

prof. dr hab. Piotr Blaik

E-mail: piotr.blaik@op.pl; nr ORCID: 0000-0002-8278-398X

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Katedra Logistyki i Marketingu

# O wymiarach współczesnej logistyki i potrzebie ich kompleksowego wdrażania w praktyce przedsiębiorstw

*About the dimensions of contemporary logistics and the need for their comprehensive implementation in the practice of enterprises*

W artykule podjęto próbę zdefiniowania oraz identyfikacji podstawowych wymiarów współczesnej logistyki w rozumieniu właściwości konstytuujących i determinujących jej istotę i strukturę, w kontekście rozwoju i integracji w skali przedsiębiorstwa i rynku. W szczególności jako kluczowe, stanowiące łącznie o istocie i walorach logistyki jako zintegrowanej koncepcji, przyjęto oraz poddano identyfikacji kolejno następujące wymiary logistyki: zarządczy, systemowy, procesowy, rynkowy, efektywnościowy i organizacyjny. W toku identyfikacji starano się wskazać na istotne nowe wyzwania pod adresem współczesnej praktyki przedsiębiorstw oraz rzeczywiste i potencjalne korzyści dla klientów i przedsiębiorstwa, związane z wdrażaniem wspomnianych orientacji i wymiarów logistyki.

## **Słowa kluczowe:**

orientacje logistyki, zarządzanie logistyczne, system logistyki, procesy logistyczne, efektywność logistyki

The article attempts to define and identify the basic dimensions of the contemporary logistics, perceived as the properties constituting and determining its nature and structure, in the context of development and integration in the scale of both the enterprise and the market. In particular, the following key consecutive dimensions of logistics were presented and identified: managerial, systemic, process, market, performance and organizational. These dimensions together make up the nature and qualities of logistics as an integrated concept. In the identification process, there was an attempt to identify significant new challenges regarding the contemporary practice of enterprises as well as real and potential benefits for customers and enterprises, related to the implementation of these orientations and dimensions of logistics.

## **Key words:**

logistics orientations, logistics management, logistics system, logistics processes, logistics performance

JEL: L10, L19, M19

## Podstawowe wymiary współczesnej logistyki — próba zdefiniowania

Dynamiczny rozwój logistyki oraz jej wielowymiarowa struktura i znaczenie w teorii i praktyce wywołują potrzebę pogłębionej interpretacji i zobiektywizowania rozumienia istoty i struktury kategorii logistyki w kontekście relacji z takimi kluczowymi orientacjami, jak podejście zarządcze, systemowe, procesowe, rynkowe, efektywnościowe i organizacyjne, rozpatrywanych w skali przedsiębiorstwa i rynku. Wspomniane relacje i odniesienia determinują w konsekwencji istotne wymiary (rozumiane w tym

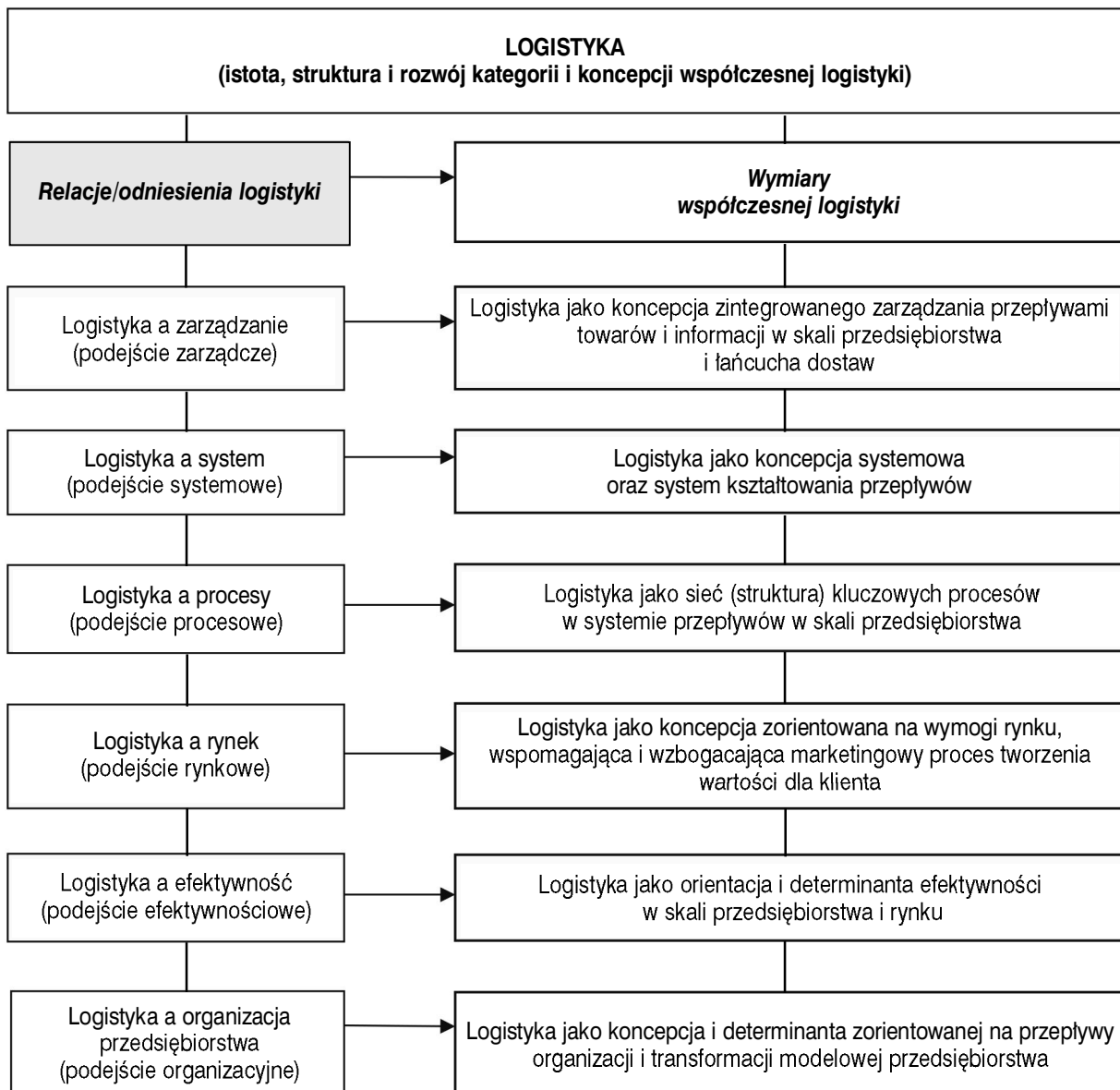
kontekście jako podstawowe aspekty i właściwości/wyznaczniki współczesnej logistyki, konstytuujące i determinujące jej istotę, strukturę i dynamikę), w szczególności wymiar:

- zarządczy oraz koncepcyjny,
- systemowy,
- procesowy,
- rynkowy,
- efektywnościowy,
- organizacyjny/institucjonalny (rys. 1).

Wielość istotnych wymiarów logistyki oraz postępująca skala ich integracji wyznacza potrzebę ciągłej reinterpretacji wielu konkretnych kwestii merytorycznych, zmieniającego się wizerunku oraz strategicznej roli współczesnej logistyki. Stawia to

Rysunek 1

Podstawowe relacje i wymiary współczesnej logistyki



Źródło: opracowanie własne.

również nowe wyzwania pod adresem praktyki przedsiębiorstw, gdzie podstawą przewartościowań i innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu powinno być wykorzystanie zjawisk integracji i synergii, wychodzących naprzeciw poszukiwaniu nowych obszarów i sposobów kreatywnego kształtowania współzależnych procesów gospodarowania i wzrostu ich efektywności. Ekspozowanie i identyfikacja przytoczonych odniesień i wymiarów współczesnej logistyki może stanowić kolejny przyczynek do pogłębionej interpretacji oraz wskazania kierunków dalszych poszukiwań dla doprecyzowania koncepcji i instrumentów, dzięki którym logistyczne myślenie

i działanie może być w sposób innowacyjny oraz kompleksowy wkomponowane w strukturę systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

Zarysowany zakres pojemności merytorycznej logistyki wskazuje na podstawowe właściwości i założenia stanowiące łącznie o istocie i walorach współczesnej logistyki oraz na rzeczywiste i potencjalne korzyści dla klientów i przedsiębiorstwa, możliwe do osiągnięcia w wyniku realizacji założeń i rozwiązań w praktyce kształtowania struktury przepływów oraz zarządzania przedsiębiorstwem i systemu tworzenia wartości. W powyższym kontekście można traktować współczesną logistykę jako koncepcję zintegrowane-

go zarządzania cyrkulacją towarów i informacji oraz sieć kluczowych procesów w sferze przepływów, zawierającą dynamiczną strukturę determinant reorganizacji i transformacji modelowej przedsiębiorstwa, a w konsekwencji wzrostu jego rynkowo-ekonomicznej efektywności. W nawiązaniu do zarządczego i systemowego wymiaru logistyki można by przyjąć, że logistyka oznacza proces integrowania zarządzania poprzez racjonalizację relacji w określonym systemie przepływów w skali przedsiębiorstwa i całego łańcucha dostaw.

## Zarządczy wymiar logistyki — logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania przepływami towarów i informacji w skali przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw

Wielość definicji oraz interpretacji logistyki i jej dynamiczny rozwój w kontekście zarządzania w teorii i w praktyce stwarza merytoryczne podstawy dla wyeksponowania aspektów zarządczych logistyki oraz traktowania jej jako kategorii zarządzania (zob. Blaik, 2001, s. 17–24; Blaik, 2017,

s. 16–32). Możliwe do wyodrębnienia i przyjęcia koncepcje oraz związane z tym tendencje rozwojowe wydają się być miarodajną podstawą dla zrozumienia istoty i różnych kontekstów zarządczego wymiaru logistyki (zob. tab. 1). Nietrudno zauważyć, że jednym z głównych nurtów, w którym koncentrowały się dociekania i poszukiwania istoty logistyki i jej strategicznego znaczenia, jest orientacja zarządcza. Zarządcze dążenia i przejawy ich spełnienia w sferze przepływów stanowią podstawowy wyznacznik istoty logistyki, znajdujący wyraz w przewartościowaniu logistyki w kierunku kategorii i koncepcji zintegrowanego zarządzania. Podstawowym wymogiem realnego i skutecznego zaistnienia logistyki w praktyce jest pojawienie się zespołu kompetencji zarządczych, podporządkowanych dążeniu do racjonalnych relacji w strukturze przepływów. W definicjach logistyki, obok typowych funkcji zarządzania jakimi są: planowanie, organizacja, controlling itp., eksponuje się coraz częściej takie funkcje/kompetencje i cechy konstytutywne logistyki związane z zarządzaniem, jak: koordynacja, integracja, transformacja oraz kreowanie wartości itp. Zauważalne jest coraz silniejsze eksponowanie nie tylko funkcji i potencjałów zarządzania w sferze przepływów, ale także wzrost świadomości roli logistyki w zintegrowanym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Tabela 1

Wybrane interpretacje zarządczego wymiaru logistyki

Autor (rok)	Przejawy interpretacji zarządczego wymiaru logistyki
D. Dogan (1994)	koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, którego intencją jest sprawne kształtowanie procesów związanych z tworzeniem świadczeń logistycznych
J. Weber i S. Kummer (1998, 1999)	specyficzna nauka zarządzania dotycząca wdrożenia orientacji i zasady przepływowej w praktyce (w strukturę zarządzania w przedsiębiorstwie)
W. Delfmann (1999)	specyficzny sposób koncipowania i realizacji zarządzania przepływami, z uwzględnieniem sfer funkcjonalnych i poziomów zarządzania w przedsiębiorstwie
I. Göpfert (2001, 2002)	funkcja zarządzania, obejmująca kształtowanie przepływów i struktur z nimi związanych w ramach przedsiębiorstwa i wykraczających poza przedsiębiorstwo
B. Mikus (2003)	koncepcja określona i urzeczywistniona przez przepływowe podejście, pozwalające kształtować i koordynować subsystemy zarządzania przedsiębiorstwem ze względu na orientację przepływową
G. Prockl (2007)	zarządzanie systemami przepływów charakteryzujące się perspektywą systemową, zasadą i orientacją interdyscyplinarną i konwergencji wobec różnych sfer w przedsiębiorstwie
W. Delfmann i in.; Zespół Doradczy BVL (2010)	dyscyplina naukowa zajmująca się analizą i modelowaniem sieci oraz procesów przepływów tworzących wartości (konfiguracja i organizacja struktur sieciowych oraz mobilizacja i kontrola przepływów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Prockl, 2007, s. 15–19; Dogan, 1994, s. 102; Mikus, 2003, s. 16–18; Delfmann, Dangelmaier, Günthner, Klaus, Overmaier, Rothengatter, Weber, Zentes, 2010, s. 57–58.

Mówiąc o logistycznie zorientowanym zarządzaniu w aspekcie zarządzania przedsiębiorstwem, mam na myśli zintegrowany proces kreowania i kształtowania koncepcji logistyki w przedsiębiorstwie oraz jej realizacji w odpowiednio ukształtowanych formach organizacyjnych, przy wykorzystaniu właściwych instrumentów kierowania i kontroli. Kluczową rolę odgrywa tutaj zintegrowany na płaszczyźnie strategicznej podsystem zarządzania i proces decyzyjny, którego struktura i modelowanie mają wpływ na kształtowanie — w wymiarze logistycznym — struktury systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Skuteczność logistycznie zorientowanego zarządzania ujawnia się zatem nie tylko w bezpośrednim kształtowaniu i racjonalizacji przebiegu procesów w sferze operacyjnej, lecz także w kreatywnym oddziaływaniu na strukturę i hierarchię celów przedsiębiorstwa, efektywność ogólnej strategii oraz wzbogacenie i doskonalenie instrumentów jej realizacji.

W praktyce współczesnych przedsiębiorstw charakterystyczne jest stosowanie zasad logistyki na coraz większą skalę w zarządzaniu przedsiębiorstwem i łańcuchem dostaw. Według badań przeprowadzonych przez I. Göpfert w 2002 r. 51% menedżerów badanych przedsiębiorstw w Niemczech stwierdziło fakt traktowania i wdrożenia logistyki jako koncepcji przepływowo zorientowanego zarządzania przedsiębiorstwem i siecią przedsiębiorstw (Göpfert, 2006, s. 59). Z kolei z badań C. Wallenburga wynika, że w 2002 r. aż 86% przedsiębiorstw niemieckich stawiało sobie za cel rozwój i wdrożenie w przyszłości logistyki jako koncepcji przepływowo zorientowanego zarządzania przedsiębiorstwem oraz łańcuchem dostaw (zob. Deppen, 2007, s. 10–11, 16–19). Wyniki przytoczonych badań wydają się wzbogacać obraz integracji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem i w relacjach między przedsiębiorstwami, a także podnosić wiarygodność i poziom obiektywizacji w rozpoznaniu realnego miejsca logistyki w strukturze przedsiębiorstw.

Przytoczone tendencje oraz zarysowujące się proporcje i prawidłowości wydają się potwierdzać także badania ankietowe w odniesieniu do przedsiębiorstw w Polsce, przeprowadzone w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego w latach 2009–2011 (zob. Blaik, Bruska, Kauf, Matwieczuk, 2013, s. 31–38). Przywiązywanie dość znacznej, choć zróżnicowanej wagi do koncepcji logistyki jako funkcji zarządzania i jej integracji w skali przedsiębiorstwa (17% przedsiębiorstw) oraz jako funkcji zarządzania i jej integracji zewnętrznej w skali łańcucha dostaw (30% przedsiębiorstw) wydaje się także wskazywać na wpływ logistyki na zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem.

## Systemowy wymiar logistyki — logistyka jako koncepcja systemowa oraz system kształtowania przepływów

Rozwój logistyki w kierunku koncepcji systemowej i systemu logistycznego można interpretować w różny sposób. W literaturze podkreśla się dość powszechnie, że konieczność i możliwość aplikacji teorii systemów wynika z samego charakteru logistyki. Na jej systemowy charakter zwraca się uwagę w sposób wyraźny w definicjach logistyki oraz w interpretacji zasad kształtowania koncepcji logistyki. Można znaleźć także nieco inną interpretację, w myśl której rozwój logistyki w kierunku systemu określany jest jako logiczna konsekwencja ewolucji w tym zakresie. W tym sensie system logistyczny stanowi wyraz zaawansowanej fazy rozwojowej logistyki. Aplikacyjny charakter teorii systemów, wykazując integralny związek z logistyką, stanowi podstawę do określenia istoty oraz identyfikacji systemu logistyki jako całości, a tym samym poznania potencjałów i interakcji procesowych wewnątrz subsystemów i między subsystemami logistyki, jak również między systemem logistyki i innymi systemami w skali przedsiębiorstwa i jego relacji rynkowych. Złożoność i zmienność struktury funkcji i procesów w sferze przepływów oraz ich powiązań z otoczeniem wskazuje na celowość i przydatność stosowania analizy systemowej w rozwiązywaniu strategicznych problemów kształtowania procesów logistycznych. Tak ukształtowane procesy tworzą dynamiczną strukturę elementów systemu logistycznego i wzajemnych relacji w ich obrębie oraz w skali przedsiębiorstwa. System logistyczny można określić zatem jako celowo zorganizowany i zintegrowany układ elementów dotyczących przepływów towarów i informacji, którego celem jest zagwarantowanie optymalnego ich przebiegu. Tak rozumiany system opiera się na całościowym sposobie rozpatrywania logistycznie zdeterminowanych zagadnień, wyodrębnieniu i strukturyzacji elementów oraz określeniu zależności między nimi B. Mikus, jako podstawowe elementy systemu logistycznego wymienia klientów i dostawców, miejsca przeładunku i magazynowania, zasoby rzeczowe i technologiczne, współpracowników, systemy organizacyjne itp. Do elementów systemu logistycznego autorka zalicza także kompetencje tkwiące w strukturze zasobów oraz produkty logistyczne, stanowiące kreatywny składnik świadczeń logistycznych. Procesy transportu, przeładunku, pakowania oraz procesy informacyjne i zarządzania, interpretowane są jako relacje w systemie logistycznym. Właściwy rodzaj i ilość relacji oraz elementów określa strukturę i zachowanie systemu (Mikus, 2003, s. 24–25). W ramach strukturyzacji i identyfikacji systemu logistycznego wysuwa

się na plan pierwszy całościowa analiza i kształtowanie jego elementów oraz skutków ich wzajemnego oddziaływania w aspekcie zintegrowanej koncepcji przepływów. Wspomniane zależności konkretyzują się poprzez procesy transformacji (czasowo-przestrzennej, ilościowej i jakościowej) w sferze przepływów towarów. Właściwości logistyki i współzależności między jej elementami, jako podstawowe poziomy i aspekty strukturalne systemu logistycznego, stanowią klucz do kształtowania jego struktury. System logistyczny umożliwiający celową integrację elementów w strukturze przedsiębiorstwa może obejmować i integrować także logistyczne procesy między przedsiębiorstwami.

Konsekwencją systemowego kształtowania koncepcji logistyki jest m.in. konieczność całościowego traktowania i identyfikacji kosztów logistyki. Przyjęcie koncepcji całkowitych kosztów logistyki zakłada w praktyce potrzebę analizy i kształtowania wszystkich elementów struktury kosztów, traktowanych jako system. Przeniesienie zasady podejścia systemowego na grunt logistyki jest związane z celem uniknięcia suboptymalizacji poszczególnych sfer działalności logistyki. Przy kształtowaniu systemu logistycznego zasadniczy problem sprowadza się do znalezienia pewnego optimum między dążeniem do racjonalnego poziomu kosztów w skali systemu logistycznego a dążeniem do odpowiedniego poziomu usług i obsługi klientów. Znajduje to wyraz w postaci integrowania różnych ogniw i procesów dla prawidłowego rozłożenia zadań i związanych z nimi nakładów w całym systemie logistycznym. Oznacza to, że przedmiotem przedsięwzięć racjonalizacyjnych powinny być nie poszczególne elementy składowe układów logistycznych, lecz znalezienie rynkowo i ekonomicznie uzasadnionego optimum wszystkich zadań/celów i czynności/procesów logistycznych w aspekcie racjonalizacji poziomu i struktury całkowitych kosztów logistyki (zob. Blaik, 2015, s. 166–172, 215–220). W tym kontekście nasuwa się refleksja, że jedna z głównych przyczyn niedostatecznego dotychczas wzrostu zdolności i sprawności działania logistyki w wielu przedsiębiorstwach w Polsce tkwi w tym, że w zbyt małym zakresie stosuje się dotychczas systemowe podejście do kształtowania i funkcjonowania logistyki, w tym zwłaszcza rachunku i zarządzania kosztami w skali przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw.

### Procesowy wymiar logistyki — logistyka jako sieć (struktura) kluczowych procesów w systemie przepływów w skali przedsiębiorstwa

W teorii i w praktyce przywiązuje się coraz większą wagę do procesowo zorientowanych koncepcji zarządzania. Charakterystyczne jest sukcesywne od-

chodzenie od koncepcji zorientowanych na funkcje i sfery działalności na rzecz wdrażania koncepcji zorientowanych na procesy (więcej na temat istoty i struktury procesu oraz znaczenia orientacji procesowej Blaik, 2017, s. 89–92, 148–174). Modelowe traktowanie i zmiany przedsiębiorstwa opierają się na założeniu, że strukturę przedsiębiorstwa jako systemu tworzy się w oparciu o powiązane ze sobą procesy (struktury) w rozumieniu dynamicznych podsystemów przedsiębiorstwa.

W dokonującej się transformacji struktury procesów w przedsiębiorstwach szczególnie istotną rolę wydają się odgrywać zintegrowane procesy logistyki, z ich możliwą strukturą i hierarchią. W takim ujęciu logistykę można traktować jako orientację i determinantę transformacji struktury przedsiębiorstwa, ułatwiającą koordynację procesów zorientowanych na tworzenie wartości. Zasada logistycznej orientacji na procesy jest zauważana w praktyce jako tendencja do integracji czynności na bazie optymalizacji przepływów. W tym kontekście należy podkreślić kluczowe znaczenie orientacji procesowej i orientacji przepływowej (zob. Blaik, 2017, s. 124–136), stanowiących łącznie istotną bazę terminologiczną dla interpretacji i identyfikacji struktury i dynamiki koncepcji logistyki w jej aspekcie optymalizacyjnym. Generalnie biorąc, pod pojęciem orientacji przepływowej rozumie się kształtowanie procesów w przedsiębiorstwie zorientowane na szybkie, przekrojowe i pozbawione turbulencji przepływy wzdłuż sieci tworzenia wartości (zob. Dehler, 2001, s. 97). Relacje między orientacją przepływową i orientacją procesową ilustruje stwierdzenie H. Corstena (1997, s. 48): „celem procesowo zorientowanego podejścia jest zastąpienie hamującej integrację optymalizacji funkcji przez wspierającą integrację optymalizację przepływów”. Traktując orientację procesową jako przekrojowe kształtowanie przebiegu realizacji zadań i ciągu czynności, wykraczające poza granice funkcji, łatwo zauważyć przepływowy charakter orientacji procesowej. W tym kontekście pojawia się istotna — w aspekcie struktury systemu logistyki oraz zarządzania i rachunku kosztów — relacja między czynnością i procesem. Interpretując istotę i strukturę procesu, można stwierdzić, że jest to zintegrowany, celowy układ czynności, stanowiący rezultat integracji i strukturalizacji czynności, którego cechą jest treściowa odrębność, tj. każdemu procesowi przyporządkowany jest jednorodny układ czynności. Proces logistyczny stanowi zatem zintegrowany przebieg działań, określony przez przepływy towarów i informacji przenikających granice sfer funkcjonalnych w przedsiębiorstwie, obejmujący czynności tworzące wartość. W tym sensie strukturę systemu przedsiębiorstwa można traktować jako zestrukturyzowaną sieć kluczowych procesów i potencjałów tworzących wartość, w której istotne zadanie przypisuje się strukturze kluczowych procesów logistyki (tab. 2), wyrażających istotę logistyki w wymiarze procesowym. Ozna-

cza to, że kluczowe procesy logistyki, wpisując się w strukturę (sieć) kluczowych procesów w przedsiębiorstwie, wyznaczają oraz determinują kształtowanie i wdrażanie orientacji przepływowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem i w całym systemie tworzenia i dodawania nowych wartości. Wdrożenie zasady logistycznego działania w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtowaniu jego procesów wywołuje — z uwagi na orientację przepływową i procesową — pożądane zmiany w systemie zachowań w przedsiębiorstwie, wspomagając koncentrację na dążeniu do osiągnięcia wielowymiarowych efektów.

kowych aspektów logistyki. Punkt ciężkości przesuwają się na aspekt integracji logistyki jako przenikającej oraz wychodzącej poza strukturę przedsiębiorstwa rynkowo zorientowanej koncepcji zarządzania przepływami towarów. Należy tu zwrócić uwagę na fakt, że logistyka stanowi „potencjał” i strategiczny instrument, który wspomaga przedsięwzięcia i komponenty strategii rynkowej przedsiębiorstwa. Poziom skuteczności i oddziaływania logistyki jako instrumentu strategicznego zależy od stopnia zintegrowania z marketingiem oraz od wpływu na pozostałe sfery funkcjonalne w przedsiębiorstwie i stopnia ich zo-

Tabela 2

Struktura kluczowych procesów logistyki w przedsiębiorstwie

Kluczowe procesy logistyki
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proces rozpoznania rynku i preferencji klientów oraz kreowania idei produktu logistycznego</li> <li>■ Proces pozyskiwania klientów i zamówień/zleceń</li> <li>■ Proces transformacji idei w projekt produktu i w macierz tworzenia wartości oraz rozwoju produktu</li> <li>■ Proces kształtowania instrumentów i programów logistycznych</li> <li>■ Proces optymalizacji struktury korzyści dla klientów i kosztów w relacji klienci — przedsiębiorstwo</li> <li>■ Proces przygotowania i realizacji zamówień w kolejnych sferach przepływów towarów</li> <li>■ Proces magazynowania i zarządzania zapasami, transportu i spedycji towarów</li> <li>■ Proces kształtowania systemów przepływów informacji</li> <li>■ Proces obsługi klientów</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

W świetle powyższych dociekań można stwierdzić, że procesowy wymiar współczesnego modelu przedsiębiorstwa jest immanentnie związany z wdrażaniem i rozwojem koncepcji logistyki, w którym wyraźny ślad znajdują zasady i treści reengineeringu (zob. Blaik, 2017, s. 150–153), zwłaszcza w innowacyjnych aspektach modelowania struktury systemu logistyki. Urzeczywistnienie reengineeringu w logistyce, w postaci coraz bardziej przejrzystej struktury kreatywnych procesów, wydaje się mieć szczególne znaczenie dla transformacji modelowej przedsiębiorstwa, a także stanowić podstawę rozwoju i transformacji całego łańcucha tworzenia wartości.

### Rynkowy wymiar logistyki — logistyka jako koncepcja zorientowana na wymogi rynku, wspomagająca i wzbogacająca marketingowy proces tworzenia wartości

W ostatnich latach w literaturze oraz w praktyce sensownie zorganizowanych przedsiębiorstwach jest zauważalna tendencja do eksponowania znaczenia ryn-

rientowania na rynek.

Problematyka integracji marketingu i logistyki staje się istotną płaszczyzną poszukiwań nowych możliwości oraz szans wzrostu korzyści i efektów w skali przedsiębiorstwa i układu powiązań rynkowych. Tendencja ta wydaje się przybierać na sile w świetle zmian w strukturze rynku oraz wynikających stąd przeobrażeń w warunkach konkurencji. W tej sytuacji dopiero konsekwentne wdrażanie orientacji na przepływy i orientacji na potrzeby klientów w zarządzaniu przedsiębiorstwem stwarza przesłanki dla skutecznego działania na zmieniających się rynkach. Wskazuje to na potrzebę kompleksowego traktowania i kształtowania funkcji, procesów i instrumentów logistycznych w aspektach integracyjnych z zarządzaniem marketingowym oraz w skali zarządzania przedsiębiorstwem i łańcucha dostaw. W tym kontekście można traktować logistykę i marketing jako dualne koncepcje zarządzania, stanowiące główne orientacje zarządzania oraz określające usytuowanie ich jako istotnych sfer funkcjonalnych i zintegrowanych procesów w przedsiębiorstwie. Integracja funkcji i procesów logistycznych i marketingowych znajduje wyraz w koncepcji zarządzania logistyczno-marketingowego (na ten temat zob. szerzej Blaik, 2017, s. 95–98, 275–282), stanowiącej przejaw integracji logistyki jako koncepcji zarządzania zorientowanej na

przepływy oraz marketingu jako rynkowo zorientowanej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Obie koncepcje zarządzania spotykają się w najbardziej wrażliwym miejscu, jakim jest rynek, determinując strategię działania przedsiębiorstwa.

Traktowanie logistyki i marketingu jako zintegrowanych podsystemów zarządzania oznacza przyjęcie systemowej orientacji na strategiczne kształtowanie logistyczno-marketingowego systemu tworzenia i dostarczania wartości w skali przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw. Oba ujęcia znajdują się wobec siebie w układzie sprzężonych możliwości skutecznego wykorzystania oraz transformacji potencjałów i zdolności, przyczyniających się do osiągnięcia wymaganego poziomu obsługi oraz zadowolenia i lojalności klientów, jak również efektów ekonomicznych w wymiarze strategicznym. W konsekwencji suma oraz struktura wartości i korzyści rynkowo-ekonomicznych wzbogacona przez programy i działania marketingowe zostaje rozszerzona o właściwości i walory logistyczne. Ogół wartości i korzyści osiągniętych jako efekty strategicznej działalności logistycznej, który można ująć w postaci formuły „7W” (właściwy produkt, właściwa ilość, właściwa jakość, właściwy czas, właściwe miejsce, właściwa informacja i właściwy koszt realizacji zleceń), stanowi rozszerzenie i wzbogacenie formuły „4C” (kształtowanie i zaspokajanie potrzeb klientów, zmniejszanie kosztów transakcji, dostarczanie informacji dla klientów, wygoda zakupu) jako marketingowej koncepcji kształtowania preferencji i zaspokajania potrzeb klientów. Specyficzne wartości i korzyści integracji marketingu i logistyki w zarządzaniu przed-

siębiorstwem zależą od uwzględnienia rynkowych i ekonomicznych konsekwencji, stanowiących właściwą podstawę do osiągnięcia korzystnej — w sensie długofalowym — pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Decydującą rolę odgrywa tutaj ocena dokonana przez klientów całokształtu właściwości i walorów świadczeń przedsiębiorstwa oraz spektrum świadczeń realizowanych przez konkurentów.

## Efektywnościowy wymiar logistyki — logistyka jako systemowa orientacja i determinanta efektywności w skali przedsiębiorstwa i rynku

Wskazując na wielowymiarowość współczesnej logistyki oraz problematyki związanej z kształtowaniem i funkcjonowaniem systemów i procesów logistycznych, pragnę podkreślić również te aspekty logistyki, które powodują, że można ją traktować jako orientację i koncepcję efektywnościową w ujęciu systemowym (zob. Błaik, 2015, s. 41–57). Wymiar efektywnościowy logistyki eksponowany jest w samych definicjach (tab. 3) jako jej immanentna cecha, pozwalająca traktować logistykę jako proefektywnościową orientację i determinantę efektywności zarządzania przedsiębiorstwem.

Rozpatrując zagadnienie celów logistyki w ujęciu dynamicznym — zwłaszcza w miarę obejmowania ich treścią coraz bardziej kompleksowej struktury — zauważyć można zarówno zmiany po-

Tabela 3

Aspekt efektywnościowy logistyki w wybranych definicjach logistyki

Autor (rok)	Cele i orientacje logistyki
A. Pfohl (1985), R. Shapiro, J. Heskett (1985)	kosztowo zorientowana transformacja dóbr i korzyści (wzrost wartości wzdłuż kanału rynku)
S. Kummer, J. Weber (1990), Ch. Schulte (1990)	kształtowanie optymalnej struktury i relacji między poziomem kosztów i standardem świadczonych usług i obsługi klientów
J. Guillaume (1993), D. Herwig (1995)	odkrywanie i kreowanie potencjałów efektywności w sferze przepływów oraz wspomaganie rynkowego sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa
D. Dogan (1994)	kreowanie i realizacja efektów logistyczno-marketingowych wzdłuż łańcucha tworzenia wartości (formuła „7W”)
P. Klaus (1993, 2002)	optymalizacja relacji między oszczędnością kosztów i wzrostem wartości oraz wzrost zdolności dostosowania systemów przepływów do potrzeb i otoczenia
I. Göpfert (2006)	efektywne i sprawne przepływy towarów, informacji itp. w systemach tworzenia wartości w skali przedsiębiorstwa i między przedsiębiorstwami

Źródło: opracowanie na podstawie: Błaik, 2001, s. 18–19; Dogan, 1994, s. 104; Göpfert, 2006, s. 44–58; Prockl, 2007, s. 15–19.

dejsia do interpretacji celów w obszarze efektywności przepływów, jak i wyraźne ich dowartościowanie z punktu widzenia efektywności przedsiębiorstwa.

Cele logistyki eksponowane we wcześniejszych definicjach koncentrowały się wokół racjonalnej realizacji i transferu przepływów z punktu widzenia oczekiwań klientów oraz wykorzystania potencjałów tkwiących w istniejącej strukturze przepływów. Z czasem zaobserwować można efektywnościowe przewartościowanie w traktowaniu celów logistyki i podkreślanie jej roli w kształtowaniu optymalnej struktury przepływów, w odkrywaniu i kreowaniu potencjałów efektywności wzdłuż łańcucha dostaw czy też w osiągnięciu zintegrowanych efektów logistyki.

Cele te, jako istotne orientacje w zarządzaniu, determinują system celów przedsiębiorstwa oraz poziom i strukturę jego efektów rynkowo-ekonomicznych. Interpretując różnorodność propozycji i rozstrzygnięć merytorycznych dotyczących aspektów efektywnościowych w definicjach logistyki, warto zauważyć ich ewolucję, wskazującą na dowartościowanie roli logistyki jako systemowej determinanty efektywności zarządzania przedsiębiorstwem. Wspomniane przewartościowanie w rozumieniu logistyki są tym bardziej widoczne, gdy uwzględni się definicje charakterystyczne dla poprzednich dekad jej rozwoju (zob. Blaik, 2001, s. 18–19).

Efektywnościowy wymiar logistyki znajduje wyraz w akcentowaniu dążenia do racjonalizacji działań przedsiębiorstwa oraz kreowania odpowiednich wartości i korzyści dla klientów w obszarze zintegrowanych przepływów.

Przyjęte założenia stanowią punkt wyjścia dla określenia koncepcji efektywności w ujęciu systemowym i zarządczym, co oznacza równocześnie możliwość urealnienia systemowej koncepcji efektywności zarządzania logistycznego (zob. Blaik, 2015, s. 49–55), w której istotną determinantę stanowi zintegrowany „proces kształtowania efektywności w systemie logistyki”, obejmujący procesy/subprocesy koordynacji, integracji oraz transformacji i kreowania zupełnie nowych wartości. Właściwością wymienionych procesów, wyrażających dynamiczny aspekt struktury systemu logistyki oraz koncepcji jej efektywności, jest kreowanie i dostosowanie nowych, coraz bardziej uzasadnionych, decyzji dotyczących kształtowania i oceny relacji między strukturą nakładów i efektów, strukturą celów i efektów, strukturą efektów przedsiębiorstwa i strukturą wartości dla klienta, strukturą celów i strukturą nakładów oraz relacji między strukturą nakładów i strukturą kosztów. W powyższym sensie kluczowy proces kształtowania efektywności logistyki można traktować jako określoną efektywnościową orientację zarządzania w skali całego przedsiębiorstwa.

## Organizacyjny wymiar logistyki — logistyka jako koncepcja i determinanta zorientowanej na przepływy organizacji i transformacji modelowej przedsiębiorstwa

Z zastosowaniem (wdrożeniem) koncepcji logistyki wiążą się, jak już wspomniano, wymagania i konsekwencje w postaci określonych rozwiązań organizacyjnych. Oznacza to, że integracja realnych komponentów i zadań logistyki powinna znaleźć odbicie w tworzeniu odpowiednio zintegrowanych systemów organizacyjnych i informacyjno-decyzyjnych (zob. Blaik, 2017, s. 92–94, 201–204). W tym znaczeniu logistykę można rozumieć jako nową funkcję organizacji w przedsiębiorstwie, której zadaniem jest regulacja oraz kształtowanie i wykorzystanie kompetencji w zakresie zarządzania i realizacji przepływów. W praktyce zastosowanie i efektywne oddziaływanie tak rozumianej funkcji logistyki wymusza niejako od podstaw zmianę i reorganizację istniejących struktur przedsiębiorstwa.

Doświadczenia w krajach wysoko rozwiniętych potwierdzają, że pozytywne efekty logistyki są zapewnione dopiero wtedy, kiedy struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest dostosowana lub przekształcana zgodnie z wymaganiami logistyki. Innymi słowy, wdrożenie logistyki w przedsiębiorstwie oznacza przyjęcie nie tylko nowych rozwiązań technologiczno-organizacyjnych oraz usprawnienia związanego z tym układu przepływu dóbr i procesów informacyjno-decyzyjnych, lecz również inaczej zestrukturyzowanego systemu zarządzania w skali całego przedsiębiorstwa. Powstanie wyodrębnionego — w sensie organizacyjnym — podsystemu zarządzania, skupiającego wszystkie najważniejsze funkcje i czynności oraz kompetencje logistyczne, prowadzi do zmiany oraz przemieszczenia zadań i kompetencji w ramach całej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Oznacza to, że linie podziału i relacje między jednostkami organizacyjnymi w przedsiębiorstwie są określone niejako od nowa. Teza ta wydaje się nadal mało zrozumiała i rozpowszechniona w polskiej literaturze przedmiotu, a zwłaszcza w praktyce przedsiębiorstw.

M. Christopher (2000, s. 214), podkreślając konieczność odpowiednich zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach, stwierdza, że aby skutecznie konkurować i przetrwać na rynku, muszą się one przekształcić w przedsiębiorstwa zorientowane na logistykę, która może być i jest w nich motorem zmian modelowych. W rzeczywistości oznacza to, że w przedsiębiorstwach muszą nastąpić przemiany wymagające istotnego przegrupowania w jego strukturze, koncentracji na kluczowych procesach oraz



odejścia od tradycyjnych linii podziału kompetencji wewnątrz przedsiębiorstwa. Organizacja czynności i procesów logistycznych wymaga kształtowania ich przebiegu w ujęciu zintegrowanym i strategicznym. E. Gołemska, powołując się na zasadę klasycznej zależności i podążania struktury organizacyjnej za strategią oraz na oddziaływanie logistycznych decyzji strategicznych na te struktury, stwierdza, że logistyka jako strategia przedsiębiorstwa powinna zapewniać równoczesne spełnienie wymagań określonych w tzw. formule „5P” Mintzberga: logistyka jako plan działania przedsiębiorstwa, jako model przyszłego działania, jako norma sterująca działalnością przedsiębiorstwa, jako odniesienie do procesów i sytuacji w otoczeniu konkurencyjnym oraz jako wizja przyszłości przedsiębiorstwa (Gołemska, 2006, s. 36–38).

Wywołuje to potrzebę takiego zorganizowania procesów logistycznych i usytuowania kompetencji w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, które zapewni całościową koordynację decyzji w sferze logistyki i realizację strategicznych celów logistyki i celów przedsiębiorstwa. Taki sposób wdrożenia logistyki w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa należy uznać za określony przejaw zmian w jego systemie zarządzania. Oczekowaną konsekwencją wspomnianych zmian organizacyjnych może być zarówno poprawa bieżącej działalności logistycznej, jak również

korzystniejsze w sensie strategicznym usytuowanie logistyki w zorientowanym procesowo zarządzaniu przedsiębiorstwem.

## Zakończenie

Jako swoiste podsumowanie dociekań zaprezentowanych w artykule warto przytoczyć znamienne poglądy H. Stabenaua (2008, s. 30), że logistyka przyznania się z rosnącą szybkością w ostatnich 30 latach do wzrostu efektywności we wszystkich procesach gospodarczych. Stawia to jednak wciąż nowe wyzwania wobec logistyki, a zwłaszcza pod adresem rozwijającego się zintegrowanego zarządzania logistycznego. Obecnie nie ma już procesu w przedsiębiorstwie, jak stwierdza H. Stabenau, wobec którego logistyka nie odgrywałaby większej lub mniejszej roli. W przyszłości poziom integracji każdego procesu będzie określony przez logistykę — im wyższy będzie stopień integracji procesów logistycznych, tym większe będą korzyści dla wszystkich zainteresowanych. Oznacza to nowy wymiar pojęcia zarządzania, co będzie prowadzić do dalszego rozwoju metod zintegrowanego zarządzania w skali wykraczającej poza przedsiębiorstwo, w ramach sieciowej i globalnej współpracy.

## Bibliografia

- Blaik, P. (2001). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Blaik, P. (2017). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Blaik, P. (2015). *Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy*. Warszawa: PWE.
- Blaik, P., Bruska, A., Kauf, S., Matwiejczuk, R. (2013). *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*. Warszawa: PWE.
- Christopher, M. (2000). *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*. Warszawa: Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego.
- Corsten, H. (1997). *Geschäftsprozessmanagement*. W: H. Corsten (red.). *Management von Geschäftsprozessen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Deepen, J. (2007). *Logistics Outsourcing Relationships, Measurements, Antecedens and Effects of Logistics Outsourcing Performance*. Heidelberg–New York: Physica-Verlag. A. Springer Company.
- Dehler, M. (2001). *Entwicklungsstand der Logistik. Messung-Determinanten-Erfolgswirkungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Delfmann, W., Dangelmaier, W., Günthner, W., Klaus, P., Overmaeyer, L., Röthengatter, W., Weber, J., Zentes, J. (2010). Towards a Science of Logistics: Cornerstones of a Framework of Understanding of Logistics as an Academic Discipline. *Logistics Research*, 2(2), 57–63.
- Dogan, D. (1994). *Strategische Management der Logistik: der logistische Kreis als Antwort auf die neuen logistischen Herausforderungen „Umweltschutz“ und „Zeit“*. Frankfurt am Main–Berlin–Bern–New York–Wien: Peter Lang Verlag.
- Gołemska, E. (2006). Z badań nad kierunkami rozwoju logistyki. W: E. Gołemska (red.). *Współczesne kierunki rozwoju logistyki*. Warszawa: PWE.
- Göpfert, I. (red.). (2006). *Logistik der Zukunft — Logistics for the Future*. Wiesbaden: Verlag Gabler.
- Mikus, B. (2003). *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess — und ressourcenorientiertes Konzept*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Prockl, G. (2007). *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Stabenau, H. (2008). *Zukunft braucht Herkunft — Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven der Logistik*. W: H. Baumgarten (red.). *Das Beste der Logistik, Innovationen, Strategien, Umsetzungen*. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.