

Dr hab. Magdalena K. Gąsowska  
Uniwersytet Warszawski  
ORCID: 0000-0002-4971-5440  
e-mail: mgasowska@wz.uw.edu.pl

# Logistyka jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstwa usługowego — wyniki badań (cz. I)

*Logistics as a determinant of competitiveness of a service enterprises — research results (part I)*

## Streszczenie

Artykuł stanowi pierwszą część opracowania, którego celem jest przedstawienie wpływu logistyki na konkurencyjność przedsiębiorstwa usługowego we współczesnych uwarunkowaniach na przykładzie wybranych przedsiębiorstw usługowych. Na podstawie studiów literaturowych zaprezentowano proces budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa usługowego oraz oddziaływanie logistyki na konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw usługowych. Opisano metodykę badań i dokonano skrótovej charakterystyki badanej populacji. Przedstawiono wyniki badań dotyczące wybranych aspektów uwarunkowań logistyki w zarządzaniu badanymi przedsiębiorstwami.

## Słowa kluczowe:

konkurencyjność przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwo usługowe, logistyka

## Abstract

The article constitutes the first part of the study, the purpose of which is to represent the influence of logistics on competitiveness of a service company in contemporary conditions on the example of selected service enterprises. On the basis of the literature studies, the process of building the competitiveness of a service enterprise and the influence of logistics on the competitiveness of contemporary service enterprises has been presented. The research methodology has been described and a short description of the examined population has been made. The results of the research on selected aspects of logistics conditions in the management of the surveyed enterprises have been presented.

## Keywords:

enterprise competitiveness, service enterprise, logistics

JEL: D22, M21

## Wprowadzenie

Dynamicznie zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, globalizacja, szybkie tempo rozwoju techniki i technologii, postęp cywilizacyjny, cyfryzacja procesów, zaostrzająca się konkurencja, koncentracja na innowacjach i zachowaniach przedsiębiorczych, coraz większa presja klientów i innych interesariuszy, złożoność, niepewność, wysokie ryzyko oraz zmienność i nietrwałość przewag konkurencyjnych przyczyniają się do powstawania nowych, coraz bardziej złożonych problemów i wyzwań zarządzania strategicznego i operacyjnego (Teece, Peteraf i Leih, 2016, s. 13–35; Buła i Żak, 2017, s. 405–425; Christopher i Holweg,

2017, s. 13–15; Gąsowska, 2018, s. 128–150; Zakrzewska-Bielawska, 2018, s. 7; Blaik, 2019, s. 13–14; Nilsson, 2019, s. 681–698; Romanowska i Melnarowicz, 2020, s. 3–11). Menedżerowie są zmuszeni do poszukiwania nowych sposobów szybkiego, adekwatnego i skutecznego reagowania na obecne uwarunkowania oraz kreowania długookresowej przewagi konkurencyjnej, będącej konsekwencją tworzenia i realizowania krótkookresowych przewag nad rywalami, które zapewnią osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych. Celem artykułu jest przedstawienie wpływu logistyki na konkurencyjność przedsiębiorstwa usługowego we współczesnych uwarunkowaniach na przykładzie wybranych przedsiębiorstw usługowych.

## Znaczenie logistyki w procesie budowania konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa usługowego

W warunkach globalnej, zaostrzającej się konkurencji przetrwać, rozwijać się i osiągać oczekiwane przez menedżerów i właścicieli efekty rynkowe (przychody, udział w rynku) i ekonomiczne (zysk, rentowność wartość przedsiębiorstwa) mogą tylko konkurencyjne przedsiębiorstwa. Kluczowym zadaniem zarządzania przedsiębiorstwem jest zapewnienie mu odpowiedniego poziomu konkurencyjności (Stankiewicz, 2011, s. 147). W literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do definicji konkurencyjności przedsiębiorstwa i sposobu jej pomiaru (Chikán, 2008, s. 24–25; Kachniewska, 2009, s. 25–31; Adamkiewicz-Drwiłło, 2010, s. 120–125; Bednarz, 2013, s. 17–28; Dzikowska, Gorynia i Jankowska, 2016, s. 101–130; Stankiewicz, 2011, s. 174–177; Pierścioneck, 2011, s. 187–202; Flak i Głód, 2014, s. 4–10).

Konkurencyjność przedsiębiorstwa w niniejszym opracowaniu została zdefiniowana jako zdolność przedsiębiorstwa do umacniania i poprawy swojej pozycji na rynku przy osiągnięciu wyższego od konkurentów poziomu efektywności oraz permanentnym kształtowaniu i skutecznym utrzymywaniu jej wzrostu (Gąsowska, 2018, s. 34). Definicja ta uwzględnia zarówno dostosowanie przedsiębiorstwa do życzeń i oczekiwań klientów, jak i pozyskiwanie, właściwą konfigurację i efektywne wykorzystanie adekwatnych do zmieniających się uwarunkowań wartościowych, rzadkich i trudnych do skopiowania zasobów, aby zapewnić pożądaną wzrost rentowności i wartości przedsiębiorstwa przy respektowaniu zasad zrównoważonego rozwoju. Konkurencyjność zasadniczo jest rozpatrywana w odniesieniu do klienta (na rynkach zbytu).

Przedmiotem działalności przedsiębiorstwa usługowego jest świadczenie usług lub produktów obudowanych usługami i ich wymiana z otoczeniem. Przedsiębiorstwa usługowe są bardzo zróżnicowane (Gołemska, Bentyń i Gołembski, 2017, s. 20–24). W pracach naukowych usługi nie są jednolicie rozumiane. Autorka przyjęła, że usługi to występujące oddzielnie działalności, które nie przynoszą materialnego efektu. Dostarczają nabywcy określonych korzyści, które mogą być związane ze sprzedażą produktów lub innych usług (Czubała i in., 2012, s. 12).

System organizacji usługowej jest systemem otwartym, a klienta można traktować jako wejście procesu transformowane w rezultacie procesu usługowego w wyjście z ustalonym poziomem satysfakcji. Równocześnie sam proces może być traktowany jako produkt (Kisperska-Moroń, Płaczek i Piniński, 2003, s. 46–48). Logistyka w sferze usług oznacza proces koordynacji wszystkich czynności material-

nych i niematerialnych, które muszą być przeprowadzone, aby usługa była wykonana w sposób precyzyjny, efektywny pod względem kosztów i zgodny z wymaganiami klienta. Proces logistyczny w usługach składa się z trzech faz: zaopatrzenia, produkcji i zbytu. W zakresie zaopatrzenia przedsiębiorstwa usługowego są realizowane zakupy materiałów niezbędnych do świadczenia usług. Cechą charakterystyczną usługi jest nakładanie się na siebie fazy produkcji (wykonywania usługi) i fazy zbytu. W podsystemie produkcji usług szczególną rolę przypisuje się planowaniu zasobów materialnych i niematerialnych w procesie świadczenia usług. Czynności logistyczne w dystrybucji usług koncentrują się na ich dostarczeniu do klienta (Gołemska, Tyc-Szmił i Brauer, 2008, s. 72–76).

Procesy logistyczne realizowane są w ramach systemu logistycznego. System logistyczny przedsiębiorstwa usługowego można określić jako zintegrowany na bazie strumieni informacyjnych zespół wszystkich elementów organizacyjno-funkcjonalnych przedsiębiorstwa wraz z występującymi między nimi relacjami i zależnościami, jakie uczestniczą w fizycznych przepływach materiałów oraz usług (Gąsowska, 2015, s. II). Celem systemu logistycznego jest zapewnienie pożądaną przez klientów obsługi po jak najmniejszych kosztach. Determinuje on jakość świadczenia usługi oraz wartość końcową otrzymywaną przez klienta. System logistyczny przedsiębiorstwa usługowego powinien być odpowiedzią na kluczowe wyzwania współczesnej logistyki, charakteryzować się wysokim poziomem spójności i dążeniem do wyższego stopnia zorganizowania, kreować unikalną w porównaniu z konkurentami wartość dla klienta i zapewniać wyższą wartość dodaną dla przedsiębiorstwa niż ta, którą kreują konkurenci.

W literaturze przedmiotu stosowane są różne określenia obszaru zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa (Stankiewicz, 2009, s. 73; Światowiec-Szczepańska, 2011, s. 310–311; Bednarz 2013, s. 27; Gąsowska 2018, s. 41–43). Zdaniem autorki zarządzanie konkurencyjnością przedsiębiorstwa usługowego polega na ciągłym, celowym oddziaływaniu menedżerów (planowaniu, budowaniu, wykorzystywaniu, osiąganiu, kontrolowaniu i weryfikowaniu podjętych działań w kontekście osiągania pożądaną konkurencyjności) na potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa, źródła przewagi konkurencyjnej, strategię i instrumenty konkurowania oraz pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku zaopatrzenia i zbytu, z uwzględnieniem istnienia sprzężeń zwrotnych między nimi, adekwatnie do uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, aby kreować zdolność przedsiębiorstwa do umacniania i poprawy swojej pozycji na rynku przy osiągnięciu wyższego od konkurentów poziomu efektywności oraz permanentnym kształtowaniu i skutecznym utrzymywaniu jej wzrostu.

Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jest najczęściej rozumiany jako ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, niezbędnych do jego funkcjonowania na rynkowej arenie konkurencji (Stankiewicz, 2005, s. 93). Elementem potencjału konkurencyjności jest logistyczny potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa. Tworzą go materialne i niematerialne zasoby logistyczne, zdolności logistyczne (w tym umiejętności logistyczne) oraz kompetencje logistyki, którymi przedsiębiorstwo dysponuje, aby móc wykorzystywać je do budowania, utrzymywania i umacniania swojej konkurencyjności (Gąsowska, 2018, s. 113). Zasoby logistyczne przedsiębiorstwa to materialne i niematerialne zasoby, będące elementami systemu logistycznego, którymi przedsiębiorstwo dysponuje i które wykorzystuje do kreowania, wdrażania, doskonalenia i transformacji procesów logistycznych zapewniających budowanie, utrzymywanie i umacnianie konkurencyjności.

Elementem logistycznego potencjału konkurencyjności są technologie logistyczne, obejmujące zbiór narzędzi i sposobów postępowania w procesie realizacji przepływów fizycznych, a także w działaniach wspomagających ten proces (Długosz, 2009, s. 19–28). Nowoczesne technologie logistyczne wiążą się z dużymi nakładami finansowymi. Wzrost kosztów obsługi klienta jest uzasadniony, jeżeli towarzyszą mu odpowiednie przyrosty sprzedaży (Gąsowska, 2016, s. 26). Wykorzystanie nowoczesnych technologii logistycznych w przedsiębiorstwach usługowych umożliwia wzrost elastyczności, skuteczności i sprawności procesów logistycznych, skracanie czasu ich realizacji, usprawnianie procesu podejmowania decyzji, kształtowanie pożądanej jakości obsługi klienta i obniżanie kosztów.

Wiedza i informacje są szczególnymi elementami potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa usługowego. Wiedzę logistyczną tworzą cenne informacje dotyczące przepływów fizycznych i związanych z nimi informacji w przedsiębiorstwie oraz w całym układzie rynkowym, poparte refleksją, syntezą i kontekstem (Krawiec, 2009, s. 60–61). Wiedza logistyczna i sposoby jej wykorzystania to element logistycznego potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa usługowego, który może przyczynić się do obniżenia poziomu niepewności w procesach logistycznych, efektywnego rozwiązywania aktualnych problemów logistycznych, identyfikacji obszarów wymagających podjęcia działań korygujących, wzrostu elastyczności, poprawy poziomu obsługi klientów, wprowadzenia innowacji oraz osiągnięcia pożądanych wyników ekonomicznych i rynkowych.

Logistyczny system informacyjny tworzą strumienie informacyjne łączące elementy wykonawcze systemu logistycznego z systemem zarządzania oraz zbiór procedur przetwarzania informacji. System ten stwarza możliwość integracji wielu procesów logistycznych oraz warunkuje synergę działań logistycznych.

Ma on charakter strategiczny, gdyż jest projektowany i wdrażany pod kątem wspierania przyjętej strategii przedsiębiorstwa i służy realizacji jej celów (Szymonik, 2012, s. 161–166; Zaheer i Trkman, 2017, s. 417–443). Rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych umożliwia odpowiednią reakcję na permanentne zmiany na globalnym rynku i koordynację działań (Nowicka, 2019, s. 32–39). Systemy informatyczne w przedsiębiorstwach usługowych przyczyniają się do kształtowania unikatowych cech usługi, szybkiego podejmowania działań prowadzących do optymalizacji lub transformacji realizowanych procesów logistycznych i redukcji związanego z nimi ryzyka, co w konsekwencji powoduje wzrost przychodów i obniżkę kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Spełnienie ciągle zmieniających się i rosnących wymagań klientów jest uwarunkowane zaangażowaniem odpowiednich zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie oraz efektywnym ich wykorzystaniem (Kisperska-Moroń, 2017, s. 260–266). Brak odpowiednich zasobów ludzkich do realizacji procesów logistycznych w przedsiębiorstwie usługowym i adekwatnego nimi zarządzania oraz nawiązywania współpracy w zakresie realizacji procesów logistycznych z dostawcami, klientami i innymi partnerami usług w permanentnie zmieniających się warunkach rynkowych nawet przy zaangażowaniu nowoczesnych, coraz bardziej niezawodnych, technologii logistycznych może spowodować duże straty w przedsiębiorstwie, utratę konkurencyjności, a w konsekwencji bankructwo.

Elementem logistycznego potencjału konkurencyjności są również logistyczne zasoby organizacyjne, obejmujące organizację wewnętrzną logistyki przedsiębiorstwa oraz relacje z klientami, dostawcami, konkurentami i partnerami. Odpowiednie zasoby relacyjne umożliwiają przedsiębiorstwu usługowemu całościowe i systemowe spojrzenie na funkcjonowanie systemu logistycznego, integrację procesów logistycznych w łańcuchu dostaw, transformację procesów logistycznych, racjonalizowanie działalności, tak aby w strukturze systemu logistycznego było jak najwięcej elementów wpływających na uzyskanie wartości dodanej przy jednoczesnym minimalizowaniu działań nieefektywnych, oraz podejmowanie działań podnoszących pozycję konkurencyjną partnerów przedsiębiorstwa.

Z perspektywy budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa usługowego w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu istotne jest budowanie zaufania w łańcuchu procesów kreujących wartość dla klienta (Gajdzik, 2012, s. 16–24). Współtworzenie wartości z klientami jest możliwe tylko w atmosferze zaufania klientów do przedsiębiorstwa usługowego. Zaufanie prowadzi do dzielenia się informacjami o potrzebach, możliwościach oraz doświadczeniach z klientami, dostawcami i innymi partnerami usług,

ułatwia współpracę i przyczynia się do osiągnięcia większych efektów ekonomicznych i rynkowych.

Przynależność do sieci także może być elementem logistycznego potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa usługowego (Kawa, 2017, s. 67–69). W ramach sieci dostaw przedsiębiorstwa nawiązują luźną współpracę z innymi podmiotami powiązanymi w relacji dostawca–odbiorca w celu wytworzenia dodatkowej wartości. Budując logistyczny potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwo usługowe powinno przyłączać się do sieci tylko wtedy, gdy dzięki temu może uzyskać dostęp do unikalnych zasobów i ma kompetencje pozyskiwania i eksploatacji tych zasobów.

Skuteczność logistyki jest uwarunkowana najnowocześniejszymi rozwiązaniami technicznymi, technologicznymi, organizacyjnymi i ekonomicznymi (Grawe, 2009, s. 360–377). Wdrażanie innowacji logistycznych w przedsiębiorstwie usługowym i między organizacjami uczestniczącymi w dostarczaniu usługi lub produktu obudowanego usługami do klienta umożliwia wzrost efektywności działania, elastyczne dostosowywanie działalności do zmian i nowych wyzwań pojawiających się w otoczeniu rynkowym oraz budowanie i umacnianie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

W skład logistycznego potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa wchodzi kompetencje logistyki, do których wykształcenia potrzebne są zasoby logistyczne i zdolności logistyczne (Gąsowska, 2018, s. 118). Kompetencje logistyki istotnie przyczyniają się do kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Matwiejczuk, 2014, s. 266–267). Przedsiębiorstwo usługowe dzięki kompetencjom logistycznym może skoordynować angażować materialne i niematerialne zasoby logistyczne do świadomego budowania swojej pozycji konkurencyjnej.

Przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa stanowi jego zdolność do takiego wykorzystania zasobów i uwarunkowań konkurowania na rynkach zaopatrzenia i zbytu produktów, że umożliwiają one wytwarzanie większej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa oraz jego faktycznych i potencjalnych klientów niż wartości dodane generowane przez konkurentów (Rokita, 2005, s. 59–61). Wartość dodana dla klienta przedsiębiorstwa usługowego to wartość dostarczana przez określoną usługę klientowi i z jego punktu widzenia. Jest ona wynikiem działań wszystkich przedsiębiorstw uczestniczących w dostarczaniu usługi lub produktu obudowanego usługami do klienta. System kreowania wartości dodanej obejmuje wszystkie tworzące wartość procesy transformacji w danym przedsiębiorstwie oraz w relacji z innymi przedsiębiorstwami.

We współczesnych uwarunkowaniach rynkowych logistyka może być źródłem przewagi konkurencyjnej lub istotnym elementem wspierającym źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa usługowego.

Źródłem przewagi nad konkurentami mogą być także relacje z organizacjami uczestniczącymi w dostarczaniu produktu lub usługi do klienta. Aby osiągnąć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa usługowego ściśle współpracują z dostawcami, klientami i innymi partnerami usług w ramach łańcuchów dostaw (Lin, Shi i Zhou, 2010, s. 1189–1204). Źródłem przewagi konkurencyjnej może być również zdolność wykorzystania sieci do konkurowania za pomocą logistyki dzięki kompetencji pozyskiwania i wykorzystywania unikalnych zasobów do spełnienia życzeń i oczekiwań klientów w korzystniejszy sposób niż robią to konkurenci.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się twarde metody konkurowania za pomocą logistyki, zdolności pomocnicze oraz miękkie metody konkurowania za pomocą logistyki (Harrison i van Hoek, 2010, s. 46–54). Twarde metody budowania przewagi konkurencyjnej polegają na dostarczeniu klientowi korzyści związanych z jakością, czasem lub ceną. Zdolności pomocnicze obejmują kontrolowanie zmienności w procesach logistycznych (przewaga niezawodności) i radzenie sobie z niepewnością (przewaga elastyczności). Metody miękkie odnoszą się do otoczki obsługowej produktu i są ukierunkowane np. na budowanie zaufania klientów co do sprawności funkcji logistycznych, poczucia bezpieczeństwa.

Strategia konkurowania to sposób zdobywania wybranej przewagi konkurencyjnej w celu osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej (Romanowska, 2009, s. 202). Strategia logistyczna w przedsiębiorstwie może być strategią funkcjonalną lub kluczowym elementem strategii przedsiębiorstwa (Autry, Zacharia i Lamb, 2008, s. 27–51; Gołemska, 2009, s. 59). Logistyczna strategia konkurowania przedsiębiorstwa to sposób zdobywania wybranej przewagi konkurencyjnej za pomocą skoordynowanych działań i rozwiązań logistycznych w celu osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej (Gąsowska, 2018, s. 122). Realizowana przez przedsiębiorstwo logistyczna strategia konkurowania determinuje granice systemu logistycznego, relacje między jego elementami oraz system i podsystemy zarządzania.

Aby sprostać wyzwaniom związanym z prowadzeniem działalności w obecnych uwarunkowaniach rynkowych, przedsiębiorstwa coraz częściej konkurują globalnymi łańcuchami dostaw, które są z natury bardziej złożone i trudniejsze w zarządzaniu niż łańcuchy dostaw krajowych (Ibrahim, Zailani, i Tan, 2015, s. 1429–1462). Strategie łańcuchów dostaw stanowią z reguły strategię konkurencji. Są one nastawione na ostatecznego klienta i sterowane popytem. Różnią się stopniem dostosowania do zmian popytu i tym, jakie atrybuty i w jakim stopniu są wykorzystywane w konkurowaniu (Ciesielski, 2010, s. 42).

Najlepsze współczesne przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw kreują i utrzymują przewagę konkurencyjną w długim okresie przy jednoczesnym realizowa-

niu celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych. Realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w logistyce przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw coraz częściej jest postrzegana jako kluczowy czynnik pozwalający osiągnąć pożądane wyniki, zredukować ryzyko oraz budować konkurencyjność (Multaharju i in., 2017, s. 1351–1367; Gruchmann i in., 2018, s. 96–116). Implementacja koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach usługowych i ich łańcuchach dostaw jest niezwykle istotna, ponieważ determinuje ich reputację, zdolności do osiągania przewagi konkurencyjnej, redukcję ryzyka oraz wyniki rynkowe i ekonomiczne.

Instrumenty konkurowania to narzędzia i sposoby pozyskiwania klientów (na rynku zbytu) lub zasobów (na rynku zaopatrzenia) oraz wyróżniania się na tle konkurentów prowadzące do osiągnięcia celów danego przedsiębiorstwa na rynku (Gąsowska, 2018, s. 56). Przedsiębiorstwa usługowe mogą wykorzystywać następujące, związane z logistyką, instrumenty konkurowania: minimalizację całkowitych kosztów logistycznych, cenę, poziom obsługi ostatecznego klienta, elastyczność, zapewnienie jak najkrótszego czasu realizacji usługi, jakość, dostępność, zacieśnianie współpracy z dostawcami i odbiorcami.

Proces konkurowania jest ciągły i dynamiczny, w konsekwencji pozycja konkurencyjna jest wynikiem konkurowania w danym sektorze, rozpatrywanym na tle wyników osiągniętych przez konkurentów, i zarazem nową podstawą do kontynuacji konkurowania, zależną od tej pozycji (Stankiewicz, 2011, s. 150). Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw usługowych na rynku zaopatrzenia i zbytu jest uwarunkowana umiejętnością kreowania i wdrażania sprawnych i skutecznych procesów logistycznych na tych rynkach. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa usługowego wymaga strategicznego podejścia do kreowania działań i rozwiązań logistycznych, określane go przez naukowców jako zarządzanie logistyczne. Zarządzanie logistyczne jest działalnością kreującą całościową koncepcję przedsięwzięć logistycznych, uwzględniającą ich przebieg zarówno w przedsiębiorstwie, jak i u partnerów, oraz koordynację realizacji (w szerokim znaczeniu) tej koncepcji przez odpowiednie jednostki organizacyjne z wykorzystaniem właściwych instrumentów kierowania i kontroli (Krawczyk, 2001, s. 68).

Współczesne przedsiębiorstwa usługowe mogą wykorzystywać logistykę zarówno jako główny element służący osiągnięciu zamierzonej pozycji konkurencyjnej, jak i element wzmacniający przyjęty przez przedsiębiorstwo sposób osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej. Działania i rozwiązania logistyczne powinny być dostosowane do specyficznej sytuacji konkretnego przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych jest uwarunkowane wdrożeniem zarządzania logistycznego, realizowanego w przedsiębiorstwie na poziomie

strategicznym i operacyjnym. Podjęte na poziomie strategicznym decyzje dotyczące rozwiązywania podstawowych problemów i zadań logistyki i ich wdrożenie mają wpływ na źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zaopatrzenia i zbytu. Posiadany logistyczny potencjał konkurencyjności i określona przewaga konkurencyjna na rynkach zaopatrzenia i zbytu determinują strategię i instrumenty stosowane na tych rynkach, aby osiągnąć wybraną przewagę konkurencyjną i zamierzoną pozycję konkurencyjną. Właściwe operacyjne zarządzanie procesami logistycznymi umożliwia przedsiębiorstwu usługowemu realizację celów strategicznych, szybkie i adekwatne reagowanie na zmieniające się życzenia i oczekiwania klientów, zagrożenia, zakłócenia oraz okazje, ograniczenie ryzyka, w przypadku wystąpienia czynników ryzyka redukcję skutków powstałych strat, utrzymanie dobrej reputacji, zapewnienie ciągłości działalności, zmniejszenie kosztów, lepsze wykorzystanie aktywów, wzrost jakości obsługi klienta, płynności finansowej, rentowności, a w konsekwencji wzrost efektywności operacyjnej.

## Metodyka badań

Prezentowane w artykule wyniki badań empirycznych pochodzą z obszernych badań dotyczących analizy systemów logistycznych i zarządzania procesami logistycznymi w polskich przedsiębiorstwach usługowych w latach 2016–2018 w kontekście budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzono w 2019 r. metodą wywiadu bezpośredniego z menedżerami odpowiedzialnymi za logistykę w badanych firmach z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego.

Badaniom poddano 115 losowo wybranych małych, średnich i dużych przedsiębiorstw usługowych z północno-wschodniej Polski, charakteryzujących się zróżnicowaną pozycją konkurencyjną na rynku. Największą grupę badanych organizacji stanowiły małe przedsiębiorstwa (49,6%). W badaniu wzięły udział także 44 średnie przedsiębiorstwa, co stanowiło 38,2% badanej populacji. Najmniejszą część w badanej grupie stanowiły duże przedsiębiorstwa (12,2%).

Ankietowane organizacje prowadziły bardzo zróżnicowaną działalność usługową: usługi konserwacyjno-remontowe (17,4%), usługi transportowe (15,7%), pozostałe usługi indywidualne (14,8%), usługi związane z zakwaterowaniem (7,8%), usługi finansowe (6,1%), usługi komunalne (5,2%), usługi związane z żywnością (5,2%), usługi w zakresie edukacji (4,3%), usługi w zakresie opieki zdrowotnej (4,3%), usługi związane z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki i usługi powiązane (3,5%), usługi naprawy pojazdów samochodowych

(3,5%), usługi związane z naprawą i konserwacją komputerów i artykułów użytku osobistego i domowego (3,5%), usługi związane z naprawą, konserwacją i instalowaniem maszyn i urządzeń (3,5%), usługi związane ze sportem, rozrywką i rekreacją (2,6%), usługi reklamowe (1,7%), usługi związane z zatrudnieniem (0,9%).

Wśród badanych przedsiębiorstw największą grupę tworzyły firmy funkcjonujące na rynku od 10 do 20 lat (30,4%). Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku od 5 do 10 lat stanowiły 27,0% badanej populacji. Zbadano także 29 przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku powyżej 20 lat (25,2%). Najmniejszy udział w badanej populacji miały przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku krócej niż 5 lat (17,4%).

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (82,6%) prowadziła działalność na rynku krajowym. Jedynie 20 ze 115 badanych przedsiębiorstw prowadziło działalność międzynarodową. Wśród nich największą grupę stanowiły firmy o udziale eksportu w wartości sprzedaży do 10% (11,3% badanej próby przedsiębiorstw). Drugą co do wielkości grupą wśród przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym były firmy o udziale eksportu w wartości sprzedaży od 10 do 30% (5,2% badanej próby przedsiębiorstw). Przedsiębiorstwa o udziale eksportu w wartości sprzedaży powyżej 50% stanowiły 0,9% badanej próby przedsiębiorstw. Badane przedsiębiorstwa o międzynarodowym zasięgu działalności eksportowały swoje usługi przede wszystkim do Unii Europejskiej. Wśród badanych przedsiębiorstw dominowały firmy mające wyłącznie polski kapitał (93,0%). Zdecydowana większość badanej próby przedsiębiorstw (82,9%) nie należała do grupy kapitałowej.

W opracowaniu przedstawiono wybrane wyniki badań dotyczące wpływu logistyki na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw usługowych.

## Uwarunkowania logistyki w zarządzaniu badanymi przedsiębiorstwami — wybrane aspekty

W celu identyfikacji podstawowych kierunków w zarządzaniu badanymi przedsiębiorstwami w latach 2016–2018 respondenci zostali poproszeni o wskazanie, jakie podstawowe cele były realizowane w przedsiębiorstwie w analizowanym okresie (tabela 1). W latach 2016–2018 najwięcej uczestników badania wskazało, że celem podstawowym była maksymalizacja zysku (51,3% w 2016 r., 50,4% w 2017 i 2018 r.). Drugim najczęściej wskazywanym podstawowym celem przedsiębiorstwa była maksymalizacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa, czyli dążenie do maksymalizacji korzyści właścicieli kapitału z równoczesnym uwzględnieniem oczekiwań pozostałych grup interesariuszy (47,8% w 2016 r., 48,7% w 2017 i 2018 r.). W dalszej kolejności respondenci wskazywali, że podstawowym celem przedsiębiorstwa w analizowanym okresie były: maksymalizacja wartości dla właścicieli (20,9% w latach 2016–2018), przetrwanie i rozwój (18,3% w 2016 r., 17,4% w 2017 r., 16,5% w 2018 r.), maksymalizacja sprzedaży (17,4% w latach 2016–2018). Najmniejszy odsetek badanej próby stanowiły przedsiębiorstwa, które uznały za podstawowy cel działalności maksymalizację wzrostu (2,6% w latach 2016–2018). Większość uczestników badania wybrała więcej niż jeden cel podstawowy przedsiębiorstwa. Analiza wyników badań pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, że badane firmy dążyły przede wszystkim do realizacji powiązanych celów.

Coraz istotniejszym wyzwaniem współczesnych przedsiębiorstw jest zrównoważony rozwój. W latach 2016–2018 wzrósł odsetek badanych firm, których podstawowym celem było równoważenie celów eko-

Tabela 1

Podstawowe cele badanych przedsiębiorstw w latach 2016–2018 (%)

Wyszczególnienie	Lata		
	2016	2017	2018
Maksymalizacja zysku	51,3	50,4	50,4
Maksymalizacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa	47,8	48,7	48,7
Maksymalizacja wartości dla właścicieli	20,9	20,9	20,9
Przetrwanie i rozwój	18,3	17,4	16,5
Maksymalizacja sprzedaży	17,4	17,4	17,4
Równoważenie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych	14,8	16,5	20,9
Osiągnięcie zakładanego udziału w rynku	6,1	6,1	6,1
Maksymalizacja wzrostu	2,6	2,6	2,6

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

onomicznych, społecznych i ekologicznych, jednakże organizacje te miały niewielki udział w badanej populacji (14,8% w 2016 r., 16,5% w 2017 r., 20,9% w 2018 r.). Należy tu podkreślić, że dążenie do maksymalizacji rynkowej wartości przedsiębiorstwa nie pozostaje w sprzeczności z realizacją oczekiwań pozostałych interesariuszy. Maksymalizacja wartości dla właścicieli również nie musi odbywać się kosztem braku realizacji oczekiwań innych interesariuszy.

Analizie poddano również cele logistyczne badanych przedsiębiorstw w latach 2016–2018. Zdecydowana większość uczestników badania wskazała, że w 2016 r. celami logistycznymi przedsiębiorstwa były: poprawa obsługi klienta (73,9%), redukcja kosztów logistycznych (65,2%) oraz wzrost elastyczności przedsiębiorstwa (62,6%). Kolejnymi najczęściej wskazywanymi celami logistycznymi były: wzrost przychodów przedsiębiorstwa (45,2%), zwiększenie płynności finansowej (43,5%), wspomaganie procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (40,9%), ograniczenie niepewności i ryzyka prowadzonej działalności (38,2%), kształtowanie systemu logistycznego pozwalającego na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa (36,5%), kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (33,9%), budowanie odporności na zakłócenia (33,0%).

Najczęściej wskazywanymi przez respondentów celami logistycznymi przedsiębiorstwa w 2017 r. były: poprawa obsługi klienta (75,7%), redukcja kosztów logistycznych (66,1%), wzrost elastyczności przedsiębiorstwa (64,4%), wzrost przychodów przedsiębiorstwa (46,1%), zwiększenie płynności finansowej (43,5%), wspomaganie procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (43,5%), ograniczenie niepewności i ryzyka prowadzonej działalności (39,1%), kształtowanie systemu logistycznego pozwalającego na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa (36,5%), kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (36,5%), budowanie odporności na zakłócenia (33,0%).

W 2018 r. najwięcej uczestników badania wskazało, że celami logistycznymi przedsiębiorstwa były: poprawa obsługi klienta (75,7%), wzrost elastyczności przedsiębiorstwa (67,8%), redukcja kosztów logistycznych (66,1%), wzrost przychodów przedsiębiorstwa (46,1%), zwiększenie płynności finansowej (43,5%), wspomaganie procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (42,6%), ograniczenie niepewności i ryzyka prowadzonej działalności (39,1%), kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (37,4%), kształtowanie systemu logistycznego pozwalającego na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa (36,5%), budowanie odporności na zakłócenia (34,8%).

Analiza wyników badań pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, że jedynie 14 z 115 badanych przedsiębiorstw (12,2%) w latach 2016–2018 nie miało wyraźnie sprecyzowanych celów logistycznych. W zdecydowa-

nej większości badanych firm działania i rozwiązania logistyczne ukierunkowane były na poprawę obsługi klienta, redukcję kosztów logistycznych oraz wzrost elastyczności przedsiębiorstwa. Prawie co trzeci respondent wskazywał, że w badanym przedsiębiorstwie celem logistycznym było kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Z drugiej strony jednak ponad 40% uczestników badania wskazywało, że w ich przedsiębiorstwie celem logistycznym było wspomaganie procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej. Szczegółowe zestawienie wymienianych przez respondentów celów logistycznych badanych przedsiębiorstw w latach 2016–2018 zaprezentowano w tabeli 2.

Badania pokazały, że w 2016 r. prawie w co piątą badaną firmie cele logistyczne nie były powiązane z misją i celami przedsiębiorstwa jako całość. W analizowanym okresie z roku na rok coraz więcej badanych firm miało cele logistyczne powiązane z misją i celami przedsiębiorstwa jako całość (67,8% w 2016 r., 69,6% w 2017 r., 73,9% w 2018 r.). Wyniki badań pozwoliły na stwierdzenie, że w zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw w latach 2016–2018 cele logistyczne wspomagały osiągnięcie nadrzędnego celu, wytyczającego główne kierunki oraz sposoby działania.

W latach 2016–2018 w 19 badanych przedsiębiorstwach mających sformułowane cele logistyczne formalnie nie określono, jak osiągnąć te cele. W analizowanym okresie 71,3% badanej próby przedsiębiorstw miało określone cele logistyczne w planach operacyjnych. W 2016 r. 32 badane przedsiębiorstwa włączały cele logistyczne do planowania strategicznego (27,8%). W kolejnych latach wzrósł udział przedsiębiorstw włączających cele logistyczne do planowania strategicznego (31,3% w 2017 r., 32,2% w 2018 r.). W latach 2016–2018 badane przedsiębiorstwa, które uwzględniły cele logistyczne w planach strategicznych, stworzyły również operacyjne plany realizacji celów logistycznych.

Przedmiotem badania było także znaczenie logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem w latach 2016–2018 (tabela 3). Analiza wyników badań pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, że w latach 2016–2018 w zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw logistyka miała istotny wpływ na jakość obsługi klienta (69,5% w 2016 r., 70,4% w 2017 i 2018 r.), kreowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej (63,5% w 2016 r., 65,2% w 2017 i 2018 r.), redukcję kosztów operacyjnych (61,7% w 2016 r., 63,5% w 2017 r., 64,3% w 2018 r.), elastyczność przedsiębiorstwa (60,9% w 2016 r., 61,7% w 2017 i 2018 r.) oraz wzrost przychodów operacyjnych (59,1% w 2016 r., 60,0% w 2017 i 2018 r.). W dalszej kolejności respondenci wskazywali na następującą rolę logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem: logistyka ma istotny wpływ na zwiększenie płynności finansowej (45,2% w latach 2016–2018), w logistyce

Tabela 2

Cele logistyczne badanych przedsiębiorstw w latach 2016–2018 (%)

Wyszczególnienie	Lata		
	2016	2017	2018
Poprawa obsługi klienta	73,9	75,7	75,7
Redukcja kosztów logistycznych	65,2	66,1	66,1
Wzrost elastyczności przedsiębiorstwa	62,6	64,4	67,8
Wzrost przychodów przedsiębiorstwa	45,2	46,1	46,1
Zwiększenie płynności finansowej	43,5	43,5	43,5
Wspomaganie procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	40,9	43,5	42,6
Ograniczenie niepewności i ryzyka prowadzonej działalności	38,2	39,1	39,1
Kształtowanie systemu logistycznego pozwalającego na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa	36,5	36,5	36,5
Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	33,9	36,5	37,4
Budowanie odporności na zakłócenia	33,0	33,0	34,8
Analiza i optymalizacja procesów logistycznych	24,4	25,2	25,2
Wzrost wrażliwości na wymagania odbiorców	23,5	24,4	24,4
Budowanie zaufania klientów	16,5	16,5	16,5
Nadanie logistyce zrównoważonego charakteru	11,3	13,9	18,3
Wzrost innowacyjności logistyki	9,6	9,6	9,6

Źródło: jak tab. 1.

operacyjnej tkwi nadal bardzo duży potencjał poprawy (43,5% w 2016 r., 45,2% w 2017 r., 46,1% w 2018 r.), logistyka ma istotny wpływ na wartość przedsiębiorstwa (41,7% w 2016 i 2017 r., 42,6% w 2018 r.), logistyka ma istotny wpływ na redukcję ryzyka operacyjnego (40,9% w latach 2016–2018).

Jak wynika z tabeli 3, liczną grupę stanowiły przedsiębiorstwa w których działania i rozwiązania logistyczne były jedynie wynikiem reakcji na uwarunkowania rynkowe (38,3% w 2016 r., 37,4% w 2017 r., 35,7% w 2018 r.). Z drugiej strony jednak w prawie co trzecim przedsiębiorstwie logistyka miała coraz bardziej profesjonalny i zorganizowany charakter (32,2% w 2016 r., 33,0% w 2017 r., 36,5% w 2018 r.). Liczną grupę stanowiły też firmy, w których działania i rozwiązania logistyczne przenikały całe przedsiębiorstwo i służyły koordynacji przepływów i informacji bez podejmowania współpracy z podmiotami gospodarującymi uczestniczącymi w dostarczeniu produktu do klienta (27,8% w 2016 r., 28,7% w 2017 i 2018 r.). Jedynie w 15,7% badanych firm działania i rozwiązania logistyczne przenikały całe przedsiębiorstwo i służyły koordynacji przepływów i informacji w całym łańcuchu dostaw, co przyczyniało się do kreowania większej wartości dla klienta. Badania ukazały, że liczną, z roku na rok powiększającą się grupę stanowiły przedsiębiorstwa, w których logistyce operacyjnej tkwił nadal bardzo duży potencjał poprawy (43,5% w 2016 r., 45,2% w 2017 r., 46,1% w 2018 r.).

Na podstawie analizy wyników badań można sformułować wniosek, że w latach 2016–2018 najbardziej

wzrósł odsetek przedsiębiorstw, w których logistyka była narzędziem zrównoważonego rozwoju, była uwzględniana w ogólnej strategii przedsiębiorstwa, miała coraz bardziej profesjonalny i zorganizowany charakter, zwiększała odporność przedsiębiorstwa na zakłócenia, była zadaniem zarządzania na najwyższym szczeblu.

Badania potwierdziły, że kluczowym zadaniem zarządzania przedsiębiorstwem usługowym jest zapewnienie mu odpowiedniego poziomu konkurencyjności. W zdecydowanej większości przedsiębiorstw objętych badaniami celami logistycznymi były: poprawa obsługi klienta, redukcja kosztów logistycznych oraz wzrost elastyczności przedsiębiorstwa. Cele podstawowe, misja, strategiczne cele rynkowe i finansowe oraz cele logistyczne determinowały system logistyczny oraz zarządzanie procesami logistycznymi w większości badanych przedsiębiorstw. Zdecydowana większość firm starała się adekwatnie reagować na zmieniające się uwarunkowania rynkowe oraz wychwytywać i wykorzystywać pojawiające się okazje bez określenia celów logistycznych w planach strategicznych, co nie zapewniało im systemowego, konsekwentnego dążenia do realizacji wytyczonych celów.

Logistyka w zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw miała istotny wpływ na jakość obsługi klienta, kreowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, redukcję kosztów, wzrost elastyczności oraz wzrost przychodów operacyjnych. Wyniki badań pozwoliły na stwierdzenie, że w wielu przedsiębiorstwach stosowane działania i rozwiązania logistyczne



Tabela 3

Znaczenie logistyki w zarządzaniu badanymi przedsiębiorstwami w latach 2016–2018 (%)

Wyszczególnienie	Lata		
	2016	2017	2018
Logistyka ma istotny wpływ na jakość obsługi klienta	69,5	70,4	70,4
Logistyka ma istotny wpływ na kreowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej	63,5	65,2	65,2
Logistyka ma istotny wpływ na redukcję kosztów operacyjnych	61,7	63,5	64,3
Logistyka podwyższa elastyczność przedsiębiorstwa	60,9	61,7	61,7
Logistyka ma istotny wpływ na wzrost przychodów operacyjnych	59,1	60,0	60,0
Logistyka ma istotny wpływ na zwiększenie płynności finansowej	45,2	45,2	45,2
W logistyce operacyjnej tkwi nadal bardzo duży potencjał poprawy	43,5	45,2	46,1
Logistyka ma istotny wpływ na wartość przedsiębiorstwa	41,7	41,7	42,6
Logistyka ma istotny wpływ na redukcję ryzyka operacyjnego	40,9	40,9	40,9
Działania i rozwiązania logistyczne są jedynie wynikiem reakcji na uwarunkowania rynkowe	38,3	37,4	35,7
Logistyka podwyższa odporność przedsiębiorstwa na zakłócenia	34,8	34,8	38,3
Logistyka ma istotny wpływ na zmniejszenie poziomu zapasów	33,9	33,9	33,9
Logistyka ma istotny wpływ na redukcję kosztów transportu	33,0	33,0	33,0
Logistyka ma coraz bardziej charakter profesjonalny i zorganizowany	32,2	33,0	36,5
Logistyka ma istotny wpływ na zwiększenie produktywności zasobów	32,2	33,0	33,0
Działania i rozwiązania logistyczne przenikają całe przedsiębiorstwo i służą koordynacji przepływów i informacji	27,8	28,7	28,7
Logistyka jest uwzględniana w ogólnej strategii przedsiębiorstwa	23,5	25,2	28,7
Logistyka jest zadaniem zarządzania na najwyższym szczeblu	23,5	24,3	27,0
System informacyjny ma duży wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, wzrost udziału w rynku i osiągnięcie przewagi nad konkurentami	16,5	16,5	16,5
Działania i rozwiązania logistyczne przenikają całe przedsiębiorstwo i służą koordynacji przepływów i informacji w całym łańcuchu dostaw	15,7	15,7	15,7
Logistyka ma istotny wpływ na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa	11,3	11,3	11,3
Logistyka jest narzędziem zrównoważonego rozwoju	7,0	8,7	13,0

Źródło: jak tab. 1.

nie umożliwiały kreowania możliwie największej wartości dla klienta. Zdaniem ponad 40% respondentów w logistyce operacyjnej tkwił nadal bardzo duży potencjał poprawy. Badania potwierdziły, że logistyka istotnie wpływa na zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami usługowymi, wzrost jakości obsługi klienta, redukcję kosztów, wzrost elastyczności, zwiększenie przychodów operacyjnych, poprawę płynności finansowej, redukcję ryzyka, budowanie odporności na zakłócenia, lepsze dostosowywanie się do zmieniających się uwarunkowań, wzrost efektywności operacyjnej, a w konsekwencji budowanie konkurencyjności.

Artykuł stanowi pierwszą część opracowania, którego celem jest przedstawienie wpływu logistyki na konkurencyjność przedsiębiorstwa usługowego we współczesnych uwarunkowaniach na przykładzie wybranych przedsiębiorstw usługowych. W drugiej części opracowania, na podstawie przeprowadzonych badań, zostanie podjęta próba pogłębionej analizy systemów logistycznych i zarządzania procesami logistycznymi w badanych przedsiębiorstwach usługowych w kontekście budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa i oceny wpływu logistyki na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw.

## Bibliografia/References

- Adamkiewicz-Drwiłło, H. G. (2010). *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora.
- Autry, C. W., Zacharia Z. G., Lamb C. W. (2008). A logistics strategy taxonomy. *Journal of Business Logistics*, 29(2), 27–51. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00086.x>
- Bednarz, J. (2013). *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich na przykładzie wybranych branż*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

- Blaik, P. (2019). O wymiarach współczesnej logistyki i potrzebie ich kompleksowego wdrażania w praktyce przedsiębiorstw. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (6), 11–19. <https://doi.org/10.33226/1231-2037.2019.6.2>
- Buła, P., Żak, A. (2017). Dyfuzja wspólnych działań w kierunku idei społecznej odpowiedzialności biznesu — CSR 3.0+. W: A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego* (s. 405–425). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Chikán, A. (2008). National and firm competitiveness: a general research model. *Competitiveness Review*, 18(1/2), 20–28. <https://doi.org/10.1108/10595420810874583>
- Christopher, M., Holweg, M. (2017). Supply chain 2.0 revisited: a framework for managing volatility-induced risk in the supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/ijpdlm-09-2016-0245>
- Ciesielski, M. (2010). Strategiczna rola łańcuchów dostaw. W: M. Ciesielski, J. Długosz (red.), *Strategie łańcuchów dostaw* (s. 32–48). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Czubała, A., Jonas, A., Smoleń, T. i Wiktor J. W. (2012). *Marketing usług*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Długosz, J. (2009). Istota, cechy i znaczenie technologii logistycznych. W: J. Długosz (red.), *Nowoczesne technologie w logistyce*, 13–32. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Dzikowska, M., Gorynia, M., Jankowska, B. (2016). Teoretyczne, empiryczne i metodologiczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw. W: M. Dzikowska, M. Gorynia, B. Jankowska (red.), *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu gospodarczego i po jego wystąpieniu*, s. 98–131. Warszawa: Difin.
- Flak, O., Głód, G. (2014). Weryfikacja zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wyniki badań empirycznych. *Przegląd Organizacji*, (10), 4–10. <https://doi.org/10.33141/po.2014.10.01>
- Gajdzik, B. (2012). Istota, determinanty i typy zaufania w łańcuchu wartości dodanej. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (4), 16–24.
- Gąsowska, M. K. (2015). Innowacje logistyczne w przedsiębiorstwie usługowym. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (12), I–VI.
- Gąsowska, M. K. (2016). Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa świadczącego usługi logistyczne. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (10), 23–29.
- Gąsowska, M. K. (2018). *Logistyka a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Gołębska, E., Bentyń, Z., Gołębski M. (2017). *Logistyka usług. Aktualne trendy rozwoju. Najnowsze wyniki badań. Sprawdzone metody zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gołębska, E. (2009). *Logistyka w gospodarce światowej*. Warszawa: C.H. Beck.
- Gołębska, E., Tyc-Szmił, K., Brauer, J. (2008). *Logistyka w usługach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grawe, S. J. (2009). Logistics innovation: a literature — based conceptual framework. *International Journal of Logistics Management*, 20 (3), 360–377. <https://doi.org/10.1108/09574090911002823>
- Gruchmann, T., Schmidt, I., Lubjuhn, S., Seuring, S., Bouman, M. (2018). Informing logistics social responsibility from a consumer-choice-centered perspective. *International Journal of Logistics Management*, 30(1), 96–116. <https://doi.org/10.1108/ijlm-07-2018-0169>
- Harrison, A., van Hoek, R. (2010). *Zarządzanie logistyką*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ibrahim, H. W., Zailani, S., Tan K. C. (2015). A content analysis of global supply chain research. *Benchmarking: An International Journal*, 22(7), 1429–1462. <https://doi.org/10.1108/bij-04-2013-0038>
- Kachniwska, M. (2009). *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kawa, A. (2017). *Orientacja sieciowa przedsiębiorstw branży usług logistycznych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Kisperska-Moroń, D., Płaczek, E., Piniński R. (2003). *Zarządzanie logistyczne w firmach usługowych*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Kisperska-Moroń, D. (2017). Zmiana wymogów w zakresie kompetencji menedżerskich we współczesnych łańcuchach dostaw. W: D. Kisperska-Moroń, K. Niestrój, M. Światała (red.), *Budowanie łańcuchów dostaw jutra w świetle teorii i wyników badań*, 256–267. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Krawczyk, S. (2001). *Zarządzanie procesami logistycznymi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krawiec, S. (2009). Pozyskiwanie wiedzy jako źródło innowacyjności przedsiębiorstwa transportowego. W: M. Michałowska (red.), *Transport w gospodarce opartej na wiedzy* (s. 52–62). Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Lin, Y., Shi, Y., Zhou, L. (2010). Service supply chain: nature, evolution, and operational implications. W: G. Q. Huang, K. L. Mak i P. G. Maropoulos (red.), *Advances in intelligent and soft computing*, 1189–1204. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Matwiejczuk, R. (2014). *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Multaharju, S., Lintukangas, K., Hallikas, J., Kähkönen, A.-K. (2017). Sustainability-related risk management in buying logistics services — an exploratory cross-case analysis. *International Journal of Logistics Management*, 28(4), 1351–1367. <https://doi.org/10.1108/ijlm-05-2016-0134>
- Nilsson, F. R. (2019). A complexity perspective on logistics management: Rethinking assumptions for the sustainability era. *International Journal of Logistics Management*, 30(3), 681–698. <https://doi.org/10.1108/ijlm-06-2019-0168>
- Nowicka, K. (2019). *Technologie cyfrowe jako determinanta transformacji łańcuchów dostaw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Pierścionek, Z. (2011). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Romanowska, M., Melnarowicz, K. (2020). Strategies for innovative business in business groups. *Przegląd Organizacji*, (3), 3–11.
- Romanowska, M. (2009). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stankiewicz, M. J. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora.
- Stankiewicz, M. J. (2009). Konkurencyjność przedsiębiorstwa — jej istota i źródła. W: M. Haffer, W. Karaszewski (red.), *Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, 71–84. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Stankiewicz, M. J. (2011). Konkurencyjność przedsiębiorstwa. W: B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz, S. Sudol, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, 147–177. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szymonik, A. (2012). Logistyczny system informacyjny przedsiębiorstwa. W: A. Szymonik (red.), *Logistyka produkcji. Procesy. Systemy. Organizacja*, 161–191. Warszawa: Difin.

- Światowiec-Szczepańska, J. (2011). Strategiczne narzędzia konkurencyjności. W: E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, 309–344. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Teece, D., Peteraf, M., Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Zaheer, N., Trkman, P. (2017). An information sharing theory perspective on willingness to share information in supply chains. *International Journal of Logistics Management*, 28(2), 417–443. <https://doi.org/10.1108/ijlm-09-2015-0158>
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

**Dr hab. Magdalena K. Gąsowska**

Adiunkt w Zakładzie Innowacji Rynkowych i Logistyki Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. W 2019 r. Rada Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej nadała jej stopień doktora habilitowanego nauk społecznych w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu i jakości. Do jej głównych obszarów zainteresowań naukowych należą: strategie logistyczne, zarządzanie systemami logistycznymi, logistyka zaopatrzenia, logistyka produkcji, logistyka dystrybucji, strategiczne i operacyjne zarządzanie przedsiębiorstwem, logistyka w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Autorka kilkudziesięciu publikacji z zakresu logistyki. Organizatorka i kierownik specjalności Zarządzanie logistyką, Podyplomowego Studium Logistyki, Podyplomowych Studiów Innowacyjna Logistyka w MŚP oraz Podyplomowych Studiów Menedżerskich.

**Dr hab. Magdalena K. Gąsowska**

Assistant professor at the Department of Market Innovation and Logistics at the Faculty of Management at the University of Warsaw. In 2019, the Collegium of Management and Finance of the Warsaw School of Economics awarded her the degree of habilitated doctor in the social sciences in the discipline of management science and quality. Her main areas of scientific interest include: logistics strategies, logistics systems management, procurement logistics, production logistics, distribution logistics, strategic and operational enterprise management, logistics in building the enterprise's competitiveness. The author of several dozen publications in the field of logistics. The organizer and head of the Specialization in Logistics Management, Postgraduate Studies in Logistics, Postgraduate Studies in Innovative Logistics in SMEs and Postgraduate Management Studies.

Material Economy and Logistics Journal

[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)

**Gospodarka Materiałowa i Logistyka**

[www.gmil.pl](http://www.gmil.pl)

ZNAJDZIESZ NAS TU

**www.gmil.pl**

**tel. 795 155 583**

**ul. Podwale 17**

**00-252 Warszawa**

