznaczają brak zależności między tymi samymi zdolnościami logistycznymi. Jedna grupa zdolności logistycznych nie może oddziaływać na siebie, tzn. wybrana grupa zdolności logistycznych nie oddziałuje na tę samą wybraną grupę zdolności logistycznych (tabela 4.18).

Tabela 4.18. Charakterystyka macierzy wpływów bezpośrednich dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe

Poziom wpływu	Liczba zależności między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi
Liczba zer (brak wpływu)	12
Liczba jedynek (słaby wpływ)	12
Liczba dwójek (średni wpływ)	56
Liczba trójek (duży wpływ)	41

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza strukturalna pozwoliła na określenie sumarycznych sił oddziaływań bezpośrednich między zdolnościami logistycznymi, które zostały zaprezentowane w tabeli 4.19. Sumaryczna siła wpływu reprezentuje stopień oddziaływania danej zdolności

logistycznej na pozostałe, natomiast sumaryczna siła zależności pokazuje, od których zdolności logistycznych dana zdolność jest zależna. Jest ona wskazywana poprzez określenie liczby ścieżek i pętli o danej długości, które wychodzą do wierzchołka grafu danego czynnika⁴²⁷.

Silny wpływ bezpośredni wykazują zdolności do koncentracji na kliencie, zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw i zdolności do elastyczności. Z kolei zdolnościami logistycznymi o najmniejszym wpływie bezpośrednim na inne zdolności są zdolności do uczenia się, zdolności do oceny procesów i czynności oraz zdolności do oceny dostawcy, natomiast wpływ ten jest nieznacznie mniejszy od zdolności o najwyższym wpływie bezpośrednim.

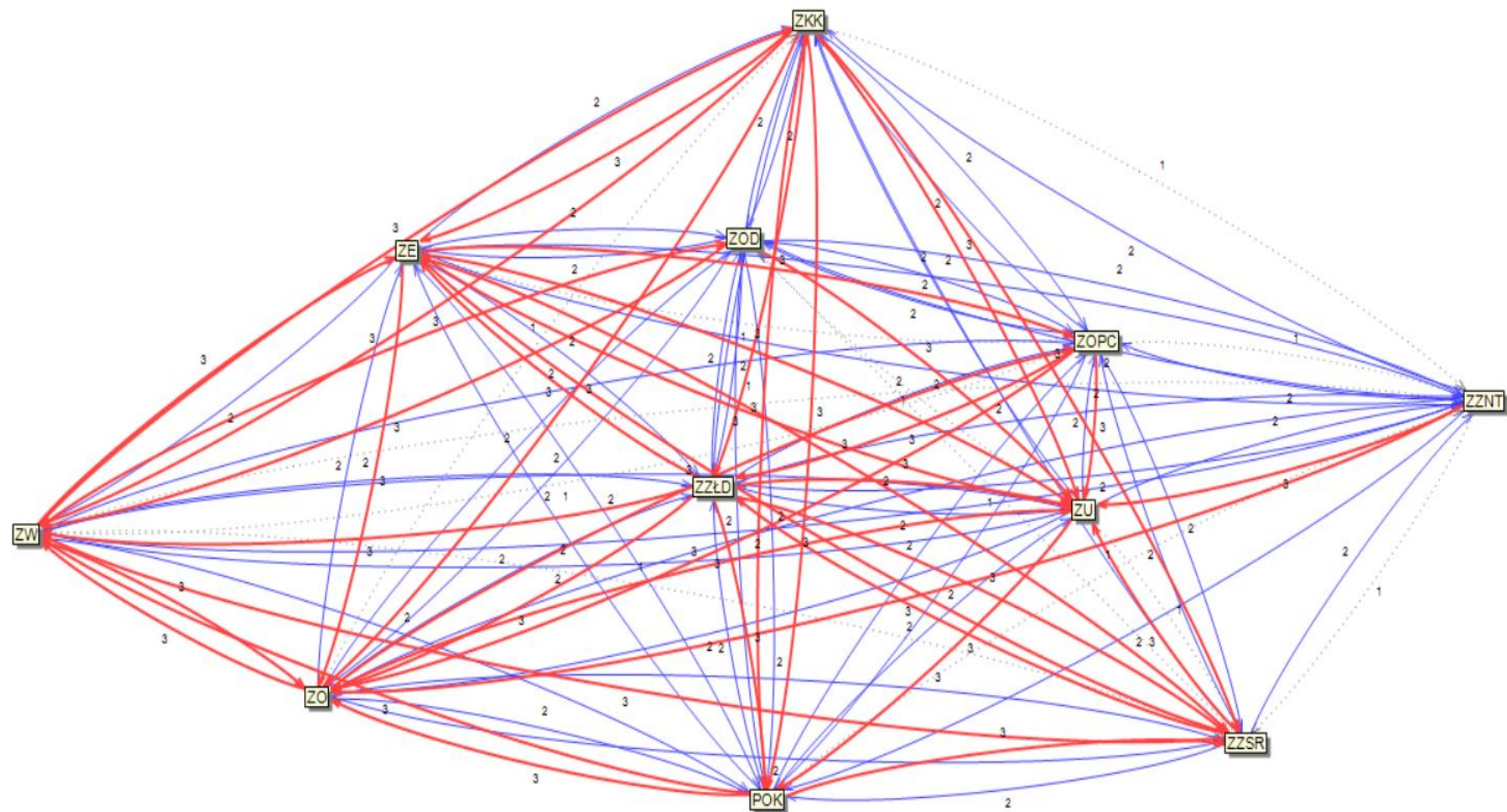
Tabela 4.19. Sumaryczne siły oddziaływań bezpośrednich występujących między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe w analizie strukturalnej

Zdolności logistyczne oddziałujące na efekty rynkowe	Sumaryczna siła wpływu	Sumaryczna siła zależności
Posprzedażowa obsługa klienta	23	23
Zdolności do elastyczności	24	24
Zdolności do oceny dostawcy	20	19
Zdolności do oceny procesów i czynności	20	22
Zdolności do organizacji	22	27
Zdolności do uczenia się	20	28
Zdolności do współpracy	22	25
Zdolności do zapewniania niezawodności transportu	21	16
Zdolności do zapewniania szybkości reakcji	23	19
Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw	26	23
Zdolności do koncentracji na kliencie	26	21

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza strukturalna wskazuje, że do zdolności logistycznych o największej sile zależności od pozostałych należą: zdolności do uczenia się, zdolności do organizacji i zdolności do współpracy. Natomiast najmniejszą zależność wykazują: zdolności do zapewniania niezawodności transportu, zdolności do oceny dostawcy i zdolności do zapewniania szybkości reakcji. Przeprowadzone badania pozwoliły na utworzenie grafu, przedstawiającego silne oddziaływania bezpośrednie między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe (rysunek 4.8).

⁴²⁷ Analiza strukturalna czynników rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim, red. J. Nazarko, H. Wnorowski, A. Kononiuk, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011, s. 18.



Rysunek 4.8. Graf wpływów bezpośrednich między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Kolorem czerwonym oznaczone zostały bardzo silne zależności między zdolnościami logistycznymi, które wykazały bardzo silne relacje. Kolorem niebieskim oznaczone zostały silne zależności, natomiast zależności w kolorze szarym oznaczają słaby wpływ między zdolnościami logistycznymi. Linia przerywaną oznaczono słabe relacje między zdolnościami logistycznymi.

Graf wpływów bezpośrednich między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe pokazuje, że między wszystkimi zdolnościami logistycznymi występują bardzo silne zależności. Najwięcej bardzo silnych relacji, oznaczonych kolorem czerwonym, wykazują: zdolności do elastyczności (ZE), zdolności do uczenia się (ZU), zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw (ZZŁD), zdolności do zapewniania szybkości reakcji (ZZSR) i zdolności do koncentracji na kliencie (ZKK).

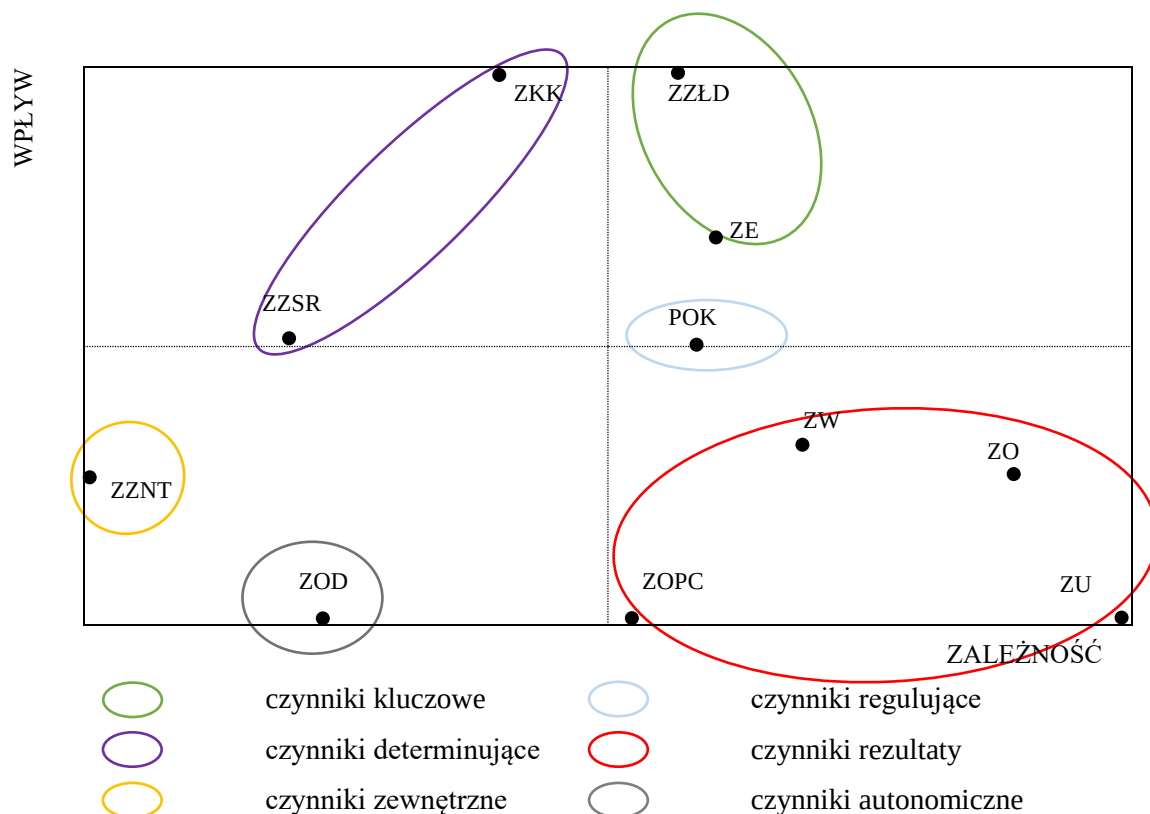
Silne relacje, oznaczone kolorem niebieskim, występują między wszystkimi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe, jednak najwięcej silnych zależności występuje w przypadku relacji zdolności oceny dostawcy (ZOD), zdolności do zapewniania niezawodności transportu (ZZNT) i zdolności do oceny procesów i czynności (ZOPC).

Najsłabsze relacje występują między zdolnościami do zapewniania niezawodności transportu (ZZNT) z posprzedażową obsługą klienta (POK), zdolnościami do oceny procesów i czynności (ZOPC), zdolnościami do współpracy (ZW), zdolnościami do koncentracji na kliencie (ZKK) i zdolnościami do zapewniania szybkości reakcji (ZZSR). Co więcej, zdolności do zapewniania niezawodności transportu (ZZNT) to grupa zdolności logistycznych o najsłabszych powiązaniach z pozostałymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe.

Graf relacji wpływów bezpośrednich jednoznacznie wskazuje na bardzo istotne zależności między wszystkimi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe, co potwierdza, że zdolności logistyczne oddziałują na siebie, tworząc wzajemne zależności, które mogą przyczynić się do lepszego wykorzystania zdolności logistycznych w celu osiągnięcia wyższych efektów.

W ramach realizacji trzeciego etapu analizy strukturalnej wykorzystano program MIC-MAC, który pozwolił na utworzenie rozkładu zdolności w formie wpływ – zależność. Podział zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe na podstawie wpływów bezpośrednich umożliwił wyszczególnienie sześciu grup zdolności w podziale na:

(1) czynniki kluczowe, (2) czynniki regulujące, (3) czynniki determinujące, (4) czynniki rezultaty, (5) czynniki zewnętrzne oraz (6) czynniki autonomiczne.



Rysunek 4.9. Podział zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe na podstawie oddziaływań bezpośrednich

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Do czynników kluczowych, które integrują siłę oddziaływania z wysokim stopniem zależności od pozostałych zdolności, na podstawie przeprowadzonej analizy strukturalnej zaliczyć można zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw (ZZŁD) i zdolności do elastyczności (ZE).

Czynniki determinujące, a więc zdolności logistyczne o silnym wpływie na pozostałe i niskim poziomie kontroli, to zdolności do koncentracji na kliencie (ZKK) i zdolności do zapewniania szybkości reakcji (ZZSR).

W układzie wyróżniono jedną grupę zdolności stanowiących czynniki regulujące, a mianowicie posprzedażową obsługę klienta (POK), którą należy uznać za zdolności pomocnicze o niskim poziomie wpływu na pozostałe zdolności logistyczne.

Do czynników rezultatów można zaliczyć: zdolności do współpracy (ZW), zdolności do organizacji (ZO), zdolności do uczenia się (ZU) oraz zdolności do oceny procesów i czynności (ZOPC). Te trzy grupy zdolności logistycznych cechują się niewielkim stopniem

oddziaływania na pozostałe zdolności logistyczne oraz istotną zależnością od pozostałych zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe.

Wyróżniono jedną grupę zdolności w ramach czynników zewnętrznych, zdolności do zapewniania niezawodności transportu (ZZNT), których wpływ na pozostałe zdolności logistyczne jest niewielki. Natomiast zaledwie jedna grupa zdolności, zdolności do oceny dostawcy (ZOD), to zdolności o najmniejszym wpływie na pozostałe zdolności logistyczne.

Analiza strukturalna z wykorzystaniem programu MIC-MAC pozwoliła również na określenie pośredniego oddziaływania między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe. Zależności pośrednie między zmiennymi są określane poprzez potęgowanie macierzy wpływów bezpośrednich. Relacje te stanowią efekt analizy algorytmów liczby ścieżek i pętli sprzężenia zwrotnego, które łączą poszczególne zmienne. Następnie program dokonuje ich hierarchizacji, biorąc pod uwagę liczbę połączeń i pętli wychodzących oraz przychodzących do danego czynnika. Wykorzystanie analizy wpływów pośrednich umożliwia poznanie zależności niemożliwych do zidentyfikowania w ramach bezpośrednich wpływów powstałych na bazie ocen udzielonych przez ekspertów⁴²⁸.

Macierz wpływów pośrednich między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe przedstawia tabela 4.20. Macierz ta powstała na bazie macierzy wpływów bezpośrednich. Analizując ją można zauważyć, że przedstawia ona znacznie wyższe wyniki niż macierz wpływów bezpośrednich, co świadczy o silniejszych oddziaływaniach między zdolnościami logistycznymi.

Tabela 4.20. Stopień wzajemnego oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe – macierz wpływów pośrednich

	POK	ZE	ZOD	ZOPC	ZO	ZU	ZW	ZZNT	ZZSR	ZZŁD	ZKK
POK	1084	1125	914	1052	1264	1276	1164	777	935	1064	1011
ZE	1116	1151	941	1084	1292	1310	1187	796	964	1085	1023
ZOD	936	977	774	915	1071	1129	1033	684	793	939	854
ZOPC	944	977	815	915	1118	1125	991	668	810	949	890
ZO	1025	1060	853	999	1156	1212	1115	733	886	1002	909
ZU	975	1019	786	925	1082	1126	1036	699	784	956	869
ZW	1043	1102	881	999	1205	1217	1097	740	865	1030	974
ZZNT	984	1026	829	950	1144	1170	1053	699	833	977	909
ZZSR	1084	1133	899	1054	1238	1297	1185	784	912	1090	989
ZZŁD	1223	1260	1014	1160	1395	1431	1293	863	1036	1181	1097
ZKK	1227	1267	1023	1171	1408	1444	1300	859	1035	1213	1101

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

⁴²⁸ *Ibidem*, s. 49.

Program MIC-MAC na podstawie macierzy wpływów pośrednich określił sumaryczne wyniki stopnia oddziaływania i zależności pośrednich między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe, co zostało zaprezentowane w tabeli 4.21.

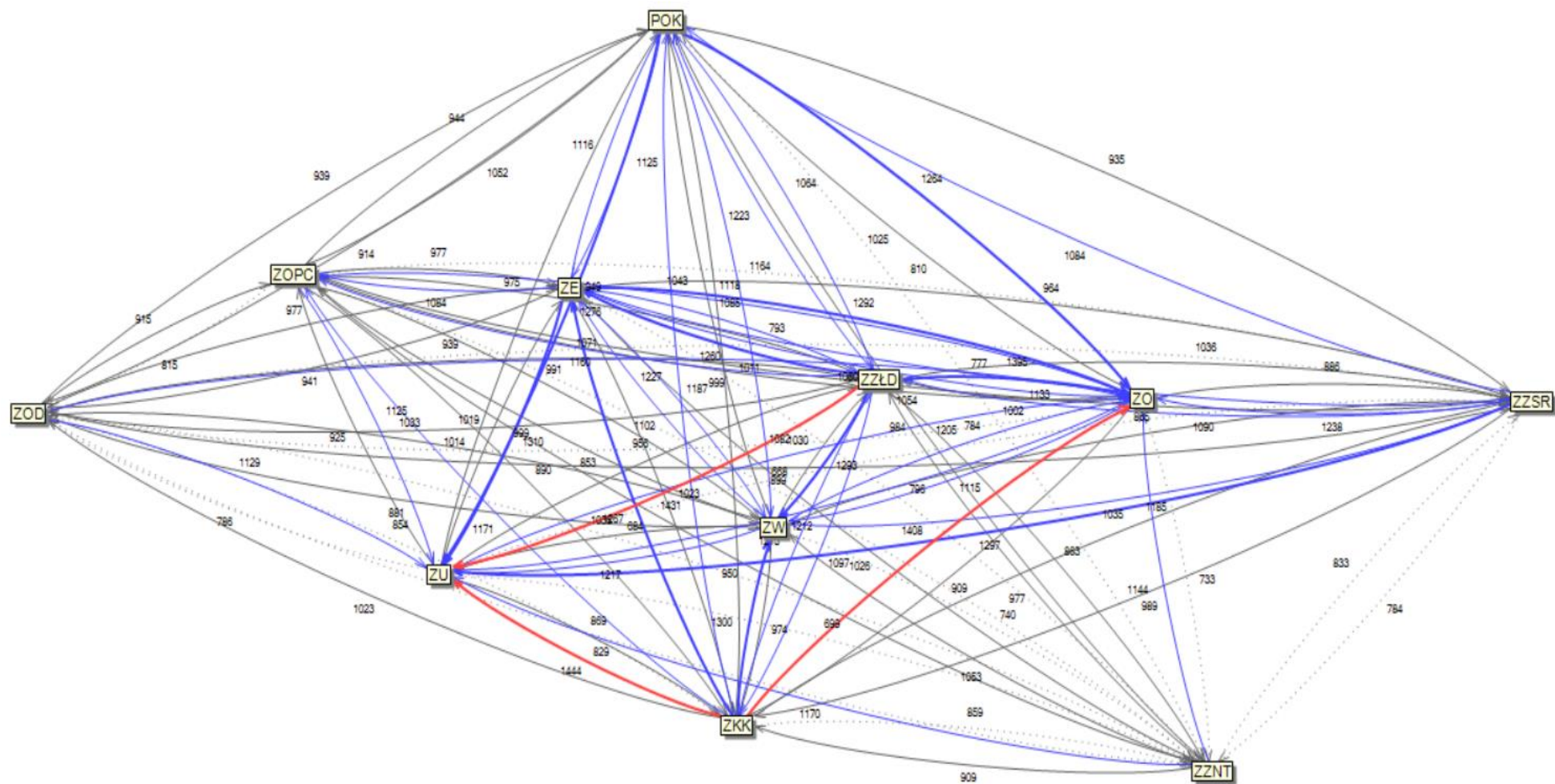
Tabela 4.21. Sumaryczne siły oddziaływań pośrednich występujących między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe w analizie strukturalnej

Nazwa zdolności logistycznych	Sumaryczna siła wpływu	Sumaryczna siła zależności
Posprzedażowa obsługa klienta	11666	11644
Zdolności do elastyczności	11949	12097
Zdolności do oceny dostawcy	10108	9729
Zdolności do oceny procesów i czynności	10202	11224
Zdolności do organizacji	10950	13373
Zdolności do uczenia się	10257	13737
Zdolności do współpracy	11153	12454
Zdolności do zapewniania niezawodności transportu	10574	8302
Zdolności do zapewniania szybkości reakcji	11665	9853
Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw	12953	11486
Zdolności do koncentracji na kliencie	13048	10626

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki analizy strukturalnej wpływów pośrednich ukazują silny wpływ pośredni zdolności do koncentracji na kliencie i zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw. Natomiast najmniejszy pośredni wpływ wykazują zdolności do oceny dostawcy oraz zdolności do oceny procesów i czynności. Zdolności do uczenia się i zdolności do organizacji to dwie grupy zdolności o największych zależnościach od pozostałych zdolności logistycznych, z kolei zdolności do zapewniania niezawodności transportu i zdolności do oceny dostawcy to zdolności o najmniejszej zależności od innych zdolności logistycznych.

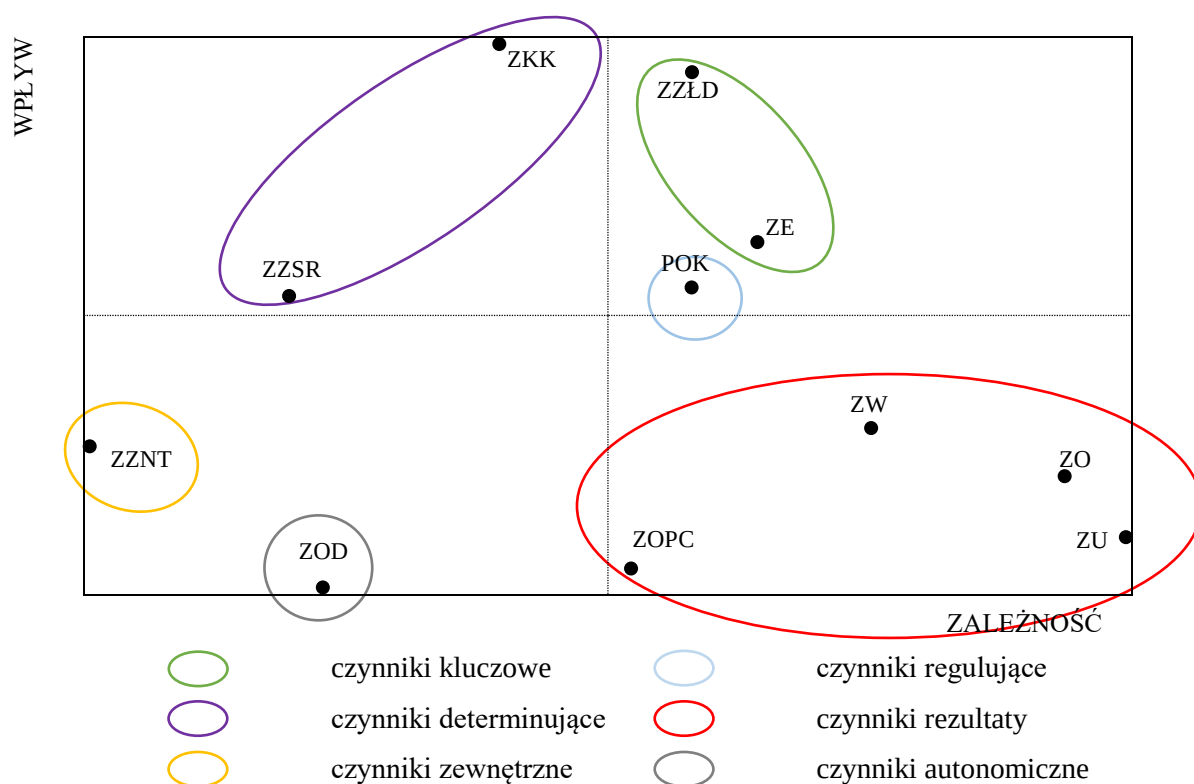
Dla zobrazowania zależności pośrednich między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe utworzono graf wpływów pośrednich, który został zaprezentowany na rysunku 4.10. Na grafie zależności pośrednich między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na oczekiwane efekty rynkowe kolorem czerwonym oznaczone zostały bardzo silne zależności między tymi zdolnościami. Kolor niebieski na grafie oznacza zależności o silnej zależności. Natomiast słabe zależności zostały oznaczone kolorem szarym. Linia przerywaną na grafie oznaczono najslabsze zależności między zdolnościami logistycznymi.



Rysunek 4.10. Graf wpływów pośrednich między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza grafu wpływów pośrednich wskazuje na występowanie znacznie mniejszej liczby relacji o bardzo silnym i silnym stopniu zależności między zdolnościami logistycznymi. Do zdolności logistycznych bardzo silnie oddziałujących na siebie zaliczyć można zaledwie cztery zdolności oddziałujące na efekty rynkowe, a mianowicie: zdolności do organizacji (ZO), zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw (ZZŁD), zdolności do uczenia się (ZU) i zdolności do koncentracji na kliencie (ZKK). Zdolności do koncentracji na kliencie (ZKK) wykazują silny wpływ na zdolności do organizacji (ZO) i zdolności do uczenia się (ZU). Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw (ZZŁD) silnie oddziałują na zdolności do uczenia się (ZU). Pozostałe zdolności logistyczne oddziałujące na efekty rynkowe na podstawie wpływów pośrednich wykazują silny, umiarkowany lub słaby wpływ.

Program MIC-MAC pozwolił również na utworzenie rozkładu zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe na podstawie wpływów pośrednich, co umożliwiło podział zdolności logistycznych na następujące grupy: (1) czynniki kluczowe, (2) czynniki cele, (3) czynniki determinujące, (4) czynniki rezultaty, (5) czynniki zewnętrzne i (6) czynniki autonomiczne, analogicznie do podziału zdolności logistycznych według wpływów bezpośrednich.



Rysunek 4.11. Podział zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe na podstawie oddziaływań pośrednich

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analogicznie do podziału zdolności na podstawie wpływów bezpośrednich do czynników kluczowych, a więc wykazujących dużą siłę wpływu i wysoki stopień zależności, zaliczyć można zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw (ZZŁD) i zdolności do elastyczności (ZE).

Dwie zdolności – zdolności do koncentracji na kliencie (ZKK) i zdolności do zapewniania szybkości reakcji (ZZSR) – to czynniki determinujące o silnym wpływie na pozostałe zdolności logistyczne o niewielkim stopniu kontroli.

Zdolnościami o niskim wpływie na pozostałe zdolności logistyczne, będącymi zdolnościami pomocniczymi, ponownie jest posprzedażowa obsługa klienta (POK), która stanowi czynnik regulujący.

Do czynników rezultatów, zdolności o niskim stopniu oddziaływania na pozostałe zdolności oraz dużej zależności, zaliczono: zdolności do współpracy (ZW), zdolności do organizacji (ZO), zdolności do uczenia się (ZU) i zdolności do oceny procesów i czynności (ZOPC).

Zdolności do zapewniania niezawodności transportu (ZZNT) są to zdolności o niskim wpływie na pozostałe zdolności, stanowiące czynniki zewnętrzne, natomiast zdolności do oceny dostawcy (ZOD) to czynniki autonomiczne, o najniższym stopniu oddziaływania na pozostałe zdolności logistyczne.

W ramach przeprowadzonych badań eksperci dokonali również oceny zależności między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty ekonomiczne, gdzie – analogicznie do zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe – została utworzona macierz sił oddziaływania.

W macierzy wpływów bezpośrednich w przekątnej macierzy umieszczone zostały zera, oznaczające brak oddziaływania między tymi samymi zdolnościami logistycznymi. Szczegółowe wyniki przedstawiające stopień wzajemnego oddziaływania zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne według macierzy wpływów bezpośrednich przedstawia tabela 4.22.

Tabela 4.22. Stopień wzajemnego oddziaływania zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne – macierz wpływów bezpośrednich

	ZZK	ZZŁD	ZZP	EUD	ZW	ZZNT	ZZSD	ZRRD	ZZD	ZU	ZZI	ZS	ZZR
ZZK	0	3	3	2	3	2	3	2	1	3	3	1	3
ZZŁD	3	0	2	2	3	2	2	3	3	3	3	1	2
ZZP	1	3	0	3	2	2	2	3	3	3	3	1	2
EUD	2	3	2	0	2	2	2	3	3	2	3	1	2
ZW	1	2	1	2	0	1	2	3	3	2	3	2	1
ZZNT	2	2	1	2	2	0	1	2	2	1	3	2	2
ZZSD	2	2	1	2	3	2	0	2	2	1	1	2	1
ZRRD	2	2	3	3	2	2	1	0	2	1	2	1	2
ZZD	2	3	3	3	3	2	2	3	0	3	3	2	2
ZU	2	2	2	2	3	2	3	1	2	0	3	1	2
ZZI	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	0	2	2
ZS	2	1	1	2	2	1	3	1	1	1	2	0	1
ZZR	2	3	3	2	1	1	1	2	1	2	3	1	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Eksperti, dokonując oceny zależności między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty ekonomiczne, określili 109 zależności między tymi zdolnościami. Analiza pokazała zaledwie 13 sytuacji braku zależności między zdolnościami i aż 34 słabe zależności między zdolnościami. W przypadku 73 relacji między zdolnościami logistycznymi wykazano umiarkowane zależności, z kolei w 49 przypadkach zidentyfikowano silną zależność. Zestawienie charakterystyki macierzy wpływów bezpośrednich przedstawia tabela 4.23.

Tabela 4.23. Charakterystyka macierzy wpływów bezpośrednich dla efektów ekonomicznych

Poziom wpływu	Liczba zależności między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi
Liczba zer (brak wpływu)	13
Liczba jedynek (słaby wpływ)	34
Liczba dwójek (średni wpływ)	73
Liczba trójek (duży wpływ)	49

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza strukturalna pozwoliła na określenie sumarycznych sił oddziaływań bezpośrednich między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty ekonomiczne, które zostały zaprezentowane w tabeli 4.24.

Tabela 4.24. Sumaryczne siły oddziaływań bezpośrednich występujących między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty ekonomiczne w analizie strukturalnej

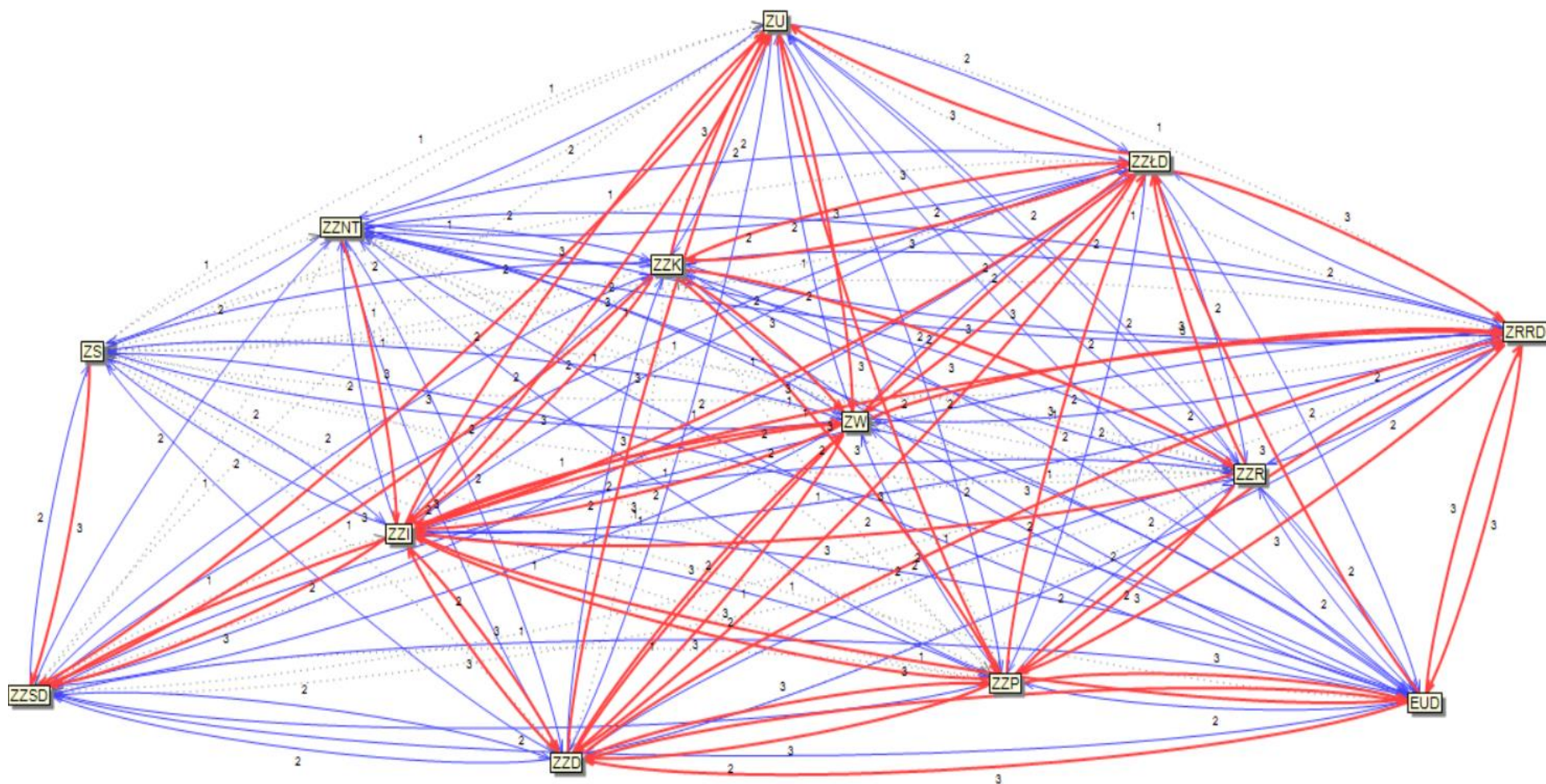
Nazwa zdolności logistycznych	Sumaryczna siła wpływu	Sumaryczna siła zależności
Zdolności do zarządzania kosztami	29	23
Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw	29	28
Zdolności do zarządzania popytem	28	24
Efektywność usług dystrybucyjnych	27	27
Zdolności do współpracy	23	29
Zdolności do zapewniania niezawodności transportu	22	21
Zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji	21	25
Zdolności do reagowania na rynki docelowe	23	28
Zdolności do zarządzania dostawami	31	26
Zdolności do uczenia się	25	25
Zdolności do zarządzania informacją	29	32
Zdolności do standaryzacji	18	17
Zdolności do zarządzania ryzykiem	22	22

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Silnym wpływem bezpośrednim na pozostałe zdolności logistyczne cechują się: zdolności do zarządzania dostawami, zdolności do zarządzania informacją, zdolności do zarządzania kosztami i zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw. Najniższa sumaryczna siła wpływu występuje dla zdolności do standaryzacji i zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji. Największą siłę zależności wykazują zdolności do zarządzania informacją i zdolności do współpracy. Z kolei zdolności do standaryzacji to grupa zdolności o najniższej zależności od pozostałych zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne.

Analiza strukturalna z wykorzystaniem programu MIC-MAC umożliwiła powstanie grafu przedstawiającego silne oddziaływania bezpośrednie między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty ekonomiczne, który został zaprezentowany na rysunku 4.12.

Graf przedstawiający relacje między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty ekonomiczne przedstawia zależności analogiczne do pozostałych grafów opisanych w niniejszej pracy. Kolorem czerwonym oznaczono bardzo silne relacje zachodzące między zdolnościami logistycznymi. Z kolei kolor niebieski oznacza silne związki pomiędzy zdolnościami logistycznymi. Na grafie linią przerywaną przedstawiono słabe relacje zachodzące między zdolnościami logistycznymi.



Rysunek 4.12. Graf wpływów bezpośrednich między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty ekonomiczne
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza grafu wpływów bezpośrednich pokazuje, że wszystkie zdolności logistyczne oddziałujące na oczekiwane efekty ekonomiczne wykazują bardzo silne relacje. Najwięcej silnych związków z pozostałymi zdolnościami logistycznymi wykazują: zdolności do zarządzania dostawami (ZZD), zdolności do uczenia się (ZU), zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw (ZZŁD), zdolności do zarządzania informacją (ZZI), zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji (ZZSD) i zdolności do zarządzania popytem (ZZP).

Silne zależności, oznaczone kolorem niebieskim, występują w relacji ze zdolnościami do zapewniania niezawodności transportu (ZZNT), zdolnościami do zarządzania ryzykiem (ZZR), efektywnością usług dystrybucyjnych (EUD) i zdolnościami do szybkiej reakcji na rynki docelowe (ZRRD).

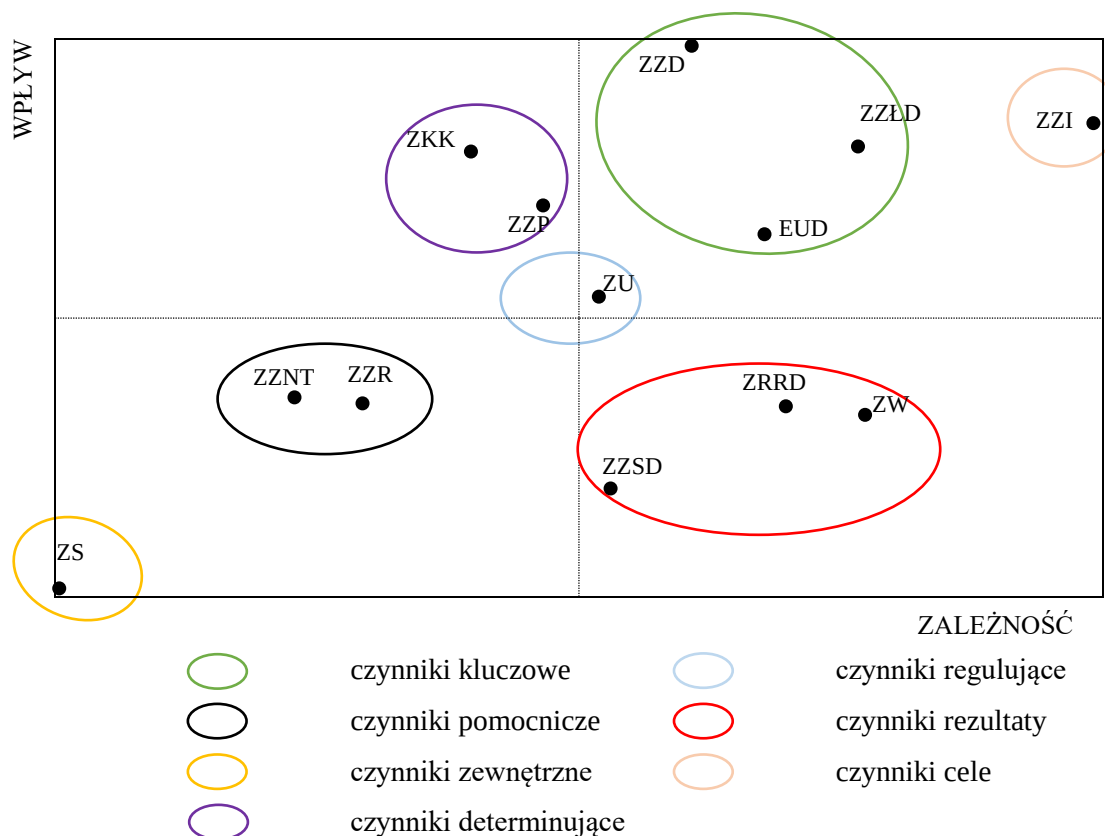
Słabe relacje między zdolnościami logistycznymi, oznaczone kolorem szarym, występują w stosunku do zdolności do uczenia się (ZU) i zdolności do standaryzacji (ZS), które stanowią grupę zdolności logistycznych o najsłabszych powiązaniach z pozostałymi zdolnościami.

Analiza grafu wpływów bezpośrednich pozwala stwierdzić, że wszystkie zdolności logistyczne oddziałujące na efekty ekonomiczne wykazują bardzo silne lub silne zależności, co ponownie potwierdza, że zdolności logistyczne oddziałują na siebie wzajemnie, tworząc silne związki, które mogą prowadzić do umocnienia lub osłabienia zdolności logistycznych, przekładając się na pozytywne efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Dzięki wykorzystaniu programu MIC-MAC dokonano podziału zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne na grupy zgodnie z relacją wpływ – zależność, analogicznie do zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe. Na tej podstawie dokonano podziału zdolności logistycznych na następujące grupy: (1) czynniki kluczowe, (2) czynniki regulujące, (3) czynniki pomocnicze, (4) czynniki rezultaty, (5) czynniki zewnętrzne, (6) czynniki cele i (7) czynniki determinujące, co zostało zaprezentowane na rysunku 4.13.

Do czynników kluczowych można zaliczyć: zdolności do zarządzania dostawami (ZZD), zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw (ZZŁD) i efektywność usług dystrybucyjnych (EUD). Są to te zdolności logistyczne, które cechują się znacznym stopniem oddziaływania i zależności na pozostałe zdolności logistyczne.

W ramach analizy strukturalnej wyróżniono jedną grupę zdolności, które w większym stopniu zmieniają się pod wpływem pozostałych zdolności niż oddziałują na nie, a więc stanowiącą czynniki cele – są to zdolności do zarządzania informacją (ZZI).



Rysunek 4.13. Podział zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne na podstawie oddziaływań bezpośrednich

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zdolności do uczenia się (ZU) zostały przypisane do czynników regulujących, czyli zdolności o niskim stopniu oddziaływania na pozostałe zdolności logistyczne, ale istotne przy osiągnięciu celów.

Do czynników rezultatów zalicza się: zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji (ZZSD), zdolności do współpracy (ZW) i zdolności do zapewniania reakcji na rynki docelowe (ZRRD). Te trzy grupy zdolności wykazują niewielki poziom wpływu na pozostałe zdolności, natomiast są zależne od pozostałych zdolności logistycznych.

Czynniki determinujące wykazujące silny wpływ na pozostałe zdolności logistyczne, zidentyfikowane na podstawie analizy strukturalnej, to zdolności do zarządzania popytem (ZZP) i zdolności do koncentracji na kliencie (ZKK).

Z kolei zdolności do zapewniania niezawodności transportu (ZZNT) i zdolności do zarządzania ryzykiem (ZZR) to czynniki pomocnicze.

Analiza pozwoliła na wyodrębnienie tylko jednej grupy zdolności o niskim wpływie zaliczanej do czynników zewnętrznych, a dokładnie – zdolności do standaryzacji (ZS).

Analiza strukturalna z wykorzystaniem programu MIC-MAC pozwoliła również na określenie pośredniego oddziaływania między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty ekonomiczne (tabela 4.25).

Tabela 4.25. Sumaryczne siły oddziaływań pośrednich występujących między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty ekonomiczne w analizie strukturalnej

Nazwa zdolności logistycznych	Sumaryczna siła wpływu	Sumaryczna siła zależności
Zdolności do zarządzania kosztami	18481	14845
Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw	18763	17921
Zdolności do zarządzania popytem	18203	15625
Efektywność usług dystrybucyjnych	17639	17313
Zdolności do współpracy	14983	18658
Zdolności do zapewniania niezawodności transportu	14361	13828
Zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji	13531	16028
Zdolności do reagowania na rynki docelowe	15239	18318
Zdolności do zarządzania dostawami	19793	17223
Zdolności do uczenia się	16164	16392
Zdolności do zarządzania informacją	18348	20186
Zdolności do standaryzacji	11657	11261
Zdolności do zarządzania ryzykiem	14743	14307

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie analizy strukturalnej można zauważyć, że silny wpływ wykazują: zdolności do zarządzania dostawami, zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw, zdolności do zarządzania kosztami. Do zdolności logistycznych o najniższym wpływie zaliczyć można zdolności do standaryzacji i zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji. Największą siłą zależności cechują się zdolności do zarządzania informacją, natomiast najniższą zależność należy przypisać zdolnościom do standaryzacji.

Analiza strukturalna pozwoliła również na określenie pośredniego oddziaływania między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty ekonomiczne na podstawie ukrytych zależności między zdolnościami. Macierz wpływów pośrednich powstała na podstawie macierzy wpływów bezpośrednich zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne (tabela 4.26).

Tabela 4.26. Stopień wzajemnego oddziaływania zdolności logistycznych na efekty ekonomiczne – macierz wpływów pośrednich

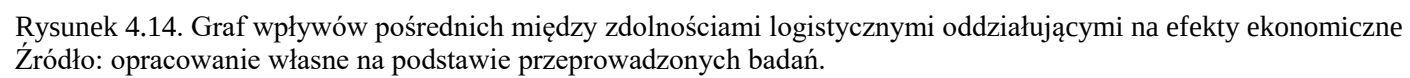
	ZZK	ZZŁD	ZZP	EUD	ZW	ZZNT	ZZSD	ZRRD	ZZD	ZU	ZZI	ZS	ZZR
ZZK	1287	1563	1380	1508	1635	1207	1405	1590	1476	1435	1756	980	1259
ZZŁD	1330	1570	1367	1526	1651	1224	1415	1636	1547	1458	1788	992	1259
ZZP	1255	1549	1330	1493	1594	1184	1382	1580	1478	1422	1739	965	1232
EUD	1230	1502	1292	1428	1543	1150	1342	1530	1446	1361	1692	932	1191
ZW	1033	1280	1089	1220	1300	969	1131	1309	1229	1164	1450	799	1010
ZZNT	1005	1218	1048	1178	1269	940	1079	1238	1175	1101	1373	765	972
ZZSD	951	1145	998	1104	1202	891	1022	1169	1104	1048	1266	720	911
ZRRD	1083	1274	1140	1255	1256	1003	1152	1297	1238	1165	1436	810	1030
ZZD	1385	1680	1471	1619	1749	1291	1487	1716	1585	1538	1876	1062	1334
ZU	1143	1357	1206	1328	1431	1060	1232	1374	1307	1234	1546	849	1097
ZZI	1282	1544	1343	1482	1612	1195	1396	1604	1509	1439	1728	974	1240
ZS	825	977	863	962	1024	757	884	1001	943	898	1121	616	786
ZZR	1036	1262	1098	1210	1292	957	1101	1274	1186	1129	1415	797	986

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Macierz wpływów pośrednich dla zdolności logistycznych oddziałujących na oczekiwane efekty ekonomiczne przedstawia znacznie wyższe wartości niż macierz wpływów bezpośrednich. Większe wartości w macierzy wskazują na większe zależności między zdolnościami logistycznymi, które nie są widoczne w macierzy wpływów bezpośrednich.

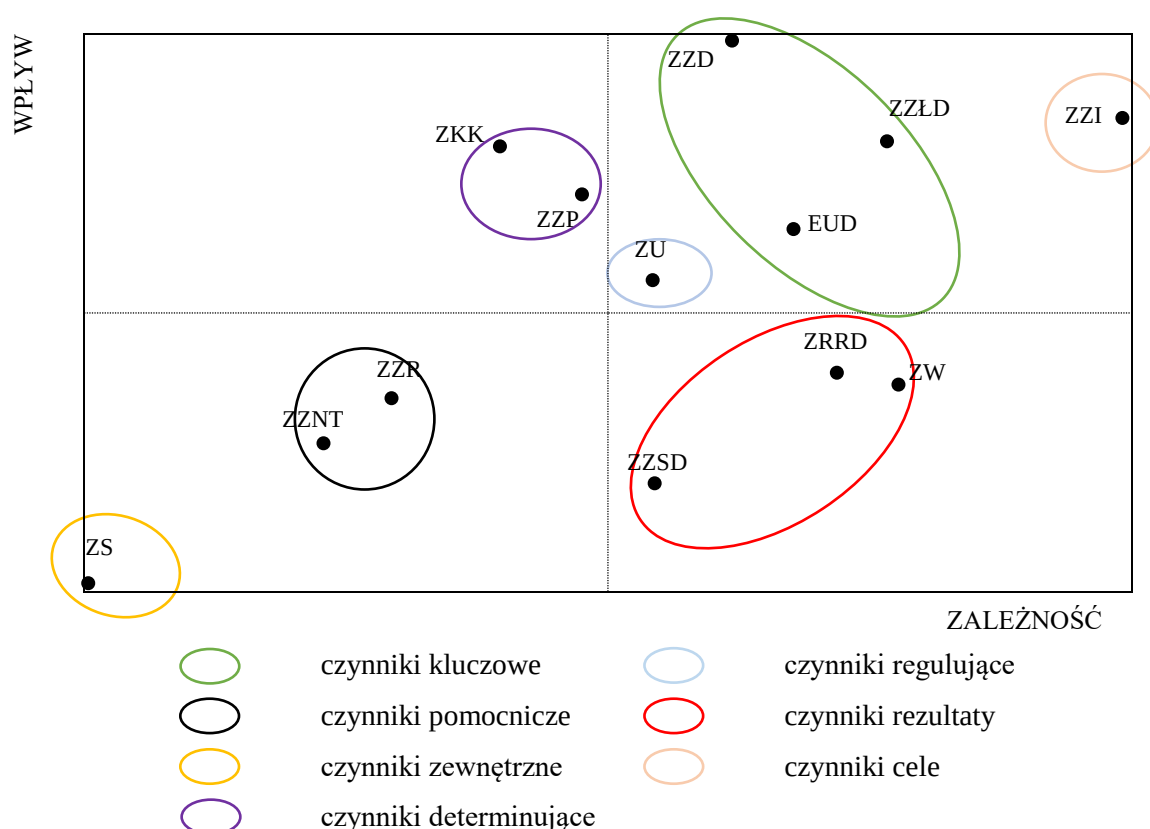
Dla zobrazowania zależności pośrednich między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty ekonomiczne utworzono graf wpływów pośrednich, który został zaprezentowany na rysunku 4.14.

Zależności przedstawione na grafie pośrednich wpływów między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty ekonomiczne zostały przedstawione analogicznie do pozostałych grafów zależności. Kolor czerwony oznacza bardzo silne zależności między zdolnościami logistycznymi. Kolorem niebieskim oznaczono silne zależności występujące między analizowanymi zdolnościami logistycznymi. Słabe relacje między zdolnościami przedstawione zostały w kolorze szarym, natomiast linia przerywana przedstawia najslabsze zależności między zdolnościami logistycznymi.



Analiza grafu wpływów pośrednich między zdolnościami oddziałującymi na efekty ekonomiczne pokazuje, że istnieje tylko jedna bardzo silna zależność między zdolnościami do zarządzania informacją (ZZI) a zdolnościami do zarządzania dostawami (ZZD). Pozostałe zdolności logistyczne wykazują silne lub słabe zależności z pozostałymi zdolnościami. Ponownie, jak w przypadku analizy wpływów bezpośrednich, grupą zdolności logistycznych o najslabszych relacjach są zdolności do standaryzacji (ZS).

Program MIC-MAC pozwolił również na podział zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne na grupy zgodnie z wpływem pośrednim. Na tej podstawie dokonano podziału zdolności logistycznych na grupy, podobnie jak w przypadku podziału zdolności logistycznych według wpływów bezpośrednich. Grupy te to: (1) czynniki kluczowe, (2) czynniki regulujące, (3) czynniki pomocnicze, (4) czynniki rezultaty, (5) czynniki zewnętrzne, (6) czynniki cele i (7) czynniki determinujące, co zostało zaprezentowane na rysunku 4.15.



Rysunek 4.15. Podział zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne na podstawie oddziaływań pośrednich

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza strukturalna wpływów pośrednich pozwoliła na utworzenie takiego samego podziału zdolności logistycznych jak analiza wpływów bezpośrednich, wskazując jedynie na inne położenie zdolności logistycznych względem wpływu i zależności.

Do czynników kluczowych ponownie zaliczono zdolności do zarządzania dostawami (ZZD), zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw (ZZŁD) i efektywność usług dystrybucyjnych (EUD). Zdolności do zarządzania informacją (ZZI) stanowią grupę czynników celów. Do czynników regulujących przypisano zdolności do uczenia się (ZU). Z kolei czynniki rezultaty to ponownie zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji (ZZSD), zdolności do współpracy (ZW) i zdolności do zapewniania reakcji na rynki docelowe (ZRRD). Do grupy czynników determinujących zaliczono zdolności do zarządzania popytem (ZZP) i zdolności do koncentracji na kliencie (ZKK). Natomiast zdolności do zapewniania niezawodności transportu (ZZNT) i zdolności do zarządzania ryzykiem (ZZR) stanowią czynniki pomocnicze. Zdolności do standaryzacji (ZS) ponownie przypisano do czynników zewnętrznych.

Analiza strukturalna z wykorzystaniem programu MIC-MAC ukazała występowanie bardzo silnych zależności między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty zarówno rynkowe, jak i ekonomiczne. Obie grupy zdolności logistycznych cechują się znaczną liczbą bardzo silnych lub silnych relacji między zdolnościami, co potwierdza istotne znaczenie integracji zdolności logistycznych i ich wspólnego wykorzystania. Silne zależności między zdolnościami logistycznymi wskazują również na konieczność rozwijania w przedsiębiorstwach różnorodnych grup tych zdolności, gdyż wszystkie one zdolności w znacznym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa.

4.4. Proces opracowania modelu oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa

Ostatni etap procesu badawczego związany z realizacją trzeciego celu szczegółowego polegał na adaptacji modelu VRIN/VRIO J.B. Barneya do identyfikacji kluczowych zdolności logistycznych. Kluczowe zdolności logistyczne stanowią jeden z kluczowych czynników sukcesu w ramach logistycznych potencjałów sukcesu, przyczyniając się w największym stopniu do osiągnięcia efektów rynkowych i ekonomicznych stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa. Co prawda model ten odnosi się bezpośrednio do rozpoznania cech zasobów prowadzących do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, niemniej jednak w niniejszej pracy założono możliwość jego adaptacji do określania cech

zdolności logistycznych. Zdolności logistyczne powstają w ramach podejścia zasobowego i są bezpośrednio związane z wykorzystaniem zasobów przedsiębiorstwa. Można założyć, że zdolności logistyczne posiadające określone cechy, tak jak zasoby, mogą prowadzić do osiągnięcia założonych efektów.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że wszystkie badane zdolności logistyczne cechują się charakterystykami zdefiniowanymi przez J.B. Barneya. Jednocześnie wskazane zdolności logistyczne w zróżnicowanym stopniu oddziałują na oczekiwane efekty rynkowe i efekty ekonomiczne stanowiące wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa. Identyfikację zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe i ekonomiczne według modelu VRIN/VRIO zaprezentowano w tabeli 4.27.

Tabela 4.27. Identyfikacja zdolności logistycznych według modelu VRIN/VRIO

Zdolności logistyczne	Efekt	
	Rynkowy	Ekonomiczny
Posprzedażowa obsługa klienta	oddziaływanie	
Zdolności do elastyczności	oddziaływanie	
Zdolności do oceny dostawcy	oddziaływanie	
Zdolności do oceny procesów i czynności	oddziaływanie	
Zdolności do organizacji	oddziaływanie	
Zdolności do uczenia się	oddziaływanie	oddziaływanie
Zdolności do współpracy	oddziaływanie	oddziaływanie
Zdolności do zapewniania niezawodności transportu	oddziaływanie	oddziaływanie
Zdolności do zapewniania szybkości reakcji	oddziaływanie	
Zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw	oddziaływanie	oddziaływanie
Zdolności do koncentracji na kliencie	oddziaływanie	
Zdolności do zarządzania kosztami		oddziaływanie
Zdolności do zarządzania popytem		oddziaływanie
Efektywność usług dystrybucyjnych		oddziaływanie
Zdolności do zapewniania jakości		oddziaływanie
Zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji		oddziaływanie
Zdolności do reagowania na rynki docelowe		oddziaływanie
Zdolności do zarządzania dostawami		oddziaływanie
Zdolności do zarządzania informacją		oddziaływanie
Zdolności do standaryzacji		oddziaływanie
Zdolności do zarządzania ryzykiem		oddziaływanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zdolności logistyczne, które zostały umieszczone w modelu, są to zdolności, które wykazały bardzo wysokie oceny oddziaływania na sukces przedsiębiorstwa. Na podstawie przeprowadzonych badań określono również oddziaływanie zdolności logistycznych na efekt rynkowy i/lub ekonomiczny.

Identyfikacja zdolności logistycznych zgodnie z adaptacją modelu VRIN/VRIO pokazuje, że zaledwie cztery zdolności logistyczne można określić mianem zdolności kluczowych, a więc zarówno posiadających cechy modelu, jak i prowadzących do efektów rynkowych i efektów ekonomicznych stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa. Kluczowe zdolności logistyczne zidentyfikowane w ramach modelu to: zdolności do uczenia się, zdolności do współpracy, zdolności do zapewniania niezawodności transportu i zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw. Te cztery zdolności logistyczne są najistotniejsze pod względem osiągania przez przedsiębiorstwo sukcesu, gdyż prowadzą do osiągnięcia obu grup wyznaczników sukcesu.

Przeprowadzone badania nad oddziaływaniem zdolności logistycznych pozwoliły na opracowanie modelu ich oddziaływania na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa, co stanowi realizację celu głównego niniejszej rozprawy. Opracowanie modelu obejmowało następujące etapy:

- 1) identyfikację zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe i efekty ekonomiczne,
- 2) identyfikację zależności występujących między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe i efekty ekonomiczne,
- 3) identyfikację kluczowych zdolności logistycznych z wykorzystaniem adaptacji modelu VRIN/VRIO,
- 4) konstrukcję ostatecznej wersji modelu.

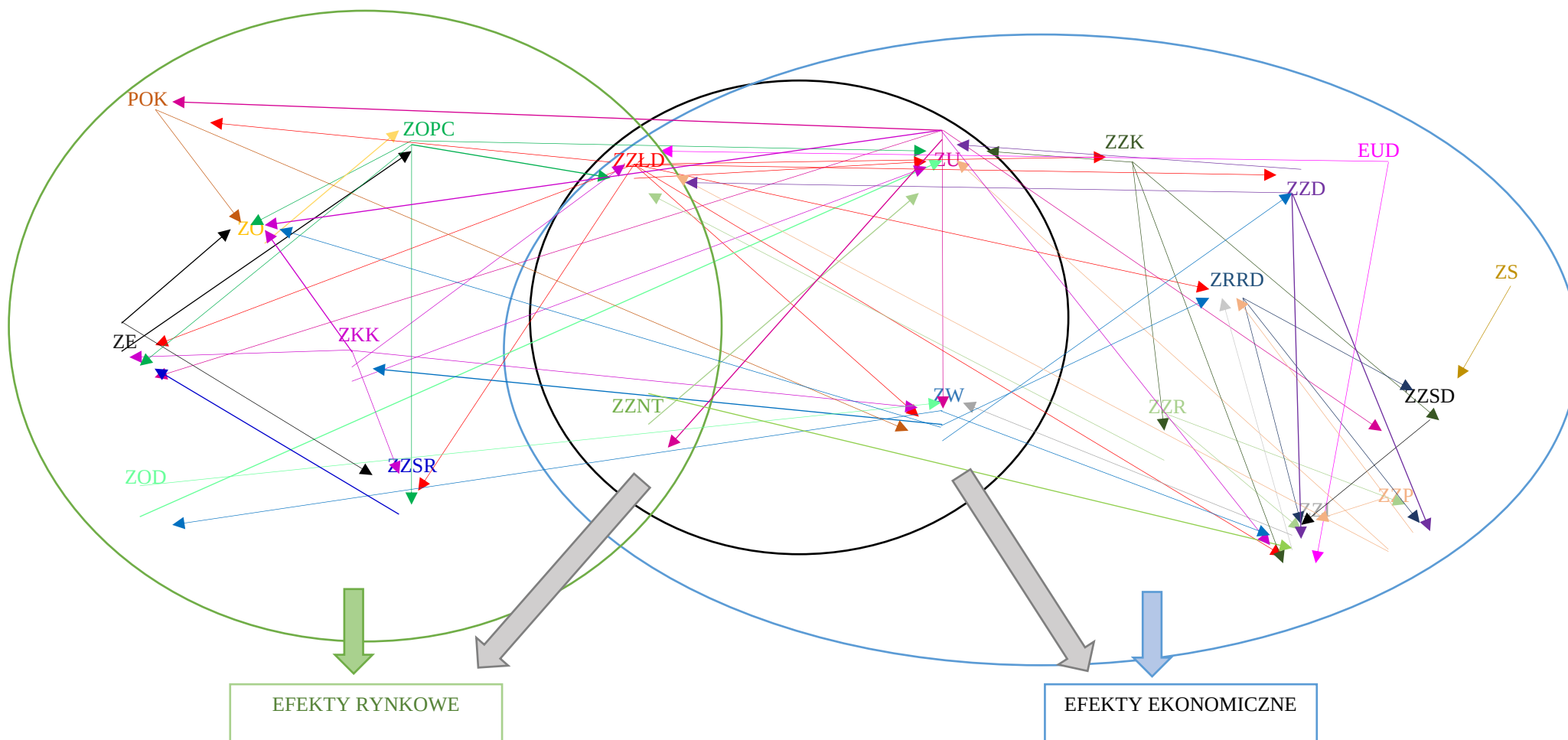
Pierwszy etap opracowania modelu został zrealizowany z wykorzystaniem metody delfickiej, w ramach której eksperci dokonali oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe i ekonomiczne.

Drugi etap obejmował identyfikację relacji zachodzących między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe i efekty ekonomiczne. Identyfikacja relacji została przeprowadzona z wykorzystaniem analizy strukturalnej.

Trzeci etap budowy modelu zakładał identyfikację kluczowych zdolności logistycznych na podstawie autorskiej adaptacji modelu VRIN/VRIO J.B. Barneya. Etap ten pozwolił na wyróżnienie czterech kluczowych zdolności logistycznych.

Ostatni etap budowy modelu oceny oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe i ekonomiczne stanowiące wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa obejmował utworzenie modelu i przedstawienie go w formie graficznej.

Opracowany model został przedstawiony w formie graficznej na rysunku 4.16.



Rysunek 4.16. Model oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Skonstruowany model przedstawia zdolności logistyczne oddziałujące na wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa w podziale na dwie grupy, wraz ze wskazaniem zależności występujących między zdolnościami. Wyznaczniki sukcesu, które zostały umieszczone w modelu, występują w postaci dwóch grup efektów – rynkowych i ekonomicznych, które zostały zidentyfikowane w ramach analizy i krytyki piśmiennictwa.

Pierwszą grupę zdolności logistycznych ujętą w modelu stanowią zdolności logistyczne oddziałujące na oczekiwane efekty rynkowe. W modelu określono również wzajemne zależności między zdolnościami – umieszczone zależności są to wyłącznie bardzo silne zależności między zdolnościami logistycznymi. Model obejmuje zdolności logistyczne, które zostały zidentyfikowane w ramach przeprowadzonych badań metodą delficką. Do zdolności logistycznych oddziałujących na oczekiwane efekty rynkowe, które znalazły się w modelu, zaliczyć należy: posprzedażową obsługę klienta, zdolności do elastyczności, zdolności do koncentracji na kliencie, zdolności do oceny dostawcy, zdolności do organizacji oraz zdolności do oceny procesów i czynności.

Drugą grupę zdolności stanowią zdolności logistyczne oddziałujące na oczekiwane efekty ekonomiczne. W ramach tej grupy zostały również określone zależności między zdolnościami; ponownie są to wyłącznie bardzo silne relacje między zdolnościami logistycznymi. W modelu wskazano na występowanie dziewięciu zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne, a mianowicie: zdolności do zarządzania informacjami, zdolności do zarządzania popytem, zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji, zdolności do zarządzania ryzykiem, zdolności do standaryzacji, zdolności do reagowania na rynki docelowe, zdolności do zarządzania dostawami, zdolności do zarządzania kosztami i efektywność usług dystrybucyjnych.

W modelu określono również trzecią grupę zdolności logistycznych – kluczowe zdolności logistyczne, należące zarówno do zdolności logistycznych oddziałujących na oczekiwane efekty rynkowe, jak i do grupy zdolności oddziałujących na oczekiwane efekty ekonomiczne. Do kluczowych zdolności logistycznych umieszczonych w modelu zalicza się: zdolności do zapewniania niezawodności transportu, zdolności do uczenia się, zdolności do współpracy i zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw. Kluczowe zdolności logistyczne umieszczone w modelu zostały zidentyfikowane w wyniku przeprowadzenia badania metodą delficką, a następnie identyfikacji z wykorzystaniem adaptacji modelu VRIN/VRIO.

Istotnym elementem przedstawionego modelu są relacje między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi w ramach powstałych grup. Określając relacje między

zdolnościami logistycznymi, wykorzystano wyniki przeprowadzonej analizy strukturalnej, skupiając się wyłącznie na bardzo silnych powiązaniach między zdolnościami logistycznymi. Koncentrując się na grupie zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe, należy wskazać, że największą liczbą relacji cechują się zdolności do elastyczności i zdolności do koncentracji na kliencie. Z kolei najmniejsza liczba powiązań występuje w stosunku do zdolności do oceny dostawcy.

Określając zależności między zdolnościami oddziałującymi na efekty ekonomiczne, można zauważyć, że najwięcej zależności występuje w relacji do zdolności do zarządzania informacjami i zdolności do zarządzania popytem. Natomiast najmniejsza liczba związków występuje w odniesieniu do zdolności do standaryzacji.

Ocena relacji między zdolnościami logistycznymi w kontekście dwóch grup zdolności logistycznych – oddziałujących na efekty rynkowe i oddziałujących na efekty ekonomiczne – pokazuje większe zagęszczenie relacji między zdolnościami mającymi udział w osiąganiu efektów ekonomicznych. Taki układ zależności między zdolnościami logistycznymi nasuwa wniosek, że zdolności te są ze sobą ściśle związane i rozwój jednej grupy zdolności jest powiązany z istnieniem innej grupy zdolności logistycznych, co potwierdza konieczność rozwoju zdolności przedsiębiorstwa w ramach kilku grup zdolności, nie tylko w kontekście rozwoju jednej, wybranej zdolności logistycznej.

Analiza modelu wskazuje, że największe powiązania między zdolnościami logistycznymi występują w relacji do kluczowych zdolności logistycznych. Taki układ związków między zdolnościami potwierdza istotność czterech wyróżnionych kluczowych zdolności logistycznych nie tylko z uwagi na oddziaływanie na obie grupy efektów – rynkowych i ekonomicznych, ale również z uwagi na powiązanie ich z pozostałymi zdolnościami logistycznymi. Oddziaływanie kluczowych zdolności logistycznych na obie grupy wyznaczników sukcesu przedsiębiorstwa, a także silna zależność z pozostałymi zdolnościami logistycznymi wskazuje, że wyróżnione kluczowe zdolności logistyczne stanowią podstawę osiągania sukcesu przez przedsiębiorstwo. Właściwe powstanie i rozwój kluczowych zdolności logistycznych pozwolą nie tylko na osiągnięcie efektów rynkowych i ekonomicznych, ale również na rozwój pozostałych zdolności logistycznych przedsiębiorstwa.

PODSUMOWANIE

Podjęta w niniejszej rozprawie problematyka oddziaływania zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa w postaci oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych stanowiła wyzwanie ze względu na zróżnicowanie zagadnień wpisujących się w obszar logistyki oraz zarządzania strategicznego.

Problem badawczy niniejszej pracy, polegający na opracowaniu modelu kluczowych zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe i ekonomiczne, co związane było z identyfikacją zdolności logistycznych oraz relacji między nimi, został rozwiązany.

Pierwszy cel szczegółowy, związany z identyfikacją zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe i ekonomiczne, został osiągnięty dzięki zastosowaniu metody analizy i krytyki piśmiennictwa oraz przeprowadzenie badań empirycznych metodą delficką. Przeprowadzone badania literaturowe pozwoliły na wyróżnienie 196 zdolności logistycznych przedsiębiorstwa. W celu przeprowadzenia dalszych badań, z uwagi na ograniczenia płynące z metod badawczych, dokonano redukcji zdolności logistycznych do trzydziestu, przypisując poszczególne zdolności logistyczne do jednej z pięciu kategorii. Kategorie, do których przypisano zdolności, zostały określone na podstawie podziału procesów logistycznych wprowadzonego przez M. Hadamitzky'ego. Zawężona lista zdolności logistycznych, powstała w wyniku przypisania zdolności do kategorii, stanowiła punkt wyjścia do zbadania stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe i ekonomiczne metodą delficką.

Badania metodą delficką przeprowadzono w dwóch rundach, w których udział wzięli eksperci reprezentujący środowisko akademickie, jak również eksperci zatrudnieni w przedsiębiorstwach. Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na zidentyfikowanie zdolności logistycznych, których stopień oddziaływania na efekty rynkowe i ekonomiczne był największy.

Drugi cel szczegółowy, dotyczący oceny relacji zachodzących między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe i ekonomiczne, został zrealizowany na podstawie badania eksperckiego oraz analizy strukturalnej. Badanie eksperckie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, w ramach którego eksperci oceniali siłę oddziaływania między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi. Wyniki przeprowadzonego badania stanowiły podstawę realizacji badania z wykorzystaniem analizy strukturalnej.

Zastosowanie analizy strukturalnej pozwoliło na zidentyfikowanie bezpośrednich i pośrednich relacji między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi w ramach dwóch grup: (1) zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe i (2) zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne. Co więcej, wyniki przeprowadzonych badań umożliwiły poznanie funkcji poszczególnych zdolności logistycznych w badanym systemie na podstawie zależności między zdolnościami.

Trzeci cel szczegółowy, tzn. identyfikacja kluczowych zdolności logistycznych oddziałujących na sukces przedsiębiorstwa według modelu VRIN/VRIO, został osiągnięty poprzez adaptację modelu J.B. Barneya. Model VRIN/VRIO, pierwotnie opisujący cechy kluczowe w kontekście osiągania przewagi konkurencyjnej zasobów, został zaadaptowany do oceny zdolności logistycznych. Na podstawie przeprowadzonej analizy, jak również badań empirycznych zidentyfikowano cztery zdolności logistyczne stanowiące kluczowe zdolności logistyczne, tzn. zdolności o największym stopniu oddziaływania zarówno na efekty rynkowe, jak i na efekty ekonomiczne stanowiące o sukcesie przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania, mające na celu realizację trzech celów szczegółowych, pozwoliły na osiągnięcie celu głównego, jakim jest opracowanie modelu oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa. Powstały model przedstawia zdolności logistyczne oddziałujące na efekty rynkowe i efekty ekonomiczne wraz ze wskazanymi bardzo silnymi relacjami zachodzącymi między poszczególnymi zdolnościami. Ponadto w modelu wyróżniono grupę kluczowych zdolności logistycznych, a więc zdolności oddziałujących jednocześnie na efekty rynkowe oraz efekty ekonomiczne stanowiące wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa.

Umieszczone w modelu zdolności logistyczne oddziałujące na efekty rynkowe to przede wszystkim: posprzedażowa obsługa klienta, zdolności do elastyczności, zdolności do koncentracji na kliencie, zdolności do oceny dostawcy, zdolności do organizacji oraz zdolności do oceny procesów i czynności.

Z kolei do grupy zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne zaliczono: zdolności do zarządzania informacjami, zdolności do zarządzania popytem, zdolności do zapewniania szerokiego zasięgu dystrybucji, zdolności do zarządzania ryzykiem, zdolności do standaryzacji, zdolności do reagowania na rynki docelowe, zdolności do zarządzania dostawami, zdolności do zarządzania kosztami i efektywność usług dystrybucyjnych.

Model przedstawia zbiór zaledwie czterech kluczowych zdolności logistycznych, takich jak: zdolności do zapewniania niezawodności transportu, zdolności do uczenia się, zdolności do współpracy oraz zdolności do zarządzania łańcuchem dostaw. Kluczowe zdolności logistyczne są najistotniejsze dla osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo, gdyż prowadzą do osiągnięcia jednocześnie efektów rynkowych i efektów ekonomicznych. Co więcej, zdolności te są bardzo silnie związane z pozostałymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa. Zidentyfikowane cztery grupy zdolności logistycznych będących kluczowymi zdolnościami logistycznymi stanowią podstawę osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo, zarówno poprzez oddziaływanie na wyznaczniki sukcesu, jak i z uwagi na silne relacje z pozostałymi zdolnościami logistycznymi.

Cel główny rozprawy, czyli opracowanie modelu oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne stanowiące wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa, został osiągnięty.

LITERATURA

1. Aldianto L., Anggadwita G., Permatasari A., Mirzanti I.R., Williamson I.O., *Toward a Business Resilience Framework for Startups*, „Sustainability” 2021, vol. 13(6).
2. Ambrosini V., Bowman C., Collier N., *Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base*, „British Journal of Management” 2009, vol. 20, no. 3.
3. Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, no. 14(1).
4. Augier M., Teece D.J., *Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance*, „Organization Science” 2009, vol. 20(2).
5. Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17(1).
6. Barney J.B., *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley Pub. Co., Reading, Mass. 1996.
7. Barney J.B., Hansen M.H., *Trustworthiness as a source of competitive advantage*, „Strategic Management Journal” 1994, vol.15, iss. S1.
8. Batko K., *Zarys koncepcji dynamicznych zdolności analitycznych organizacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej*, „Informatyka Ekonomiczna” 2017, nr 1(43).
9. Bauer K., *KPIs – The Metrics That Drive Performance Measurement*, „DM Review” 2004, vol. 14, no. 9.
10. Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2007.
11. Beier F.J., Rutowski K., *Logistyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1995.
12. Berent T., *Stawka podatkowa w kalkulacji EVA w kontekście ogólnego modelu podatku dochodowego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zarządzanie Finansami Firm – Teoria i Praktyka” 2009, nr 48.
13. Bieniasz A., Czerwińska-Kayzer D., Gołaś Z., *Analiza rentowności przedsiębiorstwa z wykorzystaniem metody różnicowania*, „Journal of Agribusiness and Rural Development” 2008, no. 3(9).
14. Biesok G., Wyród-Wróbel J., *Satysfakcja klienta – poprzedniki i następniki w modelach*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 7.

15. Bingham C.B., Eisenhardt K.M., *Position, leverage and opportunity: A typology of strategic logics linking resources with competitive advantage*, „Managerial and Decision Economics” 2008, vol. 29(2–3).
16. Blaik P., *Logistyczne potencjały efektów i tworzenia wartości dodanej*, [w:] *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, red. P. Blaik, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008.
17. Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010.
18. Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2017.
19. Blaik P., Matwiejczuk R., *Kompetencje logistyki jako potencjały sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Strategie funkcjonalne*, red. E. Urbanowska-Sojkin, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 172, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
20. Blaik P., Matwiejczuk R., *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008.
21. Borowski J., *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 2(62).
22. Bowersox D.J., *World class logistics: The challenge of managing continuous change*, „Council of Logistics Management” 1995, vol. 3.
23. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B., *Supply Chain Management*, McGraw-Hill, New York 2002.
24. Bowersox D.J., Closs D.J., Stank T.P., *21st century logistics: Making supply chain integration a reality*, Council of Logistics Management, Oak Brook 1999.
25. Bratnicki M., *Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2008.
26. Breńko A., Kononiuk A., *Zastosowanie metody delfickiej do oceny możliwości wdrożenia innowacyjnych rozwiązań Przemysłu 4.0 w obszarze logistyki na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowego*, „Akademia Zarządzania” 2021, nr 5(1).
27. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
28. Brinckmann J., *Competence of Top Management Teams and Success of New Technology-Based Firms: A Theoretical and Empirical Analysis Concerning*

- Competencies of Entrepreneurial Teams and the Development of Their Ventures*, Deutscher Universitätsverlag Wiesbaden, Wiesbaden 2008.
29. Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
 30. Bullen C.V., Rockart J.F., *A primer on critical success factors*, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts 1981.
 31. Cepeda G., Vera D., *Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective*, „Journal of Business Research” 2007, vol. 60.
 32. Chaberek M., *Praktyczny wymiar teorii logistyki*, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu” 2011, nr 10(10).
 33. Chałampowicz J., Mańkowski C., Saikouk T., *Strategic integration of environmental sustainability in inland logistics: A multi-criteria decision-making approach*, „Business Strategy and the Environment” 2024, t. 33, nr 7.
 34. Cho J., Ozment J., Sink H., *Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e commerce market*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2008, vol. 38, no. 5.
 35. Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.
 36. Ciesielski M., *Logistyka w strategiach firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
 37. Cieślak M., *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
 38. Cisek S., *Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku*, „Przegląd Biblioteczny” 2010, t. 78, z. 3.
 39. Collis D.J., *How valuable are organisational capabilities?*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, no. 2.
 40. Collis D.J., Montgomery C.A., *Competing on Resources: How do you create and sustain a profitable strategy?*, „Harvard Business Review” 1995, vol. 73.
 41. Coombs J.E., Bierly P.E., *Measuring technological capability and performance*, „R&D Management” 2006, vol. 36, no. 4.
 42. Cottrill K., *Are You Prepared for the Supply Chain Talent Crisis?*, MIT Center for Transportation and Logistics, Cambridge 2010, s. 3, <http://www.Distributiongroup.com/articles/0211mit.Pdf>, [dostęp: 05.07.2023].
 43. Covey S.M.R., Merrill R.R., *Szybkość zaufania*, Rebis, Poznań 2009.

44. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J., *The management of business logistics*, South-Western, St Paul 1992.
45. Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007.
46. Czakon W., *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2004.
47. Czakon W., *Operacyjne rozwinięcia koncepcji łańcucha wartości*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 9(764).
48. Dale M., *Developing Management Skills, Techniques for Improving Learning and Performance*, Kogan Page, London 1993.
49. Damodaran A., *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*, John Wiley & Sons, New York 2002.
50. Daugherty P.J., Stank T.P., Elinger A.E., *Leveraging logistics/distribution capabilities: The effect of logistics service on market share*, „Journal of Business” 1998, vol. 19.
51. Day G.S., *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58, no. 4.
52. Day G.S., Wensley R., *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52, no. 2.
53. Defee C.C., Fugate B.S., *Changing perspective of capabilities in the dynamic supply chain era* *Department of Management*, „The International Journal of Logistics Management” 2010, vol. 21, No. 2.
54. Dick A.S., Basu K., *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*, „Journal of the Academy and Marketing Science” 1994, no. 67.
55. Długosz J., *Relacyjno-jakościowa koncepcja logistyki w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 2000, z. 160.
56. Dos Santos C.P., Von der Heyde F.D., *Service Recovery Leadership Tool and its Impact on Customer Trust and Loyalty*, „Revista de Administracao de Empresa” 2008, no. 48(1).
57. Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000.
58. Dziduch A., Blicharz P., *Satysfakcja klienta i pracownika w służbie zdrowia na przykładzie prywatnego szpitala oraz przychodni*, „Marketing i Zarządzanie” 2014, nr 34.

59. Dźwigoł H., *Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
60. Easterby-Smith M., Prieto I.M., *Dynamic Capabilities and Knowledge Management: An Integrative Role for Learning?*, „British Journal of Management” 2008, vol. 19, no. 3.
61. Eisenhardt K.M., Martin J.M., *Dynamic capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, no. 21.
62. Eriksen B., Mikkelsen J., *Competitive Advantage and the Concept of Core Competence*, [w:] *Towards a Competence Theory of the Firm*, eds. N.J. Foss, Ch. Knudsen, Routledge, London 1996.
63. Esper T.L., Fugate B.S., Davis-Sramek B., *Logistics learning capability: Sustaining the competitive advantage gained through logistics leverage*, „Journal of Business Logistics” 2007, vol. 28, no. 2.
64. Essila J.C., *The Impact of Enterprise Resource Planning on Job Shop Manufacturing Supply Chain Management*, „The IUP Journal of Supply Chain Management” 2018, vol. XV, iss. 3.
65. Evangelista P., Mogre R., Perego A., Raspagliesi A., Sweeney E., *A survey based analysis of IT adoption and 3PLs' performance*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2012, vol.17, no. 2.
66. Fawcett S.E., Stanley S., Smith S., *Developing Logistics Capabilities to Improve the Performance of International Operations*, „Journal of Business Logistics” 1997, vol. 18, no.2.
67. Fernandes D.W., Moori R.G., Filho V.A.V., *Logistic service quality as a mediator between logistics capabilities and customer satisfaction*, „Revista de Gestão” 2018, vol. 25, no. 4.
68. Foss K., Harmsen H., *Studies of Key Factors of Product-Development Success: A Resource-Based Critique and Reinterpretation*, [w:] *Towards a Competence Theory of the Firm*, eds. N.J. Foss, Ch. Knudsen, Routledge, London–New York 1996.
69. França A., Ferreira J., *Resources and capabilities through the lens of value (co)creation: A literature review*, „International Journal of Innovation Science” 2016, vol. 8(3).

70. Gälweiler A., *Strategische Unternehmensführung*, Campus Verlag, Frankfurt am Main–New York 1987.
71. Garczarczyk J., Olejnik I., *Metody heurystyczne w prognozowaniu rozwoju rynku ubezpieczeń w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Statystyka Aktuariałna – Teoria i Praktyka” 2008, nr 1.
72. Gąsowska M.K., *Logistyka jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstwa usługowego – wyniki badań (cz. I)*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2020, nr 11.
73. Gierszewska G., *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami organizacji*, red. E. Masłyk-Musiał, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa 2005.
74. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2017.
75. Gligor D.M., Holcomb M.C., *Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility: A systematic literature review*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2012, vol. 17, no. 4.
76. Gligor D.M., Holcomb M., *The road to supply chain agility: An RBV perspective on the role of logistics capabilities*, „The International Journal of Logistics Management” 2014, vol. 25, no. 1.
77. Godziszewski B., *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2006.
78. Goldsby T.J., Stank T.P., *World Class Logistics Performance and Environmentally Responsible Logistics Practices*, „Journal of Business Logistics” 2000, vol. 21, no. 2.
79. Gołębiowski G., *Analiza rozszerzona*, [w:] *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, red. G. Gołębiowski, Difin, Warszawa 2020.
80. Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
81. Gołębska E., *Istota, cel i zakres logistyki*, [w:] *Logistyka*, red. E. Gołębska, C.H. Beck, Warszawa 2012.

82. Gontarczyk-Skowrońska M., *Zysk jako kategoria prawa handlowego, bilansowego i prawa podatkowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 285.
83. Göpfert I., *Logistik Führungskonzeption, Gegenstand, Aufgaben und Instrumente des Logistik-Managements und Controllings*, Verlag Franz Vahlen, München 2000.
84. Gorlej R., Prędkiewicz K., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2015.
85. Grant R.M., *Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*, „Organizational Science” 1996, vol. 7, no. 4.
86. Grant R.M., *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, „California Management Review” 1991, vol. 33, iss. 3.
87. Greenlaw S.A., Shapiro D., Karpa W., Maszczyk P., *Mikroekonomia – podstawy*, OpenStax Poland, Warszawa 2022.
88. Grudziejewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009.
89. Grunert K.G., Ellegaard Ch., *The Concept of Key Success Factors: Theory and Method*, „MAPP Working Paper” 1992, no. 4.
90. Grupa R., *Zarządzanie logistyczne w ujęciu teoretycznym*, „Społeczeństwo i Edukacja” 2012, nr 2.
91. Hadamitzky M., *Analyse und Erfolgsbeurteilung logistischer Reorganisationen*, Gabler-Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1995.
92. Hadaś Ł., Oleśków-Szłapka J., Stachowiak A., Facchini F., *Contemporary trends in logistics in business practice – assessment of implementation potential, time, flow involved, and management level responsible*, „Przegląd Organizacji” 2023, nr 3(998).
93. Hawrysz L., *Kluczowe czynniki sukcesu przy implementacji systemu zarządzania jakością*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2014, nr 2.
94. Hayes R.H., Upton D.M., *Operations-based strategy*, „California Management Review” 1998, vol. 40, no. 4.
95. Helfat C.E., Martin J.A., *Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change*, „Journal of Management” 2015, vol. 41, iss. 5.

96. Helfat C.E., Peteraf M.A., *The dynamic resource-based view: Capability lifecycles*, „Strategies and Management Journal” 2003, vol. 24(10).
97. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
98. Hill W., Jones G.R., *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin, Boston 1992.
99. Ho L.H., Chang P.Y., *Innovation Capabilities, Service Capabilities and Corporate Performance in Logistics Services*, „The International Journal of Organizational Innovation” 2015, vol. 7, no. 3.
100. Ho T.H., Tang C.S., *Introduction to the special issue on marketing and operations management interfaces and coordination*, „Management Science” 2004, vol. 50(4).
101. Hofer A.R., Jin Y.H., Knemeyer A.M., *Environmental uncertainty and cross-buying in logistics outsourcing arrangements: A resource dependence perspective*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2021, vol. 51, no. 3.
102. <https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/conative>.
103. <https://www.britannica.com/topic/Council-of-Logistics-Management>.
104. Hunt S.D., Davis D.F., *Grounding Supply Chain Management in Resource-Advantage Theory*, „Journal of Supply Chain Management” 2008, vol. 44(1).
105. Hurrell S.A., Scholarios D., Thompson P., *More than a 'humpty dumpty' term? Strengthening the conceptualization of soft skills*, „Economic and Industrial Democracy” 2013, vol. 34, iss. 1.
106. Jakubczyc J., *Metoda EVA w dwóch odmiennych ujęciach*, [w:] *Zarys wybranych problemów z zakresu finansów i rachunkowości*, red. A. Ćwiąkała-Małys, „Prace Naukowe Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Finanse i Rachunkowość” 2020, nr 6.
107. Jashapara A., *Knowledge Management: An Integrated Approach*, Person Education, London 2004.
108. Jaszczewska A., *Wpływ postrzeganej równości marek na lojalność konsumentów*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8.
109. Javidan M., *Core competence: What does it mean in practice?*, „Long Range Planning” 1998, vol. 31, iss. 1.
110. Jezierski A., *Konkurencja na rynku usług logistycznych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019.

111. Kacprzak A., *Wymiary doświadczenia zakupowego a satysfakcja konsumenta*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 3(44).
112. Kahn K.B., Mentzer J., *Logistics and interdepartmental integration*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 1996, vol. 26, no. 8.
113. Kalinowski T.B., Kucia M., *Outsourcing funkcji magazynowania a rentowność organizacji – studia przypadków*, „Modern Management Review” 2017, vol. XXII, no. 24(3).
114. Kałowska J., Pawłowski E., Trzcielińska J., Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
115. Karna A., Richte A., Riesenkampff E., *Revisiting the role of the environment in the capabilities-financial performance relationship: A meta-analysis*, „Strategic Management Journal” 2016, vol. 37, no. 6.
116. Karpacz J., *Zdolności dynamiczne i rutynizacja*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 4/(183).
117. Klimczok M., Tomczyk A., *Zarządzanie wiedzą – współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Wyższej szkoły HUMANITAS. Zarządzanie” 2012, t. 13, nr 2.
118. Kononiuk A., Siderska J., Gudanowska A.E., Dębkowska K., *The problem of labour resources as a development barrier to the Polish economy – the application of the Delphi method*, „WSEAS Transactions on Business and Economics” 2021, vol. 18.
119. Kot S., *Nowe kierunki logistyki*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
120. Kotas M., *Koncepcja kluczowych czynników sukcesu a podejście zasobowe w zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie*, red. Z. Ślusarczyk, J. Cheda, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, 2012, nr 1(14).
121. Kotler P., *Marketing Management*, 7th edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
122. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1999.
123. Kozielski R., Pogorzelski J., Dziekoński M., Urbanek G., *Ocena marketingu na poziomie strategicznym*, [w:] *Wskaźniki marketingowe*, red. R. Kozielski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

124. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
125. Krasnikov A., Jayachandran S., *The relative impact of marketing, research-and-development and operations capabilities on firm performance*, „Journal of Marketing” 2008, vol. 72.
126. Krupski R., *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.
127. Krupski R., *Zagadnienia przewagi konkurencyjnej w ujęciach zasobowych i hiperkonkurencji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, t. 31(1).
128. Krzakiewicz K., Cyfert S., *The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities*, „Management” 2014, vol. 18, no.2.
129. Kubacka M., *Problematyka wykorzystania ekonomicznej wartości dodanej jako miernika wartości przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 513.
130. Kwiecień A., *Kategoria sukcesu i jej determinanty w wybranych polskich przedsiębiorstwach*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 359.
131. Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
132. Latusek-Jurczak D., *Zaufanie w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
133. Lee C., Lee K., Pennings J.M., *Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology based ventures*, „Strategic Management Journal” 2001, no. 22.
134. Lehtonen T.J., *Building Strategic HRM Practices within the Competence-Based View: Introducing a CBM-Based Strategic HRM Framework*, [w:] *Competence Perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal: Advances in Applied Business Strategy*, vol. 9, eds. A. Sanchez, R. Heene, Elsevier Ltd., Oxford 2005.
135. Li Y., Wang X., *A Study on the Correlations among Organizational Learning, Dynamic Capabilities, and Innovation Performance of Innovative Firms*, „School of Economics and Management” 2022, vol. 2022.

- 136.Littler D., Leverick F., Wilson D., *Collaboration in new technology – based product markets*, „Technology Analysis and Strategic Management” 1993, vol. 5, no. 3.
- 137.Liu L., Luo D., *Effects of Logistics Capabilities on Performance in Manufacturing Firms*, „Contemporary Logistics” 2012, no. 9.
- 138.Liu Y., Srai J.S., Evans S., *Environmental management: The role of supply chain capabilities in the auto sector*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2016, vol. 21, no. 1.
- 139.Lotko A., Kiepiela P., *Lojalność klientów indywidualnych na rynku usług telefonii komórkowej*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 2(151).
- 140.Lubowicka G., *Sukces a praca. Uznanie społeczne a uznanie siebie*, [w:] *Sukces jako zjawisko edukacyjne*, red. M. Humeniuk, I. Paszenda, W. Żłobicki, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2017.
- 141.Łukasik Z., Bril J., Tatara K., *Zarządzanie marketingowo-logistyczne*, „Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 6.
- 142.Lundvall B.A., Johnson B., *The learning economy*, „Journal of Industry Studies” 1994, vol. 1, no. 2.
- 143.Lynch D.F., Keller S.B., Ozment J., *The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance*, „Journal of Business Logistics” 2000, vol. 21, no. 2.
- 144.Lyu G., Chen L., Huo B., *Logistics Resources, Capabilities and Operational Performance*, „Industrial Management & Data Systems” 2019, vol. 119, no. 2.
- 145.Ma H., Lang C., Sun Q., Singh D., *Capability development in startup and mature enterprises*, „Management Decision” 2021, vol. 59(6).
- 146.Madzík P., Budaj P., Mikuláš D., Zimon D., *Application of the Kano model for a better understanding of customer requirements in higher education: A pilot study*, „Administrative Sciences” 2019, vol. 9(1).
- 147.Majerowska E., Gostkowska-Drzewicka M., *Czynniki struktury kapitału oraz rentowność spółek giełdowych. Ujęcie teoretyczne i empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2021.
- 148.Makadok R., *Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22(5).
- 149.Malewska K., *Ograniczenia podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zarządzanie Strategiczne w Praktyce i Teorii” 2010, nr 116.

150. Mandal S., Korasiga V.R., *An integrated-empirical logistics perspective on supply chain innovation and firm performance*, „Business: Theory and Practice” 2016, vol. 17, no. 1.
151. Mantura W., *Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego*, red. E. Skawińska, PTE Oddział w Poznaniu, Poznań 2002.
152. Marcinkowska M., *Zysk ekonomiczny w ocenie zakładu ubezpieczeń*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2008, nr 6.
153. Matejun M., *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, red. E. Kuczmera-Ludwiczynska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
154. Mathien L.D., *Empirical Application of Production Competence Theory to Logistics Outsourcing*, „Academy of Business Research Journal” 2020, vol. 2.
155. Matwiejczuk R., *Istota i podstawowe wymiary koncepcji competence-based management*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2018, z. 118.
156. Matwiejczuk R., *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014.
157. Matwiejczuk R., *Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Research Papers of Wrocław University of Economics” 2015, no. 382.
158. Matwiejczuk R., *Logistyka w zarządzaniu strategicznym*, PWE, Warszawa 2021.
159. Matwiejczuk R., *Przesłanki tworzenia przewagi konkurencyjnej w oparciu o strategiczny profil logistycznych potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. XIX, z. 11, cz. III.
160. Matwiejczuk R., *The meaning of logistics capabilities in achieving the market success by a company*, „LogForum Scientific Journal of Logistics” 2011, vol. 7, Iss. 4, no. 4.
161. Matwiejczuk R., *Z badań nad oddziaływaniem kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2014, nr 1.
162. Matwiejczuk R., *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa 2006.

163. Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
164. Mentzer J.T., Min S., Bobbitt L.M., *Toward a unified theory of logistics*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2004, vol. 34, iss. 8.
165. Michałek N., *Znaczenie i wykorzystanie wskaźnika ROI w pomiarze efektywności wirtualizacji IT*, „Electronic Scientific Journal Contemporary Economy” 2012, vol. 3, no. 1.
166. Michalski M.Ł., *Okresy i stopy zwrotu nakładów inwestycyjnych w ocenie efektywności inwestycji rzeczowych*, „Ekonomia Menedżerska” 2009, nr 5.
167. Mikus B., *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*, Deutscher Universitäts Verlag – GWV Fachverlage, Wiesbaden 2003.
168. Mitręga M., *Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zasoby Organizacji. Zagadnienia Epistemologiczne i Metodologiczne” 2016, nr 422.
169. Mitręga M., Wieczorek A., Małecka A., Pfajfar G., *Dynamic marketing capabilities implemented into social media*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 360.
170. Moczydłowska J.M., *Adaptacyjność przedsiębiorstwa a kryzys – zagadnienia wprowadzające*, [w:] *Adaptacyjność przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego*, red. M.K. Gąsowska, J.M. Moczydłowska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2010.
171. Morash E.A., Droge C.L.M., Vickery S.K., *Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success*, „Journal of Business Logistics” 1996, vol. 17, no. 1.
172. Morash E.A., Lynch D.L., *Public Policy and Global Supply Chain Capabilities and Performance: A Resource-Based View*, „Journal of International Marketing” 2002, vol. 10, no. 1.
173. Moszkowicz K., *Zasobowy model formułowania strategii przedsiębiorstwa a procesy innowacyjne*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe nr 1025, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2004.

174. Nag R., Hambrick D., Chen M., *What is Strategic Management Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field*, „Strategic Management Journal” 2007, no. 28.
175. Nahotko S., *Współczesne metody wyceny wartości przedsiębiorstwa*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 1998.
176. Netland T.H., Aspelund A., *Company-Specific Production Systems and Competitive Advantage: A Resource-Based View on the Volvo Production System*, „International Journal of Operations & Production Management” 2013, vol. 33, Iss. 11/12.
177. Niemiec A., *Możliwość zastosowania analizy istotności-osiągnięć w identyfikacji i ewaluacji zestawu kluczowych mierników dokonań (KPIs)*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2015, nr 77.
178. Nieżurawski L., Duarte N., Nieżurawska J., *Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420.
179. Nowak E., *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa 2017.
180. Nowakowska – Grunt J., *Strategie wzrostu wartości w łańcuchach dostaw przedsiębiorstw międzynarodowych*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2011, t. 16 (2).
181. Nowicka K., *Innowacja wartości przez outsourcing niekluczowych kompetencji*, „International Journal of Management and Economics” 2011, nr 32.
182. Nowicki D., *Ekonomiczna wartość dodana jako narzędzie oceny dokonań przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 347.
183. Obłój K., *Logika przewagi konkurencyjnej (1)*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9.
184. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
185. Olavarrieta S., Ellinger A.E., *Resource based theory and strategic logistics research*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 1997, vol. 27.
186. Olejnik I., *Prognozowanie rozwoju rynku finansowego metodą delficką*, [w:] *Analiza i prognozowanie wahań koniunkturalnych w gospodarce polskiej*, red. J. Garczarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019.

- 187.Olivier R.L., *Whence Customer Loyalty?*, „Journal of Marketing” 1999, vol. 63.
- 188.Olzacka B., *Wynik finansowy i jego analiza*, [w:] *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, red. M. Jerzemowska, PWE, Warszawa 2018.
- 189.Ostrowska D., *Krajowy Rejestr Długów a rentowność przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju społeczno-gospodarczego w skali lokalnej*, red. S.M. Kostka, D. Ostrowska, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2008.
- 190.Ostrowska I., *Analiza sytuacji marketingowej przedsiębiorstwa na rynku*, [w:] *Zarządzanie marketingowe*, red. G. Rosa, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.
- 191.Paliszkiewicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- 192.Paszenda I., *Sukces w życiu codziennym*, [w:] *Sukces jako zjawisko edukacyjne*, red. M. Humeniuk, I. Paszenda, W. Żłobicki, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2017.
- 193.Pavlou P.A., El Sawy O.A., *The ‘Third Hand’: IT-enabled competitive advantage turbulence through improvisational capabilities*, „Information Systems Research” 2010, vol. 21(3).
- 194.Penc-Pietrzak I., *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 229.
- 195.Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- 196.Penrose E.T., *The Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford 1959.
- 197.Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14.
- 198.Petrus B., *Environmental dynamism: The implications for operational and dynamic capabilities effects*, „Management Sciences” 2019, vol. 24(1).
- 199.Pfohl H. Ch., *Logistikmanagement*, Springer, Berlin–Heidelberg 1994.
- 200.Pfohl H.Ch., *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Biblioteka Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998.
- 201.Pisz I., Sęk T., Zielecki W., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2013.
- 202.Pluta W., Jajuga T., *Inwestycje – budżetowanie kapitałowe*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1995.

203. Pomykalska B., Pomykalski P., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Wskaźniki i decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
204. Ponomarov S.Y., Holcomb M.C., *Understanding the concept of supply chain resilience*, „The International Journal of Logistics Management” 2009, vol. 20, no. 1.
205. Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
206. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, no. 6528.
207. Prędkiewicz P., Prędkiewicz K., Węgrzyn M., *Rentowność szpitali samorządowych w Polsce*, Nauki o Finansach nr 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
208. Pümpin C., *Management Strategischer Erfolgspositionen*, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart 1986.
209. Quinn J.B., Hilmer F.G., *Strategic Outsourcing*, „Sloan Management Review” 1994, vol. 35, no. 4.
210. Rachlin R., *Return on Investment Manual: Tools and Applications for Managing Financial Results*, Routledge, New York 2019.
211. Ralston P.M., Grawe S.J., Daugherty P.J., *Logistics salience impact on logistics capabilities and performance*, „The International Journal of Logistics Management” 2013, vol. 24, no. 2.
212. Ray S., Ramakrishnan K., *Resources, Competences and Capabilities Conundrum: A Back-to-Basics Call*, „Management Decision” 2006, vol. 33, No. 2.
213. Reichheld F.F., Scheffer P., *E-Loyalty*, „Harvard Business Review” 2000, vol. 78, iss. 4.
214. Rockart J.F., *Chief Executives Define their own Data Needs*, „Harvard Business Review” 1979, vol. 57.
215. Rogalska M., *Prognozowanie metodą delficką – metoda oceny prawidłowości prognoz*, „Zeszyty Naukowe Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki 2010, nr 3(157).
216. Rojek T., *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 66.
217. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

218. Rouse M., Daellenbach U., *More Thinking on Research Methods for the Resources Based Perspective*, „Strategic Management Journal” 2002, no. 23.
219. Rudzewicz A., *Zaufanie wewnętrzne i zewnętrzne w przedsiębiorstwie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 255.
220. Ryciuk U., *Zaufanie – kluczowy element w relacjach międzyorganizacyjnych*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 4/4.
221. Ryciuk U., *Zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw w budownictwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
222. Sajkiewicz A., *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.
223. Sajnóg A., *Zysk całkowity a rentowność kapitału własnego przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne” 2016, nr 263.
224. Sanchez R., Heene A., Thomas H., *Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition*, [w:] *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, eds. R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas, Elsevier, London 1996.
225. Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011.
226. Schriber S., King D.R., Bauer F., *Acquisition integration flexibility: Toward a conceptual framework*, „Journal of Strategy and Management” 2018, vol. 11(4).
227. Sennheiser A., Schnetzler M., *Wertorientiertes Supply Chain Management*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg–New York 2008.
228. Serva M.A., Fuller M.A., Mayer R.C., *The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams*, „Journal of Organizational Behavior” 2005, no. 26.
229. Shang K., Marlow P.B., *Logistics capability and performance in Taiwan’s major manufacturing firms*, „Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review” 2005, vol. 41(3).
230. Sheehan N.T., Foss N.J., *Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through Porterian activity analysis*, „Management Decision” 2007, vol. 45, no. 3.
231. Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2012.
232. Skowronek-Mielczarek A., *Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej. Zeszyt Naukowy” 2012, nr 121.

233. Skulimowski A.M.J., Kluz D., *Wielorundowa analiza delficka jako narzędzie grupowego wspomaganie decyzji*, [w:] *Analiza i wspomaganie decyzji w praktyce gospodarczej*, red. T. Trzaskalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2016.
234. *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/umiejetnosc2532708.html>.
235. *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/sukces.html>.
236. Sobczyk J.R., *Aksjologia sukcesu – uwarunkowania pomiaru: miary i oceny*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, t. 1/2.
237. Sołoducho-Pelc L., *Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444.
238. Sołtysik M., *Istota i cechy zarządzania logistycznego*, „Gospodarka Materialowa & Logistyka” 1994, nr 7–8.
239. Sołtysik M., *Rozwój koncepcji logistyki*, [w:] *Logistyka*, red. D. Kosperska-Moroń, S. Krzyżaniak, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009.
240. Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Monografie i Opracowania 556, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
241. Sprenger R.K., *Zaufanie #1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, MT Biznes, Warszawa 2011.
242. Stank T.P., Davis B.R., Fugate B.S., *Strategic framework for supply chain oriented logistics*, „Journal of Business Logistics” 2005, vol. 26, no. 2.
243. Stank T.P., Lackey J., *Enhancing performance through logistical capabilities in Mexican maquiladora firms*, „Journal of Business Logistics” 1997, vol. 18, no. 1.
244. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
245. Stelmaszczyk M., *Inteligentne innowacje w branży IT. Perspektywa dynamicznych zdolności menedżerskich*, „Organizacja i Kierowanie” 2022, nr 2(191).
246. Studzińska E., *Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zrównoważony Rozwój Organizacji – Odpowiedzialne Zarządzanie” 2015, nr 376.
247. Sudoł S., *Delficka metoda badawcza*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2016, nr 3(17).
248. Sudolska A., *Zarządzanie doświadczeniami klientów jako kluczowy czynnik w procesie budowania ich lojalności*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 72.

249. Szkiel A., *Klasyfikacja wymagań stawianych produktom spożywczym z wykorzystaniem modelu KANO*, „Bromatologia i Chemia Toksykologiczna” 2016, t. XLIX, nr 3.
250. Szołtysek J., *Logistyka*, [w:] S. Kauf, E. Płaczek, A. Sadowski, J. Szołtysek, S. Twaróg, *Vademecum logistyki*, Difin, Warszawa 2016.
251. Sztompka A., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2004.
252. Szutowski D., Mikołajewicz G., *Innowacje a zysk ekonomiczny: analiza sektora HORECA na GPW w Warszawie*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2018, nr 2(92).
253. Sz wajca D., *Analiza motywów lojalności klienta w kontekście budowania relacji partnerskich*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41.
254. Szymonik A., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, cz. 1, Difin, Warszawa 2010.
255. Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t. I, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983.
256. Teece D.J., *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*, „Journal of Management Studies” 2012, vol. 49(8).
257. Teece D.J., *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, Iss. 13.
258. Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7.
259. Theriou N.G., Aggelidis V., Theriou G.N., *A Theoretical Framework Contrasting the Resource-Based Perspective and the Knowledge-Based View*, „European Research Studies” 2009, vol. XII, Iss. 3.
260. Tungjitjarum W., *An Exploratory Factor Analysis of Logistics Capabilities for Manufacturing Industries in Thailand*, „International Journal of Business” 2020, vol. 25, no. 1.
261. Turner D., Crawford M., *Managing Current and Future Performance: The Role of Competence*, [w:] *Competence-Based Competition Theory and Practice in the New Strategic Management*, eds. R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas, Elsevier, London 1996.
262. Ullah A.M.M.S., Tamaki J., *Analysis of Kano-Model-Based Customer Needs for Product Development*, „Systems Engineering” 2011, vol. 14(2).

263. Urban W., Siemieniako D., *Lojalność klientów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
264. Urbanek G., *Kompetencje jako opcje strategiczne przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 12(791).
265. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
266. Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz.U. z 2020 r. poz. 226).
267. Vera D., Nemanich L., Velez-Castrillon S., Werner S., *Knowledge-based and contextual factors associated with R&D teams' improvisation*, „Journal of Management” 2016, vol. 42(7).
268. Vorhies D.W., Morgan N.A., *Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage*, „Journal of Marketing” 2005, vol. 69.
269. Wach-Grzybowska K., *Zarządzanie logistyczne – koncepcją realizacji przewagi konkurencyjnej czy kluczowych cech konkurencyjności?*, [w:] *Zarządzanie logistyczne*, red. K. Kolasińska-Morawska, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 9., Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2011.
270. Wade M., Hulland J., *Review: The resource-based view and information systems research: Review, extension and suggestions for future research*, „MIS Quarterly” 2004, vol. 28(1).
271. Walasek R., Woźniakowski M., *Logistyka 2025 – badanie eksperckie metodą delficką*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2011, vol. 251.
272. Walas-Trębacz J., *Analiza procesów kształtujących łańcuch wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2013, Zarządzanie 922.
273. Wang C.L., Ahmed P.K., *Dynamic capabilities: A review and research agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2007, vol. 9(1).
274. Wędzki D., *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, t. 2: *Wskaźniki finansowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
275. Wei J., Mavondo F.T., Matanda M.J., *Integrative capability for successful partnering: A critical dynamic capability*, „Management Decision” 2015, vol. 53(6).
276. Wernerfelt B., *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal” 1984, no. 2.

277. Wernerfelt B., *From Critical Resources to Corporate Strategy*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, no. 2.
278. West D., Ford J., Ibrahim E., *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage*, Oxford University Press Inc., New York 2006.
279. Winter S.G., *The satisficing principle in capability learning*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, Iss. 10–11.
280. Winter S.G., *Understanding dynamic capabilities*, „Strategic Management Journal” 2003, no. 24(10).
281. Witczak O., *Zarządzanie marką w aspekcie rozwoju koncepcji dynamicznych zdolności marketingowych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 362.
282. Witkowski J., *Dzieje logistyki. Od wspierania przemocy do doskonalenia jakości życia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2020.
283. Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B., *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
284. Woźniak J., Zimon D., *Zastosowanie metody CSI do badania satysfakcji konsumentów na przykładzie wybranej sieci handlowej*, „Modern Management Review” 2016, vol. 21, no. 23.
285. Wu S.J., Melnyk S.A., Flynn B.B., *Operational Capabilities: The Secret Ingredient*, „Decision Sciences” 2010, vol. 41(4).
286. Xu Y., Bernard A., *Knowledge value chain: An effective tool to measure knowledge value*, „International Journal of Computer Integrated Manufacturing” 2010, vol. 23, no. 11.
287. Yang C.C., Marlow P.B., Lu C.S., *Assessing Resources, Logistics Service Capabilities, Innovation Capabilities and the Performance of Container Shipping Services in Taiwan*, „International Journal of Production Economics” 2009, vol. 122, iss. 1.
288. Zack M.H., *Developing a knowledge strategy*, „California Management Review” 1999, vol. 41, no. 3.
289. *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOIK Dom Organizatora, Toruń 2006.
290. Ziółkowski B., Jankowska-Mihułowicz M., Chudy-Laskowska K., Piecuch T., *Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań*

metodą delficką, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444.

291. Zollo M., Winter S.G., *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, „Knowledge, Knowing, and Organizations” 2002, vol. 13.

SPIS TABEL

Tabela 1.1. Definicje kluczowych czynników sukcesu.....	14
Tabela 1.2. Fazy rozwoju logistyki	44
Tabela 1.2. Fazy rozwoju logistyki c.d.	45
Tabela 1.3. Definicje logistyki	46
Tabela 1.3. Definicje logistyki c.d.	47
Tabela 2.1. Definicje zdolności przedsiębiorstwa.....	56
Tabela 2.1. Definicje zdolności przedsiębiorstwa c.d.	57
Tabela 2.2. Podział zdolności przedsiębiorstwa z uwagi na różnorodne kryteria.....	58
Tabela 2.2. Podział zdolności przedsiębiorstwa z uwagi na różnorodne kryteria c.d.	59
Tabela 2.3. Definicje zdolności operacyjnych	59
Tabela 2.3. Definicje zdolności operacyjnych c.d.....	60
Tabela 2.4. Definicje zdolności dynamicznych.....	62
Tabela 2.5. Definicje zasobów przedsiębiorstwa	79
Tabela 2.5. Definicje zasobów przedsiębiorstwa c.d.	80
Tabela 2.6. Sposoby podziału zasobów przedsiębiorstwa	81
Tabela 2.7. Zasady modelu VRIO według J.B. Barneya	83
Tabela 2.8. Definicje kompetencji przedsiębiorstwa	91
Tabela 3.1. Definicje zdolności logistycznych.....	96
Tabela 3.1. Definicje zdolności logistycznych c.d.	97
Tabela 3.2. Rodzaje zdolności logistycznych w badaniach C.C. Defee’a i B.S. Fugate’a.....	107
Tabela 3.2. Rodzaje zdolności logistycznych w badaniach C.C. Defee’a i B.S. Fugate’a c.d.....	108
Tabela 3.2. Rodzaje zdolności logistycznych w badaniach C.C. Defee’a i B.S. Fugate’a c.d.....	109
Tabela 3.3. Zestawienie kompetencji logistyki i zdolności logistycznych w świetle badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego.....	113
Tabela 3.3. Zestawienie kompetencji logistyki i zdolności logistycznych w świetle badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego c.d.	114
Tabela 3.4. Zestawienie zdolności logistycznych w ramach kompetencji logistycznych w świetle badań R. Matwiejczuka	115
Tabela 3.4. Zestawienie zdolności logistycznych w ramach kompetencji logistycznych w świetle badań R. Matwiejczuka c.d.	116
Tabela 3.5. Zdolności logistyczne zidentyfikowane w ramach przeglądu literatury	117
Tabela 3.5. Zdolności logistyczne zidentyfikowane w ramach przeglądu literatury c.d.....	118
Tabela 3.5. Zdolności logistyczne zidentyfikowane w ramach przeglądu literatury c.d.....	119
Tabela 3.5. Zdolności logistyczne zidentyfikowane w ramach przeglądu literatury c.d.....	120

Tabela 3.5. Zdolności logistyczne zidentyfikowane w ramach przeglądu literatury c.d.....	121
Tabela 3.5. Zdolności logistyczne zidentyfikowane w ramach przeglądu literatury c.d.....	122
Tabela 4.1. Metodyka badań własnych	131
Tabela 4.1. Metodyka badań własnych c.d.	132
Tabela 4.2. Tytuł i stopień naukowy pracowników uczelni wyższych biorących udział w badaniu	136
Tabela 4.3. Wielkość przedsiębiorstwa.....	137
Tabela 4.4. Czas funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku	137
Tabela 4.5. Wykaz zdolności logistycznych wraz z akronimami	138
Tabela 4.6. Podział zidentyfikowanych zdolności logistycznych na kategorie	149
Tabela 4.6. Podział zidentyfikowanych zdolności logistycznych na kategorie c.d.....	150
Tabela 4.6. Podział zidentyfikowanych zdolności logistycznych na kategorie c.d.....	151
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.....	151
Tabela 4.7. Zawężona lista zdolności logistycznych w podziale na kategorie.....	151
Tabela 4.7. Zawężona lista zdolności logistycznych w podziale na kategorie c.d.....	152
Tabela 4.8. Rozumienie zdolności logistycznych według autorki niniejszej pracy	153
Tabela 4.8. Rozumienie zdolności logistycznych według autorki niniejszej pracy c.d.	154
Tabela 4.9. Wskaźniki znaczenia dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe	157
Tabela 4.10. Wskaźniki znaczenia dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe	160
Tabela 4.11. Wskaźniki znaczenia dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe według ocen pracowników uczelni wyższych.....	162
Tabela 4.12. Wskaźniki znaczenia dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe według oceny pracowników przedsiębiorstw.....	164
Tabela 4.13. Wskaźniki znaczenia dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne według ocen pracowników uczelni wyższych	166
Tabela 4.14. Wskaźniki znaczenia dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne według ocen pracowników przedsiębiorstw	168
Tabela 4.15. Ocena stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe	170
Tabela 4.15. Ocena stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe c.d.	171
Tabela 4.16. Ocena stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty ekonomiczne.....	171
Tabela 4.16. Ocena stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty ekonomiczne c.d.	172
Tabela 4.17. Stopień wzajemnego oddziaływania zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe – macierz wpływów bezpośrednich	175
Tabela 4.18. Charakterystyka macierzy wpływów bezpośrednich dla zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe.....	175

Tabela 4.19. Sumaryczne siły oddziaływań bezpośrednich występujących między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe w analizie strukturalnej	176
Tabela 4.20. Stopień wzajemnego oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe – macierz wpływów pośrednich.....	180
Tabela 4.21. Sumaryczne siły oddziaływań pośrednich występujących między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe w analizie strukturalnej	181
Tabela 4.22. Stopień wzajemnego oddziaływania zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne – macierz wpływów bezpośrednich	185
Tabela 4.23. Charakterystyka macierzy wpływów bezpośrednich dla efektów ekonomicznych ..	185
Tabela 4.24. Sumaryczne siły oddziaływań bezpośrednich występujących między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty ekonomiczne w analizie strukturalnej	186
Tabela 4.25. Sumaryczne siły oddziaływań pośrednich występujących między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty ekonomiczne w analizie strukturalnej	190
Tabela 4.26. Stopień wzajemnego oddziaływania zdolności logistycznych na efekty ekonomiczne – macierz wpływów pośrednich.....	191
Tabela 4.27. Identyfikacja zdolności logistycznych według modelu VRIN/VRIO	195

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.1. Piramida zależności strategicznych według K. Bauera.....	15
Rysunek 1.2. Proces budowania przewagi konkurencyjnej w badaniach G.S. Daya i R. Wensleya	17
Rysunek 1.3. Czynniki kształtujące satysfakcję klienta.....	18
Rysunek 1.4. Model KANO	19
Rysunek 1.5. Cykl zakupu.....	22
Rysunek 1.6. Fazy rozwoju lojalności klienta według R.L. Oliviera.....	23
Rysunek 1.7. Drabina lojalności	24
Rysunek 1.8. Rozwój koncepcji logistyki według P. Blaika.....	46
Rysunek 1.9. Logistyczne potencjały sukcesu	53
Rysunek 2.1. Podział zdolności dynamicznych według K.M. Eisenhardt i J.A. Martina	66
Rysunek 2.2. Łańcuch wartości M.E. Portera	73
Rysunek 2.3. Model VRIS/VRIN J.B. Barneya	82
Rysunek 2.4. Cykl rozwoju wiedzy według M. Zollo i S.G. Wintera.....	88
Rysunek 2.5. Sekwencyjny model zdolności przedsiębiorstwa oparty na wiedzy.....	90
Rysunek 3.1. Podział zdolności logistycznych według E.A. Morasha, C.L.M. Droge i S.K. Vickery	100
Rysunek 3.2. Zdolności logistyczne według J.T. Mentzera, S. Mina, L.M. Bobbitta.....	101
Rysunek 3.3. Kompetencje i zdolności logistyczne według The Global Logistics Research Team	111
Rysunek 4.1. Przebieg procesu badawczego.....	131
Rysunek 4.2. Oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe.....	156
Rysunek 4.3. Oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty ekonomiczne	159
Rysunek 4.4. Oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe według pracowników uczelni wyższych.....	161
Rysunek 4.5. Oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty rynkowe według pracowników przedsiębiorstw.....	163
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.....	163
Rysunek 4.6. Oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty ekonomiczne według ekspertów środowiska akademickiego	165
Rysunek 4.7. Oceny stopnia oddziaływania zdolności logistycznych na efekty ekonomiczne według ekspertów zatrudnionych w przedsiębiorstwach.....	167
Rysunek 4.8. Graf wpływów bezpośrednich między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe.....	177

Rysunek 4.9. Podział zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe na podstawie oddziaływań bezpośrednich	179
Rysunek 4.10. Graf wpływów pośrednich między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe.....	182
Rysunek 4.11. Podział zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe na podstawie oddziaływań pośrednich.....	183
Rysunek 4.12. Graf wpływów bezpośrednich między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty ekonomiczne	187
Rysunek 4.13. Podział zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne na podstawie oddziaływań bezpośrednich	189
Rysunek 4.14. Graf wpływów pośrednich między zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty ekonomiczne	192
Rysunek 4.15. Podział zdolności logistycznych oddziałujących na efekty ekonomiczne na podstawie oddziaływań pośrednich.....	193
Rysunek 4.16. Model oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa.....	197

STRESZCZENIE

Słowa kluczowe: sukces, zdolności przedsiębiorstwa, zdolności logistyczne przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa nieustannie poszukują sposobów na osiągnięcie sukcesu. Zgodnie z zasobowym nurtem zarządzania strategicznego, jedną z możliwości osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo są jego zdolności. Zdolności wraz z zasobami i kompetencjami przedsiębiorstwa stanowią zbiór czynników sukcesu przedsiębiorstwa, w ramach potencjałów sukcesu. Sukces ten przejawia się osiąganiem oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa.

Z uwagi na istotną rolę logistyki w kształtowaniu potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa, badania teoretyczne i empiryczne w rozprawie mają charakter interdyscyplinarny, łącząc zagadnienia logistyki oraz zarządzania strategicznego.

Dotychczasowe badania w zakresie logistycznych potencjałów sukcesu wskazują na znaczącą rolę zasobów i kompetencji logistycznych w kształtowaniu sukcesu przedsiębiorstwa. Nie mniej dotychczasowe badania nad zdolnościami logistycznymi w kontekście ich oddziaływania na efekty rynkowe i ekonomiczne, nie wyczerpują tematyki jaką jest udział zdolności logistycznych w osiąganiu sukcesu przedsiębiorstwa. Z uwagi na powyższe została określona luka badawcza związana z brakiem kompleksowych badań opisujących oddziaływanie zdolności logistycznych na sukces przedsiębiorstwa przejawiający się w osiąganiu oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych.

Celem głównym rozprawy było opracowanie modelu oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa. Realizacja celu głównego rozprawy związana była z osiągnięciem trzech celów szczegółowych obejmujących: identyfikację zdolności logistycznych oddziałujących na wyznaczniki sukcesu, ocenę relacji między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oraz identyfikację kluczowych zdolności logistycznych oddziałujących na sukces przedsiębiorstwa według modelu VRIN/VRIO.

W ramach pracy postawiono trzy pytania badawcze: (1) które zdolności logistyczne są istotne w osiąganiu efektów rynkowych i ekonomicznych przedsiębiorstwa, (2) czy oraz jakie relacje zachodzą między poszczególnymi zdolnościami oddziałującymi na efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa oraz (3) czy

zdolności logistycznych przedsiębiorstwa oddziałujących na sukces przedsiębiorstwa można wyróżnić kluczowe zdolności logistyczne posiadające cechy VRIN/VRIO?

W przeprowadzonym procesie badawczym wykorzystano metody jakościowe i ilościowe, do których zaliczono: (1) analizę i krytykę piśmiennictwa, (2) metodę delficką, (3) badania ankietowe oraz (4) analizę strukturalną.

Przeprowadzone badania pozwoliły na: identyfikację zdolności logistycznych oddziałujących na efekty rynkowe i ekonomiczne, ocenę relacji zachodzących między poszczególnymi zdolnościami logistycznymi oddziałującymi na efekty rynkowe i ekonomiczne oraz identyfikację kluczowych zdolności logistycznych. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych umożliwiły opracowanie modelu oddziaływania zdolności logistycznych na oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne będące wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa, co stanowiło rozwiązanie problemu badawczego rozprawy.

ABSTRACT

Key words: success, capabilities, logistics capabilities

Firms are constantly looking for ways to succeed. According to the resource-based strand of strategic management, one of the capabilities of a firm to achieve success is its capabilities. Capabilities, together with the firm's resources and competences, constitute a set of success factors for the firm, within the framework of success potentials. This success is manifested in the achievement of the expected market and economic outcomes, which are the determinants of the firm's success.

Due to the important role of logistics in shaping the success potentials of the firm, the theoretical and empirical research in the dissertation is interdisciplinary, combining issues of logistics and strategic management.

Previous research in the field of logistics success potentials indicates the significant role of logistics resources and competences in shaping the success of a firm. However, previous research on logistics capabilities in the context of their impact on market and economic outcomes does not exhaust the topic of the contribution of logistics capabilities to firm success. Due to the above, a research gap has been identified due to the lack of comprehensive studies describing the impact of logistics capabilities on the success of a firm manifested in the achievement of the expected market and economic outcomes.

The main objective of the dissertation was to develop a model of the impact of logistics capabilities on the expected market and economic outcomes as determinants of firm success. The achievement of the main objective of the dissertation was related to the achievement of three specific objectives including: the identification of logistics capabilities affecting the determinants of success, the assessment of the relationship between individual logistics capabilities, and the identification of key logistics capabilities affecting firm success according to the VRIN/VRIO model.

The study posed three research questions: (1) which logistics capabilities are important in achieving market and economic outcomes for the firm, (2) whether and what relationships exist between individual capabilities affecting market and economic outcomes as determinants of success for the firm, and (3) can the logistics capabilities of the firm affecting success be identified as key logistics capabilities with VRIN/VRIO characteristics?

Qualitative and quantitative methods were used in the research process conducted, which included: (1) literature analysis and critique, (2) the Delphi method, (3) surveys and (4) structural analysis.

The research conducted made it possible to: identify logistics capabilities affecting market and economic outcomes, assess the relationships between individual logistics capabilities affecting market and economic outcomes, and identify key logistics capabilities. The results of the empirical research made it possible to develop a model of the impact of logistics capabilities on the expected market and economic outcomes that are determinants of the firm's success, which solved the research problem of the dissertation.