

dr inż. Ewa Staniewska

E-mail: ewa.staniewska@pcz.pl; nr ORCID: 0000-0001-8022-8555

Politechnika Częstochowska, Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów,  
Katedra Zarządzania Produkcją

# Uwarunkowania logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw w działalności przedsiębiorstw

*Conditions of logistics and supply chain management  
in business activities*

Niejednoznaczne podejście do postrzegania zarządzania logistyką oraz zarządzania łańcuchem dostaw oraz ich wzajemnych relacji budzi wiele wątpliwości na gruncie teoretycznym. Znajduje to także odzwierciedlenie w praktyce gospodarczej, jednak w tym przypadku może wiązać się z brakiem możliwości wykorzystania potencjału, jaki oferuje wdrażanie koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw. Kształtowanie zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku wiąże się przede wszystkim z identyfikacją takich obszarów, w których istnieje potencjał wzrostu efektywności działań. W pracy zaprezentowano wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach dotyczących postrzegania roli logistyki oraz jej relacji z zarządzaniem łańcuchem dostaw w tworzeniu i wzroście wartości.

## **Słowa kluczowe:**

logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw,  
badanie ankietowe, przedsiębiorstwa

An ambiguous approach to the perception of logistics management and supply chain management and their mutual relations raises a number of theoretical discussions. This is also reflected in business practice, but in this case it may be related to the inability to use the potential offered by the implementation of the supply chain management concept. Shaping the competitive ability of enterprises on the market is primarily associated with the identification of such areas where there is a potential to increase the efficiency of operations. The paper presents the results of surveys carried out in Polish enterprises regarding the perception of the role of logistics and its relationship with supply chain management in creating and increasing value.

## **Key words:**

logistics, supply chain management, survey,  
enterprises

## Wprowadzenie

Postrzeganie zarządzania łańcuchem dostaw oraz nowoczesnego zarządzania logistyką, a także ich wzajemne relacje i współzależności stanowią kwestie dyskusyjne. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji zarządzania łańcuchem dostaw akcentujących ich logistyczny charakter (np. European Committee for Standardization, 1997; La Londe, Masters, 1994; Christopher, 2000; van Hoek, 2010), jednocześnie można wskazać na definicje uwzględniające aspekty pozalogistyczne (Zokaei, Hines, 2007; Witkowski 2010). Do pozalogistycznych czynności realizowanych w ramach łańcuchu dostaw A. Świerczek zalicza: „funkcje marketingowe (kreowanie popytu, prowadzenie badań marketingowych, promocje produktowe itp.), regulacyjne funkcje produkcyjne (harmonogramowanie produkcji, projekto-

wanie i grupowanie stanowisk wytwórczych itp.), funkcje kadrowe (pozyskiwanie i selekcja pracowników, ich motywowanie itp.), administracyjne, związane z prawidłowym obiegiem dokumentacji oraz funkcje księgowo-finansowe, odpowiedzialne za przepływ pieniędzy” (Świerczek, 2012).

Tendencje do integracji działań wewnątrz poszczególnych organizacji stanowią podstawę współczesnej interpretacji zarządzania łańcuchem dostaw (por. Szozda, Świerczek, 2016). Początkowo dotyczą funkcji logistycznych, a następnie zostają uwzględniane także funkcje pozalogistyczne. Jednak zdaniem K. Rutkowskiego procesy zarządzania łańcuchem dostaw mogą być ujmowane w zbyt szerokiej perspektywie przez niektórych autorów (poza zarządzaniem logistyką obejmują także zakupy zaopatrzeniowe, marketing, sprzedaż, obsługę klienta, badania i rozwój, prognozowanie, produkcję, systemy infor-

matyczne, finanse — w ten sposób pokrywają się z zarządzaniem biznesem w ogóle), a takie podejście może spowodować wpadnięcie w niebezpieczną pułapkę omnipotencji (Rutkowski, 2004; Mentzer, 2001).

Celem pracy jest identyfikacja postrzegania roli logistyki oraz zarządzania łańcuchem dostaw w praktyce gospodarczej na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych w 106 polskich przedsiębiorstwach.

## Ewolucja logistyki w kierunku zarządzania łańcuchami i sieciami dostaw

Wśród podstawowych modeli logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw, wyjaśniających wzajemne relacje, wyróżnia się: model tradycyjalistów, w którym zarządzanie łańcuchem dostaw jest częścią logistyki i dotyczy powiązań z dostawcami i klientami; model zmiany etykiety i użycia zamiennego terminów „logistyka” i „zarządzanie łańcuchem dostaw”; model federalistów/unionistów traktujący logistykę jako zarządzanie łańcuchem dostaw oraz model punktów styku wskazujący na elementy wspólne i wzajemne powiązania logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw (por. Rutkowski, 2004; Blaik, 2017). Jak twierdzi R.

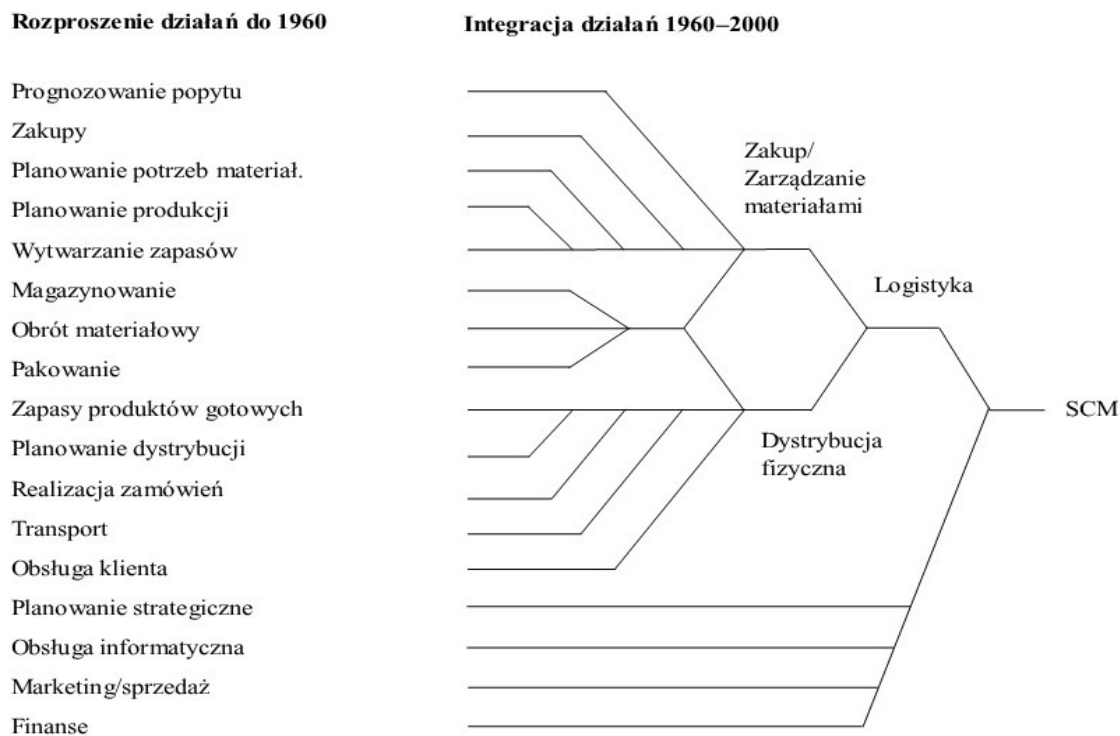
H. Ballou koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) została ukształtowana w wyniku stopniowej ewolucji logistyki (por. rys. 1).

Podobnie uważa P. Blaik, twierdząc, że zarządzanie łańcuchem dostaw opiera się na wywodzącej się z koncepcji logistyki całościowej orientacji na przepływy i procesy (Blaik, 2017), stanowiąc przejaw integracji i jej najbardziej zaawansowaną fazę rozwoju w systemie tworzenia wartości. Jej nową jakość odzwierciedlają: międzyorganizacyjna perspektywa, integracja przepływów fizycznych, informacyjnych i finansowych, orientacja na potrzeby ostatecznych nabywców, zintegrowane podejście zarządcze i procesowe (Blaik, 2012). Można wyróżnić, zdaniem P. Blaika, w sposób umowny kilka koncepcji logistyki w kontekście jej ewolucji polegającej na przewartościowaniu funkcji i instrumentów zarządzania logistyką (Blaik, Bruska, Kauf, Matwiejczuk, 2013):

- I. koncepcja logistyki: *Logistyka jako wyspecjalizowana funkcja przekrojowa w przedsiębiorstwie zorientowana na czynności transformacji towarów (funkcja zarządzania operacyjnego zadaniami i czynnościami logistycznymi).*
- II. koncepcja logistyki: *Logistyka jako funkcja koordynacji wszystkich przepływowo zorientowanych czynności tworzenia wartości (funkcja strategicznego zarządzania strategicznymi procesami i potencjałami logistycznymi).*

Rysunek 1

Ewolucja zarządzania łańcuchem dostaw (SCM)



Źródło: Ballou, 2007.

III. koncepcja logistyki: *Logistyka jako przepływowo zorientowane zarządzanie przedsiębiorstwem (zintegrowane zarządzanie logistyczne w formie właściwego, z punktu widzenia przepływów, rozwoju, kształtowania i sterowania przedsiębiorstwem).*

IV. koncepcja logistyki: *Logistyka jako przepływowo zorientowane zarządzanie łańcuchem dostaw i systemem tworzenia wartości (zintegrowane zarządzane logistyczne w skali rynku).*

V. koncepcja logistyki: *Logistyka jako kształtowanie i optymalizacja struktur sieciowych (zarządzanie siecią logistyczną oraz siecią dostaw, koordynujące przebieg relacji biznesowych uczestników sieci).*

Przedstawione koncepcje to kolejne fazy rozwoju logistyki, ale głównie poziomy integracji zarządzania i tworzenia wartości. Ewolucyjne podejście do zarządzania logistycznego w pierwszych trzech fazach znalazło odzwierciedlenie w dynamicznie rozwijającej się koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw, określanej jako najnowsza forma logistyki stanowiąca wymiar i przejaw integracji zarządzania logistycznego między przedsiębiorstwami. Dalszy jej rozwój jest podstawą rozwijającej się koncepcji sieciowej, umownie nazwanej przez P. Blaika piątą koncepcją logistyki (Blaik, 2017).

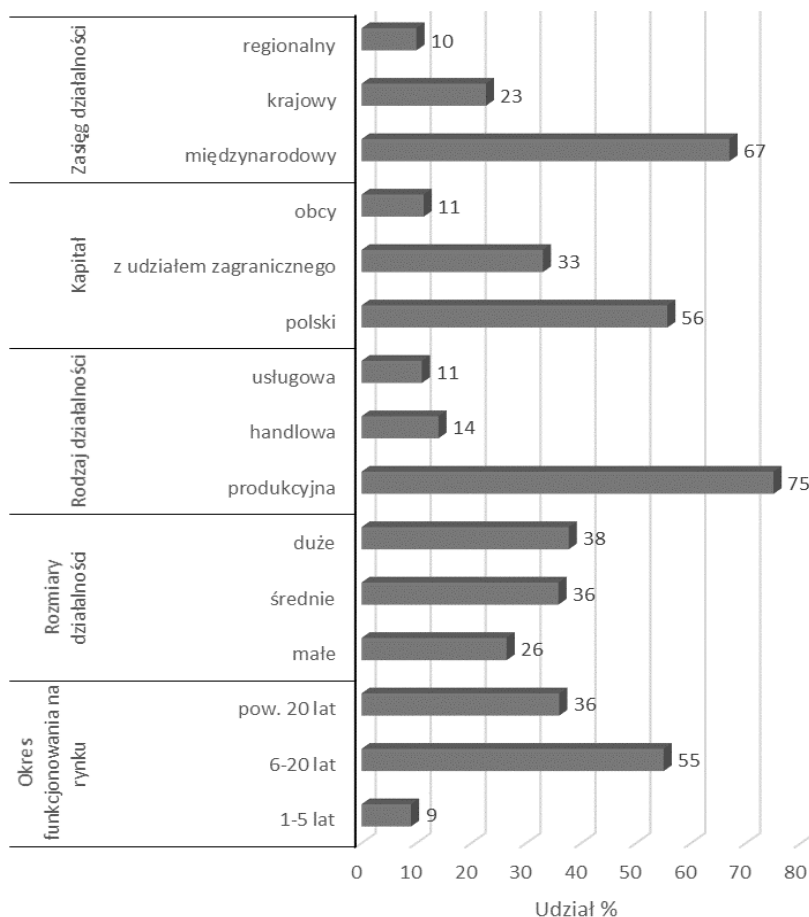
## Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Badania przeprowadzone zostały w przedsiębiorstwach zlokalizowanych głównie w obszarze środkowej i południowej Polski. Dobór próby był losowy, ukierunkowany na przedsiębiorstwa duże, średnie i małe (nie uwzględniono w badaniach mikroprzedsiębiorstw). Próba badawcza obejmowała 106 przedsiębiorstw umiejscowionych w PKD w następujących obszarach: sekcja C — przetwórstwo przemysłowe (72%), sekcja G — handel hurtowy i detaliczny (13%), sekcja E — gospodarowanie odpadami (5%), sekcja H — transport i gospodarka magazynowa (5%), sekcja F — budownictwo (3%), sekcja D — wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną (2%). Szczegółową charakterystykę badanych przedsiębiorstw pod względem rozmiarów, zasięgu i rodzaju działalności, okresu funkcjonowania na rynku i roli w łańcuchach dostaw przedstawia rysunek 2.

W badanej grupie przedsiębiorstw dominowały przedsiębiorstwa duże i średnie o profilu produkcyjnym (75%). Pod względem etapu rozwoju dominowały przedsiębiorstwa dojrzałe oraz liderzy rynkowi

Rysunek 2

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

(łącznie ponad 90%). Uwzględniając własność zaangażowanego kapitału, w badanej grupie znaczny udział miały przedsiębiorstwa z kapitałem polskim (57%) i z kapitałem zagranicznym (32%), natomiast pod względem zasięgu 66% stanowiły przedsiębiorstwa prowadzące działalność międzynarodową.

Badania przeprowadzone zostały za pomocą kwestionariusza ankiety, wypełnianego przez docelowych respondentów — osoby zajmujące stanowiska menedżerskie, głównie z obszaru związanego z logistyką, zarządzaniem łańcuchem dostaw lub innych realizujących zadania logistyki.

## Wyniki badań

Pierwsze z pytań dotyczących zagadnień roli logistyki / zarządzania łańcuchem dostaw w badanych przedsiębiorstwach umieszczonych w ankiecie brzmiało: Która z definicji odzwierciedla rolę, jaką pełni logistyka w Państwa przedsiębiorstwie? Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawia rysunek 3.

optymalizacji. Na rolę logistyki jako funkcji koordynacyjnej wskazuje 30% respondentów badanych, taki sam udział procentowy stwierdzono w przypadku wskazań logistyki jako zorientowane przepływowo zarządzanie przedsiębiorstwem.

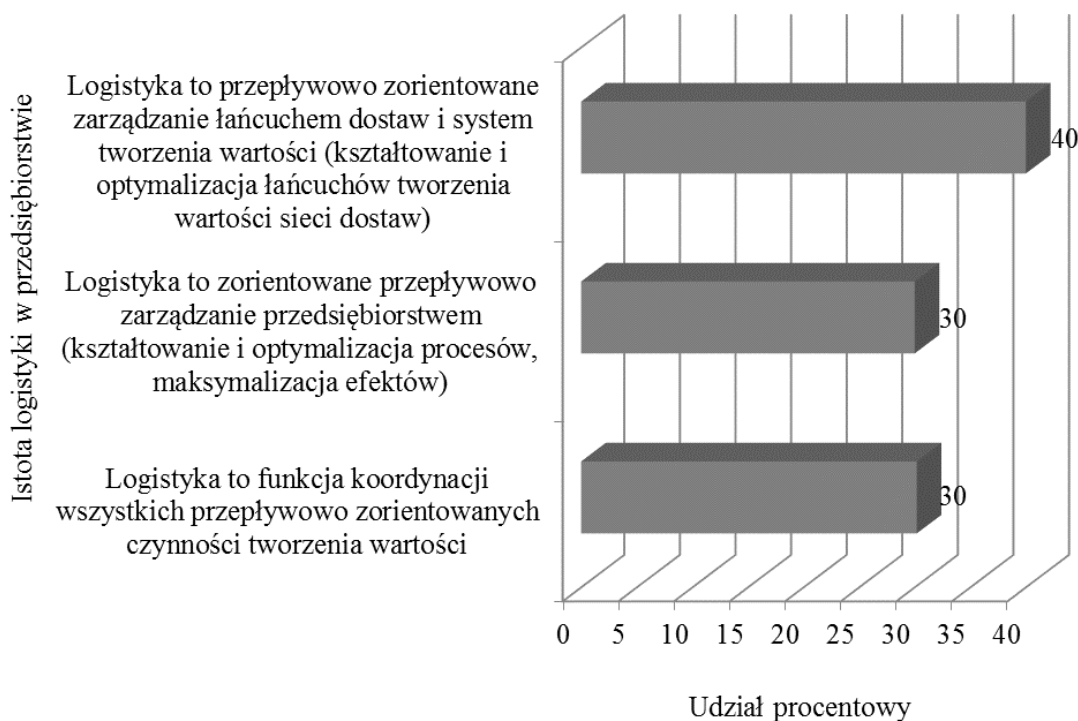
Uzyskane wyniki dotyczące roli i znaczenia logistyki z uwzględnieniem takich cech badanych przedsiębiorstw jak: rodzaj, rozmiar i zasięg działalności oraz poziom dojrzałości i własność zaangażowanego kapitału przedstawia tabela 1.

Otrzymane wyniki pozwalają na stwierdzenie, że najwyższy poziom rozwoju logistyki, czyli traktowanie jej w aspekcie zarządzania łańcuchem dostaw, jest w przeważającej mierze domeną dużych i średnich przedsiębiorstw o międzynarodowym zasięgu działalności i z udziałem kapitału obcego oraz charakteryzujących się dojrzałością rynkową i realizujących swoje zadania w obszarach handlu i usług.

Kolejne pytanie zawarte w ankiecie dotyczyło postrzegania wzajemnych relacji między logistyką a zarządzaniem łańcuchem dostaw. Otrzymane wyniki przedstawia rysunek 4.

Rysunek 3

Definicja odzwierciedlająca rolę logistyki w badanych przedsiębiorstwach w opinii respondentów



Źródło: opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych informacji można wskazać, że w ok. 40% przedsiębiorstwach logistyka jest postrzegana w kontekście zarządzania łańcuchem dostaw i kształtowania strumienia wartości oraz ich

Traktowanie odpowiedzi „zgadzam się” i „całkowicie się zgadzam” jako odpowiedzi pozytywnych pozwala na stwierdzenie, że w praktyce gospodarczej istnieją znaczne trudności w identyfikacji wzajem-

Tabela 1

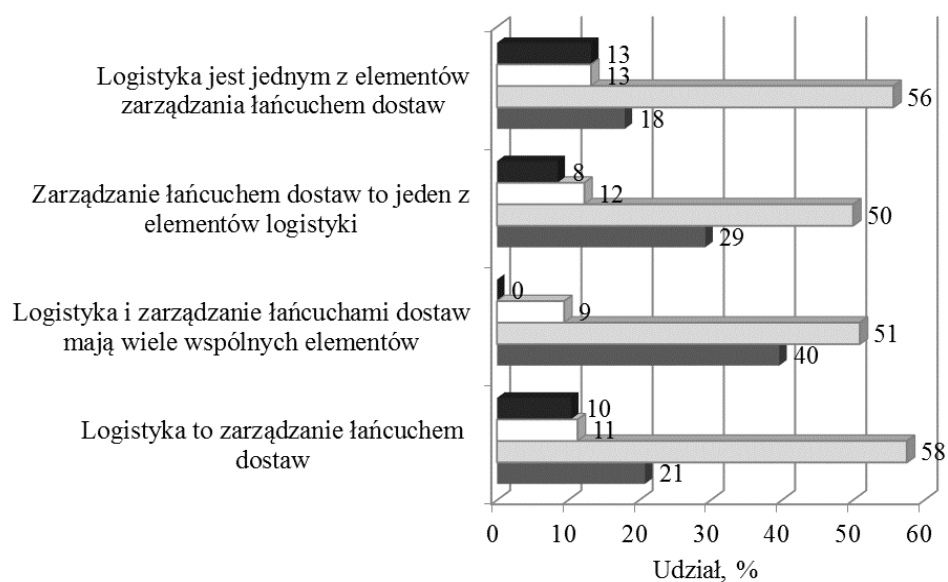
Postrzeganie roli logistyki w zależności od wybranych cech badanych przedsiębiorstw

Charakterystyka przedsiębiorstw		Rola logistyki w przedsiębiorstwach		
		Logistyka to funkcja koordynacji wszystkich przepływowo zorientowanych czynności tworzenia wartości [%]	Logistyka to zorientowane przepływowo zarządzanie przedsiębiorstwem [%]	Logistyka to przepływowo zorientowane zarządzanie łańcuchem dostaw i system tworzenia wartości [%]
Wielkość przedsiębiorstw	duże	28	30	42
	średnie	26	29	45
	małe	36	39	25
Rodzaj działalności	produkcyjne	33	30	37
	handlowe	43	14	43
	usługowe	0	54	46
Kapitał	polski	30	38	32
	z udziałem zagranicznego	29	21	50
	obcy	33	17	50
Zasięg	międzynarodowy	26	24	50
	krajowy	52	32	16
	regionalny	9	64	27
Dojrzałość rynkowa	przedsiębiorstwa rozwijające się (1–5 lat)	40	50	10
	przedsiębiorstwa dojrzałe (6–12 lat)	29	31	40
	liderzy rynkowi (pow. 20 lat)	29	26	45

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw



■ Nie zgadzam się □ Nie mam zdania ■ Zgadzam się ■ Całkowicie się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

nych zależności między takimi pojęciami jak logistyka oraz zarządzanie łańcuchem dostaw. Najczęściej wskazywane są wspólne elementy (91%) logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw (por. tabela 2).

Na podstawie zbiorczych wyników można wskazać na brak w strukturze organizacyjnej wyodrębnionych jednostek realizujących zadania logistyczne w przy-

Tabela 2

Postrzeganie wzajemnych zależności między logistyką a zarządzaniem łańcuchem dostaw w zależności od wybranych cech badanych przedsiębiorstw

Definicja logistyki	Wskazania	Wielkość[%]			Rodzaj działalności [%]			Kapitał [%]			Zasięg [%]			Dojrzałość rynkowa [%]		
		duże	średnie	małe	produkcyjne	handlowe	usługowe	polski	z udz. zagranicznego	obcy	międzynarodowy	krajowy	regionalny	rozwijające się	dojrzałe	liderzy
Logistyka to zarządzanie łańcuchem dostaw	Tak	78	79	79	81	72	70	72	85	92	84	64	73	90	77	76
	Nie	7	10	14	8	21	15	12	9	8	7	20	9	0	14	8
	Nie mam zdania	15	11	7	11	7	15	16	6	0	9	16	18	10	9	16
Logistyka i zarządzanie łańcuchami dostaw mają wiele wspólnych elementów	Tak	90	95	86	91	86	92	83	100	100	93	84	91	80	91	92
	Nie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Nie mam zdania	10	5	14	9	14	8	17	0	0	7	16	9	20	9	8
Zarządzanie łańcuchem dostaw to jeden z elementów logistyki	Tak	85	82	68	83	43	92	75	79	100	84	68	73	80	76	84
	Nie	5	13	7	9	14	0	8	12	0	9	0	27	10	12	3
	Nie mam zdania	10	5	25	8	43	8	17	9	0	7	32	0	10	12	13
Logistyka jest jednym z elementów zarządzania łańcuchem dostaw	Tak	70	76	75	75	71	69	78	71	58	70	76	91	80	72	73
	Nie	20	13	4	15	0	15	7	18	33	20	0	0	10	12	16
	Nie mam zdania	10	11	21	10	29	15	15	12	9	10	24	9	10	16	11

Źródło: opracowanie własne.

Bardziej szczegółowe wyniki dotyczące wzajemnych relacji logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw w opinii respondentów wskazują m.in. na naświadczenie różnic dotyczących terminologii oraz zakresu działań związanych z logistyką i zarządzaniem łańcuchem dostaw szczególnie w dużych i średnich przedsiębiorstwach o międzynarodowym zasięgu działalności, z udziałem kapitału obcego oraz charakteryzujących się dojrzałością rynkową.

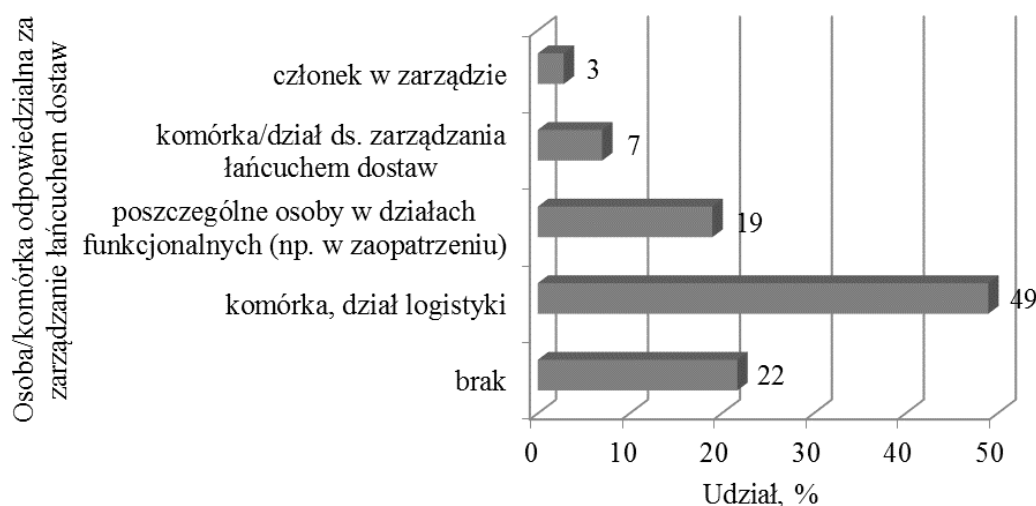
Postrzeganie roli logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw w działalności przedsiębiorstw może znajdować swoje odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej. Wyniki badań dotyczących funkcjonowania w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie łańcuchem dostaw przedstawia rysunek 5.

padku 22% przedsiębiorstw. Zaledwie w przypadku 7% przedsiębiorstw funkcjonują jednostki ds. zarządzania łańcuchem dostaw, a w znacznej mierze zadania te są realizowane w komórkach/działach logistyki. Szczegółowy rozkład wyników dla wybranych cech charakteryzujących badane przedsiębiorstwa przedstawia tabela 3.

Otrzymane wyniki dotyczące umiejscowienia zadań odnoszących się do zarządzania łańcuchem dostaw w strukturze organizacyjnej korelują z wcześniejszymi wynikami dotyczącymi roli i istoty logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw w badanych przedsiębiorstwach. Wkomponowanie zarządzania łańcuchem dostaw w system zarządzania przedsiębiorstwem umożliwia skuteczne wdrażanie nowych strategii i koncepcji dotyczących doskonalenia za-

Rysunek 5

Umiejscowienie jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie łańcuchem dostaw w strukturze organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3

Umiejscowienie jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie łańcuchem dostaw w strukturze organizacyjnej w zależności od wybranych cech badanych przedsiębiorstw

Charakterystyka przedsiębiorstw		Umiejscowienie zadań logistycznych w strukturze organizacyjnej				
		Brak [%]	Komórka, dział logistyki [%]	Osoby w działach funkcjonalnych [%]	Komórka/dział ds. zarządzania łańcuchem dostaw [%]	Członek zarządu [%]
Wielkość przedsiębiorstw	duże	5	52	30	10	3
	średnie	18	55	11	11	5
	małe	50	32	18	0	0
Rodzaj działalności	produkcyjne	12	52	24	9	3
	handlowe	64	21	7	0	7
	usługowe	31	46	15	8	0
Kapitał	polski	30	42	20	7	2
	z udziałem zagranicznego	14	53	18	9	6
	obcy	0	58	33	8	0
Zasięg	międzynarodowy	13	46	29	10	3
	krajowy	40	56	4	0	0
	regionalny	36	36	19	9	0
Dojrzałość rynkowa	przedsiębiorstwa rozwijające się (1–5 lat)	50	30	20	0	0
	przedsiębiorstwa dojrzałe (6–12 lat)	24	50	16	7	3
	liderzy rynkowi (pow. 20 lat)	11	47	29	11	3

Źródło: opracowanie własne.

zarządzania łańcuchem dostaw jako najbardziej zaawansowanej fazy logistyki i potencjału strategiczne-

go wynikającego z koncepcji zintegrowanego zarządzania.

## Podsumowanie

Rozwój logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw wynika ze zmian warunków funkcjonowania przedsiębiorstw i stawianych przed nimi wyzwań (określanych jako megatrendy) związanych ze wzrostem wymagań rynkowych, globalizacją i internacjonalizacją gospodarki i rynków, wymaganiami dotyczącymi zrównoważonego rozwoju, rozwojem technologii i komunikacji, ale przede wszystkim ze wzrostem świadomości w zakresie roli nowych sposobów i możliwości racjonalnego gospodarowania. Znajomość megatrendów może stanowić podstawę sformułowania strategii i zwiększania roli łańcuchów i sieci dostaw jako podstawowych form integracji procesów i kooperacji przedsiębiorstw, których celem jest m.in. tworzenie wartości (Blaik, 2018).

Wyniki badań, dotyczące identyfikacji istoty logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw jako jej najbardziej zaawansowanej fazy rozwoju oraz podstawowego aspektu strategicznego zarządzania „rozszerzonym” przedsiębiorstwem, potwierdzają tezę sformułowaną przez P. Blaika dotyczącą występowania pewnej luki, nie tylko w praktyce przedsiębiorstw, ale także na polu teoretycznych dociekań i dyskusji, w zakresie postrzegania logistyki / zarządzania łańcuchem dostaw jako przekrojowych koncepcji zarządzania i podstawowego potencjału strategicznego (por. Blaik, 2017). Znajduje to odzwierciedlenie w prezentowanych wynikach badań wskazujących na występujące trudności z jednoznaczną identyfikacją współzależności między logistyką i zarządzaniem łańcuchem dostaw w praktyce gospodarczej.

## Bibliografia

- Ballou R. H. (20007). The evolution and future of logistics and supply chain management. *European Business Review* ().
- Blaik, P. (2012). Tendencje rozwojowe i integracyjne logistyki. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (6), 4–10.
- Blaik, P. (2017). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Blaik, P. (2018). Megatrendy i ich wpływ na rozwój logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (4), 2–11.
- Blaik, P., Bruska, A., Kauf, S., Matwiejczuk, R. (2013). *Logistyka w systemie zarządzania Przedsiębiorstwem. Relacje i kierunki zmian*. Warszawa: PWE.
- Christopher, M. (2000). *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*. Warszawa: PCDL.
- Harrison, A., van Hoek, R. (2010). *Zarządzanie logistyką*. Warszawa: PWE.
- La Londe, B. J., Masters, J. M. (1994). Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 24(7), 35–47, <https://doi.org/10.1108/09600039410070975>.
- European Committee for Standardization. (1997). *Logistics — Structure, basic terms and definitions in Logistics*. Brussels, CEN/TC 273.
- Mentzer, J. T. (red.). (2001). *Supply Chain Management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rutkowski, K. (2004). Zarządzanie łańcuchem dostaw — próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (12), 2–8.
- Świerczek, A. (2012). Próba naukowej refleksji nad koncepcją łańcucha dostaw. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (3), 2–7.
- Szozda, N., Świerczek, A. (2016). *Zarządzanie popytem na produkty w łańcuchu dostaw*. Warszawa: PWE.
- Witkowski, J. (2010). *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje — procedury — doświadczenia*. Warszawa: PWE.
- Zokaei, K., Hines, P. (2007). Achieving Customer Focus in Supply Chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 37(3), 223–247.

# Gospodarka Materialowa i Logistyka

www.gmil.pl

tel. 795 155 583

00-252 Warszawa

ul. Podwale 17

