

Rafał Matwiejczuk

Zakład Logistyki i Marketingu
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytet Opolski

Zarządcze aspekty logistyki jako determinanty rozwoju potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa

Streszczenie

Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej. W procesie budowania tej przewagi istotne znaczenie mają potencjały strategiczne przedsiębiorstwa, obejmujące przede wszystkim zasoby, zdolności oraz kompetencje. W rozwoju tych potencjałów ważną rolę odgrywa logistyka. Celem artykułu jest identyfikacja zarządczych aspektów logistyki oraz przesłanek ich oddziaływania na rozwój potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa.

Artykuł ma charakter koncepcyjny. Na początku przedstawiono pokrótce istotę logistyki jako koncepcji zarządzania przepływami towarów i informacji oraz najważniejsze fazy w jej rozwoju. Następnie zaprezentowano istotę i znaczenie potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa. Ostatnia część artykułu została poświęcona identyfikacji zarządczych aspektów logistyki oraz przesłanek ich oddziaływania na rozwój potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa, w kontekście wyników badań światowych, a także badań prowadzonych w Katedrze / Zakładzie Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego.

Słowa kluczowe: logistyka, koncepcja logistyki, zarządzanie, potencjały strategiczne

Kody klasyfikacji JEL: L10, L19, M10, M19

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów budowania, utrzymywania i wzmacniania swojej przewagi konkurencyjnej. Wśród czynników oddziałujących na tworzenie tej przewagi ważne miejsce zajmują potencjały strategiczne przedsiębiorstwa, na które składają się przede wszystkim: zasoby, zdolności oraz kompetencje. Ważną rolę w rozwoju tych potencjałów odgrywa m.in. logistyka.

W ostatnich latach stale rośnie rola logistyki jako koncepcji zarządzania przepływami materiałów, towarów i informacji. Klasyczne podejście do procesów logistycznych, takich jak transport, magazynowanie, przeładunek, pakowanie, znakowanie itp. jest coraz częściej zastępowane podejściem zarządczym, w ramach którego logistyka stanowi istotną determinantę zmian w modelach biznesu, a także strategiach i programach operacyjnych przedsiębiorstw i całych łańcuchów dostaw. W szczególności, przejawem wzrostu znaczenia zarządczych aspektów logistyki jest to, że strategiczne decyzje w sferze logistyki w coraz większym stopniu przyczyniają się do tworzenia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, m.in. poprzez wkład logistyki w rozwój potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa. W konsekwencji, logistyka może znacząco przyczyniać się do wzbogacania i unowocześniania modeli biznesu oraz strategii i programów operacyjnych przedsiębiorstw oraz łańcuchów dostaw [Blaik i in., 2013; 2017; Matwiejczuk, 2014].

Celem artykułu jest identyfikacja zarządczych aspektów logistyki oraz przesłanek ich oddziaływania na rozwój potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa. W kontekście wspomnianego wzrostu znaczenia logistyki w szeroko rozumianym zarządzaniu, wśród najważniejszych logistycznych czynników oddziałujących na rozwój potencjałów strategicznych można wskazać tzw. logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwem. Znaczenie tych czynników zostało potwierdzone w wielu badaniach przeprowadzonych na świecie, w tym także w badaniach zrealizowanych w Katedrze (obecnie Zakładzie)¹ Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego.

2. Logistyka jako koncepcja zarządzania przepływami towarów i informacji

Logistyka w swoim klasycznym ujęciu doczekała się bardzo wielu opracowań, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych. Jej szerokie zastosowania w biznesie od wielu lat dotyczą takich procesów logistycznych, jak transport, magazynowanie, przeładunek, pakowanie, znakowanie, metkowanie, etykietowanie i wiele innych. Jednocześnie od dłuższego czasu zauważalny

¹ Katedra Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego z dniem 1.10.2014 r. została przemianowana na Zakład Logistyki i Marketingu.

jest stale postępujący wzrost znaczenia zarządczych aspektów logistyki, związanych z kształtowaniem i rozwojem koncepcji logistyki oraz jej wdrażaniem w biznesie, przejawiającym się w realizacji wielu procesów składających się na zarządzanie logistyczne. W konsekwencji logistyka jest coraz częściej postrzegana jako koncepcja zarządzania przepływami towarów² i informacji, zarówno w skali przedsiębiorstwa, jak i całego łańcucha, a nawet sieci dostaw.

O miejscu i roli koncepcji logistyki w zarządzaniu świadczą wyniki badań przeprowadzonych przez uznanych światowych badaczy, w tym m.in. przez M. Dehlera [2001], B. Mikus [2003], I. Göpfert [2006], G. Prockla [2007], P. Klause [2009] czy też W. Delfmanna i in. [2010]. Wyniki tych badań potwierdziły rosnące znaczenie koncepcji logistyki w szeroko rozumianym zarządzaniu przedsiębiorstwem, w tym zwłaszcza w osiąganiu przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych, będących wyznacznikami jego sukcesu, a także w tworzeniu podstaw dla osiągnięcia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej, budowanej na potencjałach strategicznych przedsiębiorstwa.

Zarządczym aspektem koncepcji logistyki, postrzeganej w kategoriach systemu (podsystemu) zarządzania przepływami towarów i informacji, w badaniach prowadzonych w Polsce w dalszym ciągu poświęca się relatywnie niezbyt wiele miejsca. Badania bezpośrednio związane z koncepcją logistyki i jej zarządczymi aspektami, oddziałującą na unowocześnianie modeli biznesu oraz kształtowanie i rozwój strategii oraz programów operacyjnych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw, są od wielu lat prowadzone m.in. w Katedrze / Zakładzie Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego.

Stale rosnąca rola koncepcji logistyki w zarządzaniu przejawia się głównie w coraz wyraźniejszym dowartościowywaniu jej aspektów zarządczych, związanych z postrzeganiem logistyki jako koncepcji zarządzania przepływami towarów i informacji. Wiąże się to z coraz częstszym odchodzeniem od funkcji i zadań operacyjnych, na rzecz coraz większego dowartościowywania procesów i czynności strategicznych. Nie oznacza to całkowitego „porzucania” problemów operacyjnych, związanych z procesami transportu, magazynowania, przeładunku, pakowania, znakowania itp., lecz ich coraz głębsze powiązanie z procesami zarządczymi.

3. Podstawowe fazy w rozwoju koncepcji logistyki

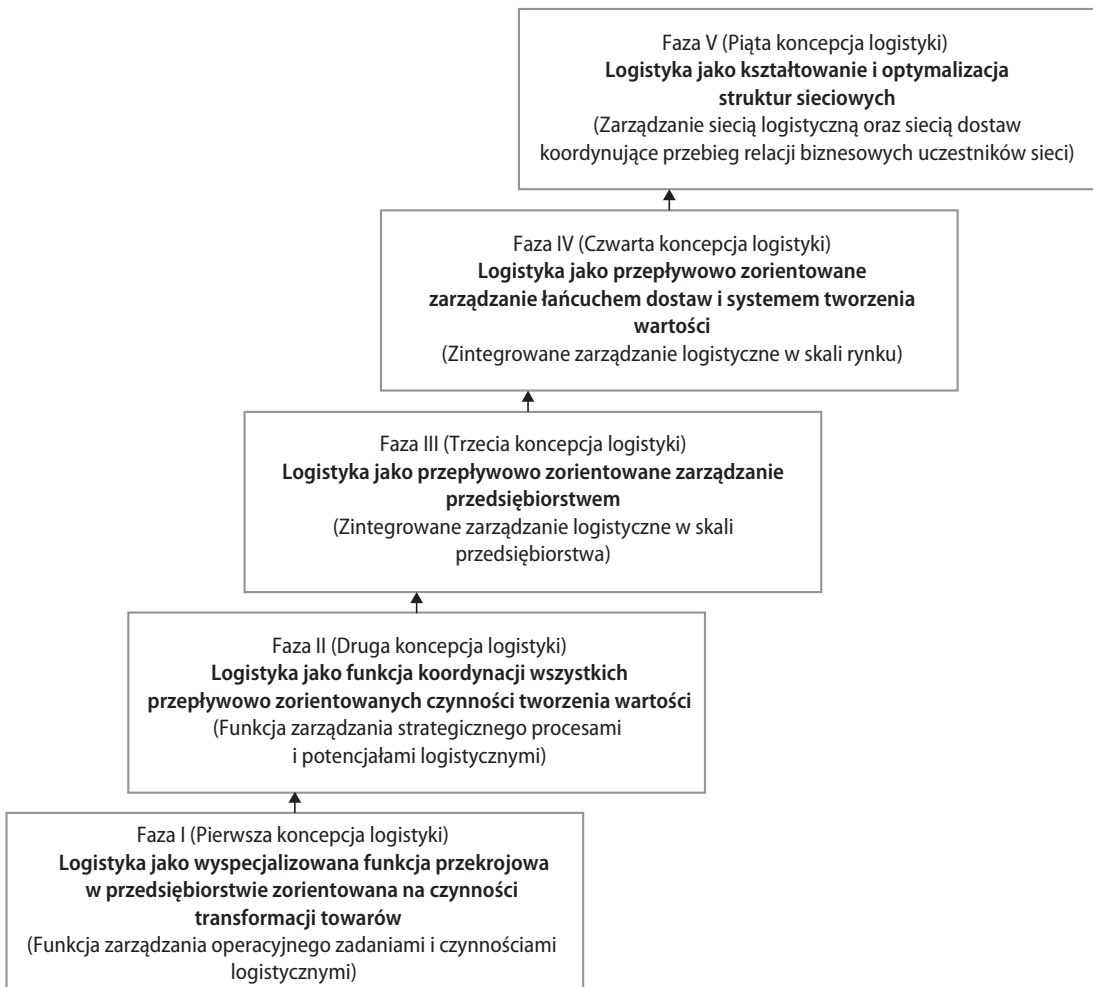
W rozwoju koncepcji logistyki można wskazać pięć głównych faz, umownie określanych mianem kolejnych koncepcji (pierwsza koncepcja logistyki, druga koncepcja logistyki itd.) [Blaik i in., 2013; Blaik, 2017]. Fazy te zostały przedstawione na rysunku 1.

W pierwszej koncepcji logistyka jest postrzegana jako tzw. wiedza o czynnościach transferu [Prockl, 2007]. Procesy logistyczne „przenikają” tradycyjne sfery funkcjonalne przedsiębiorstwa, tj. zaopatrzenie, produkcję i dystrybucję, co w praktyce wyraża się w postrzeganiu

² Należy w tym miejscu podkreślić, że w logistyce pod pojęciem „towaru” rozumie się z reguły wszelkie postaci tzw. masy towarowej, która obejmuje m.in. surowce, materiały, wyroby gotowe, opakowania itp.

logistyki jako przekrojowej funkcji przedsiębiorstwa, której zadaniem jest zabezpieczenie właściwej dyspozycyjności materiałów i towarów, zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami klientów.

Rysunek 1. Fazy rozwoju koncepcji logistyki



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Blaik i in., 2013, s. 21–28; Blaik, 2017, s. 32–44].

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

W trzeciej koncepcji logistyka jest przedstawiana jako przepływowo zorientowane zarządzanie przedsiębiorstwem. W koncepcji tej zwraca się uwagę na funkcje zarządzania, których obiektem kształtowania są podsystemy realizacji oraz podsystemy zarządzania

przedsiębiorstwem. Logistyka „ujawnia się” wówczas w specyficznej perspektywie zarządzania, zawierającej nową jakość opartą na logistycznym traktowaniu procesu tworzenia wartości i jako taka zostaje wkomponowana w system zarządzania przedsiębiorstwem [Blaik i in., 2013].

W czwartej koncepcji logistyka jest ukazana jako przepływowo zorientowane zarządzanie w skali całego łańcucha dostaw i systemu tworzenia wartości. Z jednej strony, logistyka stanowi kluczową składową zarządzania łańcuchem dostaw, natomiast z drugiej strony, zarządzanie łańcuchem dostaw traktowane jest jako zaawansowana faza rozwoju i integracji logistyki [Weber, 2002; Schulze, 2007].

Piąta koncepcja logistyki wiąże się z coraz wyraźniej zarysowującymi się w ostatnich latach tendencjami integracji łańcuchów dostaw i łańcuchów wartości w sieci logistyczne i sieci dostaw. Można wówczas mówić o logistyce jako koncepcji integrującej łańcuchy wartości w formie globalnych sieci z zadaniem optymalizacji struktury tych sieci [Blaik, 2017].

Wraz z rozwojem kolejnych koncepcji logistyki wzrasta znaczenie szeroko rozumianej wiedzy, w tym także wiedzy związanej z logistyką, stanowiącej jeden z najważniejszych rodzajów zasobów przedsiębiorstwa, niezbędnej dla skutecznego i efektywnego wdrożenia koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem [Deepen, 2007]. Jak wskazują wyniki badań, wraz z rozwojem koncepcji logistyki wzrasta znaczenie potencjałów strategicznych, w tym także wspomnianych zasobów, będących podstawą osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych przez przedsiębiorstwo oraz tworzenia jego przewagi konkurencyjnej [Blaik i in., 2013; Matwiejczuk, 2014; Blaik, 2017].

4. Istota i znaczenie potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa

Jak wyżej wspomniano, logistyka może stanowić istotną determinantę tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Podstawą budowania i utrzymywania tej przewagi są efekty rynkowe i ekonomiczne, osiągnięte przez przedsiębiorstwo, stanowiące tzw. wyznaczniki (przejawy) sukcesu przedsiębiorstwa. G.S. Day i R. Wensley wśród efektów rynkowych osiągniętych przez przedsiębiorstwo wymieniają: zadowolenie klientów, lojalność klientów oraz udział w rynku. Z kolei wśród efektów ekonomicznych osiągniętych przez przedsiębiorstwo autorzy ci wyróżniają: zysk, rentowność i zwrot z zainwestowanego kapitału [Day, Wensley, 1988].

Oprócz efektów stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa, można także wyróżnić tzw. czynniki sukcesu, czyli czynniki determinujące uzyskiwanie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów [Matwiejczuk, 2014; Blaik, 2017]. Kluczowe znaczenie w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwo oraz tworzeniu jego przewagi konkurencyjnej mają przede wszystkim właśnie tzw. oczekiwane efekty. Stanowią one bowiem rezultat celowych, zaplanowanych procesów i czynności, zorientowanych na wykonywanie wyznaczonych zadań, realizowanych zarówno w płaszczyźnie strategicznej, jak i operacyjnej, a poprzez to wyrażnie odróżniają się od „ogólnie” postrzeganych efektów, osiągniętych niezależnie od przyjętych celów [Matwiejczuk, 2014; Blaik, 2015].

Jak piszą G. Gierszewska i M. Romanowska [2002, s. 162], zgodnie z koncepcją zasobową o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje jego potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolność przedsiębiorstwa do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania. Z kolei zdaniem R. Krupskiego [2006, s. 56] potencjał przedsiębiorstwa tworzą zasoby i kompetencje, które są głównym komponentem jego przewagi konkurencyjnej.

Potencjały strategiczne przedsiębiorstwa obejmują częstokroć wiele różnych czynników sukcesu przedsiębiorstwa, na które składają się zasoby, zdolności i kompetencje, stanowiące podstawę osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych oraz ekonomicznych. W odniesieniu do potencjałów przedsiębiorstwa zauważalne jest przy tym zarówno stosowanie terminu „potencjały strategiczne przedsiębiorstwa”, jak i terminu „potencjały sukcesu przedsiębiorstwa”. Potencjały strategiczne przedsiębiorstwa są określane mianem potencjałów sukcesu przede wszystkim wtedy, gdy można mówić o ich rzeczywistym przyczynianiu się do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo, czyli gdy stanowią one czynniki determinujące ten sukces [Matwiejczuk, 2014].

Potencjały strategiczne przedsiębiorstwa przyczyniają się nie tylko do jego sukcesu oraz przewagi konkurencyjnej, lecz także prowadzą do zdobycia zamierzonej pozycji konkurencyjnej na rynku oraz do osiągnięcia sukcesu rynkowego, którego nie można jednak utożsamiać z „ogólnym” sukcesem przedsiębiorstwa. Jak piszą G. Gierszewska i M. Romanowska [2002, s. 169], czynniki sukcesu rynkowego określają bowiem cechy przedsiębiorstwa i jego produktów, które są doceniane przez klientów i na podstawie których klienci podejmują decyzje o dokonaniu zakupu produktu danej marki czy też danego producenta.

5. Identyfikacja zarządczych aspektów logistyki

Dążąc do zidentyfikowania najważniejszych zarządczych aspektów logistyki, P. Blaik poddał analizie relacje zachodzące między logistyką a zarządzaniem, przejawiające się przede wszystkim w postrzeganiu zarządzania logistycznego jako [Blaik, 2009]:

- podsystemu zarządzania przedsiębiorstwem (relacja: logistyka a system),
- przepływowo zorientowanej koncepcji zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem (relacja: logistyka a koncepcja zarządzania),
- sieci (struktury) kluczowych procesów zarządczych i transformacyjnych w przedsiębiorstwie (relacja: logistyka a proces),
- podsystemu instrumentarium zarządzania, związanego ze strategicznymi i operacyjnymi aspektami logistyki-mix (relacja: logistyka a instrumenty zarządzania).

Mając na uwadze wyniki wielu badań prowadzonych w skali światowej [Deepen, 2007; Dehler, 2001; Göpfert, 2006; Klaus, 2009; Mikus, 2003; Prockl, 2007; Weber, 2002], w Katedrze Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego w latach 2009–2011 zrealizowano projekt badawczy pt. *Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami*, poświęcony

wielowymiarowym relacjom pomiędzy logistyką (koncepcją logistyki) a systemem i procesem zarządzania przedsiębiorstwem [Blaik i in., 2013]. W projekcie tym, a także w dalszych, pogłębionych badaniach realizowanych przez pracowników Katedry / Zakładu Logistyki i Marketingu Uniwersytetu Opolskiego [Matwiejczuk, 2014; Blaik 2015; Blaik, 2017] szczególne znaczenie przypisane zostało zarządczym aspektom logistyki, oddziałującym na rozwój potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa, związanych z osiągnięciem przez nie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, tworzeniem jego przewagi konkurencyjnej, budowaniem, utrzymywaniem i wzmacnianiem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a także z unowocześnianiem modeli biznesu oraz kształtowaniem i wdrażaniem strategii i programów operacyjnych.

W rezultacie przeprowadzonych badań zidentyfikowano siedem logistycznych determinant zarządzania przedsiębiorstwem [Blaik i in., 2013]:

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

Zidentyfikowane determinanty „koncentrują” w sobie najważniejsze zarządcze aspekty koncepcji logistyki, które mogą przyczyniać się do rozwoju potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa, obejmujących zasoby, zdolności i kompetencje. Determinanty te, w tym zwłaszcza orientacja przepływowa, kompetencje w obszarze logistyki oraz strategie logistyczne, wiążą się z różnymi wymiarami koncepcji, systemu i procesu zarządzania, oddziałując w zróżnicowanym stopniu nie tylko na wspomniany rozwój potencjałów strategicznych, lecz także na budowanie przewagi i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Tym samym wspomniane determinanty wiążą się z identyfikacją najważniejszych przesłanek oddziaływania koncepcji logistyki na zmiany w szeroko rozumianym zarządzaniu, w tym m.in. na rozwój potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa.

6. Ważniejsze przesłanki oddziaływania zarządczych aspektów logistyki na rozwój potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa

Zarządcze aspekty logistyki mogą oddziaływać na rozwój potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa w zróżnicowany sposób. Jest to widoczne już na etapie wdrażania orientacji przepływowej, będącej podstawą kształtowania koncepcji logistyki oraz jej zastosowania w praktyce biznesu, a także na etapach: kształtowania kompozycji kompetencji związanych ze sferą logistyki oraz formułowania i rozwoju strategii logistycznych.

Wśród najważniejszych przesłanek oddziaływania zarządczych aspektów logistyki na rozwój potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa można wskazać:

- uwarunkowania i możliwości zastosowania orientacji przepływowej jako podstawy wdrożenia koncepcji logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem i łańcuchem dostaw,
- możliwości zidentyfikowania i wykorzystania tzw. logistycznych potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa, których główną składową – obok zasobów i zdolności logistycznych – stanowią kompetencje logistyki,
- możliwości zidentyfikowania oraz rozwoju strategii logistycznych, warunkujących osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych przez przedsiębiorstwo, a w konsekwencji budowanie jego trwałej, długofalowej przewagi oraz pozycji konkurencyjnej na rynku.

Problematykę orientacji przepływowej jako determinanty zmian w zarządzaniu, w tym m.in. determinanty kształtowania zasobów oraz zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa, w swoich bardzo szeroko zakrojonych badaniach przedstawił M. Dehler [2001]. Autor ten dokonał oceny nie tylko stopnia wdrożenia orientacji przepływowej w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, lecz także jej oddziaływania na efekty logistyczne oraz efekty rynkowe i ekonomiczne osiągnięte przez przedsiębiorstwo, związane z rozwojem jego potencjałów strategicznych. Procesy przepływu towarów i informacji, a zwłaszcza właściwe zarządzanie tymi procesami, mogą w istotnym stopniu oddziaływać na identyfikację oraz rozwój tych zasobów, zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa, które są kluczowe z perspektywy budowania jego przewagi konkurencyjnej.

Podobne spostrzeżenia można sformułować w odniesieniu do kompetencji logistyki oraz strategii logistycznych. Jak wskazują wyniki badań, strategie logistyczne w coraz większym stopniu stanowią ważne komponenty strategii biznesów i przedsiębiorstw [Blaik i in., 2013], a kompetencje logistyki, jak również pozostałe potencjały logistyczne, tj. zasoby i zdolności logistyczne, coraz częściej stanowią kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa, będąc ważnymi składowymi potencjałów strategicznych, obejmujących zasoby, zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa.

7. Podsumowanie

Koncepcja logistyki zajmuje coraz ważniejsze miejsce w zarządzaniu. Rosnące znaczenie logistyki wiąże się przede wszystkim z jej aspektami zarządczymi, oddziałującymi nie tylko na kształtowanie i rozwój potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa, lecz także na unowocześnianie modeli biznesu oraz wdrażanie strategii i programów operacyjnych. Dzięki wykorzystaniu potencjałów tkwiących w zasobach, zdolnościach i kompetencjach logistycznych, możliwe jest wzbogacanie adekwatnych, szeroko rozumianych potencjałów strategicznych, związanych z całokształtem działalności przedsiębiorstwa.

W artykule nawiązano do najważniejszych przesłanek oddziaływania zarządczych aspektów logistyki na rozwój potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa. Dalsze, pogłębione badania powinny – jak się wydaje – koncentrować się przede wszystkim na identyfikacji i ocenie przejawów, czyli symptomów, oddziaływania koncepcji logistyki i jej zarządczych aspektów na szeroko rozumiane zarządzanie przedsiębiorstwem, w tym na unowocześnianie modeli biznesu, kształtowanie i rozwój strategii oraz wdrażanie programów operacyjnych.

Bibliografia

1. Blaik P. [2009], *Nowoczesna koncepcja logistyki jako systemowa determinanta zarządzania przedsiębiorstwem*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 5.
2. Blaik P. [2015], *Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy*, PWE, Warszawa.
3. Blaik P. [2017], *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa.
4. Blaik P., Bruska A., Kauf S., Matwiejczuk R. [2013], *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*, PWE, Warszawa.
5. Day G.S., Wensley R. [1988], *Assessing Advantage: A Framework of Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing”, vol. 52, no. 2.
6. Deepen J. [2007], *Logistics Outsourcing Relationships. Measurements, Antecedents, and Effects of Logistics Outsourcing Performance*, Physica-Verlag, A Springer Company, Heidelberg.
7. Dehler M. [2001], *Entwicklungsstand der Logistik. Messung – Determinanten – Erfolgswirkungen*, DU-Verlag, Wiesbaden.
8. 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.
9. Gierszewska G., Romanowska M. [2002], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
10. Göpfert I. (red.) [2006], *Logistik der Zukunft – Logistics for the Future*, Verlag Gabler, Wiesbaden.
11. Klaus P. [2009], *Logistics Research: A 50 Years' March of Ideas*, „Logistics Research”, vol. 1.
12. Krupski R. [2006], *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing”.
13. Matwiejczuk R. [2014], *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
14. Mikus B. [2003], *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*, Deutscher Universitäts Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden.
15. Prockl G. [2007], *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*, Deutscher Universitäts Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden.

16. Schulze M. [2007], *Prozesskostenorientierte Gestaltung von Wertschöpfungsketten*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
17. Weber J. [2002], *Logistik- und Supply Chain Controlling*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Managerial Aspects of Logistics as Determinants of the Development of Enterprise Strategic Potential

Summary

Enterprises are constantly looking for ways to develop their competitive advantage. Strategic potential of an enterprise, mainly its resources, talents, and competencies are crucial in building such advantage. Logistics is important for the strategic potential to develop. The paper aims at identifying managerial aspects of logistics and their impact on the development of the strategic potential of an enterprise. The paper is a conceptual work. It starts with a brief presentation of the substance of logistics as a concept used to manage the flows of goods and information, as well as major stages of its development. Then, the substance and relevance of enterprise strategic potential are discussed. The final part of the paper focuses on highlighting managerial aspects of logistics and their impact on the development of the strategic potential of an enterprise in the light of findings from global research studies, as well as studies carried out at the Chair of Logistics and Marketing of the University of Opole.

Keywords: logistics, concept of logistics, management, strategic potential
