



Rafał Matwiejczuk

Uniwersytet Opolski
Wydział Ekonomiczny
Zakład Logistyki i Marketingu
rmatwiejczuk@uni.opole.pl

KONCEPCJA DYNAMICZNYCH ZDOLNOŚCI W BUDOWANIU KONKURENCYJNOŚCI ŁAŃCUCHA DOSTAW

Streszczenie: W ostatnich latach zauważalne jest stale postępujące i coraz bardziej wyraziste „osadzenie” problematyki logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego. W nurcie tym podkreśla się kluczowe znaczenie potencjałów sukcesu, obejmujących m.in. zdolności, w tym tzw. dynamiczne zdolności, w budowaniu oraz wzmacnianiu długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw. Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania koncepcji dynamicznych zdolności, obejmujących również zdolności związane ze sferą logistyki, w budowaniu konkurencyjności łańcucha dostaw. W szczególności zaprezentowano tu istotę konkurencyjności i jej podstawowe wyznaczniki, pojęcie zdolności, istotę i podstawowe wyznaczniki koncepcji dynamicznych zdolności, a także możliwości wykorzystania dynamicznych zdolności związanych ze sferą logistyki w budowaniu konkurencyjności łańcucha dostaw.

Słowa kluczowe: dynamiczne zdolności, łańcuch dostaw, logistyka, konkurencyjność.

JEL Classification: L10, L19, M10, M19.

Wprowadzenie

Rola logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw jako koncepcji związanych z zarządzaniem przepływami stale rośnie. Przejawia się to m.in. w coraz częstszym postrzeganiu potencjałów sukcesu związanych ze sferami logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw jako kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa, wpływających na osiąganie oczekiwanych efektów rynkowych (zadowolenie klientów, lojalność klientów, udział w rynku) i efektów ekonomicznych (zysk, rentowność, zwrot z kapitału) przez przedsiębiorstwa, a w konsekwencji na budowanie i wzmacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz tworzonych przez nie łańcuchów dostaw.

Wraz z coraz mocniejszym „osadzeniem” problematyki logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego wzrasta rola logistycznych potencjałów sukcesu, w tym m.in. zdolności logistycznych, postrzeganych jako kluczowe, dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa, w budowaniu i unowocześnianiu modeli biznesu oraz formułowaniu i rozwoju strategii warunkujących kształtowanie szeroko rozumianej konkurencyjności przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania koncepcji dynamicznych zdolności, w tym zdolności związanych ze sferą logistyki, w budowaniu konkurencyjności łańcucha dostaw. Koncepcja dynamicznych zdolności jest jedną z najważniejszych koncepcji sytuowanych w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego. W nurcie tym kluczowe znaczenie przypisuje się tzw. potencjałom sukcesu przedsiębiorstwa, obejmującym zasoby, zdolności i kompetencje. Zdolności, w tym zwłaszcza dynamiczne zdolności, a wśród nich także te związane z logistyką i zarządzaniem łańcuchami dostaw, wpływają na osiąganie oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw, będących podstawą kształtowania oraz wzmacniania konkurencyjności tych przedsiębiorstw i tworzonych przez nie łańcuchów.

Opracowanie ma charakter teoretyczno-poznawczy. Podstawę prowadzonych rozważań stanowią najważniejsze założenia i wyznaczniki koncepcji dynamicznych zdolności, sytuowanej w ramach zasobowego nurtu zarządzania strategicznego oraz możliwości jej wykorzystania w kształtowaniu, a także wzmacnianiu konkurencyjności przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw.

1. Istota konkurencyjności i jej podstawowe wyznaczniki

Zdaniem M. Stankiewicza konkurencyjność przedsiębiorstwa można określić jako jego zdolność do sprawnego realizowania celów na tzw. rynkowej arenie konkurencji [Stankiewicz, 2002, s. 36]¹. Jak zaznacza E. Skawińska, konkurencyjność wywodzi się od konkurencji i jest jednocześnie jej elementem. Dlatego też konkurencyjnością nazywa się czasami zdolność podmiotu do konkutowania [Skawińska, red., 2002, s. 73].

¹ Autor ten kategorię sprawności postrzega w ujęciu prakseologicznym, tzn. jako łączne występowanie trzech głównych postaci sprawnego działania: skuteczności, korzystności i ekonomiczności. Szerzej zob. Stankiewicz [2002].

Kategoria konkurencyjności nawiązuje do działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku oraz osiągnięcia zamierzonej pozycji rynkowej i konkurencyjnej. W tabeli 1 przedstawiono wybrane interpretacje kategorii konkurencyjności.

Tabela 1. Interpretacje kategorii konkurencyjności

Autorzy	Interpretacja konkurencyjności
E. Cyron	Proces, w którym uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swoich interesów, starają się przedstawić korzystniejsze od swoich konkurentów oferty ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzje zakupowe klientów
S. Flejterski	Zdolności przedsiębiorstwa w sferze projektowania, wytwarzania i sprzedaży produktów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne dla klientów w porównaniu do analogicznych atrybutów produktów oferowanych przez konkurentów
M. Gorynia	Umiejętność osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo
Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars	Rywalizacja i współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami prowadząca do rozpoznawania zarówno istotnych technologii, jak i potrzeb oraz wymagań klientów
W. Jakóbiak	Relatywna zdolność przedsiębiorstwa do forsowania własnego systemu celów, zamierzeń bądź wartości
E. Jantóń-Drozdowska	Zdolność do podnoszenia przez przedsiębiorstwo efektywności wewnętrznego funkcjonowania poprzez umacnianie i poprawę swojej pozycji rynkowej
M. Lubiński	Zdolność przedsiębiorstwa do zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz dążenie do utrzymywania i powiększania udziałów w rynkach
M. Stankiewicz	Zdolność przedsiębiorstwa do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji
E. Urbanowska-Sojkin	Zdolność przedsiębiorstwa do skutecznego funkcjonowania i rozwoju w warunkach danej konkurencji

Źródło: Matwiejczuk [2014, s. 98-99].

Zdaniem M. Stankiewicza [2002, s. 89] konkurencyjność można przedstawić jako system, na który składają się cztery elementy stanowiące określone podsystemy systemu konkurencyjności przedsiębiorstwa:

1. Potencjał konkurencyjności, którym jest ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, niezbędnych do tego, aby mogło ono funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji.
2. Przewaga konkurencyjna, definiowana jako efekt takiego wykorzystania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, uwzględniającego uwarunkowania otoczenia, które umożliwiałoby efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania.

3. Instrumenty konkurowania, które można określić jako środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej lub projektowanej (przyszłej) oferty.
4. Pozycja konkurencyjna, rozumiana jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów.

W procesie budowy, kształtowania oraz umacniania konkurencyjności przedsiębiorstwa istotne jest przede wszystkim zdefiniowanie tzw. obszaru konkurencyjności. Zdaniem M. Portera obszar konkurencyjności przedsiębiorstwa tworzą cztery składowe [Porter, 2006, s. 83]:

- obszar segmentu,
- obszar pionowy,
- obszar geograficzny,
- obszar branży.

Właściwe określenie obszaru konkurencyjności pozwala na dokładniejsze określenie wartości (produktów i usług), jakie przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw zamierzają wytworzyć i zaoferować na rzecz klientów, uwzględniając przy tym strukturę i natężenie konkurencji oraz istniejące zależności kooperacyjne. Związana z tym wiedza o rynku pozwala wzmacniać konkurencyjność przedsiębiorstw na tle jego rywali i innych podmiotów rynkowych, a także konkurencyjność całych łańcuchów dostaw, stwarzając realne przesłanki dla budowania trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Dążenia przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw do osiągnięcia konkurencyjności są z reguły procesem złożonym i długotrwałym. Proces ten wymaga nie tylko właściwego rozpoznania czynników wpływających na konkurencyjność wszystkich przedsiębiorstw w danym sektorze (czynników egzogenicznych), lecz również rozpoznania tych czynników, które determinują konkurencyjność konkretnego przedsiębiorstwa (czynników endogenicznych). Każdy sektor charakteryzuje się z reguły własną strukturą czynników, a także warunków konkurencyjności, będącą wypadkową działań podejmowanych przez jego uczestników, zachowań przedsiębiorstw podejmujących próby wejścia do danego sektora czy też postępowania klientów związanego z motywami dokonywania zakupów, ich lojalnością wobec oferowanych produktów, podatnością na trendy w zakresie nabywanych produktów itp.

D. Faulkner i C. Bowman [1996, s. 35 i nast.] podkreślają, że uwzględniając dążenia przedsiębiorstw do osiągnięcia zamierzonej pozycji rynkowej, a w konsekwencji również pozycji konkurencyjnej, można wyróżnić dwa podstawowe rodzaje konkurencyjności:

- podstawową,
- kluczową.

Konkurencyjność podstawowa obejmuje procesy i systemy, które umożliwiają przedsiębiorstwu osiągnięcie pozycji lidera w sektorze. W ogólnym ujęciu ten rodzaj konkurencyjności wiąże się ze zdolnościami przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw umożliwiającymi zwiększenie wartości użytkowej oferty (produktów i usług) postrzeganej z perspektywy klienta.

W ramach konkurencyjności podstawowej D. Faulkner i C. Bowman [1996] wyróżniają: (1) konkurencyjność operacyjną oraz (2) konkurencyjność systemową. Konkurencyjność operacyjna jest związana z konkretnymi zdolnościami przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw, istotnymi z punktu widzenia ich działalności rynkowej i dotyczącymi np. technologii, dystrybucji, logistyki czy też metod i narzędzi kontroli. Konkurencyjność systemowa odnosi się natomiast do zdolności w zakresie tworzenia i dostarczania wartości dodanej na rzecz klientów, stałego wzbogacania tej wartości oraz wdrażania innowacyjnych rozwiązań w odniesieniu do oferty rynkowej.

Drugi z podstawowych rodzajów konkurencyjności, tj. konkurencyjność kluczowa, jest utożsamiany ze zdolnościami przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw, które stanowią determinanty tworzenia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej na rynku. W kształtowaniu i rozwoju konkurencyjności kluczowej ważną rolę pełnią różnorodne potencjały sukcesu, obejmujące m.in. dynamiczne zdolności, w tym także zdolności związane ze sferą logistyki.

2. Dynamiczne zdolności w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego

Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw wiąże się z szeroko rozumianym zarządzaniem strategicznym, w tym zwłaszcza z jego dominującym w ostatnich latach nurtem, określanym mianem nurtu zasobowego.

W zasobowym nurcie zarządzania strategicznego kluczowe znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności przypisuje się tzw. potencjałom sukcesu, obejmującym zasoby, zdolności i kompetencje, które przyczyniają się do budowania, utrzymywania i wzmocnienia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji do osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej na rynku.

Jednymi z najważniejszych potencjałów sukcesu przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw w kontekście kształtowania ich długookresowej konkurencyjności są zdolności, w tym w szczególności tzw. dynamiczne zdolności (ang. *Dynamic Capabilities*).

2.1. Pojęcie zdolności i ich podstawowe charakterystyki

Pojęcie „zdolności” zostało upowszechnione przez I.H. Ansoffa [1965]. W ogólnym ujęciu zdolności stanowią „wiązkę” (zbiór) różnorodnych umiejętności służących realizacji czynności i/lub zadań [Prockl, 2007, s. 258]². Podstawową cechą, będącą najważniejszym wyznacznikiem zdolności przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw, jest ich orientacja na osiągnięcie oczekiwanych efektów. Efekty te są uzyskiwane dzięki celowym i skoordynowanym sposobom aktywnego zaangażowania zasobów (kompozycji zasobów) w realizację wyznaczonych celów.

W opinii M. Bratnickiego [2008] zdolności przedsiębiorstwa odnoszą się do możliwości wykonania danego zadania, funkcji czy też działalności na poziomie przynajmniej zadowalającym. Zdaniem tego autora tak postrzegane zdolności obejmują kombinacje umiejętności i procesów, które kumulują się głównie wskutek organizacyjnego uczenia się.

Zdolności mają cztery podstawowe cechy. Powinny one umożliwiać:

1. Szybkie i efektywne reagowanie przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw na dynamiczne zmiany zachodzące zarówno w ich otoczeniu, zwłaszcza rynkowym i konkurencyjnym, jak i w samych przedsiębiorstwach tworzących łańcuch dostaw.
2. Systemowe zarządzanie przedsiębiorstwem i jego relacjami z innymi przedsiębiorstwami, uwzględniające złożoność związków występujących między poszczególnymi podsystemami przedsiębiorstwa (podsystemami decyzyjnymi, komponentami koncepcji zarządzania, funkcjami zarządzania, sferami funkcjonalnymi itp.), jak również między przedsiębiorstwem a innymi uczestnikami łańcucha dostaw (dostawcami, pośrednikami, klientami, konkurentami itp.).
3. Osiągnięcie oczekiwanego poziomu efektywności, ocenianego zarówno w wymiarze rynkowym (z perspektywy wartości i korzyści dla klienta), jak i w wymiarze ekonomicznym (z perspektywy wartości i korzyści dla przedsiębiorstwa).
4. Zarządzanie wielowymiarowymi (tj. posiadającymi holistyczny charakter) relacjami przedsiębiorstw z różnymi grupami interesariuszy, umożliwiającymi tworzenie wartości dla wszystkich uczestników rynku.

² Definicje zdolności zostały przedstawione w: Matwiejczuk [2014, s. 72-74].

2.2. Istota i podstawowe wyznaczniki koncepcji dynamicznych zdolności

Koncepcja dynamicznych zdolności podkreśla kluczowe znaczenie zdolności jako istotnych potencjałów sukcesu przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw, oddziałujących na budowanie i wzmacnianie ich konkurencyjności.

Jak zaznacza M. Bratnicki [2008, s. 321] z perspektywy koncepcji dynamicznych zdolności można powiedzieć, iż samo posiadanie zasobów nie stanowi wystarczającego warunku uzyskania przewagi konkurencyjnej. Do jej zdobycia niezbędne jest również umiejętne rozwijanie tych zasobów, tworzenie ich nowych kombinacji, a także właściwe wykorzystywanie zdolności i kompetencji, dzięki którym możliwe jest spełnienie wymogów rynku i otoczenia.

W koncepcji dynamicznych zdolności zwraca się szczególną uwagę na strategiczne znaczenie zdolności przedsiębiorstwa jako „mechanizmów integrujących” różnorodne kompozycje zasobów znajdujących się w dyspozycji przedsiębiorstwa [Teece, Pisano, Shuen, 1997; Eisenhardt, Martin, 2000]. Integracja zasobów (kompozycji zasobów) oraz zdolności (kompozycji zdolności) pozwala bowiem na jednoczesne wykorzystanie tych dwóch rodzajów potencjałów sukcesu w osiąganiu oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych przez przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw.

W koncepcji dynamicznych zdolności wyróżnia się dwie podstawowe grupy (rodzaje) zdolności [Teece, Pisano, Shuen, 1997; Eisenhardt, Martin, 2000]:

- operacyjne,
- dynamiczne.

Zdolności operacyjne obejmują rutynowe czynności, określane jako rutyny organizacyjne, związane z podstawową działalnością (domeną) przedsiębiorstwa [Teece, Pisano, Shuen, 1997, s. 509 i nast.]. Rutynowe czynności są wykonywane na podstawie dotychczasowych doświadczeń przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw, stanowiąc powtarzalne wzorce postępowania niewymagające istotniejszych usprawnień.

Z kolei zdolności dynamiczne wiążą się przede wszystkim z integracją, kształtowaniem i rekonfiguracją zasobów, a także z procesami ich pozyskiwania i wyzbywania się przez przedsiębiorstwa [Teece, Pisano, Shuen, 1997; Eisenhardt, Martin, 2000]. Umożliwia to aktywne dostosowywanie się przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw do wymogów rynku i zmian zachodzących w otoczeniu, a także stanowi podstawę kształtowania długookresowej konkurencyjności tych przedsiębiorstw i łańcuchów.

C.L. Wang i P.K. Ahmed [2007] wskazują na trzy podstawowe wyznaczniki dynamicznych zdolności wspólne dla różnych przedsiębiorstw. Wśród tych wyznaczników, stanowiących „dynamiczne subzdolności”, autorzy ci wymieniają:

- zdolności dostosowawcze (adaptacyjne),
- zdolności absorpcyjne,
- zdolności innowacyjne.

Zdolności dostosowawcze (adaptacyjne) obejmują poszczególne umiejętności przedsiębiorstw w zakresie przystosowywania się do zmian zachodzących w ich otoczeniu. Dotyczy to zwłaszcza przystosowywania zasobów do wymogów rynku i klientów, a także do przedsięwzięć podejmowanych przez konkurentów. W szczególności zdolności adaptacyjne wiążą się z dostosowywaniem produktów i usług do zmieniających się potrzeb klientów, reagowaniem na nowe kierunki i przejawy rozwoju rynku, w tym na zmiany zachodzące w otoczeniu konkurencyjnym, jak również z rozpoznawaniem i wykorzystywaniem pojawiających się szans rynkowych.

Z kolei zdolności absorpcyjne obejmują przede wszystkim umiejętności pozwalające na ocenę wartości wiedzy, w tym zwłaszcza tzw. wiedzy o rynku, jako kluczowego zasobu przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw, a także umiejętności pozyskiwania tej wiedzy oraz jej wykorzystywania, związanego z kształtowaniem długookresowej konkurencyjności i budowaniem trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej. Zdolności absorpcyjne obejmują m.in. umiejętności w zakresie rozpoznawania kluczowych obszarów wiedzy o rynku (klientach, produktach, konkurentach, dostawcach, pośrednikach itp.) oraz umiejętności w zakresie wykorzystywania wiedzy o rynku do rozwoju nowych produktów i usług zaspokajających potrzeby klientów.

Wreszcie zdolności innowacyjne dotyczą umiejętności przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw w zakresie kształtowania i rozwoju nowych produktów i usług, nowych metod i technik wytwarzania, nowych sposobów świadczenia usług, nowych standardów obsługi klienta czy też nowych form organizacyjnych oraz nowych rynków. Tak postrzegane zdolności innowacyjne stanowią kluczową determinantę tworzenia przewagi konkurencyjnej oraz osiągania przez przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw długofalowych korzyści z tytułu tej przewagi.

3. Dynamiczne zdolności w sferze logistyki jako determinanty konkurencyjności łańcucha dostaw

Zdolności w sferze logistyki, które można krócej określić jako zdolności logistyczne, stanowią jeden z rodzajów zdolności przedsiębiorstw ujmowanych w kategoriach funkcjonalnych. Obok zdolności logistycznych wśród zdolności przedsiębiorstw można bowiem z reguły wskazać także inne rodzaje zdolności funkcjonalnych, np. zdolności marketingowe.

Zdolności logistyczne mogą być rozwijane zarówno w sferze realnej, jak i w sferze regulacyjnej. Zdolności dotyczące sfery realnej wiążą się zwłaszcza z takimi procesami logistycznymi, jak transport, magazynowanie, składowanie, przeładunek, manipulowanie, konfekcjonowanie, komisjonowanie, pakowanie czy znakowanie. Z kolei zdolności mające związek ze sferą regulacyjną dotyczą przede wszystkim procesów informacyjno-decyzyjnych związanych z koordynacją przepływów materiałów, towarów i informacji, a także zarządzaniem tymi przepływami w skali przedsiębiorstwa oraz całego łańcucha dostaw.

Biorąc pod uwagę zróżnicowane znaczenie przypisywane poszczególnym zdolnościom logistycznym w przedsiębiorstwach i łańcuchach dostaw, zdolności te – podobnie jak „ogólne” zdolności przedsiębiorstwa – można także podzielić na zdolności operacyjne i zdolności dynamiczne.

Logistyczne zdolności operacyjne obejmują przede wszystkim rutynowe czynności wiążące się z bieżącą realizacją zadań operacyjnych, takich jak np. „rejestracja” wielkości i struktury przychodów z tytułu świadczonych usług logistycznych, ocena wielkości i struktury utrzymywanych zapasów czy też ocena efektywności bieżącego wykorzystania magazynów. W tym sensie logistyczne zdolności operacyjne stanowią potencjały sukcesu zorientowane na bieżące wykorzystanie zasobów logistycznych zabezpieczające działalność operacyjną przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw.

Z kolei logistyczne zdolności dynamiczne są zorientowane nie tyle na bieżące wykorzystanie zasobów, ile na długofalowe kształtowanie i rozwój zróżnicowanych kompozycji tych zasobów, stwarzające przesłanki dla budowania długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw. Dynamiczne zdolności logistyczne, wkomponowane w strukturę dynamicznych zdolności przedsiębiorstw, mogą stanowić „nośnik” zmian zachodzących w systemach zarządzania przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw, przyczyniając się do budowania i wzmacniania jego konkurencyjności. W szczególności dynamiczne zdolności logistyczne umożliwiają efektywniejsze – w porównaniu do operacyjnych zdolności logistycznych – wykorzystanie zasobów logistycznych poszczególnych przedsiębiorstw w całym

łańcuchu dostaw poprzez tworzenie i rozwój nowych, innowacyjnych kompozycji tych zasobów, pozwalających na lepsze dostosowanie się łańcuchów dostaw do wymogów rynku i postępowania konkurentów.

Interesującą koncepcję „osadzenia” zdolności logistycznych w strukturze potencjałów i wyznaczników sukcesu warunkujących budowanie długookresowej konkurencyjności zaproponowali J.T. Mentzer, S. Min i L.M. Bobbitt [2004]. Koncepcja ta opiera się na założeniu, że podstawą osiągnięcia wielowymiarowych efektów przez przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw jest aktywne zaangażowanie i wykorzystanie ich zasobów oraz zdolności logistycznych w budowaniu szeroko rozumianej konkurencyjności, w tym przede wszystkim w tworzeniu trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej. Wykorzystanie tych zasobów i zdolności przekłada się na zmiany w systemie i podsystemach zarządzania przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw, a także prowadzi do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych (zadowolenie klientów z poziomu i jakości świadczonych usług logistycznych, lojalność klientów względem oferty przedkładanej na rynku przez przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw, zdobycie przez przedsiębiorstwa zamierzonego udziału w rynku) oraz efektów ekonomicznych (osiągnięcie zamierzonego poziomu rentowności produktów i klientów, realizacja oczekiwanego poziomu zysku, osiągnięcie planowanego zwrotu z zainwestowanego kapitału, realizacja ekonomicznej wartości dodanej, realizacja wartości dodanej dla akcjonariuszy/udziałowców).

J.T. Mentzer, S. Min i L.M. Bobbitt [2004, s. 614-616] wymieniają trzy grupy zdolności logistycznych:

- zdolności związane z tworzeniem przewagi konkurencyjnej poprzez koncentrację na kliencie („zdolności zorientowane na popyt”),
- zdolności związane z tworzeniem przewagi konkurencyjnej poprzez koncentrację na kosztach („zdolności zorientowane na podaż”),
- zdolności związane z zarządzaniem przepływami informacji.

Pierwsza grupa zdolności, tj. „zdolności zorientowane na popyt”, wiąże się przede wszystkim z orientacją na klienta. Zdolności te bywają także określane jako zdolności koncentracji na kliencie, zdolności zwiększania wartości dodanej dla klienta czy też zdolności integracji z klientem. Ta grupa zdolności pozwala na pozyskanie klientów oraz zaspokojenie, a nawet przekroczenie ich oczekiwań poprzez zaoferowanie unikalnej wartości na rzecz klientów. Poza orientacją na klienta zdolności te cechują się wielowymiarowością (np. zdolności w zakresie obsługi klienta czy też kształtowania jakości logistycznej) i długofalowością (np. zdolności obsługi przedsprzedażnej, sprzedażnej i posprzedażnej), istotnie wpływając na budowanie długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstw i tworzonych przez nie łańcuchów dostaw.

Druga grupa zdolności logistycznych – „zdolności zorientowane na podaż” – wiąże się z minimalizacją łącznych kosztów stanowiącą przesłankę wzrostu efektywności systemów, procesów i czynności logistycznych. Zdolności te pozwalają na zdefiniowanie sposobów rozwiązań specyficznych problemów klientów poprzez zastosowanie takich metod, jak m.in. realizacja dostaw „dokładnie na czas” (*Just-in-Time* – JiT), szybkie reagowanie na potrzeby klientów (*Quick Response* – QR) czy też zarządzanie zapasami przez dostawcę (*Vendor Managed Inventory* – VMI). Powyższe zdolności i metody wiążą się z optymalizacją wszystkich czynności składających się na procesy logistyczne realizowane w łańcuchach dostaw, prowadzącą do minimalizacji łącznych kosztów, a w konsekwencji do budowania długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw.

Wreszcie trzecia z wymienionych grup zdolności logistycznych obejmuje zdolności w obszarze technologii informacyjnej, a także w zakresie wymiany i dzielenia się informacją. Zdolności te przede wszystkim mogą się przyczyniać do „zrównoważenia” popytu i podaży w kolejnych ogniwach łańcucha dostaw, a tym samym do usprawnienia procesów wymiany towarów. Technologia informacyjna, pełniąc często kluczową rolę w rozwoju zdolności logistycznych, warunkuje w znacznym stopniu efektywność i sprawność przepływów informacji zarówno w ramach przedsiębiorstwa, jak i całego łańcucha dostaw. Zdolności w zakresie zarządzania przepływami informacji częstokroć uzupełniają zdolności zarządzania przepływami materiałów i towarów.

Podsumowanie

Jak zasygnalizowano w niniejszym opracowaniu, koncepcja dynamicznych zdolności jest jedną z najważniejszych koncepcji sytuowanych w obszarze zasobowego nurtu zarządzania strategicznego. Potencjały sukcesu, będące swoistym „wyróżnikiem” tego nurtu i obejmujące zasoby, zdolności i kompetencje, w tym także zasoby, zdolności i kompetencje związane ze sferą logistyki, stanowią podstawę osiągnięcia sukcesu, którego wyznacznikami są efekty rynkowe i efekty ekonomiczne osiągane przez przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw. Efekty te stanowią z kolei podstawę budowania długookresowej konkurencyjności, której najważniejszym elementem jest trwała, długofalowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw i tworzonych przez nie łańcuchów dostaw, osiągnięta m.in. dzięki wykorzystaniu dynamicznych zdolności.

Literatura

- Ansoff I.H. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York.
- Bratnicki M. (2008), *Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych, s. 321-333.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic Capabilities: What Are They?* "Strategic Management Journal", Vol. 21, No. 10/11, s. 1105-1121.
- Faulkner D., Bowman C. (1996), *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo Gebethner & S-ka, Warszawa.
- Matwiejczuk R. (2014), *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Mentzer J.T., Min S., Bobbitt L.M. (2004), *Toward a Unified Theory of Logistics*, "International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", Vol. 34, No. 8, s. 606-627.
- Porter M.E. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Prockl G. (2007), *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*, Deutscher Universitäts Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- Skawińska E., red. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań.
- Stankiewicz M. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora, TNOiK, Toruń.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, "Strategic Management Journal", Vol. 18, No. 7, s. 509-533.
- Wang C.L., Ahmed P.K. (2007), *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*, "International Journal of Management Reviews", Vol. 9, No. 1, s. 31-51.

DYNAMIC CAPABILITIES CONCEPT IN THE SUPPLY CHAIN COMPETITIVENESS CREATION

Summary: In recent years one may notice the growing "embedding" of logistics and supply chain management in the resource stream of strategic management. Within this stream the key importance in building and strengthening long-term competitiveness of enterprises and supply chains is assigned to potentials of success including, among others, the so-called dynamic capabilities. The aim of the study is to present the possibilities of using the concept of dynamic capabilities, including logistics capabilities, in

building the competitiveness of the supply chain. The study presents the nature of competitiveness and its basic characteristics, the term “capabilities”, the nature and basic characteristics of dynamic capabilities concept, as well as the possibilities of using dynamic capabilities related to the logistics area in building the competitiveness of the supply chain.

Keywords: dynamic capabilities, supply chain, logistics, competitiveness.