



## Rafał Matwiejczuk

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

# KONCEPCJA LOGISTYKI W ZASOBOWYM NURCIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

**Streszczenie:** Rola logistyki w zarządzaniu stale rośnie. Podstawą kształtowania i rozwoju koncepcji logistyki jest orientacja na przepływy. Koncepcja ta coraz częściej jest postrzegana jako systemowa determinanta sukcesu i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zajmująca istotne miejsce we współczesnym zarządzaniu strategicznym. W rozwoju koncepcji logistyki można wskazać pięć faz, umownie nazywanych kolejnymi koncepcjami logistyki: (1) logistyka jako funkcja operacyjnego zarządzania zadaniami i czynnościami logistycznymi, (2) logistyka jako funkcja strategicznego zarządzania procesami i potencjałami logistycznymi, (3) logistyka jako koncepcja przepływowo zorientowanego zarządzania przedsiębiorstwem, (4) logistyka jako koncepcja przepływowo zorientowanego zarządzania łańcuchem dostaw, (5) logistyka jako koncepcja przepływowo zorientowanego zarządzania siecią dostaw. Celem artykułu jest próba identyfikacji i oceny miejsca oraz roli koncepcji logistyki w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego. W nurcie tym kluczowe znaczenie jest przypisywane tzw. potencjałom sukcesu przedsiębiorstwa, obejmującym zasoby, zdolności i kompetencje, które wpływają na osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo, będących podstawą tworzenia jego przewagi konkurencyjnej.

**Słowa kluczowe:** logistyka, zarządzanie strategiczne, nurt zasobowy.

**JEL Classification:** L10, L19, M10, M19.

## Wprowadzenie

Rola logistyki w zarządzaniu, w tym w zarządzaniu strategicznym, stale rośnie. Dotyczy to m.in. tzw. zasobowego nurtu zarządzania strategicznego, w ramach którego szczególną rolę przypisuje się potencjałom sukcesu przedsiębior-

stwa, obejmującym zasoby, zdolności i kompetencje [Foss, 1996, s. 1-12]. Potencjały sukcesu stanowią przede wszystkim podstawę osiągnięcia przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych. Z kolei efekty te stanowią wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa, a także podstawę tworzenia jego trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej<sup>1</sup>.

Ważną część potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa stanowią potencjały związane ze sferą logistyki, określane mianem logistycznych potencjałów sukcesu. Koncepcja logistyki, której podstawą kształtowania i rozwoju jest tzw. orientacja przepływowa, coraz częściej jest postrzegana jako systemowa determinanta efektywności i sukcesu przedsiębiorstwa [Blaik, 2015; Blaik, 2017], a także determinanta tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Matwiejczuk, 2014].

Celem artykułu jest próba identyfikacji i oceny miejsca oraz roli koncepcji logistyki w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego, przede wszystkim poprzez pryzmat wspomnianych wyżej logistycznych potencjałów sukcesu. Opracowanie ma charakter teoretyczno-poznawczy, wzbogacony o odwołania do wybranych wyników badań empirycznych przeprowadzonych na świecie i w Polsce.

## 1. Istota koncepcji logistyki oraz podstawowe fazy w jej rozwoju

W ostatnich latach można zauważyć stale rosnące znaczenie koncepcji logistyki w zarządzaniu, na co wskazują wyniki badań przeprowadzonych m.in. przez takich autorów, jak: M. Dehler [2001], B. Mikus [2003], I. Göpfert [2006], G. Prockl [2007], P. Klaus [2009], W. Delfmann i in. [2010], P. Blaik [2017]. W kontekście zarządczym logistyka oznacza przede wszystkim zarządzanie przepływami materiałów, towarów i informacji [Blaik i in., 2013; Blaik, 2017]. W ramach tak rozumianego procesu zarządzania logistycznego, będącego przejawem wdrożenia koncepcji logistyki w zarządzaniu, można wyróżnić następujące fazy [Blaik, 2017]: (1) strategiczną identyfikację (analizę, diagnozę, prognozę) sytuacji logistycznych oraz ich determinant, (2) kształtowanie strategicznej koncepcji logistyki (cele strategiczne logistyki, wybór i rozwój strategii logistycznych), (3) konkretyzację ustaleń strategicznych w programach i planach operacyjno-taktycznych (cele operacyjne logistyki, instrumentarium logistyki-mix) oraz (4) realizację i kontrolę. W tym sensie można zatem mówić o koncepcji logistyki rozumianej jako kompleksowe podejście do zarządzania oparte na orientacji

---

<sup>1</sup> Szerzej na temat przesłanek tworzenia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej zob. Huang i in. [2015].

przepływowej, związane z oddziaływaniem poszczególnych elementów (wyznaczników) koncepcji logistyki na system zarządzania przedsiębiorstwem i jego poszczególne podsystemy.

Stale rosnąca rola koncepcji logistyki w zarządzaniu przejawia się przede wszystkim w coraz wyraźniejszym dowartościowywaniu jej strategicznych aspektów związanych z zarządzaniem przepływami materiałów, towarów i informacji. W rozwoju koncepcji logistyki można wskazać pięć faz, umownie nazywanych kolejnymi koncepcjami logistyki (tj. pierwszą, drugą itd.), związanych z jej coraz większym dowartościowywaniem w zarządzaniu [Blaik i in., 2013, s. 21-28]<sup>2</sup>: (1) logistykę jako funkcję operacyjnego zarządzania zadaniami i czynnościami logistycznymi, (2) logistykę jako funkcję strategicznego zarządzania procesami i potencjałami logistycznymi, (3) logistykę jako koncepcję przepływowo zorientowanego zarządzania przedsiębiorstwem, (4) logistykę jako koncepcję przepływowo zorientowanego zarządzania łańcuchem dostaw, (5) logistykę jako koncepcję przepływowo zorientowanego zarządzania siecią dostaw.

Jak wskazuje J. Deepen [2007], wraz z rozwojem kolejnych, coraz bardziej zaawansowanych koncepcji logistyki, wzrasta przede wszystkim znaczenie szeroko rozumianej wiedzy stanowiącej jeden z najważniejszych rodzajów zasobów przedsiębiorstwa, niezbędnych dla efektywnego wdrożenia koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wyniki badań prowadzonych na świecie wskazują, że wraz z rozwojem koncepcji logistyki wzrasta jednak nie tylko znaczenie wiedzy, lecz także wszystkich potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa obejmujących jego zasoby, zdolności i kompetencje, będących podstawą osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych przez przedsiębiorstwo oraz tworzenia jego przewagi konkurencyjnej [Blaik i in., 2013; Matwiejczuk, 2014].

## **2. Orientacja przepływowa jako podstawa kształtowania i rozwoju koncepcji logistyki**

Koncepcja logistyki opiera się na orientacji przepływowej będącej podstawą jej kształtowania i rozwoju. 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 pozba-

---

<sup>2</sup> W przywołanej publikacji zostały wymienione cztery pierwsze koncepcje logistyki. Mając na uwadze postępujący rozwój w tym zakresie, w niniejszym tekście powołano się również na „wyłaniającą się” w ostatnich latach piątą koncepcję logistyki, związaną z zarządzaniem przepływami materiałów, towarów i informacji w skali całej sieci dostaw. Szerzej zob. Blaik [2017].

wione turbulencji przepływu 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. 93-119]<sup>3</sup>.

Na znaczenie orientacji przepływowej w kształtowaniu i rozwoju koncepcji logistyki wskazują m.in. wyniki badań przeprowadzonych przez M. Dehlera [2001]. W ramach bardzo szerokich badań empirycznych dokonał on oceny stopnia wdrożenia orientacji przepływowej w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, a także stopnia jej oddziaływania na efekty logistyczne (efekty dotyczące świadczeń logistyki, efekty dotyczące kosztów logistyki), efekty rynkowe (zadowolenie klientów, lojalność klientów, udział w rynku) oraz efekty ekonomiczne (zysk, rentowność, zwrot z kapitału) osiągnane przez przedsiębiorstwo. W tym celu autor ten zidentyfikował czynniki i parametry, które wskazują na przejawy wdrożenia orientacji przepływowej w systemie zarządzania przedsiębiorstwem i jego podsystemach. W szczególności wyniki badań M. Dehlera [2001] wskazały, że wraz z rozwojem coraz bardziej zaawansowanych koncepcji logistyki, z których każda kolejna charakteryzuje się coraz wyraźniejszą orientacją przepływową, można zauważyć coraz większy stopień wdrożenia tej orientacji w poszczególnych sferach zarządzania w badanych przedsiębiorstwach.

### **3. Wiodące koncepcje sytuowane w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego**

Zarządzanie strategiczne pełni szczególną rolę wśród różnych subdyscyplin nauk o zarządzaniu, o czym decydują przede wszystkim jego względy praktyczne [Krupski, 2001; Kaleta, 2008, s. 11-12]. Wiele praktycznych aspektów zarządzania strategicznego przekłada się na formułowanie oczekiwań, zwłaszcza ze strony właścicieli, członków zarządów i menedżerów, dotyczących propozycji, recept i rozwiązań warunkujących osiągnięcie przez przedsiębiorstwa oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, stanowiących wyznaczniki jego sukcesu oraz podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej.

W ostatnich latach w zarządzaniu strategicznym szczególną rolę pełni tzw. nurt zasobowy związany z kształtowaniem, rozwojem i wykorzystaniem potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa, obejmujących zasoby, zdolności i kompetencje. Podstawę rozwoju i jednocześnie wiodącą koncepcję zasobowego nurtu

---

<sup>3</sup> Na temat orientacji przepływowej w logistyce zob. również: Szoltysek [2015].

zarządzania strategicznego stanowi koncepcja zasobowa (*Resource-Based View*, RBV) [Foss, 1996, s. 1-12; Knudsen, 1996, s. 13-37]. Zgodnie z założeniami koncepcji RBV podstawową przesłanką osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo, a także tworzenia jego przewagi konkurencyjnej, jest posiadanie (1) wartościowych i rzadkich zasobów, które są trudne do skopiowania przez konkurentów oraz (2) zdolności wykorzystania tych zasobów w osiągnięciu założonych celów [Barney, 1991; Grant, 1991].

Obok koncepcji RBV w ramach nurtu zasobowego wymienia się kilka, a czasami nawet kilkanaście innych koncepcji, które traktują zasoby jako podstawę osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo. Szczególne znaczenie w tym względzie jest przypisywane przede wszystkim trzem koncepcjom [Knudsen, 1996; Hong, Stähle, 2005; Freiling i in., 2008; Huovinen, 2008; Wilhelm, Schlömer, Maurer, 2015]: (1) koncepcji dynamicznych zdolności (*Dynamic Capabilities Concept*, DCC), (2) koncepcji zarządzania opartego na wiedzy (*Knowledge-Based Management*, KBM) oraz (3) koncepcji zarządzania opartego na kompetencjach (*Competence-Based Management*, CBM).

Wymienione koncepcje (RBV, DCC, KBM, CBM) przedstawiają swoistą ewolucję podejść występujących w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego. W ramach tego nurtu początkowo, tj. w odniesieniu do koncepcji RBV, wszystkie aktywa znajdujące się w dyspozycji przedsiębiorstwa, w tym także jego zdolności i kompetencje, traktowano jako „zasoby w szerokim ujęciu”. Dopiero wraz z rozwojem koncepcji DCC zaczęto bardziej wyraziście odróżniać zdolności (w tym zwłaszcza tzw. dynamiczne zdolności) od zasobów *sensu stricto*. Z kolei wraz z rozwojem koncepcji KBM zaczęto coraz mocniej eksponować znaczenie wiedzy jako wyróżniającego się i zasługującego na „odrębne” traktowanie rodzaju zasobów. Wreszcie, wraz z rozwojem koncepcji CBM, zaczęto wyraziście podkreślać różnice występujące pomiędzy zasobami *sensu stricto*, zdolnościami, wiedzą i kompetencjami (w tym zwłaszcza tzw. kluczowymi kompetencjami), postrzegane z perspektywy osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo oraz tworzenia jego przewagi konkurencyjnej.

#### **4. Logistyczne potencjały sukcesu jako kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa**

Koncepcja logistyki na trwałe wpisała się w zasobowy nurt zarządzania strategicznego. Wynika to przede wszystkim z tego, że wśród szeroko rozumianych potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa ważne miejsce zajmują m.in. poten-

cjały (zasoby, zdolności i kompetencje) związane ze sferą logistyki, określane mianem logistycznych potencjałów sukcesu [Matwiejczuk, 2015]. W zasobowym nurcie zarządzania strategicznego istotne znaczenie przypisuje się tzw. kluczowym czynnikom sukcesu [Foss, Harmsen, 1996], będącym uszczegółowieniem potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa. „Kluczowość” poszczególnych czynników sukcesu opiera się nie tylko na zaproponowanych przez J.B. Barneya kryteriach cenneści, rzadkości, trudności w imitacji oraz braku substytutów (tzw. kryteria VRIN) [Barney, 1991], lecz również na ocenie dokonywanej z perspektywy osiągniętych – dzięki tym czynnikom – efektów rynkowo-ekonomicznych, wyróżniających się i korzystniejszych w porównaniu do konkurentów [Eden, Ackermann, 2010]. Wśród kluczowych czynników sukcesu często można wskazać czynniki związane ze sferą logistyki, „współtworzące” koncepcję logistyki.

Logistyczne potencjały sukcesu pełnią ważną rolę w budowaniu i unowocześnianiu modeli biznesu oraz kształtowaniu i rozwoju strategii przedsiębiorstw [Blaik, 2015; Matwiejczuk, 2015]. Wyniki badań prowadzonych na świecie i w Polsce wskazują, że bazujące na koncepcji logistyki, a także na orientacji przepływowej, modele biznesu i strategii przedsiębiorstw nie tylko umożliwiają osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych przez przedsiębiorstwo, lecz również wpływają na budowanie i utrzymywanie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej. Wśród logistycznych potencjałów sukcesu ważne znaczenie – w kontekście koncepcji logistyki – przypisuje się zarówno zasobom i zdolnościom logistycznym [Morash, Dröge, Vickery, 1996; Mentzer, Min, Bobbitt, 2004], jak i kompetencjom logistyki [The Global Logistics Research Team at Michigan State University, 1995; Bowersox, Closs, Stank, 1999; Matwiejczuk, 2014].

## **5. Logistyczne potencjały sukcesu w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego w świetle badań**

Interesującą koncepcję „osadzenia” zasobów i zdolności logistycznych w strukturze potencjałów i wyznaczników sukcesu przedsiębiorstwa przedstawili J.T. Mentzer, S. Min i L.M. Bobbitt [2004]. Koncepcja ta opiera się na założeniu, że podstawą osiągnięcia wielowymiarowych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo jest efektywne zaangażowanie i wykorzystanie zasobów oraz zdolności logistycznych w dążeniach do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Jak wskazały wyniki badań J.T. Mentzera i in., efektywne wykorzystanie zasobów i zdolności logistycznych może prowadzić do osiągnięcia oczekiwanych zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwem i jego poszczególnych

podsystemach. Zmiany te wiążą się z kolei z osiąganiem przez przedsiębiorstwo oczekiwanych, wielowymiarowych efektów rynkowych (zadowolenie klientów z poziomu i jakości świadczonych usług logistycznych, lojalność klientów względem oferty przedsiębiorstwa, zdobycie przez przedsiębiorstwo planowanego udziału w rynku) i efektów ekonomicznych (uzyskanie planowanego poziomu rentowności produktów i klientów, realizacja oczekiwanego poziomu zysku, osiągnięcie planowanego zwrotu z zainwestowanego kapitału, realizacja ekonomicznej wartości dodanej, realizacja wartości dodanej dla akcjonariuszy bądź udziałowców).

Ciekawe badania związane z oceną możliwości wykorzystania zasobów i zdolności logistycznych w osiąganiu przez przedsiębiorstwo sukcesu i przewagi konkurencyjnej przeprowadzili również E.A. Morash, C.L.M. Dröge i S.K. Vickery [1996]. Uzyskane przez nich wyniki wskazały m.in. na to, że wielowymiarowa analiza zdolności logistycznych przedsiębiorstwa może stanowić podstawę wyróżnienia wśród nich takich zdolności, które posiadają największe (kluczowe) znaczenie w dążeniach do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych. Funkcjonowanie na konkurencyjnych rynkach wymaga od przedsiębiorstw m.in. rozwoju zdolności umożliwiających zdobycie i utrzymanie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej. Tak rozumiane zdolności logistyczne stanowią wówczas „rdzeń” koncepcji logistyki oddziałującej na kształtowanie i rozwój modeli biznesu oraz formułowanie i realizację strategii przedsiębiorstw.

Nieco innego typu badania były prowadzone przez wiele lat w Uniwersytecie Stanowym w Michigan (USA) pod kierunkiem D. Bowersoxa. Badania te koncentrowały się przede wszystkim na ocenie możliwości wykorzystania rozbudowanych kompetencji logistyki w osiąganiu sukcesu przez przedsiębiorstwo oraz tworzeniu jego przewagi konkurencyjnej.

Pierwszy etap ww. badań doprowadził do identyfikacji czterech kompetencji logistyki, w skrócie określonych jako: (1) pozycjonowanie, (2) integracja, (3) operatywność oraz (4) pomiar, składających się na koncepcję kompetencji logistyki klasy światowej. Wyniki tych badań nie tylko ukazały szerokie możliwości wykorzystania kompetencji logistyki w osiąganiu sukcesu przez przedsiębiorstwo oraz tworzeniu jego przewagi konkurencyjnej, lecz również potwierdziły uniwersalny charakter koncepcji logistyki klasy światowej, przejawiający się przede wszystkim w tym, że niezależnie od pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw, czy też jego lokalizacji geograficznej, może ono dążyć do osiągnięcia statusu wspomnianej „logistyki klasy światowej” [The Global Logistics Research Team at Michigan State University, 1995].

Drugi etap badań prowadzonych w Uniwersytecie Stanowym w Michigan zaowocował opracowaniem koncepcji pod nazwą „łańcuch dostaw 2000”, stanowiącej pogłębienie koncepcji logistyki klasy światowej. Podstawą poszerzenia spektrum badań był przede wszystkim postępujący wzrost znaczenia zarządzania łańcuchem dostaw jako koncepcji opartej na integracji i koordynacji procesów oraz czynności realizowanych przez uczestników łańcucha, umożliwiających osiągnięcie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej. Najbardziej wymiernym efektem badań opartych na koncepcji „łańcucha dostaw 2000” była identyfikacja sześciu kompetencji: (1) integracji z klientem, (2) integracji wewnętrznej, (3) integracji z dostawcami materiałów i usług, (4) integracji technologii i planowania, (5) integracji pomiaru oraz (6) integracji relacji. Badania te potwierdziły pozytywny wpływ powyższych kompetencji na efekty i sukces przedsiębiorstwa. Wyniki tych badań ukazały przede wszystkim kluczową rolę szeroko rozumianej integracji łańcucha dostaw jako determinanty osiągania oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych, związanych zarówno z korzyściami dla klientów, jak i z korzyściami dla przedsiębiorstw, m.in. z tytułu przewagi konkurencyjnej [Bowersox, Closs, Stank, 1999].

Badania przeprowadzone w Uniwersytecie Stanowym w Michigan potwierdziły kluczową rolę koncepcji logistyki w zarządzaniu, w tym przede wszystkim w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego. Wyniki tych badań stanowiły również inspirację dla podjęcia badań w ówczesnej Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego, związanych m.in. z oceną możliwości wykorzystania koncepcji logistyki oraz logistycznych potencjałów sukcesu w osiąganiu przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych, a także tworzeniu jego przewagi konkurencyjnej. Badania te – jak dotąd – zostały przeprowadzone w dwóch etapach.

Pierwszy etap badań został zrealizowany w ramach projektu badawczego (grantu) pt. „Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami”. W tym projekcie przyjęto, że logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem stanowią czynniki związane z szeroko rozumianą sferą logistyki, które mogą oddziaływać na zmiany w systemie i podsystemach zarządzania w przedsiębiorstwie, w konsekwencji prowadząc do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych. Rezultatem przeprowadzonych badań była przede wszystkim identyfikacja logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem, związanych z wdrażaniem koncepcji logistyki oraz osiągnięciem oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo. Wśród tych determinant wyróżniono [Blaik i in., 2013, s. 73-81; Opole Logistics Research Team, 2014]: (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 oraz (7) controlling logistyczny. Wyniki badań wskazały, że logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem oddziałują na osiąganie oczekiwanych efektów związanych ze sferą logistyki, określanych w skrócie mianem efektów logistycznych. Efekty te obejmują dwie grupy: (1) efekty w zakresie świadczeń logistyki oraz (2) efekty w zakresie kosztów logistyki. Z kolei efekty logistyczne wpływają na zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem i jego poszczególnych podsystemach, przyczyniając się do wzmocnienia i/lub rozwoju szeroko rozumianych potencjałów przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim trzech grup zdolności: (1) zdolności dostosowawczych (adaptacyjnych), (2) zdolności absorpcji oraz (3) zdolności innowacji.

Opierając się m.in. na wynikach wyżej wymienionego grantu, autor niniejszego opracowania przeprowadził badania dotyczące oddziaływania kompetencji logistyki na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Matwiejczuk, 2014; 2015; Opole Logistics Research Team, 2015]. Efektem tych badań była przede wszystkim autorska koncepcja kompetencji logistyki oddziałujących na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w ramach której zostały wyróżnione cztery „nadrzędne” kompetencje logistyki, w skrócie określone jako: (1) pozycjonowanie i integracja logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, (2) integracja pionowa oraz integracja wewnętrzna, (3) zarządzanie przepływami oraz (4) systemy i technologie informacyjne. Wyniki tych badań w znacznym stopniu były zbieżne z rezultatami badań prowadzonych na świecie, wskazujących na istotne znaczenie kompetencji logistyki zarówno w kontekście szeroko rozumianego miejsca i roli koncepcji logistyki w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego, jak i jej znaczenia w osiąganiu przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych stanowiących wyznaczniki sukcesu, a także podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

### **Wnioski końcowe oraz kierunki dalszych badań**

Wyniki badań prowadzonych na świecie i w Polsce wskazują na coraz wyraźniejsze „osadzenie” koncepcji logistyki w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego. Przejawia się to przede wszystkim w coraz częstszym postrzeganiu potencjałów sukcesu związanych ze sferą logistyki jako kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa, wpływających na osiąganie oczekiwanych efektów rynkowych i efektów ekonomicznych przez przedsiębiorstwo, a w konsekwencji na tworzenie jego przewagi konkurencyjnej.

Wraz z coraz mocniejszym „osadzeniem” koncepcji logistyki w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego wzrasta rola logistycznych potencjałów sukcesu w budowaniu i unowocześnianiu modeli biznesu oraz kształtowaniu i rozwoju strategii przedsiębiorstw. Przepływowo zorientowane, opierające się na koncepcji logistyki modele biznesu i strategie przedsiębiorstw w coraz większym stopniu umożliwiają wówczas osiąganie i utrzymywanie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo.

Koncepcja logistyki wymaga dalszych, pogłębionych badań. Powinny one przede wszystkim obejmować szczegółowe studia nad istotą i podstawowymi wyznacznikami koncepcji logistyki, a także uwarunkowaniami i przejawami jej oddziaływania na efekty rynkowo-ekonomiczne osiągnięte przez przedsiębiorstwo. Ważne jest również uszczegółowienie zakresu i przejawów oddziaływania poszczególnych logistycznych potencjałów sukcesu (zasobów, zdolności i kompetencji) na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wymaga to nie tylko bliższej identyfikacji (zoperacjonalizowania) poszczególnych zasobów i zdolności logistycznych, na których „rozpinają się” kompetencje logistyki, lecz również usystematyzowania wielu czynników związanych z koncepcją logistyki, oddziałujących na kształtowanie modelu biznesu, system zarządzania przedsiębiorstwem i jego podsystemy, sukces przedsiębiorstwa czy też jego przewagę i pozycję konkurencyjną na rynku.

## Literatura

- Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, “Journal of Management”, Vol. 17, No. 1.
- Blaik P. (2015), *Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy*, PWE, Warszawa.
- Blaik P. (2017), *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.
- 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.

- 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", Vol. 2, No. 2.
- Eden C., Ackermann F. (2010), *Competences, Distinctive Competences, and Core Competences* [w:] R. Sanchez, A. Heene (eds.), *A Focused Issue on Identifying, Building, and Linking Competences*, Research in Competence-Based Management, Vol. 5, Emerald Group Publishing Ltd., Bingley.
- Foss K., Harmsen H. (1996), *Studies of Key Factors of Product-Development Success. A Resource-Based Critique and Reinterpretation* [w:] N.J. Foss, Ch. Knudsen (eds.), *Towards a Competence Theory of the Firm*, Routledge, London.
- Foss N.J. (1996), *Introduction: The Emerging Competence Perspective* [w:] N.J. Foss, Ch. Knudsen (eds.), *Towards a Competence Theory of the Firm*, Routledge, London.
- Freiling J., Gersch M., Goeke Ch., Sanchez R. (2008), *Fundamental Issues in a Competence-Based Theory of the Firm* [w:] R. Sanchez (ed.), *A Focused Issue on Fundamental Issues in Competence Theory Development*, Research in Competence-Based Management, Vol. 4, Emerald Group Publishing Ltd., Bingley.
- 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.
- Göpfert I., Hrsg. (2006), *Logistik der Zukunft – Logistics for the Future*, Verlag Gabler, Wiesbaden.
- Grant R.M. (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, "California Management Review", Vol. 33, No. 3.
- Hong J., Stähle P. (2005), *The Coevolution of Knowledge and Competence Management*, "International Journal of Management Concepts and Philosophy", Vol. 1, No. 2.
- Huang K.-F., Dyerson R., Wu L.-Y., Harindranath G. (2015), *From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage*, "British Journal of Management", Vol. 26, No. 4.
- Huovinen P. (2008), *Platform for Advancing Research in Competence-Based Business Management: A Population of 84 Concepts Published Between the Years 1990-2002* [w:] R. Sanchez (ed.), *A Focused Issue on Fundamental Issues in Competence Theory Development*, Research in Competence-Based Management, Vol. 4, Emerald Group Publishing Ltd., Bingley.
- Kaleta A. (2008), *Wstęp* [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 20, Wrocław.
- Klaus P. (2009), *Logistics Research: A 50 Years' March of Ideas*, "Logistics Research", Vol. 1, Iss. 1.
- Knudsen Ch. (1996), *The Competence Perspective. A Historical View* [w:] N.J. Foss, Ch. Knudsen (eds.), *Towards a Competence Theory of the Firm*, Routledge, London.

- Krupski R., red. (2001), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Matwiejczuk R. (2014), *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Matwiejczuk R. (2015), *Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa* [w:] J. Witkowski, A. Skowrońska (red.), *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 382, Wrocław.
- Mentzer J.T., Min S., Bobbitt L.M. (2004), *Toward a Unified Theory of Logistics*, "International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", Vol. 34, No. 8.
- Mikus B. (2003), *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*, Deutscher Universitäts Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- Morash E.A., Dröge C.L.M., Vickery S.K. (1996), *Strategic Logistics Capabilities for Competitive Advantage and Firm Success*, "Journal of Business Logistics", Vol. 17, No. 1.
- 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, 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, Opole.
- Prockl G. (2007), *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*, Deutscher Universitäts Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- Szołtysek J. (2015), *Pryncypium logistyki*, „Logistyka”, nr 1.
- Wilhelm H., Schlömer M., Maurer I. (2015), *How Dynamic Capabilities Affect the Effectiveness and Efficiency of Operating Routines under High and Low Levels of Environmental Dynamism*, "British Journal of Management", Vol. 26, No. 2.

#### LOGISTICS CONCEPT WITHIN THE RESOURCE STREAM OF STRATEGIC MANAGEMENT

**Summary:** The role of logistics within business management is still growing. The basis for shaping and developing the logistics concept is the flow orientation. The logistics concept is more and more often perceived as a systemic factor affecting business success as well as firm competitive advantage. Such logistics concept occupies an important

place in contemporary strategic management. Within the logistics concept development one may notice five stages (referred to as the consecutive logistics concepts): (1) logistics as a function of operational management of logistics tasks and activities, (2) logistics as a function of strategic management of logistics processes and potentials, (3) logistics as a concept of flow-oriented management within the firm, (4) logistics as a concept of flow-oriented management within the supply chain, (5) logistics as a concept of flow-oriented management within the supply network. The aim of the article is to identify and evaluate the place and role of logistics concept within the resource stream of strategic management. Within this stream, the key role is assigned to the so-called business success potentials, comprising resources, capabilities and competences, affecting the expected market and economic outcomes achievement by the firm, which are the basis for business competitive advantage creation.

**Keywords:** logistics, strategic management, resource-based view.