

# **PRACA DOKTORSKA**

**mgr Joanna Kadłubska**

## **Strategia w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych województwa śląskiego**

*Opiekun naukowy*

dr hab. Sylwia Łęgowik-Świącik, prof. PCz

*Opiekun pomocniczy*

dr Nicoletta Baskiewicz

Częstochowa 2023

## Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>7</b>
<b>1. Procesy kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw</b>	<b>14</b>
1.1. Pojęcie konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw	14
1.2. Uwarunkowania budowy konkurencyjności przedsiębiorstw	17
1.3. Czynniki kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	22
<b>2. Teoretyczne podstawy budowania strategii przedsiębiorstw</b>	<b>28</b>
2.1. Istota i cechy strategii przedsiębiorstwa	28
2.2. Funkcje strategii i etapy procesu zarządzania strategicznego	32
2.3. Elementy strategii przedsiębiorstwa	39
<b>3. Formułowanie strategii przedsiębiorstw w warunkach konkurencyjności</b>	<b>44</b>
3.1. Proces przygotowania strategii przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku	44
3.2. Modele budowania strategii przedsiębiorstwa	47
3.3. Podstawowe koncepcje strategiczne budowy konkurencyjności przedsiębiorstw	53
<b>4. Typologia strategii w kontekście wyborów strategicznych przedsiębiorstw logistycznych</b>	<b>58</b>
4.1. Klasyfikacja podstawowych poziomów strategii a funkcjonowanie przedsiębiorstw logistycznych	58
4.2. Strategie konkurencji w aspekcie działalności przedsiębiorstw logistycznych	63
4.3. Innowacyjność i przedsiębiorczość strategiczna jako czynniki budowy konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych	69
<b>5. Współczesne trendy zarządzania przedsiębiorstwami logistycznymi w ujęciu krajowym i regionalnym</b>	<b>79</b>
5.1. Wiodące kierunki rozwoju przedsiębiorstw logistycznych w Polsce	79

5.2. Uwarunkowania regionalne konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych	96
5.3. Ocena decyzji strategicznych przedsiębiorstw logistycznych województwa śląskiego w perspektywie działalności przedsiębiorstw MMS	99
<b>6. Analiza i ocena strategicznych czynników budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych w województwie śląskim</b>	<b>117</b>
6.1. Metodyka postępowania badawczego i charakterystyka próby badawczej	117
6.2. Identyfikacja strategicznych czynników budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych	121
6.3. Diagnoza zależności między strategicznymi czynnikami budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych	141
6.4. Weryfikacja modelu doboru strategicznych czynników budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych	166
<b>Zakończenie i wnioski</b>	<b>171</b>
Bibliografia	177
Spis tabel	204
Spis rysunków	209
Załącznik	213
Streszczenie pracy w języku angielskim – Doctoral Thesis Abstract	221

## WSTĘP

Rozwój przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu zależy od wyboru celów strategicznych, projektowania, wdrażania i realizacji strategii, dlatego podjęcie trafnej decyzji w kwestii wyboru strategii wymaga prawidłowej diagnozy aktualnego stanu przedsiębiorstwa oraz stworzenia planu obejmującego kierunki, tempo i formy jego dalszego funkcjonowania. Można zatem przyjąć, iż strategia przedsiębiorstwa powinna być kształtowana zarówno przez czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne oraz pod wpływem uznawanych wartości, oddziaływania otoczenia i sytuacji w przedsiębiorstwie, a także cech osobowościowych osób decyzyjnych<sup>1</sup>. Sam proces formułowania strategii jest tylko w ograniczonym stopniu procesem racjonalnym<sup>2</sup>. Czynnikiem odróżniającym proces formułowania strategii od innych typów działań w przedsiębiorstwie jest oddziaływanie pomiędzy racjonalną analizą i oceną otoczenia oraz potencjału przedsiębiorstwa a emocjami decydentów (ich wolą, kreatywnością, czasami także fantazją)<sup>3</sup>. Oznacza to, że strategia, aby była realna, musi opierać się na takich elementach, jak: zdolności, zasoby i dotychczasowa pozycja przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. W związku z tym przedsiębiorstwa dążą do poszukiwania nowoczesnych rozwiązań, które pozwolą im konkurować na rynku.

W literaturze przedmiotu wskazuje się wiele technik wyboru optymalnego wariantu strategii. Dokonanie wyboru strategii oznacza w praktyce ustalenie planu wykorzystania sił i zasobów przedsiębiorstwa odpowiednio do warunków, w jakich działa ono we własnym otoczeniu. W skład tego planu wchodzi szerokie spektrum działań komplementarnych względem siebie, więc wybór czynników strategicznych przez przedsiębiorstwo powinien skupiać jego priorytety, przy jednoczesnym uwzględnieniu silnych i słabych stron organizacji na tle istniejących

---

<sup>1</sup> A. Afuah, *Business Models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Irwin, New York 2004, s. 9.

<sup>2</sup> M.H. Morris, D.F. Kuratko, *Corporate Entrepreneurship*, Harcourt College Publishers, Florida 2002, s. 161.

<sup>3</sup> W. Damecki, P. Żukowski, *Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją*. Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego 15, 2010. s. 80.

<sup>4</sup> M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013, s. 294.

i potencjalnych szans i zagrożeń. Umiejscowiona w przestrzeni problemowej strategia rozumiana jest przede wszystkim jako długofalowe, przemyślane oraz skoordynowane sposoby działania, skierowane na realizację celu strategicznego, i nieustannie podlegające ocenie i zmianie w różnym czasie, a także pod względem przypisanego ryzyka<sup>5</sup>.

Realizacja strategii łączy się z podjęciem działań oraz wykonaniem szeregu przedsięwzięć przewidzianych w strategii, które mają istotne znaczenie w osiągnięciu założonych celów strategicznych i rozwoju przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Co więcej, każda strategia powinna zawierać względnie stabilną strukturę elementów składowych, których zadaniem jest zapewnienie spójności oraz jednolitości procesu rozwoju przedsiębiorstwa. Niestabilne i nieprzewidywalne warunki otoczenia konkurencyjnego współczesnych przedsiębiorstw zmuszają do podnoszenia poziomu elastyczności. Idealnym układem jest więc przedsiębiorstwo będące w posiadaniu uniwersalnych zasobów w odpowiednim nadmiarze, które mogą zostać dowolnie wykorzystane<sup>7</sup>. Elastyczność dotyczy umiejętności zarządzania posiadanymi zasobami, które mogą zostać efektywnie wykorzystane w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa,<sup>8</sup> co odnosi się także do kultury organizacyjnej i wspierającej ją struktury ukierunkowanej na innowacyjność oraz częste zmiany. Tak rozumiany rozwój dokonuje się w efekcie nieustannego eksperymentowania.<sup>9</sup> Przedsiębiorstwa rozwijają się metodą prób i błędów<sup>10</sup>. Sukcesy dedykowane są tym, które potrafią najszybciej dostrzec szanse, zanim jeszcze zauważą je konkurenci, szybko podejmą decyzje pozwalające na wykorzystanie możliwości, a w razie popełnienia błędów zdołają się możliwie szybko wycofać, minimalizując straty.<sup>11</sup> Wykorzystanie nadarżającej się okazji

---

<sup>5</sup> Z. Malara, Nauki o zarządzaniu w okresie globalnego kryzysu. Wyzwania i perspektywy, [w:] R. Kucęba, W. Jędrzejczyk, K. Smola (red.), *Rozwój nauk o zarządzaniu. Kierunki i perspektywy*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 139.

<sup>6</sup> K. Bratnicka, W. Dyduch., *Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2014, nr 27(2), s. 167.

<sup>7</sup> J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer. Warszawa 2010, s. 12.

<sup>8</sup> F. Chybalski, A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012, s. 47.

<sup>9</sup> A. Kaleta, *Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Wałbrzych 2010, s. 24.

<sup>10</sup> G. Hamel, *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, Boston 2002, s. 59-68.

<sup>11</sup> K.M. Eisenhardt, S.I. Brown, *Narzucanie tempa, jak konkurować na rynkach, które nie chcą stać w miejscu*, *Harvard Business Review Polska* 2006, nr 1, s. 115.

i eksperymentowanie na bazie zastanych okoliczności operowania na rynku jest skuteczną metodą rozwoju przedsiębiorstwa pod warunkiem, że jest ono w stanie prawidłowo (zgodnie z własnymi celami) selekcjonować napotymane szanse rozwojowe i to zarówno na etapie wyboru, jak i później - w trakcie ich wykorzystywania. Katalog potencjalnych możliwości rozwojowych jest zawsze znacznie szerszy niż realnych szans ich wykorzystania<sup>12</sup>.

Różnorodność otoczenia konkurencyjnego wymaga wyboru odpowiedniej strategii, która umożliwi budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwu i zabezpieczy jej trwałość. Problematyka wyboru strategii w zmiennych warunkach konkurowania jest ważna i aktualna, ponieważ musi sprostać zaspokajaniu zmieniających się potrzeby przedsiębiorstwa i jego klientów. Szczególne znaczenie wybór strategii ma w przypadku przedsiębiorstw logistycznych z uwagi na usługowy charakter działalności tych podmiotów gospodarczych. Wybór strategii w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych wymaga identyfikacji strategicznych czynników budowy ich konkurencyjności. Dlatego uwzględniając dotychczasowy stan badań i doświadczeń z zakresu wyboru strategii w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, sformułowano hipotezę główną:

*„Umiejętność identyfikacji strategicznych czynników przewagi konkurencyjnej stanowi podstawę do oceny uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej przez mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa logistyczne”.*

Hipotezę główną uszczegółowiono w hipotezach pomocniczych:

- *wybór strategicznych czynników budowy konkurencyjności odgrywa decydującą rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw logistycznych na konkurencyjnym rynku,*
- *zróżnicowane strategiczne czynniki budowy konkurencyjności stanowią istotny element procesu decyzyjnego w zakresie wyboru strategii przez przedsiębiorstwa logistyczne,*
- *wprowadzenie zmian w obszarze relacji z klientami oraz świadczonych usług pozwala na diagnozę uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych,*
- *w warunkach dynamicznych zmian w zakresie uregulowań prawnych dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej ocena uwarunkowań budowy strategii*

---

<sup>12</sup> T. Gospodarek, Zarządzanie strategiczne – kierunki rozwoju a ontologia, [w:] Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?, R. Krupski (red.), Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013, z. (2), t. 22, s. 25.

*przewagi konkurencyjnej nie jest ukierunkowana na wzrost parametrów ekonomicznych przedsiębiorstwa, lecz na operacjonalizację zaplanowanych działań strategicznych.*

Na podstawie postawionych hipotez określono cel główny dysertacji. *Przyjęto, że podstawowym celem pracy jest zbadanie i ocena strategicznych czynników przewagi konkurencyjnej mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych oraz przedstawienie modelu doboru strategicznych czynników budowy konkurencyjności dla tych przedsiębiorstw.*

Cele szczegółowe dysertacji obejmują:

- *identyfikację strategicznych czynników budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych,*
- *diagnozę zależności między strategicznymi czynnikami budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych,*
- *ocenę strategicznych uwarunkowań budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw,*
- *opracowanie i weryfikację modelu rekomendacji do budowy strategii przewagi konkurencyjnej mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych.*

Problemem badawczym pracy będzie opracowanie modelu wyboru strategii w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych, umożliwiającego rozszerzenie i pogłębienie zrozumienia uwarunkowań doboru strategicznych czynników budowy konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych, weryfikacja tego modelu w praktyce oraz ocena możliwości jego zastosowania.

Złożoność problematyki podejmowanej w rozprawie determinuje podejście metodologiczne. Przyjęte rozwiązania metodologiczne mają umożliwić realizację celów, będąc w zgodzie z dorobkiem naukowym i pragmatyką w zakresie przebiegu wyboru strategii w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Metodą badawczą zastosowaną do realizacji celów rozprawy doktorskiej w części teoretycznej jest analiza literatury krajowej i zagranicznej obejmująca:

- zagadnienia związane z procesami kształtowania przewagi konkurencyjnej, wskazując na zależności i powiązania oraz ich wpływ na wybór strategii przedsiębiorstwa,
- tematykę formułowania strategii w zmiennych warunkach otoczenia w powiązaniu z typologią strategii w odniesieniu do wyborów strategicznych przedsiębiorstwa,
- współczesne trendy zarządzania przedsiębiorstwami logistycznymi w Polsce.

Metodyką wykorzystaną do przeprowadzenia badań empirycznych w zakresie

identyfikacji i oceny strategicznych czynników przewagi konkurencyjnej mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych był kwestionariusz ankiety. Badanie zrealizowano techniką CATI w 2022 roku. Stwierdzenia zawarte w kwestionariuszu ankiety były oceniane przez respondentów na skali od 1 do 5. Zakres podmiotowy badań obejmował 100 przedsiębiorstw logistycznych (mikro, małych i średnich). Badane przedsiębiorstwa logistyczne mają siedzibę działalności na terenie województwa śląskiego i realizują usługi logistyczne zarówno w kraju, jak i zagranicą. Wybór regionu podyktowany był faktem, iż region ten ulega ciągłym przemianom gospodarczym - z obszaru, w którym dominował przemysł ciężki, na obszar związany z dominacją usług. Wybór regionu do badań empirycznych został podyktowany takimi uwarunkowaniami, jak: relatywnie wysoka liczba zakładanych małych i średnich przedsiębiorstw, duża liczba konsumentów, dogodne połączenia komunikacyjne, co sprzyja rozwojowi sektora usług logistycznych oraz przekłada się na rozwój przedsiębiorstw logistycznych<sup>13</sup>.

Procedurę badawczą w zakresie identyfikacji strategicznych czynników budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych podzielono na sześć etapów. W pierwszym etapie procedury badawczej zidentyfikowano i oceniono czynniki decydujące o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. W drugim etapie procedury badawczej czynnikiem poddanym analizie była przedsiębiorczość strategiczna. W trzecim etapie procedury badawczej czynnikiem analizowanym była strategia w kontekście poziomu wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa. Czwarty etap procedury badawczej poświęcony został analizie innowacyjności strategicznej badanych przedsiębiorstw. W piątym etapie procedury badawczej zidentyfikowano i oceniono czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa. W szóstym etapie procedury badawczej zidentyfikowano i oceniono czynniki związane z wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa, co pozwoliło na syntetyczne ujęcie czynników budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw branży logistycznej.

W kolejnej części pracy zbadano siłę oraz kierunek zależności liniowej między strategicznymi czynnikami budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych z wykorzystaniem analizy korelacji Pearsona. Badania empiryczne w tej części dysertacji umożliwiły ocenę modelowego ujęcia zależności między czynnikami

---

<sup>13</sup> Potencjały i wyzwania rozwojowe województwa śląskiego w kontekście sprawiedliwej transformacji. Zróżnicowanie obszaru podregionów górniczych. Katowice 2022.



budowy konkurencji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw branży logistycznej.

Procedura badawcza zastosowana w celu weryfikacji modelu doboru strategicznych czynników budowy konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych została opracowana na podstawie analizy czynnikowej, będącej zbiorem procedur pozwalających na zredukowanie dużej liczby zmiennych do kilku wzajemnie nieskorelowanych czynników lub składowych głównych. Redukcja wyjściowego zbioru cech do kilku wzajemnie niezależnych czynników odbywa się bez istotnej straty zawartych w nich informacji. Analiza czynnikowa umożliwiła również sprawdzenie poprawności budowy zmiennych agregatowych oraz konstrukcję nowych uwarunkowań.

Temat pracy, przedstawione hipotezy i cele determinują układ pracy. Niniejsza rozprawa składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów, podsumowania i wniosków.

W rozdziale 1 zaprezentowano procesy kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Omówiono pojęcia konkurencji i konkurencyjności. Przedstawiono również uwarunkowania budowy konkurencyjności przedsiębiorstw. Dalsza część rozdziału obejmuje analizę czynników kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Rozdział 2 poświęcono teoretycznym podstawom budowy strategii przedsiębiorstw. Zaprezentowano istotę i cechy strategii przedsiębiorstwa. Wskazano funkcje strategii i etapy procesu zarządzania strategicznego. W dalszej części rozdziału przedstawiono elementy strategii przedsiębiorstwa.

Rozdział 3 stanowi logiczną kontynuację wcześniej prezentowanych treści. Zawarto w nim istotę formułowania strategii przedsiębiorstwa w warunkach konkurencyjności. W rozdziale zaprezentowano procesy przygotowania strategii przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku. Przedstawiono wybrane modele budowania strategii przedsiębiorstwa. Podsumowując rozdział, ukazano podstawowe koncepcje strategiczne budowy konkurencyjności przedsiębiorstw.

W rozdziale 4 przedstawiono typologię strategii w kontekście wyborów strategicznych przedsiębiorstw logistycznych. Dokonano klasyfikacji podstawowych poziomów strategii w odniesieniu do funkcjonowania tych przedsiębiorstw. Omówiono strategię konkurencji w aspekcie działalności przedsiębiorstw logistycznych. W rozdziale zaprezentowano innowacyjność i przedsiębiorczość strategiczną jako czynniki budowy konkurencyjności przedsiębiorstw.

Rozdział 5 prezentuje współczesne trendy zarządzania przedsiębiorstwami

logistycznymi w ujęciu krajowym i regionalnym. Zaprezentowano wiodące kierunki rozwoju tych przedsiębiorstw w Polsce. Omówiono także uwarunkowania regionalne konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych. Dokonano oceny decyzji strategicznych przedsiębiorstw logistycznych województwa śląskiego w perspektywie działalności mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw.

W rozdziale 6 zaprezentowano wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych w badanych przedsiębiorstwach logistycznych (mikro, małych i średnich) działających na terenie województwa śląskiego. Przeprowadzono identyfikację strategicznych czynników budowy konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych poddanych badaniu. Następnie dokonano diagnozy zależności między strategicznymi czynnikami budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw. W celu weryfikacji modelu doboru strategicznych czynników budowy konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych zastosowano analizę czynnikową. Weryfikacja i ocena zaprezentowanego modelu jest podstawą do sformułowania wniosków związanych z hipotezami rozprawy doktorskiej.

Badania empiryczne obejmowały przedsiębiorstwa logistyczne prowadzące działalność transportowo–spedycyjno–logistyczną (TSL). Badane przedsiębiorstwa charakteryzują się zwiększoną intensywnością konkurencji, co powoduje, że tradycyjne metody konkurowania są mało efektywne. Obserwacja przedsiębiorstw logistycznych, przeprowadzana z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, ukazuje katalog kluczowych czynników determinujących strategię działających w niej przedsiębiorstw. Problematyka budowy i wyboru strategii w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych województwa śląskiego jest ważna i aktualna z uwagi na jej wpływ na poziom zaspokajania zmieniających się potrzeby klientów.

Wieloaspektowość problematyki wyboru strategii w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz interdyscyplinarny charakter rozważań spowodowały, iż w dysertacji przedstawiono jedynie wybrane aspekty aplikacyjności zaproponowanych rozwiązań. Część rozważań przedstawiono w ujęciu ogólnym, co z jednej strony pozwala naświetlić złożoność podejmowanej problematyki, z drugiej strony inspirowała do dalszych badań i poszukiwań w tym obszarze.

# 1. Procesy kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

## 1.1. Pojęcie konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw

Osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku wymaga ciągłego doskonalenia przyjętej strategii przez przedsiębiorstwa. Dlatego przedsiębiorstwa, wybierając strategię, koncentrują się na zwiększeniu szansy osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Aby odnieść sukces, muszą one efektywnie wykorzystywać posiadany kapitał, w tym posiadane środki pieniężne oraz potencjał kadry pracowniczej. Tym samym przedsiębiorstwo konkurencyjne powinna cechować zdolność do podejmowania nowatorskich decyzji, które umożliwią mu uzyskanie przewagi konkurencyjnej<sup>14</sup>. Należy podkreślić, iż niezbędna jest również analiza środowiska, w którym dane przedsiębiorstwo funkcjonuje. Niezwykle istotny jest również wybór metody zarządzania dostosowany do zmieniających się warunków pojawiających się w otoczeniu biznesowym.

Pojęcie konkurencji pochodzi od łacińskiego słowa *concurrentia*, które oznaczało „współzawodnictwo”<sup>15</sup>. Konkurencję w potocznym języku można rozumieć jako pewną rywalizację pomiędzy kilkoma przedsiębiorstwami. W tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje pojęcia konkurencji.

**Tabela 1. Pojęcie konkurencji**

Autor	Opis
E. Skawińska, R.I. Zalewski	Konkurencja to proces, w którym uczestnicy rynku próbują realizować własne interesy, starają się zaoferować korzystniejszą cenę, jakość niż te oferowane przez innych.
M. Borovitskaya, A. Sherstobitova, O. Shnayder	Konkurencja to zdolność przedsiębiorstwa do realistycznej oceny oczekiwań docelowych odbiorców, a także monitorowania trendów zachowań konsumenckich, co sugeruje, iż przedsiębiorstwo powinno ocenić popyt potencjalnych kupujących w określonym czasie i konstruować trafne prognozy dynamiki w przyszłości.

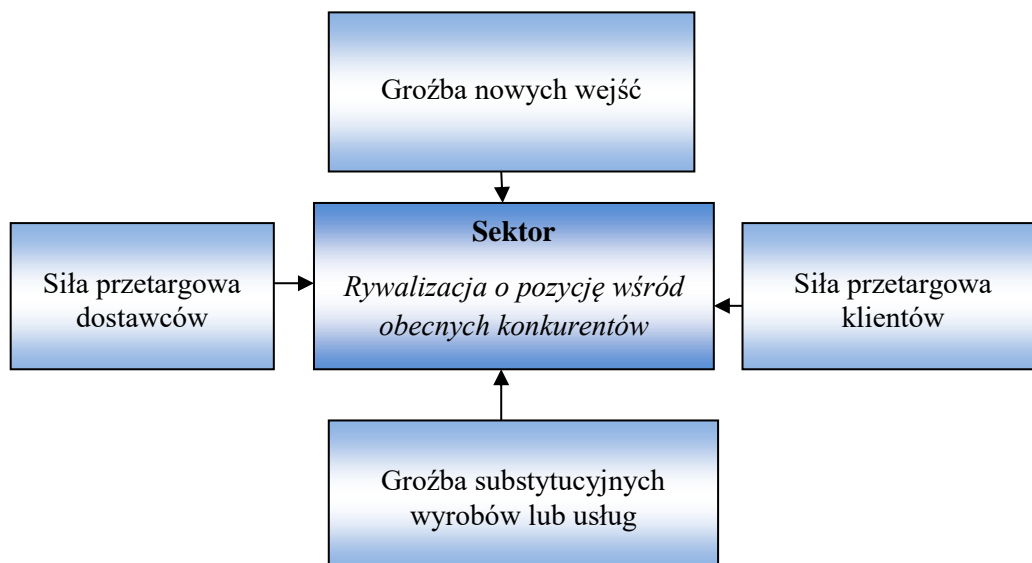
Źródło: E. Skawińska, R.I. Zalewski, Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat-Europa-Polska. PWE, Warszawa 2009, s. 48, M. Borovitskaya, A. Sherstobitova, O. Shnayder, Enterprise competitiveness as an informative characteristic of leadership, Education and Humanities Research 2018, vol. 217, s.111.

<sup>14</sup> B. de Wit, R. Meyer, Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów, PWE, Warszawa 2007, s. 243.

<sup>15</sup> I. Kirzner, Konkurencja i przedsiębiorczość, Wydawnictwo Fijor Publishing Company, Warszawa 2010, s. 20.

Konkurencja jest składnikiem niezbędnym funkcjonowania na rynku i wymusza ona działania wśród partnerów rynkowych do realizowania czynności, których nadrzędnym celem jest opanowanie rynku<sup>16</sup>. Z punktu widzenia przedsiębiorstw konkurencję można rozumieć jako pewną zdolność do rywalizacji na rynku. Zastosowanie pojęcia konkurencji jest różnorodne i można go używać w odniesieniu zarówno do konkretnych gospodarek krajów, jak i do regionów czy też do przedsiębiorstw. Na rysunku 1 przedstawiono siły mające wpływ na konkurencję w sektorze.

**Rysunek 1. Siły wpływające na konkurencję w sektorze**



Źródło: M.E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 22.

M.E. Porter zwrócił uwagę na to, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od możliwości, jakie posiada dany podmiot, ale również od innych przedsiębiorstw, które konkurują na rynku. W kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw K. Obłój podkreślił, że bardzo istotna jest również reputacja przedsiębiorstwa, która wynika z marki, a także wiedza pozyskana z relacji z klientami oraz wiedza wynikająca z badań rynkowych<sup>17</sup>.

Odnosząc się do teorii ekonomicznej, warto zauważyć, że pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa posiada wiele definicji. W literaturze przedmiotu konkurencyjność to pojęcie mające różne znaczenia, więc pojawiają się pewne trudności w jej jednoznacznym zdefiniowaniu. Przedsiębiorstwa muszą wyróżniać się

<sup>16</sup> L. Milian, Rynek i zmiany społeczne rozprawy z socjologii rynku. Wydawnictwa Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, s. 139.

<sup>17</sup> K. Obłój, Towarzystwo skutecznych strategii, PWE, Warszawa 2002, s.125.

na tle konkurencji, więc udoskonalają wytwarzane produkty lub usługi poprzez zmianę technologii produkcji czy też dostępność usług dla klientów<sup>18</sup>. Należy podkreślić, że konkurencyjność jest wielostronną kategorią ekonomiczną. Konkurencyjność można poddawać analizie w aspekcie na przykład konkurencyjności kraju czy też konkurencyjności produktów, producentów towarów. Konkurencyjność jako pojęcie wykazuje związek z takimi obiektami, jak: przedsiębiorstwa, produkty, branże, regiony oraz kraje<sup>19</sup>.

Konkurencyjność przedsiębiorstw stanowi podstawową koncepcję współczesnej gospodarki, jest to zjawisko złożone i jest traktowana jako zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia własnych celów w konkurencyjnym otoczeniu. Z punktu widzenia konsumenta konkurencyjność może być utożsamiana ze stopniem zadowolenia konsumenta ze stanu faktycznego oferowanych produktów. Można więc stwierdzić, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa łączy nie tylko pewne cechy po stronie produktu (opakowanie, reklamę, warunki dostawy), ale może być również uzupełniona przez takie cechy, jak konkurencyjność dostępnych zasobów (finansowych, ludzkich, materialnych, intelektualnych)<sup>20</sup>. Wszystkie powyższe cechy konkurencyjności zdecydowanie zwiększają potencjał przedsiębiorstwa, a także zmniejszają jego koszty jednostkowe na rynkach finansowych, co pozytywnie wpływa na ceny produktów i poziom zysków osiąganych przez przedsiębiorstwo. Definicje konkurencyjności są bardziej ukierunkowane na podkreślenie większej wydajności produkcji, a także dostaw produktów i usług, niż na konkurentów oraz zdolność do osiągnięcia zysków i utrzymania dominującej pozycji na rynku.

Konkurencyjność przedsiębiorstw jest różnicą między rozwojem konkretnego przedsiębiorstwa w porównaniu do innego konkurującego przedsiębiorstwa pod względem stopnia zaspokojenia określonych potrzeb społecznych, na przykład produktami lub usługami<sup>21</sup>. Konkurencyjność ma charakter wielopoziomowy, co oznacza, że może odbywać się na różnych poziomach. Na poziomie mega konkurencyjność odnosi się do grupy krajów, makroregionu. Kolejnym poziomem jest

---

<sup>18</sup> I. Bumane, The methodology of the statement of comprehensive income and its impact on profitability: the case of Latvia, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 2018, nr 6 (1), s.77-86.

<sup>19</sup> A.V. Cherep, Competitiveness of an enterprises as the basis of competitiveness of a state, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej* 2014, z.71(1917), s. 47.

<sup>20</sup> V. L. Nikolova, G.D. Rodionov, V.N. Afanaseyeva, Impact of Globalization on Innovation Project Risks Estimation, *European Research Studies Journal* 2017, nr 20(2B), s. 396-410.

<sup>21</sup> M. Borovitskaya, A. Sherstobitova, O. Shnyder, Enterprise competitiveness as an informative characteristic of leadership, 2nd International Conference on Social, Economic and Academic Leadership, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 2018, vol .217, s. 111.

poziom makro, który dotyczy państwa. Poziom mezo z kolei obejmuje dany sektor, oddział. Kolejnym poziomem jest mikro, do którego zalicza się przedsiębiorstwo, a ostatnim poziomem jest mikro-mikro (produkt/usługa)<sup>22</sup>. Operuje się nią na różnych poziomach. Na poziomie przedsiębiorstwa służy do poprawy efektywności danego podmiotu gospodarczego. Należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwo, które utrzymuje oczekiwany poziom konkurencyjności na stałym poziomie, zapewnia sobie wyższy poziom zysków, a także stopy zwrotu, osiągając zrównoważone działanie na rynku<sup>23</sup>. Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym jest ukierunkowana na przedsiębiorczość, dynamizm, a także umiejętność do kreowania i absorpcji nowych technologii. W ujęciu mikroekonomicznym jest postrzegana w kategoriach relacji pomiędzy biznesem, jego możliwościami, umiejętnościami, a także strukturą rynku<sup>24</sup>.

Podsumowując, w literaturze istnieje wiele definicji konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw, a ich autorzy podkreślają, że są to kategorie wieloaspektowe. Można dojść do wniosku, iż większość definicji posiada charakter komplementarny względem siebie, a wspólną cechą tych definicji jest podkreślenie znaczenia rywalizacji między przedsiębiorstwami o klienta w procesie budowy konkurencyjności przedsiębiorstw.

## **1.2. Uwarunkowania budowy konkurencyjności przedsiębiorstw**

Konkurencyjność powinno się postrzegać jako system złożony z potencjału konkurencyjnego, przewagi konkurencyjnej, a także pozycji konkurencyjnej<sup>25</sup>. Potencjał konkurencyjny można rozpatrywać w dwóch znaczeniach, to znaczy w wąskim ujęciu oraz szerokim. W wąskim znaczeniu potencjał dotyczy całości wykorzystanych lub realnie możliwych do wykorzystania zasobów. Zasoby te można podzielić na zasoby pierwotne, do których na przykład należy filozofia przedsiębiorcy,

---

<sup>22</sup> M. Gorynia, Konkurencyjność przedsiębiorstwa - próba konceptualizacji i operacjonalizację, [w:] E. Najlepszy (red.), Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej, Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 1998, z. 266, s. 10.

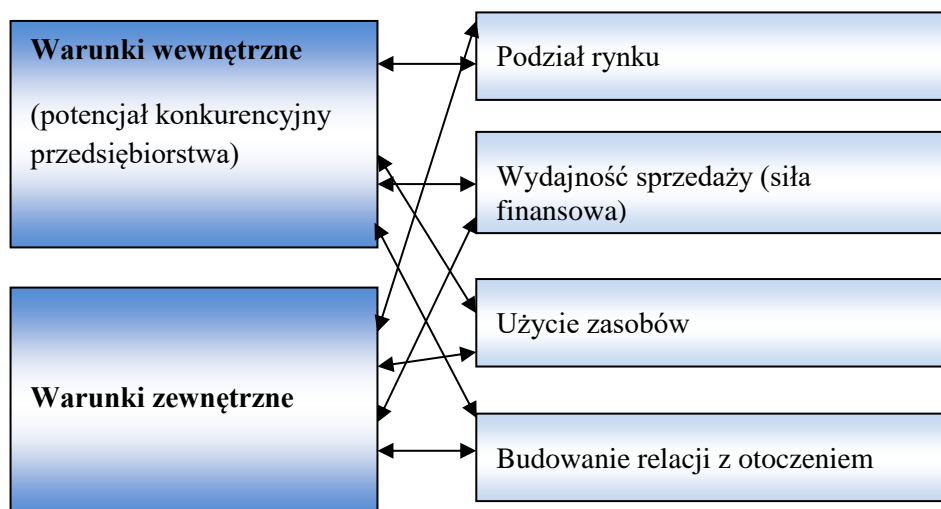
<sup>23</sup> O.V. Yamova, M.S. Maramygin, I.V. Sharova, J.N. Nesterenko, N.V. Sobina, Integral Valuation of an Enterprise's Competitiveness in the Industrial Economy, European Research Studies Journal 2018, vol. XXI, special issue 2, s. 778.

<sup>24</sup> E. Skawińska, R.I. Zalewski, Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat-Europa-Polska. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 44.

<sup>25</sup> W. Walczak, Konkurencyjność przedsiębiorstw a zamówienia publiczne, Master of Business Administration 2010, nr 6 (115), s. 90.

a także na zasoby wtórne, jak zasoby kadrowe<sup>26</sup>. Na rysunku 2 przedstawiono warunki budowy potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

**Rysunek 2. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa**



Źródło: E. Skawińska, Konkurencyjność w kontekście globalizacji i integracji, [w:] E. Skawińska, E. Cyrson, R.I. Zalewski (red.), Konkurencyjność przedsiębiorstw, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 41.

W ujęciu szerszym konkurencyjności najważniejsza staje się kultura przedsiębiorczości, a także zasoby<sup>27</sup>, które mogą być szeroko rozumiane. Kultura przedsiębiorstwa związana jest z preferowanym przez kadrę zarządzającą i pozostałych pracowników sposobem funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zasoby natomiast są bardzo ważne w osiągnięciu zamierzonej pozycji konkurencyjnej<sup>28</sup>. Przedsiębiorstwa posiadają zasoby zarówno materialne, jak i niematerialne. Zasoby materialne obejmują zasoby: pracy, technologiczne, finansowe i zasoby maszynowe. Warto podkreślić, że zasoby niematerialne mają coraz większe znaczenie, biorąc pod uwagę na przykład markę, wiarygodność danego przedsiębiorstwa, jakość produktów bądź usług<sup>29</sup>. Jak podkreślają A. Smith oraz D. Ricardo, podstawą sukcesu w przedsiębiorstwie jest właściwe wykorzystanie zasobów, tak aby osiągnąć możliwie jak najlepsze wyniki finansowe, które są decyzyjnymi parametrami ekonomicznymi przedsiębiorstwa<sup>30</sup>.

<sup>26</sup> M. Gorynia, Teoretyczne aspekty konkurencyjności, [w:] M. Gorynia, E. Łązniewska (red.), Kompendium wiedzy o konkurencyjności. Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2009, s. 55.

<sup>27</sup> E. Skawińska, Konkurencyjność w kontekście globalizacji i integracji, [w:] E. Skawińska, E. Cyrson, R.I. Zalewski (red.), Konkurencyjność przedsiębiorstw, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 41.

<sup>28</sup> M. Grzebyk, Z. Kryński, Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Podejście teoretyczne, nierówności społeczne i wzrost gospodarczy, „Warunki efektywnego funkcjonowania firmy i regionu”, Uniwersytet Rzeszowski, 2011, nr 20, s. 113.

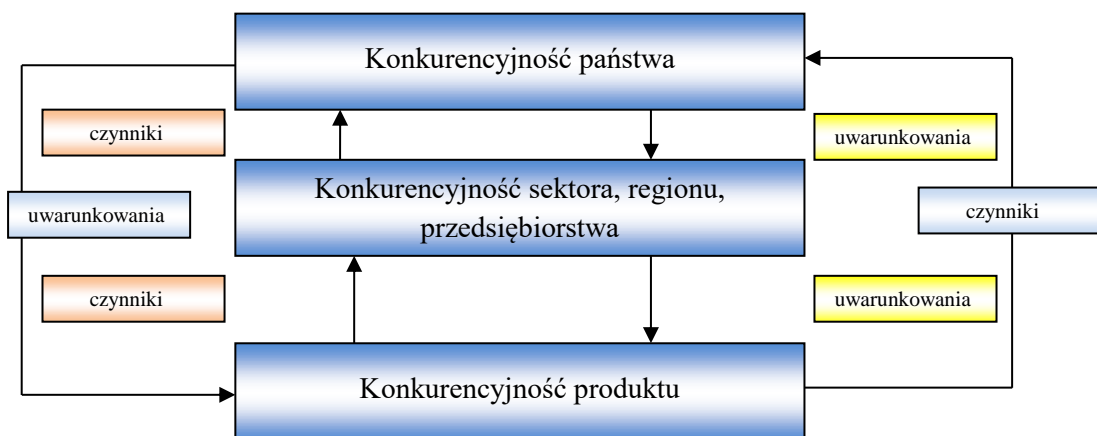
<sup>29</sup> K. Sieradzka, R. Luft, Theoretical aspects of enterprises competitiveness, Central European Review of Economic & Finance 2015, vol. 10, nr 4, s. 135.

<sup>30</sup> A. Smith, Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów, przeł. G. Wolff, O. Einfeld, Z. Sadowski, S. Żurawicki, t.1, Warszawa 1957, s. 8-9.

Każde przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, dlatego powinno właściwie wykorzystać posiadane zasoby zarówno materialne, jak i te nie materialne, co powinno przełożyć się na osiągnięte przychody oraz ponoszone koszty, czyli składniki wyniku finansowego przedsiębiorstwa<sup>31</sup>. Oznacza to, że o konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz o jego potencjale rozwojowym decyduje odpowiednia alokacja zasobów<sup>32</sup>.

Nie należy zapominać również o poziomach konkurencyjności, które mają charakter dwustronny<sup>33</sup>. Konkurencyjność obiektów każdego z niższych poziomów stanowi czynnik konkurencyjności wszystkich obiektów z wyższych poziomów. Biorąc pod uwagę obiekty wyższych poziomów, to tworzą one warunki do zapewnienia konkurencyjności obiektów będących na niższych poziomach. Poziomy konkurencyjności przedstawiono na rysunku 3.

**Rysunek 3. Powiązania na różnych poziomach konkurencyjności**



Źródło: A.V. Cherep, Competitiveness of an enterprises as the basis of competitiveness of a state, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2014, z. 71 (1917), s. 48.

Warto zaznaczyć, że wzrost konkurencyjności jednego poziomu sprzyja wzrostowi konkurencyjności obiektów innego poziomu. Biorąc pod uwagę produkcję konkurencyjnych produktów, to może ona wymagać dużego nakładu zasobów, a także może być kosztowna. Negatywnym skutkiem tego może być znaczący spadek wydajności, spadek zysków, a także pogorszenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

<sup>31</sup> J. Chluska, Kapitał własny jako kategoria sprawozdawcza, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019, s. 45.

<sup>32</sup> P. Nowodziński, P. Tomski, Strategia przedsiębiorstwa w kontekście..., op. cit., s. 69.

<sup>33</sup> A.V. Cherep, Competitiveness of an enterprises as the basis of competitiveness of a state, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2014, z. 71(1917), s. 48.



Bardzo często w takim przypadku niezbędne jest dodatkowe finansowanie, które spowoduje spadek konkurencyjności producenta<sup>34</sup>.

Do identyfikacji i oceny poziomów konkurencyjności w przedsiębiorstwach stosuje się mikroekonomiczne wskaźniki wydajności przedstawiające stopień wykorzystania zasobów produkcyjnych. Do wskaźników tych można zaliczyć wyniki ekonomiczne, finansowe, źródła kreowania potencjału konkurencyjnego, takie jak na przykład innowacje, a także sposoby budowania mikrośrodowiska, które służą do określenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, oraz siłę finansową i uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>35</sup>.

Oceniając poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa, należy porównać uzyskane wyniki z oczekiwaniami. M.J. Stankiewicz wyróżnił trzy rodzaje konkurencyjności<sup>36</sup>:

- normalna konkurencyjność - zachodzi, gdy uzyskane rezultaty określonych interakcji są równe oczekiwaniom zainteresowanych stron,
- mniej niż normalna konkurencyjność - zachodzi wówczas, gdy rzeczywiste rezultaty nie spełniają zamierzonych oczekiwań, a następnie interesariusze, którzy są zaangażowani w tę sytuację, podejmują działania w celu wycofania się z interakcji z danym przedsiębiorstwem i przechodzą do bardziej interesującego przedsiębiorstwa,
- więcej niż normalna konkurencyjność – występuje, gdy otrzymane wyniki są wyższe niż przewidywano, wówczas zainteresowane strony starają się wzmocnić relacje z przedsiębiorstwem.

Biorąc pod uwagę pierwsze z wyżej wymienionych kryteriów, można wyróżnić dwa rodzaje konkurencyjności - pierwszy zależny od czynników oraz drugi zależny od wyników. Konkurencyjność powiązana z czynnikami podkreśla to, co determinuje zdolność przedsiębiorstw do czynności ukierunkowanych na działania stanowiące podstawę skutecznej konkurencji, takie jak: reagowanie na zmiany zachodzące na rynku, umiejętność wykorzystania posiadanych zasobów. Konkurencyjność związana z wynikami implikuje wyniki konkurencji, na przykład udział w rynku, udział

---

<sup>34</sup> M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstw, Budowanie konkurencyjności firm w warunkach globalizacji, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 44.

<sup>35</sup> E. Skawińska, Konkurencyjność w kontekście globalizacji i integracji, [w:] E. Skawińska, E. Cyrson, R.I. Zalewski (red.), Konkurencyjność przedsiębiorstw, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 40.

<sup>36</sup> M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstw, Budowanie konkurencyjności..., op. cit., s. 44; A. Brzozowska, Zarządzanie w globalnych sieciach transportowych. Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 10/2013, s. 10-17.

w sprzedaży, a także wyniki finansowe przedsiębiorstwa w odniesieniu do liderów na rynku bądź przedsiębiorstw zajmujących średnie pozycje na rynku<sup>37</sup>.

Kryteria klasyfikujące konkurencyjność mogą być bardzo zróżnicowane. Analizując konkurencyjność w oparciu o zakres oceny, można wyróżnić konkurencyjność operacyjną, która odnosi się do umiejętności o charakterze technicznym. Konkurencyjność systemowa będzie odnosić się do szerokiego kontekstu zachowań konkurencyjnych ocenianego podmiotu, uwzględniając znaczenie zdarzeń zachodzących na czterech poziomach: mega, makro, mezo i mikro<sup>38</sup>.

Wyróżniając konkurencyjność *ex post* i *ex ante*, wykorzystuje się kryterium czasu, analizując zdarzenia przeszłe oraz odnoszące się do konkurencyjności w przyszłości<sup>39</sup>. M. Stankiewicz zauważa, że w kryterium czasu wyróżnia się dwa rodzaje konkurencyjności, to znaczy konkurencyjność statyczną oraz dynamiczną. Pierwsza z nich - konkurencyjność statyczna - to poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa w określonym czasie. Druga z kolei - dynamiczna konkurencyjność odnosi się do zmian stanu konkurencyjności danego przedsiębiorstwa w czasie. Nie należy zapominać również o kryterium obszaru występowania, wówczas można rozróżnić konkurencyjność na rynkach określonego rodzaju usług bądź towarów, a także określonych rodzajów zasobów oraz konkurencyjność na rynku krajowym lub międzynarodowym<sup>40</sup>.

Biorąc pod uwagę kryterium relacji rynkowych pomiędzy dwoma stronami, to można rozróżnić konkurencyjność „nakładów” oraz „wyników” konkretnego podmiotu. Przy czym pojęcie „nakłady” konkurencyjne jednostki należy rozumieć jako jej zdolność do efektywnego wdrażania celów, które są nieoderwalnie powiązane z pozyskiwaniem transakcji. Konkurencyjność „wyników” to zdolność do realizacji celów związanych z przeprowadzeniem transakcji i uzyskaniem akceptacji rynkowej danej oferty<sup>41</sup>. Istotnym kryterium jest poziom konkurencyjności, w którym wyróżnia się pięć grup interesariuszy: klientów, akcjonariuszy, nabywców, pracowników,

---

<sup>37</sup> M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Koncepcje i sposób pomiaru, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995, s. 9-13.

<sup>38</sup> D. Faulkner, C. Bowman, Strategie konkurencyjne, Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 35-37.

<sup>39</sup> M. Gorynia, Pojęcie i metodologia konkurencyjności badań. Konkurencyjność polskiej gospodarki w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacja, materiały dodatkowe, Warsaw School of Economics Group, Poltext, Warszawa 1996, s. 89.

<sup>40</sup> M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność..., op. cit., s. 39, A. Brzozowska, K. Senczyna, Zarządzanie procesem cenowym w firmach logistycznych z udziałem kaskadowego modelu cenowego (PWm). Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie 2017, 25, s. 178-193.

<sup>41</sup> M. Gorynia, Pojęcie i metodologia ..., op. cit., s. 92, W. Jędrzejczyk, . Management of managerial competencies in Polish organizational practice. Polish Journal of Management Studies 2013, 7, s. 17-24.

dostawców. Każda grupa, dokonując oceny działalności przedsiębiorstw, opiera się na odpowiednich kryteriach odsetkowych, to znaczy właściciele skupiają się na uzyskanych dochodach, które mogą uzyskać, posiadając udziały<sup>42</sup>. Inaczej postrzegają to klienci, którzy zainteresowani są ofertą przedsiębiorstwa. Pracownicy przedsiębiorstwa są skupieni na warunkach pracy, a także oczekiwaniach związanych z uzyskanym wynagrodzeniem. Inny pogląd mają dostawcy, którzy koncentrują się na wzroście i wielkości działalności.

Reasumując, można stwierdzić, że uwarunkowania budowy konkurencyjności przedsiębiorstw mają bardzo złożony charakter. Są one determinowane czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi, dlatego należy zgodzić się z J. Rokitą, że przedsiębiorstwo osiąga sukces, gdy uzyskuje przewagę konkurencyjną, która polega na tym, że jego działania w sektorze lub na rynku tworzą wartość większą niż wartość tworzona przez konkurencję<sup>43</sup>. Warto zaznaczyć, iż prawidłowa ocena czynników warunkujących budowę konkurencyjności przedsiębiorstw odgrywa kluczową w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

### **1.3 Czynniki kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw**

Przedsiębiorstwa, funkcjonując na rynku, muszą brać pod uwagę wiele czynników, które mogą wpłynąć na ich konkurencyjność. Czynniki podnoszące konkurencyjność przedsiębiorstw są niezwykle istotne z punktu widzenia efektywnego zarządzania. Każde przedsiębiorstwo, chcąc osiągnąć sukces na rynku, dąży do zdobycia przewagi konkurencyjnej. Wśród czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw można zaliczyć czynniki zewnętrzne (makrootoczenia) oraz czynniki wewnętrzne (mikrootoczenia). Do czynników zewnętrznych zalicza się czynniki polityczne, demograficzne oraz ekonomiczne,<sup>44</sup>. Czynniki zewnętrzne są wynikiem oddziaływania na przedsiębiorstwo zarówno otoczenia konkurencyjnego, jak i oddziaływania otoczenia kooperacyjnego i mają charakter makroekonomiczny<sup>45</sup>.

---

<sup>42</sup> A. Rappaport, Wartość dla akcjonariuszy. Przewodnik menedżera i inwestora, WigPress, Warszawa 2000, s. 15.

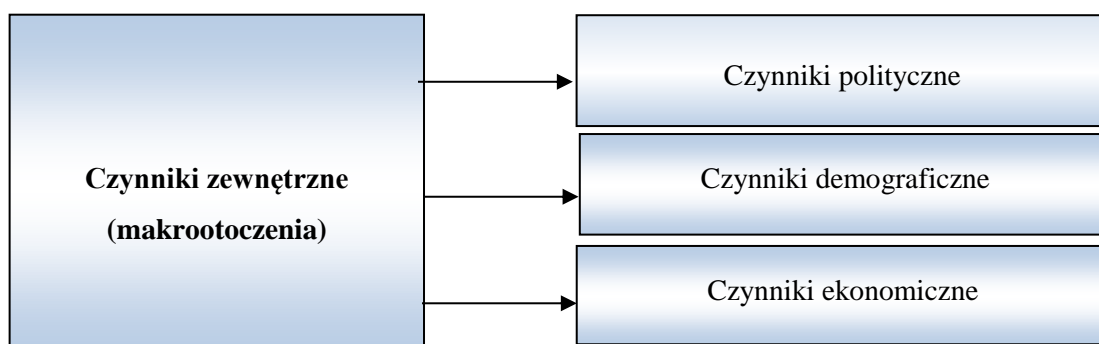
<sup>43</sup> J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 26; B. Ziółkowska, Wartość przedsiębiorstwa i jej determinanty w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami. Studia i Prace WNEiZ US, , 45/2/ 2016, s. 93-104.

<sup>44</sup> M. Gorynia, Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym, [w:] M. Gorynia, E. Łażniewska (red.), Kompendium wiedzy o konkurencyjności, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 67-71.

<sup>45</sup> R. Lisowska, External determinants of the development of small and medium-sized enterprises - empirical analysis, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), vol. 11, no. 4, s. 115-138.

Czynniki polityczne mają istotne znaczenie w procesie podnoszenia lub pogorszenia konkurencyjności przedsiębiorstw. To właśnie wszelkie regulacje prawne sprawiają, że przedsiębiorstwa muszą dostosowywać swoją działalność do obowiązujących przepisów<sup>46</sup> bez względu na to, czy podnoszą opłacalność prowadzonej działalności czy też nie. Na rysunku 4 przedstawiono zewnętrzne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw.

**Rysunek 4. Zewnętrzne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw**



Źródło: M. Gorynia, Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym, [w:] M. Gorynia, E. Łąźniewska (red.), Kompendium wiedzy o konkurencyjności, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 67-71.

Ważnym czynnikiem podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw jest czynnik demograficzny<sup>47</sup>. Posiada on kluczowe znaczenie ze względu na liczbę klientów oraz na ich wydatki, a także w umacnianiu ich lojalności<sup>48</sup>. Im większa liczba potencjalnych klientów, tym lepsza kondycja przedsiębiorstwa.

Kolejnym czynnikiem podnoszącym konkurencyjność przedsiębiorstwa jest czynnik ekonomiczny. Czynniki ekonomiczne są niezwykle istotne dla każdego przedsiębiorstwa i stanowią podstawę jego funkcjonowania. Czynniki o charakterze ekonomicznym są w znacznym stopniu uzależnione od stanu gospodarki kraju. Wraz ze wzrostem stopy wzrostu gospodarczego zwiększa się wzrost wydatków konsumentów. Taka sytuacja pozytywnie wpływa na każde przedsiębiorstwo. Analizując z kolei stopę inflacji, należy pamiętać, że wraz ze wzrostem inflacji ogranicza się chęć do inwestowania zarówno przez potencjalnych klientów, jak i przedsiębiorców.

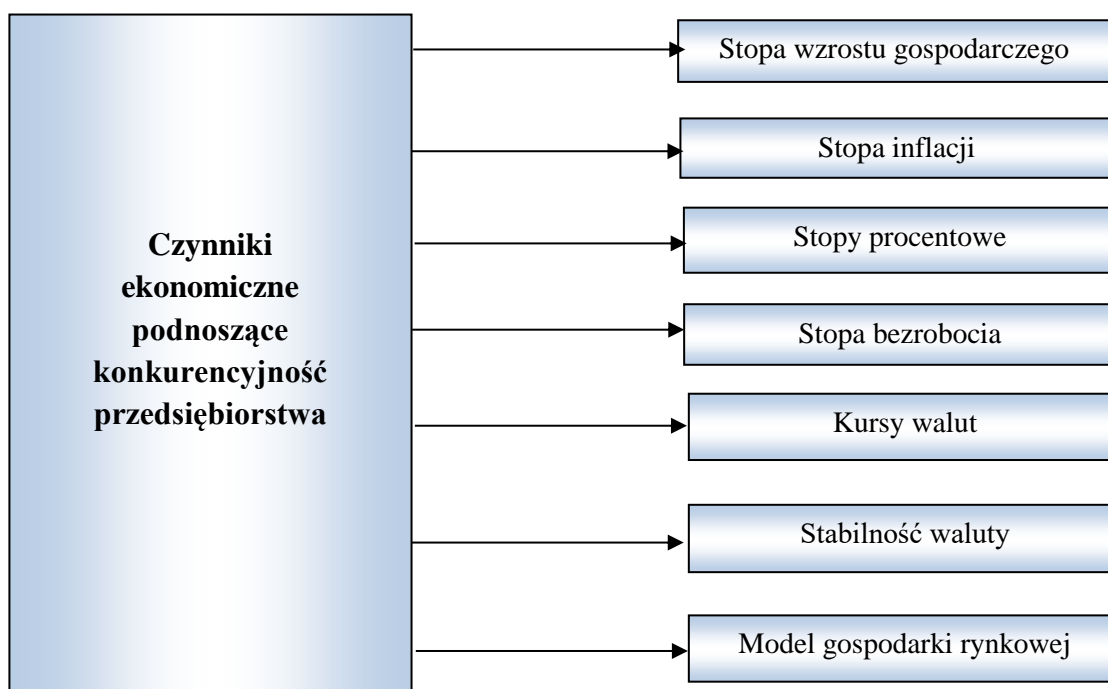
<sup>46</sup> K. Kozioł, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na poziomie makrootoczenia, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i prace WNEIZ 2010, nr 17, s. 79-80.

<sup>47</sup> G. Rosa, Konkurencja na rynku usług transportowych, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 31.

<sup>48</sup>B. Skowron-Grabowska, A. Sojda, Strategie zarządzania relacjami z klientami na przykładzie przedsiębiorstwa transportowego świadczącego usługi przewozu towarów, [w:] Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami Teoria i praktyka, red. A. Korombel, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 59.

W zależności od wysokości stóp procentowych następuje zmiana poziomu popytu - jeśli wzrosną stopy procentowe, to wówczas maleje chęć zadłużania się. Inaczej sytuacja się przedstawia w odniesieniu do kursu walut, to znaczy, że każda zmiana kursu waluty może wpłynąć pozytywnie lub negatywnie na przedsiębiorstwo. Na rysunku 5 przedstawiono ekonomiczne czynniki podnoszące konkurencyjność przedsiębiorstwa.

**Rysunek 5. Czynniki ekonomiczne podnoszące konkurencyjność przedsiębiorstw**



Źródło: K. Koziół, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na poziomie makrootoczenia, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace WNEIZ 2010, nr 17, s. 78.

Warto zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu wśród czynników zewnętrznych podnoszących konkurencyjność przedsiębiorstw wyróżnia się także czynniki technologiczne oraz społeczno-kulturowe<sup>49</sup>. Czynniki technologiczne mają istotny wpływ na potencjał produkcyjny oraz sprzedażowy przedsiębiorstwa, natomiast czynniki społeczno-kulturowe mają wpływ zarówno na przyczyny, jak i na ilość wydatków klientów. To właśnie czynniki społeczno-kulturowe stanowią istotną część otoczenia przedsiębiorstwa<sup>50</sup>.

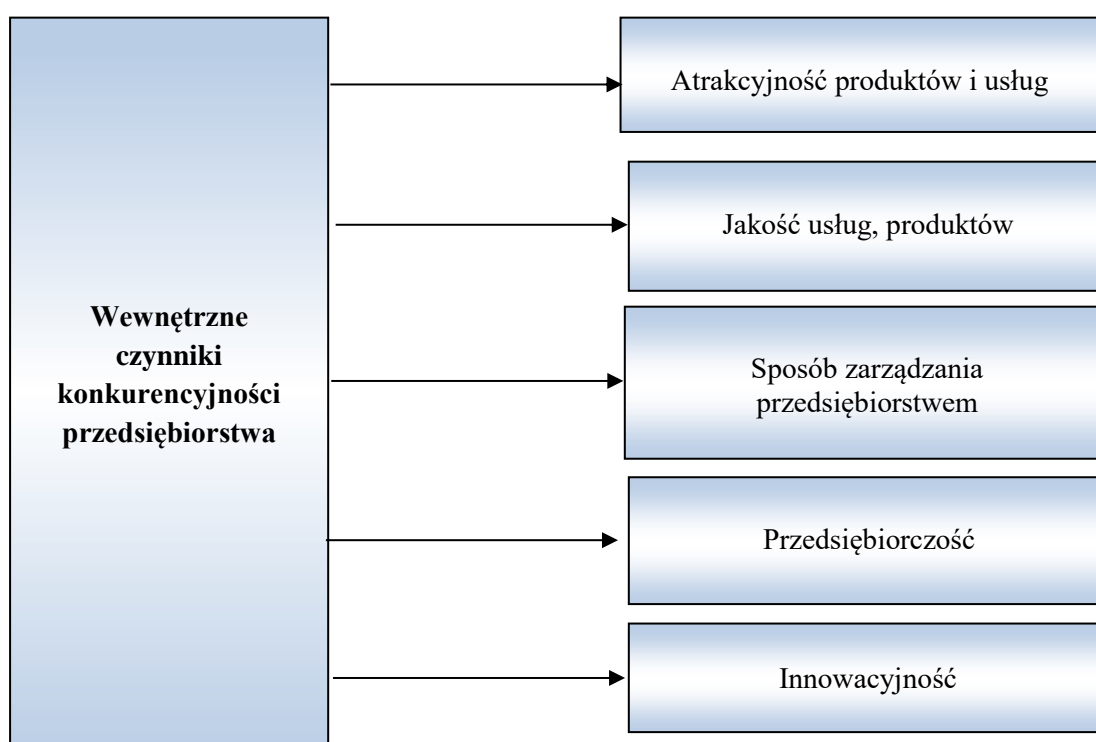
Kolejnym rodzajem czynników podnoszących konkurencyjność przedsiębiorstwa są te o charakterze wewnętrznym. Czynniki wewnętrzne

<sup>49</sup> P. Urbanek, E. Walińska, Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce, Tom 9, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 157.

<sup>50</sup> G. Rosa, Konkurencja na rynku usług transportowych., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 31.

konkurencyjności przedsiębiorstw charakteryzują się tym, że przedsiębiorstwo ma wpływ na te czynniki i dzięki temu może kształtować swoją konkurencyjność<sup>51</sup>. Dwa pierwsze czynniki, czyli atrakcyjność produktów i usług oraz ich jakość, mają ścisły związek z trzecim czynnikiem, to jest ze sposobem zarządzania przedsiębiorstwem. Oznacza to, że sposób, w jaki przedsiębiorstwo jest zarządzane powinno umożliwiać realizację założonych celów z uwzględnieniem jakości i atrakcyjności oferowanych produktów i usług, aby przyciągnąć i zatrzymać klientów docelowego segmentu rynku<sup>52</sup>. Na rysunku 6 przedstawiono czynniki o charakterze wewnętrznym.

**Rysunek 6. Wewnętrzne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw**



Źródło: W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 50.

Ważnym czynnikiem wewnętrznym konkurencyjności przedsiębiorstw jest przedsiębiorczość. Domeną zarządzania strategicznego jest koncentracja na działaniach przedsiębiorczych organizacji<sup>53</sup>. W tym kontekście przedsiębiorczość polega na włączaniu organizacyjnych zdolności i kompetencji w proces poszukiwania,

<sup>51</sup> B. Skowron-Grabowska, *Procesy innowacyjno-konkurencyjne w strategiach przedsiębiorstw*. Przegląd Organizacji 2013, 6, s. 13-18.

<sup>52</sup> R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 43.

<sup>53</sup> B. Ziółkowska, *Zmienność i wirtualność a proces kreowania wartości w otoczeniu chaotycznym*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2010, nr 598, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 58, s. 337-344.

podejmowania i wykorzystania szans znajdujących się w otoczeniu<sup>54</sup>. Z perspektywy konkurencyjności przedsiębiorstw zakres działalności przedsiębiorczej obejmuje: stworzenie przedsiębiorczej wizji<sup>55</sup>, ocenianie i wzmocnienie postrzegania szansy, instytucjonalizację zmian, inwestowanie w zasoby ludzkie, dzielenie się odpowiedzialnością, ryzykiem, a także nagrodami z pracownikami, zaakceptowanie możliwości wystąpienia porażki<sup>56</sup>. Przedsiębiorczość wymaga planowania, oddolnych inicjatyw, umiejętności, wiedzy ukrytej i jawnej, przepływu informacji, dzielenia się wiedzą specjalistyczną, a także funduszy na dalszy komercyjny rozwój<sup>57</sup>. Oznacza to, że realizacja pomysłu, który następnie zostanie wprowadzony na rynek, dokonuje się w procesie przedsiębiorczości strategicznej<sup>58</sup>. Rezultaty procesów przedsiębiorczości strategicznej odnoszą się zarówno do pojedynczych oddziałów, jak i całej organizacji, stając się czynnikiem motywującym rozwój zachowań innowacyjnych.

Wewnętrznym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw jest także innowacyjność. Innowacje są jednym z najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej i dzięki nim przedsiębiorstwo może się rozwijać<sup>59</sup>, dlatego obecnie wzrosło zainteresowanie wykorzystaniem innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami<sup>60</sup>. Zrozumienie rozwoju procesu innowacji w przedsiębiorstwie wymaga podkreślenia ważności znaczenia innowacji<sup>61</sup>. Innowacje stały się bardzo ważne w prowadzeniu działalności przedsiębiorstw, a wynika to głównie ze zmian na globalnych rynkach oraz zmian, które zachodzą w globalnej sferze konkurencyjności<sup>62</sup>. Strategiczne zarządzanie innowacjami jest powszechnie wykorzystywane przez przedsiębiorstwa, które zdecydowały się stosować innowacje w trakcie rozwoju przedsiębiorstwa i posiadają własny potencjał o charakterze innowacyjnym<sup>63</sup>. To

---

<sup>54</sup> M. Romanowska, Planowanie..., op. cit., s. 16-17, A. Pabian, Planowanie strategiczne z perspektywy sustainability. *Handel Wewnętrzny* 2017, 368(3/1), s. 341-350.

<sup>55</sup> A. Hamrol, Zarządzanie i inżynieria jakości, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 162.

<sup>56</sup> M.H. Morris, D.F. Kuratko, *Corporate Entrepreneurship*, Harcourt College Publishers, Florida 2002, s. 161.

<sup>57</sup> M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002, s. 45-48.

<sup>58</sup> W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008, s. 28-30.

<sup>59</sup> J. Oleśków-Szłapka, A. Stachowiak, A. Batz, M. Fertsch, The level of innovation in SMEs, the determinants of innovation and their contribution to development of value chains, *Procedia Manufacturing* 2017, 11, s. 2203-2210.

<sup>60</sup> I.G. Afitei, S. Avasilcai, A case study open innovation on Procter & Gamble. Part I: Innovation strategy over years. *IOP Conf. series: Materials Science and Engineering* 95 (2015) 012149, s. 1-6.

<sup>61</sup> D. Jelonek, The role of open innovations in the development of e-entrepreneurship. *Procedia Computer Science* 2015, 65, s. 1013-1022.

<sup>62</sup> A.V. Saraceni, L.M. Martins de Resende, L.F. Serpe, Pedro Paulo de Andrade Junior, *IFAC Papers online* 48-3 (2015), s. 155-160.

<sup>63</sup> S. Łęgowik-Świącik, *Koncepcje generowania spirali wartości w modelach biznesu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2018, s. 43.

wymaga sformułowania strategii, która zawiera wielkość innowacyjnych inwestycji, a także sposobów zarządzania, które są niezbędne do tworzenia innowacji, oraz wyborów zakresu działalności, w szczególności produktów, branż i rynków, w których planuje się wdrożenie innowacji<sup>64</sup>. Innowacja może pojawić się w ramach strategii danego przedsiębiorstwa, oferowanych produktów, obsługiwanych rynków, sposobów zorganizowania czy modelu biznesu. Co więcej, innowacyjność strategiczna<sup>65</sup> pojawia się w różnych formach przedsiębiorczości strategicznej, takich jak: odnowa strategiczna, ustawiczna regeneracja, ponowne zdefiniowanie domeny, odmłodzenie organizacyjne, rekonstrukcja modelu biznesu; zmieniają się one wraz z upływem czasu, a także względem charakterystyki danej branży. Tym samym innowacje stają się niezbędne w rozwoju gospodarczym państwa, a także utrzymania poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw w ich otoczeniu biznesowym.

Podsumowując, warto podkreślić, że sposoby tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej powinny sprzyjać jednoczesnemu poszukiwaniu, ocenie i wykorzystaniu szans rozwojowych, które zostały ocenione pozytywnie, czyli nie stanowią zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa<sup>66</sup>. W tym kontekście czynniki podnoszące konkurencyjność przedsiębiorstw stają się niezwykle istotne w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. W związku z tym identyfikacja i ocena czynników podnoszących konkurencyjność, zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym, powinny być brane pod uwagę w celu efektywnego funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorstw.

---

<sup>64</sup> M. Romanowska, Strategic Dimension of Innovation, Journal of Management and Financial Sciences 2017, Vol. X, iss. 29 ( September), s. 27-45.

<sup>65</sup> W. Dyduch, Innowacyjność strategiczna przedsiębiorstw XXI w., Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 222-2015, s. 28.

<sup>66</sup> B. de Wit, R. Meyer, Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów, PWE, Warszawa 2007, s. 243.



## 2. Teoretyczne podstawy budowy strategii przedsiębiorstwa

### 2.1. Istota i cechy strategii przedsiębiorstwa

Strategia jest często opisywana w licznych pracach badawczych wielu dyscyplin naukowych. Jak podkreśla M. Romanowska, strategia to „sposób, w jaki przedsiębiorstwo stosuje swoje obecne i potencjalne siły, by sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, realizując przy tym własne cele”<sup>67</sup>. Samo przedsiębiorstwo to miejsce, w którym różne grupy zarówno o charakterze formalnym, jak i nieformalnym rywalizują o własne interesy<sup>68</sup>. Warto w tym miejscu podkreślić, iż podstawowym celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie sukcesu, a strategia to nic innego jak droga czy sposób jego osiągnięcia. Cele przedsiębiorstwa są kształtowane przez wewnętrzne potrzeby oraz środowisko, w jakim owo przedsiębiorstwo funkcjonuje<sup>69</sup>.

Otoczenie, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje, jest zmienne<sup>70</sup>, a wszelkie zaburzenia występujące w otoczeniu stanowią ryzyko, które błędnie ocenione może powodować straty<sup>71</sup>. Wraz ze wzrostem efektywności przedsiębiorstwa wzrastają jego oczekiwania względem otoczenia<sup>72</sup>. Otoczenie można zdefiniować jako pewien rodzaj bytu występującego na zewnątrz przedsiębiorstwa<sup>73</sup>. Należy również wziąć pod uwagę możliwość zachodzących zmian w otoczeniu w następstwie możliwości wystąpienia kryzysu w skali makroekonomicznej<sup>74</sup>. Zdaniem D. Jelonek, otoczenie przedsiębiorstwa to zewnętrzne środowisko, które może wpływać bezpośrednio lub pośrednio na przedsiębiorstwo, które dodatkowo formułuje jego funkcjonowanie<sup>75</sup>. Bardzo istotną kwestią jest określenie przez przedsiębiorstwo własnej pozycji na rynku.

---

<sup>67</sup> H. Kreikerbaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997, s. 25-26.

<sup>68</sup> P. Nowodziński, *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 21.

<sup>69</sup> A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 305.

<sup>70</sup> P. Nowodziński, *Zarządzanie strategiczne współczesnym ...*, op. cit., s. 19.

<sup>71</sup> G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1998, s. 58.

<sup>72</sup> S.B. Moore, S.L. Manring, *Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation*. *Journal of Cleaner Production* 2009, 17, s. 276.

<sup>73</sup> M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 77.

<sup>74</sup> A.K. Dutt, *Macroeconomic theory after the crisis*, *Review of Radical Political Economics* 2011, vol. 43(3), s. 310-316; H. Faruqee, A. Scott, N. Tamirisa, *In Search of a Smoking Gun: Macroeconomic Policies and the Crisis*, *Oxford Review of Economic Policy* 2009, vol. 25(4), s. 553-580.

<sup>75</sup> D. Jelonek, *Strategiczna harmonizacja monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie*, *Studium metodologiczno-empiryczne*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 15.

Według M. Romanowskiej, każde przedsiębiorstwo znajduje się w innym otoczeniu, które tworzy odmienne warunki uzależnione od lokalizacji, w którym przedsiębiorstwo się znajduje, oraz branży, w której funkcjonuje, czy sektora, jak również jego rozmiaru<sup>76</sup>. Wymienione warunki mogą służyć do oceny szans i zagrożeń płynących z otoczenia w perspektywie obranej strategii. Co więcej, zmiana uwarunkowań zewnętrznych, zarówno w obszarze makro-, jak i mikrootoczenia, może stanowić istotny argument do przeprojektowania dotychczasowej strategii. Strategia powinna być w sposób przejrzysty sformułowana i ukierunkowana na wszystkie osoby, które są zainteresowane działalnością przedsiębiorstwa<sup>77</sup>. Przedsiębiorstwo dzięki odpowiednio dobranej strategii może osiągnąć określone korzyści, takie jak<sup>78</sup>:

- możliwość zwiększania potencjalnych szans rozwojowych,
- unikanie zagrożeń,
- kontrola błędów,
- pobudzenie planowania rozwoju.

Strategie przedsiębiorstw w zdecydowanej większości są określane z użyciem subplanów, które dotyczą wszystkich obszarów działania danego przedsiębiorstwa, takich jak: finanse, produkcja, logistyka, a także marketing<sup>79</sup>. Dla lepszego zobrazowania zakresu oraz rozpiętości postrzegania pojęcia „strategia” dokonano tabelarycznego zestawienia definicji tego pojęcia, podając jednocześnie ich autorów (tabela 2).

**Tabela 2. Definicje strategii**

Autor/Autorzy	Definicja strategii
M. Romanowska	Strategię można zdefiniować jako program działania określający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia.
K. Obłój	Strategia jest czymś, co ma zasadniczy wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy.
G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington	Strategia to plan działań określających długofalowy kierunek i zakres działalności organizacji, osiągającej dzięki swojej konfiguracji zasobów i kompetencji przewagę w zmieniającym się otoczeniu w celu spełnienia oczekiwań interesariuszy.

<sup>76</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna..., op. cit., s. 25.

<sup>77</sup> K. Szczepańska, Podstawy zarządzania jakością. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej 2017, s. 115.

<sup>78</sup> R. Tyszkiewicz, A. Pawlak-Wolanin, R. Ulewicz, Strategiczne zarządzanie logistyczne, ..., op. cit., s.10.

<sup>79</sup> U. Motowidlak, M. Kujawa, Transport towarów w projekcie One Belt and One Road jako komponent globalnego łańcucha dostaw. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 23.

R. Koch	Strategia to ustalanie długoterminowych celów, zamierzeń i kierunków działania oraz alokacji zasobów służących do osiągnięcia tych celów.
S. Tilles	Strategia to zbiór celów i głównych przedsięwzięć organizacyjnych.
A.D. Chandler	Strategia to proces określania podstawowych, długofalowych celów i zamierzeń firmy oraz przyjęcia kierunków działania i alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów.
J. Penc	Strategia jest to „określona koncepcja systemowego działania, polegająca na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju.
G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington	Strategia jest planem czynności, który określa długookresowy zakres działalności przedsiębiorstwa.
E. Michalski	Strategia jest to sztuka planowania najlepszego sposobu osiągnięcia przewagi lub sukcesu, szczególnie w długim okresie.
C. Hayden	Strategia to podejście dotyczące takiego wykorzystania zasobów w otoczeniu przedsiębiorstwa, aby można było zrealizować cele organizacji.
T. H. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel	Strategię w biznesie można definiować jako ogólny pomysł na to, jak przedsiębiorstwo zamierza zwyciężyć. Strategia formułuje dalszą przyszłość przedsiębiorstwa, w momencie gdy decyzje operacyjne dotyczą niedalekiej przyszłości.
M. Moszkowicz	Strategia przedsiębiorstwa jest to wyprowadzony z przyjętej koncepcji biznesu (misji) sposób postępowania, umożliwiający przedsiębiorstwu zachowanie korzystnej przy danych kryteriach stabilności przedsiębiorstwa względem otoczenia.

Źródło: M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2017, s.16; K. Obłój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2014, s.16; G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, Podstawy strategii, PWE, Warszawa 2010 s. 21; R. Koch, Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 22-24; A. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie – teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1995, s. 123; M. Moszkowicz, Konceptualne podstawy strategii przedsiębiorstwa, „Organizacja i Kierowanie” 4/94, s. 19; J. Penc, Strategie zarządzania, cz. I: Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie, Placet, Warszawa 1994, s. 143; G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, Podstawy strategii, PWE, Warszawa 2010, s. 21; E. Michalski, Marketing. Podręcznik akademicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 447; R. Tyszkiewicz, A. Pawlak-Wolanin, R. Ulewicz, Strategiczne zarządzanie logistyczne, Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Częstochowa 2017, s. 7; T.H. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel, Strategic Management in the Innovation Economy, Wiley 2006, s. 82; M. Moszkowicz., Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian, PWE, Warszawa 2000 s. 34.

Jak wynika z tabeli 2, w literaturze przedmiotu funkcjonuje mnogość definicji strategii, jednak najczęściej przyjmuje się definicję określającą strategię jako celowe

działanie organizacji<sup>80</sup>. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż G. Hamel oraz C.K. Prahalad zakwestionowali tradycyjną strategię, która pokrywała się z koncepcją opartą na zdolnościach przedsiębiorstw<sup>81</sup>. Co więcej, H. Mintzberg zdefiniował strategię jako pewien rodzaj planu strategicznego, który jest poddawany zmianom<sup>82</sup>. Według M. Romanowskiej, strategia to dynamiczny proces „pokonywania trudności, jakie przedsiębiorstwo napotyka na drodze swojego rozwoju i zdefiniowania celu strategii jako utrzymania potencjału rozwojowego i konkurencyjnego przedsiębiorstwa w długiej perspektywie czasowej”<sup>83</sup>. Zdaniem R.M. Granta strategia nie powinna być krótkookresowym planem działania na tak zwane „dziś”, tylko powinna być ukierunkowana na osiągnięcie celów przez przedsiębiorstwo w długim okresie<sup>84</sup>. Autor ten zauważył, że przedsiębiorstwa „potrzebują strategii, aby nadać działaniom kierunek i cel, rozdzielać zasoby w najbardziej efektywny sposób oraz wprowadzać nowatorskie decyzje podejmowane przez różne jednostki”<sup>85</sup>. Odwołując się do literatury przedmiotu<sup>86</sup>, wyróżnia się pięć cech strategii, które zostały przedstawione w tabeli 3.

**Tabela 3. Cechy strategii**

<b>Cechy strategii</b>	Horyzont czasu, który umożliwi dokonanie zmian, a także zrealizowanie nowych pomysłów.
	Efekty - należy wybrać konkretny cel, w efekcie następuje wdrożenie strategii.
	Skupienie wysiłków - skoncentrowanie przedsiębiorstwa na najważniejszych celach.
	Układ decyzji - podejmowanie wielu decyzji, które cechują się zróżnicowanym zakresem, a także zróżnicowanym zarządzaniem.
	Wszechobecność - do wdrożenia decyzji zaangażowane są wszystkie obszary przedsiębiorstwa (zarówno materialne, jak i niematerialne), takie jak na przykład zasoby, pracownicy.

Źródło: M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, Model biznesu nowe myślenie strategiczne. Difin, Warszawa 2013, s. 70-71.

Strategia przedsiębiorstwa może stanowić pewien formalny dokument, ale też nie musi być aż do tego stopnia sformalizowana. Bardzo często zdarza się, że

<sup>80</sup> J. Kisielnicki, Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 95.

<sup>81</sup> F. Krawiec, Zarządzanie strategią firmy. Difin, Warszawa 2011, s. 62.

<sup>82</sup> H. Mintzberg, Grandeur Et Decadance de La Planification Strategique, Dunod, Paris 1999 str.258.

<sup>83</sup> M. Romanowska., Planowanie strategiczne..., op. cit., s. 20.

<sup>84</sup> R.M. Grant, Contemporary Strategy Analysis Text and Cases Ninth Edition, John and Wiley 2016, s. 22.

<sup>85</sup> R.M. Grant, Współczesna analiza strategii, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011 s. 27.

<sup>86</sup> M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, Model biznesu..., op. cit., s. 70-71.

przedsiębiorstwa nie formalizują strategii. Niestabilne i nieprzewidywalne warunki rozwoju we współczesnych przedsiębiorstwach są czynnikiem zmuszającym do podniesienia poziomu elastyczności.

Podsumowując, warto zwrócić uwagę, że wielość i różnorodność definicji strategii pozwala jedynie na ogólny ich przegląd. W niniejszej pracy wiodącą definicją strategii jest definicja sformułowana przez J. Rokitę, zgodnie z którą strategia jest zarówno ideą, jak i zbiorem polityk i procedur, które tę ideę operacjonalizacją<sup>87</sup>. Co więcej, elementy opracowanej strategii powinny stanowić źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i uwzględniać wykorzystanie zasobów i umiejętności<sup>88</sup>. Rozważania na temat istoty strategii w perspektywie jej cech wymagają omówienia funkcji, jakie realizuje strategia w procesach zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem.

## 2.2. Funkcje strategii i etapy procesu zarządzania strategicznego

Strategia jest czynnikiem decydującym o trwałości przewagi konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa<sup>89</sup>. Idealnym układem jest przedsiębiorstwo będące w posiadaniu uniwersalnych zasobów w odpowiednim nadmiarze, które można wykorzystać w dowolny sposób<sup>90</sup>. Dlatego wybór strategii decyduje o tym, czy poszczególne zasoby i umiejętności będą dla przedsiębiorstwa cenne lub nie<sup>91</sup>. Według T.H. Davenporta, funkcją strategii jest to, że dzięki niej przedsiębiorstwo może osiągnąć odpowiednią przewagę konkurencyjną<sup>92</sup>. Interpretując funkcje strategii, należy stwierdzić, że dzięki nim przedsiębiorstwo pokazuje, jak można wykorzystać aktualny potencjał przedsiębiorstwa oraz sprostać przyszłym zmianom, które mogą się wydarzyć. Analizując przedstawione wcześniej definicje strategii zauważa się, iż spełnia ona określone funkcje w przedsiębiorstwie, co przedstawiono w tabeli 4.

---

<sup>87</sup> J. Rokita, Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 24.

<sup>88</sup> I. Otoła, Procesy zarządzania przedsiębiorstwami a konkurencyjność w warunkach zarażonego rynku, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 121.

<sup>89</sup> K. Obłój, Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurowania, PWE, Warszawa 2002, s. 62.

<sup>90</sup> J. Penc, Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 12.

<sup>91</sup> M.E. Porter, Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników, Helion, Gliwice 2006, s. 25.

<sup>92</sup> T.H. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel, Strategic Management in the Innovation Economy, Wiley, Germany 2006, s. 25.

**Tabela 4. Zestawienie funkcji strategii przedsiębiorstw**

Funkcje strategii przedsiębiorstw	
Nazwa funkcji	Charakterystyka funkcji
Funkcja pomocna	Strategia pomaga w zdefiniowaniu obszarów działalności, w których sukces uzależniony jest od różnych uwarunkowań.
Funkcja precyzująca	Strategia wskazuje obszary działalności, które będą generować duże dochody.
Funkcja ułatwiająca pierwsza	Funkcja ta pozwala zrozumieć przyczynę zakupu na przykład towarów przez klientów u konkurencji.
Funkcja wskazująca	Strategia może wskazać na obszar działalności, na którym należy się możliwie jak najwięcej skoncentrować oraz zainwestować posiadane zasoby pieniężne.
Funkcja określająca	Strategia może wskazać obszar, dzięki któremu istnieje szansa zwiększenia generowania zysków.
Funkcja ułatwiająca druga	Funkcja ta ułatwi wyjaśnienie i analizę czynników, które przyczyniły się do sukcesu przedsiębiorstwa lub spowodowały określone niepowodzenie.
Funkcja uświadamiająca	Funkcja ta ma za zadanie wskazanie, jakie kwalifikacje są niezbędne u kierowników, menedżerów przedsiębiorstwa.
Funkcja grupująca klientów	Funkcja ta koncentruje się na klientach, o których należy się możliwie jak najwięcej troszczyć i ich szanować.
Funkcja wyróżniająca ekspansję międzynarodową	Podkreśla i wyróżnia zdobywanie nowych międzynarodowych rynków.
Funkcja upraszczająca	Funkcja ta uprości proces polegający na wypracowaniu kultury przedsiębiorstwa oraz kompetencji.

Zródło: R. Koch, Strategia jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 19.

Według M. Portera i V.E. Millera, głównym celem strategii jest poszerzenie możliwości, które mają długookresowy charakter, przy pomocy wykorzystania przewagi konkurencyjnej<sup>93</sup>. Ponadto celem strategii jest określenie działalności przedsiębiorstwa w długim okresie. Nie należy zapominać również o tym, iż powstaje ona w wyniku przeprowadzenia dokładnych analiz otoczenia zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego danego przedsiębiorstwa<sup>94</sup>. Każde przedsiębiorstwo posiada swój

<sup>93</sup> M.E. Porter, V.E. Miller, Wettbewerbsvorteile durch Information, Harvard Manager 1986, t. 7, nr 1, s. 26-33.

<sup>94</sup> I. Rącka, Z. Szmaj, Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 9.

własny plan strategiczny, w którym znajduje się strategia. Formułowanie planu strategicznego jest procesem długotrwałym<sup>95</sup>. K. Obłój podkreśla, że nie każde przedsiębiorstwo musi dokonywać strategicznych wyborów<sup>96</sup>. Autor ten zauważa, że przedsiębiorstwo powinno mieć konkretny plan działania dotyczący określenia zakresu działalności. W tabeli 5 ukazano zmiany w zarządzaniu strategicznym na przestrzeni lat.

**Tabela 5. Wybrane zmiany w zarządzaniu strategicznym na przestrzeni lat**

Cecha	Podjęcie tradycyjne było....	Przemiana na....
Otoczenie rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– otoczenie o zasięgu lokalnym (niewielki obszar)</li> <li>– branże tradycyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– otoczenie o zasięgu międzynarodowym-globalnym,</li> <li>– nowe dotąd nieznane branże</li> </ul>
Organizacja i przebieg weryfikacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sporządzanie dużej ilości dokumentacji,</li> <li>– częste kontrole przez zarząd</li> <li>– centralizacja /decentralizacja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zmniejszenie ilości dokumentacji,</li> <li>– mniejsza liczba kontroli</li> </ul>
Istota	– klasyczna strategia	– różnorodność strategii
Cele	– nastawienie na zysk	– docenianie klientów

Źródło: T.H. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel, *Strategic Management in the Innovation Economy*, Wiley, 2006, s. 25.

Jak podkreślają M. Romanowska oraz I. Żółtkowska<sup>97</sup>, zarządzanie strategiczne to cykl organizacyjny, na który składają się trzy etapy. Pierwszy etap to planowanie strategiczne, w którym ustala się cele, a w dalszej kolejności przygotowuje się plan działania. Drugi etap to wdrażanie strategiczne, w którym następuje koncentracja sił na wprowadzenie zaakceptowanego podejścia i zrealizowania głównych założeń. W etapie wdrażania strategicznego tworzy się efektywny system zarządzania i ustala się niezbędne środki pieniężne do zrealizowania strategii. Trzeci etap to nadzór strategiczny, dzięki któremu możliwe jest określenie stopnia wykonania wyznaczonych założeń. Bardzo istotną kwestią jest reagowanie na wszelkie niedociągnięcia. M. Romanowska i I. Żółtkowska wyróżniły siedem etapów procesu strategicznego, które przedstawiono w tabeli 6.

<sup>95</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 23.

<sup>96</sup> K. Obłój, *Praktyka strategii firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2017, s. 31.

<sup>97</sup> M. Romanowska, I. Żółtkowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 23-25



**Tabela 6. Sekwencja procesu strategicznego**

<b>Etap</b> <b>procesu</b> <b>strategicznego</b>	Etap 1 Analiza strategiczna
	Etap 2 Przewidywanie zmian otoczenia
	Etap 3 Opracowanie wizji przedsiębiorstwa
	Etap 4 Opracowanie strategii rozwoju
	Etap 5 Opracowanie strategii konkurencji
	Etap 6 Przygotowanie planu inwestycyjnego i opracowanie

Źródło: M. Romanowska, I. Żółtkowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 23.

Pierwszy etap procesu strategicznego, czyli analiza strategiczna, polega na znalezieniu odpowiednich rynków, a także sektorów, na których będzie funkcjonowało przedsiębiorstwo. Na tym etapie wykonuje się analizę atrakcyjności bieżącej oraz przyszłej<sup>98</sup>. Ocenie podlega potencjał strategiczny oraz otoczenie. Drugi etap to przewidywanie zmian otoczenia, który polega na przeprowadzeniu badań dotyczących tempa zmian i kierunku w obszarze zarówno otoczenia sektorowego, jak i makrootoczenia. Trzeci etap polega na opracowaniu wizji przedsiębiorstwa w ujęciu strategicznym. Istotą tego etapu jest określenie, która z istniejących strategii będzie adekwatna do przyszłego układu zagrożeń i szans występujących w otoczeniu, i tym samym sprecyzowanie, która z nich będzie dopasowana do słabych oraz mocnych stron przedsiębiorstwa. Czwarty etap to opracowanie strategii rozwoju. Piąty etap, czyli opracowanie strategii konkurencji, to etap rozstrzygający się na poziomie oddziały przedsiębiorstwa w konkretnym sektorze lub rynku<sup>99</sup>. Szósty etap to przygotowanie planu sfinansowania inwestycji. Ten etap jest możliwy po weryfikacji i akceptacji kierownictwa przedsiębiorstwa strategii z wybranych oddziałów<sup>100</sup>. W przypadku gdy działania strategiczne w przedsiębiorstwie są niedostosowane do zakładanej strategii, to powstaje luka strategiczna<sup>101</sup>. Luka strategiczna to różnica między formowaniem się

<sup>98</sup> M. Romanowska, Planowanie strategiczne..., op. cit., s. 23.

<sup>99</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s.165.

<sup>100</sup> M. Romanowska, Planowanie strategiczne..., op. cit., s. 25.

<sup>101</sup> S. Cyfert, G. Bełz, Ł. Wawrzyniak, Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej. Organizacja i Kierowanie 2014, nr 1A (159), s. 15.



dwóch wielkości. Luka strategiczna występuje pomiędzy realną możliwością wzrostu przedsiębiorstw a uzyskiwanymi wynikami<sup>102</sup>. Jak zaznacza A. Tiwana, luka strategiczna jest to luka pomiędzy tym, co dane przedsiębiorstwo powinno zrobić, a tym co jest możliwe do zrealizowania w celu uzupełnienia bieżących luk rynkowych<sup>103</sup>. Jak podają M. Romanowska oraz G. Gierszewska, „Luka jest to miejsce niczym niezapełnione, puste”<sup>104</sup>.

Należy zaznaczyć, że dla przedsiębiorstwa istotne jest wypracowanie strategii, która pozwoli osiągnąć przewagę konkurencyjną. Zastosowanie strategii w handlu znacząco poprawia wskaźniki rentowności przedsiębiorstw<sup>105</sup>. Strategia jest dla przedsiębiorstwa zestawem pewnych reguł, tak by osiągnąć zamierzony cel. W związku z tym niezbędne i zasadne jest przyjrzenie się następującym właściwościom strategii<sup>106</sup>:

- swoboda wyborów oznacza, że przedsiębiorstwo, korzystając ze strategii, musi podejmować decyzje dotyczące sposobu konkurowania z innymi przedsiębiorstwami. Strategia powinna stanowić swoisty zbiór reguł, których należy unikać, aby osiągnąć sukces,
- różnorodność czynności, strategia powinna zdecydowanie odróżniać się od strategii konkurentów,
- zgodność, osiągnięcie sukcesu możliwe jest, gdy konkretne czynności są zgodne,
- ciągłość, strategie nie powinny być stałe, lecz powinno się je poddawać modyfikacjom wynikającym ze zmian zachodzących w branży.

Cechą strategii jest to, że powinna się odnosić do przyszłości. Dobranie odpowiedniej strategii przez menedżerów jest niezwykle ważne, ponieważ to właśnie od strategii uzależniony jest dalszy rozwój przedsiębiorstwa. W każdej strategii chodzi o osiągnięcie wyznaczonych celów. Przedsiębiorstwa, budując strategię, koncentrują się na tym, jak osiągną te cele. Realizacja celu jest jednak zagrożona przez czynniki, które zaprezentowano na rysunku 7.

---

<sup>102</sup> C. Suszyński, Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 84.

<sup>103</sup> A. Tiwana, Przewodnik po zarządzaniu wiedzą, e-biznes i zastosowania CRM, Placet, Warszawa 2003, s. 122.

<sup>104</sup> M. Romanowska, G. Gierszewska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 48.

<sup>105</sup> N. Nomikos, K. Doctor, Economic significance of market timing rule in the forward freight agreement markets. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 52, s. 77-93.

<sup>106</sup> F. Krawiec, Zarządzanie strategią firmy, Difin, Warszawa 2011, s. 50.

**Rysunek 7. Czynniki ograniczające realizację celu przez przedsiębiorstwo**



Źródło: P. Nowodziński, Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 23.

Podjęcie decyzji strategicznych przez kierowników opiera się na czynnikach wewnętrznych oraz zewnętrznych, które mają wpływ na decyzje strategiczne odnoszące się do kierunku rozwoju przedsiębiorstwa<sup>107</sup>. Decyzje strategiczne koncentrują się na<sup>108</sup>:

- zbudowaniu celu ogólnego,
- zidentyfikowaniu podstawowych produktów strategicznych,
- zlokalizowaniu i wykorzystaniu najlepszego rozwiązania za pomocą pewnych kryteriów, które zostały przyjęte w teorii finansów.

K. Obłój podkreślił, że istotą strategicznych decyzji jest zarówno tworzenie przewagi konkurencyjnej, jak i wewnętrzna spójność tych decyzji<sup>109</sup>. Do wdrożenia strategii niezbędne są zasoby zarówno materialne, jak i niematerialne. Do zasobów materialnych można zaliczyć kapitał przedsiębiorstwa, nieruchomości będące w posiadaniu przedsiębiorstwa, wykorzystywane technologie przez przedsiębiorstwo czy wyposażenie techniczne<sup>110</sup>. Co więcej, jak podkreślają G. Gierszewska oraz M. Romanowska, do najważniejszych zasobów materialnych zalicza się również<sup>111</sup>:

- zatrudnianych pracowników,
- posiadane kwalifikacje przez pracowników,
- zasób wiedzy pracowników,

<sup>107</sup> P. Nowodziński, Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem, otoczenie a strategia. Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 23.

<sup>108</sup> W. Janasz, Strategie rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik, Zarządzanie strategiczne, Difin, Warszawa 2008, s. 85.

<sup>109</sup> K. Obłój, Strategia..., op. cit., s. 19.

<sup>110</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 165.

<sup>111</sup> M. Starostka-Patyk, New products design decision making support by SimaPro software on the base of defective products management. Procedia Computer Science 2015, 65, s. 1066-1074.

- kulturę organizacyjną,
- reputację przedsiębiorstwa,
- patenty, licencje itp.

Realizacja strategii przez przedsiębiorstwa nie zawsze jest skuteczna, w literaturze przedmiotu podaje się, że dziewięć na dziesięć przedsiębiorstw posiada problemy z realizowaniem skutecznej strategii<sup>112</sup>. Strategia przedsiębiorstwa obejmuje opracowanie strategii na trzech poziomach zarządzania zgodnie z ujęciem zarówno teoretycznym, jak i praktycznym. Pierwszy poziom traktuje przedsiębiorstwo jako całość, kolejny poziom odnosi się do poszczególnych danych, dotyczących obszaru finansowego, a trzeci poziom jest poziomem odnoszącym się do funkcjonalnych obszarów zarządzania<sup>113</sup>. Celem strategii rozwoju jest ściśle ukierunkowanie na działania o charakterze przedsiębiorczym, które wymagają pewnej kreatywności, a ponadto elastyczności oraz odwagi do podejmowania ryzykownych decyzji tak, by osiągnąć znacznie większe korzyści<sup>114</sup>. Dobór odpowiedniej strategii polega na wyborze konkretnej działalności, którą przedsiębiorstwo ma wolę prowadzić po wcześniejszym określeniu niezbędnych zasobów<sup>115</sup>. Innymi słowy, strategia przedsiębiorstwa polega na przeanalizowaniu dziedzin działalności gospodarczych, w których dane przedsiębiorstwo zamierza aktywnie funkcjonować, a także wyodrębnić dziedziny, z którymi nie wiąże przyszłości<sup>116</sup>. Dodatkowo strategia przedsiębiorstwa powinna opierać się na uzyskaniu odpowiednich zasobów, a także ich alokacji między różnego rodzaju działalności. Strategia przedsiębiorstwa kształtowana jest w sposób bezpośredni oraz pośredni.

Podsumowując, efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga doboru odpowiedniej strategii. Każde przedsiębiorstwo powinno być nastawione na osiągnięcie możliwie jak najlepszych wyników finansowych, a do tego jest niezbędna właśnie odpowiednio dobrana strategia. Z punktu widzenia współczesnego menedżera strategia jest swoistym pomysłem na zwycięstwo danego przedsiębiorstwa na rynku.

---

<sup>112</sup> P.R. Niven, *Balanced Scorecard. Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, II, John Wiley & Sons, Inc., New York 2006.

<sup>113</sup> A. Zachorowska, T. Budzik, *Rola otoczenia w strategii organizacji*. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie, Częstochowa 2016, s. 95.

<sup>114</sup> I. Račka, Z. Szmaj, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 9.

<sup>115</sup> *Strategia, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2004, s. 25.

<sup>116</sup> L. Garbarski, J. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 1996, s. 516, F. Byłok, *Prosumpcja jako forma innowacji na współczesnym rynku*. *Marketing i Rynek* 2015, s. 49-61.

### 2.3. Elementy strategii przedsiębiorstwa

Według M. Romanowskiej, najważniejszym elementem strategii jest cel<sup>117</sup>. Elementy strategii powinny się wzajemnie uzupełniać. Przyjmuje się, że wraz z rozwojem przedsiębiorstwa będzie następował wzrost poziomu szczegółowości strategii, zaś samo sformalizowanie strategii jest niezbędne do skoordynowania całości elementów strategii<sup>118</sup>. Strategia przedsiębiorstwa składa się z pięciu elementów: domena, przewaga, cele strategiczne, programy funkcjonalne, projekty organizacyjne<sup>119</sup>. Domena działania przedsiębiorstwa określa rynek zbytu dla sprzedawanych produktów. Przewaga natomiast jest głównym czynnikiem decydującym o potencjale konkurencyjnym przedsiębiorstwa. Cele strategiczne określają, co zamierza i chce przedsiębiorstwo uzyskać w przyszłości, warto w tym miejscu podkreślić, iż w zarządzaniu „cel strategiczny” jest powszechnie używanym pojęciem<sup>120</sup>. Funkcjonalne programy działania to bardzo ważny element w strategii przedsiębiorstwa, ponieważ to fizyczne wdrożenie koncepcji jego strategii<sup>121</sup>. Nie należy również zapominać o tym, iż współczesne przedsiębiorstwa bardzo chętnie korzystają z zarządzania projektami organizacyjnymi, aby osiągnąć wyznaczone cele strategiczne<sup>122</sup>.

Warto zwrócić uwagę na to, iż to właśnie H. Mintzberg zaproponował pięć elementów strategii (5P)<sup>123</sup>. Jednym z elementów w strategii według H. Mintzberga jest plan, który można rozumieć jako plan dotyczący przyszłej działalności przedsiębiorstwa. Kolejnym elementem strategii 5P jest model, który można rozumieć jako pewien wzór, który może być stosowany przez przedsiębiorstwo. Następnym elementem jest taktyka działania przedsiębiorstwa, mająca na celu uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Norma sterująca to następny element strategii 5P, jest ona pewnym planem na przyszłość, której podlega ocenie miejsce, czyli zajmowana pozycja konkurencyjna. Ostatnim elementem strategii według H. Mintzberga jest perspektywa patrzenia na przyszłość, uwzględniająca dłuższy horyzont czasu dla realizacji działań

---

<sup>117</sup> M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 18.

<sup>118</sup> A. Kaleta, Ewolucja zarządzania..., op. cit., s. 69.

<sup>119</sup> K. Obłój, Strategia sukcesu firmy, PWE Warszawa 1998, s. 33.

<sup>120</sup> T.F. O'Shanassy, Strategic intent: The literature, the construct and its role in predicting organization performance. *Journal of Management Organization* 2016 22, 5, s. 583-598.

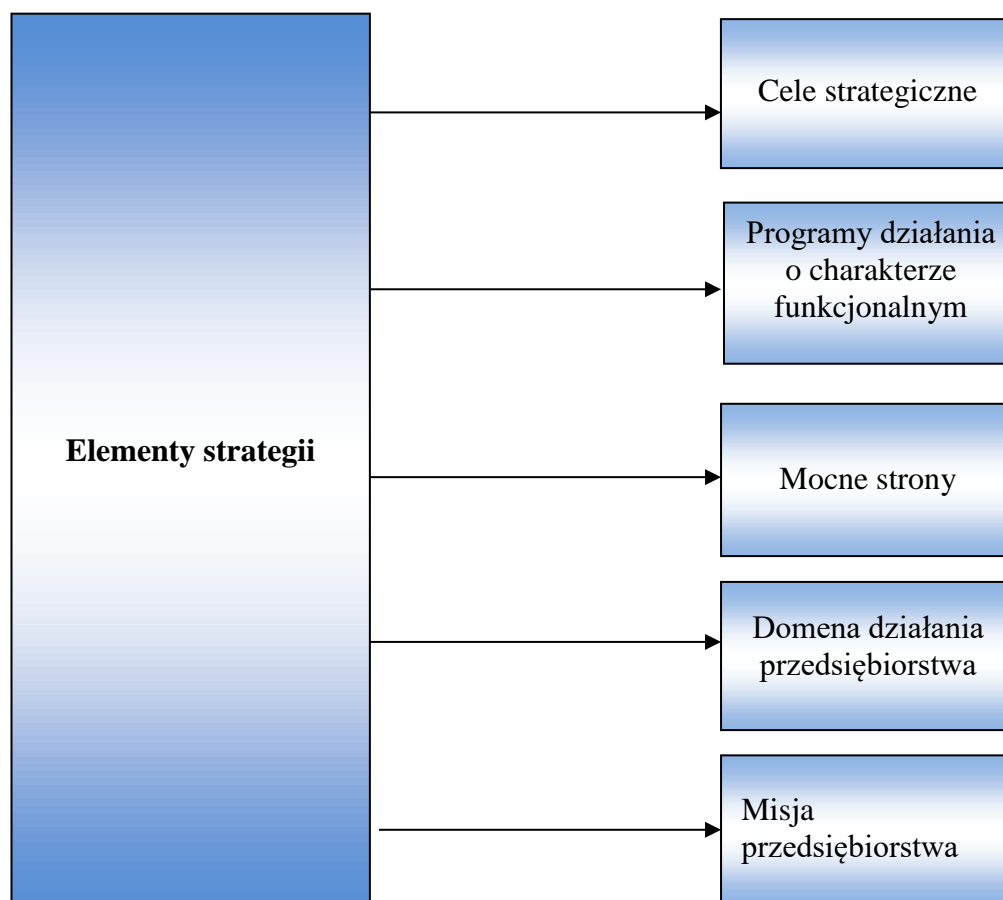
<sup>121</sup> K. Obłój, Strategia sukcesu..., op. cit., s. 34-35.

<sup>122</sup> I. Hyvari, Roles of top management and organizational project management in effective company strategy implementation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 2016, 226, s. 106-115.

<sup>123</sup> R. Tyszkiewicz, A. Pawlak-Wolanin, R. Ulewicz, Strategiczne zarządzanie..., op. cit., s. 7.

i oceny ich efektów. Na rysunku 8 przedstawiono pięć elementów strategii, które zaproponował K. Oblój.

**Rysunek 8. Elementy strategii**



Źródło: K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE Warszawa 1998, s. 33.

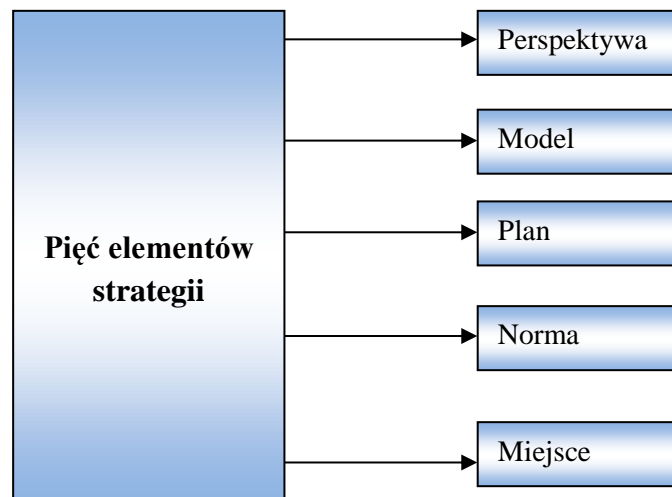
Elementami strategii są cele rozwoju, dotyczące całości obszaru danej strategii<sup>124</sup>, ale również diagnoza prospektywna, która jest związana z przewidywaniem przyszłości, pewnym jej określeniem, które jest zapisane w terażniejszości. Pozycja konkurencyjna według M. Romanowskiej jest rezultatem zrealizowanych przewag na rynku, a ponadto określa się ją w stosunku do konkurentów na rynku<sup>125</sup>. Perspektywa jest to wizja zajmowanej pozycji przedsiębiorstwa w przyszłości<sup>126</sup>. Możliwość rozwoju podlega analizie pod kątem zagrożeń oraz potencjalnych szans. Na rysunku 9 przedstawiono pięć elementów strategii w ujęciu R. Tyszkiewicz, A. Pawlak-Wolanin i R. Ulewicza.

<sup>124</sup> L. Kupiec (red.), *Gospodarka przestrzenna*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2002, s. 148.

<sup>125</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 2004, s. 262.

<sup>126</sup> Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa 2003, s. 28.

## Rysunek 9. Pięć elementów strategii



Źródło: R. Tyszkiewicz, A. Pawlak-Wolanin, R. Ulewicz, Strategiczne zarządzanie logistyczne. Teoria i praktyka, Wyd. Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Częstochowa 2017, s. 7.

Przedsiębiorstwo, tworząc strategię, musi pomyśleć o własnej misji i wizji w kontekście planowanych celów przedsiębiorstwa związanych z określeniem potencjalnych rynków. W tym ujęciu misja to pewien zestaw wartości opisujących znaczenie przedsiębiorstwa w otoczeniu<sup>127</sup>, wyznacza ona kryteria dotyczące jego działalności. Należy pamiętać, że celem misji jest dostarczenie odpowiedzi na następujące pytanie<sup>128</sup>: dlaczego klienci powinni korzystać z usług danego przedsiębiorstwa czy też nabywać od niego towary? Misja strategiczna według M. Romanowskiej to „deklaracja adresowana do otoczenia: klientów, dostawców, właścicieli i pracowników”<sup>129</sup>. Zatem misja określa najważniejsze wartości, dla których przedsiębiorstwo istnieje, gdyż definiuje powód i rolę jego istnienia<sup>130</sup>. Natomiast wizja przedsiębiorstwa ukazuje „atrakcyjny obraz docelowego jej kształtu lub osiągnięć”<sup>131</sup>. Wizja jest tym, czym przedsiębiorstwo chce w przyszłości się stać oraz jak będzie wyglądać w przyszłości.<sup>132</sup> Jak podają I. Rącka oraz Z. Szmaj, wizja stanowi niezwykle istotny element każdej strategii<sup>133</sup>. Wizja przedsiębiorstwa to „wyobrażenie kierownictwa o tym, czym organizacja będzie się zajmowała i jak będzie funkcjonowała

<sup>127</sup> I. Rącka, Z. Szmaj, Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 10.

<sup>128</sup> B. Gajdzik, B. Jama, Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 12.

<sup>129</sup> M. Romanowska, Planowanie..., op. cit., s. 24.

<sup>130</sup> E. Michalski, Zarządzanie przedsiębiorstwem podręcznik akademicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 17-18.

<sup>131</sup> I. Rącka, Z. Szmaj, Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 10.

<sup>132</sup> A. Davis, Public relations, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 61.

<sup>133</sup> I. Rącka, Z. Szmaj, Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 9.

w przyszłości’’<sup>134</sup>, zatem wizja strategiczna jest pewnym wyobrażeniem przedsiębiorstwa w przeszłości oraz przyszłej zajmowanej pozycji na rynku<sup>135</sup>.

Przedsiębiorstwo, rozpoczynając proces formułowania strategii, zaczyna od opracowania swojej misji, wizji, a także propozycji wartości<sup>136</sup>. Wdrożenie strategii to proces przekładania danej strategii na konkretne czynności<sup>137</sup>. W. Nasierowski, określając przyczyny formułowania misji, zwraca uwagę, że misję formułuje się zarówno w celu utrzymania kontaktu z otoczeniem, jak i w wyniku pojawienia się wewnętrznych potrzeb przedsiębiorstwa<sup>138</sup>. Dlatego w procesie opracowania misji należy szczególną uwagę zwrócić na<sup>139</sup>:

- zakres obszaru misji,
- odbiorców misji,
- określenie obszaru działalności przedsiębiorstwa,
- wyjątkowość misji.

W obszarze misji niezwykle ważne jest doprecyzowanie jej zakresu. Niewystarczający zakres misji może przyczynić się do utraty korzyści przez przedsiębiorstwo, a ponadto może ono stracić szanse rozwoju. Szanse rozwoju są istotne dla każdego przedsiębiorstwa, ponieważ dają one możliwość odniesienia sukcesu w przyszłości. Z kolei zbyt obszerny zakres misji może przynieść negatywne skutki w postaci utraty wiodącego kierunku rozwoju przedsiębiorstwa. Odbiorcami misji mogą być zarówno klienci, jak i sami pracownicy przedsiębiorstwa. To właśnie misja powinna być ukierunkowana na pracowników, ponieważ ich zaangażowanie jest kluczowe w procesie formułowania strategii. Nie należy zapominać o wyjątkowości misji, która powinna pokazywać, że przedsiębiorstwo jest unikatowe i jego oferta zdecydowanie wyróżnia się na tle konkurentów. Misja jest niezbędna dla menedżerów w celu określenia warunków, na jakich przedsiębiorstwo chce osiągnąć cel, a ponadto w jakiej dziedzinie<sup>140</sup>. Należy również uwzględnić bardzo istotną kwestię dotyczącą zwrócenia

---

<sup>134</sup> M. Romanowska, Planowanie strategiczne..., op. cit., s. 24.

<sup>135</sup> A. Pietras, M. Szczeptańczyk, Strategic planning in a small company, Lodz University of Technology Press, Łódź 2016, s. 88.

<sup>136</sup> I. Hyvari, Project portfolio management in a company strategy implementation, a case study. Procedia –Social and Behavioral Sciences 2014, 119., s. 229-236.

<sup>137</sup> M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska- Małysz, Model biznesu nowe myślenie strategiczne, Difin, Warszawa 2013, s. 72.

<sup>138</sup> W. Nasierowski, Formułowanie strategii przedsiębiorstwa ..., op. cit., s. 28.

<sup>139</sup> M. Cieśliski, Zarządzanie strategiczne materiały z wykładów i zbiór przykładów, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 47.

<sup>140</sup> B. de Wit, R. Meyer, Synteza strategii, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 81.

uwagi przez menedżerów na skoncentrowaniu się na najważniejszych problemach. Za pomocą zaledwie kilku zdań lub nawet jednego można sygnalizować otoczeniu strategiczną wizję przedsiębiorstwa<sup>141</sup>. Wykorzystując wiedzę naukową, można wyróżnić cztery elementy strategii, które zaprezentowano w tabeli 7.

**Tabela 7. Elementy strategii**

Elementy strategii	
Misja	Przedsiębiorstwo powinno zastanowić się, jaki jest jego główny cel i zasadne jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: W jakim celu istniejemy?
Określenie zasad	Przedsiębiorstwo powinno mieć wiedzę na temat tego, w jaki sposób będzie postępować.
Określenie wizji	Przedsiębiorstwo powinno odpowiedzieć na pytanie: Kim chce być?
Plan na przyszłość w aspekcie konkurencyjnym	Przedsiębiorstwo powinno znaleźć konkretną odpowiedź na pytanie: Jaki będzie plan działania w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej?

Źródło: R.M. Grant, Współczesna analiza strategii. Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 39-40.

R.P. Rummelt stwierdził, że „naturalna przewaga dobrej strategii wynika z faktu, że inne przedsiębiorstwa jej nie mają”<sup>142</sup>. Tym samym można wywnioskować, że każde przedsiębiorstwo, które osiągnęło znaczną przewagę konkurencyjną na rynku, posiada własną niepowtarzalną strategię, która decyduje o jego wyjątkowości i unikalności, co może stanowić podstawę skuteczności w jego działaniu<sup>143</sup>.

Podsumowując, warto zaznaczyć, że przedsiębiorstwo, kreując swą strategię, powinno dążyć do unikatowości, stając się jedynym w swoim rodzaju. Jednakże realizacja tak ambitnej strategii wymaga znajomości, akceptacji oraz współpracy przy wdrażaniu wszystkich członków organizacji, a nie tylko najwyższego kierownictwa.

<sup>141</sup> M. Romanowska, Planowanie strategiczne..., op. cit., s. 24.

<sup>142</sup> R. P. Rummelt, Dobra strategia zła strategia czym różnią się i jakie to ma znaczenie, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 19.

<sup>143</sup> K. Oblój, Strategia sukcesu firmy, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 32.



### 3. Formułowanie strategii przedsiębiorstwa w warunkach konkurencyjności

#### 3.1. Proces przygotowania strategii przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku

Strategia to pojęcie niezwykle istotne dla każdego przedsiębiorstwa. Na przestrzeni lat proces tworzenia strategii zmieniał się. Wpływ na to miały zmiany zachodzące w otoczeniu, ale również w samych przedsiębiorstwach. Zarządzający przedsiębiorstwem bardzo często podejmują decyzje spontanicznie w odniesieniu do wyłaniającej się okazji<sup>144</sup>. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że okazja jest niezwykle istotna w dążeniu do celu<sup>145</sup>. Proces formułowania strategii dotyczy wszelkich czynności, dzięki którym powstaje koncepcja rozwoju. Zadaniem menedżerów jest inicjowanie pracy nad strategią<sup>146</sup>. W formułowaniu strategii przedsiębiorstwa istotny znaczenie mają cele strategiczne<sup>147</sup>. Jak zauważa Z. Pierścionek, „procedura formułowania i zastosowania strategii w ramach koncepcji planistycznej ma początek (etap pierwszy), sekwencję oraz etap końcowy”<sup>148</sup>. Ponadto Z. Pierścionek wyróżnił dwa modele formułowania strategii, to znaczy model ukierunkowany na otoczenie oraz model ukierunkowany na zasoby.

Pierwszy model, ukierunkowany na otoczenie, zakłada, iż „punktem wyjścia w procesie zarządzania strategicznego oraz podstawową determinantą strategii są analizy otoczenia przedsiębiorstwa. W drugim modelu, ukierunkowanym na zasoby, przyjmuje się, iż punktem wyjścia oraz podstawą wyboru w procesie tworzenia strategii przedsiębiorstwa, jak i strategii wzrostu oraz rozwoju jest analiza zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa”<sup>149</sup>. Proces formułowania strategii zależy od czynników, których charakter jest zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny<sup>150</sup>. Czynniki o charakterze zewnętrznym zależą od zmian zachodzących w otoczeniu oraz pochodzą

---

<sup>144</sup> A.L. Hadida, W. Tarvainen, Organizational Improvisation a Consolidating Review and Framework, *International Journal of Management Reviews*, vol. 17, iss. 4, s. 425-445.

<sup>145</sup> I. Otolá, K. Szymczyk, Filtr okazji jako czynnik warunkujący strategię internacjonalizacji przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 2017, s. 341.

<sup>146</sup> S. Abraham, Blue oceans, temporary monopolies and lessons from practice. *Strategy and Leadership* 2006, t. 34, nr 5.

<sup>147</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, Strategic Intent, *Harvard Business Review* 1989, vol. 67(3), s. 63-76.

<sup>148</sup> Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 69.

<sup>149</sup> Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju...*, op. cit., s. 69.

<sup>150</sup> A. Kaleta, *Ewolucja zarządzania...*, op. cit., s. 46.

od uwarunkowań kreowanych przez przedsiębiorstwa konkurencyjne czy też współpracujące w ramach łańcucha dostaw<sup>151</sup>. Czynniki o charakterze wewnętrznym są ściśle związane z potencjałem przedsiębiorstwa. Bardzo często przy tworzeniu strategii wykorzystuje się wsparcie systemów informatycznych, dzięki którym można kontrolować, a także analizować bieżące wyniki przedsiębiorstwa<sup>152</sup>. Formułowanie strategii może przełożyć się na sformalizowanie procesu planowania strategicznego oraz wdrożenie misji przedsiębiorstwa, jak również realizację zarządzania strategicznego, w którym biorą udział nie tylko sami menedżerowie, ale również pracownicy<sup>153</sup>. Dodatkowo warto podkreślić, iż formułowanie strategii uzależnione jest od wielkości przedsiębiorstwa, co zostało przedstawione w tabeli 8.

**Tabela 8. Formułowanie strategii w zależności od wielkości przedsiębiorstwa**

<b>Różnice w formułowaniu strategii i jej postrzeganiu przez przedsiębiorstwa w zależności od ich wielkości</b>	
<b>Małe przedsiębiorstwa</b>	<b>Duże przedsiębiorstwa</b>
Strategie są niesprecyzowane.	Strategie są bardzo dobrze sprecyzowane w znacznym stopniu szczegółowości.
Mała ilość zagadnień zawartych w strategii.	Wzrost ilości zagadnień w strategii.
Strategia skoncentrowana na przetrwaniu na rynku przez pierwsze miesiące istnienia.	Strategia zawierająca plan, jak zjednoczyć cele przedsiębiorstwa z celami wzrastającego grona zainteresowanych nią podmiotów.
Określanie celów krótkookresowych.	Określanie celów długookresowych.

Źródło: A. Kaleta, Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 71.

Na podstawie tabeli 8 można stwierdzić, że wielkość przedsiębiorstwa jest jednym z czynników różnicujących proces formułowania strategii przedsiębiorstwa. Innym czynnikiem, mającym wpływ na formułowanie strategii, jest okres funkcjonowania na rynku. Młode i początkujące, najczęściej małe przedsiębiorstwa, przeważnie nie posiadają strategii, która jest spisana, często bazują na wiedzy posiadanej przez właściciela przedsiębiorstwa. Czynności i przyszłe działania w małych przedsiębiorstwach zależą w głównej mierze od sytuacji, która jest w danym momencie. Takie działanie powoduje, że małe przedsiębiorstwa, w przeciwieństwie do dużych przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji rynkowej, posiadają nieskomplikowaną strategię składającą się z niewielu elementów.

<sup>151</sup> A. Surowiec, Zarządzanie łańcuchem dostaw w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, 24/2016, s. 215-224.

<sup>152</sup> H. Vanharanta, J. Kantola, Proactive Vision for Strategy Making. Procedia Manufacturing 2015, 3, s. 587-594.

<sup>153</sup> A. Kaleta, Ewolucja zarządzania..., op. cit., s. 46.

Podstawą sformułowania strategii jest prawidłowo przygotowana i przeprowadzona analiza strategiczna. Analiza strategiczna to pewien zbiór czynności, który bada przedsiębiorstwo, a także otoczenie, w którym się znajduje. Przedsiębiorstwo, wykonując analizę strategiczną, może sformułować plan strategiczny, a także go zrealizować.

Przydatnym narzędziem analizy strategicznej, służącym ocenie warunków i predyspozycji określonego przedsiębiorstwa, jest analiza SWOT. Polega ona na zidentyfikowaniu mocnych oraz słabych stron przedsiębiorstwa oraz szans i zagrożeń, które występują w otoczeniu przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia możliwie jak największego sukcesu, więc w tym celu sporządzenie analizy SWOT jest zasadne dla każdego przedsiębiorstwa. Odwołując się do literatury przedmiotu, H. Dźwigoł podkreślił, że „analiza SWOT wymusza inne spojrzenie na przedsiębiorstwo, przez co skłania do myślenia w kategoriach strategicznych, dostrzegania z wyprzedzeniem potencjalnych zmian, jakie pojawiają się lub mogą pojawić się w otoczeniu organizacji”<sup>154</sup>. Definiując pojęcie szansy, można zinterpretować ją jako wszelkie zjawiska oraz tendencje znajdujące się w bezpośrednim otoczeniu przedsiębiorstwa<sup>155</sup>. Z punktu widzenia przedsiębiorstw wykorzystanie potencjalnych szans może znacząco przyczynić się do rozwoju i tym samym osłabić możliwe zagrożenia, z którymi przedsiębiorstwo może się zmierzyć. Proces formułowania strategii jest złożony i wymagający<sup>156</sup>. Czynnikiem odróżniającym proces formułowania strategii od innych typów działań w przedsiębiorstwie jest oddziaływanie pomiędzy racjonalną analizą i oceną otoczenia oraz potencjału instytucji a emocjami decydentów (ich wolą, kreatywnością, fantazją)<sup>157</sup>.

Podsumowując, warto podkreślić, że z punktu widzenia osób zajmujących się zarządzaniem strategicznym przygotowanie odpowiedniej formalnej strategii oraz jej wdrożenie jest procesem trwającym w czasie, gdyż wymaga wielu analiz<sup>158</sup>. Do sformułowania strategii niezbędne jest rzetelne wykonanie badań rynkowych, a także poszukiwanie rozwiązań logistycznych oraz technologicznych.

---

<sup>154</sup> H. Dźwigoł, Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2018, s.177.

<sup>155</sup> J. Rożański, N. Voytovych, Transfer technologii..., op. cit., s. 48.

<sup>156</sup> F. Krawiec, Zarządzanie strategią firmy, Difin, Warszawa 2011, s. 47.

<sup>157</sup> W. Demecki, P. Żukowski, Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją. Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego 2010, 15, s. 80.

<sup>158</sup> A.H. Jasiński, A.P. Wiatrak, Region jako podmiot ekonomiczny a regionalny system innowacji, [w:] A.H. Jasiński (red.), Innowacyjność polskiej gospodarki w okresie transformacji, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 95.

### 3.2. Modele budowania strategii przedsiębiorstwa

Modele procesu budowania strategii w zarządzaniu dzieli się na modele generujące strategię zamierzoną lub strategię wyłaniającą się<sup>159</sup>. Strategię zamierzoną tworzy się „od góry”<sup>160</sup>, w modelu tym działania koncentrują się na określeniu misji oraz celu przedsiębiorstwa. Strategia ta pomija analizowanie posiadanych zasobów przedsiębiorstwa, a także analizę otoczenia, natomiast w strategii wyłaniającej przedsiębiorstwo podejmuje decyzje na podstawie propozycji wynikających z analizy potencjału wewnętrznego<sup>161</sup>. Z. Pierścionek podkreślił, że strategię wyłaniającą się tworzy „od dołu”. W tabeli 9 ukazano zasady tworzenia strategii zamierzonej i wyłaniającej się.

**Tabela 9. Zasady tworzenia strategii zamierzonej i wyłaniającej się**

Zasady tworzenia strategii zamierzonej i wyłaniającej się	
Strategia zamierzona	Formułuje się ją od góry na podstawie wizji rozwoju przedsiębiorstwa, misji, celów i ponadto wykonuje się analizę otoczenia i wewnętrzne analizy.
Strategia wyłaniająca się	Tworzy się ją na podstawie propozycji wynikających z organizacji na podstawie analizy potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

Źródło: Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 71.

Modele budowania strategii skupiają się na dwóch głównych różnicach. Dotyczą one otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa oraz jego wnętrza. To na tej podstawie przedstawione wyżej modele pozwalały na przygotowanie odpowiedniego dokumentu. W zależności od podejścia przedsiębiorstwa należy przyjąć określone działania, które będą pasowały do wybranego modelu. Cechą wspólną wszystkich modeli jest to, że mają one na celu stworzenie dokumentu, który umożliwi prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jaki sposób wybierze przedsiębiorstwo, zależy to w głównej mierze od niego i od decyzji w nim podejmowanych, ale też od czynników zewnętrznych, które cały czas oddziałują na przedsiębiorstwo.

<sup>159</sup> R. Tyszkiewicz, A. Pawlak-Wolanin, R. Ulewicz, Strategiczne zarządzanie ..., op. cit., s. 21.

<sup>160</sup> Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 71.

<sup>161</sup> R. Tyszkiewicz, A. Pawlak-Wolanin, R. Ulewicz, Strategiczne zarządzanie..., op. cit., s. 21.

W literaturze przedmiotu wymienia się ogólne etapy budowania strategii w przedsiębiorstwach<sup>162</sup>:

- określenie misji przedsiębiorstwa oraz celów strategicznych - menedżerowie najwyższego szczebla ustalają cele strategiczne. Skupiają się na ogólnych problemach, a misję ustala się już we współpracy z pracownikami przedsiębiorstwa,
- analiza otoczenia, która zawiera ocenę otoczenia na podstawie zdefiniowania zagrożeń oraz szans, które może napotkać przedsiębiorstwo. Dowolność zbierania informacji przez przedsiębiorstwa nie jest ograniczona, oznacza to, że każde przedsiębiorstwo może czerpać informacje w dowolny sposób poprzez zbieranie informacji na przykład z czasopism,
- analiza przedsiębiorstwa - stanowi pewien etap formułowania strategii, który polega na szczegółowej diagnozie zarówno mocnych, jak i słabych stron przedsiębiorstwa,
- wzajemne dopasowanie przedsiębiorstwa i otoczenia - należy sformułować cele strategiczne i następnie przeprowadzić dogłębną analizę przedsiębiorstwa i otoczenia, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Zadaniem kierowników przedsiębiorstwa jest to, aby odpowiednio dopasować słabe i mocne strony przedsiębiorstwa do odpowiednich zagrożeń oraz szans, które mogą wystąpić w otoczeniu,
- zdefiniowanie zadań strategicznych oraz formułowanie strategii - formułując strategię, należy wziąć pod uwagę, iż występują dwie fundamentalne koncepcje budowy strategii, a mianowicie „od dołu” i „od góry”,
- wdrażanie i realizacja planu strategicznego, który zostanie wybrany przez przedsiębiorstwo,
- weryfikacja planu strategicznego oraz zmiana istoty jego formułowania na podstawie uzyskanego doświadczenia.

W procesie budowania strategii niezbędne jest przeprowadzenie etapu analizy sytuacji strategicznej, o czy już wcześniej wspomniano. Jednakże warto przypomnieć, iż wynikiem tego etapu jest uzyskana ocena, a także wybór możliwie jak najlepszej strategii. Tworząc strategię, w pierwszym etapie dokonuje się specyfikacji struktury celów przedsiębiorstwa, a w drugim identyfikacji swobody decyzji strategicznych.

---

<sup>162</sup> Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy. PWN, Warszawa 1998, s. 82.

Kolejnym etapem jest ocena opcji oraz sformułowanie strategii zorientowanej logistycznie. Etap realizacji to etap implementacji strategii, na tym etapie strategia przełożona na plany operacyjne jest wdrażana. Opracowanie systemu przedsięwzięć o charakterze strategicznym stanowi niezbędny element przy wdrożeniu strategii, wymaga on optymalizacji posiadanych zasobów lub pozyskania innych, nowych zasobów<sup>163</sup>. Tworzenie strategii w małych przedsiębiorstwach dokonuje się w sposób intuicyjny bazujący na doświadczeniu<sup>164</sup>, co więcej, małe przedsiębiorstwa mogą łatwiej modyfikować strategię. Zdecydowanie inaczej to wygląda w przypadku średnich i dużych przedsiębiorstw o rozbudowanej strukturze organizacyjnej. Wdrażanie strategii w średnich przedsiębiorstwach wymaga dłuższego czasu. Na skuteczność wdrażania strategii mają wpływ takie czynniki, jak<sup>165</sup>:

- struktura, którą należy rozumieć jako pewien schemat organizacyjny, jest on związany z przepływem informacji określającym hierarchię, a także podziałem i łączeniem czynności,
- systemy rozumiane jako zbiór części współzależnych ze względu na określony cel<sup>166</sup>, które pokazują, w jaki sposób przedsiębiorstwo funkcjonuje (na przykład systemy zaopatrzenia, systemy produkcyjne, systemy logistyczne<sup>167</sup>),
- styl, czyli sposób zachowania kadry zarządzającej przedsiębiorstwem<sup>168</sup>,
- pracownicy podzielający wartości zespołu kierowniczego i dążący do swojego rozwoju,
- podzielane wartości, które uwzględnia się podczas ustalania konkretnych celów strategicznych,
- umiejętności, rozumiane jako właściwości, a także posiadane zdolności i kompetencje.

Budując strategię w średnich przedsiębiorstwach stosuje się techniki jakościowe oraz ilościowe<sup>169</sup>, istotne jest myślenie perspektywiczne oraz myślenie logiczne. Jedną

---

<sup>163</sup> M. Dobrzyński, *Strategie obsługi klienta...*, op. cit., s. 83-84.

<sup>164</sup> S. Kot, *Zarządzanie łańcuchami dostaw w małych i średnich przedsiębiorstwach zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018, s. 73.

<sup>165</sup> W. Demecki, P. Żukowski, *Budowa strategii...*, op. cit., s. 81.

<sup>166</sup> Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykw, Kluczbork 1996, s. 87.

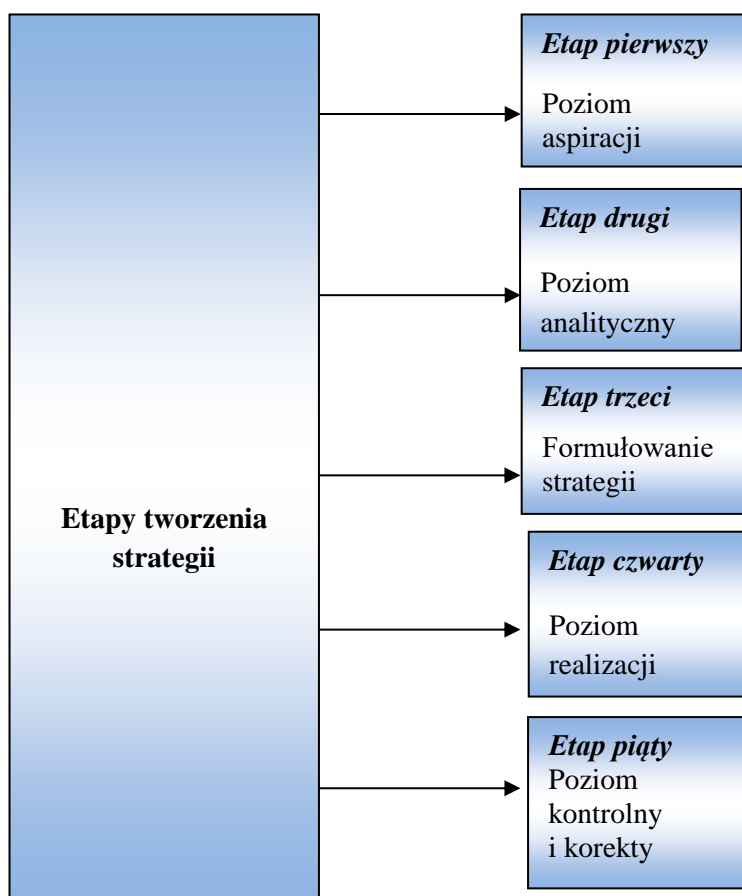
<sup>167</sup> M. Nowicka-Skowron, *Efektywność systemów logistycznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 18, A. Sadowski, *Paradygmat logistyki: od eklektyzmu poznawczego do subiektywnej oryginalności*. *Logistyka* 2019, 1, s. 5-7.

<sup>168</sup> J. Machnik-Słomka, *Zachowania twórcze w organizacjach wysokich technologii*. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie* 2015, s. 19.

<sup>169</sup> S. Kot, *Zarządzanie łańcuchami dostaw w małych i średnich przedsiębiorstwach zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018, s. 73, A. Mesjasz-Lech,

z metod tworzenia strategii przedsiębiorstwa jest metoda portfelowa<sup>170</sup>. Jest ona bardzo popularna, choć jak zauważył Z. Pierścionek, jej znaczenie maleje. Metody portfelowe obejmują określone portfele działalności przedsiębiorstwa, wśród których wyróżnia się portfel technologii, portfel rynków, portfel produkcji oraz portfel projektów badawczych<sup>171</sup>. Proces tworzenia strategii warunkuje sukces jej realizacji w przedsiębiorstwie, dlatego tak ważne jest prawidłowe jej sformułowanie<sup>172</sup>. Na rysunku 10 przedstawiono pięć etapów tworzenia strategii.

**Rysunek 10. Etapy tworzenia strategii**



Źródło: J. Kania, A. Zelek, Strategie komunikacji społecznej w organizacjach gospodarczych, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2007, s. 67.

W pierwszym etapie budowania strategii, czyli na poziomie aspiracji, należy ustalić wizję, misję oraz cele. W drugim etapie analitycznym należy wykonać analizę zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych warunków działań. W kolejnym - trzecim

Reverse logistics of municipal solid waste – towards zero waste cities. Transportation Research Procedia 2019, 39, s. 320-332.

<sup>170</sup> Z. Pierścionek, Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s.140.

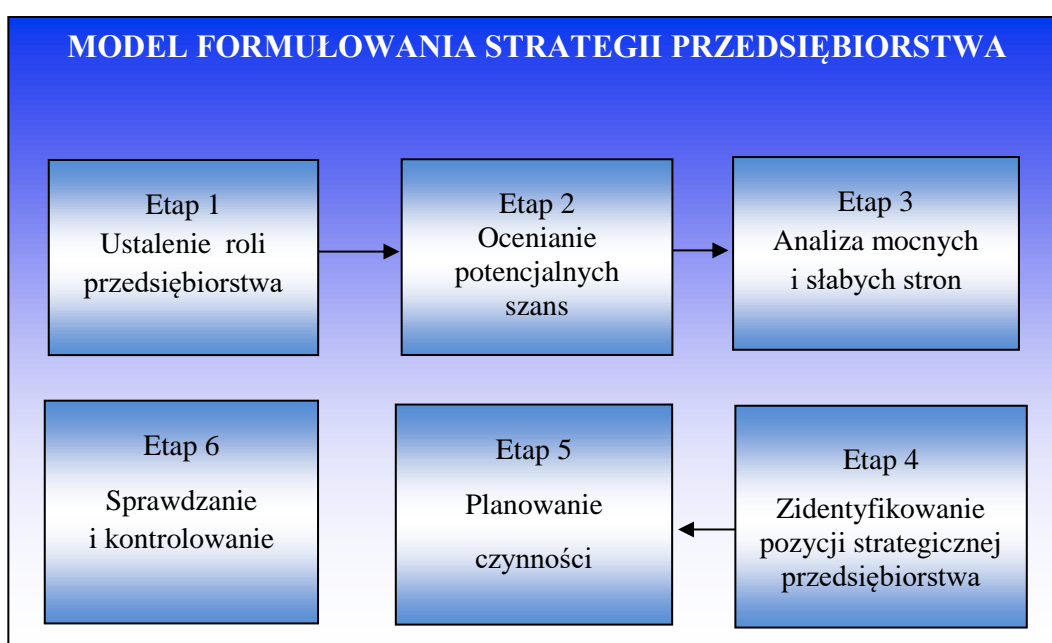
<sup>171</sup> Z. Pierścionek, Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 140.

<sup>172</sup> J. Kania, A. Zelek, Strategie komunikacji społecznej w organizacjach gospodarczych, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2007, s. 67.

etapie powinno się precyzyjnie sformułować strategię i tym samym wybrać możliwie jak najlepszy i odpowiedni program strategiczny. W czwartym etapie, czyli poziomie realizacji, należy wdrożyć strategię. Piąty etap tworzenia strategii polega na kontrolowaniu działań w realizowaniu strategii oraz poprawie ewentualnych popełnionych błędów w strategii.

Budowanie i wdrożenie strategii jest możliwe dzięki dostosowaniu jej do ogólnych zasad gry rynkowej<sup>173</sup>. Dlatego tworząc strategię, należy uwzględnić wybór branży działalności, wybór sektorów działalności oraz wybór segmentów klientów, jak również dokonać selekcji rynków sprzedaży w aspekcie geograficznym, dokonać wyboru zakresu integracji pionowej czy wyboru sposobu rozwoju<sup>174</sup>. Kolejnym modelem tworzenia strategii jest model składający się z sześciu etapów<sup>175</sup>, które zostały przedstawione na rysunku 11.

**Rysunek 11. Model formułowania strategii przedsiębiorstwa**



Zródło: T. Wołowicz, D. Reško, Strategia rozwoju gminy, Zeszyty Naukowe WSEI 2012, nr 2, s. 82.

W procesie budowania strategii wyróżnia się różnorodne funkcje, które podlegają podziałowi związanemu z realizacją konkretnych zadań i obowiązków. W literaturze przedmiotu B. de Wit oraz R. Meyer wyróżnili podział pracy w procesie tworzenia strategii „z góry na dół w hierarchii służbowej”, „front – zaplecze” oraz „siły

<sup>173</sup> K. Szałucki, Równowaga w funkcjonowaniu przedsiębiorstw transportowych, Texter, Warszawa 2017, s. 162.

<sup>174</sup> M. Romanowska, Planowanie strategiczne..., op. cit., s. 24.

<sup>175</sup> T. Wołowicz, D. Reško, Strategia rozwoju gminy, Zeszyty Naukowe WSEI 2012, nr 2, s. 82.



własne – siły obce”<sup>176</sup>. Analizując górę-dół warto zauważyć, iż działania związane z formułowaniem strategii nie są tylko i wyłącznie wykonywane przez głównego dyrektora. Dyrektor rozdysponowuje czynności pomiędzy najwyższymi rangą menedżerami, a pozostałe zleca kierownikom zajmującym niższe pozycje w strukturze przedsiębiorstwa. W podziale pracy front-zaplecze odpowiedzialność za wykonanie przyjętych koncepcji działania jest w gestii kierowników liniowych. Kierownicy liniowi są oceniani na podstawie uzyskanych wyników. To właśnie liniowi kierownicy potrafią zrealizować całość czynności niezbędnych w formułowaniu strategii. W podziale pracy siły własne-siły obce przyjmuje się, że formułowanie strategii jest ważną częścią należącą do obowiązków każdego z menedżerów. Formułowanie strategii opartej na innowacyjności opracował G. Hamel<sup>177</sup>. Jego zdaniem nowoczesne technologie stwarzają nowe możliwości na rynku. G. Hamel zaproponował model strategiczny, który składa się z elementów<sup>178</sup>, takich jak: podstawowa strategia, zasoby strategiczne, wzajemna relacja z klientami oraz wartość sieci<sup>179</sup>.

J. Brzóska wyjaśnił, że budowanie strategii powinno opierać się na określonych zasadach, których oddziaływanie charakteryzuje się pewną neutralizacją na czynniki związane z ryzykiem generowanym przez otoczenie, ponadto J. Brzóska określił zasady dotyczące tworzenia strategii<sup>180</sup>:

- rekonstruowanie granic rynku - ta zasada oznacza stworzenie wolnego miejsca na rynku w różnych branżach i tym samym powoduje osłabienie możliwego ryzyka poszukiwań,
- koncentracja w budowaniu strategii na szerokiej wizji - jest to bardzo przydatna zasada, dzięki której następuje ukierunkowanie na wizję i możliwe jest opanowanie ryzyka związanego z planowaniem,
- zasada dotycząca sięgania poza granice aktualnego popytu - w tej zasadzie najważniejszym celem jest zdobycie nowych klientów i takie działania ma na celu zminimalizowanie ryzyka skali,

---

<sup>176</sup> B. de Wit, R. Meyer, Synteza ..., op. cit., s. 85.

<sup>177</sup> G. Hamel, Leading the resolution, Harvard Business School Press 2002, s. 59-119.

<sup>178</sup> J. Brzóska, Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007 s. 27.

<sup>179</sup> G. Hamel, Leading the..., op. cit. s. 73; P. Pachura, Teoriopoznawcze zagadnienia badania sieci międzyorganizacyjnych w przestrzeni globalnej. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2015, 32, s. 289-299.

<sup>180</sup> J. Brzóska, Modele strategiczne przedsiębiorstw ..., op. cit., s. 28-29; J. Machnik-Słomka, P. Kordel, Modele biznesowe parków naukowo-technologicznych a strategię sieciowe klientów parków. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2012, 736, s. 237-257.

- zachowanie właściwej kolejności elementów tworzących model biznesowy, w tej zasadzie celem głównym jest zmniejszenie braku skuteczności,
- najważniejszym celem jest odpowiednie kierowanie, które zminimalizuje możliwość wystąpienia ryzyka organizacyjnego,
- zasada polega na użyciu odpowiedniego systemu motywacyjnego, który będzie miał za zadanie zmniejszyć ryzyko zarządzania związane ze sposobem zachowania ludzi.

Reasumując, należy stwierdzić, iż proces budowania strategii jest długotrwały i złożony. Strategia ma za zadanie umożliwić przedsiębiorstwu osiągnięcie zamierzonych celów. Poza tym strategia to pewnego rodzaju zabezpieczenie przed zmianami zachodzącymi w otoczeniu oraz problemami, które mogą wystąpić. Należy mieć jednak na uwadze, że strategia to przygotowany wzór działań, a nie całkowite odbicie rzeczywistości, która dynamicznie się zmienia i żadne przedsiębiorstwo nie ma możliwości przewidzenia i zaplanowania wszystkich ewentualnych działań i czynników. Dlatego w dalszych rozważaniach uwaga zostanie skupiona na identyfikacji podstawowych podejść do strategii w kontekście zmienności otoczenia.

### **3.3. Podstawowe koncepcje strategiczne budowy konkurencyjności przedsiębiorstwa**

Strategia jest domeną zarządzania strategicznego, koncentrującą się na długofalowych działaniach przedsiębiorstw<sup>181</sup>. Stąd tak ważna jest analiza podstawowych podejść do strategii, które mogą być postrzegane także jako fundamenty koncepcji zarządzania strategicznego<sup>182</sup>. W podejściu planistycznym strategia jest formułowana w sposób racjonalny i uporządkowany<sup>183</sup>. Proces planowania oraz wyznaczania celów szczegółowych pozwala przedsiębiorstwu wskazać wartości dla celów długookresowych, a także przydzielić niezbędne zasoby do ich zrealizowania<sup>184</sup>.

---

<sup>181</sup> J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 26-30.

<sup>182</sup> J. Niemczyk, *Logika rozwoju strategii. Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2014, t. 27, nr 2, s. 69.

<sup>183</sup> J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr, *Zarządzanie logistyczne*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne . Warszawa 2007, s. 562-563.

<sup>184</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników, jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 33; A. Wójcik-Mazur, K. Wieczorek, *Implementacja Strategicznej Karty Wyników do oceny obsługi klienta w działalności jednostek administracji samorządowej*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 65/2014, s. 193-204.

Dlatego planowanie strategiczne jest to narzędzie, które wykorzystują przedsiębiorstwa<sup>185</sup> w formułowaniu strategii. W tabeli 10 przedstawiono pięć podejść do strategii.

**Tabela 10. Podejścia do strategii według koncepcji J. Niemczyka**

Pięć podejść do strategii	Planistyczne
	Pozycyjne
	Zasobowe
	Innowacyjno-przedsiębiorcze
	Sieciowe

Źródło: J. Niemczyk, Logika rozwoju strategii, [w:]. Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2014, t. 27, nr 2, s. 69.

Drugie wyróżnione przez J. Niemczyka podejście to podejście pozycyjne. Podejście pozycyjne odnosi się również do klasycznych teorii zarządzania<sup>186</sup>. W podejściu pozycyjnym proces budowy planów strategicznych jest sformalizowany. W dodatku analiza otoczenia jest bardzo szczegółowo przeprowadzana, a strategię mają charakter produktowo-rynkowy, ukierunkowany na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej<sup>187</sup>. Odpowiedni wybór podejścia strategicznego w procesie budowy strategii powinien zawierać strategiczną analizę otoczenia oraz analizę całej organizacji<sup>188</sup>. Strategiczna analiza otoczenia wymaga od przedsiębiorstwa przeprowadzenia dokładnej obserwacji otoczenia, w którym ono funkcjonuje, a także sporządzenia oceny branży, w której przedsiębiorstwo będzie konkurować i prowadzić działalność, aby określić jego pozycję na rynku. Analiza przedsiębiorstwa wymaga od menedżerów dokonania oceny posiadanych zasobów i umiejętności<sup>189</sup>.

Podejście innowacyjno-przedsiębiorcze polega na przyjęciu kategorii wymiany, oznaczającej opis czynności niezbędnych do realizacji kontraktu<sup>190</sup>. W podejściu tym logika biznesu budowana jest wokół innowacji i aktywności cechującej osobę przedsiębiorcze. Oznacza to, że podejście innowacyjno-przedsiębiorcze traktuje

<sup>185</sup> A. Korombel (red.), K. Wojciechowska, Wpływ zarządzania strategicznego na funkcjonowanie mikrofirmy - studium przypadku, [w:] Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami, teoria i praktyka, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 47.

<sup>186</sup> B. Mróz-Gorgoń, Rebranding Strategiczna zmiana..., op. cit., s. 45.

<sup>187</sup> M.D. Dobrzyński, Strategie obsługi ..., op. cit., s. 85.

<sup>188</sup> K. Oblój, Strategia organizacji..., op. cit., s. 20.

<sup>189</sup> W. Czakon, Sieci w zarządzaniu strategicznym, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 26, K. Oblój, Strategia organizacji..., op. cit., s. 20.

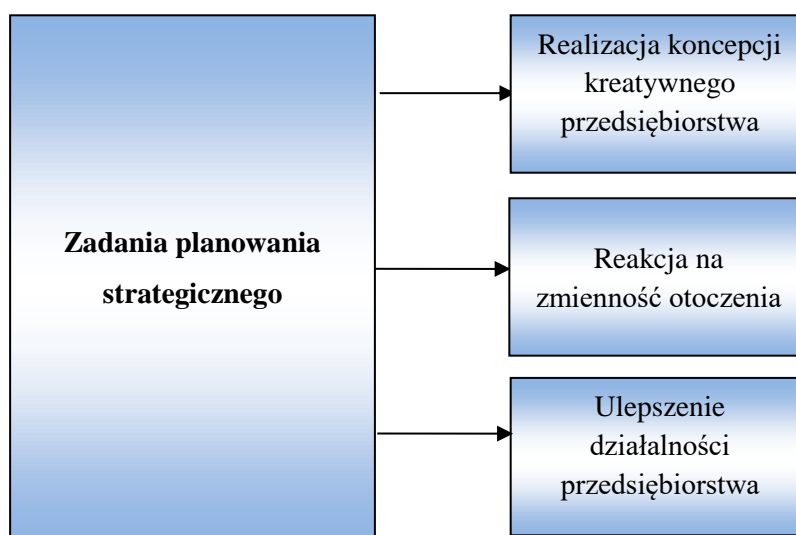
<sup>190</sup> J. Niemczyk, Logika rozwoju..., op. cit., s. 75.

strategię jako „zespół działań umożliwiających kreowanie zmian o charakterze innowacyjnym, generującym wartość z punktu widzenia interesariuszy”<sup>191</sup>.

W podejściu sieciowym W. Czakon podkreśla, iż przedsiębiorstwa łączy więź z otoczeniem zewnętrznym (dostawcami, klientami, konkurentami)<sup>192</sup>. Więż ta zmienia się z upływem czasu. Należy zaznaczyć, że dzięki tym powiązaniom przedsiębiorstwa uzyskują dostęp do zasobów innych podmiotów.

Biorąc pod uwagę funkcjonowanie działalności w długim okresie, należy zastanowić się nad głębszym skupieniu uwagi na procesach planowania strategicznego. Planowanie strategiczne stanowi podstawę działalności przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie. Ponadto planowanie strategiczne jest niezbędne do wyznaczenia i osiągnięcia wytyczonych celów organizacji w długim horyzoncie czasowym<sup>193</sup>. Na rysunku 12 przedstawiono zadania planowania strategicznego.

**Rysunek 12. Zadania planowania strategicznego**



Źródło: J. Penc, Strategiczny system zarządzania, AW Placet, Warszawa 2001, s. 161-163.

Jak wynika z rysunku 12, planowanie strategiczne posiada trzy podstawowe zadania. Pierwszym zadaniem jest ulepszenie działalności przedsiębiorstwa poprzez opracowanie koncepcji przedsiębiorstwa. Drugie zadanie dotyczy reakcji na zmienność otoczenia, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Istotną rolę odgrywają tu menedżerowie, którzy powinni stale obserwować i odpowiednio działać w obliczu

<sup>191</sup> J. Niemczyk, Strategia. Od planu do sieci. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2013, s. 124-135.

<sup>192</sup> W. Czakon, Sieci w zarządzaniu strategicznym..., op. cit., s. 26.

<sup>193</sup> J. Kisielnicki, Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2014, s. 95, P. Tomski, Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej 2011, 1, s. 7-18.

zmieniającego się otoczenia<sup>194</sup>. Trzecie zadanie to realizacja koncepcji kreatywnego przedsiębiorstwa. Kreatywne przedsiębiorstwo to takie, które jest otwarte na zmiany i nie boi się wdrażania innowacyjnych rozwiązań, tak by zwiększyć efektywność. Zrealizowanie koncepcji kreatywnego przedsiębiorstwa w głównej mierze polega na skoncentrowaniu się na planowaniu strategicznym, dzięki któremu przedsiębiorstwo jest znacznie wcześniej poinformowane o przewidywanych problemach zanim jeszcze powstaną.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że planowanie strategiczne w głównej mierze zostało ukierunkowane na zagadnienia ogólne i jest niezwykle istotne w formułowaniu strategii<sup>195</sup>. Według H. Kreikebaum, planowanie strategiczne jest skierowane „na przyszłość działalności różnych planistów w organizacji”<sup>196</sup>. Na sposób opracowania strategii w XXI wieku znaczący wpływ ma globalizacja, ponieważ przedsiębiorstwa muszą dostosowywać się do zachodzących zmian w otoczeniu, w którym muszą konkurować między innymi z przedsiębiorstwami posiadającymi zagraniczny kapitał<sup>197</sup>. Powoduje to zmianę w podejściu do strategii, gdyż strategia całej korporacji wymaga wielu modeli biznesu, a każdy z nich z kolei wymaga osobnej strategii, co jest zasadniczo odmiennym podejściem dla strategii biznesowej<sup>198</sup>. Obecnie w procesie formułowania strategii dominuje podejście racjonalne<sup>199</sup>, polegające na odchodzeniu od analizy i przewidywania przyszłych zmian, na rzecz ich kreowania. Co sprawia, że zarządzanie strategiczne skupia się na działaniach, które są ukierunkowane na wykorzystanie bieżącej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa globalne oraz na poszukiwaniu nowych szans, które stworzą wartość w długim horyzoncie czasowym<sup>200</sup>. Sam proces zarządzania

---

<sup>194</sup> T.H. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel, *Strategic Management in the Innovation Economy*, Wiley, Gemany 2006 s. 27, J. Kisielnicki, *Zarządzanie Jak zarządzać i być zarządzanym*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2014, s.95.

<sup>195</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1994, s. 96.

<sup>196</sup> H. Kreikebaum, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 23; M. Nowicka-Skowron, P. Pachura, *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej*. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 226/2009.

<sup>197</sup> W. Nasierowski, *Formułowanie strategii...*, op. cit., s. 21; M. Grabowska, I. Otoła, *Wartość dodana determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] J. Duraj, A. Sajnog (red.), *Ekonomiczne i pozaekonomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 76.

<sup>198</sup> T.H. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel, *Strategic Management in the Innovation Economy*, Wiley, Gemany 2006 s. 27; L. Kieltyka, W. Jędrzejczyk, R. Kuceba, *Mapping the macroeconomic conditionings of running a business in Poland with the use of Kohonen's networks*. In: 2009 ICCAS-SICE. IEEE, 2009, s. 5366-5369.

<sup>199</sup> N. Zivlak, M. Ljubicic, M. Xu, J. Demko-Righter, B. Lalic, *Learning by Internationalization: Positive Effects on Innovation in Chinese Companies*, *Tehnicky Vjesnik* 2017, 24, 3, s. 753-759.

<sup>200</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna...*, op. cit., s. 11.

strategicznego jest wieloetapowym działaniem dotyczącym kształtowania strategii, a także jej realizacji<sup>201</sup>. Oznacza to, że zarządzanie strategiczne staje się przydatnym narzędziem zarówno oceny gotowości organizacyjnej przedsiębiorstwa, jak i narzędziem pozwalającym na identyfikację zmian w otoczeniu, co umożliwia przeprowadzenie transformacji w prowadzonym biznesie<sup>202</sup>.

Podsumowując, warto zaznaczyć, że koncepcje strategii stale ulegają zmianom pod wpływem otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstw. Dokonanie wyboru strategii powinno uwzględniać identyfikację i ocenę posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów, co powinno pozwolić na elastyczne dostosowywanie się do zmian zachodzących w otoczeniu. Dlatego proces formułowania strategii powinien koncentrować się na kreowaniu przyszłości z uwzględnieniem aktualnych warunków, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo w konkretnym otoczeniu. Przedsiębiorstwo powinno wybrać taki wariant strategiczny, który sprecyzuje najistotniejsze problemy decyzyjne, przy jednoczesnym uwzględnieniu jego silnych oraz mocnych stron na tle istniejących i możliwych szans oraz zagrożeń. Co więcej, podczas formułowania strategii należy brać pod uwagę możliwość wystąpienia pewnych negatywnych czynników, które mogą uniemożliwić prowadzenie działalności. Dalszy kierunek badań będzie oscylować wokół konkurencyjności przedsiębiorstw, traktowanej jako ważny element strategii w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

---

<sup>201</sup> I. Rącka, Z. Szmaj, Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 12.

<sup>202</sup> A. Val, L.A. Gollenia, A Handbook of Business Transformation Management Methodology, Routledge, London and New York 2016, s. 8.

## **4. Typologia strategii w kontekście wyborów strategicznych przedsiębiorstw logistycznych**

### **4.1. Klasyfikacja podstawowych poziomów strategii w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw logistycznych**

Przedsiębiorstwo jest definiowane w literaturze przedmiotu jako jednostka organizacyjna, wyodrębniona prawnie i finansowo, która dysponuje określonymi aktywami do realizacji założonych celów działania<sup>203</sup>. Opierając się na pojęciu przedsiębiorstwa, możliwe jest podjęcie próby sformułowania definicji przedsiębiorstwa logistycznego. Można przyjąć, że przedsiębiorstwa logistyczne to jednostki organizacyjne specjalizujące się w realizacji takich działań, jak: transport, logistyka, spedycja, magazynowanie, jak również czynności dodatkowych, takich jak: przeładunek, manipulacja, pakowanie czy znakowanie<sup>204</sup>. Definicja ta akcentuje specyfikę działalności przedsiębiorstw logistycznych, co sprawia, że muszą one posiadać specyficzne elementy aktywów trwałych niezbędne do prowadzenia działalności przez tego typu jednostki.

Przedsiębiorstwa logistyczne funkcjonujące na konkurencyjnym rynku są ukierunkowane na wypracowanie strategii umożliwiających wykorzystanie okazji rynkowych. W tym kontekście należy zaznaczyć, iż w literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji wyjaśniających pojęcie strategii. R. Krupski podkreśla, że „konsekwencją wielu ujęć strategii jest mnogość jej rodzajów i kryteriów ich wyodrębnienia”<sup>205</sup>. W publikacjach można znaleźć kilka klasyfikacji rodzajowych strategii, dlatego też przedsiębiorstwa powinny podjąć odpowiednią decyzję, która będzie polegała na wyodrębnieniu konkretnej strategii spośród wielu rodzajów<sup>206</sup>. Wybór takiej strategii może być uzależniony od zmian występujących w otoczeniu zewnętrznym

---

<sup>203</sup> M. Nowicka-Skowron, Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej, [w:] *Ekonomika przedsiębiorstwa*, pod red. M. Jerzaka, M. Nowickiej-Skowron, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1995, s. 26.

<sup>204</sup> Por.: L. Knop, *Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele*. Politechnika Śląska, Gliwice 2013; Ł. Sułkowski, P. Morawski, *Obsługa klienta w procesach zarządzania logistycznego*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2014, t. 15, z. 5, cz. 3, s. 197-212.

<sup>205</sup> R. Krupski, *Elementy zarządzania strategicznego*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo, Wrocław 1996, s. 12.

<sup>206</sup> T. Nitkiewicz, D. Jelonek, L. Knop, *Reguły decyzyjne warunkujące wykorzystanie ekologicznej oceny cyklu życia w wybranych modelach biznesowych MSP*. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie* 2016, 88, s. 235-252.

przedsiębiorstwa<sup>207</sup>. A. Stabryła dokonał podziału klasyfikacji rodzajowej strategii według kryterium strukturalnego, wyróżnił<sup>208</sup>:

- strategie podstawowe,
- strategie biznesowe,
- strategie funkcjonalne.

Strategie podstawowe dotyczą głównie dużych przedsiębiorstw logistycznych, zwłaszcza o charakterze korporacyjnym, i związane są z organizacją oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstwa jako całości<sup>209</sup>. Strategie biznesowe odnoszą się do sytuacji konkurencyjnej na rynku usług logistycznych i dotyczą przedsiębiorstw działających w ramach wyznaczonych zadań na podstawie różnic i przewag konkurencyjnych. Strategie funkcjonalne stanowią podstawę planowania strategicznego w przedsiębiorstwach logistycznych i oparte są na głównych działaniach funkcjonalnych organizacji. Strategie biznesowe i funkcjonalne stosowane są w różnych przedsiębiorstwach logistycznych, należy jednak mieć na uwadze, że rozbudowane i wieloletnie strategie są najczęściej spotykane w dużych przedsiębiorstwach tego typu. Zdaniem F. Krawca, strategie funkcjonalne są niezbędne, aby rywalizować na rynku usług logistycznych, a sposób konkurencyjności określa się za pomocą jednej lub kilku strategii funkcjonalnych, takich jak<sup>210</sup>:

- strategia produktu,
- strategia dystrybucji,
- strategia produkcji.

Strategia produktu według F. Krawca należy do grupy strategii funkcjonalnych i jest ona opracowywana na najwyższych szczeblach zarządzania. Jej zadaniem jest oferowanie produktów i dobór odpowiedniej strategii rynkowo-asortymentowej<sup>211</sup> przez przedsiębiorstwa logistyczne. Strategia dystrybucji koncentruje się na czynnościach związanych z dostarczeniem produktów do odbiorców, a do jej opracowania niezbędny jest udział przedsiębiorstwa logistycznego w procesie

---

<sup>207</sup> P. Danilu, *Bezpieczeństwo i zarządzanie, Analiza strategiczna*, Difin, Warszawa 2015, s. 31.

<sup>208</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 54.

<sup>209</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 58.

<sup>210</sup> F. Krawiec, *Zarządzanie strategią firmy*, Difin, Warszawa 2011, s. 49.

<sup>211</sup> I. Durlik, *Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych, cz.II*, Placet, Gdańsk 1996, s.105.



dystrybucji<sup>212</sup>. W strategii produkcji niezwykle istotny jest wzrost konkurencyjności na międzynarodowych rynkach poprzez zastosowanie nowoczesnych metod produkcji, na przykład oszczędne zarządzanie<sup>213</sup>, jednakże ten typ strategii nie jest stosowany przez przedsiębiorstwa logistyczne.

Rodzajem strategii funkcjonalnej jest strategia finansowania, która jest wtórna do znanej strategii ogólnego rozwoju przedsiębiorstw logistycznych<sup>214</sup>. Strategia finansowania to pewien zestaw długookresowych czynności, który uwzględnia w szczególności kondycję finansową przedsiębiorstwa, a także zmiany zachodzące w jego otoczeniu oraz decyzje związane z uzyskiwaniem kapitału zarówno krótko-, jak i długoterminowego. Następnie zgromadzone finanse inwestuje się na przykład w aktywa, a w rezultacie przedsiębiorstwo logistyczne osiągnie zamierzone cele<sup>215</sup>.

Nie należy zapominać również o podziale typologii strategii podstawowych<sup>216</sup> według macierzy H.I. Ansoffa<sup>217</sup>, który wyróżnił trzy strategie podstawowe. Pierwszy rodzaj to strategia penetracji, druga to strategia rozwoju produktów lub rynków, a trzecia jest to strategia dywersyfikacji. Porównując te rodzaje strategii, należy podkreślić, iż głównym zadaniem strategii (penetracji, rozwoju produktów lub rynków) jest rozwój podstawowej działalności przedsiębiorstw logistycznych, a strategia dywersyfikacji ma odmienny charakter.

H. Mintzberg wymienia następujące rodzaje strategii, które mogą implementować przedsiębiorstwa logistyczne<sup>218</sup>:

- strategii przedsiębiorcze,
- strategii planowane,
- strategii ideologiczne,
- strategii parasolowe,
- strategii procesowe,
- strategii narzucone,

---

<sup>212</sup> A. Czubała, Rodzaje strategii dystrybucji, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2000, nr 538, s. 37-45.

<sup>213</sup> M. Prymon, Marketingowe strategie wartości na rynkach globalnych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 16.

<sup>214</sup> A. Tokarski, Strategie finansowania działalności przedsiębiorstw produkcyjnych, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 39.

<sup>215</sup> A. Tokarski, Strategie finansowania..., op. cit., s. 43-43.

<sup>216</sup> P. Nowodziński, Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem, otoczenie a strategia. Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 114.

<sup>217</sup> H.I. Ansoff, Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985, s. 40.

<sup>218</sup> J. Penc, Strategiczny system zarządzania. Wydawnictwo Placet, Warszawa 2001, s. 155.

- strategie niepowiązane,
- strategie konsensusu.

Według H. Mintzberga, w strategiach przedsiębiorczych głównym inicjatorem jest kierownik przedsiębiorstwa i to on odpowiada za prawidłowy przebieg strategii. W przypadku przedsiębiorstw logistycznych strategie planowane opracowują menedżerowie, którzy ustalają zamiary, które kontrolują za pomocą systemów. Strategie ideologiczne powstają w wyniku wizji wszystkich członków przedsiębiorstwa logistycznego, a w strategiach parasolowych menedżerowie sprawują kontrolę nad jej przebiegiem w ograniczonym zakresie, ponadto określają cele strategiczne, a także bariery ich realizacji. H. Mintzberg wyróżnił też strategie procesowe, które polegają na tym, że menedżerowie sprawują kontrolę nad procesowymi aspektami strategii. W przypadku strategii narzuconych H. Mintzberg podkreśla, że to strategie, które zostały narzucone przez podmiot działający na zewnątrz przedsiębiorstwa, przykładem takiej sytuacji jest nowy zewnętrzny właściciel, który narzuca określoną strategię przedsiębiorstwa. Przeciwnieństwem strategii narzuconych są strategie niepowiązane, w których uczestników przedsiębiorstwa logistycznego wiążą luźne stosunki z całością przedsiębiorstwa<sup>219</sup>, dlatego formułują schemat jedynie działania. Ostatnim rodzajem strategii wyróżnionym przez H. Mintzberga są strategie konsensusu, w których członkowie przedsiębiorstwa logistycznego dostosowują cząstkowe schematy czynności do pewnego ogólnego schematu dla całego przedsiębiorstwa<sup>220</sup>.

P.F. Drucker wyróżnił cztery rodzaje strategii<sup>221</sup>, które mogą zostać wykorzystane przez przedsiębiorstwa logistyczne. W pierwszym rodzaju podkreślił znaczenie zajmowanej pozycji lidera. Druga strategia według P.F. Druckera to taka, w której powinno się dopasowywać strategię, tak by odpowiadała danemu segmentowi na rynku. W trzeciej strategii należy monitorować rynek, na którym istnieje zapotrzebowanie na dany produkt lub usługę. Czwarta strategia według P.F. Druckera to taka, która powinna przeanalizować i dostosować cechy produktu do ekonomicznego punktu widzenia przy użyciu zmiany ceny lub ewentualnie zwiększenia jakości<sup>222</sup> w celu zaspokojenia potrzeb klientów usług logistycznych.

---

<sup>219</sup> A. Korombel, M. Nowicka-Skowron, Innowacje i działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw w świetle krajowych i zagranicznych badań. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, 4/2017, s. 9-19.

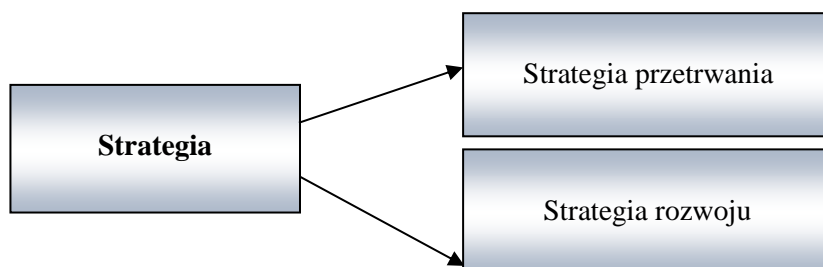
<sup>220</sup> J. Penc, Strategiczny system zarządzania..., op. cit., s. 155.

<sup>221</sup> P.F. Drucker, Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 224.

<sup>222</sup> L. Kiełtyka, W. Jędrzejczyk, Budowa gospodarczych prognoz jakościowych przy użyciu sieci neuronowych. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2004, 1044, s. 539-547.

Skupiając się na podstawowych celach strategii, należy podkreślić, że cele te są nierozzerwalnie związane z celami przedsiębiorstw logistycznych. Przedsiębiorstwo, chcąc osiągnąć zamierzony sukces na rynku usług logistycznych, musi się rozwijać, dlatego też w literaturze podzielono strategię na rodzaje, które zostały graficznie przedstawione na rysunku 13.

**Rysunek 13. Strategia przetrwania i rozwoju**



Źródło: I. Rącka, Z. Szmaj, Zarządzanie strategiczne, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu, Kalisz 2018, s. 9.

Głównym celem strategii przetrwania w kontekście działalności przedsiębiorstw logistycznych jest zminimalizowanie wszelkich możliwych niepowodzeń, które w przyszłości mogą się wydarzyć, przy jednoczesnym zachowaniu wcześniej uzyskanych zdobyczy<sup>223</sup>. Strategia rozwoju jest jasno sprecyzowaną oraz spójną koncepcją, która została wybrana z dużej ilości szans rozwojowych<sup>224</sup>. M. Romanowska wyróżniła cele strategii rozwoju, do których należy z jednej strony określenie sektorów działalności przedsiębiorstwa i rynków zbytu, z drugiej strony określenie grupy docelowej klientów oraz zakresu integracji pionowej<sup>225</sup>. Według A. Stabryły strategia rozwoju najczęściej dotyczy działań o charakterze ekspansywnym i obejmuje takie działania, jak<sup>226</sup>:

- wchodzenie na nowe rynki, czyli w głównej mierze rozwój polega na wchodzeniu przedsiębiorstw na nowe, dotąd nieznanne rynki. Przedsiębiorstwo funkcjonuje nie tylko w obrębie danego terytorium czy też danego kraju, ale wykracza poza obszar dotychczasowej lokalizacji rynkowej,

<sup>223</sup> I. Rącka, Z. Szmaj, Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 9.

<sup>224</sup> B. Mróz-Gorgoń, Rebranding strategiczna zmiana dla organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s.43.

<sup>225</sup> M. Romanowska, Planowanie ..., op. cit., s. 25.

<sup>226</sup> A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, PWN, Warszawa 2005, s. 58-59.

- formułowanie docelowych rynków – przedsiębiorstwo ukierunkowane jest na pozyskiwanie nowych klientów, w tej strategii przedsiębiorstwo wdraża zmiany na przykład w wyprodukowanym produkcie zgodnie z oczekiwaniami potencjalnych klientów,
- dywersyfikacji przedsiębiorstw o charakterze produkcyjnym, czyli w tej strategii głównym celem jest rozwój nowych produktów czy linii produkcyjnych,
- rozwijanie gałęzi produkcyjnej,
- strategię dotyczące zmian organizacyjnych w strukturze.

Celem opracowania strategii rozwoju jest nabycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej<sup>227</sup> przez przedsiębiorstwa logistyczne. Dlatego przedsiębiorstwo, które stawia sobie za cel wysoką jakość świadczonych usług logistycznych, odnosi sukcesy<sup>228</sup> właśnie dzięki wykorzystaniu bardzo dobrej strategii.

Podsumowując, warto podkreślić, że w procesie zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami logistycznymi strategię konkurencji nabierają coraz większego znaczenia, gdyż doprowadzają do zmian sposobów prowadzenia działalności w turbulentnych warunkach otoczenia rynkowego. Zmiany te mają swoje odzwierciedlenie w procesie modyfikacji podstawowych poziomów strategii konkurencji przedsiębiorstw logistycznych, przez co wpływają na budowanie oraz utrzymywanie przewagi konkurencyjnej na rynku.

#### **4.2. Strategie konkurencji w aspekcie działalności przedsiębiorstw logistycznych**

Strategie konkurencji sformułowane przez M.E. Portera posiadają uniwersalny charakter i mogą zostać wykorzystane także przez przedsiębiorstwa logistyczne. M.E. Porter wyróżnia strategię wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych, zróżnicowania oraz koncentracji<sup>229</sup>. Koncepcja strategii wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych stała się popularna w latach siedemdziesiątych XX wieku. Istotą tej strategii jest uzyskanie statusu lidera sektora usług logistycznych w odniesieniu do kosztów całkowitych. Strategia wiodącej pozycji pod względem

---

<sup>227</sup> M. Kwiatkowski, Proces formułowania strategii rozwoju firmy obrotu energią elektryczną, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2006, s. 90.

<sup>228</sup> W. Urban, Zarządzanie jakością usług, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 42.

<sup>229</sup> M.E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 60.

kosztów całkowitych jest dla przedsiębiorstw logistycznych pewnym wyzwaniem<sup>230</sup>, ponieważ wymusza na nich względnie wysoki udział w rynku lub też poszukiwanie alternatywnych rodzajów przewagi konkurencyjnej<sup>231</sup>. Korzyści płynące ze strategii wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych przedstawia tabela 11.

**Tabela 11. Korzyści płynące ze strategii wiodącej pozycji pod względem kosztów**

Nazwa strategii	Korzyści
<b>Strategia wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niskie koszty,</li> <li>– wyższe przeciętne zyski,</li> <li>– wyższa elastyczność,</li> <li>– korzystna pozycja dla przedsiębiorstwa na tle konkurencji</li> </ul>

Źródło: M.E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 60-61.

Biorąc pod uwagę korzyści płynące dla przedsiębiorstw logistycznych z wdrożenia strategii wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych, stwierdzić można, że jest ona bardzo opłacalna dla jednostek dużych<sup>232</sup>. Wynika to z faktu, iż w dużych przedsiębiorstwach logistycznych istnieje tak zwana strategia korporacyjna, w której motywuje się pracowników do wykonania określonych wyznaczonych celów, a następnie ich zadaniem jest kontrola poprawności ich wykonania. W tej koncepcji niezwykle ważne są informacje oraz koszty związane z przeprowadzaniem transakcji<sup>233</sup>. Jednakże wdrożenie strategii niskich kosztów wiąże ze sobą też pewne utrudnienia dla przedsiębiorstw dotyczące zwiększenia inwestycji w zakup najnowocześniejszych maszyn, a także urządzeń. Ponadto ta strategia wiąże się z ustalaniem cen w agresywny sposób<sup>234</sup>. Na rysunku 14 przedstawiono wymagania stawiane przez wiodącą pozycję pod względem kosztów.

<sup>230</sup> J. Chluska, Kontrola kosztów w jednostce mikro. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2016, 442, s. 75-82.

<sup>231</sup> M.E. Porter, Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 64.

<sup>232</sup> B. Ślusarczyk, S. Kot, Analiza kosztów logistyki w MSP. Gospodarka Materiałowa i Logistyka 2013, s. 7-11.

<sup>233</sup> A. Dziubińska, J. Rokita, Systemy złożone w zarządzaniu. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 163.

<sup>234</sup> M.E. Porter, Strategia konkurencji i metody..., op. cit., s. 62.

**Rysunek 14. Wymagania stawiane przez wiodącą pozycję pod względem kosztów**



Źródło: M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 61.

Drugą strategią konkurencyjną wyróżnioną przez M.E. Portera jest strategia zróżnicowania. Strategia zróżnicowania w odniesieniu do przedsiębiorstw logistycznych polega na zaoferowaniu danej usługi bądź też wyboru, które wyróżniają się na rynku.<sup>235</sup> Strategia ta opiera się na idei wytworzenia produktu lub usługi, które są wyjątkowe. Dzięki takiemu działaniu produkty bądź usługi danego przedsiębiorstwa są jedyne w swoim rodzaju i klienci, korzystając z usług takiego przedsiębiorstwa bądź kupując produkty, czują się wyróżnieni. Stworzenie wyjątkowości danej usługi bądź produktu nie jest łatwym zadaniem dla przedsiębiorstw logistycznych, ale posiadanie unikatowości jest bardzo cenne. Zróżnicowanie przyczynia się do uzyskania zysków znacznie wyższych od konkurentów. Usatysfakcjonowani klienci chętnie ponownie skorzystają z oferty przedsiębiorstwa. Dodatkowo przedsiębiorstwo logistyczne może uzyskać znacznie korzystniejszą pozycję niż konkurenci oferujący substytucyjne usługi<sup>236</sup>.

<sup>235</sup> K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 1994, s. 72.

<sup>236</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji...*, op. cit., s. 64.

Strategia koncentracji ogranicza się do wąskiej określonej grupy odbiorców, na przykład będących na konkretnym rynku<sup>237</sup>, tak jak ma to miejsce w przypadku rynku usług logistycznych. Istota strategii koncentracji polega na skupieniu działań przedsiębiorstwa na wybranej grupie klientów, do których kierowana jest określona grupa usług. Strategia koncentracji może być ograniczona geograficznie do konkretnego rynku. Istotą tej strategii jest specjalizacja produktowo-rynkowa oraz unikanie konkurencji na całym rynku<sup>238</sup>. Zakłada się, iż przedsiębiorstwo logistyczne, które koncentruje się na wybranej grupie docelowej klientów, może uzyskać znacznie większe zyski niż jego konkurenci. Jest to możliwe do osiągnięcia, gdy funkcjonowanie przedsiębiorstw logistycznych opiera się na pozycji niskich kosztów, realizowanych w strategicznym segmencie, albo na wysokim zróżnicowaniu usług, ewentualnie poprzez stosowanie obu rozwiązań. Słabą stroną strategii koncentracji realizowanej przez przedsiębiorstwa logistyczne jest to, że wymaga ona zrezygnowania z części wolumenu sprzedaży na rzecz rentowności.

Badając strategię konkurencji, należy przyrzeć się w pierwszej kolejności rynkowi, na którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Rynek usług logistycznych stanowią zarówno klienci, jak i konkurenci<sup>239</sup>. W literaturze przedmiotu strategii konkurencji interpretuje się jako strategii konkurencji na poziomie domen<sup>240</sup>. Przedsiębiorstwa logistyczne muszą wyznaczyć rynek, na którym chcą konkurować. Dodatkowo powinny wiedzieć i sprecyzować dokładne zasady, w jaki sposób zamierzają konkurować.

W odniesieniu do teorii konkurencji według M. Portera należy przytoczyć strategię doboru klientów<sup>241</sup>. Przedsiębiorstwo logistyczne, dokonując selekcji klientów, może kierować się takimi kryteriami, jak<sup>242</sup>:

- możliwości rozwojowe klienta,
- sytuacja strukturalna,
- wysokość kosztów obsługi,

---

<sup>237</sup> M. Sołtysik, Model strategii konkurencji M.E. Portera jako podstawa generowania i formułowania strategii logistycznych próba syntezy, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H.Oeconomia* 37, 2003, s. 561-574.

<sup>238</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, op. cit., s. 54.

<sup>239</sup> R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 41.

<sup>240</sup> R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 49.

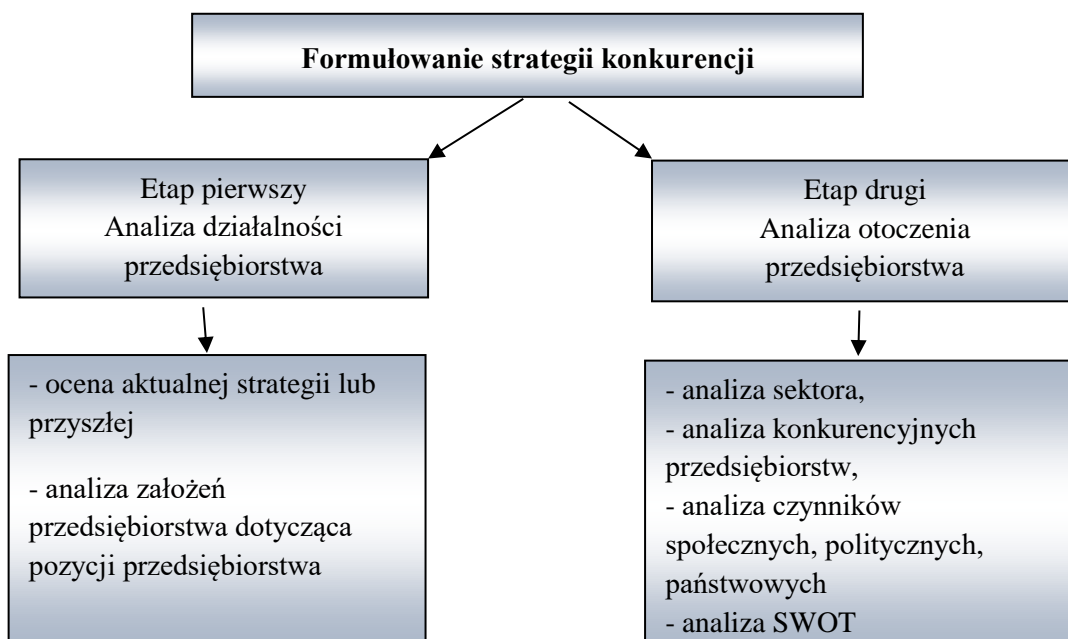
<sup>241</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, op. cit., s. 122-134.

<sup>242</sup> M.D. Dobrzyński, *Strategie obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2007, s. 65, S. Kot, Sustainable supply chain management in small and medium enterprises. *Sustainability*, 10.4/2018, s. 1143.

- ocena zgodności zapotrzebowań klienta na dany produkt lub usługę z możliwościami zaspokojenia przez przedsiębiorstwo.

Przedsiębiorstwa logistyczne, które konkurują na różnych rynkach, stosują strategie o zasięgu globalnym, ogólnokrajowym oraz regionalnym<sup>243</sup>. M.E. Porter podkreśla, że niezbędne są dwa nowe zbiory koncepcji, aby opracować strategię. Pierwszy zbiór koncepcji związany jest z istotą znaczenia umiejscowienia w strategii. M.E. Porter zaznacza, że globalna strategia jest związana nieoderwalnie z wiedzą dotyczącą tego, jaki wpływ ma lokalizacja na przewagę konkurencyjną<sup>244</sup>. Drugi zbiór odnosi się do sposobu, w jaki okazje wpływają na podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz osiąganiu przewagi konkurencyjnej uzyskiwanej dzięki koordynacji czynności w ramach sieci ogólnokrajowych lub regionalnych<sup>245</sup>. Na rysunku 15 przedstawiono proces formułowania strategii konkurencji.

**Rysunek 15. Proces formułowania strategii konkurencji**



Źródło: M.E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 7.

<sup>243</sup> M.E. Porter, Porter o konkurencji..., op. cit., s. 13; B. Ślusarczyk, D. Szajt, Globalizacja jako element wzrostu konkurencyjności. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie 2013, 10, s. 98-110.

<sup>244</sup> A. Mesjasz-Lech, A. Włodarczyk, The role of logistics infrastructure in development of sustainable road transport in Poland. Research in Transportation Business & Management 2022, 44, s. 100841.

<sup>245</sup> M.E. Porter, Porter o konkurencji..., op. cit., s. 13-14.



Osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa logistyczne wymaga precyzyjnego przygotowania się do opracowania strategii. Dlatego proces opracowania strategii dokonywany jest etapowo. W tabeli 12 przedstawiono dwa etapy tworzenia strategii przewagi konkurencji.

**Tabela 12. Etapy strategii przewagi konkurencji**

Etapy strategii przewagi konkurencji	
Etap pierwszy	Pierwszy etap polega na opracowaniu trzech faz wdrożenia strategii internacjonalizacji.
Etap drugi	Etap ten polega na sporządzeniu koncepcji usługi.

Źródło: E. Gołębska, Z. Bentyn, M. Gołębski, Logistyka usług, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 11.

Biorąc pod uwagę pierwszy etap, polegający na opracowaniu trzech faz wykonania strategii internacjonalizacji usługi logistycznej, należy pamiętać, iż musi zaistnieć wysokie prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu przy uwzględnieniu aktualnej sytuacji gospodarczej, a także uwarunkowań społecznych oraz politycznych. Zaplanowanie takiej strategii jest ściśle związane z kreatywnym myśleniem oraz intuicją badawczą<sup>246</sup>. Kreatywna wyobraźnia jest niezbędnym narzędziem do osiągnięcia sukcesu z zastosowaniem strategii internacjonalizacji usługi<sup>247</sup>. Przedsiębiorstwa logistyczne korzystają z rozmaitych technologii informatycznych, dzięki którym mogą oferować oraz zapewniać coraz to wyższej jakości usługi. Drugi etap strategii przewagi konkurencyjnej polega na sporządzeniu koncepcji usługi. Oznacza to, że należy dokładnie przemyśleć i zaplanować metody oraz instrumenty niezbędne do utworzenia usługi tak, by klienci byli usatysfakcjonowani.

Podsumowując, warto zaznaczyć, iż przytoczone strategie konkurencji w aspekcie działalności przedsiębiorstw logistycznych są efektem dyskursu naukowego prowadzonego przez badaczy z zakresu zarządzania. Strategia przewagi konkurencyjnej jest instrumentem zarządzania przedsiębiorstw logistycznych, który powinien prowadzić do nowych możliwości dostrzegania potencjalnych kierunków rozwoju w dłuższym horyzoncie czasu.

<sup>246</sup> E. Gołębska, Z. Bentyn, M. Gołębski, Logistyka ..., op .cit., s. 48.

<sup>247</sup> F. Byłok, Strategie zachowań konsumpcyjnych seniorów na rynku dóbr i usług konsumpcyjnych. Problemy Zarządzania 2013, 1(40) t. 1, s. 123-142.

### 4.3. Innowacyjność i przedsiębiorczość strategiczna jako czynniki budowy konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych

Decyzja o podjęciu realizacji strategii w przedsiębiorstwie logistycznym wiąże się koniecznością identyfikacji czynników budowy konkurencyjności tych przedsiębiorstw. Dlatego niezbędne jest przeprowadzenie całego zespołu działań przewidzianych w strategii o ważnym i stałym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, a głównie przełożenie strategii na odpowiednie plany: strategiczny, operacyjne, programy i budżety<sup>248</sup>. Co więcej, każda strategia zawiera względnie stabilny zestaw czynników służący zapewnieniu jednolitości i spójności obranej drogi rozwojowej.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele rodzajów strategii, a co za tym idzie, istnieje wiele technik wyboru odpowiedniej strategii<sup>249</sup>, z których mogą skorzystać przedsiębiorstwa logistyczne. Dokonanie wyboru konkretnego rodzaju strategii wymaga ustalenia planu wykorzystania zarówno sił, jak i posiadanych przez przedsiębiorstwo logistyczne zasobów odpowiednio do aktualnych warunków w obszarze konkurentów z branży, dostawców czy wreszcie klientów<sup>250</sup>.

Wśród grupy strategii podstawowych P. Banaszyk wyróżnia strategię kształtowania potencjału ekonomiczno-finansowego, do której zalicza takie jej odmiany, jak<sup>251</sup>:

- strategia kształtowania wypłat dywidend,
- strategia alokacji zasobów finansowych,
- strategia kształtowania struktury kapitałowej,
- strategia kształtowania kapitału pracującego,
- strategia podatkowa.

---

<sup>248</sup> W. Damecki, P. Żukowski, Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego* 2010, 15, s. 81; I. Krawczyk-Sokołowska, A. Pierscieniak, W. Caputa, The innovation potential of the enterprise in the context of the economy and the business model. *Review of Managerial Science* 2015, 15, s.103-124.

<sup>249</sup> E. Urbanowska-Sojkin, Wybory strategiczne przedsiębiorstw w teorii, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu* Nr 134/2010, s. 9-27 K. Smoląg, B. Ślusarczyk, Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją. *Studia i Prace WNEiZ US*, 52/2018, s. 203-214.

<sup>250</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, Wybory strategiczne w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa, *Handel Wewnętrzny*, Nr 3/2017 (368), Tom II, s. 181-192; E. Urbanowska-Sojkin, Wybory strategiczne u podstaw „bezwładności” przedsiębiorstw w warunkach niepewności, *Organizacja i Kierowanie*, Nr 176.2/2017, s. 53-64.

<sup>251</sup> P. Banaszyk, Zmienność zarządzania strategicznego..., op. cit., s. 54; T. Nitkiewicz, Metodologia oceny innowacyjności przedsiębiorstw - zastosowanie modelu DPSIR. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* 2009. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* 23, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, s. 379-388.

Warto wspomnieć kolejną strategię z grupy strategii ogólnych, czyli strategię polegającą na współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami ukierunkowanej na przewyższanie ich słabości, a także wzmacnianie możliwości<sup>252</sup>. Zmienność warunków gospodarczych na rynku usług logistycznych zmusza przedsiębiorstwa do elastycznego podejścia do wybranej strategii<sup>253</sup>. W zdecydowanie najmniej korzystnej sytuacji znajdują się przedsiębiorstwa logistyczne z krajów, które nie są dobrze rozwinięte<sup>254</sup>, gdyż przedsiębiorstwa te nie mają możliwości skorzystania z odpowiedniej ilości zasobów.

R. Koch jest kolejnym twórcą klasyfikacji, który za przedmiot podziału strategii przyjął sposób czy też drogę reakcji przedsiębiorstwa logistycznego na zjawiska zachodzące w jego otoczeniu, co podkreśla wagę czynników usytuowania przedsiębiorstwa na rynku w budowaniu konkurencyjności. Strategia olimpijska jest stosowana, gdy rynek usług logistycznych cechuje się stabilnością oraz atrakcyjnością. Strategia nabywania przedsiębiorstw ma zastosowanie, gdy przedsiębiorstwo logistyczne przejmujące znajduje się w dobrej kondycji finansowej<sup>255</sup>. W dalszej kolejności R. Koch wymienia strategię ekspansji rynkowej, która przeznaczona jest dla przedsiębiorstw funkcjonujących w atrakcyjnych branżach, przy dodatkowych założeniach: niewielkiej liczbie konkurentów w skali globalnej oraz wystarczających zasobach pieniężnych, by w pełni pokryć koszty całej ekspansji, więc nie zawsze będzie korzystna dla przedsiębiorstw logistycznych. W strategii kształtowania kompetencji i kultury najważniejszymi elementami są kompetencje i kultura, które mogą być czynnikami budowy konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych. Strategia kontroli wyników ma zastosowanie w przypadku, gdy przedsiębiorstwo logistyczne znajduje się w stabilnym otoczeniu konkurencyjnym, rynek jest przewidywalny, a zyski wysokie. Klasyfikacja strategii według R. Kocha została przedstawiona na rysunku 16.

---

<sup>252</sup> E.L. Andreeva, H. Simon, D.A. Korkh, P.L. Glukhikh, Innovative entrepreneurship: A source of economic growth in the region. *Ekonomika Regiona (Economy of Region)* 2016, Vol. 12, iss. 3, s. 899-910.

<sup>253</sup> K. Szatkowski, *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 201.

<sup>254</sup> I. Krawczyk-Sokołowska, Regionalne uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne*, 15/2014, s. 169-181.

<sup>255</sup> B. Gajdzik, B. Jana, *Analiza strategiczna w procesie zarządzania...*, op. cit., s. 23.

**Rysunek 16. Rodzaje strategii**



Źródło: J. Penc, Strategiczny system zarządzania, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2001, s. 65.

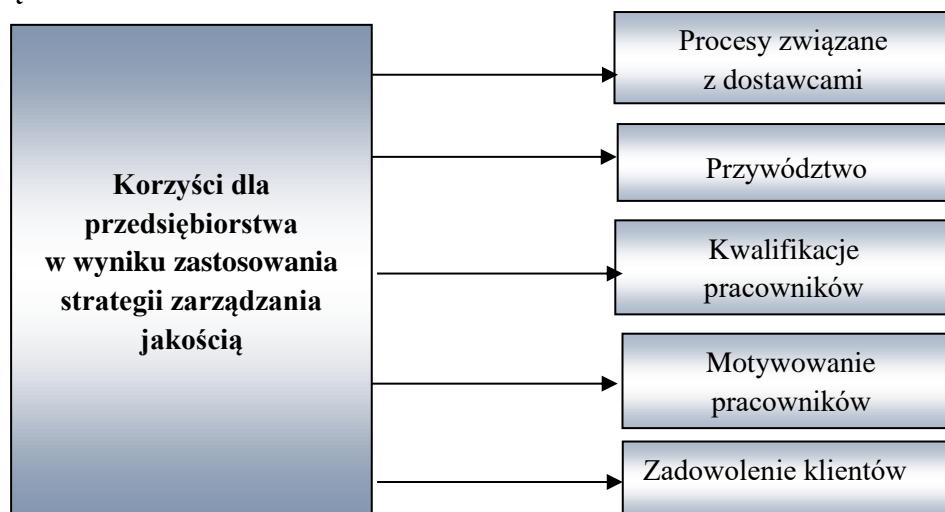
Istotną kwestią w aspekcie środowiska zewnętrznego przedsiębiorstwa logistycznego jest sposób reakcji owego przedsiębiorstwa na sytuacje mające miejsce w otoczeniu w zakresie działań marketingowych. Zatem wszelkie strategie podstawowe ukierunkowane na kształtowanie potencjału marketingowego można traktować jako sposoby reakcji na otoczenie, w tym kontekście wyróżnia się strategię produktową, cenową, dystrybucyjną oraz strategię komunikacji<sup>256</sup>, które mogą zostać wykorzystane przez przedsiębiorstwa logistyczne.

Kolejną strategią stawiającą w centrum uwagi klienta usług logistycznych (będącego przecież niemal podstawowym elementem otoczenia) oraz jego oczekiwania jest strategia zarządzania jakością Total Quality Management (TQM). Niniejsza strategia to rodzaj strategii, który jest stosowany w przedsiębiorstwach logistycznych zorientowanych na weryfikację sprawności realizacji kolejnych funkcji zarządzania poprzez ocenę jakości i innowacyjności strategicznej oferowanych usług oraz przeprowadzanych procesów<sup>257</sup>. Na rysunku 17 przedstawiono korzyści płynące z zastosowania strategii zarządzania jakością w przedsiębiorstwie.

<sup>256</sup> P. Banaszyk, Zmienność zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2011, s. 54.

<sup>257</sup> J. Chluska, Nowe wyzwania zarządzania strategicznego w podmiotach leczniczych – szpitalach. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie 2016, 23, s. 35.

## Rysunek 17. Korzyści dla przedsiębiorstwa z zastosowania strategii zarządzania jakością



Źródło: A. Hamrol, *Strategie i praktyki sprawnego działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 87.

Według A. Hamrola, w koncepcji strategii zarządzania jakością istotne jest, by zaangażować każdego członka zespołu pracowniczego w zapewnienie jakości, a także ciągle doskonalenie całego przedsiębiorstwa<sup>258</sup>. Innymi słowy, skuteczne wdrożenie strategii zarządzania jakością w przedsiębiorstwie logistycznym jest możliwe wówczas, gdy zaangażują się w nią wszyscy pracownicy, co informuje o predyspozycjach przedsiębiorstwa do konkurencyjności na rynku. Zastosowanie strategii zarządzania jakością w przedsiębiorstwach logistycznych przekłada się na długotrwały sukces, który jest możliwy do osiągnięcia dzięki poczuciu satysfakcji u klientów, co jest niezmiernie korzystne zarówno dla pracowników, jak i samego przedsiębiorstwa.

Kolejnym rodzajem strategii, będącej odwzorowaniem zmian zachodzących w otoczeniu zjawisk, jest strategia o której pisze m.in. W. Urban: strategia doskonałości operacyjnej, inaczej nazywana strategią Lean. Przedsiębiorstwo logistyczne, korzystając ze strategii Lean, buduje przewagę konkurencyjną<sup>259</sup> dzięki wysokiej produktywności usług, które są fundamentalne<sup>260</sup>.

W literaturze występuje kolejny rodzaj strategii – jest to strategia „o krok za konkurentem”<sup>261</sup>, która polega na oczekiwaniu na możliwość wystąpienia okazji, aby

<sup>258</sup> A. Hamrol, *Strategie i praktyki...*, op. cit., s. 87.

<sup>259</sup> O. Seroka-Stolka, S. Łęgowik-Świącik, *Importance of Green Logistics in the Area of Waste Generated by the Enterprises of the Commercial Power Sector*, Faculty of Economics, Ostrava 2014, s. 757-766.

<sup>260</sup> W. Urban, *Zarządzanie jakością usług...*, op. cit., s. 42; R. Ulewicz, R. Kucęba, *Identification of problems of implementation of Lean concept in the SME sector*. *Engineering Management in Production and Services* 2016, 8(1), s. 19-25.

<sup>261</sup> M.D. Dobrzyński, *Strategie obsługi klienta...*, op. cit., s. 72.

przejąć pozycję lidera na rynku, świadczy o przedsiębiorczości strategicznej przedsiębiorstw logistycznych. Strategia działań podprogowych nierozzerwalnie powiązana jest z utrudnieniami dla nowych graczy wchodzących na dany sektor. W tej strategii przedsiębiorstwo logistyczne decyduje się na możliwość obciążenia wysokimi kosztami związanymi z wejściem na nowy sektor usług przez określony okres. Strategia administrowania obsługą polega na wykonywaniu fundamentalnych działań o charakterze operacyjnym. Nie należy zapominać również o strategiach marketingowych, które są powiązane ze sposobem konkurowania przez przedsiębiorstwo<sup>262</sup>. Przedsiębiorstwa logistyczne muszą zmierzyć się z różnymi problemami podczas prowadzenia działalności, dlatego szeroki wachlarz strategii możliwych do zaimplementowania pozwala na wykorzystanie okazji rynkowych, gdy występuje zagrożenie sytuacjami kryzysowymi<sup>263</sup>.

Z kolei strategia celowo niskich standardów obsługi i niskich kosztów obsługi nie jest wykorzystywana przez przedsiębiorstwa logistyczne, lecz przez supermarkety ze względu na wysoki obrót towarowy. Kolejną strategią jest strategia wydłużania czasu obsługi. Ten rodzaj strategii również nie jest stosowany przez przedsiębiorstwa logistyczne. Stosuje się ją, aby klient możliwie jak najdłużej był utrzymany, mimo iż przedsiębiorstwo oferuje niskie standardy<sup>264</sup>. Klienci pomimo długiego okresu oczekiwania akceptują takie działanie niektórych przedsiębiorstw. Spowodowane jest to wyjątkowością produktu, ale nie należy zapominać, że w przypadku rynku usług logistycznych nie zaleca się stosowania tego rodzaju strategii.

Następnym rodzajem strategii w omawianej grupie jest strategia namnażania produktów, a została ona opracowana przez J. Deschamos oraz P. Nayaka<sup>265</sup>. Głównym jej celem jest zapobieganie stałym spadkom cen. Fundamentem tej strategii były badania, które pokazały, iż przedsiębiorstwa, w tym również logistyczne, należące do grupy liderów uzyskiwały zdecydowanie większą część dochodów z produktów, które wprowadzono na rynek w ciągu ostatnich pięciu lat<sup>266</sup>.

---

<sup>262</sup> M. Misiak, T. Serwach, [w:] B. Buczkowski, A. Kuny-Marszałek (red.), *Biznes we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 122.

<sup>263</sup> B. Gajdzik, B. Jana, *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 22.

<sup>264</sup> M.D. Dobrzyński, *Strategie obsługi klienta...*, op. cit., s. 72; M. Starostka-Patyk, I. Grabara, *Decision support at the logistic management strategy*. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 2008, 2(10), s. 1-42.

<sup>265</sup> J. Brillmann, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 130-131.

<sup>266</sup> M.D. Dobrzyński, *Strategie obsługi klienta...*, op. cit., s. 71; A. Surowiec, *Międzyorganizacyjne zarządzanie kosztami w łańcuchu dostaw*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2018, s. 156.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż menedżerowie przedsiębiorstw logistycznych muszą planować działania bieżące oraz przyszłe, które przyniosą oczekiwane rezultaty dla przedsiębiorstw w konkurencyjnym otoczeniu.<sup>267</sup> Stąd w literaturze wyróżnia się w grupie strategii szczegółowych strategie: kształtowania potencjału marketingowego, o której już wcześniej pisano, strategię kadr i personelu oraz kształtowania potencjału operacyjno-logistycznego<sup>268</sup>. Warto wspomnieć, iż strategia logistyczno-operacyjna powinna uwzględniać procesy badań i rozwoju, eksploatacji i utrzymania zdolności wytwórczych oraz zaopatrzenia, magazynowania i zbytu<sup>269</sup>. Można więc przyjąć, że strategia jest niezbędna do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej<sup>270</sup> przy wcześniejszym określeniu misji oraz wizji przedsiębiorstwa logistycznego.

Reasumując powyższe rozwiązania, należy zaznaczyć, że opracowanie modelu strategii rozwoju przedsiębiorstwa logistycznego wymaga przeprowadzenia identyfikacji aktualnych i przyszłych uwarunkowań działania zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych<sup>271</sup>. Traktując konkurencyjność systemowo, przy opracowaniu modelu strategii rozwoju przedsiębiorstwa logistycznego należy uwzględnić potencjał konkurencyjności, przewagę konkurencyjną, instrumenty konkurowania oraz pozycję konkurencyjną, która jest wynikiem konkurowania na rynku. Określenie perspektywy rozwoju wymaga projekcji zmian w otoczeniu oraz dokonania analizy i oceny możliwości przedsiębiorstwa w kierunku i zakresu jego rozwoju. Oznacza to, że strategia rozwoju przedsiębiorstwa logistycznego ma prezentować sposób, w jaki przedsiębiorstwo zamierza realizować wybraną misję, wizję oraz cele strategiczne. Dlatego strategia rozwoju powinna zostać wybrana w oparciu o strategiczne wybory czynników budowy konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie przedsiębiorstwa. Rysunek 18 prezentuje model wyboru strategii w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych.

---

<sup>267</sup> A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, PWN, Warszawa 2005, s. 58-59; M. Gorynia, Innowacyjność, produktywność i konkurencyjność gospodarki a międzynarodowa współpraca gospodarcza, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* 2018, nr 4, s. 209-228; W. Dyduch, Innowacyjność strategiczna przedsiębiorstw XXI w., *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, nr 222-2015, s. 28, M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, WAE, Katowice 2002, s. 45-48, B. Mróz-Gorgoń, *Rebranding strategiczna zmiana dla organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 43.

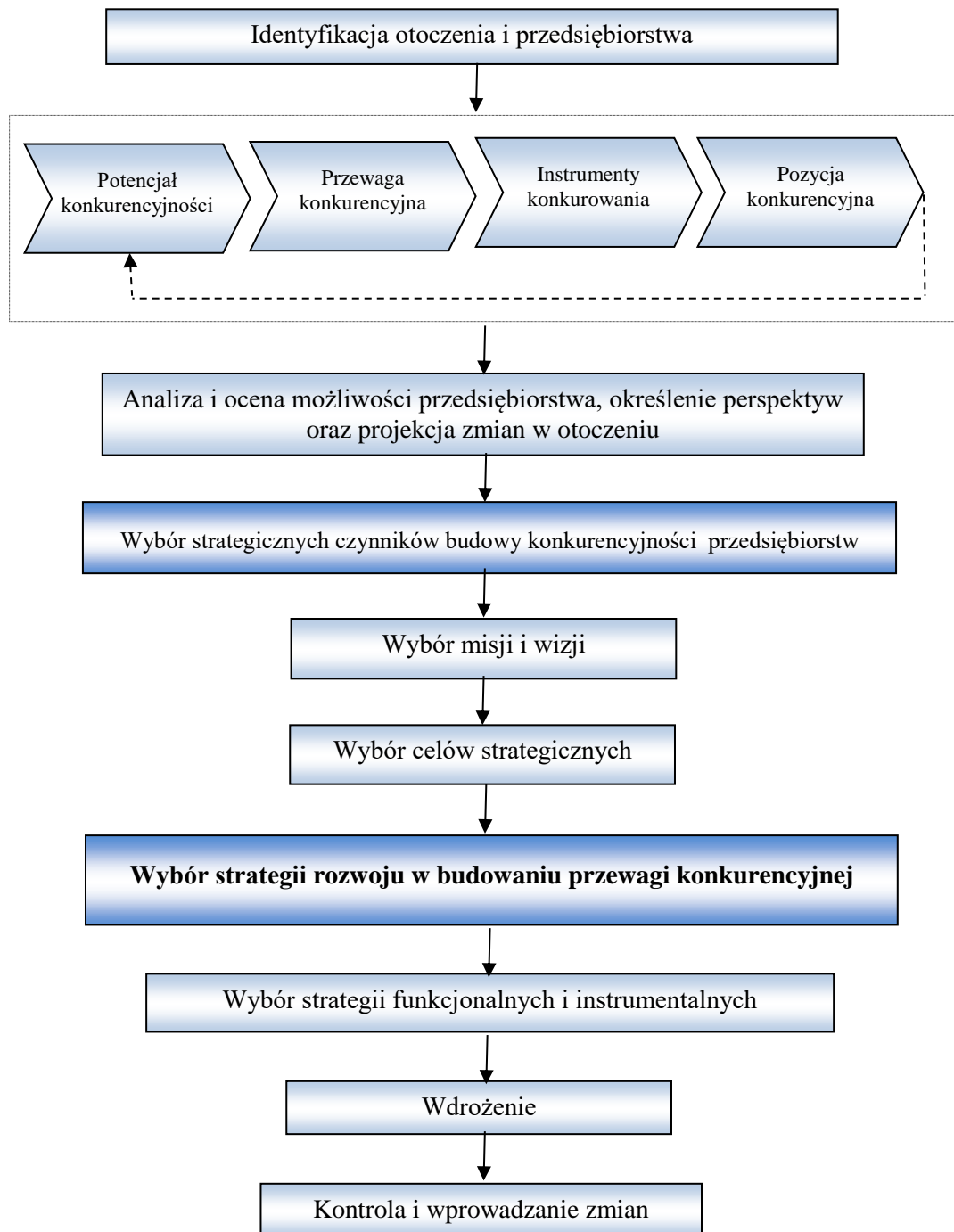
<sup>268</sup> E. Gołemska, *Logistyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 50.

<sup>269</sup> P. Banaszyk, *Zmienność zarządzania...*, op. cit., s. 54; M. Grabowska, *Innovativeness in business models*, *Procedia Computer Science* 2015, 65, s. 1023-1030.

<sup>270</sup> A. Hamrol, *Zarządzanie i inżynieria jakości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 162.

<sup>271</sup> A. Sadowski, *Ekonomiczne i ekologiczne aspekty stosowania logistyki zwrotnej w obszarze wykorzystania odpadów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 49.

**Rysunek 18. Model wyboru strategii w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych**



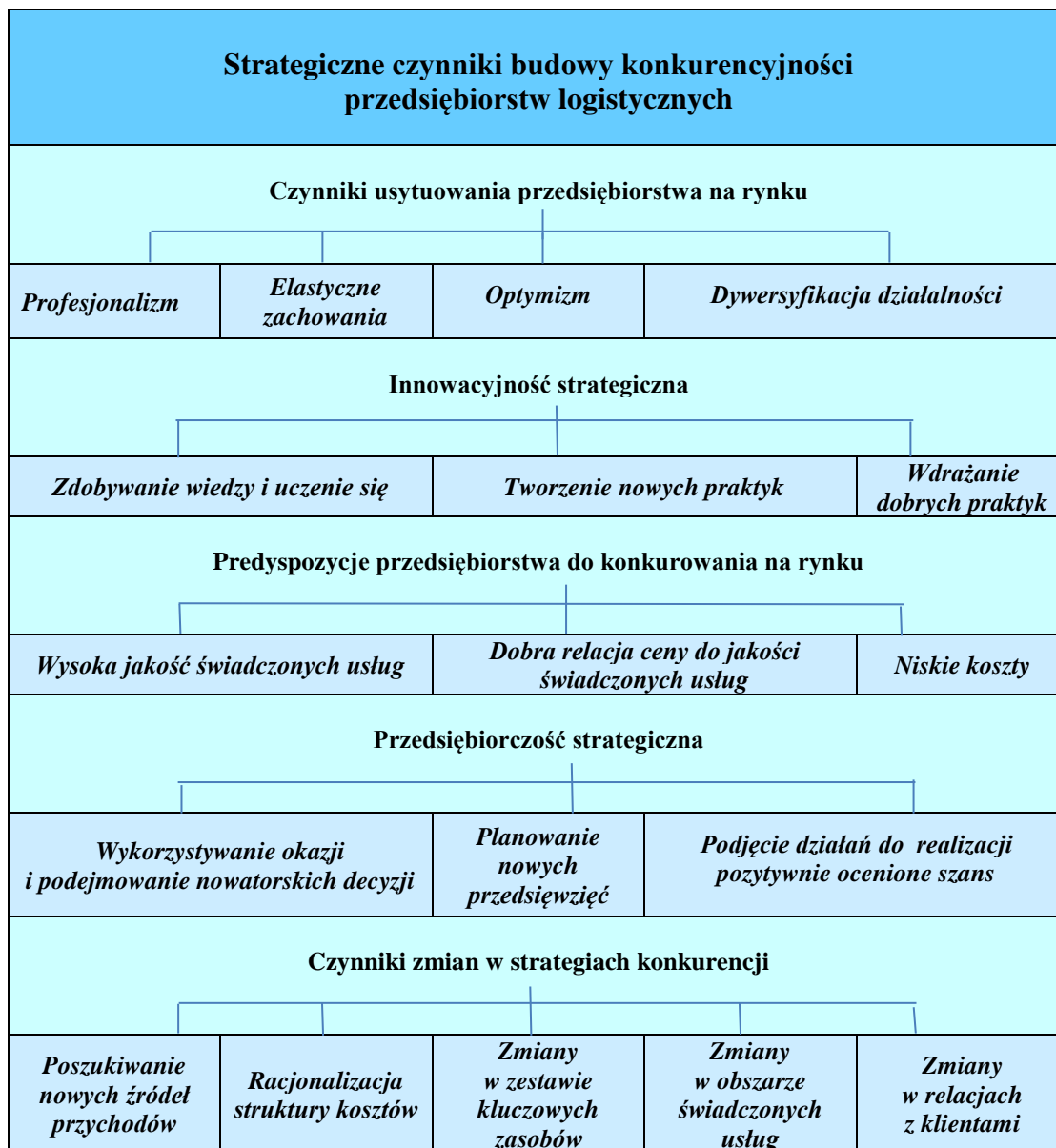
Źródło: Opracowanie własne.

Jako wtórnie w stosunku do strategii rozwoju przedsiębiorstwa logistycznego, określa się strategie funkcjonalne i instrumentalne. Każdy wybór angażuje zasoby przedsiębiorstwa, powodując powstawanie kosztów, co skutkuje określonymi możliwościami do przewidzenia efektami ekonomicznymi czy społecznymi. Na rysunku



19 przedstawiono modelowe ujęcie doboru czynników do budowy konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych.

**Rysunek 19. Model doboru strategicznych czynników budowy konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych**



Źródło: opracowanie własne.

O wdrożeniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa logistycznego powinien decydować względnie stały zestaw czynników, do których zaliczyć należy takie obszary, jak: czynniki usytuowania przedsiębiorstwa na rynku, innowacyjność strategiczna, predyspozycje przedsiębiorstwa do konkurowania na rynku, przedsiębiorczość strategiczna oraz czynniki zmian w strategiach konkurencji.

Czynniki usytuowania przedsiębiorstwa logistycznego na rynku powinny uwzględniać profesjonalizm oraz elastyczne zachowania, gdyż decydują o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Ważnymi czynnikami decydującymi o usytuowaniu przedsiębiorstwa na rynku są także optymizm oraz dywersyfikacji działalności, które determinują angażowanie się w nowe dziedziny działalności, pozwalające na zdobywanie nowych rynków oraz nowych umiejętności, zdolności i kompetencji<sup>272</sup>.

Innowacyjność strategiczna znajduje odzwierciedlenie w podejmowaniu działań ukierunkowanych na zdobywanie wiedzy oraz uczenie się organizacji. Warto dodać, iż przejawem innowacyjności strategicznej jest tworzenie nowych praktyk w przedsiębiorstwie, a także wdrażanie już istniejących dobrych praktyk, co przyczynia się do zmiany modelu biznesu oraz utrzymania poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych<sup>273</sup>.

Identyfikacja predyspozycji przedsiębiorstwa do konkurencji na rynku usług logistycznych powinna uwzględniać takie czynniki, jak: wysoka jakość świadczonych usług, dobra relacja ceny do jakości świadczonych usług oraz niskie koszty<sup>274</sup>. Wynika to z faktu, że ocena zdolności przedsiębiorstw logistycznych do prowadzenia działalności i konkurencji na rynku powinna uwzględniać nie tylko czynniki zewnętrzne, wynikające z otoczenia rynkowego, ale również czynniki wewnętrzne.<sup>275</sup>

Przedsiębiorczość strategiczna powinna umożliwiać wykorzystywanie okazji i podejmowanie nowatorskich decyzji<sup>276</sup>, planowanie nowych przedsięwzięć oraz podejmowanie działań w celu realizacji pozytywnie ocenionych szans w otoczeniu<sup>277</sup>. Przedsiębiorczość strategiczna wymaga wdrożenia procesu planowania przez przedsiębiorstwa logistyczne, aby realizacja pomysłu mogła być urzeczywistniona.

Wprowadzenie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstw logistycznych powinno przyczynić się do wyróżnienia danego przedsiębiorstwa na tle konkurencji<sup>278</sup>.

---

<sup>272</sup> J. Penc, *Strategiczny system zarządzania...*, op. cit., s. 155.

<sup>273</sup> W. Dyduch, *Innowacyjność strategiczna przedsiębiorstw XXI w.*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 222-2015, s. 28.

<sup>274</sup> J. Brillmann, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 130-131.

<sup>275</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 26, K. Oblój, *Strategia organizacji...*, op. cit., s. 20.

<sup>276</sup> B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007, s. 243.

<sup>277</sup> M. Romanowska, *Planowanie...*, op. cit., s. 16-17, W. Jędrzejczyk, *Managing customer relations and value in organizations with the use of IT tools: customer segmentation on the market of eco-innovative services*. *Procedia Computer Science* 2021, 192, s. 2816-2825.

<sup>278</sup> P. Tomski, *Entrepreneurship as a career choice: the empirical perspective*. *Polish Journal of Management Studies* 2014, 9, s. 244-253.

Dlatego przedsiębiorstwa logistyczne powinny koncentrować swoje działania na poszukiwaniu nowych źródeł przychodów, wprowadzaniu zmian w obszarze racjonalizacji kosztów, a także doborze kluczowych zasobów. Zmiany powinny uwzględniać również relacje z kluczowymi klientami, zakres świadczonych usług czy produktów<sup>279</sup>.

Podsumowując powyższe rozważania, można zauważyć, że opracowany model wyboru strategii w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych stanowi koncepcyjny instrument zarządzania strategicznego, pełniący rolę szablonu procesu realizacji założonych celów budowy przewagi konkurencyjnej. Jego zaletą jest prymat wyborów strategicznych, który powoduje, iż uwaga menedżerów skupia się na strategicznych czynnikach budowy konkurencyjności przedsiębiorstwach logistycznych, umożliwiając osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Poprawnie skonstruowany model wyboru strategii w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych stanowi podstawę do opracowania szczegółowego planu strategicznego. Warto podkreślić, że strategię przedsiębiorstwa logistycznego można dzielić według różnych kryteriów i zastosowań. Jednakże przedstawiony podział strategii pokazuje, że dotyczą one złożonych i zróżnicowanych obszarów. Dlatego ważne jest, aby przedsiębiorstwa logistyczne potrafiły zidentyfikować strategiczne czynniki budowy strategii przewagi przedsiębiorstw i efektywnie z nich korzystać. Tym samym przedsiębiorstwa logistyczne powinny wybrać taki wariant strategicznych czynników, który sprecyzuje najistotniejsze kwestie przy jednoczesnym uwzględnieniu mocnych oraz słabych stron przedsiębiorstwa na tle istniejących i możliwych do zidentyfikowania szans oraz zagrożeń.

---

<sup>279</sup> I. Bumane, The methodology of the statement of comprehensive income and its impact on profitability: the case of Latvia, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 2018, nr 6 (1), s. 77-86.

## 5. Współczesne trendy zarządzania przedsiębiorstwami logistycznymi w ujęciu krajowym i regionalnym

### 5.1. Wiodące kierunki rozwoju przedsiębiorstw logistycznych w Polsce

Współczesne przedsiębiorstwa logistyczne operują w konkurencyjnym otoczeniu, które może być opisane za pomocą wielu czynników, uwzględniających zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne uwarunkowania prowadzenia działalności.<sup>277</sup> Warunki operowania na rynku wykazują cztery istotne cechy: zmienność, złożoność, chaotyczność i sprzeczność<sup>278</sup>. W związku z tym z punktu widzenia zarządzania strategicznego wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw logistycznych staje się ustalenie długookresowych priorytetów działania ukierunkowanych na budowę i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, co w konsekwencji prowadzi do ustalenia możliwie optymalnej koncepcji biznesu.

Z tej perspektywy przedsiębiorstw logistycznych, zajmujących się działalnością transportową, spedycyjną i logistyczną (TSL), warto zauważyć, iż charakteryzują się one zwiększoną intensywnością konkurencji, co powoduje, że w ich przypadku tradycyjne metody konkurowania są mało efektywne. Zdolność do adaptacji nowoczesnych rozwiązań nie gwarantuje jednak uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej, dlatego też coraz większego znaczenia nabiera możliwość szybkiego i elastycznego dostosowywania się do potrzeb klientów poprzez tworzenie i wdrażanie innowacji, głównie w ramach współpracy z innymi jednostkami. Innowacyjne rozwiązania wpływają na optymalizację i redukcję kosztów w łańcuchu logistycznym, stąd powinny być postrzegane przez przedsiębiorców jako główny czynnik umożliwiający osiągnięcie zamierzonej pozycji konkurencyjnej.

---

<sup>277</sup>K. Bratnicka, W. Dyduch, *Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2014, nr 27(2), s. 167.

<sup>278</sup>B. Ziółkowska, *Zmienność i wirtualność a proces kreowania wartości w otoczeniu chaotycznym*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2010, nr 598, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 58, s. 337-344.

W ostatniej dekadzie nastąpił dynamiczny rozwój przedsiębiorstw logistycznych w Polsce w porównaniu do innych krajów Unii Europejskiej<sup>279</sup>. J. Nowakowska-Grunt uważa, iż „rynek usług logistycznych w Polsce jest młody”<sup>280</sup>. W tym kontekście W. Lewicki stwierdza, że bardzo korzystne jest położenie Polski w samym środku Europy Środkowej, co przyczynia się to do rozwoju przedsiębiorstw logistycznych, a także wzrostu ich rentowności<sup>281</sup>. Jak zauważa Z. Dresler, rentowność jest „jedną z najważniejszych kategorii gospodarki”<sup>282</sup>.

D. Pyza podkreśla, iż transport „odgrywa niezwykle istotną rolę w efektywnie funkcjonującym systemie gospodarczym”<sup>283</sup>. Polskie przedsiębiorstwa logistyczne stanowią istotną sferę działu usług gospodarki narodowej<sup>284</sup>. Ponadto W. Wieczerzycki zauważa, że przedsiębiorstwa logistyczne muszą szybko reagować na zmiany rynkowe, które są związane ze zwiększoną konkurencyjnością<sup>285</sup>. Z. Raimbekov oraz B. Syzdykbayeva dostrzegają, że wraz z rozwojem gospodarki rośnie zapotrzebowanie na usługi świadczone przez przedsiębiorstwa logistyczne<sup>286</sup>. Dlatego powinny być one odpowiednio przygotowane do wejścia na nowe rynki poprzez zbadanie mikro- i makrootoczenia<sup>287</sup>.

Ważnym czynnikiem dynamizującym funkcjonowanie przedsiębiorstw logistycznych jest innowacyjność<sup>288</sup>, która w istotny sposób przyczynia się do ich rozwoju i pozwala na umocnienie pozycji konkurencyjnej<sup>289</sup>. Rozwój to „proces

---

<sup>279</sup> M. Zysińska, Ocena przedsiębiorstw TSL działających w Polsce - dylematy metodyczne badań, Oficyna Wydawnicza SGH, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 173/2019, s. 142.

<sup>280</sup> J. Nowakowska-Grunt, Strategie przedsiębiorstw na rynku usług logistycznych w Polsce i w Europie, Logistyka 2011, 5, s. 887.

<sup>281</sup> W. Lewicki, Podstawy ekonomiki transportu i logistyki. Ekonomiczne, organizacyjne, techniczne determinanty rozwoju transportu intermodalnego i centrów logistycznych w Polsce. Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice 2018, s. 125.

<sup>282</sup> Z. Dresler, Rentowność przedsiębiorstw w Polsce. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 11.

<sup>283</sup> D. Pyza, Systemy przewozowe - problemy obsługi, potencjał i jego utrzymanie, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2020, s. 26.

<sup>284</sup> M. Zysińska, C. Krysiuk, Analiza trendów na polskim rynku TSL w latach 2007-2016, Autobusy 2018, 6, s. 1155.

<sup>285</sup> W. Wieczerzycki, E-logistyka, PWE, Warszawa 2013, s. 241.

<sup>286</sup> Z. Raimbekov, B. Syzdykbayeva, Assessing the impact of transport and logistics on economic growth in emerging economies : a case study for the conditions of the republic of Kazakhstan, Transport Problems 2021, 6, 2, s. 199-211.

<sup>287</sup> A. Kłysik-Uryszek, A. Kuna-Marszałek, J. Wieloch, Badanie rynków zagranicznych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 69.

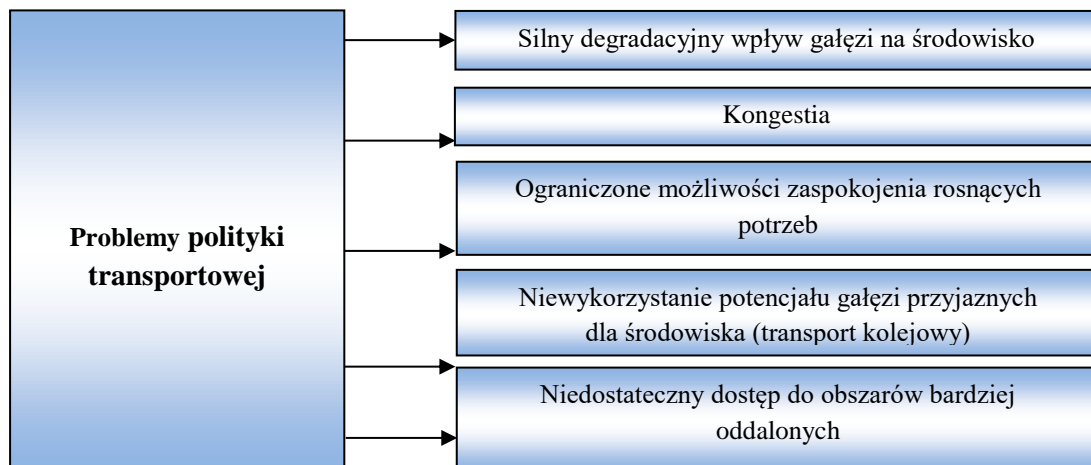
<sup>288</sup> S. Łęgowik-Świącik, Multidimensionality of Knowledge in Strategic Innovation Processes of Enterprises in the Light of Research Results, Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management, ECKM 2022, s. 740-749.

<sup>289</sup> A. Panasiuk, B. Filipiak, Przedsiębiorstwo usługowe ekonomika, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 48.

nawarstwiania się zmian w czasie, a to oznacza pojawienie się nowych elementów i ich znikanie, a także nowych relacji między nimi”<sup>290</sup>. A. Mężyk oraz S. Zamkowska dostrzegają, iż wzrastają potrzeby transportowe<sup>291</sup>, co można zauważyć na giełdach transportowych, z których korzystają przewoźnicy, które są przydatnym narzędziem ułatwiającym organizację procesów transportowych<sup>292</sup>.

Przedsiębiorstwa logistyczne w Polsce posiadają olbrzymi potencjał, który wynika ze wzrostu PKB, a także struktury gospodarczej Polski. Dostosowują się one do nowych wymagań klientów, co w konsekwencji prowadzi do ich rozwoju. K. Wojewódzka-Król oraz E. Załoga zauważają, iż „poważne wyzwania stojące przed transportem, w obliczu licznych jego ograniczeń oraz aspiracji w zakresie zaspokojenia rosnących potrzeb mobilności na poziomie odpowiadającym rozwojowi społeczno-gospodarczemu sprawiają, że sprostanie tym oczekiwaniom wymagać będzie w najbliższej przyszłości radykalnych zmian w transporcie obejmujących wszystkie jego elementy takie jak infrastruktura, środki transportu, a także współpraca między gałęziami oraz środkami transportu”<sup>293</sup>. Dlatego w obszarze zarządzania strategicznego przedsiębiorstwami logistycznymi uwaga powinna być skupiona na problemach polityki transportowej z uwzględnieniem struktury gałęziowej transportu w Unii Europejskiej, co zaprezentowano na rysunku 20.

**Rysunek 20. Problemy przedsiębiorstw logistycznych w Polsce**



Źródło: R. Rolbiecki, K. Wojewódzka-Król, A. Gus-Puszczewicz, Transport wodny śródlądowy w zrównoważonym rozwoju, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, s. 15.

<sup>290</sup> R. Borowiecki, K. Żmija, B. Siuta-Tokarska, A. Thier, Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wobec wyzwań gospodarki XXI wieku, Wyd. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 14.

<sup>291</sup> A. Mężyk, S. Zamkowska, Problemy transportowe miast, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 7.

<sup>292</sup> G. Rosa, Konkurencja na rynku usług transportowych, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 145.

<sup>293</sup> K. Wojewódzka-Król, E. Załoga, Transport tendencje zmian, Wyd. VII, Warszawa 2022, s. 38.

Rozpatrując problemy polityki transportowej przedsiębiorstw logistycznych zaprezentowane na rysunku 20, można stwierdzić, że transport wpływa na środowisko, więc współczesne przedsiębiorstwa powinny stosować ekologiczne środki transportu. Kongestia, przejawiająca się istotnym zmniejszeniem średniej prędkości ruchu, przyczynia się do utraty niektórych zalet transportu, takich jak: krótki czas oraz niewielki koszt transportu, co przyczynia się do wzrostu kosztów zewnętrznych<sup>294</sup>. Kolejnym problemem polityki transportowej są ograniczone możliwości zaspokojenia rosnących potrzeb, które powinny sprostać potrzebom jakościowym. Następnym problemem polityki transportowej jest niewykorzystanie potencjału tych gałęzi, które są przyjazne dla środowiska, na przykład transportu kolejowego. Dodatkowo problemem jest dostępność transportu na terenach bardziej oddalonych od wielkich aglomeracji<sup>295</sup>. Usługi świadczone przez polskie przedsiębiorstwa logistyczne w zakresie transportu są zdecydowanie bardziej atrakcyjne na europejskim rynku usług z uwagi na przewagę kosztową. Należy zauważyć, że rozwój rynku usług logistycznych uzależniony jest od wielu czynników<sup>296</sup> - zarówno od sytuacji politycznej w danym regionie (ograniczenie stanowią na przykład konflikty zbrojne), jak i od rentowności wykonywanych usług. Koncentrując się na rentowności, można zauważyć, iż wysoka opłacalność świadczenia usług logistycznych stanowi podstawę do rozwoju przedsiębiorstw logistycznych. Zdaniem W. Zalewskiego, charakterystyczną cechą przedsiębiorstw logistycznych w Polsce jest nieuprzedmiotowiona postać, która polega na przemieszczaniu osób lub rzeczy, więc nie jest to działalność produkcyjna<sup>297</sup>.

Przedsiębiorstwa logistyczne w Polsce, funkcjonując w zmiennym otoczeniu, skupiają swoją działalność na świadczeniu usług w zakresie transportu, muszą więc dostosowywać się do zmieniających się przepisów zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Ponadto, cykl koniunkturalny powoduje wahania kosztów ich działalności. Przedsiębiorstwa logistyczne powinny unowocześniać posiadane środki transportowe oraz systemy technologiczne, które umożliwiają efektywne ich

---

<sup>294</sup> Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej: Słownik pojęć strategii rozwoju transportu do 2020 roku. 2014-12-15, s. 14.

<sup>295</sup> R. Rolbiecki, K. Wojewódzka-Król, A. Gus-Puszczewicz, Transport wodny śródlądowy w zrównoważonym rozwoju, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, s. 15.

<sup>296</sup> H. Kościelniak, An Improvement of Information Processes in Enterprises - the Analysis of Sales Profitability in the Manufacturing Company Using ERP Systems, Polish Journal of Management Studies 2014, Vol. 10, s. 65-72.

<sup>297</sup> W. Zalewski, Rachunek kosztów działań w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportu drogowego, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 54.

funkcjonowanie. Niezwykle istotne jest również stałe zwiększanie kompetencji pracowników przedsiębiorstw poprzez szkolenia. Ponadto warto zauważyć, że działalność przedsiębiorstw logistycznych powinna się zmieniać poprzez dostosowanie się do wymagań klientów<sup>298</sup>.

Przedsiębiorstwa logistyczne powinny dostosować swoje strategie do zachodzących zmian na rynku. Czynniki zewnętrzne mają bowiem wpływ na ich działalność, np. zmiana cen oleju napędowego wpływa na wzrost kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa logistyczne. Wówczas zmieniają one ceny oferowanych usług na wyższe, stając się przez to mniej konkurencyjnymi. Jak zauważa T. Sondej, ceny za usługi stanowią bardzo istotny element, którym kierują się klienci<sup>299</sup>. Rozpatrując znaczenie przedsiębiorstw logistycznych w procesach gospodarczych w Polsce ostatniej dekady, warto podkreślić, że istotnie wzrosło ich znaczenie<sup>300</sup>.

Koncentrując się na obecnym stanie przedsiębiorstw logistycznych, uwagę zwraca fakt, iż przedsiębiorstwa te odgrywają istotną rolę na europejskim rynku usług. Wynika to w głównej mierze z relatywnie niższych cen za usługi w porównaniu z ofertą przedsiębiorstw z krajów Europy Zachodniej. Polskie przedsiębiorstwa logistyczne zatrudniają liczną grupę kierowców pochodzących ze wschodnich krajów Europy. W związku z tym są one zdecydowanie bardziej atrakcyjne dla potencjalnych klientów aniżeli przedsiębiorstwa z zachodniej Europy. Warto pamiętać, że koszty przewozów wykonywanych za pośrednictwem polskich przedsiębiorstw są niższe od przewozów wykonywanych przez przewoźników z krajów Europy Zachodniej. Jednakże należy zaznaczyć, iż wojna w Ukrainie, która wybuchła w lutym 2022 roku, spowodowała załamanie usług logistycznych na rynku wschodnim. Przedsiębiorstwa logistyczne wyraźnie odczuły regres przychodów ze sprzedaży. Dodatkowo, przedsiębiorstwa te doświadczyły redukcji liczby kandydatów do pracy z za naszej wschodniej granicy. Trudno stwierdzić, w jakim stopniu konflikt w Ukrainie wpłynie na działalność przedsiębiorstw logistycznych w Polsce, ale warto zaznaczyć, że okres

---

<sup>298</sup> J. Zelkowski, M. Gontarczyk, M. Kijek, P. Owczarek, Analiza i ocena operatorów logistycznych w Polsce, Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, Wojskowa Akademia Techniczna, Wydział Logistyki, Warszawa 2018, s. 459.

<sup>299</sup> T. Sondej, Przewaga konkurencyjna operatorów publicznych na rynku usług pocztowych Unii Europejskiej, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 258.

<sup>300</sup> M. Zysińska, Ocena przedsiębiorstw TSL działających w Polsce – dylematy metodyczne badań. Zeszyt Naukowy 173, Kolegium Zarządzania i Finansów, Studia i Prace, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, nr 173/2019, s. 142.



ten będzie traktowany jako jeden z najtrudniejszych okresów ostatniej dekady. Kolejnym ograniczeniem w rozwoju przedsiębiorstw logistycznych są rosnące koszty leasingów oraz kredytów wynikające z osłabienia polskiej waluty.

W przyszłości można spodziewać się wzmożonej liczby konkurujących przedsiębiorstw logistycznych. Dostarczanie transportów humanitarnych do wschodniej polskiej granicy stanowi szansę dla zachowania płynności finansowej polskich przedsiębiorstw. W związku z tym na działalność przedsiębiorstw logistycznych mają wpływ czynniki o charakterze zewnętrznym, jak również wewnętrznym<sup>301</sup>. Dla przykładu przedsiębiorstwa prowadzące działalność w zakresie międzynarodowego transportu drogowego borykają się z wieloma problemami, które pojawiły się w 2022 roku. W transporcie międzynarodowym wprowadzono pakiet mobilności, który ograniczył ilość realizowanych kabotaży w obrębie jednego kraju. Kabotaż jest to usługa transportowa świadczona w danym kraju przez pojazdy z przedsiębiorstw mających siedzibę w innym państwie na terytorium Unii Europejskiej<sup>302</sup>. Warto również przypomnieć o cechach przedsiębiorstwa logistycznego. Główną cechą przedsiębiorstwa logistycznego jest to, iż usługodawca jest ściśle powiązany z łańcuchem dostaw klienta. Dodatkowo usługodawca oferuje rozwiązania dla łańcucha dostaw, a zarazem stanowi ogniwo łańcucha dostaw dla klienta.<sup>303</sup>

Przedsiębiorstwa logistyczne powinny dostosować się do zmieniającego się rynku poprzez rozwój<sup>304</sup>. W związku z tym, współczesne przedsiębiorstwa branży TSL są zorientowane na nowe środki transportu. Wynika to głównie z konieczności dostosowania floty pojazdów do wymagań stawianych przez przepisy unijne. Jak zauważa K. Wojewódzka-Król, niezwykle istotna jest zmiana struktury używanych paliw oraz innych systemów napędowych w celu zmniejszenia emisji dwutlenku węgla<sup>305</sup>. W tym kontekście J. Stokłosa zwraca uwagę, iż stałe dążenie do poprawy jakości powietrza stwarza konieczność poszukiwania nowych rozwiązań, których

---

<sup>301</sup>E. Przybylska, Trendy wpływające na rozwój innowacji produktowych i procesowych w branży TSL, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2018, seria Organizacja i Zarządzanie z. 121, s. 430.

<sup>302</sup>P. Klaus, Pakiet mobilności i wpływ na europejski system transportu drogowego, Uniwersytet Fryderyka i Aleksandra w Erlangen i Norymberdze, Związek pracodawców, Transport i Logistyka, Warszawa 2019, s. 15.

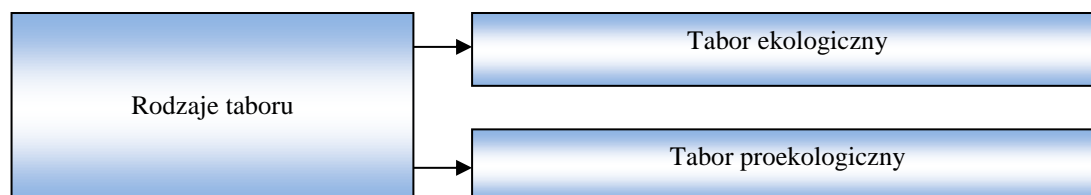
<sup>303</sup>A. Jeszka, Sektor usług logistycznych w teorii i w praktyce, Wyd. 2, Difin, Warszawa 2013, s. 105-106.

<sup>304</sup>Ł. Brzeziński, R. Świekatowski, Strategiczne możliwości rozwoju przedsiębiorstw z branży TSL, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej 2020, Organizacja i Zarządzanie nr 82, s. 38.

<sup>305</sup>K. Wojewódzka-Król, Innowacje w transporcie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021, s. 26.

głównym celem jest zmniejszenie emisji dwutlenku węgla<sup>306</sup>. Uwzględniając aspekt ekologiczny prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa logistyczne, warto podkreślić, że postępująca elektryfikacja transportu, polegająca na wprowadzeniu na większą skalę do ruchu kołowego pojazdów zeroemisyjnych, zaczyna wpływać na możliwość tworzenia zupełnie nowych modeli biznesu, uwzględniających nowoczesne systemy dystrybucji<sup>307</sup>. Obecnie istotną kwestią jest dbałość o środowisko, dlatego dąży się do ograniczenia ilości samochodów w ruchu drogowym poprzez wprowadzenie specjalnych naklejek na przednią szybę, które umożliwiają wjazd do miast. Samochody nowszej generacji posiadają certyfikaty poświadczające klasę emisji spalin. A. Jezierski zauważa, iż „posiadanie i wykorzystywanie określonych zasobów stoi u podstaw zaspokajania różnorodnych potrzeb stanowiących czynnik motywujący do prowadzenia działalności”<sup>308</sup>. Tym samym można zauważyć, że przedsiębiorstwa logistyczne koncentrują się na wykorzystywaniu różnych rodzajów taboru. Na rysunku 21 przedstawiono rodzaje taboru wykorzystywane przez przedsiębiorstwa logistyczne.

#### **Rysunek 21. Rodzaje taboru wykorzystywane przez przedsiębiorstwa logistyczne**



Źródło: J. Brach, M. Pawłowska, B. Wojtowski, Wybrane aspekty usprawniania dostaw w logistyce ostatniej mili. Wyzwania dla współczesnych miast. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2021, s. 137.

Pierwszy rodzaj taboru to tabor ekologiczny, czyli taki, który spełnia w koniecznym zakresie ekologiczne normy oraz ograniczenia, które są narzucane przez obowiązujące prawo. Drugi rodzaj taboru to tabor proekologiczny, czyli zdecydowanie bardziej ekologiczny niż ten, jaki w danych warunkach oraz okolicznościach jest powszechnie dostępny na danym rynku dla określonych odbiorców i wobec tego jest najczęściej wybierany przez przedsiębiorstwa

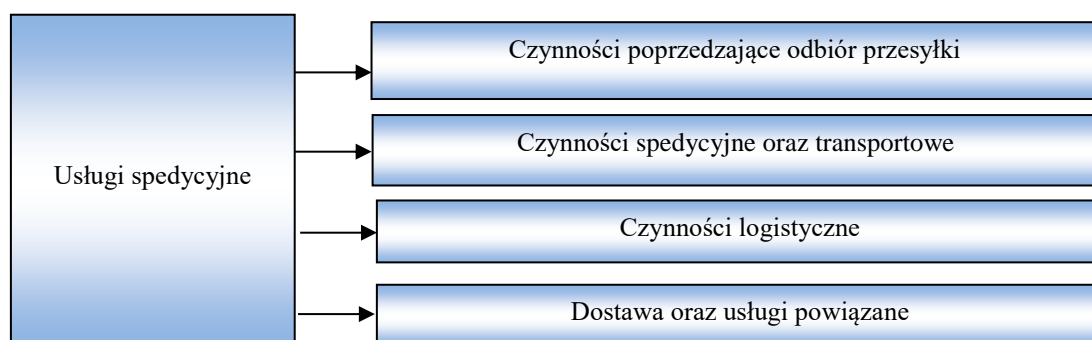
<sup>306</sup> J. Stokłosa, Nowe rozwiązania techniczne, organizacyjne i informatyczne w transporcie, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji, Innovatio Press Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji, Lublin 2020, s. 20.

<sup>307</sup> J. Brach, M. Pawłowska, B. Wojtowski, Wybrane aspekty usprawniania dostaw w logistyce ostatniej mili. Wyzwania dla współczesnych miast, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2021, s. 185.

<sup>308</sup> A. Jezierski, Logistyczne determinanty kształtowania struktur rynku, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 108.

logistyczne<sup>309</sup>. Jak zauważają K. Wojewódzka-Król oraz E. Załoga, nowością w transporcie jest współdzielenie środków transportu, a to przyczynia się do zwiększenia efektywności ich wykorzystania<sup>310</sup>. M. Jurczak podkreśla, że stały rozwój potrzeb oraz wymagań w zakresie podróży oraz standardów technicznych sprawia, że skraca się cykl życia środków transportu<sup>311</sup>. Dlatego też samochody, mimo sprawności technicznej, są zamieniane na nowsze o niższym poziomie emisji zanieczyszczeń. Przedsiębiorstwa logistyczne wielokrotnie w swoim funkcjonowaniu stoją przed wyzwaniem odnowienia własnej floty. Związane jest to ze znacznie wyższymi wydatkami, ale przyczynia się to do generowania korzyści poprzez zdobycie nowych rynków. Biorąc pod uwagę polskie uwarunkowania prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa logistyczne, warto przyjrzeć się przedsiębiorstwom świadczącym usługi spedycyjne. W zakres działalności przedsiębiorstw świadczących usługi spedycyjne wchodzi czynności pokazane na rysunku 22.

**Rysunek 22. Czynności w usługach spedycyjnych przedsiębiorstw logistycznych**



Źródło: E. Januła, P. Kwiatkiewicz, M. Laskowski, Nowoczesna spedycja, Wydawnictwo Naukowe FNCE, Poznań 2021, s. 14.

Na podstawie rysunku 22 można stwierdzić, że w zakres usług spedycyjnych wchodzi takie działania, jak: czynności poprzedzające odbiór przesyłki, na przykład doradztwo spedycyjne, czy nadzór nad sprzętem załadowczym. Czynności spedycyjne i transportowe to wszelkie czynności związane z fizycznym transportem, ale także z dokonaniem niezbędnych czynności dokumentacyjnych w transporcie. W przypadku transportu krajowego wystarczy krajowy list przewozowy lub zwykły dowód dostawy. W transporcie międzynarodowym wymagane jest wypełnienie poprawnego

<sup>309</sup> J. Brach, M. Pawłowska, B. Wojtowski, Wybrane aspekty usprawniania dostaw w logistyce ostatniej mili. Wyzwania dla współczesnych miast. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2021, s. 137.

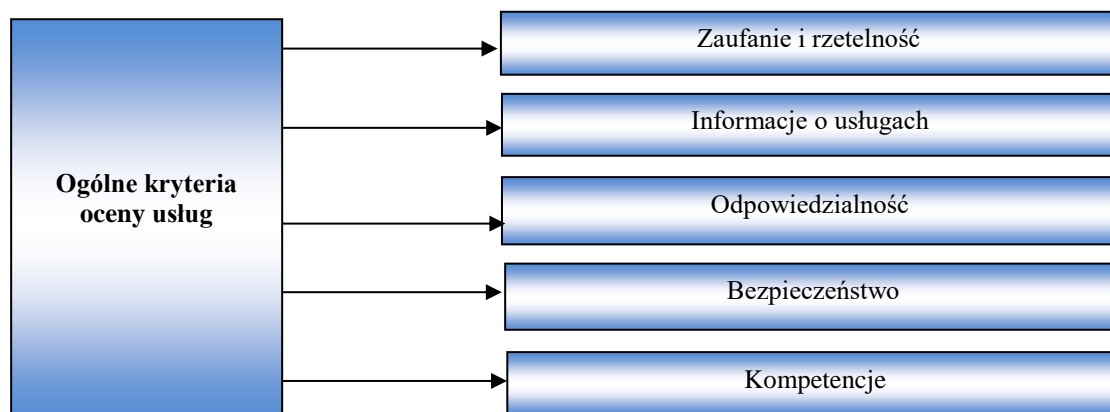
<sup>310</sup> K. Wojewódzka-Król; E. Załoga, Transport, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022, s. 44.

<sup>311</sup> M. Jurczak, Innowacje w transporcie publicznym, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2021 s. 118.

międzynarodowego listu przewozowego CMR. Do czynności logistycznych można zaliczyć na przykład międzyskładowanie. Ta czynność może być dla przedsiębiorstwa szansą w rozwoju, ponieważ może zachęcić potencjalnych klientów do skorzystania z jej usług. W celu pozyskania większej liczby klientów przez przedsiębiorstwa logistyczne niezwykle istotna jest znajomość języków obcych przez osoby sprawujące funkcje menedżerskie oraz szeregowych pracowników, np. kierowców<sup>312</sup>.

Biorąc pod uwagę sytuację polskich przedsiębiorstw logistycznych na międzynarodowym rynku, można zauważyć, że istotnym udogodnieniem dla przewoźników jest przynależność Polski do Unii Europejskiej. Przynależność naszego kraju do Wspólnoty Europejskiej jest szansą rozwojową dla przewoźników, bowiem podmioty prowadzące działalność transportową mogą prowadzić ją na terenie krajów Unii. Ponadto zatrudnianie polskich kierowców oraz obywateli zza wschodniej granicy sprawia, że polskie przedsiębiorstwa stają się bardziej konkurencyjne od przedsiębiorstw z Europy Zachodniej. Co więcej, klienci przedsiębiorstw logistycznych zaczęli oceniać usługi logistyczne w oparciu o kryteria przedstawione na rysunku 23.

**Rysunek 23. Ogólne kryteria oceny usług logistycznych przez klientów**



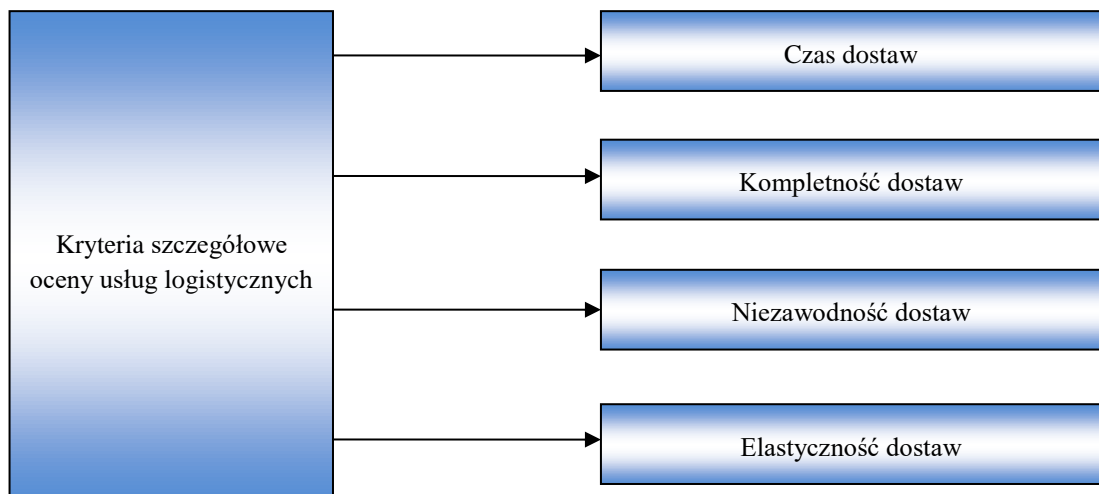
Źródło: A. Jeziński, Multiperspektywiczne definiowanie jakości procesów logistycznych w dobie konsumenckiej. LogForum 2005, nr 6, s. 1-7.

Interpretując ogólne kryteria oceny usług logistycznych przez klientów zaprezentowane na rysunku 23, można stwierdzić, że ważnym kryterium jest zaufanie oraz rzetelność przedsiębiorstw logistycznych oraz ich pracowników, którzy wykonują swoje obowiązki w sposób rzetelny. Niezwykle istotnym kryterium oceny są informacje o usługach, które powinny być dostępne dla potencjalnych oraz stałych

<sup>312</sup> P. Laniecka, M. Puchała, Rola języka angielskiego w funkcjonowaniu sektora TSL, Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i w Biznesie 2020, nr 2(31), s. 153.

klientów. Kolejnym kryterium oceny jest odpowiedzialność, informująca o tym, czy usługodawcy dokonują czynności w sposób kompetentny, a także z zachowaniem odpowiedniego terminu wykonywania usług. Bardzo ważnym kryterium oceny jest bezpieczeństwo świadczonych usług, ponieważ przewóz towarów powinien być zrealizowany przez odpowiednio wykwalifikowanych pracowników - kierowców przy użyciu odpowiednich samochodów. Istotne również są kryteria typowo logistyczne, które przedstawiono na rysunku 24.

**Rysunek 24. Kryteria szczegółowe oceny usług logistycznych**



Źródło: A. Jezierski, Multiperspektywiczne definiowanie jakości procesów logistycznych w dobie konsumennej, „LogForum” 2005, nr 6, s.1-7.

Na podstawie rysunku 24 można stwierdzić, iż oceniając usługę logistyczną, warto zwrócić uwagę na czas, kompletność, niezawodność oraz elastyczność dostaw. Usługi logistyczne powinny być wykonywane w odpowiednim czasie, to znaczy, że klient, składając zamówienie, oczekuje, że zostanie ono zrealizowane w możliwie odpowiednio najkrótszym czasie. Z kolei kompletność i niezawodność dostaw są niezwykle istotne dla każdego klienta, gdyż od kompletności i niezawodności dostawy uzależniona jest realizacja płatności za usługę. Warto zwrócić uwagę na elastyczność dostaw, które są związane z oczekiwaniami klientów wynikającymi z realizacji dostawy zgodnie z założonym czasem lub ewentualnym dopasowaniem pory dnia czy nocy do wymagań klienta. M.K. Witek-Hajduk zauważa, iż niezwykle istotne jest wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych zarówno na krajowych, jak i międzynarodowych rynkach<sup>313</sup>. Dodatkowo S. Pietrzak podkreśla, że bardzo cennymi pracownikami są osoby w wieku 50+ ze względu na posiadaną już

<sup>313</sup> M.K. Witek-Hajduk, Międzynarodowe strategie marek. Perspektywa przedsiębiorstw z rynków wschodzących. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2020, s. 17.

wiedzę<sup>314</sup>. W tabeli 13 przedstawiono potencjał zasobowy przedsiębiorstw logistycznych, który odgrywa istotną rolę w ich konkurencyjności.

**Tabela 13. Potencjał zasobowy przedsiębiorstw logistycznych**

Potencjał zasobowy przedsiębiorstw logistycznych	Kompetencje menedżerskie
	Intensywność szkoleń
	Zaplecze infrastrukturalne
	Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania
	Marka
	Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa
	Rozbudowana baza przewoźników

Źródło: M. Bąk-Sokołowska, Źródła i sposoby budowania przewagi konkurencyjnej w branży TSL w Polsce, [w:] Nauka, Badania i Doniesienia Naukowe 2018, Wyd. Idea Knowledge Future, Świebodzice 2018, s. 45.

Kompetencje menedżerskie w przedsiębiorstwach logistycznych są niezwykle ważne, ponieważ przyczyniają się do osiągnięcia korzystniejszych wyników finansowych. Bardzo ważne są szkolenia pracownicze, które powinny stanowić priorytet dla kadry zarządzającej, ponieważ uregulowania prawne dotyczące przedsiębiorstw logistycznych stale się zmieniają i istnieje potrzeba przeprowadzania szkoleń wśród pracowników. Biorąc pod uwagę zaplecze infrastrukturalne przedsiębiorstw logistycznych, należy zwrócić uwagę, że odpowiednie zaplecze infrastrukturalne jest niezbędne do obsługi przewozów i realizacji świadczonych usług. Do takiego zaplecza infrastrukturalnego można zaliczyć powierzchnie magazynowe, które mogą służyć do przechowywania towarów w przypadku konieczności przeładunku towaru. Przedsiębiorstwa logistyczne dodatkowo powinny unowocześniać własną flotę pojazdów, więc bardzo przydatny jest dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania. Co więcej, powinny one dążyć do zbudowania własnej dobrej marki wraz z osiągnięciem korzystnej pozycji rynkowej oraz powinny posiadać własną bazę przewoźników, wówczas mogą zapewnić swoim klientom ciągłość przewozów.

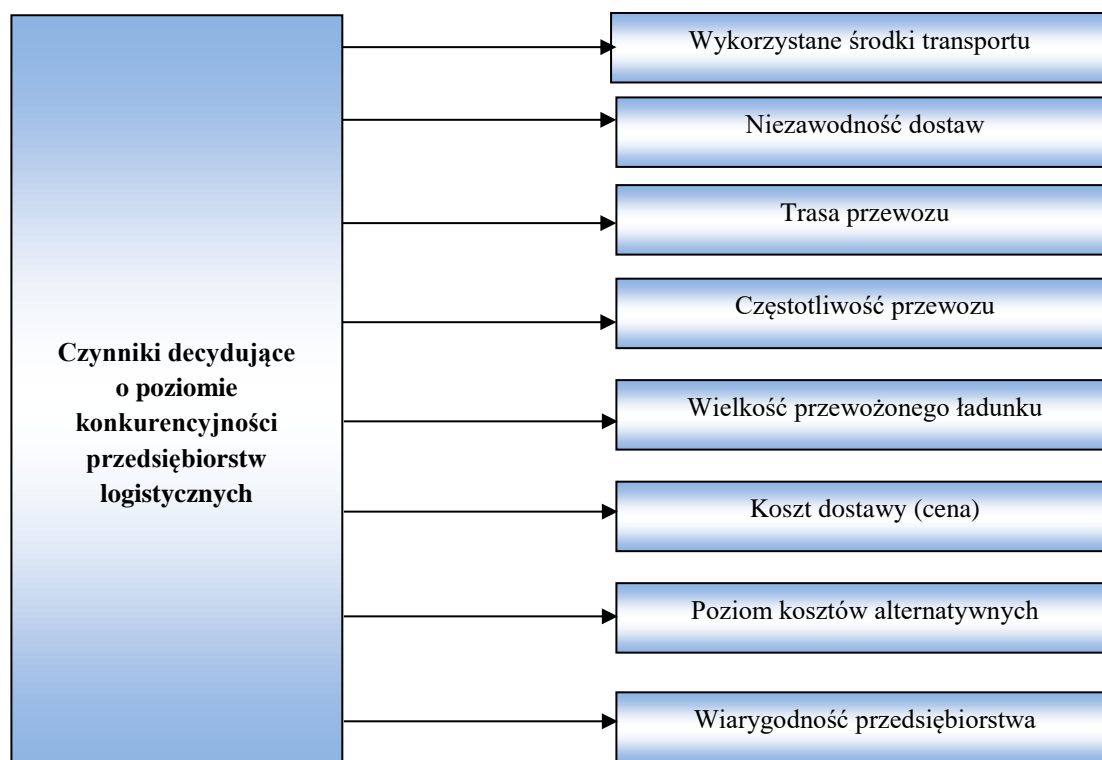
Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw logistycznych uzależniona jest od sytuacji gospodarczej w kraju i na świecie, a także od innych czynników rynkowych<sup>315</sup>. Jak zauważa T. Rokicki, transport i logistyka są podatne na zmianę

<sup>314</sup> S. Pietrzyk, Zarządzanie wiedzą w organizacjach, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020, s. 33.

<sup>315</sup> A. Koźlak, Struktura sektora transportu drogowego w Polsce i ocena jego wyników ekonomicznych na tle państw Unii Europejskiej, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt naukowy 166/2018, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 70.

sytuacji gospodarczej w kraju<sup>316</sup>. W 2021 roku przychody ze sprzedaży usług transportowych były większe o 14,8% w porównaniu z 2020 rokiem i wyniosły 325,1 mld zł<sup>317</sup>. W działalności przedsiębiorstw logistycznych bardzo istotna jest stała kontrola kosztów<sup>318</sup>. Przedsiębiorstwa transportowe funkcjonują w warunkach silnej konkurencji<sup>319</sup>. W tym kontekście warto zaznaczyć, że Komisja Europejska „przedstawiła wiele środków sprzyjających rozwojowi konkurencyjnego i niskoemisyjnego systemu transportu, lecz ich efekty były niewystarczające wobec wzrostu popytu na usługi transportowe<sup>320</sup>”. Na rysunku 25 przedstawiono podstawowe czynniki decydujące o poziomie konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych.

**Rysunek 25. Podstawowe czynniki decydujące o poziomie konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych**



Źródło: T. Gajewska, Wyznaczenie kryteriów jakości usług logistycznych w zakresie transportu chłodniczego, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Kraków 2015, s. 24.

Rozważając przedstawione na rysunku 25 czynniki decydujące o poziomie konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych, zauważa się, że niezwykle istotne są

<sup>316</sup> T. Rokicki, Rynek usług spedycyjnych, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2016, s. 50.

<sup>317</sup> Transport - wyniki działalności w 2021 r., Informacje statystyczne GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Ośrodek Statystyki Transportu i Łączności, Ośrodek Statystyki Morskiej, s. 7.

<sup>318</sup> M. Zubrycka, P. Simiński, Transport dalekobieżny, Wydawnictwo Ridero, 2017, s. 7.

<sup>319</sup> D. Rucińska, A. Ruciński, D. Tłoczyński, Transport lotniczy, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, 2012, s. 20.

<sup>320</sup> U. Motowidlak, Koncepcja public governance w polityce Unii Europejskiej na rzecz rozwoju konkurencyjnego i niskoemisyjnego transportu, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt naukowy 166/2018, s. 91-104.

środki transportu wykorzystywane przez przedsiębiorstwa logistyczne. Im nowocześniejszy tabor transportowy, tym wyższe prawdopodobieństwo większej satysfakcji klienta. Wynika to głównie z efektywnej realizacji usługi transportowej. Na przykładu przejazd nowoczesnym samochodem ciężarowym spełniającym najnowsze normy emisji spalin ogranicza ryzyko negatywnego wpływu na środowisko. Dodatkowo niektóre miasta na terenie Unii Europejskiej ograniczają wjazd do miast dla starszych pojazdów. W takiej sytuacji przewoźnik posiadający nowszy tabor staje się bardziej konkurencyjny od innych przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę czynnik niezawodności dostaw, należy pamiętać o potencjalnych stratach, a także możliwości uszkodzeniach transportowanego towaru. Realizacja przewozów transportowych wiąże się z ryzykiem utraty przewożonego ładunku, dlatego też przewoźnicy posiadają specjalne ubezpieczenia towarów w zakresie odpowiedzialności cywilnej przewoźnika w ruchu drogowym. Klient w razie utraty towaru może się ubiegać o zwrot kosztów utraconego towaru zarówno w transporcie krajowym, jak i także międzynarodowym.

W zależności od odległości przewozu cena przewozu może ulec zmianie, dlatego należy wziąć pod uwagę opłaty związane z eksploatacją pojazdu, zużyciem paliwa, a także opłaty wynikające z poboru opłat za płatne odcinki dróg. R. Jadcak zauważa, że pojazdy, które wyjeżdżają z bazy, mają za zadanie zrealizować przewóz po jak najniższych kosztach<sup>321</sup>. Analizując częstotliwość przewozu, należy wziąć pod uwagę ilość przewozów w danym czasie<sup>322</sup>. Niezwykle istotne jest zadowolenie klientów, bowiem usatysfakcjonowany klient w przyszłości może ponownie skorzystać z usług konkretnego przedsiębiorstwa logistycznego. D. Kisperska-Moroń zinterpretowała terminowość dostaw jako zrealizowanie dostawy w konkretnie wyznaczonym terminie. Przedsiębiorstwa logistyczne wykorzystują różne instrumenty konkurencji, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną<sup>323</sup>. Przedsiębiorstwa te dążą do uzyskania przewagi konkurencyjnej, a więc bardzo istotną rolę odgrywają kluczowe kompetencje<sup>324</sup>. Intensywność konkurencji w obszarze usług logistycznych

---

<sup>321</sup> R. Jadcak, Układanie tras pojazdów w łańcuchu dostaw, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019, s.10.

<sup>322</sup> T. Gajewska, Wyznaczenie kryteriów jakości usług logistycznych w zakresie transportu chłodniczego, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Kraków 2015, s. 26.

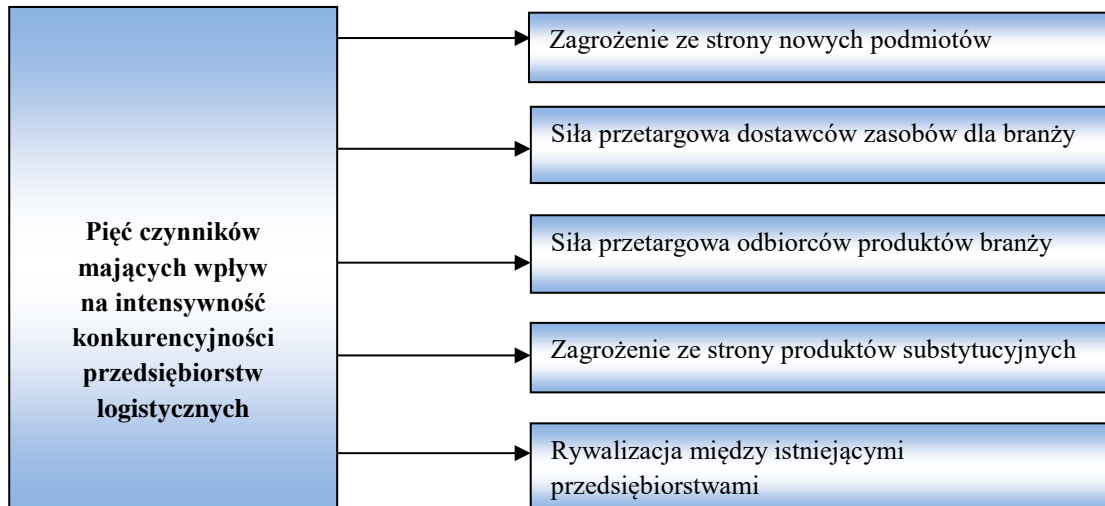
<sup>323</sup> D. Tłoczyński, Konkurencja na polskim rynku usług transportu lotniczego, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2016, s. 123.

<sup>324</sup> A. Kawa, Orientacja sieciowa przedsiębiorstw branży usług logistycznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019, s. 53.



determinowana jest również przez pięć czynników w oparciu o model Portera, które przedstawiono na rysunku 26.

**Rysunek 26. Pięć czynników mających wpływ na intensywność konkurencji przedsiębiorstw logistycznych**



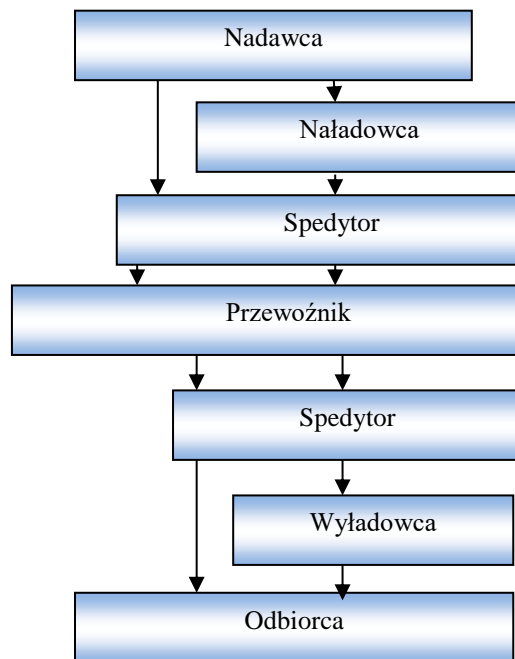
Źródło: M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021, s. 90.

W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na zagrożenia ze strony nowych przedsiębiorstw branży logistycznej. Nowe przedsiębiorstwa wchodzące na rynek mogą zaoferować mniejszy zakres świadczonych usług, ale mogą również zaoferować nową, dotychczas nieznaną usługę. Z kolei siła przetargowa dostawców może przejawiać się możliwością zmiany ceny na wyższą lub obniżenia jakości sprzedawanych usług<sup>325</sup>. Biorąc pod uwagę siłę przetargową odbiorców usług logistycznych, należy zwrócić uwagę, że zależy ona od podobnych czynników, jak w przypadku siły przetargowej dostawców, ale role się odwracają. Zagrożenie ze strony produktów substytucyjnych jest takie, że te same usługi są oferowane przez wielu przewoźników. Rywalizacja między przedsiębiorstwami logistycznymi istnieje na rynku krajowym oraz na rynku międzynarodowym. Obecnie polskie przedsiębiorstwa logistyczne są ukierunkowane na zdobywanie nowych rynków poprzez zatrudnianie wykwalifikowanych spedytorów. Spedytor odgrywa kluczową rolę w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa logistycznego. Spedytorzy decydują o realizacji usługi transportowej, bowiem pierwszą osobą, która dokonuje analizy opłacalności oferowanego frachtu, jest właśnie spedytor.

<sup>325</sup> M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021, s. 90.

Uwzględniając wysoki poziom konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych, należy podkreślić, że to właśnie na spedytorze spoczywa obowiązek szybkiego podjęcia decyzji. Na rysunku 27 przedstawiono proces współpracy spedytora z innymi podmiotami.

**Rysunek 27. Proces współpracy spedytora z pozostałymi podmiotami logistycznymi**



Źródło: J. Rześny-Cieplińska, Organizatorzy transportu. Rynki, operacje, strategie, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 17.

Analizując rysunek 27, można stwierdzić, że to spedytor odegrał kluczową rolę w realizacji bezpiecznego oraz korzystnego dla przedsiębiorstwa logistycznego przemieszczenia towaru. G. Rosa zauważa, iż popyt na usługi przedsiębiorstw logistycznych jest uwarunkowany czynnikami makroekonomicznymi<sup>326</sup>. Co więcej, przedsiębiorstwa logistyczne muszą sprostać silnej konkurencji cenowej, która jest czynnikiem oddziałującym na te przedsiębiorstwa, zarówno na rynku międzynarodowym, jak i w kraju. Dodatkowo, silna konkurencja istnieje we wszystkich gałęziach transportu, które są przedmiotem działalności przedsiębiorstw logistycznych. Taka sytuacja nie jest komfortowa i powoduje, że przedsiębiorstwa logistyczne są zmuszone dostosowywać własne ceny do cen oferowanych przez

<sup>326</sup> G. Rosa, Konkurencja na rynku usług transportowych, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 127.

konkurentów. Czynnikiem makroekonomicznymi wpływającym na działalność przedsiębiorstw logistycznych jest również wzrost PKB oraz inflacja<sup>327</sup>. Obecnie niekorzystnym czynnikiem makroekonomicznymi mającym wpływ na działalność przedsiębiorstw logistycznych jest sytuacja wojenna w Ukrainie, ze względu na to, iż polskie przedsiębiorstwa logistyczne zatrudniały znaczną liczbę pracowników z Ukrainy i wraz z wybuchem wojny w 2022 roku pojawiły się problemy kadrowe. W tabeli 14 przedstawiono analizę SWOT dla działalności przedsiębiorstw logistycznych w Polsce.

**Tabela 14. Analiza SWOT dla działalności przedsiębiorstw logistycznych**

Mocne strony	Słabe strony
Struktura polskiego systemu transportowego to rozległa sieć drogową oraz kolejową, silny rozwój transportu	Duża ilość wypadków drogowych, niskie standardy
Istniejąca infrastruktura, wysoki odsetek odcinków o charakterze międzynarodowym w sieci drogowej i kolejowej, relatywnie gęsta sieć kolejowa	Niestety brak dróg strategicznych o wysokiej przepustowości, brak linii kolejowych umożliwiających poruszanie się ze znaczną prędkością ponad 160 km/h
Wzrost zapotrzebowania na transport, szczególnie na przewozy ładunków wysoko przetworzonych.	Szybki wzrost popytu na drogowe przewozy ładunków, szybszy wzrost zapotrzebowania na motoryzację
Szanse	Zagrożenia
Międzynarodowa dostępność funduszy, poprawa konkurencyjności polskiej gospodarki	Ryzyko niewystarczającej absorpcji środków unijnych
Makroekonomiczne wykreowanie silniejszego popytu wewnętrznego w celu zwiększenia poziomu inwestycji, redukcja ryzyk związanych z wpływem transportu na środowisko.	Makroekonomiczne: konflikty społeczne i ekologiczne lokalizacji inwestycji transportowych.

Źródło: E. Januła, P. Kwiatkiewicz, M. Laskowski, *Nowoczesna spedycja*, Wydawnictwo Naukowe FNCE, Poznań 2021, s. 34.

Na podstawie informacji zawartych w tabeli 14 można wnioskować, że wraz z rozwojem transportu w Polsce zwiększa się liczba przewozów wysoko przetworzonych ładunków. Jednakże przekłada się to na wzrost ilości wypadków drogowych. J. Burnewicz zauważa, że rynek usług logistycznych jest niedoskonałą

<sup>327</sup> M. Jarocka, B. Majecka, Regulacyjne kształtowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora TSL ze szczególnym uwzględnieniem działalności UOKiK w transporcie pasażerskim, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, Zeszyt Naukowy 170 /2018, s. 127.

instytucją ekonomiczną<sup>328</sup>. Wynika to głównie faktu, że bardzo trudno jest o utrzymanie równowagi pomiędzy popytem a podażą. A. Jezierski zauważa, że na rynek usług logistycznych w sposób negatywny mają wpływ „narastające obciążenia finansowe przedsiębiorstw, a także wzrost regulacji prawnych, które głównie dotyczą przewozów towarów”<sup>329</sup>. Co więcej, przewóz znacznych ilości ładunków skonsolidowanych w całopojazdowe przesyłki jest bardziej efektywny niż przewozy o małej objętości ładunków częściowych<sup>330</sup>. Dlatego dla przedsiębiorstw logistycznych niezwykle istotny jest terminowy wpływ należności za wykonane usługi przewozowe<sup>331</sup>.

Przedsiębiorstwa logistyczne dążą do maksymalizacji wartości rynkowej poprzez prowadzoną działalność gospodarczą<sup>332</sup>, dlatego też, dążąc do uzyskania przewagi konkurencyjnej, powinny one określić pośredni efekt wyboru<sup>333</sup>, czyli określić wpływ rodzaju zastosowanego transportu na szybkość obsługi w kanale logistycznym.

Podsumowując warto podkreślić, że poziom konkurencyjności polskich przedsiębiorstw logistycznych jest determinowany przez wiele czynników o charakterze wewnętrznym oraz zewnętrznym. Można zauważyć, że niezwykle istotne są posiadane przez menedżerów kompetencje. Polskie przedsiębiorstwa wyróżniają się na tle zagranicznych przedsiębiorstw logistycznych ze względu na oferowanie przewozów w relatywnie niższych cenach w porównaniu do zagranicznych przedsiębiorstw. Wynika to głównie z zatrudniania pracowników z krajów wschodnich, dzięki którym polskie przedsiębiorstwa mogą zaoferować niższe ceny za wykonanie usług.

---

<sup>328</sup> J. Burnewicz, Sektor samochodowy Unii Europejskiej. Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2005, s. 112.

<sup>329</sup> A. Jezierski, Konkurencja na rynku usług logistycznych w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019, s. 148.

<sup>330</sup> J. Brach, Ekonomiczne i technologiczne aspekty zastosowania mega długich i ciężkich zestawów drogowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2021, s. 10.

<sup>331</sup> K. Garnowski, Wykonanie umowy przewozu rzeczy w transporcie drogowym, kolejowym i lotniczym, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2020, s. 261.

<sup>332</sup> M. Comporek, Zarządzanie wynikiem finansowym w spółkach sektora TSL, [w:] S. Konecka, A. Łupicka (red.), Logistyka gospodarki światowej, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2022, s. 195-208.

<sup>333</sup> T. Gajewska, Wyznaczenie kryteriów jakości usług logistycznych w zakresie transportu chłodniczego, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Kraków 2015, s. 24.

## 5.2. Uwarunkowania regionalne konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych

Rozwój rynku usług logistycznych w Polsce jest zróżnicowany pod względem regionalnym i zaczął się dynamizować w latach dziewięćdziesiątych XX wieku<sup>334</sup>. Uwarunkowania regionalne konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych rozpatrywano w niniejszej pracy, biorąc pod uwagę obszar województwa śląskiego. Wybór regionu podyktowany był faktem jego ciągłych przemian gospodarczych<sup>335</sup>. Jest to region, w którym w przeszłości dominował przemysł ciężki<sup>336</sup>. Obecnie w województwie śląskim działalność gospodarcza koncentruje się na rozwoju usług, zarządzaniu wiedzą i kreowaniu innowacyjności<sup>337</sup>. Województwo śląskie skupia się na bardziej intensywnym poszukiwaniu szans biznesowych, ponieważ nie jest to również region atrakcyjny turystycznie, choć niewątpliwie znajdują się w nim obszary ciekawe turystycznie czy historycznie<sup>338</sup>.

Przedsiębiorstwa logistyczne funkcjonujące na obszarze tego województwa wykonują przewozy na terenie całej Unii Europejskiej<sup>339</sup>. W województwie śląskim istnieje rozbudowana sieć dróg krajowych i autostrad, a to bardzo korzystnie wpływa na rozwój przedsiębiorstw logistycznych województwa. Warto zwrócić uwagę na fakt, że województwo śląskie jest na pierwszym miejscu w kraju pod względem długości i gęstości sieci linii kolejowych normalnotorowych, które są eksploatowane (w 2021 roku długość linii wyniosła 1872 km)<sup>340</sup>. W związku z tym w dość krótkim czasie można przetransportować towary na znaczną odległość od województwa śląskiego, co przedstawiono na rysunku 28.

---

<sup>334</sup> T. Gajewska, Wyznaczenie kryteriów jakości usług logistycznych w zakresie transportu chłodniczego, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Kraków 2015, s. 18.

<sup>335</sup> Potencjały i wyzwania rozwojowe województwa śląskiego w kontekście sprawiedliwej transformacji. Zróżnicowanie obszaru podregionów górniczych. Katowice 2022.

[https://transformacja.slaskie.pl/images/Dokumenty/1646921120\\_z\\_a\\_C5\\_82.-2-potencja-c5-82y-i-wyzwania-rozwojowe.pdf](https://transformacja.slaskie.pl/images/Dokumenty/1646921120_z_a_C5_82.-2-potencja-c5-82y-i-wyzwania-rozwojowe.pdf) (odczyt z dnia 05.02.2023).

<sup>336</sup> J. Brzóska, Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007, s. 27.

<sup>337</sup> W. Dyduch, Innowacyjność strategiczna przedsiębiorstw XXI w., Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 222-2015, s. 28.

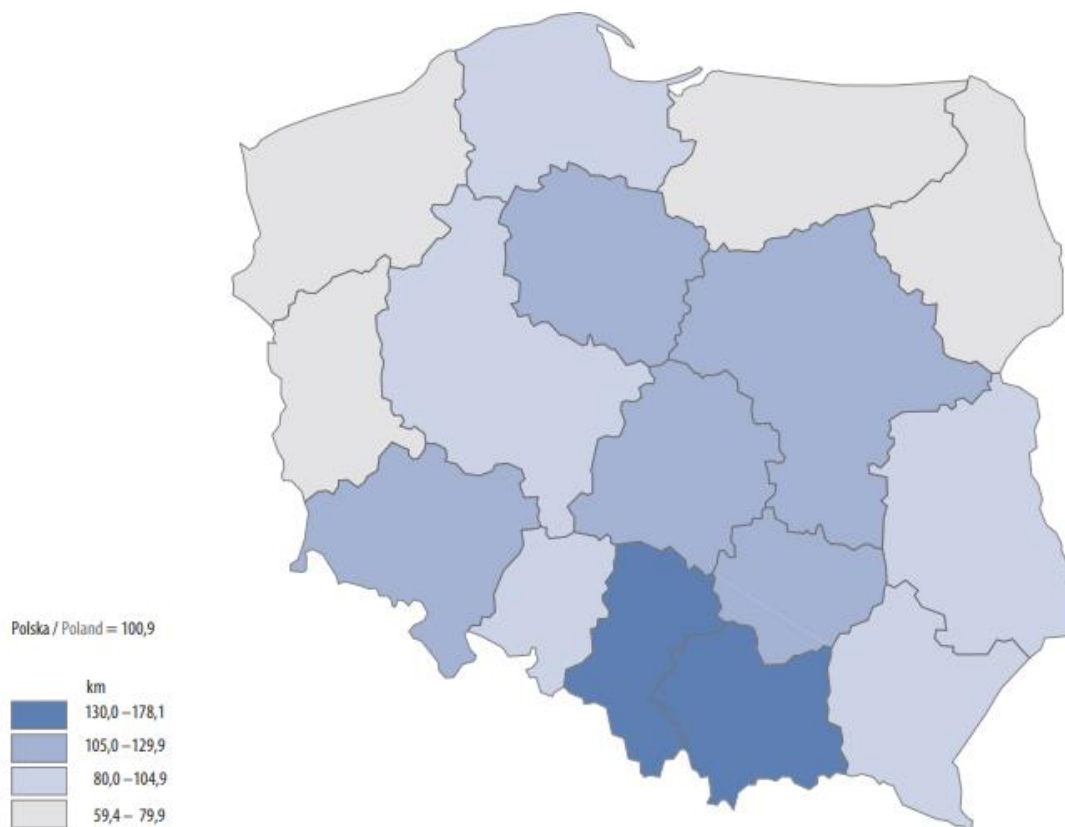
<sup>338</sup> Transport - wyniki działalności w 2021 roku – GUS, [file:///C:/Users/Sylwia/Downloads/transport\\_\\_wyniki\\_dzialalnosci\\_w\\_2021\\_r.pdf](file:///C:/Users/Sylwia/Downloads/transport__wyniki_dzialalnosci_w_2021_r.pdf) (odczyt z dnia 05.02.2023).

<sup>339</sup> T. Blommerde-Winters, The roles of NSD performance and standardized service development processes in the performance of micro, small, and medium-sized enterprises, *Journal of Business Research* 2022, 139, s. 56-68.

<sup>340</sup> Transport w województwie śląskim w 2021 r.

[https://katowice.stat.gov.pl/download/gfx/katowice/pl/defaultaktualnosci/1283/1/3/1/transport\\_w\\_wojewodztwie\\_slaskim\\_w\\_2021.pdf](https://katowice.stat.gov.pl/download/gfx/katowice/pl/defaultaktualnosci/1283/1/3/1/transport_w_wojewodztwie_slaskim_w_2021.pdf), s. 2.

**Rysunek 28. Drogi publiczne o twardej nawierzchni na 100 km<sup>2</sup> powierzchni ogólnej – stan na 31 grudnia 2021 r.**



Źródło: Transport - wyniki działalności w 2021 roku – GUS.  
Downloads/transport\_\_wyniki\_dzialalnosci\_w\_2021\_r.pdf (odczyt z dnia 05.02.2023).

Województwo śląskie to region, w którym przedsiębiorstwa logistyczne stale się rozwijają, nie tylko dzięki dostępności do sieci dróg. Warto podkreślić, że w województwie rozwinięta jest również sieć kolejowa, która pozytywnie wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw logistycznych. Dodatkowo w województwie śląskim istnieje lotnisko w Pyrzowicach, na którym lądują nie tylko samoloty pasażerskie, ale także towarowe. Ładunki przywożone drogą powietrzną zostają następnie przeładowane na naczepy i transportowane do docelowego miejsca<sup>341</sup>.

<sup>341</sup> Analiza potencjału i identyfikacja potrzeb przedsiębiorstw z sektora MŚP z województwa śląskiego w zakresie internacjonalizacji. Rekomendacje dotyczące instrumentów wsparcia i promocji gospodarczej, Województwo Śląskie - kierunek: eksport, Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, Departament Gospodarki i Współpracy Międzynarodowej, Kwiecień 2021, s. 60.

Rozwój przedsiębiorstw logistycznych funkcjonujących w województwie śląskim determinuje wprowadzanie nowych usług, które pozwalają na zdobywanie nowych rynków<sup>342</sup>. Przedsiębiorstwa logistyczne regionu zmagają się ze zwiększoną konkurencyjnością<sup>343</sup>, dlatego z logistycznego punktu widzenia wprowadzanie nowych usług jest bardzo atrakcyjne dla potencjalnych klientów. Przedsiębiorstwa logistyczne, chcąc zapewnić wysoką jakość usług, oferują na przykład realizację transportu w ciągu jednej doby, co jednak powoduje wzrost kosztów usług<sup>344</sup>. Ponadto, wprowadzają one elektroniczne listy przewozowe, które umożliwią natychmiastowe potwierdzenie odbioru towaru przez klienta, a następnie przesłanie potwierdzenia do zleceniodawcy za pomocą Internetu. Systemy informatyczne stanowią istotny element w rozwoju przedsiębiorstw logistycznych, ich wykorzystanie pozwala swobodnie komunikować się z kierowcami realizującymi usługi logistyczne<sup>345</sup>.

Warto podkreślić, że na terenie województwa działa wiele zakładów produkcyjnych, przemysłowych, a także kopalń, które zlecają wykonanie usług logistycznych<sup>346</sup>. W związku z tym przedsiębiorstwa logistyczne rozszerzają zakres swoich usług. Wpływa to korzystnie na rozwój tych przedsiębiorstw, ponieważ powstają nowe miejsca pracy. Ponadto stanowi to oszczędność dla podmiotów zlecających usługi logistyczne, głównie ze względu na bliską odległość od bazy przewoźników do miejsca załadunkowego.

D. Kisperska-Moroń zauważa, że niezwykle istotnym uwarunkowaniem dla województwa śląskiego w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych jest profesjonalizm procesów logistycznych, który ukierunkowany jest na wysoką jakość usług dla klienta<sup>347</sup>. Przedsiębiorstwa logistyczne funkcjonujące

---

<sup>342</sup> H. Sarvari, D.W.M. Chan, A. Khalid Fakhir Alaeos, T.O. Olawumi, A. Abdalkarim Abdalridah Aldaud, Critical success factors for managing construction small and medium-sized enterprises in developing countries of Middle East: Evidence from Iranian construction enterprises, *Journal of Building Engineering* 2021, 43, 103152, s. 1-15.

<sup>343</sup> J. Nowakowska-Grunt, Strategiczne aspekty polityki regionalnej w Polsce na przykładzie klastra logistycznego w województwie łódzkim. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości* 2014, 27, s. 421-430.

<sup>344</sup> J. Majchrzak-Lepczyk, *Logistyczna obsługa klientów handlu elektronicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019, s. 48.

<sup>345</sup> D. Książkiewicz, *Rozwój transportu, spedycji i logistyki w dobie cyfryzacji i globalnej gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2021, s. 16.

<sup>346</sup> A. Kuś, *Finansowanie działalności innowacyjnej małych przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2020, s. 41.

<sup>347</sup> D. Kisperska-Moroń, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w wirtualnych łańcuchach dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 9.

w tym regionie dążą do unowocześniania swojej floty, by sprostać wymaganiom swoich klientów.

Dostępność do infrastruktury logistycznej jest kolejnym czynnikiem warunkującym konkurencyjność przedsiębiorstw logistycznych<sup>348</sup>. W województwie śląskim funkcjonują obiekty infrastruktury logistycznej, takie jak powierzchnie magazynowe oraz centra logistyczne, które sprawiają, że przedsiębiorstwa logistyczne otrzymują nowe zlecenia na wykonywanie przewozów w obrębie zarówno województwa śląskiego, jak i do pozostałych regionów czy też krajów. Możliwość magazynowania produktów w centrach logistycznych regionu pozwala optymalizować koszty w przedsiębiorstwach logistycznych.

Warto jednak zauważyć, że wysoka koncentracja przedsiębiorstw w województwie śląskim oraz rosnące wymagania klientów mogą stanowić czynnik utrudniający funkcjonowanie przedsiębiorstw logistycznych<sup>349</sup>. Niemniej jednak, przedsiębiorstwa te przyczyniają się również do rozwoju gospodarczego peryferyjnych obszarów tego województwa<sup>350</sup>.

Podsumowując należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwa logistyczne województwa śląskiego odgrywają bardzo istotną rolę w rozwoju gospodarczym tego regionu. Przewiduje się, że wraz z rozwojem gospodarczym będzie zwiększać się zapotrzebowanie na usługi przedsiębiorstw logistycznych na terenie województwa.

### **5.3. Ocena decyzji strategicznych przedsiębiorstw logistycznych województwa śląskiego w perspektywie działalności przedsiębiorstw MMŚ**

Przedsiębiorstwa logistyczne, chcąc uczestniczyć w wymianie rynkowej, powinny cechować się zdolnością do podejmowania decyzji, które umożliwią im uzyskanie przewagi konkurencyjnej<sup>351</sup>. Dlatego potrzebują one strategii, które ukierunkują realizowane działania i posiadane zasoby w najbardziej efektywny sposób

---

<sup>348</sup> J. Majchrzak-Lepczyk, Logistyczna obsługa klientów handlu elektronicznego, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019, s. 48.

<sup>349</sup> J. Staszewska, P. Skorus, Marketingowe aspekty zarządzania komunikacją wizualną w sektorze MŚP, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2018, s. 9.

<sup>350</sup> A. Chmielak, A. Ejsmont, I. Zabielska, Instytucjonalne determinanty rozwoju mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im Prof. Edwarda F. Szczepanika w Suwałkach, Suwałki 2018, s. 10.

<sup>351</sup> B. de Wit, R. Meyer, Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów, PWE, Warszawa 2007, s. 243.



oraz pozwolą koordynować podejmowane decyzje<sup>352</sup>. W tym kontekście decyzje strategiczne będą dotyczyć realizacji działań określających główne cele przedsiębiorstw logistycznych i sposoby ich osiągnięcia.<sup>353</sup> Wyjaśnienie tych kwestii staje się istotne, a ocena decyzji strategicznych przedsiębiorstw logistycznych funkcjonujących w województwie śląskim powinna być ukierunkowana na umiejętność identyfikacji strategicznych czynników budowy ich konkurencyjności. Problem ten przybiera na znaczeniu w odniesieniu do mikro-, małych i średnich (MMS) przedsiębiorstw logistycznych działających na terenie województwa śląskiego, które muszą konkurować z efektem skali wykorzystywanym przez duże przedsiębiorstwa logistyczne.<sup>354</sup>

M. Ratalewska dostrzega, iż w literaturze przedmiotu istnieje trudność w trafnym zdefiniowaniu przedsiębiorstw mikro, małych, średnich i dużych<sup>355</sup>. M. Dąbkowska-Dworniak zauważa, że polska definicja mikro-, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstw jest zgodna z unijną dyrektywą<sup>356</sup> oraz z unijnymi zaleceniami prawnymi<sup>357</sup>. Podział przedsiębiorstw w Polsce został uregulowany przez akt prawny – Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej<sup>358</sup>. M. Kaźmierczak zauważa, że kryteria klasyfikacji MMS przedsiębiorstw są zróżnicowane, a głównymi wyznacznikami są wielkość zatrudnienia oraz obrotów<sup>359</sup>. Na rysunku 29 przedstawiono kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw w odniesieniu do poszczególnych wielkości.

---

<sup>352</sup> R.M. Grant, Współczesna analiza strategii, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 27.

<sup>353</sup> M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2017, s.16.

<sup>354</sup> A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, J. Rudawska, Wpływ orientacji rynkowej na wyniki finansowe: badania empiryczne w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach (MMS) działających w parkach technologicznych w Polsce, e-mentor, 2020, nr 1, s. 51-60.

<sup>355</sup> M. Ratalewska, Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach sektora kreatywnego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 59.

<sup>356</sup> M. Dąbkowska-Dworniak, Determinanty wyboru źródeł finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w województwie łódzkim, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach filia w Piotrkowie Trybunalskim, Piotrków Trybunalski 2020, s. 13.

<sup>357</sup> M. Zastempowski, Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach kryzysu gospodarczego, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 17.

<sup>358</sup> Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej .( t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 162, 2105, z 2022 r. poz. 24, 974, 1570).

<sup>359</sup> M. Kaźmierczak, Determinanty zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2017, s. 42.

**Rysunek 29. Kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw**



Źródło: R. Borowiecki, K. Źmija, B. Siuta-Tokarska, A. Thier, *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wobec wyzwań gospodarki XXI wieku*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 88.

M. Gorynia zauważa, że mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa logistyczne zachowują się inaczej niż duże przedsiębiorstwa w zakresie przyjętej strategii<sup>360</sup>. W przedsiębiorstwach MMS menedżerowie są bardziej skłonni do ryzyka<sup>361</sup>, co może stanowić szansę w rozwoju lub jego zagrożenie<sup>362</sup>. Jak zauważa M. Zastempowski, przedsiębiorstwa MMS mają duże znaczenie w budowaniu wzrostu gospodarczego oraz innowacyjności w każdej branży<sup>363</sup>. Przedsiębiorstwa te mogą szybciej reagować na zmiany związane ze zmieniającymi się wymaganiami na rynku, co wynika z mniejszej wielkości przedsiębiorstwa, która ułatwia szybsze dostosowanie do zmian na rynku<sup>364</sup>. Na rysunku 30 przedstawiono strukturę przedsiębiorstw aktywnych w Polsce ze względu na wielkość przedsiębiorstwa.

<sup>360</sup> M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021, s. 151.

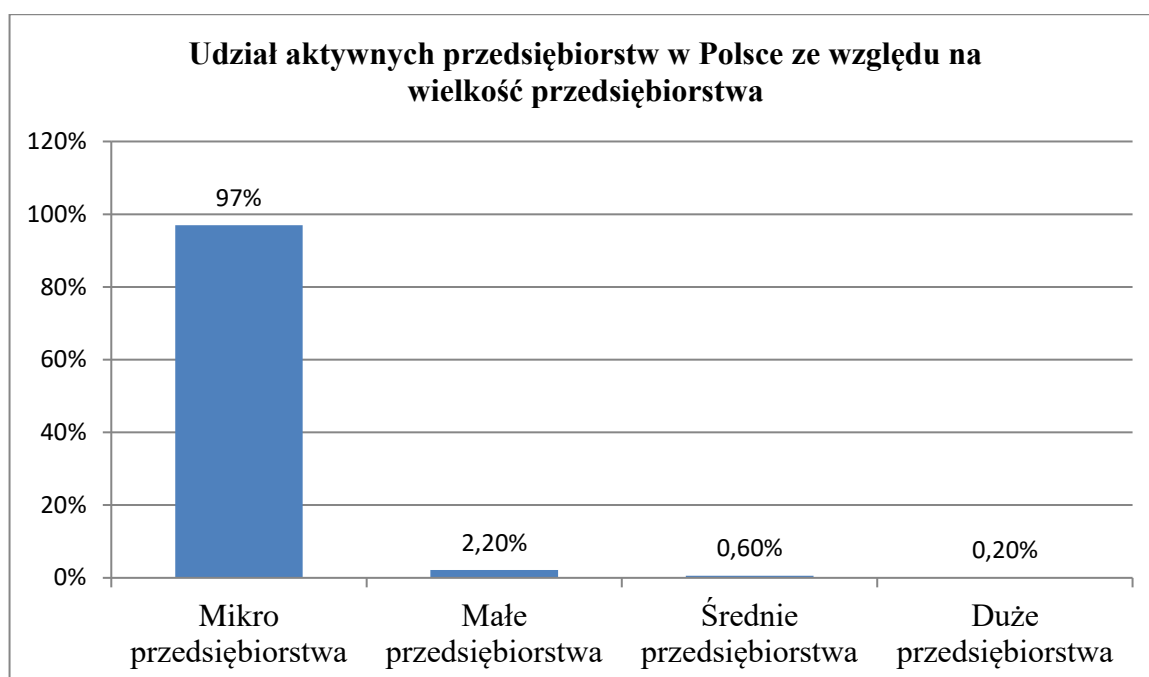
<sup>361</sup> R. Dankiewicz, *Obszary ryzyka w działalności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] M. Lemkowska, M. Wojtkowiak (red.), *Sektor ubezpieczeń w obliczu wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2022, s. 139.

<sup>362</sup> P. Maroufkhania, M.-L. Tsengb, M. Iranmaneshe, W. Khairuzzaman Wan Ismailf, H. Khalida, *Big data analytics adoption: Determinants and performances among small to medium-sized enterprises*, *International Journal of Information Management* 2020, 54, 102190, s. 4.

<sup>363</sup> M. Zastempowski, *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 33.

<sup>364</sup> D. Xiang, J. Chen, D. Tripec, N. Zhang, *Family firms, sustainable innovation and financing cost: Evidence from Chinese hi-tech small and medium-sized enterprises*, *Technological Forecasting & Social Change* 2019, 144, s. 499-511.

**Rysunek 30. Aktywność przedsiębiorstw w Polsce ze względu na ich wielkość**



Źródło: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2022, PARP Grupa PFR, Warszawa 2022, s. 13.

Przedsiębiorstwa te podzielono na mikro-, małe, średnie oraz duże w zależności od rozmiaru przedsiębiorstwa oraz liczby zatrudnionych pracowników<sup>365</sup>. A. Kuś podaje, że mikroprzedsiębiorstwo jest podmiotem gospodarczym, który zatrudnia średniorocznie do 10 osób, którego roczny obrót netto lub suma aktywów bilansu nie przekracza równowartości w polskich złotych 2 000 000 euro<sup>366</sup>. Charakterystyczną cechą mikroprzedsiębiorstw jest występowanie związku pomiędzy przedsiębiorcą a przedsiębiorstwem<sup>367</sup>. Osoba zarządzająca mikroprzedsiębiorstwem powinna dostrzegać szanse pojawiające się w otoczeniu, które przyczynią się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Wyróżniającą cechą mikroprzedsiębiorstw jest ich koncentracja na jednym dostawcy lub odbiorcy<sup>368</sup>. Z jednej strony jest to bardzo korzystne dla mikroprzedsiębiorstwa, bowiem koncentruje się ono na realizacji oczekiwań jednego konkretnego dostawcy lub

<sup>365</sup> J. Bednarz, E. Gostomski, Źródła i sposoby finansowania przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2018, s. 24.

<sup>366</sup> A. Kuś, Działalność innowacyjna małych przedsiębiorstw w Polsce, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2020, s. 27.

<sup>367</sup> S. Gudkova, Rozwój małych przedsiębiorstw, Wydawnictwo Akademii Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009, s. 13.

<sup>368</sup> S. Gudkova, Rozwój małych..., op. cit., s. 13.

odbiorcy<sup>369</sup>. Z drugiej stroną specyfiką mikroprzedsiębiorstwa jest to, że w przypadku wystąpienia problemów u dostawcy z terminowością i jakością dostaw lub u odbiorcy z terminowością regulowania należności mogą pojawić się problemy związane z kondycją finansową mikroprzedsiębiorstwa. Co więcej, mikroprzedsiębiorstwa bardzo rzadko dywersyfikują swoją działalność. Skoncentrowanie się na jednym konkretnym rodzaju działalności i często na jednym rynku stanowi pewną barierę w rozwoju. W tabeli 15 przedstawiono klasyfikację wraz z definicjami według kryteriów przynależności do poszczególnych grup przedsiębiorstw.

**Tabela 15. Kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw według uregulowań Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej**

Rodzaj przedsiębiorstwa	Definicja
Mikroprzedsiębiorstwo	Mikroprzedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo, które w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych: <ul style="list-style-type: none"> <li>– zatrudnia średniorocznie mniej niż 10 pracowników,</li> <li>– roczny obrót netto wynikający ze sprzedaży towarów, wyrobów oraz usług, a także operacji finansowych nie przekroczył równowartości w złotych 2 000 000 euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 000 000 euro.</li> </ul>
Małe przedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo to takie, które w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych: <ul style="list-style-type: none"> <li>– zatrudnia średniorocznie mniej niż 50 pracowników,</li> <li>– osiągnęło roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 000 000 euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 000 000 euro.</li> </ul>
Średnie przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo to takie, które w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych: <ul style="list-style-type: none"> <li>– zatrudnia średniorocznie mniej niż 250 pracowników,</li> <li>– osiągnęło roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów oraz usług, a także operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w</li> </ul>

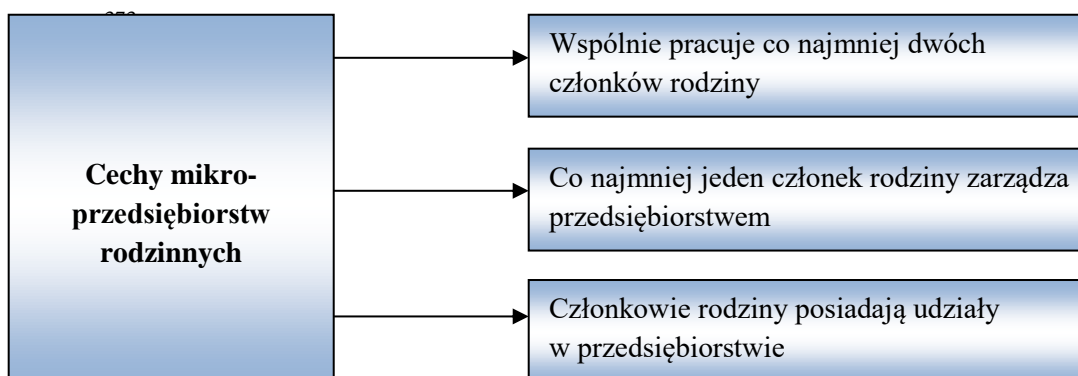
<sup>369</sup> A. Nowicki, Wstęp do systemów informacyjnych zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwa Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2005, s. 20.

	złotych 50 000 000 euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 000 000 euro.
--	--

Źródło: Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Art. 7. ust. 1 ( t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 162, 2105, z 2022 r. poz. 24, 974, 1570).

Mikroprzedsiębiorstwa to w większości rodzinne przedsiębiorstwa<sup>370</sup>. A. Karwacki stwierdza, że rodzinne mikroprzedsiębiorstwo jest podmiotem gospodarczy należący do sektora mikro, który posiada dowolną formę prawną<sup>371</sup>. Mikroprzedsiębiorstwa prowadzone przez członków rodziny są mniej zaangażowane w działalność badawczo-rozwojową w porównaniu do innych przedsiębiorstw<sup>372</sup>. Na rysunku 31 przedstawiono cechy mikroprzedsiębiorstw rodzinnych.

### Rysunek 31. Cechy mikroprzedsiębiorstw rodzinnych



Źródło: A. Karwacki, *Firmy rodzinne w Polsce i Hiszpanii*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2017, s. 9.

Małe przedsiębiorstwa to podmioty gospodarcze, których średnioroczne zatrudnienie kształtuje się od 10 do 49 osób, a roczny obrót netto lub całkowity bilans roczny nie przewyższy równowartości w polskich złotych 10 000 000 euro<sup>374</sup>. Małe przedsiębiorstwa kreują potencjał gospodarczy, a także tworzą nowe miejsca pracy oraz odgrywają znaczną rolę w podnoszeniu konkurencyjności gospodarki<sup>375</sup>. G. Michalski zauważa, że małe przedsiębiorstwa nie mają dostępu do

<sup>370</sup> D. Xiang, J. Chen, D. Tripec, N. Zhang, Family firms, sustainable innovation and financing cost: Evidence from Chinese hi-tech small and medium-sized enterprises, *Technological Forecasting & Social Change* 2019, 144, s. 499-511.

<sup>371</sup> A. Karwacki, *Firmy rodzinne w Polsce i Hiszpanii*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2017, s. 9.

<sup>372</sup> D. Xiang, J. Chen, D. Tripec, N. Zhang, Family firms, sustainable innovation ..., op. cit., s. 499-511.

<sup>373</sup> S. Gudkova, *Rozwój małych...*, op. cit., s. 13.

<sup>374</sup> A. Kuś, *Działalność innowacyjna małych przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2020, s. 31.

<sup>375</sup> M. Bąk-Sokołowska, *Źródła i sposoby budowania przewagi konkurencyjnej w branży TSL w Polsce*, [w:] *Nauka, Badania i Doniesienia Naukowe* 2018, Wyd. Idea Knowledge Future, Świebodzice 2018, s. 45.

zorganizowanego rynku kapitałowego, z którego mogłyby pozyskać kapitał własny lub obcy, a w dodatku właściciele przedsiębiorstw małych odpowiadają za zobowiązania przedsiębiorstwa<sup>376</sup>. Z kolei G. Gołębiowski podkreśla, że małe przedsiębiorstwa są najliczniejsze oraz najbardziej ekspansywnie się rozwijają<sup>377</sup>. Dodatkowo, M. Sierpińska podsumowuje, że w małych przedsiębiorstwach funkcja finansowa jest w kompetencjach najczęściej jednej osoby spośród nielicznej kadry zarządzającej<sup>378</sup>.

Średnie przedsiębiorstwa są definiowane jako podmioty gospodarcze, w którym średnioroczne zatrudnienie znajduje się w przedziale od 50 do 249 osób, a roczny obrót netto nie jest większy niż równowartość w polskich złotych 50 000 000 euro lub też suma aktywów bilansu nie przewyższa pułapu równowartości w polskich złotych 43 000 000 euro<sup>379</sup>. W średnich przedsiębiorstwach, podobnie jak małych, istnieje tradycyjny model zatrudnienia, który charakteryzuje się niskim poziomem elastyczności w stabilnym otoczeniu<sup>380</sup>. Ponadto, średnie przedsiębiorstwa często nie posiadają odpowiedniej ilości środków finansowych, aby wdrażać innowacje<sup>381</sup>. Z. Chyba dostrzega, że średnie przedsiębiorstwa są mało innowacyjne, co jest efektem ograniczonej pomocy finansowej ze strony organów administracji rządowej oraz samorządowej<sup>382</sup>.

W tym kontekście A. Nowicki stwierdza, że pozostałe przedsiębiorstwa zalicza się do dużych przedsiębiorstw, które mają rozbudowaną strukturę organizacyjną, a ich jednostki są zlokalizowane w wielu krajach<sup>383</sup>. Przedsiębiorstwa duże nie mają ograniczeń finansowych i kadrowych, z jakimi zmagają się mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa<sup>384</sup>. Dodatkowo duże przedsiębiorstwa mogą korzystać z efektu

---

<sup>376</sup> G. Michalski, *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 33.

<sup>377</sup> G. Gołębiowski (red.), *Rozwój przedsiębiorczości oraz sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 2014, Studia Bas nr 1 (37) 2014, s. 13.

<sup>378</sup> M. Sierpińska, A. Sierpińska-Sawicz, R. Węgrzyn, *Controlling finansowy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 55.

<sup>379</sup> A. Kuś, *Działalność innowacyjna...*, op. cit., s. 31.

<sup>380</sup> D. Bąk-Grabowska, A. Cierniak-Emerych, M. Florczyk, C. Zając, *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy stan obecny i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020, s. 9.

<sup>381</sup> M. Świeszczak, *Potencjał...*, op. cit., s. 26.

<sup>382</sup> Z. Chyba, *Przedsiębiorczość technologiczna w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw wysokiej technologii*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2021, s. 30.

<sup>383</sup> A. Nowicki, *Wstęp do systemów informacyjnych zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwa Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2005, s. 20.

<sup>384</sup> N. Zahoor, I. Golgeci, L. Haapanen, I. Ali, A. Arslan, *The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: Exploratory case studies from Finland*, *Industrial Marketing Management* 2022, 105, s. 502-514.

skali<sup>385</sup>, ponadto mają większe możliwości związane z dostępnością do uzyskania kredytów w porównaniu do mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw<sup>386</sup>.

Z uwagi na to, że mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa posiadają lokalny charakter<sup>387</sup>, w dalszej części pracy uwaga zostanie skupiona tylko na tych podmiotach. Logistyczne przedsiębiorstwa MMS stają się rozwijają oraz zwiększają liczbę zatrudnionych osób<sup>388</sup>. P. Waśniewski dostrzega, że ich rozwój jest efektem dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw<sup>389</sup>. Oznacza to, że rozwój MMS przedsiębiorstw jest procesem polegającym na pojawianiu się nowych elementów i relacji w otoczeniu rynkowym oraz zanikaniu starych<sup>390</sup>, co sprawia, że ten sektor rozwija się w bardzo szybkim tempie<sup>391</sup>.

W województwie śląskim można zauważyć, że istnieje popyt na usługi logistyczne świadczone przez przedsiębiorstwa MMS<sup>392</sup>. W zależności od rodzaju posiadanej licencji wykonują one usługi logistyczne w zakresie krajowego lub międzynarodowego transportu drogowego osób lub rzeczy<sup>393</sup>. Ponadto, przedsiębiorstwa MMS zlokalizowane na terenie województwa śląskiego świadczą także usługi magazynowania. Innym rodzajem przedsiębiorstw logistycznych MMS funkcjonujących w województwie śląskim są przedsiębiorstwa spedycyjne, które zajmują się sprzedażą frachtów na giełdzie. Dodatkowo warto wspomnieć, że wśród śląskich przedsiębiorstw MMS są przedsiębiorstwa świadczące

---

<sup>385</sup> M. Sierpińska, A. Sierpińska-Sawicz, R. Węgrzyn, *Controlling finansowy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 55.

<sup>386</sup> P. Kijkasiwat, N.H. Wellalage, S. Locke, *The impact of symbiotic relations on the performance of micro, small and medium enterprises in a small-town context: The perspective of risk and return*, *Research in International Business and Finance* 2021, 56, 101388, s. 1-19.

<sup>387</sup> M. Świeszczak, *Potencjał innowacyjny firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 25.

<sup>388</sup> D. Kisperska-Moroń, E. Klosa, A. Świerczek, R. Piniński, *Funkcjonowanie małych i średnich firm produkcyjnych w łańcuchu dostaw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 9.

<sup>389</sup> P. Waśniewski, *System pomiaru dokonań w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018, s. 9.

<sup>390</sup> R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, A. Thier, K. Żmija, *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wobec wyzwań gospodarki XXI wieku*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 14.

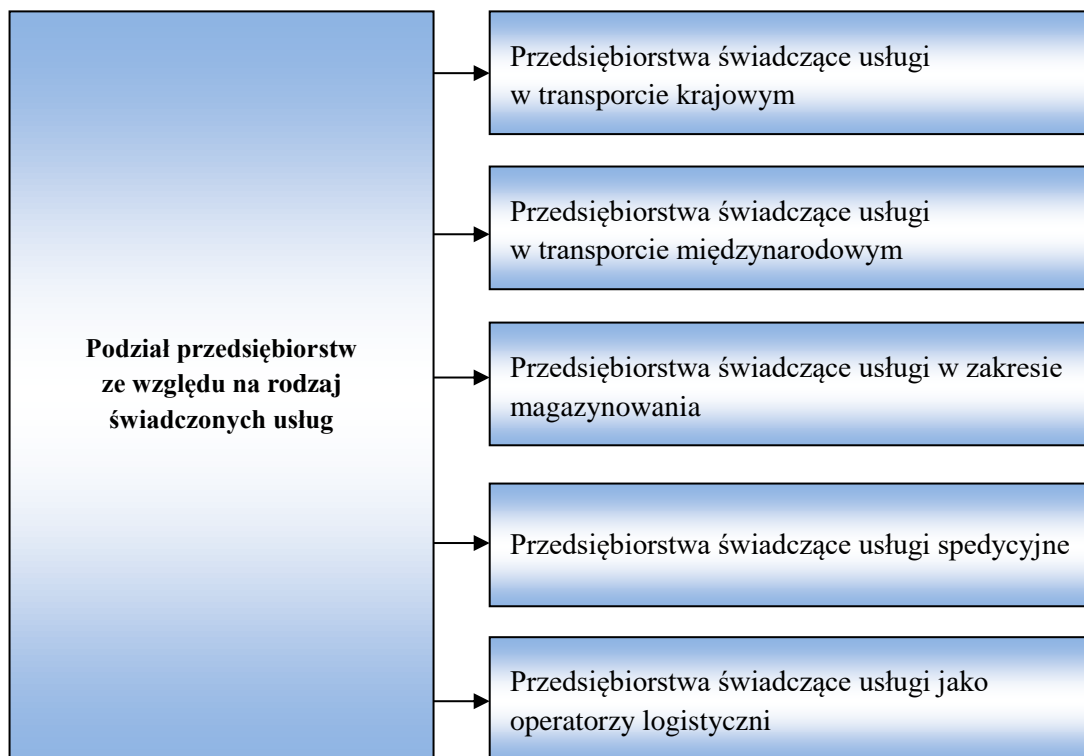
<sup>391</sup> M. Krezymon, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP*, *Współczesne Problemy Ekonomiczne* 2018, nr 2(18), s. 29.

<sup>392</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2022*, PARP Grupa PFR, Warszawa 2022, s.13.

<sup>393</sup> *Transport - wyniki działalności w 2021 roku – GUS*, Downloads/transport\_\_wyniki\_dzialalnosci\_w\_2021\_r.pdf (odczyt z dnia 05.02.2023).

usługi operatora logistycznego<sup>394</sup>. Na rysunku 32 przedstawiono podział przedsiębiorstw ze względu na rodzaj świadczonych usług.

**Rysunek 32. Podział logistycznych przedsiębiorstw MMS<sup>Ś</sup> ze względu na rodzaj świadczonych usług**



Źródło: G. Radziejowska, J. Cholewa, M. Odlanicka-Poczobutt, Znaczenie rozwoju rynku usług logistycznych dla podniesienia poziomu obsługi klienta, Katedra Organizacji Produkcji, Politechnika Śląska, Katowice 2000, s. 333.

W województwie śląskim dzięki rozwojowi MMS<sup>Ś</sup> przedsiębiorstw tworzy się nowe miejsca pracy<sup>395</sup>. R. Lisowska wskazuje, że ten sektor wpływa na przebudowę struktury gospodarczej obszarów poprzez przesunięcie zasobów oraz produktów z sektorów schyłkowych do sektorów, które się rozwijają<sup>396</sup>. W tym kontekście F. Mroczko zauważa, że przedsiębiorstwa logistyczne zaliczane do mikro, małych i średnich intensywnie się rozwijają i pomimo dużej złożoności łańcuchów dostaw posiadają w ofercie usługi logistyczne, które zwiększają rentowność, efektywność<sup>397</sup>.

<sup>394</sup> Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2022, PARP Grupa PFR, Warszawa 2022, s.13.

<sup>395</sup> R. Lisowska, J. Ropęga, Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 49.

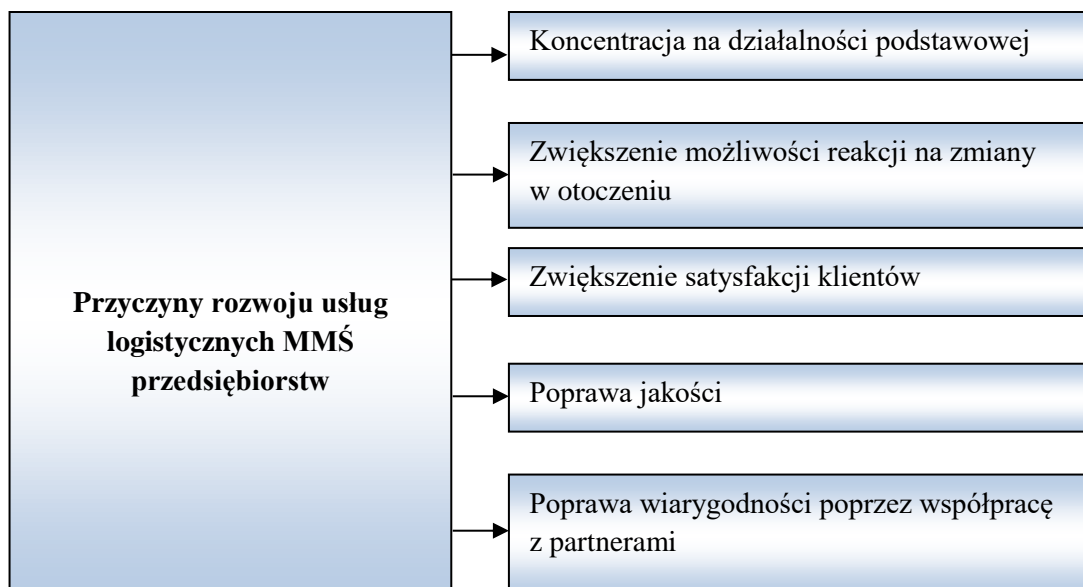
<sup>396</sup> R. Lisowska, Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 42.

<sup>397</sup> F. Mroczko, Logistyka, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2016, s. 109.



Na rysunku 33 przedstawiono przyczyny rozwoju usług logistycznych realizowanych przez MMS przedsiębiorstwa.

**Rysunek 33. Przyczyny rozwoju usług logistycznych realizowane przez przedsiębiorstwa MMS**



Źródło: F. Mroczko, Logistyka, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2016, s. 109.

Przedsiębiorstwa logistyczne MMS zdecydowanie szybciej reagują na zachodzące zmiany w otoczeniu, co jest jedną z przyczyn ich szybkiego rozwoju<sup>398</sup>. W związku z tym te przedsiębiorstwa działające na terenie województwa śląskiego mogą znacznie szybciej wdrożyć nowe rozwiązania, które umożliwią sprawne funkcjonowanie w porównaniu do dużych przedsiębiorstw<sup>399</sup>. Dodatkowo są one otwarte na wykorzystanie innowacji<sup>400</sup>. Wdrożenie innowacji pozwala przedsiębiorstwom logistycznym MMS na uzyskanie przewagi konkurencyjnej<sup>401</sup>. Szanse rynkowe są niezwykle istotne dla MMS przedsiębiorstw województwa śląskiego, gdyż przykładowo przed zimowym okresem zwiększa się zapotrzebowanie

<sup>398</sup> M. Okręglika, M. Mynarzová, R. Kana, Business process maturity in small and medium-sized enterprises. Polish Journal of Management Studies, 12(1)/2015, s. 121-131.

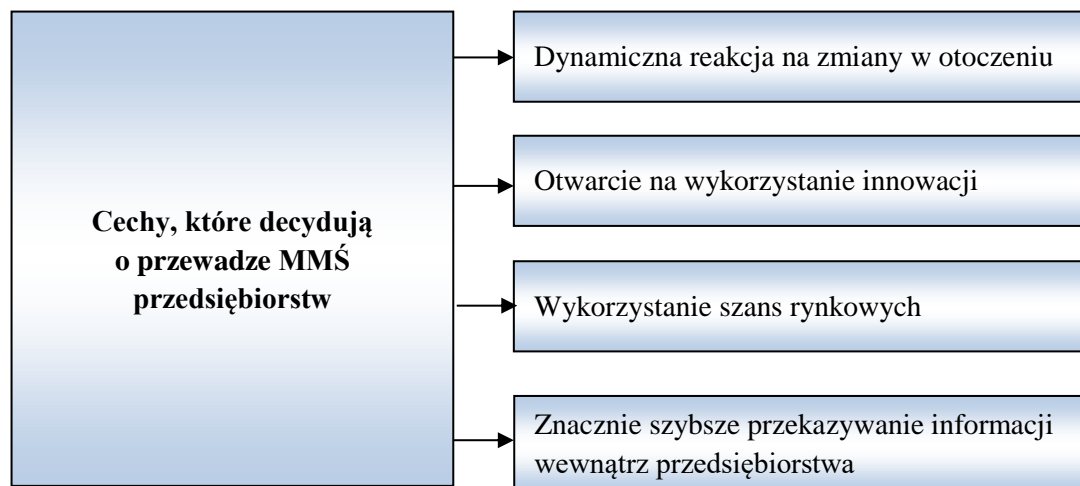
<sup>399</sup> R. Kucęba, Environmental management and green attitudes of the European SME sector, [in]: Advances in Manufacturing II: Volume 2-Production Engineering and Management. Springer International Publishing, 2019, s. 12-25.

<sup>400</sup> M. Szajt, Zróżnicowanie poziomu innowacyjności regionów Unii Europejskiej w latach 2000-2016, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2020, s. 35-36.

<sup>401</sup> J. Nowakowska-Grunt, Strategiczne aspekty polityki regionalnej w Polsce na przykładzie klastra logistycznego w województwie łódzkim. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2014, 27, s. 421-430.

na przewóz węgla z terenu województwa do klientów w innych regionach kraju <sup>402</sup>. Na rysunku 34 przedstawiono cechy, które decydują o przewadze MMS przedsiębiorstw w porównaniu do dużych przedsiębiorstw.

**Rysunek 34. Cechy decydujące o przewadze konkurencyjnej MMS przedsiębiorstw**



Źródło: T. Piecuch, Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce, [w:] M. Matejun (red.), Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s.15-29.

Przedsiębiorstwa te mogą korzystać ze stymulatorów wspierających ich działalność<sup>403</sup>. Stymulatory mogą wspierać działalność wielofazowo. W pierwszej fazie wzrostu przedsiębiorstw logistycznych MMS, którą może być strat up, niezbędne jest pozyskanie pożyczek oraz grantów, które umożliwią założenie przedsiębiorstwa. Właściciele przedsiębiorstw logistycznych w tej fazie powinni korzystać z opracowań z zakresu planowania bądź z doświadczeń innych przedsiębiorstw. Dodatkowo niezbędne jest uczestnictwo w szkoleniach z zakresu przedsiębiorczości, a także korzystanie z doradztwa B+R. Przedsiębiorstwa logistyczne MMS zakładane przez młodych przedsiębiorców mogą skorzystać z inkubatorów przedsiębiorczości, dzięki którym mogą znacznie łatwiej prowadzić działalność<sup>404</sup>. Na rysunku 35 przedstawiono

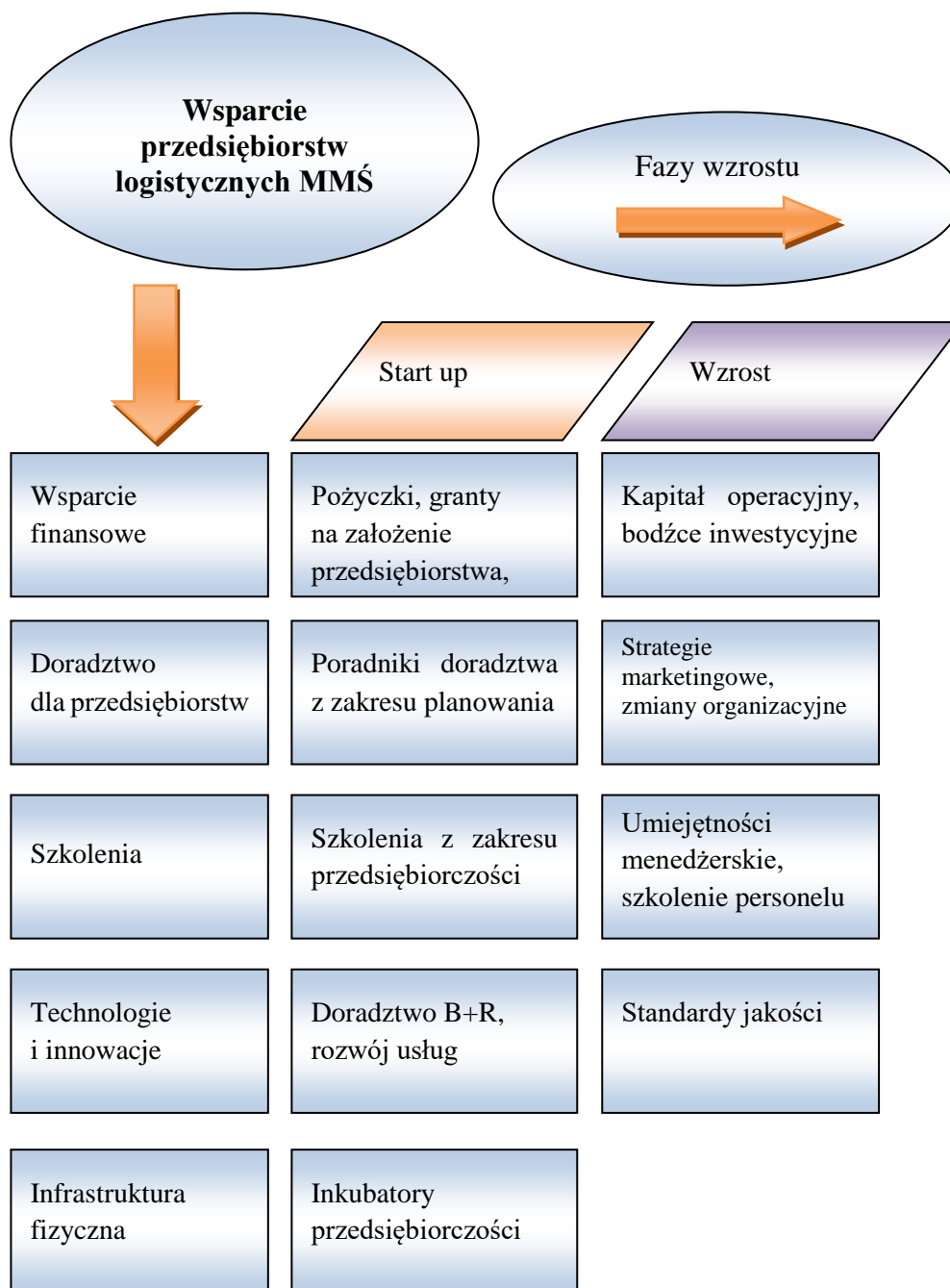
<sup>402</sup> A. Lemańska-Majdzik, Innowacyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw z sektora MSP. Przegląd Organizacji 2016, 9, s. 39-43.

<sup>403</sup> Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs. Synthesis Report, European Commission, July 1999, p.10; K. Wach, Otoczenie biznesu a fazy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2008, nr 769, s. 45.

<sup>404</sup> R. Kucęba, R. Ulewicz, Europejski sektor MSP w wymiarach działalności proekologicznej. red. nauk.: J. Lichtarski, Wrocław 2016, s. 83.

stymulatory wspierające działalność MMS przedsiębiorstw w różnych fazach cyklu życia.

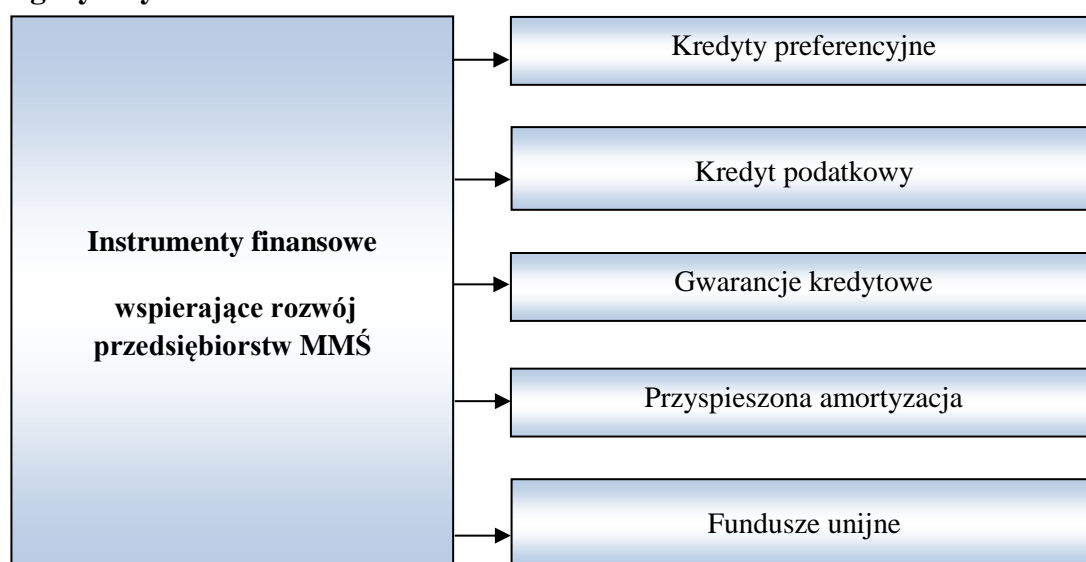
**Rysunek 35. Stymulatory rozwoju MMS przedsiębiorstw w różnych fazach cyklu życia**



Źródło: Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs. Synthesis Report, European Commission, July 1999, s. 10; K. Wach, Otoczenie biznesu a fazy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2008, nr 769, s. 45.

Stymulatory rozwoju przedsiębiorstw w fazie wzrostu wymagają wprowadzenia bodźców, które będą prowadzić do inwestowania<sup>405</sup>. Ponadto przedsiębiorstwa logistyczne MMS w fazie wzrostu powinny wprowadzić działania marketingowe, które pozwolą zwiększyć zyski<sup>406</sup>. Bardzo istotne są również wszelkie szkolenia, które pozwolą kadry kierowniczej zwiększać kompetencje<sup>407</sup>. Dodatkowo zastosowanie standardów jakości w działalności przedsiębiorstw logistycznych mikro, małych i średnich staje się niezbędnym elementem zarządzania, które gwarantuje klientowi satysfakcję z korzystania z usług logistycznych<sup>408</sup>. Warto zaznaczyć, że do rozwoju tych przedsiębiorstw przyczyniają się instrumenty finansowe oraz niefinansowe<sup>409</sup>. Na rysunku 36 przedstawiono instrumenty finansowe.

**Rysunek 36. Instrumenty finansowe wspierające rozwój przedsiębiorstw logistycznych MMS**



Źródło: J. Glumińska-Pawlic, Działalność gospodarcza w sektorze MŚP, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2020, s. 22.

Ważnym instrumentem wspierającym rozwój omawianego rodzaju przedsiębiorstw są kredyty preferencyjne, których oprocentowanie powinno być

<sup>405</sup> Ch. Malesios, D. De, A. Moursellas, P. Kumar Dey, K. Evangelinos, Sustainability performance analysis of small and medium sized enterprises: Criteria, methods and framework, *Socio-Economic Planning Sciences* 2021, 75, 100993, s. 1-19.

<sup>406</sup> P. Kumar Dey, Ch. Malesios, S. Chowdhury, K. Saha, P. Budhwar, D. De, Adoption of circular economy practices in small and medium-sized enterprises: Evidence from Europe, *International Journal Production Economics* 2022, 248, 108496, s. 1-19.

<sup>407</sup> D. Wolak, *Aspekty ekonomiczne zarządzania firmą odzieżową*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 25.

<sup>408</sup> K. Wach, *Otoczenie biznesu a fazy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 2008, nr 769, s. 45.

<sup>409</sup> S-Ho Wu, F.-Jyh Lin, Ch. Perng, The affecting factors of small and medium enterprise performance, *Journal of Business Research* 2022, 143, s. 94-104.

obliczane według niższej stopy procentowej lub jest związane z przedstawieniem zabezpieczenia niższego niż najczęściej wymagane<sup>410</sup>. Innym instrumentem wspierającym rozwój jest kredyt podatkowy, polegający na udzieleniu kredytu na spłatę zobowiązań podatkowych<sup>411</sup>. Przedsiębiorstwa logistyczne MMS w początkowej fazie rozwoju mogą mieć problem z uzyskaniem kredytów ze względu na brak możliwości zabezpieczenia zaciąganego kredytu<sup>412</sup>. Wynika to głównie z niewielkiego majątku posiadanego przez rozpoczynające działalność przedsiębiorstwa<sup>413</sup>. Dlatego administracja państwowa lub inne instytucje udzielają gwarancji kredytowych, które stanowią poręczenia<sup>414</sup>. Dodatkowo do rozwoju przedsiębiorstw logistycznych MMS przyczynia się przyspieszona amortyzacja, która umożliwia dokonywanie zwiększonych odpisów amortyzacyjnych będących efektem zakupu środków trwałych<sup>415</sup>. Przyspieszona amortyzacja może zostać wykorzystana do zakupu nowoczesnych systemów informatycznych, które stanowią istotny czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw<sup>416</sup>. Nowoczesne systemy GPS pozwalają dokładnie lokalizować pojazd w czasie rzeczywistym, co ułatwia procesy zarządzania taborom pojazdów i pozwala ograniczyć koszty przedsiębiorstw logistycznych MMS<sup>417</sup>. Ostatnim bardzo istotnym instrumentem finansowym wspierającym rozwój przedsiębiorstw tego sektora są fundusze unijne<sup>418</sup>, dzięki którym przedsiębiorstwa województwa śląskiego mogą rozszerzać zakres świadczonych usług<sup>419</sup>. Na rysunku 37 przedstawiono instrumenty niefinansowe wsparcia przedsiębiorstw logistycznych.

---

<sup>410</sup> J. Glumińska-Pawlic, *Działalność gospodarcza w sektorze MŚP*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2020, s. 22.

<sup>411</sup> M. Stępień, *Elementy prawa podatkowego w aspekcie systemu rachunkowości przedsiębiorstwa*, WZ PCz, Częstochowa 2012, s. 128-137.

<sup>412</sup> T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2001, s. 15-20.

<sup>413</sup> M. Świeszczyk, *Potencjał innowacyjny firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 25.

<sup>414</sup> K. Wach, *Otoczenie biznesu a fazy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2008, nr 769, s. 45.

<sup>415</sup> M. Stępień, *Elementy zarządzania kosztami w polityce podatkowej przedsiębiorstwa*, WZ PCz, Częstochowa 2014, s. 210-217.

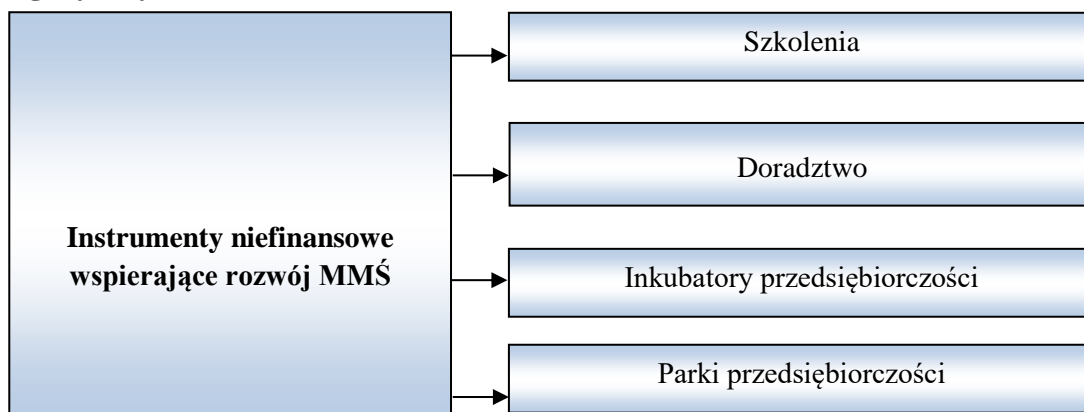
<sup>416</sup> J. Jaworski, *Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk 2011, s. 161.

<sup>417</sup> J. Nesterak, M. Jabłoński, M.J. Kowalski, *Controlling procesów w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020, s. 11.

<sup>418</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2022*, PARP Grupa PFR, Warszawa 2022, s. 13.

<sup>419</sup> J. Glumińska-Pawlic, *Działalność gospodarcza w sektorze MŚP*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2020, s. 22.

**Rysunek 37. Instrumenty niefinansowe wspierające rozwój przedsiębiorstw logistycznych MMS**



Źródło: J. Glumińska-Pawlic, *Działalność gospodarcza w sektorze MŚP*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2020, s. 23.

Poza instrumentami finansowymi, które wspierają rozwój przedsiębiorstw logistycznych MMS w województwie śląskim, należy wspomnieć o instrumentach niefinansowych. Bardzo istotnym instrumentem niefinansowym są szkolenia. Wynika to głównie ze stale zmieniających się przepisów zarówno krajowych, jak i unijnych dotyczących wykonywania transportu krajowego oraz międzynarodowego<sup>420</sup>. Dlatego też zarówno kadra menedżerska, jak i pozostali pracownicy powinni brać udział w szkoleniach poszerzających i uaktualniających ich wiedzę<sup>421</sup>. Kolejnym bardzo ważnym instrumentem niefinansowym jest doradztwo<sup>422</sup>, które polega na usługach związanych z doradztwem w zakresie prowadzenia działalności przedsiębiorstw<sup>423</sup>. Przedsiębiorstwa będące w początkowej fazie rozwoju mogą korzystać również z inkubatorów przedsiębiorczości, dzięki którym rozwój ten znacznie ułatwiony<sup>424</sup>. Parki przedsiębiorczości to specjalne tereny, na których znajdują się budynki, wyposażone w podstawowe elementy infrastruktury niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa logistyczne MMS z województwa śląskiego<sup>425</sup>.

<sup>420</sup> B. Piasecki, *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, [w:] B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa- Łódź 1999, s. 56.

<sup>421</sup> K. Wach, *Otoczenie biznesu a fazy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 2008, nr 769, s. 45.

<sup>422</sup> B. Onak-Szczepanik, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu na przykładzie województwa podkarpackiego*, [w:] M.G. Woźniak (red.), *Spójność ekonomiczna a modernizacja regionów transgranicznych*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008, s. 364.

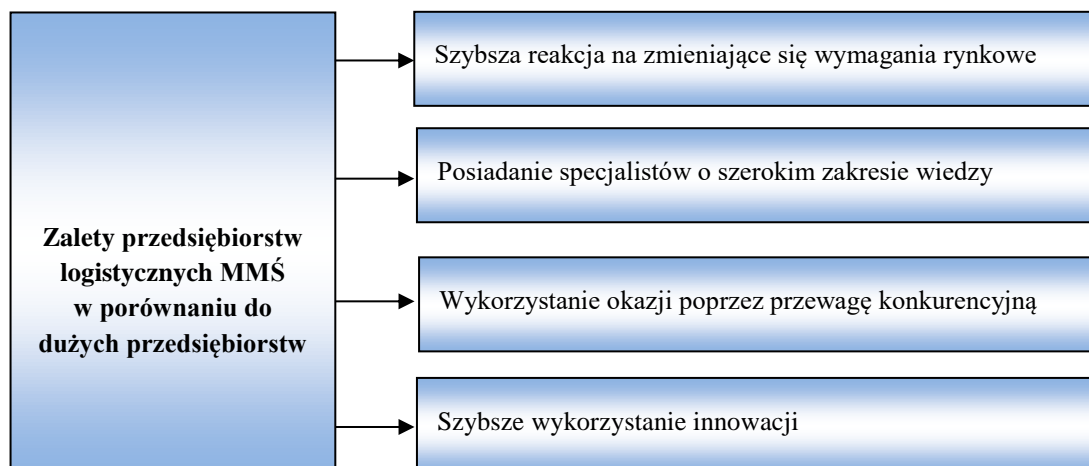
<sup>423</sup> J. Jaworski, *Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej*, *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, Gdańsk 2011, s. 161.

<sup>424</sup> J. Nesterak, M. Jabłoński, M.J. Kowalski, *Controlling procesów w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020, s. 11.

<sup>425</sup> J. Glumińska-Pawlic, *Działalność gospodarcza w sektorze MŚP*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2020, s. 23.

K. Poznańska zauważa, że przedsiębiorstwa ze wszystkich sektorów są wrażliwe na wszelkie zmiany, zachodzące zarówno w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym<sup>426</sup>. Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw logistycznych MMS z województwa śląskiego sprawiają, że można wskazać ich zalety oraz wady. Na rysunku 38 przedstawiono zalety tych przedsiębiorstw.

**Rysunek 38. Zalety działalności przedsiębiorstw logistycznych MMS**



Źródło: M. Strużycki (red.), Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskiej. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 20-21.

Przedsiębiorstwa logistyczne mikro, małe i średnie z województwa śląskiego mają mniej rozbudowaną strukturę organizacyjną w porównaniu do dużych przedsiębiorstw<sup>427</sup>, co sprawia, że szybciej niż duże podmioty reagują na zmieniające się wymagania rynkowe<sup>428</sup>. Nierozbudowana struktura organizacyjna tych przedsiębiorstw logistycznych jest wynikiem specjalizacji w zakresie prowadzonej działalności, w efekcie czego podmioty te posiadają specjalistów o szerokim zakresie wiedzy<sup>429</sup>. Przedsiębiorstwa logistyczne MMS z województwa śląskiego wykorzystują okazje poprzez przewagę konkurencyjną, głównie w zakresie kosztów

<sup>426</sup> K. Poznańska, Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 11.

<sup>427</sup> Z. Tóth, M.E. Nieroda, B. Koles, Becoming a more attractive supplier by managing references – The case of small and medium-sized enterprises in a digitally enhanced business environment, *Industrial Marketing Management* 2020, 84, s. 312-327.

<sup>428</sup> M. Strużycki (red.), Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskiej, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 20-21.

<sup>429</sup> A. Bilkiewicz-Stach, Innowacje - czy małe i średnie przedsiębiorstwa są w stanie dorównać dużym? *Prace Naukowe AE* 2001, nr 885, s. 81.

i specjalizacji<sup>430</sup>. Szansą dla tych przedsiębiorstw są także innowacje<sup>431</sup>. Warto podkreślić, iż wdrażanie innowacji korzystnie wpływa na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw<sup>432</sup>. Co więcej, te przedsiębiorstwa często stają się generatorami innowacyjności<sup>433</sup>, dzięki dostępowi do badań naukowych prowadzonych przez śląskie jednostki naukowo-badawcze<sup>434</sup>.

Działalność tego typu przedsiębiorstw obarczona jest także wadami<sup>435</sup>. Mają one na przykład ograniczony dostęp do środków finansowych. Pomoc finansowa od strony administracji państwowej i samorządowej również wymaga spełnienia szeregu warunków, które są skomplikowane dla tych podmiotów ze względu na niewystarczające zasoby ludzkie i finansowe<sup>436</sup>. Wadą jest też brak wiedzy w zakresie pozyskiwania tych zasobów<sup>437</sup>.

Podsumowując, należy zauważyć, że na prowadzenie działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa logistyczne MMS w województwie śląskim wpływa sytuacja gospodarcza zarówno w kraju, jak i na świecie. Przedsiębiorstwa te funkcjonują w warunkach silnej konkurencji, dlatego pojawienie się ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego pogarsza ich sytuację ekonomiczną. Ponadto ciągle zmieniające się regulacje prawne mają wpływ na wzrost kosztów ich działalności. Dodatkowo wysoka konkurencja na rynku usług logistycznych powoduje konieczność prowadzenia ścisłej kontroli kosztów. Wynika to głównie z kosztownych inwestycji we flotę pojazdów, gdyż przedsiębiorstwa logistyczne powinny stale unowocześniać posiadaną flotę pojazdów. Należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwa te

---

<sup>430</sup> A. Sahaym, A.A. Datta, S. Brooks, Crowdfunding success through social media: Going beyond entrepreneurial orientation in the context of small and medium-sized enterprises, *Journal of Business Research* 2021, 125, s. 483-494.

<sup>431</sup> Y.L. Yoon, Y. Yoon, H. Nam, J. Choi, Buyer-supplier matching in online B2B marketplace: An empirical study of small- and medium-sized enterprises (SMEs), *Industrial Marketing Management* 2021, 93, s. 90-100.

<sup>432</sup> T. Nguyen, M-L. Verreyne, J. Steen, R. Torres de Oliveira, Government support versus international knowledge: Investigating innovations from emerging-market small and medium enterprises, *Journal of Business Research* 2023, 154, 113305, s. 1-13.

<sup>433</sup> S. Markovic, N. Koporcic, M. Arslanagic-Kalajdzic, S. Kadic-Maglajlic, M. Bagherzadeh, N. Islam, Business-to-business open innovation: COVID-19 lessons for small and medium-sized enterprises from emerging markets, *Technological Forecasting & Social Change* 2021, 170, 120883, s. 2-5.

<sup>434</sup> R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, A. Thier, K. Żmija, *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wobec wyzwań gospodarki XXI wieku*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 97.

<sup>435</sup> Z. Chyba, Przedsiębiorczość technologiczna w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw wysokich technologii, *Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej*, Warszawa 2021, s. 30.

<sup>436</sup> S. Karim, F. Naz, M. Abubakr Naeem, Samuel A. Vigne, Is FinTech providing effective solutions to Small and Medium Enterprises (SMEs) in ASEAN countries? *Economic Analysis and Policy* 2022, 75, s. 335-344, S.238

<sup>437</sup> Z. Zhang, H. Zhu, Z. Zhou, K. Zou, How does innovation matter for sustainable performance? Evidence from small and medium-sized enterprises, *Journal of Business Research* 2022, 153, s. 251-265.



mogą skorzystać z zewnętrznych źródeł finansowania działalności, takich jak leasing czy kredyt. Jednakże wzrost kosztów, zarówno kredytów, jak i leasingów, powoduje dalszy wzrost ogólnej wartości ponoszonych kosztów. Na poziom kosztów prowadzonej działalności wpływa także niekorzystna sytuacja na rynku paliw oraz wzrost opłat drogowych. Stąd istotne powinno być dla tych przedsiębiorstw, aby wynegocjować możliwie jak najwyższej wartości za realizację frachtów. Dodatkowo mogą one poszukiwać nowych klientów oraz dostawców w celu poprawy swojej sytuacji ekonomicznej. Co więcej, zatrudnianie kierowców z Europy Wschodniej może znacząco zmniejszyć koszty działalności. Dlatego te przedsiębiorstwa powinny nie tylko starannie planować popyt, ale również kontrolować podaż.

## **6. Analiza i ocena strategicznych czynników budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych w województwie śląskim**

### **6.1. Metodyka postępowania badawczego i charakterystyka próby badawczej**

W celu zbadania i dokonania oceny strategicznych czynników przewagi konkurencyjnej mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych przeprowadzono badania empiryczne na podstawie danych uzyskanych ze 100 przedsiębiorstw logistycznych działających na terenie województwa śląskiego. Wybór województwa śląskiego podyktowany był faktem, że obecnie skupia się ono na bardziej intensywnym poszukiwaniu szans biznesowych<sup>438</sup>, ponieważ nie jest to region atrakcyjny turystycznie<sup>439</sup>. Co więcej, województwo śląskie charakteryzuje się największą gęstością zaludnienia, wysokim wskaźnikiem urbanizacji, dużą liczbą konsumentów oraz dogodnymi połączeniami komunikacyjnymi, a także wysoką liczbą zakładanych mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw z sektora logistycznego<sup>440</sup>.

Populację badanych przedsiębiorstw stanowiło 100 przedsiębiorstw mikro, małych i średnich. Rozpatrując strukturę próby, należy zauważyć, iż przedsiębiorstwa mikro stanowiły 68% badanych podmiotów. W badaniu wzięły udział również przedsiębiorstwa małe, które stanowiły 18%, oraz średnie – 14%. Zdecydowaną większość badanych podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa o zasięgu europejskim (53%). Zdaniem kierownictwa najwyższego szczebla (71%) zyskowność badanych przedsiębiorstw jest determinowana koncentracją na przewadze kosztowej (43%), zróżnicowaniu (33%) lub na niszy rynkowej (24%) w jednym wąskim segmencie rynku, co pozwala na wysoką specjalizację. W metryczce kwestionariusza ankietowego uwzględniono następujące kryteria klasyfikacji badanych przedsiębiorstw: wielkość przedsiębiorstwa, profil działalności przedsiębiorstwa, główne produkty przedsiębiorstwa, procentowy udział kapitału zagranicznego, rodzaj formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa, stanowisko respondenta, wiek, staż pracy,

---

<sup>438</sup> W. Dyduch, Innowacyjność strategiczna przedsiębiorstw XXI w, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 222-2015, s. 28.

<sup>439</sup> J. Brzóska, Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007 s. 27.

<sup>440</sup> Potencjały i wyzwania rozwojowe województwa śląskiego w kontekście sprawiedliwej transformacji. Zróżnicowanie obszaru podregionów górniczych. Katowice 2022.

[https://transformacja.slaskie.pl/images/Dokumenty/1646921120\\_z\\_a\\_C5\\_82.-2-potencja-c5-82y-i-wyzwania-rozwojowe.pdf](https://transformacja.slaskie.pl/images/Dokumenty/1646921120_z_a_C5_82.-2-potencja-c5-82y-i-wyzwania-rozwojowe.pdf) (odczyt z dnia 05.02.2023).

specjalizacja przedsiębiorstwa, okres działalności na rynku, cykl regulowania należności, wielkość przychodów, zasięg prowadzonej działalności, zyskowność przedsiębiorstwa, współpraca. Strukturę próby badawczej prezentuje tabela 16.

**Tabela 16. Struktura próby badawczej**

Cechy przedsiębiorstw	Opis kategorii	% respondentów
Wielkość przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwo mikro (średniorocznie zatrudnia do 10 pracowników)	68,0%
	Przedsiębiorstwo małe (średniorocznie zatrudnia od 10 do 49 pracowników)	18,0%
	Przedsiębiorstwo średnie (średniorocznie zatrudnia od 50 do 250 pracowników)	14,0%
Stanowisko zajmowane w firmie przez respondenta	Stanowisko kierownicze najwyższego kierownictwa (szczebel strategiczny)	71,0%
	Stanowisko kierownicze średniego szczebla	7,0%
	Stanowisko kierownicze na szczeblu operacyjnym	5,0%
	Pracownik	17,0%
Zasięg terytorialny prowadzonej działalności	Przedsiębiorstwo o zasięgu globalnym	10,0%
	Przedsiębiorstwo o zasięgu europejskim	53,0%
	Przedsiębiorstwo o zasięgu krajowym	31,0%
	Przedsiębiorstwo o zasięgu lokalnym	6,0%
Zyskowność w przedsiębiorstwie jest wynikiem:	Niszy rynkowej (koncentrujemy się na jednym wąskim segmencie rynku, co pozwala na wysoką specjalizację).	24,0%
	Przewagi kosztowej (niższa cena za produkty przy zachowaniu ich jakości).	43,0%
	Zróżnicowania (wyjątkowe zalety produktu odróżniają je od konkurencji).	33,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badania bezpośrednie miały charakter ilościowy. Dobór próby badawczej był celowy. Badanie zrealizowano w 2022 roku techniką wspomaganych komputerowo wywiadów telefonicznych (CATI Computer Assisted Telephone Interview)<sup>441</sup>. Zaletami stosowania metody CATI do realizacji celu opracowania są między innymi: krótki okres wykonania dużej liczby badań, wyniki wysokiej jakości, systematyczność etapów zachodzących podczas badania, zintegrowany przebieg gromadzenia danych<sup>442</sup>. Zastosowana metoda badawcza posiada też ograniczenia, związane z trudnościami w przypadku realizacji badań składających się z dużej liczby pytań otwartych<sup>443</sup> czy też

<sup>441</sup> Hair J.F. et al., *Multivariate Data Analysis*. 7th Ed., Pearson Education, Upper Saddle 2014, 129, s. 282-288.

<sup>442</sup> Oláh, J. et al., *Analysis and comparison of economic and financial risk sources in SMEs of the Visegrad group and Serbia*. 515 *Sustain.* 2019, 11.7. 1853.

<sup>443</sup> C. Vogel, M. Koutsombogera, R. Costello, *Analyzing Likert scale inter-annotator disagreement*, *Neur. Approach. Dynam. Sig.* 513 *Exchang*, Springer, Singapore 2020, s. 383-393.

poruszania tematów skomplikowanych dla respondenta. Kwestionariusz ankietowy składał się z 22 pytań, które były pogrupowane w sześć bloków tematycznych:

- czynniki decydujące o usytuowaniu przedsiębiorstwa na rynku,
- przedsiębiorczość strategiczna,
- strategia a poziom wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa,
- innowacyjność strategiczna,
- predyspozycje przedsiębiorstwa do konkurowania na rynku,
- czynniki zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa.

Kwestionariusze ankiety zostały poddane weryfikacji w obecności ankietera. W pytaniach zastosowano pięciostopniową skalę ocen. Respondentów poproszono o udzielenie odpowiedzi, która w możliwie najlepszy sposób charakteryzuje stopień, w jakim zgadzają się lub nie zgadzają się z każdym stwierdzeniem poprzez wybór jednej z pięciu wartości w skali Likerta, czyli od 1 do 5. Odpowiedź 1 oznaczała „całkowicie się nie zgadzam”, 2 „nie zgadzam”, 3 oznaczała „nie wiem”, 4 znaczyło „zgadzam się”, 5 „całkowicie się zgadzam”. Dodatkowo każdego respondenta poinformowano, że odpowiedzi nie są oceniane w kategoriach prawidłowa lub nieprawidłowa.

Celem podjętych badań dotyczących funkcjonowania analizowanych przedsiębiorstw logistycznych była:

- identyfikacja strategicznych czynników budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych,
- diagnoza zależności między strategicznymi czynnikami budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych,
- ocena strategicznych uwarunkowań budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw i ocena ich zmienności w czasie,
- weryfikacja opracowanego modelu doboru strategicznych czynników budowy konkurencyjności mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych.

Procedurę badawczą podzielono na trzy zasadnicze części. W pierwszej części procedury badawczej w celu zbadania zmian w czasie strategicznych czynników budowy konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych przeprowadzono analizę trendu. Analiza trendu umożliwia przewidywanie kierunku zmian badanych parametrów. Graficzną prezentacją danych są wykresy<sup>444</sup>. W drugiej części procedury

---

<sup>444</sup> B. Suchecki (red.), *Ekonometria przestrzenna. Metody i modele analizy danych przestrzennych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 21-36.

w celu przeanalizowania zależności między strategicznymi czynnikami budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych zastosowano korelację liniową. Do tego celu wykorzystano współczynnik korelacji Pearsona. Współczynnik ten przyjmuje wartości w przedziale  $< -1, 1 >$ . Znak współczynnika korelacji Pearsona określa kierunek zależności rozpatrywanej między badanymi zmiennymi. Silny liniowy związek między badanymi zmiennymi występuje wtedy, gdy wartość współczynnika oscyluje wokół 1 bądź  $-1$ . Słaby związek występuje, gdy wartość współczynnika zbliża się do 0. Przedziały w przeprowadzonej analizie siły i kierunku zależności liniowej zaprezentowano w tabeli 17.

**Tabela 17. Wartości współczynnika korelacji Pearsona**

od 0 do 0,3	słaby związek
od 0,4 do 0,6	związek umiarkowany
od 0,7 do 0,9	związek silny
od 0,7 do 1,0	związek bardzo silny

Źródło: J. Suchecka (red.), Metody statystyczne, zarys teorii i zadania, Wydawnictwo WZ PCz, Częstochowa 2003, s. 54-62.

W trzeciej części procedury badawczej w celu oceny strategicznych uwarunkowań budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw przeprowadzono analizę czynnikową. Analiza czynnikowa umożliwi opisanie zależności między zaobserwowanymi, skorelowanymi zmiennymi, która pozwala na sprowadzenie dużej liczby badanych zmiennych do znacznie mniejszej liczby wzajemnie niezależnych głównych składowych lub czynników. Celem analizy czynnikowej jest wyodrębnienie wszystkich czynników, które mogą rzeczywiście tkwić w korelacjach danego układu zmiennych, jednocześnie zachowując jak najwięcej informacji zawartych w zmiennych pierwotnych<sup>445</sup>, a następnie redukcja tych czynników<sup>446</sup>.

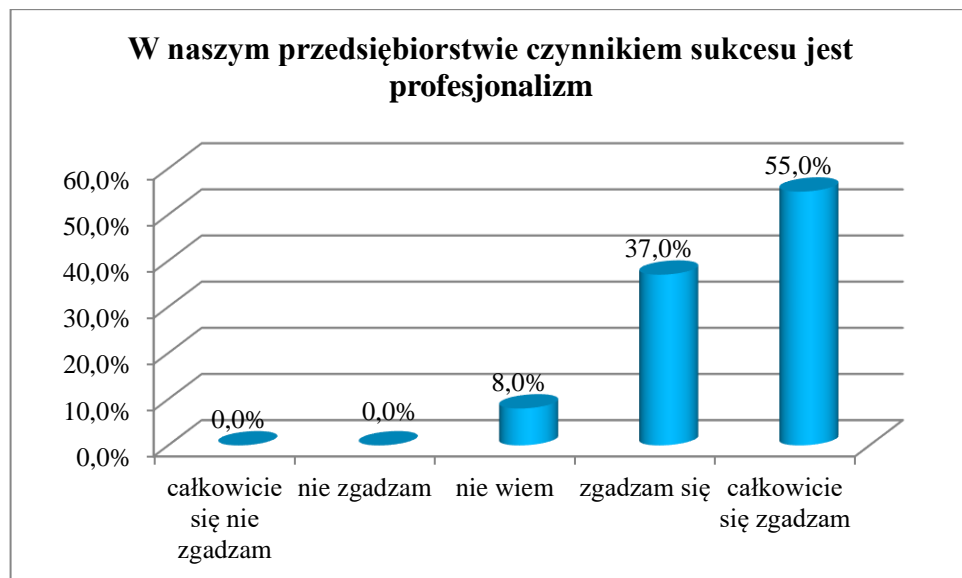
<sup>445</sup> E. Frątczak, Wielowymiarowa analiza statystyczna. Teoria – przykłady zastosowań z systemem SAS. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.

<sup>446</sup> H. Akoglu, User's guide to correlation coefficients. Turkish Journal of Emergency Medicine 2018, 18(3), s. 91-93.

## 6.2. Identyfikacja strategicznych czynników budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych

Procedurę badawczą w zakresie identyfikacji strategicznych czynników budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych podzielono na sześć etapów. W pierwszym etapie procedury badawczej zidentyfikowano i oceniono czynniki decydujące o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Wśród tych czynników wyróżniono: profesjonalizm, elastyczne zachowania, optymizm oraz dywersyfikację działalności. Na rysunku 39 przedstawiono pierwszy z wyróżnionych czynników decydujących o pozycji rynkowej badanych przedsiębiorstw logistycznych, czyli profesjonalizm.

**Rysunek 39. Profesjonalizm jako czynnik decydujący o pozycji rynkowej**

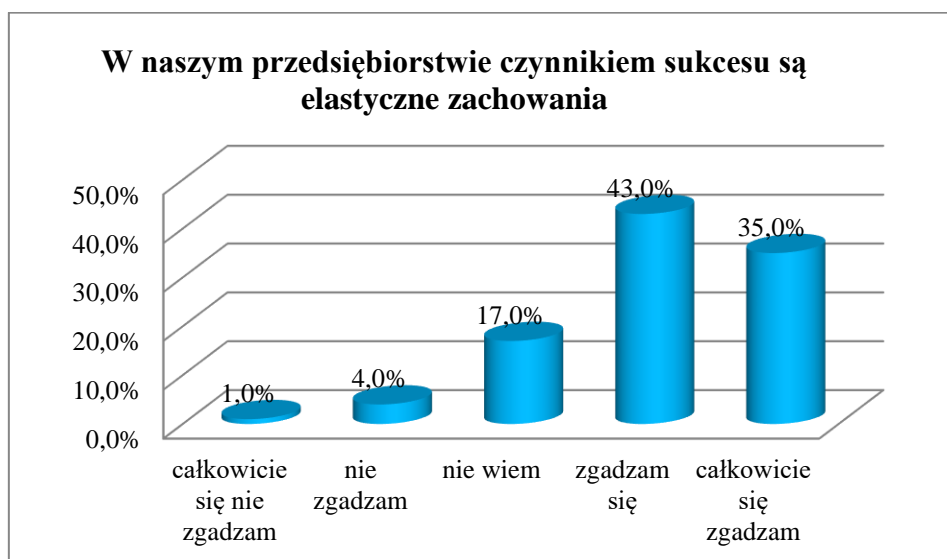


Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku 39, według 55% respondentów z mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych profesjonalizm odgrywa decydującą rolę jako czynnik budowania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa i całkowicie się z tym zgodzili, natomiast 37% respondentów wyraziło opinię „zgadzam się”. Zaledwie 8% respondentów stwierdziło „nie wiem”, co może świadczyć o tym, że ta grupa respondentów nie analizuje czynników decydujących o sukcesie prowadzonej działalności lub uważa, że nie jest profesjonalistą. Podsumowując, 92% ankietowanych osób wyraziło opinię, iż całkowicie się zgadza oraz zgadza się, że profesjonalizm jest

wartością wpływającą na budowanie pozycji rynkowej. Na rysunku 40 przedstawiono ocenę kolejnego czynnika, jakim jest elastyczne zachowania.

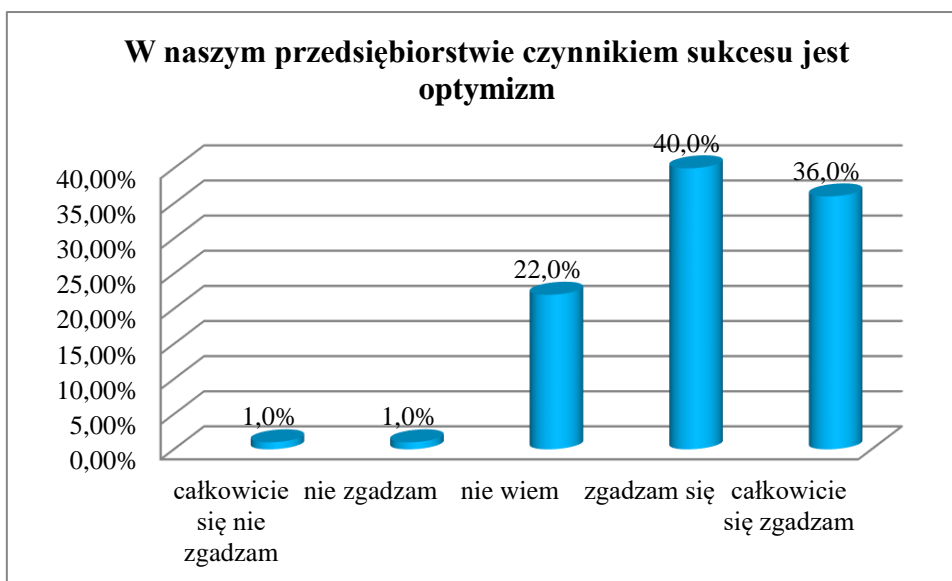
**Rysunek 40. Elastyczne zachowania jako czynnik decydujący o pozycji rynkowej**



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyników z rysunku 40 można stwierdzić, że łącznie 78% ankietowanych wyraziło opinię, iż elastyczne zachowania stanowią czynnik decydujący o pozycji rynkowej przedsiębiorstw. W tej grupie ankietowanych aż 43% wyraziło opinię, że całkowicie zgadza się, a 35% całkowicie się zgadza, że elastyczne zachowania są czynnikiem budowania pozycji rynkowej dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych. Na rysunku 41 przedstawiono ocenę optymizmu jako czynnika budowania pozycji rynkowej.

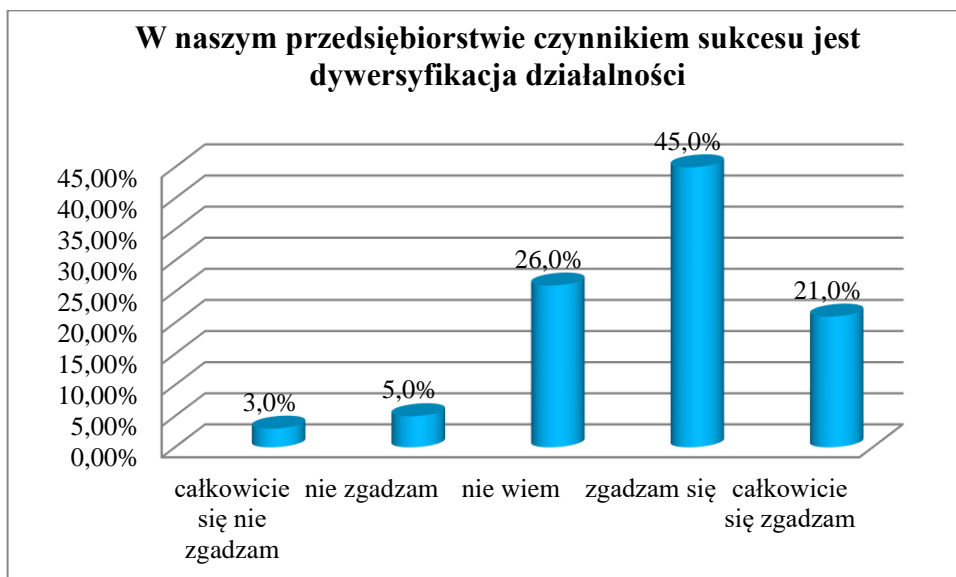
**Rysunek 41. optymizm jako czynnik decydujący o pozycji rynkowej**



Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki przedstawione na rysunku 41, można stwierdzić, że 76% respondentów wyraziło opinię, iż optymizm jest czynnikiem decydującym o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Może to oznaczać, że w przedsiębiorstwach logistycznych mikro-, małych i średnich optymistyczne podejście do prowadzonej działalności sprzyja procesom konkurowania na rynku. Zastanawiające jest natomiast wyrażenie opinii (22% ankietowanych) „nie wiem”, czy czynnikiem budowy pozycji rynkowej jest optymizm. Rodzi to nowe pytania w tym obszarze, dlaczego przedsiębiorstwa nie wiedzą, czy czynnikiem sukcesu jest optymizm. Być może wynika to z faktu, że przedsiębiorstwa nie przywiązują uwagi do optymizmu. Na rysunku 42 przedstawiono ocenę czynnika sukcesu, jakim jest dywersyfikacja działalności.

**Rysunek 42. Dywersyfikacja działalności jako czynnik budowy pozycji rynkowej**



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie rysunku 42 można stwierdzić, iż 66% respondentów wyraziło opinię, iż dywersyfikacja działalności jest czynnikiem decydującym o pozycji rynkowej ich przedsiębiorstwa. Jak wynika z analizy tego rysunku, aż 26% respondentów nie wie, czy czynnikiem ich sukcesu jest dywersyfikacja działalności, co może świadczyć o tym, że te mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa logistyczne prowadzą jeden rodzaj działalności.

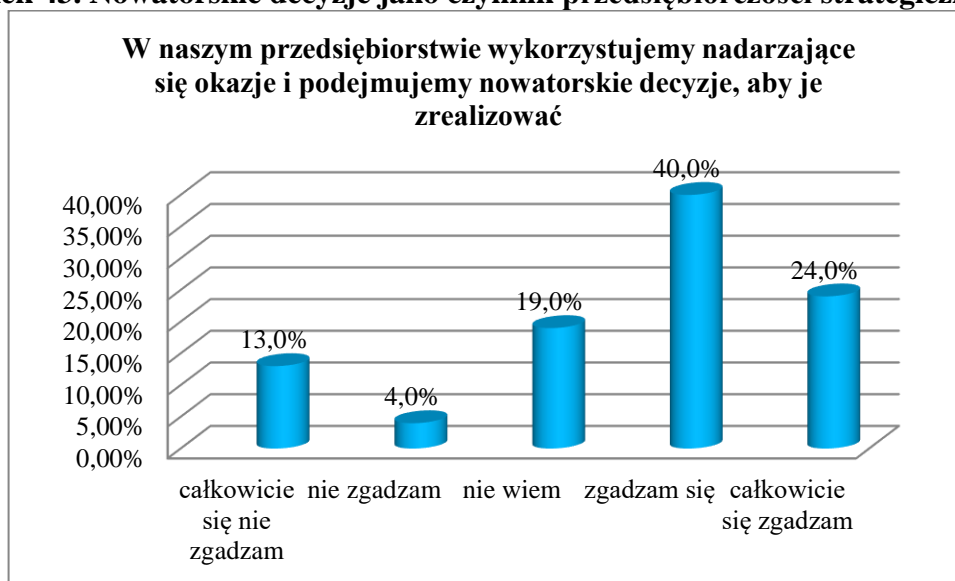
Podsumowując pierwszy etap procedury badawczej, w którym zidentyfikowano czynniki decydujące o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, należy stwierdzić, że badane mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa logistyczne za strategiczne czynniki sukcesu w obszarze budowy pozycji rynkowej wyróżniają: profesjonalizm (92%), elastyczne zachowania (78%) oraz optymizm (76%). Z kolei 66% respondentów wyraziło opinię,



iż czynnikiem decydującym o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa logistycznych jest dywersyfikacja działalności.

W drugim etapie procedury badawczej czynnikiem poddanym analizie była przedsiębiorczość strategiczna. Wśród czynników decydujących o przedsiębiorczości strategicznej wyróżniono: nowatorskie decyzje, planowanie nowych przedsięwzięć oraz pozytywną ocenę szans powodujących podjęcie działań. Na rysunku 43 przedstawiono wskazania wykorzystywania nadarżających się okazji oraz podejmowania nowatorskich decyzji.

**Rysunek 43. Nowatorskie decyzje jako czynnik przedsiębiorczości strategicznej**

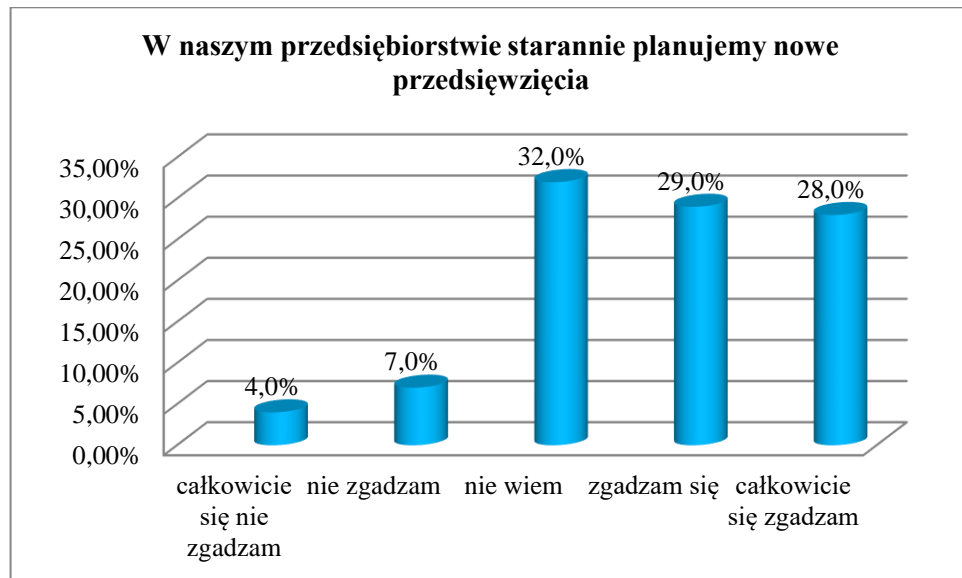


Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzonych badań, zaprezentowanych na rysunku 43, wykazano, że 24% respondentów całkowicie się zgadza, a 40% respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że w ich przedsiębiorstwie wykorzystuje się nadarżające okazje oraz podejmuje się nowatorskie decyzje, aby je zrealizować. Może to wynikać z faktu, iż mikro-, małe oraz średnie przedsiębiorstwa logistyczne są skłonne do kreowania nowych przedsięwzięć w dłuższej perspektywie czasu. Łącznie stanowi to 64% odpowiedzi respondentów, którzy uważają, że wykorzystują okazje w swojej działalności i podejmują nowatorskie decyzje. Z kolei 19% respondentów stwierdziło, że nie wiedzą, czy w przedsiębiorstwie wykorzystuje się nadarżające się okazje i czy podejmuje nowatorskie decyzje. Taka odpowiedź może wynikać z monotonii prowadzonej działalności lub braku przywiązywania uwagi do nadarżających się okazji. Natomiast w opinii 4% respondentów przedsiębiorstwa nie wykorzystują nadarżających się okazji i nie podejmują nowatorskich decyzji, aby je zrealizować. Według 13%

respondentów „całkowicie się nie zgadzam”, co może świadczyć o braku wiedzy na temat nadarzających się okazji lub braku chęci do podejmowania nowatorskich decyzji, które mogą być oceniane jako ryzykowne. Na rysunku 44 przedstawiono planowanie nowych przedsięwzięć jako kolejny czynnik przedsiębiorczości strategicznej.

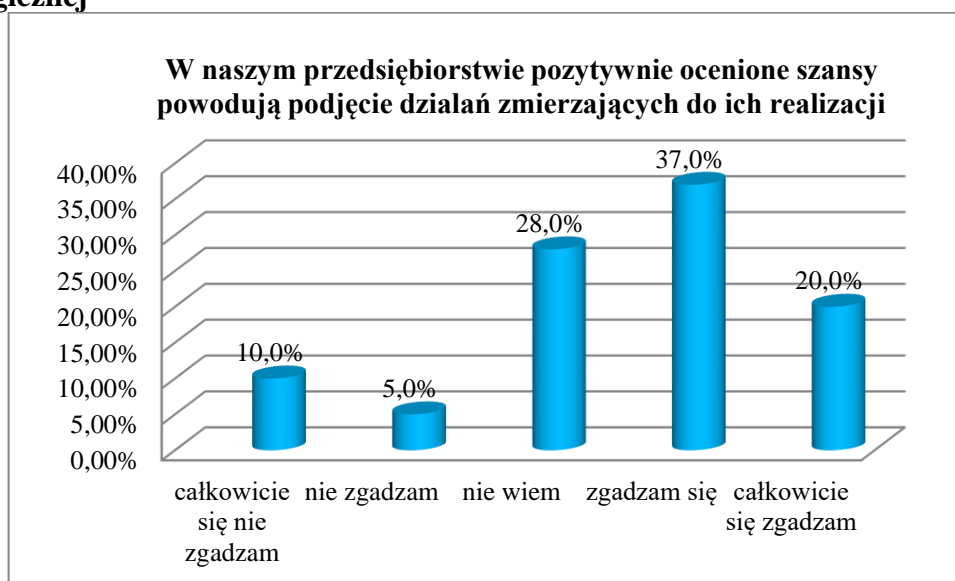
**Rysunek 44. Planowanie nowych przedsięwzięć jako czynnik przedsiębiorczości strategicznej**



Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku 44, 28% respondentów całkowicie zgadza się ze stwierdzeniem, że w przedsiębiorstwie starannie planują nowe przedsięwzięcia. Możliwe, że te przedsiębiorstwa zawsze planują nowe przedsięwzięcia. W opinii 29% respondentów pojawiło się stwierdzenie, że zgadzają się z tezą, że starannie planują nowe przedsięwzięcia, co łącznie stanowi 57%. Można zatem stwierdzić, że planowanie nowych przedsięwzięć jest czynnikiem istotnym dla ponad połowy z badanych mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych. Z kolei 7% respondentów stwierdziło, iż nie zgadza się ze stwierdzeniem o starannym planowaniu nowych przedsięwzięć. Możliwe, że w tych przedsiębiorstwach nie planują nowych przedsięwzięć i koncentrują się na realizacji bieżących działań. Jedynie 4% respondentów uważa, że całkowicie się nie zgadza stwierdzeniem, że starannie planują nowe przedsięwzięcia. Na rysunku 45 przedstawiono wyniki badań w zakresie pozytywnej oceny szans traktowanej jako czynnik przedsiębiorczości strategicznej w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach logistycznych.

**Rysunek 45. Ocena szans rozwojowych jako czynnik przedsiębiorczości strategicznej**

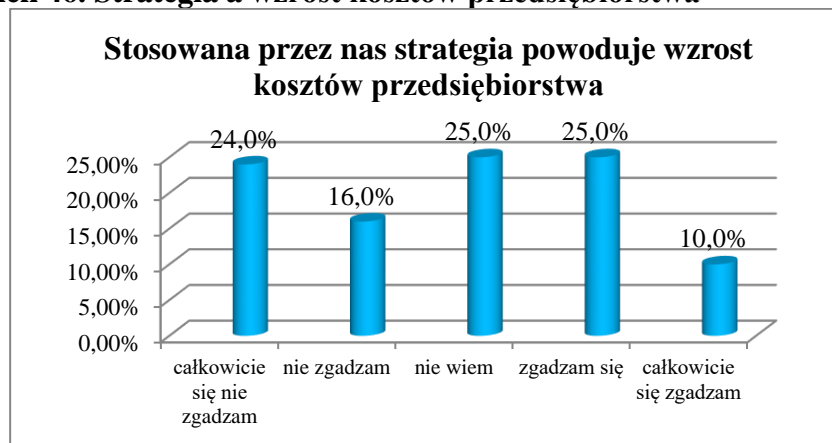


Źródło: opracowanie własne.

Aż 20% respondentów zadeklarowało, że „całkowicie się zgadzam”, w przypadku gdy w ich przedsiębiorstwie pozytywnie ocenione szanse powodują podjęcie działań zmierzających do ich realizacji (rys. 45). Z kolei 37% respondentów odpowiedziało „zgadzam się”, co sprawia, że łączne 57% ankietowanych uważa, iż pozytywnie ocenione szanse należy realizować w swojej działalności. Bardzo możliwe, że pozytywnie ocenione szanse stanowią czynnik motywujący do ich zrealizowania. Natomiast 28% respondentów nie wie, czy pozytywnie ocenione szanse wpływają na podjęcie działań zmierzających do ich realizacji, co może wynikać z braku świadomości istniejących szans w otoczeniu. Ponadto 5% respondentów nie zgadza się z tym stwierdzeniem, a 10% całkowicie się nie zgadza. Świadczyć to może o braku chęci do wykorzystania pozytywnie ocenionych przez nich szans lub obawy przed nieprzewidywanym ryzykiem związanym z podjęciem takich działań.

W trzecim etapie procedury badawczej czynnikiem poddanym analizie była strategia w kontekście poziomu wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa. Wśród czynników decydujących o relacji strategii i wyników ekonomicznych badanych przedsiębiorstw logistycznych wyróżniono: zmiany poziomu kosztów, wzrost ceny produktu oraz wzrost przychodów ze sprzedaży. Na rysunku 46 przedstawiono opinię respondentów na temat wpływu stosowanej strategii na wzrost kosztów przedsiębiorstwa.

**Rysunek 46. Strategia a wzrost kosztów przedsiębiorstwa**



Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 46 wynika, że zaledwie 10% respondentów zadeklarowało „całkowicie się zgadzam” oraz 25% zadeklarowało „zgadzam się”. Może to znaczyć, że badane mikro-, małe oraz średnie przedsiębiorstwa logistyczne nie analizują związku między realizowaną strategią a wzrostem kosztów działalności. Co ciekawe, 40% respondentów nie zgadza lub całkowicie się nie zgadza ze stwierdzeniem, że ich strategia generuje wyższe koszty, co może sugerować, iż nie jest ona czynnikiem powodującym wzrost kosztów działalności. Warto zwrócić też uwagę, że aż 25% respondentów zadeklarowało „nie wiem” w odpowiedzi na powyższe stwierdzenie, co może wynikać z faktu, że tych przedsiębiorstwach nie analizuje się związku między realizowaną strategią i wzrostem kosztów. W kontrze na udzielone odpowiedzi zwrócono się do respondentów z pytaniem o wskazanie związku między realizowaną strategią i spadkiem kosztów, co przedstawiono na rysunku 47.

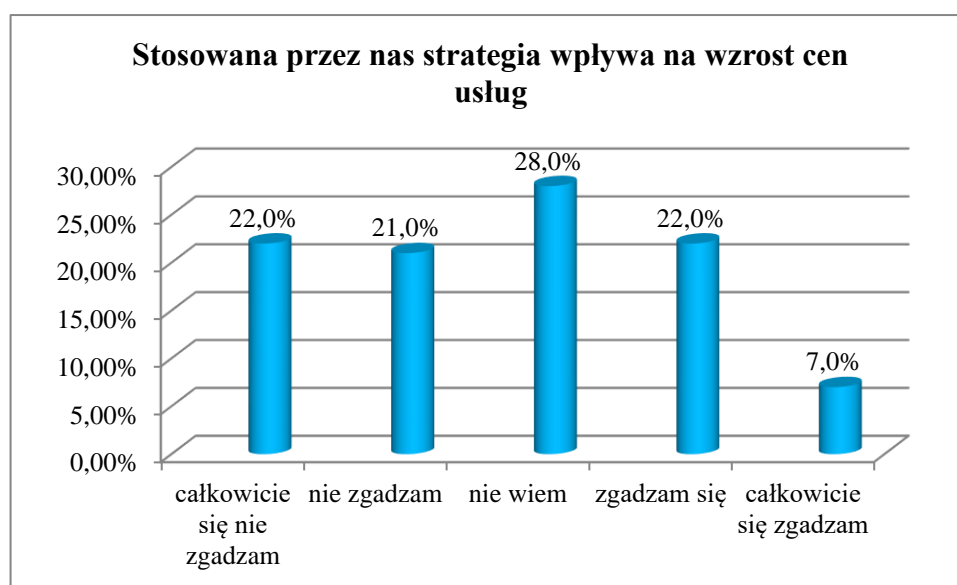
**Rysunek 47. Strategia a spadek kosztów przedsiębiorstwa**



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyników zaprezentowanych na rysunku 47, zauważa się, że aż 41% respondentów zadeklarowało, iż stosowana strategia powoduje spadek kosztów przedsiębiorstwa. Możliwe, że strategia w tych przedsiębiorstwach odgrywa istotną rolę, a menedżerowie koncentrują się na stosowaniu konkretnej strategii w celu kontroli poziomu kosztów w przedsiębiorstwie. Ponadto 15% respondentów nie zgadza się, a 13% respondentów całkowicie się nie zgadza ze stwierdzeniem, że stosowana strategia powoduje spadek kosztów przedsiębiorstwa. Z kolei 31% respondentów wyraziło opinię, że nie wie, czy strategia powoduje spadek kosztów przedsiębiorstwa. Oznaczać to może, że w tych przedsiębiorstwach, podobnie jak to miało miejsce w przypadku wcześniejszego stwierdzenia, nie analizuje się związku między realizowaną strategią a poziomem wyników ekonomicznych. Na rysunku 48 przedstawiono opinię respondentów na temat wpływu stosowanej strategii na wzrost ceny oferowanych produktów.

**Rysunek 48. Strategia a wzrost cen usług w przedsiębiorstwie**

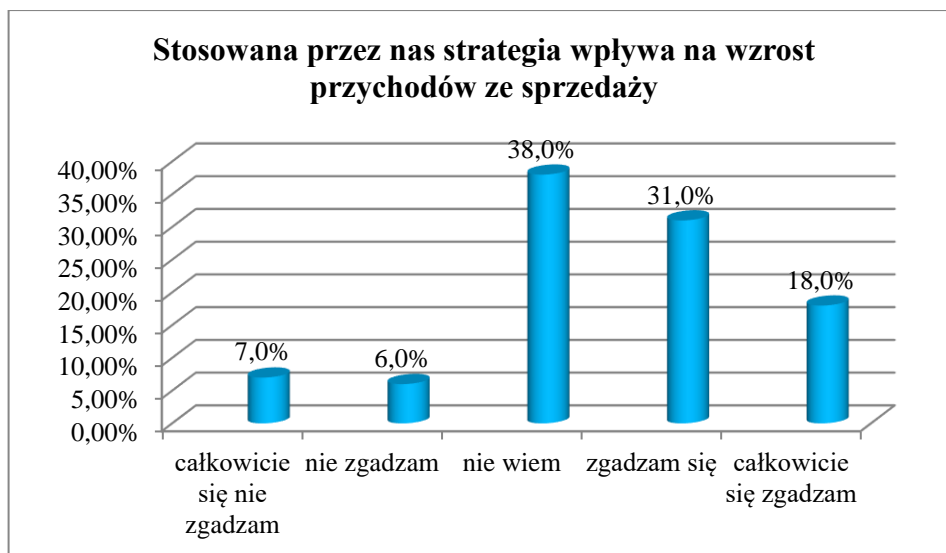


Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie rysunku 48 można stwierdzić, że tylko 29% respondentów zadeklarowało, iż zgadzają się i całkowicie się zgadzają się ze stwierdzeniem, że stosowana strategia wpływa na wzrost ceny usług. Ponadto 43% respondentów nie zgadza się i całkowicie się nie zgadza ze stwierdzeniem, iż stosowana przez nich strategia wpływa na wzrost ceny usług. Może to oznaczać, że większość z badanych mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych nie dostrzega związku między strategią i wzrostem ceny usług lub może o konkurencyjności tych podmiotów nie decyduje cena, lecz liczba zrealizowanych transakcji. Z kolei 28% respondentów

udzieliło odpowiedzi „nie wiem”, co może znaczyć, że nie analizują związku między realizowaną strategią i wzrostem ceny usług. Na rysunku 49 przedstawiono opinię respondentów na temat wpływu stosowanej strategii na wzrost przychodów ze sprzedaży.

**Rysunek 49. Strategia a wzrost przychodów ze sprzedaży**



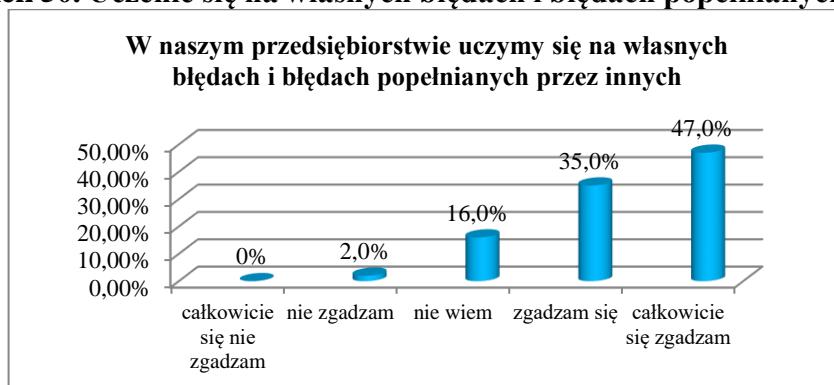
Źródło: opracowanie własne.

Interpretując wyniki zaprezentowane na rysunku 49, można stwierdzić, że 49% respondentów całkowicie się zgadza oraz zgadza się ze stwierdzeniem, że stosowana strategia wpływa na wzrost przychodów ze sprzedaży. Uzyskane wyniki mogą świadczyć o tym, że przewaga konkurencyjna badanych mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistyczne jest efektem wzrostu liczby realizowanych transakcji, gdyż wydaje się, że pytania o wzrost cen i spadek kosztu potwierdzają taką sytuację. Potwierdzeniem takiego stanu rzeczy może być również to, iż tylko 6% respondentów odpowiedziało „nie zgadzam się”, a 7% „całkowicie się nie zgadzam” z powyższym stwierdzeniem. Z kolei duża część respondentów, bo aż 38%, odpowiedziała „nie wiem”. Może to wynikać z braku przeprowadzania analizy w tych przedsiębiorstwach w zakresie wpływu strategii na wzrost przychodów ze sprzedaży.

W czwartym etapie procedury badawczej czynnikiem poddanym analizie była innowacyjność strategiczna badanych przedsiębiorstw. Wśród czynników decydujących o innowacyjności strategicznej przedsiębiorstw wyróżniono: uczenie się na własnych błędach i błędach popełnianych przez innych, poszukiwanie i wdrażanie dobrych praktyk oraz tworzenie nowych praktyk organizacyjnych. Na rysunku 50

przedstawiono pierwszy z czynników decydujących o innowacyjności strategicznej badanych przedsiębiorstw.

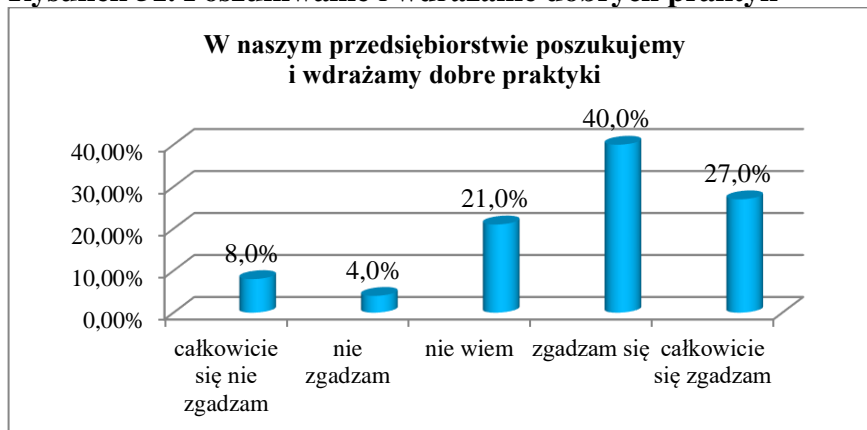
**Rysunek 50. Uczenie się na własnych błędach i błędach popełnianych przez innych**



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie rysunku 50 można stwierdzić, że 82% respondentów „całkowicie się zgadza” oraz „zgadza się”, iż badane przedsiębiorstwa uczą się na własnych błędach oraz błędach popełnianych przez innych. W związku z tym można wywnioskować, że każda nieprawidłowo podjęta decyzja jest analizowana. Co więcej, w tych przedsiębiorstwach stosuje się środki zapobiegawcze, aby uniknąć błędów w przyszłości. Z kolei 16% respondentów zadeklarowało, że nie wiedzą, czy w ich przedsiębiorstwach uczą się na własnych błędach i błędach popełnianych przez innych. Wynikać to może z braku analizy popełnianych błędów przez dane przedsiębiorstwo, co nie jest sytuacją korzystną. Warto zwrócić uwagę, że tylko 2% respondentów nie zgodziło się ze stwierdzeniem, że uczy się na własnych błędach i błędach popełnianych przez innych. Na rysunku 51 przedstawiono drugi czynnik decydujących o innowacyjności strategicznej badanych przedsiębiorstw, czyli poszukiwanie i wdrażanie dobrych praktyk.

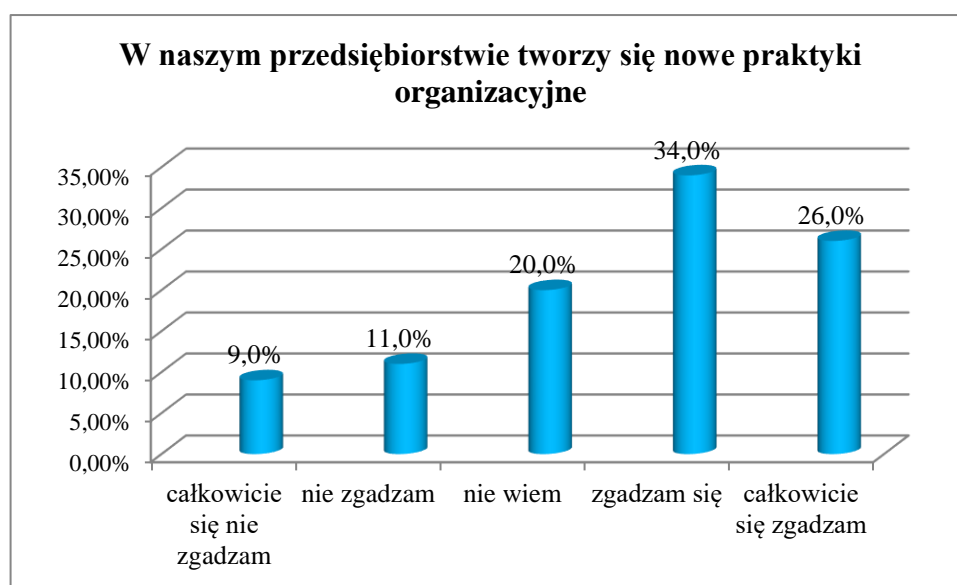
**Rysunek 51. Poszukiwanie i wdrażanie dobrych praktyk**



Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 51 wynika, że 67% respondentów „całkowicie się zgadza” oraz „zgadza się”, iż w badanych przedsiębiorstwach poszukuje się dobrych praktyk i następnie je wdraża. Oznaczać to może, że w tych mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach logistycznych ważnym przejawem innowacyjności strategicznej jest poszukiwanie dobrych praktyk. Z punktu widzenia innowacyjności strategicznej dobre praktyki mogą się również odnosić do odkrywania nowych idei, które są korzystnym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw. Z kolei 21% respondentów deklaruje, że nie wie, czy w ich przedsiębiorstwie poszukuje się i wdraża dobre praktyki, a 12% respondentów zadeklarowało, iż nie zgadza się oraz całkowicie się nie zgadza z powyższym. Taka odpowiedź może wynikać z braku zaangażowania menedżerów w proces osiągania sukcesu przez przedsiębiorstwo. Trzecim czynnikiem decydującym o innowacyjności strategicznej badanych przedsiębiorstw jest tworzenie nowych praktyk organizacyjnych, co przedstawiono na rysunku 52.

**Rysunek 52. Tworzenie nowych praktyk organizacyjnych**



Źródło: opracowanie własne.

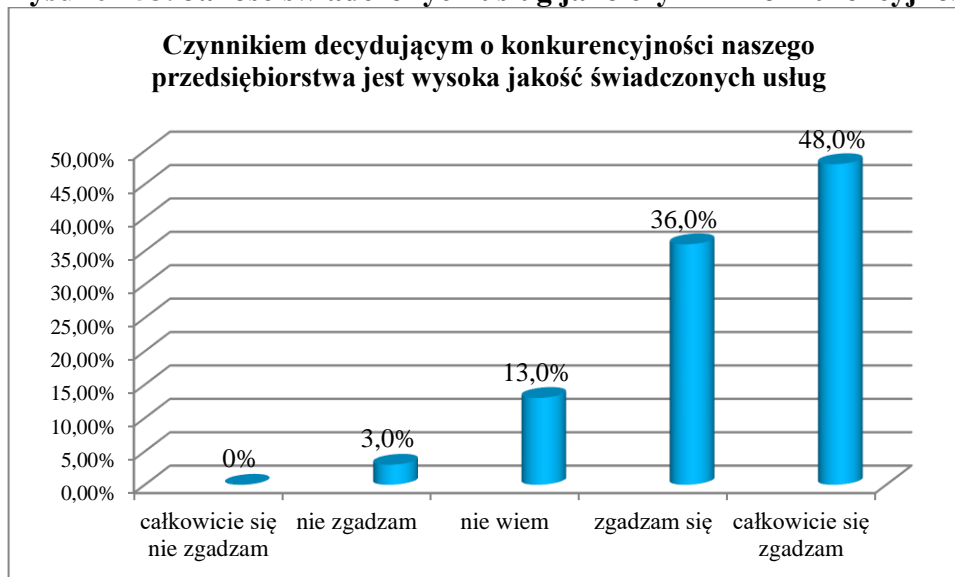
Na podstawie wyników z rysunku 52 można stwierdzić, że zdecydowana większość respondentów (60%) tworzy w swoich przedsiębiorstwach nowe praktyki organizacyjne. W związku z tym jest to istotny element innowacyjności strategicznej, który może być ważnym czynnikiem zdobywania przewagi konkurencyjnej. Z kolei 20% respondentów zadeklarowało „nie wiem” w odniesieniu do stwierdzenia o tworzenie nowych praktyk organizacyjnych. Interesujący jest fakt, iż 20% respondentów zadeklarowało, iż całkowicie się nie zgadza lub nie zgadza się ze stwierdzeniem, iż w ich przedsiębiorstwie tworzy się nowe praktyki organizacyjne.



Może to sugerować, iż przedsiębiorstwa te nie są zainteresowane wprowadzaniem zmian w obszarze ich innowacyjności strategicznej.

W piątym etapie procedury badawczej zidentyfikowano i oceniono czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wśród tych czynników wyróżniono: jakość świadczonych usług, relację ceny do jakości świadczonych usług oraz niskie koszty. Na rysunku 53 przedstawiono jakości świadczonych usług jako czynnik decydujący o konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych.

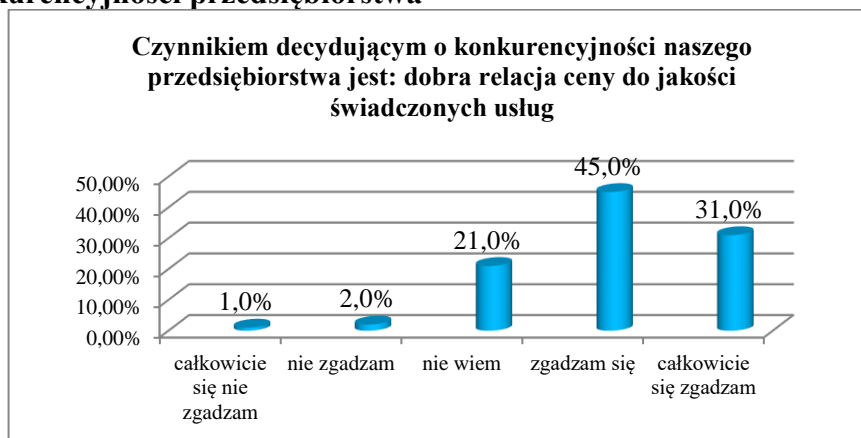
**Rysunek 53. Jakość świadczonych usług jako czynnik konkurencyjności**



Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku 53, aż 84% respondentów zadeklarowało, iż wysoka jakość usług stanowi istotny czynnik decydujący o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zdaniem respondentów, biorąc pod uwagę procentowe wskazania odpowiedzi, można wywnioskować, iż wysoka jakość usług jest niezwykle istotnym czynnikiem decydującym o konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych. Z kolei 13% respondentów zadeklarowało „nie wiem”, co może świadczyć o braku świadomości na temat jakości świadczonych usług. Zaledwie 3% respondentów zadeklarowało, iż nie zgadza się ze stwierdzeniem, iż czynnikiem decydującym o konkurencyjności przedsiębiorstwa jest wysoka jakość świadczonych usług. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że wysoka jakości świadczonych usług stanowi ważny czynnik osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Na rysunku 54 przedstawiono relację ceny do jakości świadczonych usług jako czynnik decydujący o konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych.

**Rysunek 54. Relacja ceny do jakości świadczonych usług jako czynnik decydujący o konkurencyjności przedsiębiorstwa**



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi przedstawionych na rysunku 54 można stwierdzić, iż 76% respondentów oceniło relację ceny do jakości świadczonych usług jako istotny czynnik decydujący o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Świadczyć to może o tym, że cena świadczonych usług przez badane przedsiębiorstwa logistyczne jest adekwatna do jakości, co może pozytywnie wpływać na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Z kolei 21% respondentów uznało, że nie posiadają wiedzy na temat tego, czy czynnikiem konkurencyjności w ich przedsiębiorstwach jest relacja ceny do jakości świadczonych usług. Na rysunku 55 przedstawiono niskie koszty jako czynnik decydujący o konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych.

**Rysunek 55. Niskie koszty jako czynnik decydujący o konkurencyjności przedsiębiorstwa**



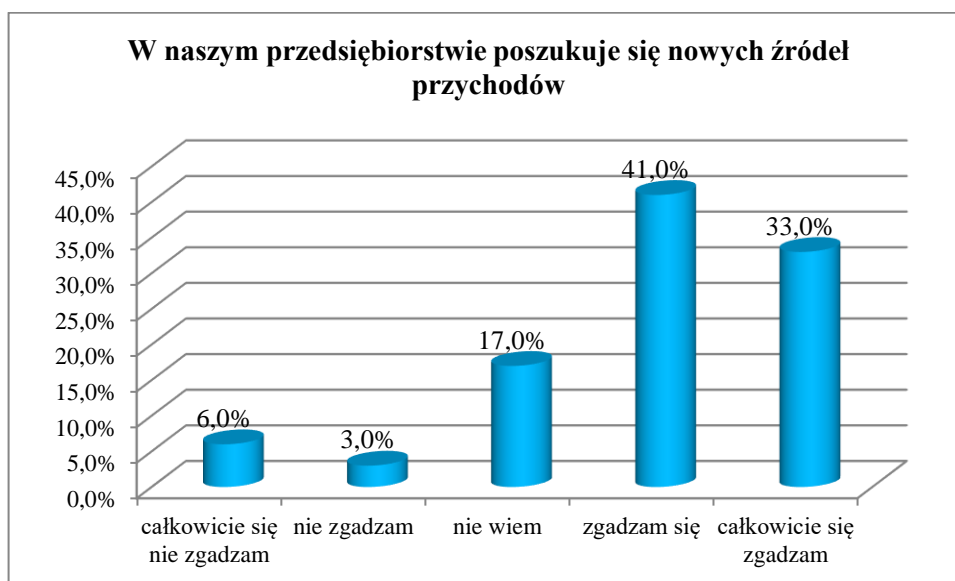
Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki badań zaprezentowane na rysunku 55, można stwierdzić, iż 56% respondentów zadeklarowało, iż czynnikiem decydującym o konkurencyjności przedsiębiorstwa są niskie koszty. Świadczyć to może o tym, że w badanych mikro-,

małych i średnich przedsiębiorstwach logistycznych niski poziom kosztów prowadzonej działalności przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Z kolei 27% respondentów zadeklarowało, iż nie posiada wiedzy na temat tego, czy niskie koszty stanowią czynnik decydujący o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Warto zaznaczyć, że 17% respondentów zadeklarowało, iż całkowicie się nie zgadza oraz nie zgadza się ze stwierdzeniem, iż czynnikiem decydującym o konkurencyjności przedsiębiorstwa są niskie koszty. Można zatem wnioskować, że w tych przedsiębiorstwach inny czynnik odgrywa kluczową rolę w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej.

W szóstym etapie procedury badawczej zidentyfikowano i oceniono czynniki związane z wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa. Wśród czynników zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstw wyróżniono: nowe źródła przychodów, racjonalizowanie struktury kosztów, zmiany w zestawie kluczowych zasobów, zmiany w relacjach z klientami oraz zmiany w obszarze świadczonych usług. Na rysunku 56 przedstawiono nowe źródła przychodów jako czynnik zmian w strategiach konkurencji badanych przedsiębiorstw logistycznych.

**Rysunek 56. Poszukiwanie nowych źródeł przychodów jako czynnik zmian**



Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku 56, aż 74% respondentów zadeklarowało, iż całkowicie się zgadza oraz zgadza się ze stwierdzeniem, że w przedsiębiorstwie poszukuje się nowych źródeł przychodów. Można zatem wnioskować, iż dąży się w nich do poszerzenia działalności poprzez zaoferowanie nowych usług, co może przynieść

rezultat w postaci właśnie nowych źródeł przychodów. Z kolei 17% respondentów stwierdziło, iż nie wiedzą, czy w ich przedsiębiorstwie poszukuje się nowych źródeł przychodów. Oznaczać to może brak zainteresowania poszerzeniem swojej oferty. Ponadto 9% respondentów uznało, iż całkowicie się nie zgadza oraz nie zgadza się, że poszukuje się w ich przedsiębiorstwach nowych źródeł przychodów. Zatem może to oznaczać, iż w tych przedsiębiorstwach ukierunkowano się na prowadzenie konkretnego zakresu usług. Na rysunku 57 przedstawiono racjonalizację struktury kosztów jako czynnik zmian w strategiach konkurencji badanych przedsiębiorstw logistycznych.

**Rysunek 57. Wprowadzanie zmian w strategiach poprzez racjonalizację kosztów**



Źródło: opracowanie własne.

Z uzyskanych wyników, które przedstawiono na rysunku 57, widać, iż 56% respondentów zadeklarowało, że w ich przedsiębiorstwie racjonalizuje się strukturę kosztów. Oznaczać to może, że w tych przedsiębiorstwach dąży się do ograniczania kosztów poprzez identyfikację obszarów potencjalnych zmian. Z kolei 36% respondentów nie posiada wiedzy na temat racjonalizacji struktury kosztów. Dodatkowo 8% respondentów całkowicie się nie zgadza lub nie zgadza się z tym, że w przedsiębiorstwie racjonalizuje się koszty. Na rysunku 58 przedstawiono kluczowe zasoby jako czynnik zmian w strategiach konkurencji badanych przedsiębiorstw logistycznych.

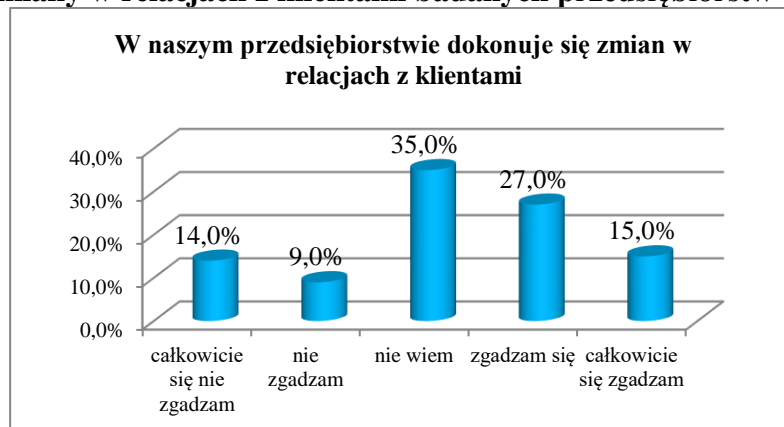
**Rysunek 58. Zmiany w zestawie kluczowych zasobów badanych przedsiębiorstw**



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie rysunku 58 można stwierdzić, że 53% respondentów zadeklarowało, iż całkowicie się zgadza oraz zgadza się, ze stwierdzeniem, iż w ich przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w zestawie kluczowych zasobów. W badanych mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach logistycznych, które, funkcjonując w konkurencyjnym otoczeniu, powinny starannie wykorzystywać posiadane zasoby, dokonywanie zmian w zestawie kluczowych zasobów jest ważnym czynnikiem podejmowania decyzji strategicznych. Z kolei 29% respondentów stwierdziło, że nie wiedzą, czy dokonuje się zmian w zestawie kluczowych zasobów. Ponadto 18% respondentów zadeklarowało, że całkowicie się nie zgadza lub nie zgadza się z powyższym stwierdzeniem, co może oznaczać, że w tych przedsiębiorstwach nie dokonuje się zmian w zestawie kluczowych zasobów. Na rysunku 59 przedstawiono zmiany w relacjach z klientami jako czynnik zmian w strategiach konkurencji badanych przedsiębiorstw logistycznych.

**Rysunek 59. Zmiany w relacjach z klientami badanych przedsiębiorstw**

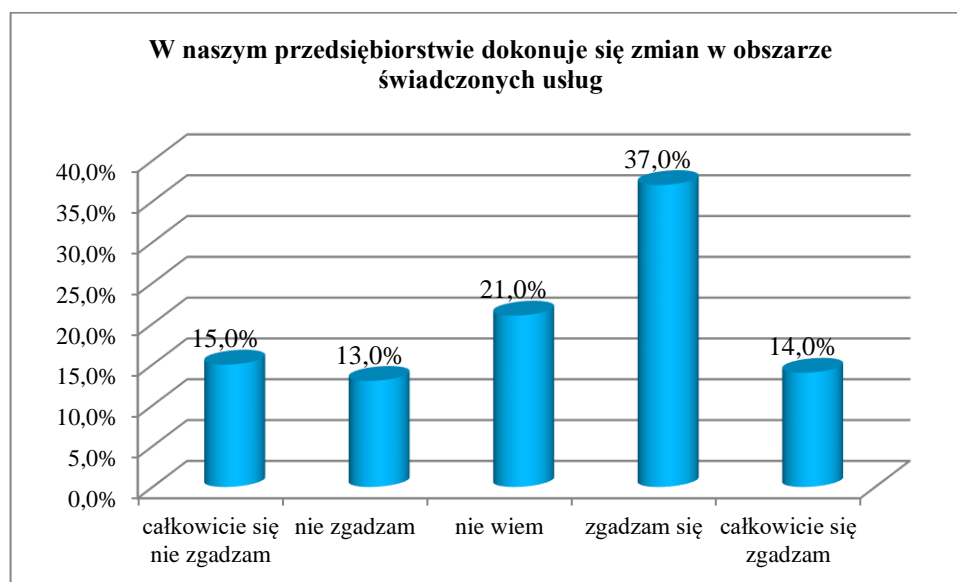


Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyników zaprezentowanych na rysunku 59 można stwierdzić, iż 42% respondentów zadeklarowało, że całkowicie się zgadza lub zgadza się ze

stwierdzeniem, iż w przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w relacjach z klientami. Oznaczać to może, że w tych przedsiębiorstwach zmiany w obszarze relacji z klientami mogą obejmować na przykład wprowadzenie kart stałego klienta lub stosowanie bonifikat czy upustów. Należy zwrócić uwagę, iż 35% respondentów zadeklarowało „nie wiem”, więc możliwe, że respondenci nie koncentrują się na zmianach w relacjach z klientami. Z kolei 23% respondentów uznało, iż nie zgadza się lub całkowicie się nie zgadza ze stwierdzeniem, że w przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w relacjach z klientami. Wynikać to może ze stałości w relacjach z klientami i w związku z tym respondenci nie widzą konieczności wprowadzania zmian w tego typu relacjach. Na rysunku 60 przedstawiono zmiany w obszarze świadczonych usług jako czynnik zmian w strategiach konkurencji badanych przedsiębiorstw logistycznych.

**Rysunek 60. Zmiany w obszarze świadczonych usług**

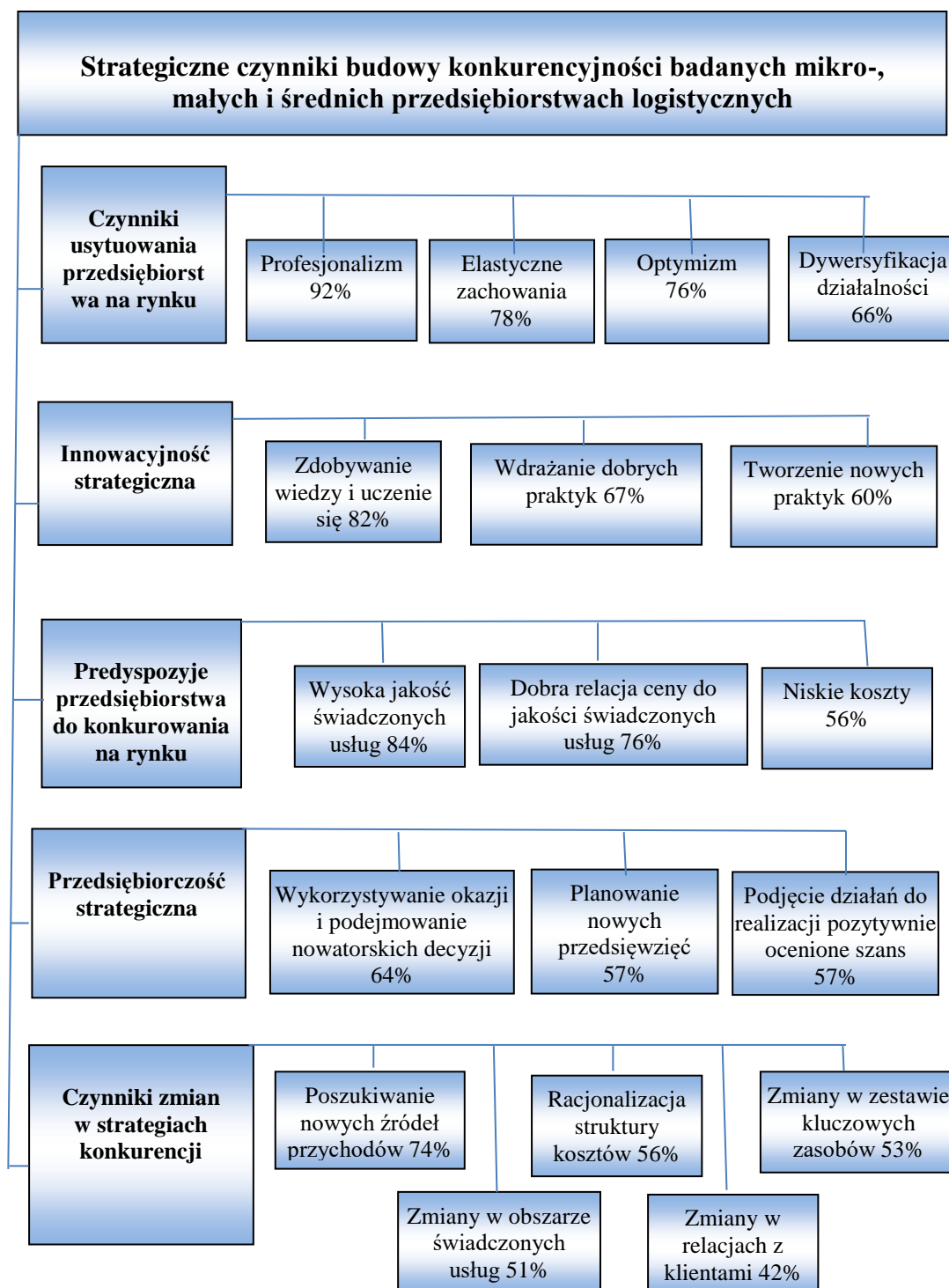


Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyników z rysunku 60 można zauważyć, że 51% respondentów zadeklarowało, że całkowicie się zgadza oraz zgadza się ze stwierdzeniem, że w przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w obszarze świadczonych usług. Może to oznaczać, że w tych przedsiębiorstwach logistycznych modyfikuje się świadczone usługi poprzez wprowadzenie szerszego pakietu dodatkowych usług w ramach usługi podstawowej. Z opinii 21% respondentów wynika, że nie wiedzą, czy w ich przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w obszarze świadczonych usług, co może oznaczać, że ta grupa respondentów nie posiada wiedzy na ten temat. Z kolei 28% respondentów zadeklarowało, że w ich przedsiębiorstwie nie dokonuje się zmian w tym obszarze.

Na rysunku 61 zaprezentowano strategiczne czynniki budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw w ujęciu syntetycznym, w którym dane procentowe ustalono na podstawie wyników analizy częstości.

**Rysunek 61. Syntetyczne ujęcie czynników budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych**



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań w zakresie identyfikacji strategicznych czynników budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych, należy zwrócić uwagę (rys. 61), że głównymi czynnikami decydującymi o usytuowaniu na rynku badanych mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw są: profesjonalizm (92%), elastyczne zachowania (78%) oraz optymizm (76%). Oznacza to, że wartością w budowaniu pozycji rynkowej przez te przedsiębiorstwa są umiejętności i wysoki poziom wykonywanej pracy. Dodatkowo badane przedsiębiorstwa są ukierunkowane na szybkie przystosowanie do nowych warunków i skłonne do dostrzegania w prowadzonej działalności dodatnich stron, które sprzyjają ich rozwojowi.

Ważnym czynnikiem budowy konkurencyjności mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach logistycznych jest ich innowacyjność strategiczna. Przejawia się ona w zdobywaniu wiedzy w oparciu o własne doświadczenie. Co więcej, badane przedsiębiorstwa logistyczne nie tylko poszukują dobrych praktyk i wprowadzają je w prowadzonej działalności, ale również same tworzą innowacyjne rozwiązania organizatorskie. Tym samym zwiększają zdolność do przystosowania się do zmiennej sytuacji w otoczeniu.

Wśród predyspozycji badanych przedsiębiorstw do konkurowania na rynku warto zwrócić uwagę na wysoką jakość świadczonych usług, którą 84% respondentów wskazywało jako czynniki budowy konkurencyjności. Dobra relacja ceny do jakości świadczonych usług (76%) także informuje o predyspozycjach badanych przedsiębiorstw do konkurowania na rynku, co przy strategii niskich kosztów (56%) powinna służyć utrzymaniu i powiększaniu pozycji konkurencyjnej na rynku.

Proces przedsiębiorczości strategicznej w tych przedsiębiorstwach logistycznych uwzględnia zdolność do wykorzystywania nadarzających się okazji i podejmowania nowatorskich decyzji, aby je zrealizować (64%). Przejawem przedsiębiorczości strategicznej jest także planowanie nowych przedsięwzięć (57%) oraz podejmowanie działań zmierzających do realizacji pozytywnie ocenionych szans (57%). Tym samym przedsiębiorczość strategiczna staje się kluczowym spoiwem budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstwach logistycznych.

O budowie konkurencyjności decydują także czynniki wywołujące zmiany w stosowanych strategiach konkurencji. Do tych czynników należą: poszukiwanie nowych źródeł przychodów (74%), racjonalizacja struktury kosztów (56%) oraz zmiany w zestawie kluczowych zasobów (53%), świadczonych usług (51%) i relacjach



z klientami (42%). Czynniki wywołujące zmiany w stosowanych strategiach konkurencji są wymuszone czynnikami zewnętrznymi otoczenia badanych przedsiębiorstw. Ich zadaniem jest koordynacja działań ukierunkowana na rozpoznawanie upodobań klientów, ich pozyskiwanie oraz utrzymanie, co umożliwi budowę konkurencyjności przez te przedsiębiorstwa.

Reasumując powyższe rozważania, można przyjąć, że identyfikacja strategicznych czynników konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych umożliwi budowanie i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej. Dalsze rozważania wymagają zbadania zależności występujących między strategicznymi czynnikami budowy konkurencyjności, co powinno przyczynić się do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw.

### 6.3. Diagnoza zależności między strategicznymi czynnikami budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych

Analizując procesy budowy konkurencyjności, jakie można zaobserwować w przypadku przedsiębiorstwach logistycznych, w drugiej części procedury badawczej zbadano siłę oraz kierunek zależności liniowej między zmiennymi wejściowymi. W tym celu przeprowadzono analizę korelacji Pearsona między przedsiębiorczością strategiczną a innowacyjnością strategiczną. Badane związki zostały dodatkowo potwierdzone testem istotności (na poziomie  $\alpha = 0,05$ ). W tabeli 18 przedstawiono wyniki badań uzyskane za pomocą macierzy korelacji Pearsona zmiennych wejściowych w obszarze innowacyjności strategicznej.

**Tabela 18. Zależność między innowacyjnością strategiczną w badanych przedsiębiorstwach**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Innowacyjność strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie poszukujemy i wdrażamy dobre praktyki
<i>Innowacyjność strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie tworzy się nowe praktyki organizacyjne	0,78

Zródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 18, w przypadku badanych przedsiębiorstw logistycznych występuje silna zależność dodatnia pomiędzy innowacyjnością strategiczną w kreowaniu nowych praktyk organizacyjnych oraz implementacją dobrych praktyk (0,78). Przedsiębiorstwa te, tworząc nowe praktyki organizacyjne, są ukierunkowane na innowacyjność wewnątrz przedsiębiorstwa. Ponadto poszukiwanie i wdrażanie dobrych

praktyk jest szansą dla jego rozwoju. Przedsiębiorstwa logistyczne mikro-, małe i średnie, wdrażając nowe praktyki, stają się bardziej konkurencyjne, ponieważ są bardziej atrakcyjne dla potencjalnych klientów. W tabeli 19 przedstawiono korelację między zmiennymi wejściowymi strategii a poziomem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

**Tabela 19. Zależność między wzrostem kosztów i ceną produktów**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<b>Strategia a poziom wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa:</b> Stosowana przez nas strategia wpływa na wzrost ceny produktu
<b>Strategia a poziom wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa:</b> Stosowana przez nas strategia powoduje wzrost kosztów przedsiębiorstwa	0,76

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 19 wynika, że w przypadku badanych przedsiębiorstw występuje silna zależność dodatnia pomiędzy strategią a poziomem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa wyrażonych wzrostem kosztów oraz stosowaną strategią wpływającą na wzrost cen produktu (0,76) w tym zakresie. Przedsiębiorstwa mają świadomość, iż dążąc do uzyskania przewagi konkurencyjnej, mogą generować wzrost kosztów działalności, co wpływa też na wzrost ceny produktu. W tabeli 20 przedstawiono korelację między innowacyjnością strategiczną przejawiającą się w tworzeniu nowych praktyk organizacyjnych badanych przedsiębiorstw.

**Tabela 20. Zależność między innowacyjnością strategiczną w badanych przedsiębiorstwach**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<b>Czynnik decydujący o konkurencyjności:</b> Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa są niskie koszty
<b>Innowacyjność strategiczna:</b> W naszym przedsiębiorstwie tworzy się nowe praktyki organizacyjne	0,75

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyników zaprezentowanych w tabeli 20 można stwierdzić, że w badanych przedsiębiorstwach występuje silna zależność dodatnia pomiędzy innowacyjnością strategiczną w procesie tworzenia nowych praktyk organizacyjnych oraz niskimi kosztami jako czynnikiem decydującym o ich konkurencyjności (0,75). Tworzenie nowych praktyk organizacyjnych może zwiększyć wydajność funkcjonowania przedsiębiorstw oraz przyczynić się do redukcji marnotrawstwa, co może przełożyć się na obniżenie kosztów działalności. W tabeli 21 przedstawiono korelację między innowacyjnością strategiczną polegającą na tworzeniu nowych

praktyk organizacyjnych oraz przedsiębiorczością strategiczną przejawiającą się w nadarzających okazjach.

**Tabela 21. Zależność między innowacyjnością strategiczną (praktyki organizacyjne) i przedsiębiorczością strategiczną (nadarzające się okazje) w badanych przedsiębiorstwach**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Przedsiębiorczość strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie wykorzystujemy nadarzające się okazje i podejmujemy nowatorskie decyzje, aby je zrealizować
<i>Innowacyjność strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie tworzy się nowe praktyki organizacyjne	0,75

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 21 wynika, że w przypadku badanych przedsiębiorstw logistycznych występuje silna zależność dodatnia pomiędzy tworzeniem innowacji organizacyjnych oraz przedsiębiorczością strategiczną realizowaną przez nadarzające się okazje i podejmowanie nowatorskich decyzji (0,75) w tym zakresie. Przedsiębiorstwa są świadome swojego potencjału zdolności do uczenia się i wykorzystują okazje w swojej działalności. W tabeli 22 przedstawiono wyniki badań uzyskane za pomocą macierzy korelacji Pearsona zmiennych wejściowych dla innowacyjności strategicznej oraz wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji badanych przedsiębiorstw.

**Tabela 22. Zależność między innowacyjnością strategiczną i wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji w badanych przedsiębiorstwach**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa:</i> W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w zestawie kluczowych zasobów
<i>Innowacyjność strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie tworzy się nowe praktyki organizacyjne	0,75

Źródło: opracowanie własne.

Z uzyskanych wyników badań zaprezentowanych w tabeli 22 wynika, że w przedsiębiorstwach logistycznych występuje silna zależność dodatnia pomiędzy innowacyjnością strategiczną w procesie tworzenia nowych praktyk organizacyjnych oraz wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa dzięki dokonaniu zmian w zestawie kluczowych zasobów (0,75). Poprzez tworzenie nowych praktyk organizacyjnych przedsiębiorstwo staje się innowacyjne, natomiast wprowadzając zmiany w strategiach konkurencji poprzez zmiany w zestawie kluczowych zasobów, staje się bardziej atrakcyjne dla potencjalnych klientów, co może skutkować budowaniem lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku. W tabeli 23 przedstawiono wyniki badań uzyskane za pomocą macierzy korelacji Pearsona dla

wprowadzania zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa oraz czynników decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstwa.

**Tabela 23. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (zmiany w zestawie kluczowych zasobów) i czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa (niskie koszty)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa:</i> Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa są niskie koszty
<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa:</i> W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w zestawie kluczowych zasobów	0,75

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 23 wynika, że istnieje silna zależność dodatnia pomiędzy wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa w obszarze kluczowych zasobów oraz czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa, jakimi są niskie koszty (0,75). Przedsiębiorstwa logistyczne są świadome, że niskie koszty wpływają pozytywnie na ich pozycję konkurencyjną na rynku. Dodatkowo, badane przedsiębiorstwa dokonują zmiany w zestawie kluczowych zasobów. W rezultacie następują zmiany w strategiach konkurencji, co powoduje, że stają się one bardziej atrakcyjne na rynku. W tabeli 24 przedstawiono korelację między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji w relacjach z klientami oraz w obszarze świadczonych usług.

**Tabela 24. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa dotyczących zmian w relacjach z klientami i w obszarze świadczonych usług**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa w obszarze świadczonych usług:</i> W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w obszarze świadczonych usług
<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez zmiany w relacjach z klientami:</i> W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w relacjach z klientami	0,74

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 24, w przypadku badanych przedsiębiorstw logistycznych występuje silna zależność dodatnia pomiędzy wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstw poprzez zmiany w relacjach z klientami oraz zmiany w obszarze świadczonych usług (0,74). Przedsiębiorstwa dokonują zmian w relacjach z klientami poprzez wprowadzanie pakietu usług dodatkowych, umożliwiających poprawę ich konkurencyjności. Dodatkowo pozytywne zmiany w relacjach z klientami

mogą przynieść korzystne efekty w postaci zatrzymania stałych klientów oraz pozyskania nowych klientów. Ponadto dokonywanie zmian w obszarze świadczonych usług powinno przyczynić się do zwiększenia przychodów przedsiębiorstwa, co może przełożyć się na wyższy wynik finansowy. W tabeli 25 przedstawiono wyniki badań uzyskane za pomocą macierzy korelacji Pearsona zmiennych wejściowych dla innowacyjności strategicznej oraz wprowadzania zmian w strategiach konkurencji badanych przedsiębiorstw.

**Tabela 25. Zależność między innowacyjnością strategiczną oraz zmianami w strategiach konkurencji w badanych przedsiębiorstwach**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa:</i> W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w relacjach z klientami
<i>Innowacyjność strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie poszukujemy i wdrażamy dobre praktyki	0,73

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych wyników, które przedstawiono w tabeli 25, można stwierdzić, że występuje silna zależność dodatnia pomiędzy innowacyjnością strategiczną w procesie poszukiwania i wdrażania dobrych praktyk oraz wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez zmiany w relacjach z klientami (0,73). Badane przedsiębiorstwa logistyczne poszukują i wdrażają dobre praktyki, dzięki temu stają się innowacyjne, a dodatkowo zmiany w relacjach z klientami stanowią bardzo istotny aspekt we wprowadzeniu zmian w strategii konkurencyjnej przedsiębiorstw. Wprowadzanie takich zmian przyczynia się do osiągnięcia korzystniejszych wyników w postaci większej ilości klientów. W rezultacie przedsiębiorstwo zdobywa możliwość lepszego rozwoju poprzez większą podaż na swoje produkty. W tabeli 26 przedstawiono korelację między zmiennymi wejściowymi innowacyjności strategicznej i czynnikiem decydującym o konkurencyjności ekonomicznych badanych przedsiębiorstw.

**Tabela 26. Zależność między innowacyjnością strategiczną oraz czynnikiem decydującym o konkurencyjności ekonomicznej w badanych przedsiębiorstwach**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Czynnik decydujący o konkurencyjności:</i> Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa są niskie koszty
<i>Innowacyjność strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie poszukujemy i wdrażamy dobre praktyki	0,71

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki podane w tabeli 26, widać, że występuje silna zależność dodatnia pomiędzy innowacyjnością strategiczną w procesie poszukiwania i wdrażaniem dobrych praktyk oraz niskimi kosztami traktowanymi jako czynnik decydujący o konkurencyjności mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych (0,71). Badane przedsiębiorstwa poszukują i wdrażają dobre praktyki, jednocześnie analizują poziom kosztów decyzyjnych. W tabeli 27 przedstawiono korelację między przedsiębiorczością strategiczną przejawiającą się w pozytywnie ocenionych szansach oraz w wykorzystaniu nadarzających się okazji i podejmowaniu nowatorskich decyzji.

**Tabela 27. Zależność między przedsiębiorczością strategiczną w ocenie szans i wykorzystywaniu nadarzających się okazji**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Przedsiębiorczość strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie wykorzystujemy nadarżające się okazje i podejmujemy nowatorskie decyzje, aby je zrealizować.
<i>Przedsiębiorczość strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie pozytywnie ocenione szanse powodują podjęcie działań zmierzających do ich realizacji	0,68

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 27, w przypadku badanych przedsiębiorstw logistycznych istotną rolę odgrywa przedsiębiorczość strategiczna. Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają na stwierdzenie, że istnieje silna zależność dodatnia pomiędzy przedsiębiorczością strategiczną w pozytywnie ocenionych szansach powodujących podjęcie działań zmierzających do ich realizacji oraz wykorzystaniem nadarżających się okazji i podejmowaniem nowatorskich decyzji (0,68). W przebadanych przedsiębiorstwach logistycznych pozytywnie oceniona szansa stanowi bodziec do podjęcia działań zmierzających do ich realizacji poprzez posiadane zasoby, a każda nadarżająca się okazja sprzyja podejmowaniu decyzji o nowatorskim charakterze, które sprzyjają strategicznej działalności przedsiębiorstw. W tabeli 28 przedstawiono korelację między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa, jakimi są niskie koszty, oraz przedsiębiorczością strategiczną w wykorzystywaniu nadarżających się okazji i podejmowaniu nowatorskich decyzji.



**Tabela 28. Zależność między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorczością strategiczną**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Przedsiębiorczość strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie wykorzystujemy nadarżające się okazje i podejmujemy nowatorskie decyzje, aby je zrealizować.
<i>Czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa:</i> Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa są niskie koszty	0,67

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki zaprezentowane w tabeli 28, zauważa się, że w przypadku badanych przedsiębiorstw logistycznych występuje silna zależność dodatnia pomiędzy czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa, jakimi są niskie koszty, oraz przedsiębiorczością strategiczną wykorzystującą nadarżające się okazje i podejmowane nowatorskie decyzje w celu ich realizacji (0,67). Przedsiębiorstwa te mają świadomość, że niskie koszty stanowią ważny czynnik budowy konkurencyjności przedsiębiorstw, a wykorzystywanie nadarżających się okazji oraz podejmowanie nowatorskich decyzji podnosi atrakcyjność sektora. W rezultacie przedsiębiorstwa stają się zdecydowanie bardziej konkurencyjne na rynku. Wyniki zależności między przedsiębiorczością strategiczną i innowacyjnością strategiczną przedstawiono w tabeli 29.

**Tabela 29. Zależność między przedsiębiorczością strategiczną (szanse) i innowacyjnością strategiczną (praktyki organizacyjne) w badanych przedsiębiorstwach**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Innowacyjność strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie tworzy się nowe praktyki organizacyjne
<i>Przedsiębiorczość strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie pozytywnie ocenione szanse powodują podjęcie działań zmierzających do ich realizacji	0,67

Źródło: opracowanie własne.

Badając relacje między przedsiębiorczością strategiczną w wykorzystaniu szans oraz innowacyjnością strategiczną (tab. 29), zauważa się silną relację dodatnią (0,67). Przedsiębiorstwa, które implementują nowe praktyki organizacyjne, konfigurują swój łańcuch wartości tak, aby dokonywać różnych wyborów w ramach posiadanych zasobów, co daje im szansę budowania swojej konkurencyjności. W tabeli 30 przedstawiono wyniki badań uzyskane za pomocą macierzy korelacji Pearsona

zmiennych wejściowych dla czynnika decydującego o konkurencyjności oraz czynnika decydującego o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

**Tabela 30. Zależność między dywersyfikacją działalności i niskimi kosztami badanych przedsiębiorstwach**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Czynnik decydujący o konkurencyjności:</i> Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa są niskie koszty
<i>Czynnik decydujący o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa:</i> W naszym przedsiębiorstwie czynnikiem sukcesu jest dywersyfikacja działalności	0,67

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 30 wynika, że w przypadku badanych przedsiębiorstw logistycznych występuje silna zależność dodatnia pomiędzy niskimi kosztami jako czynnikami konkurencyjności oraz dywersyfikacją działalności traktowaną jako czynnik decydujący o pozycji rynkowej (0,67). Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa logistyczne stają się bardziej konkurencyjne, utrzymując niskie koszty działalności, ponieważ mogą zaoferować klientom swoje produkty lub usługi w niższych cenach. Natomiast dywersyfikacja działalności pozwala zaoferować szerszy katalog usług, co sprawia, że stają się bardziej atrakcyjne dla swoich klientów. W tabeli 31 przedstawiono korelację między przedsiębiorczością strategiczną przejawiającą się w nadarzających okazjach oraz innowacyjnością strategiczną polegającą na poszukiwaniu i wdrażaniu dobrych praktyk.

**Tabela 31. Zależność między przedsiębiorczością strategiczną (nadarzające się okazje) i innowacyjnością strategiczną (wdrażamy dobre praktyki) w badanych przedsiębiorstwach**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Innowacyjność strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie poszukujemy i wdrażamy dobre praktyki
<i>Przedsiębiorczość strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie wykorzystujemy nadarzające się okazje i podejmujemy nowatorskie decyzje, aby je zrealizować	0,66

Źródło: opracowanie własne.

Silna zależność dodatnia występuje między przedsiębiorczością strategiczną w wykorzystaniu okazji i innowacyjnością strategiczną (tab. 31) przejawiającą się poszukiwaniem oraz wdrażaniem dobrych praktyk. Może to wynikać z potrzeby budowania pozycji konkurencyjnej z uwzględnieniem wewnętrznych relacji w przedsiębiorstwach. W tabeli 32 przedstawiono wyniki badań uzyskane za pomocą macierzy korelacji Pearsona zmiennych wejściowych dla wprowadzania zmian



w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez dokonywanie zmian w zestawie kluczowych zasobów oraz przedsiębiorczością strategiczną realizowaną poprzez nadarżające się okazje oraz podejmowanie nowatorskich decyzji do ich zrealizowania.

**Tabela 32. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (zmiany w kluczowych zasobach) i przedsiębiorczością strategiczną (nowatorskie decyzje)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Przedsiębiorczość strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie wykorzystujemy nadarżające się okazje i podejmujemy nowatorskie decyzje, aby je zrealizować.
<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa:</i> W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w zestawie kluczowych zasobów	0,66

Źródło: opracowanie własne.

Badając relacje między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez zmiany w zestawie kluczowych zasobów oraz przedsiębiorczości strategicznej realizowanej poprzez wykorzystywanie nadarżających się okazji, zauważa się silną korelację dodatnią (0,66). Przedsiębiorstwa logistyczne podejmują nowatorskie decyzje, aby wprowadzać zmiany w zestawie kluczowych zasobów. Z kolei wykorzystanie nadarżających się okazji stanowi istotny element strategii konkurencji przedsiębiorstw mikro, małych i średnich. W tabeli 33 przedstawiono wyniki badań uzyskane za pomocą macierzy korelacji Pearsona zmiennych wejściowych – wprowadzania zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez zmiany w zestawie kluczowych zasobów oraz wprowadzania zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez dokonywanie zmian w obszarze świadczonych usług.

**Tabela 33. Zależność między wprowadzaniem zmian w zestawie kluczowych zasobów zmian w obszarze świadczonych usług**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa w obszarze świadczonych usług:</i> W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w obszarze świadczonych usług
<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez zmiany w zestawie kluczowych zasobów :</i> W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w zestawie kluczowych zasobów.	0,66

Źródło: opracowanie własne.

Badając relacje (tab. 33) między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez zmiany w zestawie kluczowych zasobów oraz wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa w obszarze świadczonych usług, zauważa się silną relację dodatnią (0,66). Przedsiębiorstwa logistyczne, które dokonują zmian w zestawie kluczowych zasobów, są bardziej atrakcyjne dla potencjalnych klientów. Ponadto przedsiębiorstwa, dokonując zmian w obszarze świadczonych usług, wyróżniają się na rynku, co korzystnie wpływa na proces budowy konkurencyjności. Klienci chętniej korzystają z usług przedsiębiorstw, które oferują im szerszy wachlarz usług w porównaniu do konkurencji. W tabeli 34 przedstawiono korelację między przedsiębiorczością strategiczną, która przejawia się w nadarżających się okazjach, oraz wartością ze wspólnego budowania pozycji rynkowej, polegającą na dywersyfikacji działalności.

**Tabela 34. Zależność między przedsiębiorczością strategiczną (nadarżające się okazje i nowatorskie decyzje) i wartością ze wspólnego budowania pozycji rynkowej (dywersyfikacja działalności)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Wartość ze wspólnego budowania pozycji rynkowej:</i> W naszym przedsiębiorstwie czynnikiem sukcesu jest dywersyfikacja działalności
<i>Przedsiębiorczość strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie wykorzystujemy nadarżające się okazje i podejmujemy nowatorskie decyzje, aby je zrealizować	0,65

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 34 wynika, że w przypadku badanych przedsiębiorstw logistycznych istnieje silna zależność dodatnia pomiędzy przedsiębiorczością strategiczną, którą realizuje się poprzez nadarżające się okazje i podejmowanie nowatorskich decyzji, oraz wartością ze wspólnego budowania pozycji rynkowej (0,65). Badane przedsiębiorstwa logistyczne wykorzystują nadarżające się okazje oraz podejmują nowatorskie decyzje, dotyczące dywersyfikacji działalności, co przyczynia się do budowania korzystniejszej pozycji rynkowej i stanowi czynnik sukcesu. W tabeli 35 przedstawiono korelację między zmiennymi wejściowymi - przedsiębiorczością strategiczną realizowaną poprzez pozytywnie ocenione szanse oraz przedsiębiorczością strategiczną w planowaniu nowych przedsięwzięć.

**Tabela 35. Zależność między przedsiębiorczością strategiczną (pozytywnie ocenione szanse) i przedsiębiorczością strategiczną (planowanie nowych przedsięwzięć)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Przedsiębiorczość strategiczna w planowaniu nowych przedsięwzięć: W naszym przedsiębiorstwie starannie planujemy nowe przedsięwzięcia</i>
<i>Przedsiębiorczość strategiczna w pozytywnie ocenionych szansach: W naszym przedsiębiorstwie pozytywnie ocenione szanse powodują podjęcie działań zmierzających do ich realizacji</i>	0,63

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 35 wynika, że w przypadku badanych przedsiębiorstw logistycznych występuje silna zależność dodatnia w obszarze przedsiębiorczości strategicznej realizowanej poprzez pozytywnie ocenione szanse oraz planowanie nowych przedsięwzięć (0,63). Może to świadczyć o tym, że badane przedsiębiorstwa są świadome, iż każda pozytywnie oceniona szansa może powodować podjęcie działań, zmierzających do planowania nowych przedsięwzięć. W rezultacie, pozytywnie oceniona szansa staje się czynnikiem rozwoju badanych przedsiębiorstw, pozwalając na budowanie przewagi konkurencyjnej. W tabeli 36 przedstawiono wyniki badań uzyskane za pomocą macierzy korelacji Pearsona zmiennych wejściowych wprowadzania zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez zmiany w zestawie kluczowych zasobów oraz wprowadzaniem zmian w relacjach z klientami.

**Tabela 36. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa w zestawie kluczowych zasobów i w relacjach z klientami**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa: W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w relacjach z klientami</i>
<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez zmiany w zestawie kluczowych zasobów : W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w zestawie kluczowych zasobów.</i>	0,63

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 36 wynika, że w przypadku badanych przedsiębiorstw logistycznych występuje silna zależność dodatnia pomiędzy wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez realizowanie zmian w zestawie kluczowych zasobów oraz wprowadzanie zmian w relacjach z klientami (0,63). Może to oznaczać, że badane przedsiębiorstwa logistyczne wprowadzają zmiany w zestawie kluczowych zasobów, aby poprawić relacje z klientami. Jest to kolejne działanie, które sprawia, że stają się one bardziej atrakcyjne dla swoich klientów. W tabeli 37 przedstawiono

korelację między zmiennymi wejściowymi innowacyjności strategicznej i wartością ze wspólnego budowania pozycji rynkowej badanych przedsiębiorstw.

**Tabela 37. Zależność między innowacyjnością strategiczną (tworzenie nowych praktyk organizacyjnych) i wartością ze wspólnego budowania pozycji rynkowej (dywersyfikacja działalności)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Wartość ze wspólnego budowania pozycji rynkowej:</i> W naszym przedsiębiorstwie czynnikiem sukcesu jest dywersyfikacja działalności
<i>Innowacyjność strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie tworzy się nowe praktyki organizacyjne	0,61

Źródło: opracowanie własne.

Badając wyniki zaprezentowane w tabeli 37, zauważa się, iż w przypadku przedsiębiorstw logistycznych występuje silna zależność dodatnia pomiędzy innowacyjnością strategiczną w procesie tworzenia nowych praktyk organizacyjnych oraz czynnikiem sukcesu, jakim jest dywersyfikacja działalności (0,61). Badane przedsiębiorstwa logistyczne tworzą nowe praktyki organizacyjne w ramach innowacyjności strategicznej i jednocześnie mają świadomość, że czynnikiem sukcesu jest dywersyfikacja działalności. W wyniku tych działań budują swoją pozycję konkurencyjną na rynku. W tabeli 38 przedstawiono wyniki badań uzyskane za pomocą macierzy korelacji Pearsona zmiennych wejściowych dla innowacyjności strategicznej oraz czynnika decydującego o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

**Tabela 38. Zależność między czynnikiem decydującym o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa i innowacyjnością strategiczną w badanych przedsiębiorstwach**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Innowacyjność strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie poszukujemy i wdrażamy dobre praktyki
<i>Czynnik decydujący o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa:</i> W naszym przedsiębiorstwie czynnikiem sukcesu jest dywersyfikacja działalności	0,60

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 38 wynika, że w przypadku badanych przedsiębiorstw logistycznych występuje silna zależność dodatnia pomiędzy innowacyjnością strategiczną realizowaną poprzez poszukiwanie i wdrażanie dobrych praktyk oraz dywersyfikacją działalności traktowaną jako czynnik decydujący o pozycji rynkowej (0,60). Wyniki badań wskazują, że innowacyjność strategiczna odgrywa kluczową rolę w ich

działalności, ponieważ przedsiębiorstwa te są otwarte na poszukiwanie i wdrażanie dobrych praktyk. Z kolei dywersyfikacja działalności pozwala przedsiębiorstwom osiągnąć sukces rynkowy poprzez możliwość budowania przewagi konkurencyjnej. Co więcej, połączenie dywersyfikacji działalności z wdrożeniem innowacji strategicznych daje szansę na rozwój poprzez wykorzystanie posiadanych zasobów, a także stwarza możliwość wejścia na nowe rynki. W tabeli 39 przedstawiono korelację między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa przejawiającą się w niskich kosztach oraz przedsiębiorczością strategiczną polegającą na pozytywnie ocenionych szansach powodujących podjęcie działań zmierzających do ich realizacji.

**Tabela 39. Zależność między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa (niskie koszty) i przedsiębiorczością strategiczną (pozytywnie ocenione szanse)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Przedsiębiorczość strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie pozytywnie ocenione szanse powodują podjęcie działań zmierzających do ich realizacji
<i>Czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa:</i> Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa są niskie koszty	0,60

Źródło: opracowanie własne.

Silna zależność dodatnia (0,60) występuje między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa w postaci niskich kosztów i przedsiębiorczością strategiczną realizowaną poprzez pozytywnie ocenione szanse powodujące podjęcie działań zmierzających do ich realizacji (tab. 39). Może to świadczyć o tym, iż badane przedsiębiorstwa, realizując strategię ukierunkowaną na niskie koszty, podejmują także działania zmierzające do realizacji pozytywnie ocenionych szans. Każda pozytywnie oceniona szansa stanowi czynnik motywujący do działania, a nastawienie na niskie koszty w odniesieniu do pozytywnie ocenionych szans podnosi konkurencyjność badanych przedsiębiorstw. W tabeli 40 przedstawiono wyniki badań uzyskane za pomocą macierzy korelacji Pearsona zmiennych wejściowych w obszarze wprowadzanie zmian w strategiach konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorczości strategicznej.

**Tabela 40. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (zmiany w zestawie kluczowych zasobów) i przedsiębiorczością strategiczną (podjęcie działań zmierzających do ich realizacji)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Przedsiębiorczość strategiczna: W naszym przedsiębiorstwie pozytywnie ocenione szanse powodują podjęcie działań zmierzających do ich realizacji</i>
<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa: W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w zestawie kluczowych zasobów</i>	0,60

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 40, w przypadku badanych przedsiębiorstw logistycznych występuje silna zależność dodatnia pomiędzy wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa realizowanych w zmianach w zestawie kluczowych zasobów oraz przedsiębiorczości strategicznej przejawiającej się w pozytywnie ocenionych szansach powodujących podjęcie działań zmierzających do ich realizacji (0,60). Może to oznaczać, że badane przedsiębiorstwa logistyczne dokonują zmian w zestawie kluczowych zasobów na podstawie oceny szans na rynku. Z kolei pozytywnie oceniona szansa jest wspianym bodźcem do podjęcia działań, które mogą korzystnie oddziaływać na rozwój. W tabeli 41 przedstawiono wyniki badań uzyskane za pomocą macierzy korelacji Pearsona zmiennych wejściowych dla przedsiębiorczości strategicznej oraz wartości ze wspólnego budowania pozycji rynkowej.

**Tabela 41. Zależność między przedsiębiorczością strategiczną (szanse) i wartością ze wspólnego budowania pozycji rynkowej (dywersyfikacja działalności)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Wartość ze wspólnego budowania pozycji rynkowej: W naszym przedsiębiorstwie czynnikiem sukcesu jest dywersyfikacja działalności</i>
<i>Przedsiębiorczość strategiczna: W naszym przedsiębiorstwie pozytywnie ocenione szanse powodują podjęcie działań zmierzających do ich realizacji</i>	0,59

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych wyników, które zostały przedstawione w tabeli 41, można stwierdzić, że występuje silna zależność dodatnia pomiędzy przedsiębiorczością strategiczną w obszarze pozytywnie ocenionych szans oraz wartości z budowania pozycji rynkowej realizowanej poprzez dywersyfikację działalności (0,59). Przedsiębiorstwa podejmują decyzje o dywersyfikacji działalności w oparciu o pozytywnie ocenione szanse. Oznaczać to może, że pozytywnie ocenione szanse stanowią bodziec do podjęcia czynności zmierzających do realizacji działań, takich jak



dywersyfikacja działalności. W tabeli 42 przedstawiono korelację między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz innowacyjnością strategiczną.

**Tabela 42. Zależność między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa (wysoka jakość świadczonych usług) i innowacyjnością strategiczną (uczenie się na błędach)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Innowacyjność strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie uczymy się na własnych błędach i błędach popełnianych przez innych
<i>Czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa:</i> Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa jest wysoka jakość świadczonych usług	0,58

Źródło: opracowanie własne.

Z wyników zaprezentowanych w tabeli 42 widać, że w przebadanych przedsiębiorstwach logistycznych występuje silna zależność dodatnia pomiędzy czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa realizowanymi poprzez świadczenie wysokiej jakości usług oraz innowacyjnością strategiczną, polegającą na uczeniu się na własnych błędach oraz błędach popełnianych przez innych (0,58). Świadczenie wysokiej jakości usług przez badane przedsiębiorstwa może być efektem procesów uczenia się na własnych błędach oraz obserwacji konkurencji poprzez analizę błędach popełnianych przez innych. W tabeli 43 przedstawiono korelację między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez realizowanie racjonalizacji struktury kosztów oraz innowacyjnością strategiczną przejawiającą się poprzez tworzenie nowych praktyk organizacyjnych.

**Tabela 43. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (racjonalizacja struktury kosztów) oraz innowacyjnością strategiczną (nowe praktyki)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Innowacyjność strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie tworzy się nowe praktyki organizacyjne
<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa:</i> W naszym przedsiębiorstwie racjonalizuje się strukturę kosztów	0,58

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 43 wynika, że w przypadku badanych przedsiębiorstw logistycznych występuje silna zależność dodatnia pomiędzy wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa realizowanych poprzez racjonalizację struktury kosztów i innowacyjnością strategiczną w tworzeniu nowych praktyk organizacyjnych (0,58). Badane przedsiębiorstwa logistyczne racjonalizują strukturę kosztów przedsiębiorstwa, więc stają się bardziej konkurencyjne na rynku. Ponadto przedsiębiorstwa, które

wdrażają nowe praktyki organizacyjne, konfigurują łańcuch wartości w celu dokonania różnych wyborów w zakresie posiadanych zasobów, a to z kolei daje przedsiębiorstwu możliwość budowania swojej konkurencyjności. W tabeli 44 przedstawiono korelację między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez racjonalizację kosztów oraz wartością ze wspólnego budowania pozycji rynkowej poprzez czynniki sukcesu, jakimi są elastyczne zachowania.

**Tabela 44. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (racjonalizacja struktury kosztów) i wartością ze wspólnego budowania pozycji rynkowej (elastyczne zachowania jako czynnik sukcesu)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Wartość ze wspólnego budowania pozycji rynkowej:</i> W naszym przedsiębiorstwie czynnikiem sukcesu jest elastyczne zachowanie
<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa:</i> W naszym przedsiębiorstwie racjonalizuje się strukturę kosztów	0,57

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyników z tabeli 44 zauważa się silną zależność dodatnią (0,57) występującą między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji w obszarze struktury kosztów i wartością ze wspólnego budowania pozycji rynkowej w oparciu o elastyczne zachowania. Badane przedsiębiorstwa logistyczne wprowadzają zmiany w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa zmierzających do racjonalizacji struktury kosztów, co sprzyja budowaniu pozycji rynkowej poprzez elastyczne zachowania. W tabeli 45 przedstawiono korelację między zmiennymi czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa (niskie koszty) i wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (racjonalizacja struktury kosztów)

**Tabela 45. Zależność między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa (niskie koszty) i wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (racjonalizacja struktury kosztów)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa:</i> W naszym przedsiębiorstwie racjonalizuje się strukturę kosztów
<i>Czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstw:</i> Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa są niskie koszty	0,55

Źródło: opracowanie własne.

Badając relacje między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa, jakimi są niskie koszty, oraz wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez racjonalizację struktury kosztów (tab. 45),



zauważa się silną relację dodatnią (0,55). Może to świadczyć o tym, że badane przedsiębiorstwa logistyczne są nastawione na realizację strategii opartej na niskich kosztach. Dlatego podejmują działania w zakresie wprowadzania zmian umożliwiających racjonalizację struktury kosztów, gdyż stanowią one czynnik decydujący o ich konkurencyjności. W tabeli 46 przedstawiono korelację między zmiennymi wejściowymi czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa (niskie koszty) oraz wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (zmiany w zestawie kluczowych zasobów).

**Tabela 46. Zależność między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa (niskie koszty) i wprowadzeniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (zmiany w zestawie kluczowych zasobów)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa: W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w zestawie kluczowych zasobów</i>
<i>Czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstw: Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa są niskie koszty</i>	0,55

Źródło: opracowanie własne.

Z wyników badań zaprezentowanych w tabeli 47 wynika, że w przedsiębiorstwach logistycznych występuje silna zależność dodatnia pomiędzy czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa, jakimi są niskie koszty, oraz wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji badanych przedsiębiorstw poprzez zmiany w zestawie kluczowych zasobów (0,55). Niskie koszty stanowią czynnik budowy konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych, dlatego te przedsiębiorstwa, koncentrując się na strategii niskich kosztów, dokonują zmian w zestawie kluczowych zasobów, dzięki czemu zwiększają swoją atrakcyjność na rynku. W tabeli 47 przedstawiono wyniki badań uzyskane za pomocą macierzy korelacji Pearsona zmiennych wejściowych w obszarze innowacyjności strategicznej oraz przedsiębiorczości strategicznej.

**Tabela 47. Zależność między innowacyjnością strategiczną (tworzenie nowych praktyk) i przedsiębiorczością strategiczną (planowanie nowych przedsięwzięć)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Przedsiębiorczość strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie starannie planujemy nowe przedsięwzięcia
<i>Innowacyjność strategiczna w tworzeniu nowych praktyk:</i> W naszym przedsiębiorstwie tworzy się nowe praktyki organizacyjne	0,54

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyników, które zostały przedstawione w tabeli 47, można stwierdzić, że występuje silna zależność dodatnia pomiędzy innowacyjnością strategiczną w tworzeniu nowych praktyk oraz przedsiębiorczością strategiczną realizowaną w planowaniu nowych przedsięwzięć (0,54). Badane przedsiębiorstwa logistyczne, tworząc nowe praktyki organizacyjne, zmierzają do podejmowania działań planistycznych w obszarze nowych przedsięwzięć. Poprzez staranne planowanie nowych przedsięwzięć zwiększają one swoje szanse na pozytywne efekty ich realizacji. W tabeli 48 przedstawiono korelację między zmiennymi wejściowymi, czyli czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa a wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa.

**Tabela 48. Zależność między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa (wysoka jakość usług) oraz wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (racjonalizacja struktury kosztów)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa:</i> W naszym przedsiębiorstwie racjonalizuje się strukturę kosztów
<i>Czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa:</i> Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa jest wysoka jakość świadczonych usług	0,54

Źródło: opracowanie własne.

Z danych zaprezentowanych w tabeli 48 wynika, że istnieje silna zależność dodatnia między wysoką jakością świadczonych usług, stanowiącą czynnik decydujący o konkurencyjności badanych przedsiębiorstw, oraz wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa w zakresie racjonalizacji struktury kosztów (0,54). Badane przedsiębiorstwa są ukierunkowane na wysoką jakość świadczonych usług. Jednakże wysoka jakość usług powinna uwzględniać racjonalizację struktury kosztów, aby wzrost kosztów nie obniżył pozycji badanych mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw na rynku. W tabeli 49 przedstawiono korelację między wprowadzaniem

zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez realizowanie zmian w obszarze świadczonych usług oraz przedsiębiorczości strategicznej poprzez wykorzystywanie nadarzających się okazji i podejmowanie nowatorskich decyzji.

**Tabela 49. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (zmiany w obszarze świadczonych usług) i przedsiębiorczością strategiczną (nowatorskie decyzje)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Przedsiębiorczość strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie wykorzystujemy nadarzające się okazje i podejmujemy nowatorskie decyzje, aby je zrealizować.
<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa:</i> W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w obszarze świadczonych usług	0,53

Źródło: opracowanie własne.

Badając relacje z tabeli 49 między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa realizowanych poprzez wykonywanie zmian w obszarze świadczonych usług oraz przedsiębiorczości strategicznej poprzez wykorzystywanie nadarzających się okazji i podejmowanie nowatorskich decyzji, zauważa się silną relację dodatnią (0,53). Może to wynikać z potrzeby zwiększenia atrakcyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych na rynku właśnie poprzez wykorzystywanie nadarzających się okazji. Wyniki badań przedsiębiorstw logistycznych wskazują, że przedsiębiorczość strategiczna odgrywa istotną rolę w ich działalności, ponieważ sprzyja wykorzystywaniu nadarzających się okazji oraz podejmowaniu nowatorskich decyzji, realizowanych w obszarze świadczonych usług. W tabeli 50 przedstawiono korelację między przedsiębiorczością strategiczną (pozytywnie ocenione szanse) i strategią a poziomem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

**Tabela 50. Zależność między przedsiębiorczością strategiczną (pozytywnie ocenione szanse) i strategią a poziomem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa (spadek kosztów przedsiębiorstwa)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Strategia a poziom wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa:</i> Stosowana przez nas strategia powoduje spadek kosztów przedsiębiorstwa
<i>Przedsiębiorczość strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie pozytywnie ocenione szanse powodują podjęcie działań zmierzających do ich realizacji	0,53

Źródło: opracowanie własne.

Opierając się na wynikach badań zaprezentowanych w tabeli 51, zauważa się silną zależność dodatnią występującą między przedsiębiorczością strategiczną realizowaną w pozytywnie ocenionych szansach oraz strategią, która zmierza do spadku

poziomu kosztów badanych przedsiębiorstw. Oznaczać to może, że badane przedsiębiorstwa logistyczne łączą pozytywnie oceniane szanse z dążeniem ukierunkowanym na utrzymanie pozycji lidera w zakresie niskich kosztów. Strategia niskich kosztów jest podstawą budowy pozycji konkurencyjnej przez badane przedsiębiorstwa, dlatego pozytywnie ocenione szanse powinny uwzględniać ten aspekt w procesach decyzyjnych. W tabeli 51 przedstawiono korelację między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa przejawiającymi się w postaci niskich kosztów oraz strategią a poziomem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

**Tabela 51. Zależność między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa (niskie koszty) oraz strategią a poziomem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa (spadek kosztów)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Strategia a poziom wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa:</i> Stosowana przez nas strategia powoduje spadek kosztów przedsiębiorstwa
<i>Czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa:</i> Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa są niskie koszty	0,53

Źródło: opracowanie własne.

Badając wyniki zaprezentowane w tabeli 51, zauważa się, że potwierdzają one, iż mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa logistyczne są nastawione na strategię niskich kosztów, która jest istotnym czynnikiem decydującym o ich konkurencyjności (0,53). Są one świadome, że, generując niskie koszty, mogą uzyskać korzyści w postaci lepszych wyników finansowych. Dlatego wykorzystują strategię, dzięki której zmniejszają koszty prowadzonej działalności. W tabeli 52 przedstawiono korelację między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz strategią a poziomem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

**Tabela 52. Zależność między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa (wysoka jakość usług) i strategią a poziomem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa (wzrost przychodów ze sprzedaży)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Strategia a poziom wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa:</i> Stosowana przez nas strategia wpływa na wzrost przychodów ze sprzedaży
<i>Czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa:</i> Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa jest wysoka jakość świadczonych usług	0,53

Źródło: opracowanie własne.

Silną zależność dodatnią zauważa się między wysoką jakością świadczonych usług, będącą czynnikiem decydującym o konkurencyjności badanych przedsiębiorstw,

i strategią nastawioną na wzrost przychodów ze sprzedaży (tab. 52). Wynika stąd, że badane przedsiębiorstwa są zainteresowane świadczeniem wysokiej jakości usług, gdyż umożliwiają one generowanie wzrostu przychodów ze sprzedaży, co sprzyja budowie przewagi konkurencyjnej. W tabeli 53 przedstawiono korelację między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez racjonalizację kosztów oraz wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa realizowanych za pomocą zmian w zestawie kluczowych zasobów.

**Tabela 53. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez racjonalizację struktury kosztów oraz zmiany w zestawie kluczowych zasobów**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa: W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w zestawie kluczowych zasobów</i>
<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez racjonalizację kosztów: W naszym przedsiębiorstwie racjonalizuje się strukturę kosztów</i>	0,53

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych wyników, które zostały przedstawione w tabeli 53, można stwierdzić, że występuje silna zależność dodatnia między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez racjonalizację kosztów oraz zmiany w zestawie kluczowych zasobów (0,53). Oznaczać to może, że badane przedsiębiorstwa logistyczne wraz z podejmowaniem działań skoncentrowanych na racjonalizacji struktury kosztów dokonują zmian w zestawie kluczowych zasobów, co przyczynia się do budowy przez nie przewagi konkurencyjnej. W tabeli 54 przedstawiono korelację między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez racjonalizację struktury kosztów a wartością ze wspólnego budowania pozycji rynkowej za pomocą dywersyfikacji działalności.

**Tabela 54. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (racjonalizacja struktury kosztów) i wartością ze wspólnego budowania pozycji rynkowej (dywersyfikacja działalności)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Wartość ze wspólnego budowania pozycji rynkowej: W naszym przedsiębiorstwie czynnikiem sukcesu jest dywersyfikacja działalności</i>
<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa: W naszym przedsiębiorstwie racjonalizuje się strukturę kosztów</i>	0,52

Źródło: opracowanie własne.

Badając relacje między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa w obszarze racjonalizacji struktury kosztów oraz wartością ze wspólnego budowania pozycji rynkowej poprzez dywersyfikację działalności (tab. 54), zauważa się silną zależność dodatnią (0,52). Badane przedsiębiorstwa logistyczne, które wprowadzają zmiany w strategiach konkurencji poprzez racjonalizację struktury kosztów, koncentrują również swoje działania na dywersyfikacji działalności, gdyż umożliwia to zdobywanie nowych źródeł przychodów, stając się tym samym czynnikiem budowy pozycji rynkowej. W tabeli 55 przedstawiono wyniki badań uzyskane za pomocą macierzy korelacji Pearsona zmiennych wejściowych dla wprowadzania zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorczości strategicznej.

**Tabela 55. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (nowe źródła przychodów) i przedsiębiorczością strategiczną (nowatorskie decyzje)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Przedsiębiorczość strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie wykorzystujemy nadarzające się okazje i podejmujemy nowatorskie decyzje, aby je zrealizować
<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa:</i> W naszym przedsiębiorstwie poszukuje się nowych źródeł przychodów	0,52

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 55 wynika, że w przypadku badanych przedsiębiorstw logistycznych występuje silna zależność dodatnia pomiędzy wprowadzaniem zmian w strategiach przedsiębiorstwa poprzez poszukiwanie nowych źródeł przychodów i przedsiębiorczością strategiczną realizowaną przez nadarzające się okazje i podejmowanie nowatorskich decyzji (0,52). Badane przedsiębiorstwa, poszukując nowych źródeł przychodów, podejmują nowatorskie decyzje i wykorzystują do tego celu nadarzające się okazje. W tabeli 56 przedstawiono korelację między zmianami strategii konkurencji i poziomem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

**Tabela 56. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa a poziomem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Strategia a poziom wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa:</i> Stosowana przez nas strategia powoduje spadek kosztów przedsiębiorstwa
<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa:</i> W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w zestawie kluczowych zasobów	0,52

Źródło: opracowanie własne.



Z tabeli 56 wynika, że w przypadku badanych przedsiębiorstw występuje silna zależność dodatnia pomiędzy wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa realizowanych w zmianach kluczowych zasobów oraz strategią a poziomem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa powodującym spadek kosztów przedsiębiorstwa (0,52). Może to wynikać z faktu, iż badane przedsiębiorstwa, które wprowadzają zmiany w zestawie kluczowych zasobów, dążą jednocześnie do realizacji strategii zmierzającej do redukcji kosztów prowadzonej działalności. Z kolei koncentracja działań zmierzających do zmniejszenia kosztów może sprzyjać podejmowaniu decyzji o dokonywaniu zmian w zestawie kluczowych zasobów. W tabeli 57 przedstawiono wyniki badań uzyskane za pomocą macierzy korelacji Pearsona zmiennych wejściowych, takich jak czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa w odniesieniu do relacji dobrej ceny do jakości świadczonych usług oraz wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez racjonalizację struktury kosztów.

**Tabela 57. Zależność między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa i wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez racjonalizację struktury kosztów: W naszym przedsiębiorstwie racjonalizuje się strukturę kosztów</i>
<i>Czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa: Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa jest dobra relacja ceny do jakości świadczonych usług</i>	0,52

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 57, w przypadku badanych przedsiębiorstw występuje silna zależność dodatnia pomiędzy czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa w obszarze dobra relacja ceny do jakości świadczonych usług oraz wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez racjonalizację struktury kosztów (0,52). Wyniki badań sugerują, że mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa logistyczne są ukierunkowane na utrzymanie dobrej relacji ceny do jakości świadczonych usług, co jest istotnym czynnikiem decydującym o ich konkurencyjności. Jednakże ważne jest, aby podejmować równocześnie działania zmierzające do racjonalizacji struktury kosztów. W tabeli 58 przedstawiono korelację między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa przejawiającą się w racjonalizacji struktury kosztów oraz

przedsiębiorczością strategiczną przejawiającą się w nadarzających się okazjach i podejmowaniu nowatorskich decyzji w celu ich realizacji.

**Tabela 58. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (racjonalizacja struktury kosztów) i przedsiębiorczością strategiczną (nowatorskie decyzje)**

<i>Macierz korelacji Pearsona</i>	<i>Przedsiębiorczość strategiczna:</i> W naszym przedsiębiorstwie wykorzystujemy nadarzające się okazje i podejmujemy nowatorskie decyzje, aby je zrealizować.
<i>Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa:</i> W naszym przedsiębiorstwie racjonalizuje się strukturę kosztów	0,51

Źródło: opracowanie własne.

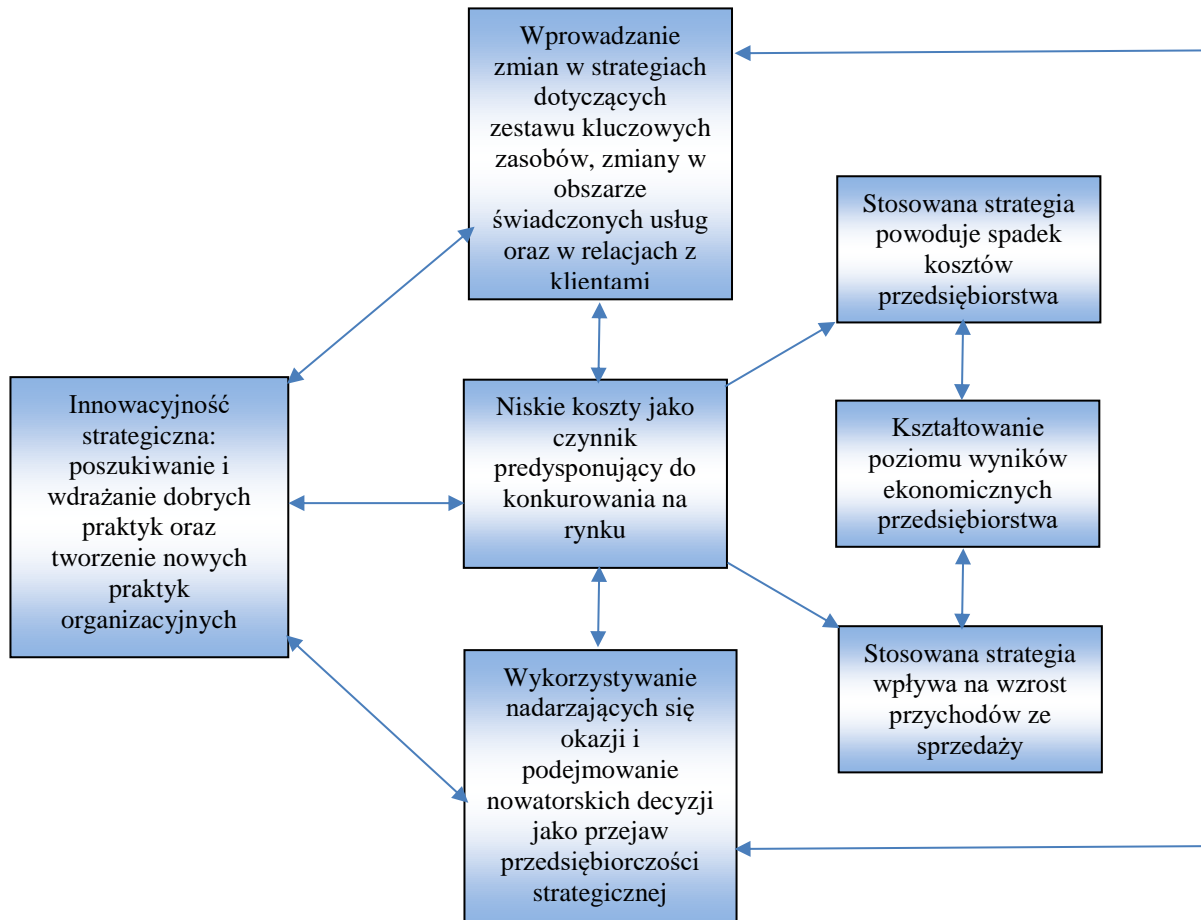
Na podstawie uzyskanych wyników, które zostały przedstawione w tabeli 58, można stwierdzić, że występuje silna zależność dodatnia pomiędzy wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa w obszarze racjonalizacji struktury kosztów oraz przedsiębiorczością strategiczną realizowaną poprzez wykorzystywanie nadarzających się okazji i podejmowanie nowatorskich decyzji w celu ich realizacji. Może to oznaczać, że badane przedsiębiorstwa logistyczne racjonalizacją strukturę kosztów w oparciu o nadarzające się okazje, które umożliwiają podejmowanie nowatorskich decyzji w prowadzonej działalności.

Podsumowując wyniki procedury badawczej w zakresie badania zależności między strategicznymi czynnikami budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych, należy zwrócić uwagę, że występuje silna korelacja dodatnia między innowacyjnością strategiczną w poszukiwaniu i wdrażaniu dobrych praktyk, jak również tworzeniu nowych praktyk organizacyjnych oraz czynnikami inicjującymi zmiany w strategiach konkurencji poprzez wprowadzanie zmian dotyczących zestawu kluczowych zasobów, zmiany w obszarze świadczonych usług oraz w relacjach z klientami. Może to oznaczać, że badane przedsiębiorstwa logistyczne budują przewagę konkurencyjną w oparciu o innowacyjność strategiczną, rozumianą jako długotrwały proces, wymagający od kadry zarządzającej posiadania wiedzy o kliencie, w celu dostarczenia mu usług o wysokiej jakości. Podobnie silna zależność dodatnia występuje między innowacyjnością strategiczną oraz przedsiębiorczością strategiczną przejawiającą się w wykorzystywaniu nadarzających się okazji i podejmowaniu nowatorskich decyzji. Może to wynikać z faktu, iż badane przedsiębiorstwa logistyczne są świadome potencjału posiadanej wiedzy i wykorzystują okazje do budowy swojej konkurencyjności. Modelowe ujęcie zależności między czynnikami budowy



konkurencji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych przedstawiono na rysunku 62.

**Rysunek 62. Ujęcie zależności między czynnikami budowy konkurencji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych**



Źródło: opracowanie własne.

Analizując ujęcie zależności między czynnikami budowy konkurencyjności mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych zaprezentowanych na rysunku 64, warto zaznaczyć, iż występuje silna zależność dodatnia między innowacyjnością strategiczną w poszukiwaniu i wdrażaniu dobrych praktyk, jak również w tworzeniu nowych praktyk organizacyjnych oraz predyspozycjami badanych przedsiębiorstw do konkurowania na rynku, jakimi są niskie koszty prowadzonej działalności. Strategia niskich kosztów jest charakterystyczna dla przedsiębiorstw logistycznych, które, prowadząc swoją działalność, z jednej strony podejmują działania zmierzające do redukcji kosztów przedsiębiorstwa, z drugiej strony, poprzez nacisk na profesjonalizm

świadczonych usług, dążą do wzrostu przychodów ze sprzedaży, co korzystnie wpływa na kształtowanie wyników ekonomicznych badanych przedsiębiorstw.

Wyniki przeprowadzonych badań sugerują, iż pozytywny wpływ na procesy innowacyjności strategicznej badanych przedsiębiorstw mają: czynniki inicjujące zmiany w strategiach konkurencji, przedsiębiorczość strategiczna oraz niskie koszty jako czynnik predysponujący do konkutowaniu na rynku. Stanowi to potwierdzenie przyjętego założenia o występowaniu relacji między dwoma badanymi zmiennymi. Co więcej, w przypadku innowacyjności strategicznej badane zależności mogą świadczyć o wzroście świadomości wśród kadry zarządzającej badanych przedsiębiorstw logistycznych w zakresie potencjału, jaki wiąże się z posiadaniem wiedzy. W dalszych rozważaniach zostaną wzięte pod uwagę uwarunkowania budowy konkurencyjności mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych, które zostaną przeprowadzone z wykorzystaniem analizy czynnikowej.

#### **6.4. Weryfikacja modelu doboru strategicznych czynników budowy konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych**

W celu zbadania, czy istniejące w praktyce gospodarczej badanych przedsiębiorstw logistycznych uwarunkowania budowy konkurencyjności pokrywają się z uwarunkowaniami zaproponowanymi w warstwie teoretycznej dysertacji, w kolejnej części pracy zastosowano analizę czynnikową. Jest ona zbiorem procedur pozwalających na zredukowanie dużej liczby zmiennych do kilku wzajemnie nieskorelowanych czynników lub składowych głównych. Redukcja wyjściowego zbioru cech do kilku wzajemnie niezależnych czynników odbywa się bez istotnej straty zawartych w nich informacji. Punktem wyjścia analizy czynnikowej jest macierz korelacji pomiędzy czynnikami pierwotnymi. Jeżeli pomiędzy nimi występują grupy zmiennych wysoko skorelowane, oznacza to, że powtarzają one te same informacje. W tym przypadku każda taka grupa może zostać zastąpiona przez pojedynczy czynnik lub składową główną. Analiza czynnikowa umożliwia sprawdzenie poprawności budowy zmiennych agregatowych lub ewentualnie konstrukcję nowych uwarunkowań. W związku z tym w badaniu analiza czynnikowa będzie pełniła funkcję poznawczą, weryfikacyjną oraz ewentualnie deskryptywną<sup>447</sup>.

---

<sup>447</sup> A. Zeliaś (red.), Ekonometria przestrzenna, PWE, Warszawa 1991, s. 158.

Analiza czynnikowa pozwala na zredukowanie liczby zmiennych, czyli zastąpienie ich czynnikami, które będą poddane dalszej analizie. Wyznaczone czynniki główne dały podstawę dla budowy struktury powiązań korelacyjnych pomiędzy rozpatrywanymi cechami. Ogólny algorytm analizy czynnikowej można przedstawić w następujących etapach: wyznaczenie macierzy korelacji liniowej między zestandaryzowanymi cechami pierwotnymi, oszacowanie wartości ładunków czynnikowych, rotacja czynników oraz ich interpretacja. W wyniku zastosowania powyższej procedury badawczej zdefiniowano cztery czynniki (uwarunkowania) główne<sup>448</sup>:

- MR1: ocena uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych,
- MR2: identyfikacja strategicznych czynników pozytywnie wpływających na budowę przewagi konkurencyjnej,
- MR3: rozpoznanie czynników wzrostu decyzyjnych parametrów ekonomicznych,
- MR4: inicjacja zmian podejmowanych w obszarze relacji z klientami oraz świadczonych usług.

Wyniki przedstawione w tabeli 59 oznaczają, że pierwszy czynnik (uwarunkowanie) MR1, zdefiniowany jako: ocena uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych, jest zbudowany po części z każdego pytania. Każde z pytań ma dodatnią wartość ładunku, co oznacza, że wyższa wartość oceny w pytaniu wpływa na wyższą wartość czynnika MR1.

Drugi czynnik (uwarunkowanie) MR2, zdefiniowany jako: identyfikacja strategicznych czynników pozytywnie wpływających na budowę przewagi konkurencyjnej, jest zbudowany głównie z odpowiedzi na pytania:

- w naszym przedsiębiorstwie czynnikiem sukcesu jest profesjonalizm (pytanie 1),
- czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa jest wysoka jakość świadczonych usług (pytanie 15),
- w naszym przedsiębiorstwie racjonalizuje się strukturę kosztów (pytanie 19),
- stosowana przez nas strategia wpływa na wzrost przychodów ze sprzedaży (pytanie 11),

---

<sup>448</sup> G. Raiche, D. Magis, NFactors: Parallel analysis and other non graphical solutions to the cattell scree test. <https://CRAN.R-project.org/package=nFactors>.

- w naszym przedsiębiorstwie uczymy się na własnych błędach i błędach popełnianych przez innych (pytanie 12).

W tabeli 59 przedstawiono wkłady (loadings) dla ładunków czynnikowych.

**Tabela 59. Wkłady ładunków czynnikowych**

Wyszczególnienie	MR1	MR2	MR3	MR4
q1 Wartość, ze wspólnego budowania pozycji rynkowej: W naszym przedsiębiorstwie czynnikiem sukcesu jest profesjonalizm	0,04	0,24	0,00	-0,07
q2 Wartość, ze wspólnego budowania pozycji rynkowej: W naszym przedsiębiorstwie czynnikiem sukcesu jest elastyczne zachowania	0,06	0,10	-0,01	0,03
q3 Wartość, ze wspólnego budowania pozycji rynkowej: W naszym przedsiębiorstwie czynnikiem sukcesu jest optymizm	0,03	0,04	0,01	0,05
q4 Wartość, ze wspólnego budowania pozycji rynkowej: W naszym przedsiębiorstwie czynnikiem sukcesu jest dywersyfikacja działalności	0,06	0,03	0,00	0,00
q5 Przedsiębiorczość strategiczna. W naszym przedsiębiorstwie wykorzystujemy nadarzające się okazje i podejmujemy nowatorskie decyzje, aby je zrealizować	0,08	-0,03	-0,01	-0,17
q6 Przedsiębiorczość strategiczna. W naszym przedsiębiorstwie starannie planujemy nowe przedsięwzięcia	0,02	0,03	0,00	0,06
q7 Przedsiębiorczość strategiczna. W naszym przedsiębiorstwie pozytywnie ocenione szanse powodują podjęcie działań zmierzających do ich realizacji	0,12	0,04	0,05	0,09
q 8 Strategia, a poziom wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa: Stosowana przez nas strategia powoduje wzrost kosztów przedsiębiorstwa	0,03	-0,08	0,53	-0,01
q 9 Strategia, a poziom wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa: Stosowana przez nas strategia powoduje spadek kosztów przedsiębiorstwa	0,02	-0,02	0,03	0,06
q 10 Strategia, a poziom wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa: Stosowana przez nas strategia wpływa na wzrost ceny produktu	0,03	-0,25	0,37	-0,09
q 11 Strategia, a poziom wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa: Stosowana przez nas strategia wpływa na wzrost przychodów ze sprzedaży	0,09	0,16	0,12	0,30
q 12 Innowacyjność strategiczna: W naszym przedsiębiorstwie uczymy się na własnych błędach i błędach popełnianych przez innych	0,01	0,14	0,03	-0,12
q 13 Innowacyjność strategiczna: W naszym przedsiębiorstwie poszukujemy i wdrażamy dobre praktyki	0,10	-0,10	-0,16	-0,52
q 14 Innowacyjność strategiczna: W naszym przedsiębiorstwie tworzy się nowe praktyki organizacyjne	0,13	-0,03	-0,02	-0,16
q 15 Czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa jest: wysoka jakość świadczonych usług	0,06	0,22	0,07	-0,05
q 16 Czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa jest: dobra relacja ceny do jakości świadczonych usług	0,04	0,07	-0,01	0,07
q 17 Czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa są niskie koszty	0,10	-0,11	-0,03	-0,09
q 18 Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa: W naszym przedsiębiorstwie poszukuje się nowych źródeł przychodów	0,05	0,02	-0,02	0,07
q 19 Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa: W naszym przedsiębiorstwie racjonalizuje się strukturę kosztów	0,11	0,18	0,01	0,02
q 20 Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa: W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w zestawie kluczowych zasobów	0,09	-0,23	-0,20	0,04
q 21 Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa: W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w relacjach z klientami	0,02	-0,11	-0,07	0,40
q 22 Wprowadzanie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa: W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w obszarze świadczonych usług	0,10	-0,18	-0,12	0,28

Źródło: obliczenia własne.

Wysoka ocena w pytaniu prowadzi do wysokiej (dodatniej) wartości czynnika MR2. Negatywny wpływ na czynnik MR2 mają odpowiedzi na pytanie 10, dotyczące stosowanej strategii przez badane przedsiębiorstwa logistyczne, czy wpływa ona na

wzrost ceny produktu, oraz na pytanie 20, czy w badanych przedsiębiorstwach dokonuje się zmian w zestawie kluczowych zasobów.

Trzeci czynnik (uwarunkowanie) MR3, czyli rozpoznanie czynników wzrostu decyzyjnych parametrów ekonomicznych, zbudowany jest przede wszystkim z odpowiedzi na pytanie 8, czy stosowana strategia powoduje wzrost kosztów przedsiębiorstwa, oraz odpowiedzi na pytanie 10, czy stosowana strategia wpływa na wzrost ceny produktu. Stosunkowo nieznaczny, negatywny wpływ na czynnik MR3 mają odpowiedzi na pytanie 20 - czy w naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w zestawie kluczowych zasobów, oraz odpowiedzi na pytanie 13 - czy w naszym przedsiębiorstwie poszukujemy i wdrażamy dobre praktyki.

Czwarty czynnik (uwarunkowanie) MR4, czyli inicjacja zmian podejmowanych w obszarze relacji z klientami oraz świadczonych usług, zbudowany jest z odpowiedzi na pytania:

- w naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w relacjach z klientami (pytanie 21),
- w naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w obszarze świadczonych usług (pytanie 22),
- stosowana przez nas strategia wpływa na wzrost przychodów ze sprzedaży (pytanie 11).

Stosunkowo istotny, negatywny wpływ na czynnik MR4 ma jednak odpowiedź na pytanie 11, w naszym przedsiębiorstwie poszukujemy i wdrażamy dobre praktyki. W tabeli 60 przedstawiono korelację między badanymi czynnikami.

**Tabela 60. Korelacja czynników**

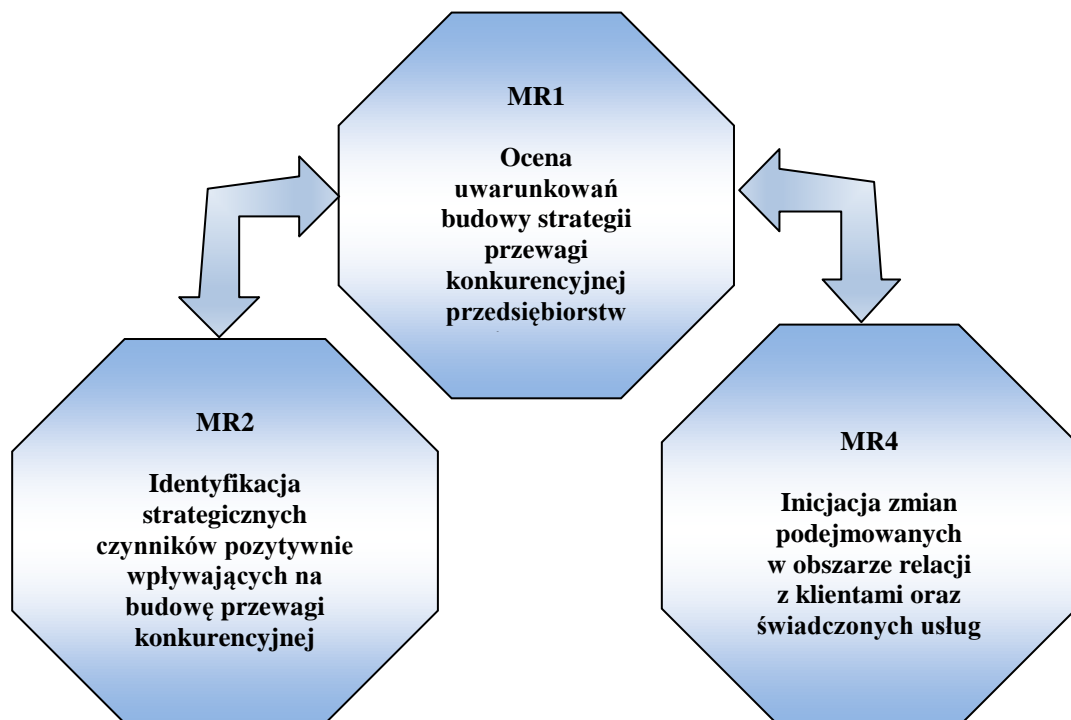
	MR2	MR1	MR4	MR3
MR2		0,40	0,23	0,16
MR1			0,48	0,19
MR4				0,23
MR3				

Źródło: obliczenia własne.

Uzyskane w tabeli 60 wyniki wskazują, że istnieje umiarkowana pozytywna korelacja pomiędzy czynnikiem MR1 a czynnikami MR2 oraz MR4. Można zatem stwierdzić, iż w badanym przypadku wystąpiły interesujące poznawczo subtelności między badanymi czynnikami (uwarunkowaniami). Na MR1, czyli na ocenę

uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych, wpływa MR2, to jest identyfikacja kluczowych czynników pozytywnie wpływających na budowę przewagi konkurencyjnej, oraz MR4, czyli inicjacja zmian podejmowanych w obszarze relacji z klientami oraz świadczonych usług, co zaprezentowano na rysunku 63.

**Rysunek 63. Rekomendacje do budowy strategii przewagi konkurencyjnej mikro- oraz małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych**



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonych na tym etapie postępowania badawczego analiz można wnioskować, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H2 mówiącej o tym, że istnieją dodatnie zależności między identyfikacją kluczowych czynników przewagi konkurencyjnej a oceną uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych. Co więcej, nie ma też podstaw do odrzucenia hipotezy H3 mówiącej o tym, że istnieją dodatnie zależności między inicjacją zmian w obszarze relacji z klientami oraz świadczonych usług a diagnozą uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych.

Interesujący jest fakt, że uzyskane wyniki analizy czynnikowej za pomocą metody głównych składowych nie wykazały, aby czynnik pierwszy MR1 był

skorelowany z MR3, czyli z rozpoznaniem czynników wzrostu decyzyjnych parametrów ekonomicznych. Może to oznaczać, że w badanych przedsiębiorstwach logistycznych diagnoza uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej nie jest ukierunkowana na wzrost znaczenia decyzyjnych parametrów ekonomicznych przedsiębiorstwa, lecz na operacjonalizację zaplanowanych działań, co potwierdza hipotezę H3.

Podjmując próbę opracowania modelu rekomendacji do budowy strategii przewagi konkurencyjnej mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych w oparciu o wyniki przeprowadzonej analizy czynnikowej, zauważa się interesujący fakt, że dokonanie oceny uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw wymaga dokonania identyfikacji kluczowych czynników, które pozytywnie wpływają na tworzenie przewagi konkurencyjnej przez badane przedsiębiorstwa. Co więcej, rekomendacją do przeprowadzenia oceny uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw jest posiadanie wiedzy, rozumianej jako zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się na temat:

- czynników decydujących o usytuowaniu przedsiębiorstw na rynku,
- czynników inicjujących zmiany w stosowanych strategiach konkurencji,
- predyspozycjach przedsiębiorstw do konkurowania na rynku,
- innowacyjności strategicznej,
- oraz wpływie stosowanej strategii na kształtowanie się poziomu wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

Podsumowując zaprezentowane rozważania, należy stwierdzić, iż pozwalają one na następującą konstatację, że w sytuacji zmienności otoczenia istotne znaczenie w budowie strategii przewagi konkurencyjnej mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych mają czynniki, które uwidaczniają spójność między umiejętnością identyfikacji kluczowych czynników przewagi konkurencyjnej oraz zdolnością do inicjowania zmian podejmowanych w obszarze relacji z klientami oraz świadczonych usług. Konkludując, zaprezentowane w niniejszej dysertacji rozważania pozwoliły na osiągnięcie założonego celu głównego oraz celów cząstkowych. Podjęta problematyka budowy strategii przewagi konkurencyjnej mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych jest ważna i aktualna z uwagi na jej wpływ na podejmowanie decyzji strategicznych w tych przedsiębiorstwach.

## ZAKOŃCZENIE I WNIOSKI

Celem dysertacji było zbadanie i ocena strategicznych czynników przewagi konkurencyjnej mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych oraz przedstawienie modelu doboru strategicznych czynników budowy konkurencyjności dla tych przedsiębiorstw. Zagadnienia będące przedmiotem niniejszej pracy są problemami złożonymi i wykazują charakter interdyscyplinarny. W literaturze przedmiotu nie występuje jednorodna definicja przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Dyskusyjna jest skuteczność budowy strategii rozwoju przedsiębiorstw.

Hipotezy rozprawy doktorskiej zdeterminowały kierunek badań literaturowych. W pracy przedstawiono procesy kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Omówiono teoretyczne podstawy budowania strategii przedsiębiorstw, a także przeanalizowano koncepcje formułowania strategii w warunkach konkurencyjności.

W dalszej kolejności przedstawiono typologię strategii w kontekście wyborów strategicznych przedsiębiorstw logistycznych. Szczegółowo omówiono współczesne trendy zarządzania przedsiębiorstwami logistycznymi w ujęciu krajowym i regionalnym. Zaprezentowano rozwiązania modelowe w oparciu o analizę i ocenę strategicznych czynników budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych w województwie śląskim. Użyteczność przeprowadzonych rozważań wynika z braku dogłębnego opisu przebiegu procesów doboru strategicznych czynników budowy konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych, w szczególności mikro, małych i średnich.

Podstawę do oceny strategicznych czynników przewagi konkurencyjnej analizowanych przedsiębiorstw stanowiły badania przeprowadzone z pomocą kwestionariusza ankiety. W ramach badań własnych dokonano identyfikacji strategicznych czynników budowy konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych. Wykorzystując wyniki badań ankietowych, dokonano diagnozy zależności występujących między strategicznymi czynnikami budowy konkurencyjności przedsiębiorstw. Ocena kształtowania badanych zależności umożliwiła weryfikację modelu doboru strategicznych czynników budowy konkurencyjności. Opracowany model umożliwia dokonanie wyboru strategii w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych. Procedura wyboru strategii wymaga przeprowadzenia identyfikacji aktualnych i przyszłych uwarunkowań działania. Konkurencyjność w opracowanym modelu jest traktowana systemowo, dlatego w modelu strategii przedsiębiorstwa logistycznego należy uwzględnić potencjał konkurencyjności, przewagę konkurencyjną,



instrumenty konkurencyjności oraz pozycję konkurencyjną. Dodatkowo należy dokonać projekcji zmian w otoczeniu, aby określić perspektywy rozwoju badanych przedsiębiorstw i ocenić kierunki zmian. Model strategii przedsiębiorstwa logistycznego prezentuje sposób, w jaki przedsiębiorstwo zamierza konkurować na rynku usług logistycznych. Co więcej, model strategii powinien zostać uzupełniony o wybór strategicznych czynników budowy konkurencyjności przedsiębiorstw.

Aspekt badawczy modelu doboru strategicznych czynników budowy konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych uwzględnia metodyczne problemy zarządzania strategicznego. Weryfikację rozwiązań modelowych rozpoczęto od wytypowania strategicznych czynników budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych. Następnie zbadano zależności między strategicznymi czynnikami budowy konkurencyjności. W dalszej kolejności zbadano strategiczne uwarunkowania budowy konkurencyjności przedsiębiorstw branży logistycznej oraz dokonano oceny ich zmienności w czasie. Procedurę zastosowaną do weryfikacji rozwiązań modelowych podzielono na trzy zasadnicze części. W pierwszej części procedury badawczej przeprowadzono analizę trendu w celu określenia zmienności w czasie zidentyfikowanych strategicznych czynników budowy konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych. W drugiej części procedury badawczej zastosowano korelację liniową w celu zbadania zależności między strategicznymi czynnikami budowy konkurencyjności tych przedsiębiorstw. W trzeciej części procedury badawczej przeprowadzono analizę czynnikową w celu oceny strategicznych uwarunkowań budowy konkurencyjności przedsiębiorstw i oceny ich zmienności w czasie.

Z przeprowadzonych badań wynikają następujące wnioski:

1. Dokonując identyfikacji strategicznych czynników budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych, zauważa się, że:
  - głównymi czynnikami decydującymi o usytuowaniu na rynku badanych mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach branży logistycznej są: profesjonalizm (92%), elastyczne zachowania (78%) oraz optymizm (76%),
  - przedsiębiorstwa są ukierunkowane na szybkie przystosowanie się do nowych warunków i skłonne do dostrzegania w prowadzonej działalności dodatknych stron, które sprzyjają ich rozwojowi,
  - ważnym czynnikiem budowy konkurencyjności jest innowacyjność strategiczna tych przedsiębiorstw,
  - przedsiębiorstwa logistyczne poszukują dobrych praktyk i wprowadzają je

w prowadzonej działalności, dodatkowo same tworzą innowacyjne rozwiązania organizatorskie,

- wśród predyspozycji badanych przedsiębiorstw do konkutowania wymienia się wysoką jakość świadczonych usług (84%),
- dobra relacja ceny do jakości świadczonych usług informuje o predyspozycjach badanych przedsiębiorstw do konkutowania na rynku,
- przejawem przedsiębiorczości strategicznej jest zdolność do wykorzystywania nadarżających się okazji i podejmowania nowatorskich decyzji,
- poszukiwanie nowych źródeł przychodów jest czynnikiem sprzyjającym budowie konkurencyjności przedsiębiorstw.

2. Biorąc pod uwagę diagnozę zależności między strategicznymi czynnikami budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych, zauważa się, że:

- występuje silna korelacja dodatnia między innowacyjnością strategiczną oraz czynnikami inicjującymi zmiany w strategiach konkurencji,
- występuje silna zależność dodatnia między innowacyjnością strategiczną oraz przedsiębiorczością strategiczną przejawiającą się w wykorzystywaniu nadarżających się okazji i podejmowaniu nowatorskich decyzji,
- badane przedsiębiorstwa branży logistycznej budują przewagę konkurencyjną w oparciu o innowacyjność strategiczną, rozumianą jako długotrwały proces, wymagają od kadry zarządzającej posiadania wiedzy o kliencie w celu dostarczenia mu usług o wysokiej jakości,
- przedsiębiorstwa są świadome potencjału posiadanej wiedzy i wykorzystują okazje do budowy swojej konkurencyjności.

3. Oceniając strategiczne uwarunkowania budowy konkurencyjności, można zauważyć, że pozytywny wpływ na procesy innowacyjności strategicznej badanych przedsiębiorstw mają: czynniki inicjujące zmiany w strategiach konkurencji, przedsiębiorczość strategiczna oraz niskie koszty jako czynnik predysponujący do konkutowaniu na rynku, co stanowi potwierdzenie przyjętego założenia o występowaniu relacji między dwoma badanymi zmiennymi. W przypadku innowacyjności strategicznej badane zależności mogą świadczyć o wzroście świadomości wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstw branży logistycznej w zakresie potencjału, jaki wiąże się z posiadaniem wiedzy.

4. Na podstawie weryfikacji opracowanego modelu rekomendacji do budowy strategii

przewagi konkurencyjnej mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych zauważa się, iż pozwala on na dokonanie oceny uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej. Jego implementacja wymaga uwzględnienia strategicznych czynników budowy konkurencyjności, które pozytywnie wpływają na tworzenie przewagi konkurencyjnej przez badane przedsiębiorstwa, wśród których można wskazać następujące czynniki:

- czynniki decydujące o usytuowaniu przedsiębiorstw na rynku,
- czynniki inicjujące zmiany w stosowanych strategiach konkurencji,
- predyspozycje przedsiębiorstw do konkurowania na rynku,
- innowacyjność strategiczną.

Na etapie weryfikacji modelu doboru strategicznych czynników budowy konkurencyjności badano, czy istniejące w praktyce gospodarczej analizowanych przedsiębiorstw branży logistycznej uwarunkowania budowy konkurencyjności pokrywają się z uwarunkowaniami zaproponowanymi w warstwie teoretycznej dysertacji. W wyniku postępowania badawczego otrzymano cztery czynniki główne:

- MR1: ocena uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych,
- MR2: identyfikacja strategicznych czynników pozytywnie wpływających na budowę przewagi konkurencyjnej,
- MR3: rozpoznanie czynników wzrostu decyzyjnych parametrów ekonomicznych,
- MR4: inicjacja zmian podejmowanych w obszarze relacji z klientami oraz świadczonych usług.

Uzyskane wyniki badań wskazują, że istnieje stosunkowo wysoka pozytywna korelacja pomiędzy czynnikiem MR1 a czynnikami MR2 oraz MR4. Można zatem przyjąć, że wystąpiły interesujące poznawczo subtelności między badanymi czynnikami. Na MR1, czyli na ocenę uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych, wpływa MR2, to jest identyfikacja strategicznych czynników pozytywnie wpływających na budowę przewagi konkurencyjnej, oraz MR4, czyli inicjacja zmian podejmowanych w obszarze relacji z klientami oraz świadczonych usług.

Biorąc pod uwagę przeprowadzone badania, można stwierdzić, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy głównej, mówiącej o tym, że *umiejętność identyfikacji*

*strategicznych czynników przewagi konkurencyjnej stanowi podstawę do racjonalnej oceny uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej przez mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa logistyczne.* Wynika to z faktu, że istnieją dodatnie zależności między identyfikacją strategicznych czynników przewagi konkurencyjnej a oceną uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych.

Nie ma też podstaw do odrzucenia hipotezy pomocniczej, mówiącej, że *wybór strategicznych czynników budowy konkurencyjności odgrywają decydującą rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw logistycznych na konkurencyjnym rynku.* Istnieje bowiem dodatnia zależność między identyfikacją strategicznych czynników przewagi konkurencyjnej a oceną uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych.

Wyniki przeprowadzonych badań sugerują, iż pozytywny wpływ na procesy innowacyjności strategicznej przedsiębiorstw mają: czynniki inicjujące zmiany w strategiach konkurencji, przedsiębiorczość strategiczna oraz niskie koszty jako czynnik predysponujący do konkurencyjności na rynku. Stanowi to potwierdzenie hipotezy pomocniczej, mówiącej, że *zróżnicowane strategicznie czynniki budowy konkurencyjności stanowią istotny element procesu decyzyjnego w zakresie wyboru strategii przez przedsiębiorstwa logistyczne.*

Nie ma również podstaw do odrzucenia hipotezy pomocniczej, mówiącej, że *wprowadzenie zmian w obszarze relacji z klientami oraz świadczonych usług pozwala na diagnozę uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych.* Wynika to z badań potwierdzających, że istnieją dodatnie zależności między inicjacją zmian w obszarze relacji z klientami oraz świadczonych usług a diagnozą uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych.

Badane przedsiębiorstwa branży logistycznej w procesie oceny uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej nie są ukierunkowane na wzrost decyzyjnych parametrów ekonomicznych przedsiębiorstwa, lecz na operacjonalizację zaplanowanych działań. Fakt ten potwierdza hipotezę pomocniczą, mówiącą, że *w warunkach dynamicznych zmian w zakresie uregulowań prawnych dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej diagnoza uwarunkowań budowy strategii przewagi konkurencyjnej nie jest ukierunkowana na wzrost parametrów*

*ekonomicznych przedsiębiorstwa, lecz na operacjonalizację zaplanowanych działań strategicznych.*

W świetle przeprowadzonych rozważań można przyjąć, że cel dysertacji, którym było *zbadanie i ocena strategicznych czynników przewagi konkurencyjnej mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych oraz przedstawienie modelu doboru strategicznych czynników budowy konkurencyjności dla tych przedsiębiorstw*, został osiągnięty. Zaprezentowane rozważania pozwalają na konstatację, że w sytuacji zmienności otoczenia istotne znaczenie w budowie strategii przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw logistycznych mają czynniki, które uwidaczniają spójność między umiejętnością identyfikacji strategicznych czynników przewagi konkurencyjnej oraz zdolnością do inicjowania zmian podejmowanych w obszarze relacji z klientami oraz świadczonych usług. Konkludując, zaprezentowane w niniejszej dysertacji rozważania pozwoliły także na osiągnięciu założonych celów cząstkowych.

Rekomendacją dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw branży logistycznej jest wdrożenie modelu wyboru strategii w budowaniu przewagi konkurencyjnej w celu poprawy konkurencyjności. Trafne rozpoznanie strategicznych czynników budowy konkurencyjności umożliwia wprowadzenie zmian w strategiach konkurencji i powinno doprowadzić do wyróżnienia przedsiębiorstwa na tle konkurencji.

Dalszy kierunek badań powinien dotyczyć aplikacji modelu wyboru strategii w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych, traktowanej jako ważny element budowy strategii. Zmienność sytuacji makroekonomicznej, rosnąca globalna konkurencja oraz zmieniające się oczekiwania klientów powodują ciągłą potrzebę zmiany strategii. Wyrazem tych zmian jest potrzeba doboru strategicznych czynników budowy konkurencyjności. Podjęta problematyka budowy strategii przewagi konkurencyjnej mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw branży logistycznej jest ważna i aktualna z uwagi na jej wpływ na podejmowanie decyzji strategicznych w badanych przedsiębiorstwach.

## BIBLIOGRAFIA

1. Abraham S., Blue oceans, temporary monopolies and lessons from practice. *Strategy and Leadership* 2006, t. 34, nr 5.
2. Afuah A., *Business Models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Irwin, New York 2004, s. 9.
3. Afitei I.G., Avasilcai S., A case study open innovation on Procter & Gamble. Part I: Innovation strategy over years. *IOP Conf. series: Materials Science and Engineering* 95 (2015) 012149, s.1-6.
4. Akoglu H., User's guide to correlation coefficients. *Turkish Journal of Emergency Medicine* 2018, 18(3), s. 91-93.
5. Analiza potencjału i identyfikacja potrzeb przedsiębiorstw z sektora MŚP z województwa śląskiego w zakresie internacjonalizacji. Rekomendacje dotyczące instrumentów wsparcia i promocji gospodarczej, Województwo Śląskie - kierunek: eksport, Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, Departament Gospodarki i Współpracy Międzynarodowej, Kwiecień 2021, s. 60.
6. Andreeva E.L., Simon H., Korkh D.A., Glukhikh P.L, Innovative entrepreneurship: A source of economic growth in the region. *Ekonomika Regiona (Economy of Region)* 2016, Vol. 12, iss. 3, s. 899-910.
7. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 40.
8. Banaszyk P., *Zmienność zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2011, s.54.
9. Bąk-Grabowska D., Cierniak-Emerych A., Florczyk M., Zając C., *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy stan obecny i perspektywy*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020, s. 9.
10. Bąk-Sokołowska M. , *Źródła i sposoby budowania przewagi konkurencyjnej w branży TSL w Polsce*, [w:] *Nauka, Badania i Doniesienia Naukowe* 2018, Wyd. Idea Knowledge Future, Świebodzice 2018, s. 45.
11. Bednarz J., Gostomski E., *Źródła i sposoby finansowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2018, s. 24.
12. Blommerde-Winters T., The roles of NSD performance and standardized service development processes in the performance of micro, small, and medium-sized enterprises, *Journal of Business Research* 2022, 139, s. 56-68.

13. Borovitskaya M., Sherstobitova A., Shnayder O., Enterprise competitiveness as an informative characteristic of leadership, 2nd International Conference on Social, Economic and Academic Leadership, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 2018, vol .217, s. 111.
14. Borowiecki R., Żmija K., Siuta-Tokarska B., Thier A., Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wobec wyzwań gospodarki XXI wieku, Wyd. 1, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 14.
15. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., Thier A., Żmija K., Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wobec wyzwań gospodarki XXI wieku, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 97.
16. Brach J., Pawłowska M., Wojtowski B., Wybrane aspekty usprawniania dostaw w logistyce ostatniej mili. Wyzwania dla współczesnych miast, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2021, s. 185.
17. Brach J., Ekonomiczne i technologiczne aspekty zastosowania mega długich i ciężkich zestawów drogowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2021, s. 10.
18. Bratnicka K., Dyduch W., Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar, [w:] Krupski R. (red.), Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2014, nr 27(2), s. 167.
19. Bratnicki M., Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002, s. 45-48.
20. Brzeziński Ł., Świekatowski R., Strategiczne możliwości rozwoju przedsiębiorstw z branży TSL, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej 2020, Organizacja i Zarządzanie nr 82, s. 38.
21. Brillmann J., Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 130-131.
22. Brzozowska A., Zarządzanie w globalnych sieciach transportowych. Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 10/2013, s. 10-17.
23. Brzozowska A., Senczyna K., Zarządzanie procesem cenowym w firmach logistycznych z udziałem kaskadowego modelu cenowego (PWm). Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie 2017, 25, s. 178-193.

24. Brzóska J., Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007 s. 27.
25. Bilkiewicz-Stach A., Innowacje - czy małe i średnie przedsiębiorstwa są w stanie dorównać dużym? Prace Naukowe AE 2001, nr 885, s. 81.
26. Bumane I, The methodology of the statement of comprehensive income and its impact on profitability: the case of Latvia, Entrepreneurship and Sustainability Issues 2018, nr 6 (1), s.77-86.
27. Burnewicz J., Sektor samochodowy Unii Europejskiej. Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2005, s. 112.
28. Byłok F., Prosumpcja jako forma innowacji na współczesnym rynku. Marketing i Rynek 2015, s. 49-61.
29. Byłok F., Strategie zachowań konsumpcyjnych seniorów na rynku dóbr i usług konsumpcyjnych. Problemy Zarządzania 2013, 1(40) t. 1, s. 123-142.
30. Cherep A.V., Competitiveness of an enterprises as the basis of competitiveness of a state, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2014, z.71(1917), s. 47.
31. Chyba Z., Przedsiębiorczość technologiczna w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw wysokiej technologii, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2021, s. 30.
32. Chybalski F., Zakrzewska-Bielawska A., Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy, [w:] Matejun M. (red.), Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach, Difin, Warszawa 2012, s. 47.
33. Chluska J., Kapitał własny jako kategoria sprawozdawcza, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019, s. 45.
34. Chluska J., Nowe wyzwania zarządzania strategicznego w podmiotach leczniczych – szpitalach. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie 2016, 23, s. 35.
35. Chluska J., Kontrola kosztów w jednostce mikro. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2016, 442, s. 75-82.
36. Chmielak A., Ejsmont I., Zabielska I., Instytucjonalne determinanty rozwoju mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im Prof. Edwarda F. Szczepanika w Suwałkach, Suwałki 2018, s. 10.
37. Comporek M., Zarządzanie wynikiem finansowym w spółkach sektora TSL, [w:] S. Konecka, A. Łupicka (red.), Logistyka gospodarki światowej,



- Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2022, s. 195-208.
38. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J.Jr, Zarządzanie logistyczne. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne . Warszawa 2007, s. 562-563.
  39. Cieśliski M., Zarządzanie strategiczne materiały z wykładów i zbiór przykładów, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 47.
  40. Cyfert S., Bełz G., Wawrzynek Ł., Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej. Organizacja i Kierowanie 2014, nr 1A (159), s. 15.
  41. Czakon W., Sieci w zarządzaniu strategicznym, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 26.
  42. Czubała A., Rodzaje strategii dystrybucji, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2000, nr 538, s. 37-45.
  43. Daniluk P., Bezpieczeństwo i zarządzanie, Analiza strategiczna, Difin, Warszawa 2015, s. 31.
  44. Dankiewicz R., Obszary ryzyka w działalności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, [w:] Lemkowska M., Wojtkowiak M.(red.), Sektor ubezpieczeń w obliczu wyzwań współczesności, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2022, s. 139.
  45. Davenport T.H., Leibold M., Voelpel S., Strategic Management in the Innovation Economy, Wiley, Germany 2006, s. 25.
  46. Davis A., Public relations, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 61.
  47. Dąbkowska-Dworniak M., Determinanty wyboru źródeł finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w województwie łódzkim, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach filia w Piotrkowie Trybunalskim, Piotrków Trybunalski 2020, s. 13.
  48. De Wit B., Meyer R., Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów, PWE, Warszawa 2007, s. 243.
  49. Demecki W., Żukowski P., Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją. Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego 15, 2010. s. 80.
  50. Dobrzyński M.D., Strategie obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2007, s.83-84.

51. Drażek Z., Niemczynowicz B., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2003, s. 28.
52. Dresler Z., Rentowność przedsiębiorstw w Polsce. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 11.
53. Drucker P.F., Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s.224.
54. Durlik I., Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych, cz.II, Placet, Gdańsk 1996, s.105.
55. Duczkowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K., Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne, Difin, Warszawa 2013, s. 294.
56. Dutt A.K., Macroeconomic theory after the crisis, Review of Radical Political Economics 2011, vol. 43(3), s. 310-316.
57. Dyduch W., Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008, s. 28-30.
58. Dyduch W., Innowacyjność strategiczna przedsiębiorstw XXI w., Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 222-2015, s. 28.
59. Dziubińska A., Rokita J., Systemy złożone w zarządzaniu. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 163.
60. Dźwigoł H., Współczesne procesy badawcze w naukach o zarządzaniu. Uwarunkowania metodyczne i metodologiczne. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2018, s.177.
61. Eisenhardt K.M., Brown S.I., Narzucanie tempa, jak konkurować na rynkach, które nie chcą stać w miejscu, Harvard Business Review Polska 2006, nr 1, s. 115.
62. Faruqee H., Scott A., Tamirisa N., In Search of a Smoking Gun: Macroeconomic Policies and the Crisis, Oxford Review of Economic Policy 2009, vol. 25(4), s. 553-580.
63. Faulkner D., Bowman C., Strategie konkurencyjne, Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 35-3
64. Frątczak D., Wielowymiarowa analiza statystyczna. Teoria – przykłady zastosowań z systemem SAS. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
65. Garbarski L., Rutkowski J., Wrzosek W., Marketing, PWE, Warszawa 1996, s. 516.

66. Garnowski K., Wykonanie umowy przewozu rzeczy w transporcie drogowym, kolejowym i lotniczym, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2020, s. 261.
67. Gajdzik B., Jama B., Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 12.
68. Gajewska T., Wyznaczenie kryteriów jakości usług logistycznych w zakresie transportu chłodniczego, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Kraków 2015, s.26.
69. Glumińska-Pawlic J., Działalność gospodarcza w sektorze MŚP, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2020, s. 22.
70. Gołębiowski G. (red.), Rozwój przedsiębiorczości oraz sektora małych i średnich przedsiębiorstw, Warszawa 2014, Studia Bas nr 1 (37) 2014, s. 13.
71. Gorynia M., Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021, s. 90.
72. Grabowska M., Innovativeness in business models. *Procedia Computer Science* 2015, 65, s. 1023-1030.
73. Grabowska M., Otoła I., Wartość dodana determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa, [w:] J. Duraj, Sajnog A. (red.), *Ekonomiczne i pozaekonomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 76.
74. Grant R.M., Współczesna analiza strategii, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 27.
75. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s.25.
76. Gołębska E., Bentyn Z., Gołębski M., Logistyka usług, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s.48.
77. Gołębska E., Logistyka, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 50.
78. Gorynia M., Konkurencyjność przedsiębiorstwa - próba konceptualizacji i operacjonalizację, [w:] Najlepszy E. (red.), *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 1998, z. 266, s. 10.
79. Gorynia M., Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym, [w:] Gorynia M., Łażniewska E. (red.), *Kompedium wiedzy o konkurencyjności*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 67-71.

80. Gorynia M., Pojęcie i metodologia konkurencyjności badań. Konkurencyjność polskiej gospodarki w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacja, materiały dodatkowe, Warsaw School of Economics Group, Poltext, Warszawa 1996, s. 89.
81. Gorynia M., Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021, s. 151.
82. Gorynia M., Innowacyjność, produktywność i konkurencyjność gospodarki a międzynarodowa współpraca gospodarcza, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny 2018, nr 4, s. 209-228.
83. Gorynia M., Teoretyczne aspekty konkurencyjności, [w:] M. Gorynia, E. Łązniewska (red.), Kompendium wiedzy o konkurencyjności. Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2009, s. 55.
84. Gospodarek T., Zarządzanie strategiczne – kierunki rozwoju a ontologia, [w:] Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?, Krupski (red.) R., Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013, z. (2), t. 22, s. 25.
85. Grant R.M., Contemporary Strategy Analysis Text and Cases Ninth Edition, John and Wiley 2016, s. 22.
86. Grant R.M., Współczesna analiza strategii, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 27.
87. Grzebyk M., Kryński Z., Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Podejście teoretyczne, nierówności społeczne i wzrost gospodarczy, „Warunki efektywnego funkcjonowania firmy i regionu”, Uniwersytet Rzeszowski, 2011, nr 20, s. 113.
88. Gudkova S., Rozwój małych przedsiębiorstw, Wydawnictwo Akademii Leona Koźmińskiego, Warszawa 2009, s. 13.
89. Hadida A.L., Tarvainen W., Organizational Improvisation a Consolidating Review and Framework, International Journal of Management Reviews, vol. 17, iss. 4, s. 425-445.
90. Hatch M.J., Teoria organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 77.
91. Hamel G., Leading the Revolution. Harvard Business School Press, Boston 2002, s. 59-68.

92. Hamel G., Prahalad C.K., Strategic Intent, Harvard Business Review 1989, vol. 67(3), s. 63-76.
93. Hamrol A., Strategie i praktyki sprawnego działania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s.87.
94. Hamrol A., Zarządzanie i inżynieria jakości, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 162.
95. [https://transformacja.slaskie.pl/images/Dokumenty/1646921120\\_z%C5%82-2-potencja-c5-82y-i-wyzwania-rozwojowe.pdf](https://transformacja.slaskie.pl/images/Dokumenty/1646921120_z%C5%82-2-potencja-c5-82y-i-wyzwania-rozwojowe.pdf) (odczyt z dnia 05.02.2023).
96. Hyvari I., Project portfolio management in a company strategy implementation, a case study. Procedia –Social and Behavioral Sciences 2014, 119,, s. 229-236.
97. Hair J.F. et al., Multivariate Data Analysis. 7th Ed., Pearson Education, Upper Saddle 2014, 129, s. 282-288.
98. Hyvari I., Roles of top management and organizational project management in effective company strategy implementation. Procedia-Social and Behavioral Sciences 2016, 226, s. 106-115.
99. Janasz W., Strategie rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik K., Zarządzanie strategiczne, Difin, Warszawa 2008, s. 85.
100. Januła E., Kwiatkiewicz P., Laskowski M., Nowoczesna spedycja, Wydawnictwo Naukowe FNCE, Poznań 2021, s. 14.
101. Jasiński A.H., Wiatrak A.P., Region jako podmiot ekonomiczny a regionalny system innowacji, [w:] Jasiński A.H. (red.), Innowacyjność polskiej gospodarki w okresie transformacji, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 95.
102. Jaworski J., Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk 2011, s. 161.
103. Jelonek D., Strategiczna harmonizacja monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie, Studium metodologiczno-empiryczne. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 15.
104. Jelonek D., The role of open innovations in the development of e-entrepreneurship. Procedia Computer Science 2015, 65, s. 1013-1022.
105. Jeszka A., Sektor usług logistycznych w teorii i w praktyce, Wyd. 2, Difin, Warszawa 2013, s. 105-106.

106. Jędrzejczyk W., Management of managerial competencies in Polish organizational practice. *Polish Journal of Management Studies* 2013, 7, s. 17-24.
107. Jędrzejczyk W., Managing customer relations and value in organizations with the use of IT tools: customer segmentation on the market of eco-innovative services. *Procedia Computer Science* 2021, 192, s. 2816-2825.
108. Jezierski A., Multiperspektywiczne definiowanie jakości procesów logistycznych w dobie konsumenckiej. *LogForum* 2005, nr 6, s. 1-7.
109. Kaleta A., Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014, s.71.
110. Kaleta A., Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Wałbrzych 2010, s. 24.
111. Kania J., Zelek A., Strategie komunikacji społecznej w organizacjach gospodarczych, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2007, s. 67.
112. Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 43.
113. Karim S., Naz F., Abubakr Naeem M., Samuel Vigne A., Is FinTech providing effective solutions to Small and Medium Enterprises (SMEs) in ASEAN countries? *Economic Analysis and Policy* 2022, 75, s. 335-344, s.238.
114. Karwacki A., *Firmy rodzinne w Polsce i Hiszpanii*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2017, s. 9.
115. Kawa A., *Orientacja sieciowa przedsiębiorstw branży usług logistycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019, s. 53.
116. Kaźmierczak M., *Determinanty zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2017, s. 42.
117. Klaus P., *Pakiet mobilności i wpływ na europejski system transportu drogowego*, Uniwersytet Fryderyka i Aleksandra w Erlangen i Norymberdze, Związek pracodawców, Transport i Logistyka, Warszawa 2019, s. 15.
118. Kłysik-Uryszek A., Kuna-Marszałek A., Wieloch J., *Badanie rynków zagranicznych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 69.

119. Knop L., Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele. Politechnika Śląska, Gliwice 2013.
120. Koch R., Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 22-24.
121. Korombel A., Nowicka-Skowron M., Innowacje i działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw w świetle krajowych i zagranicznych badań. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, 4/2017, s. 9-19.
122. Korombel A. (red.), Wojciechowska K., Wpływ zarządzania strategicznego na funkcjonowanie mikrofirmy - studium przypadku, [w:] Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami, teoria i praktyka, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 47.
123. Kościelniak H., An Improvement of Information Processes in Enterprises - the Analysis of Sales Profitability in the Manufacturing Company Using ERP Systems, Polish Journal of Management Studies 2014, Vol. 10, s. 65-72.
124. Kot S., Sustainable supply chain management in small and medium enterprises. Sustainability, 10.4/2018, s. 1143.
125. Kot S., Zarządzanie łańcuchami dostaw w małych i średnich przedsiębiorstwach zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018, s. 73.
126. Kozioł K., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na poziomie makrootoczenia, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i prace WNEIZ 2010, nr 17, s. 79-80.
127. Koźlak A., Struktura sektora transportu drogowego w Polsce i ocena jego wyników ekonomicznych na tle państw Unii Europejskiej, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt naukowy 166/2018, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 70.
128. Koźmiński A., Piotrowski W., Zarządzanie – teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1995, s. 123.
129. Kiełtyka L., Jędrzejczyk W., Kuceba R., Mapping the macroeconomic conditionings of running a business in Poland with the use of Kohonen's networks. In: 2009 ICCAS-SICE. IEEE, 2009, s. 5366-5369.
130. Kiełtyka L., Jędrzejczyk W., Budowa gospodarczych prognoz jakościowych przy użyciu sieci neuronowych. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2004, 1044, s. 539-547.

131. Kirzner I., Konkurencja i przedsiębiorczość, Wydawnictwo Fijor Publishing Company, Warszawa 2010, s. 20.
132. Krawiec F., Zarządzanie strategią firmy. Difin, Warszawa 2011, s. 62.
133. Krezymon M., Determinanty rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP, Współczesne Problemy Ekonomiczne 2018, nr 2(18), s. 29.
134. Kisperska-Moroń D., Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w wirtualnych łańcuchach dostaw, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 9.
135. Kisperska-Moroń D., Klosa E., Świerczek A., Piniński R., Funkcjonowanie małych i średnich firm produkcyjnych w łańcuchu dostaw, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 9.
136. Kisielnicki J., Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 95.
137. Kijkasiwat P., Wellalage N.H., Locke S., The impact of symbiotic relations on the performance of micro, small and medium enterprises in a small-town context: The perspective of risk and return, Research in International Business and Finance 2021, 56, 101388, s. 1-19.
138. Krawiec F., Zarządzanie strategią firmy, Difin, Warszawa 2011, s. 49.
139. Krawczyk-Sokołowska I., Pierscieniak A., Caputa W., The innovation potential of the enterprise in the context of the economy and the business model. Review of Managerial Science 2015, 15, s.103-124.
140. Krawczyk-Sokołowska I., Regionalne uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, 15/2014, s. 169-181.
141. Kreikebaum H., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 23.
142. Kreikerbaum H, Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 1997, s. 25-26.
143. Krupski R., Elementy zarządzania strategicznego, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo, Wrocław 1996, s. 12.
144. Krupski R., Zarządzanie strategiczne koncepcje, metody, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 41.



145. Książkiewicz D., Rozwój transportu, spedycji i logistyki w dobie cyfryzacji i globalnej gospodarki, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2021, s. 16.
146. Kucęba R., Ulewicz R., Europejski sektor MSP w wymiarach działalności proekologicznej. Red.nauk.: J. Lichtarski, Wrocław 2016, s. 83.
147. Kucęba R., Environmental management and green attitudes of the European SME sector, [in]: Advances in Manufacturing II: Volume 2-Production Engineering and Management. Springer International Publishing, 2019, s. 12-25.
148. Kumar Dey P., Malesios Ch., Chowdhury S., Saha K., Budhwar P., De D., Adoption of circular economy practices in small and medium-sized enterprises: Evidence from Europe, International Journal Production Economics 2022, 248, 108496, s. 1-19.
149. Kupiec L. (red.), Gospodarka przestrzenna. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2002,s. 148.
150. Kuś A., Działalność innowacyjna małych przedsiębiorstw w Polsce, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2020, s. 27.
151. Kuś A., Finansowanie działalności innowacyjnej małych przedsiębiorstw w Polsce, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2020, s. 41.
152. Kwiatkowski M., Proces formułowania strategii rozwoju firmy obrotu energią elektryczną, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2006, s. 90.
153. Lemańska-Majdzik A., Innowacyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw z sektora MSP. Przegląd Organizacji 2016, 9, s. 39-43.
154. Laniecka P., Puchała M., Rola języka angielskiego w funkcjonowaniu sektora TSL, Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i w Biznesie 2020, nr 2(31), s. 153.
155. Lewicki W., Podstawy ekonomiki transportu i logistyki. Ekonomiczne, organizacyjne, techniczne determinanty rozwoju transportu intermodalnego i centrów logistycznych w Polsce. Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice 2018, s. 125.

156. Lisowska R., External determinants of the development of small and medium-sized enterprises - empirical analysis, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, vol. 11, no. 4, s. 115-138.
157. Lisowska R., Ropęga J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 49.
158. Lisowska R., *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 42.
159. Lubiński M., Michalski T., Misala J., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Koncepcje i sposób pomiaru*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995, s. 9-13.
160. Łęgowik-Świącik S., *Koncepcje generowania spirali wartości w modelach biznesu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2018, s. 43.
161. Łęgowik-Świącik S., *Multidimensionality of Knowledge in Strategic Innovation Processes of Enterprises in the Light of Research Results, Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management, ECKM 2022*, s. 740-749.
162. Łuczka T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2001, s. 15-20.
163. Machnik-Słomka J., Kordel P., *Modele biznesowe parków naukowo-technologicznych a strategię sieciowe klientów parków. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* 2012, 736, s. 237-257.
164. Machnik-Słomka J., *Zachowania twórcze w organizacjach wysokich technologii. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie* 2015, s. 19.
165. Malesios Ch., De D., Moursellas A., Kumar Dey P., Evangelinos K., *Sustainability performance analysis of small and medium sized enterprises: Criteria, methods and framework, Socio-Economic Planning Sciences* 2021, 75, 100993, s. 1-19.
166. Majchrzak-Lepczyk J., *Logistyczna obsługa klientów handlu elektronicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019, s. 48.
167. Maroufkhania P., Tsengb M.-L., Iranmaneshe M., Khairuzzaman W. Wan Ismailf, Khalida H., *Big data analytics adoption: Determinants and performances*

- among small to medium-sized enterprises, *International Journal of Information Management* 2020, 54, 102190, s. 4.
168. Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork 1996, s. 87.
169. Markovic S., Koporcic N., Arslanagic-Kalajdzic M., Kadic-Maglajlic S., Bagherzadeh M., Islam N., *Business-to-business open innovation: COVID-19 lessons for small and medium-sized enterprises from emerging markets*, *Technological Forecasting & Social Change* 2021, 170, 120883, s. 2-5.
170. Mesjasz-Lech A., *Reverse logistics of municipal solid waste – towards zero waste cities*. *Transportation Research Procedia* 2019, 39, s. 320-332.
171. Mesjasz-Lech A., Włodarczyk A., *The role of logistics infrastructure in development of sustainable road transport in Poland*. *Research in Transportation Business & Management* 2022, 44, s. 100841.
172. Mężyk A., Zamkowska S., *Problemy transportowe miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 7.
173. Milian L., *Rynek i zmiany społeczne rozprawy z socjologii rynku*. Wydawnictwa Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, s.139.
174. Michalski E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 17-18.
175. Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 447.
176. Michalski G., *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 33.
177. Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej: *Słownik pojęć strategii rozwoju transportu do 2020 roku*. 2014-12-15, s. 14.
178. Mintzberg H., *Grandeur Et Decadance de La Planification Strategique*, Dunod, Paris 1999 s.258.
179. Misiak M., Serwach T., [w:] Buczkowski B., Kuny-Marszałek A. (red.), *Biznes we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 122.
180. Malara Z., *Nauki o zarządzaniu w okresie globalnego kryzysu. Wyzwania i perspektywy*, [w:] Kucęba R., Jędrzejczyk W., Smoląg K. (red.), *Rozwój nauk o zarządzaniu. Kierunki i perspektywy*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 139.

181. Motowidlak U., Koncepcja public governance w polityce Unii Europejskiej na rzecz rozwoju konkurencyjnego i niskoemisyjnego transportu, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt naukowy 166/2018*, s. 91-104.
182. Moore S.B., Manring S.L., Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. *Journal of Cleaner Production* 2009, 17, s. 276.
183. Morris M.H., Kuratko D.F., *Corporate Entrepreneurship*, Harcourt College Publishers, Florida 2002, s. 161.
184. Moszkowicz M., Konceptualne podstawy strategii przedsiębiorstwa, „*Organizacja i Kierowanie*” 4/94, s. 19.
185. Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000 s. 34.
186. Motowidlak U., Kujawa M., Transport towarów w projekcie One Belt and One Road jako komponent globalnego łańcucha dostaw. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 23.
187. Mroczo F., *Logistyka*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2016, s. 109.
188. Mróz-Gorgoń B., *Rebranding strategiczna zmiana dla organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 43.
189. Nasierowski W., *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa klasyka*, Difin, Warszawa 2018 s.28.
190. Nesterak J., Jabłoński M., Kowalski M.J., *Controlling procesów w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020, s. 11.
191. Nguyen T., Verreyne M-L., Steen J., Torres de Oliveira R., Government support versus international knowledge: Investigating innovations from emerging-market small and medium enterprises, *Journal of Business Research* 2023, 154, 113305, s. 1-13.
192. Nomikos N., Doctor K., Economic significance of market timing rule in the forward freight agreement markets. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 52, s.77-93.
193. Nowicki A., *Wstęp do systemów informacyjnych zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwa Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2005, s. 20.

194. Nowakowska-Grunt J., Strategie przedsiębiorstw na rynku usług logistycznych w Polsce i w Europie, *Logistyka* 2011, 5, s. 887.
195. Nowakowska-Grunt J., Strategiczne aspekty polityki regionalnej w Polsce na przykładzie klastra logistycznego w województwie łódzkim. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości* 2014, 27, s. 421-430.
196. Nowicka-Skowron M., Efektywność systemów logistycznych, *Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne*, Warszawa 2000, s. 18.
197. Nowicka-Skowron M., Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej, [w:] *Ekonomika przedsiębiorstwa*, pod red. Jerzaka M., Nowickiej-Skowron M., *Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej*, Częstochowa 1995, s. 26.
198. Nowicka-Skowron M., Pachura P., Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 226/2009.
199. Nowodziński P., Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem, otoczenie a strategia. Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 23.
200. Nowodziński P., Tomski P., Strategia przedsiębiorstwa w kontekście budowania więzi międzyorganizacyjnych. [w:] *Więzi międzyorganizacyjne w strategii konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*. Sekcja Wydawnictwa Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 65.
201. Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 26-30.
202. Niemczyk J., Logika rozwoju strategii. [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości* 2014, t. 27, nr 2, s. 69.
203. Nitkiewicz T., Jelonek D., Knop L., Reguły decyzyjne warunkujące wykorzystanie ekologicznej oceny cyklu życia w wybranych modelach biznesowych MŚP. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie* 2016, 88, s. 235-252.
204. Nitkiewicz T., Metodologia oceny innowacyjności przedsiębiorstw - zastosowanie modelu DPSIR. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*

2009. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* 23, Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, s. 379-388.
205. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1998, s. 58.
206. Nikolova V. L., Rodionov G.D., Afanaseyeva V.N., *Impact of Globalization on Innovation Project Risks Estimation*, *European Research Studies Journal* 2017, nr 20(2B), s. 396-410.
207. Niven P.R., *Balanced Scorecard. Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, II*, John Wiley & Sons, Inc., New York 2006.
208. Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 1994, s.72.
209. Obłój K., *Praktyka strategii firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa 2017, s. 31.
210. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2014, s.19.
211. Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE Warszawa 1998, s. 33.
212. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s.125.
213. Okręglińska M., Mynarzová M., Kana R., *Business process maturity in small and medium-sized enterprises*. *Polish Journal of Management Studies*, 12(1)/2015, s. 121-131.
214. Oláh J. et al., *Analysis and comparison of economic and financial risk sources in SMEs of the Visegrad group and Serbia*. *515 Sustain.* 2019, 11.7. 1853.
215. Oleśków-Szłapka J., Stachowiak A., Batz A., Fertsch M., *The level of innovation in SMEs, the determinants of innovation and their contribution to development of value chains*, *Procedia Manufacturing* 2017, 11, s. 2203-2210.
216. Onak-Szczepanik B., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu na przykładzie województwa podkarpackiego*, [w:] Woźniak M.G.(red.), *Spójność ekonomiczna a modernizacja regionów transgranicznych*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008, s. 364.
217. Otoła I., Szymczyk K., *Filtr okazji jako czynnik warunkujący strategię internacjonalizacji przedsiębiorstw*. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 2017, s. 341.
218. Otoła I., *Procesy zarządzania przedsiębiorstwami a konkurencyjność w warunkach zarażonego rynku*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 121.

219. Pabian A., Planowanie strategiczne z perspektywy sustainability. *Handel Wewnętrzny* 2017, 368(3/1), s. 341-350.
220. Pachura P., Teoriopoznawcze zagadnienia badania sieci międzyorganizacyjnych w przestrzeni globalnej. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 2015, 32, s. 289-299.
221. Panasiuk A., Filipiak B., *Przedsiębiorstwo usługowe ekonomika*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 48.
222. Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s.12.
223. Penc J., *Strategiczny system zarządzania*. Wydawnictwo Placet, Warszawa 2001, s. 155.
224. Penc J., *Strategie zarządzania, cz. I: Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994, s. 143
225. Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, s. 25.
226. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 64.
227. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 60.
228. Porter M.E., Miller V.E., *Wettbewerbsvorteile durch Information*, *Harvard Manager* 1986, t. 7, nr 1, s. 26-33.
229. *Potencjały i wyzwania rozwojowe województwa śląskiego w kontekście sprawiedliwej transformacji. Zróżnicowanie obszaru podregionów górniczych*. Katowice 2022.  
[https://transformacja.slaskie.pl/images/Dokumenty/1646921120\\_z\\_a\\_C5\\_82.-2-potencja-c5-82y-i-wyzwania-rozwojowe.pdf](https://transformacja.slaskie.pl/images/Dokumenty/1646921120_z_a_C5_82.-2-potencja-c5-82y-i-wyzwania-rozwojowe.pdf) (odczyt z dnia 05.02.2023).
230. Poznańska K., *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 11.
231. Prymon M., *Marketingowe strategie wartości na rynkach globalnych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 16.
232. Przybylska E., *Trendy wpływające na rozwój innowacji produktowych i procesowych w branży TSL*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej* 2018, seria Organizacja i Zarządzanie z. 121, s. 430.

233. Piasecki B., Mała firma w teoriach ekonomicznych, [w:] Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa- Łódź 1999, s. 56.
234. Piecuch T., Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce, [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s.15-29.
235. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 69.
236. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s.140.
237. Pietrzyk S., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020,s.33.s. 33.
238. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*. PWN, Warszawa 1998, s. 82.
239. Pietras A., Szczepańczyk M., *Strategic planning in a small company*, Lodz University of Technology Press, Łódź 2016, s. 88.
240. Pyza D., *Systemy przewozowe - problemy obsługi, potencjał i jego utrzymanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2020, s. 26.
241. Radziejowska G., Cholewa J., Odlanicka-Poczobutt M., *Znaczenie rozwoju rynku usług logistycznych dla podniesienia poziomu obsługi klienta*, Katedra Organizacji Produkcji, Politechnika Śląska, Katowice 2000, s. 333.
242. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2022*, PARP Grupa PFR, Warszawa 2022, s.13.
243. Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy. Przewodnik managera i inwestora*, WigPress, Warszawa 2000, s.15.
244. Ratalewska M., *Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach sektora kreatywnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 59.
245. Raiche G., Magis D., *NFactors: Parallel analysis and other non graphical solutions to the cattell scree test*. <https://CRAN.R-project.org/package=nFactors>.
246. Raimbekov Z., Syzdykbayeva B., *Assessing the impact of transport and logistics on economic growth in emerging economies : a case study for the conditions of the republic of Kazakhstan*, *Transport Problems* 2021, 6, 2, s. 199-211.
247. Rącka I., Szmaj Z., *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu, Kalisz 2018, s. 9.



248. Rokicki T., Rynek usług spedycyjnych, Wyd. SGGW, Warszawa 2016, s. 50.
249. Rokita J., Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 26.
250. Rolbiecki R., Wojewódzka-Król K., Gus-Puszczewicz A., Transport wodny śródlądowy w zrównoważonym rozwoju, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, s. 15.
251. Romanowska M., Gierszewska G., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 48.
252. Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2017, s.16-17.
253. Romanowska M., Strategic Dimension of Innovation, Journal of Management and Financial Sciences 2017, Vol. X, iss. 29 ( September), s. 27-45.
254. Rosa G., Konkurencja na rynku usług transportowych, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 31.
255. Rożański J., Voytovych N., Transfer technologii w procesach innowacyjnych przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019, s. 48.
256. Rucińska D., Ruciński A., Tłoczyński D., Transport lotniczy, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, 2012, s. 20.
257. Rummelt R. P., Dobra strategia zła strategia czym różnią się i jakie to ma znaczenie, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 19.
258. Rześny-Cieplińska J., Organizatorzy transportu. Rynki, operacje, strategie, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 17.
259. Sahaym A., Datta A.A., Brooks S., Crowdfunding success through social media: Going beyond entrepreneurial orientation in the context of small and medium-sized enterprises, Journal of Business Research 2021, 125, s. 483-494.
260. Sadowski A., Ekonomiczne i ekologiczne aspekty stosowania logistyki zwrotnej w obszarze wykorzystania odpadów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 49.
261. Sadowski A., Paradygmat logistyki: od eklektyzmu poznawczego do subiektywnej oryginalności. Logistyka 2019, 1, s. 5-7.
262. Saraceni A.V., Martins de Resende L.M., Serpe L.F., Pedro Paulo de Andrade Junior, IFAC Papers online 48-3 (2015), s. 155-160.
263. Sarvari H., Chan D.W.M., Khalid Fakhir Alaeos A., Olawumi T.O., Abdalkarim Abdalridah Aldaud A., Critical success factors for managing

- construction small and medium-sized enterprises in developing countries of Middle East: Evidence from Iranian construction enterprises, *Journal of Building Engineering* 2021, 43, 103152, s. 1-15.
264. Seroka-Stolka O., Łęgowik-Świącik S., Importance of Green Logistics in the Area of Waste Generated by the Enterprises of the Commercial Power Sector, Faculty of Economics, Ostrava 2014, s. 757-766.
265. Shanassy T.F. O', Strategic intent: The literature, the construct and its role in predicting organization performance. *Journal of Management Organization* 2016 22, 5, s. 583-598
266. Sieradzka K., Luft R., Theoretical aspects of enterprises competitiveness, *Central European Review of Economic & Finance* 2015, vol. 10, nr 4, s. 135.
267. Sierpińska M., Sierpińska-Sawicz A., Węgrzyn R., *Controlling finansowy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 55.
268. Skawińska E., Zalewski R.I., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat-Europa-Polska. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne*, Warszawa 2009, s. 44.
269. Skawińska E., *Konkurencyjność w kontekście globalizacji i integracji*, [w:] Skawińska E., Cyrson E., Zalewski R.I. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 41.
270. Skowron-Grabowska B., Sojda A., *Strategie zarządzania relacjami z klientami na przykładzie przedsiębiorstwa transportowego świadczącego usługi przewozu towarów*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami Teoria i praktyka*, red. Korombel A., Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 59.
271. Skowron-Grabowska B., *Procesy innowacyjno-konkurencyjne w strategiach przedsiębiorstw. Przegląd Organizacji* 2013, 6, s. 13-18.
272. Smołąg K., Ślusarczyk B., *Komunikacja wewnętrzna –innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją. Studia i Prace WNEiZ US*, 52/2018, s. 203-214.
273. Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, przeł. Wolff G., Einfeld O., Sadowski Z., Żurawicki S., t.1, Warszawa 1957, s. 8-9.
274. Sondej T., *Przewaga konkurencyjna operatorów publicznych na rynku usług pocztowych Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 258.

275. Sołtysik M., Model strategii konkurencji M.E. Portera jako podstawa generowania i formułowania strategii logistycznych próba syntezy, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H.Oeconomia* 37, 2003, s. 561.
276. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa- Kraków 2002, s. 54.
277. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw, Budowanie konkurencyjności firm w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 44.
278. Starostka-Patyk M., Grabara I., Decision support at the logistic management strategy. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 2008, 2(10), s. 1-42.
279. Starostka-Patyk M., New products design decision making support by SimaPro software on the base of defective products management. *Procedia Computer Science* 2015, 65, s. 1066-1074.
280. Staszewska J., Skorus P., *Marketingowe aspekty zarządzania komunikacją wizualną w sektorze MŚP*, Humanitas, Sosnowiec 2018, s. 9.
281. Stępień M., *Elementy zarządzania kosztami w polityce podatkowej przedsiębiorstwa*, WZ PCz, Częstochowa 2014, s. 210-217.
282. Stokłosa J., *Nowe rozwiązania techniczne, organizacyjne i informatyczne w transporcie*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji, Innovatio Press Wyd. Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji, Lublin 2020, s. 20.
283. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1994, s. 96.
284. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2004, s. 25.
285. Strużycki M.(red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskiej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 20-21.
286. Suhecki C.(red.), *Ekonometria przestrzenna. Metody i modele analizy danych przestrzennych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
287. Surowiec A., *Międzyorganizacyjne zarządzanie kosztami w łańcuchu dostaw*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2018, s. 156.
288. Sułkowski Ł., Morawski P., *Obsługa klienta w procesach zarządzania logistycznego*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2014, t. 15, z. 5, cz .3, s. 197.

289. Surowiec A., Zarządzanie łańcuchem dostaw w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, 24/2016, s. 215-224.
290. Suszyński C., Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 84.
291. Szajt M., Zróżnicowanie poziomu innowacyjności regionów Unii Europejskiej w latach 2000-2016, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2020, s. 35-36.
292. Szałucki K., Równowaga w funkcjonowaniu przedsiębiorstw transportowych, Texter, Warszawa 2017, s. 162.
293. Szatkowski K., Zarządzanie innowacjami i transferem technologii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 201.
294. Szczepańska K., Podstawy zarządzania jakością. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej 2017, s.115.
295. Ślusarczyk B., Kot S., Analiza kosztów logistyki w MSP. Gospodarka Materiałowa i Logistyka 2013, s. 7-11.
296. Ślusarczyk B., Szajt D., Globalizacja jako element wzrostu konkurencyjności. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie 2013, 10, s. 98-110.
297. Świeszczak M., Potencjał innowacyjny firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 25.
298. Świtalski W., Innowacje i konkurencyjność, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 50.
299. Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs. Synthesis Report, European Commission, July 1999, s.10.
300. Tłoczyński D., Konkurencja na polskim rynku usług transportu lotniczego, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2016, s. 123.
301. Tokarski A., Strategie finansowania działalności przedsiębiorstw produkcyjnych, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 39.
302. Tomski P., Entrepreneurship as a career choice: the empirical perspective. Polish Journal of Management Studies 2014, 9, s. 244-253.
303. Tomski P., Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej 2011, 1, s. 7-18.

304. Transport - wyniki działalności w 2021 roku – GUS, Downloads/transport\_\_wyniki\_dzialalnosci\_w\_2021\_r.pdf (odczyt z dnia 05.02.2023).
305. Transport w województwie śląskim w 2021 r. [https://katowice.stat.gov.pl/download/gfx/katowice/pl/defaultaktualnosci/1283/1/3/1/transport\\_w\\_województwie\\_slaskim\\_w\\_2021.pdf](https://katowice.stat.gov.pl/download/gfx/katowice/pl/defaultaktualnosci/1283/1/3/1/transport_w_województwie_slaskim_w_2021.pdf), s. 2.
306. Tiwana A., Przewodnik po zarządzaniu wiedzą , e-biznes i zastosowania CRM, Placet, Warszawa 2003, s. 122.
307. Tubielewicz A., Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 305.
308. Tyszkiewicz R., Pawlak-Wolanin A., Ulewicz R., Strategiczne Zarządzanie Logistyczne Teoria i Praktyka, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Częstochowa 2017,s.7.
309. Jadczyk R., Układanie tras pojazdów w łańcuchu dostaw, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019, s.10.
310. Jarocka M., Majecka B., Regulacyjne kształtowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora TSL ze szczególnym uwzględnieniem działalności UOKiK w transporcie pasażerskim, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 170 /2018, s. 127.
311. Jaworski J., Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk 2011, s. 161.
312. Jezierski A., Logistyczne determinanty kształtowania struktur rynku, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 108.
313. Jezierski A., Konkurencja na rynku usług logistycznych w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019, s. 148.
314. Johnson G., Scholes K., Whittington R., Podstawy strategii, PWE, Warszawa 2010, s. 21.
315. Jurczak M., Innowacje w transporcie publicznym, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2021 s. 118.
316. Ulewicz R., Kucęba R., Identification of problems of implementation of Lean concept in the SME sector. Engineering Management in Production and Services 2016, 8(1), s. 19-25.

317. Urban M., Zarządzanie jakością usług, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 42.
318. Urbanek P., Walińska E., Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce, Tom 9, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 157.
319. Urbanowska-Sojkin E., Wybory strategiczne przedsiębiorstw w teorii, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu Nr 134/2010 s. 9-27.
320. Urbanowska-Sojkin E., Wybory strategiczne u podstaw „bezwładności” przedsiębiorstw w warunkach niepewności, Organizacja i Kierowanie, Nr 176.2/2017, s. 53-64.
321. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej. ( t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 162, 2105, z 2022 r. poz. 24, 974, 1570).
322. Val A., Gollenia L.A., A Handbook of Business Transformation Management Methodology, Routledge, London and New York 2016, s. 8.
323. Vanharanta H., Kantola J., Proactive Vision for Strategy Making. Procedia Manufacturing 2015, 3, s. 587-594.
324. Vogel B., Koutsombogera M., Costello R., Analyzing Likert scale inter-annotator disagreement, Neur. Approach. Dynam. Sig. 513 Exchang, Springer, Singapore 2020, s. 383-393.
325. Wach K., Otoczenie biznesu a fazy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, ZN Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2008, nr 769, s. 45.
326. Walczak W., Konkurencyjność przedsiębiorstw a zamówienia publiczne, Master of Business Administration 2010, nr 6 (115), s. 90.
327. Waśniewski P., System pomiaru dokonań w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018, s. 9.
328. Wieczerzycki W., E-logistyka, PWE, Warszawa 2013, s. 241.
329. Witek-Hajduk M. K., Międzynarodowe strategie marek. Perspektywa przedsiębiorstw z rynków wschodzących. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2020, s. 17.
330. Wolak D., Aspekty ekonomiczne zarządzania firmą odzieżową, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 25.
331. Wołowicz T., Reško D., Strategia rozwoju gminy, Zeszyty Naukowe WSEI 2012, nr 2, s. 82.

332. Wojewódzka-Król K., Załoga E., *Transport tendencje zmian*, Wyd. VII, Warszawa 2022, s. 38.
333. Wojewódzka-Król K., *Innowacje w transporcie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021, s. 26.
334. Wójcik-Mazur A., Wieczorek K., *Implementacja Strategicznej Karty Wyników do oceny obsługi klienta w działalności jednostek administracji samorządowej*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 65/2014, s. 193-204.
335. Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., Rudawska J., *Wpływ orientacji rynkowej na wyniki finansowe: badania empiryczne w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach (MMŚP) działających w parkach technologicznych w Polsce*, e-mentor, 2020, nr 1, s. 51-60.
336. Wu S-Ho., Lin F.-Jyh, Perng Ch., *The affecting factors of small and medium enterprise performance*, *Journal of Business Research* 2022, 143, s. 94-104.
337. Xiang D., Chen J., Tripec D., Zhang N., *Family firms, sustainable innovation and financing cost: Evidence from Chinese hi-tech small and medium-sized enterprises*, *Technological Forecasting & Social Change* 2019, 144, s. 499-511.
338. Yamova O.V., Maramygin M.S., Sharova I.V., Nesterenko J.N., Sobina N.V., *Integral Valuation of an Enterprise's Competitiveness in the Industrial Economy*, *European Research Studies Journal* 2018, vol. XXI, special issue 2, s. 778.
339. Yoon Y.L., Yoon Y., Nam H., Choi J., *Buyer-supplier matching in online B2B marketplace: An empirical study of small- and medium-sized enterprises (SMEs)*, *Industrial Marketing Management* 2021, 93, s. 90-100.
340. Zahoor N., Golgeci I., Haapanen L., Ali I., Arslan A., *The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: Exploratory case studies from Finland*, *Industrial Marketing Management* 2022, 105, s. 502-514.
341. Zachorowska A., Budzik T., *Rola otoczenia w strategii organizacji*. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej *Zarządzanie*, Częstochowa 2016, s. 95.
342. Zakrzewska-Bielawska A., *Wybory strategiczne w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, *Handel Wewnętrzny*, Nr 3/2017 (368), Tom II, s. 181-192.

343. Zalewski W., Rachunek kosztów działań w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportu drogowego, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 54.
344. Zastempowski M., Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach kryzysu gospodarczego, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 17.
345. Zastempowski M., Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 33.
346. Zelkowski J., Gontarczyk M., Kijek M., Owczarek P., Analiza i ocena operatorów logistycznych w Polsce, Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, Wojskowa Akademia Techniczna, Wydział Logistyki, Warszawa 2018, s. 459.
347. Zeliaś A. (red.), Ekonometria przestrzenna, PWE, Warszawa 1991, s. 158.
348. Zhang Z., Zhu H., Zhou Z., Zou K., How does innovation matter for sustainable performance? Evidence from small and medium-sized enterprises, *Journal of Business Research* 2022, 153, s. 25.
349. Zivlak N., Ljubicic M., Xu M., Demko-Righter J., Lalic B., Learning by Internationalization: Positive Effects on Innovation in Chinese Companies, *Tehnicki Vjesnik* 2017, 24, 3, s. 753-759.
350. Ziółkowska B., Wartość przedsiębiorstwa i jej determinanty w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami. *Studia i Prace WNEiZ US*, , 45/2/ 2016, s. 93-104.
351. Ziółkowska B., Zmienność i wirtualność a proces kreowania wartości w otoczeniu chaotycznym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* 2010, nr 598, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 58, s. 337-344.
352. Zubrycka M., Simiński P., *Transport dalekobieżny*, Wyd. Ridero, 2017, s.7.
353. Zysińska M., Ocena przedsiębiorstw TSL działających w Polsce - dylematy metodyczne badań, *Oficyna Wydawnicza SGH, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy* 173/2019, s. 142.
354. Zysińska M., Krysiuk C., Analiza trendów na polskim rynku TSL w latach 2007-2016, *Autobusy* 2018, 6, s. 1155.



## SPIS TABEL

Tabela 1. Pojęcie konkurencji	14
Tabela 2. Definicje strategii	29
Tabela 3. Cechy strategii	31
Tabela 4. Zestawienie funkcji strategii przedsiębiorstw	33
Tabela 5. Wybrane zmiany w zarządzaniu strategicznym na przestrzeni lat	34
Tabela 6. Sekwencja procesu strategicznego	35
Tabela 7. Elementy strategii	43
Tabela 8. formułowanie strategii w zależności od wielkości przedsiębiorstwa	45
Tabela 9. Zasady tworzenia strategii zamierzonej i wyłaniającej się	47
Tabela 10. Podejścia do strategii według koncepcji J. Niemczyka	54
Tabela 11. Korzyści płynące ze strategii wiodącej pozycji pod względem kosztów	64
Tabela 12. Etapy strategii przewagi konkurencji	68
Tabela 13. Potencjał zasobowy przedsiębiorstw logistycznych	89
Tabela 14. Analiza SWOT dla sektora transportu Polski	94
Tabela 15. Kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw według uregulowań ustawy o swobodzie działalności gospodarczej	103
Tabela 16. Struktura próby badawczej	118
Tabela 17. Wartości współczynnika korelacji Pearsona	120
Tabela 18. Zależność między innowacyjnością strategiczną w badanych przedsiębiorstwach	140
Tabela 19. Zależność między wzrostem kosztów i ceną produktów	141

Tabela 20. Zależność między innowacyjnością strategiczną w badanych przedsiębiorstwach	141
Tabela 21. Zależność między innowacyjnością strategiczną (praktyki organizacyjne) i przedsiębiorczością strategiczną (nadarzające się okazje) w badanych przedsiębiorstwach	142
Tabela 22. Zależność między innowacyjnością strategiczną i wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji w badanych przedsiębiorstwach	142
Tabela 23. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (zmiany w zestawie kluczowych zasobów) i czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa (niskie koszty)	143
Tabela 24. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa dotyczących zmian w relacjach z klientami i w obszarze świadczonych usług	143
Tabela 25. Zależność między innowacyjnością strategiczną oraz zmianami w strategiach konkurencji w badanych przedsiębiorstwach	144
Tabela 26. Zależność między innowacyjnością strategiczną oraz czynnikiem decydującym o konkurencyjności ekonomicznej w badanych przedsiębiorstwach	145
Tabela 27. Zależność między przedsiębiorczością strategiczną w ocenie szans i wykorzystywaniu nadarzających się okazji	145
Tabela 28. Zależność między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorczością strategiczną	146
Tabela 29. Zależność między przedsiębiorczością strategiczną (szanse) i innowacyjnością strategiczną (praktyki organizacyjne) w badanych przedsiębiorstwach	146
Tabela 30. Zależność między dywersyfikacją działalności i niskimi kosztami badanych przedsiębiorstwach	147

Tabela 31. Zależność między przedsiębiorczością strategiczną (nadarzające się okazje) i innowacyjnością strategiczną (wdrażamy dobre praktyki) w badanych przedsiębiorstwach	147
Tabela 32. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (zmiany w kluczowych zasobach) i przedsiębiorczością strategiczną (nowatorskie decyzje)	148
Tabela 33. Zależność między wprowadzaniem zmian w zestawie kluczowych zasobów zmian w obszarze świadczonych usług	148
Tabela 34. Zależność między przedsiębiorczością strategiczną (nadarzające się okazje i nowatorskie decyzje) i wartością ze wspólnego budowania pozycji rynkowej (dywersyfikacja działalności)	149
Tabela 35. Zależność między przedsiębiorczością strategiczną (pozytywnie ocenione szanse) i przedsiębiorczością strategiczną (planowanie nowych przedsięwzięć)	150
Tabela 36. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa w zestawie kluczowych zasobów i w relacjach z klientami	150
Tabela 37. Zależność między innowacyjnością strategiczną (tworzenie nowych praktyk organizacyjnych) i wartością ze wspólnego budowania pozycji rynkowej (dywersyfikacja działalności)	151
Tabela 38. Zależność między czynnikiem decydującym o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa i innowacyjnością strategiczną w badanych przedsiębiorstwach	151
Tabela 39. Zależność między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa (niskie koszty) i przedsiębiorczością strategiczną (pozytywnie ocenione szanse)	152
Tabela 40. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (zmiany w zestawie kluczowych zasobów) i przedsiębiorczością strategiczną (podjęcie działań zmierzających do ich realizacji)	153

Tabela 41. Zależność między przedsiębiorczością strategiczną (szanse) i wartością ze wspólnego budowania pozycji rynkowej (dywersyfikacja działalności)	153
Tabela 42. Zależność między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa (wysoka jakość świadczonych usług) i innowacyjnością strategiczną (uczenie się na błędach)	154
Tabela 43. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (racjonalizacja struktury kosztów) oraz innowacyjnością strategiczną (nowe praktyki)	154
Tabela 44. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (racjonalizacja struktury kosztów) i wartością ze wspólnego budowania pozycji rynkowej (elastyczne zachowania jako czynnik sukcesu)	155
Tabela 45. Zależność między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa (niskie koszty) i wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (racjonalizacja struktury kosztów)	155
Tabela 46. Zależność między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa (niskie koszty) i wprowadzenie zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (zmiany w zestawie kluczowych zasobów)	156
Tabela 47. Zależność między innowacyjnością strategiczną (tworzenie nowych praktyk) i przedsiębiorczością strategiczną (planowanie nowych przedsięwzięć)	157
Tabela 48. Zależność między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa (wysoka jakość usług) oraz wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (racjonalizacja struktury kosztów)	157
Tabela 49. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (zmiany w obszarze świadczonych usług) i przedsiębiorczością strategiczną (nowatorskie decyzje)	158
Tabela 50. Zależność między przedsiębiorczością strategiczną (pozytywnie ocenione szanse) i strategią a poziom wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa (spadek kosztów przedsiębiorstwa)	158

Tabela 51. Zależność między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa (niskie koszty) oraz strategią a poziom wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa (spadek kosztów)	159
Tabela 52. Zależność między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa (wysoka jakość usług) i strategią a poziomem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa (wzrost przychodów ze sprzedaży)	160
Tabela 53. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa poprzez racjonalizację struktury kosztów oraz zmiany w zestawie kluczowych zasobów	160
Tabela 54. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (racjonalizacja struktury kosztów) i wartością ze wspólnego budowania pozycji rynkowej (dywersyfikacja działalności)	161
Tabela 55. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (nowe źródła przychodów) i przedsiębiorczością strategiczną (nowatorskie decyzje)	161
Tabela 56. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (zmiany w zestawie kluczowych zasobów) i strategią a poziomem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa (spadek kosztów przedsiębiorstwa)	162
Tabela 57. Zależność między czynnikami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa i wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa	162
Tabela 58. Zależność między wprowadzaniem zmian w strategiach konkurencji przedsiębiorstwa (racjonalizacja struktury kosztów) i przedsiębiorczością strategiczną (nowatorskie decyzje)	163
Tabela 59. Wkłady ładunków czynnikowych	167
Tabela 60. Korelacja czynników	169

## SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Siły wpływające na konkurencję w sektorze	15
Rysunek 2. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa	18
Rysunek 3. Powiązania na różnych poziomach konkurencyjności	19
Rysunek 4. Zewnętrzne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw	23
Rysunek 5. Czynniki ekonomiczne podnoszące konkurencyjność przedsiębiorstw	24
Rysunek 6. Wewnętrzne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw	25
Rysunek 7. Czynniki ograniczające realizację celu przez przedsiębiorstwo	37
Rysunek 8. Elementy strategii	40
Rysunek 9. Pięć elementów strategii	41
Rysunek 10. Etapy tworzenia strategii	50
Rysunek 11. Model formułowania strategii przedsiębiorstwa	51
Rysunek 12. Zadania planowania strategicznego	55
Rysunek 13. Strategia przetrwania i rozwoju	62
Rysunek 14. Wymagania stawiane przez wiodącą pozycję pod względem kosztów	65
Rysunek 15. Proces formułowania strategii konkurencji	67
Rysunek 16. Rodzaje strategii	71
Rysunek 17. Korzyści dla przedsiębiorstwa z zastosowania strategii zarządzania jakością	72

Rysunek 18. Model wyboru strategii w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych	75
Rysunek 19. Model doboru strategicznych czynników budowy konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych	76
Rysunek 20. Problemy polityki transportowej	81
Rysunek 21. Rodzaje taboru wykorzystywane przez przedsiębiorstwa logistyczne	85
Rysunek 22. Czynności w usługach spedycyjnych przedsiębiorstw logistycznych	86
Rysunek 23. Ogólne kryteria oceny usług logistycznych przez klientów	87
Rysunek 24. Kryteria szczegółowe oceny usług logistycznych	88
Rysunek 25. Podstawowe czynniki decydujące o poziomie konkurencyjności przedsiębiorstw logistycznych	90
Rysunek 26. Pięć czynników mających wpływ na intensywność konkurencji przedsiębiorstw logistycznych	92
Rysunek 27. Proces współpracy spedytora z pozostałymi podmiotami logistycznymi	93
Rysunek 28. Drogi publiczne o twardej nawierzchni na 100 km <sup>2</sup> powierzchni ogólnej – stan w dniu 31 grudnia 2021 r.	97
Rysunek 29. Kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw	101
Rysunek 30. Aktywność przedsiębiorstw w Polsce ze względu na ich wielkość	102
Rysunek 31. Cechy mikro przedsiębiorstw rodzinnych	104
Rysunek 32. Podział logistycznych przedsiębiorstw MMŚP ze względu na rodzaj świadczonych usług	107
Rysunek 33. Przyczyny rozwoju usług logistycznych realizowane przez MMŚP	108

Rysunek 34. Cechy decydujące o przewadze konkurencyjnej MMŚP	109
Rysunek 35. Stymulatory rozwoju MMŚP w różnych fazach cyklu życia	110
Rysunek 36. Instrumenty finansowe wspierające rozwój przedsiębiorstw logistycznych MMŚP	111
Rysunek 37. Instrumenty niefinansowe wspierające rozwój przedsiębiorstw logistycznych MMŚP	123
Rysunek 38. Zalety działalności przedsiębiorstw logistycznych MMŚP	114
Rysunek 39. Profesjonalizm jako czynnik decydujący o pozycji rynkowej	121
Rysunek 40. Elastyczne zachowania jako czynnik decydujący o pozycji rynkowej	122
Rysunek 41. Optymizm jako czynnik decydujący o pozycji rynkowej	122
Rysunek 42. Dywersyfikacji działalności jako czynnik budowy pozycji rynkowej	123
Rysunek 43. Nowatorskie decyzje jako czynnik przedsiębiorczości strategicznej	124
Rysunek 44. Planowanie nowych przedsięwzięć jako czynnik przedsiębiorczości strategicznej	125
Rysunek 45. Ocena szans rozwojowych jako czynnik przedsiębiorczości strategicznej	126
Rysunek 46. Strategia a wzrost kosztów przedsiębiorstwa	127
Rysunek 47. Strategia a spadek kosztów przedsiębiorstwa	127
Rysunek 48. Strategia a wzrost cen usług w przedsiębiorstwie	128
Rysunek 49. Strategia a wzrost przychodów ze sprzedaży	129



Rysunek 50. Uczenie się na własnych błędach i błędach popełnianych przez innych	130
Rysunek 51. Poszukiwanie i wdrażanie dobrych praktyk	130
Rysunek 52. Tworzenie nowych praktyk organizacyjnych	131
Rysunek 53. Jakość świadczonych usług jako czynnik konkurencyjności	132
Rysunek 54. Relacja ceny do jakości świadczonych usług jako czynnik decydujący o konkurencyjności przedsiębiorstwa	133
Rysunek 55. Niskie koszty jako czynnik decydujący o konkurencyjności przedsiębiorstwa	133
Rysunek 56. Poszukiwanie nowych źródeł przychodów jako czynnik zmian	134
Rysunek 57. Wprowadzanie zmian w strategiach poprzez racjonalizację kosztów	135
Rysunek 58. Zmiany w zestawie kluczowych zasobów badanych przedsiębiorstw	135
Rysunek 59. Zmiany w relacjach z klientami badanych przedsiębiorstw	136
Rysunek 60. Zmiany w obszarze świadczonych usług	137
Rysunek 61. Syntetyczne ujęcie czynników budowy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw logistycznych	138
Rysunek 62. Ujęcie zależności między czynnikami budowy konkurencję mikro, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych	164
Rysunek 63. Rekomendacje do budowy strategii przewagi konkurencyjnej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw logistycznych	169

## KWESTIONARIUSZ CATI - kadra kierownicza

### 1. Część właściwa wywiadu

Przyjmując założenie, że sieci międzyorganizacyjne są definiowane jako układ dwóch lub więcej przedsiębiorstw zaangażowanych w długoterminowe powiązania i relacje, uprzejmie proszę o udzielenie odpowiedzi, która najlepiej charakteryzuje stopień, w jakim zgadza się Pan/Pani z każdym z poniższych stwierdzeń.

Przy ocenianiu proszę zastosować skalę porządkową od 1 do 5, w której 1 oznacza „całkowicie się nie zgadzam”, 5 oznacza „całkowicie się zgadzam”.

Lp.	Pytania ankietowe	Skala ocen				
<b>Czynniki decydujące o usytuowaniu przedsiębiorstwa na rynku</b>						
1.	W naszym przedsiębiorstwie czynnikiem sukcesu jest profesjonalizm	1	2	3	4	5
2.	W naszym przedsiębiorstwie czynnikiem sukcesu jest elastyczne zachowania	1	2	3	4	5
3.	W naszym przedsiębiorstwie czynnikiem sukcesu jest optymizm	1	2	3	4	5
4.	W naszym przedsiębiorstwie czynnikiem sukcesu jest dywersyfikacja działalności	1	2	3	4	5
<b>Przedsiębiorczość strategiczna</b>						
5.	W naszym przedsiębiorstwie wykorzystujemy nadarzające się okazje i podejmujemy nowatorskie	1	2	3	4	5
6.	W naszym przedsiębiorstwie starannie planujemy nowe przedsięwzięcia	1	2	3	4	5

7.	W naszym przedsiębiorstwie pozytywnie ocenione szanse powodują podjęcie działań zmierzających do ich realizacji	1	2	3	4	5
<b>Strategia a poziom wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa</b>						
8.	Stosowana przez nas strategia powoduje wzrost kosztów przedsiębiorstwa	1	2	3	4	5
9.	Stosowana przez nas strategia powoduje spadek kosztów przedsiębiorstwa	1	2	3	4	5
10.	Stosowana przez nas strategia wpływa na wzrost ceny usług	1	2	3	4	5
11.	Stosowana przez nas strategia wpływa na wzrost przychodów ze sprzedaży	1	2	3	4	5
<b>Innowacyjność strategiczna</b>						
12.	W naszym przedsiębiorstwie uczymy się na własnych błędach i błędach popełnianych przez innych	1	2	3	4	5
13.	W naszym przedsiębiorstwie poszukujemy i wdrażamy dobre praktyki	1	2	3	4	5
14.	W naszym przedsiębiorstwie tworzy się nowe praktyki organizacyjne	1	2	3	4	5
<b>Predyspozycje przedsiębiorstwa do konkurowania na rynku</b>						
15.	Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa jest: wysoka jakość świadczonych	1	2	3	4	5
16.	Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa jest: dobra relacja ceny do jakości	1	2	3	4	5

17.	Czynnikiem decydującym o konkurencyjności naszego przedsiębiorstwa są niskie koszty.	1	2	3	4	5
<b>Czynniki zmian w strategiach konkurencji</b>						
18.	W naszym przedsiębiorstwie poszukuje się nowych źródeł przychodów	1	2	3	4	5
19.	W naszym przedsiębiorstwie racjonalizuje się strukturę kosztów	1	2	3	4	5
20.	W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w zestawie kluczowych zasobów	1	2	3	4	5
21.	W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w relacjach z klientami	1	2	3	4	5
22.	W naszym przedsiębiorstwie dokonuje się zmian w obszarze świadczonych usług	1	2	3	4	5

## **2. METRYCZKA**

### **M1. Jaka jest wielkość Państwa przedsiębiorstwa?**

- a. Przedsiębiorstwo mikro (średniorocznie zatrudnia do 10 pracowników)
- b. Przedsiębiorstwo małe (średniorocznie zatrudnia od 10 do 49 pracowników)
- c. Przedsiębiorstwo średnie (średniorocznie zatrudnia od 50 do 250 pracowników)

**M2. Jaki jest dominujący profil działalności Państwa przedsiębiorstwa?**

- a. Przedsiębiorstwo produkcyjne
- b. Przedsiębiorstwo usługowe
- c. Przedsiębiorstwo handlowe

**M3. W jakiej branży działa Państwa przedsiębiorstwo:**

.....  
.....

**M4. Proszę podać główne produkty firmy:**

.....  
.....

**M5. Jaki jest procentowy udział kapitału zagranicznego w firmie:**

- a. Nie ma kapitału zagranicznego
- b. Jest i wynosi .....%

**M6. Jaka jest forma organizacyjno-prawna firmy (pytanie otwarte dla respondenta):**

- a. Przedsiębiorstwo państwowe
- b. Spółdzielnia (produkcyjna, handlowa, usługowa)
- c. Spółka akcyjna
- d. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
- e. Spółka cywilna
- f. Inna forma (proszę opisać) .....

**M7. Jak jest Pana/Pani stanowisko?**

- a. Stanowisko kierownicze na szczeblu operacyjnym
- b. Stanowisko kierownicze średniego szczebla

c. Stanowisko kierownicze najwyższego kierownictwa (szczebel strategiczny)

d. Pracownik

**M8. W jakim jest Pan/Pani wieku? Proszę wskazać odpowiedni przedział wiekowy:**

a. Do 35 lat

b. Pomiędzy 36-50 lat

c. Powyżej 50 lat

**M9. Proszę podać staż pracy w latach w tym przedsiębiorstwie**

.....  
.....

**M10. Czy Państwa firma działa jako:**

a. podwykonawca dla jednej dużej firmy

b. podwykonawca dla wielu firm

c. podwykonawca dla wielu odbiorców indywidualnych

d. nie jestem podwykonawcą

e. Inna forma .....

**M11. Czy Państwa przedsiębiorstwo jest:**

a. wąsko wyspecjalizowane

b. szeroko wyspecjalizowane

**M12. Ile lat Państwa przedsiębiorstwo działa na rynku**

.....

**M13. Cykl regulowania należności w Państwa przedsiębiorstwie odbywa się:**

a. w ciągu 7 dni

b. w ciągu 30 dni

- c. w ciągu 60 dni
- d. w ciągu 180 dni
- e. więcej niż 180 dni

**M14. Największe przychody w Państwa przedsiębiorstwie tworzą:**

- a. produkty
- b. serwis
- c. materiały i usługi eksploatacyjne
- d. inne .....

**M15. Jaki jest zasięg prowadzonej działalności w Państwa przedsiębiorstwie?**

- a. Przedsiębiorstwo o zasięgu lokalnym
- b. Przedsiębiorstwo o zasięgu krajowym
- c. Przedsiębiorstwo o zasięgu europejskim
- d. Przedsiębiorstwo o zasięgu globalnym
- e. Inne .....

**M16. Zyskowość w Pana/ Pani przedsiębiorstwie wynika z:**

- a. niszy rynkowej (koncentrujemy się na jednym wąskim segmencie rynku, co pozwala na wysoką specjalizację).
- b. przewagi kosztowej (niższa cena za produkty przy zachowaniu ich jakości).
- c. zróżnicowania (wyjątkowe zalety produktu odróżniające je od konkurencji).

**M17. Państwa przedsiębiorstwo:**

- a. jest rozpoznawalne przez klienta TAK, NIE, NIE WIEM
- b. klienci wracają do Państwa ponownie TAK, NIE, NIE WIEM
- c. klienci polecają Państwa przedsiębiorstwo innym odbiorcom TAK, NIE, NIE WIEM

**M18. W Państwa przedsiębiorstwie:**

- a. koszty działalności rosną, ale jesteśmy w stanie je zredukować, aby utrzymać tę samą cenę.
- b. koszty działalności rosną, ale monitorujemy ich wzrost i dostosowujemy, cenę produktów.
- c. inne rozwiązanie.....

**M19. Państwa przedsiębiorstwo działa jako:**

- a. detalista
- b. hurtownik
- c. zleceniobiorca
- d. inne rozwiązanie.....

**M20. Państwa przedsiębiorstwo działa we współpracy (kooperacji) z:**

- a. dostawcami
- b. odbiorcami
- c. usługodawcami (księgowi, prawnicy, informatycy, itp.)
- d. inne rozwiązanie.....

**M21. W Państwa przedsiębiorstwie w czasie pandemii Covid 2:**

- a. spadła sprzedaż
- b. wzrosły koszty
- c. wzrosła sprzedaż
- d. spadły koszty
- e. spadła liczba zamówień
- f. wzrosła liczba zamówień
- g. spadła liczba kluczowych klientów
- h. wzrosła liczba kluczowych klientów



i. spadła liczba pracowników

j. wzrosła liczba pracowników

k. inne rozwiązanie.....

**To już wszystkie pytania. Bardzo dziękuję za poświęcony czas**

**Abstract of PhD Dissertation**  
**entitled “Strategy in building a competitive advantage of logistics companies**  
**of the Silesian Voivodeship”**

**Joanna Kadłubska, MA**

The subject of this doctoral thesis is strategy in building a competitive advantage of logistics companies of the Silesian Voivodeship. The problem of building and selecting a strategy in building a competitive advantage of logistics companies of the Silesian Voivodeship is important and up to date due to its impact on the level of satisfaction of changing customer needs. The main objective of the dissertation is to examine and evaluate strategic factors for the competitive advantage of micro, small and medium-sized logistics companies and to present the model for selecting strategic factors in building competitiveness for these enterprises. To achieve the main objective, it was necessary to formulate specific objectives that included:

- identification of strategic factors in building the competitiveness of the surveyed logistics companies,
- diagnosis of the relationships between strategic factors in building the competitiveness of the surveyed logistics companies,
- evaluation of strategic conditions for building the competitiveness of the surveyed enterprises,
- development and verification of the recommendation model for building a competitive advantage strategy for micro, small and medium-sized logistics companies.

Achieving the objectives assumed in the thesis was possible due to the literature review and empirical research. The dissertation confirmed the validity of the main hypothesis: “The ability to identify strategic competitive advantage factors is the basis for assessing the conditions for building a competitive advantage strategy by micro, small and medium-sized logistics enterprises”. In addition, the following sub-hypothesis were positively verified:

- the selection of strategic factors in building competitiveness plays a decisive role in the functioning of logistics companies in the competitive market,

- diversified strategic factors in building competitiveness are an important element of the decision-making process in terms of strategy selection by logistics enterprises,
- the introduction of changes in terms of customer relations and services provided allows the diagnosis of the conditions for building a competitive advantage strategy of logistics companies,
- in the conditions of dynamic changes in terms of legal regulations concerning conducting business activities, the assessment of the conditions for building a competitive advantage strategy is not aimed at increasing the economic performance of the enterprise, but at the operationalization of planned strategic activities.

The layout of the thesis reflects the accomplishment of the identified research objectives. The dissertation consists of six chapters, the first five of which are theoretical. In turn, the last sixth chapter is empirical.

In the first chapter, the processes of shaping the competitive advantage of enterprises were presented. The concepts of competition and competitiveness of enterprises were discussed. The conditions for building competitiveness of enterprises were presented as well as the factors in creating a competitive advantage of enterprises.

In the second chapter, the theoretical grounds for building the enterprise strategy were depicted. The essence and characteristics of the company's strategy were discussed. The strategy functions as well as the stages of the strategic management process were presented. Additionally, the elements of the company's strategy were shown.

The third chapter was devoted to the formulation of the strategy of enterprises in the conditions of competitiveness. The process of preparing the enterprise strategy in the competitive market was discussed. In the chapter, the models for building the company's strategy were presented. The basic strategic concepts for building the competitiveness of enterprises were depicted.

In the fourth chapter, the typology of the strategy in the context of strategic choices of logistics companies was presented in detail. Moreover, the basic levels of the strategy were classified. In this chapter, the strategies of competition in terms of activities of logistics companies were discussed. Innovativeness and strategic entrepreneurship were presented as the factors in building competitiveness of logistics companies.

In the fifth chapter, the contemporary trends in the management of logistics enterprises in the national and regional perspective were presented. The leading directions of development of logistics companies in Poland were depicted. In the subsequent part of the chapter, the regional conditions for the competitiveness of logistics enterprises were discussed. The assessment of strategic decisions of logistics companies of the Silesian Voivodeship in the perspective of MSME activities was presented.

In the sixth chapter, strategic factors in building the competitiveness of the surveyed logistics enterprises in the Silesian Voivodeship were analyzed and assessed. The sixth chapter is empirical. In the thesis, the results of the research conducted in 100 logistics companies operating in the Silesian Voivodeship were presented.

The methodology of the research procedure was discussed in the study as well as the research sample was characterized. The direct research was quantitative. The selection of the research sample was purposeful. The research was carried out in 2022 using CATI (Computer Assisted Telephone Interview). The strategic factors in building the competitiveness of the surveyed logistics enterprises were identified. The diagnosis of the relationships between strategic factors in building the competitiveness of the surveyed logistics companies was made. The model for the selection of strategic factors in building the competitiveness of the surveyed logistics companies was verified. The analysis of the literature and conducted own research allowed for verifying the formulated research hypotheses and accomplishing the intended objectives.

The final part of the thesis includes the conclusions formulated in the course of the literature review. There were indicated further directions of the research, which ought to apply to the use of the strategy selection model in building a competitive advantage of logistics enterprises, treated as an important element in building the strategy. It was highlighted that the addressed issue of building the competitive advantage strategy of micro, small and medium-sized enterprises of the logistics industry is significant due to its impact on strategic decision-making in the surveyed enterprises.

The study was supplemented with the bibliography, a list of tables, a list of figures, a CATI questionnaire, which were included in the dissertation. The thesis fills the identified theoretical and empirical gap in terms of the strategy in building

a competitive advantage of logistics companies of the Silesian Voivodeship.

The considerations presented in the dissertation allow for the conclusion that, in a situation of the volatility of the environment, the factors which demonstrate the coherence between the ability to identify strategic factors for a competitive advantage and the ability to initiate changes made in terms of customer relations and services provided are significant in building the competitive advantage strategy of micro, small and medium-sized logistics companies.