

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 382

Strategie i logistyka w warunkach kryzysu

Redaktorzy naukowi
Jarosław Witkowski
Agnieszka Skowrońska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.p

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-483-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: EXPOL

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Realizacja strategii logistycznych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw pod presją turbulentnego otoczenia

Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska: Logistyczne aspekty obrotu handlowego w sytuacjach kryzysowych gospodarki globalnej..	15
Katarzyna Cheba: Perspektywy rozwoju współczesnej gospodarki światowej – analiza porównawcza gospodarki Polski i Japonii	29
Mariusz Jedliński: Logistyczna optyka w biznesie – panaceum pewności wobec ekonomii niepewności?	41
Andrzej Jezierski: Konkurowanie logistyką w warunkach kryzysu w świetle teorii organizacji branży.....	53
Sylvia Konecka: Determinanty ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw	66
Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz: Determinanty sieciowości łańcucha dostaw.....	80
Krzysztof Rutkowski: Rekonfiguracja międzynarodowych łańcuchów dostaw jako narzędzie zapobiegania zagrożeniom kryzysowym – szansa dla Polski.....	92
Izabella Szudrowicz: Rola kart okresowej oceny dostawców w budowaniu relacji na rynku B2B – analiza porównawcza zmian w czasie na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego	105
Maciej Urbaniak: Rola wstępnej oceny dostawców w budowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami na rynku B2B.....	117
Robert Walasek: Partnerstwo logistyczne w zarządzaniu relacjami z klientem	126
Grażyna Wieteska: Skuteczne reagowanie na zakłócenia – elastyczny łańcuch dostaw	143
Jarosław Witkowski: Logistyka w warunkach kryzysu ekonomicznego i w innych sytuacjach kryzysowych.....	154

Część 2. Stan i tendencje rozwoju usług transportu, spedycji i logistyki w warunkach spowolnienia gospodarczego

Andrzej S. Grzelakowski: Strategie logistyczne morskich globalnych operatorów kontenerowych w warunkach światowego kryzysu na rynkach towarowych i frachtowych.....	169
--	-----

Paweł Hanczar: Modele decyzyjne w planowaniu cyrkulacji lokomotywy w kolejowym transporcie towarowym	183
Magdalena Klopott: Tendencje na rynku morskich przewozów ładunków chłodzonych i ich wpływ na chłodnicze łańcuchy dostaw.....	195
Izabela Kotowska: Przeobrażenia w funkcjonowaniu żeglugi kontenerowej w obliczu spowolnienia gospodarczego	205
Marta Mańkowska: Stan i perspektywy rozwoju rynku międzynarodowych przewozów pasażerskich w relacjach z Polską w warunkach spowolnienia gospodarczego	221
Agnieszka Perzyńska: Transport lądowy i wodny w dobie kryzysu	238
Ilona Urbanyi-Popiołek: Zarządzanie gestią transportową – dobre praktyki	249

Część 3. Rola nowoczesnych metod zarządzania logistycznego w procesie redukcji kosztów i poprawy jakości obsługi klientów

Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks: Ocena wartości użytkowej informacji logistycznych w warunkach niepewności oraz turbulentnych zmian otoczenia.....	265
Przemysław Dulewicz: CSR w przedsiębiorstwach logistycznych w warunkach spowolnienia gospodarczego	280
Piotr Hanus, Krzysztof Zowada: Narzędzia IT w logistycznych procesach decyzyjnych małych i średnich przedsiębiorstw	290
Katarzyna Huk: Programy zarządzania talentami a strategię przedsiębiorstwa w dobie kryzysu	305
Agnieszka Jagoda: Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw	316
Michał Jakubiak: Wpływ metod składowania produktów na poprawę efektywności węzłów logistycznych	324
Iga Kott: Wykorzystanie systemów informatycznych w procesach obsługi klienta w centrach logistycznych w Polsce	338
Aleksandra Laskowska-Rutkowska: Blaski i cienie offshoringu	350
Rafał Matwiejczuk: Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	363
Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Aspekty planowania sieci produkcyjnych małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrach.....	376
Ewa Staniewska: Czynnik ludzki w zarządzaniu bezpieczeństwem informacyjnym badanych przedsiębiorstw.....	389
Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek: Odbiorcy a aktywność innowacyjna w przemyśle spożywczym w Polsce	401

Natalia Szozda: Kontrola w procesie zarządzania popytem na produkty w łańcuchach dostaw	410
Sabina Wyrwich: Koncepcja społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw w warunkach natężenia konkurencji na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego	429

Summaries

Part 1. Implementation of logistic strategies of enterprises and supply chains under the pressure of turbulent environment

Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska: Logistic aspects of trade flows in the crisis situations of the global economy	28
Katarzyna Cheba: The perspectives of development of modern world industry – the comparative analysis of Poland and Japan industries	40
Mariusz Jedliński: Business from the point of view of logistics – panacea of certainty vs. economics of uncertainty?	52
Andrzej Jeziński: Competing by means of logistics in crisis conditions in the light of the theory of industry organization.....	65
Sylwia Konecka: Determinants of the supply chain disruption risk.....	79
Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz: Determinants of supply chain networking	91
Krzysztof Rutkowski: International supply chains restructuring as a key tool of risk avoiding – a chance for Poland.....	104
Izabella Szudrowicz: Role of suppliers scorecards in building relationships in the B2B market – comparative analysis of changes in time on the example of a production company.....	116
Maciej Urbaniak: The role of the initial evaluation of suppliers in building relationships between companies in the B2B market.....	125
Robert Walasek: Logistic partnership in the management of relations with client	142
Grażyna Wieteska: Effective response to disturbances – flexible supply chain.....	152
Jarosław Witkowski: Logistics in economic crisis and urgent crisis situations	165

Part 2. The status and trends in the development of transport services, freight forwarding and logistics in the economic downturn

Andrzej S. Grzelakowski: Logistics strategies of global maritime container operators under the turbulent conditions on commodity and freight markets.....	182
Paweł Hanczar: Decision models in locomotive routing problem in rail freight	194
Magdalena Klopott: Trends on refer shipping market and their influence on the cold supply chains.....	204
Izabela Kotowska: Transformations in functioning of container shipping in the face of economic slowdown.....	220
Marta Mańkowska: State and perspectives of development of the international passenger transport market in relations with Poland in the economic downturn conditions.....	237
Agnieszka Perzyńska: Land and water transport in times of crisis	248
Ilona Urbanyi-Popiołek: Management of carriage – good practices	262

Part 3. The role of modern logistics management methods in the process of reducing costs and improving the quality of customer service

Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks: Evaluation of use value of logistics information under uncertainty and turbulent environment changes.....	279
Przemysław Dulewicz: CSR in logistics companies under economic slowdown	289
Piotr Hanus, Krzysztof Zowada: IT tools in logistics decision-making processes of small and medium-sized enterprises.....	304
Katarzyna Huk: Talent management programmes and strategies of enterprises in times of crisis	315
Agnieszka Jagoda: Functional flexibility as a factor of competitive advantage of small and medium sized enterprises	323
Michał Jakubiak: The influence of the storage policies on the improvement of the logistic hubs effectiveness	336
Iga Kott: The use of IT systems in the processes of customer service in logistics centers in Poland	349
Aleksandra Laskowska-Rutkowska: Good and bad sides of offshoring	362
Rafał Matwiejczuk: Logistics potentials of success influencing business competitive advantage creation	375

Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Network production planning aspects of small and medium enterprises operating in clusters.....	387
Ewa Staniewska: Human factor in information security management of the surveyed companies.....	400
Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek: Customers' impact on innovation activity in food industry in Poland.....	409
Natalia Szozda: Control in the demand management process in supply chain.....	428
Sabina Wyrwich: The concept of social responsibility in the supply chain under conditions of intensified competition on the example of production company.....	445

Rafał Matwiejczuk

Uniwersytet Opolski
e-mail: rmatwiejczuk@uni.opole.pl

LOGISTYCZNE POTENCJAŁY SUKCESU W TWORZENIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: W dążeniach przedsiębiorstw do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku istotne znaczenie mają m.in. tzw. logistyczne potencjały sukcesu, będące składową potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa. Wśród potencjałów sukcesu można wskazać: zasoby, zdolności oraz kompetencje. Celem artykułu jest ocena możliwości oddziaływania logistycznych potencjałów sukcesu na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Logistyczne potencjały sukcesu, obejmujące zasoby logistyczne, zdolności logistyczne oraz kompetencje logistyki, mogą być rozumiane jako czynniki determinujące osiąganie sukcesu przez przedsiębiorstwo. Przejawem (wyznacznikiem) tego sukcesu jest uzyskanie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych (zadowolenie klientów, lojalność klientów, udział w rynku) i efektów ekonomicznych (zysk, rentowność, zwrot z kapitału). Efekty te stanowią podstawę tworzenia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: logistyka, potencjały, sukces, przewaga konkurencyjna.

DOI: 10.15611/pn.2015.382.28

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej. Na możliwości zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo wpływa wiele czynników. Wśród nich ważne są m.in. tzw. potencjały strategiczne, obejmujące zasoby, zdolności i kompetencje. Potencjały te związane są z jednym z najistotniejszych współczesnych nurtów występujących w obszarze zarządzania strategicznego, który określany jest mianem nurtu zasobowego.

W ramach zasobowego nurtu zarządzania strategicznego przewaga konkurencyjna postrzegana jest jako rezultat wykorzystania zasobów, zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa w dążeniach do osiągnięcia przez nie sukcesu. Podstawowymi przejawami, czy też inaczej mówiąc, wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa są uzyskane, oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne. Potencjały strategiczne

przedsiębiorstwa, przyczyniające się do osiągnięcia sukcesu oraz tworzenia przewagi konkurencyjnej, można określić mianem potencjałów sukcesu.

Wśród potencjałów sukcesu wpływających na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa ważne miejsce zajmują potencjały związane ze sferą logistyki, określane mianem logistycznych potencjałów sukcesu. O wzrastającym znaczeniu logistycznych potencjałów sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej świadczy przede wszystkim to, że logistyka jest współcześnie coraz częściej postrzegana jako systemowa determinanta sukcesu przedsiębiorstwa, a poszczególne instrumenty logistyki jako narzędzia osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo [Blaik i in. 2013].

2. Istota i znaczenie potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa

Jak piszą G. Gierszewska i M. Romanowska [Gierszewska, Romanowska 2002], zgodnie z koncepcją zasobową o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje jego potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolność przedsiębiorstwa do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania.

Z kolei zdaniem R. Krupskiego [Krupski 2006] potencjał przedsiębiorstwa stwarzający przesłanki dla osiągnięcia sukcesu tworzą zasoby i kompetencje, które są głównym komponentem przewagi konkurencyjnej.

W ogólnym ujęciu potencjały sukcesu przedsiębiorstwa można określić jako czynniki bądź też zbiory czynników, obejmujące w szczególności zasoby, zdolności i kompetencje, które umożliwiają osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo, a w konsekwencji zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Termin „potencjały sukcesu” jest czasami stosowany zamiennie z terminem „potencjały efektów”. Spotykane są również sytuacje, w których używa się terminu „potencjały efektów i sukcesu”, łączącego osiągnięte efekty rynkowo-ekonomiczne i sukces przedsiębiorstwa [Blaik 2010; Blaik, Matwiejczuk 2008; 2011]. Potencjały te odnoszone są zazwyczaj do zasobowego nurtu zarządzania strategicznego (określanego czasem w skrócie jako podejście zasobowe), jakkolwiek można również spotkać ich odniesienia do innego z podejść sytuowanych w zarządzaniu strategicznym, określanego mianem podejścia pozycyjnego.

Przykładem zastosowania zasobowego podejścia w definiowaniu potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa jest propozycja A. Gälweilera [Gälweiler 1987]. Strategiczny potencjał oczekiwanych efektów i sukcesu autor ten definiuje jako ogólną strukturę wszystkich, specyficznych w sensie produktowo-rynkowym przesłanek, istotnych z punktu widzenia osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Sukces ten wiąże się m.in. z osiągnięciem długofalowych zysków i pożądanego poziomu korzyści dla klientów oraz realizacją innych strategicznych celów przedsiębiorstwa. Zdaniem A. Gälweilera potencjały sukcesu przedstawiają szczególne zdolności i gotowość przedsiębiorstwa do osiągnięcia określonych celów w sposób efektywniejszy

od jego konkurentów, natomiast wspomniane zdolności tworzą warunki i podstawę skutecznego działania.

Zasobowe podejście do potencjałów efektów i sukcesu przedsiębiorstwa reprezentują również I. Göpfert oraz B. Mikus. I. Göpfert [Göpfert 2000] potencjały efektów określa jako zdolności przedsiębiorstwa stwarzające podstawę potencjalnego wzmocnienia jego pozycji konkurencyjnej. Tak rozumiane zdolności stanowią – zdaniem tej autorki – długofalowe źródła korzyści dla przedsiębiorstwa. Warunkiem urzeczywistnienia długofalowych korzyści z tytułu przewagi konkurencyjnej związanych z potencjałami efektów jest świadome zastosowanie i wykorzystanie tych potencjałów.

Z kolei B. Mikus [Mikus 2003] potencjały efektów przedsiębiorstwa ujmuje jako całokształt wszystkich istotnych przesłanek dla przyszłej realizacji oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych. Autorka ta, obok potencjałów efektów, stosuje również termin „czynniki/determinanty efektów”, które – jej zdaniem – można rozumieć jako mniej zagregowane oraz jednocześnie silniej skonkretyzowane – w porównaniu do potencjałów – przesłanki osiągnięcia oczekiwanych efektów. Rolę bezpośrednich przesłanek osiągnięcia efektów B. Mikus przypisuje zasobom przedsiębiorstwa oraz jego kompetencjom.

Nieco inne ujęcie potencjałów efektów i sukcesu przedsiębiorstwa, oparte na podejściu pozycyjnym, przedstawia C. Pümpin [Pümpin 1986]. Autor ten traktuje potencjały sukcesu jako przejawy tzw. strategicznej pozycji sukcesu oraz korzyści z tym związane, jakie udało się przedsiębiorstwu osiągnąć w procesie konkurencji. W ramach pozycyjnego ujęcia potencjałów efektów i sukcesu przedsiębiorstwa podkreśla się zwłaszcza świadome dążenie do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo warunków zapewniających przewagę konkurencyjną, pozwalających na długofalowe uzyskiwanie ponadprzeciętnych efektów rynkowo-ekonomicznych. C. Pümpin dąży tym samym przede wszystkim do zidentyfikowania pozycji przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów, czyli pozycji konkurencyjnej, która – podobnie jak sukces rynkowy – stanowi wyznacznik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

3. Czynniki i wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa

Dążenia przedsiębiorstw do osiągnięcia sukcesu oraz zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej wiążą się z uzyskiwaniem oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych. Oczekiwane efekty stanowią rezultat celowych, zaplanowanych procesów i czynności, zorientowanych na wykonywanie wyznaczonych zadań, realizowanych zarówno w płaszczyźnie strategicznej, jak i operacyjnej. G.S. Day i R. Wensley [Day, Wensley 1988] wśród najważniejszych efektów rynkowych, do osiągnięcia których dąży przedsiębiorstwo, wymieniają: zadowolenie klientów, lojalność klientów oraz udział w rynku, natomiast wśród najważniejszych efektów

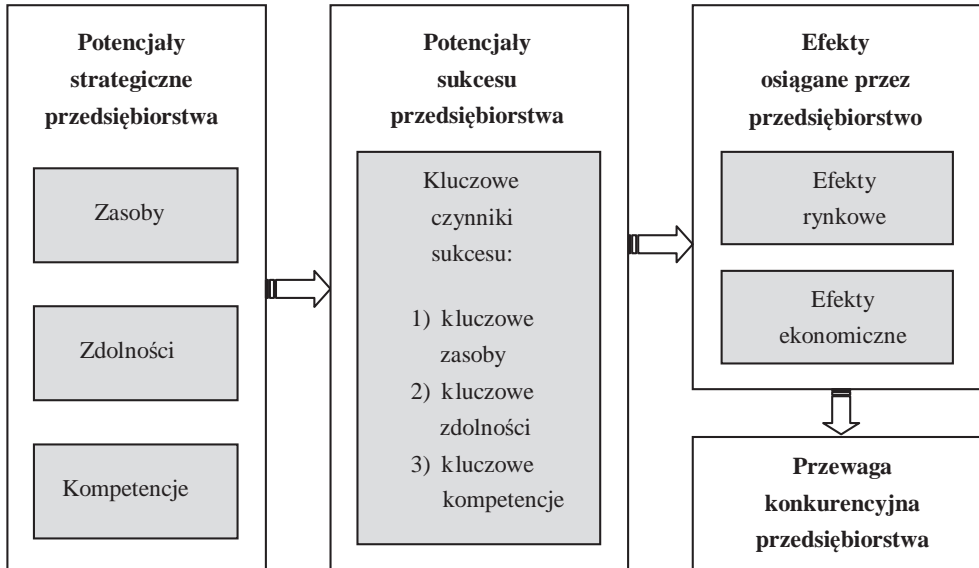
ekonomicznych osiągniętych przez przedsiębiorstwo wyróżniają: zysk, rentowność oraz zwrot z zainwestowanego kapitału.

Oczekiwane efekty, uzyskiwane przez przedsiębiorstwo w jego dążeniach do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, stanowią wyznaczniki sukcesu, a w konsekwencji – podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Obok tych efektów można wyróżnić także tzw. czynniki sukcesu, czyli czynniki determinujące uzyskiwanie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych. Czynniki te współtworzą potencjały sukcesu przedsiębiorstwa.

Relacje pomiędzy czynnikami sukcesu oraz jego wyznacznikami zostały interesująco przedstawione przez G.S. Daya i R. Wensleya [Day, Wensley 1988] w ich koncepcji tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ogólnie rzecz biorąc, koncepcja ta przedstawia mechanizm „transformacji” źródeł sukcesu, którymi są czynniki sukcesu przedsiębiorstwa, w wyznaczniki tego sukcesu, związane ze zdobyciem przewagi konkurencyjnej oraz z uzyskiwaniem tzw. korzyści z tytułu posiadanej przewagi konkurencyjnej, określanych w skrócie mianem korzyści z tytułu konkurencji.

W opinii G.S. Daya i R. Wensleya [Day, Wensley 1988] przedsiębiorstwa podejmują długofalowe działania inwestycyjne, polegające na priorytetowym traktowaniu zasobów i zdolności, specyficznych dla poszczególnych przedsiębiorstw, stanowiących podstawę osiągnięcia sukcesu oraz tworzenia przewagi konkurencyjnej. Wśród najważniejszych potencjalnych źródeł sukcesu przedsiębiorstwa autorzy ci wymieniają zasoby oraz zdolności wyróżniające przedsiębiorstwo na tle konkurentów, które stanowią podstawę rozwoju wyróżniających kompetencji. Wyróżniające się zasoby, zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa przekształcają się z potencjalnych w rzeczywiste źródła sukcesu wówczas, gdy uzyskują status tzw. kluczowych czynników sukcesu. Zasoby, zdolności oraz kompetencje posiadające status kluczowych czynników sukcesu współtworzą wtedy potencjały sukcesu przedsiębiorstwa warunkujące osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych przez przedsiębiorstwo, a także oddziałujące na tworzenie jego przewagi konkurencyjnej (rys. 1).

Trafna identyfikacja kluczowych czynników sukcesu posiada decydujące znaczenie w rozpoznaniu tych potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa, obejmujących zasoby, zdolności i kompetencje, które mogą stanowić determinanty osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo oraz tworzenia jego przewagi konkurencyjnej. G. Gierszewska i M. Romanowska [Gierszewska, Romanowska 2002] zaznaczają, że kluczowych czynników sukcesu nie należy jednak utożsamiać z czynnikami sukcesu rynkowego. Zdaniem tych autorek czynniki sukcesu rynkowego określają cechy przedsiębiorstwa i jego produktów, które są doceniane przez klientów i na podstawie których klienci podejmują decyzje o dokonaniu zakupu produktu danej marki czy też danego producenta.



Rys. 1. Zasoby, zdolności i kompetencje jako potencjały sukcesu przedsiębiorstwa oddziałujące na tworzenie przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Morecroft, Sanchez, Heene 2007; Sanchez 2008; Sanchez, Heene 2007].

Różnice między kluczowymi czynnikami sukcesu a czynnikami sukcesu rynkowego nawiązują do dwóch odmiennych koncepcji ujmowania tych czynników¹.

Pierwsza koncepcja, określana w języku angielskim jako *Concept of Key Success Factors* [Foss, Harmsen 1996], jest usytuowana w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego. Koncepcja ta opiera się na tzw. kryteriach VRIN, które stanowią podstawę identyfikacji kluczowych zasobów (cennaść, rzadkość, trudności w imitacji, brak substytutów) [Barney, Clark 2007]². Poza zasobami, kryteria te można również odnieść do zdolności oraz kompetencji, co umożliwi identyfikację – odpowiednio – kluczowych zdolności oraz kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Jak podkreślają C. Eden i F. Ackermann, „kluczowość” zasobów, zdolności i kompetencji powinna być oceniana przede wszystkim z perspektywy osiąganych dzięki ich wykorzystaniu efektów rynkowo-ekonomicznych, wyróżniających się

¹ Nazwy obydwu koncepcji dotyczących kluczowych czynników sukcesu w języku polskim brzmią identycznie, w związku z czym niezbędne jest wykorzystanie oryginalnych, anglojęzycznych określeń.

² Wymienione kryteria identyfikacji kluczowych zasobów były początkowo określane właśnie skrótem VRIN, pochodzącym od anglojęzycznych terminów związanych z poszczególnymi kryteriami. Wraz z rozwojem koncepcji zasobowej J.B. Barney zaproponował zastąpienie skrótu VRIN skrótem VRIO, wprowadzając kryterium tzw. organizacyjnego osadzenia zasobów przedsiębiorstwa. Szerzej zob. [Barney, Clark 2007].

i korzystniejszych w porównaniu do konkurentów [Eden, Ackermann 2010]. Można wówczas mówić o zasobach, zdolnościach i kompetencjach jako kluczowych czynnikach sukcesu przedsiębiorstwa.

Z kolei druga koncepcja, określana w języku angielskim jako *Concept of Key Factors of Success* [Foss, Harmsen 1996], usytuowana jest w ramach koncepcji marketingu i dotyczy przede wszystkim problematyki rozwoju produktu. Identyfikacja czynników determinujących sukces przedsiębiorstwa dotyczy wówczas w istocie jego sukcesu rynkowego, ocenianego z perspektywy klientów, w tym zwłaszcza ich potrzeb, preferencji, wymagań, oczekiwań itp. Koncepcja ta nie odwołuje się bezpośrednio do zasobów, zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa, które często nie są w ogóle „dostrzegane” przez klientów oceniających ofertę rynkową z perspektywy spełnienia własnych potrzeb, lecz dotyczy sukcesu rynkowego, będącego – obok pozycji konkurencyjnej – wyznacznikiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

4. Logistyczne potencjały sukcesu jako czynniki determinujące tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

W ostatnich latach zauważalne jest coraz częstsze postrzeganie logistyki jako istotnej determinanty wzrostu efektywności i osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo, a także jako determinanty tworzenia przewagi konkurencyjnej. Jak podkreśla P. Blaik [Blaik 2005; 2010], przejawem wzrostu znaczenia zarządczych aspektów logistyki jest to, że strategiczne decyzje w sferze logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw w coraz większym stopniu przyczyniają się do systematycznego odkrywania i tworzenia nowych potencjałów oczekiwanych efektów i sukcesu przedsiębiorstwa. W kontekście wzrostu znaczenia logistyki w zarządzaniu na szczególną uwagę zasługują m.in. tzw. logistyczne potencjały sukcesu, obejmujące: zasoby logistyczne, zdolności logistyczne oraz kompetencje logistyki.

Logistyczne potencjały sukcesu przedsiębiorstwa można rozumieć jako grupę potencjałów sukcesu związanych ze sferą logistyki, stanowiących czynniki oddziałujące na osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych, a w konsekwencji – na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W szczególności o logistycznych potencjałach sukcesu można mówić wówczas, gdy zasoby logistyczne, zdolności logistyczne oraz kompetencje logistyki są postrzegane i wdrażane (wykorzystywane) jako kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa, przyczyniające się do tworzenia jego przewagi konkurencyjnej [Matwiejczuk 2012; 2013; 2014].

Identyfikacja logistycznych potencjałów sukcesu opiera się przede wszystkim na wykorzystaniu założeń i elementów najważniejszych koncepcji sytuowanych w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego, w tym zwłaszcza koncepcji zasobowej (*Resource-Based View* – RBV), koncepcji dynamicznych zdolności (*Dynamic*

Capabilities Concept – DCC), koncepcji zarządzania opartego na wiedzy (*Knowledge Based Management* – KBM) oraz koncepcji zarządzania opartego na kompetencjach (*Competence-Based Management* – CBM).

Podobnie jak w przypadku „ogólnych” potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa, tak i w odniesieniu do logistycznych potencjałów sukcesu niektórzy autorzy stosują określenie „potencjały efektów”. Podejście takie, uwzględniające założenia i elementy koncepcji logistyki, reprezentują m.in. A. Sennheiser i M. Schnetzler [Sennheiser, Schnetzler 2008]. W ich opinii logistyczne potencjały efektów można zdefiniować jako specyficzne zasoby i zdolności występujące w sferze logistyki, a nawet całego zarządzania łańcuchem dostaw, które przedsiębiorstwo może długofalowo wykorzystywać i/lub rozbudowywać, dążąc do osiągnięcia trwałych, istotnych efektów w odniesieniu do logistyki. Przyjmując, że osiągnięcie oczekiwanych efektów stanowi wyznacznik sukcesu przedsiębiorstwa, logistyczne potencjały efektów można określić również mianem logistycznych potencjałów sukcesu. Z kolei logistyczne potencjały sukcesu można traktować jako jeden z rodzajów potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa, determinujących tworzenie przewagi konkurencyjnej, wyodrębnionych w oparciu o cechy i wyznaczniki koncepcji logistyki.

Logistyczne potencjały sukcesu przedsiębiorstwa jako długofalowe zdolności tworzenia wartości i realizacji świadczeń na rzecz klientów, cechują się dwiema podstawowymi charakterystykami [Blaik, Matwiejczuk 2011]: warunkują osiąganie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo, a także stabilizują i wzmacniają pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa i/lub łańcucha bądź też sieci powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami.

Zaangażowanie logistycznych potencjałów sukcesu w dążeniach przedsiębiorstw do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku wymaga przede wszystkim opracowania strategii, uwzględniających możliwości, jakie posiadają systemy logistyczne przedsiębiorstw w zakresie zaspokajania potrzeb i oczekiwań klientów oraz zapewniania właściwego poziomu i struktury kosztów. Dla osiągnięcia optymalnych relacji pomiędzy uzyskiwanymi efektami wykorzystania logistycznych potencjałów sukcesu a ponoszonymi kosztami niezbędna wydaje się przede wszystkim właściwa integracja strategii logistycznej ze strategią przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw³. W sytuacji, w której logistyczne potencjały sukcesu pełnią kluczową rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej, strategia przedsiębiorstwa może w znacznym stopniu opierać się na strategii logistycznej. Można wówczas mówić o wzroście znaczenia strategicznych aspektów logistyki, związanym ze stopniowym odchodzeniem od postrzegania logistyki wyłącznie w kategoriach funkcjonalnych na rzecz jej ujmowania jako ważnej składowej strategii przedsiębiorstwa i jego poszczególnych biznesów [Waters (red.) 2003].

³ Szerzej na temat strategii logistycznej oraz jej relacji względem strategii przedsiębiorstwa zob. [Witkowski 1995]. Z kolei szerzej na temat strategii łańcuchów dostaw zob. [Ciesielski, Długosz (red.) 2010; Ciesielski (red.) 2011].

Jak podkreśla P. Blaik [Blaik 2010], logistyka jako potencjał korzyści przedsiębiorstwa osiąganych w sferze konkurencji ujawnia się w tworzeniu przesłanek, umożliwiających zróżnicowanie i zaoferowanie tworzonych systemów wartości w sposób korzystniejszy od konkurentów. W tym sensie można mówić o strategicznym zarządzaniu logistycznymi potencjałami sukcesu, polegającym na takim ich kształtowaniu i wykorzystaniu, w wyniku którego przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną na rynku poprzez koncentrację na kosztach (zaoferowanie wartości dla klienta po niższej cenie w porównaniu do konkurentów) i/lub poprzez koncentrację na obsłudze klienta (zaoferowanie wartości dla klienta odróżniającej się od oferty konkurentów).

5. Strategiczne aspekty zarządzania logistycznymi potencjałami sukcesu w kontekście tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Dowartościowanie strategicznych aspektów logistyki wiąże się z odchodzeniem od klasycznego postrzegania strategii logistycznej jako strategii funkcjonalnej, często jedynie uzupełniającej lub co najwyżej w pewnym stopniu wspierającej strategię przedsiębiorstwa i strategię poszczególnych biznesów, na rzecz formułowania całościowej strategii przedsiębiorstwa, uwzględniającej możliwości wykorzystania logistycznych potencjałów sukcesu. W ramach tak postrzeganej strategii kluczowe znaczenie posiadają dążenia przedsiębiorstwa do zapewnienia wymaganego przez klienta poziomu obsługi, terminowości i niezawodności dostaw, kompletności tych dostaw itp. Wówczas koncepcja logistyki, opierająca się na aktywnym zaangażowaniu logistycznych potencjałów sukcesu w realizację wyznaczonych celów, może stanowić istotną determinantę tworzenia i dostarczania wartości oczekiwanych przez klientów, a w rezultacie osiągnięcia sukcesu oraz tworzenia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo.

Logistyczne potencjały sukcesu, wspierające dążenia przedsiębiorstw do zdobycia oraz utrzymania trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej na rynku, wymagają nie tylko ich „osadzenia” w ramach adekwatnej strategii logistycznej, lecz również przyjęcia (wyboru) i wdrożenia właściwej orientacji przedsiębiorstwa, wyznaczającej kierunki i sposoby wykorzystania tych potencjałów. Strategiczne zarządzanie logistycznymi potencjałami sukcesu przedsiębiorstwa może opierać się na trzech podstawowych orientacjach [Autry, Zacharia, Lamb 2008; Bowersox, Daugherty 1987; Clinton i in. 1996; McGinnis, Kohn, Spillan 2010; Mollenkopf, Dapiran 2005]:

- orientacji na procesy,
- orientacji rynkowej,
- orientacji na łańcuch dostaw, określanej również jako orientacja informacyjna lub orientacja na kanały rynkowe.

Strategie związane z orientacją na procesy umożliwiają zastosowanie zintegrowanych rozwiązań w zakresie zarządzania czynnościami logistycznymi współtworzącymi poszczególne procesy w ramach przedsiębiorstwa oraz w jego relacjach z partnerami rynkowymi. Duże znaczenie dla skutecznej i efektywnej realizacji tego rodzaju strategii ma opracowanie rozwiązań umożliwiających przyporządkowanie zasobów i zdolności logistycznych oraz kompetencji logistyki do realizowanych procesów, warunkujących osiągnięcie wyznaczonych celów i wykonywanie zadań w sferach zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. W ramach orientacji procesowej zakłada się, że wszystkie procesy i czynności logistyczne stanowią elementy systemu tworzenia wartości dodanej. Strategia logistyczna wiąże się wówczas z dążeniem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez maksymalizację efektywności poszczególnych procesów realizowanych w sferze zakupów, produkcji, planowania i harmonogramowania dostaw, fizycznej dystrybucji, a także w sferze zwrotów.

Z kolei strategie związane z orientacją rynkową formułowane są zazwyczaj w odniesieniu do poszczególnych jednostek biznesu, ewentualnie pojedynczych biznesów przedsiębiorstwa. Podstawą kształtowania i rozwoju tak rozumianych strategii jest orientacja wszystkich realizowanych procesów i czynności na zaspokojenie potrzeb klientów. Wymaga to m.in. właściwego zaprojektowania i funkcjonowania systemów gromadzenia wiedzy o rynku oraz opracowania procedur umożliwiających rozpowszechnianie tych informacji w ramach przedsiębiorstwa i jego poszczególnych biznesów. W rezultacie logistyczne potencjały sukcesu mogą zostać podporządkowane realizacji zadań związanych z tworzeniem i dostarczaniem wartości dla klientów oraz rozwiązywaniem ich problemów. W orientacji rynkowej zwraca się przede wszystkim uwagę na korzyści wynikające z osiągnięcia potencjalnych efektów synergicznych dzięki skoordynowanej realizacji procesów i czynności logistycznych w sferze fizycznej dystrybucji, w której zaangażowane są różne jednostki biznesu. Podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej stanowią wówczas logistyczne potencjały sukcesu związane z koncepcją i procesem obsługi klienta.

Wreszcie strategie związane z orientacją na łańcuch dostaw opierają się na dążeniach do wykorzystania logistycznych potencjałów sukcesu wszystkich przedsiębiorstw tworzących ten łańcuch, współpracujących ze sobą na rzecz zapewnienia płynnych, transparentnych przepływów materiałów, towarów, informacji i środków finansowych, począwszy od miejsc pozyskiwania surowców, aż do ostatecznych klientów. Jak zaznacza J. Witkowski, współczesna, szeroka interpretacja koncepcji łańcucha dostaw w kontekście synchronizacyjnym (synchronizacji procesów przepływu), oprócz koordynowania przepływów materiałów, towarów i informacji, obejmuje także koordynację przepływów środków finansowych pomiędzy przedsiębiorstwami tworzącymi łańcuch dostaw [Witkowski 2010]. Strategie oparte na tej orientacji pozwalają na opracowanie sposobów skutecznego i efektywnego zaangażowania zasobów i zdolności logistycznych oraz kompetencji logistyki wszystkich przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw w realizację wyznaczonych celów i zadań.

Strategie oparte na orientacji na łańcuchach dostaw stwarzają również możliwości osiągnięcia efektów synergicznych, dzięki jednoczesnemu wykorzystaniu logistycznych potencjałów sukcesu wszystkich przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw. W orientacji tej eksponuje się w głównej mierze korzyści wynikające z integracji i koordynacji procesów i czynności logistycznych realizowanych w skali całego łańcucha. Tym samym orientacja ta może stanowić podstawę do rozwoju współpracy między przedsiębiorstwami łańcucha dostaw bazującej przede wszystkim na zintegrowanym zarządzaniu przepływami materiałów, towarów, informacji oraz środków finansowych.

W zarządzaniu logistycznymi potencjałami sukcesu można wskazać trzy podstawowe opcje strategiczne [Chicarelli Alcantara, Penteado Marchesini 2006; Morash, Dröge, Vickery 1996]:

- kreowanie własnych, logistycznych potencjałów sukcesu przez przedsiębiorstwo, m.in. poprzez inwestycje w systemach logistycznych, kształtowanie i wzbogacanie procesów logistycznych, czy też rozwój infrastruktury logistycznej.
- pozyskanie logistycznych potencjałów sukcesu poprzez ich przejęcie od konkurentów.
- rozwój i wzbogacanie logistycznych potencjałów sukcesu we współpracy z innymi przedsiębiorstwami w łańcuchu bądź sieci dostaw.

Pierwsze z wymienionych rozwiązań, tj. kreowanie własnych potencjałów sukcesu, wiąże się z koniecznością ponoszenia częstokroć dość znacznych nakładów, warunkujących rozbudowę bazy zasobów i rozwój zdolności logistycznych przedsiębiorstwa, a w konsekwencji rozwój kompetencji logistyki. Istotne znaczenie ma przy tym wybór tych potencjałów sukcesu, które mogą w największym stopniu przyczynić się do osiągania celów przedsiębiorstwa związanych z jego dotychczasową domeną działalności, ze strategią, strukturą organizacyjną itp.

Poniesienia określonych nakładów wymaga również drugie z wymienionych rozwiązań, tj. przejęcie potencjałów sukcesu od konkurentów. Głównym problemem, poza trudnościami samego pozyskania tych potencjałów, w stosunku do których często występują znaczące bariery związane z ich zakupem, może być jednak ocena ich adekwatności w stosunku do celów, które przedsiębiorstwo zamierza osiągać. Logistyczne potencjały sukcesu stosowane w realizacji celów wyznaczonych przez jedno przedsiębiorstwo nie muszą bowiem spełniać tego warunku, ewentualnie wypełniać go tylko w niewielkim stopniu w przypadku innego przedsiębiorstwa.

W przypadku trzeciego z rozwiązań dotyczących zarządzania potencjałami sukcesu, tj. wspólnego ich rozwoju we współpracy z innymi przedsiębiorstwami w łańcuchu lub sieci dostaw, należy przede wszystkim określić zakresy zadań i odpowiedzialności spoczywające na poszczególnych przedsiębiorstwach. Wiąże się to z wkładem (udziałem) każdego z przedsiębiorstw w rozwoju logistycznych potencjałów sukcesu, uwzględniającym zasoby, zdolności i kompetencje dostawców, pośredników i innych przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw.

6. Wnioski końcowe oraz kierunki dalszych badań

Logistyczne potencjały sukcesu wpisują się przede wszystkim w zasobowy nurt zarządzania strategicznego, w którym szczególną rolę przypisuje się takim czynnikom umożliwiającym zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo, jak zasoby, zdolności i kompetencje. Wyniki badań empirycznych prowadzonych zarówno na świecie, jak i w Polsce wskazują, że zasoby logistyczne, zdolności logistyczne oraz kompetencje logistyki mogą w znacznym stopniu przyczynić się do tworzenia przewagi konkurencyjnej [Blaik i in. 2013; Matwiejczuk 2014]. Można powiedzieć, że potencjały związane ze sferą logistyki stanowią wówczas kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa.

Wśród kierunków dalszych badań poświęconych oddziaływaniu logistycznych potencjałów sukcesu na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa należałoby przede wszystkim uwzględnić pogłębioną operacjonalizację tych potencjałów, dotyczącą zwłaszcza kompetencji logistyki, integrujących posiadane zasoby i zdolności logistyczne. Taka operacjonalizacja mogłaby przyczynić się do dokładniejszej identyfikacji poszczególnych potencjałów związanych ze sferą logistyki, stanowiących czynniki oddziałujące na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Literatura

- Autry C.W., Zacharia Z.G., Lamb Ch.W., 2008, *A logistics strategy taxonomy*, "Journal of Business Logistics", vol. 29, no. 2, s. 27-33.
- Barney J.B., Clark D.N., 2007, *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press Inc., New York.
- Blaik P., 2005, *Logistyczno-marketingowe procesy i systemy jako determinanty efektywności i sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] P. Blaik, R. Matwiejczuk, T. Pokusa, *Integracja marketingu i logistyki – wybrane problemy*, R. Matwiejczuk (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole, s. 51-74.
- Blaik P., 2010, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Blaik P., Bruska A., Kauf S., Matwiejczuk R., 2013, *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*, PWE, Warszawa.
- Blaik P., Matwiejczuk R., 2008, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Blaik P., Matwiejczuk R., 2011, *Kompetencje logistyki jako potencjały sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Strategie funkcjonalne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 172, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 21-30.
- Bowersox D.J., Daugherty P.J., 1987, *Emerging patterns of logistical organization*, "Journal of Business Logistics", vol. 8, no. 1, s. 46-60.
- Chicarelli Alcantara R.L., Penteadó Marchesini M.M., 2006, *Logistics Capabilities and Resources*, RIRL 2006 – Sixth International Congress of Logistics Research, September 3-6, Pontremoli, Italy, s. 212-219.

- Ciesielski M. (red.), 2011, *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa.
- Ciesielski M., Długosz J. (red.), 2010, *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa.
- Clinton S.R., Closs D.J., Cooper M.B., Fawcett S.E., 1996, *New dimensions of world class logistics performance*, [w:] *Proceedings of the Council of Logistics Management Annual Conference*, Oak Brook, IL, s. 21-34.
- Day G.S., Wensley R., 1988, *Assessing advantage: A framework of diagnosing competitive superiority*, "Journal of Marketing", vol. 52, no. 2, April, s. 1-20.
- Eden C., Ackermann F., 2010, *Competences, Distinctive Competences, and Core Competences*, [w:] R. Sanchez, A. Heene (red.), *A Focused Issue on Identifying, Building, and Linking Competences*, "Research in Competence-Based Management", vol. 5, Emerald Group Publishing Ltd., Bingley, s. 3-33.
- Foss K., Harmsen H., 1996, *Studies of key factors of product-development success. A resource-based critique and reinterpretation*, [w:] N.J. Foss, Ch. Knudsen (red.), *Towards a Competence Theory of the Firm*, Routledge, London, New York, s. 133-149.
- Gälweiler A., 1987, *Strategische Unternehmensführung*, Campus Verlag, Frankfurt am Main, New York.
- Gierszewska G., Romanowska M., 2002, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Göpfert I., 2000, *Logistik Führungskonzeption, Gegenstand, Aufgaben und Instrumente des Logistik-Managements und Controllings*, Verlag Franz Vahlen, München.
- Krupski R., 2006, *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych, s. 53-63.
- Matwiejczuk R., 2014, *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Matwiejczuk R., 2013, *Logistics Potentials in Business Competitive Advantage Creation*, "LogForum. Scientific Journal of Logistics", vol. 9, issue 4, no. 5, s. 265-275.
- Matwiejczuk R., 2012, *The influence of logistics potentials on business management*, "LogForum. Scientific Journal of Logistics", vol. 8, issue 3, no. 3, s. 201-216.
- McGinnis M.A., Kohn J.W., Spillan J.E., 2010, *A longitudinal study of logistics strategy: 1990-2008*, "Journal of Business Logistics", vol. 31, no. 1, s. 217-218.
- Mikus B., 2003, *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- Mollenkopf D., Dapiran G.P., 2005, *The importance of developing logistics competencies: A study of Australian and New Zealand firms*, "International Journal of Logistics: Research and Applications", vol. 8, no. 1, s. 1-14.
- Morash E.A., Dröge C.L.M., Vickery S.K., 1996, *Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success*, "Journal of Business Logistics", vol. 17, no. 1, s. 1-22.
- Morecroft J., Sanchez R., Heene A., 2007, *Integrating systems thinking and competence concepts in a new view of resources, capabilities, and management processes*, [w:] J. Morecroft, R. Sanchez, A. Heene (red.), *Systems Perspectives on Resources, Capabilities, and Management Processes*, "Advanced Series in Management", Emerald Group Publishing Ltd., Bingley, s. 3-16.
- Pümpin C., 1986, *Management Strategischer Erfolgspositionen*, Verlag Paul Haupt, Bern – Stuttgart.
- Sanchez R., 2008, *A scientific critique of the Resource-Base View (RBV) in strategy theory, with competence-based remedies for the RBV's conceptual deficiencies and logic problems*, [w:] R. Sanchez (red.), *A Focused Issue on Fundamental Issues in Competence Theory Development*, "Research in Competence-Based Management", vol. 4, Emerald Group Publishing Ltd., Bingley, s. 3-78.
- Sanchez R., Heene A., 2007, *Managing strategic change: A systems view of strategic organizational change and strategic flexibility*, [w:] J. Morecroft, R. Sanchez, A. Heene (red.), *Systems Perspectives on Resources, Capabilities, and Management Processes*, "Advanced Series in Management", Emerald Group Publishing Ltd., Bingley, s. 71-91.

- Sennheiser A., Schnetzler M., 2008, *Wertorientiertes Supply Chain Management*, Springer Verlag, Berlin – Heidelberg – New York.
- Waters D. (red.), 2003, *Global Logistics and Distribution Planning. Strategies for Management*, Kogan Page Publishers, London.
- Witkowski J., 1995, *Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Witkowski J., 2010, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa.

LOGISTICS POTENTIALS OF SUCCESS INFLUENCING BUSINESS COMPETITIVE ADVANTAGE CREATION

Summary: Companies are constantly looking for ways to create business competitive advantage. In achieving and maintaining such an advantage, the important role – among others – is assigned to the so-called logistics potentials of success. Logistics potentials are components of the “general” business success potentials, which comprise: resources, capabilities and competences. The purpose of the article is to assess the influence of logistics success potentials on business competitive advantage creation. Logistics potentials of success, which include: logistics resources, logistics capabilities and logistics competences, can be seen as factors (determinants) influencing business success achievement. The most important symptoms of business success are market outcomes (customer satisfaction, customer loyalty, market share) as well as economic outcomes (profit, profitability, return on capital) achieved by the company. Such market and economic outcomes are the basis for sustained, long-term business competitive advantage creation.

Keywords: logistics, potentials, success, competitive advantage.