

Dr hab. Agnieszka Skowrońska, prof. UEW
 Wrocław University of Economics and Business (Poland)
 ORCID: 0000-0003-1543-7291
 e-mail: agnieszka.skowronska@ue.wroc.pl

Kompetencje logistyczne w teorii, badaniach i praktyce funkcjonowania łańcuchów dostaw (cz. 1)

Logistics competencies in the theory, research and practice of functioning of supply chains (part 1)

Streszczenie

Artykuł dotyczy kompetencji logistycznych w teorii, badaniach i praktyce funkcjonowania łańcuchów dostaw. Publikację podzielono na dwie części. Autorka, prowadząc tok wywodów teoretycznych (*Kompetencje logistyczne w teorii, badaniach i praktyce funkcjonowania łańcuchów dostaw – cz. 1*), uzupełnionych wynikami badań empirycznych (*Kompetencje logistyczne w teorii, badaniach i praktyce funkcjonowania łańcuchów dostaw – cz. 2*), bazuje na założeniu, że kompetencje logistyczne stanowią najcenniejszy zasób zarówno poziomu mikro-, jak i metalogistycznego. W części rozważań teoretycznych skoncentrowano uwagę na wyeksponowaniu kompetencji logistycznych jako jednego z istotniejszych rodzajów uwarunkowań funkcjonowania łańcuchów dostaw. Przyjęto spojrzenie na kompetencje z dwóch perspektyw, jako na kompetencje łańcucha dostaw i kompetencje kadry logistycznej. W części empirycznej publikacji dokonano przeglądu badań dotyczących logistycznych kompetencji rozpatrywanych z perspektywy zarządzania łańcuchami dostaw. Natomiast na podstawie autorskich badań zidentyfikowano logistyczne kompetencje kadrowe przydatne w zarządzaniu na płaszczyznach mikro- i metalogistyki.

Słowa kluczowe:

kompetencje, kompetencje kadry logistycznej, kompetencje łańcucha dostaw, łańcuch dostaw, kadra logistyczna

Abstract

The article concerns logistics competencies in the theory, research and practice of functioning of supply chains. The publication is divided into two parts. The author, in the course of theoretical arguments (*Logistics competencies in the theory, research and practice of functioning of supply chains – part 1*) supplemented with the results of empirical research (*Logistics competencies in the theory, research and practice of functioning of supply chains – part 2*), assumes that that logistics competencies are the most valuable resource at both the micro- and meta-logistics levels. Some of the theoretical considerations focus on highlighting logistics competencies as one of the most important types of conditions for the functioning of supply chains. Competencies are viewed from two perspectives: competencies of supply chains and competencies of logistics staff. The empirical part of the publication reviews research on logistics competencies considered from the perspective of supply chain management. Based on the author's research, logistics HR competences useful in management at the levels of micro- and meta-logistics were identified.

Keywords:

competencies, competencies of logistics staff, competencies of supply chains, supply chain, logistics staff

JEL: J24, L14, M12, M54

Wstęp

Artykuł dotyczy kompetencji logistycznych w teorii, badaniach i praktyce funkcjonowania łańcuchów dostaw. Publikację podzielono na dwie części. Autorka w toku wywodów teoretycznych (*Kompetencje logistyczne w teorii, badaniach i praktyce funkcyjowa-*

nia łańcuchów dostaw – cz. 1), uzupełnionych wynikami autorskich i dostępnych w literaturze przedmiotu badań empirycznych (*Kompetencje logistyczne w teorii, badaniach i praktyce funkcjonowania łańcuchów dostaw – cz. 2*), bazuje na założeniu, że kompetencje logistyczne stanowią najcenniejszy zasób zarówno poziomu mikro-, jak i metalogistycznego.

Zasadniczym celem artykułu jest zidentyfikowanie kompetencji logistycznych i określenie ich znaczenia w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw.

Osiągnięciu celu zasadniczego służyć ma realizacja poniżej sformułowanych celów szczegółowych:

1. Wyjaśnienie istoty kompetencji logistycznych z uwzględnieniem podziału na kompetencje logistyczne łańcucha dostaw i kompetencje kadry logistycznej stanowisk menedżerskich, taktycznych i operacyjnych.
2. Dokonanie przeglądu dostępnych w literaturze przedmiotu wyników badań dotyczących logistycznych kompetencji rozpatrywanych z perspektywy łańcucha dostaw.
3. Zidentyfikowanie, na podstawie badań autorskich oraz wyników badań dostępnych w literaturze przedmiotu, kompetencji kadry logistycznej sprzyjających integracji i koordynacji na płaszczyznach mikro- i metalogistyki.
4. Skorelowanie strategii konkurencyjnych z podejściem do zarządzania kompetencjami logistycznymi.
5. Określenie wpływu podejścia do zarządzania kompetencjami logistycznymi na relacje w łańcuchu dostaw.

Prezentacja wniosków z rozważań teoretycznych i badań empirycznych ma służyć weryfikacji hipotezy badawczej, sformułowanej w poniższym brzmieniu: kompetencje logistyczne stanowią jedne z istotniejszych uwarunkowań wpływających na integrację i koordynację łańcuchów dostaw oraz nie pozostają bez wpływu na pozycję konkurencyjną tych łańcuchów.

W niniejszej, pierwszej części artykułu autorka koncentruje uwagę na rozważaniach teoretycznych. Eksponuje kompetencje logistyczne i traktuje je jako jeden z istotniejszych rodzajów uwarunkowań funkcjonowania łańcuchów dostaw. W publikacji przyjmuje się spojrzenie na kompetencje logistyczne z dwóch perspektyw, jako na kompetencje łańcucha dostaw i kompetencje kadry logistycznej. Po przybliżeniu obu perspektyw autorka koncentruje uwagę na rodzajach i poziomach zarządzania kompetencjami logistycznymi w łańcuchach dostaw oraz na wpływie podejścia do zarządzania kompetencjami logistycznymi na relacje w łańcuchu dostaw.

Punkt wyjścia do rozważań w drugiej części artykułu stanowi przegląd światowych badań odnoszących się do kompetencji logistycznych rozpatrywanych w skali mikro- i metalogistycznej. Powołując się na interesujące i pogłębione analizy w tym zakresie przeprowadzone przez Rafała Matwiejczuka (Matwiejczuk, 2011a, s. 18–23; Matwiejczuk, 2011b, s. 19–26; Matwiejczuk, 2012, s. 7–14; Matwiejczuk, 2014), uwzględniono badania: Michigan State University, European Logistics Association i A. T. Kearney, Computer Science Corporation, Cap Gemini Ernst & Young, które to badania w sposób znaczący wpłynęły na identyfikację i ukształtowanie założeń dotyczących zarządzania łańcuchami dostaw dzięki:

- rozpoznaniu uwarunkowań, efektów i wyznaczników doskonałości logistycznej;
- identyfikacji najlepszych praktyk biznesowych odnoszących się do przewagi konkurencyjnej w zakresie logistyki jako istotnego źródła przewagi konkurencyjnej;
- zdiagnozowaniu kompetencji logistycznych w skali mikro- i metalogistycznej;
- rozpoznaniu zadań, funkcji, czynności i procesów logistycznych oraz ocenie stopnia zaawansowania i dostosowania kompetencji do wymogów i standardów poszczególnych poziomów rozwoju łańcuchów dostaw.

Na podbudowie merytorycznej, powstałej poprzez zestawienie kompetencji logistycznych rozpatrywanych z perspektywy łańcucha dostaw, którego to zestawienia dokonano na bazie dostępnych w literaturze przedmiotu wyników badań światowych, podjęto się próby przyporządkowania do nich kompetencji kadry logistycznej. Dokonując identyfikacji kompetencji personalnych, wykorzystano wyniki:

- analiz dotyczących kompetencji menedżerów logistyki prowadzonych przez Katedrę Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego w latach 2009–2013;
- autorskich analiz zleceń dla agencji doradztwa personalnego na znalezienie menedżerów logistyki z lat 2000–2003 i 2006–2009;
- autorskiego przeglądu ofert pracy dla logistyków z internetowych portali tematycznych i branżowych z lat 2010–2023;
- autorskich pilotażowych badań prowadzonych w latach 2022–2023 w trzech losowo dobranych łańcuchach dostaw działających w branżach: motoryzacyjnej, spożywczej i farmaceutycznej.

Identyfikując kompetencje kadry logistycznej, uwzględniono również te kompetencje, których rozwój implikowany jest przez megatrendy. Zalicza się do nich: rozwój pracy zdalnej i hybrydowej, generatywną sztuczną inteligencję genAI oraz rewolucję ESG.

Kompetencyjne uwarunkowania funkcjonowania łańcuchów dostaw jako istotny rodzaj uwarunkowań

Wśród potencjałów strategicznych, rozpatrywanych w kontekście zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej tak przez pojedyncze systemy jako ogniwa łańcucha dostaw, jak i całe łańcuchy, kluczowe znaczenie mają kompetencje. Dlatego też w niniejszym punkcie autorka koncentruje swoją uwagę na spojrzeniu przez pryzmat uwarunkowań kompetencyjnych jako istotnym rodzaju uwarunkowań funkcjonowania łańcuchów dostaw. Należy

wskazać, iż autorka przyjmuje spojrzenie na kompetencje logistyczne z dwóch perspektyw, jako na:

1. Kompetencje łańcucha dostaw.
2. Kompetencje kadry logistycznej.

Zanim autorka przejdzie do dalszych rozważań, zasadne jest wyjaśnienie obu podejść do kompetencji.

Kompetencje logistyczne łańcucha dostaw dla potrzeb niniejszej publikacji autorka definiuje jako zbiór zasobów, w tym wiedzy (traktowanej jako zasób strategiczny) oraz zdolności sprzyjających zintegrowanemu i skoordynowanemu podejściu do wykonywania zadań i realizowania czynności wpisanych w procesy logistyczne łańcucha dostaw.

Specyfika branży, charakter rynku (młody, dojrzały, schyłkowy), strategia łańcucha dostaw, pozycja i struktura podmiotów realizujących zadania związane z przepływami fizycznymi i informacyjnymi w łańcuchu dostaw wpływają determinująco na rodzaj zasobów i zdolności ich wykorzystania w realizacji procesów logistycznych, tak aby możliwe było efektywne i skuteczne konkurencje. Najistotniejsze znaczenie należy przypisać logistycznym kompetencjom kluczowym, czyli cennym, rzadkim i trudno imitowalnym zasobom i zdolnościom, bo to one pozwalają na zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej przez system metalogistyczny.

Dla potrzeb rozważań niniejszej publikacji przez pojęcie kompetencji kadry logistycznej autorka będzie rozumieć wiedzę, zdolności i postawy pracowników pozwalających im na realizowanie zadań i funkcji związanych z realizacją procesów (w tym szczególnie procesów logistycznych bezpośrednio i pośrednio związanych z przepływami fizycznymi i informacyjnymi). Kompetencje kadry logistycznej traktować należy jako przykład kompetencji personalnych, odgrywających istotną rolę w budowaniu i twórczym wykorzystaniu kompetencji łańcucha dostaw.

Istota kompetencji logistycznych łańcucha dostaw

W literaturze przedmiotu, poczynając od drugiej połowy XX w., pojawiło się wiele definicji kompetencji, wskazujących na różnorodność ich cech. W tabeli 1 dokonano zestawienia definicji kompetencji rozpatrywanych z perspektywy przedsiębiorstwa jako ogniw łańcucha dostaw i układu kilku/kilkunastu wzajemnie powiązanych ogniw łańcucha zaopatrzenia i zbytu (łańcucha dostaw). Autorka, ze względu na ograniczone ramy publikacji, celowo i świadomie sięga wyłącznie do jednych z pierwszych, a więc źródłowych definicji kompetencji. Wraz z rozwojem zarządzania kompetencjami w kolejnych dekadach XXI w. definicje te były jedynie rozwijane i uzupełniane,

a punkt ciężkości w eksponowaniu poszczególnych aspektów definicji klasycznych przesuwany był w zależności od obszaru i domeny badawczej poszczególnych autorów i badaczy.

Jak wynika z definicji, na kategorię kompetencji łańcucha dostaw składają się: zasoby, wiedza i zdolności.

Dla potrzeb niniejszej publikacji przez pojęcie zasobów będzie się rozumieć materialne i niematerialne aktywa, w tym procesy organizacyjne, atrybuty, informacje itp., które pozostają w dyspozycji, są kontrolowane oraz są zaangażowane w tworzenie wartości i osiągnięcie celów przedsiębiorstw, ich systemów, układów przedsiębiorstw tworzących łańcuchy dostaw. Zasadne jest wskazanie, iż ze względu na ograniczone ramy niniejszej publikacji punkt ciężkości rozważań zostanie przesunięty w kierunku zasobów kluczowych, czyli będących źródłem trwałej i długofalowej przewagi konkurencyjnej, które ze względu na swoją rolę i znaczenie są zasobami cennymi, rzadkimi, nieposiadającymi substytutów i trudnymi do wygenerowania imitacji¹.

Wraz z rozwojem, wdrażaniem i upowszechnianiem w łańcuchach dostaw koncepcji zarządzania umacniających integrację i koordynację ogniw w tych łańcuchach, a opierających się na wykorzystywaniu kompetencji w realizacji operacyjnych i strategicznych procesów, czynności i zadań, które sprzyjają zdobywaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej zarówno poszczególnych systemów tworzących ogniw łańcuchów dostaw, jak i łańcuchów jako całości oraz nawiązując do zasobów jako istotnego elementu kompetencji traktowanych jako potencjały strategiczne, należy wskazać, że podejście to zostało włączone do jednego z istotnych nurtów teoretycznych i praktycznych zarządzania strategicznego, jakim jest teoria zasobowa, czyli *Resource-Based View*. Teoria zasobowa ściśle koreluje z teorią zachowania strategicznego i wraz z włączonymi do niej koncepcjami rdzenia umiejętności i wyróżniających się kompetencjami odgrywa istotną rolę w procesie budowania łańcuchów dostaw i zarządzania nimi².

W definicji kompetencji pojawia się także określenie zdolności, które autorka będzie rozumieć jako konsekwencję doprecyzowania poprzez rozpisanie na bardziej szczegółowe kompetencje, tak aby możliwe było realizowanie celów łańcucha dostaw zorientowanych na: optymalizację procesów logistycznych, poprawę wydajności kosztowej, podniesienie efektywności, zwiększenie reaktywności, współpracę pomiędzy partnerami biznesowymi, zadowolenie klienta, poprawę innowacyjności i permanentne doskonalenie.

Zważywszy na tematykę niniejszego artykułu, zasadne jest dodatkowe wyeksponowanie optyki spojrzenia na zdolności przez pryzmat zdolności systemowego zarządzania przedsiębiorstwem i jego relacjami

Tabela 1

Wybrane definicje kompetencji rozpatrywanych z perspektywy przedsiębiorstwa jako ogniwa łańcucha dostaw i łańcucha dostaw jako całości

Autor/autorzy definicji kompetencji	Definicja kompetencji
Chiesa & Barbeschi	Kompetencje stanowią unikalną kombinację wiedzy, umiejętności i technologii prowadzących do wytworzenia szeregu zyskownych innowacji
Turner & Crawford	Kompetencje obejmują spektrum umiejętności, wiedzy oraz zachowań reprezentatywnych dla przedsiębiorstw, a odnoszących się do systemów, procesów i struktur występujących w przedsiębiorstwie lub w łańcuchu czy sieci przedsiębiorstw
Sanchez, Heene & Thomas	Kompetencje to zdolności zapewniania skoordynowanego wykorzystania zasobów, warunkujące osiągnięcie założonych przez przedsiębiorstwo lub układ współpracujących przedsiębiorstw celów
Ericson & Foss	Kompetencje to unikatowa wiedza posiadana przez przedsiębiorstwo lub układ współpracujących przedsiębiorstw, związana z procesami efektywnego rozwoju, wytwarzania i wprowadzania na rynek właściwie zdefiniowanych produktów i usług, odnosząca się do planowania, organizowania, realizowania i monitorowania tych procesów
Javidan	Kompetencje traktuje się jako międzyfunkcyjną integrację i koordynację zdolności, dotyczących czynności i zasobów realizowanych oraz wykorzystywanych w skali przedsiębiorstwa oraz całego łańcucha tworzenia wartości
Ray & Ramakrishnan	Kompetencje traktowane są jako kombinacja zasobów pozostających w dyspozycji przedsiębiorstwa lub układu współpracujących przedsiębiorstw występujących w formie i ilości zabezpieczających działalność, których integracja i koordynacja są możliwe dzięki standardowym i niestandardowym czynnościom wchodzącym w skład procesów i w konsekwencji prowadzą do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa i układów współpracujących podmiotów
Gullino & Prevot	Kompetencje stanowią zestaw posiadanych przez przedsiębiorstwo lub grupę współpracujących przedsiębiorstw zasobów, związanych z wykonywaniem czynności prowadzących do osiągnięcia założonych celów dzięki zdolnościom umożliwiającym wykonywanie zadań i realizowanie czynności wpisanych w konkretne procesy biznesowe (w tym np. logistyczne)
Sanchez & Heene	Kompetencje to zdolności, dzięki którym przedsiębiorstwo lub układ kilku współpracujących przedsiębiorstw jest w stanie wykorzystać zasoby, którymi dysponuje i rozporządza, w sposób skoordynowany i zintegrowany tak, by osiągnąć założone cele
Christensen	Kompetencje w układzie pojedynczego przedsiębiorstwa i układu przedsiębiorstw współpracujących na zasadzie partnerstwa strategicznego odnoszą się do zasobów, procesów i wartości, które odzwierciedlają to, co organizacja/układ organizacji może realizować najlepiej
Schilling	Kompetencje to zestaw zintegrowanych i zharmonizowanych umiejętności, które wyróżniają pojedyncze podmioty lub układy współpracujących firm na rynku
Sampson & Fytros	Kompetencje stanowią układ trzech wymiarów: kontekstu, poziomu biegłości, zasobów (w tym kompetencje personalne). Konteksty te w zestawieniu oznaczają wykorzystanie zasobów (w tym wiedzy pracowniczej jako zasobu strategicznego) w realizacji konkretnych zadań mieszczących się w domenie działania w sposób gwarantujący przewagę konkurencyjną
Oleksyn	Kompetencje stanowią zbiór zasobów i wiedzy na temat ich wykorzystania w sposób warunkujący domenę działalności gospodarczej pojedynczej organizacji lub układu organizacji współpracujących i wpływający na wyniki finansowe. W skład kompetencji wchodzi: kompetencje zarządcze, kompetencje pracownicze, wiedza i pamięć zbiorowa, kompetencje zewnętrzne (patenty, licencje), kompetencje sfery produktów i technologii, kompetencje społeczne związane ze współpracą i relacjami z otoczeniem oraz etyką
Oblój	Kompetencje stanowią zestaw zasobów i wiedzy o ich wykorzystaniu w sposób gwarantujący osiągnięcie zamierzeń strategicznych w układzie organizacyjnym lub międzyorganizacyjnym
Bratnicki	Kompetencje w układzie organizacyjnym i międzyorganizacyjnym oznaczają możliwości łączenia wiedzy eksperckiej dla realizacji zamierzeń strategicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sanchez & Heene, 2004, s. 7; Ray & Ramakrishnan, 2006, s. 4–15; Matwiejczuk, 2014, s. 19–20, 30; Oleksyn, 2010, s. 22; Kozarkiewicz & Kabalska, 2021; Bratnicki, 2000, s. 7; Hammouch i in., 2021, s. 41–50.

z innymi podmiotami. Takie podejście implikowane jest wieloaspektowością układów i zależności występujących pomiędzy:

- poszczególnymi podsystemami przedsiębiorstwa (w tym także w ramach systemu logistycznego jako podsystemu przedsiębiorstwa, tworzącego wewnętrzny łańcuch logistyczny);
- przedsiębiorstwem i jego dostawcami, poddostawcami, kooperantami produkcyjnymi, odbiorcami, podmiotami pośredniczącymi tworzącymi ogniwa łańcucha dostaw.

Tak szeroka perspektywa implikuje położenie nacisku na zdolności umożliwiające:

- skoordynowane zarządzanie zasobami zarówno wewnątrz-, jak i międzyorganizacyjnymi;
- zarządzanie wieloaspektowymi i wielowymiarowymi relacjami przedsiębiorstwa z jego interesariuszami;
- osiągnięcie zakładanego poziomu efektywności, skorelowanej z tworzeniem wartości dla:
 - odbiorców, które implikuje potrzebę dostosowania do ich zróżnicowanych i permanentnie zmieniających się potrzeb i preferencji;
 - przedsiębiorstwa jako ogniwa łańcucha dostaw oraz łańcucha jako całości.

Tak więc na zdolności powinno się patrzeć jak na spektrum umiejętności determinujących osiągnięcie celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych przedsiębiorstw i ich układów jako całości, dzięki integracji posiadanych zasobów oraz ich zaangażowaniu w czynności, zadania i procesy (w tym w odniesieniu do łańcuchów dostaw), o charakterze logistycznym.

Wiedza, która pojawia się w definicji kompetencji i którą autorka traktuje jako efekt aktu poznania, na który to rezultat składa się zestaw wiarygodnych informacji o rzeczywistości (w tym przypadku o realizacji zadań, czynności, funkcji i procesów zachodzących w łańcuchach dostaw, szczególnie o charakterze logistycznym), o jego dalszym i bliższym otoczeniu wraz z umiejętnością ich twórczego wykorzystania, jest przez większość autorów zgodnie zaliczana do strategicznych zasobów organizacji i układów międzyorganizacyjnych.

Uwzględniając powyższe rozważania, za istotne w podejściu do zarządzania kompetencjami łańcucha dostaw jako całości uznać należy:

- celowy i świadomy dobór zasobów, wiedzy i zdolności;
- integrację i koordynację zasobów, wiedzy i zdolności w sposób uwzględniający cele strategiczne, taktyczne i operacyjne w ramach pojedynczego przedsiębiorstwa (jako ogniwa łańcucha dostaw), a także całego systemu metalogistycznego.

Zważywszy na temat artykułu i odnosząc powyższe rozważania do kompetencji logistyki, należy wskazać, iż powstają, rozwijają i doskonalą się one w wyniku integracji i koordynacji zasobów, wiedzy i zdolności

logistycznych, czyli tych bezpośrednio i pośrednio związanych z realizacją zadań, czynności i procesów logistycznych przyporządkowanych skali mikro- oraz metalogistycznej. Integracja i koordynacja zasobów, wiedzy i zdolności logistycznych nabiera szczególnie znaczenia w perspektywie integracyjnych i koordynacyjnych funkcji logistyki³.

Kompetencyjne uwarunkowania są tak istotne z perspektywy funkcjonowania łańcuchów dostaw, ponieważ to właśnie dzięki kompetencjom możliwe jest szybkie i efektywne reagowanie przedsiębiorstwa i/lub całego łańcucha dostaw na dynamiczne i coraz częściej nieprzewidywalne zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu bliższym, jak i dalszym. Integracja zasobów i zdolności logistycznych w procesie rozwoju kompetencji logistyki implikuje osiągnięcie efektów synergicznych, a ich koordynacja, odnosząca się do procesów, zadań i czynności logistycznych, umożliwia efektywne wykorzystanie szerokiego spektrum zasobów i zdolności w dążeniach do realizacji celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych układów przedsiębiorstw tworzących łańcuchy dostaw.

Istotnym elementem kompetencji przedsiębiorstwa, jego systemów, układów współpracujących przedsiębiorstw w ramach łańcuchów dostaw są kompetencje kadrowe, o których będzie mowa w dalszej części publikacji. Współcześnie coraz częściej przyjmuje się podejście do kompetencji pracowników jako kluczowego kapitału i jednego z istotniejszych czynników sprzyjających zdobywaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej na rynku⁴.

Sposób działania systemu metalogistycznego, opierający się na unikalnych kompetencjach systemów poszczególnych podmiotów funkcjonujących w jego ramach, bardzo ściśle koreluje z kompetencjami kadrowymi jako jednym z istotniejszych wyznaczników sukcesu przedsiębiorstw oraz układów przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach łańcuchów dostaw. Warunkiem rozwoju kompetencji rozpatrywanych z perspektywy łańcucha dostaw jest m.in. integracja zasobów oraz zdolności ich wykorzystania przy realizacji procesów biznesowych (w tym także procesów logistycznych). Kompetencje łańcucha dostaw oraz kompetencje kadrowe, z punktu widzenia tworzenia bazy zasobowej, w tym ujmującej wiedzę jako zasób o strategicznym znaczeniu, a także rozwoju zdolności wykorzystywania zasobów, są ze sobą ściśle powiązane.

Istota kompetencji kadry logistycznej

Zdaniem autorki konieczne jest wyeksponowanie kompetencji kadrowych jako ważnego źródła wiedzy, będącej istotną składową kompetencji rozpatrywanych z perspektywy łańcucha dostaw. Kompetencje

kadrowe mogą być budowane, kształtowane i utrwalane w drodze uczenia się (edukowania się) i poprzez zdobywanie doświadczenia w toku wykonywania zadań, funkcji, czynności oraz zaangażowania w realizację procesów biznesowych zarówno w skali mikro-, jak i metalogistycznej.

Rozwijanie kompetencji poprzez uczenie się, sprzyja budowaniu kompetencji relatywnie uniwersalnych, czyli takich, które mogą być wykorzystane w realizacji standardowych zadań związanych z realizacją procesów biznesowych, w tym procesów logistycznych odnoszących się np. do transportu, magazynowania, zaopatrzenia, produkcji, przetwarzania i przekazywania informacji, logistycznej obsługi klienta itd. (zarówno na poziomie menedżerskim, taktycznym, jak i operacyjnym). Budowanie i rozwijanie kompetencji poprzez nabywanie doświadczenia odnosi się nie tylko do standardowych kompetencji, ale także do kompetencji specjalistycznych, które najczęściej stają się fundamentem budowy kompetencji łańcucha dostaw, decydujących o przewadze konkurencyjnej.

W warunkach globalizacji, megatrendów, kryzysów (w tym epidemiczno-ekonomicznych) wpływających na ciągłość funkcjonowania łańcuchów dostaw⁵ niezwykle istotne, zarówno z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa, jak i z perspektywy łańcuchów dostaw, stają się kompetencje pracowników oraz umiejętności związane z podejmowaniem działań ukierunkowanych na identyfikowanie, pozyskiwanie, rozwijanie i utrzymywanie takich kompetencji, które umożliwią realizowanie celów strategicznych pojedynczych ogniw, jak i systemu metalogistycznego jako całości, zapewniając tym samym sprawne i efektywne przepływy fizyczne i informacyjne. To z kolei oznacza, że niezwykle istotne jest zarządzanie kompetencjami (w tym przypadku logistycznymi).

Analiza podejść i definicji kompetencji pozwala wskazać, że zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej nie ma jednej, powszechnie akceptowanej definicji kompetencji kadrowych. Rodzaj podejścia zależy od dominujących w domenie badawczej autorów aspektów, od założeń teoretycznych reprezentatywnych dla zainteresowań badawczych oraz przyjmowanych założeń praktycznych i celów strategicznych przedsiębiorstw. W tabeli 2 dokonano zestawienia definicji kompetencji kadrowych odzwierciedlających różne podejścia do ich określania.

Odnosząc się do definicji kompetencji wskazanych w tabeli 2 oraz nawiązując do dyskusji literaturowej ich dotyczącej, można wskazać, iż (Kupczyk & Stor, 2017, s. 19; Capece & Bazzica, 2013, s. 42; Capaldo i in., 2006, s. 45, 434):

- kompetencje stanowią kompilację różnorodnych zasobów, której wartość jest większa od wartości związanej z samym ich posiadaniem;

- kompetencje traktowane jako indywidualne zdolności i cechy charakteru są aktywowane przez pracowników wraz z innymi zasobami organizacyjnymi (narzędzia, urządzenia, maszyny, systemy, relacje interpersonalne, itp.) w celu sprostania konkretnej sytuacji związanej z pracą, czyli z prototypową przestrzenią działania charakteryzującą się konkretną kombinacją oczekiwanych działań i ich rezultatów;
- kompetencje indywidualnego pracownika i zespołu przekładają się na kompetencje rozpatrywane z perspektywy przedsiębiorstwa, systemu pojedynczej organizacji, łańcucha dostaw;
- kompetencje to konstrukty, które aktywowane mogą być udoskonalane, wzbogacane i rozwijane w celu adaptowania do zmieniających się uwarunkowań sytuacyjnych.

Z punktu widzenia treści rozważań niniejszej publikacji, istotne jest także zwrócenie uwagi na kompetencje kluczowe, czyli wspierające misję i strategię organizacji lub układu współpracujących ze sobą ogniw łańcucha dostaw dzięki przełożeniu na konkretne normy, standardy i wyznaczniki postępowania (odnoszą się do zadań, funkcji i czynności realizowanych na wszystkich stanowiskach pracy), i kompetencje stanowiskowe, czyli zbiór osobistych atrybutów umożliwiających realizację zadań, funkcji, czynności i procesów przypisanych do konkretnego stanowiska pracy⁶.

Autorka w dalszej części rozważań będzie przyjmować optykę, zgodnie z którą kompetencje kadry logistycznej utożsamia się z zestawem cech osobistych, predyspozycji, wiedzy, kwalifikacji i umiejętności istotnych z punktu widzenia skutecznego odgrywania roli/pełnienia funkcji/wykonywania pracy związanej z realizacją procesów logistycznych niezbędnych do prawidłowych, skutecznych i efektywnych przepływów fizycznych i informacyjnych w ramach wewnętrznych i zewnętrznych łańcuchów dostaw.

Dysponentem zestawu standardowych i niestandardowych, unikalnych logistycznych kompetencji kadrowych, istotnych z punktu widzenia niniejszego artykułu, są kadry logistyki. Dla potrzeb rozważań, ale także z punktu widzenia praktyki gospodarczej, przez kadry logistyki rozumie się:

1. Kadre menedżerską zajmującą się integracją, koordynacją oraz planowaniem, wdrażaniem i monitorowaniem działań podejmowanych w ramach procesów logistycznych, związanych z zaopatrzeniem, transportem, produkcją, magazynowaniem, przyjmowaniem zamówień, dystrybucją, itp. Jej zasadnicza rola sprowadza się do procesu decyzyjnego.
2. Personel wykonawczy (stanowisk taktycznych i operacyjnych), bezpośrednio uczestniczący w:
 - fizycznym przepływie produktów od źródeł pozyskania surowców, przez dostarczenie i wykorzystanie półfabrykatów, materiałów, systemów, elementów, po dystrybucję wyrobów gotowych i części zamiennych do nich;

Tabela 2

Wybrane definicje kompetencji kadrowych

Autor/autorzy definicji kompetencji	Definicja kompetencji
Armstrong	Kompetencje – predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw zapewniające realizację zadań zawodowych na poziomie skutecznym i/lub wyróżniającym, stosownie do standardów określonych przez organizację danego stanowiska pracy
Antczak	Kompetencje – umiejętności, wiedza i system zachowań, które są postrzegane jako niezbędne do wypełnienia przez pracownika określonej roli
Drucker	Kompetencje – predyspozycje oparte na profesjonalnej wiedzy i umiejętnościach zawierających kwalifikacje, zdolności do wykonywania zadań wynikających z zajmowanego stanowiska służbowego oraz odpowiedzialność i gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za swoją pracę. Kompleksowe rozumienie kompetencji można przedstawić jako pewnego rodzaju układ wiedzy, doświadczenia, umiejętności, cech osobowych, motywacji, zachowań i postaw
Michaluk & Kacala	Kompetencje – cechy osobowościowe, postawy, zachowania, doświadczenie, umiejętności, wiedza, motywy działania wykorzystywane w organizacji
Buford & Lindner	Kompetencje odnoszą się do narzędzi decyzyjnych skorelowanych ze specyficzną grupą działań, które identyfikują i opisują kluczową wiedzę, umiejętności i zdolności potrzebne do realizowania tych działań
Gangani, McLean & Braden	Kompetencje to mieszanka wiedzy, umiejętności, zdolności, motywacji, wierzeń, wartości i zainteresowań
Draganidis & Mentzas	Kompetencje stanowią kombinację wiedzy jawnej i ukrytej, zachowań i umiejętności, które stanowią potencjał do skutecznej realizacji zadań
Guion	Kompetencje to charakterystyki ludzi, które determinują sposoby ich zachowania i myślenia i które jednocześnie są generalizowane dla różnych sytuacji i wykazują się pewną trwałością w stosunkowo długim okresie
Green	Kompetencje to pisemny opis mierzalnych nawyków związanych z pracą i osobistych umiejętności, które są wykorzystywane, aby realizować cele pracy
Woodruffe	Kompetencje to zbiór wzorów zachowań, które musi posiadać osoba zajmująca określone stanowisko, aby realizować powierzone zadania i funkcje zgodnie z kwalifikacjami
Boyatzis	Kompetencje są to charakterystyczne cechy osób, umożliwiające/prowadzące do efektywnego i/lub wyróżniającego się wykonania określonych zadań
Turner & Crawford	Kompetencje odzwierciedlają kombinacje umiejętności, wiedzy oraz zachowań pracowników ściśle skorelowane z systemami, procesami i strukturami organizacyjnymi
Foss	Kompetencje stanowią, zazwyczaj idiosynkratyczny, kapitał wiedzy, który umożliwia jego posiadaczowi realizację czynności i rozwiązywanie problemów w określony sposób i z reguły wykonanie tego efektywniej niż inni
The Concise Oxford Dictionary of Current English	Kompetencje są to zdolności do wykonywania wyznaczonego zadania, będące cechami reprezentatywnymi dla danej osoby

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Armstrong, 2000; Antczak, 2010; Kupeczyk & Stor, 2017, s. 14–21; Balcerzyk & Balcerzyk, 2014, s. 150–163; Drucker, 2005; Michaluk & Kacala, 2012, s. 10–12; Buford & Lidner, 2002, s. 3; Draganidis & Mentzas, 2006, s. 53; Gangani i in., 2006, s. 127–128; Jacson, & Schuler, 2003; Jacson i in., 2017; Foss, 1996, s. 1; Matwiejczuk, 2014, s. 19; Urbanek, 2011; Oleksyn, 2006; Filipowicz, 2020; Ziębicki, 2011, s. 23–32.

- gromadzeniu, przetwarzaniu i przekazywaniu informacji towarzyszących przepływowi fizycznym.

Pozycja logistyków uwarunkowana jest wieloma czynnikami. Do zasadniczych można zaliczyć: stopień sformalizowania zarządzania zarówno w skali systemu logistycznego pojedynczego przedsiębiorstwa, jak i w skali łańcucha jako całości; rodzaj, cha-

rakter i specyfikę realizowanych procesów logistycznych; wysokość kosztów logistycznych i miejsca ich powstawania.

W systemach, w branżach, w łańcuchach, w których procesy logistyczne są skomplikowane, konieczny jest udział specjalnie wykwalifikowanych osób, odpowiedzialnych za realizację konkretnych działań i funkcji przypisanych do procesów logistycznych.

Tam, gdzie procesy te są proste, nie jest widoczna tak bardzo potrzeba zaangażowania specjalistów. W przypadku nieformalnej organizacji procesów logistycznych naczelnie kierownictwo korzysta często z doradztwa pojedynczego specjalisty lub grupy ekspertów w dziedzinie logistyki lub w zakresie danego konkretnego procesu logistycznego. Przy dużym stopniu sformalizowania kierownictwo decyduje się na zatrudnienie logistyka, którego zadaniem jest koordynacja i integracja całego systemu logistycznego w skali mikro- lub metalogistycznej. Tak więc w sformalizowanej strukturze zarządzanie logistyczne jest realizowane w wyodrębnionych komórkach organizacyjnych, zarządzanych przez menedżerów logistyki zajmujących znaczącą pozycję hierarchii organizacji. O miejscu i znaczeniu logistyków w przedsiębiorstwie czy w układzie przedsiębiorstw decydują także koszty. Z reguły w sytuacji, gdzie nie ponosi się wysokich kosztów logistycznych (tj. przekraczających 25% udziału w wartości sprzedaży), kierownictwo nie przywiązuje większej wagi do organizacji funkcji logistycznych (Kisperska-Moroń, 2000, s. 237, 238).

Rodzaje i poziomy zarządzania kompetencjami łańcucha dostaw

Identyfikując rodzaje i poziomy zarządzania kompetencjami łańcucha dostaw, autorka sięga do inspirujących badań i analiz, które w odniesieniu do kompetencji logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przeprowadził Matwiejczuk. Autorka, uważając wyniki tych analiz za jedne z precyzyjniejszych i bardzo szczegółowych, wykorzystuje je jako inspirujący punkt wyjścia do analiz dotyczących kompetencji logistycznych.

Kształtowanie logistycznych kompetencji łańcucha dostaw może odbywać się w trzech układach (poziomach), którym odpowiadają różne kompetencje, a przede wszystkim różne poziomy integracji i koordynacji zasobów, wiedzy i zdolności (obszerne rozważania na temat w: Matwiejczuk, 2014):

1. Układ (poziom) rozwoju kompetencji jako rezultatu integracji zasobów przedsiębiorstwa/układu przedsiębiorstw współpracujących w ramach łańcuchów dostaw.
2. Układ (poziom) rozwoju kompetencji jako rezultatu integracji i koordynacji zasobów i zdolności przedsiębiorstwa/układu przedsiębiorstw współpracujących w ramach łańcuchów dostaw.
3. Układ (poziom) rozwoju kompetencji jako rezultatu integracji i koordynacji zasobów, wiedzy i zdolności przedsiębiorstwa/układu przedsiębiorstw współpracujących w ramach łańcuchów dostaw.

Podejście pierwszego poziomu jest ściśle skorelowane z podejściem zasobowym, a kompetencje

rozpatrywane są przez pryzmat integracji zasobów materialnych i niematerialnych, przypisanych do czynności, funkcji, zadań i procesów warunkujących tworzenie wartości w przedsiębiorstwie i w łańcuchu dostaw. Poziom ten charakteryzuje się relatywnie słabymi przesłankami tworzenia przewagi konkurencyjnej. Same zasoby, bez zdolności ich wykorzystania, rzadko mogą zagwarantować fundament do zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej.

Podejście reprezentatywne dla drugiego poziomu jest bliskie koncepcji dynamicznych zdolności, a kompetencje rozpatrywane są jako integracja zasobów materialnych i niematerialnych oraz zdolności. Jak zauważa Matwiejczuk, kompetencje często są „magazynowane” w przedsiębiorstwie jako ogniwo łańcucha, a w konsekwencji w całym łańcuchu dostaw, m.in. w postaci rutynowych procesów i czynności współtworzących zdolności operacyjne, a także w postaci kluczowych procesów i czynności współtworzących zdolności dynamiczne organizacji czy układów międzyorganizacyjnych. Trafne przypisanie zasobów zarówno do zdolności operacyjnych, jak i do zdolności dynamicznych, warunkujących tworzenie wartości, kreuje przesłanki osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Matwiejczuk, 2014, s. 38).

Z punktu widzenia tworzenia względnie trwałej przewagi konkurencyjnej istotnego znaczenia nabiera integracja i koordynacja zasobów materialnych i niematerialnych, zdolności ich wykorzystania oraz rozwój i doskonalenie wiedzy. Dla potrzeb niniejszego artykułu, autorka będzie postrzegać zarządzanie logistycznymi kompetencjami w łańcuchu dostaw przez pryzmat trzeciego poziomu. Jest to bowiem podejście najszerze, najlepiej sprawdzające się z perspektywy funkcjonowania systemu metalogistycznego, funkcjonującego w ramach burzliwego, bardzo szybko zmieniającego się, pod wpływem megatrendów, otoczenia.

Odnosząc się do dorobku cytowanego wcześniej Matwiejczuka, można wskazać za tym autorem, iż tylko w tym podejściu przesłanką budowania przewagi konkurencyjnej jest przypisanie adekwatnych zasobów (w tym m.in. wiedzy jako zasobu o strategicznym znaczeniu) do adekwatnych zdolności pozwalających na efektywne wykorzystanie tych zasobów. W podejściu charakterystycznym dla poziomu trzeciego mamy do czynienia z zarządczo zorientowaną koordynacją dotyczącą procesów tworzenia wartości, wykorzystujących zintegrowane kompozycje zasobów i zdolności, z uwzględnieniem kluczowego znaczenia wiedzy jako jednego z zasobów o strategicznym znaczeniu (Matwiejczuk, 2014, s. 39).

Z poziomami zarządzania logistycznymi kompetencjami w łańcuchu dostaw wiążą się także różne klasyfikacje i przekroje kompetencji (tabela 3).

Tabela 3
Klasyfikacje kompetencji

Kryteria podziału kompetencji	Rodzaje kompetencji	Charakterystyka kompetencji
Wymiary kompetencji	Kompetencje poznawcze (kognitywne)	Wiążą się ze zdolnością do uczenia się, rozumienia i zapamiętywania oraz z otwartością, ciekawością świata, świeżością spojrzenia. Odnoszą się także do nieformalnej, ukrytej wiedzy, która ma istotne znaczenie w rozwoju innych kluczowych kompetencji
	Kompetencje funkcjonalne	Odnoszą się do wiedzy, zdolności i predyspozycji kadry menedżerskiej oraz pracowników szczebla taktycznego i operacyjnego, realizujących zadania i funkcje wdrożone w różnego rodzaju procesy (w tym procesy logistyczne)
	Kompetencje interpersonalne	Skorelowane są z indywidualnymi cechami, zdolnościami i predyspozycjami pracowników. Wpływają determinująco na ich sposoby zachowań, postawy, wzorce, metody i sposoby realizacji powierzonych zadań
	Kompetencje związane ze społeczną odpowiedzialnością kadry zarządzającej, pracowników taktycznych, operacyjnych oraz całych przedsiębiorstw	Wpływają na budowanie, wdrażanie i przestrzeganie zasad, norm, wartości, kodeksów moralnych i etycznych
	Metakompetencje	Odnoszą się do zabezpieczania już posiadanych kompetencji, jak i do rozwoju nowych kompetencji poprzez zdolność gromadzenia i wykorzystywania wiedzy oraz szeroko rozumiane zdolności reagowania na nieprzewidywalne zdarzenia
Skala i poziom budowania i rozwoju kompetencji	Kompetencje funkcjonalne	Odnoszą się do zdolności przydatnych w wykonywaniu zadań, realizacji funkcji i procesów
	Kompetencje poznawcze	Odnoszą się do wiedzy, którą wykorzystuje się do wykonywania zadań, realizacji funkcji i procesów
	Kompetencje społeczne	Objęmuje postawy i zachowania kadry menedżerskiej, taktycznej i operacyjnej przyjmowane w trakcie wykonywania zadań, realizacji funkcji i procesów
	Kompetencje związane z rozwojem i doskonaleniem	Odnoszą się do rozwoju i doskonalenia wiedzy, zdolności, jak i kształtowania nowych postaw i zachowań dostosowanych do zmieniającej się rzeczywistości
Specyfika kompetencji*	Kompetencje uniwersalne	Spektrum zdolności, wiedzy i postaw, które mogą być wykorzystane w realizacji wielu różnorodnych funkcji, zadań i procesów
	Kompetencje sektorowe/branżowe	Odnoszą się do wiedzy, postaw i zdolności cechujących się relatywnie wysokim skorelowaniem ze specyfiką danego sektora/branży
	Kompetencje systemowe	Dotyczą kompetencji dopasowanych i unikalnych w porównaniu z innymi systemami (przedsiębiorstwami/układami przedsiębiorstw/sieciami przedsiębiorstw). Niejednokrotnie stanowią podstawę budowania przewagi konkurencyjnej
	Kompetencje techniczne (w tym standardowe, nomotetyczne i idiosynkratyczne)	Odnoszą się do wiedzy, postaw i zdolności cechujących się wysokim stopniem specyficzności postrzeganej z perspektywy wykonywanych przez kadrę menedżerską, taktyczną i operacyjną zadań
Oddziaływanie kompetencji	Kompetencje dostępne	Odnoszą się do wiedzy, zdolności i postaw, które determinują dostęp do rynku, a także nawiązywanie i utrzymywanie relacji z klientami (np. kompetencje w zakresie realizacji transportu, dystrybucji, logistyczno-marketingowej obsługi klienta itp.)

Kryteria podziału kompetencji	Rodzaje kompetencji	Charakterystyka kompetencji
	Kompetencje efektywnościowe	Kompetencje wpływające na efektywność realizowanych procesów (w tym np. na terminowość, elastyczność oraz niezawodność procesów logistycznych)
	Kompetencje zindywidualizowane	Odnoszą się do wiedzy, zdolności i postaw, które umożliwiają kształtowanie unikalnych – w porównaniu z konkurentami – cech funkcjonalnych dotyczących produktów i usług, pozwalających na zaspokojenie zindywidualizowanych potrzeb odbiorców i tworzenie tzw. wartości dodanej
Tworzenie łańcucha wartości	Kompetencje związane z nakładami ponoszonymi w procesie tworzenia wartości	Obejmują wiedzę, zdolności, postawy, które pozwalają na integrację zasobów materialnych, organizacyjnych i ludzkich, tak aby możliwa była realizacja procesów warunkujących dostarczenie wyrobów, półfabrykatów, systemów, zespołów kooperacyjnych i usług stanowiących wartości dla odbiorcy
	Kompetencje związane z efektami procesów (w tym procesów logistycznych)	Obejmują spektrum wiedzy, zdolności i postaw organizacyjnych, które wpływają na skuteczne i efektywne przetransformowanie nakładów w efekty
Realizacja celów łańcucha dostaw	Kompetencje sprzyjające optymalizacji zarządzania łańcuchem dostaw	Związane z zasobami, w tym wiedzą i umiejętnościami oraz zdolnościami umożliwiającymi zwiększenie efektywności operacyjnej, redukcję kosztów, skrócenie czasu realizacji zamówień, poprawę jakości, zwiększenie adaptacyjności do szybko zmieniającego się otoczenia
	Kompetencje sprzyjające optymalizacji procesów logistycznych	Związane są np. z zasobami, w tym wiedzą i zdolnościami pozwalającymi na utrzymanie odpowiednich poziomów zapasów, pozwalających na uniknięcie niedoborów, ale także przeciwdziałanie nadmiernemu ich gromadzeniu
	Kompetencje związane z wydajnością kosztową	Odnoszą się do zasobów, w tym wiedzy i zdolności w zakresie identyfikacji i wykorzystania optymalnych rozwiązań zorientowanych na usprawnienie łańcucha dostaw, zwiększenie wydajności i poprawę pozycji konkurencyjnej
	Kompetencje powiązane z zarządzaniem ryzykiem	Odnoszą się do wiedzy i umiejętności w zakresie identyfikacji, oceny i zarządzania wszelkimi możliwymi rodzajami ryzyka (fluktuacje cen, opóźnienia realizacji dostaw, zerwanie łańcucha dostaw itp.) dla zminimalizowania ich wpływu na realizację procesów logistycznych w łańcuchu dostaw
	Kompetencje zorientowane na podnoszenie innowacyjności i permanentne doskonalenie	Odnoszą się do zasobów, w tym wiedzy i zdolności oraz otwartości na poszukiwanie nowych rozwiązań organizacyjnych, technicznych i technologicznych
	Kompetencje implikowane wzrostem reaktywności	Odnoszą się do zasobów, w tym wiedzy i zdolności do szybkiej reakcji na zmieniające się warunki rynkowe i popyt w celu minimalizacji opóźnień
	Kompetencje związane z relacjami	Odnoszą się do zasobów, w tym wiedzy i umiejętności w zakresie budowania relacji pomiędzy współpracującymi podmiotami oraz wymiany informacji dla zapewnienia płynnych przepływów fizycznych i informacyjnych
	Kompetencje zorientowane na zadowolenie klienta	Odnoszą się do zasobów, w tym wiedzy oraz zdolności i umiejętności w zakresie dostosowywania się do zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów, antycypowania trendów i tendencji w zakresie logistycznej obsługi klienta

* Specyfika kompetencji jest ściśle skorelowana i uwarunkowana perspektywami: zadań i funkcji związanych z realizacją procesów (w tym np. procesów logistycznych); przedsiębiorstwa jako systemu (w tym np. logistyki jako podsystemu), układu kilku lub kilkunastu wzajemnie sprzężonych ogniw łańcucha zaopatrzenia i zbytu (łańcucha dostaw); sieci stanowiącej powiązane ze sobą systemy metalogistyczne (kilka lub kilkanaście łańcuchów dostaw); branży, w której prowadzona jest działalność.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Matwiejczuk, 2014, 39–46; Delamare-Le Deist & Winterton, 2005, s. 27–46; Winterton i in., 2006, s. 21–34, Skowrońska, 2005, 105–129).

Kluczowe znaczenie w identyfikowaniu i rozwijaniu kompetencji kadrowych mają zdolności kadry menedżerskiej, taktycznej i operacyjnej, które determinują skuteczną i efektywną realizację zadań związanych bezpośrednio, ale także pośrednio ze stanowiskiem pracy.

Podejście do zarządzania kompetencjami logistycznymi a relacje w łańcuchu dostaw

Z uwagi na różnorodność podmiotów gospodarczych, ze względu na specyfikę branż, w których funkcjonują i współpracują przedsiębiorstwa, oraz z punktu widzenia rodzaju procesów logistycznych w nich realizowanych, w literaturze przedmiotu oraz w praktyce gospodarczej identyfikuje się różne strategie logistyczne⁷ stanowiące kompozycje wzajemnie powiązanych idei, założeń, celów, cech i wartości. Okazują się one przydatne przy włączaniu logistyki w obszar zarządzania strategicznego i/lub usprawniania i ulepszania jej procesów. Zwłaszcza współcześnie, gdy kompetencje logistyczne perspektywy organizacyjnej/międzyorganizacyjnej zaliczane są do istotnych potencjałów strategicznych, i to zarówno w skali mikro-, jak i metalogistycznej.

Niezależnie od tego, z jaką strategią logistyczną mamy do czynienia, należy zadbać o jej spójność z pozostałymi strategiami funkcjonalnymi (w tym ze strategią odnoszącą się do kwestii personalnych implikujących podejście do zarządzania kompetencjami kadrowymi).

Zasadne jest także ujmowanie i harmonizowanie wszystkich procesów logistycznych (zaopatrzenie, produkcja, magazynowanie, transport itd.). Powinno to prowadzić do zbudowania optymalnej kombinacji działań dla implementacji strategii rozwoju. Tego rodzaju działania w ramach systemu pojedynczej organizacji (zwłaszcza potencjalnego lidera) ułatwiają integrację, koordynację i budowanie partnerskich relacji w łańcuchu dostaw i nie pozostają bez wpływu na charakter relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego dostawcami, poddostawcami, kooperantami produkcyjnymi i innymi podmiotami zaangażowanymi w przepływy fizyczne i informacyjne.

Szczególną uwagę należy poświęcić także relacjom strategii logistycznej i strategii personalnej (zarówno poziomu mikro-, jak i metalogistycznego), jako że bez kadry nie jest możliwe realizowanie procesów logistycznych (nawet w sytuacji znaczącego zautomatyzowania i z informatyzowania tych procesów). Bez kompetencji kadrowych nie jest możliwe integrowanie zasobów, wiedzy, zdolności składających się na kompetencje przedsiębiorstw, ich układów odnoszących się do łańcuchów i sieci dostaw.

W tabeli 4 dokonano zestawienia podejść do zarządzania kompetencjami logistycznymi oraz implikacji tych podejść dla relacji w łańcuchu dostaw.

Eksponując rolę kompetencyjnych uwarunkowań kadrowych w realizacji celów łańcuchów dostaw, nie można zapominać o sprzężeniu zwrotnym, które powinno występować pomiędzy oboma kwestiami.

Wnioski

Kompetencyjne uwarunkowania są tak istotne z perspektywy funkcjonowania łańcuchów dostaw, ponieważ to właśnie dzięki kompetencjom możliwe jest szybkie i efektywne reagowanie przedsiębiorstw jako ogniw łańcuchów dostaw, jak i całych łańcuchów na dynamiczne i coraz trudniej przewidywalne zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu bliższym, jak i dalszym. Integracja zasobów i zdolności logistycznych w procesie rozwoju kompetencji logistyki implikuje osiąganie efektów synergicznych, a ich koordynacja, odnosząca się do szerokiego spektrum wiedzy, postaw i zdolności kadry logistycznej w powiązaniu z kompetencjami łańcucha dostaw, umożliwi efektywne przekształcenie kompetencji w potencjały sprzyjające realizacji celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych przedsiębiorstw oraz układów tworzących łańcuchy dostaw.

Istotnym elementem kompetencji przedsiębiorstwa, jego systemów, układów współpracujących przedsiębiorstw w ramach łańcuchów dostaw są kompetencje pracowników na stanowiskach związanych z logistyką w skali mikro- i metalogistycznej. Uwzględniając tendencje charakterystyczne dla przełomu XX i XXI w., ale biorąc pod uwagę także współczesne globalne trendy cywilizacyjne, wymuszające radykalne zmiany w podejściu do zarządzania łańcuchami dostaw, to pracownicy wdrażający, realizujący i monitorujący procesy logistyczne powinni być traktowani jako filar wprowadzania zmian. Tym samym zarządzanie kompetencjami powinno stać się kluczowym elementem procesów, także w łańcuchu dostaw.

Warunkiem rozwoju kompetencji rozpatrywanych z perspektywy łańcucha dostaw jest m.in. integracja zasobów wiedzy oraz zdolności ich wykorzystania przy realizacji procesów logistycznych. Kompetencje rozpatrywane z perspektywy łańcucha dostaw oraz kompetencje kadry logistycznej postrzegane z punktu widzenia tworzenia bazy zasobowej, w tym ujmującej wiedzę jako zasób o strategicznym znaczeniu, a także rozwoju zdolności wykorzystywania zasobów, są ze sobą ściśle powiązane.

Istotne jest wyeksponowanie kompetencji kadry logistycznej jako kluczowego źródła wiedzy, będącej ważną składową kompetencji łańcucha dostaw. Z tej perspektywy kompetencje kadry logistycznej mogą być budowane, kształtowane i utrwalane w drodze

Tabela 4

Podejścia do zarządzania kompetencjami logistycznymi i ich implikacje dla relacji w łańcuchu dostaw

Podejście do zarządzania kompetencjami logistycznymi rozpatrywanymi z perspektywy organizacyjnej/międzyorganizacyjnej	Charakterystyka podejścia do zarządzania kompetencjami kadry logistycznej	Wpływ podejścia do zarządzania logistycznymi kompetencjami na relacje z kontrahentami w łańcuchu dostaw
Podejście bazujące na koncepcji materialnych i niematerialnych zasobów (podejście klasyczne)	Zasób ludzki (w tym kadra logistyczna) wraz z reprezentatywnymi kompetencjami traktowany jest jedynie jako jeden z wielu innych zasobów i jako taki, na równi z innymi zasobami (składającymi się na kompetencje organizacji), ma służyć realizacji założeń strategicznych	Podejście bliskie relacjom o charakterze transakcyjnym. Opiera się na pozyskiwaniu dostawców, poddostawców, kooperantów i innych podmiotów do realizacji ściśle określonej transakcji przy wykorzystaniu pozostających w ich dyspozycji zasobów materialnych i niematerialnych. Podejście opiera się na efektywnym wykorzystywaniu zasobów, w tym wiedzy dostawców, poddostawców, kooperantów i innych podmiotów współpracujących bez jakiegokolwiek zaangażowania ze strony lidera łańcucha dostaw w inwestowanie, rozwój, fachowe szkolenia, doradztwo itp. Nie sprzyja budowaniu integracji, koordynacji i partnerstwa strategicznego. Po wygaśnięciu umów nie reneocjuje się ich, lecz poszukuje nowych podmiotów spełniających wymagania lidera łańcucha dostaw i oferujących swoje produkty (np. systemy, wyroby, elementy, zespoły kooperacyjne, usługi, itp.) po jak najniższych kosztach i cenach
Podejście bazujące na koncepcji tworzenia łańcucha wartości	Zasób ludzki (w tym kadra logistyczna) wraz z przypisanymi mu kompetencjami traktuje się jedynie jako pełniący rolę służebną i pomocniczą o charakterze przekrojowym wspierającą i wzmacniającą realizację funkcji i procesów organizacyjnych (w tym także logistycznych)	Podejście to opiera się na efektywnym wykorzystywaniu zasobów, wiedzy i zdolności dostawców, poddostawców, kooperantów i innych podmiotów współpracujących bez jakiegokolwiek zaangażowania ze strony lidera łańcucha dostaw w inwestowanie, rozwój, fachowe szkolenia, doradztwo itp. Nie sprzyja budowaniu integracji, koordynacji i partnerstwa strategicznego. Kładzie się nacisk przede wszystkim na uwarunkowania „twarde” (w tym związane z zasobami infrastrukturalnymi, techniczno-technologicznymi, prawnymi związanymi z organizacją, realizacją i monitorowaniem procesów logistycznych)
Podejście bazujące na koncepcji zróżnicowanych wartości	W podejściu tym zasoby ludzkie (w tym kadra logistyczna) i ich kompetencje (w tym reprezentatywne dla sfery logistyki) mają za zadanie wspieranie w generowaniu wartości wyprodukowanej i dostarczonej	We współpracy pomiędzy podmiotami bazuje się na kompetencjach podmiotów tworzących ogniwa łańcuchów dostaw (dostawcy, poddostawcy, kooperanci produkcyjni, itd.). Identyfikuje się je, pozyskuje przedsiębiorstwo do współpracy oraz inwestuje w rozwój odkrytego potencjału zgodnie z celami łańcucha dostaw jako całości
Podejście bazujące na strategicznym zarządzaniu kompetencjami kadrowymi (w tym kompetencjami kadry logistycznej)	Kompetencje strategicznego zasobu, jakim są pracownicy (zarówno te standardowe, jak i niestandardowe), traktowane są jako aspekt skalający działania w obszarze rekrutacji, selekcji, rozwoju, oceny, szkoleń i motywacji i w konsekwencji decydujący o twórczym tworzeniu, wykorzystywaniu i rozwijaniu kompetencji organizacyjnych/międzyorganizacyjnych w sposób zmierzający do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku	We współpracy pomiędzy podmiotami bazuje się nie tylko na uniwersalnych, ale także na unikalnych kompetencjach podmiotów tworzących ogniwa łańcuchów dostaw (dostawcy, poddostawcy, kooperanci produkcyjni, itd.). Identyfikuje się je, pozyskuje przedsiębiorstwo do współpracy oraz inwestuje nie tylko w rozwój odkrytego potencjału zgodnie z celami łańcucha jako całości, ale także w rozwój zasobów, zdolności, a przede wszystkim wiedzy, które są identyfikowane, wskazywane i uznawane za ważne przez poszczególne ogniwa. Takie podejście sprzyja kreowaniu nowej wiedzy i może być reprezentatywne dla organizacji sieciowych, „uczących się”

Źródło: opracowanie własne.

uczenia się i poprzez zdobywanie doświadczenia w toku wykonywania zadań, funkcji, czynności oraz zaangażowania w realizację procesów biznesowych (w tym w skali mikro- i metalogistycznej).

Rozwijanie kompetencji poprzez uczenie się sprzyja budowaniu kompetencji uniwersalnych, które mogą być wykorzystane w realizacji standardowych zadań związanych z realizacją procesów biznesowych,

w tym procesów logistycznych zarówno na poziomie menedżerskim, jak i wykonawczym. Budowanie i rozwijanie kompetencji poprzez nabywanie doświadczenia odnosi się nie tylko do standardowych kompetencji, ale także do kompetencji specjalistycznych, które najczęściej stają się fundamentem do budowy kompetencji łańcucha dostaw i odgrywają istotną rolę w zdobywaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej łańcuchów logistycznych w danej branży i na danym rynku.

Istotną cechą kompetencji pracowników i zespołów w takim podejściu jest dodatkowo to, że mogą być udoskonalane, wzbogacane i rozwijane w celu adaptowania do zmieniających się uwarunkowań sytuacyjnych. Korzystnie wpływa to na kompetencje łańcucha dostaw.

Z punktu widzenia treści rozważań publikacji ważne było także zwrócenie uwagi na kompetencje klu-

czowe, czyli wspierające misję i strategię tak pojedynczej organizacji, jak też układu współpracujących organizacji w ramach łańcuchów dostaw dzięki przełożeniu na konkretne normy, standardy i wyznaczniki postępowania.

Przyjmując optykę, zgodnie z którą kompetencje utożsamia się z zestawem cech osobistych, predyspozycji, wiedzy, kwalifikacji i umiejętności istotnych z punktu widzenia skutecznego wykonywania pracy związanej z realizacją procesów logistycznych niezbędnych do prawidłowych, skutecznych i efektywnych przepływów fizycznych i informacyjnych w ramach wewnętrznych i zewnętrznych łańcuchów, należy wskazać, iż dysponentem zestawu standardowych i niestandardowych, unikalnych kompetencji personalnych są kadry logistyki stanowisk menedżerskich i wykonawczych.

Przypisy/Notes

¹ Szerzej o zasobach m.in.: Galbreath, 2005, s. 979–987; Nieto & Perez, 2002, s. 19–28; Hunt & Davis, 2008, s. 10–21; Głuszek, 2004; Borowiecki & Czekaj, 2010.

² Szerzej na temat istoty, założeń i uwarunkowań teorii zasobowej w: Hong & Stahle, 2005, s. 135–139; Ljungquist, 2007, s. 237–247; Ljungquist, 2008, s. 73–90; Wallin, 2000, s. 249–273; Oblój, 2007; Kraaijenbrink i in., 349–372.

³ Szerzej o integracyjnych, koordynacyjnych i synergicznych aspektach logistyki m.in. w: Kisperska-Moroń, 2000; Skowrońska, 2009, s. 54–55; Skowrońska, 2020, s. 56–65.

⁴ Wyniki badań potwierdzających korelacje pomiędzy kompetencjami pracowników a rezultatami rynkowymi przedsiębiorstw zaprezentowano m.in. w: Kupczyk & Stor, 2017; Teodorescu, 2006, s. 27–30; Gangani i in., 2006, s. 127–139.

⁵ Szerzej na ten temat w: Skowrońska, 2020; Sarkis, 2020, s. 63–73; Chowdhury i in., 2020, s. 1–26; Guan i in., 2020, s. 577–587; Queiroz i in., 2020, s. 1159–1197.

⁶ Współcześnie obserwuje się tendencję do redukcji liczby składników w strukturze kompetencyjnej. Wynika to z faktu, że im bardziej złożone kompetencyjne modele, tym trudniej jest je wdrożyć.

⁷ Uwzględniając m.in. rosnący poziom zarządzania logistycznego, wyróżnia się strategie: integracji funkcji i procesów logistycznych, konsolidacji transportu i magazynowania, redukcji zapasów, skracania cykli, różnicowania w zakresie obsługi klienta, kooperacji (współpracy), outsourcingu logistycznego, innowacji logistycznych, łańcucha procesów logistycznych, łańcucha dostaw.

Bibliografia/References

- A. T. Kearney, & European Logistics Association. (1999). *Insight to Impact. Results of the Fourth Quinquennial European Logistics Study*. ELA.
- Abate, G., Basile, I., & Ferrari, P. (2021). The level of sustainability and mutual fund performance in Europe: An empirical analysis using ESG ratings. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(5), 1446–1455. <https://doi.org/10.1002/csr.2175>
- Amel-Zadeh, A., & Serafeim, G. (2018). Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. *Financial Analysts Journal*, 74, 87–103. <https://doi.org/10.2469/faj.v74.n3.2>
- Antczak, Z. (2010). *Zarządzanie kadrami*. C.H.Beck
- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Balcerzyk, R., & Balcerzyk, D. (2014). Zarządzanie kompetencjami w organizacji i analiza stanowisk pracy. *Journal of Science of the Gen. Tadeusz Kościuszko Military Academy of Land Forces*, 172(2), 150–163. <https://doi.org/10.5604/17318157.1127104>
- Borowiecki, R., & Czekaj, J. (2010). *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*. Difin.
- Bratnicki, M. (2000). *Kompetencje przedsiębiorstwa*. Agencja Wydawnicza Placet.
- Buford, J. A., & Lidner, J. R. (2002). *Human resource management in local government: Concepts and applications for students and practitioners*. South-Western Learning.
- Capaldo, G., Iandoli, L., & Zollo, G. (2006). A situationalist perspective to competency management. *Human Resources Management*, 3, 429–448. <https://doi.org/10.1002/hrm.20121>
- Capece, G., & Bazzica, P. (2013). A practical proposal for a competence plan fulfillment. *Knowledge and Process Management*, 1, 40–49. <https://doi.org/10.1002/kpm.143>
- Capgemini Ernst & Young, The University of Tennessee. (2000). *Logistics@Internet Speed: The Impact of e-Commerce on Logistics. Year 2000 Report on Trends and Issues in Logistics and Transportation*.
- Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Sothern University & JDA Software Group Inc. (2010). *Drivers of Sustainable Supply Chain Management Practice. Adaptability. 18th Annual Trends and Issues in Logistics and Transportation*.
- Council of Logistics Management. (1995). *The Global Logistics Research Team at Michigan State University, World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change*.
- Christopher, M. (1999). *Strategia zarządzania dystrybucją – praktyka logistyki biznesu*. Agencja Wydawnicza Placet.
- Delamare-Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8, 27–46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>

- Dobrzyński, M. D., & Ryciuk, U. (2007). Zaufanie i zaangażowanie w zarządzaniu łańcuchem dostaw. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (4), 17–24.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 1, 51–64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- Drucker, P. (2005). *Praktyka zarządzania*. MTBiznes.
- European Economic and Social Committee. (2007). *Opinion of the European Economic and Social Committee on the value and supply chain development in a European and global context*. Official Journal of EU.
- European Logistics Association, & A.T. Kearney. (2009). *6th European A.T. Kearney/ELA Logistics Study 2008/2009: Supply Chain Excellence Amidst the Global Economic Crisis*.
- Foss, N. J. (1996). Introduction. The emerging competence perspective. W: N. J. Foss, & Ch. Knudsen (red.). *Towards a Competence Theory of the Firm*. Routledge.
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource based theory. *Technovation*, 9, 979–987. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.008>
- Gangani, N., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2006). A competency – based human resources development strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 1, 127–139. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2006.tb00361x>
- Głuszek, E. (2004). Zarządzanie zasobami niematerialnymi w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego.
- Goldsby, T. J., & Stank, T. P. (2000). World class logistics performance and environmentally responsible logistics practices. *Journal of Business Logistics*, (2), 187–208.
- Hammouch, H., Hein, A. M., & Condat, H. (2021). A conceptual model for organizational competences. W: *Proceedings of the International Conference on Engineering Design*, ICED (2021). 16–20 August, Gothenburg, Sweden (published online in Cambridge University Press). <https://doi.org/10.1017/2021.5>
- Hong, J., & Stahle, P. (2005). The coevolution of knowledge and competence management. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2, 129–145. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2005.007926>
- Hunt, S. D., & Davis, D. F. (2008). Grounding supply chain management in resource-advantage theory. *Journal of Supply Chain Management*, 1, 10–21. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00042.x>
- Jacson, S. E., & Schuler, R. S. (2003). *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*. South-Western.
- Jacson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2017). *Managing Human Resources*. Oxford University Press.
- Jagoda, A., Kołakowski, T., Marcinkowski, J., & Skowrońska, A. (2023a). Teamwork in the supply chain – a systematic and bibliometric analysis (part 1). *Gospodarka Materialowa & Logistyka*, (1), 18–39, <https://doi.org/10.33226/1231-2037.2023.2.2>
- Jagoda, A., Kołakowski, T., Marcinkowski, J., Skowrońska, A. (2023b). Teamwork in the supply chain – a systematic and bibliometric analysis (part 2). *Gospodarka Materialowa & Logistyka*, (2), 2–20, <https://doi.org/10.33226/1231-2037.2023.2.2>
- Kisperska-Moroń, D. (2000). *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach.
- Kozarkiewicz, A., & Kabalska, A. (2021). *Kompetencje organizacyjne w otwartej gospodarce cyfrowej*. CeDeWu.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349–372. <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Kupczyk, T., & Stor, M. (2017). *Zarządzanie kompetencjami – teoria, badania i praktyka biznesowa*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej.
- Ljungquist, U. (2007). How do core competencies discriminate? Identification of influencing similarities and differences. *Knowledge and Process Management*, 4, 237–247. <https://doi.org/10.1002/kpm.286>
- Ljungquist, U. (2008). Specification of core competence and associated components. A proposed model and a case illustration. *European Business Review*, 1, 73–90. <https://doi.org/10.1108/09555340810843708>
- Ludwiczynski, A. K. & Stobińska, K. (2001). *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*. Poltext.
- Matwiejczuk, R. (2011a). Kompetencje logistyki i łańcucha dostaw w świetle badań (cz. I). *Gospodarka Materialowa & Logistyka*, (3), 18–23.
- Matwiejczuk, R. (2011b). Kompetencje logistyki i łańcucha dostaw w świetle badań (cz. II). *Gospodarka Materialowa & Logistyka*, (4), 19–26.
- Matwiejczuk, R. (2012). Wpływ kompetencji łańcucha dostaw na tworzenie przewagi konkurencyjnej w świetle badań Computer Sciences Corporation. *Gospodarka Materialowa & Logistyka*, (11), 7–14.
- Matwiejczuk, R. (2014). *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- MichaelPage. (2019). *10 umiejętności, które powinien mieć twój zespół specjalistów ds. logistyki*. <https://www.michaelpage.pl/advice/porady-dla-pracodawców/rekrutacja-selekcja/10-umiejętności-które-powinien-mieć-twój-zespół>
- Michałuk, A., & Kacała, J. (2012). *Systemy doskonalenia i rozwoju kadr*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Wojsk Lądowych im. Generała Tadeusza Kościuszki.
- Nieto, M., & Perez, W. (2002). A firm's assets as a foundation for strategy. Learning and the grounds for success. *The Learning Organization: An International Journal*, 1, 19–28. <https://doi.org/10.1108/09696470210414791>
- Obłój, K. (2007). *Strategie organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka*. Oficyna Ekonomiczna: Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.
- Owens, J. D. (2004). Word class supply: Is it just a question of effective partnership? *Management Services Journal*, 48(11), 8–11.
- Ray, S., & Ramakrishnan, K. (2006). Resources, competences and capabilities conundrum: A back-to-basics call. *Decision*, 2, 4–15.
- Sanchez, R., & Heene, A. (2004). *The new strategic management. Organisation, competition and competence*. John Wiley and Sons.
- Sarkis, J. (2020). Supply chain sustainability: Learning from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Operations & Production Management*, 1, 63–73. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2020-0568>
- Skowrońska, A. (2000). Czego oczekują przedsiębiorstwa od kandydatów na menedżera logistyki. *Gospodarka Materialowa & Logistyka*, (12), 288–291.
- Skowrońska, A. (2003). *Zasoby ludzkie w zarządzaniu łańcuchami logistycznymi [rozprawa doktorska]*. Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu.
- Skowrońska, A. (2005). The Practice of HRM in Logistics Chain Management. *Argumenta Oeconomica*, (1–2/17), 105–129.
- Skowrońska, A. (2009). *Rola polityki logistycznej państwa we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Skowrońska, A. (2013). Makrologistyka w polityce Unii Europejskiej. *Gospodarka Materialowa & Logistyka*, (4), 2–9.

- Skowrońska, A. (2020). *Zarządzanie makrologistyką w gospodarce globalnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Stanford University. (2023). *The AI Index report measuring trends in artificial intelligence*. <https://aiindex.stanford.edu/report/>
- Surmacz, T. (2010). Uwarunkowania partnerstwa i współpracy w łańcuchach dostaw: wyniki badań. *Ekonomiczne Problemy Usług*, (55), 83–90.
- Swink, M. L., Johnson, R. R., & Quinn, F. J. (2012). 9th Annual Global Supply Chain Survey: Leaders making the most of visibility, flexibility and analytics. *Supply Chain Management Review*, 2, 28–36.
- Teodorescu, T. (2006). Competence versus competency. What is the difference. *Performance Improvement*, 45(10), 27–29. <https://doi.org/10.1002/pfi.4930451027>
- Wallin, J. (2000). Value creation, offering design and competence building. W: R. Sanchez, & A. Heene (red.), *Competency-Based Management. Advances in Applied Business Strategy*, 6, 249–273.
- Winterton, J., Delamare-Le Deist, F., & String, E. (2006). *Typology of Knowledge, Skills and Competences: Clarification of the Concept and Prototype*. European Centre for the Development of Vocational Training, Office for Official Publications of The European Communities.
- Ziębicki, B. (2011). Istota i funkcje zarządzania kompetencjami. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, (854). <https://www.r.uek.krakow.pl/jspui/bitstream/123456789/1838/1/171050716.pdf>

Dr hab. Agnieszka Skowrońska, prof. UEW

Profesor w Katedrze Zarządzania Strategicznego i Logistyki na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Specjalizuje się w: polityce logistycznej w Polsce i na świecie, transporcie i spedycji, zarządzaniu logistycznym, logistyce zaopatrzenia, zarządzaniu makrologistyką w gospodarce globalnej, zasobach ludzkich w zarządzaniu łańcuchem dostaw, zarządzaniu kompetencjami kadry logistycznej w łańcuchach dostaw.

Dr hab. Agnieszka Skowrońska, prof. UEW

Professor at the Department of Strategic Management and Logistics at the Faculty of Management at the Wrocław University of Economics and Business. She specialises in: logistics policy in Poland and in the world, transport and forwarding, logistics management, supply logistics, management of macrologistics in global economy, human resources in supply chain management, management of employee's competences in logistics chains.



Wojciech Czakon

**JAK POWSTAJĄ WIELKIE STRATEGIE?
I DLACZEGO NIE WSZYSTKIE MUSZĄ BYĆ WIELKIE**

NOWOŚĆ

Książka, którą oddajemy do rąk Czytelników, dostarcza aktualnej, sprawdzonej, użytecznej wiedzy o strategii biznesu. Zamiast wikłać czytelnika w szczegóły, zamiast rozbudzać wątpliwości, oferuje mapę dostępnej wiedzy, wyposaża w orientację w problematyce i ułatwia zrozumienie istoty rzeczy. Powstała w odpowiedzi na pytania zadawane przez menedżerów uczestników studiów MBA. Opiera się na światowej literaturze zarządzania strategicznego, która wprowadziła kluczowe pojęcia, badała ich użyteczność dla firm, krytycznie oceniała istniejącą wiedzę oraz dokonywała rzetelnego przeglądu wiedzy akademickiej o strategii.

Książka ma pełnić rolę podręcznika, dlatego zawiera liczne przykłady – zarówno bardziej rozbudowane, jak też ilustracyjne, ułatwiające zrozumienie treści. Na koniec każdego rozdziału autor przedstawia w punktach najważniejsze ustalenia. Dla łatwości odbioru układ części podporządkowano sekwencji: zrozumieć sytuację strategiczną – dokonać wyboru strategii – wybrać zachowania strategiczne – wdrożyć strategię. W idealnych warunkach strateg powinien procedować według takiej sekwencji. Idealne warunki występują jednak rzadko, zdarza się więc, że improwizacja zastępuje szczegółowe planowanie, a decyzje strategiczne są oparte bardziej na wyczuciu menedżera niż na drobiazgowych analizach. Dobrze jednak znać wymogi profesjonalnego zarządzania strategicznego, nawet jeśli nie zawsze mamy komfort sekwencji planowanie–działanie.

Więcej informacji na stronie www.pwe.com.pl