PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics and Business

Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Research Papers of Wroclaw University of Economics and Business
Year 2024, Vol. 68, No. 5
ISSN 2392-0041
journals.ue.wroc.pl/pn

Z badań nad miejscem i rolą koncepcji logistyki w zarządzaniu. Podstawowe wyznaczniki koncepcji logistyki w biznesie

Rafał Matwiejczuk

Uniwersytet Opolski

e-mail: rmatwiejczuk@uni.opole.pl

ORCID: 0000-0001-8638-3273

© 2024 Rafał Matwiejczuk

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji dostępna jest online na https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Matwiejczuk, R. (2024). Z badań nad miejscem i rolą koncepcji logistyki w zarządzaniu. Podstawowe wyznaczniki koncepcji logistyki w biznesie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *68*(5), 1-12.

DOI: 10.15611/pn.2024.5.01

JEL: L10, L20, M20

Streszczenie

Cel: Celem artykułu jest identyfikacja najważniejszych wyznaczników koncepcji logistyki, obejmujących: orientacje logistyki, aspekty logistyki oraz reguły logistyczne, w kontekście ewolucji oraz przesłanek rozwoju koncepcji logistyki w biznesie.

Metodyka: Koncepcja logistyki obejmuje analizę strategiczną, cele logistyczne, strategie logistyczne oraz instrumentarium logistyczne. W artykule dokonano pogłębionej interpretacji oraz reinterpretacji najważniejszych wyznaczników koncepcji logistyki w kontekście zmian, jakie zaszły w tym obszarze w ostatnich kilkudziesięciu latach.

Wyniki: Koncepcja logistyki oddziałuje wielowymiarowo na system zarządzania przedsiębiorstwem oraz jego poszczególne podsystemy. Wyznaczniki koncepcji logistyki obejmujące orientacje logistyki, aspekty logistyki oraz reguły logistyczne pozwalają na całościowe ujęcie koncepcji logistyki oraz jej szerokie osadzenie w biznesie.

Implikacje i rekomendacje: Koncepcja logistyki stale zyskuje na znaczeniu w szeroko rozumianym zarządzaniu. Wyraża się to w coraz częstszym postrzeganiu koncepcji logistyki w kategoriach zarządczych. Rosnące znaczenie koncepcji logistyki w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem wiąże się zarówno z wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi uwarunkowaniami funkcjonowania przedsiębiorstw.

Oryginalność/wartość: Koncepcji logistyki oraz jej znaczeniu w szeroko rozumianym zarządzaniu poświęca się relatywnie niewiele miejsca. W artykule przedstawiono wyniki pogłębionej interpretacji oraz reinterpretacji najważniejszych wyznaczników koncepcji logistyki w kontekście zmian, jakie zaszły w tym obszarze w ostatnich kilkudziesięciu latach.

Słowa kluczowe: logistyka, koncepcja logistyki, wyznaczniki koncepcji logistyki

1. Wstęp

Rozwój logistyki jako subdyscypliny sytuowanej w obrębie nauk ekonomicznych, w tym zwłaszcza ich dwóch (sub)dyscyplin: (1) ekonomii, będącej obecnie składową dyscypliny naukowej „ekonomia i finanse" oraz (2) nauk o zarządzaniu, współtworzących obecnie dyscyplinę „nauki o zarządzaniu i jakości", trwa od połowy XX wieku[1].

W rozwoju logistyki coraz częściej zauważalne jest „przesuwanie" punktu ciężkości od logistyki postrzeganej jako koncepcja zorientowana na transformację zadań i czynności w obszarze przepływu towarów w kierunku logistyki postrzeganej jako zintegrowana koncepcja zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji w skali przedsiębiorstwa i całego łańcucha, a nawet całej sieci dostaw (Blaik, 2017a). Rosnące znaczenie logistyki wiąże się zarówno ze zmianami dotyczącymi wewnętrznych uwarunkowań zarządzania przedsiębiorstwem (w tym zwłaszcza z jego zasobami, zdolnościami i kompetencjami), jak i ze zmianami dotyczącymi zewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku.

Zmiany związane z rozwojem logistyki, jak również powiązane z nimi procesy i wyzwania, ujawniają się z różnym natężeniem, o czym świadczą zróżnicowane poziomy i standardy współczesnej logistyki oraz jej miejsce w systemie zarządzania przedsiębiorstwem (Blaik, 2017a). Dotyczy to w znacznym stopniu samej koncepcji logistyki, oznaczającej model decyzyjny obejmujący cztery składowe: (1) analizę strategiczną, (2) cele logistyczne, (3) strategie logistyczne oraz (4) instrumentarium logistyczne (Matwiejczuk, 2021, s. 29). Tak rozumiana koncepcja logistyki stale zyskuje na znaczeniu, przede wszystkim w kategoriach zarządczych, związanych z postrzeganiem logistyki jako koncepcji zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji.

Pomimo rosnącego znaczenia koncepcji logistyki w biznesie, w literaturze nadal poświęca się temu zagadnieniu relatywnie niewiele miejsca. Celem artykułu jest identyfikacja najważniejszych wyznaczników koncepcji logistyki, obejmujących: (1) orientacje logistyki, (2) aspekty logistyki oraz (3) reguły logistyczne, w kontekście ewolucji oraz przesłanek rozwoju koncepcji logistyki w biznesie. Wymienione wyznaczniki pozwalają nie tylko na pełniejsze ujęcie koncepcji logistyki, lecz również na jej szersze i mocniejsze osadzenie w biznesie.

2. Ewolucja i przesłanki rozwoju koncepcji logistyki w biznesie

W dążeniach przedsiębiorstw do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, będących z jednej strony wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa, a z drugiej strony podstawą budowania trwałej i długofalowej przewagi konkurencyjnej, ważną rolę odgrywa logistyka, w tym w szczególności koncepcja logistyki. W procesie rozwoju koncepcji logistyki należy wziąć pod uwagę przede wszystkim (Blaik i in., 2013, s. 13): (1) przesłanki rozwoju logistyki, (2) przejawy rozwoju logistyki, (3) skutki rozwoju logistyki oraz (4) wizję rozwoju logistyki w przyszłości.

[1] Jeszcze do niedawna w ramach dziedziny nauk ekonomicznych wyróżniano cztery dyscypliny: (1) ekonomię, (2) finanse, (3) nauki o zarządzaniu oraz (4) towaroznawstwo. Obecnie w ramach nauk społecznych, do których włączono nauki ekonomiczne, wyróżnia się jako dyscypliny m.in.: (1) ekonomię i finanse oraz (2) nauki o zarządzaniu i jakości.

Na rosnące znaczenie logistyki jako koncepcji zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji wskazują wyniki wielu badań prowadzonych w skali światowej (Blaik, 2012; Dehler, 2001; Delfmann i in., 2010; Göpfert, 2006; Klaus, 2009; Mikus, 2003; Prockl, 2007;). Podkreśla się w nich, że logistyka jest jednym z najważniejszych instrumentów zarządzania, pozwalającym na osiąganie przez przedsiębiorstwa sukcesu wyrażającego się w uzyskiwaniu oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, a także na budowanie i utrzymywanie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i całych łańcuchów dostaw (Matwiejczuk, 2014, 2015).

Koncepcja logistyki oddziałuje wielowymiarowo na system zarządzania przedsiębiorstwem oraz jego poszczególne podsystemy. Jak podkreśla P. Blaik, podstawową rolę w systemie zarządzania odgrywa koncepcja zarządzania, rozumiana jako zintegrowany na płaszczyźnie strategicznej i operacyjnej model decyzyjny. Autor ten wskazuje na najważniejsze relacje zachodzące między logistyką a zarządzaniem, w ramach których zarządzanie logistyczne jest postrzegane jako (Blaik, 2009, 2017a):

1) podsystem zarządzania przedsiębiorstwem (wiąże się to z relacją zachodzącą w płaszczyźnie „logistyka a system”);
2) przepływowo zorientowana koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem (relacja „logistyka a koncepcja zarządzania”);
3) sieć (struktura) kluczowych procesów zarządczych i transformacyjnych w przedsiębiorstwie (relacja „logistyka a proces”);
4) podsystem instrumentarium zarządzania, związany ze strategicznymi i operacyjnymi aspektami logistyki-mix (relacja „logistyka a instrumenty zarządzania”).

Logistyka jako koncepcja zarządzania ma zróżnicowany rodowód. Poszczególni autorzy źródeł pochodzenia logistyki doszukują się przede wszystkim w wojskowości, logice formalnej oraz dystrybucji (Abt, 1996, s. 11 i nast.; Beier i Rutkowski, 1995, s. 15 i nast.; Christopher, 1998, s. 10 i nast.; Gołembska, 1994, s. 5 i nast.; Pfohl, 1998, s. 11 i nast.; Skowronek i Sarjusz-Wolski, 2012, s. 15 i nast.). Z kolei J. Witkowski, pisząc o rozwoju logistyki, podkreśla jej trzy podstawowe wymiary: (1) wymiar wojskowy, (2) wymiar gospodarczy oraz (3) wymiar społeczny (Witkowski, 2020).

Logistyka jako subdyscyplina nauk ekonomicznych zajmująca się zarządzaniem przepływami materiałów, towarów i informacji była początkowo, tj. w latach 50. XX wieku, utożsamiana przede wszystkim z fizyczną dystrybucją, rozumianą jako przebiegi towarowe ze sfery produkcji do finalnego nabywcy (klienta) bądź też jako ruch i operowanie produktami z miejsc ich wytwarzania do miejsc konsumpcji. Logistyka pełniła wówczas funkcje pomocnicze i podrzędne względem produkcji, będąc postrzegana jako ogniwo łączące sferę produkcji z rynkiem, związane z procesami i czynnościami realizowanymi w sferach zakupów (zaopatrzenia), magazynowania oraz dystrybucji (Blaik, 2017a). W tym ujęciu trudno mówić o koncepcji logistyki sensu stricto.

W latach 60. oraz w pierwszej połowie lat 70. XX wieku kluczową rolę przypisywano wyłaniającej się wówczas koncepcji Business Logistics, czyli koncepcji logistyki w biznesie, obejmującej bardzo szerokie spektrum logistyki przedsiębiorstwa (Bowersox i in., 2020; Southern, 2011). Procesy logistyczne były wówczas sytuowane przede wszystkim w obrębie dwóch podstawowych obszarów: (1) zarządzania materiałami, określanego również mianem tzw. gospodarki materiałowej, a następnie, tj. w kolejnych latach, mianem logistyki materiałowej oraz (2) dystrybucji, rozumianej jednak wówczas jedynie jako dystrybucja fizyczna, będąca integralną składową marketingu. W okresie tym podjęto również pierwsze próby stosowania koncepcji logistyki w kontekście globalnych kosztów działalności przedsiębiorstwa (Blaik, 2017a), a także zdefiniowano założenia oraz strukturę koncepcji logistyki marketingowej, będącej efektem integracji logistyki w sferze zaopatrzenia (zakupów) oraz logistyki w sferze dystrybucji (zbytu) (Blaik, 2018).

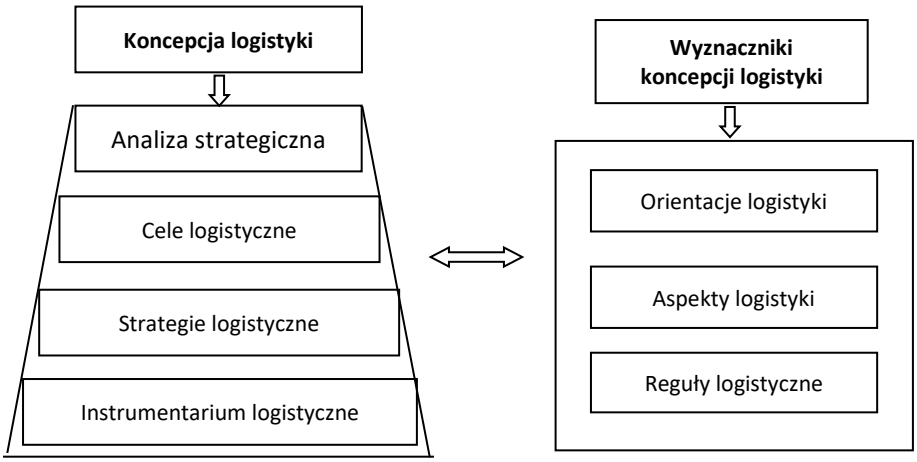
Przełom lat 70. i 80. ubiegłego wieku przyniósł kolejne zmiany w ewolucji koncepcji logistyki. Były to jednocześnie zmiany bardzo znaczące, związane z coraz częstszym postrzeganiem i stosowaniem logistyki jako: (1) determinanty sprawności i efektywności zarządzania, (2) koncepcji i metody zarządzania, (3) instrumentu planowania i działania strategicznego na rynku, a także (4) funkcji organizacji przedsię-

biorstwa. Wyznaczniki te wiążą się z kształtowaniem i rozwojem zintegrowanej koncepcji logistyki w skali przedsiębiorstwa oraz – docelowo – całego łańcucha dostaw (Blaik, 2017a).

Począwszy od drugiej połowy lat 80., ma miejsce bardzo dynamiczny rozwój logistyki jako zintegrowanej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem oraz całym układem powiązań rynkowych, obejmującym relacje występujące w łańcuchach i sieciach dostaw. W okresie tym logistyka była (i jest nadal) coraz częściej postrzegana jako szeroko rozumiany potencjał strategiczny (czy też zbiór potencjałów strategicznych) przedsiębiorstwa, pozwalający (-ch) na osiąganie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, będących wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa, a jednocześnie podstawą tworzenia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku (Matwiejczuk, 2014).

Okres drugiej połowy lat 80. XX wieku wiąże się również z postrzeganiem logistyki jako tzw. nadrzędnej orientacji zarządzania oraz – jednocześnie – tzw. komponentu zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem (Blaik, 2017a). Jednym z najważniejszych wyznaczników rozwoju tak postrzeganej koncepcji logistyki są zintegrowane strategie logistyczne, służące budowaniu sukcesu oraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Matwiejczuk, 2018). Jednocześnie coraz większe znaczenie w rozwoju koncepcji logistyki zaczęto przypisywać internacjonalizacji i globalizacji rynków oraz powiązań rynkowych między łańcuchami i sieciami dostaw. Skutkowało to m.in. dynamicznym rozwojem takich koncepcji, jak eurologistyka czy też logistyka globalna, a sam rozwój logistyki przebiegał, i w dalszym ciągu przebiega, pod wpływem coraz większej liczby trendów i megatrendów, takich jak np. synchronizacja łańcuchów dostaw, integracja popytu i podaży w ramach łańcuchów dostaw, zmiany i rozwój w zakresie handlu elektronicznego czy też wzrost kompleksowości usług logistycznych, które istotnie oddziałują na kształtowanie koncepcji logistyki oraz jej wdrażanie w biznesie, tj. w praktyce przedsiębiorstw oraz łańcuchów i sieci dostaw (Blaik, 2018).

Począwszy od lat dwutysięcznych, logistyka jest coraz częściej postrzegana i traktowana jako koncepcja integracji łańcuchów tworzenia wartości w globalnych sieciach, obejmująca: (1) kształtowanie i rozwój strategii integracji klientów w łańcuchach i sieciach tworzenia wartości, (2) rozwój strategicznego zarządzania globalnymi sieciami, a także (3) coraz szersze zastosowanie systemów i strategii w zakresie e-biznesu w logistyce, związanych z powszechnym i szeroko zakrojonym wykorzystywaniem nowoczesnych technologii w kształtowaniu systemów logistycznych oraz realizacji procesów logistycznych (Blaik, 2017a).



Rys. 1. Koncepcja logistyki oraz jej najważniejsze wyznaczniki

Źródło: opracowanie własne.

Warunkiem skutecznej implementacji koncepcji logistyki w biznesie, obejmującej analizę strategiczną, cele logistyczne, strategie logistyczne oraz instrumentarium logistyczne, jest właściwe zdefiniowanie (zredefiniowanie) najważniejszych wyznaczników koncepcji logistyki obejmujących: (1) orientacje logistyki, (2) aspekty logistyki oraz (3) reguły logistyczne, a także ich powiązanie z poszczególnymi elementami koncepcji logistyki (rys. 1).

3. Orientacja przepływowa jako podstawa kształtowania i rozwoju koncepcji logistyki

Podstawę kształtowania i rozwoju koncepcji logistyki stanowią przepływy, a dokładniej – zarządzanie przepływami. Tym samym z zarządczego punktu widzenia logistyka stanowi koncepcję zarządzania szeroko rozumianymi przepływami materiałów, towarów i informacji w skali całego łańcucha, a nawet całej sieci dostaw, tj. począwszy od miejsc pozyskiwania surowców, a skończywszy na ostatecznym (finalnym) kliencie.

Odwołując się do źródeł pochodzenia i rozwoju logistyki, a także podejmując próbę wyjaśnienia jej istoty, H. Pfohl już w latach 90. XX wieku wskazywał na trzy główne orientacje stanowiące podstawę kształtowania (definiowania) oraz rozwoju logistyki: (1) orientację na przepływy, (2) orientację na cykl użytkowania wyrobu oraz (3) orientację na usługi (Pfohl, 1998, s. 12-13).

W kategoriach zarządczych zdecydowanie najważniejsze znaczenie do chwili obecnej ma orientacja na przepływy. Pomimo wielu prób jest precyzyjnego zdefiniowania, w latach 90. XX wieku nie doczekała się ona pogłębionej interpretacji. Przełom w tej kwestii stanowiły unikalne badania przeprowadzone przez M. Dehlera, związane z identyfikacją stopnia wdrożenia orientacji przepływowej w przedsiębiorstwach, postrzeganej jako podstawa kształtowania i rozwoju koncepcji logistyki (Dehler, 2001).

Orientacja na przepływy stanowi „rdzeń" koncepcji logistyki, zauważalny od najwcześniejszych prób formułowania założeń tej koncepcji i jako taka jest eksponowana w znaczących definicjach logistyki, istotnie kształtując całościowy system oraz poszczególne podsystemy zarządzania przedsiębiorstwem, a także wpływając na efekty logistyczne oraz efekty rynkowe i ekonomiczne osiągane przez przedsiębiorstwo (Matwiejczuk, 2021, s. 42 i nast.).

Jak podkreśla M. Focke, w koncepcji logistyki pojęcie „przepływ" służy do metaforycznego opisu ciągłości łańcucha strumieni (Focke, 2009, s. 27). Zdaniem P. Blaika ciągłość przepływów przedstawia tzw. docelowy stan systemów logistycznych. Jednocześnie kluczowe znaczenie zagadnienia przepływów w koncepcji logistyki wymaga bardzo dużej precyzji w definiowaniu podstawowych pojęć związanych z koncepcją logistyki, takich jak m.in. „przepływ", „orientacja przepływowa", „zarządzanie systemem przepływów", stanowiących podstawę interpretacji i identyfikacji koncepcji logistyki w jej wymiarze zarządczym, systemowym, procesowym, rynkowym, sieciowym oraz efektywnościowym (Blaik, 2017a).

Jak pisze M. Focke, przepływ jest ciągiem wielu jednorodnych obiektów, o odpowiednich rozmiarach, które wyodrębniają bądź też rozgraniczają się wobec określonego otoczenia i integrują w ciągłym przebiegu od źródeł do miejsc docelowych (Focke, 2009, s. 34). Autor ten zwraca uwagę na absolutnie kluczowe znaczenie zarządzania przepływami dla wyjaśnienia istoty logistyki wyrażanej w jej definicjach (Focke, 2009, s. 32). W niektórych definicjach pojęcie przepływu traktowane jest jako przedmiot logistyki (Ihde, 2001, s. 15; Pfohl, 2004, s. 12), w innych definicjach jako cel logistyki (Göpfert, 2001, s. 54; Weber i Kummer, 1998, s. 22), a w jeszcze innych definicjach jako przedmiot i cel równocześnie (Klaus, 2002, s. 31).

Kategoria przepływu stanowi podstawę zdefiniowania „orientacji przepływowej". Zasadniczo orientacja przepływowa oznacza kształtowanie procesów realizowanych w przedsiębiorstwie oraz w ramach jego relacji z innymi przedsiębiorstwami, zorientowane na szybkie, przekrojowe i pozbawione turbulencji przepływy materiałów, towarów i informacji wzdłuż całej sieci tworzenia wartości, przejawiające się m.in. w minimalizacji zapasów i czasu składowania towarów oraz w efektywnym i sprawnym systemie świadczeń logistycznych, realizowanych w skali zarówno przedsiębiorstwa, jak i całego rynku (Blaik i in., 2013).

Niektórzy autorzy w definiowaniu istoty i znaczenia orientacji przepływowej wskazują na to, że orientacja ta może wręcz stanowić paradygmat logistyki (koncepcji logistyki). Jak pisze J. Szołtysek, paradygmatem logistyki jest właśnie orientacja przepływowa, tj. istnienie materialnych (w tym osobowych) oraz informacyjnych przepływów, które w procesie zarządzania są kształtowane w sposób

umożliwiający osiąganie dostępności do produktów (oraz do miejsc) w ramach ustalonych zasad i priorytetów (Szołtysek, 2015).

Zdaniem W. Delfmanna orientacja przepływowa wraz z całą siecią zależności między przedsiębiorstwami tworzącymi łańcuch, a nawet sieć dostaw, stanowi paradygmat koncepcji logistyki (Delfmann, 1999). Z kolei J. Weber i S. Kummer widzą we wdrożeniu orientacji przepływowej najważniejsze zadanie logistyki, o którym nie mówi się w żadnej innej subdyscyplinie nauk o zarządzaniu (Weber i Kummer, 1994). Jak pisze P. Blaik, według powyższych autorów podstawowy cel logistyki polega na przepływowo zorientowanym ukształtowaniu systemu świadczeń przedsiębiorstwa, a dla jego osiągnięcia niezbędne jest podjęcie w ramach wdrożenia logistyki funkcji koordynacji w systemie zarządzania (Blaik i in., 2013). Natomiast w opinii Ch. Schultego orientacja przepływowa wyraża się w postrzeganiu systemu przepływów materiałów, towarów i informacji w kontekście całej sieci logistycznej między dostawcami i klientami (Schulte, 2009). Celem wdrożenia tak rozumianej orientacji przepływowej jest jak najmniej zakłócony przepływ materiałów, towarów i informacji między początkiem i końcem łańcucha logistycznego, w którym poszczególne segmenty są wzajemnie informacyjnie powiązane (Blaik i in., 2013).

Istotę paradygmatu logistyki w kontekście jej rozwoju w kierunku dyscypliny nauki przedstawia P. Blaik (2017b). Autor ten zestawił najważniejsze przykłady rozumienia i/lub interpretowania paradygmatu logistyki (zob. tab. 1).

Tabela 1. Przykłady rozumienia / interpretacji paradygmatu logistyki

Autor (rok)	Istota paradygmatu logistyki
P. Klaus (1993)	System przepływu: specyficzny sposób traktowania zjawisk i związków ekonomicznych jako przepływy obiektów przez łańcuchy i sieci
R. Shapiro, J. Heskett (1985)	Zarządzanie przepływem w znaczeniu zarządzania logistycznego
M. Christopher (1993)	Bliskie analogie pomiędzy zarządzaniem logistycznym a orientacją przepływową
J. Weber, S. Kummer (1994)	Realizacja orientacji przepływowej jako centralne zadanie logistyki
W. Delfmann (1999)	Orientacja przepływowa w połączeniu z uwzględnieniem sieci zależności
M. Dehler, J. Weber (2003)	Orientacja przepływowa bądź system przepływu
I. Göpfert (2006, 2013)	Eksponowanie aspektów zarządczych w obszarze systemu przepływów, integracja orientacji przepływowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem jako nowej logistycznej perspektywy systemu tworzenia wartości i systemowo-przepływowego zarządzania
T. Bobel (2009)	Zarządzanie przepływem
W. Delfmann, W. Dangelmaier, W. Günthner, P. Klaus, L. Overmeyer, W. Rothengatter, J. Weber, J. Zentes (2010)	Połączenie i użycie wspólnych podstaw / fundamentów rozumienia istoty logistyki jako nauki do modelowania przepływów w sieciach
P. Klaus, St. Müller (2012)	Wspólny zestaw faktów i problemów związanych z systemem przepływu i dynamiką przepływu w świecie zjawisk ekonomicznych i zarządczych

Źródło: (Blaik, 2017b, s. 4).

Orientacja przepływowa wyróżnia się jako podstawowa, ogólna zasada kształtowania koncepcji logistyki, definiująca istotę oraz podstawowe cechy i elementy filozofii logistyki (Blaik i in., 2013). Jak pisze P. Blaik, wdrożenie orientacji przepływowej, będącej – jak podkreśla M. Hadamitzky – najważniejszym wyznacznikiem koncepcji logistyki (Hadamitzky, 1995), przejawia się w dążeniu do systemowego zorientowania i wkomponowania wszystkich czynności tworzących wartość w sferze przepływów w optymalny łańcuch logistyczny, rozpoczynający się od dostawców, następnie obejmujący producentów, pośredników (hurtowników, detalistów) i kończący się na ostatecznych nabywcach.

4. Podstawowe aspekty oraz wymiary logistyki – w kierunku identyfikacji istoty oraz pojemności merytorycznej logistyki

Koncepcja logistyki wymaga precyzyjnego zdefiniowania samej istoty logistyki. Obok pogłębionej analizy znaczących definicji logistyki, pozwalających na zdefiniowanie jej celów, przedmiotu, instrumentów itp., warto zwrócić uwagę na propozycje zdefiniowania najważniejszych aspektów logistyki, wyrażających jej najistotniejsze cechy i/lub właściwości.

C. Skowronek i Z. Sarjusz-Wolski wyróżnili trzy aspekty logistyki (Skowronek i Sarjusz-Wolski, 2012): (1) aspekt przedmiotowy, (2) aspekt koncepcyjny oraz (3) aspekt teoriopoznawczy[2]. I tak w aspekcie przedmiotowym logistyka obejmuje procesy fizycznego przepływu dóbr materialnych, tj. surowców, materiałów, półfabrykatów, wyrobów gotowych itp. w przedsiębiorstwie, a także między przedsiębiorstwami oraz procesy przepływu informacji. Z kolei w aspekcie koncepcyjnym logistyka postrzegana jest właśnie jako koncepcja bądź też filozofia zarządzania procesami realnych przepływów dóbr i wartości, oparta na zintegrowanym, systemowym ujmowaniu tych procesów. Wreszcie w aspekcie teoriopoznawczym logistyka stanowi dziedzinę wiedzy ekonomicznej, badającą prawidłowości oraz zjawiska przepływu dóbr i informacji w całym systemie gospodarowania, a także w poszczególnych jego składowych (Skowronek i Sarjusz-Wolski, 2012).

Trójaspektowe, lecz jednocześnie znacznie szersze ujęcie istoty logistyki przedstawia P. Blaik, który wyróżnia następujące aspekty logistyki (Blaik, 2017a, s. 16): (1) aspekt koncepcyjno-funkcjonalny, związany z funkcjami i instrumentami zarządzania, (2) aspekt przedmiotowo-strukturalny, związany z przedmiotem i zakresem działania oraz (3) aspekt efektywnościowy, związany z orientacjami i celami logistyki. W aspekcie koncepcyjno-funkcjonalnym logistyka postrzegana jest jako koncepcja zarządzania przepływami dóbr i informacji, obejmująca takie funkcje zarządzania, jak planowanie, sterowanie, organizacja i kontrola tych przepływów. Z kolei w aspekcie przedmiotowo-strukturalnym logistyka obejmuje zintegrowane przepływy towarowe i informacyjne, stanowiące przedmiot logistyki, a także szereg przedsięwzięć i rozwiązań strukturalnych, związanych z integracją i realizacją tych przepływów. Wreszcie w aspekcie efektywnościowym logistyka stanowi orientację oraz determinantę wzrostu efektywności rynkowo-ekonomicznej przedsiębiorstwa, umożliwiającą zaoferowanie pożądanego poziomu i jakości obsługi logistycznej klientów oraz racjonalizację struktury i poziomu kosztów logistyki (Blaik, 2017a, s. 16 i nast.).

Powyższe aspekty logistyki cechują się znaczną komplementarnością względem siebie, podkreślającą szerokie spektrum zagadnień charakterystycznych dla współczesnej logistyki, w tym jej tzw. zawartości (pojemności) merytorycznej. Kluczowe znaczenie ma jednak aspekt koncepcyjny, który nie tylko wiąże się ze zdefiniowaniem samej koncepcji logistyki i jej składowych, lecz również z postrzeganiem koncepcji logistyki jako podstawy definiowania i wdrażania procesu zarządzania logistycznego, a także kształtowania i rozwoju nowoczesnych modeli biznesu w logistyce. To właśnie zarządzanie logistyczne jako proces obejmujący planowanie, sterowanie, organizację oraz kontrolę przepływów materiałów, towarów i informacji ma decydujący wpływ na osiąganie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, będących wyznacznikami jego sukcesu oraz podstawą tworzenia jego trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Możliwości zastosowania koncepcji logistyki w biznesie przejawiają się w jej dwóch zasadniczych wymiarach: (1) w wymiarze rynkowym oraz (2) w wymiarze ekonomicznym.

Rynkowy wymiar logistyki wiąże się przede wszystkim z koncepcją tzw. logistyki marketingowej, opierającej się na orientacji rynkowej, a także odnoszącej się do szeroko rozumianej koncepcji marketingu i procesów rynkowych. Logistyka marketingowa, będąca wyrazem integracji logistyki w sferze zaopatrzenia (zakupów) oraz logistyki w sferze dystrybucji (zbytu), początkowo była odnoszona jedynie do

[2] Autorzy ci przytoczone aspekty logistyki określają – chyba jednak nieco myląco – mianem koncepcji. Wydaje się, że powyższe cechy są bliższe pojęciu „aspekt" i jako takie zostały pokrótce omówione w niniejszym artykule.

drugiej z wymienionych sfer, tj. do sfery dystrybucji. Jednocześnie dystrybucję jako składową marketingu-mix przez wiele lat postrzegano jako tzw. zapomniany instrument marketingu (Blaik, 2017a), a jej rola – w porównaniu z pozostałymi narzędziami marketingu – była częstokroć znacznie umniejszana. Wraz z upływem czasu istotnego znaczenia zaczęły nabierać nie tylko procesy i czynności związane ze sferą dystrybucji (zbytu), lecz również procesy i czynności związane ze sferą zakupów (zaopatrzenia). Logistyka marketingowa jako rezultat integracji logistyki i marketingu, a jednocześnie zintegrowana funkcja oraz narzędzie (instrument) marketingu, pozwala na istotne wzbogacenie orientacji rynkowej o walory i potencjały tkwiące w orientacji na przepływy (Matwiejczuk, 2006). W konsekwencji koncepcja logistyki, poza „osadzeniem" na przepływach materiałów, towarów i informacji, zyskuje również walory rynkowe, związane z dwiema zasadniczymi składowymi orientacji rynkowej, tj. orientacją na klienta oraz orientacją na konkurencję (Matwiejczuk i Jaworska, 2021).

Z kolei ekonomiczny wymiar logistyki wiąże się przede wszystkim z realizacją przez przedsiębiorstwo jego celów finansowych, tj. przychodów ze sprzedaży, zysku, rentowności itp. Wymiar ten jest bezpośrednio związany z szeroko rozumianą efektywnością, obejmującą wielowymiarowe relacje między celami, efektami, nakładami, kosztami oraz wartością dodaną. Logistyka, a w szczególności koncepcja logistyki stanowi systemową determinantę efektywności i sukcesu przedsiębiorstwa (Blaik, 2015). Oznacza to, że w koncepcji logistyki tkwi szereg szczegółowych determinant wzrostu efektywności przedsiębiorstwa, a także budowania i wzmacniania jej trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej na rynku (Matwiejczuk, 2014). Przewaga ta przekłada się na osiąganie oczekiwanych wyników finansowych, a także pozwala na efektywne zarządzanie strukturą całkowitych kosztów logistycznych, będących istotnym elementem łącznych kosztów działalności przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw.

5. Reguły logistyczne jako nośniki i determinanty rozwoju koncepcji logistyki – 30 lat doświadczeń

Logistyka jako koncepcja zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji opiera się na tzw. regułach logistycznych. W polskojęzycznej literaturze reguły te jeszcze w latach 90. XX wieku zostały zdefiniowane przez M. Ciesielskiego, stanowiąc – Jego zdaniem – swoiste „maksymy" zarządzania logistycznego (Ciesielski, 1995, 1998). Od samego początku reguły logistyczne określają nie tylko ramy i zakres zarządzania logistycznego, lecz również wskazują na możliwości wykorzystania instrumentów logistyki w budowaniu przewagi konkurencyjnej oraz szeroko rozumianej konkurencyjności przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw.

M. Ciesielski wśród reguł logistycznych wyróżnił: (1) regułę substytucji i komplementarności, (2) regułę zróżnicowanej dystrybucji, (3) regułę strategii mieszanej, (4) regułę racjonalizacji i standaryzacji, (5) regułę konsolidacji oraz (6) regułę opóźniania (Ciesielski, 1995, 1998). Reguły te po wielu latach wymagają swoistej reinterpretacji, polegającej na ponownym zdefiniowaniu (zredefiniowaniu) ich miejsca i znaczenia we współczesnej logistyce.

Z pespektywy (punktu widzenia) szczebla zarządzania przedsiębiorstwem najistotniejszą regułą logistyczną, związaną ze strategicznymi decyzjami w zarządzaniu, w tym z kształtowaniem i rozwojem koncepcji logistyki, jest pierwsza z wymienionych wyżej reguł logistycznych, czyli reguła substytucji i komplementarności. Globalna strategia przedsiębiorstwa częstokroć ma zróżnicowane opcje strategiczne, oparte na orientacji przepływowej, stanowiącej podstawę kształtowania i rozwoju koncepcji logistyki, a także całościowego procesu zarządzania logistycznego. Zastosowanie tej reguły w logistyce oznacza dalece posunięte wkomponowanie celów logistycznych (jako składowych koncepcji logistyki) w strukturę celów przedsiębiorstwa oraz integrację strategii logistycznych (również jako składowych koncepcji logistyki) ze strategią przedsiębiorstwa i jego poszczególnych biznesów. Prowadzi to nie tylko do bardzo zaawansowanej – w wymiarze zarządczym – koncepcji logistyki, wskazującej na kluczowe znaczenie logistyki wśród wszystkich funkcji (obszarów funkcjonalnych) przedsiębiorstwa, lecz również do postrzegania orientacji przepływowej jako podstawy kształtowania i rozwoju strategicznych kierunków działalności

całego przedsiębiorstwa. Orientacja przepływowa może wówczas być postrzegana jako paradygmat logistyki, a skala jej wdrożenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem może wskazywać na stopień zaawansowania koncepcji logistyki stosowanej (wdrażanej) przez przedsiębiorstwo (Dehler, 2001).

Druga reguła logistyczna dotyczy zróżnicowania dystrybucji. Konieczność dyferencjacji procesów dystrybucji towarów wynika przede wszystkim z tego, że preferencje klientów charakteryzują się częstokroć bardzo dużą niejednorodnością (zróżnicowaniem). W konsekwencji znajduje to odzwierciedlenie w zróżnicowanych, logistycznych strategiach obsługi klienta, opierających się przede wszystkim na logistycznej segmentacji rynku. Z jednej strony, logistyczna segmentacja rynku pozwala na identyfikację zróżnicowanych grup klientów o podobnych preferencjach i oczekiwaniach w zakresie świadczeń logistycznych. Z drugiej strony, logistyczna segmentacja rynku odnosi się do wewnętrznych, organizacyjno-strukturalnych aspektów koncepcji logistyki, ujawniających się w postaci tworzenia w przedsiębiorstwie sfer odpowiedzialności, mających na celu integrację wszystkich czynności związanych z danym segmentem logistycznym (Blaik, 2017a). Należy w tym miejscu podkreślić, że logistyczna segmentacja rynku sięga w swoich ramowych założeniach do „klasycznej", tj. marketingowej segmentacji rynku, która również pozwala na identyfikację względnie jednorodnych grup klientów, wyróżnianych z perspektywy ich potrzeb i preferencji dotyczących produktów i usług (wartości) oferowanych przez przedsiębiorstwa na rynku. Marketingowa segmentacja rynku wiąże się w bardzo dużym stopniu z orientacją rynkową przedsiębiorstwa, nie tylko będącą podstawą kształtowania i rozwoju koncepcji marketingu (Matwiejczuk i Jaworska, 2021), lecz również wspomagającą orientację przepływową w kształtowaniu i rozwoju tego, co P. Blaik określa jako tzw. logistyczne i marketingowe przedpola biznesu (Blaik, 2017a).

Trzecia reguła logistyczna, czyli reguła strategii mieszanej, nawiązuje do możliwości, jakie tkwią w wielowariantowych, tj. uwzględniających różne opcje strategiczne, strategiach logistycznych, przyczyniających się do uzyskiwania korzystnych (pożądanych) rezultatów w sferze kosztów. Koncepcja logistyki, niezależnie od stopnia jej zaawansowania (wdrożenia) w przedsiębiorstwie, zawsze uwzględnia rachunek kosztów logistycznych oraz możliwości ich aktywnego kształtowania (Ciesielski, 1998). Strategia logistyczna odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu i wdrażaniu koncepcji logistyki w przedsiębiorstwie. Strategie logistyczne nie tylko są przy tym ważnym narzędziem budowania trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, lecz również w istotnym stopniu przyczyniają się do kształtowania i rozwoju nowoczesnych modeli biznesu w logistyce (Matwiejczuk, 2017, 2018).

Czwarta reguła logistyczna, którą jest reguła racjonalizacji i standaryzacji, wskazuje na to, że przedsiębiorstwo działające na wielu rynkach i oferujące wiele różnych produktów ponosi wiele rodzajów kosztów (Ciesielski, 1998). Reguła ta wiąże się ze wspomnianą wyżej logistyczną segmentacją rynku, będącą podstawą różnicowania poziomu logistycznej obsługi klienta, związanej z oferowaniem i realizowaniem świadczeń logistycznych na rzecz klientów. Koncepcja logistyki zawsze wymaga dokładnego zdefiniowania poziomu obsługi logistycznej, oczekiwanego (wymaganego) przez klientów, a jednocześnie możliwego do zaoferowania przez przedsiębiorstwo. W tym kontekście logistyczna obsługa klienta stanowi jeden z najważniejszych wyznaczników koncepcji logistyki, będąc jednocześnie jednym z najważniejszych procesów oraz instrumentów budowania i wzmacniania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Kempny, 2001, 2008).

Piąta reguła logistyczna, tj. reguła konsolidacji opiera się na tzw. korzyściach skali (Ciesielski, 1998), których uzyskanie jest możliwe dzięki uwzględnieniu wzajemnych relacji między poszczególnymi podsystemami logistycznymi (podsystemem transportu, podsystemem magazynowania, podsystemem gospodarki materiałowej itp.), a także dzięki wykorzystaniu potencjalnych efektów synergicznych. To właśnie w koncepcji logistyki tkwi wiele możliwości (potencjałów) wykorzystania powyższych korzyści, przyczyniających się do tworzenia wartości zarówno dla klientów, jak i dla przedsiębiorstwa (Blaik, 2017a; Matwiejczuk, 2006). Logistyka wnosi bowiem znaczący wkład w tworzenie i dostarczanie wartości dodanej, przede wszystkim poprzez kreowanie jednego z trzech najważniejszych rodzajów użyteczności, tj. użyteczności miejsca i czasu. Wspomniane wyżej korzyści skali oraz efekty synergiczne pozwalają na realizację szeregu dodatkowych wartości i korzyści, zarówno dla klientów, jak i dla przedsiębiorstwa.

Ostatnia, szósta reguła logistyczna, którą jest reguła opóźniania, zasadniczo sprowadza się do podejmowania działań o charakterze racjonalizatorskim, mających na celu doprowadzenie do uzyskiwania jak najkorzystniejszych efektów w ramach poszczególnych podsystemów i procesów logistycznych (Ciesielski, 1998). „Przezwyciężanie" problemów czy też konfliktów występujących w relacjach między różnymi procesami i systemami (podsystemami) logistycznymi jest już od wielu lat bardzo ważnym wyróżnikiem koncepcji logistyki w zarządzaniu.

Jak pisze M. Ciesielski, reguły logistyczne podważyły tradycyjne hipotezy leżące u podstaw wzajemnego przeciwstawiania sobie strategii przywództwa kosztowego oraz strategii zróżnicowania (dyferencjacji) (Ciesielski, 1998). Zaprezentowane reguły logistyczne nie tylko stanowią określone podstawy koncepcyjne logistyki i zarządzania logistycznego, lecz również w znacznym stopniu przyczyniają się do kształtowania, wzmacniania i rozwoju orientacji przepływowej, będącej podstawą koncepcji logistyki.

6. Wnioski oraz kierunki dalszych badań – w kierunku nowoczesnych modeli biznesu w logistyce oraz budowania przewagi konkurencyjnej opartej na logistyce

Jak przedstawiono to w niniejszym artykule, koncepcja logistyki obejmująca analizę strategiczną, cele i strategie logistyczne oraz instrumentarium logistyczne wymaga zdefiniowania (zredefiniowania) jej trzech najważniejszych wyznaczników, tj. orientacji logistyki, aspektów logistyki oraz reguł logistycznych, a także ich powiązania z wymienionymi elementami koncepcji logistyki.

Koncepcja logistyki cechuje się przy tym pewną dualnością. Z jednej strony, logistyka stanowi koncepcję zarządzania bądź też istotną orientację zarządzania, oddziałującą na wszystkie procesy i czynności logistyczne realizowane w przedsiębiorstwie oraz w ramach relacji zachodzących między przedsiębiorstwami. Z drugiej strony, logistyka sama w sobie stanowi jeden z procesów oraz/lub jedną z funkcji w przedsiębiorstwie, związany/-ą z realizacją zadań w obszarze przepływów i zarządzania przepływami.

Logistyka postrzegana jako koncepcja (orientacja) zarządzania pozostaje pod wpływem szeregu megatrendów, stymulujących jej rozwój w kierunku koncepcji zintegrowanego zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji. Megatrendy te wiążą się z najważniejszymi zmianami zachodzącymi na rynku, wpływającymi na konieczność definiowania nowych celów i priorytetów w zarządzaniu przedsiębiorstwami, a także całymi łańcuchami i sieciami dostaw. W sposób szczególny wspomniane megatrendy dotyczą kształtowania i rozwoju nowoczesnych modeli biznesu w logistyce, opierających się na najistotniejszych wyznacznikach koncepcji logistyki oraz uwarunkowaniach i możliwościach jej wdrożenia we współczesnym zarządzaniu.

Z kolei logistyka postrzegana jako istotna sfera funkcjonalna oraz zintegrowany proces w przedsiębiorstwie wiąże się z realizacją zadań warunkujących tworzenie i dostarczanie wartości. Logistyka jako systemowa determinanta tworzenia i dostarczania wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa, a jednocześnie rezerwuar (zbiór) determinant szczegółowych, obejmuje wiele procesów i czynności związanych z realizacją wartości osadzonych w łańcuchu wartości.

Koncepcja logistyki postrzegana jako zarządzanie przepływami materiałów, towarów i informacji, wymaga dalszych, pogłębionych badań, związanych przede wszystkim z kształtowaniem i rozwojem modeli biznesu opierających się na koncepcji logistyki oraz jej wyznacznikach. Przyczyniając się do kreowania jednego z trzech najważniejszych rodzajów użyteczności, tj. użyteczności miejsca i czasu, obok użyteczności formy (postaci) kreowanej przez produkcję oraz użyteczności posiadania kreowanej przez marketing, logistyka stanowi jedną z kluczowych determinant tworzenia wartości dodanej, umożliwiającą zaspokajanie zróżnicowanych i częstokroć znacząco zindywidualizowanych potrzeb i oczekiwań klientów, a także budowanie i utrzymywanie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

Bibliografia

Abt, S. (1996). *Systemy logistyczne w gospodarowaniu. Teoria i praktyka logistyki*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Beier, F. i Rutkowski, K. (1995). *Logistyka. Wprowadzenie do logistyki. Podejmowanie menedżerskich decyzji logistycznych. Studia przypadków logistycznych. Logistyczna gra decyzyjna*. Oficyna Wydawnicza SGH.

Blaik, P. (2009). Nowoczesna koncepcja logistyki jako systemowa determinanta zarządzania przedsiębiorstwem. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, *5*, 2-9.

Blaik, P. (2012). Tendencje rozwojowe i integracyjne logistyki. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, *6*, 4-10.

Blaik, P. (2015). *Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Blaik, P. (2017a). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Blaik, P. (2017b). Rozwój logistyki w kierunku dyscypliny nauki. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, *9*, 2-10.

Blaik, P. (2018). Megatrendy i ich wpływ na rozwój logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, *4*, 2-11.

Blaik, P., Bruska, A., Kauf, S. i Matwiejczuk, R. (2013). *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Bowersox, D. J., Closs, D. J. i Cooper, M. B. (2020). *Supply Chain Logistics Management*. McGraw-Hill.

Christopher, M. (1998). *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży. Jak obniżyć koszty i poprawić jakość obsługi*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Ciesielski, M. (1995). Reguły logistyczne. *Logistyka*, *1*, 10-12.

Ciesielski, M. (1998). *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Dehler, M. (2001). *Entwicklungsstand der Logistik. Messung – Determinanten – Erfolgswirkungen*. DU-Verlag.

Delfmann, W. (1999). *Kernelemente der Logistik-Konzeption.* W: Pfohl, H.-Ch. (Hrsg.), *Logistikforschung. Entwicklungszüge und Gestaltungsansätze* (s. 37-59). Erich Schmidt Verlag.

Delfmann, W., Dangelmaier, W., Günthner, W., Klaus, P., Overmeyer, L., Rothengatter, W., Weber, J. i 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.

Focke, M. (2009). *Flussorientierung in der Beschaffungslogistik: Ein Ansatz zur Optimierung auf Basis des Toyota Produktionssystem*. W: St. Müller, A. Roth, N. Schmidt (red.), *Märkte, Anwendungsfelder und Technologien in der Logistik. Ergebnisse und Reflexion von 20 Jahren Logistikforschung* (s. 25-44). Gabler Verlag.

Gołembska, E. (1994). *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Göpfert, I. (red.). (2001). *Logistik der Zukunft – Logistics for the Future*. Verlag Gabler.

Göpfert, I. (red.). (2006). *Logistik der Zukunft – Logistics for the Future*. Verlag Gabler.

Hadamitzky, M. (1995). *Analyse und Erfolgsbeurteilung logistischer Reorganisationen*. Gabler-Verlag, Deutscher Universitäts--Verlag.

Ihde, G. (2001). *Transport, Verkehr, Logistik*. Vahlen Verlag.

Kempny, D. (2001). *Logistyczna obsługa klienta*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Kempny, D. (2008). *Obsługa logistyczna*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Klaus, P. (red.). (2002). *Die dritte Bedeutung der Logistik: Beiträge zur Evolution logistischen Denken*. DV Verlag.

Klaus, P. (2009). Logistics Research: A 50 Years' March of Ideas. *Logistics Research*, *1*(1), 53-65.

Matwiejczuk, R. (2006). *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*. Wydawnictwo C.H. Beck.

Matwiejczuk, R. (2014). *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.

Matwiejczuk, R. (2015). Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *382*, 363-375.

Matwiejczuk, R. (2017). *Modele biznesu w logistyce oparte na potencjałach sukcesu przedsiębiorstwa*. W: M. Chaberek, L. Reszka (red.), *Modelowanie procesów i systemów logistycznych. Część XVI, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, Ekonomika Transportu i Logistyka*, *65*, 13-23.

Matwiejczuk, R. (2018). *Strategia logistyczna w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. W: J. Witkowski, T. Kołakowski (red.), *Globalne i lokalne strategie logistyczne, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *505*, 44-55.

Matwiejczuk, R. (2021). *Logistyka w zarządzaniu strategicznym*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Matwiejczuk, R. i Jaworska, M. (2021). Orientacja rynkowa jako determinanta kształtowania i rozwoju koncepcji logistyki. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, *8*, 16-24.

Mikus, B. (2003). *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorierties Konzept*. Deutscher Universitäts Verlag / GWV Fachverlage.

Pfohl, H. -Ch. (1998). *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*. Biblioteka Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania.

Pfohl, H. -Ch. (2004). *Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. Springer-Verlag.

Prockl, G. (2007). *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*. Deutscher Universitäts Verlag / GWV Fachverlage.

Schulte, Ch. (2009). *Logistik. Wege zur Optimierung der Supply Chain*. Vahlen Verlag.

Skowronek, Cz. i Sarjusz-Wolski, Z. (2012). *Logistyka w przedsiębiorstwie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Southern R. N. (2011). Historical Perspective of the Logistics and Supply Chain Management Discipline. *Transportation Journal*, *50*(1), 53-64.

Szołtysek, J. (2015). Pryncypium logistyki. *Logistyka*, (1), 70-72.

Weber, J. i Kummer, S. (1994). *Logistikmanagement: Führungsaufgaben zur Umsetzung des Flußprinzips im Unternehmen*. Schäffer-Poeschel Verlag.

Weber, J. i Kummer, S. (1998). *Logistikmanagement. Führungsaufgaben zur Umsetzung des Flußprinzips im Unternehmen*. Schäffer-Poeschel Verlag.

Witkowski, J. (2020). *Dzieje logistyki. Od wspierania przemocy do doskonalenia jakości życia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

On the Research Concerning the Place and Role of the Logistics Concept in Business Management. Basic Characteristics of the Business Logistics Concept

Abstract

Aim: The aim of the article is to identify the most important characteristics of the logistics concept, including logistics orientations, logistics aspects and logistics rules in the context of the evolution as well as the premises of the business logistics concept development.

Methodology: The logistics concept includes strategic analysis, logistics goals, logistics strategies and logistics tools. The article provides an in-depth interpretation and reinterpretation of the most significant characteristics of the logistics concept in the context of changes concerning this area in the several recent years.

Results: The logistics concept has a multidimensional impact on the business management system and its individual subsystems. The characteristics of the logistics concept, comprising logistics orientations, logistics aspects and logistics rules allow for a comprehensive approach to the logistics concept and its broad embedding in business management.

Implications and recommendations: The logistics concept is constantly gaining importance in broadly understood business management. This is expressed in the increasingly common perception of the logistics concept in managerial terms. The growing significance of the logistics concept in the practice of business management is related to both internal and external conditions of the firm activities on the market.

Originality/value: Relatively little space is devoted to the logistics concept and its significance within broadly understood business management. The article presents the results of the interpretation and reinterpretation of the most significant characteristics of the logistics concept in the context of changes concerning this area during the several recent years.

Keywords: logistics, logistics concept, logistics concept characteristics