



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ
I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2015 | ISSN 1733-2486

XVI

TOM

9

ZESZYT

III

CZĘŚĆ

REDAKCJA:

Katarzyna Kolasińska-Morawska

Logistyka - strategie i operacje



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Katarzyna Kolasińska-Morawska

Korekta językowa: Agnieszka Śliz, Dominika Świech

Skład i łamanie: Dominika Świech

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©**Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wersja drukowana wydania jest wersją podstawową

Wersja elektroniczna publikacji dostępna na stronie: piz.san.edu.pl



Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii | www.c-p.com.pl | biuro@c-p.com.pl

Spis treści

Wstęp	5
Część I. Zarządzanie zintegrowanymi łańcuchami dostaw a jakość	7
Ilona Petryk, Monika Jaworska The Evolution of the Concept of Supply Chain	9
Marta Brzozowska Supplier Development Management – Comparison between Japanese and Western Attitude on the Carmakers Market	19
Andrzej Janicki System zarządzania jakością w przemyśle spożywczym	33
Dominik Zimon Wpływ systemów zarządzania jakością oraz technologii na doskonalenie łańcuchów dostaw	43
Mieczysław Pawlisiak Teoretyczne aspekty przygotowania i prowadzenia inwentaryzacji składników majątkowych przedsiębiorstwa	53
Część II. Świadczenie usług logistycznych	69
Sławomir Byleń Determinanty świadczenia usług logistycznych w handlu elektronicznym	71
Bartłomiej Stopczyński Innowacje w dystrybucji fizycznej a przewaga konkurencyjna detalistów internetowych	87
Część III. Klient w logistyce	99
Muzahim Al-Noorachi Współczesny klient a strategię jego pozyskiwania, utrzymywania i rozwijania z nim stosunków	101

Katarzyna Kolasińska-Morawska

Logistyczna obsługa klienta a wizerunek przedsiębiorstwa113

Część IV. Bezpieczeństwo w logistyce129

Zdzisław Kurasiński, Krzysztof Szeląg

Bezpieczeństwo procesów logistycznych w handlu międzynarodowym131

Zdzisław Kurasiński, Krzysztof Juniec

Wsparcie logistyczne Polskiego Kontyngentu Wojskowego

w siłach międzynarodowych w Kosowie (KFOR)151

Wstęp

Determinantą wszelkich działań przedsiębiorstwa ery informacji i cyfryzacji jest klient. Internet sprawia, że ma on dostęp do ogromnego spektrum wyboru zarówno dóbr, jak i usług. Umiejętność zwrócenia uwagi na przedsiębiorstwo i jego ofertę są dziś niewystarczające. Atutem przedsiębiorstw działających na wysoce konkurencyjnych rynkach jest dziś logistyka. To działania logistyczne na polu integracji procesów w strukturach łańcuchów dostaw w obszarze zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji mogą stanowić siłę przetargową w walce o klienta.

Współczesne prace badawcze oraz praktyka wskazują, jak ogromną rolę odgrywają systemowe oraz zintegrowane podejście do realizacji procesów logistycznych w ujęciu kompleksowych strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Działania strategiczne oraz operacyjne są możliwe do realizacji tylko pod warunkiem przemyślanego wkomponowania procesów i procedur w mechanizm zarządzania relacyjnego. Realizacja procesów produkcyjnych oraz dystrybucyjnych na kanwie doskonalenia systemu zarządzania jakością oraz skutecznej i efektywnej obsługi klienta są dziś drogowskazem do przyszłości przedsiębiorstw.

Artykuły składające się na niniejsze opracowanie dotyczą następujących zagadnień:

- zarządzania zintegrowanymi łańcuchami dostaw w ujęciu jakościowym,
- realizacji usług logistycznych,
- roli i znaczenia klienta w realizacji procesów logistycznych,
- bezpieczeństwa w logistyce.

Pierwsza część opracowania obejmuje zagadnienia dotyczące koncepcji zarządzania zintegrowanymi łańcuchami dostaw w ujęciu jakościowym, poczynawszy od prezentacji istoty koncepcji poprzez dookreślenie realizacji procesów logistycznych nakierowanych w łańcuchu wartości na klienta, aż po przybliżenie problematyki zarządzania jakością oraz wpływu technologii na doskonalenie realizacji procesów i czynności w ujęciu logistyki.

W drugiej części niniejszego tomu znajdują się odniesienia do wybranych obszarów świadczenia usług logistycznych. Zaprezentowane zostały tutaj determinanty świadczenia usług logistycznych w handlu elektronicznym oraz innowacje w dystrybucji fizycznej, które silnie oddziałują na proces kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw działających w wirtualnym środowisku.

Trzecia część opracowania traktuje o roli i znaczeniu klienta w realizacji procesów logistycznych. Rozważania obejmują zarówno kwestie ujęcia klienta jako determinanty działań strategicznych przedsiębiorstw, jak i realizacji procesów obsługi w kontekście kształtowania wizerunku i ich pozycji konkurencyjnej we współczesnej rzeczywistości gospodarczej.

W części czwartej opracowania zamieszczono artykuły odnoszące do bezpieczeństwa w obszarze logistyki. Zawarto tu odniesienia zarówno do znaczenia bezpieczeństwa w realizacji procesów logistycznych przez przedsiębiorstwa na polu międzynarodowym, jak i zaprezentowano rolę oraz znaczenie wsparcia logistycznego w systemach wojskowości.

Drogi czytelniku, składając w Twoje ręce poniższe opracowanie Redakcja ma nadzieję, iż będzie ono dla Ciebie źródłem wzbogacającym stan wiedzy z zakresu problematyki zarządzania logistycznego w XXI wieku.

Katarzyna Kolasińska-Morawska

Część I

Zarządzanie zintegrowanymi łańcuchami dostaw a jakość

Ilona Petryk | ilonapetryk@yahoo.co.uk

Lviv University of Business and Law

Monika Jaworska | mjaworska@spoleczna.pl

University of Social Sciences

The Evolution of the Concept of Supply Chain

Abstract: The stages of evolution of the supply chain and the advantages and disadvantages of each are analyzed and outlined in the article. Different interpretations of the concept of supply chain and its characteristics are shown. Supply chain management and improvement of its effectiveness are characterized. The structure of the supply chain and its components are shown.

Key words: supply chain, management, structure.

Introduction

The ideas underlying the supply chain are not new, they were formed gradually and can be grouped into several stages. The concept of supply chain managers have used over the years, particularly in systems analysis, analysis of value chain formation, analysis of the total cost and other related concepts.

Stages and formation in evolution of the supply chain

The evolution of the supply chain takes place in several stages:

Table 1. Stages of formation of the concept of supply chain

Stages	Period	Characteristic
I stage: physical distribution	1960–1970	Systematics of management processes in enterprises through the implementation of logistics in the production process
II stage: integrated Logistics	1970–1990	Combining scope of delivery and the distribution through the field of logistics
III stage: supply chain management	1990–2000	Formation of the supply chain as efficient business models

IV stage: globalization of supply chain network	2000 till now	The use of supply chains in interregional and inter-continental scales
---	---------------	--

Source: Dekker, Fleischmann, Inderfurth, van Wassehove 2003, pp. 32–33.

First stage: physical distribution. In the 60's and 70's, many companies started to pay more attention to physical distribution management coordination of the production process through logistics. Firms trying to organize management of processes related to transportation, distribution, storage, flow and level control of finished products, packaging and processing materials to be able to efficiently deliver finished products to the final consumer.

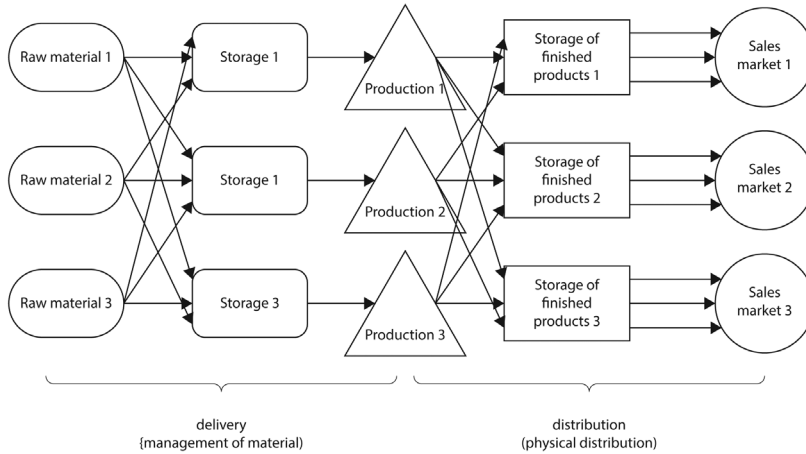
This period was difficult for many firms that failed to adapt to new market requirements. Those firms that have stood the competition and new market requirements more effectively applied physical distribution management by:

- diversification. Many companies that produce consumer goods expanded its range of products not only complementary but also create new sizes, shapes, colors and qualities of existing products. The sharp increase in the number of inventories led to an increase in their cost, the cost of order processing and transport. The main reason for diversification can be called a firm desire to increase its market share through the study of consumer preferences. These actions were accompanied by an increase in production costs, especially the cost of physical distribution, which created the need for alternative methods of management;
- production with higher cost. In response to numerous external and internal factors, many manufacturers began to produce high value, but with lower labor costs. The increase in product quality led to an increase in costs of physical distribution, including storage costs, packaging costs and transportation costs;
- increasing freight rates. Manufacturers have experienced higher costs due to increased transportation and other operational costs. This led to a search for other, alternative methods of transportation, including the use of outsourcing.

This optimization of physical distribution within the company or by external sources (outsourcing) made it possible to reduce the cost of moving goods from the starting point to the final destination.

Second stage: integrated logistics management: in the 70s and 90s, more and more companies are beginning to realize additional opportunities for savings by combining the scope of delivery (management of material) with the distribution (physical distribution) (Pic. 1).

Picture 1. Logistic activities in companies



Source: Melnikov 2014, p. 43.

The combination of these areas in logistics, defined the new concept of business. Originally it was formed to save transport costs internal and external. With transport logistics held talks with carriers to reduce transport tariffs. This led to the improvement of transport services. Companies realized the importance to perceive the whole process, from receiving raw materials through storage of stocks of work in progress and finished products to supply and sales as a whole, for better management. Logistics capabilities significantly increased cost reduction in system deliveries. Procurement process that is associated with the decision of how much and where to buy, has a significant impact on the logistics company.

Motivating factor in the second stage was the expansion of transport networks. Construction of rail transport and highways, increasing the number of flights led to the expansion and acceleration of the logistics supply chain. In this case, carriers concessions to entrepreneurs and reduce tariffs for transportation. Establishing long-term cooperation with carriers and expanding geographic areas meant reducing costs or improving service quality in logistics systems.

The third stage study of the experience of Japanese companies, the emergence of new information technologies, development of technology and management systems for company management led to the early use of the concept of the leading supply chain companies in the world.

The formation of the new features affected:

- globalization of competition. There were implemented new management methods, such as the compilation "just-in-time" (JIT) in manufacturing and inventory management and total quality management (TQM). This led to improving the functioning of logistics systems. Recognizing the potential benefits of the market the company began to apply management techniques, trying to maintain its competitive position in the domestic market and expand the range of activities on the global markets;
- search for supply sources abroad. Businesses are increasingly using foreign sources of supply. Such decisions are made in the absence of the necessary national sources and the availability of cheaper sources abroad.

Fourth stage: in the 2000s, many companies have expanded their logistics processes so as to cover all companies involved in providing the desired end consumer goods and services in the required time, condition and quantity. This is meant to include logistics systems in the distribution channel. With the development of this concept began to develop supply chain. These chains were founded on close cooperation between manufacturing companies, suppliers, customers and other stakeholders associated with logistics.

The network form of organization is a natural form of market interaction of economic agents and a logical step in economic and social development. Increased use of SCM in a growing number of companies has led to:

- the formation of a special type of thinking that considers the activities of the company in relation to its supply chain, forming a single structure in the company of supply chain management; The most progressive step in the evolution of the supply chain is considered full interconnection of all business functions of all network participants [Baikova, Minsk 2014]. In a network of business partners is vitally interested in high performance and efficiency business all members of the chain.
- widespread practice of transferring production to countries (offshoring) and the transfer of foreign contractors of some business functions (outsourcing). Strengthening of mutual cooperation, network providers are evolving towards advanced virtual enterprise.
- high market consolidation of software for supply chain management. Modern information and communication technologies (ICT) enable networking vendors as a set of mutually dependent strategic partners in the supply chain who share their own information and adopt joint decisions for better coordination and synchronization of users' requests.
- transforming risk management in supply chain theory with practical business tool; strong supply chain as much as it is a weakest link. This points to the root cause disturbances in the standard linear supply chain, in particular on the issue of at least one of the participants in the chain.

- wide application of indicators used to assess the effectiveness of the supply chain;
- the increase the strategic importance of supply functions. Network providers allow participants to move from simple linear connections to the electronic supply chain business community-based integrated together business processes [Anikin, Moskow 2014].

The concept of supply chain in the economical point of view

The practice of the logistics chain has been investigated by experts in logistics members of the American Association of logistics in 1993 in the United States. They concluded that the cooperation of companies through the supply chain increases [Blaik 2001, p. 48]. Supply chain has been defined as “a network of organizations linked bonds with suppliers and customers in different processes and activities that create value in the form of products and services provided to consumers in final consumption” [Christopher 1998, p. 14].

Such determination of the supply chain gives Bagchi P.K.: “supply chain consists of a network of plants and subcontractors that supply raw materials and component materials, process them in the semi, then made one final product and provide access to consumer” [Bagchi 2000, p. 28]. Bahchi also stresses the fact that the concentration of direct suppliers or buyers on the scope of delivery (input) and the physical distribution (output) is often less effective than the transfer of some processes to intermediaries who can do it better.

M.C. Cooper and L.M. Ellram explain the supply chain as a flow channel of distribution from the supplier to the end user [Christopher 1998, p. 17]. A.J. Battagli and J. Tyn-dall explain the supply chain as a strategic concept that is on understanding and managing the sequence of actions - from the supplier to the consumer, creating value-added goods that pass through the supply chain.

S.R.I. Pires [Pires, Bremer, Santa Eulalia de L.A., Goulart 2001, p. 297] in definition of supply chain mentions various possibilities for connections owned entities in the supply chain: “supply chain – a network of autonomous or semi-autonomous enterprises which are collectively responsible for the search, production and delivery of one or more products”.

Integrated logistics management consistent flow processing and the activities related to maintenance – from suppliers to consumers – need to manufacture a product or service efficient and effective way (determined by A. J. Stenger and J. J. Coyle) [Ficoñ 2001, p. 69].

The effectiveness of supply chain management

Efficiency and established important added value is brought by the supply chain. Efficient chain management is based on the integration and management products, infor-

mation and money. The flow of these components occurs between main participants of the chain. The flow of information and money is in both directions, while products usually move only in one direction, except those which are intermediate to other circuits.

One of the main tasks in the field of supply chain management is to control the movement of inventory throughout the chain. Stock levels should be coordinated across the supply chain to minimize costs. In the past, stocks often pushed forward or reverse logistics channel, depending on who had a strong position in the supply chain.

Optimization of the supply chain is by focusing on the final price of the product, including the costs of discharge. This price is the cost of fully-paid customer in the place where the product is consumed or used. In this purchase price is laid cost of materials, delivery, inventory and other expenses. The inability of the company to provide customers with information about the time of delivery or encouraging consumers to buy a large quantity of goods may increase the cost of maintaining inventory.

The exchange of information is an important issue, especially in cases where suppliers or clients deal with competing producers. In such cases it is necessary to evaluate well the information provided to its content. Another feature that may affect the costs - is the risk that shares in the supply chain. One of the concepts of separation of risk is to ensure members of turnover over time, reducing the risk of bankruptcy of these companies. Another method of risk allocation is the collective investment in assets circuit.

An important supply chain management is part of suppliers and customers. Direct participation gives suppliers and customers more confidence in the implemented projects and trust partners. Joint planning provides perspective for the creation of new organizational relationships such as strategic alliances and partnerships. This contributes to a compilation of "just-in-time" (JIT). As a result of its implementation the company reduces the number of their suppliers to create greater cooperation with them to achieve common goals set in the plan [Coyle, Bardi, Langley 2002, p. 55].

Successful integration depends on the supply chain to achieve their goals, they can be: understanding customer requirements regarding the quality of the final result of collaboration; deciding on the allocation of stocks, their quantity and location; choice of supply chain management strategies.

Buyers reveal consumer demand. Major trends are used to meet the needs of consumers. The task of the company is to realize the shortest and most profitable way for the client. Thus, the company is trying best to learn about customer preferences and specific order.

Another target is associated with inventory optimization: how, where and how much inventory is necessary to satisfy the customer expectations and providing the received costs.

An important component of management strategy is to coordinate. In the supply chain should be the coordination mechanism consisting of certain rules and procedu-

res – through the formation of appropriate organizational structures of logistics through a hierarchy of managers and employees.

General goals and objectives of an effective supply chain management are very interconnected and synergistic. Respect for all purposes an opportunity to get maximum results. It is difficult to achieve this, as it is not always possible to make such an elaborate concept.

Supply chain can be divided into four separate source streams:

- Information on demand of the buyer;
- The physical movement of goods from the seller to the buyer;
- The transfer of ownership of the goods or services from the seller to the buyer;
- Cash flow from buyer to seller.

These streams are harmoniously interactive for efficient operation of the circuit. Thus creating additional value guaranteed by the presence of all components flow [Goldman 2005, p. 4].

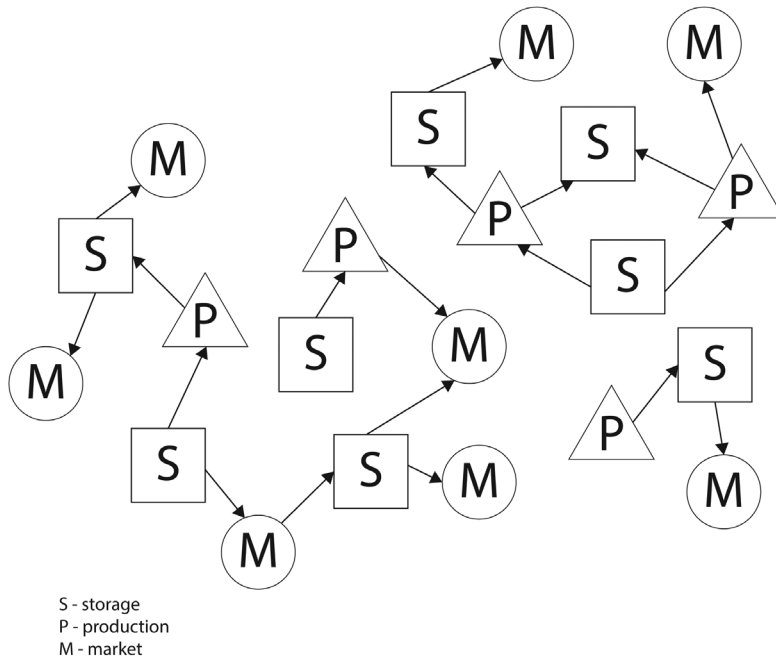
The development of the concept of supply chain led to:

- releasing the concept of supply chain beyond the narrow circles of the application of market leading companies for use in most companies;
- wide application of indicators to assess the efficiency of the supply chain;
- expanding the boundaries of production out of the country using offshore relationship and the transfer of certain functions to the foreign contractors production using outsourcing;
- application software market for supply chain management;
- reducing the cost of production and the related increase in the strategic importance of the structure of the supply chain.

Supply chain combined in nodes and ways is illustrated on Picture 2. Nodes – are located at the same distance relative to each other to be stored and processed goods. The nodes can be called factories and warehouses where the stored raw materials for their subsequent conversion into finished products or goods that are ready for sale.

Ways that constitute transport network connecting the nodes of supply chain logistics system – such systems can occur when using different modes of transport and their combinations and variations.

Picture 2. Nodes and ways of logistics systems



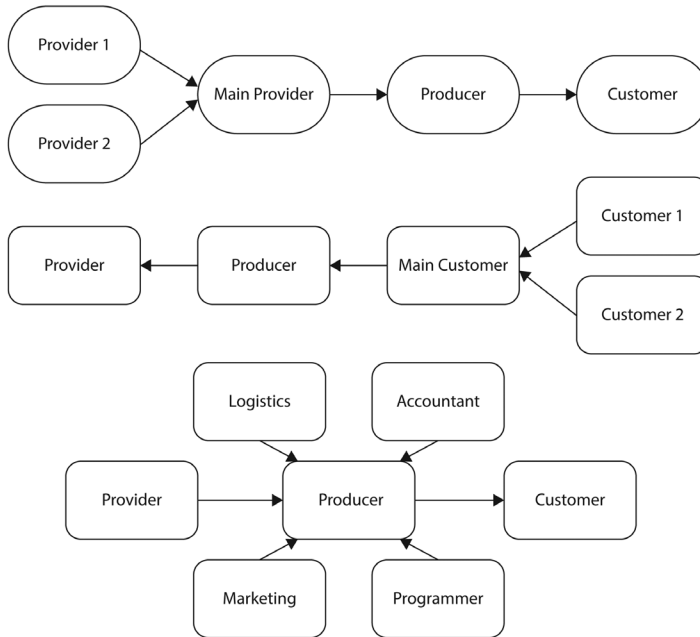
Source: Kot 2008, p. 24.

Systems with a simple node provider combination of production and storage company and with customers, localized in a relatively small market.

Radically different are companies that produce wide range, which consists of many factories and warehouses. Integrated transport systems available to them, can include three or four different kinds of vehicles as their own and leased [Kot 2008, p. 22].

Complex supply nodes contain three additional types of participants. The first are the suppliers that are located at the beginning of the supply chain. The next type of customers are customers or clients located at the end of the supply chain. The latter category - a group of companies that provide services to other companies in the supply chain. These are companies that provide logistics services, financial, marketing and information technology (Picture 3).

Picture 3. Complex supply nodes



Source: Maloni, Carter 2006, p. 10.

Difficulty of logistics system is often directly related to spatial and temporal relationships between nodes and ways and regularity, predictability and amount of movement of goods to log in moving it, and finally leaving it.

Logistics together with networks of intermediaries involved in the transmission, storage, processing, communication and other functions, facilitate efficient movement of goods in the supply chain [Maloni, Carter 2006, p. 12].

Conclusions

Simple supply chains are increasingly being replaced by organizational structures in which the flow of materials and information take a much more complex form. As the number of operators in different phases of material flow and logistics information links that occur between members of the supply chain, they take the form of multiple relationships. The need to optimize the overall flow in the supply chain network connections create diversity of different chains to be considered as a "body" of material and information flows, consisting of several streams.

References

- Anikin B.A. (2014), *Basic and functional subsystems providing logistics*, Prospect, Moscow.
- Baikowa N.I. (2014), *The use of economic and mathematical methods and models in logistics*, BNTU, Minsk.
- Bagchi P.K. (2000), *On measuring supply chain competency of nations: A developing country perspective*, LERC, Cardiff.
- Blaik P. (2000), *Logistyka*. PWE, Warszawa.
- Christopher M. (1998), *Logistics and supply chain management: Strategies for reducing costs and improving service*. Financial Times – Prentice Hall, London.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J.Jr. (2002), *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.
- Dekker R., Fleischmann M., Inderfurth K., van Wassehove L.N. (ed.) (2003), *Reverse Logistics. Quantitative Models for Closed Loop Supply Chains*, Springer, Berlin.
- Ficoń K. (2001), *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia.
- Geary S., Disney S.M., Towill D.R. (2006), *On bullwhip in supply chains — Historical review, present practice and expected future impact*, "International Journal of Production Economics", 101.
- Goldman R. (2005), *Top 25 3PLs: A Great Club*, "Global Logistics and Supply Chain Strategies", 9 (54), 8.
- Kot S. (ed.) (2008), *Nowe kierunki rozwoju logistyki*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Maloni J.M., Carter C.R. (2006), *Opportunities for research in third party logistics*, "Transportation Journal", Spring.
- Melnikov V.P. (2014), *Logistics*, Jurat.
- Pires S.R.I., Bremer C.F., Santa Eulalia de L.A., Goulart C.P. (2001), *Supply chain and virtual enterprise: Comparison, migration and a case study*, "International Journal of Logistics: Research and Application", vol. 4, no. 3.

Marta Brzozowska

Społeczna Akademia Nauk | mbrzozowska@spoleczna.pl

Supplier Development Management – Comparison between Japanese and Western Attitude on the Carmakers Market

Abstract: Changes in the market and different conditions force car manufacturers to look for new ways of handling their businesses. Gaining competitive advantage is one of the vital things in today's business. One of the methods is supplier development. However, there is a need of change in supplier management attitude. As the world goes, not every strategy can be used in every environment. Following paper shows differences in Japanese and Western methods and indicates different examples of adapting strategies to changing environment conditions.

Key words: supplier development, supply chain management, supply chain strategies, Japanese and Western strategy.

Introduction

Competitiveness in today's business world is one of the key points running a company. Due to globalization, world has become a village where everyone can sell and buy whatever he wants. However, to sell goods, companies need to have competitive prices.

Nowadays, price is established by customers. If the company wants to stay in the market and still have best profits, it needs to cut costs to lowest possible effects. It is a vital strategy for companies, especially today, where the competition is thriving and on each corner you can meet a crisis.

One of the methods of costs reduction is a wise decision about purchasing components for the production. More and more companies are now in the model for assembly their own products with parts that they can buy in the market. Due to that fact, 70% or more of overall production comes from material costs which are bought and delivered by the suppliers [Slack, Chambers, Harland, Harrison, Johnston 1995]. What is more, 5%

reductions of material costs can bring even 40% higher profit. This means that material costs have the greatest impact on the prices of the finished good. They have also big impact on the return on the invested capital.

Nevertheless, it is important how to reduce costs of the materials bought from suppliers. There are many ways to achieve that. One of them is negotiating with suppliers and cutting their prices. However, most of the companies which manufacture different components also have problems with cutting their costs down and their prices depend on the prices of their suppliers. This leads to the supply chain creation.

Managing supply chain gives an opportunity to cut costs not only for the manufacturer but also for first and next tier suppliers. Reducing costs by the manufacturer mean lower prices for the customers. There are many different ways to create best suitable relationships between manufacturer and its suppliers.

One of the solutions is having multiply sources. At the market, there can be a lot of suppliers, and manufacturers can use the simplest rule of the market – competition. When suppliers would compete with each other to gain new customers, they would probably reduce their prices, however they would reduce their costs too. The effect of this reduction can be poorer quality and it means that manufacturer loose again, as those poor quality goods are affecting its products. Due to this fact, companies are trying to get from the suppliers the lowest possible prices but with high quality standards.

To achieve that there is one solution – supplier development.

1. Supplier development – theory and practice

“Supplier management and development includes the actions a purchaser takes to manage and improve its suppliers effectively and efficiently. ... Supply – base management involves purchasing, engineering, quality assurance, and suppliers working together to achieve a closer working relationship and reach mutual goals” [Monczka, Trent, Handfield 2002, p. 299].

Considering words of Monczka, there can be observed a division of the supplier development strategies. It can be divided into four groups of performance:

- purchasing – building strong relationships in delivering low cost components;
- engineering – early supplier involvement in new product design;
- quality – same high quality standards – i.e. same quality systems required (ISO, 6 Sigma);
- suppliers involvement – trust and partnership relationship based on employees and management involvement.

Process of the supplier development should start with both sides agreement that the relationship which is being build, lean against the trust and partnership. Those two elements are the most important in creation of the manufacturing systems.

1.1. Communication

What is very important in building integrated and strong relationship between manufacturer and its suppliers is an objective performance measurement system. Then both sides know that they are operating in the name of the same goals. Parties must set clear objectives, expectations; they must know potential sources of problems to make communication easier. But what is the most important; both sides must participate in problem solving because all of the problems concern all of the linkages from the supply chain.

Every manufacturer should introduce its strategy and management system to its suppliers and the same the suppliers should do. This is the only way to help each other in improvement of quality and productivity. Knowing this suppliers and manufacturer can be responsive and meet expectations of the other side.

Growth and development depends on communication and problem solving activities. These can be improvement projects, training seminars and workshops on sharing corporate philosophies.

There are many examples of the supplier development where both sides communication helped in achieving better production performance.

One of the examples is the case of Means Industries Inc., a large stamping company in Saginaw, Michigan [Monczka, Trent, Handfield 2002, p. 312]. They were having problems with deliveries on time due to long setup times. They needed to reduce their changeover times; otherwise they could lose their customers. They were supplier for the Delphia Saginaw Steering Systems which helped them by introducing specific workshops based on their own lean manufacturing practices strategy. After workshop Means Industries Inc. reduced its setup times from 16 hours to less than an hour. Moreover, they could cancel an order for new machines which were supposed to improve production capacity to meet customer demand.

Considering this example, there should be observed involvement of the customer in problems of its suppliers. They wanted to help their suppliers because they affect their manufacturing systems.

1.2. Knowledge sharing and early supplier involvement in design and development new products

Other example of best practice in the supply chain management is the early supplier involvement in designing new products. As it is known, 80% of costs of the new product are covered by costs of design and research. Due to this fact, most of the efforts should be concentrated on this phase of the product development. To reduce costs of desi-

gning and development there should be introduced a team which would consist of engineers, purchasers and marketing people from manufacturer and suppliers sides to reduce all of the costs concerning prototype creation and further problems with redesigning and rework.

Information can be shared on two levels. One is the product – level or part – level where there are materials requirements planned and scheduled. Reduction can be achieved by using materials which are familiar to suppliers. Moreover, standardized parts can be used, they are common and engineers do not have to invent anything once again. As it is known engineers like inventing wheel each time they design new car and this level of sharing information can eliminate such situations.

The other level of information sharing is the costs data. During this process, identification of non-value-added drivers (inventories, work – in – progress, scrap, rework) can be achieved. Suppliers can help in identifying those factors due to both sides advantage. Also manufacturer can introduce a new practice to the suppliers and help them with reducing costs and improving production performance.

There are examples of early supplier involvement to reducing costs of the design and development. One of those is Motorola Paging Products Group and its cooperation with the suppliers using knowledge sharing activities [Lewis 1995, p. 81]. They worked with their suppliers in the field of developing new manufacturing equipment. Motorola and its suppliers could create unique value for the customer. Motorola, by knowing what parameters to stretch on which pieces of equipment, and succeeding with the relevant developments, has achieved flexibility in its production, with a cycle time of fewer than two hours from order through manufacturing and testing to a finished pager ready for delivery. As this product can have 20 million possible feature combinations, this time is unique and gain for Motorola competitive advantage.

1.3. Building trust and developing supplier base

The approach of supplier development came up from Japanese culture and behaviour. They were the first who observed the need to collaboration with suppliers just like it is in family.

This Japanese approach is best seen in Toyota business practice and its supply base. One of the examples of these activities is Toyota T.E.A.M. Supplier Association¹. It was introduced in Europe in 1998 and was based on the Japan model of supplier association. This association was built in the name of enhancing communication among Toyota's suppliers and manufacturers. They wanted to share information about costs, quality, delivery and engineering to achieve collaborative advantage using established goals and performance measures.

¹ T.E.A.M. – shortcut for Toyota in Europe Association of Manufacturers.

One of the best aspects was introducing self-help networking activity. There was made a matrix with suppliers' names and elements from manufacturing system. This was done for helping and supporting suppliers by other suppliers. It was established to create more suppliers independence of Toyota guidance and service. There was also contact person in each organization that was a link between themselves and Toyota and other companies. Those people were responsible for communication and meetings.

Suppliers which joint T.E.A.M. were required to undertake at least one improvement project a year, and in 2001 there was established reward for best project.

Helping and developing suppliers for Toyota is a part of everyday business as they realize that suppliers can bring them competitive advantage.

Due to such situation, there is built trust and long-term strong relationships between manufacturer and its suppliers. This is the main reason which can bring collaborative and competitive advantage to both sides. Without trust, commitment and both sides agreement, achieving success is not possible. Nowadays business contacts require building strong and long-term relationships in the name of achieving win-win scenario for both sides – manufacturer and its suppliers.

2. Supplier development process in Daimler – Chrysler [Dyer 2000]

Daimler – Chrysler was the greatest fusion of the second half of the 90's. The fifth biggest automotive concern of the world was established in May 1998 after quiet collaboration of CEOs, Juergen Schrempp from Daimler – Benz and Robert Eaton from Chrysler [Seaman, Stodghill, Bonfante, Salz-Trautman, Szczesny 1998]. The new company was supposed to be valued at \$40 billion, would generate \$130 billion in sales and employ more than 400 000 people.

One of the reasons, why Daimler wanted this collaboration was its need of expansion on the American market. On the other hand, Chrysler needed new fresh blood in its veins to manufacture new models of cars. What is more, both companies were looking for cost-cutting activities and there was a chance for them as they can cut cost of design and research process and also in purchasing raw materials. However, the most interesting was the activity on the American market.

2.1. Management and organizational capabilities

Before the fusion with Daimler-Benz, Chrysler was one of the biggest carmakers in the United States. Its management capabilities were huge as they have the greatest people as their leaders. Thanks to them Chrysler knew that there is a need of new approach to

the supply base. Father of its success on this field was Chrysler's purchasing chief, Thomas Stallkamp. He was the first person who observed that customer – supplier relationships need to be changed and build on the basis of partnership. This was the only way to compete with growing threat from the side of Japanese automotive industry.

The success was only possible if the whole company would be engaged in the changes. The representatives of the new approach were management people. They were responsible for making their employees and suppliers aware of that the changes are needed.

Thanks to the dedication of the whole organisation, the new attitude to the supplier management was possible.

2.2. Relational capabilities

Chrysler's approach has changed from arm's length attitude to the partnership relationships. All of the changes were seen from the very beginning of the process of choosing, cooperating with and assessment of the suppliers.

Chrysler began with building trust within itself structures by creating cross-functional groups. Each of the group was supposed to work on the different types of the cars. Dividing whole organisation was a step into better communication with suppliers. Smaller groups could effectively work with suppliers building trust and long-term commitments. To achieve those goals they used pre-sourcing for each new model of the car and their target were costs. However, they did not expect from the suppliers to cut their costs alone, they wanted to collaborate to achieve these goals together. This was leading to the win-win scenario for both – Chrysler and its suppliers.

2.3. Knowledge sharing and learning capabilities

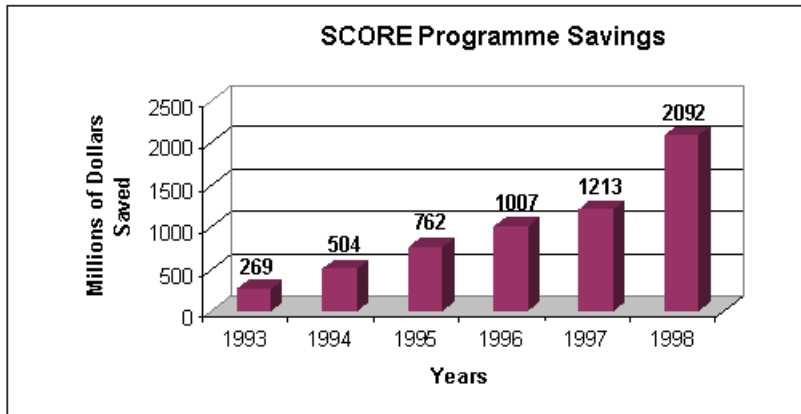
Another step in supplier development process for Chrysler was establishing SCORE (Supplier Cost Reduction Effort) programme as a part of the continuous improvement activities.

SCORE was established in 1990 and covered 150 Chrysler's suppliers. Its objectives were using suppliers' knowledge and capabilities to reduce costs on both sides – suppliers and Chrysler. After introducing it, suppliers came up with so many ideas which were unexpected that Chrysler had to build special group to cope with all of these suggestions.

Firstly, suppliers had ideas about improving Chrysler's systems to meet their own capabilities. However, in the meantime they started to introducing ideas about each other. After few successful implementations, SCORE began to be cross-functional program-

me for each of its member. Any company which had problems could introduce it to the members of SCORE and could count on getting support and some ideas about improvements.

Figure 1. SCORE Programme Savings



Source: Chrysler Procurement and Supply.

Establishing SCORE programme had led to huge costs reduction through the whole supply chain. Savings are presented at the figure 1. In the first two years suppliers suggested 875 ideas, in 1994 there was 3 786 ideas and in 1998 savings were estimated as 25% of Chrysler's record profits.

Other activity which was supposed to develop communication with top suppliers was a common email system.

2.4. Infrastructure support

Infrastructure was a part of the growing plan for supplier development process. Chrysler was building trust within suppliers and itself, and due to this fact suppliers were more likely to invest in their own infrastructure – plants, equipment, systems, and processes to meet Chrysler's demand and create collaborative advantage.

In addition Chrysler and its suppliers bought CATIA – computer aided design / computer aided manufacturing software which costs were \$40 000 per engineer. To lower costs of this investment, Chrysler arranged a large-scale group purchase for more than 250 suppliers within its extended enterprise.

Concluding, Chrysler used Japanese methods to develop their supply base, nevertheless it was adapted to the American conditions and its own capabilities. Company's

management could not afford in investing into its suppliers so they used their own abilities. This approach succeeded in the collaborative advantage for both sides – Chrysler and its suppliers.

3. Mitsubishi approach to supplier development

Mitsubishi Group was established after the World War II and it grew up from the tradition of zaibatsu – huge conglomerates operating in Japan. After the World War II, those huge conglomerates were disassembled by the Allies, however they started creating new connections between companies and buying from each its shares and building multi – trade horizontal alliances. Every keiretsu was gathered around one central bank which was financing members of the keiretsu giving credits [Shinichi 2006]. The central bank was controlling and helping units in this cooperation. Those were beginning of the great Mitsubishi keiretsu. Most of the members were heavy industry companies.

3.1. Management and organizational capabilities

Mitsubishi Group was a close-knit. To the group belonged 29 companies, 23 of them were named Mitsubishi [<http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/mitsubishi.htm>]¹. They were managed in very conservative Japanese way, holding up closely with their historical and cultural engagement.

Main thought of building such connected organization was having control of suppliers and monitoring their activities. However, Mitsubishi Motors had only their core suppliers from the Mitsubishi Group; others were out of the “keiretsu circle”. As a result it had much more dispersed group of suppliers than other Japanese car-makers [Ruigrok, Tate 1995]. In 1990, 358 companies were in Mitsubishi suppliers association. However, total number of the suppliers was estimated at the level of 600 suppliers. This can bring a conclusion, that Mitsubishi would have problems with managing such wide and large supply chain.

In June 2002, Mitsubishi Motors established new programme for the suppliers [Treece 2004]. It was moving back toward traditional Japanese approach to having close relationship with only few core suppliers. New association was supposed to be built in the name of long-term relationships but on the basis of business reasons not traditional connections. Mitsubishi spokesman Junji Nishihata cautioned that the new association would not be as closed as the previous one. “It’s not going to be like before, not as cozy,” he said. “What we want to do is stress the closer communications with our suppliers” [Treece 2004].

As it can be observed, Mitsubishi organisational capabilities were growing rapidly and it caused the growth of the supply base which was very hard to manage.

3.2. Relational capabilities

When it comes about relationships, Mitsubishi was creating keiretsu group to use its capabilities to create collaborative advantage. In this situation all the members of keiretsu had an advantage because of their membership. They were chosen during the suppliers' selection process. For other companies it was very hard or even impossible to get the contract as the Mitsubishi supplier.

Mitsubishi keiretsu was a very closed group, and it was extremely hard to get into this circle. One of the ways was being bought by one of the companies from keiretsu. This was also the solution for threats from external market. Mitsubishi keiretsu companies were buying shares and whole companies of their competitors to fight with them.

Nevertheless, once a company became a supplier for Mitsubishi, it was really difficult to stop this collaboration. They were treated as a family member. They could get help and with time they were becoming dependent on Mitsubishi. Most of the companies which collaborated with Mitsubishi were bought by them. These relations were built on trust as well as on power. Mitsubishi was using its purchasing and organisational power to get preferential treatment as a customer.

3.3. Knowledge sharing and learning capabilities

In the times of Japanese keiretsu family, knowledge – sharing and learning capabilities were growing and expanding with the whole family. Technology invented by one of the companies from the keiretsu was available for every member of the group. Every company was working on the basis of "an open book". Each member of the group could have all of the information about technology, performance measures or organisational capabilities of the other companies from keiretsu. This enabled helping each other and reacting in the possibly short time.

However, each company was also using its power against others. It was extremely seen in the supplier – customer relationships where always customer had bigger influence on prices and cutting costs as it could always choose other company from the outside of the keiretsu. Companies all over the world knew that there was very high risk while being a supplier for company from keiretsu family, nevertheless sometimes this risk was worth to try, because supplier could gain long-term contract for deliveries.

The situation of the suppliers was changing though, due to the fact of the expansion of the Japanese companies. They were looking for new countries to build their empire because Japanese yen was gaining power on the global markets and it became unprofitable to export products from Japan. What is more, costs of the shipment were bigger and bigger.

3.4. Infrastructure support

In the traditional Japanese keiretsu infrastructure support was available for each member of the group. They could use each other technological appliances within the group. As the keiretsu was including companies from different industries – from financial sector, through oils and construction, to motors and electronics – their infrastructure was enormous.

After expansion to the American market, Mitsubishi's infrastructure was shorten because they did not have all of their partners from the keiretsu in the nearby. This was the reason they needed help from outside companies; however this cooperation was not for free as in Japan. That is why Mitsubishi faced problems.

While building new supply base, Mitsubishi started new collaboration with its suppliers on the basis of the partnership relationships. This change let them expand their own capabilities and also build new strong long-term relations with suppliers from outside of the keiretsu.

Summarising, Mitsubishi supplier development process was strongly established at their own ground in Japan. Nevertheless, when they tried the expansion on the American market they started facing problems with supply base which was collapsing.

Thanks to new management attitude and knowledge of the new managers, Mitsubishi now has established its position on the American market.

4. Comparison – “Western” and “Japanese” approach

4.1. Chrysler vs Mitsubishi

Comparing Chrysler's and Mitsubishi's approaches the fact cannot be omitted that an American attitude was built on the basis of Japanese experiences. Nevertheless, those attitudes need to differ as they are used in different conditions and in different cultures, what makes them unique and not universal. There must be also emphasized the fact that Mitsubishi is not the best example of the real Japanese approach as it has not adapted its philosophies when expanded through the global market. It made a lot of mistakes not like it Japanese competitors, i.e. Toyota or Honda. Also Chrysler is not the best example of the American approach because they have realized the need of the supplier development and they used it to gain collaborative advantage.

However, contrast between methods used is shown in the table below.

Table 1. Contrasts between Western and Japanese approach to the supplier-development process

Contrast point	Western approach	Japanese approach
Management & organisational capabilities	management involvement into the supplier development;	one huge organisation with smaller divisions in every industry;
	limited financial capabilities;	family attitude between organisations when there are no problems;
	taking advantage of the suppliers' abilities to create both sides benefits;	suppliers only from the keiretsu family;
	engagement of the whole company and its employees as well as their suppliers;	huge number of suppliers;
Relational capabilities	transfer from arm's - length to the partnership relationships;	small organisations dependent on other members of keiretsu;
	creating cross - functional teams to collaborate with smaller number of the suppliers;	power used within organisations;
	achieving trust and long - term commitments;	relations built on trust and long - term contracts;
	pre - sourcing activities;	buying shares and whole endangered companies or competitors;
	target costing;	using purchasing and organisational power to gain preferential treatment;
Knowledge – sharing and learning capabilities	establishing SCORE programme to solve problems of Chrysler's and its suppliers;	"open book" attitude - every company know about other members of the keiretsu everything, including costs and profits;
	common email system with top suppliers;	shared technology within the group;
	early supplier involvement in design and development process;	shared equipment within the group;

Infrastructure support	suppliers' investments in the plants, equipment, systems;	shared infrastructure;
	CATIA programme;	expanded infrastructure within the whole keiretsu - companies operating in the different industries;

Source: own research.

As it can be observed, methods used by both carmakers do not differ a lot. However, using them in different conditions could not bring the same effects. It is known that every strategy must be adapted to the conditions and culture in which it would be used.

Those mistakes could have been observed when Mitsubishi wanted to expand its markets through the North America. It brought its suppliers there but they did not achieve the performance needed and Mitsubishi was the one who faced the threat of failure.

They needed helping hand from American market side. Shares from their American company were bought by Daimler – Chrysler and this helped them to survive on the market. New management adapted Mitsubishi's style to the new culture and now they are operating without any losses.

Chrysler helped Mitsubishi with their problems with suppliers by establishing Supplier Council [Chapell 2003]. The company wanted its suppliers to inform what is wrong in the management, organisational and relational features. They wanted to hear honest, unrestrained criticism about the way it conducts vehicle design and development, the way it negotiates prices, makes decisions, implements engineering changes, solicits product improvement ideas, and even how it hovers over *suppliers* and grades them on their performance.

Those changes in the relationship with suppliers were new beginning for Mitsubishi in United States. They needed a rescue team to help them with their problems. They came on the market with their own established suppliers, however they did not manage this expansion.

As it can be observed, Mitsubishi needed help with problems that they were solving in Japan without any special effort. It was the effect of not adapting strategy to the new market and its capabilities.

4.2. Suppliers' perspective

From the supplier point of view, there are many differences between Japanese and Western approaches to the supplier development process.

One of the main examples of differences is the side of capabilities used by both automotive industries. For the suppliers it is likely that they would have some impact on building new cars because then they can develop their new technologies and also are not

afraid of investing in systems and equipment. They are more likely to be trustful when can operate with Western approach where they are encouraged to design new cars equally with manufacturer's engineers.

In Japanese system this can also be seen that suppliers are involved in early stages of product development, however they are supposed to create a new design by themselves with some guidance only from the manufacturer side.

What is more, companies are afraid of Japanese huge concerns and the threat that they can be bought by them. They want to stay independent, but by cooperating with Japanese carmakers this freedom can be taken away.

Summarising, attitude of the suppliers depends on their power and capabilities. They can easily cooperate with Japanese companies when they are strong and their position on the market is not threatened. And on the other side, they collaborate successfully with Western companies when they know that they can use their capabilities to create new and long-term partnerships with them.

Conclusions

"An adequate supplier base is essential to the economic well-being of a firm" [Dobler, Burt, Lee 1990]. It cannot be too much emphasized that those words are true. Without suppliers' involvement and its management most of the present companies would not gain any profits.

It is also crucial that suppliers would not exist without its customers. Due to that fact there must be symbiosis between them to create collaborative advantage.

Relationships within suppliers and manufacturers should be based on trust and long-term agreements which encourage both sides to investments into each other and themselves.

What is more, supplier development leads to great costs reductions by early supplier involvement into design and development new products processes. Those activities should be built in the atmosphere of sharing knowledge and partnership relationships.

There are many threats coming from failures in some of mentioned activities. However, both side commitments should be strong enough to face all of the problems and solve them among the supply chain.

There are occurring new styles in supplier development methods. Japanese carmakers are broadened their suppliers' base for companies from outside the keiretsu families. On the other side, American and Western automotive companies should take example from Chrysler and start to create new relationships with their suppliers which can be very quickly absorbed by Japanese companies.

Today market rules are very tough and the competition is very strong. However, by using Darwin's words that not many will survive the process of evolution, though those who would will be the strongest and the best. The same can be said about the competition on the market.

References

Chappell L. (2003), *Mitsubishi to suppliers: Give it to me straight*, "Automotive News", 5/5/2003, Vol. 77, Issue 6036.

Dobler D.W., Burt D.N., Lee L.Jr (1990), *Purchasing and Materials Management, Text and Cases*, McGraw-Hill Publishing Company.

Dyer J.H. (2000), *Collaborative Advantage, Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks*, Oxford University Press.

Lewis J.D. (1995), *The connected Corporation, How Leading Companies Win Through Customer-Supplier Alliances*, The Free Press.

Monczka R., Trent R., Handfield R. (2011), *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western Thomson Learning.

Ruigrok W., Tate J.J. (1995), *Public Testing and research Centers in Japan, Control and Nurturing of Small- and Medium-sized Enterprises in the Japanese Automobile Industry*, Brie Working Paper 77.

Seaman B., Stodghill R., Bonfante J., Salz-Trautman P., Szczesny J.R. (1998), *Here comes the road test*, "Time"; 05/18/98, Vol. 151 Issue 19, s. 66.

Shinichi S. (2006), *The Japanese Main Bank System: A Transaction Cost Approach*, ProQuest.

Slack N., Chambers S., Harland Ch., Harrison A., Johnston R. (2010), *Operations Management*, Pitman Publishing.

Treece J.B. (2004), *Mitsubishi moves to reinstate closed supplier group*, "Automotive News", 10/18, Vol. 79, Issue 6117.

Electronic bibliography

<http://pl.wikipedia.org/wiki/Keiretsu>

<http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/mitsubishi.htm>

Andrzej Janicki | ajanicki56@wp.pl

Społeczna Akademia Nauk

System zarządzania jakością w przemyśle spożywczym

Quality Management System in Food Industry

Abstract: One of the most effective systems that determine ensuring proper quality and safety of food products is the method of Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP). This article discusses the HACCP system, its use in different food industry sectors and its benefits. In the food production it is obligatory to implement and maintain GHP, GMP and HACCP. Starting from the Polish accession to the European Union has been a significant increase in the number of companies that have implemented and maintained obligatory quality management systems. The study, however, shows that in 2012 the obligatory HACCP system was implemented and maintained only by 63% of companies processing non-animal products and only by 50% of companies processing animal by-products.

Key words: quality, quality management systems, food industry enterprises

Wprowadzenie

System HACCP jest metodą postępowania i jednocześnie narzędziem mającym na celu zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego żywności.

Czym jest system HACCP?

Jednym ze sposobów poprawy efektywności kontrolowania bezpieczeństwa zdrowotnego żywności w przedsiębiorstwie jest wprowadzenie systemu HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*), czyli Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli. System ten należy do najbardziej znanych wśród przedsiębiorstw spożywczych i stanowi jeden z fundamentów Prawa Żywnościowego [Wiśniewska 2005, s. 80]. System musi obejmować wszystkie rodzaje ryzyka (np. mikrobiologiczne, chemiczne, fizyczne) na każdym etapie łańcucha żywnościowego [Montarjemi, Lelieveld 2014]. Obok Dobrej Praktyki Higieny

nicznej i Produkcyjnej tworzy zasadniczy element kontroli produkcji wewnętrznej i obrotu środkami spożywczymi [Taczanowski 2009, s. 230]. Jest to analityczne narzędzie, które umożliwia zarządowi przedstawienie i utrzymywanie wydajnego oraz trwałego programu bezpiecznej żywności.

Koncepcja HACCP wprowadzana jest do wszystkich przedsiębiorstw spożywczych, czyli takich, które prowadzą działalność związaną z produkcją, przetwarzaniem lub dystrybucją żywności [Kołożyn-Krajewska, Sikora 2010, s. 23]. Dzięki niej możliwe było przesunięcie uwagi z jakości produktu końcowego na początkowe fazy jego powstawania. Wytwarzanie bezpiecznych artykułów branży spożywczej ma być zagwarantowane przez zapobieganie lub minimalizację ewentualnych zagrożeń.

W tym celu w systemie HACCP prowadzi się działania lokalizujące krytyczne punkty kontroli, czyli miejsca możliwego spadku bezpieczeństwa żywności, i wprowadza się ich ciągły nadzór zapewniający wytwarzanie odpowiedniej jakości produktów gotowych, które następnie trafiają do odbiorców. W skład systemu HACCP wchodzi także metody ograniczenia zagrożeń chemicznych, fizycznych i biologicznych, które powodują spadek jakości zdrowotnej produkowanych wyrobów.

Potrzeba stosowania w przedsiębiorstwach systemu HACCP spowodowana jest, m.in. [Berdowski, Berdowski 2006, s. 50]:

- stale wzrastającym znaczeniem zagadnień związanych z bezpieczeństwem żywności,
- chęcią ograniczenia stosowania mało skutecznych i kosztownych tradycyjnych metod kontroli,
- presją wywieraną przez konsumentów posiadających coraz większą świadomość oraz wiedzę dotyczącą jakości wyrobów,
- koniecznością dostosowania się do regulacji prawnych i wymagań Unii Europejskiej,
- względami ekonomicznymi, czyli chęcią maksymalizowania zysku przy zmiennym popycie rynkowym.

Koncepcja HACCP wspomaga system zarządzania już istniejący w przedsiębiorstwie. Umożliwia wnikliwe śledzenie procesu produkcyjnego, jego analizę oraz skupia się na jego najsłabszych etapach, kontrolując i eliminując powstałe zagrożenia w prosty i skuteczny sposób. System HACCP chroni interesy zarówno konsumentów – zapewniając dostęp do żywności zdrowej, bezpiecznej i o odpowiedniej jakości – jak i producentów lub sprzedawców, niwelując straty materiałów, opóźnienia w produkcji, koszty nadmiernej kontroli i inne czynniki wpływające negatywnie na wyniki przedsiębiorstwa [Turlejska 2004, s. 4].

Jego zadaniem jest utrzymanie odpowiedniej jakości wyrobów na każdym etapie produkcji oraz dystrybucji, aby zaspokoić wymagania klientów.

Rys historyczny systemu HACCP

Koncepcja systemu HACCP zrodziła się w roku 1960 roku w Stanach Zjednoczonych. Głównym powodem jej powstania była konieczność wyprodukowania żywności o stu-procentowym bezpieczeństwie, aby zminimalizować możliwość zachorowania amerykańskich kosmonautów (gdyż zachorowanie oznaczałoby katastrofę misji lub jej przerwanie). W wyniku połączonych wysiłków NASA (Państwowej Agencji ds. Aeronautyki i Przestrzeni Kosmicznej), laboratoriów wojskowych oraz firmy Pillsbury Company w latach 1960–1970 opracowane zostały programy „zero-defektu” gwarantujące niezawodność, skuteczność oraz całkowity brak defektów w produkcji bezpiecznej żywności. Za pomocą tego systemu kontrolowane mogły być procesy produkcji, surowce, magazynowanie, dystrybucja, środowisko oraz personel. Miało to zagwarantować bezpieczeństwo zapakowanego produktu, który wymagałby jedynie monitorowania stanu – bez konieczności wykonywania żadnych dodatkowych testów.

Pierwsza formalna prezentacja systemu HACCP odbyła się w roku 1971 na konferencji ochrony żywności w USA. Przedstawiony program dotyczył głównie mikrobiologicznego bezpieczeństwa żywności. Koncepcja HACCP została oficjalnie zaakceptowana w roku 1973 przez Grupę Ekspertów Światowej Organizacji Zdrowia (WHO), a w roku 1980 na tym samym forum przez Międzynarodową Komisję ds. Wymagań Mikrobiologicznych dla Żywności przedstawione zostały jej ogólne zasady i terminologia. Po upływie zaledwie trzech lat Komisja Kodeksu Żywnościowego (*Codex of Hygiene Practices*) przyjęła koncepcję HACCP do zasad postępowania higienicznego. System ten został uznany za narzędzie istotne w nadzorze produkcji żywności, a w roku 1993 przyjęto go w formie dokumentu pt. *Przewodnik do stosowania systemu HACCP* [Berdowski, Berdowski 2006, s. 50]. Od tego momentu na mocy dyrektywy Unii Europejskiej 93/94/EEC z dnia 14 czerwca na wszystkie kraje członkowskie nałożono obowiązek dotyczący kwestii sukcesywnego wprowadzania koncepcji HACCP w sektorze żywnościowym. Państwa otrzymały 30 miesięcy na wprowadzenie w życie postanowień dyrektywy.

W efekcie tych wydarzeń metodologia HACCP musiała być wdrożona i stosowana w pracy we wszystkich przedsiębiorstwach przetwórstwa żywnościowego od 1 stycznia 1996 roku.

W następnych latach sukcesywnie wdrażano system HACCP w różnych zakładach przetwórstwa spożywczego, np. w roku 1994/95 w USA wprowadzono obowiązek stosowania zasad HACCP w przedsiębiorstwach produkcji żywności pochodzenia morskiego, w 1998 HACCP został zastosowany w dużych zakładach mięsnych i drobiarskich, w 1999 objął również średnie zakłady, a w 2000 roku obowiązywał i w mniejszych przedsiębiorstwach tej branży.

W Polsce w roku 1996 zostało wprowadzone Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 22 sierpnia, które dotyczyło szczególnych warunków produk-

cji i wprowadzenia do obrotu dietetycznych środków spożywczych oraz używek i odżywek przeznaczonych do celów dietetycznych. Kontrola produkcji tych środków, odbywająca się wewnątrz zakładu, miała być obowiązkiem kierownika zakładu. Dokonywana była na podstawie systemu krytycznych punktów kontroli, czyli HACCP [Kołożyn-Krajewska, Sikora 2010, s. 88].

Wykorzystanie systemu HACCP w poszczególnych branżach przemysłu spożywczego

Po przystąpieniu do Unii Europejskiej Polska wprowadziła regulacje prawne dotyczące obrotu żywnością oraz unormowania prawne ustanawiające obowiązek wdrożenia i stosowania wybranych systemów zarządzania jakością. Obowiązkowymi systemami mającymi zastosowanie w produkcji i obrocie żywnością w przedsiębiorstwach branży spożywczej są: GHP, GMP i HACCP [Hussain, Elkhishin, Sheng 2016, s. 49]. Od pierwszego maja 2004 roku stale obserwuje się istotny wzrost liczby zakładów, które dokonały wdrożenia i funkcjonują, stosując się do ich wyznaczników.

Dzięki szczegółowej analizie danych z roku 2011 zauważono, że na 4 816 badanych przedsiębiorstw przetwórstwa mięsnego zaledwie 42 nie dokonały wdrożenia, co dało procentowy wynik 99% wprowadzenia systemów GHP i GMP do zakładów. System HACCP wdrożyło zaledwie 54% przedsiębiorstw tej branży.

W przypadku przedsiębiorstw przemysłu spożywczego GHP wdrożyło 89% przedsiębiorstw, GMP – 88%, a system HACCP, już lepiej, bo 60% zakładów. Wprowadzenie tych systemów poprawiło nie tylko jakość produkowanych wyrobów. Dzięki zmniejszeniu możliwości wystąpienia zagrożeń mających wpływ na zdrowie konsumentów stały się one również bezpieczniejsze. Monitorowanie wyników wdrożenia systemów obowiązkowych i nieobowiązkowych przeprowadzono na następujących przedsiębiorstwach branży spożywczej przemysłu [Morkis 2012, ss. 203–214]:

- mięsnego,
- rybnego,
- mleczarskiego,
- cukrowniczego,
- cukierniczego,
- piwowarskiego,
- alkoholowego,
- winiarskiego,
- makaronowego,
- owocowo-warzywnego,
- zbożowego,

- piekarskiego,
- tłuszczowo-olejarskiego,
- wód mineralnych,
- przetwórstwa kawy i herbaty,
- dotyczącego pozostałych artykułów spożywczych będących pod nadzorem Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

W tabeli numer 1 przedstawiono procentową wartość oznaczającą liczbę zakładów branży spożywczej, które dokonały wdrożenia obligatoryjnych systemów GHP, GMP i HACCP w roku 2011.

Tabela 1. Liczba zakładów, które dokonały wdrożenia systemu HACCP

Nazwa gałęzi przemysłu branży spożywczej	Procent przedsiębiorstw, które wdrożyły system GHP	Procent przedsiębiorstw, które wdrożyły system GMP	Procent przedsiębiorstw, które wdrożyły system HACCP
Mięsny	99%	99%	54%
Rybnny	93,8%	93,8%	38%
Mleczny	99,6%	99,6%	62%
Owocowo-Warzywny	89%	89%	66%
Tłuszczowo-Olejarski	98%	98%	66%
Zbożowo-Młynarski	90%	89%	55%
Cukrowniczy	91%	91%	91%
Cukierniczy	94%	91%	65%
Przetwórstwa Kawy i Herbaty	95%	95%	85%
Produkcji gotowych posiłków, żywności dietetycznej oraz przypraw	86%	86%	63%
Winiarski	100%	100%	87%
Piwowarski	95%	95%	84%
Wód mineralnych i napojów bezalkoholowych	97%	96%	73%
Pozostałych artykułów spożywczych (w tym piekarniczy)	89%	88%	57%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Morkis 2012, ss. 206–211.

Najwyższy poziom wdrożenia systemu obligatoryjnego HACCP znajduje się w następujących branżach przemysłu spożywczego: cukrownicza 91%, winiarska 87%, przetwórstwa kawy i herbaty 85%, oraz piwowarskiej 84%. Natomiast najmniej przedsiębiorstw wdrażających system HACCP znajduje się w branży: rybnej zaledwie 37%, w mięsnej 54%, w zbożowo - młynarskiej 55% i w grupie zakładów wytwarzających pozostałe artykuły spożywcze gdzie 57% nie zastosowało minionego systemu.

W tabeli numer 2 przedstawione zostały szczegółowe dane dotyczące przedsiębiorstw należących do danej gałęzi branży spożywczej, oraz określona została procentowo liczba przedsiębiorstw, które wdrożyły, są w trakcie wdrażania lub nie wdrożyły systemu HACCP.

Tabela 2. Przedsiębiorstwa branży spożywczej które wdrożyły, lub nie wdrożyły systemu HACCP

Nazwa gałęzi przemysłu branży spożywczej	System wdrożony i stosowany	System wdrażany	System niewdrożony
Mięsny	54%	1%	45%
Rybnny	38%	1%	61%
Mleczny	62%	1%	37%
Owocowo-Warzywny	66%	21%	13%
Tłuszczowo-Olejarski	66%	21%	13%
Zbożowo-Młynarski	55%	37%	8%
Cukrowniczy	91%	9%	0%
Cukierniczy	65%	8%	27%
Przetwórstwa Kawy i Herbaty	85%	7%	8%
Produkcji gotowych posiłków, żywności dietetycznej oraz przypraw	63%	26%	11%
Winiarski	87%	2%	11%
Piwowarski	84%	5%	11%
Wód mineralnych i napojów bezalkoholowych	73%	19%	8%
Pozostałych artykułów spożywczych (w tym piekarniczy)	57%	26%	17%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Morkis 2012, ss. 206–211.

Korzyści wynikające z funkcjonowania systemu HACCP

System HACCP gwarantuje najwyższą jakość, a co za tym idzie także i bezpieczeństwo zdrowotne żywności. Zasłużył sobie tym na miano idei korzystnej i przyjaznej zarówno dla producentów, dystrybutorów, jak i konsumentów artykułów spożywczych. Sprzedawca ma świadomość, że stosując HACCP, oferuje wyroby bezpieczne dla zdrowia, wzbudzające zaufanie konsumenta przekonanego, iż kupuje żywność nie stanowiącą zagrożenia dla jego zdrowia lub życia. Należy jednak pamiętać, że aby system HACCP spełniał powierzona mu funkcję, powinien zostać dobrze zrozumiany przez wszystkich pracowników firmy oraz prawidłowo wdrożony, a wszystkie zmiany powinny być systematycznie uaktualniane i udokumentowane, wprowadzając harmonię i ład w przedsiębiorstwie.

System HACCP ma wiele zalet, a do najważniejszych z nich można zaliczyć [Berdowski, Berdowski 2006, ss. 87–89]:

- zgodność z aktualnymi zaleceniami Codex Alimentarius, prawodawstwem żywnościowym przestrzegającym w Unii Europejskiej oraz rozporządzeniem nr 178 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 stycznia 2002 roku, w którym zawarte są ogólne zasady, a także wymagania prawa żywnościowego z uwzględnieniem procedur z zakresu bezpieczeństwa żywności;
- wytwarzanie produktów o powtarzalnych parametrach, najwyższej jakości, gwa-

rantujących całkowite bezpieczeństwo; co ma pozytywny wpływ na spełnianie stale wzrastających oczekiwań klientów;

- zapewnienie odpowiedniej organizacji działań w firmie wpływających na podnoszenie jakości;
- podnoszenie świadomości oraz ciągłe doskonalenie personelu mającego styczność z produktami żywnościowym i spowodowanie tym samym zmiany jego dotychczasowych przyzwyczajeń;
- zwiększenie zaangażowania na wszystkich poziomach organizacyjnych przedsiębiorstwa, a także umożliwienie pokonania bariery w porozumiewaniu się poszczególnych działów w zakresie jakości i bezpieczeństwa na całej drodze produktu w łańcuchu żywnościowym „od pola do stołu”;
- zapewnienie aktywnego podejście do rozwiązywania problemów i umożliwienie podjęcia działań zapobiegawczych (prewencyjnych), zanim wystąpią nieprawidłowości związane z jakością i bezpieczeństwem zdrowotnym żywności;
- stosowanie przejrzystej dokumentacji umożliwiającej szybkie i efektywne przeprowadzenie audytów i weryfikacji systemu;
- brak wymagania stałej kontroli produktu końcowego, gdyż system obejmuje i kontroluje wszystkie fazy procesu produkcyjnego;
- racjonalne podejście do kontroli zagrożeń;
- dużo szybsze, tańsze i szersze prowadzenie procesów kontroli w porównaniu z tradycyjnymi systemami kontroli.

Jak można zauważyć, wdrożenie systemu niesie za sobą wiele korzyści, począwszy od usprawnienia procesów produkcji, poprzez właściwy obieg informacji i wzrost świadomości pracowników aż do zwiększenia efektywności działań mających wpływ na bezpieczeństwo i jakość wytwarzanej i znajdującej się w obrocie żywności poprzez wczesne wykrywanie niezgodności.

Trudności związane z wdrożeniem i funkcjonowaniem systemu HACCP

Wdrażając system HACCP do przedsiębiorstwa, obok licznych korzyści napotkamy także wiele barier, które należy pokonać. Trudności pojawiają się także już podczas funkcjonowania systemu. Do głównych ograniczeń systemu HACCP zaliczyć można [Kołożyn-Krajewska, Sikora 1999, s. 179]:

- dobre zrozumienie przez pracowników idei HACCP pozwalające na zmianę ich nawyków i przyzwyczajeń w pracy;
- wprowadzenie systemu zanim w przedsiębiorstwie zostaną wdrożone zasady GHP i GMP;

- brak wystarczających środków finansowych na modernizację w przedsiębiorstwie – zakup nowego sprzętu, np. do monitorowania, czy skorzystanie z pomocy konsultantów;
- ustalenie zbyt dużej ilości CCP utrudniające efektywne funkcjonowanie systemu;
- niemożność zidentyfikowania faktycznych zagrożeń;
- konieczność przeprowadzania dodatkowych szkoleń pracowników oraz posiadania wysoko wykwalifikowanego personelu w każdym z działów przedsiębiorstwa;
- organizacyjno-biurokratyczny charakter, który wymaga odpowiedniego systemu zarządzania organizacją, a także prowadzenia rzetelnej dokumentacji.

Należy podkreślić, że system HACCP ma jednak znacznie więcej korzyści niż wad. Nakłady pieniężne wydane na jego wdrożenie i funkcjonowanie zwracają się w niedługim czasie, gdyż prawidłowo funkcjonujący system minimalizuje zbędne koszty związane z obsługą reklamacji, likwidacją wadliwych wyrobów oraz przerobem produktów niezgodnych w wymogami. Gdy przedsiębiorstwo zdecyduje się wdrożyć system HACCP, staje się bardziej konkurencyjne na rynku zarówno polskim, jak i europejskim, a dzięki wytwarzaniu produktów wysokiej jakości oraz bezpiecznych zyskać może zaufanie i lojalność klientów [Berdowski, Berdowski 2006, s. 89].

Podsumowanie

System HACCP jest jednym z systemów mających za zadanie zapewnić jakość, a także bezpieczeństwo zdrowotne żywności. Jego wdrożenie i prawidłowe funkcjonowanie chroni interesy zarówno producentów, jak i klientów. Konsumenci są pewni, że spożywają wyroby najwyższej jakości, nie stanowiące zagrożenia dla ich zdrowia, co warunkuje wzrost wzajemnego zaufania zainteresowanych stron [Hussain, Elkhishin, Sheng 2016, s. 49].

Producenci stosując w przedsiębiorstwie branży spożywczej system HACCP, mają pewność, że produkowane wyroby odpowiadają najwyższym normom jakości i bezpieczeństwa, dzięki czemu spełniają wymagania klientów oraz organów urzędowej kontroli. Wyprodukowanie odpowiednich wyrobów leży w interesie zarówno producentów, sprzedawców, jak i organów urzędowych sprawujących nad nimi nadzór.

Bibliografia

Berdowski J.B., Berdowski F.J. (2006), *HACCP w teorii i praktyce*, WSM, Warszawa.

Berdowski J.B., Turlejska H. (2003), *HACCP system zapewnienia bezpieczeństwa i jakości zdrowotnej żywności*, Europejski Instytut Jakości, Warszawa.

Hussain A., Elkhishin M., Sheng Y. (2014), *Food Product Innovation and Food Safety: Two Vital Elements of the Global Food Security*, "Advances in Food Technology and Nutritional Sciences – Open Journal".

Kołożyn-Krajewska D., Sikora T. (1999), *HACCP koncepcja i system zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności*, SITSPÓŻ, Warszawa.

Kołożyn-Krajewska D., Sikora T. (2010), *Zarządzanie bezpieczeństwem żywności. Teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa.

Montarjemi Y., Lelieveld H. (2014), *Food Safety Management: A Practical Guide for the Food Industry*, Academic Press.

Morkis G. (2009), *Systemy zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, t. XI, z. 1, Łódź.

Morkis G. (2012), *Zakres wdrożenia obligatoryjnych systemów zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego i zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego w Polsce*, Kraków.

Wiśniewska M. (2005), *Od gospodarstwa do stołu. Organizacja i zarządzanie jakością oraz bezpieczeństwem produktu żywnościowego*, Wydaw. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Wallace C., Mortimore S. (2015), *HACCP: A Food Industry Briefing*, John Wiley & Sons.

Turlejska H. (2004), *Zasady systemu HACCP oraz GHP/GMP w zakładach produkcji i obrotu żywnością oraz żywienia zbiorowego*, Warszawa.

Dominik Zimon | zdomin@prz.edu.pl

Politechnika Rzeszowska

Wpływ systemów zarządzania jakością oraz technologii na doskonalenie łańcuchów dostaw

The impact of Quality Management Systems and Technology for Improvement of Supply Chains

Abstract: The aim of the publication is to highlight that the Logistics activities in the supply chain must be supported by modern concepts of quality management and technology. The publication discusses the role of quality in the supply chain and characterizes the importance of technology in logistics. In the article the concept of quality management and technology model in the supply chain was also presented as well as guidelines on which is based its proper operation.

Key words: quality, systems, supply chain, improves, technology

Wprowadzenie

Ciągły rozwój przemysłu, agresywna konkurencja oraz wciąż wzrastające wymagania klienta sprawiają, że problematyka zapewnienia optymalnego poziomu jakości oraz rozwój i wdrażanie nowych technologii w coraz większym stopniu decydują o skuteczności, i efektywności działania przedsiębiorstw. Zdaniem S. Krawczyka [2011, s. 11] w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem obserwuje się istotne zmiany. Z punktu widzenia teorii przedsiębiorstwa do najistotniejszych z nich należy z pewnością odejście od traktowania przedsiębiorstwa jako względnie samodzielnego podmiotu. Niezależnie od typu przedsiębiorstwa i profilu prowadzonej działalności zarządzanie musi rozpatrywać jego działalność w kontekście zależności od podmiotów powiązanych z nim przez dopływy dóbr warunkujących jego podstawową działalność. Ogólnie mówiąc, skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem musi obejmować podmioty z nim kooperujące i współtworzące łańcuch dostaw [Lisińska-Kuśnierz, Gajewska 2014, s. 15]. Kwestia ta zasadniczo komplikuje wybór optymalnej strategii jakościowej, gdyż o ile w przypadku pojedyn-

czych organizacji rozwój jakości może przebiegać na bazie wdrażania wybranych znormalizowanych systemów zarządzania jakością, o tyle w całym łańcuchu dostaw kwestia ta jest dużo bardziej złożona. Każdy z podsystemów logistycznych posiada bowiem ściśle przypisane cele i w odmienny sposób kształtowana jest w nim jakość wyrobu. Podsystem zaopatrzenia koncentruje się na minimalizacji poziomu zapasów i kosztów pozyskiwania surowców przy jednoczesnej dbałości o najwyższe standardy jakości. W podsystemie produkcji działania logistyczne ukierunkowane są na podnoszenie skuteczności i efektywności przepływu środków rzeczowych w procesach produkcyjnych, przy jednoczesnym podwyższaniu standardów jakości, procesów projektowych i minimalizowaniu liczby niezgodności. Z kolei podsystem dystrybucji integruje procesy logistyczne, marketingowe oraz jakościowe w celu usprawniania kompleksowej obsługi klienta. Dążąc do realizacji zadań i celów przypisanych poszczególnym podsystemom logistycznym, konieczne jest wypracowanie optymalnych standardów jakości oraz skuteczne zarządzanie technologią [Zimon 2015, s. 212]. Zdaniem Bugdola i Jedynaka [2012, s. 172] przyszłością systemów zarządzania jakością jest technologia, a w szczególności poziom jej innowacyjności oraz umiejętność niwelowania negatywnych skutków związanych z jej doskonaleniem.

Próba integracji zarządzania jakością i technologią w łańcuchu dostaw wymaga systemowego podejścia do tego zagadnienia. Podejście systemowe wymusza logiczną analizę realizowanych w łańcuchu dostaw działań i obliguje w praktyce do określenia i konsekwentnego wypracowania i wykorzystywania reguł, które muszą towarzyszyć tym działaniom [Miller 2011, s. 17].

W związku z powyższym do głównych celów niniejszej publikacji należy zasygnalizowanie i podkreślenie, że działania logistyczne muszą być wspierane nowoczesnymi koncepcjami zarządzania jakością przy jednoczesnym uwzględnieniu planu rozwoju przedsiębiorstw przewidujących stosowanie najnowszych technologii oraz zaprezentowanie i omówienie modelu zarządzania jakością i technologią w łańcuchu dostaw.

Systemy i koncepcje zarządzania jakością a doskonalenie łańcuchów dostaw

Prawidłowo wdrożone, utrzymywane i doskonalone systemy zarządzania jakością bezsprzecznie wspomagają funkcjonowanie najważniejszych procesów w przedsiębiorstwach. Z punktu widzenia zarządzania całym łańcuchem dostaw konieczna jest jednak integracja systemów oraz wypracowanie jednolitej strategii jakościowej w całym łańcuchu logistycznym, daleko wykraczającej poza standardowe relacje przedsiębiorstwo – dostawca. Kwestia ta jest dość złożona, gdyż wymaga spójnego podejścia do jakości ze strony wielu przedsiębiorstw o różnej specyfice. Zdaniem autora punktem wyjścia do re-

alizacji jednej strategii jakościowej jest wdrożenie w całym łańcuchu dostaw wybranych znormalizowanych systemów zarządzania jakością, które pozwolą każdej organizacji poznać podstawowe zasady kreowania jakości. Z poglądem tym zgadza się M. Ciesielski [2009, s. 31], twierdząc, że szczególnego znaczenia w łańcuchu dostaw nabiera jednolite podejście do jakości. Występujące między uczestnikami łańcucha dostaw rozbieżności mogą stać się źródłem zakłóceń w przepływach towarowych, osłabiając efekt końcowy integracji logistycznej. Ciesielski [2009, s. 31] podkreśla, że pomocne mogą okazać się znormalizowane systemy zarządzania jakością, które umożliwiają opracowanie jednolitej, zbieżnej bazy jakościowej, stanowiącej podstawę efektywnych rozwiązań w całym łańcuchu logistycznym.

Znormalizowane systemy należy uznać za pewien fundament, na bazie którego z biegiem czasu w całym łańcuchu dostaw będzie można wdrożyć bardziej złożony model zarządzania jakością – wykraczający poza ramy sztywnych systemów i zmierzający w stronę filozofii TQM. W odróżnieniu od znormalizowanych systemów TQM (ang. *Total Quality Management*) jest pewną filozofią myślenia, którą należy samodzielnie wypracować w przedsiębiorstwie, gdyż nie została nigdzie skrupulatnie opisana i skodyfikowana. W związku z powyższym w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji kompleksowego zarządzania jakością, kładących nacisk na jego odmienne aspekty. TQM jest bez wątpienia pojęciem wieloznacznym, rozpatrującym zarządzanie jakością na wielu płaszczyznach [Zimon 2014, s. 13495]. Dokonując jednak zestawienia najpopularniejszych definicji kompleksowego zarządzania jakością, można wyróżnić pewne wspólne założenia [Zimon 2012, s. 105]:

- bardzo silnie zaznaczona orientacja na klienta;
- działalność organizacji podporządkowana jest nie tylko klientom zewnętrznym, ale również wewnętrznym;
- kultura organizacji bazująca na pracy zespołowej;
- całkowite zaangażowanie pracowników wszystkich szczebli w doskonalenie jakości;
- rdzeń TQM stanowią ludzie, którzy są twórcami jakości;
- skupienie się na ciągłym doskonaleniu procesów;
- wywieranie pozytywnego wpływu na społeczeństwo.

Zdaniem P. Blaika [2010, s. 321] stosowanie się do zasad filozofii TQM w łańcuchu dostaw prowadzi do osiągnięcia tzw. doskonałości logistycznej. Twierdzi on również, że zastosowanie koncepcji TQM w zarządzaniu logistycznym może stymulować uzyskiwanie pozytywnych efektów we wszystkich podstawowych obszarach zarządzania, co wyraża się również we wzroście jakości relacji logistycznych.

Model oparty na filozofii TQM z pewnością wpłynie na wypracowanie doskonalszych form logistycznej obsługi klienta, pozwoli zminimalizować koszty kontroli jakości oraz wytwarzać produkty bardziej konkurencyjne. Jednak aby do tego doszło, konieczna jest

integracja zarządzania jakością i logistyką z ukierunkowaniem na realizację procesów zachodzących w łańcuchu dostaw. Pogląd ten podzielają Z. Zymonik i współautorzy [2013, s. 293], uznając, że procesy zachodzące w ramach przedsiębiorstwa, a tym bardziej łańcucha dostaw, muszą znaleźć się w centrum zainteresowania wszystkich zintegrowanych systemów. Należy pamiętać, że integracja w obszarze procesów jest złożona, gdyż ten sam proces powinien być zarządzany tak, aby osiągnąć jednocześnie różne (czasem sprzeczne) cele. W zarządzaniu jakością i logistyką ułatwieniem jest to, że ich główne cele są spójne [Fonseca, Lima 2015, s. 35].

Warto podkreślić również, że jakość ma znaczny wpływ na doskonalenie najważniejszych podsystemów logistycznych:

- w podsystemie zaopatrzenia: systemy zarządzania jakością usprawniają procesy związane z budową długotrwałych i opartych na wzajemnym zaufaniu relacji z dostawcami, optymalizują jakość projektową, pomagają określić konkretne parametry pozyskiwanych komponentów oraz minimalizują kontrolę, zastępując ją audytem i wymianą informacji.
- w podsystemie produkcji: główny element wsparcia koncentruje się na minimalizacji liczby zapasów, optymalizacji środowiska pracy, uwypukleniu roli klienta wewnętrznego, identyfikacji środków rzeczowych, usprawnieniu procesów produkcji, nadzorowaniu zdolności jakościowej zasobów i stabilności procesów realizacji oraz wymiany informacji.
- w podsystemie dystrybucji: systemy zarządzania jakością główny nacisk kładą na zabezpieczenie produktów, obsługę posprzedażową oraz opracowanie doskonalszych form obsługi klienta.

Strategia rozwoju technologii w łańcuchu dostaw

Zdaniem J. Łunarskiego [2009, s. 11] w zaistniałej sytuacji dużego zapotrzebowania na technologie oraz w związku z tym, że rynek obrotu technologiami jest bardzo szeroki, coraz większej wagi nabiera problem skutecznego i efektywnego zarządzania technologią w organizacjach współtworzących łańcuch dostaw. O możliwości takiego zarządzania może świadczyć sukces, z jakim rozprzestrzeniła się zarządzanie jakością bazujące na wytycznych znormalizowanych systemów. Skuteczne zarządzanie technologią, która przynosiłaby przedsiębiorstwom określone korzyści, wymaga zidentyfikowania wszystkich elementów składających się na taki system. Zdaniem autora system zarządzania technologią powinien być zbliżony do znanych i szeroko stosowanych standardów zarządzania jakością. System zarządzania technologią powinien więc uwzględniać wymogi strategii organizacji i pełnić rolę pomocniczą w realizacji celów przyjętych w polityce jakości. Na etapie opracowywania systemu zarządzania technologią należy również określić

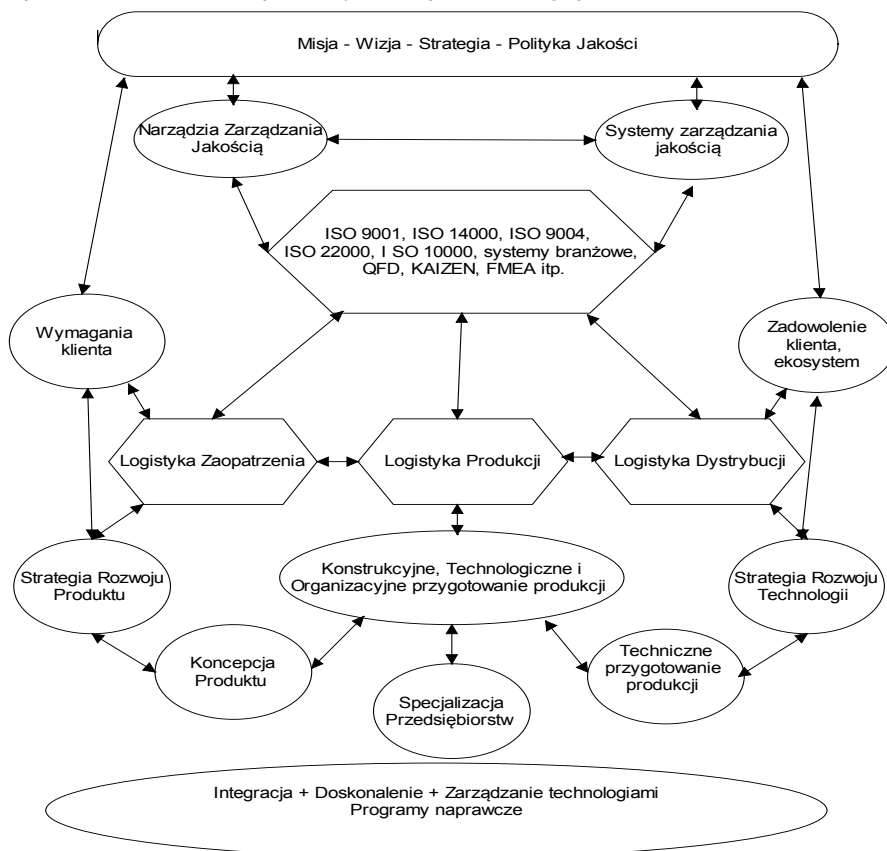
reguły i zasady umożliwiające relatywnie łatwą integrację z systemami zarządzania jakością. Zadanie to jest konieczne, ale niezwykle skomplikowane ze względu na to, że organizacje posiadają swoją specyfikę, różne możliwości finansowe i organizacyjno-techniczne. Z tego względu opracowywanie systemu zarządzania technologią proponuje się oprzeć o wytyczne normy ISO 9001:2015, która jest adresowana do każdego typu organizacji. Implementacja wytycznych normy ISO 9001 bazuje na dużej elastyczności kreowania systemu, aby mógł on jak najpełniej uwzględnić specyfikę danej organizacji. Opracowując system zarządzania technologią, należy hołdować tym samym zasadom. Wobec tego system powinien być przede wszystkim zindywidualizowany i powinien uwzględniać rodzaj stosowanych technologii, kompetencje i umiejętności pracowników, środowisko pracy, stopień zaawansowania technologicznego konkurencji oraz kierunki rozwoju przedsiębiorstwa. System zarządzania technologiami powinien być ukierunkowany również na [Łunarski 2008, s. 494]:

- rozwój (zmianę) technologii na bardziej oszczędne (mniejsze zużycie materiałów i energii),
- wybór technologii minimalizujących ilość odpadów,
- ekologiczne rozwiązania, które są priorytetem w obecnym podejściu do zarządzania i logistyki,
- wprowadzenie technologii specjalistycznych umożliwiających miniaturyzację wyrobów (np. nanotechnologia),
- ekonomizację technologii transportowych,
- wzajemne przenikanie i konglomerację różnych technologii.

System zarządzania jakością i technologią w łańcuchu dostaw

Mając na uwadze rozważania podjęte we wcześniejszych podrozdziałach, na Rysunku 1. zaprezentowano model systemu kompleksowego zarządzania jakością i technologią w łańcuchu dostaw.

Rysunek 1. Model zarządzania jakością i technologią w łańcuchu dostaw



Źródło: Zimon 2015, s. 212–219.

Prezentowany model ma charakter ogólny i pozostawia dużą swobodę w doborze optymalnych koncepcji zarządzania uwzględniających specyfikę konkretnego łańcucha dostaw. Jego prawidłowa implementacja powinna uwzględniać następujące zasady:

- System zarządzania jakością i technologią prezentowany na modelu ma charakter pomocniczy i powinien ściśle wspierać realizację misji oraz strategii w łańcuchu dostaw. Cele modelu muszą być podporządkowane celom głównym zawartym w polityce jakości, polityce obsługi klienta i strategii.
- Misja, cele, wymagania klienta, zadania logistyczne oraz aspiracje, dążenia i potrzeby poszczególnych organizacji w łańcuchu dostaw powinny być ustalone przed implementacją modelu. Pozwoli to określić miejsce działów jakości w zarządzaniu całym łańcuchem dostaw.
- Jeżeli ogniwa w łańcuchu dostaw nie posiadają wdrożonych znormalizowanych systemów zarządzania jakością, zaleca się ich wdrożenie w systemie grupowym. Pozwo-

li to zredukować ogólne koszty tego procesu oraz opracować systemy ukierunkowane na realizację jednolitych celów.

- Przed implementacją modelu należy przeprowadzić przeglądy aktualnego stanu technologii i potencjału technologicznego poszczególnych ogniw łańcucha dostaw. Krok ten pozwoli prognozować optymalne kierunki rozwoju technologii. Na tym etapie warto również ocenić potencjał technologiczny konkurencyjnych łańcuchów dostaw.
- Wdrażanie technologii powinno być wsparte instrumentarium zarządzania jakością (FMEA, QFD) w celu minimalizacji błędów i uzyskania wyższego poziomu niezawodności i dostosowania do potrzeb rynku.
- Projektowanie, kontrola i zarządzanie jakością kreowane jest w oparciu o wymagania klienta i rynku oraz wspierane wybranymi instrumentami, koncepcjami oraz systemami zarządzania jakością [Sroufe, Curkovic 2008, s. 514]. Ideą modelu jest wypracowanie filozofii kompleksowego zarządzania jakością w całym łańcuchu logistycznym.
- Doskonalenie procesów logistycznych oraz rozwój technologii powinny być inicjowane potrzebami zewnętrznych i wewnętrznych klientów.
- W całym łańcuchu dostaw powinien być ustalony i zatwierdzony przebieg procesu transferu technologii. Współpraca i realizacja wspólnych celów w łańcuchu dostaw powinna być wspierana transferem technologii (transfer wiedzy, projektów, wspólne przedsięwzięcia, sprzedaż infrastruktury).
- Dążąc do pełniejszego zrealizowania potrzeb organizacji, zwiększania produktywności, podnoszenia poziomu jakości, integrowania procesów, zmniejszenia negatywnych skutków dla otoczenia, należy doskonalić technologię. Działania te powinny być ukierunkowane na uwzględnienie rozwoju technologii w ogólnej strategii, analizę jej cyklu życia, wprowadzenie stałego nadzoru oraz wszczęcie procesów podwyższających kompetencje personelu.
- Założeniem modelu jest kierowanie się na zewnątrz (ku klientom) oraz utrwalanie relacji pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw. Wdrażanie znormalizowanych systemów zarządzania jakością podkreśla naczelną rolę klienta w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Badanie potrzeb klienta oraz jego satysfakcji powinno być realizowane w sposób ciągły.
- Model uwypukla znaczenie sprawnych systemów komunikacji wewnątrz organizacji oraz pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha dostaw.
- Model bazuje na integracji IV typu (integracja systemów podstawowych z systemami branżowymi). Organizacjom, które nie posiadają znormalizowanych systemów zarządzania jakością, zaleca się ich równoczesne wdrażanie. Z badań prowadzonych przez M. Bernardo i współautorów [2012, s. 21] wynika, że postępowanie takie zwiększa efektywność oraz poziom integracji.

- Równie istotne jest doskonalenie technologii procesów wytwórczych oraz infrastruktury logistycznej. Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością muszą uwzględniać rozwój technologii komunikacyjnej [Morawski 2013, s. 159].
- Podsystemy logistyczne i organizacje w nich uczestniczące muszą być włączone w realizację nakreślonej filozofii zarządzania jakością. Każde ogniwo jest ważne, ponieważ realizuje zadania mające wpływ na usprawnienie procesu obsługi klienta. Musi istnieć ścisła współpraca pomiędzy organizacjami uczestniczącymi w prawidłowym przebiegu poszczególnych faz logistycznych [Zimon 2015, s. 214].

Model powinien uwzględniać potrzeby społeczne oraz działania proekologiczne.

Podsumowanie

Opracowanie i wdrożenie skutecznego i efektywnego systemu zarządzania jakością i technologią jest zadaniem niezwykle skomplikowanym i czasochłonnym. Przede wszystkim wymaga wypracowania jednej ogólnie akceptowanej wizji rozwoju łańcucha dostaw, uwzględniającej potrzeby wszystkich jego ogniw. Ponadto warto zwrócić uwagę na koszty związane z wdrożeniem i utrzymaniem znormalizowanych systemów zarządzania jakością oraz rozwojem technologii, które mogą okazać się zbyt wysokie zwłaszcza dla mniejszych organizacji współtworzących łańcuch dostaw. W podobnym tonie wypowiada się P. Blaik [2010, s. 322], uznając, że wyższa jakość z pewnością przekłada się na wzrost wartości świadczeń logistycznych, które wpływają z kolei na koszty; lecz wpływ ten nie jest jednoznaczny. W tym miejscu warto podkreślić, że nie w każdej organizacji systemy jakości muszą być certyfikowane, istotne jest to, aby przedsiębiorstwa współpracujące w ramach łańcucha dostaw funkcjonowały w oparciu o te same wymagania. Rezygnacja z certyfikatu przez mniejsze organizacje pozwoli znacząco obniżyć koszty związane z utrzymaniem systemu zarządzania jakością. Oczywiście wdrożenie omawianego systemu to nie tylko koszty, ale również znaczne profity, przejawiające się w: minimalizacji liczby braków i niezgodności, redukcji kosztów związanych z kontrolą jakości i niską jakością pozyskiwanych komponentów, we wzroście satysfakcji klienta oraz poziomu konkurencyjności całego łańcucha dostaw. W związku z powyższym konieczne jest oszacowanie kosztów związanych z osiągnięciem i trwałym utrzymaniem przyjętego i wypracowanego poziomu jakości [Hamrol 2007, s. 496] oraz sprawdzenie, czy koszty utrzymania proponowanego systemu na danym poziomie nie są zbyt wysokie.

Reasumując, należy podkreślić, że w dzisiejszych czasach wspieranie działań logistycznych najnowszymi standardami zarządzania jakością oraz rozwojem technologii staje się koniecznością dla łańcuchów dostaw, które chcą umocnić swą pozycję konkurencyjną oraz usprawnić szeroko pojętą obsługę klienta.

Bibliografia

Bernardo M., Casadesus M., Karapetrovic S., Heras I. (2012), *Integration of standardized management systems: does the implementation order matter?*, "International Journal of Operations & Production Management", nr 32(3).

Blaik P. (2010), *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa.

Bugdol M., Jedynak P. (2012), *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*, Helion, Warszawa.

Ciesielski M. (2009), *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa.

Fonseca L. M., Lima V. M. (2015), *Impact of Supplier Management Strategies on the Organizational Performance of ISO 9001 Certified Organizations*, "Quality Innovation Prosperity", nr 19(2).

Hamrol A. (2007), *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa.

Krawczyk S. (2011), *Logistyka. Teoria i praktyka cz. 2*, Difin, Warszawa.

Lisińska-Kuśnierz M., Gajewska T. (2014), *Customer satisfaction with the quality of the logistic services*, "LogForum", nr 10(1).

Łunarski J. (2008), *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, Wydawnictwo Naukowo Techniczne, Warszawa.

Łunarski J. (2009), *Zarządzanie technologiami. Ocena i doskonalenie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.

Miller P. (2011), *Systemowe zarządzanie jakością. Koncepcja systemu, ocena systemu, wspomaganie decyzji*, Difin, Warszawa.

Morawski P. (2013), *E-Logistics tools in distribution channel*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", nr 14(7).

Sroufe R., Curkovic S. (2008), *An examination of ISO 9000: 2000 and supply chain quality assurance*, "Journal of Operations Management", nr 26(4).

Zimon D. (2012), *System zarządzania jakością według normy ISO 9001 jako szansa przejścia organizacji na wyższy poziom zarządzania jakością*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2.

Zimon D. (2014), *Koncepcje zarządzania jakością jako wsparcie logistycznej obsługi klienta w łańcuchu żywnościowym*, „Logistyka”, nr 6.

Zimon D. (2015), *General guidelines for quality management and technology in the supply chain for example of metallurgical industry*, „Polish Journal of Management Studies”, nr 12(2).

Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P. (2013), *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*, PWE, Warszawa.

Mieczysław Pawlisiak | mpawlisiak@wp.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Teoretyczne aspekty przygotowania i prowadzenia inwentaryzacji składników majątkowych przedsiębiorstwa

Theoretical Aspects of the Preparation and Conduct of an Inventory of Assets

Abstract: The study is related to the theoretical findings connected with the preparation and conduct of an inventory of assets. The material presented the legal basis for business managers. The article explains the essence, objective and content of the inventory and describes the key principles that should be followed in carrying out an inventory of assets. The separate place is dedicated to application of the process of inventory of forms and methods of its conduct. At the end frequency of the individual inventory of assets is presented.

Key-words: inventory, assets, assets and liabilities, financial statements, financial responsibility.

Wprowadzenie

Inwentaryzacja jako działanie cykliczne jest postrzegana jako jedno z najbardziej istotnych i jednocześnie skutecznych elementów kontroli wewnętrznej. Pozwala ona ustalić rzeczywisty stan składników majątkowych i źródeł ich finansowania, a także daje obraz, na ile rzetelnie prowadzone są księgi rachunkowe i sporządzane sprawozdania finansowe. Wyniki inwentaryzacji w ramach kontroli wewnętrznej wykorzystuje się dla eliminacji błędów i ewentualnych nieprawidłowości występujących w rachunkowości konkretnym /objętym inwentaryzacją/ przedsiębiorstwie. Inwentaryzacja składników majątkowych traktowana jest jako ważny element rachunkowości, dlatego też do dokumentów inwentaryzacyjnych każdorazowo stosuje się przepisy dotyczące prowadzenia ksiąg rachunkowych i dowodów księgowych [Krynicki, Trzemżański 2002].

1. Podstawy prawne prowadzenia inwentaryzacji w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwa i inne organizacje gospodarcze wymienione enumeratywnie w paragrafie drugim ustępie pierwszym Ustawy o rachunkowości z dnia 29 września 1994 roku [Dz. U. z 2002 r. Nr 76, poz. 694 z późn. zm.] zobowiązane są prowadzić inwentaryzację zgodnie z ustaleniami i zasadami określonymi tamże. W czasie przygotowania i prowadzenia inwentaryzacji przedsiębiorstwa każdorazowo są zobowiązane przestrzegać również ustaleń i zapisów zawartych w:

- Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 18 grudnia 2001 roku w sprawie szczegółowych zasad rachunkowości oraz planów kont dla budżetu państwa, budżetów jednostek samorządu terytorialnego oraz niektórych jednostek sektora finansów publicznych [Dz. U. Nr 153, poz. 1752 z późn. zm.],
- Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 4 października 1974 r. w sprawie wspólnej odpowiedzialności materialnej pracowników za powierzone mienie [Dz. U. z 1996 r. Nr 143, poz. 663],
- Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 10 października 1975 r. w sprawie warunków odpowiedzialności materialnej pracowników za szkodę w powierzonym mieniu [Dz. U. z 1996 r. Nr 143, poz. 662].

Ustalenia zawarte w Ustawie o rachunkowości, jak również w Rozporządzeniu Ministra Finansów, ze względu na duży i jednocześnie zrozumiały stopień uogólnienia wskazują, co ma być przedmiotem inwentaryzacji, jak często i w jakich terminach należy ją prowadzić, kto i jak jest zobowiązany dokumentować czynności inwentaryzacyjne i ujmować uzyskane wyniki w księgach rachunkowych, a także precyzują obowiązek rozliczania różnic inwentaryzacyjnych. Aktualnie w polskim prawie nie znalazły uregulowania zagadnienia dotyczące praktycznych aspektów przygotowania i prowadzenia inwentaryzacji. Luka ta nie oznacza, że zagadnienia związane z praktycznymi wskazówkami dotyczącymi inwentaryzacji można uznać za nieistotne. Treści z tym związane winny znaleźć odzwierciedlenie w wewnętrznych dokumentach przedsiębiorstwa normujących zasady prowadzenia rachunkowości, a w tym zagadnienia związane z organizacją, prowadzeniem i rozliczaniem inwentaryzacji. W praktyce jest to „Zakładowa Instrukcja Inwentaryzacyjna”, która powinna kompleksowo regulować problematykę inwentaryzacji. Dokument ten winien nieść autentyczną pomoc w czasie organizowania i później prowadzenia inwentaryzacji składników majątkowych i być swoistym przewodnikiem po stosowanych i obowiązujących w procesie inwentaryzacji procedurach.

2. Istota, cel i przedmiot inwentaryzacji

Określenie *inwentaryzacja* pochodzi z języka łacińskiego i znaczy „znaleźć lub odkryć” (*invenire*) oraz „służący do odnalezienia” (*inventarium*). Inwentaryzacja jest zatem odnajdywaniem ewentualnych różnic pomiędzy stanem ewidencyjnym a rzeczywistym składników majątku przedsiębiorstwa [Korczyn 2000].

Inwentaryzacja traktowana jako proces obejmuje ogół różnych czynności, których celem jest ustalenie rzeczywistego stanu zasobów majątkowych przedsiębiorstwa, tj. aktywów oraz źródeł ich pochodzenia, pasywów na określony dzień, dokonanie porównania rzeczywistego stanu posiadania ze stanem księgowym w celu sprawdzenia, czy występują ewentualne różnice między nimi, ich rozliczenie /jeżeli występują/ i uzyskanie jednolitości stanu księgowego ze stanem faktycznie występującym w rzeczywistości. Inwentaryzację prowadzi się również w celu sprawdzenia stanu mienia w połączeniu z rozliczeniem osób odpowiedzialnych materialnie za powierzone im składniki majątku. Celem inwentaryzacji może być także ocena wartości poszczególnych składników zasobów majątkowych pod kątem spełniania przez nie definicji aktywów [Małkowska 2008]. Kolejnym celem inwentaryzacji może być podjęcie próby określenia przydatności poszczególnych składników majątkowych przedsiębiorstwa do zapewnienia warunków jego skutecznego funkcjonowania.

Dążenie do osiągnięcia wymienionych celów pozwala zdefiniować inwentaryzację jako zespół czynności określonych przepisami prawa a dotyczących weryfikacji ilościowej i jakościowej wykazanych w księgach rachunkowych stanów aktywów i pasywów przedsiębiorstwa na określony dzień. Przeprowadzona zgodnie z zapisami dokumentów normatywnych inwentaryzacja jest na dzień dzisiejszy najbardziej wiarygodną, dokonaną bezpośrednio u zainteresowanego formą kontroli posiadanego majątku.

Efektem końcowym każdej inwentaryzacji powinno być poprawne opracowanie sprawozdania finansowego obejmującego swoją treścią bilans, bieżący rachunek zysków i strat, sprawozdanie z realizowanych przepływów pieniężnych oraz informacje dodatkowe wynikające ze specyfiki przedsiębiorstwa i jego bieżących potrzeb. Dla zapewnienia pełnej wiarygodności informacje zawarte w sprawozdaniu muszą być weryfikowane w czasie trwania inwentaryzacji (porównanie stanu faktycznego ze stanem wykazanim w księgach). Istotą inwentaryzacji jest spełnienie jej zasadniczego, nadrzędnego celu, polegającego na doprowadzeniu do ostatecznego urealnienia wynikających z prowadzonych ksiąg sald aktywów i pasywów [Naumiuk 2003].

Inwentaryzacja, którą zobowiązani są prowadzić kierownicy przedsiębiorstw ma na celu:

- ustalenie faktycznego stanu aktywów i pasywów objętych inwentaryzacją;
- ustalenie ewentualnych różnic między stanem faktycznym a aktualną ewidencją księgową;

- rozliczenie /jeżeli zachodzi potrzeba/ osób odpowiedzialnych za powierzone im mienie;
- ocenę przydatności składników majątkowych objętych inwentaryzacją oraz ich wycenę;
- podjęcie decyzji w stosunku do stwierdzonych różnic inwentaryzacyjnych i działań pozwalających na eliminację przyczyn powodujących te różnice [Krynicki, Trzemżalski 2002].

Inwentaryzacja prowadzona według reguł określonych w przepisach prawa to na dzień dzisiejszy jedyny, praktyczny i skuteczny sposób ustalenia rzeczywistego stanu zasobów majątkowych przedsiębiorstwa. Prawidłowo i uczciwie przeprowadzona pozwala urealnić zawarte w sporządzonym sprawozdaniu finansowym aktywa i pasywa. Rzetelnie dokonany spis rzeczywistego stanu zasobów majątkowych stanowi podstawę każdej inwentaryzacji. Doprowadzenie do sytuacji, gdy osoby uczestniczące w prowadzeniu spisu z natury mają dostęp do informacji pochodzących z danych z ewidencji magazynowej i księgowej powoduje, że podważana jest rzetelność uzyskanych wyników, a tym samym cała przeprowadzona inwentaryzacja.

Stwierdzone w czasie inwentaryzacji różnice powinno się w miarę możliwości wyjaśniać. Polega to w pierwszej kolejności na zebraniu oświadczeń od osób odpowiedzialnych materialnie. Treścią tych oświadczeń powinny być wyjaśnienia dotyczące ewentualnych przyczyn powstania różnic inwentaryzacyjnych.

W czasie dokonywania spisu z natury obowiązkiem zespołów spisowych jest dokonanie przeglądu i wyspecyfikowanie składników nieprzydatnych, przeterminowanych, zalegających w magazynach lub uszkodzonych oraz takich, które były niezbędne do funkcjonowania przedsiębiorstwa w poprzednich latach. Taki sposób podejścia jest niezwykle istotny dla uzyskania realnych informacji do opracowania wymaganego prawem sprawozdania finansowego oraz pozwala podjąć działania zmierzające do uporządkowania gospodarki składnikami majątkowymi przedsiębiorstwa. Ostatnim, finalnym etapem inwentaryzacji składników majątkowych w każdym przedsiębiorstwie jest rozliczenie różnic inwentaryzacyjnych oraz ustalenie przyczyn ich powstania. Decyzję o sposobie rozliczenia różnic inwentaryzacyjnych podejmuje każdorazowo kierownik przedsiębiorstwa.

Inwentaryzacją prowadzoną w przedsiębiorstwie obejmuje się każdorazowo wszystkie pozycje aktywów i pasywów bilansu, składniki majątkowe ujęte wyłącznie w ewidencji ilościowej, składniki majątkowe będące własnością innych przedsiębiorstw oraz wszystkie inne pozycje mające charakter aktywów i pasywów, a ujęte w ewidencji pozabilansowej.

Obiektem zainteresowania /przedmiotem/ inwentaryzacji są wszystkie aktywa i pasywa przedsiębiorstwa, a szczególnie [Art. 26 Ustawy]:

1. Rzeczowe składniki aktywów trwałych, do których zalicza się:
 - środki trwałe,
 - środki trwałe w budowie.
2. Wartości niematerialne i prawne.
3. Rzeczowe składniki aktywów obrotowych:
 - materiały,
 - produkcja niezakończona,
 - produkty gotowe,
 - towary.
4. Aktywa finansowe:
 - nieruchomości i wartości niematerialne i prawne,
 - udziały, akcje,
 - inne papiery wartościowe,
 - dzieła sztuki, eksponaty muzealne,
 - udzielone pożyczki i lokaty,
 - środki pieniężne w formie krajowych środków płatniczych, walut obcych i dewiz.
5. Należności i zobowiązania.
6. Pozostałe aktywa i pasywa.

3. Zasady prowadzenia inwentaryzacji w przedsiębiorstwie

Przepisy prawa dotyczące prowadzenia inwentaryzacji jasno określają i precyzyjnie regulują zasadnicze kwestie dotyczące zasadniczych aspektów procesu inwentaryzacji. Pewnym niedosytem jest brak jednoznacznych zasad postępowania w procesie inwentaryzacji. Tą swoistą lukę można uzupełnić wykorzystując ogólne zasady rachunkowości oraz dotychczasowe doświadczenia, wskazujące, czym należy się kierować, aby wchodzące w skład inwentaryzacji zadania częściowe wykonać w sposób niebudzący jakichkolwiek wątpliwości. Inaczej mówiąc, należy korzystać z dotychczasowej praktyki gospodarczej i wynikających z niej wskazówek i doświadczeń.

Najważniejszymi zasadami postępowania w procesie prowadzenia inwentaryzacji są:

- a) zasada terminowości i częstotliwości** – polegająca na przeprowadzeniu inwentaryzacji w terminach zgodnych z zapisami ustawy o rachunkowości oraz w oparciu o określony i przyjęty plan. Zasada ta pozwala minimalizować czas trwania inwentaryzacji a także umożliwia terminowe i harmonijne zamknięcie ksiąg rachunkowych. Przestrzeganie tej zasady pozwala zachować ciągłość funkcjonowania zasadniczych elementów przedsiębiorstwa;
- b) zasada dokładności** – polega na poprawnym ustaleniu rzeczywistego stanu inwentaryzowanych zasobów majątkowych /aktywów i pasywów/ dzięki dokonaniu precyzyj-

nych pomiarów, identyfikacji spisywanych składników co do ich nazwy, symbolu, ceny i wartości;

c) zasada tzw. zamkniętych drzwi – polegająca na przeprowadzeniu inwentaryzacji składników majątkowych zgromadzonych w przedsiębiorstwie i jego magazynach bez dokonywania w czasie inwentaryzacji obrotu materiałowego. Przestrzeganie tej zasady pozwala na prowadzenie spisu z natury bez jakichkolwiek zakłóceń. Zastosowanie tej zasady jest możliwe w sytuacji, gdy realizacja inwentaryzacji ma miejsce w dni wolne od pracy lub po godzinach pracy;

d) zasada podwójnej kontroli – polega na dokonywaniu spisu z natury przez co najmniej dwie osoby w celu wyeliminowania ewentualnych błędów powstałych w czasie liczenia i mierzenia składników majątkowych. Zastosowanie tej zasady w praktyce umożliwia uniknięcie pomyłek związanych z liczeniem podwójnym składników, pomijaniem ich w czasie liczenia czy też wynikających z pomyłek ludzkich;

e) zasada kolejnych czynności – polega na określeniu kolejności zasadniczych prac podczas inwentaryzacji i ich zachowaniu w czasie realizacji zadań inwentaryzacyjnych. Takie zachowanie pozwala sprawnie i metodycznie przeprowadzić inwentaryzację, a w konsekwencji umożliwia skrócenie zasadniczego czasu jej trwania. Kolejność prowadzonych prac powinna być wcześniej ustalona i opisana w zakładowej instrukcji inwentaryzacyjnej. Dopuszcza się przy praktycznej realizacji tej zasady opracowanie przez komisję inwentaryzacyjną odrębnego harmonogramu i jego przestrzeganie w czasie inwentaryzacji.

f) zasada kompletności i kompleksowości – polega na objęciu inwentaryzacją wszystkich składników majątkowych przedsiębiorstwa ujętych w ewidencji bilansowej, jak również tych nieujętych, ale będących własnością innych podmiotów gospodarczych;

g) zasada zaskoczenia – polega na przeprowadzeniu spisu składników majątkowych w momencie nieoczekiwanym dla osób materialnie odpowiedzialnych za powierzone im mienie. Zasadę tą stosuje się w celu sprawdzenia osób materialnie odpowiedzialnych, co do których istnieje uzasadnione ograniczone zaufanie. Stosuje się ją zwykle do bieżącej kontroli stanu gotówki w kasie przedsiębiorstwa;

h) zasada uczestnictwa osoby materialnie odpowiedzialnej – polega na stałym uczestnictwie osoby materialnie odpowiedzialnej w czasie dokonywania spisu z natury. Obecność pracownika materialnie odpowiedzialnego w czasie spisu zapewnia warunki dokonania kompletności spisu oraz stwarza podstawy do rozliczenia pracownika z powierzonego jemu majątku;

i) zasada komisyjności – polega na prowadzeniu inwentaryzacji przez co najmniej dwie osoby z zespołu spisowego, dzięki temu uzyskane wyniki zyskują na wiarygodności;

j) zasada fachowości – polega na umiejętnym dobieraniu do zespołów spisowych osób znających i rozumiejących funkcjonowanie gospodarki składnikami majątkowymi oraz posiadających podstawową wiedzę dotyczącą asortymentu spisywanych składników majątkowych. Przestrzeganie tej zasady zwiększa wiarygodność i niepodważalność spisu [Małkowska 2008].

4. Formy i metody stosowane w czasie inwentaryzacji składników majątkowych w przedsiębiorstwie

Dokonując całościowej analizy dostępnych i możliwych do zastosowania w przedsiębiorstwie form prowadzenia inwentaryzacji można znaleźć wiele mniej lub bardziej powszechnych w rozumieniu ich stosowania. Do form najczęściej wymienianych przez specjalistów z gospodarki składnikami majątkowymi zaliczyć można inwentaryzację: uproszczoną, doraźną, cykliczną, okazjonalną, rozliczeniową, szacunkową, kontrolną, przeglądową [Małkowska 2008]. Klasyfikacja ta wynika z zastosowania różnych kryteriów podziału / czas, cel, zakres/.

W praktyce gospodarczej związanej z gospodarowaniem składnikami majątkowymi na pierwszym planie i jako zasadnicze traktuje się trzy następujące formy prowadzenia inwentaryzacji:

- inwentaryzacja okresowa pełna,
- inwentaryzacja ciągła pełna,
- inwentaryzacja niepełna [Naumiuk 2001].

Inwentaryzacja okresowa pełna

Istota inwentaryzacji okresowej pełnej polega głównie na ustaleniu faktycznego stanu poszczególnych składników majątkowych /aktywów i pasywów/ objętych inwentaryzacją w terminach określonych wcześniej i odnotowanych w dokumentach normatywnych. Dla przeprowadzenia inwentaryzacji okresowej pełnej w prawidłowy sposób oraz bez zakłóceń w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa konieczne jest właściwe jej przygotowanie pod względem merytorycznym i organizacyjnym. Inwentaryzacja okresowa pełna jest bardzo pracochłonna i wymaga poniesienia stosunkowo dużych nakładów finansowych, ponieważ dla jej sprawnego przeprowadzenia należy zaangażować dużą liczbę pracowników. Te niedogodności są minimalizowane przez właściwe przygotowanie spisu składników majątkowych. Inwentaryzacja okresowa pełna pozwala osiągnąć niemal wszystkie cele stawiane przed inwentaryzacją, co powoduje, że powinna być powszechnie przez wszystkie przedsiębiorstwa stosowana dla spełnienia ustawowego wymogu inwentaryzacji rocznej prowadzonej na dzień bilansowy.

Inwentaryzacja ciągła pełna

Istota inwentaryzacji ciągłej pełnej polega na sukcesywnym (obszar po obszarze) ustalaniu stanu faktycznego poszczególnych składników majątkowych /aktywów i pasywów/, w taki sposób, aby w nakazanym okresie stan ten został rzeczywiście ustalony dla wszystkich składników majątku oraz dla pozycji ujętych w ewidencji pozabilansowej, a także nieobjętych ewidencją. Taka forma inwentaryzacji zwykle stosowana jest dla materiałów, półproduktów, wyrobów gotowych, a także materiałów objętych ewidencją ilościowo-wartościową. Możliwość rozłożenia prac inwentaryzacyjnych w czasie to zasadnicza zaleta inwentaryzacji ciągłej pełnej. Tak prowadzona inwentaryzacja jest mniej uciążliwa dla wszystkich elementów przedsiębiorstwa, ponieważ zaangażowanych zostaje mniej ludzi, co jest jednocześnie niedogodnością, bowiem członkowie zespołów spisowych są oderwani od swoich zasadniczych zadań przez dłuższy okres. Stosowanie inwentaryzacji ciągłej pełnej wymaga dobrego przygotowania merytorycznego ludzi odpowiedzialnych za funkcjonowanie gospodarki składnikami majątkowymi, poprawnego dokumentowania obrotu materiałowego, właściwego prowadzenia ewidencji ilościowo-wartościowej, terminowego opracowywania dokumentacji obrotu materiałowego i prowadzenia na wysokim poziomie ewidencji wszystkich składników majątkowych. Reasumując, można powiedzieć, że inwentaryzację ciągłą pełną może prowadzić przedsiębiorstwo, którego pion logistyki i pion głównego księgowego funkcjonują bez zarzutu.

Inwentaryzacja niepełna

Prowadzenie inwentaryzacji niepełnej polega na ustaleniu faktycznego stanu jedynie wybranej, wcześniej określonej części składników majątkowych /aktywów i pasywów/ na określony dzień lub w określonym czasie. Ta forma inwentaryzacji stosowana jest do określenia stanu materiałów, towarów, półproduktów i produktów gotowych. Inwentaryzację niepełną stosuje się zwykle dla kontrolnego rozliczenia osoby odpowiedzialnej materialnie z powierzonego jej mienia, a także gdy następuje zmiana osoby odpowiedzialnej materialnie. Tą formę inwentaryzacji stosuje się również, gdy zachodzi potrzeba określenia wielkości strat wynikających ze zdarzeń losowych lub niezawinionych.

Metodę inwentaryzacji stosowaną w przedsiębiorstwie każdorazowo dostosowuje się do specyfiki i rodzaju objętych nią składników majątkowych. Ustawa o rachunkowości określa trzy podstawowe metody przeprowadzania inwentaryzacji:

- spis z natury,
- potwierdzenie sald księgowych,
- porównanie danych ewidencyjnych z dokumentami.

Metoda spisu z natury składników majątkowych polega na wnikliwym /dokładnym/ liczeniu, ważeniu, mierzeniu i spisywaniu wszystkich znajdujących się w przedsiębiorstwie składników majątkowych. Metoda ta pozwala ustalić faktyczny /rzeczywisty/ stan pieniężnych i rzeczowych materialnych składników majątkowych.

Spisem z natury obejmuje się:

- aktywa finansowe,
- papiery wartościowe,
- rzeczowe składniki aktywów obrotowych,
- środki trwałe,
- maszyny i urządzenia wchodzące w skład środków trwałych w budowie.

Metodę tę można stosować w toku prowadzenia inwentaryzacji znajdujących się w przedsiębiorstwie składników będących własnością innych podmiotów gospodarczych powierzonych jemu do sprzedaży, przechowania, przetwarzania lub używania [Krynicky, Trzemżalski 2002].

Metoda potwierdzania sald przeznaczona jest głównie do inwentaryzacji aktywów pieniężnych znajdujących się na rachunkach bankowych, bezspornych należności oraz powierzonych kontrahentom własnych składników majątkowych. Każde saldo należności powinno być potwierdzone. Nie zawsze takie działanie znajduje odzwierciedlenie w rzeczywistości, co może niekiedy podważać wiarygodność danych zawartych w sprawozdaniach finansowych [Krynicky, Trzemżalski 2002].

Inwentaryzacja metodą potwierdzania sald odbywa się zwykle w formie pisemnej i wykonywana jest przez pracowników pionu głównego księgowego. Pismo o potwierdzenie salda opracowuje się w trzech egzemplarzach i wysyła listem poleconym. Jeden egzemplarz powinien wrócić potwierdzony przez adresata /dłużnika/. Zapisy ustawy nie zezwalają na tzw. „milczące potwierdzenie salda”. W dobie Internetu dopuszcza się potwierdzanie salda drogą internetową. W przypadku braku potwierdzenia salda należy dokonać jego inwentaryzacji za pomocą weryfikacji.

Metodę porównania danych ewidencyjnych z dokumentami stosuje się wówczas, gdy inwentaryzacja dotyczy:

- gruntów,
- trudno dostępnych oglądowi środków trwałych,
- środków trwałych w budowie,
- należności spornych i wątpliwych,
- należności zagrożonych,
- należności i zobowiązań wobec osób nieprowadzących ksiąg rachunkowych,
- należności i zobowiązań wobec pracowników,
- rezerw finansowych,
- rozliczeń międzyokresowych kosztów i przychodów,
- wartości niematerialnych i prawnych,
- długoterminowych aktywów finansowych,
- kapitałów jednostki [Krynicky, Trzemżalski 2002].

Istotą tej metody jest porównanie stanu znajdującego się w księgach rachunkowych lub inwentaryzacyjnych z danymi w dokumentach źródłowych lub wtórnych, rejestrach, kartotekach operacyjnych oraz doprowadzenia ich do realnej wartości. Celem tej weryfikacji jest ustalenie nie tylko faktu istnienia określonych składników majątkowych i źródeł ich pochodzenia, lecz również ustalenie wiarygodności i poprawności wyceny, poprawności zaliczenia do określonej grupy aktywów i pasywów, a także stwierdzenia kompletności dokonanych zapisów dotyczących zwiększeń lub zmniejszeń stanu posiadania.

Przystępując do określenia właściwego sposobu przeprowadzania inwentaryzacji należy przyjąć, że spisem z natury obejmuje się te składniki majątkowe, które są dostępne i dają się policzyć oraz zmierzyć. Potwierdzeniem sald przez kontrahenta każdorazowo powinno się inwentaryzować składniki majątkowe czasowo znajdujące się poza miejscem rozmieszczenia przedsiębiorstwa. Drogą weryfikacji powinien być ustalany stan pozostałych aktywów i pasywów, którego nie da się zinwentaryzować poprzez spis z natury lub potwierdzeniem sald.

Z praktyki i doświadczeń zawodowych autora wynika, że najbardziej wiarygodną metodą inwentaryzacji jest dokonanie spisu z natury. Pozostałe metody stosuje się zwykle w toku inwentaryzacji w przedsiębiorstwach, ponieważ nie wszystkie składniki majątkowe dają się zinwentaryzować spisem z natury. Każda z metod inwentaryzacji wymaga zaangażowania szczególnie kompetentnych osób, gdyż wykonanie specyficznych zadań związanych z inwentaryzacją przez osoby przypadkowe może sprawić więcej kłopotów niż przynieść pożytku. O dokładności wykonanego pomiaru, obmiaru, szacunku, obliczenia i dokumentowania czynności inwentaryzacyjnych decyduje człowiek i wykorzystywana do tego celu „technika”. Im bardziej profesjonalna obsługa nowoczesnych urządzeń, tym większa dokładność wyników i mniejsza pracochłonność przy przeprowadzaniu inwentaryzacji.

5. Terminy i częstotliwość prowadzenia inwentaryzacji

Uzyskanie realnych i w pełni prawdziwych wartości składników majątkowych /aktywów i pasywów/ jest możliwe wtedy i tylko wtedy, gdy przed sporządzeniem sprawozdania finansowego każdy składnik zostanie poprawnie zinwentaryzowany. To jest ogólna zasada, która traktuje o tym, że inwentaryzację aktywów i pasywów dokonuje się na ostatni dzień każdego roku obrotowego [Art. 26 ust 1 ustawy¹]. Mając na uwadze brak praktycznych możliwości przeprowadzenia inwentaryzacji w ostatnim dniu roku obrotowego ustawodawca przewidział ułatwienia pozwalające na przeprowadzenie inwentaryzacji niektórych składników majątkowych w innych bardziej dogodnych i realnych terminach.

Aktywa pieniężne i papiery wartościowe w postaci materialnej, produkty będące w toku produkcji, materiały, towary i produkty gotowe, odpisane w dniu ich zakupu

lub wytworzenia w koszty, lecz znajdujące się w tym dniu w zapasie inwentaryzuje się w ostatnim dniu każdego roku obrotowego. W odniesieniu do przedsiębiorstwa jedynie aktywa pieniężne inwentaryzuje się w ostatnim dniu roku obrotowego.

Ustawa o rachunkowości określa, że wymagania dotyczące terminu i częstotliwości inwentaryzacji są spełnione, jeżeli inwentaryzację:

- a) składników majątku** – z wyłączeniem środków pieniężnych, papierów wartościowych, produktów w toku, produkcji oraz materiałów, towarów i produktów gotowych określonych w art. 17 ust. 2 pkt 4 ustawy o rachunkowości – rozpoczęto trzy miesiące przed końcem roku obrotowego, a zakończono do 15 dnia następnego roku, zaś ustalenie stanu nastąpiło przez dopisanie do stanu lub odpisanie od stanu stwierdzonego drogą spisu z natury lub potwierdzenia salda przychodów i rozchodów (zwiększeń i zmniejszeń), jakie nastąpiły między datą spisu lub potwierdzenia, a dniem ustalenia stanu wynikającego z ksiąg rachunkowych, przy czym stan wynikający z ksiąg rachunkowych nie może być ustalony po dniu bilansowym;
- b) zapasów materiałów, towarów, produktów gotowych i półfabrykatów** znajdujących się na terenie strzeżonym i objętych ewidencją ilościowo-wartościową – przeprowadzono w ciągu 2 lat;
- c) zapasów, towarów i materiałów (opakowań) objętych ewidencją wartościową** w punktach obrotu detalicznego jednostki organizacyjnej o rozbudowanym obrocie detalicznym – przeprowadzono raz w roku, pod warunkiem jednorazowego ustalenia wartości zapasów towarów i materiałów (opakowań) w cenach nabycia lub zakupu.
- d) raz w ciągu 2 lat** można inwentaryzować zapasy materiałów, opakowań, towarów, wyrobów gotowych i półfabrykatów tylko wówczas, jeżeli ewidencja szczegółowa wymienionych składników majątku w jednostce jest prowadzona ilościowo – wartościowo i znajdują się one na terenie strzeżonym (tj. w miejscu składowania – magazynowania) zabezpieczonym przed dostępem osób nieuprawnionych. Mogą to być składy, magazyny ogrodzone w sposób uniemożliwiający przedostanie się osób nieuprawnionych oraz dozorowane stale (przez całą dobę) przez straż zakładową;
- e) środki pieniężne w gotówce** – znajdujące się w kasach prowadzonych przez jednostkę jako odrębnie rozliczane punkty kasowe, należy obowiązkowo inwentaryzować na ostatni dzień roku obrotowego i w zależności od potrzeb, także w ciągu roku obrotowego – tylko na podstawie spisu z natury;
- f) środki pieniężne na rachunkach bankowych** – inwentaryzuje się obligatoryjnie na ostatni dzień każdego roku obrotowego, na podstawie uzyskania od banków potwierdzenia na piśmie stanu tych składników majątku;
- g) papiery wartościowe** – akcje, obligacje, bony oraz zaliczone do środków pieniężnych – weksle obce, jeżeli są płatne w ciągu 3 miesięcy od daty ich wystawienia – inwentaryzuje się obligatoryjnie na ostatni dzień każdego roku obrotowego, tylko na podstawie spisu z natury;

h) częstotliwość inwentaryzacji środków trwałych oraz maszyn i urządzeń objętych inwestycją rozpoczętą, znajdującą się na terenie strzeżonym, uważa się za dostateczną, jeżeli wymienione składniki majątku trwałego są inwentaryzowane raz w ciągu czterech lat. Środki trwałe o niskiej wartości jednostkowej znajdujące się w jednostce jako wyposażenie niezbędne do wykonywania pracy w sposób należyty lub służące do zachowania bezpieczeństwa i higieny pracy, powinny być inwentaryzowane wraz ze znajdującym się w tych placówkach rzeczowymi składnikami majątku obrotowego mimo, że przepisy tego nie wymagają. Podyktowane jest to potrzebą kontroli osób odpowiedzialnych materialnie za powierzone im mienie;

i) pozostałe aktywa (wyżej nie wymienione) oraz pasywa inwentaryzuje się obligatoryjnie na ostatni dzień każdego roku obrotowego, a jeżeli zachodzi potrzeba również częściej.

Szczegółowy opis terminów, częstotliwości i sposobów prowadzenia inwentaryzacji poszczególnych aktywów i pasywów przedsiębiorstwa przedstawia załącznik.

Zakończenie

Prowadzenie inwentaryzacji w przedsiębiorstwie jest jednym z zasadniczych obowiązków spoczywających na jego kierowniku. Zrozumiałe jest, że żaden kierownik osobiście nie jest w stanie wykonać zadań inwentaryzacyjnych. Jego mądrością powinno być wyposażenie siebie i swoich podwładnych w taki zasób wiedzy, której właściwe spożytkowanie umożliwi postępowanie zgodne z zapisami ustawy o rachunkowości, a tym samym pozwoli racjonalnie i zgodnie z prawem gospodarować powierzonym mieniem. Znaczenie wiedzy i umiejętności z zakresu przygotowania i prowadzenia inwentaryzacji nabiera szczególnego znaczenia w warunkach recesji, kiedy to efektywne gospodarowanie składnikami majątkowymi nabiera szczególnego znaczenia. Sytuacja ta wymusza konieczność ciągłego doskonalenia umiejętności związanych z gospodarowaniem mieniem zwłaszcza tych osób, które są bezpośrednio związane z zasobami i odpowiedzialnością materialną za powierzone mienie. Artykuł ten ma być swego rodzaju wprowadzeniem teoretycznym, wstępem do dalszych rozważań o praktycznych aspektach przygotowania i prowadzenia inwentaryzacji w przedsiębiorstwie.

Bibliografia

Korczyn A. (2000), *Inwentaryzacja (remanent-spis z natury) w małej i średniej firmie*, Sigma, Skiernewice.

Krynicky J., Trzemzański J. (2002), *Inwentaryzacja, ujęcie księgowe i podatkowe*, Buchalter, Szczecin.

Małkowska D. (2008), *Inwentaryzacja od A do Z*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.

Naumiuk T. (2003), *Inwentaryzacja w praktyce: cel i przedmiot, rodzaje i metody, przygotowanie i przebieg, rozliczenie, wzory i instrukcje*, Infor, Warszawa.

Naumiuk T. (2001), *Inwentaryzacja w praktyce*, Infor.

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 18 grudnia 2001 roku w sprawie szczegółowych zasad rachunkowości oraz planów kont dla budżetu państwa, budżetów jednostek samorządu terytorialnego oraz niektórych jednostek sektora finansów publicznych (Dz. U. Nr 153, poz. 1752 z późn. zm.).

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 października 1974 r. w sprawie wspólnej odpowiedzialności materialnej pracowników za powierzone mienie (Dz. U. z 1996 r. Nr 143, poz. 663).

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 października 1975r. w sprawie warunków odpowiedzialności materialnej pracowników za szkodę w powierzonym mieniu (Dz. U. z 1996 r. Nr 143, poz. 662).

Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 roku (Dz. U. z 2002r. Nr 76, poz. 694 z późn. zm.).

Załącznik

Tabela 1. Szczegółowe terminy, częstotliwość i sposób inwentaryzacji rocznej

Lp.	Rodzaj aktywów i pasywów	Sposób inwentaryzacji	Termin i częstotliwość
1.	Grunty i środki trwałe trudno dostępne oglądowi	porównanie danych ewidencyjnych z dokumentami	ostatni dzień roku obrotowego
2.	Środki trwałe oraz maszyny i urządzenia objęte inwestycją rozpoczętą	spis z natury	- ostatni dzień roku obrotowego (możliwość przeprowadzenia w IV kw. roku obrotowego i do 15 dnia roku następnego) - na terenie strzeżonym raz w ciągu 4 lat
3.	Wartości niematerialne i prawne	porównanie danych ewidencyjnych z dokumentami	ostatni dzień roku obrotowego
4.	Środki pieniężne oraz akcje, obligacje i inne papiery wartościowe	spis z natury	ostatni dzień roku obrotowego
5.	Środki pieniężne zgromadzone na rachunkach bankowych	potwierdzenie salda	ostatni dzień roku obrotowego
6.	Zapasy materiałów, towarów, produktów gotowych i półfabrykatów znajdujących się na terenie strzeżonym i objętych ewidencją ilościowo-wartościową	spis z natury	- ostatni dzień roku obrotowego (możliwość przeprowadzenia w IV kw. roku obrotowego i do 15 dnia roku następnego) - raz na 2 lata
7.	Zapasy towarów i materiałów (opakowań) objętych ewidencją wartościową w punktach obrotu detalicznego	spis z natury	raz w roku
8.	Produkcja w toku oraz zapasy materiałów i towarów oraz produktów gotowych odpisywane w koszty w momencie ich wytworzenia lub zakupu	spis z natury	- na koniec każdego kwartału - produkcja rolna raz w roku na dzień bilansu
9.	Składniki majątkowe ujęte wyłącznie w ewidencji ilościowej i będące własnością innych jednostek	spis z natury	ostatni dzień roku obrotowego (możliwość przeprowadzenia w IV kw. roku obrotowego i do 15 dnia roku następnego)
10.	Własne składniki majątkowe powierzone kontrahentom	uzyskanie pisemnego potwierdzenia ich stanu wykazanego w księgach rachunkowych	ostatni dzień roku obrotowego (możliwość przeprowadzenia w IV kw. roku obrotowego i do 15 dnia roku następnego)
11.	Należności i zobowiązania wobec kontrahentów	potwierdzenie salda	ostatni dzień roku obrotowego (możliwość przeprowadzenia w IV kw. roku obrotowego i do 15 dnia roku następnego)

12.	Należności i zobowiązania wobec pracowników	porównanie danych ewidencyjnych z odpowiednimi dokumentami	ostatni dzień roku obrotowego (możliwość przeprowadzenia w IV kw. roku obrotowego i do 15 dnia roku następnego)
13.	Należności i zobowiązania publiczne	porównanie danych ewidencyjnych z odpowiednimi dokumentami	ostatni dzień roku obrotowego (możliwość przeprowadzenia w IV kw. roku obrotowego i do 15 dnia roku następnego)
14.	Należności sporne i wątpliwe	porównanie danych ewidencyjnych z odpowiednimi dokumentami	ostatni dzień roku obrotowego (możliwość przeprowadzenia w IV kw. roku obrotowego i do 15 dnia roku następnego)
15.	Pozostałe niewymienione aktywa i pasywa	porównanie danych ewidencyjnych z odpowiednimi dokumentami	ostatni dzień roku obrotowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Inwentaryzacja od A do Z*, Małkowska D.

Część II

Świadczenie usług logistycznych

Sławomir Byleń | s.bylen@oon.edu.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Determinanty świadczenia usług logistycznych w handlu elektronicznym

Determinants of the Provide Logistics Services for E-commerce

Abstract: In the logistic services, to raise their level, incentives are needed. Hence, the desire to significantly improve and extend the impact of logistics on the customer service through inter alia improving the provision of logistics services in e-commerce. Implementation of logistics processes in e-commerce boils down to the action to support the processes related to the organization of information flows, handling and delivering products to the customer.

The article is an introduction to the subject of the provision of logistics services in the electronic commerce using the Internet. It presents and discusses the most important determinants affecting logistics for conducting business on the Internet.

Key words: Internet, e-commerce, efficient consumer response, logistic service, e-logistics

Wstęp

W usługach logistycznych potrzebne są środki stymulujące podniesienie ich poziomu. Stąd dążenie do znaczącego usprawnienia i rozszerzenia oddziaływania logistycznego na obsługę klienta, poprzez m.in. poprawę świadczenia usług logistycznych w handlu elektronicznym. Realizacja procesów logistycznych w handlu elektronicznym sprowadza się do działań ukierunkowanych na wsparcie zarządzania przepływami informacyjnymi, manipulacjami i dostarczaniem produktów do klienta.

Rozwój rynku elektronicznego, wzrost wymagań konsumentów, nasilenie konkurencji, wzmocnione wyzwaniami płynącymi z realiów wspólnego rynku, stawiają przedsiębiorstwa wobec nowych uwarunkowań, które muszą uwzględniać w swoich założeniach, prowadząc działalność gospodarczą. Jednym z istotnych elementów wpływających na możliwości konkurencyjne przedsiębiorstwa jest nowatorskie podejście do

działań z zakresu świadczenia usług logistycznych w handlu elektronicznym. Klienci mają bowiem coraz wyższe potrzeby i wymagają stosownego do nich poziomu obsługi. Wobec tego przedsiębiorstwa, aby osiągnąć sukces, muszą dążyć do wyprzedzania rynku, usprawnienia działalności, adaptowania i tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Wymaga to poprawy efektywności i doskonalenia jakości działań niezbędnych dla utrzymania zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Artykuł jest wprowadzeniem do tematyki świadczenia usług logistycznych w handlu elektronicznym z wykorzystaniem Internetu. Przedstawia i omawia najważniejsze determinanty logistyczne wpływające na prowadzenie działalności biznesowej w Internecie.

Przesłanką napisania artykułu (cel badań) była chęć sprawdzenia, weryfikacji i oceny uwarunkowań w świadczeniu usług logistycznych (przedmiot badań) wynikających z rozwoju handlu internetowego (podmiot badań). Zważywszy na cel główny, cele częściowe zostały zdefiniowane jako sprawdzenie, weryfikacja i ocena:

- znaczenia internetu dla rozwoju handlu elektronicznego;
- determinantów wpływających na rozwój usług logistycznych w handlu elektronicznym;
- wykorzystania Internetu i systemów informatycznych w e-logistyce.

Realizacja tak zarysowanych celów pracy wymagała udzielenia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

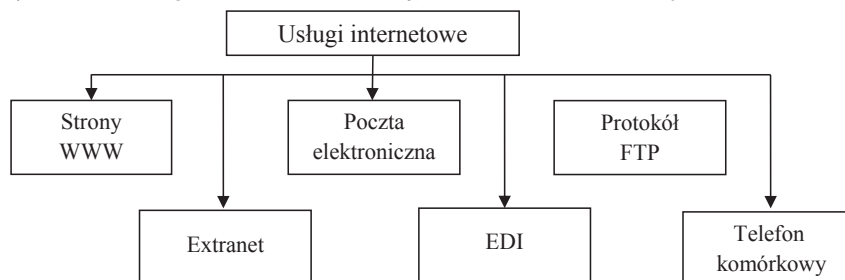
- Jaka jest rola internetu w kontaktach handlowych między klientami i firmami prowadzącymi handel elektroniczny?
- Jakie rodzaje usług mogą świadczyć firmy logistyczne w handlu elektronicznym?
- Jakie nowe modele usług logistycznych występują w handlu elektronicznym?

Z uwagi na sformułowane problemy badawcze autor zastosował następujące metody badawcze: analizę literatury przedmiotu badań oraz analizę, syntezę i wnioskowanie na podstawie wyników badań statystycznych GUS z lat 2010–2014, zawartych w raportach będących przedmiotem badań.

Znaczenie Internetu w handlu elektronicznym

Powszechnie dostępnym środkiem masowego przekazu jest Internet, który stwarza szerokie możliwości biznesowe w postaci świadczenia usług elektronicznych przez sieć telekomunikacyjną, w tym komputerową, z wykorzystaniem technologii informacyjnych, przedstawionych na Rysunku 1.

Rysunek 1. Usługi elektroniczne dostępne w sieci internetowej



Źródło: opracowanie własne.

Wielofunkcyjność strony internetowej *www* (*word wide web*) i korzyści płynące z jej posiadania sprawiają, że systematycznie wzrasta liczba przedsiębiorstw używających tego narzędzia. Z przeprowadzonych badań wynika, że w 2013 r. udział przedsiębiorstw posiadających własną stronę internetową wyniósł 66%, z czego dwie trzecie wykorzystywało ją do prezentacji katalogów wyrobów i usług [Raport 2013, s. 1]. W dobie szybkiego rozwoju możliwości technicznych urządzeń korzystanie z internetu zapewnia już nie tylko tradycyjny komputer PC, ale również telefon komórkowy. Z każdym rokiem wzrasta także liczba przedsiębiorstw korzystających z połączeń internetowych przy użyciu technologii mobilnej² (smartfony, tablety).

Korzyści biznesowe, jakie niesie za sobą internet, dotyczą szczególnie zniesienia ograniczeń czasowych i geograficznych, zmieniając tym samym sposób prowadzenia działalności przedsiębiorstw. Z przeprowadzonych przez GUS w 2013 i 2014 roku badań wynika, że dostęp do internetu posiadało prawie 94% przedsiębiorstw oraz 72% gospodarstw domowych [Raport 2013, ss. 1–2; Raport 2014, s. 39–41].

Zdaniem przedsiębiorców najczęściej występującą funkcjonalnością stron internetowych jest prezentacja katalogów lub własnych wyrobów (ponad 51%). Jedna trzecia (33%) wykorzystuje strony internetowe do zapewnienia ochrony danych osobowych i bezpieczeństwa. Z pozostałych odpowiedzi respondentów wynika, że strony internetowe w znacznie mniejszym stopniu wykorzystywane są kolejno do: prezentacji informacji o wolnych stanowiskach w firmie (16%), zamawiania lub rezerwacji *online* (15%), zamawiania produktów według własnej specyfikacji (prawie 11%) i sprawdzania stanu realizacji zamówienia *online* (10%). W 2014 roku za pomocą Internetu 23% firm składało zamówienia, a prawie 13% firm otrzymywało zamówienia [Raport 2013, s. 5].

Natomiast głównym celem korzystania z Internetu przez osoby prywatne jest wysyłanie i odbieranie poczty internetowej (51%). W celach biznesowo-marketingowych oso-

² Mobilny dostęp do internetu oznacza wykorzystanie urządzeń przenośnych łączących się z internetem za pomocą ruchomych (komórkowych) sieci telefonicznych.

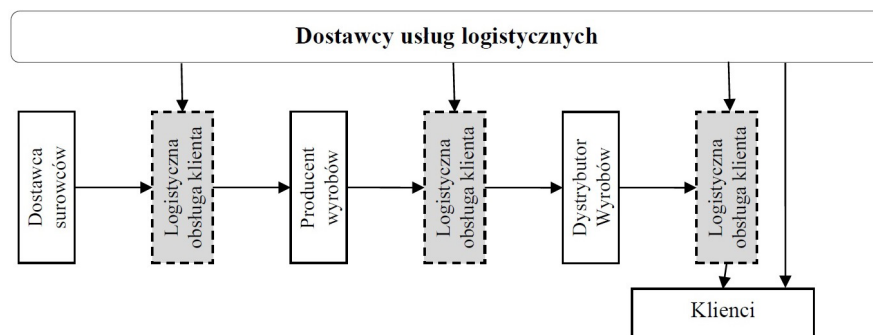
by prywatne wykorzystywały internet głównie do wyszukiwania informacji o towarach lub usługach (45%) i korzystania z usług bankowych (32%), a sprzedaż towarów i usług, ciesząc się najmniejszym zainteresowaniem, wyniosła niecałe 8% [Raport 2013, s. 11].

Model logistycznej obsługi klienta w łańcuchu dostaw

Na gruncie krajowym rynek usług logistycznych w ostatnim piętnastoleciu przeszedł ogromne przeobrażenia, a jego wartość wzrosła kilkakrotnie. Determinuje on w znacznym stopniu współczesne przemiany w funkcjonowaniu transportu i magazynowania [Gołębska 2010, s. 268]. Ponadto poprzez pojawienie się na rynku branży usług logistycznych wytworzyła się nowa, prężnie rozwijająca się sfera działalności, zwana logistyką elektroniczną (e-logistyka).

Początkowo usługi logistyczne były realizowane we własnym zakresie przez producenta lub firmę handlową. Następnym etapem ewolucji usług logistycznych stały się usługi świadczone przez zewnętrznych dostawców, opierających swoją działalność na zarządzaniu tradycyjnymi funkcjami logistycznymi, takimi jak transport i magazynowanie w stosunkowo wąskim zakresie. Powszechna globalizacja działalności gospodarczej zwiększyła zapotrzebowanie na globalne łańcuchy dostaw. Spowodowało to kolejny etap rozwoju usług logistycznych, tj. pojawienie się na rynku operatorów logistycznych (dostawców usług logistycznych), których zadaniem jest integracja i optymalizacja łańcucha dostaw. Model nowoczesnej obsługi klienta w ramach łańcucha dostaw został przedstawiony na Rysunku 2.

Rysunek 2. Model logistycznej obsługi klienta w łańcuchu dostaw



Źródło: opracowanie własne na podstawie Ciesielski, Długosz (red.) 2010, s. 80.

Jak twierdzi A. Kawa [Ciesielski, Długosz 2010, ss. 26–27], na rozwój i kształt współczesnych łańcuchów dostaw ma wpływ wiele czynników, do których zalicza, m.in. nowoczesne technologie informacyjne i komunikacyjne, wykorzystywane w większości obszarów gospodarki. W jego ocenie rozpowszechnienie się nowych technologii spo-

wodowało, że dostęp do informacji o przepływach towarów w ramach elektronicznego obiegu informacji stał się łatwiejszy, a jednocześnie dał średnim i małym firmom szansę włączenia się w globalne łańcuchy dostaw.

Pojęcie tradycyjnych usług logistycznych

Zdaniem E. Gołembskiej usługa logistyczna to produkt logistyczny stanowiący zbiór życzeń i oczekiwań klienta [2009, s. 249]. Natomiast A. Adamczyk [2015, s. 43] usługę logistyczną definiuje jako: „... transportowanie oraz magazynowanie produktu logistycznego mającego wielkość, postać, ilość oraz jakość zgodną z wymaganiami klienta”. Usługa logistyczna (*logistic service*) jest zorganizowanym przez przedsiębiorstwa zewnętrzne transportowaniem oraz magazynowaniem produktów razem z pełną obsługą formalno-prawną, w tym również celną. Zawiera zarobkowo realizowane usługi spedycji, transportu, magazynowania, ale również usługi pokrewne oraz wspomagające proces przepływu dóbr pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw. Sferami podejmowanych działań logistycznych przez usługodawców logistycznych w firmie są [Fertsch, s. 32]:

- produkcja,
- zaopatrzenie,
- dystrybucja.

Uwzględniając sfery działań logistycznych w łańcuchu dostaw, w literaturze wyróżnia się cztery grupy usług w logistyce: usługi spedycyjne, usługi transportowe, usługi magazynowe, a także usługi dodatkowe. Przytoczone usługi logistyczne tworzą 2 kategorie [Fertsch, s. 14]:

- usługi logistyczne opierające się na zasobach – usługi fizyczne, do zrealizowania których niezbędne jest wyposażenie techniczne,
- usługi opierające się na umiejętnościach – usługi, które polegają na planowaniu, organizacji, kontrolowaniu.

W oferowaniu usług logistycznych niezbędne jest połączenie produkcji, transportu oraz magazynowania w pojedynczy łańcuch, który da możliwość swobodnego przepływu produktów, obrotu finansowego oraz przepływu informacyjnego.

Podstawowe rodzaje tradycyjnych usług logistycznych

Podstawową usługę na rynku usług logistycznych stanowi usługa transportowa, która oznacza przemieszczanie ładunków traktowane jako działalność wykonywana w celu zaspokojenia potrzeby wymagającej pokonania przestrzeni bądź przez człowieka, bądź przez dobro, jakie ma służyć zaspokojeniu danej potrzeby. Według najszerszej definicji transport oznacza proces technologiczny dotyczący każdego przenoszenia na odległość, to znaczy przemieszczania osób, przedmiotów oraz energii [Stajniak i in. 2008, s. 32].

Usługi logistyczne obejmują zarobkowo realizowane usługi spedycji, przewozu, magazynowania, ale również usługi pokrewne oraz wspomagające proces przepływu dóbr pomiędzy ogniwami w łańcuchu dostaw. W pracy M. Ciesielskiego można przeczytać: „możemy przyjąć, iż w szerokim pojęciu spedycja jest organizowaniem przemieszczania produktów w imieniu zleceniodawcy, na rachunek swój spedytora, oprócz samego procesu transportowego” [Ciesielski 2005, s. 19]. Natomiast T. Szczepaniak napisał „iż celem spedycji jest organizacja procesu transportowego, to znaczy koordynacji działań mających za zadanie dostarczenie produktu od nadawcy do klienta w określonym czasie razem z całą dokumentacją oraz nadzorem nad bezpieczeństwem procesu przewozu oraz samej przesyłki”. [...] Przyjęto, iż rynek usług logistycznych to następna faza w rozwoju rynku spedycyjno-transportowego. Usługa logistyczna to usługa spedycyjna o «wyższym rzędzie», z kolei działalność operatora logistycznego to innowacyjna forma działalności spedycyjnej” [Szczepaniak 2002, s. 14].

Reasumując, do zalet usługi logistycznej należy zaliczyć, m.in. optymalny stosunek ceny do typu zrealizowanego świadczenia, krótkie okresy dostaw, najwyższy standard jakościowy, dochowanie terminowości wykonania zleceń, gotowość udzielania informacji na temat stanu realizacji zlecenia, a także posiadanie przeszkolonej oraz wyspecjalizowanej grupy pracowników.

Wzrost znaczenia usług logistycznych

Z przeprowadzonych przez GUS badań wynika [Raporty GUS 2006–2014], że z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej następuje wzrost znaczenia usług logistycznych. W Polsce sektor usług logistycznych jest stosunkowo młody i cechuje go duże zróżnicowanie. Jego rozwój datuje się na lata 80. ubiegłego stulecia [Wojciechowski 2012, s. 1382]. Zdaniem A. Adamczyka w zeszłym półwieczu branża usług logistycznych w Polsce przeszła szereg faz rozwoju, które można podzielić na etapy [Adamczyk 2012]:

- do końca lat 80. – faza tradycyjnego sektora transportowego, z jasnym podziałem na gałęzie transportu, a także spedycję oraz pocztę (w niewielkim stopniu wiążącą się z transportem produktów handlowych);
- lata 90. – wizja połączonych usług logistycznych, gdzie operator tworzy tak zwane pakiety usług logistycznych, a poza usługami transportu nierzadko proponuje usługi magazynowania oraz zarządzania zapasami. Zgodnie z tą koncepcją firmy zmierzają do zdobycia przewagi konkurencyjnej nad konkurentami, poszerzając obszar usług o usługi dodatkowe, które tworzą wartość dodaną do obsługiwanych produktów, na przykład pakowanie czy etykietowanie;
- koniec lat 90. – koncepcja zarządzania oraz optymalizacji łańcucha dostaw, a także sieci dostaw, oparta na ścisłym współdziałaniu operatorów logistycznych z fir-

mami produkcyjnymi oraz handlowymi, nierzadko z połączonymi systemami informatycznymi; poza usługami związanymi z transportem, magazynowaniem oraz usługami dodatkowymi można zaobserwować współpracę na szczeblu strategicznym, a usługi operatorów logistycznych występują w formie zindywidualizowanych rozwiązań logistycznych; działalność przebiega wymiar światowy.

Punkty styczne tradycyjnych usług logistycznych z marketingiem

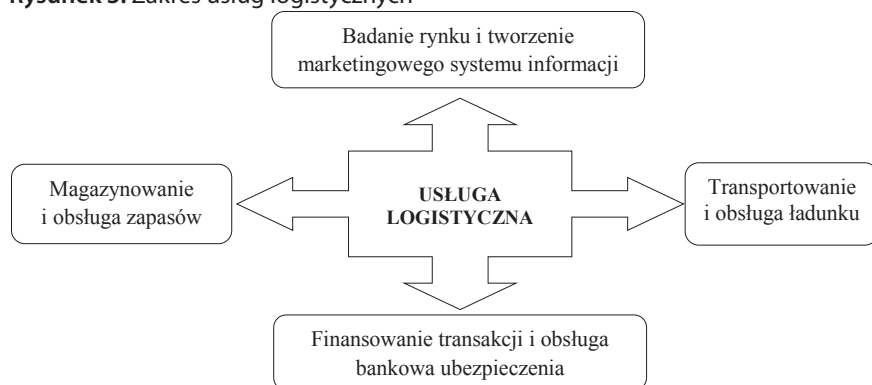
W tradycyjnym łańcuchu dostaw usługa logistyczna jest to zorganizowane przez firmę zewnętrzną transportowanie i magazynowanie produktów logistycznych wraz z pełną obsługą formalno-prawną, w tym celną. Jest to odpowiedź na żądanie i oczekiwanie klienta, związane z dostarczeniem mu właściwego produktu we właściwym czasie, po odpowiadającej mu cenie, przy zachowaniu odpowiedniego poziomu jakości tej usługi [Gołębska 2010, s. 251]. Według M. Ciesielskiego [2005, s. 1] branża usług logistycznych skupia grupę przedsiębiorstw zróżnicowanych pod względem oferty usługowej, zasięgu działania, wielkości itp., a jej istotą jest zapewnienie właściwego produktu, we właściwych ilościach, we właściwym stanie, we właściwym miejscu, we właściwym czasie, właściwemu odbiorcy, po właściwej cenie.

Najważniejsze cele świadczenia usług logistycznych [Gołębska 2010, s. 252] to:

- wprowadzenie nowych produktów na rynek drogą testowania popytu, poprzez szybkie dostarczanie małych partii produktu jednocześnie w wielu punktach sprzedaży, w krótkim czasie;
- redukcja kosztów transportu drogą wykorzystywania multimodalnego, intermodalnego lub bimodalnego transportu w miejsce rozdrobnienia przewozu ładunku;
- bieżące wyrównywanie skutków sezonowości popytu na produkty logistyczne drogą zawierania kontraktów z producentami dotyczących gromadzenia i obsługi zapasów w magazynach regionalnych o niewykorzystanej pojemności składowej;
- doskonalenie rozmieszczania infrastruktury logistycznej przez zróżnicowanie lokalizacji baz magazynowych oraz stosowanie geograficznych uwarunkowań wyrównywania popytu i podaży na rynku.

Z zakresu usług logistycznych przedstawionych na Rysunku 3. wynika, że w każdym z zaprezentowanych obszarów działalności występują punkty styczne z działalnością marketingową.

Rysunek 3. Zakres usług logistycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie Rydzkowski (red.) 2007, s. 10.

W literaturze z dziedziny marketingu usługa definiowana jest jako wszelka działalność albo korzyść, jaką jedna ze stron może zaproponować drugiej, z reguły niematerialna oraz nieprowadząca do otrzymania własności. Z pewnością ważne jest ustalenie specyficznych cech usług, które odróżniają usługi od pozostałych dóbr. Część autorów [Stajniak, Hajdul, Foltyński, s. 13] opisuje je jako tzw. 4N [Stajniak i in. 2007, s. 13]:

- niematerialność,
- nierozdzielność produkcji oraz konsumpcji,
- nietrwałość,
- niejednorodność.

Z kolei według Rydzkowskiego [2007, s. 11] w zbiorze cech usług logistycznych szczególne znaczenie posiadają:

- różnorodność – ograniczenie możliwości standaryzacji i kontroli usługi; świadcząc usługę nie można być pewnym jej jakości;
- nietrwałość – brak możliwości magazynowania, przechowywania czy inwentaryzowania danej usługi;
- niematerialność – podczas dokonywania zakupu nie ma możliwości dotknięcia, usłyszenia czy zobaczenia danej usługi; niematerialność usługi oznacza, że nie posiada ona cech fizycznych, co wiąże się z dużym ryzykiem dla klientów, którzy mają problem z oceną jakości i porównaniem towaru;
- nierozdzielczość usług z osobą wykonawcy – brak możliwości rozłączenia usługi z wykonawcą, gdyż to on jest istotą usługi;
- niemożność nabycia prawa własności – oznacza, że jedynie nabywca ma dostęp do danej czynności usługowej;
- nierozdzielczość procesów wytwarzania i konsumpcji – konsument lub nabywca musi znajdować się w miejscu wykonywania usługi.

Trzeba jednak pamiętać, że poszczególne usługi charakteryzują się różnorodną intensywnością powyższych cech. Zrozumienie takiego podejścia ma poważne znaczenie, gdyż poziom intensywności cech usługi trzeba uwzględnić w trakcie opracowywania strategii przedsiębiorstwa.

Dobry przykład w tym zakresie stanowi podział produktów dokonany przez P. Kotlera [2005, s. 512]. Autor, przyjmując jako kryterium proporcje znajdujących się w nich elementów materialnych oraz niematerialnych, wyróżnił 5 zespołów:

- czysto materialne dobra,
- materialne dobra razem z usługami,
- oferty złożone w takiej samej części z dóbr materialnych oraz usług (hybrydy),
- usługi razem z dobrami materialnymi oraz usługami,
- czyste usługi.

Reasumując, istotną różnicę między nabytą usługą a zakupionym produktem materialnym stanowi brak możliwości wzięcia usługi w posiadanie.

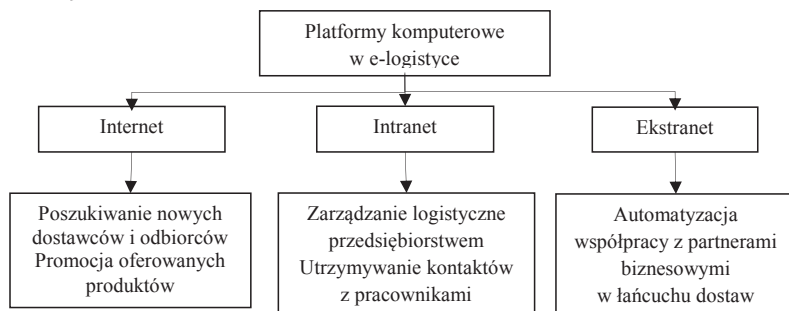
Wykorzystanie Internetu i systemów informatycznych w e-logistyce

W ostatnich latach do użycia weszły takie pojęcia, jak: e-biznes, e-handel, e-gospodarka, e-nauczanie, e-społeczeństwo, e-bankowość, e-finance, e-administracja itd. Od niedawna ów słownik powiększył się o kolejny termin – e-logistykę, przez który należy rozumieć zastosowanie najnowszych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych IT (*information technology*) jako narzędzi wspomagających procesy logistyczne, w tym [Wierczycki 2012, ss. 11–12, ss. 44–49]:

- składanie zamówień,
- realizację zleceń,
- gospodarkę magazynową,
- płatności za zamówienia,
- promocję oferowanych usług i produktów,
- kontrolę przepływu dóbr od punktu nadania do punktu odbioru.

Z technicznego punktu widzenia e-logistyka to dział logistyki wykorzystujący internet oraz systemy informatyczne do koordynowania i integrowania działań prowadzących do dostarczenia produktów od wytwórców do detalistów lub konsumentów. W tym obszarze logistyki większość procesów logistycznych realizowana jest na sieciowych platformach komputerowych. Schemat wykorzystania platform komputerowych na potrzeby logistyki elektronicznej został przedstawiony na Rysunku 4.

Rysunek 4. Sieciowe platformy komputerowe wykorzystywane w logistyce elektronicznej

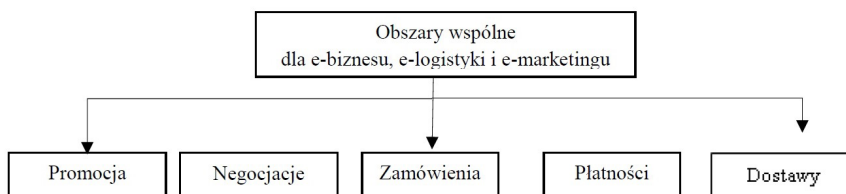


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wieczerzycki 2012, s. 45.

Z powyższego schematu wynika, że większość realizowanych w ramach e-logistyki funkcji polega na wykorzystaniu Internetu do koordynowania i integrowania działań marketingowych. Dotyczy to zarówno dostawców, jak i konsumentów. E-logistyka wykorzystuje oferowaną przez sieci komputerowe możliwość oddzielenia produktu od informacji. Pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw krążą jedynie informacje dotyczące produktu: Kto? Co? Gdzie?, Ile?, Kiedy? potrzebuje. Natomiast sam produkt nie powtarza tej drogi, np. omija proces magazynowania, a trafia bezpośrednio do klienta.

W obszarze wspomagania realizacji procesów logistycznych można wyróżnić kilka elementów wspólnych dla e-logistyki, e-marketingu i e-biznesu. W sposób uproszczony zostało to przedstawione na Rysunku 5.

Rysunek 5. Obszary wspólne e-biznesu, e-marketingu i e-logistyki



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wieczerzycki 2012, s. 45.

Procesy wspólne dla elektronicznego biznesu, logistyki i marketingu można sprecyzować w kilku obszarach, takich jak:

- obszar promocji – oferowanie produktów i usług,
- obszar negocjacji – poszukiwanie partnerów biznesowych,
- obszar zamówień – obsługiwanie cyklu składania i realizacji zamówień,

- obszar płatności – operacje finansowe dokonywane na odległość przy użyciu urządzeń elektronicznych, takich jak: komputery, telefony komórkowe i tablety.
- obszar dostaw – dostarczanie produktów i świadczenie usług logistycznych.

Trzeba jednak zauważyć, że promocja i negocjacje leżą w zakresie odpowiedzialności marketingu, za płatności odpowiada sfera finansowa, a typowa dla logistyki elektronicznej jest odpowiedzialność procesów logistycznych w sferze obsługi cyklu składania i realizacji zamówień oraz dostawa produktów i świadczenie elektronicznych usług logistycznych.

Obecnie operator logistyczny posiada możliwości świadczenia usług o wirtualnym charakterze organizacji z wykorzystaniem zaawansowanych technologii informatycznych, wiążących systemy partnerów w łańcuchach dostaw poprzez interfejsy, tzw. *e-business*. Współczesna logistyka stawia na innowacyjnych operatorów logistycznych, którzy z kolei kładą nacisk na rozwój technologii informacyjnych w e-biznesie, e-handlu, w zapewnieniu niezawodności i bezpieczeństwa łańcucha dostaw oraz jego zwinności [Włodarczyk, Kielak 2012, ss. 145–155].

Modele usług logistycznych w handlu elektronicznym

Wyodrębnienie e-logistyki jako kategorii, na którą e-przedsiębiorstwa (e-biznes) powinny zwrócić szczególną uwagę, jest potwierdzeniem ogromnej roli logistyki w sprzedaży internetowej. Optymalizacja procesów logistycznych, czyli wszystkich elementów, które złożyły się na kształt dzisiejszego *e-commerce*, powinna być traktowana na równi z zarządzaniem i marketingiem. Składowe logistyki, istotne dla handlu elektronicznego, to oprócz transportu również wszelkie procesy związane z magazynowaniem i zaopatrywaniem, obiegiem dokumentów, realizacją płatności, a także planowaniem zasobów. Dynamiczny rozwój *e-commerce* i dobre prognozy na przyszłość powodują duże zainteresowanie rynkiem *e-commerce* ze strony operatorów logistycznych, zwłaszcza z rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP). Logistyka jest też często wymieniana jako jedno z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej branży *e-commerce*. Obecnie towary handlowe wysyłane są dzięki wyspecjalizowanym firmom przewozowym, które dostrzegły w handlu elektronicznym ogromny potencjał. Obniżyły koszty i przedstawiły swoją ofertę klientom detalicznym. Systemy płatności *online* optymalizują proces przesyłania i przyjmowania należności.

Obecnie wraz z rozwojem logistyki i pojawianiem się na rynku elektronicznym nowych uczestników chcących obsługiwać sprzedawców internetowych w handlu elektronicznym pojawiają się kolejne możliwości optymalizacji łańcucha logistycznego, które dostrzega coraz więcej innowacyjnych przedsiębiorstw. Takie modele jak *drop-shipping* oznaczają w rzeczywistości obniżony próg wejścia w e-handel, w niemal każ-

dej branży gospodarki. Obniżony próg wejścia *e-commerce* przekłada się oczywiście na powstawanie wielu nietrafionych, nieprzemyślanych, a w konsekwencji nierentownych biznesów, jednak daje też ogromne szanse młodym przedsiębiorcom, którzy nie mieliby możliwości zaistnienia na rynku tradycyjnym.

Postępująca globalizacja, a wraz z nią upowszechnienie technologii komputerowych, wzrost znaczenia funkcjonowania i kooperowania na platformach sieciowych to przełom w zakresie wirtualizacji i sieciowości uczestników rynku handlu elektronicznego. Takie rozwiązanie umożliwia łagodzenie bądź całkowity zanik barier przestrzennych, geograficznych i czasowych charakterystycznych dla tradycyjnych form prowadzenia działalności gospodarczej i społecznej. W konsekwencji z coraz większą dynamiką w świadczenie usług logistycznych wkracza wysoko wyspecjalizowana technologia komputerowa, przenikająca coraz więcej obszarów naszej codzienności.

Klient, kupując produkt, tworzy wartość. Jesteśmy świadkami, jak pojawiające się wciąż nowe wyzwania współpracy gospodarczej, wymagają innych wymiarów zarządzania:

- skróconego czasu realizacji procesów biznesowych i ich globalnego zasięgu,
- szybkiej reakcji i wysokiej dynamiki zmian w łańcuchach dostaw, nadążającej za potrzebami rynku,
- większej elastyczności i niezawodności działania,
- wyższej jakości i poziomu obsługi klienta.

Specjaliści ds. operacyjnych zgodnie upatrują ratunku w innowacyjnych rozwiązaniach technologicznych i organizacyjnych umożliwiających zintegrowane planowanie operacji w oparciu o wspólne i bieżąco aktualizowane dane, gromadzone w hurtowniach danych. Dynamiczne planowanie produktu i produkcji, harmonogramy produkcji bilansowane w sieci kooperantów, zarządzanie zapasami u odbiorcy dostosowane do planów produkcji lub sprzedaży, monitorowanie produktu w drodze do klienta, elektroniczne transakcje i wymiana dokumentów to tylko niektóre z potrzeb masowego przetwarzania danych w celu szybkiej analizy rynku i potrzeb klientów.

Firmy świadczące usługi logistyczne dysponują zwykle znacznymi zasobami finansowymi, odpowiednim zapleczem technicznym oraz kadrą posiadającą niezbędną wiedzę i umiejętności. Z analizy rankingu można wywnioskować, że rola operatorów logistycznych w rozwoju e-logistyki w perspektywie najbliższych lat będzie rosła. Korzystanie z usług tego typu firm przynosi korzyści nie tylko przedsiębiorstwom z nimi współpracującym, ale także tworzy dla całego łańcucha dostaw wartość dodaną.

Z przeprowadzonych badań wynika, że spośród największych operatorów logistycznych działających w Polsce do realizacji procesów logistycznych w ramach logistyki elektronicznej przyznaje się większość z nich, w tym: Raben, Schenker, Wincaton Polska, Ceva Logistics, Logwin Air and Ocena Poland, CAT LC Polska i Rhenus Group [Ranking 2010].

W logistyce elektronicznej oddział firmy staje się jedynie biurem handlowym, a nie miejscem magazynowania czy przeładunku. Od momentu opuszczenia miejsca produkcji, aż do miejsca przeznaczenia, towar jest ciągle w ruchu: nie jest magazynowany, nie przechodzi przez ręce wielu hurtowników czy dystrybutorów. Dzięki temu produkt dociera szybciej do klienta. Informacja o tym, gdzie się aktualnie znajduje, jest ciągle dostępna w internecie. Dostawcami usług e-logistycznych mogą być zarówno tradycyjne firmy logistyczne, jak i rynki elektroniczne. Firmy dostawcze przejmują cały fizyczny proces dostawy, zlecając część zadań podwykonawcom w swojej sieci, zaś e-rynkki umożliwiają sprzedaż i zakup usług logistycznych, spedycyjnych, transportowych przez Internet.

Zakończenie

Z przedstawionych badań wynika, że rola logistyki, przeobrażającej się w e-logistykę, we współczesnej gospodarce jest niekwestionowana. Z punktu widzenia realizowanych funkcji e-logistyka to szerokie zastosowanie najnowszych technologii informacyjnych do wspomagania zarządzania logistycznym przedsiębiorstwem (np. produkcją, gospodarką magazynową, obsługą cykli realizacji zamówień) oraz do wspomagania pracy zarządu firmy w kontaktach z jego otoczeniem biznesowym, zwłaszcza łańcuchami dostaw (np. zaopatrzeniem, dystrybucją).

Wniosek 1. By sprostać wyzwaniom współczesnego rynku, konieczne jest przede wszystkim zindywidualizowanie oferty produktów i usług. Odbiorcom należy zapewnić szybkie i małe dostawy, partnerom biznesowym zagwarantować coraz większą niezawodność i elastyczność w działaniu, a produkty szybko i sprawnie przemieszczać niemal po całym świecie. Tego wszystkiego nie da się osiągnąć tradycyjnymi metodami zarządzania logistycznego. Dlatego konieczne jest szybkie poznawanie, odpowiedni dobór, a następnie wdrażanie w przedsiębiorstwach nowoczesnych rozwiązań oferowanych przez e-logistykę, zwłaszcza do budowy coraz popularniejszych e-łańcuchów dostaw (*e-supply chains*).

Wniosek 2. Wobec zmieniającej się sytuacji na lokalnych i globalnych rynkach zaopatrzenia i sprzedaży przedsiębiorstwa zaczęły masowo wykorzystywać narzędzia internetowe umożliwiające realizację elektronicznych transakcji z partnerami w łańcuchach dostaw. **E-logistyka**, wykorzystując sieć internetową i narzędzia elektroniczne do współpracy i przepływu danych pomiędzy partnerami biznesowymi w łańcuchach dostaw, koordynuje i integruje procesy logistyczne.

Wniosek 3. Wzrost udziału handlu elektronicznego wywołał potrzebę dostępu *on-line* do usług logistycznych wśród dostawców i odbiorców. W naturalny sposób wywołuje to także potrzebę wirtualnego oferowania usług przez przedsiębiorstwa sektora TSL. Jednocześnie możliwości elektronicznej współpracy partnerów w łańcuchach do-

staw zwiększają wykorzystanie inteligentnych systemów transportowych działających w oparciu o systemy nawigacji satelitarnej i nowoczesne systemy telematyczne, w zakresie śledzenia, nadzoru i zarządzania transportem.

Podsumowując, wykorzystanie platform internetowych i narzędzi e-logistyki w obsłudze realizowanych przez firmy transakcji biznesowych, niesie ze sobą wiele korzyści, m.in.:

- zapewnienie efektywnej obsługi klienta,
- usprawnienie operacji przepływu ładunków w łańcuchach dostaw,
- usprawnienie przepływu informacji, dokumentów i środków finansowych w łańcuchach dostaw,
- zwiększenie konkurencyjności, wiarygodności i dostępności usług logistycznych,
- wzrost bezpieczeństwa i niezawodności transportu i magazynowania,
- redukcję kosztów transportu i magazynowania w łańcuchach dostaw,
- zintegrowanie systemu gromadzenia informacji o ładunkach w sieciach logistycznych,
- standaryzację wymiany danych transportowych, logistycznych i komunikacyjnych.

Bibliografia

- Adamczyk A. (2012), *System logistyczny przedsiębiorstwa*, www.logistyka.net.pl.
- Ciesielski M. (2005), *Rynek usług logistycznych*, Difin, Warszawa.
- Ciesielski M., Długosz J. (red.) (2010), *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa.
- Fertsch M. (red.) (2008), *Podstawy logistyki*, ILiM, Poznań.
- Gołemska E. (red.) (2010), *Kompedium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa–Poznań.
- Kotler Ph. (2005), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa.
- Ranking firm TSL (2010), „Rzeczpospolita”, 22 czerwca.
- Raport GUS (2013), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2013 roku. Wyniki badań statystycznych*, Warszawa, październik 2013.
- Raport GUS (2014), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2010–2014*, Warszawa, grudzień 2014.
- Raport specjalny (2011), *Operator logistyczny roku 2011*, „Eurologistics”, nr 6.
- Rydzkowski W. (red.) (2007), *Usługi logistyczne*, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Stajniak M., Hajdul M., Foltynski M., Krupa A. (2008), *Transport i spedycja*, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Szczepaniak T. (2002), *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, PWE, Warszawa.
- Wieczerzycki W. (red.) (2012), *E-logistyk@*, PWE, Warszawa.
- Włodarczyk B., Kielak D. (2012), *Etapy rozwoju polskiego rynku usług logistycznych - od tradycji (1P) do innowacji (5PL)*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 5, Szczecin.
- Wojciechowski A. (2012), *Rynek usług logistycznych w Polsce – analiza, perspektywy rozwoju*, „Logistyka”, nr 4, Poznań.

Bartłomiej Stopczyński | bartek.stopczynski@gmail.com

Spółeczna Akademia Nauk

Innowacje w dystrybucji fizycznej a przewaga konkurencyjna detalistów internetowych

Innovation in Physical Distribution and Competitive Advantage of Internet Retailers

Abstract: Innovation in physical distribution has become an important tool for business to compete on the market. Internet stores use them in their business. Their importance is growing up year by year. The aim of this article is to identify innovations in physical distribution which may be used to gain the competition advantage. Using literature review author describes selected innovation in physical distribution. Moreover, their importance in the functioning of retailers is shown.

Key words: innovation, physical distribution, transient advantage, smart connected products

Wstęp

Współczesne otoczenie konkurencyjne charakteryzuje się dużą zmiennością i nieprzewidywalnością. Jedyne, co w nim jest trwałe, to zmiana. W efekcie organizacje działające na współczesnym rynku są zmuszone do ciągłego dopasowywania się do niestabilnych warunków, jakie na nim występują. Duża zmienność otoczenia skutkuje wzrostem znaczenia strategii działania przedsiębiorstw. Pomimo braku przewidywalności czynników otoczenia organizacje wciąż muszą kierować swoim rozwojem i uzyskiwać przewagi nad rywalami. Sposobem na realizację tego warunku są strategie działania, które bazują na innowacjach. Innowacje te wykorzystują szanse rynkowe i atuty organizacji oraz niejako równolegle kształtują i kreują rynek, wpływając na jego cechy.

Równolegle można obserwować dynamiczny rozwój Internetu. Jego znaczenie w codziennym życiu jednostek oraz w gospodarce rośnie. Początkowo wykorzystywany głównie jako medium do przekazywania informacji rozwija się i zmienia. Na początku tego ty-

sięclecia wyewoluował do Internetu 2.0 (społecznościowego), opartego na dostępnych w środowisku Internetu aplikacjach, które tworzyły jego fundamentalną i ideologiczną podstawę. Pozwalały one na tworzenie i wymianę generowanej przez użytkowników zawartości. Aplikacje te nazywane są mediami społecznościowymi [Kaplan, Haenlein 2011, s. 255]. Obecnie Internet przekształcił się w Internet Rzeczy (*Internet of Things*), który jest siecią ludzi, procesów, danych, urządzeń, aplikacji i rzeczy podłączonych do Internetu. Dzięki tym powiązaniom połączone ze sobą elementy materialne i społeczne Internetu Rzeczy tworzą sieć tradycyjną i społeczną, gromadząc oraz wymieniając ze sobą dane, wchodząc w interakcje [Lee, Lee 2015, s. 431]. Stał się on w ten sposób nie tylko medium służącym komunikacji, ale ważnym składnikiem rynku, tworząc nową przestrzeń do zawierania transakcji (*e-commerce*) oraz podstawę funkcjonowania inteligentnych produktów sieciowych (*smart connected products*), które oprócz zaawansowania technologicznego charakteryzują się stałym połączeniem z wirtualnym środowiskiem Internetu [Porter, Heppelmann 2014, s. 66]. W nowych warunkach doszło do modyfikacji perspektywy poznawczej zarówno produkującego, jak i konsumującego. W efekcie niezbędne są modyfikacje strategii oraz narzędzi marketingowych, by dopasować się do hiperrzeczywistości i sieciowych produktów oraz usług [Sułkowski 2014, s. 278].

Interesujące wydaje się, w jaki sposób detaliści działający w wirtualnym środowisku Internetu mogą wykorzystać podstawowe narzędzie konkurowania, jakim są innowacje. Jako że ważnym aspektem funkcjonowania w środowisku *e-commerce* jest logistyka, w tym logistyka dystrybucji, autor skupi się na innowacjach, dzięki którym można usprawnić logistykę dystrybucji. Celem artykułu jest zidentyfikowanie innowacji w logistyce dystrybucji, które detaliści internetowi mogą wykorzystać do budowania przewagi konkurencyjnej. Źródłem informacji wykorzystanym do realizacji powyższego celu będzie dostępna literatura przedmiotu.

Innowacje a przewaga konkurencyjna

Podstawowym zadaniem, jakie stawia organizacja w swojej polityce związanej z innowacją, powinno być wzmocnienie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W ten sposób następuje trwałe powiązanie strategii konkurencji z innowacją. Ważne jest przy tym, by stosowane przez organizację innowacje nie ograniczały się jedynie do przełomowych innowacji produktowych. Najważniejszym celem powinno być stworzenie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej, która tworzona jest przez lata, z wyraźnym naciskiem kadry zarządzającej na kształtowanie zdolności kreowania i wdrażania korzystnych zmian w działaniach bieżących [Bał-Woźniak 2012, s. 60]. Kluczowa przy tym podejściu staje się skuteczna i efektywna polityka innowacyjna realizowana przez organizację. Jej efektem powinny być lepiej i bardziej efektywnie zaspokajane potrzeby klienta. Tylko takie podejście pozwala na zdobycie przewagi nad konkurentami.

Charakterystyczną cechą przewag konkurencyjnych, jakie posiadają współczesne organizacje na rynku, jest brak ich trwałości. Niezależnie czy przewaga konkurencyjna jest wewnętrzna czy zewnętrzna, jej źródła są z reguły łatwe do skopiowania przez konkurentów. Sam rynek i oczekiwania klientów znajdują się w ciągłym ruchu. Zmieniają się potrzeby i kryteria wyboru klientów w procesie decyzyjnym. Z tym związane jest zjawisko erozji wynikającej z konkurencji na rynku. Przez erozję przewaga konkurencyjna traci na znaczeniu i staje się jedynie wymogiem rynkowym, czyli warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym, by uzyskać przewagę nad konkurentami. Proces erozji powoduje podnoszenie się jakości produktów, zwiększa innowacyjność, zmniejsza ceny. Czynniki powodującymi erozję są: imitacja, substytucja, mobilność zasobów (np. odejście ważnych pracowników posiadających wiedzę o specyfice przewagi konkurencyjnej firmy) i paraliż zasobów (sprowokowany przez agresywne działania konkurencji) [Heene 1997, s. 935].

W efekcie traci na znaczeniu trwałość przewagi konkurencyjnej. W związku z tym organizacje powinny odchodzić od budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, która w istocie nie może być trwała, a więc nie może być bazą do utrzymania stabilnej pozycji na rynku, na rzecz wzrostu kreującego wartość firmy [Zenger 2013, s. 73]. Może on być realizowany poprzez zastąpienie trwałej przewagi konkurencyjnej serią działań dających pozytywne efekty w krótkim czasie. Dzięki nim możliwe jest zwiększanie wartości organizacji. Działania te powinny zmierzać do stworzenia tzw. przewagi przemijającej (*transient advantage*). Podejście to zakłada, że zamiast jednej trwałej przewagi organizacja posiada portfel przewag konkurencyjnych, które są szybko wprowadzane, a w momencie ich dewaluacji zastępowane nowymi. Przedsiębiorstwo takie musi mieć umiejętność zarówno tworzenia, jak i właściwego wyboru odpowiednich przewag oraz ich szybkiego wdrażania [Gunter McGrath 2013, s. 70]. Te powinny szybko adaptować się do zmieniającego otoczenia i warunków konkurowania. Warunkiem koniecznym skuteczności wdrażania przewag przemijających będzie stałe źródło innowacji przekładające się na ulepszanie oferty i funkcjonowanie firmy. Dzięki temu organizacja wykorzystująca przewagi przemijające będzie mogła szybko zastępować erodujące przewagi konkurencyjne nowymi, co da jej portfel przewag konkurencyjnych skutecznie chroniących organizację przed konkurentami [Gunter McGrath 2013, s. 64–70]. Wymagane przy tym będą następujące umiejętności [Reeves, Deimler 2011, s. 137]:

- umiejętność szybkiego rozpoznawania i działania w wyniku zaobserwowanych sygnałów zmian,
- umiejętność częstego eksperymentowania nie tylko z nowymi produktami, ale również nowymi modelami biznesowymi, strategiami czy procesami,
- zdolność do zarządzania złożonymi i wzajemnie powiązаныmi systemami różnorodnych interesariuszy,
- umiejętność motywowania pracowników i partnerów.

Podsumowując, skuteczne wykorzystywanie innowacji w strategii konkurencji w dzisiejszym turbulentnym otoczeniu wymaga od organizacji wdrażania wielu innowacji przynoszących usprawnienia w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Nie jest ważna trwałość tych usprawnień, ale przede wszystkim możliwość uzyskania dzięki nim skuteczniejszego i efektywniejszego funkcjonowania w porównaniu z konkurentami. W efekcie oferta powinna być zauważalnie lepsza dla klientów, co przełoży się na lepsze wyniki finansowe i marketingowe w krótkim okresie, a w dłuższym – na większą wartość organizacji.

Wybrane innowacje w logistyce dystrybucji u detalistów internetowych

Logistyka dystrybucji jest istotnym obszarem funkcjonowania współczesnych detalistów. Logistyka dystrybucji obejmuje przepływ gotowych wyrobów pomiędzy wytwórcą lub pośrednikiem (np. sklepem internetowym) a finalnym nabywcą. Jej celem jest osiągnięcie pożądanego przez nabywcę minimalnego poziomu obsługi dystrybucyjnej przy minimalnych kosztach ponoszonych przez organizację [Pisz, Sęk, Zielecki 2013, s. 169]; czyli odpowiedni produkt, w odpowiednim czasie, w odpowiednim miejscu, przy akceptowalnych przez obie strony kosztach.

W przypadku sklepu internetowego skuteczna strategia logistyki dystrybucji charakteryzować się będzie dostarczeniem produktu do domu klienta bądź miejsca, z którego może on wygodnie odebrać towar, przy jednoczesnym zapewnieniu atrakcyjnej sumy ceny i kosztów wysyłki. Dodatkowo czas oczekiwania na produkt nie może być zbyt długi. W porównaniu z tradycyjnym sklepem często tak właśnie jest. Zdaniem respondentów badania rynku *e-commerce* 2014 w Polsce kupowanie przez Internet w porównaniu z tradycyjnymi zakupami jest wygodniejsze (dla 65% respondentów), tańsze (62%), zajmuje mniej czasu (60%) i daje większe możliwości wyboru produktu (57%) [Sass-Staniszewska, Gordon 2014, s. 32]. Zatem z punktu widzenia klienta logistyka dystrybucji sklepu internetowego w porównaniu z tradycyjnym detalistą jest lepsza. W efekcie wielu tradycyjnych detalistów, widząc dynamiczny rozwój *e-commerce* wynikający między innymi z jego atrakcyjności dla klientów, rozszerzyło swoją działalność o sprzedaż przez Internet. Jednak samo rozszerzenie działalności sklepu o obszar rynku *e-commerce* jest niewystarczające dla uzyskania trwałej przewagi. Skuteczne funkcjonowanie wymaga stosowania koncepcji przewag przemijających, w której detalista będzie wdrażał szereg innowacji, w tym innowacji w logistyce dystrybucji, które przynajmniej w krótkim okresie będą dawały przewagę nad konkurentami.

Powszechnie wykorzystywaną przez część detalistów internetowych innowacją w logistyce dystrybucji jest otworzenie placówki stacjonarnej uzupełniającej sklep in-

ternetowy. Według Raportu e-Handel Polska 2012 w pierwszym roku działalności jedynie 32,5% sprzedawców internetowych posiada placówkę stacjonarną. Wraz ze stażem w sieci wartość ta systematycznie rośnie, i dla sklepów o stażu powyżej 10 lat wynosi 64,5% [Chodak i in., 2012, s. 10]. Oznacza to, że mniej więcej połowa detalistów internetowych, którzy rozpoczęli swoje funkcjonowanie, posiadając jedynie sklep w rzeczywistości wirtualnej, rozszerza swoją działalność o rynek realny. Daje to wiele korzyści dla nabywców oraz sprzedawcy, poprawiając wizerunek sklepu oraz usprawniając logistykę.

Posiadanie fizycznej placówki pozwala przede wszystkim na zaproponowanie klientowi odbioru osobistego. W 2012 roku 6,7% transakcji (wartościowo) stanowiły transakcje z odbiorem osobistym [Chodak i in. 2012, s. 10]. Dzięki temu klient może obniżyć koszty dostawy, ponieważ odbiór osobisty z reguły jest darmowy. W przypadku transakcji o małej wartości, kiedy te koszty mogą stanowić nawet kilkadziesiąt procent wartości produktu, ma to duże znaczenie i może być czynnikiem decydującym o wyborze sklepu. Posiadanie placówki fizycznej blisko klienta pozwala również na obniżenie kosztów dostarczenia produktu. Jeśli punkt odbioru jest w pobliżu miejsca zamieszkania klienta, odebranie produktu nie stanowi dla niego większego problemu. Przy założeniu, że punkt ten znajduje się w dużym mieście, zamówienia do punktu odbioru powinny się kumulować. Czyli zamiast kilku, kilkunastu, kilkadziesiątu przesyłek na różne adresy odbioru dostarczany jest jeden duży ładunek zawierający wszystkie przesyłki lokalne, co przekłada się na niższe koszty logistyki związane z dostarczeniem produktów.

W punktach odbioru, szczególnie jeśli tę rolę pełnią placówki handlowe, można magazynować produkty podlegające największej rotacji. Dzięki nim można z jednej strony zapewnić większą dostępność takich produktów, z drugiej obniżyć koszty ich dostarczenia, ponieważ jest możliwość optymalizacji logistyki (transportu, wielkości zapasu, magazynowania).

Posiadanie placówki fizycznej poprawia również obsługę klienta. Dzięki temu klient ma możliwość bezpośredniego kontaktu z personelem sprzedażowym, a w przypadku najpopularniejszych produktów może mieć również możliwość obejrzenia produktu przed zakupem. Możliwość ta byłaby czynnikiem motywującym do częstszego robienia zakupów dla 43% badanych [Sass-Staniszevska, Gordon 2014, 2014, s. 45]. Jednocześnie brak takiej możliwości jest wskazywany jako najważniejszy czynnik decydujący od rezygnacji z zakupu w sklepie internetowym (55% respondentów) [Sass-Staniszevska, Gordon 2014, 2014, s. 160].

Dzięki placówkom tradycyjnym – pod warunkiem że są to sklepy, a nie jedynie punkty serwisowe pełniące funkcje punktów odbioru – istnieje możliwość dotarcia do klientów, którzy nie kupują przez Internet. Jest to wciąż dominująca grupa klientów na polskim rynku. W 2014 roku jedynie 44% internautów dokonywało zakupów *online* [Sass-Staniszevska, Gordon 2014, 2014, s. 24]. A pamiętać należy, że regularnie korzysta z Internetu

w Polsce niewiele ponad połowa Polaków. Zatem dzięki fizycznym sklepom teoretycznie można powiększyć potencjalny rynek prawie czterokrotnie. W praktyce zwiększenie potencjalnego rynku zależy od liczby placówek, ich lokalizacji i branży.

Otworzenie tradycyjnej placówki przez sklep dotychczas działający jedynie w przestrzeni Internetu jest innowacją marketingową. Z punktu widzenia logistyki dystrybucji pozwala to na poprawienie dostępności produktów, obsługi klienta oraz obniżenie kosztów dostawy. Oprócz powyższych dzięki placówkom tradycyjnym zwiększa się wiarygodność sprzedającego. Można je także wykorzystać do poprawy wizerunku sieci. To wszystko powoduje, że innowacje te mają wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa i mogą być wykorzystane do budowania przewag przemijających. Jednak są to działania, które bardzo łatwo można skopiować, stąd trwałość przewagi tak osiągniętej jest znikoma. W wielu przypadkach konkurencja już posiada placówki tradycyjne. W takiej sytuacji organizacja wchodząc na rynek rzeczywisty, bardziej eliminuje swoją słabość konkurencyjną, niż buduje przewagę. Ale nawet jedynie eliminacja słabości konkurencyjnej jest konieczna do skutecznego funkcjonowania na rynku.

Kolejną innowacją jest wykorzystywanie przez detalistów w logistyce dystrybucji centrów magazynowych oraz centrów logistycznych. Istnieje możliwość wynajęcia powierzchni magazynowej w takim centrum magazynowym bądź logistycznym. Opcją, w przypadku odpowiednio dużej skali działania, jest także zbudowanie magazynu centralnego samodzielnie. Dzięki takiemu rozwiązaniu można wybrać najkorzystniejsze położenie. Pozwala to na optymalizację kosztów transportu, obsługi logistycznej podczas transportu i magazynowania. Z reguły sklepy internetowe zaczynają jako małe przedsiębiorstwa. Infrastruktura logistyczna jest ograniczona, jej lokalizacja jest uzależniona od miejsca zamieszkania właściciela sklepu, a wyposażenie samego magazynu jest tradycyjne. Do dystrybucji produktów wykorzystuje się firmy kurierskie. W przypadku małej skali działania takie podejście jest prawidłowe, ale wraz z rozwojem sklepu detalista może dojść do momentu, w którym wydajność i efektywność tego typu rozwiązań stanie się słabością konkurencyjną sprzedawcy.

Podstawowym czynnikiem branym pod uwagę przy zakupach w sklepach internetowych jest cena. Aż dla 89% klientów sklepów internetowych w Stanach Zjednoczonych przyczyną powrotu na stronę internetową sklepu w celu dokonania zakupu była najlepsza cena [Song, Zaherdi 2006, s. 233]. Znaczenie ceny rośnie wraz ze zmniejszaniem się ponoszonego przez klienta kosztu związanego ze znalezieniem informacji o ofercie [Fahy 2006, s. 242]. W Polsce dla 79% respondentów badania Gemius cena była czynnikiem ważnym przy wyborze zakupów online [Sass-Staniszevska, Gordon 2014, 2014, s. 41]. Co istotne, Internet pozwala w bardzo łatwy sposób (np. poprzez porównywarki cen) porównywać ceny. W efekcie znajomość cen wśród internautów jest bardzo wysoka i ma kluczowe znaczenie przy wyborze oferty. Sprzedawca, jeśli chce być konkurencyjny, musi mieć niskie ceny, a te można oferować, jeśli ma się niskie koszty.

Jako że dla detalisty jednym z głównych generatorów kosztów jest logistyka, w tym logistyka dystrybucji, wskazane jest usprawnianie działań w tym obszarze i poprawianie ich efektywności. Nowoczesny magazyn centralny zlokalizowany w nowoczesnym centrum magazynowym lub centrum logistycznym pozwala na to. Dzięki centralizacji dostaw tradycyjne sieci handlowe (np. Tesco) są w stanie: zmniejszyć koszty transportu, zwiększyć wielkość jednorazowych zamówień od dostawców, rozwiązać problem minimum logistycznego, otrzymać większe upusty związane z większymi i bardziej przewidywalnymi zamówieniami, obniżyć poziomy zapasów, zamawiać produkty w momencie, kiedy są potrzebne [Chudzik 2005, s. 32–33]. Jeżeli magazyn centralny znajduje się w centrum logistycznym, oznacza to dodatkowe korzyści, jakie niesie taka lokalizacja. Są to: tworzenie więzi kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami, możliwość wykorzystania transportu multimodalnego, konsolidacja przepływu towarów w duże strumienie ładunków, wzrost komodalności transportu, większa efektywność transportu, większa produktywność środków wykorzystywanych do procesów logistycznych czy zdolność do przenoszenia obciążeń w warunkach zmienności popytu [Fechner 2010, s. 25–26]. Zatem każdy detalista internetowy wraz ze swoim rozwojem powinien rozważyć przeniesienie swojej działalności logistycznej do nowoczesnych obiektów magazynowych zlokalizowanych w centrach magazynowych i logistycznych, korzystając w ten sposób z korzyści, jakie daje centralizacja dostaw i nowoczesna infrastruktura. Działanie to da detaliście w krótkiej perspektywie przewagę przemijającą, w dłuższej – brak słabości konkurencyjnej w obszarze logistyki.

Pisząc o nowoczesnych powierzchniach magazynowych, należy pamiętać o wyposażeniu magazynów. Działalność sklepu internetowego wiąże się z ciągłym odbieraniem zamówień od indywidualnych klientów, ich kompletowaniem (bardzo często są to zamówienia o niewielkiej wartości, ale składające się z kilku, kilkunastu pozycji asortymentowych), przygotowywaniem wysyłek itp. czynnościami. W tradycyjnym magazynie czynności te wykonywane są przez pracowników magazynu. Oznacza to koszty związane z zatrudnieniem, konieczne do tego, by sprostać potrzebom obsługi sklepu internetowego. Przy dużych obrotach liczba takich osób może być znaczna. Pod uwagę należy wziąć także pomyłki przy kompletowaniu zamówień, które wiążą się z wysyłką niewłaściwych towarów do klienta. Innowacją rozwiązującą ten problem może być zastosowanie technologii automatyzujących cały proces przygotowania wysyłki, np. automatycznych regałów z podajnikami, dzięki którym można w istotnym stopniu zmniejszyć liczbę błędów pobierania towarów, a także przyspieszyć proces kompletacji wysyłki, automatycznych pojazdów transportu bliskiego wykorzystywanych w magazynie czy automatycznych urządzeń do formowania paczek wysyłanych klientom. Dzięki takiej infrastrukturze można zautomatyzować proces przygotowania towaru dla klienta, zyskując na szybszej obsłudze zamówień, mniejszym zatrudnieniu i mniejszej liczbie błędów.

We współczesnych magazynach coraz częściej wykorzystuje się tego typu automatykę w celu przyspieszenia procesu kompletacji i manipulacji [Kozłowski 2008, s. 263]. Całość przekłada się na lepszą obsługę klienta. Automatyzacja procesów magazynowych jest kolejną innowacją logistyczną, dzięki której można uzyskać przewagę nad konkurentami w postaci niższych kosztów prac bieżących związanych z obsługą logistyczną sklepu, co wpłynąć może na lepszą pozycję konkurencyjną wynikającą z możliwości zaoferowania niższych kosztów dostaw.

Aby zautomatyzowany sklep działał sprawnie, potrzebny jest skuteczny system automatycznej identyfikacji towaru. Obecnie w większości przypadków wykorzystywane w logistyce systemy opierają się na kodzie kreskowym. Rozwiązanie to ma wiele zalet, jak np. niski koszt, ale posiada pewne ograniczenia. Przede wszystkim skanowanie towaru może nastąpić tylko wtedy, gdy czytnik kodu znajduje się w bezpośrednim zasięgu kodu kreskowego. W przypadku gdy czytnik go „nie widzi”, nie można asortymentu zeskanować. Kody kreskowe nie pozwalają na dokonywanie zmian w informacji, jaka jest przypisana pojedynczej etykietce kodu dołączonej do towaru. Zatem jeśli cechy tego towaru w wyniku procesów logistycznych ulegną zmianie, trzeba wygenerować nowy kod lub pogodzić się z tym, że zmiany te nie zostaną przypisane do kodu. Kody kreskowe nie są też trwałe. Mogą one ulegać uszkodzeniom (starcie wizerunku kodu, pogięcie etykiety itp.) i w wyniku tego ich odczytanie może stać się niemożliwe.

Technologia radiowej identyfikacji towaru w postaci systemu RFID pozwala na wyeliminowanie tych ograniczeń. Produkty dzięki użyciu tego systemu mogą być rejestrowane za pomocą czytnika w dowolnym miejscu i czasie. Nie ma przy tym konieczności bezpośredniej ekspozycji etykiety na czytnik, ponieważ identyfikacja odbywa się drogą radiową. Dzięki temu możliwe jest identyfikowanie towarów w czasie rzeczywistym. Wzrasta prędkość identyfikacji i zmniejsza się ryzyko wystąpienia błędów wynikających z czynnika ludzkiego. Do etykiety, jeżeli towar poddawany jest dodatkowym czynnościom, można dodawać dodatkowe informacje, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie szczegółowych informacji o produkcie [Gonicka, Szwanowski 2011, s. 111–112]. Zmniejszają się przy tym koszty pracy, zapasów, ryzyko niepewności związane z dostępnością produktu, koszty utrzymania zapasu bezpieczeństwa, poprawia się natomiast kontrola jakości [Roh, Kunnathur, Tarafdar 2009, s. 358].

Dzięki zastosowaniu tej technologii w magazynie detalisty można zwiększyć efektywność i szybkość działania. Zamówienia mogą być przygotowane sprawniej, bo system identyfikuje nie tylko towar, ale jego dokładną ilość i położenie w magazynie. Niezależnie czy kompletacja odbywa się ręcznie czy automatycznie, realizowana będzie szybciej. Niższa niepewność dostępności produktu zmniejsza ryzyko, że w sklepie oferowany jest towar, który w praktyce jest niedostępny. Zwiększa to wiarygodność sprzedawcy. Wreszcie dzięki temu, że system RFID na bieżąco monitoruje stany magazynowe, jest

powiązany z oprogramowaniem WMS oraz stroną sklepu internetowego, zintegrowany system informatyczny sklepu może na bieżąco śledzić stany zapasów i zamówień od klientów. Pozwala to na szybszą reakcję w przypadku braku pozycji asortymentowych. Dzięki temu zamówienia u dostawców mogą być składane szybciej, a na produkt w sklepie internetowym klient będzie czekał krócej. Przekłada się to na lepszą dostępność produktów na stronie, a to z kolei wpływa na proces decyzyjny klientów i wybór sklepu. Zatem system RFDI może być kolejną innowacją pozwalającą na zdobycie przemijającej przewagi konkurencyjnej dającej w krótkiej perspektywie przewagę nad konkurentami, a w dłuższej perspektywie – brak słabości konkurencyjnej.

Automatyzacja procesów logistyki dystrybucji nie musi ograniczać się do przestrzeni magazynowej. Obecnie dostarczenie przesyłki do finalnego odbiorcy realizowane jest w wielu sytuacjach poprzez fizyczną dostawę dokonywaną przez pracownika, który dowozi paczkę do odbiorcy. Jest to tradycyjne i dość drogie rozwiązanie. W przyszłości prawdopodobnie człowiek zostanie przynajmniej w części sytuacji zastąpiony dronami. Mogą one mieć formę w pełni autonomicznych samochodów, które będą dojeżdżać do klienta (obecnie kilka globalnych korporacji intensywnie pracuje nad stworzeniem takich pojazdów) albo dronów latających. Pierwsze rozwiązanie pozwala na bardziej efektywny dowóz towarów, drugie skraca czas i pozwala na ominięcie korków, jakie mogą wystąpić po drodze. Rozwiązaniem może być powiązanie obu tych technologii. Dostawa towarów w przyszłości może odbywać się w taki sposób, że autonomiczny samochód podjedzie w pobliże odbiorców i wypuści drony latające. Dziś takie rozwiązanie trafia na wiele barier prawnych i technologicznych (np. autonomiczne samochody nie są dopuszczone do ruchu, w wielu miejscach występuje zakaz lotu dronów, technologia dronów latających nie jest jeszcze dobrze rozwinięta i nie ma możliwości efektywnego przemieszczania dużych przesyłek na większe odległości). Prawdopodobne jest jednak, że w przyszłości takie rozwiązania w wielu miejscach zastąpią dzisiejsze, tradycyjne, których elementem wspólnym jest człowiek dostarczający przesyłkę. Detaliści powinni obserwować rozwój tych technologii, by w momencie gdy ich wykorzystanie stanie się opłacalne, włączyć je w swoją działalność związaną z logistyką dystrybucji. Da im to możliwość uzyskania przewagi przemijającej nad konkurentami.

Rozwój dystrybucji detalistów internetowych powinien być powiązany z rozwojem produktów. Pojawienie się inteligentnych produktów sieciowych (*smart connected product*) stawia przed detalistami nowe wyzwania. Cechą charakterystyczną inteligentnych produktów sieciowych jest autonomia ich działania. Same monitorują otoczenie, diagnozują je i reagują w przypadku konieczności działania. Tworzą one wraz z innymi produktami i usługami systemy produktowe, które na bieżąco reagują w miarę pojawiających się potrzeb. Rola człowieka ogranicza się do korzystania z takiego systemu i ogólnego nadzorowania działania [Porter, Heppelmann 2014, s. 66–69]. Sklep internetowy

w takim systemie produktowym może pełnić rolę dostawcy niezbędnych produktów, materiałów eksploatacyjnych i innych komponentów. Aby to było możliwe, potrzebne jest dostarczenie odpowiednich aplikacji do chmury produktowej kompatybilnej z systemem operacyjnym produktów będących elementami systemu produktowego. Dodatkowo należy wdrożyć w logistyce dystrybucji rozwiązania, które pozwolą szybko, najlepiej w pełni automatycznie, dostarczyć zamawiane produkty do odbiorców.

Rozwój inteligentnych produktów sieciowych to kolejny obszar, który powinien być stale monitorowany przez detalistów. Wraz ze wzrostem popularności tego typu produktów rosnąć będzie obsługujący je rynek. Szybkie wejście na ten rynek może dać przewagę przemijającą, która poprawi pozycję konkurencyjną detalisty. Sprzedawca zyska także miano lidera na takim rynku, co wpłynie na jego wizerunek w przyszłości, ułatwiając mu działanie. Będzie to miało duże znaczenie, ponieważ w przyszłości wiele zamówień do sklepów internetowych będzie składanych zdalnie.

Podsumowanie

W artykule wykazano, że wybrane innowacje w logistyce dystrybucji mogą być wykorzystane przez detalistów internetowych do budowania przewag przemijających. Ma to istotny wpływ na ich pozycję konkurencyjną. Z jednej strony innowacje takie mogą być źródłem przewag nad konkurentami, z drugiej – w przypadku erozji tych przewag – działania i procesy wdrożone w związku z tymi innowacjami wciąż mają wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, ponieważ zapobiegają pojawianiu się słabości konkurencyjnej.

W artykule wskazano jedynie wybrane, w opinii autora ważne innowacje w logistyce dystrybucji mające wpływ na pozycję konkurencyjną detalistów. W rzeczywistości jest ich więcej, jednak ze względu na ograniczoną objętość artykułu skupiono się jedynie na wymienionych. Przyszłe publikacje mogłyby powiększyć ich listę oraz określić ważność i znaczenie w konkurowaniu wymienionych innowacji.

Bibliografia

- Bał-Woźniak T. (2012), *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym*. PWE, Warszawa.
- Chudzik D. (2005), *Magazyny centralne detalicznych sieci handlowych*, „Logistyka”, nr 3.
- Fahy C.A. (2006), *Internet versus Traditional Retailing: An Address Model Approach*, „Journal of Economic and Business”, No. 58.
- Fechner I., (2010), *Centra logistyczne i ich rola w procesach przepływu ładunków w systemie logistycznym Polski*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Warszawskiej”, z. 76.
- Gonicka J., Szwankowski A. (2011), *RFDI – wybór czy konieczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym w warunkach kryzysu* [w:] Dembowska B., Gonicka J., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.
- Gunter McGrath R. (2013), *Transient Advantage*, „Harvard Business Review”, June.
- Heene A. (1997), *The Nature of Strategic Management*, „Long Range Planning”, no. 7.
- Kaplan A.M., Haenlein M. (2011), *Two Hearts in Three-quarter Time: How to Waltz the Social Media/Viral Marketing Dance*, „Business Horizons”, Vol. 54.
- Kozłowski R. (2008), *Wykorzystanie zaawansowanych technologii teleinformatycznych w zarządzaniu magazynami* [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Lee I., Lee K. (2015), *The Internet of Things (IoT): Applications, investments, and challenges for enterprises*, „Business Horizons”, No. 58.
- Pisz I., Sęk T., Zielecki W. (2013), *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE
- Porter, M.E., Heppelmann J.E. (2014), *How Smart Connected Product Are Transforming Competition*, „Harvard Business Review”, November.
- Reeves M., Deimler M. (2011), *Adaptability: The New Competitive Advantage*, Harvard Business Review, July–August

Roh J.J., Kunnathur A., Tarafdar M. (2009), *Classification of RFID adoption: An expected benefits approach*, "Information & Management", No. 46.

Song J., Zaherdi F.M. (2006), *Internet Market Strategies: Antecedents and Implications*, "Information & Management", No. 43.

Sułkowski Ł. (2014), *Alternatywne paradygmaty współczesnego marketingu* [w:] J. Otto, Ł. Sułkowski (red), *Metody zarządzania marketingowego*, Diffin, Warszawa.

Zenger T. (2013), *What Is the Theory of Your Firm*, "Harvard Business Review", June.

Źródła elektroniczne

Chodak G., Jarosz P., Kunkowski J., Polasik M., Tkaczyk P., Wrzalik P. (2012), *Raport e-Handel Polska 2012*, Dotcom River, <https://dotcomriver.pl/> [dostęp: 20.12.2015].

Sass-Staniszevska P., Gordon M. (2014), *E-commerce w Polsce 2014. Gemius dla e-Commerce Polska*. Izba Gospodarki Elektronicznej e-Commerce Polska, <http://www.infomonitor.pl/> [dostęp: 20.12.2015].

Część III

Klient w logistyce

Muzahim Al-Noorachi | muzahim03@gmail.com

Spółeczna Akademia Nauk

Współczesny klient a strategię jego pozyskiwania, utrzymywania i rozwijania z nim stosunków

Contemporary Customer, Strategies for his Acquisition, Maintaining and Developing Relations with him

Abstract: It is known that the problem most companies in developed countries struggle with is not what, how much, when and how to produce or provide a service but how to sell it all and turn into cash (money). Businesses try to plan their production to market needs reported by idealized rule 'one order – one product'. In spite of such approach, many companies face the problem of overproduction and the impossibility to sell the produced units. Therefore, they are forced to sell them cheaper and sometimes even below the incurred costs, because of at least two reasons: firstly – high costs of warehousing and, secondly – the dynamic progress that can be seen in launching of the so-called 'market novelties' means that the 'moral depreciation of the product' will soon occur. In a plant processing electronic garbage there are stacks of unopened boxes with brand new, unused equipment. What is the reason that it will soon be converted into prime factors? Well, it could not be sold before it grew old, not physically in terms of time, but technologically. There are newer gadgets queueing to shop shelves.

Key words: customer relationship management, strategy, market

Wprowadzenie

Obecnie cechą charakterystyczną większości rynków krajów rozwiniętych europejskich i pozaeuropejskich jest mnogość dostawców i marek. Słowem, brakuje klientów (nabywców), a nie produktów. Taka sytuacja oznacza, że na rynku jakichkolwiek produktów i usług toczy się ciężki bój między dostawcami o każdego klienta. Niniejsze opracowanie jest poświęcone problematyce nurtującej każdego przedsiębiorcę, mianowicie: jak pozyskiwać, utrzymywać i rozwijać stosunki z klientami. W związku z tym porusza takie za-

gadnienia, jak pojęcie współczesnego klienta (nabywcy) oraz strategie i instrumenty, jakie należy wykorzystać w zakresie pozyskiwania klientów, ich utrzymania, a następnie rozwijania stosunków z nimi.

Kim jest współczesny klient?

Klienta w sensie biznesowym można określić jako osobę, która kupuje produkt materialny albo niematerialny (usługa), zawierając jednocześnie transakcję handlową kupna–sprzedaży pisaną albo ustną. Z tego określenia wynika, że głównym źródłem generowania przychodu, a zatem zysku, jest klient. W związku z tym należy klienta traktować jako biznes, pamiętać o tym i powtarzać jak mantrę, że „KLIENT JEST BIZNESEM I NIE MA BIZNESU BEZ KLIENTA”. Oznacza to, że firmy muszą traktować klienta jako zasób finansowy, którym należy gospodarować i który należy maksymalizować, tak jak każdy inny zasób. Tom J. Paters postrzega klientów jako „zasoby nabierające wartości”. Są oni najważniejszym zasobem firmy, a jednak ich wartość w ogóle nie jest uwzględniana w jej księgach [Kotler 2004, s. 61].

W tym miejscu należy postawić pytanie – Skoro klient jest wartością, wokół której obraca się cały biznes, czy nie nastąpiły na przestrzeni lat zmiany jego cech zachowawczo-społeczno-ekonomicznych? (pytanie dotyczy klientów krajów rozwiniętych gospodarczo, a nie rozwijających się Azji, Afryki i Ameryki Łacińskiej). Odpowiedź jest twierdząca, klient współczesny krajów rozwiniętych gospodarczo – europejskich i pozaeuropejskich – przeszedł proces ewolucyjny, np. klient europejski, brytyjski, francuski, niemiecki czy holenderski z XXI wieku to nie jest ten sam klient co w XIX wieku.

Oto bowiem cechy współczesnego klienta:

- Klient XXI wieku jest dobrze wyedukowany, światły i wykształcony, a jego wiedza znacznie przewyższa poziom wiedzy klienta z poprzednich epok. Jest to efekt systematycznego rozwoju programów i obiektów infrastruktury szkolno-edukacyjno-kulturowej. Oznacza to, że wartości i kryteria, według których postępują współcześni klienci, nieco różnią się od wcześniejszych. Dzisiaj klienci zanim podejmą decyzje zakupowe, zbierają informacje, następnie je analizują i weryfikują i dopiero później wybierają ofertę, która im odpowiada.
- W związku z tym proces pozyskiwania klientów nie może być zbudowany i oparty na fałszywych informacjach; współcześni klienci są światli, posiadają rozległą wiedzę ogólną i techniczną.
- Współczesny klient korzysta ze zdobyczy technologicznych podczas zakupów. Zakupy przez Internet stają się coraz popularniejsze nie tylko wśród zwykłych klientów. Przeprowadzono w tym zakresie badania, z których wynika, że ludzie mają pewne obawy związane z zakupami w sieci – tabela 1.

Tabela 1. Rodzaje obaw związanych z zakupami w sieci

Lp.	Przyczyna	Procentowy udział w badanej zbiorowości
1.	Istnieje ryzyko otrzymania towaru niezgodnego z zamówieniem	46,6
2.	Ludzie obawiają się oszustw związanych z płatnościami	37,9
3.	Zakupy w Internecie uniemożliwiają obejrzenie towaru	37,7
4.	Ludzie obawiają się o bezpieczeństwo danych osobowych	16,5
5.	Zakupy w Internecie uniemożliwiają bezpośredni kontakt ze sprzedawcą	11,5
6.	Towary zakupione w Internecie otrzymuje się z opóźnieniem	6,1
7.	Nie mam zaufania do takiej formy robienia zakupów	4,7
8.	Zakupy w Internecie są zbyt skomplikowane	1,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mruk 2012, s. 188.

Klient XXI wieku pod względem zasobności finansowo-ekonomicznej zasadniczo się różni od klienta z poprzednich er. O tym świadczy wskaźnik Produktu Krajowego Brutto (PKB) na jednego mieszkańca – tabela 2.

Tabela 2. Produkt krajowy brutto (PKB) per capita (na jednego mieszkańca) w niektórych krajach rozwiniętych i rozwijających się gospodarczo w 2014 r.

Lp.	Kraje gospodarczo rozwinięte	PKB w USD	Lp.	Kraje gospodarczo rozwijające się	PKB w USD
1.	Luksemburg	79511,21	1.	Burundi	157,52*
2.	Norwegia	67245,60	2.	Somalia	187,00
3.	Islandia	59692,87	3.	Madagaskar	271,08
4.	Szwajcaria	58996,90	4.	Niger	302,35
5.	Irlandia	49360,56	5.	Etiopia	315,99
6.	Dania	47546,91	6.	Afganistan	413,43
7.	USA	46405,26	7.	Nepal	426,48
8.	Szwecja	46061,43	8.	Haiti	497,41
9.	Holandia	43140,91	9.	Burkina-Faso	530,82
10.	Austria	41077,34	10.	Jemen	742,20
11.	Wielka Brytania	40967,70	11.	Bangladesz	750,42
12.	Niemcy	39717,70	12.	Czad	788,19
13.	Kanada	38837,11	13.	Laos	793,94
14.	Belgia	37857,25	14.	Pakistan	818,87
15.	Australia	37828,25	15.	Indie	1262,64
16.	Japonia	37595,18	16.	Boliwia	1371,86
17.	Francja	35669,59	17.	Nikaragua	1417,19
18.	Strefa EURO	32789,48	18.	Honduras	1495,06
19.	Unia Europejska	30146,92	19.	Syria	1700,39
20.	POLSKA	11304,62	20.	Paragwaj	1979,97

*Najniższy poziom PKB na świecie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PKB PER CAPITA-LISTA KRAJÓW. <http://pl.tradingeconomics.com/country-list/gdp-per-capita> [z dnia 18.05.2016].

Z danych wynika, że w opinii dostawcy towarów ekonomiczna siła przetargowa na rynku klienta krajów rozwiniętych jest o wiele większa niż klientów z krajów o gospodarce rozwijającej się Azji, Afryki czy Ameryki Łacińskiej. Można wręcz stwierdzić, że on żąda od dostawców produktów, które chciałby kupić, a nie tego, co producent chciałby produkować bez badania i poznania jego opinii. Oznacza to, że na rynkach krajów gospodarczo rozwiniętych mamy do czynienia z „rynkiem konsumenta”, a nie „rynkiem producenta”. Innymi słowy należy pamiętać, że tam gdzie jest rynek konsumenta, wszelkie rodzaje przedsiębiorstw komercyjnych, produkcyjnych czy usługowych zanim podejmą decyzje dotyczące tego, co mają oferować, muszą przeprowadzić badania potrzeb rynku, z którymi wiążą nadzieję odnoszenia sukcesu.

- Następuje zmiana charakteru konkurencji z konkurencji krajowej na międzynarodową i globalną. Bowiem klient w XIX wieku, a nawet na początku XX wieku, miał na rynku krajowym do czynienia niemalże tylko z produktami i markami krajowymi. Oznaczało to, że konkurencja była głównie lokalna. Natomiast w wyniku systematycznej globalizacji gospodarki światowej i tendencji do integracji gospodarczej (np. Unia Europejska) zmienił się jej charakter. Stała się międzynarodowa i objęła niemal wszystkie rynki świata rozwiniętego. W wyniku zaś otwarcia gospodarki światowej nastąpił zalew marek i produktów na rynkach krajowych. Natomiast korzyści, jakie miał i ma klient z tego tytułu to: po pierwsze – zmiana charakteru ofert i marek produktów na rynku z wąskiego i płytkiego (przeważały krajowe) na szeroki i głęboki (tj. większy wybór); po drugie – wzrost wartości klienta w filozofii biznesowej, tj. generowanie zysku przez maksymalizację zadowolenia, a nie przez maksymalizację sprzedanych jednostek.
- Dynamiczny i intensywny rozwój środków komunikacji międzynarodowej powietrznej, wodnej i lądowej spowodował, że klient stał się mobilny i jest w stanie przemieszczać się w krótkim czasie z rynku rodzimego na rynki zagraniczne (bliższe i dalsze) w celu zakupu różnych wyszukanych produktów. Takie zjawisko jest popularne wśród członków klasy bardzo bogatej, bogatej i powyżej średniej, celebrytów oraz grupy ludzi, która mimo że nie jest majątna, chce naśladować styl życia zamożnych (tzw. *zjawisko demonstration effect*).

Strategia i instrumenty pozyskiwania klientów

Strategia pozyskiwania klientów ma na celu przede wszystkim zwrócenie uwagi na istotne z ich punktu widzenia korzyści z tytułu nabycia i konsumowania proponowanego produktu (czytaj oferty). W związku z tym jest ona skoncentrowana na:

- produkcie, jako obiekcie lub strumieniu korzyści, a innowacja ma charakter pozorny np. zmiana opakowania;

- niskiej cenie, jaką musi płacić klient, ponieważ jest ona dla niego kosztem. Zatem strategię niskich cen powinno się stosować wówczas, kiedy nabywcy są wrażliwi na cenę. W handlu detalicznym jest ona szeroko stosowana przez sieci sklepów dyskontowych, jak Biedronka, Lidl, Aldi, Netto itd.;
- stosowaniu szerokiej gamy metod obniżenia cen (jak rabat, opust, zniżka dla dyskontów). Jest to związane z filozofią koncepcji „cena czyni cuda – CCC”. Do najczęściej stosowanych rabatów można zaliczyć [Mruk 2012, s. 214]:
 1. rabaty związane z czasem trwania współpracy – Odbiorcom, którzy kupują od wielu lat, proponuje się korzystniejsze warunki handlowe niż podmiotowi, który pojawia się jednorazowo;
 2. rabaty powiązane z wielkością zakupu – Im więcej kupuje klient, tym wyższy może być poziom rabatu;
 3. rabat związany z zamówieniem pakietowym – Z wielu powodów dostawca może oferować rabaty, jeśli nabywca zakupi proponowany pakiet produktów;
 4. rabaty sezonowe związane z wahaniami popytu – Odbiorcy, którzy kupują przez cały rok, otrzymują wyższy rabat niż podmioty, które kupują w sezonie;
 5. rabaty szczególne, oferowane w wyjątkowych sytuacjach (jubileusz przedsiębiorstwa, debiut na giełdzie, Dzień Dziecka, Dzień Babci, Dziadka itd.);
- organizowaniu i wykorzystaniu w handlu zwłaszcza detalicznym sklepów wielkopowierzchniowych (super- i hipermarketu), w których jest ułatwiony dostęp do bardzo szerokiej i głębokiej oferty produktów w jednym miejscu. Wykorzystuje się przy tym profesjonalnie sztukę handlowania, jaką jest „merchandising” [Sztucki 1998, s. 192], a także środki handlowe oraz materiały promocyjne przedsiębiorstw przemysłowych dostarczane bądź bezpośrednio, bądź za pośrednictwem handlu hurtowego. Obejmują one promocyjną dekorację okien wystawowych, układ produktów na urządzeniach sprzedażowych i stelażach reklamowych, degustacje i demonstrowanie zastosowania produktów, stosowanie promocyjnych cen, rozdawanie kuponów premiowych itd.;
- szerokim zastosowaniu zarówno w dystrybucji, jak i promocji strategii popychania produktów (*push strategy*). Jej istota polega na tym, że producent wykorzystuje personel sprzedażowy do oddziaływania na poszczególne ogniwa dystrybucji, tj. hurt i detal. Głównym zaś zadaniem promocji w strategii popychania produktów jest po pierwsze – pchanie produktu przez wybrane kanały rynku, po drugie – przezwyciężanie oporów, uprzedzeń oraz przyzwyczajęń, które zmniejszają lub hamują popyt na produkty budzące i zaspokajające nowe potrzeby. W tym miejscu należy zaznaczyć, że rozwój nauki o marketingu obejmował również zmiany w spektrum komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem o wartości (oferty), jakie proponują nabywcom. Oto one [Kotler, Keller 2012, s. 512–513]:

- **REKLAMA** – każda forma nieosobistej prezentacji i promocji idei, towarów lub usług przez zidentyfikowanego sponsora za pośrednictwem: prasy obejmującej dzienniki i czasopisma; radia i telewizji; sieci telefonicznych kablowych, satelitarnych i bezprzewodowych; nośników, takich jak taśma magnetofonowa, taśma wideo, CD-ROM, strona internetowa, billboardy, oznakowania, plakaty; środki masowej komunikacji; produkt placement.
- **PROMOCJA SPRZEDAŻY** – różnorodne krótkotrwałe zachęty do wypróbowania i nabycia towaru lub usługi, obejmujące: promocje konsumenckie, tak jak próbki, kupony i rabaty; promocje handlowe, takie jak bonusy za reklamę i ekspozycję; promocje biznesowe i promocje dla handlowców, np. konkursy dla przedstawicieli handlowych; nagrody za lojalność.
- **MARKETING WYDARZEŃ i DOŚWIADCZEŃ** – organizowane przez firmę działania i programy, których celem są działania codzienne lub okazjonalne, mające pogłębić interakcje między marką i konsumentami, obejmujące wydarzenia sportowe, kulturalne, rozrywkowe, charytatywne, jak również inne, mniej formalne.
- **PUBLIC RELATIONS i PUBLICITY** – różnorodne programy kierowane do wewnątrz firmy (pracownicy firmy) lub na zewnątrz firmy (konsumenci, inne przedsiębiorstwa, rząd, media), których przedmiotem jest promocja lub ochrona wizerunku firmy albo komunikacja związana z określonym produktem.
- **MARKETING BEZPOŚREDNI** – wykorzystanie poczty, telefonu, faksu, e-maila lub Internetu do bezpośredniego komunikowania lub zachęcania do reakcji i dialogu określonych lub potencjalnych klientów.
- **MARKETING INTERAKTYWNY** – działania i programy w Internecie, których celem jest wciągnięcie klientów i potencjalnych klientów w interakcje oraz bezpośrednie lub pośrednie podnoszenie świadomości, poprawa wizerunku lub pobudzanie sprzedaży towarów lub usług.
- **MARKETING SZEPTANY** – ustna, pisemna lub elektroniczna forma komunikacji między ludźmi, która dotyczy właściwości produktów lub doświadczeń związanych z zakupem i korzystaniem z towarów lub usług.
- **SPRZEDAŻ OSOBISTA** – osobista interakcja z jednym lub większą liczbą potencjalnych klientów, której celem jest przeprowadzenie prezentacji, udzielenie odpowiedzi na pytania i zdobycie zamówienia.

Strategia i instrumenty utrzymywania i rozwijania stosunków z klientami

Wielka, a nawet mega, konkurencja wewnątrzbranżowa (gałęziowa) i międzybranżowa oraz otwarcie rynków państw rozwiniętych zmusza przedsiębiorstwa do usprawnienia

działań w zakresie utrzymywania klientów. Ph. Kotler, guru marketingu, trafnie twierdzi, że współczesne mądre firmy nie uważają się już za dostawców produktów; ich celem staje się tworzenie opłacalnych klientów, przy czym chodzi nie tylko o stworzenie klientów, lecz o przyjęcie ich w posiadanie „raz na całe życie” [Kotler 1999, s. 175]. W związku z tym, aby zrealizować ów cel, takie przedsiębiorstwa starają się:

- OFEROWAĆ PAKIET KORZYŚCI, A NIE *STRICTE* WYROBY FIZYCZNE ALBO USŁUGĘ. Jak wiadomo, przedmiotem wymiany między sprzedającym a kupującym jest zbiór cech i funkcji służących do zaspokajania potrzeb, pragnień oraz rozwiązanie problemów. Oznacza to, że oferta musi być użyteczna i zawierać korzyści albo wartości, które zainteresują klienta, a następnie nakłonią go do zakupu. Zatem należy podkreślić, że ludzie kupują „pożytek”, który ma na celu zaspokojenie potrzeb w sposób budzący zachwyt. Anne M. Schüller i Gerhard Fuchs słusznie twierdzą, że korzyść klienta jest centralnym elementem w mechanizmie budowania jego lojalności w stosunku do przedsiębiorstwa [Schüller, Fuchs 2005, s. 95].
- WPROWADZAĆ PROGRAMY LOJALNOŚCIOWE DLA KLIENTÓW. W biznesie zauważono, że lojalny klient jest na ogół trudnym obiektem do pozyskania przez konkurencję ze względu na jego wierność; jest stosunkowo mało wrażliwy na podwyżkę cen; rozpowszechnia pozytywną opinię i wypowiada się pochlebnie oraz z uznaniem o firmie; rekomenduje i namawia innych z jego otoczenia (rodzina, znajomi, sąsiedzi) do korzystania z oferty firmy, z którą łączy go pozytywne doświadczenia, stając się w ten sposób jej adwokatem (mecenasek i obrońcą). W firmach nadmiernie skupiających uwagę na nowych klientach i zaniedbujących klientów dotychczasowych, stopa utraty klientów wynosi 10–30% rocznie. Marnują one kolejne pieniądze na nigdy niekończące się wysiłki zmierzające do przyciągnięcia nowych lub odzyskania byłych klientów, żeby zastąpić tych, których właśnie utraciły [Kotler 2004, s. 62].

Obecnie śledząc różne programy lojalnościowe, można zauważyć, że bazują one głównie na premiowaniu zakupów w różnych formach, takich jak rabaty i zniżki, bony towarowe albo pieniężne, bilety na imprezy sportowe, społeczne, kulturalne itd. Najpopularniejszą formą zaś jest premiowanie każdego zakupu za pomocą tzw. „karty stałego klienta” albo „karty członka klubu klienta”. Na ogół mają one na celu:

1. po pierwsze – usatysfakcjonowanie klienta przez oferowanie dodatkowych korzyści przy każdym wizycie (zakupie);
 2. po drugie – dbałość o wyjątkową obsługę oraz
 3. po trzecie – sprawienie, że klient ma nie tylko korzystać z oferty firmy, lecz także aktywnie starać się pozyskać dla firmy nowych klientów.
- ORGANIZOWAĆ SPRAWNĄ I EFEKTYWNAŁ OBSŁUGĘ KLIENTA. W tej kwestii chodzi głównie o zmiany, jakie zaistniały na przestrzeni lat w kulturze firmy, która obejmuje zarówno kształtowanie stosunków wewnętrznych, jak i stosunków z klientami. Za-

zwyczaj miła i przyjazna atmosfera oraz wysokie etyczne normy (standardy) panujące w firmie działają nadzwyczaj dobrze na zachowanie i postępowanie pracowników. Taki nastrój udziela się pracownikom i uwidacznia się w kontaktach z otoczeniem zewnętrznym, zwłaszcza klientelskim, wprawiając go w dobre samopoczucie, skłaniając do kupowania. W związku z tym u wielu klientów nawet po upływie czasu pozostaje na długo w pamięci – „JAKOŚĆ OBSŁUGI KLIENTA, Z JAKĄ SIĘ SPOTKAŁ W FIRMIE X, A NIE CENA OFERTY”.

Badania nad utratą klientów potwierdziły, że jednym z powodów tego zjawiska jest niska jakość ich obsługi. Dlatego firma powinna systematycznie szacować koszt utraconych przez siebie klientów. Pewna firma transportowa skalkulowała, że co roku traci średnio 5% klientów z powodu „niskiej jakości obsługi”. Oto kalkulacja kosztów utraty tych klientów [Kotler 1999, s. 177]:

1. Firma miała 64000 klientów;
 2. Co roku traci 5% klientów, co oznacza, że ubywa ich 3200 ($0,05 \times 64000$);
 3. Każdy utracony klient przynosił średnio 40000 dolarów;
 4. Firma straciła zatem rocznie 128000000 dolarów (3200×40000) w sprzedaży z powodu niskiej jakości obsługi;
 5. Marża wynosi 10%. Wynika z tego, że firma traciła niepotrzebnie 12800000 dolarów ($0,1 \times 128000000$).
- ROZSZERZAĆ SYSTEM ZARZĄDZANIA FIRMĄ O ASPEKTY LOGISTYCZNE. Tradycyjnie zarządzanie firmą albo przedsiębiorstwem obejmuje pięć podstawowych obszarów, tj. planowanie, organizowanie, kierowanie, motywowanie oraz kontrolowanie. Jednak praktyka pokazała, że żeby wygrać walkę konkurencyjną na rynku, należy unowocześniać system zarządzania firmą o aspekty logistyczne. W związku z tym osiągnięcia w zakresie logistyki w wojsku zaczęto przenosić na grunt gospodarki cywilnej, gdzie coraz bardziej złożone przedsięwzięcia wytwórcze i dystrybucyjne wymagały przede wszystkim podejścia systemowego oraz rachunków optymalizacyjnych ułatwiających podejmowanie decyzji gospodarczych [Abt 1998, s. 15]. W tym miejscu należy zaznaczyć, że istota współczesnej logistyki opiera się na zasadzie (formuła 7W albo 7R), tj. [Coyle, Bardi, Langley 2002, s. 51–52]:

7W	7R
Właściwy produkt	Right product
Właściwa ilość	Right quantity
Właściwa jakość (stan)	Right condition
Właściwe miejsce	Right place
Właściwy czas	Right time
Właściwy klient (konsument)	Right customer
Właściwy koszt (cena)	Right price

Jak można zauważyć, zasada 7W (7R) definiuje siedem wymogów postępowania w procesie przepływu materiałów oraz odpowiednią realizację podstawowych zadań logistyki w przedsiębiorstwie, która wyraża się przede wszystkim w:

1. usprawnieniu kierowania procesami przepływu oraz magazynowania produktów, przyczyniającego się w efekcie do zaspokojenia materialnych potrzeb osób biorących udział w procesach logistycznych;
 2. uwzględnieniu w strategii rozwoju przedsiębiorstwa aspektów związanych z budową łańcuchów logistycznych;
 3. podporządkowaniu aktywności związanych z procesami logistycznymi wymogom dotyczącym obsługi klientów;
 4. zwiększeniu efektywności przepływu materiałów i produktów, przyczyniającego się do obniżenia kosztów przepływu, a w rezultacie – kosztów całości procesów logistycznych.
- BUDOWAĆ POZYTYWNY WIZERUNEK PRZEZ KONCEPCJĘ SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR – *Corporate Social Responsibility*)

Jest ona zdefiniowana jako długookresowa realizacja celu przedsiębiorstwa przy jednoczesnym należyтым kształtowaniu relacji z jego głównymi interesariuszami oraz postępowaniu zgodnym z prawem i społecznie przyjętymi normami etycznymi [Gasparski 2004, s. 403]. Jej wdrażanie opiera się na przekonaniu, że nastawienie działalności przedsiębiorstw na zysk nie zawsze przynosi pozytywne społeczne skutki, jednak incydentalne do tej pory podejście filantropijnie należy zastąpić podejściem menedżerskim opartym na świadomości etycznych aspektów biznesu i konieczności włączenia prospołecznych działań do strategii przedsiębiorstwa [Zorska 2007, s. 324].

Z powyższego wynika, że przedsiębiorstwa nie mogą być wyłącznie nastawione na generowanie zysku za wszelką cenę kosztem: dewastacji i grabieżczej polityki wykorzystania bogactw naturalnych (o charakterze wyczerpalnym), tj. wyjąławiania ziemi rolnej, zatrucia powietrza i wód; pogwałcenia praw człowieka i praw pracowniczych; uchylania się od płacenia należnych podatków; nieetycznych, kłamliwych komunikatów promocyjno-reklamowych.

Budowanie przewagi konkurencyjnej przez kreowanie wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej wymaga trzech rodzajów aktywności tj. [Kotler, Keller 2012, s. 678–687]:

- ZACHOWANIA ZGODNE Z PRAWEM

Przedsiębiorstwo powinno troszczyć się o to, by personel znał właściwe przepisy i ich przestrzegał, na przykład:

1. Prawo zabrania handlowcom okłamywać lub wprowadzać konsumentów w błąd w zakresie korzyści związanych z kupowanym produktem;
2. Handlowcy nie mogą oferować łapówek specjalistom do spraw zakupów ani innym osobom mającym wpływ na wybór oferty na rynku przedsiębiorstw. Ich oświadczenia powinny być zgodne z twierdzeniami zawartymi w reklamie;

3. Mając biznes, nie można wchodzić w posiadanie (ani wykorzystywać) tajemnic technicznych i handlowych konkurentów, uciekając się do korupcji lub szpiegostwa przemysłowego;

4. Nie można dyskredytować konkurentów ani ich produktów, posługując się niezgodnymi z prawdą sugestiami.

- ZACHOWANIE ETYCZNE

Zachowania nieetyczne są wprawdzie trudne do określenia, niemożliwe jest bowiem określenie (wyznaczenie) wyraźnej linii pomiędzy normalną praktyką a zachowaniami nieetycznymi w biznesie. Jednak bywają praktyki biznesowe, które w jaskrawy sposób są nieetyczne lub nielegalne. Dla przykładu można wymienić: fałszywą lub podstępną reklamę, fałszywą gwarancję, uchybienia w zakresie jakości i bezpieczeństwa użytkownika, nieprawdziwe informacje na etykietach, zмовы cenowe i bezprawną dyskryminację, łapówkarstwo, kradzież tajemnic handlowych, bariery wejścia na rynek i drapieżną konkurencję.

- ZACHOWANIA ZWIĄZANE Z ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ SPOŁECZNĄ

Firmy powinny dawać dowody „społecznego sumienia” na przykładzie konkretnych relacji z klientami i interesariuszami. Do najlepiej ocenianych pod względem odpowiedzialności społecznej firm należą, m.in. Microsoft, 3M, Google, Coca Cola, Sony, IKEA, Procter&Gamble. Zatem coraz częściej ludzie oczekują informacji o dotychczasowej postawie firmy wobec kwestii społecznych i środowiskowych, gdyż chcą wiedzieć od jakich firm kupować produkty, w jakiej firmie inwestować i dla jakich firm pracować.

Podsumowanie

Jak wiadomo, problemem dręczącym większość przedsiębiorstw państw rozwiniętych nie jest – co, ile, kiedy i jak produkować czy jak świadczyć usługę, lecz jak to wszystko sprzedać i zamienić na gotówkę (pieniądze). Przedsiębiorstwa bowiem starają się planować produkcję zgodnie ze zgłoszonymi potrzebami rynku, według idealizowanej reguły „jedno zamówienie – jeden produkt” (*one order – one product*). Mimo takiego podejścia wiele przedsiębiorstw boryka się z problemem nadprodukcji i niemożliwości sprzedaży wyprodukowanych jednostek. W związku z tym są zmuszone do ich sprzedaży taniej, a czasami nawet poniżej ponoszonych kosztów, z dwóch powodów: po pierwsze – wysokich kosztów magazynowania, po drugie – dynamicznego postępu, jaki można zauważyć w zakresie wprowadzania tzw. „nowości rynkowych”, co oznacza, że szybko następuje „amortyzacja moralna produktu”. W pewnym zakładzie przetwarzającym elektroniczne śmieci stoją stosy nieotwartych pudeł z całkiem nowym, nieużywanym sprzętem. Kto jest winny temu, że wkrótce zostanie on przerobiony na czynniki pierwsze? Cóż, nie udało się go sprzedać, zanim się zestarzał (nie fizycznie, ale technologicznie), a w kolejce do sklepowych półek czekają już najnowsze gadżety [Berestowski 2016, s. 6].

Bibliografia

Abt S. (1998), *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Berestowski A. (2016), *Kupuję, więc żyję*, Tygodnik „Angora”, Warszawa, nr 24 (1336), 12.06.2016, na podstawie *BBC Earth – Kto nam każe kupować* [18.05.2016].

Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr J.C. (2002), *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.

Gasparski W. (2004), *Wykłady z etyki biznesu, nowa edycja*, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.

Kotler Ph. (1999), *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Kotler Ph. (2004), *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa.

Kotler Ph. (2004), *Marketing*, PWE, Warszawa.

Kotler Ph., Keller K.L. (2012), *Marketing*, Dom Wydawniczy REBiS, Poznań.

Mruk H. (2012), *Marketing – satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

PKB PER CAPITA-LISTA KRAJÓW, <http://pl.tradingeconomics.com/country-list/gdp-per-capita> z dnia 18.05.2016

Schüller A.M., Fuchs G. (2005), *Marketing lojalnościowy, Total Loyalty Marketing*, Akademia Sukcesu, Wydanie II, Warszawa.

Sztucki T. (1998), *Encyklopedia marketing. Definicje. Zasady. Metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Zorska A. (2007), *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa.

Katarzyna Kolasińska-Morawska | kkolasinska@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Logistyczna obsługa klienta a wizerunek przedsiębiorstwa

Logistics Customer Service in Business Image

Abstract: At the age of digitalization for companies operating in a virtual environment, logistics customer service becomes a priority in the process of managing the image of the company. Rising customer expectations combined with the access to a diverse range of products make the customer service a weapon in the fight against the competition. Especially for companies operating online, customer service determines their position and image on the market. Components such as instant communication, analysis of preferences, customization of the offer and customer care are the highlighted and expected tools. Unique benefits and customer relationships are the basis for strategy development. This material has been devoted to the problems of the key issues with the process of logistics customer service in the process of managing the image of the company.

Key words: client, logistics service, image, communication, Internet

“Jesteśmy tym, co czynimy”

H. Bergson

Wprowadzenie

Wirtualny świat Internetu oferuje możliwości rozpoczęcia lub rozwinięcia swojego biznesu. To tam klienci coraz częściej uczestniczą w transakcjach. Chęć pozyskania przez nich informacji oraz rosnące oczekiwania w zakresie możliwości wyboru spośród dostępnych ofert powodują, że przedsiębiorcy jak nigdy dotąd stoją przed koniecznością dbałości o obsługę klienta, w tym zwłaszcza jej logistyczną formę jako składową wizerunkową sygnatury przedsiębiorstwa. Rozwój i sukces rynkowy są możliwe wówczas, gdy priorytetem działań jest dbałość o klienta. Sposób komunikowania się oraz przygotowanie ofer-

ty zgodnej z potrzebami klienta to zaledwie kwalifikatory uwzględniane jako baza w procesie analizy percepcyjnej klienta, zaś zdobywcą w walce o udział w jego portfelu jest obsługa. Dziś nie wystarczy zachęcić klienta do zakupu produktu. By transakcję można było uznać za udaną i by można było stwierdzić, że klient jest zadowolony, należy dostarczyć mu zakupiony towar zgodnie z zasadami 7W. Znaczenie zyskuje indywidualne traktowanie oraz dbałość o każdy etap procesu. Znaczenie logistycznej obsługi klienta doceniają w szczególności te przedsiębiorstwa, które dzięki cyfryzacji mogą funkcjonować w gospodarce rzeczywistej.

Niniejszy artykuł ma na celu wykazanie znaczenia logistycznej obsługi klienta w procesie budowy wizerunku przedsiębiorstwa działającego w sieci Internet.

Zrealizowanie tak przyjętego celu wymagało od autora pozyskania odpowiedzi na następujące pytania cząstkowe: „Dlaczego przedsiębiorcy zabiegają o jego uwagę?”; „Dlaczego warto by firma była w Internecie?”; „Co ma wspólnego wizerunek z procesem wyboru przedsiębiorstwa w Internecie?”; „Czym jest zadowolenie i satysfakcja w procesie logistycznej obsługi klienta?” oraz „Jaką rolę odgrywa proces obsługi klienta w kształtowaniu pozycji wizerunkowej przedsiębiorstwa działającego w Internecie?”.

Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania było możliwe dzięki analizie istniejących opracowań z zakresu komunikacji, obsługi klienta oraz procedur zarządzania wizerunkiem organizacji. Na kanwie tak zrealizowanych studiów literaturowych przeprowadzono dodatkowo analizę faktograficzną powiązań między logistyczną obsługą klienta w wybranych podmiotach gospodarczych.

Klient – wyznacznik działań przedsiębiorstwa

Już w roku 1976 P. Drucker wskazał, że jedną z cech zarządzania jest jednoznaczne zorientowanie na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient [Drucker 1976, ss. 75–76]. Obecnie w jeszcze większym stopniu na pierwszy plan działań przedsiębiorstw zanurzonych w internetowej kupie wysuwa się indywidualne traktowanie klienta noszące miano clientingu. Zyskuje ono coraz bardziej na znaczeniu w związku z dążeniem do zapewnienia firmie względnie pewnych podstaw działalności gospodarczej. Podstawowym założeniem koncepcji clientingu jest – jak sama nazwa wskazuje – klient, który będąc immanentną częścią firmy i dając podstawy do jej funkcjonowania, stanowi jednocześnie swoisty kapitał przedsiębiorstwa.

Każde przedsiębiorstwo zorientowane na klienta, które chce odnieść sukces na rynku, powinno brać pod uwagę następujące fakty o kliencie:

- Klienci to podmioty każdej działalności gospodarczej.
- Klienci są priorytetowym odniesieniem działań przedsiębiorstw.
- Klienci funkcjonują jako odrębne byty, jednakże przedsiębiorcy są od nich zależni.

- Klienci mają potrzeby i pragnienia, które przedsiębiorcy mogą zaspokoić.
- Klienci obecni determinują przyszłość przedsiębiorstw.

Jeśli przedsiębiorca nie poświęci czasu na zapoznanie się z potrzebami odbiorców, automatycznie zmniejsza przyszłą efektywność firmy [Fournies 2003, s. 25]. Droga do poznania potrzeb klienta jest długa i żmudna. Trzeba bowiem poświęcić wiele czasu na zebranie odpowiedniej ilości informacji o odbiorcach, do których kierowana jest oferta. Im proces ten jest precyzyjniejszy, tym pełniej firma podąża za klientami, którzy mogą odpowiedzieć na jej zgłoszenie transakcyjne. Reprezentacją takiego czytania klienta i podążania za nim jest działanie w Internecie. I tu warto odpowiedzieć sobie na kolejne pytanie.

Istotność obecności przedsiębiorstwa w Internecie

Społeczeństwo nowo tworzącej się ery kształtuje się pod przemożnym wpływem odbioru, przetwarzania i przekazywania informacji [Gajda, Juszczak, Siemieniecki, Wenta 2006]. Innowacyjne rozwiązania technologiczne oparte na elektronicznych systemach informacji IT³ opanowują coraz szersze obszary społeczno-ekonomiczne. Już dzisiaj mało kto pyta, skąd wziął się Internet, natomiast coraz częściej pojawiają się pytania, jak to medium jeszcze skuteczniej i efektywniej wykorzystać. Dziś Internet pozwala na wysyłanie elektronicznych listów, czyli e-maili, wykonywanie zdalnej pracy na innym komputerze niż bazowy (telnet), wysyłanie plików pomiędzy komputerami (FTP), dostęp do baz danych (bibliotek), łączenie w grupy dyskusyjne (listserwery), wzajemny podgląd (CU-SeeMe), dostępność serwisów informacyjnych (WWW), telematykę (edukacja zdalna przez Internet), udostępnianie książek i artykułów w postaci elektronicznej, telezakupy, gry na żywo (MUD-y), obsługa programów zbierających informacje o konkretnych osobach, spotkania w sieci (NetMeeting) oraz korzystanie z telewizji w Internecie. A na co będzie pozwalał jutro, za rok, pięć czy dziesięć lat? To pytanie zadaje coraz więcej przedsiębiorców.

Przewidywanie przyszłości jest niezwykle trudne niezależnie od tego, na jakim etapie znajduje się przedsiębiorstwo [Pawłowska, Witkowska, Nieżurawski 2010, s. 7]. Jednak odpowiedź na to istotne pytanie pozwoli przedsiębiorstwom dostosować się do wymagań rynku. A jest o co walczyć. Zgodnie z raportem Digital Yearbook przygotowanym przez serwis *We Are Social* do końca 2015 roku do Internetu podłączonych będzie około 3,40 mld użytkowników na świecie, co stanowi 46% populacji. W Polsce liczba użytkowników sieci stanowić będzie ponad 25,70 mln, co oznacza, że ponad połowa populacji (66,6%) będzie miała dostęp do Internetu.

³ Technologia IT obejmuje procesy pozyskiwania, przetwarzania, przechowywanie i prezentowanie oraz przesyłanie danych za pośrednictwem kombinacji sprzętu komputerowego, oprogramowania oraz mikroelektroniki i telekomunikacji.

Postęp w wymiarze technologii informatycznej oraz przyzwyczajenia konsumentów powodują, że co roku wzrasta liczba osób nieustannie korzystających z Internetu i dokonujących zakupów online, które pozwalają na nabycie potrzebnych produktów bez wychodzenia z domu. Znalezienie informacji, transakcje kupna – sprzedaży, płatności oraz wiele innych aktywności nie stanowi dziś problemu. Wystarczy jedynie posiadać odpowiednie urządzenie i dostęp do sieci. Warto by przedsiębiorcy podążali – w duchu *network society* – za swymi potencjalnymi klientami.

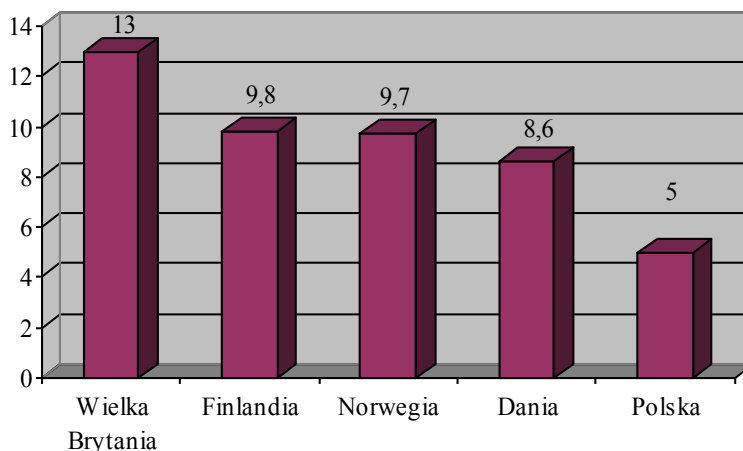
Zatem zaistnienie w Internecie staje się dziś koniecznością. Nie chodzi oczywiście tu o sam fakt „bycia”, lecz o efektywne wykorzystanie techniki przez przedsiębiorstwo [Majewski 2002, s. 124]. Swoista wirtualność pozwoliła na stworzenie niemal równoległego świata, w którym to działają realnie prowadzone przedsiębiorstwa. Decyzje o zaistnieniu i prowadzeniu działalności w tym środowisku podyktowane są koniecznością dostrajania się przedsiębiorstw do klientów, bez których przedsiębiorstwa nie mają racji bytu. A klienci coraz częściej obecni są właśnie w Internecie, który oferuje niewyobrażalne dotąd możliwości komunikowania się i wymiany doświadczeń, niczym niezmierny ocean informacji stymulujący ludzką kreatywność. Na polu biznesowym staje się przestrzenią inkubacji niepowtarzalnych przedsiębiorstw, których prężność i innowacyjność znalazła swój upust właśnie dzięki łączom internetowym.

Reprezentacja obecności i funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw w Internecie może przybierać postać:

- wyłączenie komunikacyjną, w której podmioty gospodarcze mogą dzielić się informacjami, przekazywać opinie, negocjować oraz tworzyć relacje z otoczeniem;
- wirtualnej przestrzeni transakcyjnej, w której Internet traktowany jest przez firmę jako kanał informacyjny do transferowania danych o sobie i swojej ofercie, by doprowadzić do transakcji (własny sklep bądź przystąpienie do innej formy wspólnego handlu);
- bądź wirtualnej przestrzeni dystrybucyjnej dla cyfrowej oferty (np. oprogramowanie, multimedia, szkolenia).

Rozwój polskiego e-handlu praktycznie nie różni się od światowego. Według danych Goldman Sachs / JP Morgan wzrost globalnej sprzedaży e-handlu wynosi ok. 19% rocznie. W Europie kierunek ten jest również zachowany. W 2013 roku wartość europejskiego e-handlu sięgała 370 mld euro. W kolejnych latach przewidywany jest wzrost o ok. 20% i w 2016 roku obroty e-handlowców mają wzrosnąć do 625 mld euro [Eurostat 2014]. Rynek internetowy w Polsce wciąż stanowi dość mały obszar. Mimo to, w porównaniu z wysoko rozwiniętymi rynkami zachodnimi, posiada bardzo dobrą perspektywę rozwoju. Podczas gdy w 2001 roku jego wartość wynosiła 110 milionów złotych, w 2014 wyniosła już 27 miliardów. Do liderów europejskich zalicza się Wielką Brytanię, Niemcy i Francję. Rynek brytyjski jest kilkunastokrotnie większy od polskiego, z wartością 40 miliardów funtów [<https://www.sofort.com>, dostęp: 26.03. 2015].

Rysunek 1. Procentowy udział e-handlu w handlu ogółem w 2014 roku



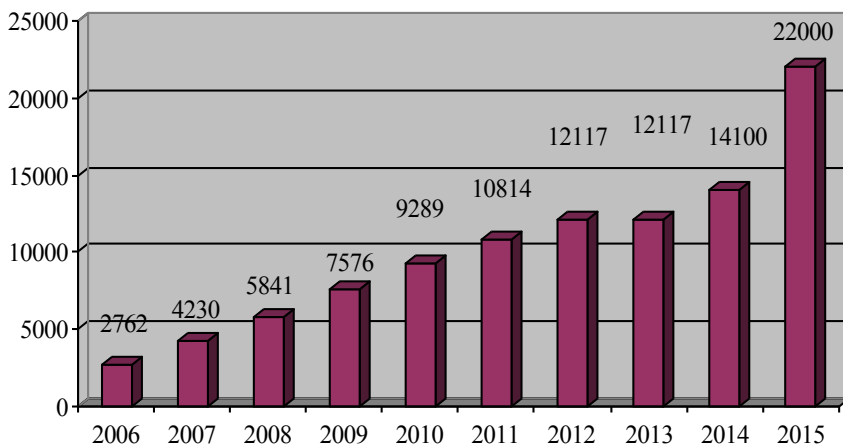
Źródło: <http://www.evigo.pl> [dostęp: 26.03.2015].

Według raportu *Handel internetowy w Polsce 2015. Analiza i prognoza rozwoju rynku e-commerce na lata 2015–2020* e-handel jest tym kanałem na rynku detalicznym, który notuje stabilną dynamikę wzrostu niezależnie od sytuacji na całym rynku <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=45591>, [dostęp: 19.11.2015].

Rynek e-commerce w Polsce w 2016 roku wzrośnie o 15 proc. i osiągnie wartość 35,8 mld złotych, a w 2020 roku przekroczy poziom 63 mld zł. Liczba sklepów internetowych w naszym kraju wzrośnie natomiast o 7 proc. i przekroczy poziom 23,5 tys., a w 2020 wyniesie ponad 30 tys. [<http://www.polskieradio.pl/42/273/Artykul/1571779>], [dostęp: 19.11.2015].

W 2006 roku na polskim rynku działało zaledwie 2800 sklepów internetowych, zaś w 2008 roku było ich 4500. Rok 2010 przyniósł wzrost liczby witryn o ponad połowę, co daje ok. 10 tys. e-sklepów. Aktualnie szacuje się, że liczba sklepów internetowych może wahać się między 15 tys. a nawet 20 tys. Wartość e-handlu w 2013 roku wyniosła 26 mld zł, a w 2014 osiągnęła poziom 30 mld zł [<https://www.brandbank.com/pl/aktualnosci/e-handel-podbija-polske-wartosc-sektora-wciaz-rosnie/>], [dostęp: 17.11.2015] Według danych statystycznych w polskiej przestrzeni internetowej funkcjonuje obecnie ok. 22 tys. sklepów, których wartość obrotu w 2015 roku to ok 31 miliardów zł [<http://fp20.org/e-commerce-ile-z-31-mld-zl-dla-polskich-e-sklepow,1243>], [dostęp: 24.11. 2016].. Polskie sklepy internetowe, według badań z 2013, to aż w około 85% przedsiębiorstwa mikro i małe. Dynamika ich wzrostu z rok na roku pozostaje na ustabilizowanym poziomie.

Rysunek 2. Liczba sklepów internetowych w Polsce w latach 2006–2015



Źródło: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/arttyk_pdf_2016/T1/t1_1022.pdf [dostęp: 19.11. 2015].

Wprowadzenie e-biznesu przekształciło sposób zarządzania działalnością oraz zasobami, jakie posiadają współczesne firmy. Przestał obowiązywać model stopniowego wzrostu. Internet kreując nowy wymiar działalności przedsiębiorstwa: modyfikuje układ sił na korzyść konsumenta, zdecydowanie zmniejsza koszty transakcji oraz podnosi szybkość przekazu i dostępność danych na ogromną skalę [Springer 2000, s. 23]. Synergia płynąca z wykorzystania oprogramowania analitycznego oraz połączeń internetowych pozwala na przyspieszenie realizacji procesów zarówno komunikacyjnych, jak i transakcyjnych.

Internet dzięki swym atutom oferuje liczne źródła przewag konkurencyjnych. Globalność użytkowników, interaktywność, możliwość dostosowania do indywidualnych potrzeb użytkowników, niskie koszty, atrakcyjność formuł przekazu, dostępność czasowa i przestrzenna oraz prostota obsługi sprawiają, że staje się on współcześnie istotnym narzędziem prowadzenia działalności gospodarczej. Wartością dla przedsiębiorcy jest możliwość udoskonalenia funkcjonowania, przedefiniowanie sposobu funkcjonowania bądź transformacja.

Tabela 1. Elementy stanowiące o wartości Internetu dla organizacji

Udoskonalenie sposobów funkcjonowania organizacji	Transformacja organizacji	Przededefiniowanie sposobów funkcjonowania organizacji
- promocja produktów - nowy kanał sprzedaży - bezpośrednie oszczędności - czas dotarcia produktów na rynek - obsługa klientów - budowanie wizerunku firmy i marki produktów	- uczenie się nowych technologii oraz eksperymentowanie z nowymi strukturami - relacje z klientami	- nowe możliwości w odniesieniu do produktów - możliwości zastosowania nowych modeli biznesowych

Źródło: Wielki 2000, s. 83.

Przedsiębiorca niezależnie od branży, w której działa, określając swój poziom zaangażowania w działalność internetową, może zatem traktować sieć jako:

- akwariium: najlepsze środowisko dla funkcjonowania firmy,
- trampolinę: dającą przedsiębiorstwu możliwości szybszej, tańszej i skuteczniejszej działalności,
- bądź jako protezę: dodatek do prowadzenia działalności w formie tradycyjnej. [Łobody, Mąlicka 2005, s. 26]

Wizerunek a proces wyboru przedsiębiorstwa w Internecie

Dzisiejsze firmy konkurują nie tyle produktami i towarami, ile profesjonalnym i inteligentnym podejściem do klienta oraz wartościami, jakie są w stanie mu zaoferować. W świecie wirtualnym, w którym to klient jest coraz częściej inicjatorem, niezmiennie istotny jest wyróżnik firmy w postaci rozpoznawanego wizerunku będący przedłużeniem istnienia firmy w świadomości otoczenia [Kolasińska-Morawska 2013]. I to indywidualne podejście do klienta może być konstruktorem wizerunkowości w wirtualnym świecie.

Wizerunek jako konstrukt osobowości stanowi zespół skojarzeń wartości i emocji, które jednostki żywotne nadają innym obiektom. Wizerunek to całościowe wrażenie, które powstaje na skutek kontaktu z jakimś obiektem. Każdy posiada wizerunek, który jest odbiciem rzeczywistości w ludzkim umyśle. Wizerunek posiadają ludzie, firmy oraz przedmioty. Ujmowany w karby biznesu oddziałuje na proces kreacji społecznej akceptacji, stanowiąc łącznik dla przedsiębiorstw z ich otoczeniem, w tym zwłaszcza z klientami.

Tabela 2. Funkcje wizerunku

Funkcja upraszczająca	Klient łatwiej podejmuje decyzje zakupowe
Funkcja redukcji ryzyka	Poczucie bezpieczeństwa klienta
Funkcja porządkująca	Wizerunki firm tworzą określony system wartości i ład w swoim otoczeniu.
Funkcja kreowania własnego systemu wartości	Wizerunek zapamiętany w dzieciństwie powoduje podświadome łączenie z daną firmą w przyszłości

Funkcja tworzenia równowagi emocjonalnej	Image przedsiębiorstwa przekłada się na zadowolenie, prestiż, oczekiwaną jakość, bezpieczeństwo i dobre relacje z innymi
Funkcja budowania lojalności	Systematyczne utrzymywanie łączności z klientami może skutkować powtarzalnością zakupów
Funkcja wspierająca zakupy online	Wirtualny klient chętniej podejmie decyzję zakupową, gdy producent cieszy się dobrą reputacją
Funkcja ofensywnej polityki sprzedażowej	Wizerunek często pozwala na dyktat cenowy

Źródło: opracowanie na podstawie Mruk 2012, Altkorn 2004.

Wizerunek firmy to jedna z najsilniejszych przewag konkurencyjnych. Pozwala wyróżnić się firmie, zdobyć sympatię klienta i zapisać się w jego pamięci, co z kolei może mieć przełożenie na jego decyzje dotyczące zakupu [Pomykański 2001, ss. 15–20]. To, jak nas postrzegają, wpływa na budowanie opinii o przedsiębiorstwie [Sampson 2004, ss. 5–7]. Do budowania pozytywnego wizerunku firmy w oczach klientów, a w następstwie wzrostu zysków ze sprzedaży niezbędna jest dobra komunikacja z odbiorcami [Brabec 2007, s. 73].

Firma internetowa wykorzystuje w swej działalności inne niż tradycyjne formy komunikacji z klientami i kontrahentami, a także odmienne rozwiązania w zakresie marketingu i reklamy, związane ze specyfiką funkcjonowania firmy internetowej [Kotyra 2004, ss. 46–47]. Klient, który telefonuje lub wysyła e-mail do firmy, powinien być każdorazowo obsługiwany przez fachowego pracownika, który pomoże mu w rozwiązaniu problemu. Brak takich zachowań prowadzi do niezadowolenia konsumentów, a w konsekwencji ich utraty [Brabec 2007, s. 73]. Dlatego też firmy działające w Internecie w procesach komunikowania się z klientami wykorzystują takie narzędzia komunikacji [Al-Noorachi, Kolasińska-Morawska 2015, ss. 179 – 201], które pozwalają im na stałe bycie w kontakcie z klientem. Właściwa komunikacja bowiem to integralna składowa procesu obsługi klienta w realizacji procesów transakcyjnych.

Obsługa klienta kluczową wartością w kształtowaniu pozycji wizerunkowej przedsiębiorstwa działającego w Internecie

Jeszcze kilkanaście lat temu obsługa klienta była dla przedsiębiorców jednym z mniej ważnych czynników rozwoju przedsiębiorstwa. Trend ten uległ zmianie poprzez nasilenie konkurencji rynkowej, bogacenie się poszczególnych klas społecznych oraz stechnologizowanie się świata komunikacji. Zatem obecnie dla kształtowania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa to właśnie obsługa jako wyróżnik wizerunkowy może mieć kluczowe znaczenie dla konkurencyjności firmy i jej przyszłego sukcesu.

Pojęcie „obsługi klienta” mieści w sobie dbałość o klienta, jego potrzeby i życzenia. Obsługa klienta powinna polegać na zrozumieniu, kim jest klient, co myśli i czuje, cze-

go nie akceptuje, a co go zadowala, jakie są jego oczekiwania i potrzeby oraz na znalezieniu najlepszego sposobu ich zaspokojenia [Wilmańska-Sosnowska 2001, s. 10]. Obsługa klienta może być również definiowana przez pryzmat czynności, które mają doprowadzić do realizacji oczekiwań klientów, by w efekcie można było utworzyć „więzi z klientami i innymi uczestnikami gry rynkowej w celu nawiązania długotrwałej, korzystnej dla obu stron współpracy” [Payene 1996, s. 217]. W tym zwłaszcza aspekcie namacalnych działań logistyka rozumiana jest jako „zdolność bądź umiejętność zaspokajania oczekiwań oraz wymagań klientów, w szczególności co do miejsca i czasu zamawianych dostaw, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych form aktywności logistycznej, w tym zarządzania informacją, magazynowania, zarządzania zapasami, transportu oraz opakowaniami” [Kempny 2001, s. 15]. W tym ujęciu obsługa klienta to miara sprawności systemu logistycznego w kreowaniu użyteczności czasu, miejsca dla towaru, z dodaniem do tego obsługi posprzedażowej. To zarządzanie związane z przygotowaniem firmy do przyjęcia i zrealizowania zamówienia (informacje i kontakt z klientem, wydawanie towaru, obsługa płatności, szkolenia, serwis gwarancyjny, zwroty, ochrona środowiska) [Krawczyk 1999, s. 86]. To system rozwiązań zapewniający takie relacje między czasem złożenia zamówienia a czasem, w którym produkt dostarczony klientowi, aby go w pełni usatysfakcjonować i podtrzymywać satysfakcję w jak najdłuższym okresie [Schary 1984, s. 358]. Najczęściej wymienianymi elementami, które charakteryzują obsługę klienta, są: czas i realizacja dostaw, dostępność danego produktu, elastyczność oraz częstotliwość dostaw, niezawodność, dokładność i kompetentność dostaw, dogodna forma składania zamówień [Pisz, Sęk, Zielecki 2013].

Na system obsługi klienta składają się części:

- **strategiczna** – obejmująca założenia funkcjonowania całego systemu: znaczenie obsługi klienta w działaniach przedsiębiorstwa, prowadzenie badań potencjalnych i aktualnych klientów, sprecyzowanie wyróżników oferty przedsiębiorstwa wśród firm konkurencyjnych, poszukiwanie odrębności i indywidualności. Istotne jest również określenie tożsamości przedsiębiorstwa (postawy przedsiębiorstwa i jego zachowania, misji, filozofii, systemu identyfikacji oraz sposobu komunikowania się z otoczeniem);
- **organizacyjna** – służąca zintegrowaniu i koordynacji wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa wokół realizacji przyjętych wcześniej priorytetów i procedur. Wymaga sprawnej komunikacji wewnętrznej i współpracy personelu, odpowiedniego szkolenia i motywowania pracowników,
- **operatywna** – związana z personelem pierwszego kontaktu wpływającym na decyzje i wybory klientów, kształtującym ich satysfakcję i lojalność w procesie zakupu [Kucharska 2010, s. 65].

Kluczem do sukcesu stają się umiejętności przedsiębiorstwa pozwalające projektować, a następnie stosować w praktycznym działaniu wyróżniający (unikatowy) sposób zaspokajania potrzeb i wymagań wybranej grupy klientów poprzez oferowanie jedyne- go w swoim rodzaju zestawu korzyści, umożliwiającego przewyższenie działań konkuren- cji [Wilmańska-Sosnowska 2001, s. 10.]. W samym zaś procesie obsługi klienta wyróż- nia się sekwencyjnie po sobie następujące, zgodnie z etapowością współpracy z klien- tem, trzy fazy: przedtransakcyjną, transakcyjną i potransakcyjną, które łączą w sobie gru- py elementów składowych.

Elementy przedtransakcyjne nie są związane z wykonywaniem typowych czynno- ści logistycznych w organizacji, ponieważ służą do przygotowania się do współpracy z klientem [Kisperska-Moroń, Krzyżaniak 2009, s. 76]. **Elementy przedtransakcyjne** obejmują sferę organizacji obsługi klienta przyczyniającą się do kształtowania oczeki- wań klienta, a jednocześnie wpływają na jego postrzeganie firmy, ogólną satysfakcję z szeroko rozumianej oferty, wreszcie oddziałują na wielkość sprzedaży produktów [Rut- kowski 2005, s. 85]. Z kolei **elementy transakcyjne** współtworzone są przez wygodę złożenia zamówienia i dogodność dokumentacji, responsywność na zapytania klientów, przejrzystość i czytelność formularzy zamówień, możliwość śledzenia zamówienia, do- stępność towarów, czas realizacji zamówień od momentu złożenia zamówienia do mo- mentu dostawy produktów do klienta, elastyczność dostaw (pora dnia, rodzaj i sposób dostawy, rodzaj transportu) względem zmiennych wymagań klientów, częstotliwość i kompletność dostaw oraz niezawodność obsługi. Ostatnią grupę współtworzą **ele- menty potransakcyjne** obsługi klienta, na które składają się: proces realizacji instalacji, serwisu, gwarancji, reklamacji oraz obsługi zwrotów pozwalające na przedłużenie kon- taktu firmy z klientem.

Tabela 3. Elementy obsługi klienta

OBSŁUGA KLIENTA		
ELEMENTY PRZEDTRASAK- CYJNE	ELEMENTY TRANSAKCYJNE	ELEMENTY POTRANSAKCYJNE
- pisemne sformułowanie poli- tyki obsługi - udostępnienie klientom pi- semnej deklaracji obsługi klienta - elastyczność systemu obsłu- gi klienta - struktura organizacyjna procedury, szkolenia, instruk- cje z obsługi klienta	- poziom zapasów - czas realizacji zamówienia - niezawodność dostaw - częstotliwość dostaw - elastyczność dostaw - dogodność składania za- mówienia - dostępność substytutów	- instalacja, montaż - gwarancja - dysponowanie produktem za- stępczym - zwroty, wymiany - reklamacje - skargi

Źródło: Kisperska -Moroń, Krzyżaniak 2009, s. 76.

Konsekwentnie składowe procesu obsługi ujmują z jednej strony klienta jako ge- neratora procesu oraz z drugiej strony klienta jako odbiorcę działań przedsiębiorstwa.

Istotnym elementem w obsłudze klienta jest tu indywidualne podejście. Aby tego dokonać, proces kontaktowania i komunikowania się z klientem w trakcie realizacji obsługi jest podzielony na cztery etapy. Po pierwsze należy zgromadzić informacje na temat klienta, którego chcemy pozyskać. Następnie należy wyróżnić klienta na tle innych nabywców. Wreszcie w trzecim kroku konieczne jest nawiązanie dialogu z klientem, by w etapie czwartym zdobyć wystarczającą ilość szczegółowych informacji o nim, o jego potrzebach i oczekiwaniach, by pełniej dostosować produkty bądź usługi.

W powyższych etapach należy mieć na uwadze, aby wprowadzana polityka obsługi klienta posiadała spójny cel z celem przedsiębiorstwa. Realizacja świadomej strategii obsługi klienta pozwoli na uzyskanie rozpoznawalnego wizerunku, wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz osiąganie przez nie wyższej rentowności, co jest pochodną zadowolenia i satysfakcji klienta właśnie z procesu obsługi.

Zadowolenie i satysfakcja klienta w procesie logistycznej obsługi klienta

Klient jest postrzegany przez przedsiębiorstwa jako wartość, o którą należy dbać oraz zaspokajać jego wciąż to nowe i rosnące potrzeby [Mazurek-Łopacińska 2002, s. 204]. Wiedza o klientach i ich zadowoleniu ma znaczenie nie tylko w zarządzaniu marketingiem, ale również w planowaniu logistycznym [Krawczyk 1999, s. 86]. Jak mawiał Paco Underhill: „Jeśli tylko mamy możliwość wyboru, wolimy kupować od tych, którzy się o nas troszczą” [Weinzwieg 2006, s. 103]. Zdanie to bardzo dobrze ukazuje, jak ważne jest indywidualne podejście do klienta. Statystyki ułatwiają pracę i pozwalają na analizę zachowań klientów, jednak bez podjęcia próby zrozumienia potrzeb każdego klienta z osobna, nie można oczekiwać, że przedsiębiorstwo będzie działać efektywnie [Weinzwieg 2006, s. 103].

Dobry przedsiębiorca powinien jednak nie tylko dbać o podstawowe oczekiwania odbiorcy, ale oferować mu wartości dodane. Najważniejszą z nich jest wielokrotnie wspominana, profesjonalna obsługa klienta. Tylko indywidualne podejście i okazanie kupującemu zainteresowania może zapewnić możliwość nawiązania długotrwałej relacji [Urban, Siemieniako 2008, s. 15]. Posiadanie stabilnego grona klientów dla wielu firm staje się jednym z głównych celów [Skarżyński 2014, s. 71]. Bowiem najbardziej cenni dla przedsiębiorstwa są klienci lojalni. Ich utrzymanie jest mniej kosztowne aniżeli pozyskanie nowych. Są również w stanie akceptować nieco wyższą cenę w zamian za pewność dobrze wykonanej usługi. Poza tym są gotowi polecić firmę innym konsumentom i tym samym przyczynić się do zwiększenia zysków przedsiębiorstwa [Urban, Siemieniako 2008, s. 16]. Każdy przedsiębiorca działający w Internecie doskonale zdaje sobie sprawę z tego, że utrata lojalnego nabywcy jest kilka razy droższa niż pozyskanie nowego.

Powinien także wiedzieć, że dzięki długofalowej strategii w zakresie relacji z e-klientami można zbudować przewagę konkurencyjną [Skarżyński 2014, s. 61].

Satysfakcja klientów ma wpływ na zwiększenie lojalności klientów [Siekierski 2003, s. 43]. Klient, który czuje, że jest zaniedbywany i niedoceniany, nigdy nie będzie lojalny wobec firmy [Urban, Siemieniako 2008, s. 15]. Współczesna nauka przedmiotu prezentuje wiele ujęć teoretycznych wyjaśniających powstanie „zjawiska satysfakcji”. Należy tu wymienić: model emocjonalny, model sprawiedliwej wymiany bądź też model oczekiwanej niezgodności. Akcentują one niezaprzeczalny fakt, że stan emocjonalny, jakim jest satysfakcja, wynika z indywidualnego odczuwania przez człowieka określonych wrażeń i emocji. Zatem satysfakcja jest kwantyfikowana jako reakcja emocjonalna, towarzysząca doświadczeniom związanym z danym przedsiębiorstwem oraz jego produktami bądź usługami. Gdy reakcja jest pozytywna, to powstaje zadowolenie, gdy negatywna – jego brak. Ocena stopnia zadowolenia jest dokonywana każdorazowo jako bilans zysków i kosztów poniesionych przez klienta w stosunku do jego oczekiwań. Satysfakcja jest zatem wypadkową oczekiwanego wartości oraz znaczenia przypisywanego subiektywnie poszczególnym właściwościom usługi zakupu. Maksymalny poziom satysfakcji to taki, kiedy rzeczywiście odczuwany poziom satysfakcji przewyższa oczekiwania klienta.

Satysfakcja klienta to zjawisko o charakterze wewnętrznym oraz spersonifikowanym, ściśle związanym z osobą, która go doświadcza. Osobiste doświadczenie klienta, jego indywidualna ocena otrzymanych wartości od usługodawcy stanowi istotę satysfakcji oraz warunek konieczny jej zaistnienia, bądź nie [Zingale 1999]. Odczuwanie satysfakcji może wiązać się ze spełnieniem oczekiwań i prowadzić do lojalności, ale nie zawsze.

Zachowanie długoletnich relacji z klientem ma istotne znaczenie dla przedsiębiorcy zarówno z punktu widzenia efektywności, jak i rentowności firmy [Otto 1999, s. 10]. Nabywca jednorazowy, który nie będzie dokonywał ponownych zakupów, nie wpływa w pozytywny sposób na efektywność działania przedsiębiorstwa [Baruk 2002, s. 77]. Zaś nabywca usatysfakcjonowany, to nabywca, który w przyszłości może stać się lojalnym nabywcą, czy wręcz agentem przedsiębiorstwa, przekazując pozytywną informację innym uczestnikom gry rynkowej. Można powiedzieć, że na poziom zadowolenia klienta oddziałują wszystkie elementy kompleksowej oferty, a więc wszystko, co wchodzi w obręb interakcji między nabywcą a dostawcą [Sullivan, Adock 2003, s. 100]. Konieczność zastąpienia sztampowych działań marketingowych siecią powiązań z klientem wymaga personifikacji klientów i bardzo głębokiej identyfikacji ich motywacji [Szulce 2004, s. 225]. Wszak poczucie satysfakcji poprzez stan zadowolenia u klienta stanowi wskaźnik przyszłych zysków przedsiębiorstw.

W świetle rozważań na temat zadowolenia klienta należy stwierdzić, że „bez zadowolenia klienta nie można oczekiwać jego lojalności, wierności i trwałego związania się z firmą. Jednakże satysfakcja klienta jedynie temu sprzyja, niczego nie gwarantując”. Lo-

jalność klientów, choć niezwykle istotna, jest trudna do osiągnięcia. Skupienie się na nabywcy i tworzenie lojalnych relacji jest bardzo ważne w świecie, którego już nie charakteryzuje niedobór dóbr, ale niedobór klientów [Pawłowska, Witkowska, Nieżurawski 2010, s. 151].

W nowoczesnym spojrzeniu na klienta liczy się jego wartość, będąca wynikiem skuteczności podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań. Ta wartość oznacza, że liczy się zarówno zadowolenie klienta, jak i koszt związany z jego pozyskaniem, rozpoznaniem oraz utrzymaniem. I tu proces obsługi klienta stanowić może istotną wartość dodaną w każdorazowo realizowanej transakcji. W dobie wzmożonej konkurencji na wszelkich polach tylko indywidualne podejście do odbiorcy daje szansę na jego pozyskanie. Firmy nie tylko powinny poznać swoich odbiorców, ale zaproponować im ciekawą ofertę oraz dbać o nich, nie tylko w chwili zakupu, ale także po zakończeniu transakcji. Klient, który czuje się dobrze obsłużony, chętniej wraca do takiej firmy, by dokonać kolejnego zakupu. Dobre relacje pomiędzy klientami a firmą prowadzą do wzrostu rentowności i zyskowności przedsiębiorstwa.

Zakończenie

Reasumując, współcześnie zarządzający przedsiębiorstwami muszą zdawać sobie sprawę, że rosnące wymagania klientów mogą stanowić ich przepustkę do przyszłości. Poziom oczekiwania klientów kształtowany jest zarówno na skutek wcześniejszych doświadczeń, jak i informacji uzyskiwanych na bieżąco. Wizerunek przedsiębiorstwa w kontekście satysfakcji odczuwanej przez jego klientów determinuje obecność przedsiębiorstw w gospodarczej rzeczywistości oraz ich przyszłość. Bez zadowolenia klientów nie ma mowy o stałych relacjach z nimi. W przyszłości jeszcze bardziej niż współcześnie sukces rynkowy będzie zależał od zaspokojenia wymagań w zakresie obsługi, pozyskania ich zaufania oraz odczuwanego przez nich zadowolenia i satysfakcji, które to kształtują wizerunek przedsiębiorstw działających w przestrzeni wirtualnej.

Bibliografia

Al-Noorachi M., Kolasińska-Morawska K. (2015), *Marketingowe zarządzanie satysfakcją klienta*, „Studia i Monografie”, Łódź.

Altkorn J. (2004), *Wizerunek firmy*, WSB, Dąbrowa Górnicza.

Baruk A.I. (2002), *Potrzeby nabywców i ich zachowania rynkowe jako podstawa działalności przedsiębiorstw* [w:] E. Skrzypek (red.), *Future 2002*, t. II., Uniwersytet Marii Curie- Skłodowskiej, Lublin.

Brabec J. (2007), *33 rady jak dbać o klienta. Budowanie trwałych kontaktów handlowych*, Helion, Gliwice.

Drucker P. (1976), *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa.

Fournies F. (2003), *Klient robi to, czego oczekujesz, 24 najtrudniejsze problemy w sprzedaży*, EMKA, Warszawa.

Gajda J., Juszczyk S., Siemieniecki B., Wenta K. (2006), *Edukacja medialna*, Adam Marszałek, Toruń.

Kempny D. (2001), *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa.

Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. (2009), *Logistyka*, Biblioteka Logistyka, Poznań.

Kolasińska-Morawska K. (2013), *Wykorzystanie Internetu jako instrumentu wsparcia komunikacyjnego w procesie kształtowania wizerunku sieciowych placówek handlowych*, „Handel Wewnętrzny”, maj – czerwiec (A)/3, tom 2.

Kotyra D. (2004), *Jak skutecznie promować się w Internecie: Marketing wyszukiwarkowy*, „Twój Biznes”, nr 22.

Krawczyk S. (1999), *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*, AE, Wrocław.

Kucharska B. (2010), *Obsługa klienta w przedsiębiorstwie handlu detalicznego*, AE, Katowice.

Łobody M., Mącicka R. (2005), *Przedsiębiorczość internetowa*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

- Majewski J. (2002), *Informatyka dla logistyka*, ILiM, Poznań.
- Mazurek-Łopacińska K. (2002), *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Poznań.
- Mruk H. (2012), *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Otto J. (1999), *Jakość a rentowność relacji z klientem*, „Marketing i Rynek”, nr 3.
- Pawłowska B, Witkowska J., Nieżurawski L. (2010), *Nowoczesne koncepcje orientacji na klienta*, PWN, Warszawa.
- Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L., (2010), *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa.
- Payne A. (1996), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
- Pisz I., Sęk T., Zielecki W. 2013, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacyjnością*, PWN, Warszawa–Łódź.
- Rutkowski K. (2005), *Logistyka dystrybucji: specyfika, tendencje rozwojowe, dobre praktyki*, SGH, Warszawa.
- Sampson E. (2004), *Zbuduj własną markę*, Helion, Gliwice.
- Schary M.B. (1984), *Logistics Decisions, Text and Cases*, The Dryden Press, Chicago.
- Siekierski K. (2003), *Badanie źródeł lojalności*, „Marketing w Praktyce”, nr 1.
- Skarżyński P. (2014), *E-Commerce Manager Profesjonalista w EHandlu*, Fundacja Polak 2.0, Poznań.
- Springer W. (2000), *Handel elektroniczny – konkurencja czy regulacja*, Difin, Warszawa.
- Sullivan M., Adcock D. (2003), *Marketing w handlu detalicznym*, E-Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Szulce H. (2004), *Działania marketingowe przedsiębiorstw handlowych a interesy konsumentów*. [w:] Garbarski. L., *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.

Urban W., Siemieniako D. (2008), *Lojalność klientów*, PWN, Warszawa.

Weinzweig A. (2006), *Przewodnik Zingermana po obsłudze klienta*, Helion, Gliwice.

Wielki J. (2000), *Elektroniczny marketing poprzez Internet*, PWN, Warszawa.

Wilmańska-Sosnowska S. (2001), *Obsługa klienta jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, nr 8.

Zingale T. (1999), *The Death of Customer Satisfaction – CRM in the Internet Age*, *CRM Project*, vol. I, 15.

Raport Eurostat 2014.

Raport Goldman Sachs / JP Morgan 2014.

<http://fp20.org>.

<http://www.evigo.pl>.

<http://www.marketing-news.pl>.

<http://www.polskieradio.pl>.

<http://www.ptzp.org.pl>.

<https://www.brandbank.com/pl>.

<https://www.sofort.com>.

Część IV

Bezpieczeństwo w logistyce

Zdzisław Kurasiński | z.kurasinski@upcpoczta.pl

Społeczna Akademia Nauk

Krzysztof Szeląg | krzysztof_szelag@wp.pl

Społeczna Akademia Nauk

Bezpieczeństwo procesów logistycznych w handlu międzynarodowym

Safety of Logistics Processes in the International Trade

Abstract: The integration of economic activities on an international and global scale brings with it a growing process of flows of both people and goods. This results in an increase in the requirements and expectations of customers. Increasingly, a key element of the awards on the market becomes a level of customer service, which exerts strong pressure on companies to find new ways to create and deliver added value for the customer.

The article pointed out the essential areas and factors shaping the security logistics systems in international trade. Special attention has been given to operations connected with: forecasting demand, drawing up contracts, preparing documentation, customer support, service support, packaging and labeling of the product

Key words: International logistics, logistics processes, export, import, security.

Tylko produkt dostępny może być sprzedany
M. Christopher.

Wprowadzenie

Integracja działań gospodarczych w skali międzynarodowej i globalnej stała się rzeczywistością dzisiejszego świata. W ślad za integracją polityczną, prawną i finansową musi następować integracja realnych procesów gospodarczych. W tej płaszczyźnie działań najistotniejszym staje się system gospodarczego komunikowania się. Szczególna rola w komunikacji gospodarczej przypada logistyce, jako sferze działania gospodarczego odpowiedzialnego za jedność miejsca i czasu wszystkich elementów składowych realnego wymiaru międzynarodowej działalności gospodarczej.

Na współczesnym, niezwykle konkurencyjnym rynku globalnym presja wywierana na przedsiębiorstwa w celu znalezienia nowych sposobów tworzenia i dostarczania wartości dla klienta jest coraz silniejsza. Wraz ze stałym wzrostem wymagań i oczekiwań klientów, kluczowym elementem różnicowania staje się obsługa klienta. Należy jednocześnie podkreślić, iż cena zawsze była krytycznym czynnikiem konkurowania na wielu rynkach i wszystko wskazuje na to, że w dobie „umasowienia” rynków jej rola będzie dalej rosła.

Na tle tych wydarzeń w ciągu pierwszej i na początku drugiej dekady XXI w. w centrum zainteresowania znalazła się koncepcja nie tylko zintegrowania działań wewnątrz i pomiędzy przedsiębiorstwami [Christopher 2001, s. 1], ale także zapewnienia szeroko rozumianego bezpieczeństwa zachodzących procesów logistycznych. O ile w sferach militarnych od dawna zdawano sobie sprawę z krytycznej roli logistyki w tym zakresie związanego z tym zapewnienia bezpieczeństwa dostaw środków bojowych i materiałowych (w tym szczególnie amunicji), to dopiero niedawno praktycy gospodarczy zauważyli ożywczy wpływ, jaki zarządzanie logistyką może wywierać na osiąganie przewagi konkurencyjnej.

Zależności pomiędzy czynnościami kreowania popytu i fizycznych dostaw opierają się na zasadzie wzajemnej współzależności i równowagi. Nieumiejętność koordynacji którejkolwiek z tych czynności wewnątrz zespołów problemowych i pomiędzy nimi lub też nieuzasadniony nacisk lub nakłady na którąkolwiek z nich, z pewnością zakłóca równowagę sił zapewniających wydajną dystrybucję. Skuteczne zarządzanie logistyką może stanowić główne źródło przewagi konkurencyjnej. Pozycja trwałej wyższości nad konkurentami, odzwierciedlana w wyborze dokonany przez klienta, może być osiągnięta dzięki logistyce pod warunkiem zapewnienia niezbędnego poziomu bezpieczeństwa realizowanych procesów logistycznych.

Rozszerzenie sprzedaży na rynki innych krajów wiąże się ściśle z podjęciem decyzji odnośnie charakteru sprzedaży i form dystrybucji. Istnieje wiele alternatywnych kanałów dystrybucji, jakie firma może wybrać w celu regularnego zaopatrywania rynków poszczególnych krajów w wytwarzane przez siebie produkty i usługi. Najczęściej dokonując wyboru kanału dystrybucji producent zastanawia się nad podjęciem dwóch decyzji: po pierwsze, w jaki najlepszy sposób będzie można dostarczyć produkty i usługi do konsumentów i finalnych odbiorców na docelowym rynku oraz po drugie, ilu niezależnych pośredników należy zatrudnić w tym celu, tak by zapewnić odpowiedni poziom efektywności, elastyczności i bezpieczeństwa kanału dystrybucji. Decyzje te podejmowane są głównie poprzez pryzmat potencjalnych kosztów przepływu surowców, materiałów, produktów czy towarów. Czynnikiem, który w znacznie mniejszym stopniu jest przedmiotem analiz potencjalnych eksporterów jest ocena bezpieczeństwa procesów logistycznych związanych z eksportem. Tymczasem

zapewnienie bezpieczeństwa tych procesów stanowi podstawę właściwej ich realizacji.

Uważa się, że rozwiązanie tych problemów w znacznym, ale jednak ograniczonym stopniu leży w gestii eksportera, bowiem eksport wiąże się z wykorzystaniem kompleksowych usług logistycznych świadczonych na terenie różnych krajów. Przy czym należy brać pod uwagę i to, że kanały dystrybucji funkcjonujące w poszczególnych krajach różnią się od siebie. Takie czynniki, jak tradycje, kultura, zwyczaje i przepisy prawne wpływają zarówno na strukturę kanałów dystrybucji, jak również na funkcje systemu w danym kraju.

O strukturze systemu dystrybucji danego produktu decydują zmiany w otoczeniu firm produkcyjnych i handlowych oraz zmiany preferencji konsumentów, relacje między dostawcami i przedsiębiorstwami handlowymi oraz nasilająca się konkurencja. Obecnie nie tylko duże, ale również średnie i małe firmy handlowe coraz szybciej reagują na wspomniane zmiany i dostosowują strukturę sieci sprzedaży do przeobrażeń zachodzących na rynku poprzez m. in. rozwój kooperacji z dostawcami i firmami handlowymi, otwieranie nowoczesnych centrów sprzedaży oraz koncentrację kapitału i opanowanie sieci dystrybucji w innych krajach.

Ujęcie międzynarodowe narzuca myślenie o procesie logistycznym jako zadaniu kooperacyjnym, dla którego istotna jest nie tyle efektywność poszczególnych działań cząstkowych, lecz efektywność całego łańcucha. Podstawowym założeniem jest konieczność współpracy wszystkich firm, które tworzą łańcuch dostaw, a celem współpracy jest osiągnięcie możliwie najwyższej sprawności funkcjonowania łańcucha. Przy takiej integracji każdy uczestnik łańcucha dostaw jest odpowiedzialny za maksymalizację jakości swojej części procesu logistycznego, w tym za jego bezpieczeństwo, aby być atrakcyjnym dla integratora procesu i konkurencyjnym wobec alternatywnych rozwiązań. Dlatego też, jak uważa Chaberek [2000, s. 176], na plan pierwszy wysuwają się wzorce działań strategicznych oraz standardy poziomu jakości usług, pozwalające na ocenę danej klasy procesów bądź pojedynczej, bardziej lub mniej zintegrowanej usługi.

I. Istota logistyki międzynarodowej

Międzynarodowy charakter współczesnych rynków, a właściwie jego globalizacja powoduje, że prowadzone analizy przepływów w kontekście całych sieci (od źródeł surowców aż do konsumentów finalnych), pozwalają postawić tezę, iż prawie cała logistyka funkcjonuje lub wykazuje niezwykle silne powiązania międzynarodowe. Trudno bowiem wskazać, poza nielicznymi przypadkami lokalnymi, sektory działalności gospodarczej niepowiązane różnorodnymi przepływami środków materiałowych i informacji z elementami sieci międzynarodowych.

Kiedy zatem logistyka podmiotu gospodarczego (mikrologistyka) staje się logistyką międzynarodową?

Międzynarodowy charakter logistyki może wynikać z okoliczności towarzyszących zachodzącym procesom logistycznym, np. gdy rozważa się kwestie języka, w którym będą przekazywane zamówienia importowe. Może być też rezultatem sposobu analizy danego problemu np. w trakcie analizy strategii dostaw, w której za jeden z głównych elementów uznano zróżnicowanie lokalnych zwyczajów. Przy czym wśród teoretyków logistyki [Witkowski 1999], panuje pogląd, że zawsze należy się odnosić do przepływów rzeczy i informacji.

Zainteresowanie logistyki innymi przepływami wynika z generalnej zasady, iż większość problemów logistycznych musi być rozpatrywana w kontekście całości procesów gospodarczych w branży czy gospodarce oraz problemów zarządzania strategicznego i operacyjnego.

Sterowanie w skali międzynarodowej przepływami materialnymi dotyczy przepływów materiałów pochodzących z zewnątrz przedsiębiorstwa i jednocześnie spoza kraju, przepływów pomiędzy jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa położonymi w różnych krajach oraz kierowania produktów do odbiorców zagranicznych. Co oznacza, że logistyka międzynarodowa to integrowanie aktywności firm, stanowiących ogniwa łańcucha dostaw, w procesie przepływu dóbr i usług poprzez granice różnych państw.

Dotyczy ona zwłaszcza sytuacji, gdy firma w ramach swej działalności gospodarczej:

- eksportuje – partie surowców, półproduktów lub wyrobów gotowych do różnych państw,
- importuje – surowce, półfabrykaty, towary z różnych państw,
- koordynuje – przepływ podzespołów lub elementów służących do montażu całości wyrobu w innym państwie.

Zatem istota logistyki międzynarodowej dotyczy powiązań przedsiębiorstw w ramach systemów gospodarczych różnych krajów.

W ocenie autorów ważnym jest także zwrócenie uwagi na jej cechy. W najbardziej czytelny sposób można to przedstawić poprzez wykazanie różnic, jakie zachodzą pomiędzy logistyką krajową i międzynarodową. W takim ujęciu różni się ona od krajowej następującymi cechami:

- większą luką czasowo-przestrzenną, a co za tym idzie większą skalą przedsięwzięć np. większą masą transportowanych i magazynowanych towarów;
- szerszą różnorodnością produktów (będących przedmiotem usług logistycznych;
- koniecznością pokonywania większej liczby różnorodnych barier, np. geograficznych, administracyjnych, prawnych, kulturowych itp.;
- zarządzaniem usługami na większych odległościach i związanym z tym obsługiwaniem bardzo rozgałęzionych sieci odbiorców;

- złożonością dokumentacji np. ewidencyjno-materiałowej;
- współpracą z rządami państw związaną z międzynarodowym przebiegiem towarowym.

Przedstawione cechy logistyki międzynarodowej z pewnością nie wyczerpują wszystkich odmienności. Mają one ścisły związek z jej zasięgiem funkcjonowania i cechami międzynarodowego przebiegu towarowego w procesie realizacji międzynarodowych stosunków ekonomicznych i procesów gospodarczych.

Współcześnie ocenia się, że logistyka międzynarodowa ma podstawowe znaczenie dla internacjonalizacji przedsiębiorstw. Jej istota dotyczy ich powiązań w ramach systemów gospodarczych różnych krajów, a ich treść stanowi wymiana handlowa, z którą zawsze związany jest przepływ towarów i usług. Dostrzega się, że logistykę międzynarodową charakteryzują dwa wyraźne odniesienia:

- makroekonomiczne, dotyczące tworzenia systemów logistycznych, w których uznać można ją za platformę integracyjną globalizującego się biznesu;
- mikroekonomiczne pozwalające traktować ją jako metodę zarządzania ponadnarodowymi łańcuchami dostaw, w kategoriach systemowego narzędzia wspomagającego i optymalizującego procesy handlu zagranicznego.

2. Zadania i czynności logistyki międzynarodowej

Proces umiędzynaradawiania i globalizacji wszystkich przedsięwzięć stawia przed logistyką międzynarodową określone cele i zadania.

Powszechnie uważa się, że zasadniczym celem logistyki międzynarodowej jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym w wyniku poprawy skuteczności, efektywności i bezpieczeństwa zarządzania łańcuchami dostaw. Osiągnięcie tego celu możliwe jest poprzez realizację szeregu zadań mających na celu budowanie właściwych struktur organizacyjnych i kanałów dystrybucji międzynarodowej. Do głównych zadań w tym zakresie Gołemska [2001, ss. 41–50] zalicza:

- likwidację zależności od jednego dostawcy poprzez rozproszenie dostawców na rynki różnych państwa;
- wykorzystanie potencjału spadku cen do ciągłego i starannego dobierania możliwości transportu poprzez szukanie korzystniejszych ofert;
- poprawę jakości zaopatrzenia dzięki dużej podaży i możliwości wyboru wyrobów najwyższej jakości;
- integrację jako nadrzędną sprawę dla przedsiębiorstwa i wynikające z niej przywileje;
- zabezpieczenie stabilności dostaw poprzez stworzenie systemów dających możliwość zaopatrywania przez międzynarodowe centrale;
- ujednolicenie międzynarodowych standardów zaopatrzenia.

Czynności logistyki międzynarodowej bardzo często utożsamiane są z obrotem międzynarodowym i związanym z nim eksportem i importem.

Czynności logistyczne związane z eksportem

Powszechnie uważa się, że zasadniczy wpływ na przebieg procesów logistycznych wywierają takie czynności jak: prognozowanie popytu, opracowanie zamówień, przygotowanie dokumentacji, obsługa klientów, obsługa serwisowa, opakowanie i etykietowanie produktu.

Prognozowanie popytu w ramach działalności logistycznej wymaga przygotowania, na podstawie prognozowanych i faktycznych zamówień klientów, informacji określających wielkość popytu. Umożliwiają one w dalszej kolejności opracowanie planów produkcji, a następnie planów zaopatrzenia uwzględniających faktyczną wielkość tego popytu i dostosowujących się do jego zmian.

Opracowanie zamówień polega na przekazywaniu, przetwarzaniu oraz kontroli zamówień, od czasu złożenia ich przez klienta, do nadejścia dokumentów wysyłkowych. Według Pfohla [1998, s. 77] opracowanie zamówień polega na odpowiednim przepływie informacji na etapie:

- poprzedzającym przepływ towarów – planowanie i organizowanie dostawy,
- przepływu towarów – sterowanie dostawą,
- po przepływie towarów – kontrola dostaw.

Realizacja powyższych funkcji umożliwia wykonywanie zadań związanych z obsługą zamówień oraz sterowanie przepływem towarów i informacji od dostawcy do finalnego odbiorcy. A przecież bezpieczny, pełny i maksymalnie szybki przyływ wiarygodnych informacji jest warunkiem niezbędnym dostosowania się do wymagań współczesnego rynku międzynarodowego.

Przygotowanie dokumentacji jest nieodzownym elementem fizycznego przepływu towaru towarzyszącym przesyłce od miejsca nadania do miejsca odbioru. Międzynarodowa przesyłka towaru wymaga zwiększonej liczby dokumentów (przeciętnie jest to od 6 do 10 dokumentów). Na ich standaryzację, a tym samym ograniczenie liczby dokumentów, zwiększenie szybkości ich obiegu i wiarygodności, pozwoliło wprowadzenie komputerów i elektronicznych systemów wymiany danych.

Obsługa klientów jest jedną z czynności wpływających w sposób najistotniejszy na dalsze decyzje nabywcze klientów. Najwyższy poziom obsługi klienta firma osiąga wówczas, gdy jest w stanie zapewnić stuprocentową zgodność sposobu faktycznej realizacji zamówienia z oczekiwaniami klienta.

W działalności międzynarodowej fakt rozproszenia działań firmy (w sensie geograficznym i czasowym) bardzo utrudnia osiągnięcie optymalnego poziomu tej obsługi. Prawidłowa realizacja tych zadań w ramach wymiany międzynarodowej wymaga wysokiego

poziomu integracji działań logistycznych we wszystkich sferach aktywności związanych z dostawą produktów.

Obsługa serwisowa jest elementem obsługi klienta. Związana jest ona z usługami po-sprzedażnymi, obejmując zaopatrzenie w części zamienne i naprawę sprzętu, zgodnie z wymogami klienta. Mając na uwadze wielką różnorodność sprzętu dostarczanego na rozległe rynki zbytu z punktu widzenia logistyki międzynarodowej jest to przedsięwzięcie trudne w realizacji. Powinno być ono przedmiotem szczególnego zainteresowania menadżerów odpowiedzialnych za tę czynność logistyczną.

Opakowanie stanowi istotny element w procesie przepływu towarów w logistyce międzynarodowej, a specyfika ta wynika z przepływu towarów pomiędzy różnymi państwami i często na znaczne odległości. Wiąże się z tym także konieczność przekraczania przez towary wielu granic państwowych, czasowych i klimatycznych oraz zastosowania różnych form transportu. W tej sytuacji od opakowań wymaga się znacznie doskonalszej ochrony produktu przed różnorodnymi procesami i zjawiskami niszczącymi.

Często zastosowanie optymalnego opakowania wymaga od nadawcy (eksportera) bardzo dobrej znajomości i dokładnej analizy systemu transportu, przeładunku i magazynowania, jakim podlegać będzie jego przesyłka, ze szczególnym uwzględnieniem problemu przystosowania przesyłki do tego transportu (tzw. podatności transportowej ładunku).

Etykietowanie (oznakowanie) polega na umieszczaniu na opakowaniu umownych znaków lub napisów informacyjnych i ostrzegawczych. Najczęściej stosowane jest to w języku kraju eksportującego lub importującego.

Prawidłowe oznakowanie opakowań jest jednym z podstawowych warunków zapewniających bezpieczne dostarczenie towaru w należyтым stanie do miejsca jego przeznaczenia. Każde opakowanie powinno być opisane ze względu na właściwości produktów za pomocą odpowiednich znaków. Do etykietowania ładunków wykorzystuje się, oprócz standardowych etykiet (zasadniczych, informacyjnych, niebezpieczeństwa i manipulacyjnych), również etykiety zawierające znacznie większy zasób informacji niż podawany na etykietach standardowych za pomocą kodów kreskowych.

Czynności logistyczne związane z importem

Czynności logistyczne związane z importem obrazują przepływy wewnętrzne, na które składają się: planowanie produkcji oraz zakupy.

Planowanie produkcji powinno pozwolić na optymalne dostosowanie mocy produkcyjnej do popytu rynkowego oraz stanowić podstawę do opracowania planu zakupów materiałów i komponentów do produkcji. Przy planowaniu produkcji w przedsiębiorstwach działających na rynkach międzynarodowych należy szczególną uwagę zwrócić na:

- duże odległości w transporcie surowców i produktów;
- możliwe korekty zamówień odbiorców wyrobów finalnych;
- zmiany kursów walut.

W związku z tym plan produkcji powinien być oparty na realnych przesłankach rozpatrywanych w różnych horyzontach czasowych na podstawie prognoz np. żądanych przez odbiorców terminów dostaw, tak by zapewniać minimalne koszty związane z ich realizacją.

Zakupy powinny być realizowane w ściśle określonych terminach. Taka ich realizacja wymaga dokładnie zaplanowanej produkcji, która pokazuje, jakie i ile elementów potrzebnych do jej realizacji musi być zakupionych od zewnętrznych dostawców. Wiążące się z zakupem czynności logistyczne są związane także z umiędzynarodowieniem tego procesu i uzależnione między innymi od:

- ryzyka i kursu walut – mającego najczęściej związek z trudną do przewidzenia sytuacją polityczną w kraju, w którym są realizowane zakupy;
- czasu dostaw – wynikającego z opóźnień w dostawach i nierzetelności w realizacji dostaw związanych z wieloma zjawiskami np.: mentalnością ludzi, klimatem, w którym są one realizowane;
- wielkości zakupowanych towarów i usług wynikającej z dużych odległości dostaw. Sugeruje się zamawianie dużych partii, co powoduje jednakże ponoszenie dodatkowych kosztów np. magazynowania oraz obsługi zaciągniętych kredytów;
- barier importowych – związanych głównie z przepisami i ograniczeniami określającymi wprowadzenie danego produktu na rynek tj. generalny zakaz importu, minimalne i maksymalne ceny, ograniczenia dewizowe, lokalne ograniczenia, przywileje dla krajów producentów, osłona konsumenta czy realizowana polityka cen;
- regionu i związanego z tym klimatu – odzwierciedlającego położenie geograficzne i klimat, które wywierają bezpośredni wpływ na międzynarodowe systemy logistyczne. Uwarunkowania specyficzne dla danego regionu i niewłaściwie funkcjonująca infrastruktura znacznie podnoszą ryzyko związane z dostawcami.

Ogólne czynności logistyczne wspólne dla eksportu i importu

Ogólne czynności logistyczne dotyczą relacji pomiędzy sprzedażą towaru a jego pochodzeniem i obejmują: zarządzanie zapasami, zarządzanie transportem, zarządzanie magazynami i centrami dystrybucji, zarządzanie odpadami, transport zwrotów i lokalizację obiektów logistycznych.

Zarządzanie zapasami wymaga od logistyki międzynarodowej, realizującej czynności związane z gromadzeniem zapasów często na rynkach wielu państw, sprostania wy-

nikającym z tego tytułu problemom związanym z lokalizacją zapasów (w tym ich bezpieczeństwem) i strukturą ich przepływu. Wiele firm funkcjonujących na arenie międzynarodowej, zgodnie z zasadami logistycznego zarządzania, mając na uwadze efektywność całego systemu logistycznego, tworzy centra dystrybucyjne obsługujące obszar kilku państw. Pozwala to na eliminowanie między innymi wielokrotnego przemieszczania produktów, wyższych opłat transportowych, wydłużania się łańcucha podaży.

Zarządzanie transportem, traktowanym jako zespół czynności polegających na przemieszczaniu ładunków w czasie i przestrzeni przy użyciu odpowiednich środków technicznych stanowi jeden z najważniejszych elementów logistyki międzynarodowej. Pojęcie zarządzanie transportem obejmuje planowanie, negocjowanie i kupowanie usług transportowych.

Zarządzanie transportem w ramach logistyki międzynarodowej jest czynnością bardzo złożoną z uwagi na fakt, że jest ono realizowane na obszarze międzynarodowym, który umożliwia wykorzystanie wielu różnorodnych form i środków transportu. Należy przy tym liczyć się także z trudnościami związanymi między innymi i z tym, że transport jest realizowany w różnych uwarunkowaniach geograficznych, klimatycznych, politycznych, prawnych, ekonomicznych, a nawet kulturowych.

Przy wyborze przewoźnika szczególną zwraca się na sprawność procesu, transportowego, która stanowi podstawowy warunek efektywności oraz bezpieczeństwo i minimalizacji kosztów transportu. Wybór rodzaju transportu jest bezpośrednio związany ze szczegółowymi potrzebami w zakresie: prędkości, niezawodności, kosztu, potrzeb klienta oraz wymagań produktu, a przy wyborze konkretnego środka transportu, ze względu na dużą różnorodność należy uwzględnić: typ pojazdu, typ nadwozia, ładowność, wyposażenie wspomagające prace manipulacyjne.

Wybór przewoźnika odbywa się dwufazowo na podstawie oferty najkorzystniejszego wykonania usługi ze względu na koszty i jej jakość. Najpierw należy zdecydować, którą gałęzią transportu najlepiej przewieźć ładunek (transportem morskim, lądowym, powietrznym, rurociągowym, rzeczny), a następnie wybrać przewoźnika. Korzystnym zatem jest wybór przewoźnika posiadającego bogate doświadczenie na danym rynku, co pozwala ograniczyć liczbę błędów proceduralnych związanych z przekraczaniem granicy, co znacznie skraca czas przewozu, a tym samym wpływa na jego ogólny koszt.

Zarządzanie magazynami i centrami dystrybucyjnymi jest bezpośrednio związane z zapasami i obejmuje zarządzanie lokalizacją zapasów firmy tzn. daje odpowiedź na pytanie: gdzie powinny być one składowane i przechowywane? Czynność ta nie ogranicza się tylko do koncentracji i kontroli zapasów, lecz sprowadza się również do decentralizacji operacji z nią związanych. W wyniku tych operacji zmienia się radykalnie tradycyjna rola magazynu. W świetle nowej koncepcji, nowoczesny magazyn to wielofunkcyjne centrum, w którym zachodzą operacje mające na celu podniesienie wartości produk-

tu. Zarządzanie magazynami i składami dystrybucyjnymi, jak uważają Beier i Rutkowski [1993] w ujęciu logistyki międzynarodowej spełnia następujące funkcje:

- utrzymania zapasów, co wynika przede wszystkim z chęci koordynacji popytu i podaży;
- konsolidacji ładunków tzn. tworzenia z mniejszych jednostek jednej dużej przesyłki dla ostatecznego odbiorcy, co pozwala tym samym znacznie zmniejszyć koszty transportu;
- dekonsolidacji ładunków, co jest przeciwieństwem funkcji konsolidacyjnej;
- konfekcjonowania, która polega na przesyłaniu towarów z zakładu produkcyjnego do składu, w którym następnie są znakowane i zestawiane w przesyłki zgodnie z zamówieniami klientów na rynkach lokalnych.

Zarządzanie odpadami polega na tworzeniu łańcuchów logistycznych łączących miejsca powstawania odpadów z miejscami ich utylizacji. Międzynarodowe wymagania dotyczące usuwania odpadów mają swoje odbicie w obowiązujących regulacjach prawnych. Obecnie na całym świecie istnieje szereg firm specjalizujących się w zagospodarowaniu odpadów (usuwanie i neutralizacji lub zwracaniu do obiegu – recyklingu). Różnorodność poziomu cen za oferowane w tym zakresie usługi wynika często z rodzaju technologii stosowanej przez te firmy. Zazwyczaj niski poziom cen wiąże się z niezgodnym z normami sposobem zagospodarowania tych odpadów. Logistyka międzynarodowa, realizując czynność zarządzania odpadami, musi realizować i przestrzegać przepisów w zakresie ochrony środowiska i ekologii, obowiązujące w państwach będących jej obszarem działalności, a także międzynarodowe konwencje w tym zakresie.

Transport zwrotów produktów określany jest często mianem dystrybucji odwrotnej. Do najistotniejszych form zwrotów zalicza się:

- wycofywanie produktów z powodu wykrycia u nich różnego rodzaju wad;
- zwrot produktów z uwagi na przekroczenie terminu przydatności do spożycia;
- klient zwraca towar, który był wcześniej naprawiony;
- towar jest zwracany w formie recyklingu lub w inny sposób.

Podmioty gospodarcze uczestniczące w międzynarodowych procesach logistycznych winny zdawać sobie sprawę z możliwości powrotu sprzedawanych wcześniej towarów i zawsze być w gotowości do realizacji tej czynności logistycznej.

Zasadnym jest, aby kanał zwrotny z uwagi na czynnik ekonomiczny i ekologiczny był ustalony i realizowany w granicach danego państwa. Firmy winny natomiast być przystosowane i przygotowane do obsługi przepływów towarów w odwrotnym kierunku.

Lokalizacja obiektów logistycznych w międzynarodowej sieci logistycznej jest niezmiernie trudnym problemem ze względu na przestrzenne uwarunkowania systemów logistycznych. W wyborze tym uwzględnia się takie kryteria lokalizacji, jak: dostępność rynków, dostępność i poziom wynagradzania za pracę, stabilność polityczną, politykę

podatkową, koszty energii, bliskość dostawców i rynków, opłaty celne, udział importu, infrastrukturę transportową, klimat.

Wybierając region świata, z reguły wybiera się również kraj, w którym ma być zlokalizowany nowy obiekt logistyczny. Należy przy tym uwzględnić także porozumienia handlowe zawarte pomiędzy krajami. Na końcu wybiera się miasto (miejsce), a w jego granicach bada się różne propozycje i lokalizacyjne, biorąc pod uwagę m.in. dostępność infrastruktury transportowej i komunalnej.

Organizacja i zarządzanie logistyką międzynarodową

Warunkiem internacjonalizacji przedsiębiorstw, działających w ramach systemów gospodarczych różnych krajów, jest zastosowanie w nich rozwiązań z obszaru logistyki międzynarodowej, stanowiących istotny wyznacznik rozwoju gospodarczego. W centrum zainteresowania powinny znaleźć się zwłaszcza metody zarządzania logistyką międzynarodową.

Zarządzanie logistyką w skali międzynarodowej sprowadza się do:

- analizy otoczenia (rynków krajów uczestniczących w łańcuchu logistycznym)
- opracowania planów strategicznych,
- budowy właściwych struktur organizacyjnych,
- operacyjnej działalności w kanałach logistycznych,
- stworzenia systemu bieżącej kontroli programu logistycznego.

Podstawowym czynnikiem, jaki najsilniej określa strukturę organizacji i funkcjonującej w jej ramach logistyki jest technologia przepływu informacji. Innymi słowy to informacje płynące z rynku, w coraz większym stopniu wpływają i będą wpływać na kształt organizacji logistyki.

Przedsiębiorstwa muszą dostosować się do tych informacji i wynikających z nich uwarunkowań na poszczególnych rynkach przez stosowanie odpowiednich technologii produkcji i marketingu oraz odpowiednich strategii logistycznych. Działania te powinny zapewnić:

- szybkie wprowadzenie produktów na rynki,
- koncentrację na wymaganiach rynków,
- szybką reakcję na pojawiające się zapotrzebowanie,
- wdrażanie innowacji.

Celem zarządzania logistyką międzynarodową jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez skuteczność i efektywność zarządzania systemami i procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie funkcjonującym na każdym rynku.

Drogą do realizacji zadań logistyki międzynarodowej jest:

- budowanie właściwych struktur organizacyjnych,
- budowanie właściwych kanałów dystrybucji.

Rymarczyk [1996, s.113] uważa, że organizacja logistyki winna być dostosowana do jednej z form zagranicznej działalności przedsiębiorstwa: eksport, przekazanie licencji, franchising, joint venture, filia zagraniczna, zakład produkcyjny, spółka córka, wirtualne korporacje.

Poszczególnym formom internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw służą różne formy zarządzania logistyką.

Pierwszy krok w międzynarodowej działalności przedsiębiorstw stanowi zazwyczaj eksport. Najprostszą jego formą jest pośrednia forma eksportu. Działania logistyczne firmy eksportującej ograniczają się wówczas do wysyłki towarów do krajowego eksportera, filii zagranicznego importera lub ich agentów i nie przekraczają granic państwowych. W tym układzie zarządzanie działalnością logistyczną nie wymaga specjalnych doświadczeń w zakresie eksportu, może być prowadzone w ramach istniejącej komórki logistycznej w przedsiębiorstwie.

Bardziej złożoną formą eksportu jest prowadzenie przez przedsiębiorstwo działań w zakresie eksportu bezpośredniego. W tej formie eksportu przedsiębiorstwo eksportujące musi podjąć szereg dodatkowych działań logistycznych związanych z przekroczeniem przez towar granicy i jego zbytem w kraju docelowym. Wymaga to jednak zorganizowania własnych kanałów dystrybucji lub podjęcia kooperacji z innymi firmami funkcjonującymi na tych rynkach i wykorzystywania ich kanałów dystrybucji. Wraz z umacnianiem się pozycji przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, konieczne staje się utworzenie przedstawicielstwa. Ta forma eksportu wymaga wyodrębnienia w dziale logistyki komórki odpowiedzialnej za ekspedycję towaru za granicę i koordynującej jego dystrybucję na rynku docelowym lub utworzenia krajowego biura eksportu.

W ocenie Gołemskiej i Szymczaka [2000] przy dynamicznym rozwoju działalności eksportowej zasadne może okazać się stworzenie odrębnego pionu eksportowego z wydzielonymi działami marketingu, sprzedaży i logistyki.

Przekazanie przez przedsiębiorstwo licencji za granicę obcej firmie albo własnej spółce - córce, jest formą, która nie wymaga działań logistycznych, ponieważ zakłady, które zakupiły licencję, prowadzą własną niezależną działalność logistyczną. Z uwagi jednak na politykę zaopatrzenia na globalnym rynku, możliwe są pewne wspólne działania w tym zakresie. Pozwala to uzyskać korzyści skali przy zakupie oraz zapewnić wymagany standard jakości towarów wytworzonych na podstawie licencji.

Zawieranie umów franchisingowych ma, podobnie jak sprzedaż licencji, wymiar niematerialny. Aby jednak zapewnić m.in. wymagany jednolity standard jakości w poszczególnych krajach, franczyzer gwarantuje sobie w umowie stałe dostawy towarów dla franczyzantów. W tej sytuacji spoczywa na nim koordynacja działań logistycznych. W przypadku dużego oddalenia franczyzantów prowadzących działalność na ważnym rynku, zasadne wydaje się stworzenie lokalnych filii, co umożliwia lepsze dostosowanie

działań do specyfiki lokalnego rynku, większe możliwości kontroli tych działań, skrócenie czasu realizacji dostaw poprzez skrócenie dróg transportu, a dzięki temu lepszą obsługę franczyzantów. Operacyjne zarządzanie logistyką prowadzone jest z poziomu filii regionalnych. Te zaś podlegają centrali, gdzie koordynowana jest cała logistyka organizacji franchisingowej i tworzone są globalne strategie logistyczne dotyczące zaopatrzenia.

Tworzenie zagranicznych filii handlowych jest formą inwestycji bezpośrednich o najmniejszym zaangażowaniu kapitału, a więc najbezpieczniejszą. W obliczu szerokiej działalności lub dużego asortymentu towarów może okazać się konieczne wybudowanie magazynu, składu celnego czy pomieszczeń serwisowych. Organizacja zarządzania logistyką w filii sprowadza się do utworzenia komórki logistycznej, której podlega działalność magazynowa, transportowa i skład celny. Zarządzanie logistyką powierza się kadry z kraju docelowego, najlepiej znającej specyfikę tego rynku. Filia może być utworzona jako oddział, joint venture lub spółka-córka.

Utworzenie zakładu produkcyjnego za granicą oznacza największe zaangażowanie logistyki w proces internacjonalizacji. Zarządzanie zakładem produkcyjnym wymaga planowania, organizacji i kontroli działań logistycznych w sferze zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Rozszerzenie procesu produkcji realizowanego poza granicami kraju aż do pełnego cyklu pociąga za sobą również rozszerzenie działalności logistycznej w odniesieniu do wszystkich czynności procesu wytwarzania. W uruchomionym zakładzie organizacja logistyki może przybrać formę scentralizowaną lub zdecentralizowaną. Sprowadza się to do uzgodnienia, czy należy prowadzić zarządzanie logistyką dla każdego wydziału produkcyjnego osobno – dla każdego produktu z osobna, czy dla wszystkich wydziałów razem.

Uruchomienie montażu czy pełnej produkcji w zagranicznym zakładzie nie oznacza w praktyce, że poszczególne surowce, części, materiały czy podzespoły nie będą nadal sprowadzane z centrali, w której też zwykle odbywa się produkcja. Praktyka wykazuje, że często zaopatrzeniem w zunifikowaną grupę materiałów wszystkich zagranicznych zakładów w skali globalnej (*global sourcing*) zajmuje się dział zaopatrzenia w firmie macierzystej. Działy zaopatrzenia zagranicznych zakładów prowadzą politykę zaopatrzeniową w pozostałe materiały niezbędne do produkcji, a w komórce logistyki zarządza się ich transportem i magazynowaniem.

Koordynacja transportu wewnętrznego, składowania produkcji w toku podlega wyłącznie kadry zarządzającej zagranicznego zakładu. Podobnie wygląda to w przypadku logistyki dystrybucji. Montowane lub wytwarzane od podstaw wyroby w zagranicznych zakładach są często oferowane w sprzedaży wyłącznie na rynku lokalnym. Dystrybucję wyrobów można powierzyć też wyspecjalizowanej firmie, co często zdarza się w przemyśle motoryzacyjnym.

W przypadku, gdy wyroby oferowane są na rynku międzynarodowym lub globalnym, dystrybucja na poziomie strategicznym, podlega centrali, natomiast realizacja operacyjna powierzana jest lokalnym filiom handlowym. Zakład montażowy lub produkcyjny może pozostawać pod własnym zarządem, być utworzony jako joint venture lub spółka-córka.

Jak oceniają Gołęmska i Szymczak [2000], inwestycje bezpośrednie, jako forma wejścia podmiotu gospodarczego na obcy rynek, pozwalają na lepszą adaptację produktu do lokalnego rynku, a także pozwalają na adaptację sposobu dostarczania produktu do specyfiki i wymogów lokalnego rynku. Firma może rozwijać politykę rynkową, a także politykę w zakresie dystrybucji, relacji z dostawcami i tworzenia własnej sieci baz magazynowych i centrów dystrybucji wspierających działalność globalną przedsiębiorstwa.

Wirtualne korporacje (*Virtual Corporation*) to firmy, które nie muszą fizycznie posiadać centrali lub głównego biura, mogą mieć bardzo niewielu pracowników pracujących dla nich w pełnym wymiarze godzin. Składają się one z wielu firm, więc centrala może mieścić się częściowo w biurze tychże firm. Są one odpowiedzią na rosnące potrzeby rynku oraz szybkości i globalizacji towarzyszącej nowej cyfrowej erze. Nowe wymagania pojawiają się bardzo szybko i tradycyjne działające firmy bardzo często nie są zdolne do natychmiastowej reakcji. Łącząc jednak własne unikalne zdolności z doświadczeniami innych firm możliwe staje się stworzenie wirtualnych korporacji, które zdolne będą do efektywnego funkcjonowania w nowym otoczeniu. Mogą one być stworzone, aby dostarczyć konkretnych produktów lub usług. W momencie, gdy popyt na dany produkt lub usługę spada, firmy te mogą ulec rozwiązaniu, a partnerzy nawiążą nowe stosunki, szukając nadarzających się możliwości.

Współczesna gospodarka to gospodarka oparta w głównej mierze na procesach wolnorynkowych, których zasadniczym stymulatorem, a jednocześnie i regulatorem jest konkurencja rynkowa. W wolnej grze rynkowej wygrywa ten, kto zdoła bardziej efektywnie pozyskać jak najwięcej klientów i środków finansowych, którymi oni dysponują. Warunkiem zwycięstwa w tej grze jest możliwość wyróżnienia się na rynku. Każdy ze sposobów wyróżnienia się wiąże się z przyjęciem właściwej strategii (cenowej, jakościowej czy informacyjnej) umożliwiającej maksymalizowanie przychodów i minimalizowanie kosztów. Zadaniem systemów logistycznych jest tworzenie warunków pozwalających w maksymalnym stopniu osiągać cele tych strategii.

Realizując cele stawiane systemom logistycznym przedsiębiorstwa produkcyjnego, handlowego oraz świadczącego usługi logistyczne, wprowadzają szereg rozwiązań organizacyjnych oraz technicznych, które aby odpowiadać założeniom strategii, dla których zostały powołane, muszą często spełniać bardzo specyficzne wymagania. Wymagania, które powodują, że systemy te często funkcjonują na krawędzi bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo to może dotyczyć wielu obszarów i wyrażać się pod bardzo wieloma względami.

Zasadniczymi obszarami będą problemy związane z: fizycznym bezpieczeństwem systemu i realizowanych w nim procesów (transportowych, magazynowych i informacyjnych); z organizacją procesów logistycznych w skali mikro i makrologistycznej (problemy planowania, organizacji, stawiania zadań, kontroli); z zapewnieniem odpowiedniej żywotności systemów w warunkach powstających zakłóceń.

Według Szymonika [2014], zagrożenia dla bezpieczeństwa logistyki międzynarodowej można podzielić na cztery grupy:

- Do pierwszej grupy zalicza się klęski żywiołowe i zdarzenia wywołane przyczynami cywilizacyjnymi, tj. katastrofy, awarie oraz inne zdarzenia spowodowane działaniem lub zaniedbaniem człowieka. Do tej grupy zagrożeń należą m.in.: pożary, powodzie i zatopienia, silne wiatry i huragany, kradzieże, epidemie chorób ludzi, epidemie chorób roślin i zwierząt, skażenia promieniotwórcze i chemiczne, katastrofy górnicze, budowlane i komunikacyjne, awarie sieci energetycznych, wodnych, ciepłowniczych.
- Do drugiej grupy zalicza się zdarzenia godzące w porządek konstytucyjny państwa (państw), terroryzm, blokady dróg, nielegalne demonstracje, konflikty na tle etnicznym, masowe migracje.
- Do trzeciej grupy zalicza się mechanizmy, które mają na celu niszczenie bądź zniekształcanie informacji przesyłanej, przetwarzanej, przechowywanej dla potrzeb logistyki międzynarodowej.
- Do czwartej grupy należą zagrożenia wynikające ze skutków kryzysu finansowego, który tak naprawdę dotyka wszystkich, nie omijając procesów i systemów logistycznych.

Łańcuch (sieć) logistyczny jest tak bezpieczny jak bezpieczne jest jego najsłabsze ogniwo. Załamanie dużego regionalnego centrum dystrybucji (pożar, sabotaż w celu destabilizacji sektora), zniszczenie lub zakłócenie przepływu informacji (wirus – który np. zniekształci odczyt pozycji magazynowej) może doprowadzić do zakłóceń nie tylko w magazynie ale nawet w skali rynków międzynarodowych.

Bezpieczeństwo to jednak nie tylko kamery i firmy ochraniające. Monitoring głównie uszczelnia system fizycznego zabezpieczenia materiałów, ładunków i towarów, jednak zagrożeniem dla procesów logistycznych mogą być również niewłaściwe działania podejmowane przez podmioty działające w ramach łańcucha logistycznego.

W ocenie autorów należy zgodzić się z Szymonikiem [2014], że zakłócenia, jakie mogą powstać w międzynarodowych systemach logistycznych, można podzielić ze względu na:

- miejsce powstania zagrożenia – podsystem, w którym się ujawnia (transportowy, magazynowania, informacyjny):
- drogi transportu, na których wystąpią (tj. drogowego, kolejowego, powietrznego, wodnego, przesyłowego),

- punktów modalnych (węzłowych) sieci logistycznej w których się ujawnią (np. magazyny, terminale, porty, centra logistyczne itp.),
- urządzenia pomocnicze ułatwiające obsługę systemów logistycznych, dróg i punktów transportowych,
- błędy w zarządzaniu systemami logistycznymi (np. brak pełnej identyfikacji zagrożeń i ich skutków, przeszacowanie możliwości, niewłaściwa interpretacja wyników, brak narzędzi do optymalizacji i symulacji działań, rosnące ceny energii i transportu, niespodziewane upadłości usługodawców logistycznych),
- błędy w procesach zaopatrzenia (np. nieterminowość, zła jakość, cena, ilość, asortyment, przekupstwo, łapownictwo, brak możliwości pozyskania komponentów do wytwarzania, uszkodzenia systemu informacyjnego, brak buforowego zapasu),
- błędy w procesach logistycznych produkcji (np. niedomagania systemów wytwarzania, bioterroryzm, zniszczenia, ubytki, kradzieże zasobów, dostępność fachowego personelu, przerwy produkcyjne, awarie, pożary, powodzie, katastrofy),
- błędy w procesach logistycznych dystrybucji (np. nowe produkty, nowi producenci, kradzieże, warunki atmosferyczne, zła jakość wyrobów gotowych, kryzys gospodarczy, lekceważenie zarządzania relacjami z klientem i przepływem wyrobów w łańcuchu dostaw),
- wydarzenia zewnętrzne obniżające sprawność transportu (np. pożar, eksplozja, wypadek środka transportu, zmycie z pokładu, brak możliwości przemieszczenia ze względu na warunki atmosferyczne, niesprawny środek transportu, nieprzystosowany transport wewnętrzny, zmiany przepisów w gestii transportowej, kradzieże, katastrofy),
- wydarzenia zewnętrzne obniżające sprawność procesów magazynowych i kształtowania zapasów (np. kradzieże, straty w wyniku ponadnormatywnych zapasów, pożary, powodzie, katastrofy budowlane, awarie sieci energetycznej i systemu informatycznego, uszkodzenie systemu automatycznej identyfikacji),
- błędy w doborze i obsłudze opakowań (np. zanieczyszczenie środowiska, zniszczenie wyrobów w transporcie na skutek złego doboru opakowań, niedostarczenie opakowań na czas na skutek złych warunków klimatycznych),
- błędy i zaniedbania związane z poziomem obsługi klienta (np. brak zapasów, błędne zamówienie i faktura, nieterminowe dostarczenie, uszkodzone wyroby dostarczone do klienta, brak reakcji na reklamacje i opóźnienia, pożary, kradzieże, zniszczenia, brak możliwości wycofania wadliwych produktów),
- wydarzenia zakłócające sprawny przepływ informacji determinujących przebieg procesów logistycznych (np. utrata poufności, integralności oraz możliwości dysponowania, naturalne zagrożenia, jak pożary, zakłócenia klimatyczne, elektrostatyka, ataki bierne i aktywne, przypadkowe błędy, błędne informacje na opakowaniach);

- czas trwania: krótkotrwałe, sporadyczne, długotrwałe, narastające, powtarzające się;
- własności fizyczne: materialne (np. transportowe), informacyjne (np. uszkodzenia systemu informatycznego, automatycznej identyfikacji), energetyczne (np. gazowe, paliwowe), niematerialne (np. kryzys finansowy);
- zasięg: lokalny dotyczący logistyki danego systemu gospodarczego, będącego ogniwem międzynarodowego kanału logistycznego, rozległy wzdłuż całego łańcucha dostaw.

Bezpieczeństwo fizyczne w procesach logistycznych to obszar problemów związanych z efektywnym (sprawnym i skutecznym) funkcjonowaniem podmiotów i urzędów oraz niezmiennym pod względem technicznym przemieszczaniu środków (nieuszkodzonych) materialnych w systemie.

Wpływ na bezpieczeństwo fizyczne wywierają:

- systemy zabezpieczające przed wszelkimi formami przejścia znajdujących się w systemie środków materialnych w niepowołane ręce (kradzież),
- systemy zabezpieczające przed zagubieniem powierzonych systemowi środków materialnych,
- systemy zabezpieczające przed uszkodzeniem lub zniszczeniem powierzonych systemowi środków materialnych,
- systemy zabezpieczające przed uszkodzeniem lub zniszczeniem urządzeń umożliwiających pozyskiwanie i przetwarzanie informacji logistycznych, a także nośników informacji (kod kreskowy, tag).

Bezpieczeństwo organizacyjne związane będzie głównie z sprawnym przebiegiem procesów zarządzania systemami logistycznymi i dotyczyć będzie całokształtu opracowania, wdrażania i kontroli planów związanych z działaniami o charakterze zarówno strategicznym, jak i operacyjnym.

W zakresie bezpieczeństwa podmiotów uczestniczących w procesach logistycznych należy dostrzec związek pomiędzy każdym z przypadków naruszenia przepisów np. prawa pracy, kodeksu drogowego czy innych a funkcjonowaniem systemów logistycznych. Każdy wypadek w łańcuchu logistycznym to oprócz problemu społecznego, poważny problem zakłócenia ciągłości procesu logistycznego, to konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów związanych z jego rozwiązaniem.

Poszukiwanie optymalnych rozwiązań w ramach realizowanych procesów logistycznych bardzo często sprowadza się do sięgania po z pozoru najtańsze rozwiązania. Efektem takich działań jest tworzenie systemów, które sprawdzają się tylko w warunkach modelowych. Pojawienie się dodatkowych czynników zakłócających powoduje niewydolność systemu. Aby niewydolność systemu logistycznego nie przerodziła się w totalną klęskę tego systemu i tworzących go podmiotów, należy go wyposażać w rozwiązania gwarantujące zachowanie jego żywotności, czyli zdolności do przetrwania w warun-

kach nieprzewidzianych zakłóceń. Mogą to być np. rozwiązania dublujące, które po nieznacznej modyfikacji mogą przejąć funkcje niesprawnego systemu.

Istotnego znaczenia nabiera w tym zakresie outsourcing usług logistycznych.

Operatorzy logistyczni, z racji profesjonalnego zaangażowania w realizację procesów logistycznych, są lepiej przygotowani do rozwiązywania problemów bezpieczeństwa. Posiadają zdecydowanie większą wiedzę na temat organizacji tych procesów, posiadają bardziej efektywny sprzęt do ich obsługi. Jednocześnie zazwyczaj działają na wielu rynkach, zatem mogą wykorzystywać efekt skali dla obniżania kosztów, a jednocześnie zwiększać poziom bezpieczeństwa procesów logistycznych oraz obsługi klienta poprzez możliwość przegrupowywania sił i środków z jednego zadania na inne np. zagrożone zmianami w otoczeniu lub wewnątrz firmy.

Powszechnie uważa się, że tworzenie rozwiązań mających na celu zapewnienie żywotności międzynarodowych systemów logistycznych wiąże się zwykle z dodatkowymi kosztami ich funkcjonowania, co często jest trudne do zaakceptowania w konkurencyjnym otoczeniu. Ponieważ informacja stanowi na współczesnych rynkach substytut zapasów z racji coraz niższych kosztów jej pozyskiwania i przetwarzania, należy sądzić, że również w obszarze bezpieczeństwa, szybka i wiarygodna informacja może wpłynąć na poziom bezpieczeństwa tych systemów logistycznych. Szczególnych szans w tym zakresie należy upatrywać w rozwiązaniach, jakie niesie Cloud Computing.

Bezpieczeństwo systemów logistycznych związane jest również z ich standaryzacją i unifikacją w zakresie pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania i przepływu informacji. Im wyższy stopień unifikacji, tym większa bezbłędność informacji oraz możliwość czasowego przejęcia zagrożonych funkcji przez inne urządzenia.

Zakończenie

Współcześnie ocenia się [Kent, Flint 1997], że logistyka międzynarodowa nigdy nie odgrywała tak znaczącej roli jak obecnie. Uważa się jednocześnie, że podstawę jej kreowania w XXI wieku będą stanowić:

- wartość logistyki wzmacniana dzięki korporacjom skupionym na jakości, wydajności, efektywności i różnicowaniu podaży dóbr i usług;
- wartość logistyki, wzrastająca dzięki integrowaniu w jednym ośrodku decyzji dotyczących produktu, informacji czy finansów;
- wartość logistyki rosnąca wraz ze wzrostem poczucia odpowiedzialności właścicieli i menedżerów firm uczestniczących w łańcuchu logistycznym;
- sukcesy funkcji marketingowej logistyki, uwzględniające racjonalny poziom obsługi klienta w danej firmie oraz w całym łańcuchu logistycznym;
- doskonalenie metod zarządzania logistycznego w kreowaniu satysfakcji klientów.

Umieędzynarodowienie działalności podmiotów gospodarczych przyczynia się w sposób istotny do wdrażania nowoczesnych systemów logistycznych i metod zarządzania logistycznego. Rozwiązania te w sposób istotny wpływają na redukcję kosztów logistycznych zarówno w skali przedsiębiorstwa, jak i gospodarki danego państwa. A jak uważa Marrington [1988], procesom tym towarzyszy systematyczny wzrost wartości usług logistycznych, co stanowi jednocześnie czynnik stymulujący dalszy rozwój gospodarki kraju.

Istnieje również silna korelacja pomiędzy integrowaniem łańcucha dostaw a sukcesem pojedynczych firm uczestniczących w tym łańcuchu. Najistotniejszym czynnikiem sukcesu nie jest wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technicznych w zakresie dystrybucji produktów lub usług, lecz wprowadzanie najnowszych rozwiązań organizacyjnych i metod zarządzania w logistyce międzynarodowej.

Punktem wyjścia do budowy międzynarodowych systemów logistycznych jest specyfikacja stale rosnących wymagań klientów. Do typowych wymagań klientów w zakresie działalności logistycznej można zaliczyć: wysoki stopień niezawodności dostaw, punktualność dostaw, krótki czas dostaw, niebudzące wątpliwości stan dostaw, wysoka elastyczność dostaw, szybka realizacja reklamacji itp.

O sukcesie firm logistycznych decydować będą różnice między oczekiwaną przez klienta jakością świadczonych usług a jakością usług faktycznie dostarczoną klientowi.

Zapewnienie możliwie najwyższego poziomu świadczonych usług możliwe jest głównie dzięki partnerskiej współpracy pomiędzy uczestnikami łańcucha logistycznego. Rozwiązania te przyczyniają się do obniżania kosztów działania, a tym samym do poprawy warunków konkurowania na rynku.

Spełnienie rosnących wymagań rynków międzynarodowych nie stanowi jeszcze gwarancji sukcesu rynkowego. Równie ważnym jest zapewnienie bezpieczeństwa realizacji procesów logistycznych, a to wymaga zaangażowania uczestniczących w tych procesach podmiotów, jak i tworzenia warunków w skali makrologistycznej.

Bibliografia

Beier F.J., Rutkowski K. (1993), *Logistyka*, SGH, Warszawa.

Chaberek M. (2000), *Kontrolingowy system zarządzania międzynarodowymi procesami logistycznymi* [w:] *Logistyka ponad granicami*, BL, Poznań.

Christopher M. (2000), *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, Warszawa.

Gołemska E. (red.) (2001), *Eurologistyka, Przesłanki, metody, koncepcje*, AE Poznań, „Zeszyty Naukowe”, nr 10.

Gołemska E., Szymczak M. (2000), *Logistyka międzynarodowa*, AE, Poznań.

Kent J., Flint D. (1997), *Perspectives on the Evolution of Logistics Thought*, „Journal of Business Logistics”, vol. 18, no 2.

Marrington L. (1988), *Quality and the Outsourcing Decision*, Distribution Magazine.

Pfohl H. (1988), *Systemy logistyczne*, BL, Poznań.

Rymarczyk J. (1996), *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Szymonik A., *Bezpieczeństwo eurologistyki*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_1016.pdf dostęp: 25.05.2014

Witkowski J. (1999), *O związkach logistyki z finansami, marketingiem i produkcją w przedsiębiorstwie*, „Gospodarka materiałowa i logistyka”, nr 10.

Zdzisław Kurasinski | z.kurasinski@upcpoczta.pl

Spółeczna Akademia Nauk

Krzysztof Juniec | krzysztof.juniec@wat.edu.pl

Wojskowa Akademia Techniczna

Wsparcie logistyczne Polskiego Kontyngentu Wojskowego w siłach międzynarodowych w Kosowie (KFOR)

Combat service support of the Polish Military Contingent in the International Force in Kosovo (KFOR)

Abstract: The article begins with a series of presentations in which the authors show a combat services of the Polish Military Contingent dedicated to operations in the Republic of Kosovo. It describes the action of the national logistics support element (NSE) which is a dedicated logistics cell on the national supply and which is a part of multinational logistics. The article outlined the essential areas and factors forming logistic systems of multinational operations. Special attention has been given to activities related to: forecasting demand, the development of contracts, preparation of documentation, and support troops.

Key words: International logistics, combat services support, logistics processes, level of logistics

Wstęp

Napięcia pomiędzy Serbami i Albańczykami zamieszkującymi Kosovo, prowincję Serbii, trwały od wieków, jednak zdarzenia mające miejsce w XX i XXI wieku sprawiły, że sytuacja w tym rejonie Europy stała się miejscem działań ocenianych dzisiaj bardzo negatywnie, prowadzonych zarówno z jednej, jak i drugiej strony.

W czasie II wojny światowej Albańczycy na szeroką skalę kolaborowali z okupantem niemieckim, dopuszczali się licznych rzezi ludności serbskiej. Gdy w 1944 i 1945 r. oddziały partyzantów Tito odbiły Kosovo, wzięły na albańskiej ludności okrutny rewanż.

Stało się to bezpośrednią przyczyną wprowadzenia bezpośrednio po II wojnie światowej stanu wyjątkowego trwającego 20 lat. Po jego zniesieniu w 1968 r. doszło do pierwszych wystąpień Albańczyków, domagających się przyznania dla Kosova statusu siódmej republiki federacyjnej. W ramach reorganizacji kraju w 1974 r. Tito nadał prowincji autonomię, pozostawiając ją jednak w ramach Serbii. W wyniku zaniedbań władz Jugosławii, Kosovo stało się najbiedniejszą prowincją kraju. W związku z brakiem perspektyw, lepiej wykształceni Serbowie mieszkańcy w Kosova wyjeżdżali do Serbii, Bośni lub Czarnogóry. W 1953 r. Albańczycy stanowili 65% ludności Kosova, w 1981 r. – 75%, a w 1989 r. już ponad 81% ludności prowincji, co stanowiło 1,6 mln ludzi. Serbowie stanowili ok. 10% – 201 tys., a pozostałe narody ok. 9% populacji.

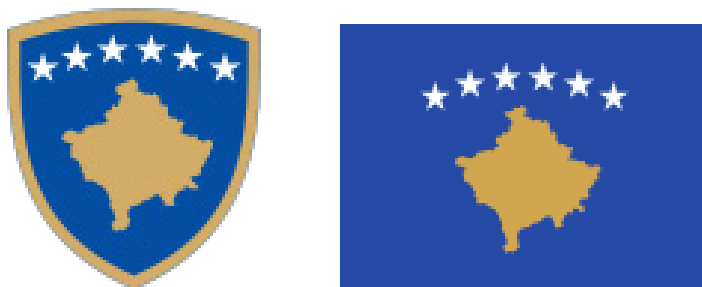
Rysunek 1. Lokalizacja Republiki Kosova i sąsiadów na Bałkanach



Źródło: Google Maps.

Modyfikacja konstytucji 28 marca 1989 r., która *de facto* znosiła autonomię Kosova, wywołała gwałtowne zaognienie sytuacji. Do Kosova skierowano jednostki wojskowe, dokonano setek aresztowań prewencyjnych.

Rysunek 2. Godło i flaga narodowa Republiki Kosowa



Źródło: <http://22pkwkfor.wp.mil.pl/pl/15.html>

W maju 1992 r. w Kosowie odbyły się nielegalne wybory, w których Albańczycy wybrali swój parlament i prezydenta, a w 1994 r. została utworzona Wyzwoleńcza Armia Kosowa – UCK, której działanie doprowadziło do wybuchu walk w 1998 roku. Władze w Belgradzie, z prezydentem Slobodanem Milosevićem na czele, przeprowadzały masowe wysiedlenia Albańczyków, mimo sprzeciwu społeczności międzynarodowej. W wyniku tego, około 850 000 uchodźców z Kosowa znalazło schronienia głównie w Albanii i Macedonii, gdzie pomoc zapewniały im UN (United Nation) wraz z innymi organizacjami humanitarnymi. W celu zapewnienia bezpieczeństwa, do Kosowa przybyło 50 000 żołnierzy międzynarodowych sił KFOR (Kosovo Force). W operacji tej uczestniczyła także Polska, wysyłając do Kosowa Polski Kontyngent Wojskowy.

Rysunek 3. Oznaka KFOR



Źródło: <http://22pkwkfor.wp.mil.pl/pl/10.html>

Integracja działań militarnych, prowadzenie operacji w skali międzynarodowej niesie ze sobą rosnący proces przepływów zarówno osób, jak i środków materialnych. Zja-

wisko to powoduje wzrost wymagań i oczekiwań odbiorców, jakimi w tym przypadku są uczestnicy misji wchodzący w skład wielonarodowych kontyngentów. Coraz częściej kluczowym elementem wyróżnienia staje się poziom obsługi wojsk, która wywiera silną presję na organy kierowania (zarządzania) w celu znalezienia nowych sposobów tworzenia zapasów i dostarczania środków bojowych i materiałowych do wojsk.

Zdjęcie 1. Polscy żołnierze KFOR na patrolu w Kosowskiej Mitrowicy



Źródło: http://22pkwkfor.wp.mil.pl/pl/4_76.html.

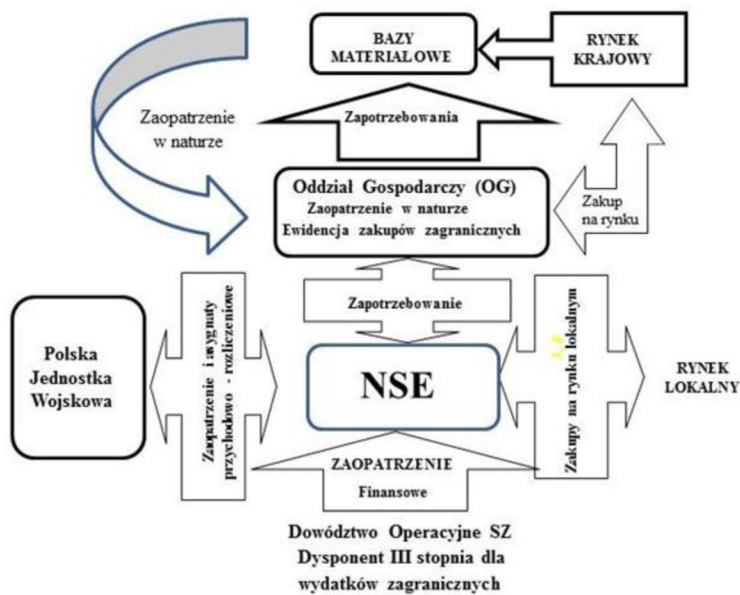
System zabezpieczenia logistycznego PKW KFOR

Dla Polskich Kontyngentów Wojskowych (PKW) wydzielanych z Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej (SZ RP) wydzielonych do operacji w Republice Kosowa funkcję oddziału gospodarczego (OG) pełni 1. Pomorska Brygada Logistyczna z Bydgoszczy, która odpowiedzialna jest także za przygotowanie (sformowanie i przeszkolenie) Narodowego Elementu Wsparcia Logistycznego (NEWL). Pododdział ten podlega certyfikacji prowadzonej przez zespół oficerów specjalistów – logistyków, wydzielany z Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych (IWszSZ). Dowódca OG odpowiada za stworzenie dogodnych warunków dla działalności NEWL w zakresie logistycznego zabezpieczenia narodowego, organizując dostawy: sprzętu wojskowego (SpW), technicznych środków materiałowych (tśm), oraz środków zaopatrzenia do PKW.

Do realizacji tego typu zadań dowódca OG dysponuje dostępem do określonych zasobów SZ RP. Dodatkowo posiada możliwość pozyskania zapotrzebowanych środków materiałowych z rynku lokalnego (krajowego). Środki finansowe na zakup towarów i usług na terenie kraju zabezpieczają Regionalne Bazy Logistyczne (RBLog), a za ich wykonanie odpowiada Dowództwo Operacyjne Rodzajów Sił Zbrojnych (DO RSZ).

Organizację zapotrzebowania i dostarczenia środków zaopatrzenia do PKW biorących udział w operacjach prowadzonych poza granicami kraju z uwzględnieniem zakupów na rynkach lokalnych przedstawia rysunek 4.

Rysunek 4. Organizacja dostaw środków zaopatrzenia dla PKW wydzielonych do operacji poza granice kraju



Źródło: MON, IWsp [2010, s. 9].

Narodowy element wsparcia logistycznego PKW KFOR

Podstawowym determinantem wpływającym na efektywność wykonywania zadań mandatowych przez PKW KFOR jest zabezpieczenie logistyczne. Fakt prowadzenia operacji w znacznej odległości od kraju – na odległym teatrze działań, w bardzo zróżnicowanych warunkach terenowych i klimatycznych powoduje, że dobrze przygotowana i zorganizowana logistyka to jeden z ważniejszych czynników wpływających na powodzenie operacji.

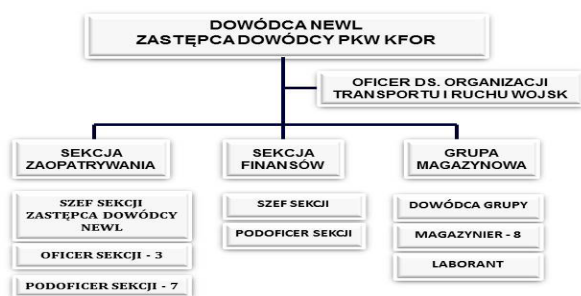
Istotnym czynnikiem, jaki determinuje realizację zadań w znacznej odległości od kraju macierzystego, jest logistyczne przygotowanie pododdziału do rotacji w rejon misji. Szczególną rolę w tym przedsięwzięciu odgrywają WOG, które doposażają żołnierzy w przedmioty umundurowania i wyekwipowania oraz SpW niezbędny do wykonywania zadań mandatowych na teatrze działań.

Bezpośrednim wykonawcą zadań wsparcia narodowego PKW KFOR jest NEWL⁴, który podlega bezpośrednio Dowódcy PKW. NEWL funkcjonuje w zintegrowanym systemie logistycznym szczebla teatru działań. W szczególności odpowiada za planowanie i orga-

⁴W środowisku międzynarodowym występuje pod nazwą NSE (National Support Element).

nizowanie zabezpieczenia logistycznego w PKW zgodnie z podstawową instrukcją MON IWsp [2010], która determinuje funkcjonowanie zabezpieczenia logistycznego wydzielanych z SZ RP kontyngentów wojskowych do prowadzenia operacji poza granicami państwa. Organizację narodowego elementu wsparcia logistycznego PKR KFOR przedstawia rysunek 5.

Rysunek 5. Organizacja narodowego elementu wsparcia logistycznego PKW KFOR



Źródło: opracowanie własne.

Na czele NEWL stoi Dowódca, który etatowo wykonuje również obowiązki Zastępcy Dowódcy PKW. NEWL organizuje i prowadzi się gospodarkę magazynową zasobów logistycznych, organizuje naprawy SpW, realizuje zakupy środków zaopatrzenia oraz kontraktuje usługi na rynku lokalnym. Jednocześnie zapewnia przechowywanie oraz transport środków zaopatrzenia do pododdziałów PKW. Ponadto składa do dowódcy OG zapotrzebowanie na dostawy środków zaopatrzenia z kraju oraz planuje dostawy tych środków na rok następny. W uzgodnieniu z DO RSZ organizuje w rejonie misji transport żołnierzy kierowanych do kraju. W uzgodnieniu z gestorem⁵ i po uzyskaniu decyzji DO RSZ organizuje w rejonie misji transport do kraju SpW oraz środków bojowych, a w uzgodnieniu z dowódcą OG kieruje i organizuje transport do kraju pozostałych środków zaopatrzenia.

NEWL organizuje system zabezpieczenia logistycznego, usług socjalno-bytowych, ochrony środowiska i zabezpieczenia przeciwpożarowego oraz koordynuje dostawy towa-

⁵ Gestor SpW – komórka lub jednostka organizacyjna resortu obrony narodowej, a także komórka wewnętrzna odpowiedzialna za kierunki rozwoju uzbrojenia i sprzętu wojskowego w siłach zbrojnych oraz organizację procesu jego wykorzystania bojowego. Wymieniona we właściwej decyzji MON w sprawie określenia funkcji gestorów SpW i centralnych organów logistycznych w RON [w:] Kompendium logistyka wojskowego, 2014, s. 14.

równi usług dowdzielonych pododdziałów (elementów) PKW. Zapewnia ciągłość zabezpieczenia logistycznego i finansowego oraz utrzymuje wymagane zapasy środków bojowych i materiałowych. Osoby funkcyjne NEWL odpowiedzialne za realizację zadań zabezpieczenia logistycznego PKW współpracują z:

1. Oddziałem Gospodarczym (1 Pomorska Brygada Logistyczna w Bydgoszczy) w zakresie:
 - prowadzenia ewidencji ilościowo-jakościowej,
 - organizacji i zapewnienia transportu zaopatrzenia materiałowego i technicznego do oraz z PKW;
2. Dowództwem Operacyjnym RSZ w zakresie prowadzenia gospodarki finansowej;
3. Grupą dowódcy PKW, kompanią manewrową, narodową komórką wywiadu (NKW) zespołem łącznikowo-monitorującym (LMT – Liaison Monitoring Team) oraz żołnierzami wydzielonymi do pracy w dowództwie KFOR w zakresie działalności bieżącej i rozliczeniowej.

Do najważniejszych zadań NEWL w zakresie zabezpieczenia logistycznego PKW KFOR należą:

1. Prowadzenie gospodarki materiałowej i finansowej;
2. Utrzymywanie normatywnych zapasów środków zaopatrzenia, zapewnienie ich właściwej dystrybucji (w tym rotowania), uzupełniania pododdziałów i odtwarzania w elementach kontyngentu rozwiniętych w poszczególnych bazach;
3. Prowadzenie ewidencji ilościowo-jakościowej we wszystkich działach zaopatrywania, realizowane przez organ zaopatrujący oraz mienia amerykańskiego powierzonego PKW KFOR;
4. Prowadzenie dokumentacji w obszarze dozoru, metrologii oraz energetyki;
5. Zapewnienie ciągłości zabezpieczenia logistycznego;
6. Składanie meldunków o stanie zapasów i potrzebach uzupełniania w środki zaopatrzenia do OG;
7. Organizowanie zaopatrywania pododdziałów PKW KFOR w środki zaopatrzenia otrzymywane z kraju oraz przeładunek zaopatrzenia i koordynowanie wsparcia w ramach realizacji Umowy Nabycia i Usług Wzajemnych (ACSA);
8. Pozyskiwanie na rynku lokalnym środków zaopatrzenia i kontraktowanie usług w ramach otrzymanych środków finansowych zgodnie z planem rzeczowo-finansowym;
9. Terminowe weryfikowanie i rozliczanie środków zaopatrzenia oraz usług pozyskiwanych (odpłatnie lub w ramach stosownych porozumień technicznych) na rzecz PKW KFOR w rejonie operacji;
10. Prowadzenie systematycznej oceny stanu technicznego SpW i stanu zapasów środków materiałowych, wnioskowanie o ich rotację oraz jej realizacja;

11. Organizowanie transportu do kraju sprzętu wojskowego i środków zaopatrzenia niezbędnych dla PKW KFOR w uzgodnieniu z OG oraz DO RSZ;

12. Opracowywanie wewnętrznych dokumentów normatywnych PKW KFOR w zakresie gospodarki finansowej;

13. Opracowywanie wymaganych planów finansowych, zgłaszanie do nich zmian oraz monitorowanie ich realizacji;

14. Realizacja wydatków na rynku lokalnym zgodnie z zatwierdzonymi planami;

15. Prowadzenie ewidencji pomocniczej wydatków dokonywanych z zaliczki (otrzymanej z DO RSZ) na poczet wydatków;

16. Obsługa kasowa i bankowa PKW KFOR, w tym opracowywanie list należności, wypłata należności członkom w rejonie misji oraz przesyłanie danych do DO RSZ dotyczących przekazania należności na konta indywidualne oraz wykonywanie dokumentów finansowych i kontrola formalno-rachunkowa dowodów księgowych;

17. Kontrola zawieranych umów pod względem zgodności z planami, zabezpieczenie środków na ich realizację oraz ich ewidencja;

18. Zapewnienie sprawnego i terminowego obiegu dowodów księgowych, wykonywanie zastępczych dowodów księgowych oraz kontrola i weryfikacja zastępczych dowodów księgowych wykonywanych przez inne służby oraz właściwa archiwizacja dowodów księgowych i ich przekazywanie do DO RSZ;

19. właściwe i terminowe sporządzanie i przekazywanie do DO RSZ sprawozdań oraz innych wymaganych dokumentów;

20. Organizacja transportu, konwojowania i przechowywania wartości pieniężnych zgodnie z obowiązującymi przepisami;

Pododdziały PKW KFOR realizują zadania zabezpieczenia logistycznego własnych potrzeb, wykorzystując do tego celu posiadany sprzęt, środki zaopatrzenia oraz mienie użyte i środki zaopatrzenia koalicjanta. W przypadku PKW KFOR funkcję zabezpieczenia logistycznego kompanii manewrowej (głównego pododdziału PKW) wykonuje pluton zabezpieczenia.

Oprócz narodowego zabezpieczenia logistycznego Polskiego Kontyngentu Wojskowego w Republice Kosowa funkcjonowanie kontyngentu poza granicami państwa odbywa się poprzez realizację postanowień logistycznych umów międzynarodowych. DO RSZ podpisało w tym zakresie zawarto następujące umowy dotyczące wsparcia PKW w Kosowie:

- Umowę sprzedaży dotyczącą usług obejmującej zintegrowane wsparcie logistyczne (ILS – Integrated Logistic Support) w Camp CMLT, Novo Selo, Kosovo.
- Umowę sprzedaży dostawy ropy naftowej, olejów i środków smarnych (POL – Petroleum, Oil, Lubricants) dla Polskiego Kontyngentu Wojskowego KFOR.

- Umowę Nabycia i Usług Wzajemnych (Acquisition & Cross Servicing Agreements – ACSA).
- LOGCAP – Logistic Civilian Augmentation Program.

Umowa Nabycia i Usług Wzajemnych (ACSA – Acquisition and Cross Service Agreement) US-POL-02 została podpisana w dniu 3 grudnia 2012 r. i stanowi podstawę udzielenia wsparcia, które jest wykorzystywane podczas wykonywania zadań, organizowanych przez Wojsko Polskie na misjach poza granicami kraju. Umowa ta zapewnia wzajemne wsparcie logistyczne polskich i amerykańskich wojsk. W Kosowie strona polska w ramach podpisanej umowy otrzymuje wsparcie od strony amerykańskiej w obszarach dotyczących środków powszechnego użytku: usług, żywności, wody, materiałów pędnych, łączności i środków medycznych. Ważnym elementem umowy było doposażenie PKW w sprzęt łączności kompatybilny z systemami łączności wojsk USA z uwagi na bardzo ścisłą współpracę podczas realizacji zadań patrolowych. Porozumienie pomiędzy rządem Stanów Zjednoczonych a rządem Polski o nabywaniu i świadczeniu usług wzajemnych umożliwia wykorzystanie sprzętu i mienia armii amerykańskiej w ramach wsparcia sojusznika na teatrze działań.

Zewnętrznym usługodawcą dla PKW KFOR, który wspiera logistycznie działania kontyngentu jest National Support and Procurement Agency (NSPA) Agencja Wsparcia i Nabycia NATO wykonująca pewne usługi i zabezpieczenie logistyczne w miejscach w których przebywają wojska Sojuszu. Agencja jest jednostką zależną od NATO, stworzoną przez Radę Północnoatlantycką w celu spełnienia najkorzystniejszych zbiorowych wymagań wszystkich państw NATO w dziedzinie pozyskiwania, zdolności i wsparcia logistycznego. NSPA obejmuje wszystkie kraje Sojuszu. Swoimi działaniami wspiera i dostarcza zintegrowane międzynarodowe rozwiązania wsparcia kontyngentów biorących udział w operacjach militarnych⁶. Wsparcie logistyczne udzielane przez NSPA obejmuje cały łańcuch logistyczny, od zamówienia do realizacji w takich działach, jak:

- Usługi logistyczne
- Konserwacja, naprawa i kalibracja SpW
- Inżynieria
- Zasilanie i automatyka
- NATO Logistics Stock Exchange (NLSE)
- Demilitaryzacja, demontaż, i utylizacja
- Ochrona środowiska i efektywności energetycznej
- Zarządzanie danymi logistycznymi
- Dokumentacja logistyczna
- Zarządzanie konfiguracją

⁶ Agencja działa wg zasady „brak zysków – brak strat”. Obecnie zatrudnia około 1.100 pracowników i ma siedzibę w Wielkim Księstwie Luksemburga (Capellen), a centra operacyjne są dyslokowane w Luksemburgu, Francji, na Węgrzech i we Włoszech.

- Kodyfikacja
- Amunicja NATO
- Zarządzanie dostawami.

3. Zabezpieczenie materiałowe PKW KFOR

Dostawa środków zaopatrzenia do PKW KFOR odbywa się w oparciu o cykl planowania rocznego. Zapotrzebowanie roczne jest realizowane przez dowódcę OG, prowadzącego ewidencję ilościowo-wartościową PKW, na podstawie zapotrzebowań miesięcznych. Z chwilą powstania nagłych potrzeb NEWL opracowuje i przesyła dowódcy OG zapotrzebowania doraźne.

Zgodnie z obowiązującymi procedurami NEWL po przyjęciu obowiązków na teatrze działań, przeprowadza analizę niezrealizowanych potrzeb PKW. Opiera się ona na przesłanym (często pobranym przed wylotem w rejon działania) przez OG, wykazie niezrealizowanych pozycji zapotrzebowań, złożonych przez poprzednią zmianę. Analizę tę dowódca NEWL przesyła do dowódcy Oddziału Gospodarczego, wskazując szczegółowo podtrzymanie, rezygnację lub zmianę ilości niezrealizowanych zapotrzebowanych środków zaopatrzenia. Analiza ta stanowi tzw. zapotrzebowanie zerowe nowej zmiany NEWL PKW.

Zapotrzebowanie dla PKW KFOR w usługi obejmujące zintegrowane wsparcie logistyczne (ILS) w Camp CMLT Novo Selo tj. (usługi pralnicze, żywienie, infrastruktura) realizuje się zgodnie z umową sprzedaży Nr POL-05 zawartą pomiędzy Dowództwem Operacyjnym Rodzajów Sił a agencją NSPA. Rozliczenia miesięczne i kwartalne za świadczenie ww. usług odbywają się na podstawie faktur wraz z załączonymi dokumentami wystawionych przez NSPA. Płatność dokonuje Dowództwo Operacyjne Rodzajów Sił Zbrojnych przelewem.

Zgodnie z normami i ustaleniami logistycznymi oraz podziałem przyjętym w Sojuszu, środki zaopatrzenia w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej [Doktryna Logistyczna 2014, s. 105] zostały podzielone na następujące klasy zaopatrzenia:

klasa I – środki zaopatrzenia przeznaczone do konsumpcji zarówno przez personel, jak i zwierzęta, występujące w jednolitych racjach niezależnie od lokalnych warunków bojowych lub terenowych;

klasa II – środki zaopatrzenia, na które zostały ustalone tabele należności lub wyposażenia, w tym umundurowanie, wyposażenie indywidualne oraz zaopatrzenie medyczne;

klasa III – paliwa, oleje i smary do wszystkich zastosowań, z wyłączeniem lotnictwa;

klasa IIIA – paliwa lotnicze, oleje i smary stosowane w lotnictwie;

klasa IV – środki zaopatrzenia, w tym materiały konstrukcyjne i fortyfikacyjne, dla których nie zostały ustalone tabele należności lub wyposażenia;

klasa V – środki bojowe.

Na podstawie ustaleń dokumentów normatywnych [Załącznik nr 9], za planowanie, organizowanie, gromadzenie, utrzymywanie i dystrybucję środków zaopatrzenia odpowiada Narodowy Element Wsparcia Logistycznego

W Klasie I za organizację żywienia w PKW odpowiada jego dowódca. Bezpośrednia odpowiedzialność za jego realizację spoczywa na dowódcy NEWL, lub osobie osobą wyznaczoną przez dowódcę PKW. W tym celu OG wyposaża PKW w specjalistyczny sprzęt polowy służby żywnościowej, zgodnie z etatem oraz w sprzęt indywidualnego wyposażenia i sprzęt powszechnego użytku, zgodnie z tabelami należności, zatwierdzonymi przez Szefa Inspektoratu Wsparcia SZ.

W rejonie stacjonowania PKW dopuszcza się możliwość organizacji żywienia przez podmioty cywilne, na zasadach określonych w stosownych umowach i porozumieniach.

Żywienie żołnierzy w PKW KFOR prowadzi się w oparciu o stacjonarną infrastrukturę stołówkowo-kuchenną. Żywienie przygotowuje i prowadzi na zasadzie trzech ciepłych posiłków (śniadanie, obiad, kolacja) włoska firma cateringowa CIANO. Rozliczenie i opłata za przygotowanie i spożywanie posiłków odbywa się na zasadzie BOTG (*Boots on the ground*) – liczby spożytych faktycznie posiłków. Firma CIANO przygotowuje dla NSPA dane dot. ilości polskich żołnierzy, którzy spożywali posiłki (jakie, gdzie, etc.) oraz przesyła do NSPA celem wystawienia faktury za usługę. Na podobnych zasadach następuje rozliczenie w bazach, gdzie żywienie organizują amerykańskie zgodnie z porozumieniem ACSA.

W warunkach uniemożliwiających skorzystanie z ciepłych posiłków i infrastruktury stacjonarnej (patrole, wyjazdy, etc.) stosuje się żywienie indywidualne z zastosowaniem należności paczkowanych. W tym celu element logistyczny (NEWL) utrzymuje określone normatywne ilości (zapasy) paczkowanych racji żywnościowych oraz butelkowanej wody dla żołnierzy PKW. Dużą część do zabezpieczenia działalności utrzymuje się w wyznaczonym przez IWspSZ Rejonowej Bazy Logistycznej (RBLog).

W klasie II gospodarkę materiałową służby mundurowej PKW prowadzi się zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami krajowymi, rozporządzeniami i decyzjami Ministra Obrony Narodowej, ustalającymi normy należności umundurowania i wyekwipowania dla żołnierzy oraz pracowników resortu obrony narodowej, wchodzących w skład danego PKW. W przypadku PKW KFOR, NEWL utrzymuje normatywne ilości (zapasy) przedmiotów umundurowania i wyekwipowania dla żołnierzy kontyngentu w magazynach własnych. Dużą część środków zaopatrzenia mundurowego do zabezpieczenia działalności PKW utrzymuje się w wyznaczonej przez IWspSZ Rejonowej Bazy Logistycznej (RBLog).

Usługi pralnicze PKW realizowane są przez podwykonawcę firmy NSPA, a polscy żołnierze oddają pranie do pralni zorganizowanych na terenie baz. Natomiast NEWL

opłaca comiesięczne faktury za wykonanie usługi na podstawie odebranych dokumentów finansowych.

Ewentualne odtwarzanie zapasów utrzymywanych w NEWL odbywa się transportem kołowym z kraju w ilościach określonych w zapotrzebowaniach przesyłanych do Oddziału Gospodarczego.

W klasie III, obejmującej zaopatrzenie w produkty mps na potrzeby bieżącej eksploatacji SpW, realizuje się odpłatnie zgodnie z porozumieniem wzajemnego wsparcia i świadczenia usług ACSA (umowa sprzedaży nr POL-04) zawartym pomiędzy Dowództwem Operacyjnym Rodzajów Sił Zbrojnych (DO RSZ) a agencją NSPA w oparciu o stacjonarny punkt tankowania w Camp Marechal de Lattre de Tassigny (CMLT) Novo Selo. W przypadku wystąpienia konieczności zakupu paliwa do cystern można realizować je poprzez zapotrzebowania złożone do strony amerykańskiej (zgodnie z porozumieniem ACSA) ze składu paliw na terenie bazy Camp Bondsteel. Rozliczenia miesięczne i kwartalne odbywają się na podstawie faktur wraz z załączonymi dokumentami wystawionych przez Agencję. Płatności dokonuje DO RSZ przelewem.

Ponadto NEWL utrzymuje pewne normatywne ilości (zapasy) mps dla techniki PKW w magazynach własnych. Dużą część do zabezpieczenia działalności utrzymuje się w wyznaczonej przez IWspSZ Rejonowej Bazy Logistycznej (RBLog). Zakupy produktów i sprzętu mps na rynku lokalnym ogranicza się do niezbędnego minimum.

W klasie IV obejmującej materiały konstrukcyjne i fortyfikacyjne w PKW KFOR nie utrzymuje się środków zaopatrzenia. Zabezpieczenie realizowane jest poprzez doraźne zapotrzebowaniaskładanewramachporozumieniazNSPAorazpozyskiwanejestwoparciu o zaopatrzenie narodowe i z lokalnych źródeł zaopatrzenia zgodnie z potrzebami i możliwościami PKW.

W klasie V gospodarkę środkami bojowymi w PKW KFOR prowadzi się zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami krajowymi i opracowanymi planami. NEWL utrzymuje normatywne ilości (zapasy) środków bojowych dla uzbrojenia w PKW w magazynach własnych. Dużą ich część do zabezpieczenia działalności PKW utrzymuje się w wyznaczonej przez IWspSZ Rejonowej Bazy Logistycznej (RBLog). Dodatkowo w PKW utrzymuje się pewną ilość środków bojowych do utrzymania zdolności bojowych (kondycji strzeleckiej żołnierzy).

Ewentualne odtwarzanie zapasów utrzymywanych w NEWL odbywa się transportem kołowym z kraju w ilościach określonych w zapotrzebowaniach przesyłanych do Oddziału Gospodarczego.

W kolejnych artykułach zostaną przedstawione zagadnienie związane z zabezpieczeniem technicznym i medycznym PKW KFOR w Kosowie.

Bibliografia

IWspSZ, Plan udziału PKW KFOR w Siłach Międzynarodowych w Kosowie, Bydgoszcz.

IWsp SZ. Załącznik nr 9 „Zabezpieczenie Logistyczne” do Plan udziału PKW KFOR w Siłach Międzynarodowych w Kosowie, Bydgoszcz.

Kurasiński Z. (red.) (2014), *Kompendium logistyka wojskowego*, WAT Warszawa.

MON (2014), *Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej D-4 (B)*.

MON (2010), *Zasady prowadzenia gospodarki materiałowej i finansowej w PKW realizujących zadania poza granicami państwa*, IWspSZ, Bydgoszcz.

http://22pkwkfor.wp.mil.pl/pl/4_76.html (dostęp: 18.12.2015)

<http://22pkwkfor.wp.mil.pl/pl/10.html> (dostęp: 18.12.2015)

<http://22pkwkfor.wp.mil.pl/pl/15.html>