

POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA

Iga Kott, Katarzyna Sukiennik, Aleksandra Belof

Podstawy eurologistyki

Skrypt

Częstochowa 2020



Iga Kott, Katarzyna Sukiennik, Aleksandra Belof

Podstawy eurologistyki

Skrypt

Skrypt został sfinansowany w ramach projektu pn. Zintegrowany Program Rozwoju Politechniki Częstochowskiej (POWR.03.05.00-00-Z008/18-00), współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2020



RECENZENT

dr hab. inż. Beata Skowron-Grabowska prof. uczelni

REDAKCJA

Anita Ganoun

REDAKCJA TECHNICZNA

Robert Świerczewski

PROJEKT OKŁADKI

Dorota Boratyńska

ISBN 978-83-7193-728-6

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2020

Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B, tel. 34 325 04 80
dystrybucja 34 325 03 93, www.wydawnictwo.pcz.pl, e-mail: wydawnictwo@pcz.pl



Spis treści

Wstęp	5
Katarzyna Sukiennik	
Rozdział 1. Logistyka i strategię obsługi klienta w przedsiębiorstwach międzynarodowych	7
1.1. Istota eurologistyki we współczesnych przedsiębiorstwach	7
1.2. Obsługa klienta w przedsiębiorstwach międzynarodowych	12
1.3. Strategie logistycznej obsługi klienta	19
Zadania do rozdziału 1	26
Literatura	34
Iga Kott	
Rozdział 2. Restrukturyzacja przedsiębiorstw w kontekście rozwoju usług logistyki globalnej	38
2.1. Rola restrukturyzacji w rozwoju usług logistyki globalnej na przykładzie centrów logistycznych	38
2.2. Systemy informacyjne a proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa	48
2.3. Case study – Restrukturyzacja koncernu motoryzacyjnego	54
Zadania do rozdziału 2	60
Literatura	63
Aleksandra Belof	
Rozdział 3. Bariery dla realizacji procesów logistycznych w skali międzynarodowej	66
3.1. Istota logistyki międzynarodowej	66
3.2. Rodzaje procesów w logistyce międzynarodowej	69

3.3. Bariery w wykorzystaniu procesów logistycznych w skali międzynarodowej	74
Zadania do rozdziału 3	76
Literatura	94

Wstęp

Logistyka jest niezwykle ważnym zagadnieniem w odniesieniu do działalności wszystkich podmiotów gospodarczych. W ujęciu międzynarodowym jej istotą jest skupienie się na działaniach, które są wykonywane przez przedsiębiorstwa w obszarze globalnym. W związku z dynamicznym rozwojem logistyki na popyt i podaż w tym sektorze wpływają zmieniające się potrzeby oraz zakres funkcjonowania podmiotów w obliczu rosnącej światowej konkurencji.

Znajomość podstawowych pojęć i narzędzi logistycznych jest podstawą do rozumienia procesu logistycznego na rynkach krajowych i międzynarodowych. Niniejszy skrypt przedstawia problematykę dotyczącą eurologistyki opartej na strategii obsługi klienta w przedsiębiorstwach międzynarodowych, a także restrukturyzację przedsiębiorstw w kontekście rozwoju usług logistyki globalnej oraz bariery na drodze realizacji procesów logistycznych w skali międzynarodowej.

Opracowanie ma charakter kompleksowy w badanym obszarze. Można w nim znaleźć zarówno informacje teoretyczne, jak i praktyczne z zakresu eurologistyki.

Skrypt adresowany jest do studentów kierunku Logistyka. Może również posłużyć wszystkim tym, którzy interesują się omawianą tematyką w sferze praktyki zawodowej. Zagadnienia teoretyczne uzupełnione są przykładami, zestawami pytań, zadaniami oraz analizą przypadków wraz z rozwiązaniami.

W pierwszym rozdziale skryptu skupiono uwagę na istocie logistyki i eurologistyki. Przedstawiono również podstawy teoretyczne i praktyczne obsługi klienta oraz zaprezentowano rodzaje strategii logistycznej obsługi klienta w odniesieniu do przedsiębiorstw międzynarodowych.

Rozdział drugi porusza problematykę restrukturyzacji przedsiębiorstw w kontekście rozwoju usług logistyki globalnej. Dokonano charakterystyki centrów logistycznych jako ważnych ogniw w realizacji usług logistyki globalnej. Dodatkowo zaprezentowano systemy informacyjne w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Na przykładzie case study przedstawiono przebieg procesu restrukturyzacji koncernu motoryzacyjnego.

Trzeci rozdział wskazuje na bariery powstające podczas realizacji procesów logistycznych. Zdefiniowano w nim genezę oraz istotę procesu, a także koncepcje łańcucha wartości według różnych autorów. Następnie zaprezentowano rodzaje procesów z podziałem na wielorakie znaczenia i wartości. Opisano znaczenie właściciela procesu oraz atrybuty procesu wraz z parametrami i związkami zachodzącymi pomiędzy parametrami procesu. Przybliżono również kompleksowe podejście operatorów logistycznych oraz działania, których podjęcie pomaga w optymalizacji procesu.

1. LOGISTYKA I STRATEGIE OBSŁUGI KLIENTA W PRZEDSIĘBIORSTWACH MIĘDZYNARODOWYCH

1.1. Istota eurologistyki we współczesnych przedsiębiorstwach

Logistyka jest bardzo ważnym czynnikiem działalności przedsiębiorstwa, w istotny sposób wpływającym na jego rozwój. Postępujący wzrost znaczenia przedsiębiorstw na rynku przekłada się na zdobywanie przez nie nowych grup klientów¹. Dzięki takim działaniom przedsiębiorstwa mogą uzyskiwać wysoki poziom i jakość oferowanych produktów lub usług. Sposoby ich dostarczania muszą zostać odpowiednio dobrane do grup klientów oraz współczesnych warunków panujących na rynku. Zdefiniowanie pojęcia eurologistyki odnosi się do rozróżnienia działań logistycznych w ujęciu mikrologistycznym i makrologistycznym. Mikrologistyka skupia się przede wszystkim na działaniach wewnątrz przedsiębiorstwa, natomiast działania zewnętrzne nazywane są makrologistyką. Międzynarodowe działania logistyczne przeprowadzane na terenie europejskim to eurologistyka². Przedsiębiorstwa działające na rynkach krajowych i międzynarodowych dążą do uzyskania jak najlepszych wyników sprzedaży, co przekłada się na osiągnięcie coraz większych korzyści finansowych³. Logistyka w aspekcie międzynarodowych przedsiębiorstw to wszelkiego rodzaju działania podejmowane przez podmioty gospodarcze w ujęciu globalnym.

Logistyka jest postrzegana jako część łańcucha dostaw i procesów z nim związanych⁴. Obejmuje ona zarządzanie procesami przemieszczania dóbr

¹ K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 43.

² E. Kempa, *Eurologistyka w działalności operatora logistycznego*, [w:] L. Sobolak (red.), *Społeczne uwarunkowania zarządzania logistyczno-marketingowego w globalizacji*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007, s. 346.

³ D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak (red.), *Logistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009, s. 57.

⁴ S. Niziński, J. Żurek, *Logistyka ogólna*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2011, s. 68.

oraz osób, a także działania wspierające te procesy w systemach, w których one zachodzą⁵. Sposoby odpowiedniego zarządzania są różne, ale zawsze należy dobrać taki, który będzie odpowiadał potrzebom przedsiębiorstwa. Odpowiednie zaplanowanie oraz realizacja działań muszą być właściwie zmotywowane oraz skontrolowane. Tylko kompleksowe podejście do działań pozwoli na osiągnięcie sukcesu. Zarządzanie logistyczne definiowane jest jako działalność kompleksowa wszystkich przedsięwzięć logistycznych w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu⁶. Proces logistyczny to przepływ towarów od źródła (producenta) do konsumenta. Odbywa się to dzięki procesowi przetwarzania, kończącego się w momencie, gdy wyrób jest gotowy i trafia do odbiorcy, który zaczyna z niego korzystać⁷. Współcześnie klienci pozytywnie postrzegają możliwości takiego opracowania łańcuchów logistycznych, które stwarzają dodatkową wartość dla klienta oraz obniżają koszty logistyczne. Każdy rodzaj dobrych zmian, korzystnych dla konsumentów, przyczynia się do wzrostu ich liczby i lojalności. W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma definicjami logistyki oraz jej ujęciami w różnych aspektach.

Przykładowo w Tabeli 1.1 zaprezentowano trzy koncepcje logistyki według E. Michalskiego.

Przedstawione koncepcje pokazują, że zasadniczym elementem logistyki jest odpowiednie zarządzanie przepływem towarów przy racjonalnie skoordynowanych kosztach, które odpowiadają odbiorcy finalnemu. Koncepcje logistyczne pozwalają zobaczyć, jak na danym etapie wygląda relacja między oczekiwaniami klienta a potencjałem poddawanego ocenie przedsiębiorstwa. Do podstawowych czynników wpływających na rozwój międzynarodowej logistyki w ujęciu wymiany produktów należą przede wszystkim⁸:

- postęp techniczny,
- nowoczesne formy transportu,
- zwiększenie liczby i rodzaju wyspecjalizowanych dostawców.

⁵ W. Rydzkowski (red.), *Usługi logistyczne. Teoria i praktyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2011, s. 12.

⁶ S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001, s. 68.

⁷ E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 255-256.

⁸ E. Gołębska, Z. Bentyn (red.), *Logistyka międzynarodowa w zmiennych warunkach gospodarki światowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014, s. 9.

Tabela 1.1. Koncepcje logistyki wg E. Michalskiego

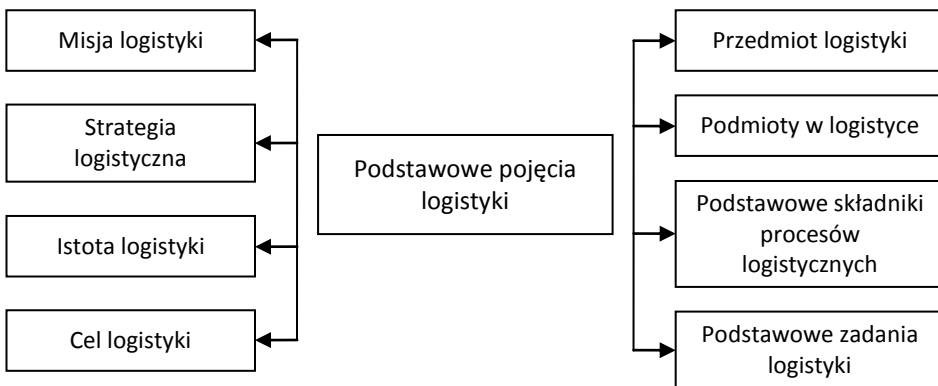
Koncepcyjno-funkcjonalna	Logistyka w świetle przepływu czynności w łańcuchu dostaw jest procesem jego zarządzania, sekwencją.
Przedmiotowo-strukturalna	Istotą logistyki jest przepływ surowców. Odbywa się on od fazy początkowej, czyli źródeł pochodzenia, poprzez proces przetwarzania, aż do momentu końcowego, czyli użycia przez konsumenta.
Efektywnościowa	Logistyka skupia się tu na kosztach przepływu produktów i usług, które powinny być racjonalne i skoordynowane, odpowiadające wymaganiom klienta.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Michalski, *Marketing. Podręcznik Akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 255-256

Stosowanie nowoczesnych technologii i narzędzi do poprawy działań łańcucha logistycznego jest obecnie łatwiejsze ze względu na większe możliwości w wielu obszarach logistyki. Swoboda wyboru różnych dostawców pozwala na znalezienie najbardziej korzystnego rozwiązania, z uwzględnieniem wszystkich kryteriów selekcji. Do najważniejszych z nich należą⁹:

- koszt transportu,
- jakość świadczonych usług,
- czas dostawy,
- kontakt z dostawcą.

Spełnienie wszystkich najważniejszych kryteriów gwarantuje osiągnięcie sukcesu. Powodzenie procesu logistycznego jest związane z jego podstawowymi założeniami. Przedstawiono je w sposób graficzny na Rysunku 1.1.

**Rysunek 1.1. Podstawowe pojęcia logistyki**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: F. Mroczko, *Logistyka*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu, Wałbrzych 2016, s. 33

⁹ M. Man i in., *The Cost for the Entire Life Cycle of the Product Respecting Quality Standards*, „Polish Journal of Management Studies” 2011, vol. 4, s. 19.

Przedsiębiorstwa wykorzystują podstawowe idee logistyki do działania na rynkach międzynarodowych, opracowując odpowiednie koncepcje, dzięki którym będą mogły funkcjonować w sposób efektywny. Zasadniczym elementem działań logistycznych przedsiębiorstwa jest właściwe określenie **misji**. **Istotą logistyki** jest skoncentrowanie na poszukiwaniu oraz odpowiednim zbadaniu założeń logistycznych w **celu** osiągnięcia najwyższej efektywności przy jednoczesnym obniżeniu kosztów, dla uzyskania zadowolenia klientów. Do istoty logistyki należy również zoptymalizowanie przepływu usług i dóbr tak, by przebiegał on w sposób niezakłócony i optymalny. **Strategia logistyczna** skupia się na zaopatrzeniu, produkcji i dystrybucji. Działania te powinny wpływać na szybszy rozwój produkcji i zwiększenie ilości zamówień, zoptymalizować magazynowanie oraz zapewnić szybki i tani transport. Z kolei **przedmiotem logistyki** przedsiębiorstw jest proces przepływu dóbr materialnych, usług oraz towarzyszących im strumieni informacyjno-decyzyjnych, odbywający się przy pomocy **podmiotu logistycznego**, który mogą stanowić:

- dostawcy,
- pośrednicy,
- klienci lub odbiorcy,
- przedsiębiorstwa logistyczne.

Wszystkie wyżej wymienione podstawowe pojęcia logistyki stanowią fundament działań przedsiębiorstw zarówno na rynkach krajowych, jak i międzynarodowych.

W istocie logistyki duże znaczenie mają jej funkcje. Na wydzielenie poszczególnych funkcji pozwala odpowiednie zaplanowanie działań¹⁰. Organizacja działań może odbywać się za pomocą różnych kryteriów. Najczęściej stosowany podział dotyczy trzech funkcji¹¹:

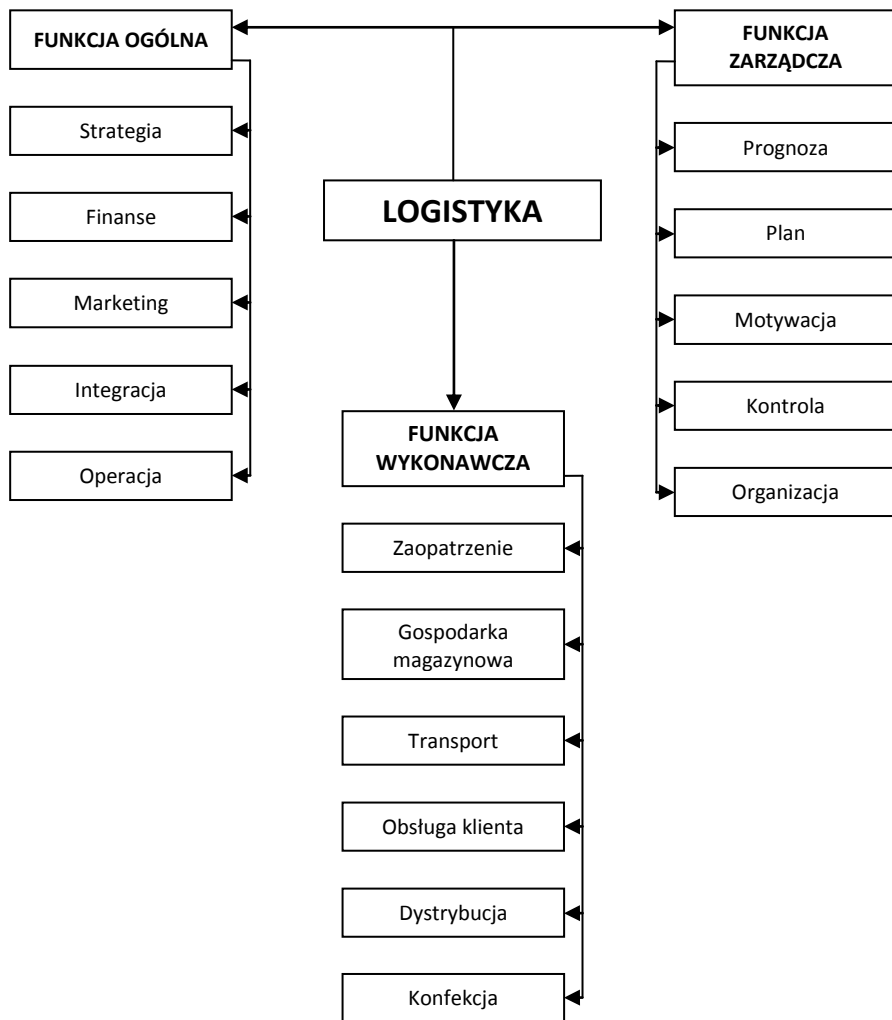
- **Funkcja ogólna**, składająca się z zastosowania odpowiedniej strategii przy wykorzystaniu dostępnych finansów oraz działań marketingowych mających na celu integrację.
- **Funkcja zarządcza**, czyli podejmowanie działań zgodnych z przedstawionym planem działania i jego organizacją. Ważne jest odpowiednie zmotywowanie i kontrola na wszystkich poziomach logistycznych.

¹⁰ M. Kadłubek, *Procesy logistyczne na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, „Logistyka” 2010, nr 6, s. 125.

¹¹ L. Kupiec, *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2010, s. 34.

- **Funkcja wykonawcza**, czyli wszelkie działania dotyczące zaopatrzenia, magazynowania, transportu, obsługi klienta i dystrybucji.

Klasyfikację poszczególnych funkcji prezentuje także Rysunek 1.2.



Rysunek 1.2. Funkcje logistyki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Kupiec, *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2010, s. 34

Logistyka w ujęciu międzynarodowym charakteryzuje się znaczącym wpływem zmian gospodarczych na sposoby przeprowadzania operacji logistycznych. Europejskie przedsiębiorstwa coraz częściej konkurują ze sobą

za pomocą narzędzi, które oferuje nowoczesna logistyka¹². Mniejsze znaczenie mają koszty oraz jakość produktów. Wysoka pozycja logistyki świadczy o wielkich zmianach we współczesnym podejściu przedsiębiorców.

Podsumowując, należy stwierdzić, że eurologistyka skupia się na wszystkich działaniach logistycznych w obszarze międzynarodowym. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynkach międzynarodowych funkcjonują w obszarze makroekonomicznym i muszą wprowadzać wiele zmian zgodnych z sytuacją panującą na tych rynkach. Poznanie istoty i funkcji logistyki międzynarodowej pozwala na zrozumienie działań w łańcuchu dostaw oraz konsekwencji złego zarządzania przepływem dóbr i usług.

1.2. Obsługa klienta w przedsiębiorstwach międzynarodowych

Współcześnie w każdym przedsiębiorstwie prowadzącym działalność gospodarczą najważniejszy jest klient, gdyż to od niego zależy, czy przedsiębiorstwo przetrwa na rynku i osiągnie sukces, czy dozna porażki. Klienci decydują, z jakich usług bądź produktów którego podmiotu gospodarczego będą korzystać. Zadowolenie klientów jest głównym wyznacznikiem sukcesu na rynku krajowym i międzynarodowym. Konkurencja wśród przedsiębiorstw jest ogromna i dlatego każde z nich chce się wyróżniać, aby pozyskać jak największą liczbę klientów. Obecnie niewystarczające jest skupienie się tylko na jakości i cenie produktu lub usługi. Przedsiębiorstwa coraz częściej konkurują poziomem obsługi klienta. Nastawienie na zdobycie i utrzymanie klientów stało się koniecznością na rynkach globalnych.

Pierwszymi autorami, którzy starali się zdefiniować pojęcie obsługi klienta, byli B.J. La Londe i P.H. Zinszer¹³. Opisałi oni proces obsługi klienta m.in. jako niezbędne działania, które charakteryzują się pełną realizacją zamówienia obejmującą: przyjęcie, przygotowywanie, obsługę finansową, realizację i reklamację, a także dostawę materiałów do klienta według jego oczekiwań przy zastosowaniu niezawodności i punktualności dostaw.

Współczesne definicje określają obsługę klienta jako wzajemnie powiązane czynności logistyczne, których celem jest osiągnięcie satysfakcji klienta

¹² E. Gołębska, Z. Bentyn (red.), *Logistyka międzynarodowa...*, op. cit., s. 7.

¹³ M. Szydelko, *Logistyczna obsługa klienta jako element kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Logistyka” 2012, nr 5, CD, s. 194.

przy zakupie produktu. Dbanie o kontakt z klientem jest często najlepszym sposobem budowania więzi i wzajemnego zaufania, co niewątpliwie ma duże znaczenie. Obsługa klienta określana jest również jako zdolność zaspokajania wymagań oraz różnych oczekiwań klientów odnoszących się do czasu oraz miejsca dostaw¹⁴. Ważny jest również transport, zarządzanie zapasami, magazynowanie, pozyskiwanie informacji oraz opakowanie¹⁵. Wszelkie definicje odnoszące się do obsługi klienta łączy postawa prokliencka, polegająca na spełnieniu wymagań i oczekiwań klienta.

Istota proklienckiego modelu sprzedaży została przedstawiona na Rysunku 1.3.



Rysunek 1.3. Istota proklienckiego modelu sprzedaży

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Przewodnik. Sprzedaż i profesjonalna obsługa klienta*, s. 13-14, <https://wsb.edu.pl/container/Biblioteka%20WSb/sprzedaz.pdf> (dostęp: 25.10.2019)

Rysunek 1.3 ukazuje etapy sprzedaży w odniesieniu do klienta. Pierwszym etapem jest wzbudzenie zaufania potencjalnego klienta. Następnie należy przeanalizować jego potrzeby i dostosować swoją ofertę do jego wymagań. Po zaprezentowaniu produktu oraz rozwianiu wszystkich wątpliwości klienta

¹⁴ A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 515-516.

¹⁵ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 16-19.

i rozwiązaniu jego problemów następuje potwierdzenie realizacji transakcji. Zakończenie transakcji zobowiązuje do kontaktu posprzedażowego w celu upewnienia się, czy klient jest zadowolony oraz czy zostały spełnione jego wymagania i zaspokojone jego potrzeby konsumenckie.

Głównym celem dążenia do polepszania obsługi klienta jest uzyskanie jego satysfakcji, która w dłuższej perspektywie prowadzi do lojalności wobec przedsiębiorstwa¹⁶. Zdobywanie klientów należy do trudnych obowiązków pracowników współczesnych przedsiębiorstw. Obecnie należy spełnić ich wysokie wymagania, aby chcieli oni skorzystać z oferty właśnie tego podmiotu gospodarczego. Przedsiębiorstwa coraz częściej skupiają się na kliencie i wysokim poziomie jego obsługi. Wymagania takie stawia obecny rynek. Nowoczesne przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku powinny spojrzeć na oferowane produkty i usługi oczami konsumentów¹⁷. Daje im to przewagę nad innymi przedsiębiorstwami i pozwala osiągnąć wysoką pozycję na rynkach międzynarodowych. Należy pamiętać, że wszystkie przedsiębiorstwa będące na rynku różnią się między sobą pod wieloma względami, przede wszystkim posiadanego doświadczenia oraz poziomu rozwoju, na jakim się znajdują¹⁸. Różnorodność podmiotów gospodarczych pozwala każdemu klientowi znaleźć odpowiednie dla niego przedsiębiorstwo, które oferuje produkty lub usługi spełniające wszystkie jego wymagania i oczekiwania.

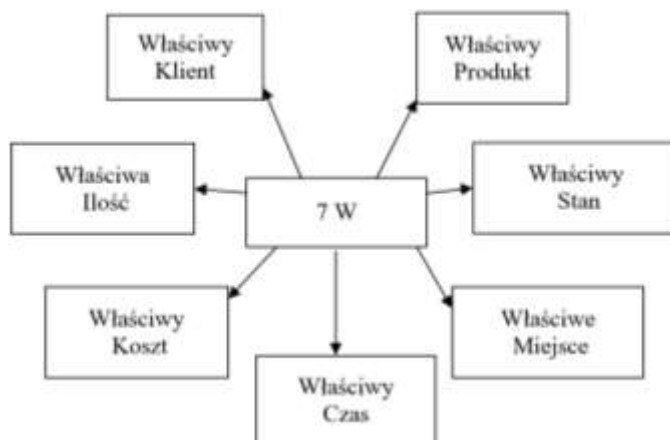
We współczesnym przedsiębiorstwie międzynarodowym jakość i wysoki poziom obsługi klienta jest obowiązkowym obszarem zainteresowania, jeśli dane przedsiębiorstwo chce być konkurencyjne na rynku i sprostać oczekiwaniom klientów. Każde przedsiębiorstwo musi dbać o to, aby dostawy były kompletne i dostarczone w odpowiednim czasie¹⁹. Przedstawiona na Rysunku 1.4 zasada 7W jest idealnym przykładem współczesnych zasad podejścia do klienta. Obecnie klienci chcą otrzymywać właściwe produkty w określonym stanie, czyli kompletne, do określonego miejsca, przy wyznaczeniu określonego, właściwego dla nich czasu i po właściwym koszcie.

¹⁶ I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 40.

¹⁷ T. Taranko, *Zmiany w zachowaniach konsumentów i ich wpływ na kształtowanie produktów*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 3, s. 7.

¹⁸ P. Pachura, M. Nowicka-Skowron, *Theory of Innovation in Spatial Perspective*, „Polish Journal of Management Studies” 2010, vol. 1, s. 118.

¹⁹ I. Rudawska, *Relacje partnerskie pomiędzy podmiotami opieki zdrowotnej – warunki powołania*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 5, s. 27.



Rysunek 1.4. Zasada 7W

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, *Logistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009, s. 21

Przedstawiona zasada 7W odnosi się do zadań logistycznych, które koncentrują się na celu wyznaczonym przez klienta. Realizacja wszystkich siedmiu zadań pozwala na osiągnięcie pełnego sukcesu w obsłudze klienta. Pozyskanie odpowiedniego klienta, który zamawia dostępną ilość określonego produktu, to początek realizacji planu działania. Następnie należy dołożyć wszelkich starań, aby dostarczyć produkt w określonym stanie, czyli nieuszkodzony, do wyznaczonego miejsca, w ustalonym czasie. Należy również zwrócić uwagę na ustalony wcześniej koszt.

Obsługa klienta w przedsiębiorstwach powinna skupiać się na spełnianiu wymagań klientów oraz budowaniu z nimi stałych relacji²⁰. Możliwość zrealizowania zamówienia i zaspokojenia potrzeb klienta pozwala sądzić, że zadowolony klient wróci w przyszłości i przywodzi kolejnych klientów. Prawdopodobieństwo, że zadowolony klient wróci, aby skorzystać z innych produktów lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo, jest duże, dlatego dbanie o raz zdobytego klienta jest ważniejsze i korzystniejsze dla przedsiębiorstwa niż zdobycie nowego klienta.

Obsługa klienta jest podzielona na trzy podstawowe fazy realizacji całego procesu. Pierwsza to faza przedtransakcyjna, czyli wszystkie działania podejmowane przed dokonaniem transakcji przez klienta. Następnym etapem jest dokonanie transakcji i wszystkie związane z tym czynności. Ostatnia jest faza potransakcyjna, czyli kontakt z klientem po dokonaniu transakcji.

²⁰ Ibidem.

Wszystkie te czynności mają wpływ na kształtowanie relacji z klientem²¹. Dbałość o relacje z klientem pozwala osiągać zyski zarówno teraz, jak i w przyszłości²². Rodzaje i elementy tych faz przedstawiono w Tabeli 1.2.

Tabela 1.2. Elementy faz obsługi klienta

Elementy przedtransakcyjne	Elementy transakcyjne	Elementy potransakcyjne
Pisemne określenie polityki obsługi klienta	Czas dostawy Odsetek niezrealizowanych zamówień	Instalacja produktu
Możliwość udostępnienia klientowi pisemnej wersji obsługi klienta	Dostępność produktu Informacje o zamówieniu	Gwarancja, naprawy
Dostosowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa do sprawnej obsługi klienta	Niezawodność systemu dostawy	Śledzenie produktu
Stworzenie elastycznego systemu obsługi klienta	Wygodny sposób składania zamówień	Reklamacje, skargi klientów, zwroty
Wprowadzanie instrukcji i szkoleń z zakresu sprawnej obsługi klienta	Dostępność substytutów	Wymiana wadliwego towaru

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 88; A. Bujak, W. Szot, *Logistyczna obsługa klienta we współczesnej gospodarce*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” 2009, t. 2: *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, s. 83

Elementy przedtransakcyjne obejmują przede wszystkim sformułowanie właściwej polityki obsługi klienta w danym przedsiębiorstwie i jej zapisanie. Pisemna wersja pozwala klientowi i pracownikom w każdej chwili zapoznać się z jej założeniami. Każde przedsiębiorstwo powinno dostosować strukturę organizacyjną do lepszego zarządzania obsługą klienta. Koniecznym elementem jest udział pracowników w szkoleniach z zakresu polepszenia poziomu obsługi klienta w przedsiębiorstwie.

Do najważniejszych elementów transakcyjnych można zaliczyć czas dostawy, dostępność produktów, niezawodność systemu dostaw oraz wygodny sposób składania zamówień.

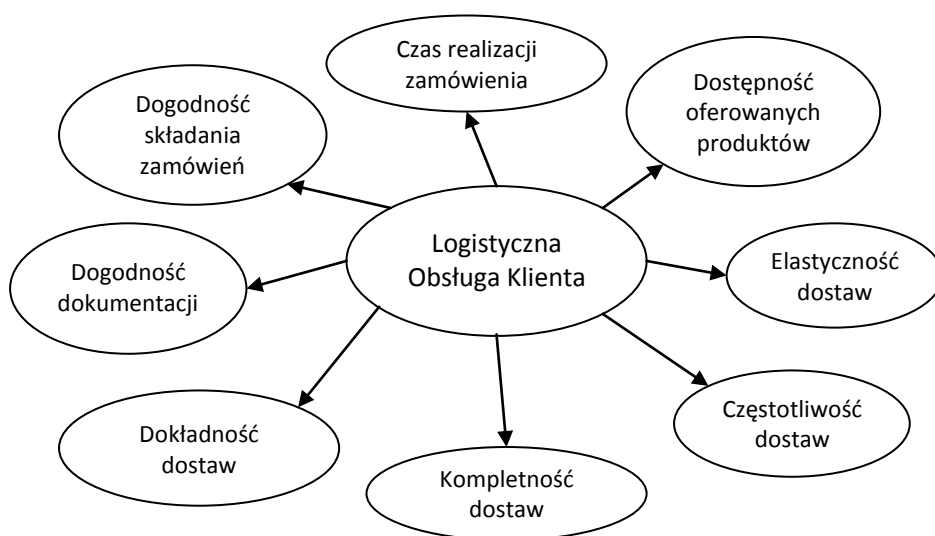
²¹ A. Bujak, W. Szot, *Logistyczna obsługa klienta we współczesnej gospodarce*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” 2009, t. 2: *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, s. 83.

²² H. Brdulak (red.), *Logistyka przyszłości*, PWE, Warszawa 2012, s. 165.

Elementami potransakcyjnymi są: instalacja, gwarancja, ewentualne naprawy lub wymiana wadliwego towaru oraz możliwość śledzenia produktu. Wszystkie elementy pomagają ulepszyć i unowocześnić proces obsługi klienta przy pomocy dostępnych narzędzi.

Logistyczna obsługa klienta w przedsiębiorstwach międzynarodowych identyfikuje potrzeby związane z obsługą na rynkach globalnych. Najczęściej przedsiębiorcy przeprowadzają analizę rynku, na którym chcą sprzedawać swoje produkty²³. Rozpoznają oni wymagania i potrzeby potencjalnych klientów, możliwości dostawców, a następnie wybierają konkretnego dostawcę lub dostawców, którzy spełniają ich wymagania. Po złożeniu zamówienia przez klienta następuje szereg czynności logistycznych m.in.: złożenie zamówienia, dostawa i kontrola wykonania dostawy²⁴. Logistyczna obsługa klienta skupia się przede wszystkim na kluczowych odbiorcach danych wyrobów gotowych, gdzie zasadniczą rolą obsługi jest zapewnienie klientom towaru, jakiego od nas oczekuje, w odpowiedniej jakości i cenie, w wyznaczonym terminie.

Wymagania i oczekiwania klientów przedstawia Rysunek 1.5.



Rysunek 1.5. Logistyczna obsługa klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: I. Fechner, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007, s. 36

²³ C. Bozarth, R.B. Handfield, *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice 2007, s. 393.

²⁴ E.J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Logistyczna obsługa klienta w świetle badań*, „Logistyka” 2013, nr 2, CD, s. 120.

Rysunek 1.5 prezentuje główne wymagania i oczekiwania, jakie występują w logistycznej obsłudze klienta. Zalicza się do nich czas realizacji dostaw, elastyczność dostaw, ich częstotliwość i kompletność, a także dokładność. Do powyższych elementów należy zaliczyć także dogodność składania zamówień, dostępność oferowanych produktów oraz dogodność dokumentacji. Wszystkie te elementy są bardzo ważne w logistycznej obsłudze klienta, ponieważ aby klient był zadowolony, muszą one zostać spełnione, w przeciwnym razie klient może stracić zaufanie, a w konsekwencji znacznie korzystać z oferty konkurencji.

Logistyczne działania w zakresie obsługi klienta mierzone są za pomocą mierników i wskaźników. Narzędzia te pozwalają dokonywać analizy i oceny stanu faktycznego w odniesieniu do zjawisk logistycznych. Dlatego stosuje się różne mierniki i wskaźniki do oceny, którą wykonuje się poprzez przypisywanie różnych rang dla poszczególnych rynków i ich segmentów²⁵. Podstawowe z nich to²⁶:

– **Miernik dostępności produktu** mierzony przez wskaźniki realizacji zamówień:

- wskaźnik zamówień wg pozycji

$$= \frac{\text{liczba dostarczonych pozycji}}{\text{liczba zamówionych pozycji}} \times 100\%$$

- wskaźnik zamówień wg zapotrzebowanej linii produktów

$$= \frac{\text{liczba zapotrzebowanych linii dostarczonych kompletnie}}{\text{liczba zapotrzebowanych linii zamówionych}} \times 100\%$$

- wskaźnik zamówień wg wartości

$$= \frac{\text{wartość dostawy}}{\text{wartość zamówienia}} \times 100\%$$

- wskaźnik kompletności zamówień

$$= \frac{\text{liczba zamówień dostarczonych kompletnie}}{\text{liczba zamówień}} \times 100\%$$

²⁵ J. Twaróg, *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2003, s. 23.

²⁶ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, op. cit., s. 28; J. Twaróg, *Mierniki...*, op. cit., s. 23-25.

– **Miernik zdolności** mierzony poprzez:

- czas dostawy

$$= \frac{\text{(terminowość/punktualność)}}{\text{liczba dostaw zrealizowanych terminowo}} \times 100\%$$

całkowita liczba dostaw

- elastyczność

$$= \frac{\text{liczba dostaw spełniająca specjalne wymagania}}{\text{całkowita liczba dostaw}} \times 100\%$$

- zdolność korygowania niesprawności

$$= \frac{\text{liczba pomyłek, uszkodzeń w dostawach}}{\text{czas korygowania niesprawności}} \times 100\%$$

– **Miernik jakości obsługi** mierzony poprzez:

- zapewnienie klientowi szybkiej, dokładnej i pełnej informacji dotyczącej zamówienia,
- wsparcie techniczne po przeprowadzeniu transakcji,
- poziom zamówień zrealizowanych perfekcyjnie

$$= \frac{\text{całkowita liczba zamówień} - \text{liczba zamówień z błędem}}{\text{całkowita liczba zamówień}} \times 100\%$$

Możliwości zbadania poszczególnych informacji pomagają w wyborze najlepszego przedsiębiorstwa świadczącego usługi logistycznej obsługi klienta na najwyższym poziomie.

Logistyczna obsługa klienta powinna być na bardzo wysokim poziomie, aby sprostać wymaganiom klientów. Dbłość przedsiębiorstwa na każdym etapie realizacji czynności logistycznych oraz dostosowanie oferty do potrzeb konsumentów cechuje liderów rynkowych. Zdobycie zaufania klientów przekłada się na sprzedaż oraz sytuację finansową.

1.3. Strategie logistycznej obsługi klienta

Strategie logistyczne w przedsiębiorstwach określone są na podstawie mocnych stron danego podmiotu gospodarczego. Wymagają one podejścia kompleksowego oraz szerokiej analizy obecnej sytuacji rynkowej w danym

obszarze działania. Strategię można określić jako plan działania wskazujący główne cele podmiotu gospodarczego i sposoby ich osiągnięcia²⁷. Każde przedsiębiorstwo opracowuje plan działania, który ma na celu wyprzedzić konkurencję działającą na tym samym rynku²⁸. Wybór odpowiedniej strategii jest ważną czynnością, która może określić kierunek podejmowania aktywności w dłuższym okresie czasu. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynkach międzynarodowych muszą przeanalizować zarówno strategię lokalną, jak i globalną, aby stworzyć strategię równowagi pomiędzy tymi dwoma modelami²⁹. Przedsiębiorcy kierują się różnymi celami, m.in. wzmocnieniem pozycji na rynku globalnym, wspomaganie innowacji lub redukcją kosztów. Przed sformułowaniem strategii należy określić przede wszystkim³⁰:

- zakres działań, które umożliwi wybrana strategia;
- osobę, do której dana strategia jest kierowana (czyje potrzeby ma zaspokajać);
- poziom efektywności i jakości wykonania.

Tworzenie strategii logistycznej przedsiębiorstw międzynarodowych wymaga połączenia działań logistycznych, planowania logistycznego i zarządzania łańcuchem dostaw. Wszystkie działania muszą być spójne i prowadzić do osiągnięcia wspólnego celu. Strategie związane są z łańcuchem logistycznym, procesami logistycznymi, obniżeniem kosztów oraz spełnieniem wymagań odbiorców³¹. Czynniki odpowiedzialne za kształtowanie strategii w przedsiębiorstwach przedstawiono w Tabeli 1.3.

Strategia łączy zachowania firmy, klienta oraz jego otoczenia. Powiązania te pomagają ulepszyć w przyszłości działanie przedsiębiorstwa na podstawie wyznaczonych celów. Pozycja przedsiębiorstwa we wspomnianych wyżej relacjach powinna być postrzegana jako wartość dla klientów. Budowanie relacji z klientami polega przede wszystkim na odpowiedniej komu-

²⁷ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 16.

²⁸ J. Huang, T.C. Chou, G-G. Lee, *Imitative Innovation Strategies*, „Management Decision” 2010, vol. 48, iss. 6, s. 952.

²⁹ B. Skowron-Grabowska, M. Kadłubek, *Kierunki formułowania strategii logistycznych w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu” 2010, nr 157, s. 152.

³⁰ N. Fabbe-Costes, J. Colin, *Formulating Logistics Strategy*, [w:] D. Waters (red.), *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management*, Kogan Page, London 2007, s. 35.

³¹ F. Mroczko, *Logistyka*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu, Wałbrzych 2016, s. 33.

nikacji oraz utrzymaniu relacji³². Współpraca pomiędzy partnerami biznesowymi opiera się na stworzeniu strategicznych relacji³³. Współpraca taka wymaga zaangażowania obu stron. Każda z nich powinna wykazywać się zrozumieniem potrzeb drugiej strony oraz odpowiednią komunikacją. W początkowym etapie należy się skupić na klasyfikacji klientów o zbliżonych oczekiwaniach. Istotne jest rozpoznanie najważniejszych elementów obsługi klienta według zdania samych klientów, następnie określenie wagi poszczególnych składowych obsługi dla klienta i wreszcie zgrupowanie w ramach obsługi odbiorców według zbliżonych preferencji.

Tabela 1.3. Czynniki kształtujące strategię organizacji

Czynniki	Charakterystyka
Związane z firmą	<ul style="list-style-type: none"> Własne zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa (wnętrze firmy): <ul style="list-style-type: none"> – potencjał techniczny, kadrowy, finansowy; umiejętności działania – innowacyjność (organizacyjna, produkcyjna i in.), kwalifikacje i doświadczenie, zwłaszcza szerokiego kierownictwa, zdolność do przystosowania się do zmian w otoczeniu (elastyczność) Aspiracje lobby kierowniczego wyższego szczebla
Związane z klientem	<ul style="list-style-type: none"> Rynek działania firmy Bliskość kontaktu z konsumentem, rozpoznawanie jego potrzeb i/lub kształtowanie ich Postrzeganie produktów firmy przez klientów; wartość użytkowa wyrobów firmy i zdolności ich do zaspokajania potrzeb konsumentów
Związane z otoczeniem dalszym	<ul style="list-style-type: none"> Ogólna sytuacja społeczno-polityczna kraju Przepisy prawne (stabilność) Procesy inflacji Pozycja pieniądza Infrastruktura techniczna ekologiczna (telekomunikacja, tradycje środowiskowe i uwarunkowania społeczne)
Związane z łańcuchem dostaw	<ul style="list-style-type: none"> Komunikacja, stosowane technologie informatyczne Konkurencyjność łańcucha dostaw System zarządzania jakością Poziom i zakres współpracy oraz zaufania między ogniwami łańcucha Pozycja lidera/pozycja w łańcuchu

Źródło: B. Tundys, A. Rzeczycki, J. Drobiazgiewicz, *Decyzje strategiczne w łańcuchu dostaw*, edu-Libri, Kraków 2018, s. 14

³² J. Horovitz, *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2005, s. 129.

³³ M. Dudzik, *Strategie zakupowe*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2011, nr 1, s. 8.

Kryteria decydujące o produkcie/usłudze to przede wszystkim: cena produktu, jakość produktu, zapewnienie ciągłości dostaw oraz wymagana technologia (innowacyjność)³⁴. Spełnienie tych kryteriów jest możliwe dzięki wprowadzeniu odpowiednich standardów na każdym etapie działania przedsiębiorstwa. W Tabeli 1.4 przedstawiono kategorie zaliczane do standardów obsługi przedsprzedażnej, sprzedażnej, posprzedażnej.

Tabela 1.4. Kategorie standardów obsługi przedsprzedażnej, sprzedażnej i posprzedażnej

Standardy obsługi przedsprzedażnej	<ul style="list-style-type: none"> – opinie klientów dotyczące obsługi klienta – promocja, reklamacja – badania potrzeb klienta – konkurencyjne formy sprzedaży – konkurencyjne warunki finansowe – termin realizacji
Standardy obsługi sprzedażnej	<ul style="list-style-type: none"> – opinie klientów na temat poziomu sprzedaży – przyjęcie, realizacja zamówienia – potrzeby klienta podczas sprzedaży – prosty system roszczeń
Standardy obsługi posprzedażnej	<ul style="list-style-type: none"> – opinie klientów związane z poziomem obsługi – reklamacje, serwis – obsługa zwrotów – badanie potrzeb związanych z obsługą posprzedażną – dostosowanie usługi według wymagań klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Ficoń, *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001, s. 123-126

Standardy obsługi przedsprzedażnej opierają się na badaniu potrzeb i opinii klientów, aby zachęcić ich konkurencyjną ofertą. Standardy potrzeb sprzedaży powinny wzmacniać poziom obsługi oraz realizacji zamówienia³⁵. Natomiast standardy posprzedażne badają zadowolenie klienta oraz spełnienie jego wymagań. Zadowolony klient wróci do przedsiębiorstwa i poleci je znajomym. Dzięki wprowadzeniu pewnych standardów przedsiębiorstwa mogą ulepszać działania odnoszące się do relacji z klientami.

Strategie logistycznej obsługi klienta odbywają się na trzech poziomach zarządzania: strategicznym, taktycznym i operacyjnym³⁶. Poziom strate-

³⁴ A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 515-516.

³⁵ W. Grala, *Standardy logistycznej obsługi klienta*, [w:] M. Ciesielski (red.), *Logistyka w biznesie*, PWE, Warszawa 2006, s. 143.

³⁶ J. Nowakowska-Grunt, *Ryzyko w strategiach logistycznych przedsiębiorstw międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu” 2010, nr 157, s. 156.

giczny określa czynności systemu logistycznego, m.in. sposoby realizacji zamówień, ustalenie poziomu obsługi, środki transportu, rozmieszczenie magazynów i wiele innych³⁷. Poziom taktyczny opiera się na działaniach służących optymalizacji poziomu zapasów, utylizacji odpadów, minimalizacji czasu przepływów wyrobów gotowych oraz efektywnym wykorzystywaniu opakowań. Z kolei poziom operacyjny ma za zadanie realizację strategii obsługi klienta. Obejmuje także przesyłanie informacji, pakowanie, załadunek towarów, przemieszczanie produktów z magazynów, a także utrzymanie odpowiedniego poziomu zapasów.

Klasyfikacje podstawowych strategii obsługi klienta przedstawiono w Tabeli 1.5.

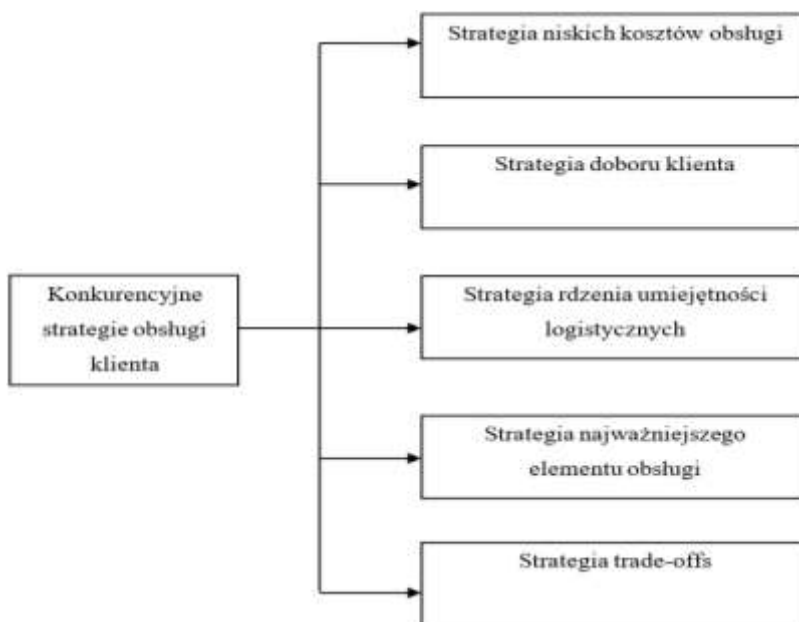
Tabela 1.5. Podstawowa klasyfikacja strategii obsługi klienta

Kryteria klasyfikacji	Rodzaje strategii obsługi klienta
Stosunek przedsiębiorstwa do konkurentów i klientów	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie konkurencyjne • Strategie niekonkurencyjne • Nowoczesne strategie kooperacyjne (zalicza się do nich przede wszystkim obsługę klienta przez dynamiczne sieci informacyjne, czyli łańcuch dostaw II i III stopnia)
Udział procentowy w rynku	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie lidera (najlepszego gracza) • Strategie rzucającego wyzwanie (strategie podwyższania standardów i różnicowania obsługi) • Strategie naśladowującego (strategie o krok za konkurentem) • Strategie poszukującego niszy rynkowej (strategie koncentracji)
Stosowane rozwiązania logistyczne w obsłudze rynku masowego	<ul style="list-style-type: none"> • Tradycyjne strategie dystrybucji fizycznej stosowane przez przedsiębiorstwa obsługujące konkurencyjny rynek konsumpcji masowej, niemającej jeszcze dobrze wykształconego i zintegrowanego systemu logistycznego. Powstają z połączeń logistyki i marketingu mix i koncentrują się na przepływach materialnych • Nowoczesne strategie dostaw oparte na przepływach informacji i zarządzaniu procesami
Etap rozwoju przedsiębiorstwa i poziom zaawansowania w zakresie zarządzania logistycznego	<ul style="list-style-type: none"> • Funkcjonalne strategie obsługi • Strategie obsługi w systemach logistycznych przedsiębiorstwa • Obsługa klienta przez organizacje sieciowe
Zasięg geograficzny	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie globalne • Strategie regionalne
Cele w obszarze poszczególnych elementów obsługi klienta	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia niskich kosztów obsługi • Strategia rdzenia umiejętności logistycznych • Strategia wybranego elementu logistycznego obsługi klienta • Strategia doboru klienta • Strategia o krok przed konsumentem

Źródło: B. Tundys, A. Rzeczycki, J. Drobiazgiwicz, *Decyzje strategiczne...*, op. cit., s. 134

³⁷ S.A. Brown, *Strategiczne podejście do klientów*, PWE, Warszawa 2003.

Informacje zawarte w Tabeli 1.5 pozwalają na szerokie spojrzenie na tematykę strategii obsługi klienta stosowanych w przedsiębiorstwach w wielu różnych aspektach. Rodzajów strategii odnoszących się do udziału w rynku, zasięgu geograficznego, celów obsługi czy etapów rozwoju jest wiele. Każdy z nich ma istotny wpływ na rozwój pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Jednak najczęściej stosowany rodzaj strategii odnosi się do sposobu podejścia do klientów czy konkurentów. Wyróżniamy strategie konkurencyjne, niekonkurencyjne oraz kooperacyjne. Rodzaje konkurencyjnych strategii obsługi klienta zostały przedstawione na Rysunku 1.6.



Rysunek 1.6. Konkurencyjne strategie obsługi klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Kempny, *Logistyczna obsługa klient*, PWE, Warszawa 2001, s. 84-85

Nowoczesne strategie istnieją w ścisłym powiązaniu z zasadami konkurencji wolnego rynku. Mowa jest wówczas o strategiach konfrontacyjnych, do których zalicza się³⁸:

- strategię niskich kosztów obsługi,
- strategię doboru klienta,
- strategię najważniejszego elementu obsługi klienta,
- strategię *trade-offs*.

³⁸ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, op. cit., s. 81.

Strategia niskich kosztów polega na zdobywaniu przewagi dzięki niskim kosztom oferowanym klientom. Koszty różnią się w zależności od klienta, zależą one przede wszystkim od wielkości składanych zamówień, regularności zamówień, kosztów sprzedaży i wysyłki.

Strategia doboru klienta to nic innego jak eliminacja nabywców niepożądanego z powodu wysokich kosztów obsługi.

Strategia najważniejszego elementu obsługi klienta występuje w kilku odmianach, mianowicie jako strategia najkrótszego czasu dostawy towaru do odbiorcy, częstotliwości dostaw, niezawodności lub kompletności.

Strategia *trade-offs*, co oznacza „o krok przed konkurentem”, ma na celu osiągnięcie przez firmę dobrej pozycji na rynku. Jest to możliwe dzięki obsłudze klienta wówczas, gdy firma posiada wyższy poziom tej obsługi niż konkurenci. Niestety, dążenie do dobrej pozycji wiąże się z dużymi kosztami i nie każde przedsiębiorstwo na to stać.

Do wyboru i wdrażania strategii obsługi klienta w przedsiębiorstwach międzynarodowych niezbędne są informacje pozyskiwane od samych klientów. Umożliwiają one określenie i posegregowanie ich od najważniejszych do tych najmniej ważnych.

Przedsiębiorstwem, które udostępnia swoje plany na przyszłość, czyli strategię działania w latach 2020 i dalszych, jest firma Henkel³⁹. Firma ta stworzyła model (Rysunek 1.7) opisujący nową perspektywę działania według założeń strategii wynikającej z wizji, misji i wartości przedsiębiorstwa.



Rysunek 1.7. Model strategii przedsiębiorstwa Henkel

Źródło: Henkel 2020+, <https://www.henkel.pl/resource/image/724418/4x3/1000/750/f3b02f1f9b3a0ce05bf8d01b1e5feac4/Xx/henkel-2020-polish.jpg> (dostęp: 18.11.2019)

³⁹ *Strategia*, <https://www.henkel.pl/firma/strategia> (dostęp: 15.11.2019).

Na Rysunku 1.7 można zauważyć, że najważniejsze dla firmy Henkel jest osiągnięcie trwałego zysku i wzrostu. Przedsiębiorstwo chce odpowiadać na wszystkie potrzeby klientów, zwiększać swoją innowacyjność oraz sprawność w działaniu. Firma chce skupić się na podwyższeniu poziomu cyfryzacji, co pomoże i klientom, i pracownikom. Wszystkie czynniki, które pomogą w osiągnięciu sukcesu i utrzymaniu już zdobytej pozycji na rynku, prowadzą do zrównoważonego rozwoju oraz osiągnięcia sukcesu finansowego. Wyróżnia się trzy poziomy strategii: korporacyjny, przedsiębiorstwa i funkcjonalny⁴⁰. Więcej informacji oraz szczegółowy opis poszczególnych części strategii znajduje się na wskazanej stronie internetowej. Przedstawienie ma na celu pokazanie przykładowych części strategii przedsiębiorstwa. Ujęcie graficzne może być zastosowane jako przykład dla studentów do opracowania własnych graficznych form oraz przeanalizowania ich w grupie.

Stworzenie przez przedsiębiorstwa międzynarodowe planu działania na przyszłość, czyli stworzenie strategii opartej na ustalonych standardach, jest trudne. W czasach zmieniających się czynników rynkowych oraz niestabilnej pozycji przedsiębiorstwa stworzenie strategii, która nie zaspokoi oczekiwań klientów, może doprowadzić do ciężkiej sytuacji przedsiębiorstwa. Możliwość dotarcia do klienta i spełnienie jego potrzeb jest najważniejszym zadaniem współczesnych przedsiębiorstw. Klient decyduje, kiedy i gdzie oraz z jakiej jakości i po jakiej cenie produktów bądź usług będzie korzystał. Konkurencja na rynkach międzynarodowych zmusza przedsiębiorstwa do stworzenia dodatkowego atutu, który przyciągnie klientów.

Zadania do rozdziału 1

Zadanie 1

Zaznacz właściwą odpowiedź:

1. *W jakim kierunku odbywa się przepływ towarów w procesie logistycznym?*
 - a) od producenta do konsumenta
 - b) od konsumenta do producenta
 - c) od instytucji rządowej do producenta
 - d) od instytucji pozarządowej do konsumenta

⁴⁰ W. Wieczerzycki (red.), *E-logistyka*, PWE, Warszawa 2012, s. 17.

2. Jak nazywają się koncepcje logistyki?

- a) koncepcyjno-strukturalne, efektywnościowe, ilościowe
- b) przedmiotowo-strukturalne, koncepcyjno-funkcjonalne, efektywnościowe
- c) ilościowe, efektywnościowe, podażowe
- d) funkcjonalne, ilościowe, podażowe

3. Co wpływa na rozwój eurologistyki w ujęciu wymiany produktów?

- a) postęp techniczny
- b) nowoczesne formy transportu
- c) zwiększenie liczby i rodzaju wyspecjalizowanych dostawców
- d) wszystkie odpowiedzi są poprawne

4. Co jest przedmiotem logistyki?

- a) dostawca i odbiorca
- b) proces za pomocą, którego odbywa się przepływ dóbr i usług oraz informacji
- c) pośrednicy i przedsiębiorstwa
- d) żadna odpowiedź nie jest poprawna

5. Funkcje logistyki to:

- a) ogólna, zarządcza, wykonawcza
- b) zarządcza, motywacyjna, kontrolna
- c) ogólna, strategiczna, wykonawcza
- d) wykonawcza, przygotowawcza, planistyczna

6. Czy kontrola stanowi część funkcji eurologistycznych?

- a) tak
- b) nie

7. Na jakie główne elementy logistyki międzynarodowej mają wpływ zmiany gospodarcze?

- a) konkurencja, koszty, jakość
- b) cena usług, proces decyzyjny
- c) konkurencyjność branż
- d) konkurencyjność międzynarodowych podmiotów gospodarczych

8. Logistyka międzynarodowa odnosi się do:

- a) wszystkich krajów europejskich
- b) wszystkich podmiotów pozaeuropejskich
- c) podmiotów gospodarczych w ujęciu globalnym
- d) żadna odpowiedź nie jest poprawna

9. Co stanowi istotę eurologistyki?

- a) przepływ informacji
- b) przepływ surowców
- c) przepływ decyzji
- d) przepływ strategii

10. Jakie znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa mają działania logistyczne?

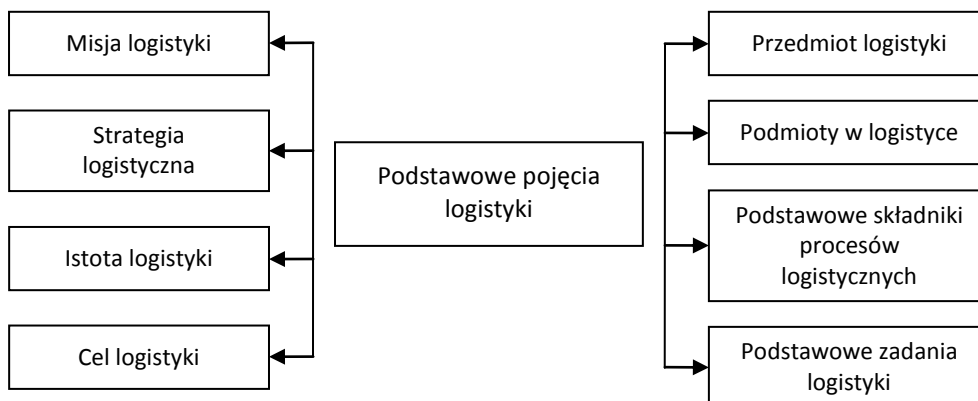
- a) żadne
- b) duże
- c) niewielkie
- d) żadna odpowiedź nie jest poprawna

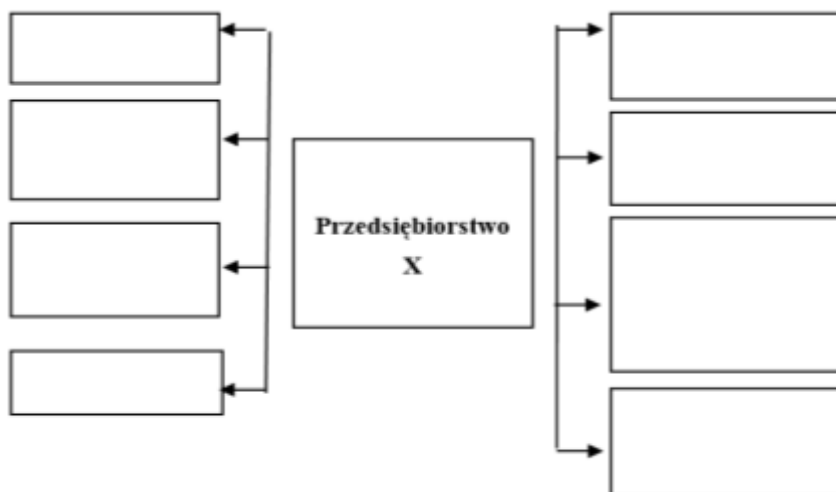
Odpowiedzi poprawne:

1a, 2b, 3d, 4b, 5a, 6a, 7a, 8a, 9b, 10b

Zadanie 2

Na podstawie wybranego przedsiębiorstwa uzupełnij poniższy schemat odpowiednimi informacjami i stwórz własny model logistyczny uwzględniający znaczenie poszczególnych elementów logistycznych.





Model:

Zadanie 3

Zaznacz właściwą odpowiedź:

1. O tym, z jakich usług/produktów korzysta klient, decyduje:

- a) przedsiębiorca
- b) klient
- c) producent
- d) pośrednik

2. Jednym z pierwszych autorów definiujących pojęcie obsługi klienta był:

- a) Rutkowski
- b) Londe

- c) Zinger
- d) Kempna

3. Prokliencki model sprzedaży nie uwzględnia:

- a) kontaktu przedsprzedażowego z klientem
- b) analizy potrzeb klienta
- c) potwierdzenia transakcyjnego
- d) postępu technicznego

4. Zasada 7W określa:

- a) właściwe miejsce i właściwego klienta
- b) właściwy stan towaru i czas dostawy
- c) właściwą ilość i cenę
- d) wszystkie odpowiedzi są poprawne

5. Do podstawowych faz obsługi klienta należą:

- a) faza przedtransakcyjna i potransakcyjna
- b) faza potransakcyjna i transakcyjna
- c) żadna odpowiedź nie jest poprawna
- d) odpowiedzi a i b są poprawne

6. Ewentualne naprawy produktu są elementem faz obsługi klienta:

- a) tak
- b) nie

7. Pisemna wersja polityki obsługi klienta może zostać udostępniona:

- a) konkurencji
- b) pracownikom i klientom
- c) klientom i dostawcom
- d) zarządowi międzynarodowych przedsiębiorstw

8. Logistyczna obsługa klienta określa:

- a) częstotliwość dostaw
- b) jakość transportu
- c) rodzaj transportu
- d) żadna odpowiedź nie jest poprawna

9. Podmiotem logistycznej obsługi klienta jest:

- a) najbliższa konkurencja
- b) klient

- c) usługodawca
- d) produkt

10. Podstawowe rodzaje mierników poziomu obsługi klienta to:

- a) dostępność produktu i zdolność
- b) zdolność i niezawodność
- c) niezawodność i dostępność
- d) żadna odpowiedź nie jest poprawna

Odpowiedzi poprawne:

1b, 2b, 3d, 4d, 5d, 6a, 7b, 8d, 9b, 10a

Zadanie 4

Na podstawie uzyskanych informacji o zamówieniach z wybranego przedsiębiorstwa z ostatniego kwartału (informacje odnośnie zamówień przynajmniej 5 klientów) oblicz miernik dostępności produktu oraz przeanalizuj otrzymane wyniki. Następnie porównaj wyniki z drugą grupą i wspólnie określcie w 10 punktach, co można poprawić, aby polepszyć sytuację w obu przedsiębiorstwach.

- Wskaźnik zamówień wg pozycji

	Klient 1	Klient 2	Klient 3	Klient 4	Klient 5
Liczba dostarczonych pozycji					
Liczba zamówionych pozycji					

- Wskaźnik zamówień wg zapotrzebowanej linii produktów

	Klient 1	Klient 2	Klient 3	Klient 4	Klient 5
Liczba zapotrzebowanych linii dostarczonych kompletnie					
Liczba zapotrzebowanych linii zamówionych					

- Wskaźnik zamówień wg wartości

	Klient 1	Klient 2	Klient 3	Klient 4	Klient 5
Wartość dostawy					
Wartość zamówienia					

- Wskaźnik kompletności zamówień

	Klient 1	Klient 2	Klient 3	Klient 4	Klient 5
Liczba zamówień dostarczonych kompletnie					
Liczba zamówień					

Jak można polepszyć sytuację? (Proponowane rozwiązania)

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

Zadanie 5

Przedsiębiorstwo X sprzedaje swoje towary do Belgii i Niemiec. W każdym miesiącu liczba sprzedawanych produktów do Niemiec jest równa 1550 sztuk w 45 dostawach, a do Belgii 3698 sztuk w 115 dostawach. Do Belgii trafia około 24 dostaw rocznie z błędem w zamówieniu, natomiast błędy w zamówieniach wysyłanych do Niemiec zdarzają się w 6 dostawach na kwartał. Na podstawie dostępnych wzorów oblicz poziom zamówień zrealizowanych perfekcyjnie w ciągu roku zarówno w Niemczech, jak i Belgii.

Rozwiązanie:

.....

.....

.....

.....

.....

Kraj	Zamówienia zrealizowane perfekcyjnie
Belgia	
Niemcy	

Zadanie 6

Zdefiniuj pojęcie strategii logistycznej i strategii obsługi klienta

.....

.....

Zadanie 7

Zaznacz właściwą odpowiedź:

1. Przed sformulowaniem strategii należy określić:

- a) zakres działania, osobę, poziom efektywności i jakość wykonania
- b) zakres działania, konkurencję, elastyczność działań
- c) wszystkie odpowiedzi są poprawne
- d) żadna odpowiedź nie jest poprawna

2. Czynnikiem kształtującymi strategię są:

- a) umiejętności przedsiębiorstwa i jego zasoby
- b) rynek, na którym działa przedsiębiorstwo
- c) pozycja pieniądza
- d) wszystkie odpowiedzi są poprawne

3. Największe znaczenie w budowaniu relacji z klientem ma:

- a) cena
- b) sytuacja międzynarodowych rynków
- c) komunikacja
- d) system dostaw

4. Kryteriami decydującymi o wyborze produktu są:

- a) cena i jakość produktu
- b) cena i ocena konkurencji
- c) cena i możliwości produkcyjne
- d) żadna odpowiedź nie jest poprawna

5. Do standardów obsługi posprzedażowej nie należy:

- a) obsługa zwrotów
- b) prosty system roszczeń
- c) dostosowanie usługi wg wymagań klientów
- d) opinia związana z poziomem obsługi

6. Poziomami zarządzania obsługi nie są:

- a) poziom operacyjny i taktyczny realistyczny
- b) poziom taktyczny i realistyczny
- c) poziom strategiczny i taktyczny
- d) żadna odpowiedź nie jest poprawna

7. Rodzajem strategii obsługi klienta jest:

- a) strategia konkurencyjna i strategia lidera
- b) strategia niekonkurencyjna i strategia naśladowującego
- c) strategia globalna i strategia regionalna
- d) wszystkie odpowiedzi są poprawne

8. Strategia trade-offs inaczej nazywana jest:

- a) strategią popytu
- b) strategią lidera
- c) strategią o krok przed konkurentami
- d) strategią dobrego klienta

9. Wdrażanie strategii obsługi klienta to proces:

- a) krótkoterminowy
- b) długoterminowy
- c) jednodniowy
- d) żadna odpowiedź nie jest poprawna

Odpowiedzi poprawne:

1a, 2b, 3c, 4a, 5c, 6b, 7d, 8c, 9b

Zadanie 8

Stwórz projekt wybranego przedsiębiorstwa, polegający na opisanu i przeanalizowaniu ogólnych wiadomości o tym podmiocie (zgodnie z wytycznymi), z uwzględnieniem strategii logistycznej obsługi klienta, jaka jest w nim stosowana. Oceń, czy strategia jest dobrana właściwie i co można zmienić, aby polepszyć sytuację przedsiębiorstwa.

Zadanie 9

Znajdź w Internecie przykłady przedsiębiorstw działających na rynku krajowym i międzynarodowym do wybranych 4 rodzajów strategii logistycznej obsługi klienta i opisz je. Dokonaj analizy, czy wybrane przez przedsiębiorstwa strategie są odpowiednie i uzasadnij swoją ocenę.

	Rynek krajowy	Rynek międzynarodowy	Analiza/ocena
Strategia 1			
Strategia 2			
Strategia 3			
Strategia 4			

Literatura

- [1] Biesaga-Słomczewska E.J., Iwińska-Knop K., *Logistyczna obsługa klienta w świetle badań*, „Logistyka” 2013, nr 2, CD, s. 116-121.
- [2] Bozarth C., Handfield R.B., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice 2007.
- [3] Brdulak H. (red.), *Logistyka przyszłości*, PWE, Warszawa 2012.
- [4] Brown S.A., *Strategiczne podejście do klientów*, PWE, Warszawa 2003.
- [5] Bujak A., Szot W., *Logistyczna obsługa klienta we współczesnej gospodarce*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” 2009, t. 2: *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, s. 73-87.
- [6] Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.
- [7] Dudzik M., *Strategie zakupowe*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2001, nr 1, s. 2-9.
- [8] Fabbe-Costes N., Colin J., *Formulating Logistics Strategy*, [w:] Waters D. (red.), *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management*, s. 33-54, Kogan Page, London 2007.

- [9] Ficoń K., *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001.
- [10] Gołemska E., Bentyń Z. (red.), *Logistyka międzynarodowa w zmiennych warunkach gospodarki światowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014.
- [11] Grała W., *Standardy logistycznej obsługi klienta*, [w:] Ciesielski M. (red.), *Logistyka w biznesie*, s. 139-145, PWE, Warszawa 2006.
- [12] Henkel 2020+, <https://www.henkel.pl/resource/image/724418/4x3/1000/750/f3b02f1f9b3a0ce05bf8d01b1e5feac4/Xx/henkel-2020-polish.Jpg> (dostęp: 18.11.2019).
- [13] Horowitz J., *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2005.
- [14] Huang J., Chou T.C., Lee G-G, *Imitative Innovation Strategies*, „Management Decision” 2010, vol. 48, iss. 6, s. 952-975.
- [15] Kadłubek M., *Procesy logistyczne na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, „Logistyka” 2010, nr 6.
- [16] Kempa E., *Eurologistyka w działalności operatora logistycznego*, [w:] Sobolak L. (red.), *Spoleczne uwarunkowania zarządzania logistyczno-marketingowego w globalizacji*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007.
- [17] Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
- [18] Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. (red.), *Logistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009.
- [19] Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001.
- [20] Kupiec L., *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2010.
- [21] Man M. i in., *The Cost for the Entire Life Cycle of the Product Respecting Quality Standards*, „Polish Journal of Management Studies” 2011, vol. 4, s. 15-22.
- [22] Mazurek-Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.
- [23] Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- [24] Mroczo F., *Logistyka*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu, Wałbrzych 2016.
- [25] Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [26] Niziński S., Żurek J., *Logistyka ogólna*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2011.
- [27] Nowakowska-Grunt J., *Ryzyko w strategiach logistycznych przedsiębiorstw międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu” 2010, nr 157, s. 154-162.
- [28] Pachura P., Nowicka-Skowron M., *Theory of innovation in spatial perspective*, „Polish Journal of Management Studies” 2010, vol. 1, s. 113-120.

- [29] *Przewodnik. Sprzedaż i profesjonalna obsługa klienta*, s. 13-14, <https://wsb.edu.pl/container/Biblioteka%20WSb/sprzedaz.pdf> (dostęp: 25.10.2019).
- [30] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- [31] Rydzkowski W. (red.), *Usługi logistyczne. Teoria i praktyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2011.
- [32] Rudawska I., *Relacje partnerskie pomiędzy podmiotami opieki zdrowotnej – warunki powodzenia*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 5, s. 27-31.
- [33] Skowron-Grabowska B., Kadłubek M., *Kierunki formułowania strategii logistycznych w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu” 2010, nr 157, s. 143-153.
- [34] *Strategia*, <https://www.henkel.pl/firma/strategia> (dostęp: 15.11.2019).
- [35] Szydelko M., *Logistyczna obsługa klienta jako element kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Logistyka” 2012, nr 5, s. 194-199.
- [36] Taranko T., *Zmiany w zachowaniach konsumentów i ich wpływ na kształtowanie produktów*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 3, s. 2-7.
- [37] Tundys B., Rzeczycki A., Drobiazgiewicz J., *Decyzje strategiczne w łańcuchu dostaw*, edu-Libri, Kraków 2018.
- [38] Twaróg J., *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2003.
- [39] Wiczerzycki W. (red.), *E-logistyka*, PWE, Warszawa 2012.

2. RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW W KONTEKŚCIE ROZWOJU USŁUG LOGISTYKI GLOBALNEJ

2.1. Rola restrukturyzacji w rozwoju usług logistyki globalnej na przykładzie centrów logistycznych

Jak podaje C. Suszyński, restrukturyzacja to „złożony proces istotnych, często fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest bieżące (operacyjne) i długofalowe (strategiczne) kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa”⁴¹. Jest ona procesem silnie powiązaniem z działalnością podmiotu gospodarczego, dlatego w zależności od sytuacji używa się różnych metod/narzędzi dostosowanych do jego potrzeb. Niezwykle ważne w czasie trwania procesu restrukturyzacji jest przeprowadzenie dokładnej analizy aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa, do której zalicza się analizę otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznego podmiotu. Po określeniu działań analitycznych i wyborze strategii dokonuje się zdefiniowania przebiegu czynności restrukturyzacyjnych⁴². Na podstawie wielu metod restrukturyzacji sformułowano ogólne zasady, które powinny być zastosowane w celu sprawnego przebiegu procesu restrukturyzacji. Należy tu wymienić m.in.⁴³:

- odpowiedni personel i zarządzanie procesem restrukturyzacji,
- czynny udział pracowników najwyższego szczebla,
- stworzenie dokładnego kosztorysu procesu restrukturyzacji,
- korzystanie z doświadczenia zewnętrznego,
- znalezienie kreatywnych rozwiązań,
- zastosowanie najnowszych metod oraz narzędzi restrukturyzacji.

⁴¹ C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.

⁴² M. Mozalewski, *Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2010, z. 2, <https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/869/1/15.%20MAREK%20MOZALEWSKI%20RPEiS%202-2010.pdf> (dostęp: 04.11.2019).

⁴³ J. Żak, *Restrukturyzacja logistycznych przedsiębiorstw usługowych*, www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/5349-restrukturyzacja-logistycznych-przedsiębiorstw-usługowych (dostęp: 04.11.2019).

Jedną z typowych metod restrukturyzacji jest outsourcing, który określany jest jako „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”⁴⁴. M. Garstka podaje, że outsourcing „jest to forma kooperacji, dla której charakterystyczna jest silna więź współpracy między dostawcą a odbiorcą, dotycząca wymiany informacji w dziedzinie rozwoju technicznego, technologicznego, informatyzacji”⁴⁵. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach logistyki globalnej⁴⁶ napotykają wiele wyzwań, dlatego coraz częściej decydują się na przeprowadzenie restrukturyzacji w celu usprawnienia procesów biznesowych i osiągnięcia globalnej przewagi konkurencyjnej. Restrukturyzacja przedsiębiorstw w zakresie globalnego zarządzania logistycznego powinna ujmować rozwiązania modelowe, tj.:

- „restrukturyzację przez lidera łańcucha, w której staje się on swoistym architektem zmiany,
- przekazanie zadania restrukturyzacji podmiotowi zewnętrznemu np. firmie konsultingowej czy operatorowi logistycznemu”⁴⁷.

Koncentracja przedsiębiorstwa na podstawowej działalności i zlecenie działań dotyczących sfery logistycznej operatorowi logistycznemu jest rozwiązaniem, z którego przedsiębiorstwa coraz częściej korzystają. Dzięki temu oczekiwania ich klientów mogą zostać lepiej spełnione. Niezbędnymi ogniwami logistyki globalnej są przedsiębiorstwa kreujące rozwój usług logistycznych, który odbywa się między innymi poprzez centra logistyczne. Centra logistyczne odgrywają również ważną rolę w procesie restrukturyzacji. Powstały one jako ważne podmioty obrotu towarowego. W pierwszym okresie charakteryzowały się niewielkim zakresem funkcjonowania. W ich działalności dominowały podstawowe usługi logistyczne związane z procesami zaopatrzenia i dystrybucji towarów. Obecnie, wraz z globalnym wzrostem potrzeb na usługi logistyczne, zauważa się stale rosnący popyt na budowę centrów logistycznych. Dzięki szerokiemu spectrum usług, jakie świadczą centra logistyczne, mogą z nich korzystać przedsiębiorstwa z różnych branż

⁴⁴ C. Suszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE 2003, s. 63.

⁴⁵ M. Garstka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2006, s. 45.

⁴⁶ Przez logistykę globalną rozumie się „zespół operacji logistycznych na całym świecie, wykonywanych pomiędzy firmami różnych państw na różnych kontynentach” (J. Korczak, *Logistyka, Infrastruktura, sieci, strategie*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2013, s. 168).

⁴⁷ K. Rutkowski, *Rola operatorów logistycznych w restrukturyzacji globalnych łańcuchów dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2005, nr 12, s. 2.

na zasadzie outsourcingu. W ten sposób przedsiębiorstwa te mogą skoncentrować się na swojej podstawowej działalności. I. Fechner przez centrum logistyczne rozumie „obiekt przestrzenny z właściwą mu organizacją i infrastrukturą umożliwiającą różnym niezależnym przedsiębiorstwom wykonywanie czynności na towarach w związku z ich magazynowaniem i przemieszczaniem pomiędzy nadawcą i odbiorcą oraz wykonywanie czynności na używanych do tego celu zasobach”⁴⁸. Natomiast W. Rydzkowski określa je jako „obiekt przestrzenny o określonej funkcjonalności wraz z infrastrukturą i organizacją, w którym realizowane są usługi logistyczne związane z przyjmowaniem, magazynowaniem, rozdziałem i wydawaniem towarów oraz usługi towarzyszące, świadczone przez niezależne w stosunku do nadawcy lub odbiorcy podmioty gospodarcze”⁴⁹.

Zadaniem centrów logistycznych jest stworzenie odpowiednich możliwości zapewniających skuteczny i wydajny przepływ zasobów, a także minimalizowanie efektów, jakie działania związane z logistyką powodują w środowisku naturalnym. Ponadto na uwagę zasługuje pomoc oraz zapoczątkowanie korzystnych trendów rozwoju handlu, przede wszystkim w obszarze logistyki globalnej. Centrum logistyczne kładzie wyjątkowy nacisk na wzmocnienie roli przewozów intermodalnych w transporcie ładunków oraz zaznaczenie jego wysokiej pozycji w łańcuchu dostaw⁵⁰. W związku z powyższym za pomocą centrum logistycznego dane dobro może być:

- „sortowane,
- konsolidowane,
- rozdzielane”⁵¹.

Standardowe cechy centrów logistycznych przedstawia Tabela 2.1.

W ostatnich dziesięciu latach można zaobserwować dynamiczny rozwój logistyki. W związku z tym P. Klaus i Ch. Kille zaprezentowali podział na dwie grupy megatrendów i determinant określających popyt i podaż w sferze logistyki i usług logistycznych. W Tabeli 2.2 wyszczególniono megatrendy funkcjonujące we współczesnej gospodarce globalnej.

⁴⁸ I. Fechner, *Miejsce centrum logistycznego w nazewnictwie infrastruktury logistycznej*, „Logistyka” 2008, nr 3, s. 32-34.

⁴⁹ W. Rydzkowski (red.), *Usługi logistyczne*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2007, s. 133.

⁵⁰ D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, *Logistyka*, op. cit., s. 294; W. Rydzkowski (red.), *Usługi logistyczne*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2004, s. 102.

⁵¹ K. Grzybowska, *Podstawy logistyki*, Difin, Warszawa 2010, s. 373.

Tabela 2.1. Standardowe cechy centrów logistycznych

Lokalizacja	Infrastruktura zewnętrzna	Wyposażenie
Wydzielony teren, ściśle powiązany z otoczeniem komunikacyjnym (transport drogowy, kolejowy, wodny)	Drogi Parkingi Place Budynki	Doki Magazyny Urządzenia transportu wewnętrznego Systemy obsługi ładunków Systemy informatyczne Systemy sterowania

Źródło: A. Michalski, *Rola zautomatyzowanych centrów logistycznych w nowoczesnych procesach łańcucha dostaw*, [w:] *Sieci logistyczne na zintegrowanym rynku europejskim. Polski Kongres Logistyczny: Logistics 2004. Poznań 19-21.05.2004. Materiały pokonferencyjne*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2004, s. 81

Tabela 2.2. Megatrendy i determinanty określające popyt w sferze logistyki i usług logistycznych

Megatrendy	Trendy/determinanty oraz przejawy rozwoju i zmiany w logistyce
Globalizacja produkcji transportu	<ul style="list-style-type: none"> • Nowe potrzeby i możliwości w zakresie rozwoju technologii informacji i komunikacji (np. upowszechnianie Internetu) • Rozszerzająca się integracja gospodarki światowej • Postępująca standaryzacja (np. wprowadzenie ISO) • Wzrost zapotrzebowania na kompleksowe usługi • Rosnąca intensywność konkurencji • Możliwość zdobywania klientów i dostawców w skali światowej oraz osiągnięcia korzyści z tego tytułu
Przejsięcie do społeczeństwa „postindustrialnego”	<ul style="list-style-type: none"> • Kontynuacja trendu „przechodzenia” zatrudnionych z rolniczych i przemysłowych sektorów do sektora usług • Indywidualizacja i ekspansja ekonomii usług (obsługi) • Indywidualizacja i zróżnicowanie wymagań wobec wytwarzanych dóbr
Przyspieszenie rytmu czynności w „świecie orientacji na żądanie”	<ul style="list-style-type: none"> • Natychmiastowe reagowanie na życzenia klientów • Wzrost znaczenia zarządzania relacjami w całym łańcuchu dostaw • Przyspieszenie rozwoju nowej technologii
Rosnąca wrażliwość wobec otoczenia	<ul style="list-style-type: none"> • Rozwój nowej świadomości społecznej i polityki odnośnie wykorzystania zasobów naturalnych • Pojawienie się nowych zadań w łańcuchach logistycznych dotyczących integracji procesów usuwania odpadów i recyklingu • Rosnąca awersja wobec „ciężkiego” transportu drogowego

Źródło: P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 70

Tabela 2.2 przedstawia megatrendy i determinanty charakteryzujące zmiany zachodzące w sferze potrzeb oraz zakresu funkcjonowania podmiotów w obliczu rosnącej światowej konkurencji, czyli te czynniki, które definiują dynamicznie wzrastający popyt na innowacyjne usługi logistyczne. Zaprezentowane przemiany stanowią ważne wymagania, normy nowoczesnej logistyki oraz szanse uzyskania przewagi konkurencyjnej przez podmioty świadczące usługi logistyczne na polu międzynarodowym. W Tabeli 2.3 zaprezentowano megatrendy i determinanty określające możliwości podaży w sektorze logistyki i usług logistycznych.

Tabela 2.3. Megatrendy i determinanty określające możliwości podaży w sferze logistyki i usług logistycznych

Megatrendy	Trendy/determinanty oraz przejawy rozwoju i zmiany w logistyce
Kreowanie optymalnych struktur i organizacji procesów	<ul style="list-style-type: none"> • Całościowe zarządzanie łańcuchami dostaw poprzez JiT i ECR • Wzrost znaczenia logistyki jako determinanty doskonalenia zarządzania i wzbogacenia oferty usługowej • Coraz szersze wykorzystywanie w obszarze logistyki wiedzy i metod optymalnego kształtowania procesów i łańcuchów zaopatrzenia oraz ich sterowania zorientowanego na rynek i na klienta
Koncentracja na kluczowych kompetencjach	<ul style="list-style-type: none"> • Rozwój outsourcingu
Koncentracja i dyferencjacja struktury branżowej logistyki	<ul style="list-style-type: none"> • Trend do symbiozy między przedsiębiorstwami usługowymi w łańcuchu tworzenia wartości • Formowanie się nowych, wielowarstwowych struktur współpracy między przedsiębiorstwami (typu 4PL oraz tzw. architektami i nawigatorami łańcucha dostaw)
Deregulacja i prywatyzacja usług w zakresie komunikacji i transportu	<ul style="list-style-type: none"> • Pojawienie się nowych oferentów podaży, wprowadzających na rynek nowe idee i nowe pakiety usług oraz nową jakość obsługi • Rozwój nowej konkurencji • Rozwój nowych koncepcji działania oraz wzbogacania struktury podaży usług, stwarzających nowe możliwości racjonalizacji, poprawy jakości i elastyczności w działaniu różnych przedsiębiorstw handlowych na rynku usług logistycznych • Coraz szersze oddziaływanie dynamicznie rozwijającej się logistyki poprzez impulsy dla innowacji w wielu sferach gospodarki

Źródło: P. Blaik, *Logistyka...*, op. cit., s. 71

W Tabeli 2.3 zawarte zostały megatrendy i determinanty wyznaczające możliwości podaży w sferze logistyki i usług logistycznych. Należy zwrócić uwagę, że oddziałują one na strategiczne zmiany zachodzące w procesach logistycznych zgodnie z oczekiwaniami klientów. Są one dodatkowymi bodźcami wpływającymi na zmiany w podejściu do gospodarki globalnej. Trendy te ukazują, jak aktywnie i szybko rozwija się na chwilę obecną logistyka.

K. Rutkowski podejmuje w swej pracy problematykę dotyczącą niestałości i wahań zapotrzebowania, które ciągle stanowi istotne zagrożenie dla przedsiębiorstw. W poszczególnych jednostkach wyspecjalizowani pracownicy opracowują jak najbardziej precyzyjną prognozę popytu, która umożliwi przewidzenie w przyszłości popytu na usługi u ostatecznych klientów. Jak pisze autor, nawet najlepsze planowanie nie wyeliminuje ryzyka związanego ze zmiennością popytu. Szukając przyczyn tych trudności, należy rozważyć czynniki wpływające na popyt w łańcuchach dostaw. Zaprzestanie kooperacji pomiędzy podmiotami w łańcuchu dostaw może tylko obniżyć poziom wiarygodności przewidywania⁵². Dlatego należy poszukiwać coraz dokładniejszych technik i metod badania zapotrzebowania na dane dobra i usługi oraz je popularyzować. W związku z tym za niezwykle istotną należy uznać rolę prognozy popytu w łańcuchu dostaw. Ma ona znaczenie podczas przepływu informacji między jego uczestnikami, którzy na podstawie otrzymanych danych tworzą własne prognozy.

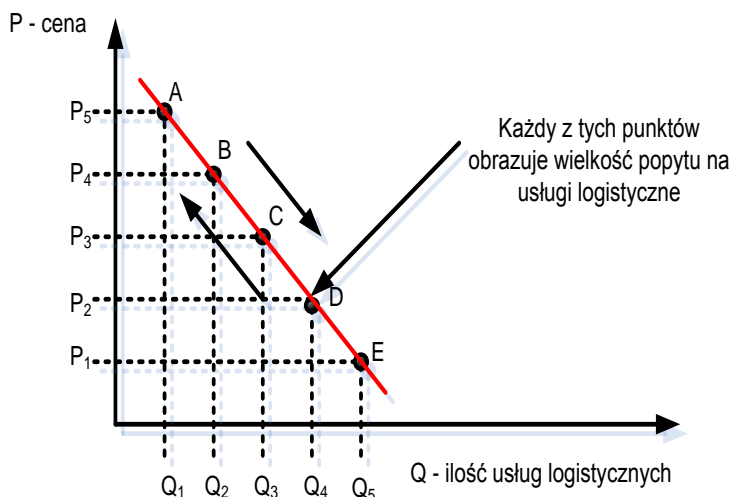
Jeżeli podda się analizie kategorię popytu na usługi logistyczne, to niezbędne jest sprecyzowanie zależności między ceną danej usługi a jej ilością. Krzywa popytu została wyznaczona przez zbiór punktów umieszczonych na tablicy popytu połączonych linią. W związku z powyższym wielkość popytu na usługi logistyczne można zdefiniować jako ilość, którą klienci chcą nabyć w ustalonym czasie i po określonej cenie⁵³. Zależność tę prezentuje Rysunek 2.1.

Na Rysunku 2.1 przedstawiono krzywą popytu rynkowego na usługi logistyczne, utworzoną z punktów A, B, C, D, E. Z perspektywy realizacji i spełniania oczekiwań klientów ogromną rolę odgrywa odpowiednia wielkość popytu na usługę logistyczną możliwą do sfinansowania przez dany podmiot. W omawianym zakresie zwraca uwagę wpływ cen na ilość usług

⁵² K. Rutkowski, *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 185.

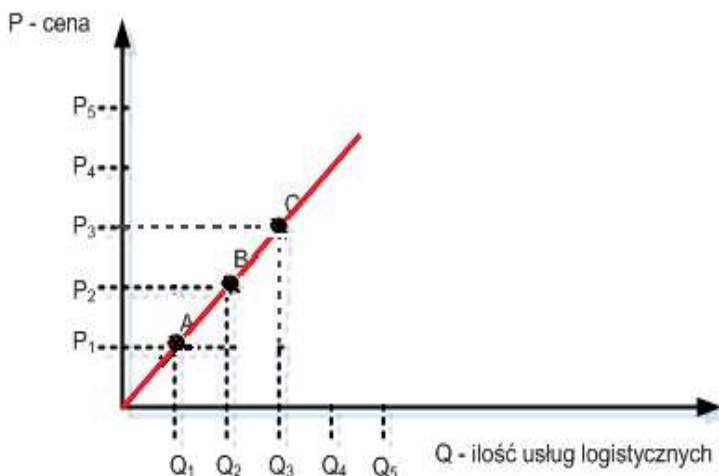
⁵³ B. Skowron-Grabowska, *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE, Warszawa 2010, s. 21.

logistycznych, które stanowią popyt. Zgodnie z prawem popytu im wyższa cena, tym mniejsze zapotrzebowanie na usługę logistyczną. I odwrotnie, wraz ze spadkiem ceny wzrasta zapotrzebowanie na konkretną usługę⁵⁴. Na Rysunku 2.2 zaprezentowano kształtowanie się krzywej podaży na usługi logistyczne.



Rysunek 2.1. Krzywa popytu rynkowego na usługi logistyczne

Źródło: B. Skowron-Grabowska, *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE, Warszawa 2010, s. 21



Rysunek 2.2. Krzywa podaży na usługi logistyczne

Źródło: Opracowanie na podstawie: B. Czarny, *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa 2011, s. 85

⁵⁴ Ibidem, s. 20.

Z Rysunku 2.2 wynika, że wraz ze wzrostem ceny rośnie podaż usług i odwrotnie – spadek ceny powoduje spadek podaży usług logistycznych. Przedsiębiorstwo, realizując podaż, powinno⁵⁵:

- sprawnie i szybko reagować na zaistniały popyt,
- dopasować się do oczekiwań klientów,
- zapewnić odpowiedni poziom realizacji usług.

Centra logistyczne działające na rynku globalnym wciąż rozwijają ofertę świadczonych usług, zwiększając podaż rynkową. Ważną rolę w prawidłowej realizacji usługi logistycznej ogrywa taka obsługa klienta, która spełni jego najważniejsze oczekiwania i spowoduje uzyskanie lojalności nabywców.

Owa lojalność może być rozpatrywana pod względem kryteriów uznawanych jako⁵⁶:

- polecenia przedsiębiorstwa oraz jego towarów i usług, a jednocześnie wola obecności w referencjach podmiotu;
- skłonność do zakupu kolejnych towarów/usług, nierzadko bez analizowania podobnych towarów bądź usług świadczonych przez pozostałe firmy w branży;
- czynny udział w stworzeniu towaru/usługi – proponowanie poprawek w świadczonych przez firmę usługach.

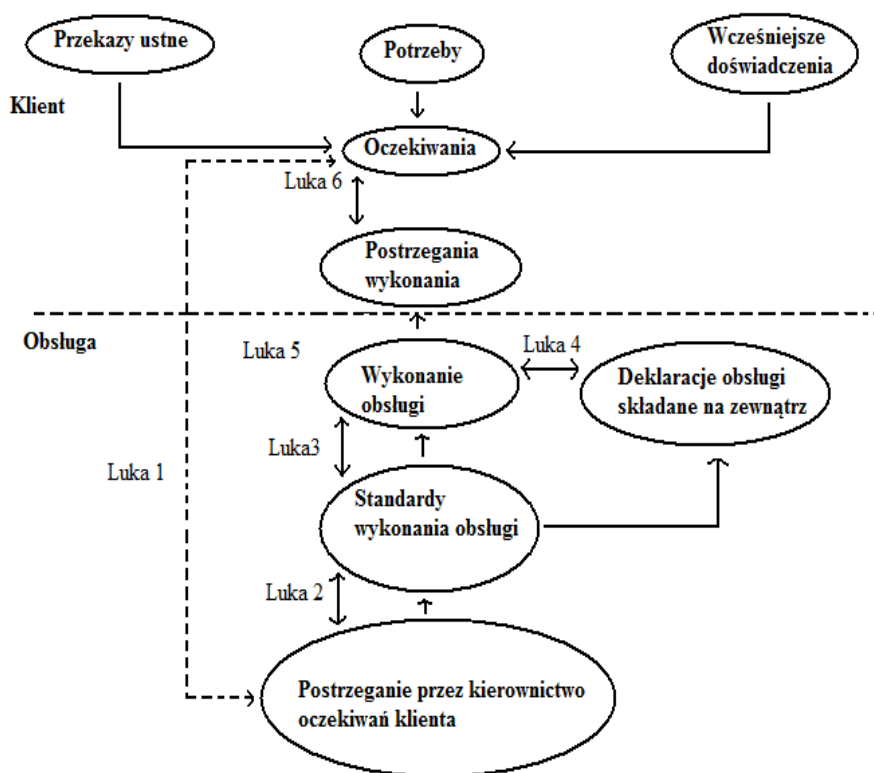
Pomimo iż jakość realizacji obsługi jest coraz wyższa, niejednokrotnie przedsiębiorstwa działające na rynku globalnym nie do końca potrafią sprostać oczekiwaniom swych klientów. Tzw. model luk w jakości usług (Rysunek 2.3) jest bardzo pomocny w przedstawieniu powodów takiej sytuacji, do których zalicza się m.in. lukę:

- „wiedzy,
- standardów,
- w wykonaniu standardu,
- w komunikacji,
- w percepcji,
- w jakości zadowolenia”⁵⁷.

⁵⁵ P.B. Schary, T. Skjøtt-Larsen, *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 356.

⁵⁶ J. Jaworski, A. Mytlewski (red.), *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, CeDeWu, Warszawa 2009, t. 2, s. 76.

Luka wiedzy polega przede wszystkim na tym, że specjaliści nie do końca potrafią zinterpretować pragnienia klientów. Przyczyną *luki w standardach* są źle wyznaczone przez usługodawcę standardy, które w konsekwencji nie spełniają potrzeb nabywców. *Luka w wykonaniu standardu* polega na różnicy między ustalonym standardem obsługi klienta a jego realizacją. *Luka w komunikacji* dotyczy sytuacji, w której klient liczył ze strony usługodawcy na pewne udogodnienia, np. promocje, a firma ich nie realizuje. Sytuacja taka może być przyczyną utraty klienta.



Rysunek 2.3. Luki w obsłudze klienta

Źródło: Opracowanie na podstawie: D. Kempny, *Obsługa logistyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 89

Luka w percepcji to stan występujący w chwili, kiedy klient oceni zrealizowane standardy jako wyższe lub niższe niż są w rzeczywistości. Ostatnim

⁵⁷ D. Kempny, *Obsługa logistyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 90.

wymienianym problemem jest *luka w jakości*, czyli zadowoleniu, nieodpowiednio związana z wyżej wymienionymi nieprawidłowościami. Sytuacja, w której klient jest rozczarowany współpracą z firmą, gdyż spodziewał się lepszych efektów, stanowi przykład takiej luki. Duże znaczenie w jakości logistycznej obsługi klienta ma pomoc techniczna, np. doradztwo techniczne, montaż urządzeń, naprawy gwarancyjne oraz zapewnienie części zamiennych. Szczególnego znaczenia czynności te nabierają, kiedy dostarcza się klientom urządzenia produkcyjne i komponenty ich dóbr ostatecznych. Pomiar jakości i obsługi składa się wtedy z:

- „dostępności części z zapasu,
- czasu ich dostawy i terminowości,
- dokładności i kompletności dostawy,
- zgodności z potrzebami,
- kompletności informacji technicznej o dostarczonej produkcie”⁵⁸.

Działania centrów logistycznych dążą do poprawy poziomu logistycznej obsługi klienta, aby jak najlepiej realizować usługę logistyczną. Przedsiębiorstwa te dokonują pomiaru obsługi klienta i w sytuacji uzyskania niesatysfakcjonującego wyniku mogą skorzystać m.in. z cyklu poprawy poziomu logistycznej obsługi klienta. Według D. Szwejca powinien on być zbudowany z faz, które przedstawia Rysunek 2.4.



Rysunek 2.4. Fazy cyklu poprawy poziomu logistycznej obsługi klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Jaworski, A. Mytlewski (red.), *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, t. 2, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 84

⁵⁸ D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, *Logistyka*, op. cit., s. 88.

Dzięki dokładnemu określeniu poszczególnych faz cyklu poprawy poziomu logistycznej obsługi klienta istnieje możliwość zdefiniowania potrzeb klientów i dokonanie zmian.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku globalnym napotykać duże wyzwania, dlatego coraz częściej decydują się na usprawnienie procesów, między innymi przy pomocy restrukturyzacji.

2.2. Systemy informacyjne a proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Sposób postrzegania restrukturyzacji przedsiębiorstw w ostatnim czasie ulega ciągłym zmianom. Coraz rzadziej dotyczy ona przedsiębiorstwa w ujęciu całościowym. Najczęściej restrukturyzacja obejmuje kilka procesów, a w pojedynczych sytuacjach koncentruje się wyłącznie na jednym z nich. W związku z powyższym istotną rolę odgrywa technologia informacyjna, gdyż poprawa procesów gospodarczych związana jest ze zmianami zarówno w systemach informacyjnych, jak i możliwościach komunikacji z otoczeniem⁵⁹.

Jedną z determinant sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw z branży logistycznej jest system informacyjny. Ma on ogromne znaczenie w poprawie funkcjonowania i zarządzania obiektem zarówno w otoczeniu bliższym, jak i dalszym jednostki. A. Nowicki określa system informacyjny jako „wyróżniony przestrzennie i uporządkowany system informacji, nadawców informacji, odbiorców informacji, kanałów informacyjnych oraz technicznych środków przesyłania i przetwarzania informacji, których funkcjonowanie służy do sterowania obiektem gospodarczym”⁶⁰. Natomiast według E. Kram system informacyjny to „szczególny „układ nerwowy” podmiotu, za pomocą którego możliwe jest połączenie w jedną całość elementów należących do „systemu zarządzania””⁶¹.

⁵⁹ C. Żurak-Owczarek, *Systemy informatyczne e-biznesu w restrukturyzacji przedsiębiorstw*, www.logistyka.uni.lodz.pl/download/Systemy%20informatyczne%20e-biznesu%20w%20restrukturyzacji%20przedsiębiorstw.pdf (dostęp: 06.11.2019).

⁶⁰ A. Nowicki (red.), *Wstęp do systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2005, s. 50-51.

⁶¹ System zarządzania w podmiocie gospodarczym można zdefiniować jako szereg czynności dotyczących całego cyklu procesu zarządzania, tzn.: planowania oraz podejmowania decyzji, organizowania i przeprowadzenia, tj. zarządzania i kontroli zasobami w przedsiębiorstwie przepro-

Warunkiem skutecznego działania procesów logistycznych jest m.in.⁶²:

- efektywny transfer informacji, dzięki któremu możliwe jest precyzyjne dostarczenie informacji kierownictwu;
- szybki rozwój technologii informatycznych ostatnich lat, który doprowadził do stworzenia i wdrożenia efektywnych systemów informacyjnych.

System informacyjny jest intensywnie skorelowany z systemem zarządzania, ponieważ sporządzane i przetwarzane w jego obszarze dane i informacje wspierają przeprowadzenie podstawowych funkcji zarządzania⁶³. W celu zaspokojenia potrzeb klientów w jak najwyższym stopniu funkcjonowanie systemu informacyjnego wspierane jest przez informatyczne systemy zarządzania⁶⁴. A. Szymonik określa informatyczny system zarządzania jako „część informacyjnego systemu zarządzania przedsiębiorstwa, która jest wspomagana technologią informatyczną”⁶⁵. Wykorzystanie takiego systemu ma za zadanie terminowe przekazanie zainteresowanym informacji o właściwej treści, które posłużą w procesie decyzyjnym (Rysunek 2.5)⁶⁶. Proces decyzyjny umożliwia ukazanie problemu, ocenienie alternatyw zmierzających do dokonania wyboru najlepszego wariantu oraz kontrolę i ocenę podjętej decyzji. Rolą systemów informatycznych wykorzystywanych w przedsiębiorstwach logistycznych, jest m.in. wspieranie w procesie decyzyjnym⁶⁷.

Przedsiębiorstwa logistyczne wspierane przez systemy informatyczne m.in.⁶⁸:

- lepiej zarządzają procesem decyzyjnym nie tylko w swoim przedsiębiorstwie, ale w całym łańcuchu dostaw;
- mają szybszy i dokładniejszy obieg informacji.

wadzanych z zamiarem efektywnego uzyskania celu (J. Kisielnicki, *MIS systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa 2009, s. 48).

⁶² Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2008, s. 99.

⁶³ A. Nowicki, M. Sitarska, *Procesy informacyjne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 28-29.

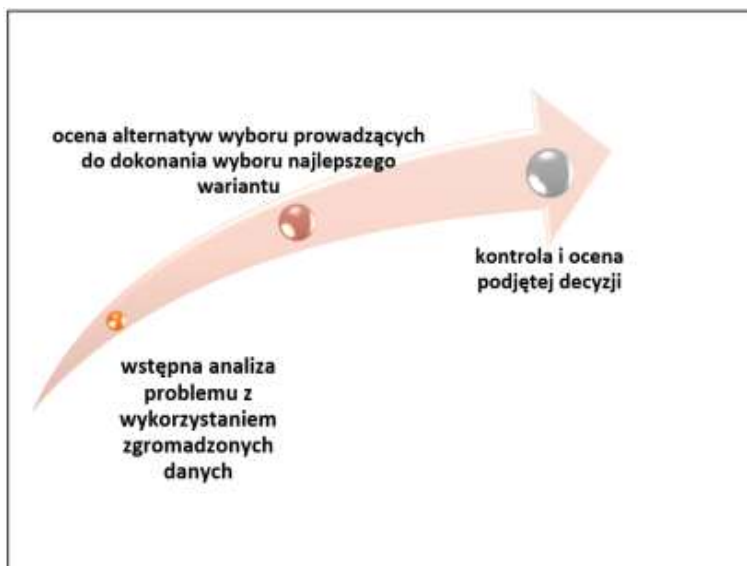
⁶⁴ P. Adamczewski, *Informatyczne wspomaganie łańcucha logistycznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 11.

⁶⁵ A. Szymonik, *Technologie informatyczne w logistyce*, Placet, Warszawa 2010, s. 25.

⁶⁶ P. Adamczewski, *Informatyczne wspomaganie...*, op. cit., s. 11.

⁶⁷ Z. Li, S. Guicheng, C. Lei, W. Lulu, *Construction Research on International Logistics Integrated Platform and Information Service Standard System*, „Energy Procedia” 2011, vol. 13, s. 6357-6362.

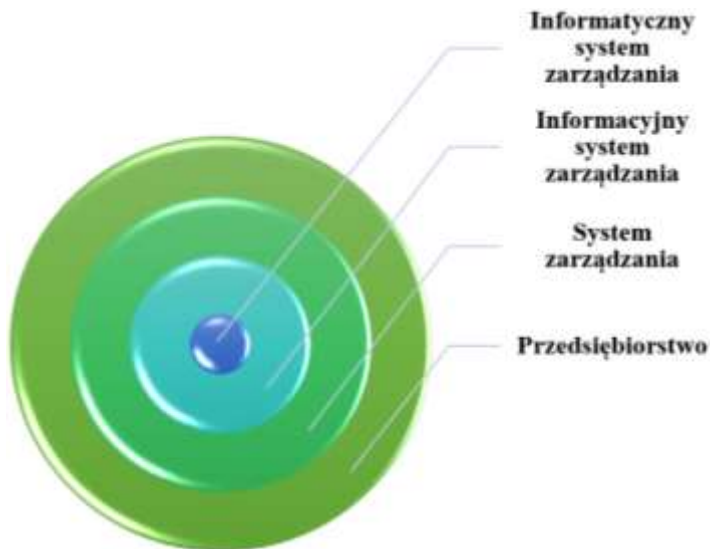
⁶⁸ A. Szymonik, *Technologie informatyczne w logistyce*, Placet, Warszawa 2010, s. 103.



Rysunek 2.5. Schemat procesu decyzyjnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Nowicki, *Wstęp do systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2005, s. 30

Miejsce systemu informacyjnego i informatycznego zarządzania w firmie prezentuje Rysunek 2.6.



Rysunek 2.6. Miejsce systemu informacyjnego i informatycznego zarządzania w firmie

Źródło: Opracowanie na podstawie: A. Szymonik, *Technologie informatyczne w logistyce*, Placet, Warszawa 2010, s. 25

Proste systemy informatyczne zarządzania nie realizują jednak złożonych, wieloaspektowych problemów dużych i rozwijających się podmiotów logistycznych. Właśnie ze względu na ich wymagania zostały stworzone systemy modułowe z jedną główną bazą danych, definiowane jako zintegrowane systemy informatyczne (ZSI)⁶⁹.

Systemy te składają się z różnych podsystemów, które mogą funkcjonować autonomicznie bądź we współdziałaniu z innymi podsystemami (Rysunek 2.7).



Rysunek 2.7. Zintegrowany system informatyczny (ZSI) i jego wybrane moduły

Źródło: Opracowanie na podstawie: K. Grzybowska, *Podstawy logistyki*, Difin, Warszawa 2009, s. 340

Wszystkie wyżej wymienione systemy mają na celu doskonalenie zarządzania w przedsiębiorstwach (w tym logistycznych). Przedsiębiorstwo swój konkretny wybór powinno poprzedzić wnikliwą analizą potrzeb, jakie system miałby w nim spełniać.

⁶⁹ K. Grzybowska, *Podstawy logistyki*, op. cit., s. 340.

Jednym z problemów przedsięwzięć informacyjnych jest wspieranie technikami informatycznymi procesów niewydajnych, skutkujące utwaleniem przestarzałych struktur i rozwiązań. Dlatego też uzasadnione jest przeprowadzenie restrukturyzacji dotyczącej dopasowania procesów biznesowych do aktualnych potrzeb rynku, a następnie objęcie ich informatyzacją. Poprawne zastosowanie systemów informacyjnych wymusza dokonanie koniecznych zmian organizacyjnych i zasadne jest przeprowadzenie restrukturyzacji w przedsiębiorstwie. Czynności restrukturyzacyjne powinny być przeprowadzone jako pierwsze, a dopiero później powinna nastąpić adaptacja systemów informacyjnych⁷⁰. Należy przy tym zwrócić uwagę, że „sytuacja gospodarcza i konkurencyjność rynków wymuszają na przedsiębiorstwach poszukiwanie rozwiązań, które zapewnią sprawne i efektywne kosztowo oraz umożliwiające uzyskanie wartości dodanej przepływy fizyczne i informacyjne”⁷¹. W literaturze w ujęciu logistycznym wartość dodana określana jest między innymi jako: „poszerzenie podstawowej, standardowej usługi logistycznej czy kurierskiej o element, który pozwala klientowi usprawnić jego biznes”⁷². Na powstanie wartości dodanej wpływają wszelkie czynności zmierzające do wzbogacenia towaru czy usługi, również w obszarze logistyki⁷³. Coraz częściej przedsiębiorstwa, chcąc być konkurencyjne, poszerzają swoją ofertę i spełniają oczekiwania klientów. W swej działalności korzystają one również z wyspecjalizowanych firm w zakresie usług outsourcingowych.

Do kluczowych przesłanek wyboru przedsiębiorstwa świadczącego usługi z zakresu outsourcingu należy umiejętność zaoferowania pożądanego wartości dodanej. Analizując przedsiębiorstwo w ujęciu całościowym,

⁷⁰ J. Florek, E. Klimasara, *Uwarunkowania tworzenia zintegrowanych systemów informatycznych*, <http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-article-BPS2-0018-0006> (dostęp: 02.11.2019).

⁷¹ J. Nowakowska-Grunt, *Zarządzanie logistyczne jako element innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, s. 551, http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2008-t6/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2008-t6-s545-552/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2008-t6-s545-552.pdf (dostęp: 02.11.2019).

⁷² M. Loos, *Wartość dodana, czyli co było pierwsze – kura czy jajo. Płatki logistycznego kwiatka*, „Eurologistics” 2006, nr 5, s. 100.

⁷³ E. Kulińska, *Wartość dodana w procesach logistycznych*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2009/074_Kulinska.pdf (dostęp: 05.11.2019).

ważnym czynnikiem powodzenia zastosowania outsourcingu jest wartość dodana, jaką jednostka dzięki niej uzyska⁷⁴.

Wśród działań realizowanych w związku z powstaniem wartości dodanej dla klienta wymienia się⁷⁵:

- dokładne określenie oczekiwań nabywców,
- dążenie do utrzymania i zdobywanie kolejnych odbiorców,
- określenie powodów odejścia nabywców,
- nawiązanie długofalowych relacji z odbiorcami.

Przykładowe korzyści dla klienta w związku z zaoferowaniem wartości dodanej przez firmę outsourcingową w zakresie usług logistycznych to⁷⁶:

- koncentracja na podstawowej działalności operacyjnej,
- zmniejszenie kosztów,
- uzyskanie odpowiedniej satysfakcji nabywcy,
- wykorzystanie sprzętu firmy zewnętrznej,
- zwiększenie wydajności procesowej.

W związku z powyższym w ujęciu ogólnym, uwzględniając ofertę rynkową, można wymienić różne wymiary usług. Dotyczą one⁷⁷:

- zwiększenia w sposób bezpośredni wartości świadczonych dóbr, np. darmowa instalacja czy montaż zakupionego sprzętu u odbiorcy;
- wspomaganie strumieni przepływów:
 - różne formy płatności,
 - darmowe dostarczenie dóbr do odbiorcy;
- poprawy jakości zakupów;
- kupna konkretnych dóbr, np. rekomendacja;
- informacji, np.:
 - punkty obsługi klienta służące udzieleniu wyczerpujących informacji o produkcie czy usłudze,
 - call center;
- usług posprzedażowych, np. darmowy serwis, zwroty.

⁷⁴ *Outsourcing jako wartość dodana*, www.archidoc.pl/aktualnosci/10-2007-outsourcing-magazine-outsourcing-jako-wartosc-dodana/ (dostęp: 05.11.2019).

⁷⁵ M. Ciesielski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2011, s. 31.

⁷⁶ *Usługi o wartości dodanej*, www.dbschenker.com/pl-pl/produkty/logistyka-kontraktowa/us%C5%82ugi-o-warto%C5%9Bci-dodanej (dostęp: 05.11.2019).

⁷⁷ A. Sagan, *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 51.

Przykładowe wartości dodane oferowane przez przedsiębiorstwo outsourcingowe w zakresie usług logistycznych:

- „rekonfiguracja,
- kontrola jakości,
- usługi w obszarze sekwencjonowania i podmontażu,
- personalizacja (np. przesywanie, grawerowanie laserowe),
- etykietowanie i metkowanie,
- usługi pakowania (np. co-packing, pakowanie w materiały termokurczliwe, zawijanie),
- logistyka odzysku (np. naprawy, kontrole gwarancyjne),
- obsługa zwrotów”⁷⁸.

Przedsiębiorstwa decydujące się na zlecenie firmom zewnętrznym tych czynności, które nie stanowią podstawy ich działania, mają na celu poprawę tego działania. Ponadto w ujęciu wartości dodanej outsourcing służy zarówno poprawie miejsca przedsiębiorstwa na rynku, jak i podniesieniu możliwości jego rozwoju.

2.3. Case study – Restrukturyzacja koncernu motoryzacyjnego⁷⁹

Koncern motoryzacyjny powstał na początku lat 80. w Niemczech. Początkowo jego działalność skupiała się na produkcji pojedynczych elementów zawieszenia do samochodów osobowych i dostawczych. Z roku na rok koncern podbijał nowe rynki, uzyskując wysokie wskaźniki sprzedaży i stając się liderem w sektorze. Obecnie koncern poszerzył produkcję o kolejne elementy zawieszenia oraz elektronikę. Posiada on:

- 10 zakładów produkcyjnych w czterech miastach w Chinach (Szanghaj 2, Pekin 3, Tajwan 3, Shenzhen 2);
- 5 zakładów w Ameryce (New York, Pensylwania, Boise, Charleston, Danville);
- 3 w Europie (Niemcy, Francja, Włochy).

⁷⁸ *Usługi o wartości dodanej*, op. cit.

⁷⁹ Case study zostało opracowane na podstawie K. Rutkowski, *Rola operatorów logistycznych w restrukturyzacji globalnych łańcuchów dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2005, nr 12, s. 2-8.

Wszystkie zakłady produkcyjne koncernu zlokalizowane na całym świecie współpracują między sobą, realizując wysokie oczekiwania odbiorców. W ostatnich latach koncern napotkał dużą konkurencję i wysokie wymagania rynku. Odnotował on spadek zysku o około 15% w skali roku spowodowany niestabilnością rynku wynikającą:

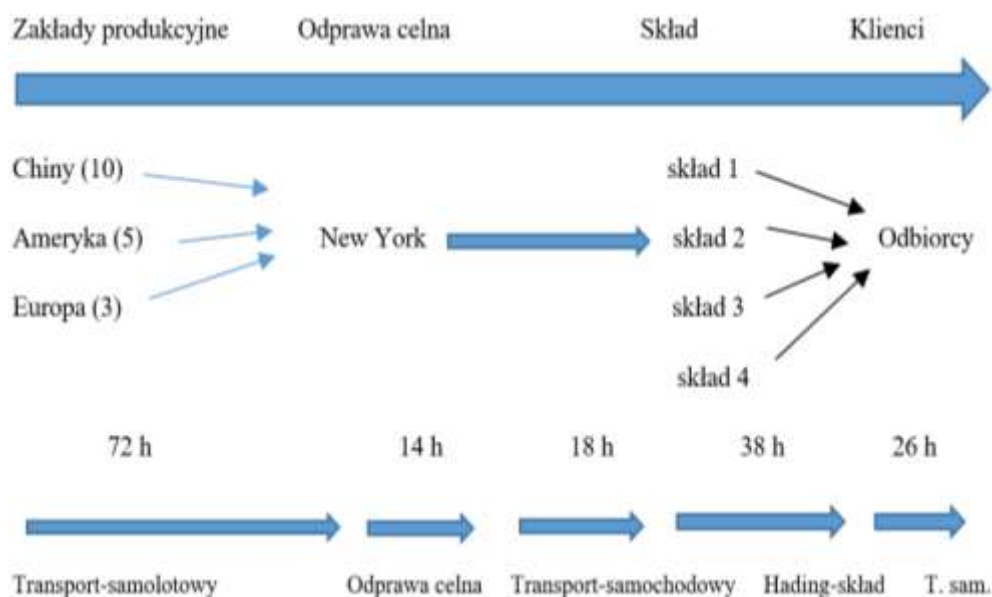
- ze wzrostu cen m.in. paliw, podatków;
- ze zubożenia społeczeństwa,
- ze zmian w przepisach;
- z promowania proekologicznych form transportu;
- ze wzrostu zainteresowania samochodami elektrycznymi;
- z coraz większych kosztów związanych z posiadaniem samochodów;
- z braku stabilizacji na arenie międzynarodowej;
- z zachwianej sytuacji geopolitycznej na świecie.

Kadra menedżerska zaobserwowała, że kluczowym elementem (poza jakością, designem i ochroną środowiska) w walce z konkurencją jest czas (od zgłoszenia zamówienia do dostarczenia go klientowi). Specyfika sektora motoryzacyjnego wymusza na producentach części motoryzacyjnych realizację szybkich dostaw. Zaopatrzenie elementów zawieszenia dla producentów samochodów osobowych i dostawczych dokonywane jest przy wykorzystaniu metody *just in time*. Należy zwrócić uwagę na fakt, że oczekiwania klientów są coraz wyższe. Można do nich zaliczyć:

- dostarczenie produktów w określone miejsce;
- odpowiednie pakowanie produktów (np. dużo współpracujących firm z branży motoryzacyjnej wymaga pakowania części we własne pojemniki z logo ich firmy);
- terminowość dostaw;
- ponoszenie konsekwencji finansowych w sytuacji:
 - kiedy niedostarczenie produktów wstrzymało ciągłość produkcji (gwarancja),
 - wystąpią wadliwe części;
- badanie zadowolenia nabywców z realizacji usług;
- działania marketingowe;
- elastyczność dostaw;
- darmowe ubezpieczenie;
- proekologiczne podejście do zarządzania;
- indywidualne potrzeby zawarte w umowie.

Szybki wzrost rynku ostatnich trzech lat spowodował, że koncern musiał się dopasować do zmieniających się warunków i wprowadzić ograniczenia w czasie dostarczania danego dobra. Wszelkie sposoby samodzielnego rozwiązania problemu nie dawały koncernowi zadowalającego rezultatu. Nadal problemem pozostawało skrócenie czasu dostawy do czterech dni, czyli 96 godzin.

Na Rysunku 2.8 zaprezentowano całkowity czas realizacji zamówienia przed restrukturyzacją, który wynosił 168 godzin.



Rysunek 2.8. Całkowity czas realizacji zamówienia przed restrukturyzacją (168 h)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Rutkowski, *Rola operatorów logistycznych w restrukturyzacji globalnych łańcuchów dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2005, nr 12, s. 2-8

Koncern, działający od wielu lat na rynku, wykorzystuje swoje doświadczenie, przekładając je na realizację usługi na najwyższym poziomie poprzez stosowanie innowacyjnych metod nie tylko w zakresie produkcji towarów, ale również w aspekcie zarządzania. Początkowo koncern próbował sam usprawnić proces realizacji zamówienia, czego rezultatem była poprawa w zakresie:

- skrócenia czasu związanego z odprawą celną,
- dostaw transportem samochodowym,
- przechowywania dóbr na składzie.

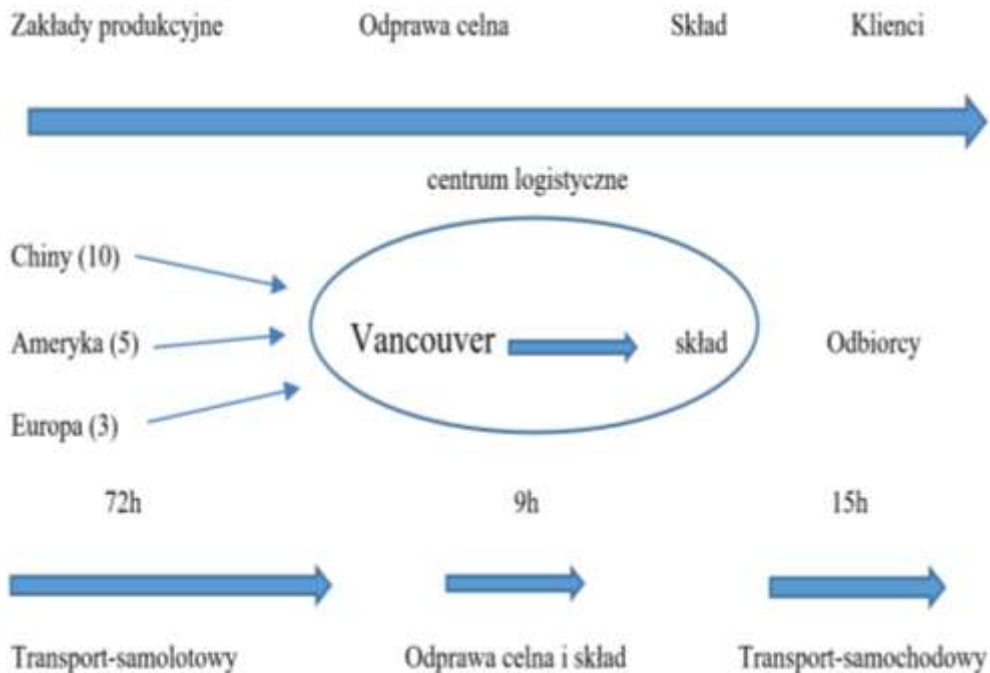
Uzyskane efekty zmniejszyły łączny czas dostawy jedynie do 120 godzin. W zaistniałych okolicznościach koncern postanowił skorzystać z usług firmy outsourcingowej i przeprowadzić restrukturyzację polegającą na przeorganizowaniu procesów związanych z realizacją zamówień. Efektem miało być skrócenie czasu realizacji zamówienia (do 4 dni roboczych – 96 godzin). Realizatorem restrukturyzacji koncernu motoryzacyjnego stało się jedno z największych centrów logistycznych na świecie. Centrum logistyczne świadczące usługi z zakresu logistyki globalnej miało pomóc koncernowi w:

- kontrolowaniu zleceń,
- harmonogramowaniu dostaw i produkcji,
- zarządzaniu zapasami i magazynem,
- zarządzaniu obsługą klienta,
- zarządzaniu transportem,
- usprawnianiu procesu dystrybucji (skróceniu cyklu realizacji zamówienia, gwarancji bezpiecznych dostaw),
- wykorzystaniu zaawansowanych systemów informatycznych,
- minimalizacji kosztów.

Centrum logistyczne, z którego usług postanowił skorzystać koncern, jest liderem w realizacji usług logistyki globalnej. Słynie jako pionier w obrębie europejskiego transportu nie tylko lądowego, ale i lotniczego. Po dokonaniu szerokiej analizy przypadku skoncentrowano się na czterech najważniejszych zmianach, tj.:

1. Finalne sortowanie paczek i ich wysyłka do ostatecznego odbiorcy będzie odbywała się w Vancouver w Kanadzie.
2. Dostawy z miejsc wytworzenia do odbiorców realizowane będą przy pomocy terminala przeładunkowego centrum logistycznego w Kanadzie.
3. Magazynowanie części motoryzacyjnych będzie:
 - jedynie w sytuacjach wyjątkowych,
 - stosowane jako metoda wspomagająca.
4. Towary mogą zostać skierowane do magazynu raz na wyznaczonej drodze.

Zgodnie z wyznaczonym efektem restrukturyzacji, jakim było skrócenie czasu realizacji zamówienia, dostawy na większości tras odbywały się transportem lotniczym, z sortowaniem w hubie w Kanadzie i dostawą do finalnego odbiorcy. Tym samym w większości przypadków wyeliminowano przechowywanie towarów w magazynie (Rysunek 2.9), bo tylko 15% dostaw wykorzystywało opcję magazynowania, a pozostałe 85% produkcji odbywało się w sposób płynny.



Rysunek 2.9. Całkowity czas realizacji zamówienia po restrukturyzacji (96 h)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Rutkowski, *Rola operatorów...*, op. cit.

- ✓ Efekt restrukturyzacji, jakim było zmniejszenie czasu realizacji zamówienia od dostawcy do odbiorcy ze 168 do 96 godzin został zrealizowany.
- ✓ W 93,4% dostaw towar został dostarczony o czasie (czyli poniżej 96 godzin), a łącznie z dostawami z niewielkim opóźnieniem wskaźnik ten wyniósł 98,1%. Przyczyną opóźnień były m.in. czynniki losowe na które centrum logistyczne nie miało wpływu, jak np. warunki pogodowe.

Uzyskane wartości były zadowalające dla koncernu motoryzacyjnego. Ponadto koncern zauważył poprawę w wielu obszarach swojej działalności, co prezentuje Tabela 2.4.

Przeprowadzony proces restrukturyzacji wpłynął w dużym stopniu na lepszy poziom obsługi klienta. Sytuacja taka zaistniała, ponieważ koncern zaprzestał korzystania z usług różnych dystrybutorów, a skorzystał z usług przedsiębiorstwa świadczącego usługi w ramach logistyki globalnej w sposób kompleksowy.

Tabela 2.4. Korzyści uzyskane przez koncern po przeprowadzeniu restrukturyzacji

Obszar zmian	Wyniki przed współpracą z CL	Wyniki po przeprowadzeniu restrukturyzacji przez CL	Korzyść
Dystrybucja – Wskaźnik uszkodzeń ładunku	15%	5%	Poprawa w zakresie bezpieczeństwa dostarczanych towarów
Odprawa celna	14 godzin	4 godziny	Lepsza organizacja usług celnych
zas trwania przewozu	44 godziny	20 godzin	Skrócenie czasu trwania przewozu
			Zmniejszenie kosztów dot. transportu
			Skrócenie czasu realizacji zamówienia
Zapasy i magazyn	Średnia powierzchnia magazynowa 10000 m ²	Średnia powierzchnia magazynowa 4000 m ²	Mniejsze koszty utrzymania zapasów i magazynów
Obsługa klienta	Liczba reklamacji dot. terminowej dostawy – 97 na rok	Liczba reklamacji dot. terminowej dostawy – 73 na rok	Usprawnienie procesu obsługi klienta
Wskaźnik rentowności sprzedaży	1,3	1,6	Wzrost poziomu sprzedaży
Technologie komunikacyjno-informacyjne	Zastosowanie systemu ERP I	Zastosowanie systemu ERP II	Kontrolowanie zleceń
			Monitorowanie towarów
			Lepszy przepływ informacji
			Automatyczne harmonogramowanie dostaw
			Obsługa klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych

Podsumowanie

Przeprowadzona restrukturyzacja koncernu motoryzacyjnego, w ramach której zastosowano centrum logistyczne, zakończyła się sukcesem w kwestii

skrócenia czasu realizacji zamówienia. Podjęte działania spowodowały lepszą wymianę informacji dzięki zastosowaniu systemów informatycznych. Ponadto zostały zmniejszone koszty w skali logistyki globalnej i zauważono dużą poprawę w wielu obszarach działalności. Wśród zalet wynikających z zastosowania firmy outsourcingowej do przeprowadzenia restrukturyzacji dla koncernu wymienia się:

- skrócenie czasu realizacji zamówienia;
- wykorzystanie systemu informatycznego do:
 - monitorowania towarów,
 - lepszego przepływu informacji;
- poprawę w zakresie bezpieczeństwa dostarczanych towarów,
- lepszą organizację usług celnych;
- ujednoczenie dokumentacji w zakładzie, co przekłada się na minimalizację obiegu dokumentów,
- zmniejszenie popytu na przestrzeń magazynową, dzięki czemu poprawie uległ obszar zarządzania zapasami.

Wysokie oczekiwania klientów wymuszają na przedsiębiorstwach motoryzacyjnych wzrost ich elastyczności, a co za tym idzie – oferowanie im coraz bardziej dopasowanych wyrobów. Przeprowadzona restrukturyzacja koncernu motoryzacyjnego usprawniła procesy w nim zachodzące i umożliwiła świadczenie usług dopasowanych do indywidualnych oczekiwań klientów.

Zadania do rozdziału 2

Zadanie 1

Uzupełnij:

Restrukturyzacja to złożony proces

.....

Zadanie 2

Wymień cztery zalety zastosowania outsourcingu przez przedsiębiorstwo:

1.
2.
3.
4.

Zadanie 3

Opisz rolę centrów logistycznych w kreowaniu podaży usług logistycznych.

.....
.....
.....

Zadanie 4

Opisz megatrendy i determinanty określające możliwości podaży i popytu w sferze logistyki i usług logistycznych.

.....
.....
.....

Zadanie 5

Napisz, na czym polega rola systemów informacyjnych w restrukturyzowanym przedsiębiorstwie:

.....
.....
.....
.....

Zadanie 6

Wymień 5 zalet zastosowania systemu informatycznego przez przedsiębiorstwa logistyczne:

1.
2.
3.
4.
5.

Zadanie 7

Napisz, co to jest wartość dodana:

.....
.....
.....

Zadanie 8

Wypisz przykładowe wartości dodane, jakie może zaoferować centrum logistyczne (które pełni rolę firmy outsourcingowej w zakresie usług logistycznych) przedsiębiorstwom z branży:

- spożywczej:

.....

- budowlanej:

.....

- farmaceutycznej:

.....

- kosmetycznej:

.....

Zadanie 9

Jakie inne rozwiązania z zakresu restrukturyzacji mógł podjąć koncern motoryzacyjny w celu dokonania zmian? Odpowiedź uzasadnij.

.....

Zadanie 10

Wymień 5 błędów popełnionych przez koncern motoryzacyjny:

1.
2.

3.
4.
5.

Literatura

- [1] Adamczewski P., *Informatyczne wspomaganie łańcucha logistycznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
- [2] Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010.
- [3] Ciesielski M., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2011.
- [4] Czarny B., *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa 2011.
- [5] Fechner I., *Miejsce centrum logistycznego w nazewnictwie infrastruktury logistycznej*, „Logistyka” 2008, nr 3, s. 32-34.
- [6] Florek J., Klimasara E., *Uwarunkowania tworzenia zintegrowanych systemów informatycznych*, <http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-article-BPS2-0018-0006> (dostęp: 02.11.2019).
- [7] Garstka M., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2006.
- [8] Grzybowska K., *Podstawy logistyki*, Difin, Warszawa 2010.
- [9] Jaworski J., Mytlewski A. (red.), *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- [10] Kempny D., *Obsługa logistyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
- [11] Kisielnicki J., *MIS systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa 2009.
- [12] Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. (red.), *Logistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009.
- [13] Korczak J., *Logistyka. Infrastruktura, sieci, strategie*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2013.
- [14] Kulińska E., *Wartość dodana w procesach logistycznych*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2009/074_Kulinska.pdf (dostęp: 05.11.2019).
- [15] Li Z., Guicheng S., Lei C., Lulu W., *Construction Research on International Logistics Integrated Platform and Information Service Standard System*, „Energy Procedia” 2011, vol. 13, s. 6357-6362.
- [16] M. Loos, *Wartość dodana, czyli co było pierwsze – kura czy jajo. Płatki logistycznego kwiatka*, „Eurologistics” 2006, nr 5(36), s. 87-109.
- [17] Michalski A., *Rola zautomatyzowanych centrów logistycznych w nowoczesnych procesach łańcucha dostaw*, [w:] *Sieci logistyczne na zintegrowanym rynku europejskim. Polski Kongres Logistyczny: Logistics 2004. Poznań 19-21.05.2004. Materiały pokonferencyjne*, s. 79-88, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2004.
- [18] Mozalewski M., *Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2010, z. 2, s. 215-236, <https://repozytorium.amu.edu.pl/>

- bitstream/10593/869/1/15.%20MAREK%20MOZALEWSKI%20RPEiS%202-2010.pdf (dostęp: 04.11.2019).
- [19] Nowakowska-Grunt J., *Zarządzanie logistyczne jako element innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2008-t6/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2008-t6-s545-552/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2008-t6-s545-552.pdf (dostęp: 02.11.2019).
- [20] Nowicki A., Sitarska M., *Procesy informacyjne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [21] Nowicki A. (red.), *Wstęp do systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2005.
- [22] *Outsourcing jako wartość dodana*, www.archidoc.pl/aktualnosci/10-2007-outsourcing-magazine-outsourcing-jako-wartosc-dodana/ (dostęp: 05.11.2019).
- [23] Rutkowski K. (red.), *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- [24] Rutkowski K., *Rola operatorów logistycznych w restrukturyzacji globalnych łańcuchów dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2005, nr 12, s. 2-8.
- [25] Rydzkowski W. (red.), *Usługi logistyczne*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2004.
- [26] Rydzkowski W. (red.), *Usługi logistyczne*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2007.
- [27] Sagan A., *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- [28] Schary P.B., Skjott-Larsen T., *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [29] Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2008.
- [30] Skowron-Grabowska B., *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE, Warszawa 2010.
- [31] Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
- [32] Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003.
- [33] Szymonik A., *Technologie informatyczne w logistyce*, Placet, Warszawa 2010.
- [34] Turek T., Nowicki A., *Technologie informacyjne dla ekonomistów. Narzędzia. Zastosowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [35] *Usługi o wartości dodanej*, www.dbschenker.com/pl-pl/produkty/logistyka-kontraktowa/us%C5%82ugi-o-warto%C5%9Bci-dodanej (dostęp: 05.11.2019).

- [36] Żak J., *Restrukturyzacja logistycznych przedsiębiorstw usługowych*, www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/5349-restrukturyzacja-logistycznych-przedsiębiorstw-uslugowych (dostęp: 04.11.2019).
- [37] Żurak-Owczarek C., *Systemy informatyczne e-biznesu w restrukturyzacji przedsiębiorstw*, www.logistyka.uni.lodz.pl/download/Systemy%20informatyczne%20e-biznesu%20w%20restrukturyzacji%20przedsiębiorstw.pdf (dostęp: 06.11.2019).

3. BARIERY DLA REALIZACJI PROCESÓW LOGISTYCZNYCH W SKALI MIĘDZYNARODOWEJ

3.1. Istota logistyki międzynarodowej

Istotą współczesnej logistyki międzynarodowej jest przepływ dóbr, materiałów i wyrobów gotowych oraz towarzyszący mu przepływ informacji i dokumentów między poszczególnymi krajami. Dlatego logistyka międzynarodowa jest znacznie szerszym zagadnieniem niż logistyka krajowa. Szeroko pojęte procesy globalizacji zmuszają przedsiębiorstwa oraz firmy logistyczne do udoskonalania i opracowywania coraz to nowszych rozwiązań w zakresie logistyki. Procesy logistyczne są ściśle powiązane ze wszystkimi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa i wywierają istotny wpływ na ostateczny kształt, możliwość realizacji celów krótko- i długoterminowych oraz jego kondycję. Zatem ciągłe kontrolowanie i doskonalenie procesów jest podstawą ich prawidłowego funkcjonowania. Właściwie zaprojektowane procesy mają również wpływ na maksymalizację przychodów z ogólnej działalności konkretnego przedsiębiorstwa, poziom kosztów i optymalizację stanów magazynowych firmy.

Główne zadania logistyki międzynarodowej to:

- likwidacja zależności od jednego dostawcy,
- ciągła poprawa jakości usług firm logistycznych ze względu na dużą konkurencję,
- zapewnienie przedsiębiorstwom stabilności zaopatrzenia.

Bariery napotymane w realizacji procesów logistycznych:

- sieć magazynów,
- infrastruktura przejść granicznych,
- słabo rozwinięta infrastruktura transportowa,
- bariery administracyjne, celne, proceduralne.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym procesy logistyczne mają ogromne znaczenie, ponieważ muszą uwzględniać systemy gospodarcze różnych krajów oraz czynniki związane z importem i eksportem.

Geneza oraz istota procesu – wybrane definicje

Proces logistyczny to uporządkowany łańcuch operacji związany z przepływem materiałów. Efektem procesu logistycznego jest usługa logistyczna, czyli odpowiednie przetransportowanie lub magazynowanie produktów w jakości, ilości oraz czasie zgodnym z oczekiwaniami klientów.

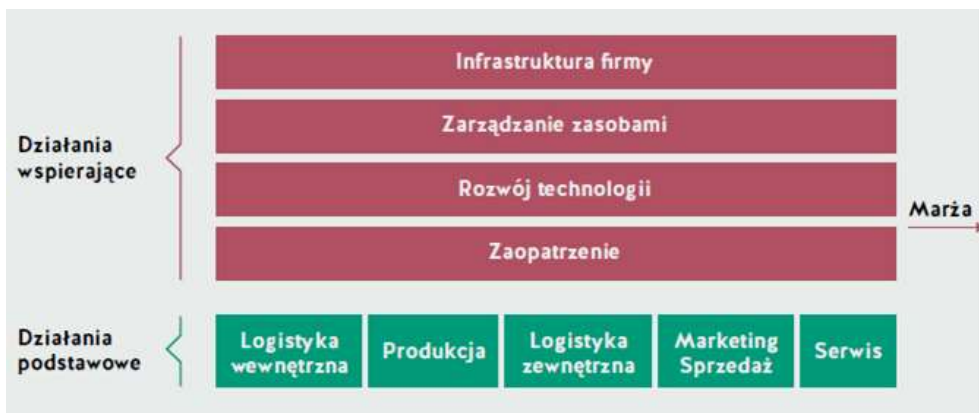
Tabela 3.1. Definicje z zakresu procesów

Autor	Definicja
M. Manganelli, M.M. Klein	Proces jest ciągiem powiązanych ze sobą działań, które doprowadzają do przekształcenia wszelkich nakładów na produkt procesu.
J. Brillman	Proces to strumień działań przetwarzających zaopatrzenie (surowce lub informacje) pochodzące od dostawców w produkcję dla klienta zawierającą wartość dodaną.
A.G. Rummler, A.P. Brache	Proces to łańcuch wartości. Poprzez swój wkład w tworzenie lub dostarczanie produktu czy też usługi każda kolejna czynność w procesie powinna dodawać wartości do efektu wcześniejszej czynności.
M. Trocki	Procesy to zespoły realizowanych w organizacji działań pozostających w związkach przyczynowo-skutkowych, wykonywane dla uzyskania zamierzonego celu przez zespoły wykonawców na wielu stanowiskach pracy, w wielu komórkach organizacyjnych.
K. Perechuda	Proces to zbiór czynności przebiegających równolegle, warunkowo lub sekwencyjnie, prowadzących do zmian zasobów przedsiębiorstwa na wejściu w efekty końcowe w postaci wyrobu lub usługi.
M. Christopher	Wszelkiego rodzaju czynności lub zespoły czynności, w ramach których dodaje się wartość do zasobów początkowych i przekazuje się produkt klientowi wewnętrznemu lub zewnętrznemu.
M. Hammer	Powiązana grupa zadań, których wspólny rezultat stanowi wartość dla klienta.
J. Dangel	Łańcuch czynności, zmierzający do wytworzenia wartości (produktów lub usług) odpowiadających wymaganiom klientów.
H. Striening	Seria czynności z wymiernymi nakładami i wymierną wartością dodaną.
A. Kupczyk, H. Karolewska-Mróż, M. Czerwona	Zbiór wzajemnie powiązanych zasobów i czynności przekształcających wielkości wejściowe na wyjściowe, tworzące wartość z punktu widzenia klienta.

Źródło: E. Kulińska, A. Dornfeld, *Zarządzanie ryzykiem procesów. Identyfikacja – modelowanie – zastosowanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2009; S. Nowosielski (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008

Analizując powyższe definicje, można stwierdzić, iż proces w organizacji i zarządzaniu najczęściej definiowany jest jako zbiór następujących po sobie czynności, wzajemnie ze sobą powiązanych, których realizacja jest niezbędna dla uzyskania konkretnego rezultatu⁸⁰.

Geneza wyodrębnienia pojęcia procesu ukazana jest w koncepcji łańcucha wartości M.E. Portera. Koncepcja ta przedstawia poszczególne czynności, które składają się na proces realizowany przez określone przedsiębiorstwo i które „powinny prowadzić do tworzenia wartości dodanej dla klientów, a poprzez to przyczyniać się do realizacji wartości dodanej na rzecz przedsiębiorstwa”. Działania podstawowe oraz wspomagające tworzą ciągi zdarzeń, czyli proces.



Rysunek 3.1. Bazowy model łańcucha wartości

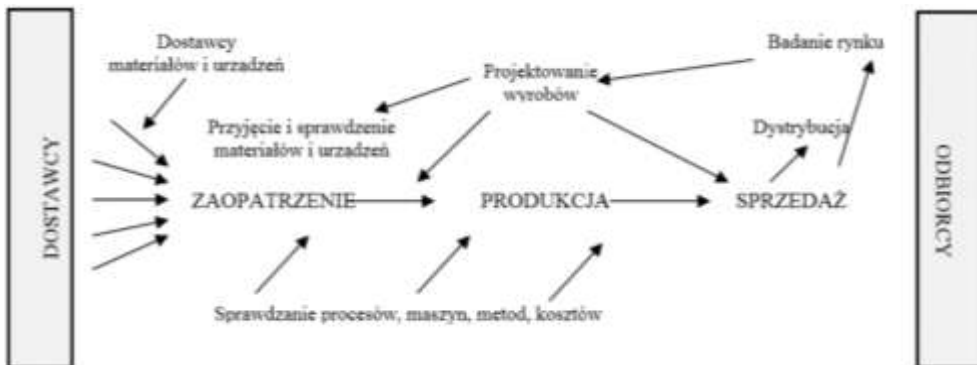
Źródło: *Analiza łańcucha wartości jako narzędzie redukcji kosztów procesów produkcyjnych*, <https://www.finanseiccontrolling.pl/zarzadzanie/analiza-lancucha-wartosci-jako-narzedzie-redukcji-kosztow-procesow-produkcyjnych> (dostęp: 10.06.2019)

Jak widać na Rysunku 3.1, według M.E. Portera wyodrębnionych jest 9 stref czynności, które bezpośrednio wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa⁸¹.

⁸⁰ J. Neider, *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2008, s. 297-299; A. Coyle, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 24-45, 69-74; B. Skowron-Grabowska B., *Centra logistyczne w łańcuchu dostaw*, PWE, Warszawa 2010; A.M. Jeszka, *Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa 2009.

⁸¹ M.K. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005; T. Rojek, *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia”, Szczecin 2014, s. 816.

Podjęcia procesowego można doszukiwać się również w „koncepcji jakości” W.E. Deminga. W koncepcji tej pojawia się pojęcie jednostki procesu, który związany jest z określonym rodzajem czynności.



Rysunek 3.2. Schemat procesowego podejścia według W.E. Deminga

Źródło: E. Kulińska, *Aksjologiczny wymiar zarządzania ryzykiem procesów logistycznych. Modele i eksperymenty ekonomiczne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2011

Analizując Rysunek 3.2, możemy zauważyć, iż główną rolę odgrywają tu procesy podstawowej działalności, takie jak: zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja i sprzedaż. Pozostałe procesy natomiast wspomagają podstawową działalność przedsiębiorstwa produkcyjnego. Zwróćmy uwagę na to, że w tym podejściu skupiono się zarówno na dostawcach, jak i odbiorcach. To właśnie te grupy tworzą procesy zewnętrzne, które stanowią spójną, integralną część struktury zorientowanej na realizowane procesy⁸².

3.2. Rodzaje procesów w logistyce międzynarodowej

Ze względu na rangę zadań (funkcji) wykonywanych w organizacji wyróżnia się:

1. Procesy podstawowe, których efektem jest produkt (usługa) na rynek zewnętrzny (z niego firma uzyskuje przychody ze sprzedaży), np. wytworzenie i sprzedaż wyrobu w firmie produkcyjnej lub prowadzenie księgi rachunkowej w biurze rachunkowym.

⁸² A. Gaschi-Uciecha, M. Podgórska, *Zarządzanie procesami logistycznymi jako istotny element sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa – cz. I*, „Logistyka” 2015, nr 4; T. Szczepaniak, *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, PWE, Warszawa 2008, s. 168-179; E. Gołębska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 293-295.

2. Procesy pomocnicze (wspierające, wspomagające procesy główne), których efektem jest produkt (usługa o charakterze materialnym) na rynek wewnętrzny. Dzięki nim procesy podstawowe mogą być sprawnie realizowane, a firma może prawidłowo funkcjonować (np. remonty i konserwacja urządzeń, transport).

Ze względu na rangę stanowisk decyzyjnych w organizacji wyróżnia się:

1. Procesy zarządcze (kierownicze), mające charakter koncepcyjny, których efektem jest „usługa” o charakterze niematerialnym (np. przygotowanie, podejmowanie i przekazywanie decyzji oraz kontrola ich realizacji).
2. Procesy wykonawcze, sprowadzające się do wykonywania poleceń (decyzji) (np. wykonanie ciągu operacji technologicznych, przygotowanie planu, wystawienie faktury, przyjmowanie zamówienia, ściąganie należności).

Ze względu na znaczenie (wagę decyzji) dla organizacji wyróżnia się:

1. Procesy strategiczne (kluczowe) – to procesy podstawowe, pomocnicze i zarządcze, które w największym stopniu wpływają na strategiczny sukces danej organizacji (gwarantują przewagę strategiczną i zapewniają największą satysfakcję klientów) (np. planowanie nowego produktu, wprowadzenie nowego procesu kluczowego dla organizacji).
2. Procesy operacyjne (niestrategiczne) – to procesy, które umożliwiają wytwarzanie produktów i świadczenie usług).

Ze względu na tworzenie wartości dodanej dla klienta wyróżnia się:

1. Procesy tworzące wartość dodaną (zaspokajające potrzeby i oczekiwania klienta, za które jest on gotów zapłacić).
2. Procesy nietworzące takiej wartości.

Ze względu na przestrzenno-organizacyjną alokację (przebieg) wyróżnia się:

1. Wewnątrzfunkcyjne – procesy zawierają się w ramach jednej funkcji (np. w zaopatrzeniu) lub komórki organizacyjnej (np. magazynie zaopatrzenia).
2. Międzyfunkcyjne – procesy przebiegają przez różne komórki różnych funkcji przedsiębiorstwa (przygotowanie nowego produktu, wykonanie zamówienia klienta).
3. Interorganizacyjne – procesy przebiegające między różnymi przedsiębiorstwami.

Ze względu na miejsce w łańcuchu wartości wyróżnia się:

1. Procesy innowacyjne (badanie potrzeb klienta i projektowanie produktu lub usługi).
2. Procesy operacyjne (wytwarzanie produktu i dostarczanie go klientowi).
3. Procesy obsługi posprzedażnej (obsługa klienta po dostarczeniu mu produktu lub usługi).

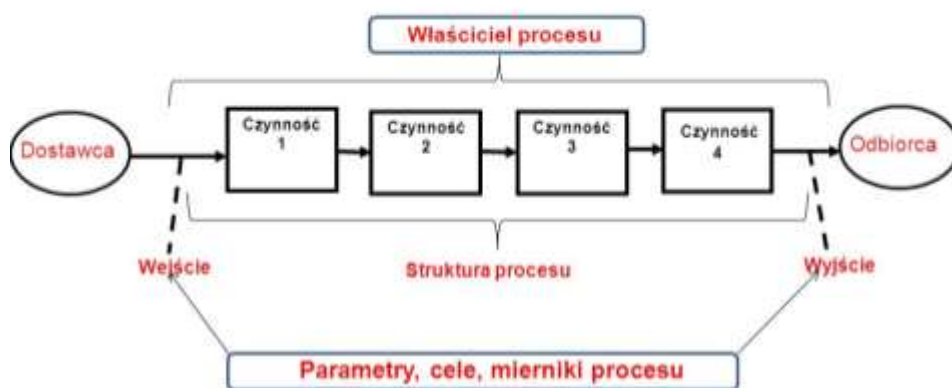
Procesy można też dzielić **ze względu na ich podległość** na: megaprocesy, procesy główne i podrzędne.

Megaproces to łańcuch czynności prowadzących do wytworzenia produktu bądź wykonania usługi odpowiadającej wymaganiom klienta. Można zatem mówić o hierarchii procesów, w której megaprocesy mają charakter nadrzędny wobec procesów głównych i podrzędnych. Megaproces przechodzi przez wszystkie obszary organizacji. Szacuje się, że w przedsiębiorstwie występuje od 4 do 6 megaprocesów, natomiast procesów głównych może występować kilkanaście do kilkudziesięciu⁸³.

Schemat procesu

Charakterystyka procesu

Każdy proces należy opisać za pomocą cech charakteryzujących jego właściwości



Rysunek 3.3. Charakterystyka procesu

Źródło: J. Rudnicki, *Metody analizy procesów logistycznych*, s. 20, <https://slideplayer.pl/slide/408979/> (dostęp: 10.06.2019)

⁸³ M. Ciesielski, *Logistyka w biznesie*, PWE, Warszawa 2006.

Właściciel procesu

Właściciel procesu to osoba, która odpowiada za realizację procesu i koordynowanie współpracy w procesie pomiędzy jednostkami organizacyjnymi funkcjonującymi w przedsiębiorstwie zaangażowanymi w wykonywanie procesu. Najważniejsze zadania właściciela procesu obejmują między innymi:

- koordynowanie odpowiedniego przebiegu procesu;
- ustalenie wymagań klienta i monitorowanie wymagań;
- opracowanie systemu pomiarowego dla oceny wyników procesu;
- realizacja ustalonych celów dla procesu;
- określenie metod i narzędzi sprawowania nadzoru i kontroli w ramach procesu;
- zidentyfikowanie powiązań (z procesami i dostawcami);
- zarządzanie ryzykiem;
- zatwierdzanie dokumentacji procesu;
- monitorowanie rezultatów pracy zespołu procesowego;
- motywowanie pracowników do działań wspomagających proces;
- monitorowanie wyników procesu i składanie okresowych raportów dotyczących realizacji procesu;
- wprowadzanie standaryzacji w procesie;
- inicjowanie oraz wspieranie działań usprawniających proces.

Przykładowy model właściciela procesu



Właściciel procesu: Dyrektor

Właściciel podprocesu:

1. Zaopatrzenia - Kierownik zaopatrzenia
2. Produkcji - Kierownik produkcji
3. Dystrybucji – Kierownik działu sprzedaży

Rysunek 3.4. Właściciel procesu

Źródło: J. Rudnicki, *Metody analizy...*, op. cit., s. 22

Atrybuty procesu

Do najważniejszych atrybutów procesu zalicza się:

- zadowolenie klienta,
- czas procesu,
- terminowość realizacji,
- jakość procesu i koszt procesu.

Atrybuty te umożliwiają całościową ocenę procesu.

Parametry procesu

Do parametrów procesu zalicza się:

1. Zadowolenie klientów: Jak z wyników procesu są zadowoleni klienci – zewnętrzeni i wewnętrzeni?
2. Czas procesu/terminowość procesu: Jak szybko realizuje się życzenia klientów i w jakim stopniu dotrzymuje się uzgodnione terminy?
3. Jakość procesu: Jak efektywnie wypełnia się oczekiwania i wymagania klientów?
4. Koszty procesu: Jakie koszty (nakłady zasobów) są potrzebne do wykonania świadczeń dla klienta?

Waga poszczególnych parametrów zależy każdorazowo od celów przyjętych w danym przedsiębiorstwie, a także od czynników sukcesu, sytuacji konkurencyjnej czy strategii konkurowania. Zdecydowanie dominującą rolę odgrywa przy tym czas, toteż na znaczeniu zyskują wszystkie sposoby jego redukcji. Krótszy czas to także mniejsze koszty oraz poprawa terminowości realizacji zadania (np. dostawy towarów).

Relacje między parametrami

Między parametrami zachodzą ściśle związki. Trudne jest pogodzenie wytwarzania produktów o wysokiej jakości, w krótkim czasie i o niskich kosztach. W praktyce za dominujący parametr efektywności często uważa się koszt procesu. Powodu takiego stanu rzeczy można upatrywać w regulacjach bilansowych i podatkowych, nadających szczególne znaczenie rachunkowości i przekładających się na zakresy czynności controllera.

Podejście kompleksowe

Parametry procesu należy rozpatrywać we wzajemnych relacjach. Warunek to zintegrowany pomiar i wycena – czas, jakość i koszty należy mierzyć na tym samym obiekcie i w takim samym momencie. Zabezpieczenie synchronizacji jest zadaniem controllingu procesów. Właściwą metodą jest optymalizacja procesu wielokryterialna.

Usprawnienie (optymalizacja) procesów

Usprawnienie procesu to zmiana istniejącego procesu w zakresie wybranych parametrów (kosztów, jakości, czasu), która daje satysfakcję klientowi procesu oraz przynosi korzyści przedsiębiorstwu. Usprawnienie wymaga udziału pracowników, ich wiedzy o realnych warunkach i możliwościach. Usprawnienie, czyli inaczej optymalizacja, wiąże konieczną wiedzę o procesach z kreatywnością nowych rozwiązań.

Optymalizacja w wielu wypadkach realizowana jest w zespołach pracowników z różnych jednostek. Zespoły opracowują najpierw stan docelowy dla optymalizowanego procesu na podstawie analizy stanu obecnego. Słabe strony procesu są podstawą do ustalania działań usprawniających⁸⁴.

3.3. Bariery w wykorzystaniu procesów logistycznych w skali międzynarodowej

Procesy globalizacyjne oraz wzrost wymiany gospodarczej Polski z krajami Unii Europejskiej oraz z krajami Europy Wschodniej spowodowały zwiększenie się liczby przewozów transportem samochodowym. Ta gałąź transportu bierze największy udział w wymianie towarowej w krajach europejskich, najlepiej też realizuje obsługę towarów bezpośrednio *door to door*. Usługa ta stała się swoistym wyzwaniem dla operatorów logistycznych i przedsiębiorstw z branży transportu samochodowego. Jednakże zarówno transport samochodowy, jak i wykorzystanie logistyki w praktyce w przewozach międzynarodowych napotyka wiele barier, do których zaliczyć możemy⁸⁵:

- infrastrukturę transportową,
- sieć magazynów,
- infrastrukturę przejść granicznych,
- bariery administracyjne.

⁸⁴ P.R. Murphy, D.F. Wood, *Nowoczesna logistyka*, One Press, Katowice 2011; A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, „Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Monografie” 2003, nr 158.

⁸⁵ Z. Kordel, *Bariery wykorzystania logistyki w organizacji międzynarodowych łańcuchów dostaw*, <https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/5145-bariery-wykorzystania-logistyki-w-organizacji-miedzynarodowych-lancuchow-dostaw> (dostęp: 10.06.2019); E. Gołemska, *Logistyka międzynarodowa w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.

Chcąc realizować jak najefektywniej transport towarów w skali międzynarodowej, organizator logistyczny musi mieć do dyspozycji odpowiednią infrastrukturę techniczną. Możemy do niej zaliczyć: sieć dróg i magazynów oraz wystarczającą liczbę przejść granicznych. Należyta infrastruktura techniczna zapewnia realizację usługi transportowej zgodnie z wymogami klienta. Jest to istotne, ponieważ te trzy elementy (drogi, mosty, przejścia graniczne) muszą stanowić w danym systemie logistycznym jednolitą całość. Problemy pojawiające się przy jednym elemencie mogą spowodować, że praktyczna realizacja potrzeb klienta w tym systemie zostaje zaburzona i nie przyniesie spodziewanych efektów ekonomicznych⁸⁶.

Kolejny problem w organizowaniu przewozów międzynarodowych to występowanie wielu utrudnień związanych z administracją. Możemy do nich zaliczyć między innymi:

- zakaz poruszania się pojazdów ciężarowych powyżej 12 ton, którym objęte są polskie i zagraniczne przedsiębiorstwa transportowe;
- koncesjonowanie i kontyngentowanie międzynarodowego transportu samochodowego;
- zakaz ruchu samochodów ciężarowych:
 - w święta państwowe: od 7.00 do 22.00,
 - w dni poprzedzające święta: od 18.00 do 22.00,
 - w okresie od 1.06 do 30.09,
 - w piątki od 18.00 do 22.00,
 - w soboty od 7.00 do 22.00,
 - w niedziele od 7.00 do 22.00.

Oznacza to, że w tym okresie znacznie utrudniony jest dostęp klientów do usług operatorów logistycznych, zahamowany proces ładunkowy, proces odpraw celnych, a także dostęp do portów morskich. Zakaz ten przyczynia się do powstania strat zarówno czasowych, jak i finansowych dla wszystkich ogniw łańcucha logistycznego. Ponadto w zakresie barier administracyjnych występuje jeszcze jedno ograniczenie, mianowicie w sytuacjach, gdy temperatura powietrza przekracza ustaloną wysokość, np. 25 stopni,

⁸⁶ E. Gołębska (red.), *Logistyka w internacjonalizacji przedsiębiorstw Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005; Błaik P. i in., *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2013.

występuje całkowity zakaz poruszania się samochodów ciężarowych po polskich drogach⁸⁷.

Zadania do rozdziału 3

Zadanie 1

Posługując się schematem procesowym W.E. Deminga, proszę przedstawić na przykładzie wybranego przez siebie przedsiębiorstwa produkcyjnego schemat procesowy.

1. Opis wybranego przez siebie przedsiębiorstwa (krótka charakterystyka).
2. Opis dostawców materiałów i urządzeń (co najmniej 1 dostawca).
3. Zaopatrzenie, przyjęcie i sprawdzenie materiałów i urządzeń (krótki opis).
4. Produkcja (scharakteryzuj proces produkcyjny i uwzględnij w punktach jego najważniejsze elementy).
5. Sprzedaż (opisz, jak wygląda dystrybucja wyrobów gotowych w wybranym poprzez siebie przedsiębiorstwie).
6. Odbiorcy (do jakiej grupy odbiorców kierowana jest ostateczna oferta przedsiębiorstwa).

Uwagi: Wyszukaj w Internecie wybranego przedsiębiorstwa – kieruj się dostępnymi informacjami dotyczącymi opisywanego zagadnienia.

Zadanie 2

Proszę na przykładzie wybranego przez siebie przedsiębiorstwa przedstawić w sposób graficzny wybrany proces logistyczny (proces transportowy, proces magazynowy, zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja).

Proszę posłużyć się schematem przedstawionym na Rysunku 3.3.

Zadanie 3

1. Opisz i pokrótce scharakteryzuj wybrane przez siebie przedsiębiorstwo.
2. Opisz jeden wybrany przez siebie proces logistyczny zachodzący w opisanym przedsiębiorstwie.
3. Utwórz Kartę procesu (posługując się poniższym przykładem) dla wybranego procesu.

⁸⁷ D. Kempny, *Koncepcja logistyki globalnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003; E. Golemska, M. Szymczak, *Logistyka międzynarodowa*, PWE, Warszawa 2003, s. 40-42.

Przykładowa Karta procesu

Nazwa procesu	Przyjęcie zamówienia od klienta zewnętrznego
Charakter procesu	Zarządczy, międzyfunkcyjny
Cel procesu ogólny	Utrzymanie wszystkich dotychczasowych klientów oraz pozyskanie nowych
Cel procesu szczegółowy	Przyjęcie zamówienia w ciągu 8 godzin
Właściciel procesu	Kierownik działu sprzedaży
Struktura procesu (podprocesy i czynności)	1. Przyjęcie zamówienia od klienta 2. Rejestracja zamówienia 3. Analiza możliwości wykonania zamówienia 4. Analiza opłacalności wykonania zamówienia 5. Potwierdzenie przyjęcia lub odrzucenie złożonego zamówienia 6. Przekazanie informacji o zamówieniu do klienta
Wejście inf. procesu	Zapytanie klienta
Wyjście inf. procesu	Odpowiedź udzielona klientowi dotycząca złożonego zamówienia
Dostawcy procesu	Klient zewnętrzny
Odbiorcy procesu	Klient zewnętrzny
Monitorowane cechy parametry procesu	Czas realizacji (procesu przyjęcia) zamówienia Zadowolenie klienta
Mierniki procesu	Odstęp czasu od wpłynięcia zamówienia do jego realizacji Wskaźnik utrzymania klientów (liczba nowych klientów w stosunku do liczby stałych klientów)

Karta procesu

Nazwa procesu	
Charakter procesu	
Cel procesu ogólny	
Cel procesu szczegółowy	
Właściciel procesu	
Struktura procesu (podprocesy i czynności)	
Wejście inf. procesu	
Wyjście inf. procesu	
Dostawcy procesu	
Odbiorcy procesu	
Monitorowane cechy parametry procesu	
Mierniki procesu	

Zadanie 4

Dobór środka transportu

Dział transportu pewnej firmy, planując przewóz produktu A, musi dokonać wyboru pomiędzy koleją a transportem samochodowym. Kolej pobiera opłatę w wysokości 120 zł/tona, a minimalna partia przewozu musi wynosić 5 ton. Firma samochodowa pobiera opłatę w wysokości 180 zł za tonę a minimalna partia przewozu to 3 tony. Zapotrzebowanie produkcyjne wynosi 120 szt. produktu A na miesiąc, waga 1 sztuki produktu A wynosi 50 kg, cena 1 szt. wynosi 200 zł, koszt utrzymania zapasów stanowi 25% przeciętnej wartości zapasów. Czas transportu do zakładu koleją to 7 dni, a transportem samochodowym to 3 dni. Który rodzaj transportu firma powinna wybrać?

Wzory:

koszty całkowite (Kc) = koszt magazynowania ($Kmag$) + koszt transportu ($Ktrans$) + koszt zapasów tranzytów (Kzt)

koszt magazynowania ($Kmag$) = koszty utrzymania zapasów (Ku)
 \times średni zapas w magazynie ($Q/2$) \times cena (C)

koszt transportu ($Ktrans$) = roczne zapotrzebowanie (D)
 \times stawka transportowa (St)

Optymalna partia dostawy (Q) jest to taka partia, której łączne koszty zakupu i utrzymania zapasów są najmniejsze:

Koszt zapasów w tranzytów (Ktz) – to umowny składnik kosztów logistycznych. Obliczany jest jako iloczyn kosztów utrzymania zapasów wyrażonych w % rocznego zapotrzebowania, ceny jednostkowej oraz ułamka $t/365$ dni, gdzie:

t – ilość dni, w których produkt znajduje się w tranzytów

$$Kzt = Ku (\%) \times D \times C \times t/365 \text{ dni}$$

Zatem:

$$Kc = Ku \times Q/2 \times C + D \times St + Ku \times D \times C \times t/365 \text{ dni}$$

$$D - 120 \text{ szt.} \times 12 = 1440 \text{ szt.}$$

Waga – 50 kg

$C - 200 \text{ zł/szt.}$

$Ku - 0,25$

Kolej:

$St - 120 \text{ zł/tona}$

$Q - 5 \text{ ton}$

$t - 7 \text{ dni}$

$Kc - ?$

Samochód:

$St - 180 \text{ zł/t}$

$Q - 3 \text{ tony}$

$t - 3 \text{ dni}$

$Kc - ?$

1 szt. – 50 kg

$1440 \text{ szt.} \times 50 \text{ kg} = 72\,000 \text{ kg} = 72 \text{ tony}$

1 szt. – 200 zł

1 szt. – 50 kg

$1000 \text{ kg} - 20 \text{ szt.}$

$C = 200 \times 20 = 4000 \text{ zł/tona}$

$$Kc (\text{kolej}) = \left(0,25 \times \frac{5}{2} \times 4000 \times \frac{\text{zł}}{t}\right) + \left(0,25 \times 72 \times 4000 \times \frac{7}{365}\right) = 2500 + 8640 + 1380,8 = 12520,8$$

$$Kc (\text{samochód}) = 0,25 \times \frac{3}{2} \times 4000 \times \frac{\text{zł}}{t} + (72 \times 180) + \left(0,25 \times 72 \times 4000 \times \frac{3}{365}\right) = 1500 + 12960 + 591,78 = 15051,78$$

Odpowiedź: Z punktu widzenia kosztów transportu firma powinna zdecydować się na transport kolejną, gdyż jest bardziej opłacalny.

Zadanie 5

Dział transportu firmy produkcyjnej, planując przewóz produktu, zamierza dokonać wyboru między transportem kolejowym, lotniczym i drogowym.

Oplata za przewóz koleją wynosi 25 zł/kg, a minimalna partia przewozu to 1000 szt. Oplata za transport lotniczy wynosi 75zł/kg, a minimalna partia przewozu to 400 szt. Czas transportu do zakładu wynosi 3 dni w przypadku kolei, a samolotem 1 dzień. W przypadku przewozu drogowego jest możliwość wyboru między dwoma firmami. Duża firma zaoferowała przewóz w trybie standardowym lub przyspieszonym. Standardowo oplata za przewóz wynosi 10 zł/kg, a minimalna partia przewozu to 600 szt. Dla przewozu przyspieszonego oplata za przewóz wzrasta o 25%, a minimalna partia przewozu zmniejsza się o połowę. Czas transportu dla przewozu standardowego wynosi 20 dni, a dla przyspieszonego 15 dni. Druga, mniejsza firma zgodziła się na przewóz produktu do zakładu w cenie 12 zł/kg, przy minimalnej partii przewozu wynoszącej 300 szt. i czasie transportu 10 dni. Miesięczne zapotrzebowanie na produkt w punkcie sprzedaży wynosi 550 szt., waga 1 sztuki produktu wynosi 0,5 kg, cena jednej sztuki wynosi 90 zł, a koszt utrzymania zapasów stanowi 15% przeciętnej wartości zapasów. Który rodzaj transportu firma powinna wybrać?

Zadanie 6

Dział transportu pewnej firmy, planując przewóz produktu A, zamierza dokonać wyboru pomiędzy transportem barką a transportem samochodowym. Firma transportowa pobiera opłatę w wysokości 300 zł/tona, a minimalna partia przewozu musi wynosić 12 ton. Oplata za przewóz barką wynosi 150 zł/tona, a minimalna partia przewozu wynosi 24 tony. Zapotrzebowanie produkcyjne wynosi 300 szt. produktu A na miesiąc, waga jednej sztuki produktu A wynosi 25 kg, cena jednej sztuki wynosi 450 zł, koszt utrzymania zapasów stanowi 20% przeciętnej wartości zapasów. Czas transportu do zakładu samochodem to 1 dzień, barką 2 dni. Który rodzaj transportu firma powinna wybrać?

Zadanie 7

Problem projektowy

Proszę wybrać firmę transportowo-spedycyjną i podać jej krótką charakterystykę. Należy opisać, jak realizowany jest transport, co przedsiębiorstwo przewozi, dokąd i w jaki sposób (jakimi środkami transportu). Należy też zdecydować, w jakich ilościach produkt będzie transportowany i wybrać

między trzema wariantami przewozu (transport samochodowy, lotniczy, kolejowy). Wszystkie dane należy podporządkować obecnej stawce na rynku (informacje dostępne w Intrenecie).

Dobór środka transportu

Przedsiębiorstwo musi podjąć decyzję dotyczącą sposobu przewozu Przewóz ma się odbywać z do Wybór dotyczy trzech rodzajów transportu: kolejowego, samochodowego i lotniczego. Wartość transportowanego produktu wynosizł/..... Miesięczne zapotrzebowanie u odbiorcy na dany produkt wynosi ton. Cena produktu wynosi zł/t. Koszt utrzymania zapasów stanowi % średniej wartości produktu w skali roku. Charakterystyki trzech środków transportu, których będzie dotyczył nasz wybór, należy zestawić w tabeli:

Rodzaj transportu	Minimalna partia przewozu	Stawka transportowa	Czas przewozu
Kolejowy			
Samochodowy			
Lotniczy			

1. Oblicz koszty dla każdego z rodzajów transportu, korzystając ze wzorów:

- na koszty transportu

$$D \times R$$

- na koszty zapasu w zakładzie produkcyjnym oraz na koszty zapasu w montowni:

$$\frac{K \times C \times D \times T}{2}$$

- na koszt zapasu w tranzycie:

$$\frac{K \times C \times D \times T}{365}$$

gdzie:

D – roczne zapotrzebowanie

R – stawka transportowa

K – koszt utrzymania zapasów % rocznie

C – wartość produktu

Q – wielkość partii

T – czas w tranzycie w dniach

	Kolejowy	Samochodowy	Lotniczy
Koszt transportu	$Kt =$	$Kt =$	$Kt =$
Koszt zapasu	$Kz =$	$Kz =$	$Kz =$
Koszt zapasu w tranzycie	$Kzt =$	$Kzt =$	$Kzt =$

Uzupełnij tabelkę o uzyskane wyniki i oblicz łączny koszt roczny, a następnie podejmij decyzję o wyborze środka transportu.

Rodzaj transportu	Koszt transportu	Koszt zapasu w zakładzie produkcyjnym	Koszt zapasu w montowni	Koszt zapasu w tranzycie	Łączny koszt roczny
Kolejowy					
Samochodowy					
Lotniczy					

Zadanie 8

Zarządzanie powierzchnią magazynową na przykładzie przedsiębiorstwa międzynarodowego

Przykład:

Przedsiębiorstwo handlowe planuje otworzyć oddział firmy w nowym mieście. Produkty wymagają przechowywania w magazynie, a planowane zapotrzebowanie kwartalne na powierzchnię magazynową jest takie samo dla każdego miasta i wynosi dla każdego kwartału odpowiednio 4000, 2500, 5500 i 7000 m². Do wyboru są 4 miasta: A, B, C i D. Koszty stałe budowy

magazynu wynoszą odpowiednio dla każdego miasta 350 000 zł, 230 000 zł, 240 000 zł i 300 000 zł. Koszty zmienne za każdy m² powierzchni magazynu wynoszą rocznie w mieście A – 5 zł, B pięć razy więcej niż w mieście A, C – 14 zł i D – 9 zł. Koszty funkcjonowania magazynu wynoszą dla każdego miasta odpowiednio 15 zł, 10 zł, 13 zł i 10 zł w przeliczeniu na 1 m²/rok. Koszty wynajęcia powierzchni w zewnętrznym magazynie w przeliczeniu na 1 m²/rok w mieście A wynoszą 30% kosztów miasta D, w mieście B są 2 razy wyższe niż w mieście C, w mieście C są o 1/3 wyższe od kosztów w mieście A, w mieście D wynoszą 50 zł. Okres trwałości nowego magazynu szacuje się na 20 lat.

1. Wyznacz i przedstaw w tabeli zapotrzebowanie na wynajem obcej powierzchni magazynowej.
2. Oblicz koszt przechowywania produktów w każdym mieście osobno dla magazynów o powierzchni 2500, 4000, 5500 i 7000 m².
3. Oblicz łączne koszty magazynowania dla każdego miasta osobno, zakładając, że produkty magazynowe są najpierw we własnym magazynie, a dopiero później przy wykorzystaniu obcej powierzchni magazynowej.
4. Wskaż najbardziej opłacalny wariant dotyczący budowy lub wynajmu magazynu w każdym mieście.
5. Podejmij ostateczną decyzję w którym mieście należy wybudować lub wynająć magazyn.

Odpowiedź:

Magazyn

Miasto	2500	4000	5500	7000
A	22,25	19,63	18,43	17,75

Miasto	2500	4000	5500	7000
B	15,85	14,13	13,34	12,89

Miasto	2500	4000	5500	7000
C	18,50	16,70	15,88	15,41

Miasto	2500	4000	5500	7000
D	16,45	14,20	13,18	12,59

Łączne koszty magazynowania dla miasta A

	4000	2500	5500	7000	zapotrzebowanie
2500	19 531,25	13 906,25	25 156,25	30 781,25	89 375
4000	19 625	19 625	25 250	30 875	95 375
5500	25 343,75	25 343,75	25 343,75	30 968,75	107 000
7000	31 062,5	31 062,5	31 062,5	31 062,5	124 250

Najbardziej opłacalny jest wariant budowy magazynu 2500 m² i wynajmu dodatkowego magazynu w 1, 3 i 4 kwartale.

Łączne koszty magazynowania dla miasta B

	4000	2500	5500	7000	zapotrzebowanie
2500	24 906,25	9 906,25	39 906,25	54 906,25	129 625
4000	14 125	14 125	29 125	44 125	101 500
5500	18 343,75	18 343,75	18 343,75	33 343,75	88 375
7000	22 562,5	22 562,5	22 562,5	22 562,5	90 250

Najbardziej opłacalny jest wariant budowy magazynu 5500 m² i wynajmu dodatkowego magazynu w 4 kwartale.

Łączne koszty magazynowania dla miasta C

	4000	2500	5500	7000	zapotrzebowanie
2500	19 062,5	11 562,5	26 562,5	34 062,5	91 250
4000	16 700	16 700	24 200	31 700	89 300
5500	21 837,5	21 837,5	21 837,5	29 337,5	94 850
7000	26 975	26 975	26 975	26 975	107 900

Najbardziej opłacalny jest wariant budowy magazynu 4000 m² i wynajmu dodatkowego magazynu w 3 i 4 kwartale.

Łączne koszty magazynowania dla miasta D

	4000	2500	5500	7000	zapotrzebowanie
2500	29 031,25	10 281,25	47 781,25	66 531,25	153 625
4000	14 200	14 200	32 950	51 700	113 050
5500	18 118,75	18 118,75	18 118,75	36 868,75	91 225
7000	22 037,5	22 037,5	22 037,5	22 037,5	88 150

Najbardziej opłacalny jest wariant budowy magazynu 7000 m² bez wynajmowania dodatkowego magazynu.

Ostatecznie najbardziej opłacalny jest wariant budowy magazynu 7000 m² bez wynajmowania dodatkowego magazynu w mieście D.

Zadanie 9

Barierzy logistyczne w międzynarodowym przedsiębiorstwie

Firma Maxim po sukcesie na rodzimym rynku w Hiszpanii w branży gastronomicznej z zakresu szybkiego żywienia zamierza rozszerzyć swoją działalność na inne rynki zlokalizowane w różnych częściach świata. Maxim posiada w Hiszpanii sieć 48 punktów sprzedaży, z czego 32 działają na zasadzie franchisingu, 16 natomiast stanowi własność Maxima i jest przez tę firmę zarządzane.

Maxim stara się utrzymać wysoką jakość swoich produktów w przystępnych cenach. Specjalnością firmy są owoce morza, w szczególności krewetki, ale sprzedawano również frytki i sałatki.

Opinie klientów co do jakości i smaku dań oraz ogólnej atmosfery w lokalach były bardzo pozytywne. Maxim współpracował z najlepszymi dostawcami, którzy oferowali najwyższej jakości produkty. Podjął również współpracę z najlepszą firmą logistyczną działającą w tej branży w Hiszpanii. Firma ta zajmowała się zarządzaniem dostawami od źródeł zakupu do dostarczenia do punktów sprzedaży. Konkurencja firmy upatrywała klucz do sukcesu właśnie w strategii dostaw. Dodatkowo Maxim od lat cechował się wysokim poziomem jakości usług. Zarówno kierownicy poszczególnych punktów sprzedaży, jak i realizatorzy franchisingu działali w jednym celu: zrozumienie i jak najlepsze zaspokojenie potrzeb swoich klientów.

Odpowiedz na następujące pytania:

1. *Jakie są kluczowe elementy siły Maxima?*

Kluczowe elementy firmy Maxim:

- dobrze funkcjonująca firma, która współpracuje ze stałymi klientami;
- dobrze rozwinięta sieć sprzedaży;
- wysoka jakość potraw;
- wysoki poziom świadczonych usług;
- ustalenie wspólnego celu w postaci „zrozumienia i jak najlepszego zaspokojenia potrzeb swoich klientów”.

2. *Czy trudno byłoby konkurencji zbudować te same cechy?*

Wydaje się, że firma zajmuje wysoką pozycję w branży szybkiego żywienia w Hiszpanii. Potwierdza to przecież fakt ciągłego rozwoju i strategia wejścia na inne rynki. Dodatkowo firma pracowała na ten sukces przez lata i wypracowała sobie tym samym wysoką pozycję. Podsumowując, można stwierdzić, że na pewno trudno byłoby nowej firmie wchodzącej na rynek od razu zbudować powyższe cechy i odnieść taki sam sukces, co Maxim.

3. *Jakie logistyczne i ogólne elementy powinny być wzięte pod uwagę przez firmę Maxim, zanim zdecyduje się na rozszerzenie swojej działalności na nowe rynki w szczególności: wschodnioeuropejski, amerykański, japoński?*

Zanim firma zdecyduje się na ekspansję na nowe rynki, musi dobrze poznać i ocenić, czy sposób prowadzenia działalności spotka się z aprobatą u nowych klientów. Również szeroko pojęte kwestie administracyjne powinny być dobrze rozpatrzone. Należy przeanalizować infrastrukturę logistyczną na danym rynku, żeby zobaczyć, na jakie bariery możemy napotkać. Ostatecznie należy pamiętać, iż świetna pozycja Maxima na rynku hiszpańskim nie gwarantuje powodzenia na nowych rynkach. Trzeba również wziąć pod uwagę szczególne aspekty związane z prowadzeniem działalności na innych rynkach.

Zadanie 10

Bariera – opłaty drogowe

Jesteś dyspozytorem ciężarówki w firmie przewozowej z Częstochowy. Zaplanowałeś tygodniową trasę dla kierowcy, który kieruje pojazdem (klasa emisji spalin euro 6) z przyczepą o dopuszczalnej masie całkowitej do 40 ton.

Ładujesz naczepę 13,6 LDM w Częstochowie z rozładunkiem we Frankfurcie nad Menem. Po rozładunku udajesz się po kolejny odbiór do Moguncji, gdzie zabierasz ładunek do Wiednia w Austrii. Ładunek powrotny do Polski ładujesz również w Wiedniu i kończysz tydzień pracy z rozładunkiem w piątek u tego samego klienta w Częstochowie.

Podaj przybliżoną łączną kwotę opłat drogowych, które zostaną naliczone za przejazd przez każdy z krajów. Ile wyjdzie razem?

Dla ułatwienia przyjmij, że każdy km drogi to autostrada (w rzeczywistości tylko autostrady i drogi krajowe/pierwszej klasy – różne stawki, np. w Czechach).

Stawki za km dla pojazdu o tej klasie emisji spalin, 4 i więcej osi:

- Myto w Polsce dla tego pojazdu to 0,27 zł – trzeba policzyć km z Częstochowy do granicy z Niemcami oraz od granicy z Czechami do Częstochowy.
- Myto w Niemczech to 0,187 € – liczymy km od granicy z Niemcami przez Frankfurt i Moguncję do granicy z Austrią.
- Myto w Austrii to 0,39 € – liczymy km od granicy z Niemiec przez Wiedeń do granicy z Czechami.
- Myto w Czechach to 4,12 Kcz (za wyjątkiem piątku od 15:00 do 20:00, bo wtedy jest 5,88 Kcz) – liczymy km od granicy z Austrią do granicy z Polską.

Zadanie 11

Bariera – przepisy, szczególnie te nowe o płacy minimalnej

Twój powyższy plan na tygodniową podróż z Częstochowy zawalił się we wtorek. Klient anulował zlecenie z Niemiec do Austrii. Cudem udaje ci się złapać ładunek z Moguncji do Monachium, a dalej kolejny do Wiednia. Plan na tydzień uratowany.

Czy można wykonać przewóz kabotażowy na terenie Niemiec?

Tak, można. Dwa przewozy kabotażowe wewnątrz Niemiec możesz wykonać, trzeci musi być do innego kraju.

Ile musisz zapłacić kierowcy i gdzie powinieneś to zgłosić?

Mindestlohngesetz (MiLoG), 9,19 € za 1 h. Klient z Niemiec może odmówić ci zapłaty za fracht za przewóz kabotażowy, jeśli nie udowodnisz mu, że rozliczasz pracę swojego kierowcy zgodnie z MiLoG. Były takie przypadki.

Zadanie 12

Bariera – wybór środka transportu

Jesteś osobą odpowiedzialną za organizację transportu w fabryce systemów hamulcowych Brembo w Częstochowie.

Twój klient, Jaguar Land Rover (fabryka w Solihull, Wielka Brytania), pilnie potrzebuje towaru, który miałaś wysłać do niego 2 dni temu, ale przez problemy w produkcji nie mogłaś tego zrobić o czasie.

Przesyłka (18 palet 120×80×180 cm o wadze brutto 1800 kg) może zostać przez Ciebie wysłana w poniedziałek o godz. 8:00. Dostawa musi nastąpić we wtorek najpóźniej do godz. 16:00.

Jakie masz rozwiązania, aby zrealizować dostawę o czasie? Ile może kosztować przeprawa promowa z Calais do Dover?

Nie ma opcji, aby zrealizować transport jednym pojazdem do 12 t DMC (tzw. solówka długa na 7,6 m) w pojedynczej obsadzie. Pojazd ten ma ograniczenia czasu jazdy i pracy kierowcy. Pokonanie bariery jest możliwe, jeśli podzielisz ładunek na dwie przesyłki 8 i 10 palet. Wysyłasz dwa busy do 3,5 t DMC. Brak ograniczeń czasu jazdy i pracy, jedynie ewidencyjny.

Bilet w jedną stronę to ok. 160 € dla busa do 6 m długości.

Zadanie 13

Outsourcing międzynarodowy procesów logistycznych

Przy realizowaniu procesów logistycznych w dobie globalizacji coraz większe znaczenie ma outsourcing. Outsourcing najczęściej definiowany jest jako działalność polegająca na wykonaniu zadań zleconych przez klienta. Działalność ta jest w dużym stopniu związana z procesami logistycznymi⁸⁸.

⁸⁸ A. Chojnacka, *Outsourcing usług logistycznych*, „Logistyka” 2012, nr 3, CD; E. Marcinowska, *Rynek outsourcingu usług biznesowych w Polsce – stan i perspektywy rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 244, s. 130.

Coraz częściej obserwuje się, że przy realizacji procesów logistycznych stosowany jest outsourcing logistyczny, który może zagwarantować lepszą jakość, cenę czy też terminowość.

Usługi logistyczne mogą obejmować: usługi spedycyjne, transport, magazynowanie oraz usługi pokrewne, wspomagające proces przepływu dóbr między ogniwami łańcucha dostaw.

Proces ten może być realizowany wewnątrz firmy lub poprzez zagranicznego kontrahenta. Prowadzi to do wyróżnienia dwóch podstawowych rodzajów offshoringu:

- **Captive offshoring** – w wyniku którego firma tworzy za granicą oddział lub spółkę zależną kapitałowo. Daje to firmie możliwość pełnej kontroli przekazanych procesów produkcyjnych lub usługowych.
- **Offshore outsourcing** – polegający na przekazaniu do realizacji wybranych działań produkcyjnych lub usługowych firmie zewnętrznej, niepowiązanej kapitałowo, prowadzącej działalność gospodarczą w innym państwie.

Zadanie 14

Outsourcing międzynarodowy w realizacji procesów logistycznych – karta do ćwiczeń

Karta do ćwiczeń nr 1

Znaczenie outsourcingu w realizacji procesów logistycznych w wybranym przedsiębiorstwie

Rodzaj zadania		Liczba punktów
Informacje podstawowe o przedsiębiorstwie (forma, rodzaj działalności, wielkość)		
Proces logistyczny w wybranym przedsiębiorstwie		
Potrzeba wdrożenia outsourcingu w obszarze procesu logistycznego		
Analiza przewidywanych korzyści z wdrożenia usługi outsourcingowej procesu logistycznego		
Obawy związane z przekazaniem obsługi procesu logistycznego firmie outsourcingowej		

Karta do ćwiczeń nr 2

Ocena wybranych ofert usługodawców logistycznych

Należy przedstawić ofertę min. 5 usługodawców. Proszę dokonać ich oceny wg doświadczenia, ceny, usług, renomy i lokalizacji w skali od 1 (ocena najniższa) do 10 (ocena najwyższa). Należy wstawić oceny w kolumnach oraz wyliczyć średnią w ostatniej kolumnie.

Nazwa firmy	Doświadczenie firmy	Cena	Specjalistyczny zakres oferowanych usług	Renoma firmy na rynku	Lokalizacja firmy	Średni wynik punktowy
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
Wybór najlepszego usługodawcy wraz z uzasadnieniem						

Karta do ćwiczeń nr 3

Koszty realizacji zlecenia, bariery i korzyści wynikające z wprowadzenia outsourcingu

1. Koszty realizacji zlecenia (należy oszacować koszt realizacji procesu logistycznego, najpierw we własnej firmie, a następnie po przekazaniu procesu logistycznego na warunki outsourcingu)

2. Problemy zaistniałe podczas wdrażania outsourcingu logistycznego

3. Ocena działalności usługodawcy logistycznego

Zadanie 15 (dodatkowe zadanie dotyczące barier logistycznych)

Zaznacz poprawną odpowiedź:

1. Drogi dzielą się na:

- a) krajowe, wojewódzkie, powiatowe, gminne
- b) krajowe, wojewódzkie, gminne
- c) wojewódzkie, powiatowe, wiejskie, domowe

2. Linia kolejowa jest drogą transportową w transporcie kolejowym:

- a) prawda
- b) fałsz

3. Wymiarem ograniczającym dla przesyłek lotniczych w samolotach cargo jest wysokość ładunku, która wynosi:

- a) 200 cm
- b) 220 cm
- c) 250 cm

4. Przelicznik objętościowy dla jednego metra sześciennego wynosi:

- a) 150 kg
- b) 167 kg
- c) 200 kg

5. Transport morski zajmuje drugie miejsce wśród gałęzi transportu pod względem wolumenu obsługiwanej masy ładunkowej:

- a) prawda
- b) fałsz

6. Porty w Polsce znajdują się w Szczecinie, Świnoujściu, Sopotcie i Gdyni:

- a) prawda
- b) fałsz

7. Formuła handlowa, która wiąże się z najmniejszym zaangażowaniem i odpowiedzialnością sprzedającego:

- a) EXW
- b) FCA
- c) CPT
- d) CIP

8. *Formuły odnoszące się głównie do podziału kosztów związanych z transportem to:*
- Incoterms
 - Reguły Haskie
 - Combiterms
 - Reguły Hamburgskie
9. *Dokumentem wysyłanym przez spedytora importera zagranicznemu spedytorowi korespondentowi, zawierającym informacje dotyczące towaru, niezbędnej dokumentacji eksportera oraz inne instrukcje dotyczące wysyłki, jest:*
- akredytywa
 - routing order
 - nota bukingowa
 - manifest ładunkowy
10. *Umowa europejska dotycząca międzynarodowego przewozu drogowego towarów niebezpiecznych to:*
- Konwencja TIR
 - Konwencja ATP
 - Konwencja ADR
11. *Spedytor może sprawować funkcję agenta ubezpieczeniowego, proponując klientom dodatkową ochronę ubezpieczeniową procesów logistycznych:*
- prawda
 - fałsz
12. *Funkcja polegająca na współpracy spedytora ze stronami jeszcze przed zawarciem kontraktu handlowego to funkcja:*
- organizacyjna
 - dokumentacyjna
 - bankowa
 - doradcza
13. *Konosament to nazwa morskiego listu przewozowego:*
- prawda
 - fałsz

14. Jedną z funkcji spedytora jest funkcja dokumentacyjna:

- a) prawda
- b) fałsz

15. Który z poniższych punktów zalicza się do infrastruktury liniowej:

- a) stacja towarowa
- b) droga kolejowa
- c) terminale kontenerowe

16. Przedstawiony poniżej rodzaj transportu intermodalnego nazywa się:



- a) Ro-La
- b) Piggy Back
- c) bimodalny

17. Spedytor zajmuje się:

- a) poradnictwem spedycyjnym
- b) zawarciem umów o przewóz
- c) zaprojektowaniem przebiegu procesu transportowego
- d) wszystkie odpowiedzi są prawidłowe

18. Podział spedycji wg różnych gałęzi transportu to:

- a) spedycja rejonowa, krajowa, międzynarodowa
- b) spedycja prosta i wiązana
- c) spedycja drogowa, kolejowa, lotnicza, morska i śródlądowa wodna
- d) spedycja ładunków masowych, drobnicowych

19. Podaż usług transportowych reprezentowana jest przez przedsiębiorstwa świadczące usługi transportowe:

- a) prawda
- b) fałsz

20. Wielkość podaży określana jest przez:

- a) warunki ekonomiczne i techniczne
- b) warunki rynkowe i administracyjne
- c) wszystkie odpowiedzi są poprawne

Odpowiedzi poprawne:

1a, 2a, 3b, 4b, 5b, 6b, 7a, 8c, 9b, 10c, 11a, 12d, 13a, 14a, 15b, 16b, 17d, 18c, 19a, 20c

Literatura

- [1] *Analiza łańcucha wartości jako narzędzie redukcji kosztów procesów produkcyjnych*, <https://www.financecontrolling.pl/zarzadzanie/analiza-lancucha-wartosci-jako-narzedzie-redukcji-kosztow-procesow-produkcyjnych> (dostęp: 10.06.2019).
- [2] Blaik P. i in., *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2013.
- [3] Chojnacka A., *Outsourcing usług logistycznych*, „Logistyka” 2012, nr 3, CD.
- [4] Ciesielski M., *Logistyka w biznesie*, PWE, Warszawa 2006.
- [5] Coyle J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
- [6] Francik A., *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, „Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Monografie” 2003, nr 158.
- [7] Gaschi-Uciecha A., Podgórska M., *Zarządzanie procesami logistycznymi jako istotny element sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa – cz. 1*, „Logistyka” 2015, nr 4, CD, s. 8867-8875.
- [8] Gołemska E., *Logistyka międzynarodowa w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
- [9] Gołemska E., *Kompedium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [10] Gołemska E. (red.), *Logistyka w internacjonalizacji przedsiębiorstw Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- [11] Gołemska E., Szymczak M., *Logistyka międzynarodowa*, PWE, Warszawa 2003.
- [12] Jeszka A.M., *Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa 2009.
- [13] Kempny D., *Koncepcja logistyki globalnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
- [14] Kordel Z., *Bariery wykorzystania logistyki w organizacji międzynarodowych łańcuchów dostaw*, <https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/5145-bariery-wykorzystania-logistyki-w-organizacji-miedzynarodowych-lancuchow-dostaw> (dostęp: 10.06.2019).
- [15] Kulińska E., Dornfeld A., *Zarządzanie ryzykiem procesów. Identyfikacja – modelowanie – zastosowanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2009.
- [16] Kulińska E., *Aksjologiczny wymiar zarządzania ryzykiem procesów logistycznych. Modele i eksperymenty ekonomiczne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2011.
- [17] Marcinowska E., *Rynek outsourcingu usług biznesowych w Polsce – stan i perspektywy rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 244, s. 130-140.

- [18] Murphy P.R, Wood D.F., *Nowoczesna logistyka*, One Press, Katowice 2011.
- [19] Neider J., *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2008.
- [20] Nowakowski M.K., *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005.
- [21] Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [22] Rojek T., *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia”, Szczecin 2014, s. 813-822.
- [23] Rudnicki J., *Metody analizy procesów logistycznych*, s. 20, <https://slideplayer.pl/slide/408979/> (dostęp: 10.06.2019).
- [24] Skowron-Grabowska B., *Centra logistyczne w łańcuchu dostaw*, PWE, Warszawa 2010.
- [25] Szczepaniak T., *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, PWE, Warszawa 2008.