



UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
INSTYTUT ZARZĄDZANIA

mgr Michał Orzół

AUTOREFERAT ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

**Zarządzanie konkurencyjnością przedsiębiorstw
e-commerce w Polsce w latach 2020-2024**

Praca doktorska

Dziedzina nauki: Nauki społeczne
Dyscyplina: Nauki o zarządzaniu i jakości

Promotorzy pracy doktorskiej:

dr hab. Katarzyna Szopik-Depczyńska, prof. US

dr hab. Katarzyna Cheba, prof. UZ

Recenzenci:

dr hab. Milena Ratajczak Mrozek, prof. UEP (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)

dr hab. Anna Visvizi, prof. SGH (SGH Szkoła Główna Handlowa)

dr hab. Maja Kiba-Janiak, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)

Szczecin 2026

Spis treści

1. WPROWADZENIE	3
2. LUKA BADAWCZA	3
3. PROBLEM BADAWCZY	4
4. CELE BADAWCZE	5
5. PYTANIA BADAWCZE	6
6. HIPOTEZY BADAWCZE	6
7. ZAKRES BADANIA	7
8. STRUKTURA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ	8
9. METODY I LOGIKA POSTĘPOWANIA BADAWCZEGO	10
10. BADANIE PILOTAŻOWE	12
11. WYNIKI BADAŃ I ICH SYNTEZA	12
11.1. WYNIKI STUDIÓW PRZYPADKÓW	12
11.2. DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI – WYNIKI BADANIA EMPIRYCZNEGO	13
11.3. STRUKTURYZACJA ZALEŻNOŚCI – ROZMYTE MAPY KOGNITYWNE	17
11.4. SYNTETYCZNA OCENA KONKURENCYJNOŚCI – TAKSONOMICZNY MIERNIK ROZWOJU HELLWIGA	18
11.5. WERYFIKACJA HIPOTEZ BADAWCZYCH	19
11.6. SYNTEZA WYNIKÓW I KONSTRUKCJA ZINTEGROWANEGO MODELU ZARZĄDZANIA KONKURENCYJNOŚCIĄ	22
11.7. KLUCZOWE WYZWANIA I MACIERZ REKOMENDACJI	26
11.8. REALIZACJA GŁÓWNEGO CELU ROZPRAWY	29
12. WNIOSKI	29
13. OGRANICZENIA BADANIA	30
14. PRAKTYCZNE IMPLIKACJE	31
15. ORYGINALNOŚĆ I WARTOŚĆ ROZPRAWY	33
16. KIERUNKI DALSZYCH BADAŃ	34
17. BIBLIOGRAFIA	35

1. Wprowadzenie

Rozwój gospodarki cyfrowej istotnie zmienił warunki konkurowania przedsiębiorstw. W sektorze e-commerce przewaga konkurencyjna coraz rzadziej wynika z pojedynczej technologii, niskiej ceny lub posiadania określonego kanału sprzedaży. Coraz większego znaczenia nabiera zdolność przedsiębiorstwa do łączenia zasobów, technologii, logistyki, marketingu i relacji z klientami w spójny system zarządzania, który może być szybko rekonfigurowany w odpowiedzi na zmiany rynkowe.

Polski sektor e-commerce stanowi szczególnie interesujący obszar badawczy ze względu na intensywność przemian w latach 2020–2024. Pandemia COVID-19 przyspieszyła cyfryzację handlu i zmianę zachowań konsumentów, natomiast kolejne lata przyniosły wysoką inflację, presję kosztową, zaburzenia łańcuchów dostaw oraz wzrost znaczenia wygody, szybkości dostawy, personalizacji i jakości doświadczenia klienta. Badany okres pozwolił zatem obserwować konkurencyjność nie jako statyczny stan, lecz jako zdolność przedsiębiorstwa do adaptacji w warunkach kolejnych szoków.

Podstawę teoretyczną rozprawy stanowi podejście zasobowe (*RBV-Resource-Based View*), uzupełnione perspektywą zdolności dynamicznych oraz orientacji rynkowej. Podejście zasobowe pozwala analizować zasoby jako podstawę przewagi, natomiast koncepcja zdolności dynamicznych wyjaśnia, w jaki sposób organizacja identyfikuje zmiany, uczy się i rekonfiguruje zasoby. Orientacja rynkowa wskazuje z kolei, że zasoby i zdolności powinny być ukierunkowane na tworzenie wartości dla klienta. W rozprawie te perspektywy nie zostały potraktowane jako gotowy model empiryczny, lecz jako podstawa interpretacyjna dla kolejnych etapów postępowania badawczego.

Punktem wyjścia rozprawy było zatem założenie, że w dynamicznym otoczeniu e-commerce o konkurencyjności przedsiębiorstwa nie przesądza samo posiadanie określonych zasobów lub technologii. Istotny jest sposób ich łączenia, wykorzystywania i rekonfiguracji. Ta perspektywa prowadzi bezpośrednio do luki badawczej oraz problemu, któremu poświęcono rozprawę.

2. Luka badawcza

Przegląd literatury wykazał, że konkurencyjność przedsiębiorstw e-commerce była analizowana z wielu perspektyw: krytycznych czynników sukcesu, jakości witryn internetowych, technologii, bezpieczeństwa, personalizacji, logistyki, obsługi klienta lub specyfiki wybranych branż. Badania te dostarczają wartościowych ustaleń częściowych, lecz w dużej mierze koncentrują się na pojedynczych determinantach albo na analizach prowadzonych w relatywnie stabilnych warunkach rynkowych. Ogranicza to możliwość pełnego wyjaśnienia mechanizmów kształtowania przewagi konkurencyjnej w warunkach gwałtownych i następujących po sobie zmian otoczenia. Na tej podstawie zidentyfikowano

pięć wzajemnie powiązanych wymiarów luki badawczej.

Pierwszy wymiar luki. Brakowało kompleksowej analizy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw e-commerce obejmującej cały transformacyjny okres 2020-2024, w którym wystąpiły następujące po sobie szoki: pandemiczna cyfryzacja, zakłócenia łańcuchów dostaw, wysoka inflacja, wzrost presji kosztowej i cenowej oraz stabilizowanie się nowej równowagi rynkowej.

Drugi wymiar luki. Istniejące badania często identyfikują listy czynników sukcesu, ale słabiej wyjaśniają relacje pomiędzy nimi. Samo posiadanie technologii, kapitału, marki czy rozwiniętej logistyki nie przesądza o przewadze. Konieczne jest rozpoznanie sposobu ich łączenia i wzajemnego wzmacniania się w procesie zarządzania.

Trzeci wymiar luki. W warunkach gospodarki cyfrowej wiele funkcjonalności i rozwiązań może być szybko kopiowanych. Powstaje zatem luka pomiędzy statycznym ujęciem zasobowym a potrzebą wyjaśnienia zdolności przedsiębiorstwa do ich ciągłej rekonfiguracji, uczenia się i adaptacji.

Czwarty wymiar luki. Niewystarczająco rozpoznano znaczenie integracji kanałów online i offline, jakości obsługi klienta oraz sposobu wykorzystania danych jako mechanizmów tworzenia wartości, które mogą ograniczać zależność przedsiębiorstwa od czystej konkurencji cenowej.

Piąty wymiar luki. W badaniach nad konkurencyjnością e-commerce rzadko łączy się w jednym projekcie wielokrotne studium przypadku, badania ankietowe i wywiady, mapy kognitywne oraz taksonomiczny miernik rozwoju. Rozprawa odpowiada więc również na potrzebę metodologicznego ujęcia badanego zjawiska z kilku uzupełniających się perspektyw.

Tak zdefiniowana luka prowadzi do zasadniczego pytania nie tylko o to, jakie czynniki kształtują konkurencyjność przedsiębiorstw e-commerce, lecz przede wszystkim o to, w jaki sposób są one integrowane i zarządzane oraz jak ich konfiguracja przekłada się na zdolność przedsiębiorstwa do budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Ta logika stanowi podstawę przyjętego postępowania badawczego.

3. Problem badawczy

Zidentyfikowana luka badawcza wskazuje, że dotychczasowe ujęcia nie wyjaśniają w sposób wystarczający, jak poszczególne zasoby, zdolności i działania przedsiębiorstw współtworzą spójny mechanizm budowania przewagi konkurencyjnej. Szczególnego znaczenia nabiera to w sektorze e-commerce, charakteryzującym się wysoką dynamiką zmian, szybkim tempem rozwoju technologicznego oraz rosnącą presją na ciągłe dostosowywanie modeli działania do zmieniających się warunków rynkowych.

W takich warunkach samo wskazanie zasobów, technologii czy funkcjonalności posiadanych przez przedsiębiorstwo nie pozwala w pełni wyjaśnić źródeł jego konkurencyjności. Kluczowe staje się rozpoznanie, w jaki sposób elementy te są ze sobą integrowane, rekonfigurowane i wykorzystywane w procesie zarządzania, a następnie przekładane na wartość dla klienta, sprawność operacyjną oraz pozycję rynkową przedsiębiorstwa.

Na tej podstawie sformułowano główny problem badawczy rozprawy, który sprowadza się do ustalenia, czy w **polskim sektorze e-commerce można zidentyfikować zestaw kluczowych czynników sukcesu oraz mechanizmów zarządczych, których świadome wykorzystanie i integracja w procesie decyzyjnym sprzyjają osiągnięciu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej.**

Rozstrzygnięcie tak postawionego problemu wymagało spojrzenia na konkurencyjność z dwóch komplementarnych perspektyw: z jednej strony poprzez diagnozę jej poziomu w badanych przedsiębiorstwach, z drugiej zaś poprzez wyjaśnienie mechanizmów i zależności, które prowadzą do jej kształtowania. Tak określony problem badawczy wyznaczył następnie kierunek formułowania celów, pytań i hipotez badawczych oraz konstrukcji całego postępowania badawczego.

4. Cele badawcze

Rozstrzygnięcie problemu badawczego wymagało zarówno oceny poziomu konkurencyjności badanych przedsiębiorstw, jak i rozpoznania mechanizmów, poprzez które poszczególne determinanty są integrowane w procesie zarządzania. Na tej podstawie sformułowano cel główny: **Analiza i ocena poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw działających w branży e-commerce w Polsce w latach 2020-2024 wraz z budową zintegrowanego modelu zarządzania konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw sektora e-commerce w Polsce.**

Realizacji celu głównego podporządkowano pięć celów szczegółowych:

- **C1:** Identyfikacja i ocena uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw działających na rynku e-commerce w Polsce.
- **C2:** Identyfikacja infrastruktury, modeli i strategii e-commerce.
- **C3:** Wskazanie istoty handlu elektronicznego w kontekście procesu związanego z obsługą klienta e-commerce.
- **C4:** Analiza kształtowania konkurencyjności w e-commerce poprzez określenie procesu budowania przewagi i wskazanie kluczowych czynników sukcesu.
- **C5:** Analiza i ocena stanu konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce w Polsce.

Tak postawione cele pracy wyznaczają kolejne poziomy analizy: od identyfikacji warunków i strategii, przez analizę obsługi klienta i mechanizmu budowy przewagi, do syntetycznej oceny konkurencyjności. Ich łączna realizacja prowadzi do celu głównego, **którego rezultatem aplikacyjnym i teoretycznym jest opracowanie Zintegrowanego Modelu Zarządzania Konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw sektora e-commerce w Polsce.**

5. Pytania badawcze

Realizacja przyjętych celów badawczych wymagała ich dalszej operacjonalizacji poprzez sformułowanie pytań badawczych, wyznaczających logiczną sekwencję prowadzonych analiz. Pytania te pozwoliły przełożyć ogólne założenia badawcze na konkretne problemy wymagające empirycznej weryfikacji, a zarazem uporządkować analizę czynników determinujących konkurencyjność przedsiębiorstw sektora e-commerce. Punktem wyjścia dla dalszych rozważań stało się zatem następujące pytanie główne: **Czy istnieją kluczowe czynniki sukcesu, których strategiczna identyfikacja i implementacja w struktury zarządzania przekłada się na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw działających w sektorze e-commerce w Polsce w latach 2020-2024?**

Tak sformułowany problem główny został następnie uszczegółowiony poprzez zestaw pytań badawczych odnoszących się do najważniejszych wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstw, obejmujących determinanty wewnętrzne i zewnętrzne, strategie zarządzania, relacje z klientami oraz znaczenie technologii:

- **P1.** Które czynniki wywierają większy wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw?
- **P2.** Czy istnieje zależność między czynnikami wewnętrznymi a zewnętrznymi?
- **P3.** Jak strategie zarządzania wpływają na pozycję konkurencyjną?
- **P4.** Jak relacje z klientami wpływają na lojalność i konkurencyjność?
- **P5.** Jakie technologie mają kluczowy wpływ na rozwój i konkurencyjność sektora?

6. Hipotezy badawcze

Pytania badawcze wyznaczyły zakres poszukiwanych zależności oraz uporządkowały główne obszary analizy empirycznej. W odniesieniu do tych zagadnień, dla których — na podstawie przyjętych ram teoretycznych oraz wyników przeglądu literatury — możliwe było określenie przewidywanego kierunku zależności, sformułowano hipotezę główną oraz cztery hipotezy szczegółowe.

Hipoteza główna (HG). W sektorze e-commerce istnieją kluczowe czynniki sukcesu, których identyfikacja i implementacja w struktury zarządzania (proces decyzyjny) przekłada się na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Hipoteza H1. Strategia konkurencyjna przedsiębiorstw działających na rynku e-commerce ma zasadnicze znaczenie dla budowania ich przewagi konkurencyjnej.

Hipoteza H2. Serwisy e-commerce upodabniają się do siebie, w tym pod względem struktury, funkcji oraz rozwiązań technologicznych.

Hipoteza H3. Obsługa klienta, w tym organizacja procesu obsługi i relacje z klientem, stanowią kluczowy czynnik dla kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce.

Hipoteza H4. Prowadzenie zróżnicowanej działalności (stacjonarna i internetowa) pozwala na osiągnięcie wysokiego poziomu konkurencyjności w handlu elektronicznym.

Ich weryfikacja miała umożliwić ocenę znaczenia wybranych determinant konkurencyjności oraz określenie mechanizmów prowadzących do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora e-commerce.

7. Zakres badania

Kolejnym krokiem było określenie zakresu przedmiotowego, podmiotowego, terytorialnego i czasowego, tak aby zapewnić spójność pomiędzy założeniami teoretycznymi a materiałem wykorzystywanym w procesie weryfikacji. Pozwoliło to zachować spójność pomiędzy przyjętymi założeniami teoretycznymi, sformułowanymi pytaniami i hipotezami badawczymi a materiałem empirycznym wykorzystanym w procesie ich weryfikacji.

Zakres przedmiotowy. Identyfikacja kluczowych determinant konkurencyjności oraz strategii budowania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach e-commerce, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów, produktu i rynku, operacji i skali działania, technologii, logistyki, marketingu i obsługi klienta.

Zakres podmiotowy. Badaniem objęto przedsiębiorstwa prowadzące działalność w sektorze e-commerce. Do pogłębionych analiz wybrano pięciu liderów reprezentujących różne kategorie produktowe i odmienne modele strategiczne: CCC, Empik, Media Expert, Rossmann i Castorama.

Zakres terytorialny. Rynek polski.

Zakres czasowy. Analiza koncentruje się na latach 2020-2024, natomiast badania empiryczne zrealizowano w latach 2023-2024 i zakończono pod koniec 2024 roku.

Dobór okresu badawczego umożliwił obserwację przedsiębiorstw w warunkach kolejnych szoków i faz transformacji: przyspieszonej cyfryzacji w latach 2020-2021, presji inflacyjnej w latach 2022-2023 oraz stabilizowania się nowej równowagi w 2024 roku. Dzięki temu konkurencyjność mogła być analizowana nie jako stan, lecz jako zdolność do adaptacji w czasie.

8. Struktura rozprawy doktorskiej

Struktura rozprawy doktorskiej została podporządkowana przyjętym celom badawczym oraz logice postępowania badawczego. Praca składa się z pięciu rozdziałów, obejmujących podstawy teoretyczne konkurencyjności przedsiębiorstw, charakterystykę uwarunkowań funkcjonowania sektora e-commerce, założenia metodyczne badań, analizę studiów przypadków oraz prezentację wyników badań empirycznych. Przyjęty układ umożliwia przejście od rozważań teoretycznych do identyfikacji i oceny determinant konkurencyjności, a następnie do sformułowania wniosków i rekomendacji dla praktyki zarządzania.

Rozdział pierwszy zawiera rozważania teoretyczne dotyczące konkurencyjności przedsiębiorstw w świetle zasobowej teorii zarządzania. Przedstawiono w nim istotę i sposoby definiowania konkurencyjności, jej potencjał oraz podstawowe źródła, a także pozycję konkurencyjną jako miarę skuteczności konkurowania. Omówiono strategie konkurencyjne przedsiębiorstw oraz genezę zarządzania konkurencyjnością w kontekście podejścia zasobowego. Szczególną uwagę poświęcono znaczeniu zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa w procesie budowania oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Rozważania te stanowią podstawę teoretyczną dalszych analiz uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw sektora e-commerce.

Rozdział drugi dotyczy uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw działających w sektorze e-commerce. Przedstawiono w nim definicje i podstawowe elementy handlu elektronicznego, charakterystykę modeli e-biznesu oraz możliwości ich zastosowania w działalności przedsiębiorstw. Omówiono strategie e-commerce, źródła przewagi konkurencyjnej oraz kluczowe czynniki sukcesu podmiotów funkcjonujących w środowisku cyfrowym. Uwzględniono znaczenie rozwiązań technologicznych, organizacyjnych i rynkowych dla sposobu prowadzenia działalności oraz konkurowania. Ustalenia zawarte w tym rozdziale stanowią podstawę do określenia obszarów i determinant konkurencyjności poddanych analizie w części empirycznej rozprawy.

Rozdział trzeci przedstawia metodyczne aspekty badania konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce. Zaprezentowano w nim przyjęte założenia badawcze, etapy realizacji badań oraz charakterystykę próby badawczej. Omówiono również uwarunkowania okresu badawczego

obejmującego lata 2020–2024, istotne z punktu widzenia zmian zachodzących na polskim rynku handlu elektronicznego. Szczegółowo przedstawiono zastosowane metody i techniki badawcze, w tym wykorzystanie kwestionariusza ankiety do identyfikacji i oceny determinant konkurencyjności. Scharakteryzowano zastosowanie map kognitywnych jako narzędzia służącego strukturyzacji zależności pomiędzy badanymi czynnikami oraz podejście do klasyfikacji przedsiębiorstw ze względu na osiągnięty poziom konkurencyjności. Rozdział ten określa podstawy metodyczne analiz empirycznych oraz sposób wykorzystania poszczególnych metod do realizacji celów badawczych rozprawy.

Rozdział czwarty zawiera analizę liderów sektora e-commerce w Polsce przeprowadzoną z wykorzystaniem metody studium przypadku. Badaniem objęto pięć przedsiębiorstw: CCC, Empik, Media Expert, Rossmann i Castorama, reprezentujących zróżnicowane profile działalności oraz sposoby funkcjonowania na rynku. W kolejnych częściach rozdziału przedstawiono charakterystykę poszczególnych przedsiębiorstw, ich modele działalności oraz rozwiązania wykorzystywane w budowaniu pozycji konkurencyjnej. Analizy uwzględniają strategie rozwoju sprzedaży elektronicznej oraz znaczenie wybranych zasobów, kompetencji i działań organizacyjnych w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej. Rozdział zamyka synteza porównawcza studiów przypadków, pozwalająca wskazać podobieństwa i różnice w sposobach konkurencyjności badanych przedsiębiorstw oraz sformułować wnioski wykorzystane w dalszej części postępowania badawczego.

Rozdział piąty przedstawia wyniki badań empirycznych dotyczących determinant kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce w Polsce w latach 2020–2024. W pierwszej części rozdziału dokonano identyfikacji i oceny czynników konkurencyjności, uwzględniając zasoby finansowe, organizacyjne i rzeczowe, produkt i rynek, operacje i skalę działania oraz relacje z klientami i marketing. Przeprowadzona analiza pozwoliła na ocenę znaczenia poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstw w kontekście kształtowania ich konkurencyjności. Następnie przedstawiono strukturyzację relacji pomiędzy kluczowymi determinantami z wykorzystaniem map kognitywnych oraz wyniki syntetycznej oceny poziomu konkurencyjności badanych przedsiębiorstw. Uzyskane rezultaty wykorzystano do weryfikacji przyjętych hipotez badawczych i sformułowania wniosków dotyczących mechanizmów budowania przewagi konkurencyjnej. Na podstawie przeprowadzonych analiz opracowano Zintegrowany Model Zarządzania Konkurencyjnością przedsiębiorstw e-commerce, stanowiący zasadniczy rezultat autorski rozprawy. W końcowej części rozdziału przedstawiono proponowane kierunki zmian oraz rekomendacje i implikacje dla praktyki zarządzania przedsiębiorstwami e-commerce w Polsce.

Całość rozprawy zamyka zakończenie, w którym podsumowano przeprowadzone rozważania teoretyczne i badania empiryczne, odniesiono uzyskane wyniki do przyjętych celów i hipotez badawczych oraz wskazano najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonego postępowania badawczego.

9. Metody i logika postępowania badawczego

Wielowymiarowy charakter konkurencyjności wymagał zastosowania podejścia wielometodowego. Kolejne metody tworzyły spójny, sekwencyjny proces badawczy: studia przypadków pozwoliły rozpoznać strategie konkurowania, badanie empiryczne – uporządkować determinanty, rozmyte mapy kognitywne – określić relacje między nimi, taksonomiczny miernik rozwoju Hellwiga – porównać profile konkurencyjności. Wyniki posłużyły do weryfikacji hipotez i budowy modelu.

Tabela 1. Logika postępowania badawczego i wykorzystanie wyników kolejnych etapów.

Etap badania	Zastosowana procedura	Najważniejszy rezultat	Rola w dalszym postępowaniu
1. Studia przypadków	Analiza pięciu liderów rynku na podstawie danych wtórnych, dokumentów i danych pierwotnych.	Rozpoznanie modeli strategicznych i wspólnych mechanizmów adaptacji.	Kontekst dla determinant oraz weryfikacji H1 i H4.
2. Badanie determinant	Ustrukturyzowane badanie empiryczne obejmujące 11 obszarów działalności.	Ocena sposobu zarządzania zasobami, produktem, operacjami, technologią, marketingiem i obsługą klienta.	Materiał do rozmytych map kognitywnych, taksonomicznego miernika rozwoju Hellwiga oraz weryfikacji HG, H2 i H3.
3. Rozmyte mapy kognitywne	Eksperska strukturyzacja zależności pomiędzy czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi.	Sieć zależności i sprzężeń między technologią, logistyką, marketingiem, klientem i otoczeniem.	Podstawa odpowiedzi na P2 i systemowego ujęcia konkurencyjności.
4. Taksonomiczny miernik rozwoju Hellwiga	Standaryzacja zmiennych i budowa syntetycznego miernika rozwoju.	Porównanie pięciu profili konkurencyjności.	Weryfikacja wielowymiarowego charakteru konkurencyjności i wsparcie HG.
5. Weryfikacja hipotez	Triangulacja wyników wcześniejszych etapów.	Rozstrzygnięcie HG oraz H1–H4 na podstawie	Podstawa syntezy rezultatów.

		wskazanych dowodów empirycznych.	
6. Synteza i model	Integracja ustaleń empirycznych w świetle teorii zasobowej, zdolności dynamicznych i orientacji rynkowej.	Zintegrowany Model Zarządzania Konkurencyjnością	Realizacja drugiego
		badanych przedsiębiorstw sektora e-commerce w Polsce.	komponentu celu głównego i podstawa rekomendacji.

Źródło: opracowanie własne.

Sekwencyjny charakter badania miał istotne znaczenie interpretacyjne. Wyniki jednego etapu nie były „zamykane” w ramach jednej metody, lecz stawały się materiałem wejściowym lub kontekstem dla kolejnego. Tak rozumiana triangulacja umożliwiła przejście od obserwacji pojedynczych praktyk do wyjaśnienia mechanizmu zarządzania konkurencyjnością.

Tabela 2 pokazuje, że cele, pytania i hipotezy nie były realizowane w odrębnych blokach. Te same wyniki pełniły często więcej niż jedną funkcję: np. dane o technologii były potrzebne do oceny determinant, weryfikacji H2 i późniejszego uzasadnienia filaru zdolności dynamicznych; wyniki dotyczące obsługi klienta realizowały C3, odpowiadały na P4, służyły weryfikacji H3 i weszły do filaru orientacji rynkowej oraz doświadczenia klienta.

Tabela 2. Macierz spójności postępowania badawczego.

Cel / problem	Pytanie	Hipoteza	Główne metody
Cel główny: ocena konkurencyjności i budowa modelu	Pytanie główne	HG	Triangulacja: studia przypadków + determinanty + rozmyte mapy kognitywne + Taksonomiczny miernik rozwoju Hellwiga
C1/C4: uwarunkowania i proces budowy przewagi	P1: wpływ czynników	HG	Badanie determinant, rozmyte mapy kognitywne, Taksonomiczny miernik rozwoju Hellwiga, studia przypadków
C2/C4: modele, strategie i mechanizm konkurowania	P3: wpływ strategii	H1	Wielokrotne studium przypadku + wsparcie rozmytych map kognitywnych
C2/C5: infrastruktura, technologia i stan konkurencyjności	P5: technologie	H2	Analiza porównawcza, badanie determinant technologicznych, dane wtórne

C3: obsługa klienta e-commerce	P4: relacje z klientami	H3	Badanie ankietowe + studia przypadków
C1/C4: relacje między determinantami konkurencyjności	P2: czynniki wewnętrzne i zewnętrzne	-	Rozmyte mapy kognitywne
C2/C4: integracja kanałów stacjonarnego i internetowego	P3: wpływ strategii zarządzania	H4	Studia przypadków + badanie determinant
C5: ocena poziomu konkurencyjności	-	-	Taksonomiczny miernik rozwoju Hellwiga

Źródło: opracowanie własne.

10. Badanie pilotażowe

Przed rozpoczęciem właściwych badań przeprowadzono pilotaż kwestionariusza z udziałem sześciu członków Izby Gospodarki Elektronicznej w Polsce. Pilotaż służył ocenie zrozumiałości pytań, adekwatności zakresu tematycznego i identyfikacji potencjalnych niejasności. Informacja zwrotna potwierdziła istotność i zrozumiałość podejmowanej problematyki, a zgłoszone uwagi wykorzystano do ostatecznego dopracowania instrumentu badawczego. Pozwoliło to ograniczyć ryzyko błędów interpretacyjnych i zwiększyć porównywalność danych wykorzystywanych następnie w analizie determinant, taksonomicznego miernika rozwoju Hellwiga i weryfikacji hipotez.

11. Wyniki badań i ich synteza

Wyniki przedstawiono zgodnie z rzeczywistą kolejnością postępowania badawczego. Narracja rozpoczyna się od studiów przypadków, następnie przechodzi do empirycznej oceny determinant, strukturyzacji zależności za pomocą rozmytych map kognitywnych i syntetycznej oceny przy użyciu taksonomicznego miernika rozwoju Hellwiga. Dopiero po zestawieniu tych wyników przeprowadzono weryfikację hipotez, a ich synteza stała się podstawą konstrukcji Zintegrowanego Modelu Zarządzania Konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw sektora e-commerce w Polsce.

11.1. Wyniki studiów przypadków

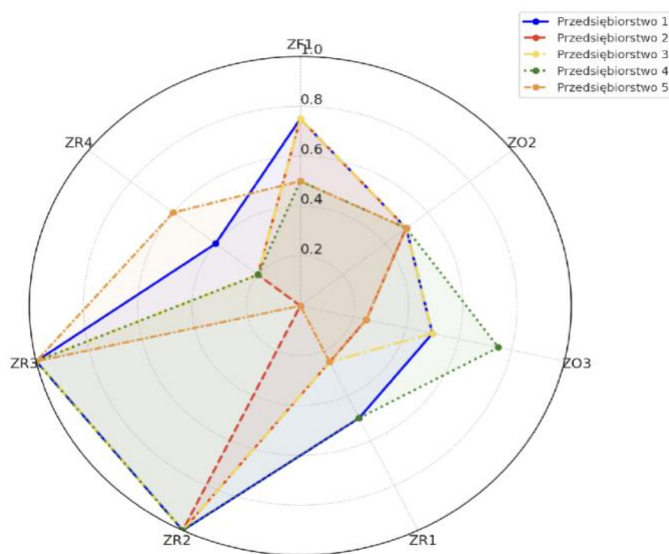
Wielokrotne studium przypadku objęło CCC, Empik, Media Expert, Rossmann i Castoramę. Analiza nie służyła wyłącznie opisowi pięciu firm, lecz identyfikacji powtarzalnych mechanizmów budowania przewagi w odmiennych modelach biznesowych. Porównanie pokazało cztery wyraźne archetypy: zdywersyfikowane portfolio (CCC), ekosystem platformowy (Empik), grę na skalę i wszechobecność (Media Expert i Rossmann) oraz model obrońcy wyspecjalizowanej pozycji (Castorama).

Pomimo różnic pomiędzy przypadkami powtarzał się jeden mechanizm: przewaga konkurencyjna nie wynikała z pojedynczego zasobu, lecz ze zdolności do łączenia i rekonfiguracji aktywów, kanałów, technologii i procesów w odpowiedzi na zmiany otoczenia. Szczególne znaczenie miały rozwój omnichannel, wykorzystanie skali, integracja zasobów fizycznych i cyfrowych, zdolność do adaptacji strategii oraz budowanie relacji z klientami. Wynik ten skierował dalsze badanie na analizę nie tylko tego, jakie zasoby przedsiębiorstwa posiadają, ale także sposobu, w jaki nimi zarządzają.

Rezultaty studiów przypadków stanowiły przede wszystkim podstawę dla weryfikacji H1 i H4 oraz pomogły nadać interpretację kolejnym wynikom ilościowym. W dalszej części zostały skonfrontowane z oceną determinant uzyskaną w badaniu empirycznym.

11.2. Determinanty konkurencyjności – wyniki badania empirycznego

Badanie empiryczne objęło jedenaście obszarów: zasoby finansowe, organizacyjne i rzeczowe; cenę, asortyment oraz badania i rozwój; skalę działania, technologie oraz logistykę i dostawców; a także marketing i obsługę klienta. W 16 kryteriach wszystkie badane przedsiębiorstwa deklarowały występowanie danej praktyki, natomiast w 33 kryteriach odpowiedzi były zróżnicowane. Oznacza to, że część rozwiązań stała się standardem rynkowym, a przewaga zależy w większym stopniu od jakości, stopnia zaawansowania i integracji działań niż od samej obecności pojedynczej funkcjonalności.

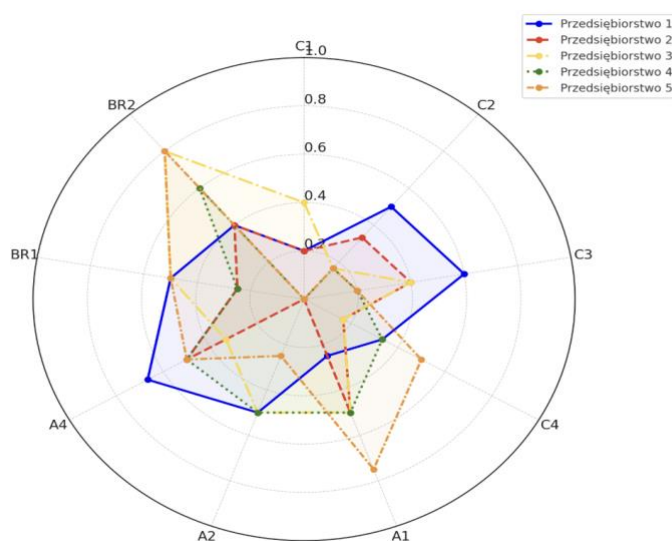


Wykres 1. Czynniki różnicujące w obszarze zasoby

Źródło: opracowanie własne, gdzie ZF1 – dotyczy oceny zysków osiąganych przez badane przedsiębiorstwa, ZO2 – ocena dowolności wyboru sposobu wykonywania zadań przez pracownika, ZO3 – ocena szczegółowości przetłumaczenia strategii przedsiębiorstwa na plany

operacyjne, ZR1 – liczba sposobów zarządzania stosowana przez badane przedsiębiorstwa, ZR2 – posiadanie zaawansowanych technologii i narzędzi potrzebnych do efektywnej produkcji lub świadczenia usług, ZR3 – inwestowanie w modernizację i utrzymanie swoich zasobów rzeczowych, ZR 4 – liczba stosowanych zrównoważonych praktyki zarządzania zasobami rzeczowym.

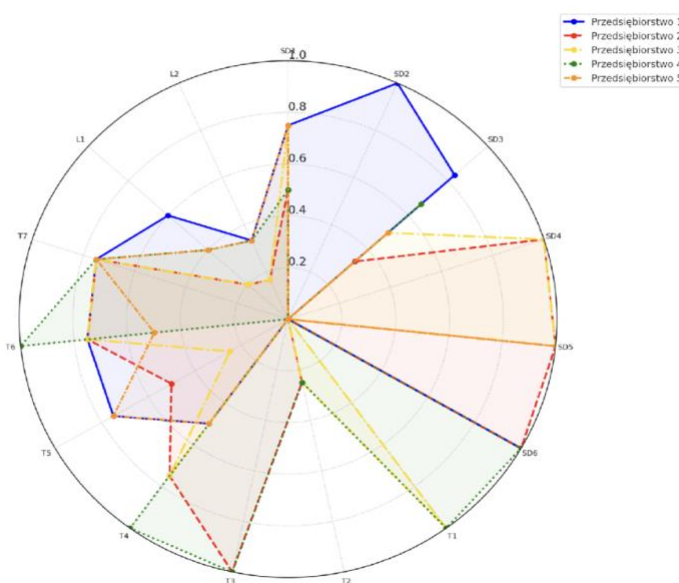
W pierwszym obszarze analizowano zasoby finansowe, organizacyjne i rzeczowe. Wykres 1 pokazuje zróżnicowanie przedsiębiorstw w zakresie m.in. wyników finansowych, sposobu organizacji pracy, przełożenia strategii na działania operacyjne, zarządzania zasobami rzeczowymi oraz poziomu zaawansowania technologicznego. Wynik wskazuje, że mimo ogólnie wysokiego poziomu dojrzałości badanych podmiotów różnice dotyczą przede wszystkim sposobu organizacji i modernizacji zasobów. Większość przedsiębiorstw wykorzystywała zaawansowane systemy zarządzania zapasami, regularnie inwestowała w modernizację oraz porównywała swoje wyniki z konkurencją. Ustalenia te potwierdziły znaczenie bazy zasobowej, ale jednocześnie wskazały, że o pozycji nie przesądza samo posiadanie zasobów – istotny jest sposób ich wykorzystywania.



Wykres 2. Czynniki różnicujące w obszarze produkt i rynek

Źródło: opracowanie własne gdzie: C1– dotyczy rodzaju strategii cenowej stosowanej przez badane przedsiębiorstwa, C2 – sposób monitorowania zmian rynkowych przez badane przedsiębiorstwa, C3 – stosowane przez badane przedsiębiorstwa strategie rabatowe i promocyjne, C4 – działania podejmowane przez badane przedsiębiorstwa w celu kontroli i optymalizacji kosztów, A1 – działania podejmowane przez badane przedsiębiorstwa w zakresie monitorowania oraz śledzenia zmieniających się preferencji i potrzeb klientów, A2 – sposób reagowania badanych przedsiębiorstw na trendy rynkowe oraz zmieniające się preferencje klientów. A4 - Jakie działania Państwa przedsiębiorstwo podejmuje w celu planowania rozwoju asortymentu na przyszłość? BR1 – sposób monitorowania przez badane przedsiębiorstwa trendów i zmian w branży oraz w innych sektorach mogących wpływać na ich innowacyjność, BR2 – częstotliwość wyciągania przez zespoły lub działy badanych przedsiębiorstw konstruktywnych wniosków z projektów lub działań zakończonych sukcesem.

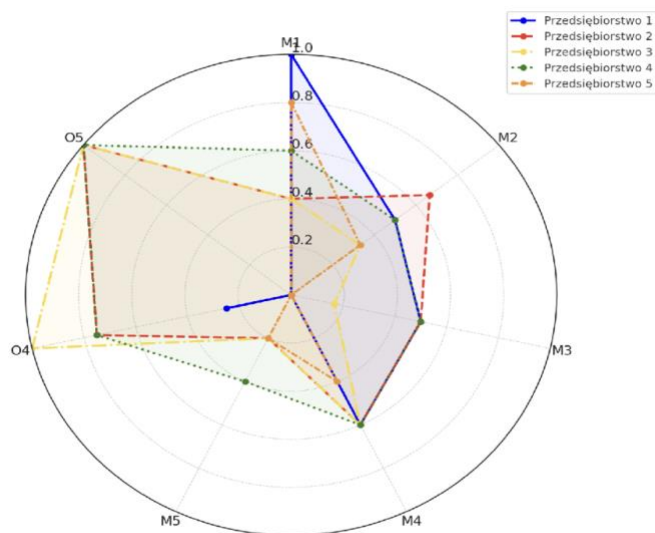
Drugi obszar obejmował produkt i rynek: politykę cenową, asortyment oraz działania badawczo-rozwojowe. Wyniki przedstawione na Wykresie 2 pokazują równoczesne znaczenie monitorowania rynku, elastyczności cenowej, rozwoju oferty, obserwacji preferencji klientów oraz uczenia się organizacyjnego. Badane przedsiębiorstwa powszechnie monitorowały dane sprzedażowe, trendy cenowe i działania konkurencji, stosowały programy lojalnościowe i rozwijały ofertę w reakcji na zmiany preferencji. Różnice dotyczyły m.in. skali inwestycji w B+R, personalizacji i sposobu uczenia się na zakończonych projektach. Wynik wspierał interpretację strategii jako procesu adaptacyjnego i był ważny dla późniejszej weryfikacji H1 i H2.



Wykres 3. Czynniki różnicujące w obszarze operacje i skala działania

Źródło opracowania własne, gdzie: SD1 – dotyczy obecnej skali działania badanych przedsiębiorstw, SD 2 – posiadania przez badane przedsiębiorstwa strategii rozwoju i ekspansji na nowe rynki, SD3 – sposobu przeprowadzania analizy rynku przez badane przedsiębiorstwa, SD4 – oceny wystarczalności zasobów finansowych w badanych przedsiębiorstwach do obsługi potencjalnego wzrostu, SD 5 – oceny wystarczalności zasobów ludzkich w badanych przedsiębiorstwach do obsługi potencjalnego wzrostu, SD6 – oceny wystarczalności zasobów technologicznych w badanych przedsiębiorstwach do obsługi potencjalnego wzrostu, T1 – stopnia, w jakim badane przedsiębiorstwa są na bieżąco z najnowszymi rozwiązaniami technologicznymi w swojej branży, T2 – reakcji badanych przedsiębiorstw na zmieniające się trendy technologiczne w branży, T3 – porównywania się badanych przedsiębiorstw pod względem poziomu technologii do konkurencji, T4 – oceny dystansu technologicznego badanych przedsiębiorstw w zakresie produkcji lub świadczenia usług względem standardów jakości w sektorze, T5 – stopnia podobieństwa głównego sposobu wytwarzania produktów lub świadczenia usług w badanych przedsiębiorstwach do metod stosowanych przez większość firm w sektorze, T6 – oceny nowoczesności technologii stosowanych w sektorze, w którym funkcjonują badane przedsiębiorstwa, T7 – stopnia przewidywalności przyszłych zmian technologii lub sposobów wytwarzania/świadczenia usług w sektorze, L1 – działań stosowanych przez badane przedsiębiorstwa w celu radzenia sobie z wyzwaniami logistycznymi, L2 – działań podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa w zakresie doskonalenia procesów logistycznych.

Trzeci obszar obejmował operacje i skalę działania. Analizowano strategię rozwoju i ekspansji, wystarczalność zasobów do obsługi wzrostu, reakcję na trendy technologiczne, wykorzystanie technologii oraz organizację logistyki i współpracy z dostawcami. Wykres 3 ujawnia większe zróżnicowanie profili niż w obszarach, w których praktyki zdążyły się już ustandaryzować. Dotyczy ono w szczególności gotowości do ekspansji, zasobów wspierających wzrost i stopnia wykorzystania technologii. Jednocześnie logistyka i zdolność do skalowania operacji okazały się obszarami ściśle połączonymi z doświadczeniem klienta, co zostało następnie rozwinięte w analizie map kognitywnych.



Wykres 4. Czynniki różnicujące w obszarze relacje z klientami i marketing

Źródło: opracowanie własne, gdzie M1– formy promocji wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa, M2 – cele promocyjne realizowane przez badane przedsiębiorstwa, M3– sposoby różnicowania się badanych przedsiębiorstw pod względem działań promocyjnych względem konkurencji, M4 - dostosowywanie działań promocyjnych przez badane przedsiębiorstwa do zmieniających się trendów rynkowych i preferencji klientów, M5 – elementy wizerunku uznawane przez badane przedsiębiorstwa za najważniejsze, O4 – sposób monitorowania satysfakcji klientów oraz oceny jakości obsługi klienta w badanych przedsiębiorstwach, O5 – porównywanie się badanych przedsiębiorstw z konkurencją pod względem jakości obsługi klienta.

Czwarty obszar dotyczył relacji z klientami i marketingu. Badanie objęło formy i cele promocji, sposoby różnicowania komunikacji, dostosowywanie działań do trendów, elementy wizerunku, metody pomiaru satysfakcji oraz porównywanie jakości obsługi z konkurencją. Wszystkie przedsiębiorstwa wykorzystywały rozbudowane kanały komunikacji, centra obsługi klienta, CRM, e-mail oraz media społecznościowe; wszystkie gromadziły informacje zwrotne i posiadały formalne procedury obsługi. Różnice dotyczyły intensywności pomiaru satysfakcji i benchmarkingu. Jest to bezpośrednia podstawa

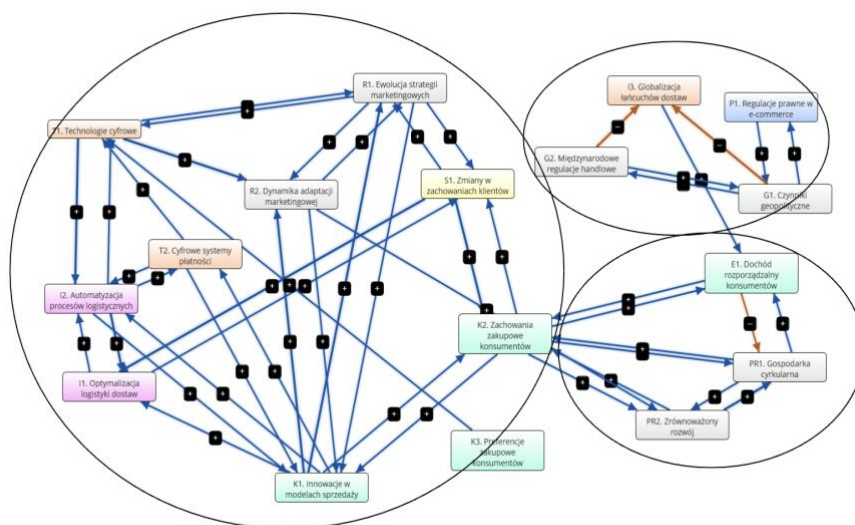
empiryczna dla H3 oraz dla późniejszego wyodrębnienia w modelu filaru orientacji rynkowej i doświadczenia klienta.

Łączna interpretacja Wykresów 1–4 prowadzi do istotnego wniosku: badani liderzy osiągnęli wysoki poziom dojrzałości w wielu podstawowych praktykach, dlatego różnicowanie konkurencyjne przesunęło się z obecności pojedynczych rozwiązań na sposób ich konfiguracji i wzajemnego dopasowania. Właśnie dlatego dalszy etap badania skoncentrowano na relacjach pomiędzy determinantami, a nie wyłącznie na ich ocenie punktowej.

11.3. Strukturyzacja zależności – Rozmyte mapy kognitywne

Do zbadania wzajemnych powiązań pomiędzy determinantami zastosowano eksperckie rozmyte mapy kognitywne (*Fuzzy Cognitive Maps – FCM*). Analizie poddano czynniki technologiczne, infrastrukturalne, prawne, społeczne, konsumenckie, globalne, przyrodnicze i rynkowe. Celem nie było kolejne uszeregowanie czynników, lecz rozpoznanie kierunku i charakteru relacji między nimi.

Rysunek 1. pokazuje, że konkurencyjność ma charakter sieciowy. Wśród ujawnionych powiązań znalazły się m.in. relacje pomiędzy rozwojem technologii cyfrowych a automatyzacją i optymalizacją logistyki, pomiędzy technologią a adaptacją marketingową, pomiędzy innowacjami w modelach sprzedaży a systemami płatności i logistyką oraz pomiędzy zachowaniami klientów a sposobem organizacji dostaw. Wystąpiły również relacje związane z geopolityką i regulacjami handlowymi oraz ich wpływem na globalizację łańcuchów dostaw.



Rysunek 1. Zbiorcza mapa kognitywna relacji między czynnikami wpływającymi na konkurencyjność przedsiębiorstw e-commerce.

Źródło: opracowanie własne.

Na tej podstawie wyróżniono trzy poziomy współzależności: **mikroekonomiczny** – związany z technologią, logistyką, modelami sprzedaży i marketingiem; **makroekonomiczny/globalny** – obejmujący regulacje, geopolitykę i łańcuchy dostaw; oraz **społeczno-rynkowy** – odnoszący się do dochodów, preferencji i wartości konsumentów. Wyniki rozmytych map kognitywnych dostarczyły odpowiedzi na P2 i uzasadniły systemowe, a nie listowe ujęcie konkurencyjności. Stały się także jednym z kluczowych argumentów za połączeniem elementów przyszłego modelu w cztery wzajemnie oddziałujące filary.

11.4. Syntetyczna ocena konkurencyjności – Taksonomiczny miernik rozwoju Hellwiga

Kolejny etap polegał na syntetycznej ocenie profili konkurencyjności pięciu badanych przedsiębiorstw. Wykorzystano taksonomiczny miernik rozwoju Hellwiga, oparty na zmiennych opisujących zasoby, produkt i rynek, operacje i skalę działania oraz relacje z klientami i marketing. Celem nie było stworzenie rankingu „zwycięzców”, lecz sprawdzenie, czy zróżnicowane profile zarządzania przekładają się na różnice w syntetycznej ocenie konkurencyjności.

Wartości miernika były bardzo zbliżone, co wskazuje na podobną syntetyczną ocenę konkurencyjności pięciu analizowanych przedsiębiorstw. Jednocześnie nawet niewielkie różnice w inwestycjach technologicznych, modernizacji zasobów, zdolności ekspansji czy reagowaniu na trendy zmieniały pozycję syntetyczną przedsiębiorstwa. Najwyżej oceniony podmiot uzyskał wartość 0,8954, a najniżej oceniony 0,8929.

Tabela 3. Ranking przedsiębiorstw e-commerce

Pozycja	Przedsiębiorstwo	Wartość miernika d_i
1	1	0,8954
2	4	0,8950
3	3	0,8941
4	2	0,8939
5	5	0,8929

Źródło: opracowanie własne.

Znaczenie tego wyniku polega przede wszystkim na potwierdzeniu wielowymiarowego charakteru konkurencyjności. Wyższe pozycje nie wynikały z dominacji jednej zmiennej, ale z bardziej

zrównoważonego profilu wielu obszarów. Wynik taksonomicznego miernika rozwoju Hellwiga uzupełniły ustalenia rozmytych map kognitywnych, które pokazały współzależność determinant, a miernik syntetyczny wykazał, że różnice w ich łącznym poziomie i konfiguracji przekładają się na różnice w ocenie przedsiębiorstw.

11.5. Weryfikacja hipotez badawczych

Weryfikację hipotez przeprowadzono dopiero po zestawieniu rezultatów wszystkich wcześniejszych etapów. Poniższe tabele przedstawiają dla każdej hipotezy jej empiryczną podstawę: zastosowane metody, konkretne wyniki, ich interpretację oraz rozstrzygnięcie. Dzięki temu rozstrzygnięcia nie są deklaracją, lecz bezpośrednio wynikają z materiału badawczego.

W pierwszej kolejności dokonano weryfikacji hipotezy głównej, dotyczącej znaczenia identyfikacji i wykorzystania kluczowych czynników sukcesu w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw e-commerce. Ocenę oparto na łącznej interpretacji wyników uzyskanych metodami badawczymi. Zestawienie podstaw empirycznych, ich interpretacji oraz rozstrzygnięcia hipotezy głównej przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Syntetyczne zestawienie wyników weryfikacji hipotezy głównej

Treść hipotezy - HG.	W sektorze e-commerce istnieją kluczowe czynniki sukcesu, których identyfikacja i implementacja w struktury zarządzania (proces decyzyjny) przekładają się na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.
Zastosowane metody	Triangulacja: studia przypadków, badanie 11 determinant, rozmyte mapy kognitywne oraz syntetyczna ocena taksonomicznego miernika rozwoju Hellwiga.
Podstawa empiryczna weryfikacji	Studia przypadków wykazały powtarzalne mechanizmy adaptacji i integracji zasobów. Badanie empiryczne potwierdziło świadome zarządzanie 11 obszarami konkurencyjności. Rozmyte mapy kognitywne ujawniły system zależności i sprzężeń między determinantami. Taksonomiczny miernik rozwoju Hellwig pokazał bardzo zbliżony, wysoki poziom konkurencyjności liderów oraz znaczenie zrównoważonego profilu wielu obszarów.
Interpretacja	Zestawienie wyników wskazuje, że przewaga nie jest efektem jednego czynnika, lecz zdolności do integrowania zasobów, procesów i relacji oraz ich rekonfiguracji. Empiryczne wyniki wspierają zatem systemowe rozumienie kluczowych czynników sukcesu.

Rozstrzygnięcie	Hipotezę główną uznano za potwierdzoną w zakresie badanych przedsiębiorstw.
------------------------	---

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem była weryfikacja hipotezy H1, dotyczącej znaczenia strategii konkurencyjnej w budowaniu przewagi przedsiębiorstw e-commerce. Podstawę oceny stanowiły przede wszystkim wyniki studiów przypadków, pozwalające porównać sposoby konkurowania i dostosowywania strategii do zmian otoczenia. Najważniejsze ustalenia oraz wynik weryfikacji hipotezy H1 przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Syntetyczne zestawienie wyników weryfikacji Hipotezy 1

Treść hipotezy - H1.	Strategia konkurencyjna przedsiębiorstw działających na rynku e-commerce ma zasadnicze znaczenie dla budowania ich przewagi konkurencyjnej.
Zastosowane metody	Wielokrotne studium przypadku, uzupełnione wynikami badania determinant dotyczących adaptacji, rozwoju oferty i skali działania.
Podstawa empiryczna weryfikacji	W CCC, Empiku, Media Expert, Rossmannie i Castoramie identyfikowano aktywne modyfikowanie modeli działania w reakcji na zmiany rynku. Przykłady obejmowały rozwój omnichannel, marketplace i usług cyfrowych, rekonfigurację portfolio, skalowanie logistyki oraz zmianę priorytetów kosztowych i inwestycyjnych.
Interpretacja	W badanym okresie strategia miała charakter adaptacyjny: nie była jedynie planem, lecz zdolnością do rekonfiguracji zasobów i modeli biznesowych w odpowiedzi na kolejne szoki.
Rozstrzygnięcie	H1 uznano za potwierdzoną.

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja hipotezy H2 koncentrowała się na podobieństwach pomiędzy serwisami e-commerce w zakresie ich struktury, funkcjonalności i stosowanych rozwiązań technologicznych. W analizie uwzględniono wyniki badania determinant konkurencyjności oraz ustalenia dotyczące technologicznych aspektów funkcjonowania badanych przedsiębiorstw. Zestawienie wyników stanowiących podstawę oceny hipotezy H2 przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Syntetyczne zestawienie wyników weryfikacji Hipotezy 2.

Treść hipotezy - H2.	Serwisy e-commerce upodabniają się do siebie, w tym pod względem struktury, funkcji oraz rozwiązań technologicznych.
-----------------------------	--

Zastosowane metody	Badanie determinant technologicznych i rynkowych, analiza porównawcza przypadków oraz interpretacja wyników rozmytych map kognitywnych.
Podstawa empiryczna weryfikacji	W badanych przedsiębiorstwach powszechne były podobne klasy rozwiązań: programy lojalnościowe, różnorodne opcje dostawy, CRM, rozwinięte kanały cyfrowe, monitorowanie danych i inwestycje w automatyzację. W wielu kryteriach uzyskano identyczne deklaracje, a zróżnicowanie dotyczyło głównie intensywności i integracji praktyk.
Interpretacja	Konwergencja funkcjonalna i technologiczna powoduje, że sama obecność technologii coraz rzadziej daje trwałą przewagę; różnicowanie przesuwają się w stronę jakości integracji, doświadczenia klienta i sprawności operacyjnej.
Rozstrzygnięcie	H2 uznano za potwierdzoną.

Źródło: opracowanie własne.

Następnie zweryfikowano hipotezę H3, odnoszącą się do znaczenia obsługi klienta i relacji z klientami w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce. W tym celu wykorzystano wyniki badań dotyczących organizacji obsługi, monitorowania satysfakcji klientów oraz działań podejmowanych w obszarze relacji z klientami. Podstawy empiryczne i rozstrzygnięcie hipotezy H3 zestawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Syntetyczne zestawienie wyników weryfikacji Hipotezy 3.

Treść hipotezy - H3.	Obsługa klienta, w tym organizacja procesu obsługi i relacje z klientem, stanowią kluczowy czynnik dla kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce.
Zastosowane metody	Badanie empiryczne w obszarze obsługi klienta i marketingu oraz studia przypadków.
Podstawa empiryczna weryfikacji	Wszystkie badane przedsiębiorstwa posiadały centra obsługi klienta, wykorzystywały CRM, e-mail i media społecznościowe, gromadziły informacje zwrotne oraz posiadały procedury obsługi. Trzy prowadziły regularne badania i ankiety satysfakcji, cztery analizowały opinie i recenzje, a cztery monitorowały aktywność w mediach społecznościowych.
Interpretacja	Wysoki i konsekwentny poziom formalizacji obsługi wskazuje, że relacja z klientem jest elementem architektury przewagi, szczególnie w warunkach presji cenowej i konwergencji technologicznej.
Rozstrzygnięcie	H3 uznano za potwierdzoną.

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnia z hipotez szczegółowych, H4, dotyczyła znaczenia łączenia działalności stacjonarnej i internetowej dla osiągnięcia wysokiego poziomu konkurencyjności. Jej ocenę oparto przede wszystkim na analizie modeli działalności badanych przedsiębiorstw oraz sposobów integrowania kanałów sprzedaży i zasobów fizycznych z rozwiązaniami cyfrowymi. Wyniki przeprowadzonej weryfikacji przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Syntetyczne zestawienie wyników weryfikacji Hipotezy 4.

Treść hipotezy - H4.	Prowadzenie zróżnicowanej działalności (stacjonarna i internetowa) pozwala na osiągnięcie wysokiego poziomu konkurencyjności w handlu elektronicznym.
Zastosowane metody	Porównawcze studium pięciu przedsiębiorstw omnichannel, uzupełnione analizą operacji, logistyki i doświadczenia klienta.
Podstawa empiryczna weryfikacji	Wszystkie analizowane przedsiębiorstwa integrowały kanały online i offline. Sklepy fizyczne pełniły funkcje sprzedażowe, logistyczne i obsługowe, m.in. odbiór zamówień, zwroty i kontakt z produktem. Przykładem jest click & collect w Empiku i integracja sieci stacjonarnej CCC z kanałami cyfrowymi.
Interpretacja	Omnichannel zwiększa wartość aktywów fizycznych przez ich wykorzystanie w wielu funkcjach i tworzy synergię kanałów. Znaczenie ma integracja kanałów, a nie samo ich współistnienie.
Rozstrzygnięcie	H4 uznano za potwierdzoną.

Źródło: opracowanie własne.

Łączna weryfikacja hipotez pozwoliła przejść od wyników cząstkowych do syntezy. H1 wskazała na znaczenie adaptacyjnej strategii, H2 na ograniczoną trwałość przewagi wynikającej z samej technologii, H3 na rolę orientacji na klienta, a H4 na wartość integracji zasobów fizycznych i cyfrowych. Hipoteza główna spaja te ustalenia, pokazując, że konkurencyjność jest rezultatem systemu powiązanych zdolności i zasobów.

11.6. Synteza wyników i konstrukcja Zintegrowanego Modelu Zarządzania Konkurencyjnością

Zintegrowany Model Zarządzania Konkurencyjnością przedsiębiorstw e-commerce nie był przyjętym na początku założeniem badania. Powstał jako rezultat syntezy materiału empirycznego. Droga do jego konstrukcji obejmowała pięć kolejnych przesłanek. Po pierwsze, studia przypadków wykazały znaczenie adaptacji i rekonfiguracji zasobów. Po drugie, badanie determinant

zidentyfikowało konkretne obszary zarządzania, w których budowana jest konkurencyjność. Po trzecie, rozmyte mapy kognitywne pokazały, że obszary te pozostają w sieci zależności, a więc nie mogą być analizowane oddzielnie. Po czwarte, taksonomiczny miernik rozwoju Hellwiga wykazał znaczenie zrównoważonego profilu wielu obszarów. Po piąte, weryfikacja H1–H4 pozwoliła nadać tym wynikom znaczenie strategiczne i uporządkować je wokół czterech filarów.

Tabela 9 porządkuje wyniki w cztery filary: **zasoby strategiczne, zdolności dynamiczne, orientację rynkową i doświadczenie klienta oraz efektywność operacyjną i skalowalność**. Każdy filar ma inną funkcję w mechanizmie tworzenia przewagi, ale żaden nie jest samowystarczalny. Zasoby tworzą bazę działania, zdolności dynamiczne odpowiadają za ich rekonfigurację, orientacja rynkowa przekłada zasoby i zdolności na wartość dla klienta, a efektywność operacyjna umożliwia skalowanie tej wartości przy zachowaniu ekonomiki działania.

Relacyjny charakter modelu wynika bezpośrednio z rozmytych map kognitywnych i hipotezy głównej. Technologie i dane nie tworzą przewagi bez kompetencji do ich wykorzystania; personalizacja i obsługa klienta nie są skalowalne bez sprawnych operacji; a infrastruktura fizyczna zyskuje strategiczną wartość dopiero po integracji z kanałami cyfrowymi. Model jest zatem mechanizmem zarządzania konfiguracją determinant, a nie jedynie ich klasyfikacją.

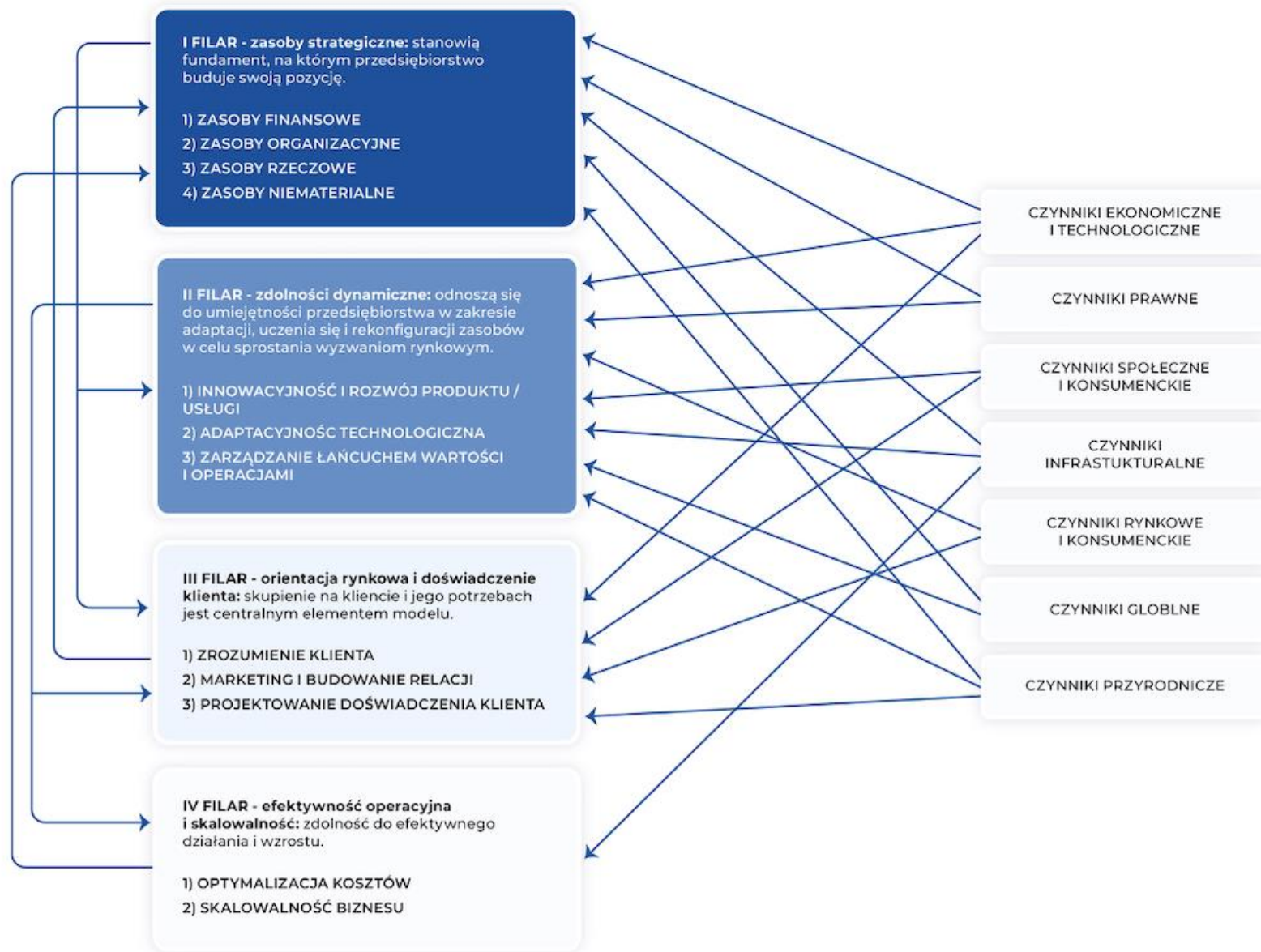
Rysunek 2 stanowi centralny rezultat części badawczej. Model pokazuje przejście od zasobów strategicznych do zdolności dynamicznych, od nich do orientacji rynkowej i doświadczenia klienta, a następnie do efektywności operacyjnej i skalowalności. Jednocześnie liczne połączenia pomiędzy elementami odzwierciedlają ustalenia map kognitywnych: proces tworzenia przewagi ma charakter wzajemnie wzmacniających się zależności, a nie liniowego następstwa pojedynczych czynników. **Pierwszy filar – zasoby strategiczne** – obejmuje zasoby finansowe, organizacyjne, rzeczowe i niematerialne, w tym markę, reputację, relacje, know-how i dane o klientach. **Drugi filar – zdolności dynamiczne** – obejmuje innowacyjność, adaptacyjność technologiczną oraz zdolność zarządzania łańcuchem wartości i operacjami. **Trzeci filar – orientacja rynkowa i doświadczenie klienta** – integruje rozumienie klienta, marketing, relacje i projektowanie CX. **Czwarty filar – efektywność operacyjna i skalowalność** – odpowiada za optymalizację kosztów oraz zdolność wzrostu bez pogarszania jakości.

Oryginalność modelu polega na połączeniu perspektywy zasobowej z dynamicznym mechanizmem rekonfiguracji i orientacją na klienta w warunkach specyficznych dla polskiego e-commerce lat 2020–2024. Model może być wykorzystywany zarówno jako narzędzie diagnostyczne, jak i jako przewodnik strategiczny wskazujący, gdzie brakujące powiązania pomiędzy filarami osłabiają zdolność przedsiębiorstwa do budowania przewagi.

Tabela 9. Główne komponenty Zintegrowanego Modelu Zarządzania Konkurencyjnością przedsiębiorstw e-commerce.

FILAR MODELU			
ZASOBY STRATEGICZNE	ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE	ORIENTACJA RYNKOWA I DOŚWIADCZENIE KLIENTA	EFEKTYWNOŚĆ OPERACYJNA I SKALOWALNOŚĆ
KLUCZOWE ELEMENTY			
Finansowe, Organizacyjne,Rzeczowe, Niematerialne	Innowacyjność, Adaptacyjność technologiczna, Zarządzanie łańcuchem wartości i operacjami	Zrozumienie klienta, Marketing i budowanie relacji, Projektowanie doświadczenia klienta (CX/UX/UI)	Optymalizacja kosztów, Skalowalność biznesu
DEFINICJA			
Aktywa i kompetencje będące w dyspozycji przedsiębiorstwa, trudne do skopiowania przez konkurencję	Umiejętność przedsiębiorstwa do integracji, budowania i rekonfiguracji zasobów w odpowiedzi na zmiany rynkowe	Skupienie na identyfikacji i zaspokajaniu potrzeb klientów oraz kreowaniu pozytywnych doświadczeń na każdym etapie interakcji	Zdolność do świadczenia usług i dostarczania produktów w sposób efektywny kosztowo oraz możliwość elastycznego dostosowania skali działalności do popytu
ZNACZENIE DLA E-COMMERCE			
Fundament do budowania oferty wartości i realizacji strategii; dane jako kluczowy zasób	Klucz do szybkiego reagowania na potrzeby klientów, wdrażania nowych rozwiązań i optymalizacji procesów	Budowanie lojalności, zwiększanie wartości życiowej klienta (CLV), wyróżnienie się na tle konkurencji	Utrzymanie konkurencyjności cenowej, zdolność do obsługi wzrostu bez utraty jakości
PRZYKŁADOWE MIERNIKI			
Poziom inwestycji w technologię, wartość marki, jakość baz danych, wskaźniki zaangażowania pracowników	Liczba wdrożonych innowacji, czas wprowadzenia produktu na rynek (time-to-market), wskaźniki efektywności logistycznej (np. koszt dostawy, czas realizacji zamówienia)	Wskaźnik satysfakcji klienta (CSAT), Net Promoter Score (NPS), wskaźnik konwersji, średnia wartość zamówienia (AOV)	Koszt pozyskania klienta (CAC), marża zysku, wskaźniki rotacji zapasów, czas przestoju systemu

źródło: opracowanie własne



Rysunek 2. Zintegrowany model zarządzania konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw e-commerce

Źródło: opracowanie własne

11.7. Kluczowe wyzwania i macierz rekomendacji

Po skonstruowaniu modelu wyniki zostały przełożone na diagnozę kluczowych wyzwań konkurencyjnych oraz na rekomendacje zarządcze. Tabela 10 prezentuje pełny zestaw wyzwań zidentyfikowanych w badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 10 pokazuje, że wyzwania nie występują w izolacji. Presja kosztowa, rosnące oczekiwania klientów, potrzeba inwestycji technologicznych, intensywna konkurencja cenowa oraz konieczność integracji kanałów oddziałują jednocześnie na kilka filarów modelu. Oznacza to, że odpowiedzi zarządcze powinny mieć charakter przekrojowy – pojedyncza inicjatywa technologiczna lub marketingowa nie wystarczy, jeżeli nie jest wsparta zasobami, procesami i zdolnością skalowania.

Tabela 11 stanowi końcowe przełożenie wyników na praktykę zarządzania. Łączy zidentyfikowane wyzwania z filarami modelu, rekomendacjami strategicznymi, kluczowymi działaniami operacyjnymi i oczekiwanymi rezultatami.

Macierz rekomendacji pokazuje aplikacyjny charakter modelu. Jej funkcją nie jest tworzenie uniwersalnej listy działań, ale powiązanie diagnozy konkretnego problemu z odpowiednim filarem i mechanizmem zarządczym. W ten sposób rekomendacje pozostają bezpośrednio zakotwiczone w wynikach badania, a nie w ogólnych postulatach dotyczących rozwoju e-commerce.

Tabela 10. Kluczowe wyzwania konkurencyjne zidentyfikowane w badanych polskich przedsiębiorstwach e-commerce.

SEGMENT RYNKU	ZIDENTYFIKOWANE WYZWANIE	POTENCJALNY WPŁYW NA KONKURENCYJNOŚĆ
Ogólne dla sektora	Rosnące koszty pozyskania klienta (CAC)	Spadek rentowności, ograniczenie możliwości inwestycyjnych
Ogólne dla sektora	Silna presja cenowa	Redukcja marż, trudność w budowaniu przewagi opartej na jakości
Ogólne dla sektora	Konieczność inwestycji w zaawansowaną logistykę (szybkość, elastyczność dostawy) opartej na jakości	- Utrata klientów na rzecz konkurencji z lepszą ofertą dostawy - Wzrost kosztów operacyjnych
Ogólne dla sektora	Zapewnienie wysokiej jakości i spersonalizowanego doświadczenia klienta (CX)	- Spadek lojalności klientów - Negatywne opinie
Firmy z tradycyjną siecią sprzedaży	Efektywna integracja kanałów online i offline (omnichannel)	- Niespójne doświadczenie klienta - Kanibalizacja sprzedaży - Nieefektywne wykorzystanie zasobów
Wszystkie przedsiębiorstwa	Zarządzanie i wykorzystanie rosnącej ilości danych o klientach	- Utrata możliwości personalizacji - Nieefektywne kampanie marketingowe - Ryzyko naruszenia prywatności

Źródło: opracowanie własne

Tabela 11. Macierz rekomendacji strategicznych dla badanych przedsiębiorstw e-commerce.

FILAR MODELU				
ZASOBY STRATEGICZNE	ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE	ORIENTACJA RYNKOWA DOŚWIADCZENIE KLIENTA	EFEKTYWNOŚĆ OPERACYJNA SKALOWALNOŚĆ	INTEGRACJA
ZIDENTYFIKOWANE WYZWANIE				
Rosnąca presja cenowa i erozja marż	Konieczność inwestycji w zaawansowaną logistykę	Zapewnienie wysokiej jakości i spersonalizowanego CX	Rosnące koszty pozyskania klienta (CAC)	Efektywna integracja kanałów online i offline
REKOMENDACJA STRATEGICZNA				
Budowanie przewagi na zasobach niematerialnych	Rozwój elastycznego i zorientowanego na klienta łańcucha dostaw	Przejsięcie od marketingu transakcyjnego do marketingu relacyjnego opartego na danych	Optymalizacja lejka konwersji i maksymalizacja wartości życiowej klienta (CLV)	Stworzenie spójnego i płynnego doświadczenia klienta (seamless experience)
KLUCZOWE DZIAŁANIA OPERACYJNE				
Inwestycje w budowanie silnej marki, rozwój unikalnego know-how, tworzenie kultury organizacyjnej zorientowanej na innowacje	Wdrożenie systemów WMS/TMS, rozwój opcji dostawy (same-day, click & collect), strategiczne partnerstwa z operatorami logistycznymi	Implementacja narzędzi AI do personalizacji, rozwój programów lojalnościowych, budowanie społeczności wokół marki, zapewnienie doskonałej obsługi klienta	Wykorzystanie analityki do optymalizacji kampanii marketingowych, testy A/B na stronie, wdrożenie strategii up-selling i cross-selling	Integracja systemów IT (CRM, ERP), ujednolicenie polityki cenowej i promocyjnej, wykorzystanie sklepów stacjonarnych jako hubów logistycznych i punktów obsługi
OCZEKIWANE REZULTATY				
Zwiększona lojalność klientów, mniejsza wrażliwość na cenę, wyższe bariery wejścia dla konkurencji	Skrócenie czasu dostawy, redukcja kosztów operacyjnych, wzrost satysfakcji i lojalności klientów	Wzrost wartości życiowej klienta (CLV), zwiększenie retencji, pozytywny marketing szeptany	Obniżenie CAC, wzrost zwrotu z inwestycji w marketing (ROI), zwiększenie rentowności	Wzrost satysfakcji i lojalności klientów, optymalizacja kosztów logistycznych, zwiększenie sprzedaży w obu kanałach

Źródło: opracowanie własne.

11.8. Realizacja głównego celu rozprawy

Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło zrealizować główny cel rozprawy w obu jego wymiarach. Wymiar diagnostyczny został zrealizowany poprzez identyfikację determinant, analizę sposobu zarządzania nimi w pięciu przedsiębiorstwach, strukturyzację ich wzajemnych zależności oraz syntetyczną ocenę konkurencyjności za pomocą taksonomicznego miernika rozwoju Hellwiga. Wymiar syntetyzujący został zrealizowany poprzez triangulację wyników, weryfikację hipotez oraz opracowanie Zintegrowanego Modelu Zarządzania Konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw e-commerce.

Model nie stanowi zatem dodatkowej ilustracji wyników, lecz jest bezpośrednim rezultatem całego ciągu badawczego i realizuje drugą część celu głównego. Jego cztery filary wynikają z materiału empirycznego, relacje pomiędzy nimi z ustaleń rozmytych map kognitywnych i studiów przypadków, a znaczenie ich zintegrowanego zarządzania zostało potwierdzone przez wyniki badania determinant, taksonomicznego miernika rozwoju Hellwiga i weryfikację hipotezy głównej.

12. Wnioski

Przeprowadzone postępowanie badawcze – od identyfikacji determinant konkurencyjności, poprzez analizę ich wzajemnych zależności i ocenę syntetyczną, aż po weryfikację hipotez i konstrukcję Zintegrowanego Modelu Zarządzania Konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw e-commerce – pozwoliło odpowiedzieć na postawiony problem badawczy oraz zrealizować przyjęte cele rozprawy. Zestawienie wyników poszczególnych etapów umożliwia sformułowanie najważniejszych wniosków o charakterze poznawczym, teoretycznym i aplikacyjnym.

Pierwszy wniosek. Konkurencyjność przedsiębiorstwa e-commerce ma charakter systemowy. Badanie nie wskazuje jednego dominującego czynnika; przewaga powstaje w wyniku synergii zasobów, zdolności adaptacyjnych, orientacji na klienta i sprawności operacyjnej.

Drugi wniosek. Strategia w środowisku e-commerce powinna być rozumiana jako zdolność dynamiczna. Analiza badanych przedsiębiorstw wskazuje na znaczenie zdolności do rekonfiguracji modeli biznesowych, kanałów sprzedaży, oferty i zasobów w odpowiedzi na zmiany otoczenia.

Trzeci wniosek. Konwergencja technologiczna ogranicza trwałość przewagi opartej na samym posiadaniu funkcjonalności. Źródłem różnicowania staje się jakość integracji rozwiązań, doświadczenie klienta i doskonałość operacyjna.

Czwarty wniosek. Obsługa klienta stanowi jeden z konsekwentnie rozwijanych obszarów działalności badanych liderów rynku. Stosowanie sformalizowanych procedur, systemów CRM, gromadzenie informacji zwrotnych oraz monitorowanie satysfakcji klientów wskazują na istotną rolę

zarządzania relacjami z klientami w kształtowaniu konkurencyjności.

Piąty wniosek. Omnichannel jest mechanizmem integracji zasobów. Kanały fizyczne i cyfrowe wzajemnie wspierają sprzedaż, logistykę, marketing i obsługę klienta; przewaga wynika z płynności między kanałami.

Szósty wniosek. Analiza z wykorzystaniem rozmytych map kognitywnych wskazuje na wzajemne powiązania pomiędzy determinantami konkurencyjności. Zidentyfikowane relacje obejmują m.in. oddziaływanie zmian technologicznych na logistykę, marketing i modele sprzedaży oraz powiązania zachowań konsumentów ze sposobem organizacji procesów wewnętrznych przedsiębiorstw.

Siódmy wniosek. Syntetyczna ocena konkurencyjności z wykorzystaniem taksonomicznego miernika rozwoju Hellwiga wykazała bardzo zbliżone wartości miernika dla pięciu badanych przedsiębiorstw. Wynik ten wskazuje na podobieństwo ich ogólnej oceny konkurencyjności przy jednoczesnym zróżnicowaniu profili poszczególnych determinant.

Ósmy wniosek. Najważniejszym autorskim rezultatem rozprawy jest opracowanie Zintegrowanego Modelu Zarządzania Konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw e-commerce. Model stanowi syntezę przeprowadzonych badań, porządkuje zidentyfikowane determinanty w czterech wzajemnie powiązanych filarach oraz przedstawia zależności pomiędzy nimi.

13. Ograniczenia badania

Interpretacja uzyskanych wyników wymaga uwzględnienia przyjętych założeń metodologicznych oraz zakresu przeprowadzonych badań. Zidentyfikowane ograniczenia wyznaczają przede wszystkim możliwości uogólniania wyników i stanowią punkt odniesienia dla dalszych badań nad konkurencyjnością przedsiębiorstw e-commerce.

Pierwsze ograniczenie wynika z koncentracji badań na pięciu dużych przedsiębiorstwach o rozwiniętej działalności wielokanałowej (omnichannel). Uzyskane wyniki odnoszą się zatem przede wszystkim do tej kategorii podmiotów, a ich zastosowanie w odniesieniu do MŚP oraz przedsiębiorstw działających wyłącznie w kanale internetowym wymaga dalszej weryfikacji.

Drugie ograniczenie wiąże się z celowym doбором przypadków, który umożliwia pogłębioną analizę badanych przedsiębiorstw i formułowanie wniosków o charakterze analitycznym, nie stanowi jednak podstawy do uogólnień statystycznych. Zastosowany taksonomiczny miernik rozwoju Hellwiga pełni przede wszystkim funkcję porównawczą i diagnostyczną.

Trzecie ograniczenie dotyczy charakteru części danych pierwotnych, opartych na ocenach przedstawicieli badanych przedsiębiorstw. Możliwa subiektywność odpowiedzi została uwzględniona w interpretacji wyników, a zastosowanie różnych metod badawczych umożliwiło ich wzajemne uzupełnianie i porównywanie.

Czwarte ograniczenie wynika ze specyfiki rozmytych map kognitywnych, które odzwierciedlają wiedzę i oceny ekspertów uczestniczących w badaniu. Uzyskane mapy służą identyfikacji i strukturyzacji zależności pomiędzy determinantami konkurencyjności, nie stanowią natomiast podstawy do formułowania uniwersalnych twierdzeń przyczynowych odnoszących się do całej populacji przedsiębiorstw e-commerce.

Piąte ograniczenie ma charakter czasowy i wiąże się z okresem badawczym obejmującym lata 2020–2024, w którym sektor e-commerce podlegał intensywnym przemianom gospodarczym i technologicznym. Zmienność otoczenia rynkowego, rozwój sztucznej inteligencji oraz ewolucja modeli biznesowych mogą wpływać na znaczenie poszczególnych determinant konkurencyjności w kolejnych latach.

14. Praktyczne implikacje

Uzyskane wyniki badań, pomimo wskazanych ograniczeń, stanowią podstawę do sformułowania rekomendacji dotyczących zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw e-commerce. Ich praktyczne znaczenie polega przede wszystkim na wskazaniu działań umożliwiających lepsze wykorzystanie zasobów, rozwijanie zdolności adaptacyjnych, doskonalenie procesów operacyjnych oraz wzmacnianie relacji z klientami. Na podstawie przeprowadzonych analiz wyodrębniono pięć głównych kierunków działań zarządczych.

Pierwszy kierunek – strategiczne zarządzanie zasobami i kompetencjami. Przedsiębiorstwa e-commerce powinny traktować dane o klientach oraz kompetencje cyfrowe i analityczne jako istotne zasoby strategiczne. W praktyce oznacza to konieczność rozwijania systemów gromadzenia i analizy danych, doskonalenia kompetencji pracowników oraz wykorzystywania informacji rynkowych w procesach decyzyjnych. Szczególne znaczenie ma również powiązanie inwestycji technologicznych z celami strategicznymi przedsiębiorstwa i możliwościami organizacyjnymi ich wdrażania.

Drugi kierunek – rozwój innowacji zorientowanych na doświadczenie klienta. Działania innowacyjne powinny koncentrować się nie tylko na rozwoju produktów i pojedynczych funkcjonalności, lecz także na doskonaleniu całego procesu zakupowego. Obejmuje to personalizację oferty, upraszczanie procesu zakupowego, rozwój usług dodatkowych oraz integrowanie kanałów

sprzedaży internetowej i stacjonarnej. Takie podejście może sprzyjać zwiększaniu wartości oferowanej klientom oraz budowaniu przewagi konkurencyjnej wykraczającej poza konkurencję cenową.

Trzeci kierunek – doskonalenie efektywności operacyjnej i skalowalności działalności. Wyniki badań wskazują na znaczenie sprawnej logistyki, automatyzacji procesów oraz zdolności dostosowywania zasobów do zmieniającej się skali działalności. W praktyce rekomenduje się rozwijanie elastycznych form dostawy, doskonalenie zarządzania magazynowaniem i transportem z wykorzystaniem systemów WMS i TMS oraz wzmacnianie współpracy z partnerami logistycznymi. Działania te powinny umożliwiać rozwój przedsiębiorstwa przy jednoczesnym zachowaniu jakości obsługi klienta i kontroli kosztów operacyjnych.

Czwarty kierunek – rozwój marketingu opartego na danych i budowanie lojalności klientów. Przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać dane o zachowaniach i preferencjach klientów do personalizacji komunikacji marketingowej, doskonalenia oferty oraz oceny skuteczności podejmowanych działań. Istotne znaczenie ma systematyczne monitorowanie satysfakcji klientów, rozwijanie programów lojalnościowych oraz budowanie długookresowych relacji opartych na zaufaniu, wygodzie i jakości obsługi. Pozwala to ograniczać zależność konkurencyjności od krótkookresowych promocji i rabatów.

Piąty kierunek – zintegrowane wykorzystanie technologii i zdolności adaptacyjnych. Rozwój technologii cyfrowych, automatyzacji oraz rozwiązań wykorzystujących sztuczną inteligencję powinien być traktowany jako element szerszego systemu zarządzania konkurencyjnością. Wdrażanie nowych rozwiązań wymaga ich powiązania z kompetencjami pracowników, procesami organizacyjnymi, logistyką oraz zarządzaniem relacjami z klientami. Kluczowe znaczenie ma zatem nie samo wdrożenie technologii, lecz zdolność przedsiębiorstwa do jej efektywnego wykorzystania i dostosowywania do zmieniających się warunków rynkowych.

Istotną implikacją praktyczną rozprawy jest również możliwość wykorzystania opracowanego Zintegrowanego Modelu Zarządzania Konkurencyjnością jako narzędzia wspierającego diagnozę i podejmowanie decyzji zarządczych. Model może służyć do okresowej oceny zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa, jego zdolności adaptacyjnych, orientacji na klienta oraz efektywności operacyjnej. Umożliwia identyfikowanie obszarów wymagających doskonalenia, rozpoznawanie zależności pomiędzy nimi i ustalanie priorytetów działań. W połączeniu z opracowaną macierzą rekomendacji może wspierać menedżerów w planowaniu przedsięwzięć ukierunkowanych na wzmacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce.

15. Oryginalność i wartość rozprawy

Oryginalność i wartość rozprawy wynikają z połączenia rozważań teoretycznych, wyników badań empirycznych oraz ich syntezy w postaci Zintegrowanego Modelu Zarządzania Konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw e-commerce. Istotą przyjętego podejścia jest przejście od identyfikacji poszczególnych determinant konkurencyjności do analizy ich wzajemnych zależności oraz sposobów integrowania ich w procesie zarządzania. Wkład rozprawy można rozpatrywać w wymiarze teoretycznym, empirycznym, metodologicznym i aplikacyjnym.

Wkład teoretyczny. Głównym rezultatem teoretycznym rozprawy jest opracowanie Zintegrowanego Modelu Zarządzania Konkurencyjnością badanych przedsiębiorstw e-commerce, łączącego podejście zasobowe z koncepcją zdolności dynamicznych, orientacją rynkową i efektywnością operacyjną. Model porządkuje determinanty konkurencyjności w czterech wzajemnie powiązanych filarach: zasobach strategicznych, zdolnościach dynamicznych, orientacji rynkowej i doświadczeniu klienta oraz efektywności operacyjnej i skalowalności. Jego wartość polega na uwzględnieniu nie tylko znaczenia posiadanych zasobów, lecz także sposobów ich wykorzystania, rekonfiguracji i integracji w procesie budowania przewagi konkurencyjnej.

Wkład empiryczny. Wkład ten obejmuje identyfikację i ocenę determinant konkurencyjności oraz analizę strategii i praktyk zarządczych pięciu przedsiębiorstw działających na polskim rynku e-commerce: CCC, Empik, Media Expert, Rossmann i Castorama. Badania pozwoliły rozpoznać podobieństwa i różnice w sposobach zarządzania zasobami, technologią, operacjami, marketingiem i relacjami z klientami. Uzyskane wyniki umożliwiły również identyfikację zależności pomiędzy determinantami oraz przeprowadzenie syntetycznej oceny konkurencyjności badanych przedsiębiorstw w odniesieniu do okresu 2020–2024.

Wkład metodologiczny. Polega na sekwencyjnym i komplementarnym zastosowaniu różnych metod badawczych, obejmujących wielokrotne studium przypadku, badanie determinant konkurencyjności, rozmyte mapy kognitywne oraz taksonomiczny miernik rozwoju Hellwiga. Istotne znaczenie ma sposób powiązania kolejnych etapów postępowania badawczego, w którym uzyskane wyniki stanowiły podstawę lub kontekst interpretacyjny dla dalszych analiz. Takie podejście umożliwiło wielowymiarową ocenę badanego zjawiska oraz integrację wyników na potrzeby weryfikacji hipotez i konstrukcji modelu.

Wkład aplikacyjny. Praktycznym rezultatem rozprawy jest opracowanie modelu, który może wspierać diagnozę konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce oraz identyfikację obszarów

wymagających doskonalenia. Uzupełnieniem modelu jest macierz rekomendacji strategicznych, łącząca zidentyfikowane wyzwania konkurencyjne z odpowiednimi obszarami działań zarządczych. Opracowane rozwiązania mogą stanowić podstawę do ustalania priorytetów rozwojowych oraz planowania działań ukierunkowanych na wzmacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce.

16. Kierunki dalszych badań

Uzyskane wyniki oraz wskazane ograniczenia nie zamykają problematyki zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw e-commerce. Przeciwnie, dynamiczny charakter badanego sektora oraz zmienność technologicznego i rynkowego otoczenia powodują, że zaproponowany model i zidentyfikowane zależności mogą stanowić punkt wyjścia do kolejnych badań. Naturalnym dopełnieniem rozprawy jest zatem wskazanie obszarów, w których zasadne byłoby dalsze rozwijanie i empiryczne testowanie przedstawionych ustaleń.

Pierwszy kierunek – rozszerzenie badań na inne grupy przedsiębiorstw e-commerce. Zasadne jest objęcie badaniami małych i średnich przedsiębiorstw oraz podmiotów prowadzących działalność wyłącznie w kanale internetowym. Pozwoliłoby to zweryfikować, w jakim stopniu zidentyfikowane determinanty konkurencyjności i zależności pomiędzy nimi występują również w przedsiębiorstwach o mniejszej skali działalności oraz odmiennych modelach biznesowych.

Drugi kierunek – badanie znaczenia sztucznej inteligencji dla konkurencyjności przedsiębiorstw. Dalsze analizy mogłyby koncentrować się na ocenie wpływu wykorzystania sztucznej inteligencji na efektywność procesów operacyjnych, wyniki ekonomiczne, personalizację oferty, doświadczenie klienta oraz rozwój kompetencji pracowników. Istotne byłoby również określenie warunków organizacyjnych i zasobowych umożliwiających skuteczne wykorzystanie tych technologii.

Trzeci kierunek – uwzględnienie uwarunkowań zrównoważonego rozwoju. Przedmiotem kolejnych badań mogłaby być rola rozwiązań z zakresu gospodarki cyrkularnej, zielonej logistyki oraz odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw e-commerce. Pozwoliłoby to ocenić znaczenie tych działań dla efektywności operacyjnej, relacji z klientami oraz postrzegania przedsiębiorstwa na rynku.

Czwarty kierunek – przeprowadzenie międzynarodowych badań porównawczych. Rozszerzenie analiz na przedsiębiorstwa funkcjonujące na innych rynkach europejskich umożliwiłoby porównanie znaczenia poszczególnych determinant konkurencyjności w zróżnicowanych warunkach gospodarczych, technologicznych i instytucjonalnych. Badania takie

pozwołyby określić, które z rozpoznanych zależności mają charakter specyficzny dla polskiego rynku e-commerce, a które mogą występować również w innych krajach.

Piąty kierunek – analiza nowych modeli i form działalności w handlu elektronicznym. Dalszych badań wymaga rozwój takich rozwiązań jak social commerce, live commerce oraz quick commerce. Szczególnie interesująca byłaby ocena ich wpływu na modele biznesowe przedsiębiorstw, sposoby budowania relacji z klientami, organizację procesów sprzedażowych i logistycznych oraz źródła przewagi konkurencyjnej.

Szósty kierunek – dalsza weryfikacja i rozwój Zintegrowanego Modelu Zarządzania Konkurencyjnością. Szczególne znaczenie miałyby przeprowadzenie badań na większej i bardziej zróżnicowanej próbie przedsiębiorstw, umożliwiających ilościową weryfikację struktury modelu oraz zależności pomiędzy jego czterema filarami. Uzupełnieniem mogłyby być badania podłużne, pozwalające obserwować zmiany znaczenia poszczególnych determinant konkurencyjności w czasie. Takie podejście stworzyłoby podstawy do dalszego doskonalenia modelu oraz oceny możliwości jego zastosowania w różnych grupach przedsiębiorstw e-commerce.

17. Bibliografia

Autoreferat jest syntetycznym opracowaniem rozprawy doktorskiej i opiera się na jej materiale źródłowym. Poniżej wskazano wybrane pozycje szczególnie istotne dla ram teoretycznych i metodologicznych autoreferatu.

Afuah, A., Tucci, C. L. (2003). Internet business models and strategies: Text and cases. Boston: McGraw-Hill Irwin.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1).

Booth, A., Papaioannou, D., Sutton, A. (2012). Systematic approaches to a successful literature review. Sage.

Collis, D. J., Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 86(7/8).

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gibbs, J., Kraemer, K., Dedrick, J. (2003). Environment and policy factors shaping global e-commerce diffusion: A cross-country comparison. *The Information Society*, 19(1).

Glykas, M. (2013). Fuzzy cognitive strategic maps in business process performance measurement. *Expert Systems with Applications*, 40(1).

- Gorynia, M., Łaźniewska, E. (red.). (2009). *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3).
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2).
- Greene, J. C. (2007). *Mixed methods in social inquiry*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8).
- Hellwig, Z. (1968). Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr. *Przegląd Statystyczny*, 15(4).
- Jajuga, K. (1993). *Statystyczna analiza wielowymiarowa*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Jetter, A., Schweinfort, W. (2011). Building scenarios with fuzzy cognitive maps: An exploratory study of solar energy. *Futures*, 43(1).
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4).
- Kosko, B. (1986). Fuzzy cognitive maps. *International Journal of Man-Machine Studies*, 24(1).
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3).
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7).
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2).
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage.