

Przypisy/Notes

- ¹ Materiały wewnętrzne firmy Siegania-Aubi.
- ² *Key Performance Indicators*, KPI — finansowe i niefinansowe wskaźniki stosowane jako mierniki w procesach pomiaru stopnia realizacji celów organizacji.
- ³ Metoda polega na zadaniu następujących pytań: Co? Dlaczego? Kiedy? Jak? Gdzie? Kto? Za ile? Pytania te dotyczą badanego problemu. Zob. Ingaldi & Nowakowska, 2016, s. 39–41.
- ⁴ Instrument ten został opracowany przez S. Toyodę i został użyty po raz pierwszy w słynnym Toyota Production System, a obecnie jest stosowany w fazie analizy metodyką DMAIC, która należy do Six Sigma. Celem analizy jest dojście do opisu przyczyn problemu. Ścieżka używana do zlokalizowania prawdziwych przyczyn problemu jest iteracyjna. <https://www.system-kanban.pl/> (pobrano 13.04.2022).
- ⁵ Wewnętrzny system do zarządzania szczegółowym harmonogramowaniem produkcji i danymi o uzysku w czasie rzeczywistym, zbierania danych produkcyjnych i maszynowych.

Bibliografia/References

- Brussee, W. (2004). *Statistics for Six Sigma made easy*. McGraw Hill.
- Cyfert, S. (2006). *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Franke, E. (2016). Kaizen jako metoda ciągłego doskonalenia, służąca do pozyskania wiedzy w organizacji uczącej się. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska*, (87), 93–103.
- Gaitanides, M. (2012). *Prozessorganisation. Entwicklung, Ansätze und Program des Managements von Geschäftsprozessen*, Verlag Franz Vahlen.
- Grajewski, P. (2010). Uwarunkowania i paradygmaty jako kategorie opisu rzeczywistości. W: M. Czerska, & A. A. Szpiter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*. C.H.Beck.
- Horvath & Partners (red.) (2005). *Prozessmanagement umsetzen*. Schaeffer-Poeschel Verlag.
- Imai, M. (2006). *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*. MT Biznes, Kaizen Institute.
- Ingaldi, M., & Nowakowska, K. (2016). Wykorzystanie metody 5W2H do doskonalenia produkcji wentylatorów. *Archiwum Wiedzy Inżynierskiej*, 1(1) 39–41, www.qpij.pl/archiwum_wiedzy_inzynierskiej (pobrano 11.04.2022).
- Kucińska-Landwójtowicz, A. (2015). *Uwarunkowania rozwoju koncepcji ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2015 (pobrano 27.03.2022).
- Nogalski, M. (2010). Lean Management. W: M. Czerska, & A. A. Szpiter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*. C.H.Beck.
- Nowosielski, S. (2014). Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia. Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem — wiodące orientacje. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (340).
- Schmelzer, H. J., & Sesselman, W. (2003). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*. Hanser.
- Trenkner, M. (2012). Dylematy związane z implementacją współczesnych koncepcji i metod zarządzania. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 16(3, cz. 2), 95–107.
- Urbaniak, M. (2010). *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Witt, T., & Witt, T. (2010). *Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP). Konzept-System-Massnahmen*. Winmühle Verlag.
- Wolniak, R. (2005). Modele ciągłego doskonalenia stosowane w Six Sigma. *Problemy Jakości*, (5), 15–20.

Dr inż. Iwona Pisz

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Logistyki i Marketingu w Instytucie Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Opolskiego. Członek Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Polskiego Towarzystwa Logistycznego, Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą oraz członek komitetów redakcyjnych i recenzentka w czasopiśmie zagranicznych. Autorka lub współautorka ponad stu publikacji naukowych.

Dr Sabina Wyrwich-Płotka

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Logistyki i Marketingu w Instytucie Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Opolskiego. Przewodnicząca kolegium redakcyjnego studenckiego czasopisma internetowego „Opolskie Akademickie Forum Logistyki”. Autorka i współautorka kilkunastu publikacji naukowych w krajowych i międzynarodowych czasopiśmie.

Dr inż. Iwona Pisz

Doctor of Economic Sciences, assistant professor at the Department of Logistics and Marketing at the Institute of Management and Quality Sciences at the Opole University. Member of the Polish Production Management Society, Polish Logistics Society, Polish Knowledge Management Association and a Member of editorial committees and reviewer in foreign journals. Author or co-author of over one hundred scientific publications.

Dr Sabina Wyrwich-Płotka

Doctor of Economic Sciences, assistant professor at the Department of Logistics and Marketing at the Institute of Management and Quality Sciences at the Opole University. Chairwoman of the editorial board of the Student Online Journal "Opolskie Akademickie Forum Logistyki". Author and co-author of several scientific publications in national and international journals.

Mgr inż. Marlena Jaworska
 Uniwersytet Opolski
 ORCID: 0000-0001-9584-6030
 e-mail: marlena.jaworska@uni.opole.pl

Zdolności logistyczne w kształtowaniu obsługi klienta

Logistics capabilities in shaping the customer service

Streszczenie

Wciąż rosnąca konkurencja skłania przedsiębiorstwa do poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej. Istotnym elementem tworzenia tej przewagi jest obsługa klienta. Właściwie realizowana obsługa klienta pozwala osiągnąć satysfakcję i zadowolenie klienta, co umożliwia tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. Jednym ze sposobów właściwego kształtowania obsługi klienta są zdolności przedsiębiorstw, w tym zdolności logistyczne. Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia zdolności logistycznych w kształtowaniu obsługi klienta. W artykule przedstawiono (1) koncepcję zdolności logistycznych, (2) istotę, fazy i elementy obsługi klienta, (3) transformację podejścia do obsługi klienta w kierunku obsługi logistycznej oraz wskazano (4) zdolności logistyczne mające największy udział w kształtowaniu obsługi klienta.

Słowa kluczowe:

zdolności przedsiębiorstwa, zdolności logistyczne, obsługa klienta

Abstract

The increasing competition encourages firms to search for sources of competitive advantage. An important element in creating this advantage is customer service. Properly implemented customer service allows to achieve customer satisfaction and contentment, which enables the formation and maintaining of competitive advantage. One of the methods of proper shaping of customer service are the capabilities of firms, including logistics capabilities. The aim of the article is to present the importance of logistics capabilities in shaping customer service. This article presents (1) the concept of logistics capabilities, (2) the essence, stages and elements of customer service, (3) transformation of the customer service approach towards logistics service and (4) identifies the logistics capabilities with the greatest contribution to the formation of customer service.

Keywords:

firm capabilities, logistics capabilities, customer service

JEL: L10, L19, M10, M19

Wstęp

Rosnąca konkurencja skłania przedsiębiorstwa do poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej. Istotnym elementem tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku jest obsługa klienta. Odpowiednio kształtowana i realizowana obsługa klienta pozwala osiągnąć satysfakcję klienta, co umożliwia tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Aby właściwie kształtować obsługę klienta, istotne jest zorientowanie na niego procesów zachodzących wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Orientacja procesów na klienta nie tylko umożliwia osiąganie przez niego satysfakcji, ale również pozwala na wykreowanie zachowań zapewniających rozwój przedsiębiorstwa (Pawłowska i in., 2010, s. 19–20). Wskazane procesy

należy rozumieć jako zdolności przedsiębiorstwa do osiągania założonych celów. Zgodnie ze strategią orientacji na klienta zdolności przedsiębiorstwa mają na celu zapewnienie wysokiego poziomu obsługi klienta, co zapewni przewagę konkurencyjną, wzrost wartości i rozwój przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest próba wskazania znaczenia zdolności logistycznych w kształtowaniu obsługi klienta. Zdolności przedsiębiorstwa, mające swój początek w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego, stanowią ważny element jego funkcjonowania. Istotne znaczenie w kategorii zdolności przedsiębiorstw mają zdolności logistyczne, które można wykorzystać w osiąganiu założonych przez przedsiębiorstwa celów. W tym artykule skupiono się na możliwym wykorzystaniu zdolności logistycz-

nych w kształtowaniu obsługi klienta. Odpowiednio zaplanowana i realizowana obsługa klienta, możliwa dzięki wykorzystaniu i rozwijaniu zdolności logistycznych, pozwala zaspokoić potrzeby klientów, co przekłada się na sukces przedsiębiorstwa.

Zdolności przedsiębiorstwa

Wciąż rosnąca konkurencja na rynku determinuje poszukiwanie przez przedsiębiorstwa nowych elementów pozwalających osiągać sukces przejawiający się w osiąganiu zamierzonych efektów ekonomicznych i rynkowych. Czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa są jego potencjały, na które składają się zasoby, zdolności oraz kompetencje (Blaik & Matwiejczuk, 2011). W niniejszym artykule skupiono się na zdolnościach przedsiębiorstw rozumianych jako zbiór umiejętności wykorzystania zasobów, prowadzących do osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa. W ten sam sposób zdolności określają R. Matwiejczuk (2014) oraz B. Godziszewski (2006, s. 12), wskazując, iż możliwości te są uwarunkowane zdolnością zasobów do realizacji różnorodnych zadań. Z kolei E. A. Morash i in. (1996) określają zdolności mianem zbioru umiejętności i wiedzy świadczących o możliwościach przedsiębiorstwa, których odpowiednie kształtowanie pozwala na efektywne wykorzystanie zasobów. Autorzy wskazują również na inny kluczowy aspekt zdolności przedsiębiorstw, a mianowicie na fakt, iż pozwalają one osiągnąć sukces i trwałą przewagę konkurencyjną.

Największy udział w kształtowaniu konkurencyjności przypisuje się w literaturze zdolnościom dynamicznym. Zagadnienie to zostało opisane przez wielu badaczy, przedstawiających ich genezę, istotę i podział, jednocześnie niewskazujących uniwersalnego zbioru zdolności, dzięki którym możliwe jest osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwa. D. J. Teece (2012) określa dynamiczne zdolności jako kompetencje wyższego rzędu, wskazujące na posiadane przez przedsiębiorstwa możliwości konsolidowania, tworzenia i zmiany zasobów, tak aby reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu. K. M. Eisenhardt i J. A. Martin (2000) za dynamiczne zdolności uznają procesy integracji wykorzystujące zasoby, a dokładniej procesy integracji, rekonfiguracji, pozyskiwania i uwalniania zasobów mających na celu dostosowanie się przedsiębiorstwa do zachodzących na rynku zmian. W swoich analizach C. L. Wang i A. K. Pervaiz (2007) podzielili zdolności dynamiczne na trzy grupy: (1) zdolności adaptacyjne, (2) zdolności absorpcyjne i (3) zdolności innowacyjne. Zdolności adaptacyjne są to umiejętności dostosowania się do pojawiających się zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Uzyskanie elastyczności możliwe jest tutaj poprzez wprowadzenie modyfikacji w sposobie funkcyj-

nowania przedsiębiorstwa. Zdolność absorpcyjna została przedstawiona przez autorów jako umiejętność pozyskiwania i wykorzystywania informacji płynących z otoczenia przedsiębiorstwa. Zdolności innowacyjne skupiają się na tworzeniu nowych rozwiązań w zakresie produktu, procesu produkcji, sposobu świadczenia usług czy sposobu funkcjonowania.

Analizując zdolności dynamiczne, warto również przedstawić badania prowadzone przez V. Ambrosiniego i in. (2009), którzy w odniesieniu do otoczenia wskazali na występowanie trzech poziomów zdolności dynamicznych, a mianowicie: przyrostowych, odnawiających się i regeneracyjnych. Stabilne otoczenie charakteryzuje się niewielkimi, powolnymi zmianami. Zachowując adaptacyjny charakter przedsiębiorstwa, bazując one na przyrostowych zdolnościach dynamicznych, które nie wpływają na zmianę zasobu, a jedynie przyczyniają się do jego rozwoju. Znacznie więcej wyzwań stoi przed przedsiębiorstwami funkcjonującymi w dynamicznym otoczeniu. Ciągłe zmiany pojawiające się w otoczeniu zmuszają przedsiębiorstwa do wykorzystywania zdolności pozwalających aktywnie reagować na zmienne potrzeby otoczenia. Zdolności te zostały nazwane przez autorów zdolnościami odnawiającymi się. Są one związane z modyfikowaniem lub rozszerzaniem zasobów przedsiębiorstwa w taki sposób, aby dokonać zmiany w sposobie użytkowania posiadanych zasobów. Zdolności regeneracyjne to zdolności występujące w bardzo niestabilnym otoczeniu, będące modyfikacją istniejących już w przedsiębiorstwie zdolności dynamicznych. Są efektem wielu pojawiających się w otoczeniu zmian, na które przedsiębiorstwo musi zareagować w bardzo krótkim czasie. W sytuacji, gdy dotychczasowe zdolności dynamiczne nie pozwalają przedsiębiorstwu właściwie wykorzystać zasobów, aby sprostać oczekiwaniom zmiennego otoczenia, pojawiają się zdolności regeneracyjne, które są zestawem nowych zdolności wcześniej niewykorzystywanych przez przedsiębiorstwo lub też koniecznymi modyfikacjami dotychczasowych zdolności dynamicznych.

Na potrzeby niniejszego artykułu skupiono się na zdolnościach logistycznych, a więc zdolnościach w zakresie logistyki, będących jednym z typów zdolności przedsiębiorstwa w kontekście funkcjonalnym. R. Matwiejczuk (2019) wskazuje na występowanie zdolności logistycznych w sferze realnej i regulacyjnej. Zdolności w sferze realnej związane są z takimi obszarami logistyki jak transport, magazynowanie, przeładunek, manipulowanie, pakowanie, znakowanie, konfekcjonowanie oraz komisjonowanie. Natomiast do zdolności strefy regulacyjnej autor zaliczył procesy informacyjno-decyzyjne i zarządcze, związane z synchronizowaniem przepływu materiałów, towarów oraz informacji w ramach przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw.

Zdolności logistyczne można rozpatrywać również z uwagi na ich charakter operacyjny i dynamiczny.

Logistyczne zdolności operacyjne są to standardowe czynności realizowane przez przedsiębiorstwo, dotyczące aktualnej działalności. Logistyczne zdolności dynamiczne natomiast skupiają się na modelowaniu w długim okresie różnorodnych zbiorów zasobów. Cechują się skuteczniejszym wykorzystaniem zasobów i mogą stać się podłożem zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwem (Matwiejczuk, 2021, s. 78).

Dokonując podziału zdolności logistycznych, należy przytoczyć badania przeprowadzone przez zespół badawczy ds. globalnej logistyki na Uniwersytecie Stanowym Michigan. W badaniu tym określono siedemnaście uniwersalnych zdolności logistycznych, które zostały podzielone na cztery kompetencje: (1) pozycjonowanie, (2) integrację, (3) zwinność i (4) pomiar (Goldsby & Stank, 2000). Swoją klasyfikację zdolności logistycznych przedstawiły również inne zespoły badawcze. Zespół złożony z T. P. Stanka i in. (2005) wskazał na istnienie zdolności logistycznych w zakresie czterech kategorii, a mianowicie: (1) koncentracji na kliencie, (2) zarządzania czasem, (3) integracji, (4) wymiany informacji i oceny. Badacze wskazali też możliwość wystąpienia zdolności w wybranych obszarach przedsiębiorstwa, jak również kluczowych zdolności logistycznych dotyczących przemieszczania i magazynowania towaru w łańcuchu dostaw. Z kolei E. A. Morash i in. (1996) przedstawili podział zdolności logistycznych ze względu na bliskość z klientem i doskonałość operacyjną. Na tej podstawie zwrócili uwagę na występowanie zdolności logistycznych zorientowanych na popyt, które są związane bezpośrednio z klientem i jego obsługą, oraz zdolności logistycznych zorientowanych na podaż, które skupiają się na niskich kosztach w zakresie dystrybucji i dostępności produktów. Swoją klasyfikację przedstawili również T. L. Esper i in. (2007), wskazując na występowanie następujących zdolności logistycznych: (1) zdolności do koncentracji się na kliencie, (2) zdolności do zarządzania dostawami, (3) zdolności do integracji, (4) zdolności do pomiaru i (5) zdolności do wymiany informacji.

Istota, fazy i elementy obsługi klienta

Obsługa klienta jest zagadnieniem szeroko opisywanym w literaturze przedmiotu. Jak dotąd pojawiło się wiele opracowań przedstawiających samą ideę obsługi klienta, jak również opisujących jej elementy, fazy oraz kluczowy wpływ na kształtowanie pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Obsługa klienta jest bez wątpienia jednym z elementów umożliwiających przedsiębiorstwom osiągnięcie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w warunkach dużej konkurencji (Coyle i in., 2010). Nie bez znaczenia pozostaje fakt, iż to dzięki wysokiemu poziomowi ob-

sługi klienta przedsiębiorstwa są w stanie zaspokoić rosnące wymagania klientów, zapewniając wartość dodaną, jaką jest wykonywanie obsługi.

Prowadząc rozważania nad zależnością między zdolnościami logistycznymi a obsługą klienta, należy przyjąć rozumienie obsługi klienta w kontekście koncepcji logistyki. Najtrafniejszym określeniem obsługi klienta jest wówczas definicja przedstawiona przez D. Kempny (2001, s. 16) ukazująca obsługę klienta jako system realizacji czynności w taki sposób, aby zapewnić satysfakcję klienta pomiędzy czasem od złożenia zamówienia do momentu jego otrzymania. Podobne ujęcie obsługi klienta przedstawia J. Długosz (2006), dodatkowo wskazując na trzy aspekty postrzegania logistycznej obsługi klienta — określając ją jako zadania związane z: (1) realizacją zamówienia, (2) zapewnianiem odpowiedniej jakości obsługi oraz (3) określaniem obsługi klienta jako podstawy zarządzania przedsiębiorstwem.

Obsługa klienta jest niezwykle obszernym zagadnieniem, obejmującym zarówno czynności związane z identyfikacją potrzeb klienta, utrzymaniem właściwych relacji z klientem, jak również realizacją wymagań klienta wynikających z potrzeby nabycia produktu. Złożoność problemu, jakim jest prawidłowe kształtowanie obsługi klienta, wymusza wskazanie czynności realizowanych przez przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia satysfakcji klienta w tym obszarze. W literaturze przedmiotu wyczerpująco opisano strukturę logistycznej obsługi klienta, dokonując jej podziału na trzy fazy, które przedstawia się jako: fazę przedtransakcyjną, transakcyjną i potransakcyjną. Do każdej z wyróżnionych faz przypisano cechy mające znaczenie dla klienta, a więc zadania, które powinny być podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu zapewnienia obsługi na wysokim poziomie. Tabela 1 przedstawia syntezę elementów poszczególnych faz obsługi klienta według wybranych autorów.

Na podstawie przytoczonych elementów logistycznej obsługi klienta można zauważyć, iż podstawą realizacji obsługi klienta jest opracowanie polityki obsługi i zapewnienie istnienia prawidłowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Sformalizowana polityka obsługi stanowi punkt wyjścia do dalszych zadań w zakresie obsługi klienta. Bez jasno sprecyzowanych celów i mierników obsługi klienta niemożliwe staje się właściwe realizowanie jej zadań. Jednocześnie niewłaściwie ukształtowana struktura organizacyjna uniemożliwia prowadzenie czynności mających na celu spełnienie potrzeb klienta. Autorzy są zgodni również co do kluczowych elementów fazy potransakcyjnej, a mianowicie rozpatrywania skarg i reklamacji oraz monitorowania produktu. Wskazanie tych dwóch aspektów jest jak najbardziej zrozumiałe. Klient powinien czuć się „zaopiekowany” pod względem obsługi również po zakończeniu transakcji kupna-sprzedaży. Najwięcej rozbieżności w identyfikowaniu elementów obsługi jednocześnie mających naj-

Tabela 1

Fazy i elementy obsługi klienta

Autor (rok)	Fazy obsługi klienta	Elementy obsługi klienta
Christopher & Peck (2005)	Przedstransakcyjna	Polityka klienta, zapewnienie elastyczności systemu, właściwa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa
	Transakcyjna	Długość cyklu zamawiania, wskaźnik realizacji zamówień, dostępność zapasów, dane o stanie zamówienia
	Potransakcyjna	Dostępność części zamiennych, czas wezwania, udzielanie gwarancji, skargi i reklamacje
Rutkowski (2001)	Przedstransakcyjna	Określenie i udostępnienie klientowi polityki klienta, struktura organizacyjna, elastyczny system obsługi klienta, opracowanie procedur i organizacja szkoleń z obszaru obsługi klienta
	Transakcyjna	Udział niezrealizowanych zamówień, dane o zamówieniu, niezawodność systemu, wysyłka towarów, komfort złożenia zamówienia, przesunięcie towaru między jednostkami, dostępność substytutów
	Potransakcyjna	Instalacje, gwarancje i naprawy, monitorowanie produktu, skargi, reklamacje i zwroty, wymiana wadliwych towarów
Kempny (2001)	Przedstransakcyjna	Polityka obsługi klienta, struktura organizacyjna, elastyczność systemu, deklaracje obsługi, szkolenia
	Transakcyjna	Czas dostawy, dostępność produktu, elastyczność dostaw, częstotliwość dostaw, niezawodność dostaw, kompletność dostaw, dokładność dostaw, komfort składania zamówienia, dogodność dokumentacji
	Potransakcyjna	Instalacja, gwarancje, zamiany i dostawa części, monitorowanie produktu, skargi i reklamacje
Christopher (2011)	Przedstransakcyjna	Polityka obsługi klienta, dostępność, struktura organizacyjna, elastyczność systemu
	Transakcyjna	Czas realizacji zamówienia, dostępność zapasów, stopień realizacji zamówień, informacje o stanie zamówienia
	Potransakcyjna	Dostępność części zamiennych, czas oczekiwania na wezwanie, monitorowanie produktu, gwarancje, skargi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Christopher & Peck, 2005; Rutkowski, 2001; Kempny, 2001; Christopher, 2011.

większe znaczenie dla jej realizacji stanowią elementy fazy transakcyjnej. Cechą wspólną jest dostępność produktu, jak również wszelkie czynności związane z realizacją dostawy. Należy tu wskazać przede wszystkim jej niezawodność i czas realizacji.

Przytoczona charakterystyka faz oraz elementów obsługi klienta nie jest tu przypadkowa. Zdolności przedsiębiorstwa pozwalają na usprawnienie realizacji zadań należących do danej fazy obsługi. Skupiając się na zdolnościach logistycznych przedsiębiorstw, należy wskazać, iż umożliwiają one w znacznej mierze poprawę kształtowania obsługi klienta zarówno fazy przedtransakcyjnej, transakcyjnej, jak i potransakcyjnej.

Od logistycznej obsługi klienta do obsługi logistycznej

Odbiorcą każdego dobra i usługi jest klient będący podstawą funkcjonowania przedsiębiorstwa. Każ-

de przedsiębiorstwo w mniejszym bądź większym zakresie skupia swoje zadania na poznaniu potrzeb i preferencji klienta, a następnie na ich zaspokojeniu. Tylko klient, który osiągnął satysfakcję ze zrealizowanej transakcji kupna-sprzedaży, pozwoli przedsiębiorstwu na generowanie zysku. Z tego powodu tak ważne jest odpowiednie kształtowanie obsługi klienta, która w warunkach dużej konkurencji umożliwi przedsiębiorstwu osiągnięcie zamierzonych efektów. W literaturze przedmiotu często stosuje się zamiennie określenia: obsługa klienta, logistyczna obsługa klienta i obsługa logistyczna, które mimo cech wspólnych nie są pojęciami tożsamymi. Najszerzym określeniem jest obsługa klienta, w zakresie której znajdują się wszelkie czynności przedsiębiorstwa mające udział w dostarczeniu klientowi produktów (Smyk, 2016, s. 27). Wciąż aktualne pozostaje podejście do logistycznej obsługi klienta wskazujące, iż są to zadania związane z zaspokajaniem potrzeb klienta poprzez skuteczną realizację zasad 7W. Przy stale rosnących wymaganiach klientów warto spojrzeć na ob-

sługę klienta w kontekście logistyki, określając ją mianem nie tylko logistycznej obsługi klienta, ale wręcz obsługi logistycznej. Zmiana podejścia wiąże się nie tylko z modyfikacją zachowań klienta, ale również z wciąż nowymi rozwiązaniami w zakresie realizacji usług logistycznych. Warto przytoczyć tu pracę D. Kempny (2008), w której autorka wskazuje, że obsługa logistyczna utożsamiana jest ze świadczeniem usług logistycznych, które mają na celu osiągnięcie szeregu korzyści, możliwych do uzyskania poprzez szybkie, elastyczne, niezawodne czynności o niskich kosztach. Obsługę logistyczną charakteryzuje również S. Smyk (2016, s. 25), uznając, że obsługa logistyczna jest skutkiem funkcjonowania systemu logistycznego i łańcucha dostaw. Autor uznaje za obsługę logistyczną zdolność systemu logistycznego lub łańcucha dostaw do zaspokajania potrzeb klientów w zakresie czasu, niezawodności, komunikacji i wygody. Elementami kluczowymi przedstawionymi w powyższej definicji są właśnie elementy obsługi takie jak czas, niezawodność, komunikacja i wygoda. Są to cechy obsługi logistycznej, dzięki którym możliwe jest osiągnięcie przez klienta zadowolenia. Dzięki zapewnieniu krótkiego czasu realizacji procesów logistycznych przy jednoczesnej niezawodności tych procesów oraz dobrej komunikacji z klientem i różnicowaniu obsługi według segmentu klientów możliwe jest zatem zaspokojenie potrzeb klienta, co przełoży się na sukces przedsiębiorstwa.

Kształtując obsługę logistyczną, należy mieć na uwadze, iż finalnym adresatem zadań w tym zakresie jest klient, natomiast nie można tutaj zapomnieć o pozostałych uczestnikach, jak również o przedmiotach obsługi logistycznej. Podmiotem obsługi logistycznej są wszyscy uczestnicy biorący udział w realizowaniu obsługi klienta, a więc zarówno wykonawcy obsługi, jak i jej odbiorcy. Do podmiotów obsługi logistycznej można zaliczyć producentów, usługodawców logistycznych, klientów oraz pośredników, takich jak hurtownicy, detaliści i agenci. Natomiast przedmiotem obsługi logistycznej są wszelkie produkty fizyczne dostarczane do klienta (Kempny, 2008, s. 14)

(rysunek 1). Uczestnicy obsługi logistycznej współpracują ze sobą w ramach łańcuchów dostaw, aby dostarczyć produkt do klienta, a więc przemieścić przedmiot obsługi. Obsługa produktów sprowadza się do wykonywania zadań związanych z magazynowaniem, transportem, czynnościami manipulacyjnymi i kontrolnymi, które powinny być zsynchronizowane ze sobą w czasie i przestrzeni, tak aby zapewnić jak najwyższy poziom obsługi.

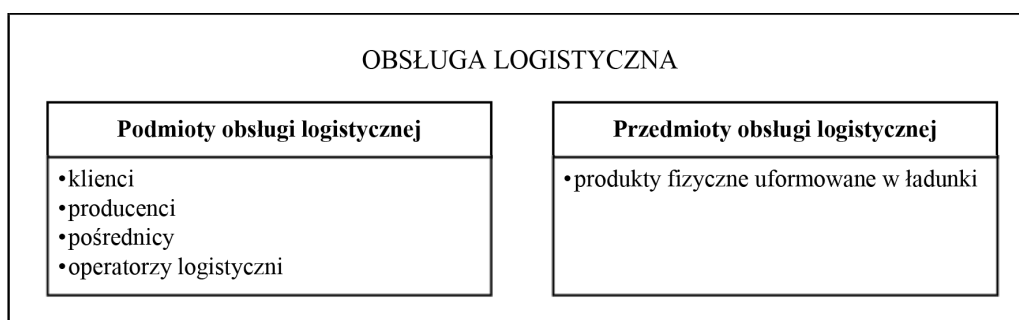
Najważniejszym podmiotem obsługi logistycznej, będącym podstawą jej realizowania, jest klient. Opracowując politykę obsługi logistycznej, należy uwzględnić przede wszystkim potrzeby klienta oraz sposoby, w jaki te potrzeby mają zostać zaspokojone przez przedsiębiorstwo. Cytowana wcześniej D. Kempny (2008, s. 77) wskazała trzy poziomy obsługi logistycznej prowadzące do zaspokojenia potrzeb klienta, a mianowicie: (1) poziom standardów/obsługi standardowej, (2) poziom satysfakcji/obsługi satysfakcjonującej klienta, (3) poziom sukcesu/obsługi przynoszącej sukces klientowi. Poziom standardów należy rozpatrywać jako wzorzec obsługi klienta będący podstawą obsługi logistycznej. Jest określany na podstawie działań rynku, a zwłaszcza konkurencji, przy zachowaniu niskich kosztów. Poziom satysfakcji oznacza, iż obsługa logistyczna pozwala klientowi osiągnąć satysfakcję z określonych norm obsługi oraz zaspokoić jego potrzeby. Poziom sukcesu odnosi się tutaj do obsługi spersonalizowanej pod konkretnego klienta, umożliwiającej spełnianie sprecyzowanych potrzeb, przyczyniającej się do osiągnięcia przez klienta założonego celu. Całkowite zaspokojenie wszystkich potrzeb klienta jest możliwe poprzez realizowanie obsługi logistycznej na wszystkich trzech poziomach.

Zdolności logistyczne w obsłudze klienta

Zdolności przedsiębiorstwa zorientowane na klienta są istotnym elementem osiągania przez nie

Rysunek 1

Podmioty i przedmioty obsługi logistycznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kempny, 2008.

sukcesu. Na potwierdzenie tej tezy można przytoczyć choćby badania przeprowadzone przez M. Zhao i in. (2001), porównujące wpływ na sukces przedsiębiorstwa zdolności zorientowanych na klienta oraz zdolności zorientowanych na informacje. Badania wykazały, iż to zdolności ukierunkowane na klienta są bezpośrednio związane z sukcesem przedsiębiorstwa. Sukces ten jest możliwy do osiągnięcia poprzez wykorzystanie zdolności związanych z dopasowaniem asortymentu do potrzeb klienta. Niezwykle istotna jest tutaj analiza potrzeb klienta. Tylko poprzez właściwe zrozumienie oczekiwań klienta wobec produktu możliwe jest zaprojektowanie produktu w taki sposób, aby spełniał potrzeby klienta. Takie zdolności pozwalają na stworzenie trwałej więzi z klientem, która jest źródłem sukcesu przedsiębiorstwa.

Badania przeprowadzone przez C. S. Yang i T. C. Lirna (2007) ukazały zdolności w kontekście logistycznej obsługi klienta. Autorzy wyróżnili cztery podstawowe zdolności przedsiębiorstwa pozwalające kształtować obsługę klienta, a mianowicie: (1) jakość, (2) elastyczność operacyjną, (3) innowacyjność i (4) wykorzystanie zasobów. Jakość wiąże się z realizacją zasady 7W w celu stworzenia wartości dla klienta. Elastyczność operacyjna odnosi się do reagowania na pojawiające się zmiany oraz do zdolności dostosowania się do tych zmian. Innowacyjność natomiast wskazuje nowoczesność wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo rozwiązań, a wykorzystanie zasobów należy rozpatrywać dosłownie, jako efektywne korzystanie z zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo. Wszystkie te elementy tworzą wartość dla klienta, a w połączeniu stanowią system pozwalający spełnić oczekiwania klienta.

Warto przytoczyć tu również pracę D. A. Pellathy'ego i in. (2018). Autorzy ci wskazują, iż właściwe kształtowanie logistycznej obsługi klienta przez

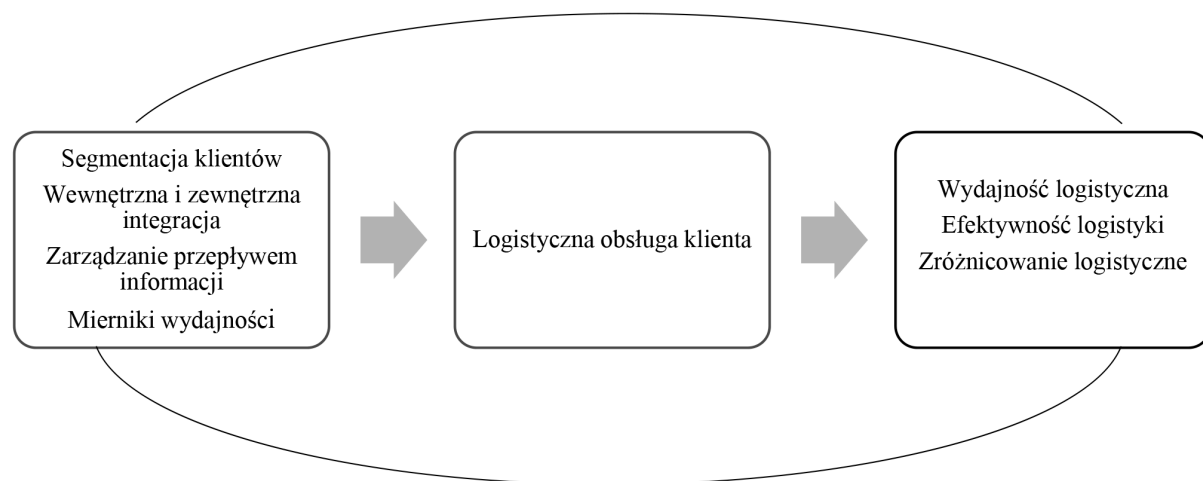
przedsiębiorstwo opiera się na określonych zdolnościach, które wpływając na obsługę klienta, pozwalają osiągnąć wydajność i efektywność. Zależności te przedstawia rysunek 2.

Do zdolności przedsiębiorstwa badawcze zaliczyli cztery elementy: (1) segmentację klientów, (2) wewnętrzną i zewnętrzną integrację, (3) zarządzanie przepływem informacji i (4) mierniki wydajności. Właściwe określenie grupy docelowej klientów poprzez ich segmentację umożliwia poznanie specyficznych potrzeb klientów oraz dostosowanie produktu do ich wymagań. Pełne dopasowanie oferty do oczekiwań klientów podniesie poziom obsługi klienta i sprawi, iż klient poczuje się doceniony przez przedsiębiorstwo. Integrację wewnętrzną i zewnętrzną należy odnieść do tworzenia silnych relacji z klientem poprzez integrowanie procesów wewnątrz przedsiębiorstwa oraz poznanie potrzeb klientów. Niezwykle istotną zdolnością — nie tylko w kontekście obsługi klienta, ale również funkcjonowania całego przedsiębiorstwa — jest zarządzanie przepływem informacji. Tylko dzięki sprawnemu przepływowi danych dotyczących procesów wewnętrznych i zewnętrznych, jak również preferencji klienta, przedsiębiorstwo może sprawnie realizować zadania. Ostatnią wskazaną przez autorów zdolnością są mierniki wydajności. Właściwy pomiar realizacji poszczególnych czynności pozwoli zidentyfikować kluczowe obszary działalności, a także te aspekty, które wymagają poprawy, co zapewni eliminację błędów i umożliwi ciągłe doskonalenie procesów.

Identyfikacja zdolności logistycznych mających największy wpływ na kształtowanie obsługi klienta jest niezwykle trudnym zadaniem. Jest to związane ze specyfiką przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku, jak również samą identyfikacją zdolności przedsiębiorstw. Dokonując próby charakterystyki

Rysunek 2

Zdolności kształtujące logistyczną obsługę klienta



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pellathy i in., 2018.

zdolności kształtujących obsługę klienta, należy wskazać zarówno te zorientowane na popyt, jak i zorientowane na podaż. Można tu ponownie przywołać badania E. A. Morash i in. (1996), którzy zaliczyli do zdolności zorientowanych na popyt: przedsprzedażową obsługę klienta, posprzedażową obsługę klienta, czas dostawy, niezawodność dostawy i reagowanie na rynki docelowe. Natomiast zdolności zorientowane na podaż to: szeroki zasięg dystrybucji i zasięg dystrybucji selektywnej. Warto wskazać również klasyfikację zdolności skupionych na kliencie według M. Zhao i in. (2001), którzy do zdolności zorientowanych na klienta zaliczyli możliwość reagowania na zmiany, elastyczność, adekwatność i skupienie na wybranym segmencie. Natomiast D. J. Bowersox i in. (1999, s. 31) wskazują na kolejną istotną zdolność logistyczną, jaką jest integracja z klientem, bazująca na analizie rynku, rozpoznaniu preferencji klienta oraz tworzeniu wartości dla klienta.

Opierając się na przytoczonych w artykule klasyfikacjach, można jednoznacznie zauważyć, że przedstawione zdolności logistyczne wpisują się w każdą z trzech faz obsługi klienta (rysunek 3). Zdolności logistyczne w fazie przedtransakcyjnej to przede wszystkim czynności skoncentrowane na analizie potrzeb klienta. Analiza ta powinna obejmować rozpoznanie kluczowych dla klienta aspektów w kontekście zarówno samego produktu, jak i transakcji kupna-sprzedaży. Poznanie potrzeb klienta stanowi podstawę kształtowania obsługi klienta. Jedynie dogłębne zrozumienie preferencji klienta pozwoli nie tylko na stworzenie produktu idealnie odpowiadającego potrzebom poszczególnych segmentów klientów, ale

również umożliwi zaprojektowanie procesu obsługi na najwyższym poziomie.

Zdolności logistyczne w fazie transakcyjnej obsługi klienta należy rozpatrywać jako wszelkie zdolności zapewniające skuteczną dystrybucję produktów. Zdolności te umożliwiają skrócenie czasu realizacji zadań, w tym zwłaszcza czasu realizacji zamówienia i dostawy. Zdolności logistyczne w tej fazie obsługi prowadzą również do utrzymania na wysokim poziomie mierników obsługi klienta, takich jak niezawodność dostaw, kompletność dostaw czy terminowość dostaw. Niezwykle istotne jest tutaj wykorzystanie zdolności logistycznych zapewniających elastyczność i natychmiastowość w reagowaniu na wymagania klienta (Christopher, 2011). Aby móc zaspokoić potrzeby klienta w fazie transakcyjnej, szczególnie istotna jest zdolność integracji łańcucha dostaw (Ayoub i in., 2017; Das i in., 2006). Integracja zarówno łańcucha, jak i sieci dostaw umożliwia przedsiębiorstwu realizowanie zadań w krótszym czasie. Bliska relacja ze wszystkimi ogniwami łańcucha dostaw pozwala poszczególnym przedsiębiorstwom zapewnić elastyczność realizowanych procesów, co przekłada się na skrócenie czasu dostawy, a w konsekwencji na realizowanie obsługi klienta na wysokim poziomie.

Zdolności logistyczne fazy potransakcyjnej to głównie zadania realizowane w zakresie obsługi gwarancji, zwrotów i reklamacji. Podobnie jak w fazie transakcyjnej kluczowe są tutaj zdolności pozwalające na realizowanie procesów w jak najkrótszym czasie. Warto nadmienić, że zarówno zdolność do reagowania na zmiany, jak i zdolności integracji łańcucha dostaw znajdują zastosowanie także w tym obszarze, gdyż obsługa reklamacji i zwrotów pod względem lo-

Rysunek 3

Zdolności logistyczne w poszczególnych fazach obsługi klienta

Faza przedtransakcyjna	Faza transakcyjna	Faza potransakcyjna
<ul style="list-style-type: none"> • Zdolności pozwalające na analizę potrzeb klienta • Zdolności skupione na analizie rynku • Zdolności kształtujące przedsprzedażową obsługę klienta 	<ul style="list-style-type: none"> • Zdolności umożliwiające skrócenie czasu dostawy • Zdolności zapewniające niezawodność dostaw • Zdolności gwarantujące kompletność dostaw • Zdolności zapewniające terminowość dostaw • Zdolności umożliwiające elastyczność i szybką reakcję na potrzeby klienta • Zdolności wspierające integrację łańcucha dostaw 	<ul style="list-style-type: none"> • Zdolności w zakresie realizacji gwarancji, reklamacji i zwrotów • Zdolności pozwalające na szybkie reagowanie na zmiany • Zdolności wspierające integrację łańcucha dostaw • Zdolności umożliwiające skrócenie czasu realizacji procesów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ayoub i in., 2017; Christopher, 2011; Morash i in., 1996; Bowersox i in., 1999.

gistyki nie różni się w znacznym stopniu od logistyki dystrybucji.

Ważnym aspektem obsługi klienta, który może być kształtowany przez zdolności logistyczne, jest wskazana przez M. Christopha i H. Pecka (2005) „obietnica obsługi”, a dokładnie jej dotrzymanie. Obietnica obsługi została scharakteryzowana przez autorów jako ustalona umowa obsługi, na podstawie której obie strony, czyli dostawca i klient, prowadzą swoją działalność. Zgodnie z tym założeniem klient otrzymuje pewną gwarancję obsługi, która będzie różna dla każdego klienta, gdyż jest ustalana na podstawie analizy jego rentowności. Istotne jest tutaj scharakteryzowanie kilku kluczowych elementów obsługi, które będą miały największy wpływ na poziom zadowolenia klienta. Dotrzymanie, ale również wyjście poza ramy warunków zawartych w obietnicy obsługi jest możliwe poprzez wykorzystanie zdolności logistycznych. Zdolności te powinny być skupione przede wszystkim na identyfikacji potrzeb i wymagań klienta wobec danego produktu oraz całego przedsiębiorstwa, jak również na identyfikacji kluczowych elementów obsługi. Ponadto zdolności powinny umożliwić modyfikację procesów logistycznych w taki sposób, aby skoncentrowały się na osiągnięciu celów i utrzymaniu standardów obsługi klienta.

Zdolności logistyczne w kontekście kształtowania obsługi klienta pozwalają skupić się przede wszystkim na aspekcie transakcji kupna-sprzedaży, jakim jest czas. Obecnie klienci oczekują realizacji usług w możliwie najkrótszym czasie, niekiedy nawet akceptując wyższą cenę, jednocześnie wciąż oczekując wysokiej jakości produktu i samej obsługi. Wśród zdolności logistycznych kluczowe dla kształtowania obsługi klienta są zdolności zapewniające jednocześnie krótki czas realizacji zadania oraz wysokie standardy obsługi. Zapewnienie terminowości, niezawodności i kompletności dostaw przy jednoczesnej elastyczności i szybkiej reakcji na zmiany pozwolą przedsiębiorstwu utrzymać wysoki poziom obsługi klienta.

Wnioski końcowe i kierunki dalszych badań

Obsługa klienta jest niezwykle ważnym aspektem funkcjonowania przedsiębiorstw. W warunkach du-

żej konkurencji staje się jednym z kluczowych elementów osiągania przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej. Sposobem kształtowania obsługi klienta na odpowiednio wysokim poziomie są zdolności przedsiębiorstwa, w tym zdolności logistyczne. Zdolności logistyczne umożliwiają właściwe modelowanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, prowadząc do skrócenia czasu realizacji poszczególnych czynności i zapewnienia elastyczności przy jednoczesnym analizowaniu potrzeb klienta, co przyczynia się do poprawy efektywności całego systemu logistycznego przedsiębiorstwa.

Identyfikacja kluczowych zdolności logistycznych pomocnych w kształtowaniu obsługi klienta wciąż stanowi wyzwanie. Wielorakość charakteru działalności przedsiębiorstw prowadzonej na rynku, jak również zróżnicowane działania konkurencji utrudniają wskazanie uniwersalnego, niezmiennego zbioru zdolności logistycznych kształtujących obsługę klienta, jednocześnie zapewniających sukces przedsiębiorstwa. Przedstawione w artykule zdolności logistyczne mające udział w kreowaniu obsługi klienta są zdaniem autorki zdolnościami o największej wadze w większości sytuacji rynkowych z uwagi na wciąż rosnące znaczenie czasu w realizacji transakcji kupna-sprzedaży. Niemniej zagadnienie zdolności logistycznych i ich udziału w kształtowaniu obsługi klienta w określonych sektorach wymaga dalszych rozważań na gruncie badawczym.

Z uwagi na zmienne warunki rynkowe, duże zróżnicowanie przedsiębiorstw na rynku, jak również brak dotychczasowych badań w tym zakresie zasadne wydaje się przeprowadzenie dalszych badań nad interakcją zdolności logistycznych i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Badania te powinny koncentrować się na identyfikacji zbioru uniwersalnych zdolności logistycznych nie tylko mających największe znaczenie przy kształtowaniu obsługi klienta, ale także wpływających na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Warto również dokonać analizy pozostałych zdolności przedsiębiorstwa, które prowadzą do realizacji poszczególnych celów, tak by stworzyć zbiór konkretnych zdolności pozwalających osiągnąć oczekiwane efekty, co będzie niezwykle przydatną wskazówką dla praktyków biznesu.

Bibliografia/References

- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(3), S9–S24. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>
- Ayoub, H. F., Abdallah, A. B., & Suifan, T. S. (2017). The effect of supply chain integration on technical innovation in Jordan: The mediating role of knowledge management. *Benchmarking*, 24(3), 594–616. <https://doi.org/10.1108/bij-06-2016-0088>
- Blaik, P., & Matwieczuk, R. (2011). Kompetencje logistyki jako potencjał sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. W: E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Strategie funkcjonalne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, (172).
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Stank T. P. (1999). *21st century logistics: Making supply chain integration a reality*. Council of Logistics Management.

- Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management*. Fourth Edition. Pearson Education Limited.
- Christopher, M., & Peck, H. (2005). *Logistyka marketingowa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Cichosz, M. (2001). Logistyczna obsługa klienta. W: K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji*. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Coyle, J. J., Bardi, E. J., & Langley, C. J. (2010). *Zarządzanie logistyczne*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Das, A., Narasimhan, R., & Talluri, S. (2006). Supplier integration — finding an optimal configuration. *Journal of Operations Management*, 24(5), 563–582.
- Długosz, J. (2006). Istota i znaczenie logistycznej obsługi klienta. W: M. Ciesielski (red.), *Logistyka w biznesie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::aid-smj133>3.0.co;2-e](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::aid-smj133>3.0.co;2-e)
- Esper, T. L., Fugate, B. S., & Davis-Sramek, B. (2007). Logistics learning capability: Sustaining the competitive advantage gained through logistics leverage. *Journal of Business Logistics*, 28(2), 57–82. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2007.tb00058.x>
- Godziszewski, B. (2006). Istota podejścia do strategii przedsiębiorstwa. W: R. Krupski, (red.) *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe. Prace Naukowe Walbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 9–25.
- Goldsby, T. J., & Stank T. P. (2000). World class logistics achievement and implementation of environmentally responsible logistics practices. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 187–208.
- Kempny, D. (2001). *Logistyczna obsługa klienta*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kempny, D. (2008). *Obsługa logistyczna*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Matwiejszuk, R. (2014) *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Matwiejszuk, R. (2019). Koncepcja dynamicznych zdolności w budowaniu konkurencyjności łańcucha dostaw. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zarządzanie*, 381(18).
- Matwiejszuk, R. (2021). *Logistyka w zarządzaniu strategicznym*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Morash, E. A., Droge C. L. M., & Vickery, S. K. (1996). Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success. *Journal of Business Logistics*, 17(1), 1–22.
- Pawłowska, B., Witkowska, J., & Nieżurawski, L. (2010). *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pellathy D. A., In, J., Mollenkopf, D. A., & Stank, T. P. (2018). Middle-range theorizing on logistics customer service. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(1), 2–18. <https://doi.org/10.1108/ijpdlm-10-2017-0329>
- Smyk, S. (2016). *Obsługa logistyczna*. Akademia Obrony Narodowej.
- Stank, T. P., David, B. R. & Fugate, B. S. (2005). A strategic framework for supply chain oriented Logistics. *Journal of Business Logistics*, 26(2), 27–45. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2005.tb00204.x>
- Teece D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Wang, C. L., Pervaiz, A. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–50.
- Yang, C. S., & Lirn, T. C. (2017). Revisiting the resource-based view on logistics performance in the shipping industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(9), 884–905. <https://doi.org/10.1108/ijpdlm-05-2017-0184>
- Zhao, M., Droge, C., & Stank, T. P. (2001). The effects of logistics capabilities on firm performance: Customer-focused versus information-focused capabilities. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 91–108. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00005.x>

Mgr inż. Marlena Jaworska

Asystent w Instytucie Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Opolskiego, gdzie prowadzi zajęcia z zakresu logistyki i marketingu. Jej obecne zainteresowania naukowe koncentrują się na zagadnieniach związanych z funkcjonowaniem rynku, w szczególności roli logistyki w funkcjonowaniu przedsiębiorstw.

Mgr inż. Marlena Jaworska

Assistant at the Institute of Management and Quality Sciences at the Faculty of Economics, Opole University, where she conducts classes in logistics and marketing. Her current scientific interests are focused on issues related market functioning, in particular the role of logistics in the functioning of enterprises.

Księgarnia internetowa Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego
zaprasza na zakupy **z rabatem 15%**

www.pwe.com.pl

