

Dr hab. inż. Rafał Matwiejczuk, prof. UO  
Uniwersytet Opolski  
ORCID: 0000-0001-8638-3273  
e-mail: rmatwiejczuk@uni.opole.pl

# Logistyka jako koncepcja i determinanta zarządzania — śladami aktywności naukowej Profesora Piotra Blaika

*Logistics as a concept and factor affecting business management — in the footsteps of Professor Piotr Blaik scientific activities*

## Streszczenie

Logistyka pełni ważną rolę w zarządzaniu. Jest ona zarówno istotnym obszarem nauk o zarządzaniu i jakości, jak i instrumentem kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw oraz łańcuchów i sieci dostaw. Artykuł ma charakter przegląadowy. Celem artykułu jest przedstawienie najważniejszych problemów badawczych podejmowanych przez Profesora Piotra Blaika, związanych z logistyką jako koncepcją i determinantą zarządzania. W pracach autorstwa Profesora logistyka jest postrzegana przede wszystkim jako koncepcja zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji, a także jako determinanta zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Takie podejście do istoty logistyki nadal jest w Polsce relatywnie rzadko spotykane.

## Słowa kluczowe:

logistyka, koncepcja logistyki, determinanty logistyczne

## Abstract

Logistics plays an important role in business management. It is both an important area of the management and quality studies, as well as a tool for the forming the competitiveness of the firms, supply chains and supply networks. The article is a review. The aim of the article is to present the most important research problems conducted by Professor Piotr Blaik, related to logistics as a concept and determinant of business management. In the research studies performed by the Professor logistics is seen primarily as a concept of materials, goods and information flow management, as well as a determinant of changes in the business management system. Such an approach to the essence of logistics is still relatively rare in Poland.

## Keywords:

logistics, logistics concept, logistics determinants

JEL: L10, L19, M10, M19

## Wstęp

Logistyka zajmuje ważne miejsce we współczesnym zarządzaniu. Jest nie tylko istotnym obszarem (subdyscypliną) nauk o zarządzaniu i jakości, ale również stanowi strategiczny instrument budowania i wzmacniania szeroko rozumianej konkurencyjności przedsiębiorstw oraz tworzonych przez nie łańcuchów i sieci dostaw.

Rosnące znaczenie logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz łańcuchami i sieciami dostaw wyraża się przede wszystkim w coraz większym dowartościowywaniu zarządczych aspektów logistyki, związanych z jej postrzeganiem jako koncepcji

zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji w skali przedsiębiorstwa i całego łańcucha (sieci) dostaw.

Jednocześnie, zarządczym aspektem logistyki w badaniach prowadzonych w Polsce poświęca się relatywnie niewiele miejsca. Aspekty te w sposób szczególny w trakcie swojej całej pracy badawczej i naukowej eksponuje i dowartościowuje Profesor Piotr Blaik. To właśnie w pracach Profesora logistyka jest postrzegana przede wszystkim jako koncepcja zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji. Takie podejście do istoty logistyki jeszcze do niedawna było w Polsce bardzo rzadko spotykane.

Najważniejsze wymiary współczesnej logistyki, związane z jej postrzeganiem jako koncepcji zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji, w unikalny i autorski sposób P. Blaik przedstawił w szeregu swoich prac naukowych, w tym zwłaszcza w kolejnych wydaniach książki pt. *Logistyka*, opublikowanych w latach 1996–2017 w Polskim Wydawnictwie Ekonomicznym (Blaik, 1996; 2001; 2010; 2017), ale również w wielu artykułach opublikowanych na łamach „Gospodarki Materiałowej i Logistyki”.

Celem artykułu jest przedstawienie najważniejszych problemów badawczych podejmowanych przez P. Blaika, związanych z jego autorskim ujęciem logistyki jako koncepcji i determinanty zarządzania, które na stałe wpisały się w dorobek współczesnej logistyki, zajmując w nim wyjątkowe miejsce.

Artykuł ma charakter przeglądowy. Mając na uwadze ogromne bogactwo dorobku naukowego P. Blaika, obejmującego różnorodnie aspekty i wymiary współczesnej logistyki, w niniejszym artykule skoncentrowano się jedynie na dwóch kluczowych obszarach badawczych rozwijanych przez Profesora: (1) logistyce jako koncepcji zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji oraz (2) logistyce jako determinancie zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwem.

Jest to, rzecz jasna, jedynie wycinek bardzo bogatego dorobku naukowego Profesora, który był jednym z pierwszych polskich autorów zajmujących się logistyką sytuowaną w obszarze nauk ekonomicznych, w tym zwłaszcza budowaniem w Polsce wiedzy na temat logistyki jako koncepcji i determinanty zarządzania oraz jej rozpowszechnianiem w wielu książkach, artykułach i wystąpieniach konferencyjnych w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat.

## Logistyka jako koncepcja zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji

Koncepcja logistyki doczekała się bardzo wielu opracowań w swoim klasycznym ujęciu, dotyczącym m.in. takich procesów logistycznych, jak transport, magazynowanie, przeładunek, pakowanie, znakowanie, metkowanie, etykietowanie czy też realizacja zamówień. Jednocześnie, w ostatnich latach można zauważyć rosnące znaczenie zarządczych i strategicznych aspektów koncepcji logistyki, związanych z jej postrzeganiem jako determinanty efektywności zarządzania przedsiębiorstwem oraz kształtowania i rozwoju modeli biznesu.

W swoich opracowaniach P. Blaik od wielu lat podkreśla, że rola logistyki jako koncepcji zarządzania przepływami materiałów, towarów i infor-

macji stale rośnie i będzie rosła w kolejnych latach i dekadach. Strategiczne decyzje w sferze logistyki coraz częściej stanowią nie tylko przesłankę, ale także podstawę, a nawet determinantę tworzenia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a także osiągnięcia i utrzymywania przez przedsiębiorstwo zamierzonej pozycji konkurencyjnej na rynku. W ten sposób koncepcja logistyki wnosi wkład w proces kształtowania i wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstwa, wzbogacania i unowocześniania modeli biznesu, formułowania i wdrażania strategii przedsiębiorstw i łańcuchów (sieci) dostaw itp. (Blaik i in., 2013; Matwiejczuk, 2014; Matwiejczuk, 2015; Blaik, 2017).

W ogólnym ujęciu koncepcja logistyki oznacza model decyzyjny, obejmujący: (1) strategiczną analizę sytuacji logistycznych, (2) cele logistyczne, (3) strategię logistyczne oraz (4) instrumentarium logistyczne (Matwiejczuk, 2021). Wraz z rozwojem koncepcji logistyki można mówić o rosnącym znaczeniu zarządczych i strategicznych aspektów logistyki. Najważniejsze kierunki oddziaływania koncepcji logistyki na zarządzanie przedsiębiorstwem, zdefiniowane przez P. Blaika, zostały przedstawione na rysunku 1.

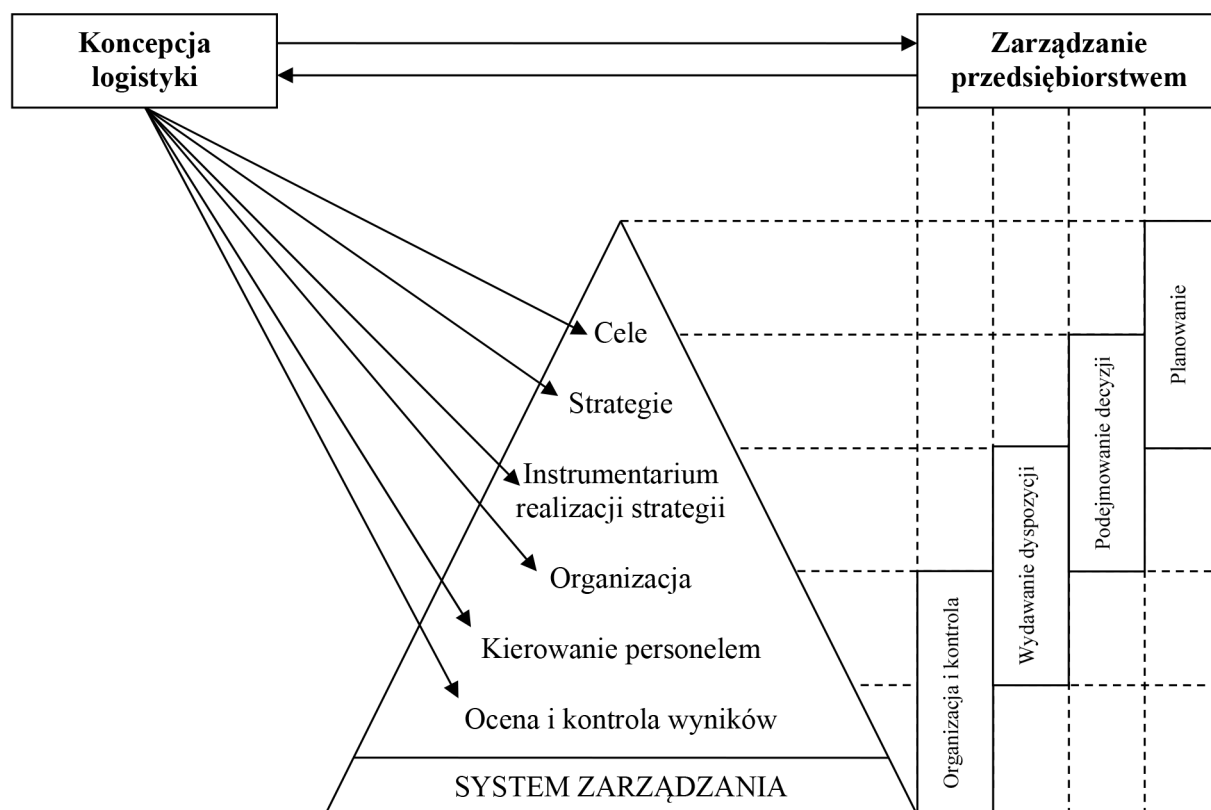
Postępujący wzrost znaczenia zarządczych aspektów logistyki, związanych z kształtowaniem i rozwojem koncepcji logistyki oraz jej wdrażaniem w biznesie, wyraża się w realizacji procesów składających się na tzw. strategiczne zarządzanie logistyczne. W rezultacie logistyka jest coraz częściej postrzegana jako koncepcja zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji nie tylko w skali przedsiębiorstwa, lecz również całego łańcucha, a nawet całej sieci dostaw.

Z kolei postępujący wzrost znaczenia strategicznych aspektów koncepcji logistyki wiąże się z odchodzeniem od funkcji i zadań operacyjnych na rzecz dowartościowywania procesów i czynności strategicznych. Nie oznacza to umniejszania znaczenia funkcji i zadań operacyjnych, związanych z realizacją procesów transportu, magazynowania, przeładunku, pakowania, znakowania itp., lecz wskazuje na coraz mocniejsze powiązanie procesów operacyjnych z procesami strategicznymi i zarządczymi.

Poza P. Blaikiem na rosnące znaczenie logistyki jako koncepcji zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji zwracają uwagę inni badacze, w tym m.in.: M. Dehler (2001), B. Mikus (2003), I. Göpfert (2006), G. Prockl (2007), P. Klaus (2009), W. Delfmann i in. (2010). Wyniki badań przeprowadzonych przez wymienionych autorów jednoznacznie potwierdziły stale rosnące znaczenie koncepcji logistyki w szeroko rozumianym zarządzaniu przedsiębiorstwem i łańcuchem (siecią) dostaw, w tym przede wszystkim w osiągnięciu przez przedsiębiorstwa i łańcuchy (sieci) dostaw oczekiwanych efektów rynkowych i ekono-

Rysunek 1

Koncepcja logistyki w systemie zarządzania przedsiębiorstwem



Źródło: Blaik, 2017, s. 88.

micznych, będących wyznacznikami sukcesu, a jednocześnie podstawą tworzenia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Jednym z najbardziej istotnych zagadnień będących przedmiotem badań naukowych prowadzonych przez P. Blaika jest szeroko rozumiany rozwój logistyki, w tym m.in. rozwój koncepcji logistyki. W swojej autorskiej propozycji rozwoju koncepcji logistyki P. Blaik wskazuje pięć faz, określanych mianem kolejnych koncepcji logistyki (pierwsza koncepcja logistyki, druga koncepcja logistyki itd.) (Blaik i in., 2013; Blaik, 2017). Fazy te zostały przedstawione na rysunku 2.

Syntetyczny opis poszczególnych faz rozwoju koncepcji logistyki pozwala na zobrazowanie ogromnej ewolucji, jaką przeszła koncepcja logistyki w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat.

W pierwszej koncepcji logistyka jest postrzegana jako wiedza o czynnościach transferu, które to określenie pochodzi od G. Prockla (2007). Procesy logistyczne (transport, magazynowanie, przeładunek, pakowanie, znakowanie, realizacja zamówień) przenikają wówczas tradycyjne sfery funkcjonalne przedsiębiorstwa, obejmujące zaopatrzenie (zakupy), produkcję i dystrybucję (zbyt, sprzedaż). W konsekwencji logistyka jest postrzegana jako

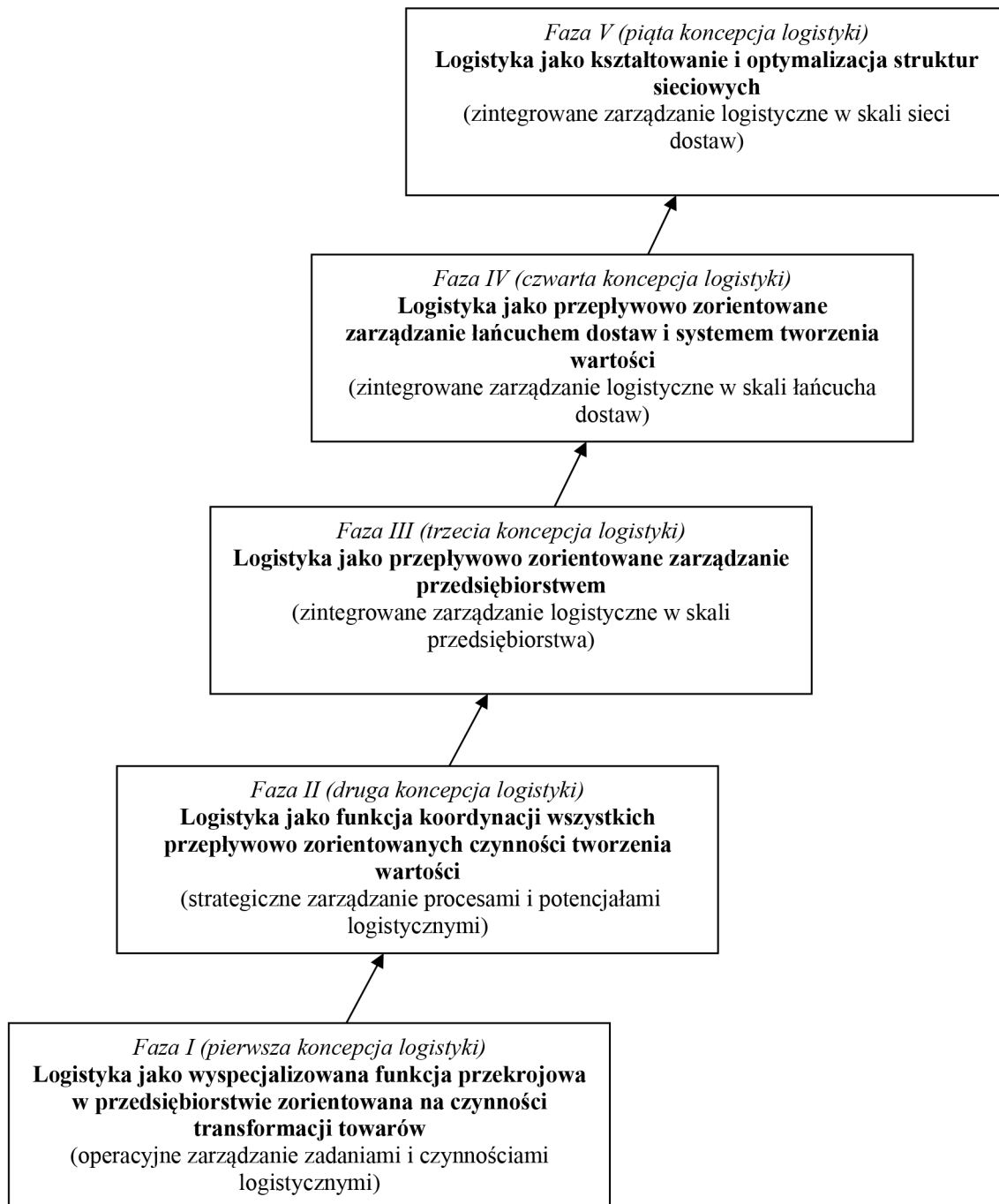
przekrojowa funkcja przedsiębiorstwa, służąca zapewnianiu właściwej dyspozycyjności materiałów i towarów zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami klientów.

W drugiej koncepcji logistyki najważniejszą rolę w sferze przepływów towarów pełni funkcja koordynacyjna. Logistyka jest w tej koncepcji postrzegana jako wiedza o koordynacji i integracji funkcji przedsiębiorstwa w sferze przepływów (Prockl, 2007). Jak podkreśla B. Mikus (2003), celem logistyki jest wówczas przede wszystkim optymalizacja struktury przepływów towarów wzdłuż całej sieci tworzenia wartości oraz ograniczanie suboptymalizacji dotyczącej poszczególnych czynności w strukturze przepływów.

Koordynowanie przepływów stanowi podstawę przejścia do kolejnej, trzeciej fazy rozwoju koncepcji logistyki, związanej z zarządzaniem przepływami. W trzeciej koncepcji logistyka oznacza przeplywo-wo zorientowane zarządzanie w skali przedsiębiorstwa. Podstawę kształtowania koncepcji logistyki stanowi wówczas orientacja przeplywowa. W koncepcji tej ważne miejsce zajmują funkcje zarządzania. Jak podkreśla P. Blaik, logistyka wyraża się wówczas w specyficznej perspektywie zarządzania, zawierającej nową jakość opartą na logistycznym

Rysunek 2

Fazy rozwoju koncepcji logistyki



Źródło: Blaik, 2017, s. 33 (z nieznacznymi zmianami).

traktowaniu procesu tworzenia wartości i jako taka zostaje wkomponowana w system zarządzania przedsiębiorstwem (Blaik i in., 2013). Tym samym trzecia faza rozwoju koncepcji logistyki wiąże się z systemową reorientacją prowadzącą do postrzegania logistyki jako koncepcji zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji w skali całego przedsiębiorstwa.

Czwarta koncepcja logistyki wiąże się z rozwojem zarządzania przepływami w łańcuchach dostaw. W koncepcji tej logistyka oznacza przepływowo zorientowane zarządzanie w skali całego łańcucha dostaw i systemu tworzenia wartości (Blaik i in., 2013). Z jednej strony logistyka stanowi wówczas najważniejszy element zarządzania łańcuchem dostaw, a z drugiej strony zarządzanie łańcuchem

dostaw jest traktowane jako zaawansowana faza rozwoju i integracji logistyki (Weber, 2002; Schulte, 2007).

Wreszcie, piąta koncepcja logistyki wiąże się z tendencjami do integracji i rekonfiguracji łańcuchów dostaw w sieci logistycznej i sieci dostaw. Tym samym logistyka rozwija się wówczas w kierunku koncepcji integrującej łańcuchy wartości w formie globalnych sieci z zadaniem optymalizacji struktury tych sieci (Blaik, 2017). Prowadzi to do coraz bardziej złożonych struktur sieciowych, umożliwiających realizację wartości i korzyści dla wszystkich uczestników sieci logistycznych i sieci dostaw.

## Logistyka jako determinanta zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwem

Jednym z najważniejszych projektów badawczych zrealizowanych w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego pod kierunkiem Profesora P. Blaika był projekt (grant) pt. *Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami*, poświęcony wielowymiarowym relacjom pomiędzy logistyką a systemem zarządzania przedsiębiorstwem.

Podstawę unikalnych w Polsce badań, przeprowadzonych w ramach tego grantu, w latach 2009–2011, stanowiła szeroka analiza i interpretacja wielu wcześniejszych projektów i przedsięwzięć badawczych realizowanych w skali światowej (Deepen, 2007; Dehler, 2001; Göpfert, 2006; Klaus, 2009; Mikus, 2003; Prockl, 2007; Weber, 2002), związanych ze strategicznymi i zarządczymi aspektami logistyki oraz jej oddziaływaniem na zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem i łańcuchem (siecią) dostaw.

Zarówno w ramach tego projektu (Blaik i in., 2013), jak i w dalszych badaniach realizowanych w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego (Matwiejczuk, 2014; Blaik, 2015; Blaik, 2017) zwrócono uwagę na szczególną rolę orientacji przepływowej, a także zarządczych i strategicznych aspektów logistyki w osiąganiu przez przedsiębiorstwa i łańcuchy (sieci) dostaw oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych.

Należy zauważyć, że z jednej strony efekty rynkowe i ekonomiczne osiągnięte przez przedsiębiorstwo są wyznacznikami jego sukcesu. Z drugiej strony powyższe efekty stanowią podstawę budowania trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej. Przewaga ta wpływa na unowocześnianie modeli biznesu oraz kształtowanie i wdrażanie strategii i programów operacyjnych, a także umożliwia zdobycie przez przedsiębiorstwo zamierzonej pozycji konkurencyjnej na rynku.

Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem są to czynniki wpływające na zmiany w systemie i podsystemach zarządzania, w tym zwłaszcza na zmiany dotyczące zarządczych i strategicznych aspektów procesów, funkcji i czynności. W badaniach prowadzonych w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego logistycznym determinantom zarządzania przedsiębiorstwami przypisano trzy zasadnicze cechy (Blaik i in., 2013):

- 1) oddziaływanie na zmiany postaci, parametrów, właściwości i/lub struktury systemu zarządzania i jego podsystemów;
- 2) kształtowanie/określanie pożądanych kierunków zmian w systemie i podsystemach zarządzania oraz zmian jego parametrów, właściwości i struktury;
- 3) przyczynianie się do osiągnięcia oczekiwanych efektów zmian w postaci efektów rynkowych oraz efektów ekonomicznych.

Właściwa identyfikacja logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwami umożliwia przede wszystkim ocenę szeroko rozumianego potencjału, jaki tkwi w logistyce, pozwalającego na osiąganie oczekiwanych zmian w systemie i procesie zarządzania, wpływających m.in. na większą konkurencyjność przedsiębiorstwa, budowanie i wzmacnianie jego przewagi i pozycji konkurencyjnej, zdobywanie, utrzymywanie i zwiększanie udziału przedsiębiorstwa w rynku itp.

A. Stabryła (2010, s. 282–283) wskazuje pięć kluczowych cech systemu zarządzania przedsiębiorstwem oraz związanego z nim procesu zarządzania:

- 1) system zarządzania przedsiębiorstwem jest zespołem wielorakich celów ekonomicznych i pozaeconomicznych;
- 2) proces zarządzania jest zdeterminowany przez następujące funkcje: decydowania, identyfikacji, planowania, organizowania, motywowania i kontroli;
- 3) proces zarządzania jest ujęty w różnych formach organizacyjnych, takich jak: systemy decyzyjne zarządzania, systemy wspomagające proces zarządzania, systemy funkcjonalne, układy zintegrowane;
- 4) system zarządzania przedsiębiorstwem jest zbiorem reguł gospodarowania zasobami;
- 5) system zarządzania przedsiębiorstwem w szerokim, całościowym ujęciu stanowi kompleks, który jest zdeterminowany przez następujące aspekty: celowościowy, podmiotowy, strukturalny, funkcjonalny, instrumentalny.

Determinanty zarządzania, rozumiane jako czynniki wpływające na zmiany zachodzące w systemie zarządzania przedsiębiorstwem i jego poszczególnych podsystemach, a także w procesie zarządzania, przyczyniają się z jednej strony do wzrostu wartości i korzyści osiąganych przez klientów (tworzenia wartości dodanej dla klienta), a z drugiej strony do wzrostu wartości i korzyści osiąganych

przez przedsiębiorstwa (tworzenia wartości dodanej dla przedsiębiorstwa).

Wyniki wieloletnich badań prowadzonych przez P. Blaika pozwalają m.in. na stwierdzenie, iż potencjał zmian, jaki tkwi w logistyce, uzasadnia jej postrzeganie jako systemowej determinanty zmian w systemie oraz procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Jednocześnie, tak postrzegana logistyka stanowi bardzo bogaty rezerwuar (zbiór) szeregu szczegółowych determinant, które P. Blaik wstępnie usystematyzował, wyróżniając ich następujące rodzaje (Blaik, 2009, s. 6):

- strategię logistyczne,
- struktury logistyczne,
- kompetencje logistyki,
- strukturę i hierarchię wartości,
- mechanizmy kreowania idei produktu oraz jego rozwoju,
- system informacji logistycznych,
- controlling logistyczny.

W unikalnych i bardzo szeroko zakrojonych badaniach, przeprowadzonych w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego w ramach projektu pt. *Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami*, wskazano, że determinanty związane ze sferą logistyki mogą oddziaływać na zmiany w systemie i procesie zarządzania bezpośrednio lub pośrednio. Bezpośrednio oddziaływanie determinant związanych ze sferą logistyki wyraża się w wywoływaniu zmian w samym systemie (procesie) zarządzania przedsiębiorstwem lub którymś z jego podsystemów (subprocesów). Z kolei pośrednie oddziaływanie determinant związanych ze sferą logistyki wyraża się w wywoływaniu zmian niezwiązanych bezpośrednio z systemem czy też procesem zarządzania przedsiębiorstwem (Blaik i in., 2013, s. 73–76).

Mając na względzie relacje występujące pomiędzy logistyką a systemem i procesem zarządzania przedsiębiorstwem, można wskazać dwie perspektywy ujęcia (klasyfikacji) determinant logistycznych: (1) ujęcie z perspektywy logistyki oraz (2) ujęcie z perspektywy systemu i procesu zarządzania. Pierwsza z powyższych perspektyw koncentruje się na sferze logistyki, a precyzyjniej rzecz biorąc, na poszczególnych wyznacznikach i elementach koncepcji logistyki, systemu logistyki, procesu logistyki itp. Z kolei druga z powyższych perspektyw koncentruje się na systemie i podsystemach zarządzania, w tym na procesach realizowanych w systemie zarządzania oraz w jego poszczególnych podsystemach.

W badaniach przeprowadzonych w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego pod kierunkiem P. Blaika za podstawę klasyfikacji logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem, opracowanej z perspektywy logistyki, a zwłaszcza przepływowego, zarządczego i strate-

gicznego wymiaru logistyki, przyjęto trzy główne kryteria (Blaik i in., 2013):

- 1) przedmiot przepływów w przedsiębiorstwie i w łańcuchu dostaw,
- 2) sferę (fazę) przepływów w przedsiębiorstwie,
- 3) relacje przedsiębiorstwa z innymi przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw.

W ramach pierwszego z powyższych kryteriów, tj. przedmiotu przepływów w przedsiębiorstwie i w łańcuchu dostaw, można wskazać trzy grupy logistycznych determinant zmian w systemie i procesie zarządzania przedsiębiorstwem:

- determinanty związane z przepływami surowców i materiałów,
- determinanty związane z przepływami towarów,
- determinanty związane z przepływami informacji.

W ramach drugiego z powyższych kryteriów, tj. sfery (fazy) przepływów w przedsiębiorstwie, można wskazać trzy kolejne grupy logistycznych determinant zmian w systemie i procesie zarządzania przedsiębiorstwem:

- determinanty dotyczące logistycznego systemu zaopatrzenia (zakupów),
- determinanty dotyczące logistycznego systemu produkcji,
- determinanty dotyczące logistycznego systemu dystrybucji (zbytu).

Wreszcie, w ramach trzeciego z wymienionych kryteriów, tj. relacji przedsiębiorstwa z innymi przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw, można wskazać dwie grupy logistycznych determinant zmian w systemie i procesie zarządzania przedsiębiorstwem:

- determinanty odnoszące się do zarządzania relacjami z dostawcami,
- determinanty odnoszące się do zarządzania relacjami z odbiorcami (pośrednikami, dystrybutorami).

Wymiernym wynikiem badań przeprowadzonych w latach 2009–2011 w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego pod kierunkiem P. Blaika, poświęconych logistycznym determinantom zarządzania przedsiębiorstwami, była identyfikacja siedmiu determinant związanych ze sferą logistyki, oddziałujących na zmiany w systemie i procesie zarządzania przedsiębiorstwem (rysunek 3). Wśród tych determinant wskazano (Blaik i in., 2013, s. 73–76):

- 1) orientację przepływową,
- 2) kompetencje logistyki i łańcucha dostaw,
- 3) strategię logistyczne,
- 4) instrumenty zarządzania logistycznego,
- 5) planowanie logistyczne,
- 6) organizacyjne rozwiązania w sferze logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw,
- 7) controlling logistyczny.

Mając na uwadze rozwój koncepcji logistyki, warto zaznaczyć, że począwszy od trzeciej fazy tego roz-

woju koncepcja logistyki stanowi w coraz większym stopniu systemową determinantę zarządzania przedsiębiorstwem, oddziałującą na zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem i jego poszczególnych podsystemach (Blaik, 2009). Zmiany te wiążą się z osiągnięciem przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych (efektów po stronie klientów) oraz efektów ekonomicznych (efektów po stronie przedsiębiorstw), będących wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa oraz podstawą tworzenia jego trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Poszczególne determinanty w różnym stopniu oddziałują na zmiany w systemie i procesie zarządzania przedsiębiorstwem, a w konsekwencji na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych. W badaniach przeprowadzonych w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem zostały uporządkowane w postaci określonej hierarchii (rysunek 3).

Najwyższy poziom w hierarchii logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem zajmuje orientacja przepływowa. 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 albo wzdłuż całej sieci tworzenia wartości, przejawiające się m.in. w minimalizacji zapasów i czasu składowania towarów oraz w pożądanym i sprawnym systemie świadczeń w skali przedsiębiorstwa i rynku (Blaik i in., 2013, s. 95).

Orientacja przepływowa stanowi podstawę kształtowania i rozwoju koncepcji logistyki, zauważalną od najwcześniejszych prób formułowania założeń i definiowania elementów (składowych) tej koncepcji. Orientacja na przepływy jest przy tym bardzo wyraźnie eksponowana w znaczących definicjach logistyki i jako taka istotnie kształtuje całościowy system oraz proces zarządzania, wpływając na efekty logistyczne oraz efekty rynkowe i ekonomiczne osiągnięte przez przedsiębiorstwo (Blaik, 2017; Matwiejczuk, 2021).

Drugi poziom w hierarchii logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem zajmują kompetencje logistyki i łańcucha dostaw. Kompetencje te rozwijane są na podstawie posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów i zdolności logistycznych, które odgrywają bardzo ważną rolę w realizacji strategicznie istotnych procesów i czynności logistycznych, prowadzących do tworzenia wartości zarówno dla klienta, jak i dla przedsiębiorstwa (Matwiejczuk, 2014).

Rozwój kompetencji logistycznych stwarza wiele możliwości wykorzystania potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa, związanych z tworzeniem i dostarczaniem wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa. Pozwala to na osiągnięcie oczekiwanych efektów logistycznych, jak np. szybkość dostaw, terminowość dostaw, kompletność dostaw czy też wymagany poziom obsługi logistycznej, a także oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych przez przedsiębiorstwo (Matwiejczuk, 2014; Matwiejczuk, 2021).

Kolejne poziomy w hierarchii logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem zajmują determinanty związane ze strategiami logistycznymi, instrumentami zarządzania logistycznego oraz poszczególnymi podsystemami zarządzania logistycznego, tj. planowaniem logistycznym, organizacyjnymi rozwiązaniami w sferze logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw oraz controllingiem logistycznym. Takie uytuowanie powyższych determinant wynika z możliwości „zasilania” poszczególnych podsystemów zarządzania efektami wdrożenia orientacji przepływowej oraz rozwoju kompetencji dotyczących logistyki i łańcucha dostaw.

## Kierunki dalszych badań. Logistyka jako systemowa determinanta efektywności przedsiębiorstwa oraz kształtowania i rozwoju modeli biznesu

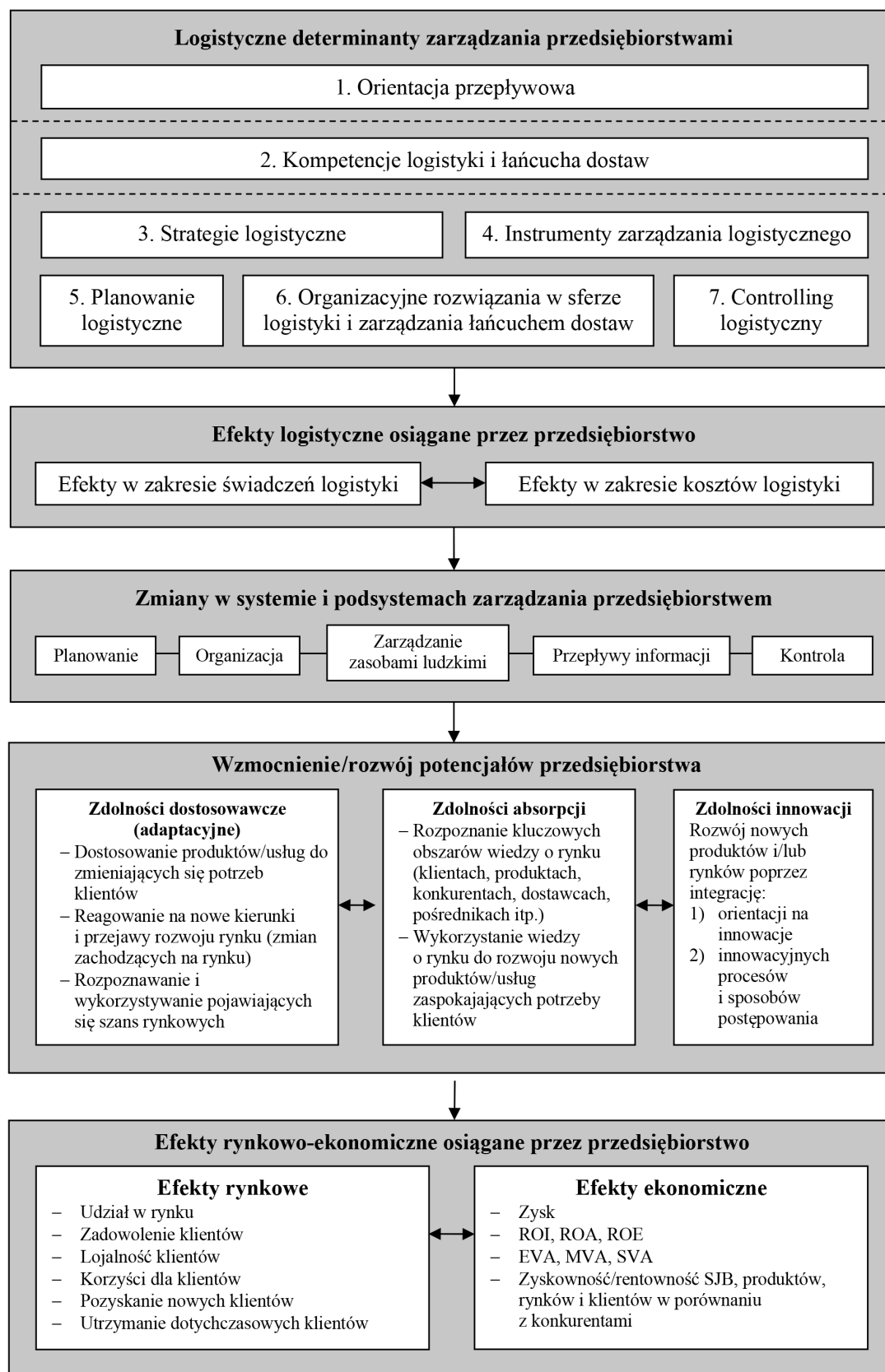
Jak zasygnalizowano w niniejszym artykule, logistyka zajmuje bardzo ważne miejsce w zarządzaniu. Jednocześnie, stale rosnące znaczenie logistyki jako koncepcji zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji wiąże się z jej coraz częstszym postrzeganiem jako systemowej determinanty efektywności przedsiębiorstwa, istotnie wpływającej na kształtowanie i rozwój modeli biznesu.

Profesor P. Blaik w swojej pracy z 2015 r. (Blaik, 2015) przedstawił szereg zagadnień składających się na systemową koncepcję efektywności logistyki w zarządzaniu. W swoich badaniach P. Blaik uwzględnił m.in. bardzo szeroką listę czynników, wyznaczników i elementów koncepcji efektywności logistyki, które nie tylko wpływają na osiągnięte przez przedsiębiorstwo efekty rynkowe i ekonomiczne, lecz również stanowią podstawę budowania jego sukcesu oraz trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Problematyka logistyki jako systemowej determinanty efektywności przedsiębiorstwa, a także wspomnianych wyżej zarządczych aspektów współczesnej logistyki, postrzeganej jako koncepcja zarządzania

Rysunek 3

Logistyczne determinanty zarządzania a efekty osiągnięte przez przedsiębiorstwo



Źródło: Blaik i in., 2013, s. 80.



przepływami materiałów, towarów i informacji, stanowi przyczynek do dalszych, pogłębionych badań, związanych z kształtowaniem i rozwojem nowocze-

nych modeli biznesu osadzonych w koncepcji logistyki, a także podkreślających oraz wzmacniających jej miejsce i rolę we współczesnym zarządzaniu.

## Bibliografia/References

- Blaik, P. (1996). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Blaik, P. (2001). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- 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*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Blaik, P. (2015). *Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Blaik, P. (2017). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Blaik, P., Bruska, A., Kauf, S., & Matwiejczuk, R. (2013). *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Deepen, J. (2007). *Logistics outsourcing relationships. Measurements, antecedents, and effects of logistics outsourcing performance*. Physica-Verlag, a Springer Company.
- Dehler, M. (2001). *Entwicklungsstand der Logistik. Messung — Determinanten — Erfolgswirkungen*. DU-Verlag.
- Delfmann, W., Dangelmaier, W., Günthner, W., Klaus, P., Overmeyer, L., Rothengatter, W., Weber, J., Zentes, J., & Working group of the Scientific Advisory Board of German Logistics Association (BVL) (2010). Towards a science of logistics: Cornerstones of a framework of understanding of logistics as an academic discipline. *Logistics Research*, 2(2), 57–63.
- Göpfert, I. (red.) (2006). *Logistik der Zukunft — Logistics for the Future*. Verlag Gabler.
- Klaus, P. (2009). Logistics research: A 50 years' march of ideas. *Logistics Research*, 1(1), 53–65.
- Matwiejczuk, R. (2014). *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Matwiejczuk, R. (2015). Z badań nad rozwojem koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (10), 30–39.
- Matwiejczuk, R. (2021). *Logistyka w zarządzaniu strategicznym*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Mikus, B. (2003). *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*. Deutscher Universitäts Verlag/GWV Fachverlage.
- Prockl, G. (2007). *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*. Deutscher Universitäts Verlag/GWV Fachverlage.
- Schulze, M. (2007). *Prozesskostenorientierte Gestaltung von Wertschöpfungsketten*. Deutscher Universitäts-Verlag.
- Stabryła, A. (2010). Wieloaspektowe ujęcie systemu zarządzania przedsiębiorstwem. W: H. Jagoda, & J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*. (281–289). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Weber, J. (2002). *Logistik- und Supply Chain Controlling*. Schäffer-Poeschel Verlag.

### Dr hab. inż. Rafał Matwiejczuk, prof. UO

Profesor w Katedrze Logistyki i Marketingu w Instytucie Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Opolskiego. Doktor habilitowany nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania, specjalizacje badawcze: logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw, zarządzanie strategiczne). Doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia (Uniwersytet Opolski, Wydział Ekonomiczny, specjalizacje badawcze: logistyka, marketing, zarządzanie przedsiębiorstwem). Jego zainteresowania naukowe dotyczą logistyki, zarządzania łańcuchem dostaw i zarządzania strategicznego. Autor i współautor kilku książek (w tym książki pt. *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*, opublikowanej w Polskim Wydawnictwie Ekonomicznym), a także kilkudziesięciu artykułów naukowych, opublikowanych m.in. na łamach „Gospodarki Materialowej i Logistyki”. Członek Rady Naukowej czasopisma „Gospodarka Materialowa i Logistyka”. Obecnie pełni funkcję prorektora ds. rozwoju i finansów Uniwersytetu Opolskiego. Ekspert Komisji Europejskiej w procesie oceny projektów złożonych do Agencji Wykonawczej ds. Innowacyjności i Sieci (Innovation and Networks Executive Agency — INEA), w ramach programu Horizon 2020.

### Dr hab. inż. Rafał Matwiejczuk, prof. UO

D.Sc., Ph.D., Eng., Associate Professor. He works in the Chair of Logistics and Marketing at the Institute of Management and Quality Studies of the University of Opole. Habilitated doctor of economic sciences in the discipline of management studies (University of Economics in Katowice, Faculty of Management, research areas: logistics, supply chain management, strategic management). Doctor of economic sciences in the discipline of economics (University of Opole, Faculty of Economics, research areas: logistics, marketing, business management). His research areas relate to logistics, supply chain management and strategic management. Author and coauthor of several books (including the one titled *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*, published by Polish Economic Publishers), as well as several dozen scientific articles, published, among others, in "Material Economy and Logistics Journal" ("Gospodarka Materialowa i Logistyka"). Member of the Scientific Council of "Material Economy and Logistics Journal". Currently, he is the Vice-Rector for development and finance of the University of Opole. Expert of the European Commission in the process of evaluating projects submitted to the Innovation and Networks Executive Agency (INEA), under the Horizon 2020 program.