

# Edukacja ekonomiczna

Rafał Matwiejczuk

Uniwersytet Opolski, Wydział Ekonomiczny, Zakład Logistyki i Marketingu

## Z badań nad rozwojem koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem

*About the research concerning logistics concept development  
within business management*

Rola logistyki postrzeganej jako koncepcja zarządzania przepływami towarów i informacji stale rośnie. Zarówno z perspektywy prowadzonych badań teoretycznych, jak i z perspektywy rozwiązań stosowanych w biznesie logistyka coraz częściej stanowi systemową determinantę sukcesu i efektywności przedsiębiorstwa, a także instrument tworzenia jego trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

W artykule nawiązano do ważniejszych aspektów i wyznaczników rozwoju koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ze szczególnym uwzględnieniem badań prowadzonych w tym zakresie w Katedrze/Zakładzie Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego. W szczególności uwzględniono następujące obszary i problemy badawcze: podstawowe fazy rozwoju koncepcji logistyki, relacje pomiędzy logistyką (koncepcją logistyki) a tworzeniem wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa, logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem oraz kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

### **Słowa kluczowe:**

logistyka, koncepcja logistyki, zarządzanie przedsiębiorstwem.

The role of logistics perceived as a concept of goods and information flow management is constantly growing. From the perspective of the theoretical research, as well as from the perspective of the business solutions, logistics is more and more becoming a systemic determinant affecting business success and performance, as well as an instrument for sustainable, long-term business competitive advantage creation.

The article refers to the most important aspects and characteristics of the logistics concept development within business management, with particular emphasis on the research carried out within this area in the Chair of Logistics and Marketing at Opole University, Poland. In particular, in this article the following areas and research problems were considered: (1) the most significant stages in logistics concept development, (2) the relationships between logistics (logistics concept) and the value creation for the customer and for the company, (3) logistics determinants of business management, and (4) logistics competences in business competitive advantage creation.

### **Key words:**

logistics, logistics concept, business management.

## Wprowadzenie

Rola logistyki w zarządzaniu stale rośnie. Logistyka coraz częściej jest postrzegana nie tylko jako funkcja operacyjnego zarządzania procesami i czynnościami związanymi z przepływami towarów i informacji, lecz również jako determinanta sukcesu i efektywności przedsiębiorstwa, a także instrument tworzenia jego przewagi konkurencyjnej.

Jednocześnie w ostatnich latach można zauważyć coraz wyraźniejsze przejawy (symptomy) rozwoju koncepcji logistyki rozumianej jako koncepcja zarządzania przepływami towarów i informacji zarówno w skali przedsiębiorstwa, jak i całego łańcucha dostaw.

W artykule nawiązano do ważniejszych aspektów i kierunków rozwoju koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ze szczególnym uwzględnieniem

niem badań prowadzonych w tym zakresie w Katedrze/Zakładzie Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego<sup>1</sup>.

## Podstawowe wyznaczniki koncepcji logistyki

Koncepcja logistyki zajmuje ważne miejsce w zarządzaniu. Świadczą o tym wyniki badań przeprowadzonych w ostatnich latach m.in. przez takich autorów, jak: M. Dehler (2001), B. Mikus (2003), I. Göpfert (Göpfert, 2006), G. Prockl (2007), P. Klaus (2009). Badania zrealizowane przez wymienionych autorów wskazują na ważne znaczenie koncepcji logistyki w szeroko rozumianym zarządzaniu przedsiębiorstwem, w tym zwłaszcza w osiągnięciu przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych, będących wyznacznikami jego sukcesu, a także w tworzeniu podstaw (przesłanek) dla osiągnięcia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo.

W Polsce badania poświęcone *sensu stricto* koncepcji logistyki są — w porównaniu do trendów i tendencji światowych w tym zakresie — nadal relatywnie rzadko prowadzone. Nie oznacza to, że koncepcja logistyki, a ściślej biorąc jej poszczególne składowe, nie są w ogóle przedmiotem badań. Niemniej jednak zarządczym wymiarom koncepcji logistyki, postrzeganej w kategoriach systemu (podsystemu) zarządzania przepływami towarów i informacji, w dalszym ciągu poświęca się relatywnie niezbyt wiele miejsca.

Jednym z pierwszych autorów, którzy — na polskim gruncie — eksponowali i nadal eksponują zarządcze aspekty logistyki jest P. Blaik<sup>2</sup>. W szczególności, P. Blaik poddał analizie relacje zachodzące między logistyką a zarządzaniem, przejawiające się w postrzeganiu zarządzania logistycznego jako (Blaik, 2009):

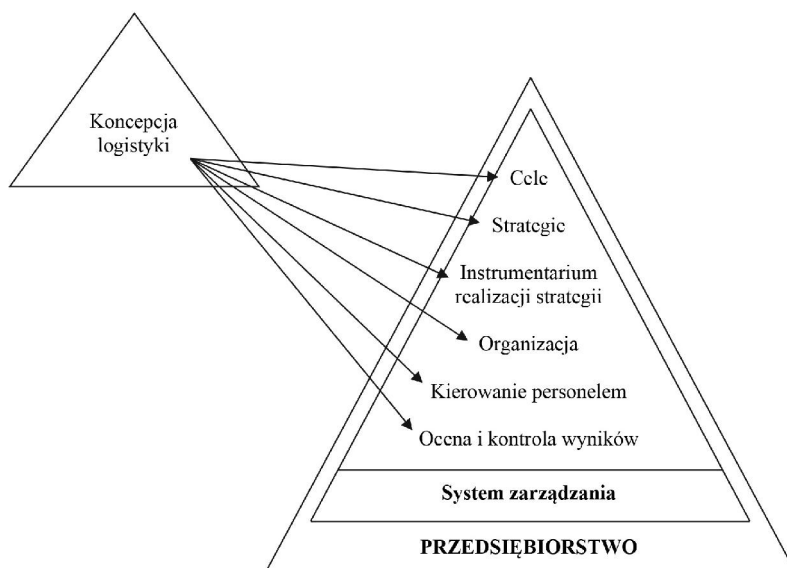
- podsystemu zarządzania przedsiębiorstwem (relacja: „logistyka a system”),
- przepływowo zorientowanej koncepcji zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem (relacja: „logistyka a koncepcja zarządzania”),
- sieci (struktury) kluczowych procesów zarządczych i transformacyjnych w przedsiębiorstwie (relacja: „logistyka a proces”),
- podsystemu instrumentarium zarządzania, związanego ze strategicznymi i operacyjnymi aspektami logistyki-mix (relacja: „logistyka a instrumenty zarządzania”).

Kierunki oddziaływania koncepcji logistyki na zarządzanie przedsiębiorstwem przedstawia rysunek 1.

Podstawą kształtowania i rozwoju koncepcji logistyki jest orientacja przepływowa. Zdaniem J. Szołtyśki orientacja przepływowa stanowi wręcz paradygmat logistyki. W opinii tego autora „paradygmatem logistyki jest jej orientacja przepływowa, tj. istnienie materialnych (w tym osobowych) i informacyjnych przepływów, które w procesie zarządzania są kształtowane w sposób umożliwiający osiągnięcie dostępności do produktów (oraz do miejsc) w ramach ustalonych zasad i priorytetów” (Szołtysek, 2015).

Rysunek 1

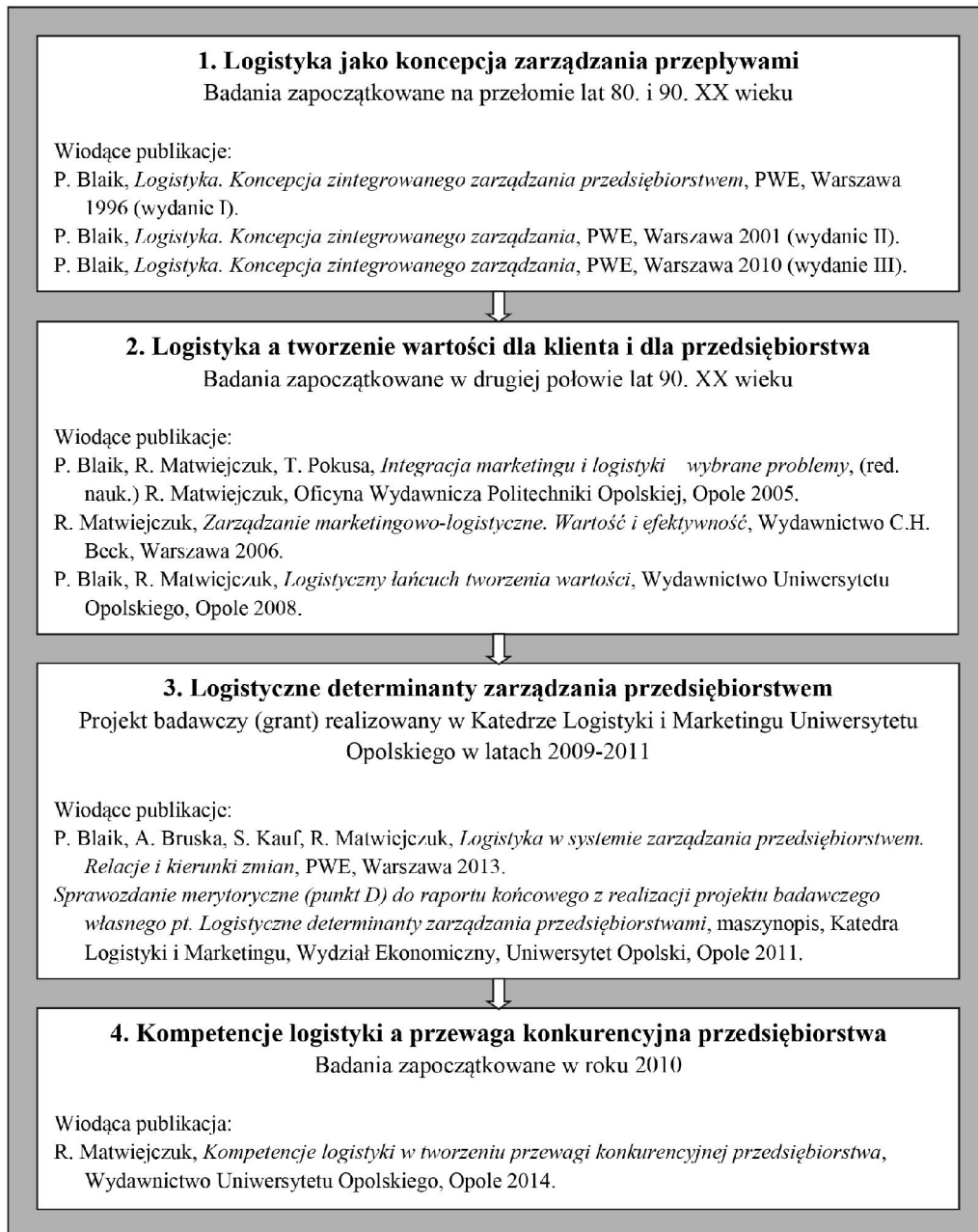
Koncepcja logistyki w systemie zarządzania w przedsiębiorstwie



Źródło: Blaik, 2009, s. 6.

## Rysunek 2

Główne problemy badawcze związane z rozwojem koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem w badaniach Katedry/Zakładu Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego



Źródło: opracowanie własne.

Jak podkreśla P. Blaik, przez pojęcie orientacji przepływowej rozumie się na ogół takie szczegółowe kształtowanie procesów w przedsiębiorstwie, które jest zorientowane na szybkie, przekrojowe i pozbawione turbulencji przepływy materiałów, towarów, informacji i środków finansowych w ramach przedsiębiorstwa lub wzdłuż całej sieci tworzenia wartości, przeja-

wiające się m.in. w minimalizacji zapasów i czasu składowania towarów oraz w pożądanym i sprawnym systemie świadczeń w skali przedsiębiorstwa i rynku (Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013).

Istotę i podstawowe charakterystyki orientacji przepływowej w kontekście rozwoju koncepcji logistyki oraz jej związków z zarządzaniem przedsiębior-

stwem szeroko przedstawia M. Dehler (Dehler, 2001). W oparciu o wyniki bardzo szeroko zakrojonych badań empirycznych autor ten dokonał wielowymiarowej oceny stopnia wdrożenia orientacji przepływowej w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, a także oddziaływania tej orientacji na efekty logistyczne oraz efekty rynkowo-ekonomiczne osiągnięte przez przedsiębiorstwo.

Problematyka logistyki postrzeganej jako koncepcja zarządzania przepływami towarów i informacji w ramach przedsiębiorstwa, a także całego łańcucha dostaw jest od wielu lat przedmiotem badań prowadzonych w Katedrze/Zakładzie Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego, zapoczątkowanych przez P. Blaika. Wyniki tych badań były szeroko prezentowane m.in. w książkach i artykułach opublikowanych nakładem Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego (Blaik, 1996; Blaik, 2001; Blaik, 2009; Blaik, 2010; Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013).

Oryginalność ujęcia koncepcji logistyki przez P. Blaika wyraża się przede wszystkim w wyeksponowaniu i dowartościowaniu jej aspektów zarządczych, systemowych, procesowych i efektywnościowych, pozwalających na uznanie logistyki za systemową determinantę efektywności i sukcesu przedsiębiorstwa, a także za tzw. rezerwuar determinant szczegółowych, związanych z osiągnięciem konkretnych, oczekiwanych efektów rynkowych (zadowolenie klientów, lojalność klientów, udział w rynku) i efektów ekonomicznych (zysk, rentowność, zwrot z kapitału).

W powyższych badaniach można wyróżnić także trzy kolejne obszary, będące przedmiotem analiz i rozważań teoretycznych, wspieranych (częstokroć w bardzo znaczącym stopniu) wynikami badań empirycznych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach w Polsce. W szczególności badania prowadzone w Katedrze/Zakładzie Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego dotyczyły następujących problemów:

- relacji pomiędzy logistyką (koncepcją logistyki) a tworzeniem wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa,
- identyfikacji logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem,
- oddziaływania kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (zob. rys. 2).

## Podstawowe fazy w rozwoju koncepcji logistyki

Stale rosnąca rola koncepcji logistyki w zarządzaniu wyraża się przede wszystkim w coraz wyraźniejszym dowartościowywaniu jej strategicznych aspektów, związanych z zarządzaniem przepływami towarów i informacji. Wiąże się to z coraz intensywniejszym odchodzeniem od funkcji i zadań operacyjnych,

na rzecz wzrostu znaczenia procesów i czynności strategicznych. Nie oznacza to bynajmniej „porzucania” problemów operacyjnych w koncepcji logistyki, związanych z procesami transportu, magazynowania, przeładunku, pakowania, znakowania itp., lecz ich coraz głębsze powiązanie z procesami zarządczymi.

Zasadniczo w rozwoju koncepcji logistyki można wskazać cztery główne fazy, umownie określane mianem kolejnych koncepcji (pierwsza koncepcja logistyki, druga koncepcja logistyki itd.) (Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013). Fazy te zostały przedstawione na rysunku 3.

W ramach pierwszej koncepcji logistyka jest postrzegana w głównej mierze jako tzw. wiedza o czynnościach transferu (Prockl, 2007). Mając na uwadze tzw. przekrojowy charakter, logistyka „przenika” tradycyjne sfery funkcjonalne przedsiębiorstwa, tj. zaopatrzenie, produkcję i dystrybucję. W praktyce wyraża się to często w postrzeganiu logistyki jako przekrojowej funkcji przedsiębiorstwa, której zadaniem jest przede wszystkim zabezpieczenie właściwej dyspozycyjności materiałów i towarów zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami klientów.

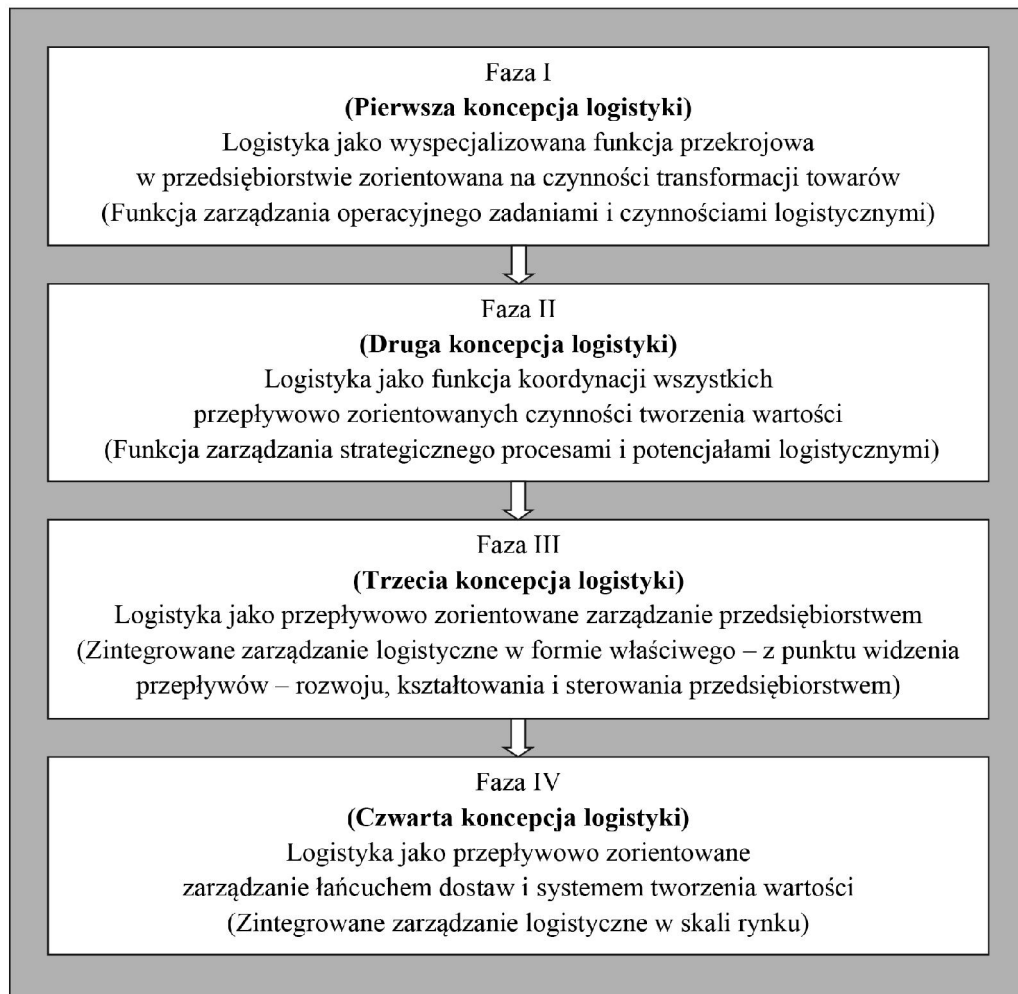
W drugiej koncepcji logistyki podkreśla się przede wszystkim znaczenie funkcji koordynacyjnej w sferze przepływów towarów. W ramach tej koncepcji logistyka jest rozumiana jako tzw. wiedza o koordynacji i integracji funkcji przedsiębiorstwa w sferze przepływów (Prockl, 2007). Jak zaznacza B. Mikus, celem logistyki jest wówczas przede wszystkim optymalizacja struktury przepływów towarów wzdłuż całej sieci tworzenia wartości, a także ograniczanie suboptymalizacji dotyczących poszczególnych czynności w strukturze przepływów (Mikus, 2003).

W trzeciej koncepcji logistyka jest postrzegana jako przepływowo zorientowane zarządzanie przedsiębiorstwem, a jednocześnie jako tzw. subdyscyplina nauk o zarządzaniu. W koncepcji tej zwraca się przede wszystkim uwagę na funkcje zarządzania, których obiektem kształtowania są zarówno podsystemy realizacji, jak i podsystemy zarządzania przedsiębiorstwem. Jak zaznacza P. Blaik, w tej koncepcji logistyka ujawnia się w specyficznej perspektywie zarządzania, zawierającej nową jakość opartą na logistycznym traktowaniu procesu tworzenia wartości i jako taka zostaje wkomponowana w system zarządzania przedsiębiorstwem (Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013).

W ramach czwartej koncepcji logistyka jest postrzegana jako przepływowo zorientowane zarządzanie w skali całego łańcucha dostaw i systemu tworzenia wartości. W koncepcji tej z jednej strony logistyka stanowi kluczową składową zarządzania łańcuchem dostaw (ang. *Supply Chain Management* — SCM), natomiast z drugiej strony zarządzanie łańcuchem dostaw traktowane jest jako najbardziej zaawansowana faza rozwoju i integracji logistyki (Weber, 2002; Schulze, 2007). Jak zaznacza P. Blaik, przedmiotem

Rysunek 3

Fazy rozwoju koncepcji logistyki



Źródło: opracowanie na podstawie: Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013, s. 21–28.

zarządzania łańcuchem dostaw są zintegrowane przepływy wzdłuż łańcucha tworzenia wartości od początkowych dostawców surowców, poprzez przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe, aż do ostatecznych nabywców. Z kolei podstawowym celem SCM jest wytworzenie i dostarczenie najwyższej wartości dla klienta po najniższych kosztach dla całego łańcucha (Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013).

Jak podkreśla J. Deepen, wraz z rozwojem kolejnych, coraz bardziej zaawansowanych koncepcji logistyki, wzrasta znaczenie szeroko rozumianej wiedzy (w tym także tzw. wiedzy logistycznej), stanowiącej jeden z kluczowych rodzajów zasobów przedsiębiorstwa i niezbędnej dla właściwego wdrożenia koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem (Deepen, 2007). Wyniki badań prowadzonych na świecie wskazują, że wraz z rozwojem koncepcji logistyki wzrasta nie tylko znaczenie wiedzy, lecz wszystkich

potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa, obejmujących jego zasoby, zdolności i kompetencje, będących podstawą osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych przez przedsiębiorstwo oraz tworzenia jego przewagi konkurencyjnej (Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013; Matwiejczuk, 2014).

### Logistyka (koncepcja logistyki) a tworzenie wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa

Kolejny etap badań prowadzonych w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego związany był z uwarunkowaniami (przesłankami) i przejawami oddziaływania logistyki (koncepcji logistyki) na tworzenie wartości dla klienta i dla przed-

siębiorstwa. Przedmiotem tych badań była przede wszystkim koncepcja logistycznego łańcucha tworzenia wartości (Blaik, Matwiejczuk, 2008), uwzględniająca nie tylko miejsce i rolę logistyki w procesie tworzenia wartości, lecz również przesłanki i przejawy integracji logistyki i marketingu w tym procesie (Matwiejczuk, 2006).

W rozwoju koncepcji logistyki bardzo ważną rolę odegrała m.in. tzw. orientacja procesowa. Wśród najważniejszych czynników stymulujących rozwój orientacji procesowej można wskazać m.in. zmiany sposobu myślenia i działania na płaszczyźnie kształtowania struktury tworzenia i transformacji wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa, kształtowania powiązań między dostawcami i odbiorcami, rozwiązywania problemów klientów, dążenia do systemowych i synergicznych rozwiązań w sferze identyfikacji i racjonalizacji kosztów itp. (Blaik, Matwiejczuk, 2008). Dzięki zarządzaniu zorientowanemu na procesy można stworzyć podstawy dla osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo, a w konsekwencji dla tworzenia jego przewagi konkurencyjnej, przede wszystkim poprzez strategiczne kształtowanie i ocenę świadczeń procesów oraz ciągłe doskonalenie procesów realizowanych zarówno w skali przedsiębiorstwa, jak i w relacjach między przedsiębiorstwami.

Wyniki przeprowadzonych badań doprowadziły do wniosku, iż logistyczny łańcuch tworzenia wartości powinien obejmować wszystkie elementy i funkcje tworzące wartość, wyrażającą się w świadczeniach logistycznych przedkładanych (realizowanych) na rynku. Decydujący wpływ na strukturę tego łańcucha ma zakres wdrożonych zasad logistycznego myślenia i działania, wpływających na takie elementy i funkcje, jak m.in. kierunki i struktura dostaw, powiązania między dostawcami i odbiorcami, pewność i ciągłość zaopatrzenia, poziom i struktura zapasów materiałów i towarów, struktura i kanały dystrybucji towarów, system magazynowania i transportu, odpowiedni poziom i jakość świadczonych usług i obsługi klientów itp. Tak ujmowany logistyczny łańcuch tworzenia wartości stanowi strategiczny instrument zarządzania, umożliwiający osiągnięcie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo, opierającej się na dostarczaniu nie tylko lepszej w porównaniu do konkurentów, lecz również bardziej adekwatnej z punktu widzenia preferencji klientów, wartości dodanej (Blaik, Matwiejczuk, 2008).

## Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem

Ważnym etapem badań dotyczących koncepcji logistyki był projekt badawczy (grant) poświęcony logistycznym czynnikom (determinantom) oddziałującym na zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Projekt ten realizowany był w Katedrze Logistyki

i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego w latach 2009–2011 przez zespół w składzie: P. Blaik (kierownik projektu), A. Bruska, S. Kauf oraz R. Matwiejczuk. Badania empiryczne przeprowadzone zostały w przedsiębiorstwach w Polsce, działających w pięciu sektorach: górnictwo i wydobywanie, przetwórstwo przemysłowe, wytwarzanie i zaopatrywanie w media, budownictwo oraz handel.

W ramach projektu badawczego przyjęto, że logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem stanowią czynniki związane z szeroko rozumianą sferą logistyki, które mogą oddziaływać na zmiany w systemie i podsystemach zarządzania w przedsiębiorstwie, w rezultacie rynkowych i ekonomicznych (Matwiejczuk, 2014). Rezultatem badań była przede wszystkim identyfikacja logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem, związanych z wdrażaniem koncepcji logistyki oraz osiąganiem oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo, wśród których wyróżniono (Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013):

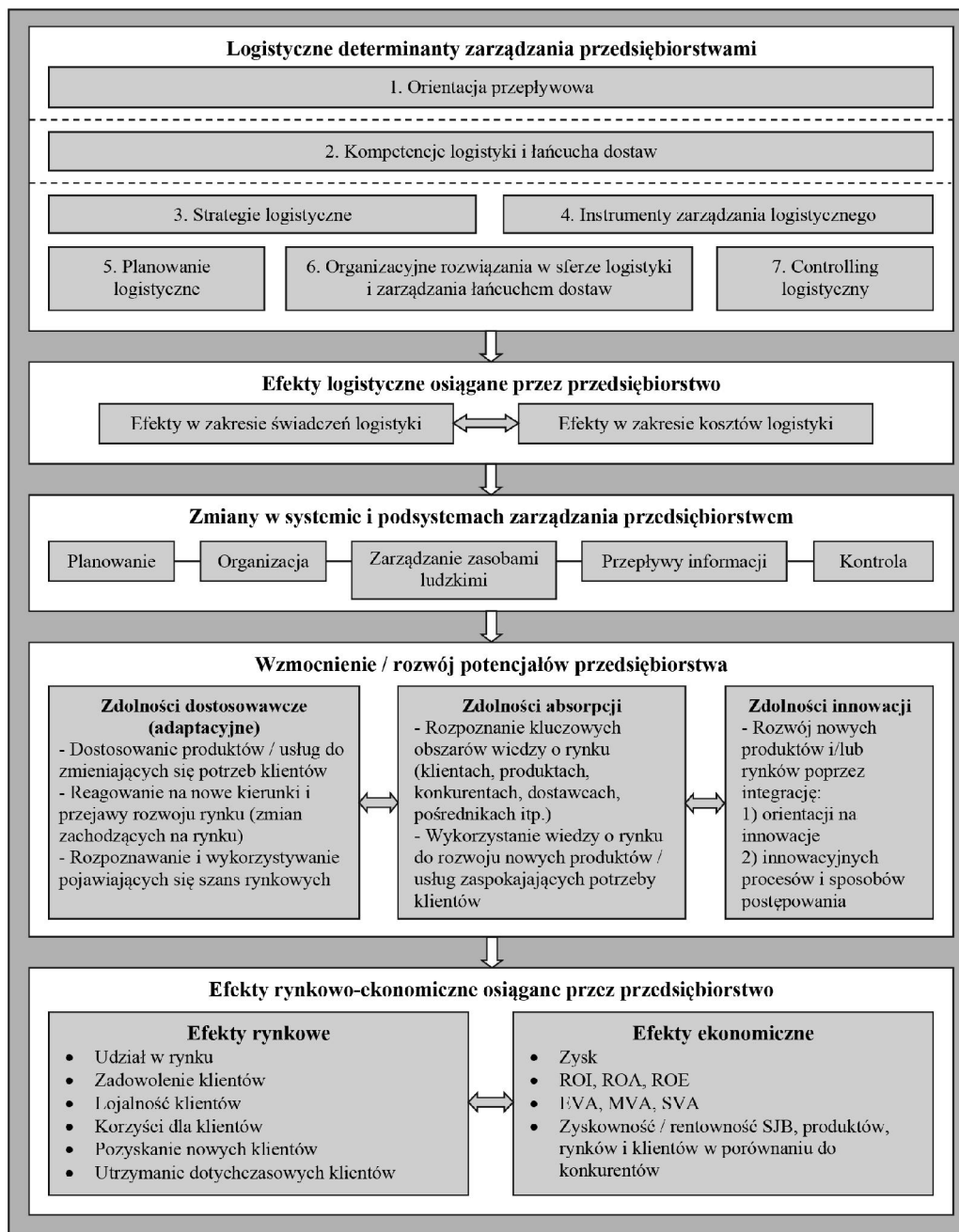
- orientację przepływową,
- kompetencje logistyki i łańcucha dostaw,
- strategie logistyczne,
- instrumenty zarządzania logistycznego,
- planowanie logistyczne,
- organizacyjne rozwiązania w sferze logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw (SCM),
- controlling logistyczny (zob. rys. 4).

Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem w pierwszej kolejności oddziałują na osiągnięcie oczekiwanych efektów związanych ze sferą logistyki, określanych w skrócie mianem efektów logistycznych. Efekty te obejmują dwie zasadnicze grupy: efekty w zakresie świadczeń logistyki oraz efekty w zakresie kosztów logistyki. Efekty logistyczne wpływają na zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem i jego poszczególnych podsystemach, przyczyniając się do wzmocnienia i/lub rozwoju szeroko rozumianych potencjałów przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim trzech grup jego zdolności: zdolności dostosowawczych (adaptacyjnych), zdolności absorpcji oraz zdolności innowacji. Efektywne wykorzystanie potencjałów przedsiębiorstwa umożliwia osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowych oraz efektów ekonomicznych przez przedsiębiorstwo.

Wyniki badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego dotyczących poszczególnych logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem wskazały na coraz wyraźniejsze przejawy oddziaływania logistyki na zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem i jego podsystemach. W świetle tych wyników wśród najważniejszych przejawów zmian w systemie zarządzania pod wpływem wdrożenia koncepcji logistyki można wskazać w szczególności: zmiany w obszarze systemów informatycznych, zmiany w podsystemie zarządzania zasobami ludzkimi oraz

Rysunek 4

Logistyczne determinanty zarządzania a efekty osiągnięte przez przedsiębiorstwo



Źródło: Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013, s. 80.

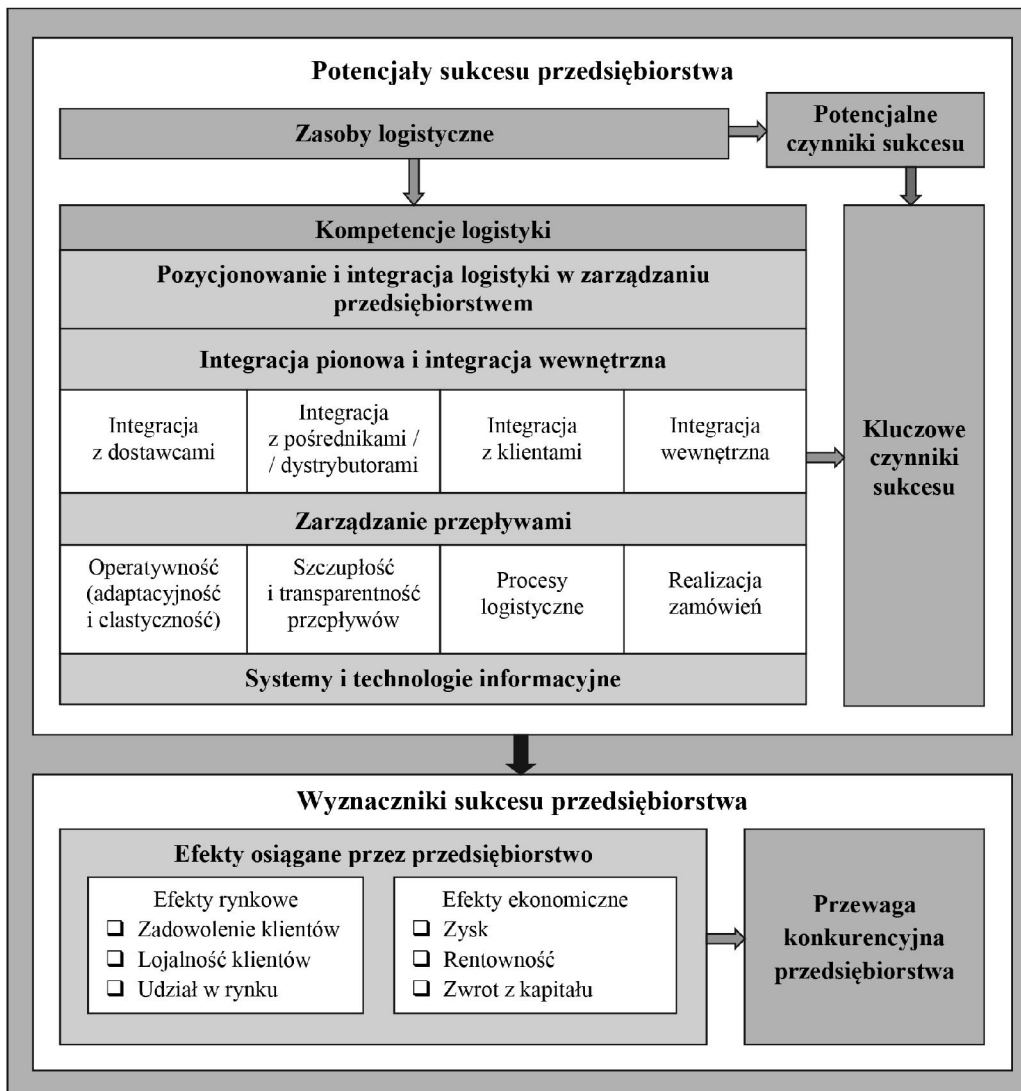
przepływowe zorientowanie centrów kosztów i zysków w przedsiębiorstwie. Nośnikiem zmian w wielu sferach systemu zarządzania jest również controlling logistyczny oraz jego funkcje wspomagające przepływy informacji w przedsiębiorstwie, jak i integrację strategii logistycznej ze strategią przedsiębiorstwa (Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013).

### Kompetencje logistyki a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa

Spośród logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem, zidentyfikowanych w badaniach realizowanych w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego, szczegółowym badaniom podda-

Rysunek 5

Kompetencje logistyki determinujące tworzenie przewagi konkurencyjnej w autorskiej koncepcji potencjałów i wyznaczników sukcesu przedsiębiorstwa



Źródło: Matwiejczuk, 2014, s. 150.

no kompetencje logistyki. Efektem tych badań była przede wszystkim autorska koncepcja kompetencji logistyki oddziałujących na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Matwiejczuk, 2014). W koncepcji tej wyróżnione zostały cztery „nadrzędne” kompetencje logistyki, które pełnią wiodącą rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa:

1) **Pozycjonowanie i integracja logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem** — kompetencje związane z „osadzeniem” koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zwłaszcza w odniesieniu do celów, strategii, programów i zadań operacyjnych, a także planowania oraz kształtowania struktury organizacyjnej.

2) **Integracja pionowa oraz integracja wewnętrzna** — kompetencje związane z integracją, stanowiącą immanentną cechę i jednocześnie kluczowy wyznacznik koncepcji logistyki, która może dotyczyć zarówno procesów realizowanych wzdłuż całego łańcucha tworzenia wartości, jak i samego przedsiębiorstwa.

3) **Zarządzanie przepływami** — kompetencje związane z adaptacyjnością i elastycznością dotyczącą relacji z dostawcami, pośrednikami i klientami, koordynacją przepływów materiałów i towarów, procesami i czynnościami logistycznymi realizowanymi przez przedsiębiorstwo, a także z realizacją zamówień klientów.

4) **Systemy i technologie informacyjne** — kompeten-



cje związane z systemami klasy ERP, a także z wykorzystaniem technologii typu EDI i RFID.

Wymienione wyżej kompetencje logistyki zostały „osadzone” w koncepcji potencjałów i wyznaczników sukcesu przedsiębiorstwa determinujących tworzenie przewagi konkurencyjnej (zob. rys. 5).

Wyniki badań poświęconych oddziaływaniu kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa zostały szeroko przedstawione w artykułach autora zamieszczonych zarówno na łamach *Gospodarki Materialowej i Logistyki*<sup>3</sup>, jak i w innych wydawnictwach. Wyniki te w znacznym stopniu potwierdziły rezultaty badań prowadzonych na świecie (The Global Logistics Research Team at Michigan State University, 1995; Bowersox, Closs, Stank, 1999; European Logistics Association, A.T. Kearney, 1999), wskazujące na istotne znaczenie kompetencji logistyki zarówno w kontekście rozwoju samej koncepcji logistyki, jak i w świetle osiągania przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych, stanowiących wyznaczniki jego sukcesu, a także podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej.

W świetle wyników badań przeprowadzonych przez autora można powiedzieć, że zdecydowana większość wyróżnionych kompetencji logistyki cechuje się przynajmniej przeciętnym stopniem oddziaływania na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jedynie takie szczegółowe kompetencje, jak integracja z dostawcami oraz integracja z pośrednikami (dystrybutorami), cechują się nieco niższym niż przeciętny stopniem oddziaływania na tworzenie przewagi konkurencyjnej opartej na zapewnianiu wymaganej jakości obsługi klienta. W największym stopniu na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zarówno kosztowej, jak i związanej z obsługą klienta, oddziałują kompetencje logistyki związane z realizacją zamówień, a także — chociaż tylko w kontekście przewagi opartej na kosztach — kompetencje związane z procesami logistycznymi.

## Przypisy

<sup>1</sup> Katedra Logistyki i Marketingu na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Opolskiego z dniem 01.10.2014 roku została przekształcona w Zakład Logistyki i Marketingu.

<sup>2</sup> Zarządce aspekty logistyki zostały kompleksowo zaprezentowane w książce P. Blaika, która ukazała się nakładem Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego w 1996 roku (Blaik, 1996). Aspekty te zostały następnie rozwinięte i poszerzone w dwóch kolejnych wydaniach, które ukazały się odpowiednio w latach 2001 (Blaik, 2001) oraz 2010 (Blaik, 2010). O oryginalności publikacji P. Blaika świadczy już sam ich podtytuł: *Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem* w przypadku wydania pierwszego oraz *Koncepcja zintegrowanego zarządzania* w przypadku dwóch kolejnych wydań, istotnie wyróżniających się na tle innych opracowań z tego zakresu w Polsce.

<sup>3</sup> Zob. artykuły autorstwa R. Matwiejczuka poświęcone kompetencjom logistyki, opublikowane w *Gospodarce Materialowej i Logistyce* w latach 2010–2014. Syntetyczne ujęcie wyników badań związanych z logistycznymi determinantami zarządzania przedsiębiorstwem oraz kompetencjami logistyki oddziałującymi na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa zostało również przedstawione w dwóch raportach badawczych opracowanych przez R. Matwiejczuka. Zob. Opole Logistics Research Team, 2014; Opole Logistics Research Team, 2015.

<sup>4</sup> Problematyce efektywności logistyki poświęcona jest najnowsza książka autorstwa P. Blaika, przewidziana w planie wydawniczym Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego w 2015 roku.

## Bibliografia

- Blaik, P. (1996). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.  
 Blaik, P. (2001). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Warszawa: PWE.

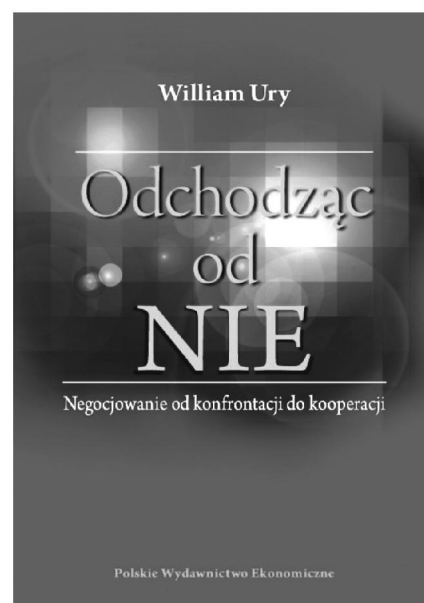
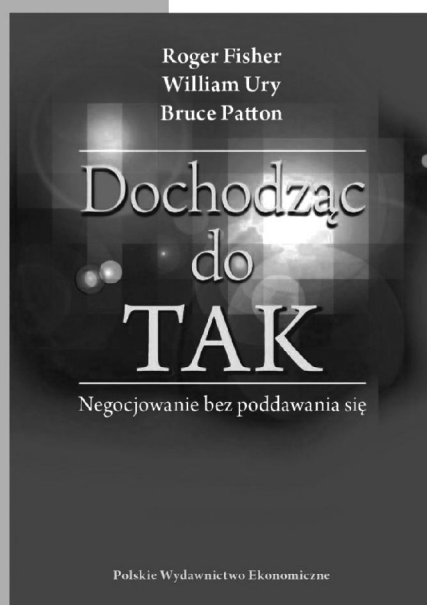
## Kierunki dalszych badań

Koncepcja logistyki wymaga dalszych, pogłębionych badań. Mając na uwadze wiodący (współcześnie) nurt badań w szeroko rozumianym zarządzaniu strategicznym, określane mianem tzw. nurtu zasobowego, decydujące znaczenie w osiąganiu sukcesu przez przedsiębiorstwo, a także w tworzeniu jego przewagi konkurencyjnej, mają tzw. potencjały sukcesu przedsiębiorstwa, obejmujące — jak już wyżej wspomniano — zasoby, zdolności i kompetencje. Dotyczy to m.in. tzw. logistycznych potencjałów sukcesu, w tym przede wszystkim kompetencji logistyki, ściśle związanych z koncepcją logistyki oraz logistycznymi determinantami zarządzania przedsiębiorstwem.

Przedstawione pokrótce kierunki rozwoju koncepcji logistyki w zarządzaniu wpisują się w szeroki program badawczy, realizowany od wielu lat w Katedrze/Zakładzie Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego. Dalsze badania wymagają przede wszystkim pogłębionych studiów nad istotą i podstawowymi wyznacznikami efektywności logistyki, a także uwarunkowaniami i przejawami oddziaływania logistyki (koncepcji logistyki) na efektywność przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. Ważne jest również uszczegółowienie zakresu i przejawów oddziaływania kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wymaga to nie tylko bliższej identyfikacji (zoperacjonalizowania) poszczególnych zdolności logistycznych współtworzących kompetencje logistyki, lecz również usystematyzowania szeregu czynników związanych z logistyką (koncepcją logistyki), oddziałujących na kształtowanie modelu biznesu, system zarządzania przedsiębiorstwem, sukces przedsiębiorstwa, czy też jego przewagę i pozycję konkurencyjną na rynku.

- Blaik, P. (2009). Nowoczesna koncepcja logistyki jako systemowa determinanta zarządzania przedsiębiorstwem. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (5), 2–9.
- Blaik, P. (2010). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Blaik, P., Matwiejczuk, R. (red. naukowa), Pokusa, T. (2005). *Integracja marketingu i logistyki — wybrane problemy*. Opole: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej.
- Blaik, P., Bruska, A., Kauf, S., Matwiejczuk, R. (2013). *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*. Warszawa: PWE.
- Blaik, P., Matwiejczuk, R. (2008). *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J., Stank, T.P. (1999). *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- Deepen, J. (2007). *Logistics Outsourcing Relationships. Measurements, Antecedents, and Effects of Logistics Outsourcing Performance*. Heidelberg: Physica-Verlag, A Springer Company.
- Dehler, M. (2001). *Entwicklungsstand der Logistik. Messung — Determinanten — Erfolgswirkungen*. Wiesbaden: DU-Verlag.
- European Logistics Association, A.T. Kearney (1999). *Insight to Impact. Results of the Fourth Quinquennial European Logistics Study*. Brussels: ELA.
- Göpfert, I. (red.) (2006). *Logistik der Zukunft — Logistics for the Future*. Wiesbaden: Verlag Gabler.
- Katedra Logistyki i Marketingu, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Opolski (2011). *Sprawozdanie merytoryczne (punkt D) do raportu końcowego z realizacji projektu badawczego własnego pt. Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami*. Opole: Katedra Logistyki i Marketingu, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Opolski.
- Klaus, P. (2009). Logistics research: a 50 years' march of ideas. *Logistics Research*, (1), 53–65.
- Matwiejczuk, R. (2006). *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Matwiejczuk, R. (2014). *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Mikus, B. (2003). *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag/GWV Fachverlage.
- Opole Logistics Research Team (2014). *2014 Report: Logistics Determinants of Business Management. Research in Business Logistics and Supply Chain Management. The Report Prepared by Rafał Matwiejczuk*. Opole: Opole Logistics Research Team, Chair of Logistics and Marketing, Faculty of Economics, Opole University, Poland, EU.
- Opole Logistics Research Team (2015). *2015 Report: Logistics Competences Affecting Business Competitive Advantage Creation. Research in Business Logistics and Supply Chain Management. The Report Prepared by Rafał Matwiejczuk*. Opole: Opole Logistics Research Team, Chair of Logistics and Marketing, Faculty of Economics, Opole University, Poland, EU.
- Prockl, G. (2007). *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag/GWV Fachverlage.
- Schulze, M. (2007). *Prozesskostenorientierte Gestaltung von Wertschöpfungsketten*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Szołtysek, J. (2015). Pryncypium logistyki. *Logistyka*, (1), 70–72.
- The Global Logistics Research Team at Michigan State University (1995). *World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- Weber, J. (2002). *Logistik — und Supply Chain Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

## Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne poleca



[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)