

Rafał MATWIEJCZUK
Katedra Logistyki i Marketingu
Uniwersytet Opolski

KONCEPCJA LOGISTYKI JAKO DETERMINANTA ZMIAN W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie. W ostatnich latach wśród instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem zauważalny jest wzrost znaczenia instrumentów związanych ze sferą logistyki. Szczególną rolę pełni przede wszystkim koncepcja logistyki, która może stanowić istotną determinantę zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W artykule przedstawiono wyniki badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego przeprowadzonych w latach 2009-2011, w ramach projektu badawczego pt. „Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami”. Przedmiotem badań były m.in. kompetencje menedżerów ds. logistyki, związane z procesami i zadaniami realizowanymi przez tych menedżerów w przedsiębiorstwie, a także kompetencje logistyki związane z wdrażaniem koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Słowa kluczowe: Logistyka, koncepcja logistyki, zarządzanie przedsiębiorstwem.

LOGISTICS CONCEPT AS A FACTOR INFLUENCING BUSINESS MANAGEMENT CHANGES

Summary. In recent years, within business management instruments one may notice the growing importance of instruments related to the area of logistics. A very special role is assigned to logistics concept, which may be an important determinant of changes in business management. The paper presents the results of the research project named “Logistics determinants of business management”, carried out from 2009 to 2011 by the Chair of Logistics and Marketing at Opole University, Poland. The subject of the study was, among others, competencies of logistics managers, related to the processes and tasks performed by these managers in the company, as well as logistics competences related to logistics concept implementation within business management.

Keywords: Logistics, Logistics Concept, Business Management.

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach wśród instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem coraz częściej zwraca się uwagę na instrumenty związane ze sferą logistyki, rozumianej jako koncepcja zarządzania przepływami towarów i informacji. W dążeniach przedsiębiorstw do osiągnięcia założonych celów kluczowe znaczenie mają tzw. potencjały strategiczne, obejmujące: zasoby, zdolności oraz kompetencje. Potencjały te stanowią czynniki, które przyczyniają się do uzyskiwania przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych (udział w rynku, zadowolenie klientów, lojalność klientów) oraz efektów ekonomicznych (przychody ze sprzedaży, zysk, rentowność).

Oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne wiążą się z osiąganiem przyjętych przez przedsiębiorstwo celów. Efekty te uzyskiwane są w rezultacie zaplanowania i zrealizowania określonych procesów i czynności związanych z tworzeniem wartości. Tak rozumiane efekty wiążą się ze zmianami zachodzącymi w systemie zarządzania przedsiębiorstwem i jego poszczególnych podsystemach, a także z osiąganiem szeroko rozumianego sukcesu przedsiębiorstwa oraz tworzeniem jego przewagi konkurencyjnej (szerzej zob. [16, s. 32-35]). Zasoby, zdolności i kompetencje stanowiące potencjały strategiczne przedsiębiorstwa, determinujące osiąganie sukcesu oraz tworzenie przewagi konkurencyjnej określa się mianem potencjałów sukcesu.

Potencjały sukcesu przedsiębiorstwa mogą dotyczyć różnych sfer funkcjonalnych, w tym m.in. sfery logistyki. Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących przesłanek i przejawów oddziaływania logistyki, w tym w szczególności koncepcji logistyki na zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Relacje koncepcji logistyki oraz zarządzania przedsiębiorstwem zostały zaprezentowane zarówno na podstawie studiów teoretycznych, jak i wyników badań empirycznych, przeprowadzonych w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego w latach 2009-2011.

2. Istota i znaczenie logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem

Stale wzrastająca rola logistyki we współczesnym zarządzaniu wynika m.in. z tego, że może ona w znaczącym stopniu oddziaływać na zmiany zachodzące w systemach zarządzania przedsiębiorstwem, przekładające się na uzyskiwanie większych korzyści rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwa, a także na korzyści osiągnięte przez klientów. Logistyka w swoich najnowszych koncepcjach stanowi systemową determinantę zarządzania przedsiębiorstwem (szerzej zob. [2, s. 17 i nast.] [3, s. 2-9]), warunkującą i stymulującą wiele istot-

nych zmian w systemie i poszczególnych podsystemach zarządzania, prowadzących do osiągnięcia oczekiwanych efektów, zarówno rynkowych, jak i ekonomicznych.

W dosłownym brzmieniu pojęcie „determinant zarządzania” jest – jak dotąd – relatywnie rzadko spotykane w literaturze, zarówno światowej, jak i polskiej. Znacznie częściej poszczególni autorzy posługują się m.in. takimi określeniami, jak „determinanty przedsiębiorstwa” (zob. [1, s. 149-157]), „determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa” (zob. [18, s. 219-232]), „determinanty strategii” (zob. [6, s. 65-80]), „determinanty efektów/efektywności” (zob. [2, s. 433 i nast.] [7, s. 25-33]) czy też „determinanty sukcesu” (zob. [17, s. 179-192]).

Determinanty zarządzania mogą być postrzegane jako czynniki oddziałujące na zmiany w systemie i poszczególnych podsystemach zarządzania, w tym na zmiany dotyczące zarządczych aspektów wykonywanych funkcji, procesów i czynności, kształtujące te zmiany czy też stymulujące lub ograniczające skalę, zakres i/lub wielkość zmian. Tak rozumiane determinanty zarządzania wpływają na zmiany postaci, parametrów, właściwości i/lub struktury systemu zarządzania i jego podsystemów, kształtują i/lub określają pożądane kierunki zmian w systemie i podsystemach zarządzania oraz zmian jego parametrów, właściwości i struktury, a także przyczyniają się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów zmian w postaci efektów ekonomicznych i rynkowych. W konsekwencji, determinanty zarządzania, jako czynniki wpływające na zmiany zachodzące w systemie zarządzania przedsiębiorstwem i jego poszczególnych podsystemach, mogą przyczynić się do wzrostu łącznych wartości i korzyści uzyskiwanych przez klientów, a także do osiągnięcia większych korzyści rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo.

Determinanty zarządzania mogą być związane z różnymi sferami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa, w tym m.in. ze sferą logistyki. Postępujący rozwój logistyki, która coraz częściej jest postrzegana jako koncepcja zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji w skali przedsiębiorstwa, a nawet całego łańcucha dostaw, powoduje, że m.in. właśnie w obszarze logistyki coraz częściej podejmuje się próby rozpoznania czynników, które mogą przyczynić się do osiągnięcia oczekiwanych (zaplanowanych) zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, a w konsekwencji do wzrostu szeroko rozumianej efektywności przedsiębiorstwa.

Stale postępujące dowartościowywanie („wzmacnianie”) strategicznego znaczenia koncepcji logistyki, stanowiącej wielowymiarowy potencjał zmian w systemie i podsystemach zarządzania przedsiębiorstwem oraz umożliwiającej osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo przejawia się m.in. w rozwoju i wzroście znaczenia tzw. potencjałów logistyki, a precyzyjniej rzecz biorąc, tzw. logistycznych potencjałów sukcesu, obejmujących: zasoby logistyczne, zdolności logistyczne oraz kompetencje logistyki. Potencjały te stanowią podstawę zdefiniowania i rozwoju logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem.

3. Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem w badaniach Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego

Zakres i przejawy oddziaływania czynników związanych ze sferą logistyki na zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem były przedmiotem badań przeprowadzonych w ramach projektu badawczego pt. „Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami”, realizowanego w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego w latach 2009-2011¹. Podstawowym celem tego projektu było rozpoznanie wieloaspektowych związków pomiędzy logistyką, w tym koncepcją logistyki, a systemem zarządzania w przedsiębiorstwie i jego poszczególnymi podsystemami.

Wyniki wielu prowadzonych badań teoretycznych i empirycznych na świecie, jak również wcześniejsze, wieloletnie badania prowadzone w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego wskazywały na aktualność oraz zasadność sformułowania głównego problemu badawczego w kategoriach uwarunkowań i możliwości oddziaływania logistyki na zmiany zachodzące w systemie zarządzania w przedsiębiorstwie, a w konsekwencji na osiągnięciu przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych. Efekty te stanowią wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa oraz podstawę tworzenia jego przewagi konkurencyjnej.

W ramach realizowanego projektu badawczego przyjęto, że logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem stanowią czynniki związane z szeroko rozumianą sferą logistyki, które mogą oddziaływać na zmiany w systemie i podsystemach zarządzania w przedsiębiorstwie, w rezultacie prowadząc do osiągnięcia wspomnianych, oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych. W wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikowano następujące logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem²:

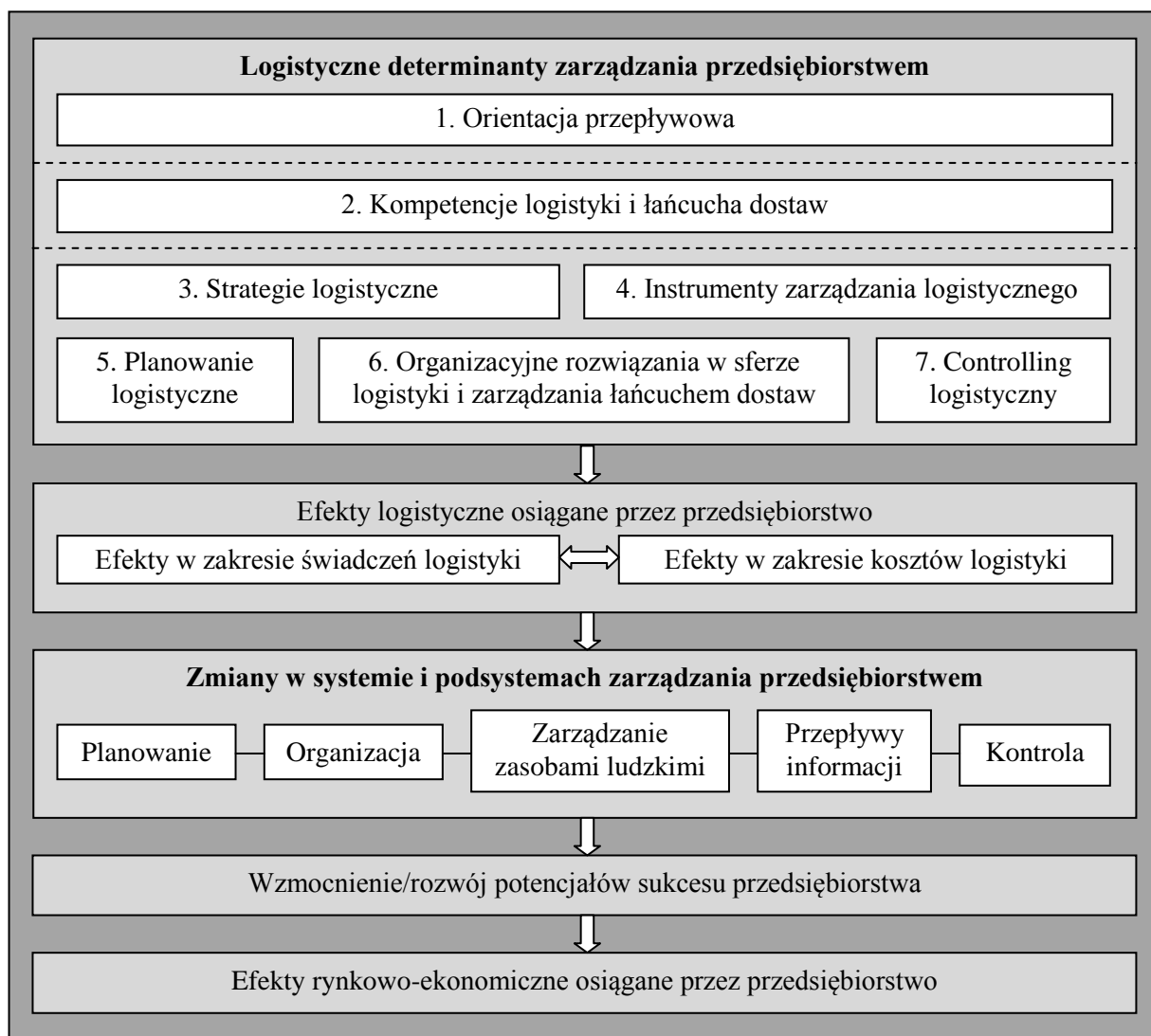
- 1) Orientację przepływową
- 2) Kompetencje logistyki i łańcucha dostaw
- 3) Strategie logistyczne
- 4) Instrumenty zarządzania logistycznego
- 5) Planowanie logistyczne

¹ Projekt badawczy Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego realizowany był 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 inż. Rafał Matwiejczuk. Badania empiryczne przeprowadzone zostały na próbie 111 przedsiębiorstw działających w pięciu sektorach: górnictwo i wydobywanie, przetwórstwo przemysłowe, wytwarzanie i zaopatrywanie w media, budownictwo oraz handel. W procesie gromadzenia 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 [4] [19].

² Szerzej na temat poszczególnych determinant logistycznych i ich oddziaływania na zarządzanie przedsiębiorstwem w świetle badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego zob. [4] [10, s. 21-27] [14, s. 201-216]. W celu bliższego rozpoznania związków pomiędzy determinantami logistycznymi a zmianami w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w badaniach przeprowadzonych przez Katedrę Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego wykorzystano również analizę statystyczną. W szczególności, w analizie zgromadzonych danych zastosowano test niezależności χ^2 Pearsona, obliczając wartości miary siły związku między zmiennymi opierając się na współczynniku V-Cramera, przy weryfikacji istotności danych współczynnikiem p-value. Szerzej zob. [4, s. 81 i nast.].

- 6) Organizacyjne rozwiązania w sferze logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw
- 7) Controlling logistyczny

Hierarchizację determinant logistycznych będących przedmiotem badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego, przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem w świetle badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego

Fig. 1. Logistics determinants of business management vs. business management changes in the light of the research conducted by the Chair of Logistics and Marketing at Opole University, Poland

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [4, s. 79-81] [10, s. 21-27] [14, s. 201-216].

W hierarchii logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem na najwyższym poziomie znajduje się orientacja przepływowa. Ma ona nie tylko kluczowe znaczenie w rozwoju koncepcji logistyki, lecz również stanowi główną determinantę zmian w systemie i podsystemach zarządzania przedsiębiorstwem (szerzej zob. [3, s. 2-9], [4, s. 93-119] [5, s. 257-275]). Skuteczne wdrożenie orientacji przepływowej, związanej m.in. z dążeniami

przedsiębiorstw do zapewniania ciągłości, płynności, terminowości, kompletności, niezawodności itp. przepływów towarów i informacji, umożliwia m.in. osiągnięcie oczekiwanych efektów logistycznych, w tym przede wszystkim optymalnych relacji między poziomem obsługi klienta a wielkością i strukturą ponoszonych kosztów. Efekty logistyczne oddziałują na zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem i jego poszczególnych podsystemach, prowadzące do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych.

Kolejne logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem z jednej strony stanowią określone przejawy wdrożenia orientacji przepływowej, natomiast z drugiej wskazują na dalsze możliwości oddziaływania logistyki na zmiany w systemie i podsystemach zarządzania przedsiębiorstwem oraz osiągania przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych.

Na drugim poziomie w hierarchii powyższych determinant znajdują się kompetencje logistyki. W ramach projektu badawczego Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego uwzględnione zostały m.in.:

- 1) Kompetencje menedżerów ds. logistyki, związane z kompetencjami personalnymi osób odpowiedzialnych za realizację procesów i zadań logistycznych w przedsiębiorstwie³.
- 2) Kompetencje logistyki w sferze pozycjonowania celów i strategii logistycznych w – odpowiednio – strukturze celów oraz strukturze strategii przedsiębiorstwa, związane z podstawowymi wyznacznikami koncepcji logistyki.

Kompetencje logistyki mają istotne znaczenie zarówno na etapie projektowania (opracowywania) koncepcji logistyki, jak i jej wdrażania w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

4. Kompetencje menedżerów logistyki w strukturze logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem

Kompetencje menedżerów logistyki, które można umieścić wśród tzw. kompetencji „miękkich”, związanych ze zbiorem (kompozycją) zdolności personalnych, w badaniach Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego oceniane były w kontekście najważniejszych procesów i zadań, za realizację których odpowiedzialni są menedżerowie ds. logistyki (rys. 2).

Precyzyjne zdefiniowanie zakresu kompetencji menedżerów ds. logistyki, w tym odpowiednie przyporządkowanie procesów i zadań, jest bardzo ważne dla zapewnienia możliwości skutecznego osiągania wyznaczonych celów. Wyniki badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego wskazują na znaczące zaangażowanie menedżerów logistyki w re-

³ Szerzej na temat kompetencji menedżerów logistyki i łańcucha dostaw zob. także [8, s. 21-31] [9, s. 19-22].

alizację procesów i zadań o charakterze strategicznym, związanych z formułowaniem i wdrażaniem strategii logistycznych oraz projektowaniem rozwiązań organizacyjnych w sferze logistyki (szerzej zob. [13, s. 28-32], [15, s. 41-48]). Dość duże, potencjalne zróżnicowanie w tym zakresie, dotyczące rzeczywistego miejsca i znaczenia strategii logistycznej oraz logistycznych rozwiązań organizacyjnych w – odpowiednio – systemie strategii przedsiębiorstwa oraz jego strukturze organizacyjnej, wymaga jednakże dokładniejszego określenia (zdefiniowania) roli strategii logistycznej, a także organizacji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem i osiągnięciu przez nie oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych.



Rys. 2. Kompetencje menedżerów logistyki w świetle badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego

Fig. 2. Logistics managers' competencies in the light of the research conducted by the Chair of Logistics and Marketing at Opole University, Poland

Źródło: opracowanie własne na podstawie [19, s. 28-30].

Badania zwracają również uwagę na znaczne zaangażowanie menedżerów logistyki badanych przedsiębiorstw w zapewnianie skoordynowanych dostaw towarów do klientów, a także – związane z tym – stosowanie efektywnych rozwiązań w sferach magazynowania i gospodarowania zapasami. Tak ujmowane kompetencje menedżerów logistyki mogą przyczynić się do zapewniania (zabezpieczania) płynności i niezawodności realizowanych dostaw, uwzględniających potrzeby i oczekiwania klientów.

Kolejne rodzaje procesów i zadań realizowanych przez menedżerów ds. logistyki, tj.: zakupy/zaopatrzenie, koordynacja dostaw surowców i materiałów do produkcji oraz budowanie i zarządzanie relacjami z dostawcami, cechują się już mniejszą liczbą wskazań, oznaczającą ich rzadsze występowanie w zakresach kompetencji tych menedżerów. Znamienne jest również jeszcze rzadsze występowanie wśród tych zadań budowania i zarządzania relacjami z klientami, co znalazło potwierdzenie w innej części projektu badawczego, dotyczącej relatywnie niewielkiego stopnia wdrożenia orientacji rynkowej przez badane przedsiębiorstwa. Natomiast wyraźnie najrzadziej wśród procesów i zadań wykonywanych przez menedżerów ds. logistyki występują czynności związane ze sferą produkcji.

5. Cele i strategie logistyczne jako wyznaczniki koncepcji logistyki determinujące zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem

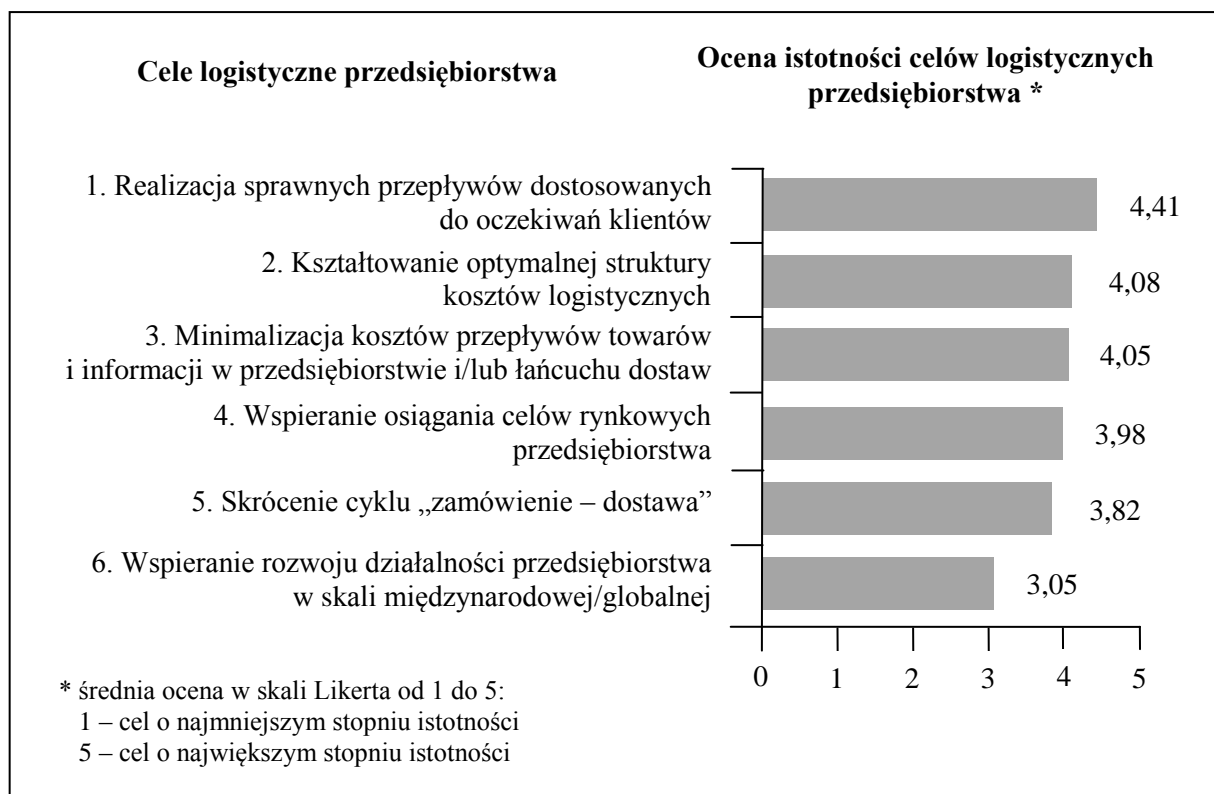
Drugą grupę kompetencji logistyki w projekcie badawczym Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego stanowiły kompetencje w sferze pozycjonowania celów i strategii logistycznych w strukturze celów i strategii przedsiębiorstwa, związane ze znaczeniem celów i strategii logistyki w działalności przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności, przedmiotem badań była ocena istotności poszczególnych celów logistycznych w przedsiębiorstwie (rys. 3).

Znaczenie celów logistyki w kształtowaniu celów i rozwoju procesów decyzyjnych w skali całego przedsiębiorstwa stale rośnie. Cele logistyki coraz częściej są uwzględniane przy podejmowaniu decyzji dotyczących całokształtu działalności przedsiębiorstwa, a częstokroć bezpośrednio wpływają na podejmowanie decyzji na poziomie całego przedsiębiorstwa (szerzej zob. [11, s. 335-344]).

Najważniejszym celem logistyki, zdaniem przedsiębiorstw uczestniczących w badaniach, jest realizacja sprawnych przepływów dostosowanych do oczekiwań klientów⁴. Sprawność przepływów materiałów, towarów i informacji zabezpiecza tworzenie wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. Jednocześnie, uwzględnianie potrzeb i oczekiwań klientów wiąże się z dą-

⁴ Przedmiotem badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego w ramach omawianego projektu badawczego były również wybrane aspekty i wyznaczniki orientacji na klienta w logistyce. Szerzej zob. [12, s. 20-24].

żeniem do tworzenia i dostarczania wartości (produktów i świadczeń) zgodnych z ich preferencjami i wymaganiami.



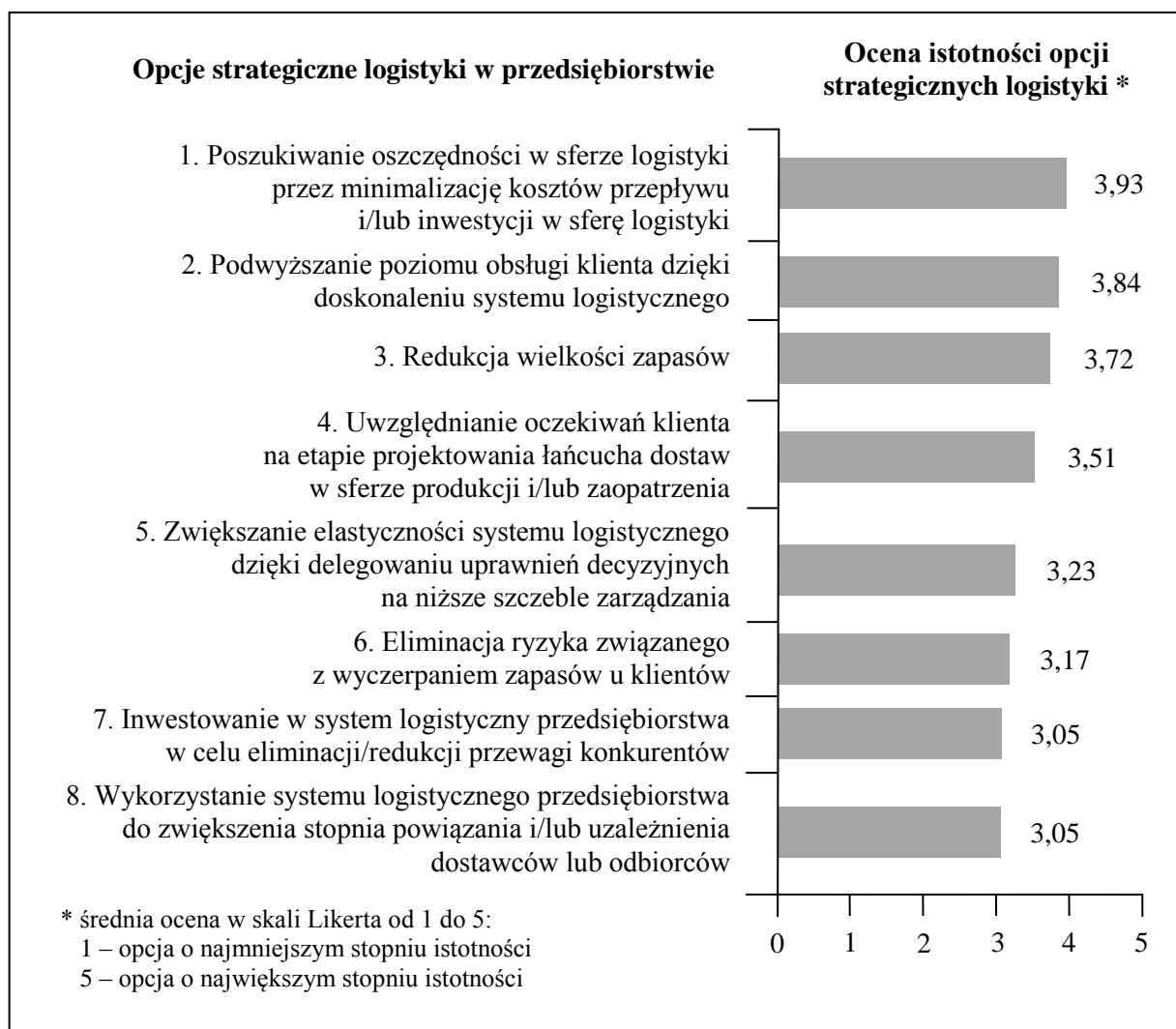
Rys. 3. Istotność celów logistycznych przedsiębiorstwa w kontekście rozwoju kompetencji w sferze pozycjonowania celów logistycznych w strukturze celów przedsiębiorstwa, w świetle badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego

Fig. 3. The significance of business logistics goals in the context of the development of competences related to logistics goals positioning within business goals structure in the light of the research conducted by the Chair of Logistics and Marketing at Opole University, Poland

Źródło: opracowanie własne na podstawie [19, s. 34].

Ważne znaczenie przypisane zostało również celom związanym ze sferą kosztów. Dążenia przedsiębiorstw do osiągnięcia optymalnej struktury kosztów logistycznych, a także do minimalizacji kosztów przepływów towarów i informacji zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w skali całego łańcucha dostaw potwierdzają kluczowe znaczenie efektywnego zarządzania kosztami w sferze logistyki, stanowiącego przesłankę osiągnięcia zakładanego (wymaganego) poziomu efektywności ekonomicznej, związanej z realizacją wartości dodanej dla przedsiębiorstwa.

Oprócz pozycjonowania celów, przedmiotem badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego było również pozycjonowanie strategii logistycznych w strukturze strategii przedsiębiorstwa. W szczególności, badania dotyczyły oceny istotności tzw. opcji strategicznych logistyki, rozumianych jako potencjalne składowe strategii logistycznych, rozpatrywane w kontekście całokształtu działalności przedsiębiorstwa (rys. 4).



Rys. 4. Istotność opcji strategicznych logistyki w kontekście całokształtu działalności przedsiębiorstwa w świetle badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego

Fig. 4. The significance of logistics strategic options in the context of the business management in the light of the research conducted by the Chair of Logistics and Marketing at Opole University, Poland

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [19, s. 42].

Podobnie jak w przypadku celów logistyki, również w odniesieniu do strategii logistycznych można mówić o ich wzrastającym znaczeniu w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w tym w formułowaniu i rozwoju strategii przedsiębiorstwa oraz jego poszczególnych biznesów (por. [20] [21]). Wyniki badań Katedry Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego wskazują, że strategia logistyczna jest nie tylko uwzględniana w formułowaniu strategii przedsiębiorstwa, lecz coraz częściej jest postrzegana jako podstawa rozwoju (rdzeń) całościowej strategii przedsiębiorstwa i jego biznesów (szerzej zob. [11, s. 335-344]). Integracja celów logistyki i celów przedsiębiorstwa, a także integracja strategii logistycznej i strategii przedsiębiorstwa świadczy – jak się wydaje – o postępującym dowartościowywaniu potencjałów logistyki w zakresie koordynacji przepływów materiałów, towarów i informacji, wpływającej nie tylko na sprawność tych przepływów (tworzenie wartości do-

danej dla przedsiębiorstwa), lecz również na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów (tworzenie wartości dodanej dla klienta).

6. Kierunki dalszych badań

Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem są przedmiotem dalszych, bardziej szczegółowych badań prowadzonych w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego. Realizowane badania dotyczą przede wszystkim pogłębionej identyfikacji determinant logistycznych w kontekście ich oddziaływania na osiąganie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych przez przedsiębiorstwo, stanowiących podstawę tworzenia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

Bibliografia

1. Banasiewicz K., Nawara P.: Determinanty przedsiębiorstwa – horyzonty organizacji, [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana, (red. nauk.): H. Jagoda, J. Lichtarski. Prace Naukowe nr 851, materiały konferencyjne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
2. Blaik P.: Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania. PWE, Warszawa 2010.
3. Blaik P.: Nowoczesna koncepcja logistyki jako systemowa determinanta zarządzania przedsiębiorstwem. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 5, 2009.
4. Blaik P., Bruska A., Kauf S., Matwiejczuk R.: Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian. PWE, Warszawa 2013.
5. Blaik P., Matwiejczuk R.: Orientacja przepływowa i kompetencje logistyki a efekty przedsiębiorstwa w świetle badań w krajach zachodnich, [w:] Flow Management. Zarządzanie przepływem w procesach biznesowych, (red.): G. Wróbel. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2010.
6. Bowersox D.J., Daugherty P.J.: Logistics Paradigms: The Impact of Information Technology. „Journal of Business Logistics”, Vol. 16, No. 1, 1995.
7. Daugherty P. J., Ellinger A. E., Gustin C. M.: Integrated Logistics: Achieving Logistics Performance Improvements. „Supply Chain Management”, Vol. 1, No. 3. 1966.
8. Kisperska-Moroń D.: Evolution of Competencies of Logistics and Supply Chain Managers. „LogForum. Electronic Scientific Journal of Logistics”, Vol. 6, Issue 3, No. 3. 2010.
9. Kisperska-Moroń D.: Transformacja łańcuchów dostaw jako podstawa ewolucji kompetencji menedżerskich. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 6, 2012.

10. Matwiejczuk R.: Kompetencje logistyki i łańcucha dostaw w świetle badań (cz. III). „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, nr 5, 2011.
11. Matwiejczuk R.: Kompetencje logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, [w:] Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań, (red.): J. Brzóška, J. Pyka. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oddział w Katowicach, Katowice 2013.
12. Matwiejczuk R.: Orientacja na klienta w logistyce a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem. „Logistyka”, nr 1, styczeń – luty, 2013.
13. Matwiejczuk R.: Strategia logistyczna jako determinanta zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem. „Przegląd Organizacji”, nr 3, 2012.
14. Matwiejczuk R.: The Influence of Logistics Potentials on Business Management. „LogForum. Scientific Journal of Logistics”, Vol. 8, Issue 3, No. 3, 2012.
15. Matwiejczuk R.: The Meaning of Logistics Capabilities in Achieving the Market Success by a Company. „LogForum. Scientific Journal of Logistics”, Vol. 7, Issue 4, No. 4, 2011.
16. Matwiejczuk R.: Zasoby oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. „Przegląd Organizacji”, nr 4, 2011.
17. Rao Tummala V.M., Phillips Ch.L., Johnson M.: Assessing Supply Chain Management Success Factors: A Case Study. „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 11, No. 2, 2006.
18. Scarbrough H.: Path(ological) Dependency? Core Competencies from an Organizational Perspective. „British Journal of Management”, Vol. 9, No. 3, September 1998.
19. Sprawozdanie merytoryczne (punkt D) do raportu końcowego z realizacji projektu badawczego własnego pt. Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami, maszynopis, Katedra Logistyki i Marketingu, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Opolski, Opole 2011.
20. Swink M.L., Johnson R.R., Quinn F.J.: 9th Annual Global Supply Chain Survey: Leaders Making the Most of Visibility, Flexibility, and Analytics. „Supply Chain Management Review”, Vol. 16, No. 2, March/April 2012.
21. Witkowski J.: Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia. PWE, Warszawa 2010.

Abstract

The purpose of the article is to present the results of research concerning logistics concept influence on business management changes. Relations occurring between logistics concept and business management are based on the results of the theoretical studies as well as the empirical research conducted by the Chair of Logistics and Marketing at Opole University, Poland.