



## Rafał Matwiejczuk

Uniwersytet Opolski  
Wydział Ekonomiczny  
Zakład Logistyki i Marketingu  
rmatwiejczuk@uni.opole.pl

# Z BADAŃ NAD LOGISTYCZNYMI DETERMINANTAMI ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

**Streszczenie:** Wzrastająca rola logistyki jako koncepcji zarządzania przepływami towarów i informacji wiąże się z dążeniami do rozpoznania logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem. W artykule nawiązano do badań przeprowadzonych w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego, w wyniku których zidentyfikowano następujące determinanty związane ze sferą logistyki, oddziałujące na zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem: 1) orientację przepływową, 2) kompetencje logistyki i łańcucha dostaw, 3) strategie logistyczne, 4) instrumenty zarządzania logistycznego, 5) planowanie logistyczne, 6) organizacyjne rozwiązania w sferze logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw oraz 7) controlling logistyczny. Poza przybliżeniem istoty i podstawowych rodzajów tych determinant, w artykule nawiązano również pokrótce do zakresu oraz przejawów ich oddziaływania na zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

**Słowa kluczowe:** logistyka, koncepcja logistyki, zarządzanie przedsiębiorstwem.

## Wprowadzenie

W ostatnich latach zauważalny jest wzrost znaczenia logistyki, postrzeganej jako koncepcja zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji. Można wyróżnić cztery fazy w rozwoju koncepcji logistyki:

- 1) logistyka jako funkcja przekrojowa w przedsiębiorstwie,
- 2) logistyka jako funkcja koordynacji przepływów materiałów, towarów i informacji,
- 3) logistyka jako zintegrowane zarządzanie przepływami materiałów, towarów i informacji w ramach przedsiębiorstwa,

4) logistyka jako zintegrowane zarządzanie przepływami materiałów, towarów i informacji w ramach całego łańcucha dostaw.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań dotyczących problematyki logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem. Stanowią one czynniki związane ze sferą logistyki, oddziałujące na zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Obok studiów literaturowych w artykule nawiązano również do wyników badań empirycznych, dotyczących koncepcji logistyki oraz jej oddziaływania na zarządzanie przedsiębiorstwem, prowadzonych w Polsce i na świecie.

## 1. Istota i podstawowe fazy rozwoju koncepcji logistyki

Znaczenie logistyki we współczesnym zarządzaniu stale rośnie. Mając na uwadze postępujący rozwój i integrację koncepcji logistyki, można dostrzec coraz wyraźniejsze przejawy oddziaływania logistyki na zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem oraz jego poszczególnych podsystemach.

Współczesna logistyka stanowi koncepcję zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji, rozpatrywanymi zarówno w ramach przedsiębiorstwa, jak i całego łańcucha dostaw. Tak rozumiana logistyka coraz częściej postrzegana jest jako determinanta wzrostu efektywności, osiągania sukcesu przez przedsiębiorstwo [Blaik, 2010], a także jako determinanta tworzenia przewagi konkurencyjnej [Matwiejczuk, 2014].

Można wyróżnić cztery zasadnicze fazy w rozwoju koncepcji logistyki, umownie określane jako kolejne koncepcje logistyki [Blaik i in., 2013]:

- ❑ Koncepcja I – logistyka jako funkcja operacyjnego zarządzania zadaniami i czynnościami logistycznymi,
- ❑ Koncepcja II – logistyka jako funkcja strategicznego zarządzania procesami i potencjałami logistycznymi,
- ❑ Koncepcja III – logistyka jako zintegrowane zarządzanie przepływami materiałów, towarów i informacji w ramach przedsiębiorstwa,
- ❑ Koncepcja IV – logistyka jako zintegrowane zarządzanie przepływami materiałów, towarów i informacji w ramach całego łańcucha dostaw.

W obrębie pierwszej z wymienionych wyżej koncepcji logistyka jest postrzegana jako tzw. wiedza o czynnościach transferu [Prockl, 2007, s. 14]. Ze względu na swój przekrojowy charakter, logistyka „przenika” tradycyjne sfery funkcjonalne (zaopatrzenie, produkcję, dystrybucję), co w praktyce wyraża się często w traktowaniu logistyki jako przekrojowej funkcji przedsiębiorstwa, której zadaniem jest przede wszystkim zabezpieczenie odpowiedniej dyspozycyjności materiałów i towarów zgodnie z potrzebami oraz oczekiwaniami klientów.

W drugiej koncepcji logistyki podkreśla się znaczenie funkcji koordynacyjnej w sferze przepływów towarów. Celem logistyki jest przede wszystkim optymalizacja struktury przepływów towarów wzdłuż całej sieci tworzenia wartości, a także ograniczanie suboptymalizacji dotyczących poszczególnych czynności w strukturze przepływów [Mikus, 2003, s. 15]. W ramach tej koncepcji logistyka jest rozumiana jako tzw. wiedza o koordynacji i integracji funkcji przedsiębiorstwa w sferze przepływów [Prockl, 2007, s. 16].

W trzeciej koncepcji logistyki, w ramach której logistyka jest czasami określana jako tzw. subdyscyplina nauk o zarządzaniu, zwraca się przede wszystkim uwagę na funkcje zarządzania, których obiektem kształtowania są zarówno podsystemy realizacji, jak i podsystemy zarządzania przedsiębiorstwem. Jak podkreśla P. Blaik, w tej fazie rozwoju 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 i in., 2013, s. 26-27].

W ramach czwartej koncepcji logistyka jest postrzegana jako przepływowo zorientowane zarządzanie w skali całego łańcucha dostaw i systemu tworzenia wartości. Z jednej strony logistyka stanowi kluczową składową koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management – SCM*), natomiast z drugiej strony koncepcja SCM postrzegana jest jako najbardziej zaawansowana faza rozwoju i integracji logistyki [Weber, 2002, s. 4-5; Schulze, 2007, s. 17-18]. Zdaniem P. Blaika przedmiotem koncepcji SCM są zintegrowane przepływy wzdłuż łańcucha tworzenia wartości – od początkowych dostawców surowców, poprzez przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe, aż do ostatecznych nabywców, natomiast podstawowym celem SCM jest wytworzenie i dostarczenie najwyższej wartości dla klienta po najniższych kosztach dla całego łańcucha [Blaik i in., 2013, s. 27-28].

Jak podkreśla J. Deepen [2007, s. 11-16], wraz z „przechodzeniem” do kolejnych, coraz bardziej zaawansowanych koncepcji logistyki, wzrasta zakres szeroko rozumianej wiedzy, w tym tzw. wiedzy logistycznej, stanowiącej kluczowy zasób przedsiębiorstwa i niezbędnej dla właściwego wdrażania koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wyniki badań prowadzonych w skali światowej 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 oraz tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Blaik i in., 2013; Matwiejczuk, 2014].

## 2. Istota i podstawowe rodzaje logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem

W sferze logistyki można odnaleźć szereg determinant oddziałujących na zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W ogólnym ujęciu logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem są to czynniki związane ze sferą logistyki, które oddziałują na zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem oraz/lub jego poszczególnych podsystemach, takich jak planowanie, organizacja, kontrola itp.

Determinanty zarządzania wpływają na zmiany postaci, parametrów, właściwości i/lub struktury systemu zarządzania i jego podsystemów, a także kształtują i/lub określają pożądane kierunki zmian w systemie i podsystemach zarządzania oraz zmian jego parametrów, właściwości i struktury. Przede wszystkim jednak, determinanty zarządzania – w tym m.in. determinanty związane ze sferą logistyki – przyczyniają się do osiągania przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, a w rezultacie do wzrostu łącznych wartości oraz korzyści uzyskiwanych przez klientów, a także do wzrostu korzyści rynkowo-ekonomicznych uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo.

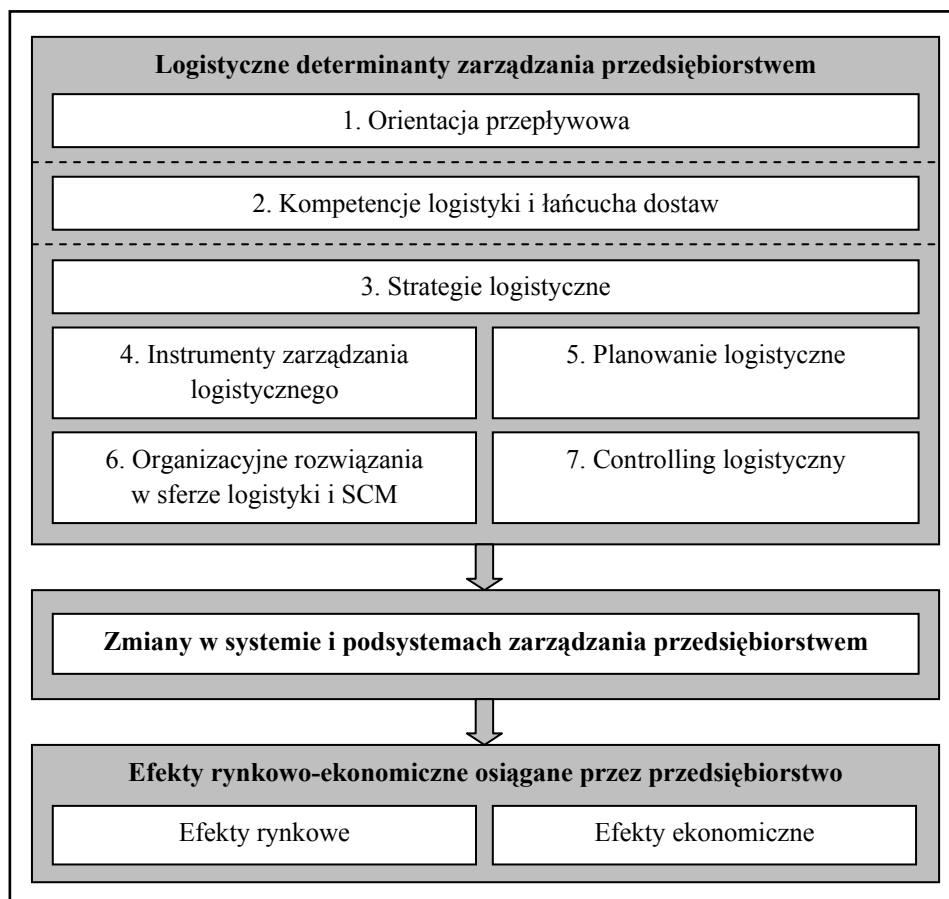
Wśród badań poświęconych logistycznym czynnikom oddziałującym na zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem ważne miejsce zajmuje projekt badawczy zrealizowany w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego<sup>1</sup>. W ramach tego projektu zidentyfikowano następujące logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem:

- 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 [Blaik i in., 2013].

---

<sup>1</sup> Projekt badawczy realizowany w latach 2009-2011 przez zespół w składzie: prof. zw. dr hab. Piotr Blaik (kierownik katedry, kierownik projektu), dr Anna Bruska, dr hab. Sabina Kauf, prof. UO oraz dr hab. inż. Rafał Matwiejczuk. Badania empiryczne przeprowadzone zostały na próbie 111 przedsiębiorstw działających w pięciu sektorach: (1) górnictwo i wydobywanie, (2) przetwórstwo przemysłowe, (3) wytwarzanie i zaopatrywanie w media, (4) budownictwo oraz (5) handel. W gromadzeniu danych zastosowano głównie metodę CAWI (*Computer Assisted Web Interview*), częściowo wspomaganą metodą PAPI (*Paper And Pen Interview*). Zwrotność kwestionariuszy w przeprowadzonych badaniach wyniosła ok. 11%. Szczegółową charakterystykę koncepcji badań oraz osiągniętych wyników przedstawiono w [Blaik i in., 2013].

Poszczególne determinanty można uporządkować w formie hierarchii wskazującej na ich znaczenie w oddziaływaniu na zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem (rys. 1).



**Rys. 1.** Hierarchizacja logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Blaik i in., 2013, s. 79-81].

W ramach projektu badawczego realizowanego w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego uwzględniono również możliwości i korzyści związane z przyjęciem przez przedsiębiorstwo orientacji na klienta [Matwiejczuk, 2013]. Wdrożenie tej orientacji wiąże się przede wszystkim z ukierunkowaniem koncepcji logistyki na potrzeby i oczekiwania różnych grup klientów, z zastosowaniem logistycznej segmentacji rynku, zabezpieczeniem dyspozycyjności towarów zgodnie z potrzebami oraz oczekiwaniami klientów itp.

Wdrożenie orientacji na klienta w zarządzaniu przedsiębiorstwem może w znacznym stopniu wspierać osiągnięcie wyznaczonych celów, formułowanych zarówno w obszarze logistyki, jak i na poziomie całego przedsiębiorstwa. Wiele wyznaczników tej orientacji można odnaleźć m.in. w badaniach teoretycznych i empirycznych poświęconych dwóm rodzajom logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem – kompetencjom logistyki oraz strategiom logistycznym. Orientacja na klienta stwarza perspektywę ujęcia realizowanych procesów, czynności i zadań w przedsiębiorstwie, w ramach której podporządkowane są one z jednej strony spełnieniu potrzeb i oczekiwań klientów, z drugiej natomiast osiągnięciu określonych korzyści rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo.

### **3. Zakres i przejawy oddziaływania orientacji przepływowej na zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem mogą przyczyniać się do osiągnięcia dwojakich zmian – pozytywnych oraz negatywnych. Zmiany pozytywne są związane z osiągnięciem oczekiwanych, tj. założonych (zaplanowanych) efektów rynkowych i ekonomicznych przez przedsiębiorstwo. Tak rozumiane oczekiwane efekty stanowią wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa, a także podstawę tworzenia jego przewagi konkurencyjnej. Z kolei zmiany negatywne dotyczą sytuacji, w których osiągane efekty są odmienne w stosunku do oczekiwań.

Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem z jednej strony wpływają na wzrost wartości i korzyści uzyskiwanych przez klientów, z drugiej natomiast umożliwiają osiągnięcie większej (korzystniejszej) wartości dodanej przez przedsiębiorstwo. W konsekwencji, determinanty te mogą oddziaływać na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa, zdobycie i/lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej, poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku itp.

Najważniejszą determinantę zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem, związaną ze sferą logistyki, stanowi orientacja przepływowa. Jest ona podstawą kształtowania i rozwoju koncepcji logistyki. Zdaniem niektórych autorów orientacja przepływowa stanowi wręcz paradygmat logistyki. Jak pisze J. Szołtysek [2015, s. 70-71], 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. Z kolei W. Delfmann określa perspektywę orientacji przepływowej w połączeniu z uwzględnieniem sieci zależności jako paradygmat koncepcji logistyki, względnie jako zmianę paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwem [Blaik i in., 2013, s. 95].

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, względnie 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]. Przepływy materiałów, towarów i informacji wiążą się bezpośrednio z koncepcją logistyki, natomiast przepływy środków finansowych dotyczą koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw, w której obok procesów logistycznych (najważniejszych w koncepcji SCM), wyróżnia się także m.in. procesy marketingowe, procesy produkcyjne czy też procesy związane z zarządzaniem jakością.

Problematykę orientacji przepływowej w kontekście jej związków z zarządzaniem przedsiębiorstwem szeroko przedstawia M. Dehler [2001]. W bardzo szeroko zakrojonych badaniach empirycznych autor ten dokonuje oceny stopnia wdrożenia orientacji przepływowej w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, a także jej oddziaływania na efekty logistyczne oraz efekty rynkowo-ekonomiczne osiągnięte przez przedsiębiorstwo. W szczególności, M. Dehler zidentyfikował czynniki i parametry, które wskazują na przejawy wdrożenia orientacji przepływowej w systemie i podsystemach zarządzania przedsiębiorstwem. Jak zaznacza P. Blaik, przy pomocy tak rozumianych wyznaczników można określić, w jakim zakresie i stopniu orientacja przepływowa wkomponowana została w poszczególnych sferach zarządzania przedsiębiorstwem przy wdrażaniu odpowiedniej koncepcji logistyki, odpowiadającej określonej fazie jej rozwoju [Blaik i in., 2013, s. 102] (zob. tab. 1)<sup>2</sup>.

Wyniki badań M. Dehlera wskazują, że wraz z rozwojem coraz bardziej zaawansowanych koncepcji logistyki, z których każda kolejna charakteryzuje się coraz wyraźniejszą orientacją przepływową, można zauważyć jednocześnie coraz większy stopień wdrożenia tej orientacji w poszczególnych sferach zarządzania w badanych przedsiębiorstwach.

---

<sup>2</sup> M. Dehler przyporządkował czternastu wyodrębnionym czynnikom orientacji przepływowej przedstawionym w tab. 1 łącznie 50 parametrów (wskaźników), które umożliwiają ocenę stopnia wdrożenia przepływowo zorientowanego zarządzania przedsiębiorstwem. Szerzej w: [Dehler, 2001, s. 107-167; Blaik i in., 2013, s. 103-104].

**Tabela 1.** Czynniki orientacji przepływowej oraz stopień jej wdrożenia w badaniach M. Dehlera

Podsystemy (sfery) zarządzania	Czynniki orientacji przepływowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem	Stopień wdrożenia orientacji przepływowej w zarządzaniu (w skali od 0 do 100) w zależności od koncepcji logistyki przyjętej w przedsiębiorstwie			
		I	II	III	IV
Planowanie	PrzePLYwOwo zorientowany rozwój produktu	41,9	49,7	52,6	68,9
	Redukcja liczby dostawców	50,0	53,4	52,6	66,1
	Logistyczne powiązanie z dostawcami	59,6	64,0	72,0	77,4
	Stopień segmentacji produkcji	53,9	58,2	64,8	71,1
	Zróznicowanie dystrybucji	57,3	58,4	58,0	63,6
	Centralizacja dystrybucji	44,8	53,9	58,1	56,9
Organizacja	Orientacja procesowa w kształtowaniu organizacji	49,1	57,5	65,2	72,4
System motywacji	Znaczenie systemu motywacji	37,0	41,0	36,3	52,0
	PrzePLYwOwo zorientowane kształtowanie systemu motywacji	22,7	27,5	25,6	35,1
System informacji	Wewnętrzna sieć systemu informacji	55,4	64,6	72,0	76,9
	Zewnętrzna sieć systemu informacji	30,5	42,2	45,8	49,2
	PrzePLYwOwo zorientowany rachunek kosztów	46,8	52,7	54,4	59,7
	PrzePLYwOwo zorientowany system wskaźników	48,4	60,4	66,3	70,6
Kontrola	PrzePLYwOwo zorientowana kontrola	56,6	65,0	70,0	73,3

Źródło: [Blaik i in., 2013, s. 105].

W dalszym toku szczegółowych badań M. Dehler [2001, s. 181 i n.] poddał analizie i ocenie wpływ zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań na orientację przepływową przedsiębiorstwa, a także podjął próbę rozpoznania przejawów oddziaływania komponentów orientacji przepływowej na efekty/koszty logistyki (efekty świadczeń logistyki, efekty kosztów logistyki) oraz efekty rynkowe i ekonomiczne osiągnięte przez przedsiębiorstwo. Wyniki tych badań potwierdziły istotne znaczenie orientacji przepływowej jako determinanty zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem w kontekście kolejnych faz rozwoju i wdrażania koncepcji logistyki.

#### 4. Oddziaływanie pozostałych determinant logistycznych na zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Zakres i przejawy oddziaływania pozostałych determinant związanych ze sferą logistyki na zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem cechują się różnorodnością. W badaniach Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego, obok wspomnianej wyżej orientacji przepływowej, szczególne znaczenie zostało przypisane kompetencjom logistyki.

Kompetencje logistyki można określić jako długofalowe zdolności wykorzystywania zasobów (w tym zasobów logistycznych), zaangażowanych w realizację wyznaczonych celów i zadań przedsiębiorstwa oraz prowadzących do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo.



Podstawą rozwoju tych kompetencji jest integracja oraz koordynacja zasobów i zdolności logistycznych. Integracja pozwala na wykorzystanie efektów synergicznych związanych z możliwościami jednoczesnego wykorzystywania poszczególnych zasobów przyporządkowanych do konkretnych zdolności. Koordynacja z kolei obejmuje czynności o charakterze zarządczym, umożliwiające efektywne wykorzystanie różnorodnych kompozycji zasobów i zdolności w dążeniach do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych. Tak rozumiane kompetencje logistyki stwarzają przesłanki dla osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo oraz tworzenia jego przewagi konkurencyjnej [Matwiejczuk, 2014].

W badaniach prowadzonych na świecie, a także przez Katedrę Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego, potwierdzony został – w znacznym stopniu – pozytywny wpływ rozbudowanych kompetencji logistyki na efekty rynkowo-ekonomiczne osiągane przez przedsiębiorstwo, oraz na zmiany w systemie i poszczególnych podsystemach zarządzania przedsiębiorstwem [The Global Logistics..., 1995; Bowersox, Closs i Stank, 1999; European Logistics Association, A.T. Kearney, 1999; CSC, 2007, 2008; Capgemini i in., 2009; Blaik i in., 2013; Matwiejczuk, 2014].

Podobne spostrzeżenie dotyczy pozostałych logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem, będących przedmiotem badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego. W badaniach tych zakres i przejawy oddziaływania determinant logistycznych na zmiany w systemie zarządzania przedstawione zostały w kontekście podstawowych funkcji zarządczych, dla których egzemplifikacją były wyniki przeprowadzonych badań [Blaik i in., 2013; Matwiejczuk, 2014].

Wyniki badań dotyczących poszczególnych logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem wskazują na coraz wyraźniejsze przejawy oddziaływania logistyki na zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem i jego podsystemach. W kontekście wyników badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego wśród najważniejszych przejawów zmian w systemie zarządzania pod wpływem wdrożenia koncepcji logistyki można wskazać w szczególności: 1) zmiany w obszarze systemów informatycznych, 2) zmiany w podsystemie zarządzania zasobami ludzkimi oraz 3) przepływowe zorientowanie centrów kosztów i zysków w przedsiębiorstwie. Nośnikiem zmian w wielu sferach systemu zarządzania jest również controlling logistyczny oraz jego funkcje wspomagające zarówno przepływy informacji w przedsiębiorstwie, jak i integrację strategii logistycznej ze strategią przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Szerzej na temat wyników badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego, poświęconych logistycznym determinantom zarządzania przedsiębiorstwem, w: [Matwiejczuk, 2012; Blaik i in., 2013; Matwiejczuk, 2014; Opole Logistics Research Team, 2014, 2015].

## Podsumowanie

Jak zasygnalizowano w niniejszym artykule, można wskazać szereg czynników (determinant) związanych ze sferą logistyki, które oddziałują na zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem i jego poszczególnych podsystemach. Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem przyczyniają się do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych (zadowolenie klientów, lojalność klientów, udział w rynku) oraz efektów ekonomicznych (zysk, rentowność, zwrot z kapitału) przez przedsiębiorstwo. Z jednej strony osiągnięte efekty rynkowe i ekonomiczne są wyznacznikami szeroko rozumianego sukcesu przedsiębiorstwa. Z drugiej strony efekty te stanowią podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej oraz determinantę wzrostu efektywności zarządzania przedsiębiorstwem.

Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem zidentyfikowane w ramach projektu badawczego realizowanego w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego wymagają dalszych pogłębionych badań. Mogą one przyczynić się nie tylko do dokładniejszego rozpoznania zakresu i przejawów oddziaływania czynników (determinant) logistycznych na zarządzanie przedsiębiorstwem, lecz również do rozpoznania relacji występujących pomiędzy determinantami logistycznymi a konkurencyjnością, przewagą konkurencyjną oraz pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa, a także szeroko rozumianą efektywnością zarządzania przedsiębiorstwem.

## Literatura

- Blaik P. (2010), *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Blaik P., Bruska A., Kauf S., Matwiejczuk R. (2013), *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*, PWE, Warszawa.
- Bowersox D.J., Closs D.J., Stank T.P. (1999), *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.
- Capgemini, The University of Tennessee, Georgia Southern University, JDA Software Group Inc. (2009), *Drivers of Sustainable Supply Chain Management Practice. 18th Annual Trends and Issues in Logistics and Transportation*, Chicago.
- CSC (2007), *The Fifth Annual Global Survey of Supply Chain Progress. Findings from a Survey Jointly Conducted by Computer Sciences Corporation, Supply Chain Management Review and Michigan State University*, Massachusetts.
- CSC (2008), *The Sixth Annual Global Survey of Supply Chain Progress. Findings from a Survey Jointly Conducted by CSC, Supply Chain Management Review (SCMR) Magazine, Michigan State University, Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) and Supply Chain Europe Magazine*, Massachusetts.

- Deepen J. (2007), *Logistics Outsourcing Relationships. Measurements, Antecedents, and Effects of Logistics Outsourcing Performance*, Physica-Verlag, A. Springer Company, Heidelberg.
- Dehler M. (2001), *Entwicklungsstand der Logistik. Messung – Determinanten – Erfolgswirkungen*, DU-Verlag, Wiesbaden.
- European Logistics Association, A.T. Kearney (1999), *Insight to Impact. Results of the Fourth Quinquennial European Logistics Study*, ELA, Brussels.
- Matwiejczuk R. (2012), *The Influence of Logistics Potentials on Business Management*, „LogForum”, Vol. 8, Iss. 3, No. 3.
- Matwiejczuk R. (2013), *Orientacja na klienta w logistyce a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Logistyka”, nr 1.
- Matwiejczuk R. (2014), *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Mikus B. (2003), *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*, Deutscher Universitäts Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- 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 Logistics Research Team, Chair of Logistics and Marketing, Faculty of Economics, Opole University, Poland, EU, Opole.
- 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 Logistics Research Team, Chair of Logistics and Marketing, Faculty of Economics, Opole University, Poland, EU, Opole.
- Prockl G. (2007), *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*, Deutscher Universitäts Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- Schulze M. (2007), *Prozesskostenorientierte Gestaltung von Wertschöpfungsketten*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Szołtysek J. (2015), *Pryncypium logistyki*, „Logistyka”, nr 1.
- The Global Logistics Research Team at Michigan State University (1995), *World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.
- Weber J. (2002), *Logistik und Supply Chain Controlling*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

### **ABOUT THE RESEARCH CONCERNING LOGISTICS DETERMINANTS OF BUSINESS MANAGEMENT**

**Summary:** The growing importance of logistics as a concept of goods and information flow management relates to the identification of logistics determinants of business management. The article presents the research results conducted by the Chair of Logistics and Marketing at Opole University, Poland. In particular, the following logistics determinants influencing business management system have been identified: 1) flow orientation, 2) logistics and supply chain competences, 3) logistics strategies, 4) logistics management tools, 5) logistics planning, 6) organizational solutions related to logistics and supply chain management and 7) logistics controlling. Apart from the nature and basic groups of these determinants, the article also presents the scope as well as the symptoms of logistics determinants influence on business management system.

**Keywords:** logistics, logistics concept, business management.