

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

235

Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL



Redaktorzy naukowi

Jarosław Witkowski

Urszula Bąkowska-Morawska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Elżbieta Gołębska, Danuta Kempny, Jerzy Kubicki,
Maria Nowicka-Skowron
Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Comp-rajt
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-236-9

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|-------------|----|
| Wstęp | 11 |
|-------------|----|

Część 1. Rynek TSL i outsourcing usług logistycznych

| | |
|---|-----|
| Maciej Urbaniak: Międzynarodowe standardy zarządzania w łańcuchu dostaw | 15 |
| Jerzy Kubicki: Logistyka w transporcie – koncepcje, warunki i rozwiązania wdrożeniowe | 25 |
| Ewa Płaczek: Kształtowanie kompetencji operatorów logistycznych na potrzeby logistyki społecznej | 36 |
| Marcin Weleszczuk: Technologia świadczenia usług zewnętrznych firm transportowych oraz błędy występujące przy ich współpracy z przedsiębiorstwem produkcyjnym. Studium przypadku | 44 |
| Piotr Hanus: Systemy informacji i ich rola we wsparciu obsługi logistycznej operatorów 3PL | 53 |
| Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster: Identyfikacja zagrożeń międzynarodowych w usługach logistycznych | 63 |
| Arkadiusz Kawa: Miejsce i rola branży KEP w polskiej gospodarce | 74 |
| Adam Przybyłowski: Przesłanki rozwoju transportu zrównoważonego na przykładzie województwa śląskiego | 82 |
| Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska: Źródła i kierunki rozwoju funkcji trzeciego partnera logistycznego we współczesnych łańcuchach dostaw | 96 |
| Agnieszka Skowrońska: Sektor logistyczny jako przykład pojęcia implikowanego intensyfikacją rozwoju rynku usług logistycznych | 109 |
| Marek Kasperek: Definicja, geneza i zapotrzebowanie na usługi 4PL | 123 |
| Beata Skowron-Grabowska: Outsourcing usług logistycznych a innowacyjność | 137 |
| Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba: Rola operatorów ekspresowych w logistyce „ostatniej mili” firm usługowych | 149 |
| Dominika Zenka-Podlaszewska: Wyniki finansowe netto a nakłady inwestycyjne w transporcie, gospodarce magazynowej i łączności w latach 1995-2008. Analiza kointegracji | 161 |
| Tomasz Weremij: Insourcing usług logistycznych jako koncepcja zarządzania na rynku paliw płynnych w Polsce | 172 |

Część 2. Rynek transportu morskiego i lotniczego

| | |
|--|-----|
| Zuzanna Kłos: Funkcjonowanie i perspektywy rozwoju lotniczych przewozów towarowych w Polsce | 185 |
| Jan Długosz: Bezpieczeństwo w transporcie międzynarodowym – aspekt współczesnego piractwa morskiego | 195 |
| Robert Marek: Przekształcenia rynkowe i strategiczne w kontenerowym sektorze transportu morskiego | 205 |
| Czesława Christowa: Algorytm badań w zakresie lokalizacji, budowy i eksploatacji portowych centrów logistycznych w Polsce | 215 |
| Robert Marek: Ewolucyjny rozwój kontenerowców na świecie | 225 |
| Sławomir Drożdziejki: Przewozy drobnicy morzem. Strategie w dobie kryzysu gospodarczego | 234 |
| Henryk Salmonowicz: Wpływ uwarunkowań zewnętrznych na strategię rozwoju portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu | 245 |

Część 3. Koncepcje, metody oraz techniki strategicznego zarządzania logistycznego w sektorze usług

| | |
|--|-----|
| Katarzyna Grzybowska: Koordynacja w łańcuchu dostaw. Przejaw zarządzania logistycznego – ujęcie teoretyczne | 259 |
| Katarzyna Grzybowska: Rola koordynacji w łańcuchu dostaw – badanie eksperymentalne | 269 |
| Maciej Bielecki: Wybrane aspekty produktu logistycznie sprawnego w kontekście usług logistycznych w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych | 281 |
| Joanna Nowakowska-Grunt: Strategie przedsiębiorstw na rynku usług logistycznych w Polsce i Europie | 291 |
| Marcin Światała: Targi jako element strategii marketingowej przedsiębiorstw transportowych i logistycznych | 301 |
| Tomasz Małkus: Platforma logistyczna jako narzędzie integracji współpracy logistycznej | 313 |
| Sławomir Drożdziejki: Nowoczesne powierzchnie magazynowe w strategiach logistycznych przedsiębiorstw | 324 |
| Sascha Zeisberg: Skuteczność i efektywność negocjacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw | 336 |
| Paweł Hanczar: Metody optymalizacyjne w planowaniu wykorzystania zasobów przedsiębiorstw usługowych | 346 |
| Bartłomiej Rodawski: Zarządzanie zapasami przez dostawcę jako przykład usługi logistycznej w łańcuchu dostaw | 355 |

Część 4. Klient na rynku usług logistycznych

| | |
|--|-----|
| Anna Maryniak: Uwarunkowania implementacji koncepcji CRM w przedsiębiorstwach branży TSL | 373 |
| Małgorzata Maternowska: Zarządzanie łańcuchami dostaw w świetle koncepcji zorientowanych na obsługę | 387 |
| Urszula Bąkowska-Morawska: Strategie obsługi klienta w sektorze usług ... | 398 |
| Iłona Urbanyi-Popiołek, Magdalena Klopott: Ocena poziomu okołobarkacyjnej obsługi pasażera niezmotoryzowanego na przykładzie linii promowej Gdynia-Karlskrona. Wyniki badań ankietowych | 409 |

Summaries

Part 1. TSL market and outsourcing of logistic service

| | |
|--|-----|
| Maciej Urbaniak: International standards of management in supply chain .. | 24 |
| Jerzy Kubicki: Transport logistics – concepts, conditions and implementation solutions | 35 |
| Ewa Płaczek: Forming competence of logistic services providers for social logistics | 43 |
| Marcin Weleszczuk: Technology of external services in transport companies and errors in cooperation with a manufacturing company. Case study | 52 |
| Piotr Hanus: Information systems and their role in supporting logistic services of 3PL operators | 62 |
| Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster: Threats identification in international logistic services for subjects operating internationally | 73 |
| Arkadiusz Kawa: The place and role of the CEP industry in Polish economy | 81 |
| Adam Przybyłowski: Premises of sustainable transport development strategy on the example of Silesia voivodeship | 95 |
| Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska: Sources and directions for the 3PL role development in the contemporary supply chains | 108 |
| Agnieszka Skowrońska: Logistic sector as an example of an implicated concept by the intensification of development of the market of logistic services | 122 |
| Marek Kasperek: Definition, origins and demand for 4PL services | 136 |
| Beata Skowron-Grabowska: Logistic service outsourcing and innovation | 148 |

| | |
|---|-----|
| Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba: The role of express operators in “last mile” logistics of service companies | 160 |
| Dominika Zenka-Podlaszewska: Net financial results and investment outlays in transport, storage and communication in the years 1995-2008. A cointegration analysis | 171 |
| Tomasz Weremij: Insourcing of logistic services as the management concept on the liquid fuel market in Poland | 181 |

Part 2. Market of maritime and air transport

| | |
|--|-----|
| Zuzanna Kłos: Functioning and perspectives development of air cargo in Poland | 194 |
| Jan Długosz: Safety in international transport – present maritime piracy issue | 204 |
| Robert Marek: Market and strategic transformations in container marine transport sector | 214 |
| Czesława Christowa: Algorithm of the research in the range of location, design and operation of port logistic centres in Poland | 224 |
| Robert Marek: Evolutionary development of container vessels in the world | 233 |
| Sławomir Drożdziejki: General cargo seaborne transport. Strategies in days of economic crisis | 244 |
| Henryk Salmanowicz: Influence of external conditionality on strategy of development of seaport in Szczecin and Świnoujście | 255 |

Part 3. Concepts, methods and techniques of strategic logistic management in the sector of services

| | |
|--|-----|
| Katarzyna Grzybowska: Coordination in the supply chain – an indication of logistic management. A theoretical approach | 268 |
| Katarzyna Grzybowska: The role of coordination in the supply chain – experimental research | 280 |
| Maciej Bielecki: Chosen aspects of logistically efficient product in the context of logistic services in small productive enterprises | 290 |
| Joanna Nowakowska-Grunt: Business strategies for logistic services market in Poland and Europe | 300 |
| Marcin Świtała: Fairs as an element of marketing strategy used by transport and logistic enterprises | 312 |
| Tomasz Markus: Logistic platform as a tool for integration of logistic cooperation | 323 |
| Sławomir Drożdziejki: Modern warehouses in logistic strategies of enterprises | 335 |

| | |
|--|-----|
| Sascha Zeisberg: Negotiation efficiency and effectivity in supply chain management | 345 |
| Paweł Hanczar: Optimization methods in planning of resource allocation in services companies | 354 |
| Bartłomiej Rodawski: Vendor Managed Inventory (VMI) as an example of logistic service in supply chain | 369 |

Part 4. Client on the market of logistic services

| | |
|---|-----|
| Anna Maryniak: Conditions for the implementation of Customer Relations Management (CRM) in transport shipping and logistic enterprises | 386 |
| Małgorzata Maternowska: Supply Chain Management focused on modern service-based concepts | 397 |
| Urszula Bąkowska-Morawska: Customer services strategies in service sector | 408 |
| Ilona Urbanyi-Popiolek, Magdalena Klopott: Assessment of pre-embarkation level of passengers' service based on the ferry connection Gdynia-Karlskrona. Results of a questionnaire survey | 417 |

Maciej Bielecki

Politechnika Łódzka

WYBRANE ASPEKTY PRODUKTU LOGISTYCZNIE SPRAWNEGO W KONTEKŚCIE USŁUG LOGISTYCZNYCH W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH

Streszczenie: W artykule zaprezentowano początek prac naukowo-badawczych dotyczących wpływu samego produktu na skuteczność zarządzania logistycznego przedsiębiorstwa produkcyjnego. Analiza omawianego zagadnienia porusza bardzo wiele obszarów nie tylko zarządzania logistycznego, ale także innych sfer zarządzania. Z tego powodu autor koncentruje się na przedstawieniu samej koncepcji produktu logistycznie sprawnego oraz odniesieniu jej do jednego z wybranych obszarów dotyczących sfery usług logistycznych.

Słowa kluczowe: usługi logistyczne, produkt logistycznie sprawny.

1. Wstęp

Problematyka zarządzania logistyką każdego przedsiębiorstwa produkcyjnego jest bardzo złożona. Istnieje wiele sposobów podejścia do tego zagadnienia, a także duża liczba narzędzi, metod i technik racjonalizacji procesów logistycznych. Wszystkie one odnoszą się zawsze do doskonalenia, racjonalizacji lub optymalizacji działań logistycznych względem czasu, kosztów i jakości. W wielu przypadkach procesy racjonalizacji logistyki utrudniają sam produkt, który posiada zespół cech uniemożliwiających lub utrudniających wdrożenie konkretnych rozwiązań. W takim wypadku należałoby odpowiedzieć na pytanie, czy wspomniane cechy muszą pozostać nienaruszone, czy też należałoby podjąć decyzję o ich zmianie. Każda decyzja powoduje jednak, że podjęte działania będą już działaniami korygującymi sam produkt bądź dostosowującymi zarządzanie logistyczne do posiadanego produktu. Powstaje zatem pytanie, czy nie ma możliwości określenia grupy cech, które już na etapie projektowania wyrobu należałoby uwzględnić, aby mógł on być efektywnie zarządzany w sferze logistyki.

Problem produktu logistycznie „sprawnego” – takie określenie będzie używane w stosunku do omawianego zagadnienia – wymaga w pierwszej kolejności usystematyzowania pojęcia i zakresu interpretacji co do samego produktu. Kolejny etap należy wiązać z określeniem obszarów, w których powinno nastąpić identyfikowanie konkretnych cech. Ostatni etap prac naukowo-badawczych powinien dotyczyć określenia wpływu wybranych cech na logistyczną sprawność produktu.

2. Zarządzanie logistyką a produkt logistycznie sprawny

Z zaprezentowanego wstępu wynika, że produkt logistycznie sprawny daje podstawy do dychotomicznego podziału podejścia do zarządzania logistycznego. Pierwsze ujęcie, statyczne, odnosić się będzie do przyjęcia produktu takim, jakim jest (z ostatecznie nadanym kształtem, wagą, postacią, podatnością na pakowanie i z zespołem wielu innych cech wynikających z różnych obszarów zarządzania), i przez to do maksymalnego wykorzystania wszystkich dostępnych koncepcji, metod, technik i narzędzi zarządzania logistycznego, aby produkt dotarł do klienta zgodnie z zasadą 7W. Drugie ujęcie, dynamiczne, nakazuje traktować produkt jako bazę wyjściową do działań związanych z jego doskonaleniem w aspekcie logistycznego usprawniania, ale także do działań związanych z projektowaniem. Projekt wyrobu staje się więc punktem wyjścia do jego doskonalenia nie tylko w sferze fizycznej (dotyczącej kształtu, wymiarów itp.), ale także w sferze innych uwarunkowań wpływających na jego sprawność logistyczną (szerokość asortymentu, wymagania marketingowe, wymagania ergonomiczne, wymagania obsługi zamówień, wykorzystanie usług logistycznych itp.). Nie przekreśla to jednak maksymalnego wykorzystania dostępnych koncepcji, metod, technik i narzędzi zarządzania logistycznego. Co więcej, poprzez efekt synergii może czynić je bardziej efektywnymi i skutecznymi.

Tak przyjęte przez autora założenia stają się uzasadnieniem podjęcia badań nad omawianym zagadnieniem. Jeżeli bowiem okaże się, że będzie możliwe stworzenie pewnego zespołu cech wpływających na logistyczną sprawność produktu, to zmieni to obecne, praktyczne postrzeganie logistyki w kontekście ciągłych działań optymalizujących poszczególne obszary logistyczne na rzecz współbieżnej modyfikacji samego produktu.

Określenie uwarunkowań produktu logistycznie sprawnego powinno poprzedzić precyzyjne zdefiniowanie samego produktu, produktu logistycznego, a także pojęcia sprawności. Ponieważ pojęcie sprawności użyte w kontekście produktu logistycznie sprawnego jest kłopotliwe w początkowym etapie prac naukowo-badawczych, dlatego będzie ono stosowane tylko i wyłącznie w celu zasygnalizowania idei całej koncepcji.

Połączenie definicji produktu oraz produktu logistycznego pozwala utworzyć pojęcie produktu logistycznie sprawnego. Przez produkt logistycznie sprawny rozumieć się będzie towar lub usługę umożliwiającą osiągnięcie korzyści zarówno

producentowi, jak i klientowi, posiadającą zespół cech ułatwiających lub wspomagających zarządzanie logistyczne tym produktem lub usługą.

Przytoczona definicja produktu logistycznego pomija jeden ważny aspekt dotyczący relacji pomiędzy klientem a producentem w kontekście produktu logistycznie sprawnego. Próba połączenia korzyści z produktu logistycznie sprawnego dla producenta i klienta wiąże się w wielu przypadkach z konfliktem występującym pomiędzy przedsiębiorstwem oferującym wyrób (dostosowanie produktu do przepływu, racjonalizacją zapasów) a klientem (chcącym otrzymać zadowalający go produkt). Bardzo często wymaga to pójścia na kompromis i stworzenia „niedoskonałego” produktu sprzyjającego przepływowi i procesom logistycznym przy równoczesnym zadowoleniu klienta. Problem produktu zadowalającego klienta łączy w sobie zagadnienia marketingu, projektowania, wytwarzania, jakości oraz wielu innych obszarów zarządzania. Podobnie wygląda kwestia określenia uwarunkowań logistycznych pozwalających scharakteryzować produkt jako logistycznie sprawny. Z punktu widzenia produktu logistycznie sprawnego należałoby zatem określić zespół połączonych ze sobą cech, pozwalających skuteczniej zarządzać produktem z punktu widzenia logistyki.

Rozpoczynając określanie uwarunkowań definiujących produkt logistycznie sprawny, należałoby w pierwszej kolejności odnieść się do powszechnie dostępnych teoretycznych zagadnień pozwalających dokonać logicznego uporządkowania obszarów, które w pierwszej kolejności należy wziąć pod uwagę w kontekście określenia uwarunkowań produktu logistycznie sprawnego.

Przyjmując ujęcie fazowe¹ oraz funkcjonalne² jako punkt wyjścia, należałoby poszerzyć definicję Gołębskiej³ i przyjąć założenie, że produkt logistycznie sprawny powinien mieć konkretne cechy wynikające zarówno z podziału funkcjonalnego (obsługi zamówień, zarządzania zapasami, magazynowania, transportu oraz pakowania), jak i uwzględniać fakt przemieszczania się produktu w przedsiębiorstwie według podziału fazowego (w ramach podsystemów zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji i utylizacji oraz zwrotów).

Tak przyjęte założenia początkowe nie wyczerpują jednak obszarów związanych z logistyczną sprawnością produktu. Zauważając, że każdy system logistyczny powinien zmierzać do pełnej integracji z podmiotami współpracującymi z przedsiębiorstwem – ogniwami łańcucha dostaw⁴, należałoby w określeniu uwa-

¹ H.-Ch. Pffol, *Systemy logistyczne*, ILiM, Poznań 2001, s. 16-19; J. Witkowski, *Logistyka firm japońskich*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1999, s. 20; P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, s. 68.

² H.-Ch. Pffol, wyd. cyt., s. 43-54.

³ E. Gołębska (red.), *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWE, Warszawa–Poznań 1999, s. 57.

⁴ Etapy rozwoju logistyki można znaleźć np. w: J. Coyle i in., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2010, s. 24-30; Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2008, s. 25-28.

runkowań uwzględnić także problematykę zarządzania łańcuchem dostaw. Wpływ na uwarunkowania produktu logistycznie sprawnego będą miały nie tylko takie ogniwa łańcucha dostaw, jak firmy wydobywcze, przetwórcze i handlowe, których miejsce wynika z charakterystyki wytwarzania danego produktu, ale także przedsiębiorstwa pełniące funkcje usługowe, a więc firmy logistyczne i transportowo-spedycyjne, firmy brokerskie (pośredniczące w wymianie informacji) oraz zakłady utylizacji i składowania odpadów⁵.

Nie bez znaczenia dla logistycznej sprawności produktu powinny pozostać dodatkowe dziedziny zarządzania związane z ergonomią, bezpieczeństwem i higieną pracy, ochroną środowiska, jakością, marketingiem czy też usługami logistycznymi. Wszystkie one mają istotny wkład w kształtowanie produktu jako elementu wymiany rynkowej i pełnej satysfakcji klienta. Szczególnie pełna satysfakcja klienta w wielu sytuacjach staje się nadrzędną cechą projektowania wyrobów. Należy jednak zauważyć, że wszystkie wyżej wymienione dziedziny zarządzania mają bezpośredni lub pośredni wpływ na logistyczną sprawność produktu.

Ponieważ zakres obszarów koniecznych do przeanalizowania jest bardzo rozległy, dlatego też w początkowej fazie badań nad problematyką produktu logistycznie sprawnego należałoby przyjąć pewne założenia wstępne. Z punktu widzenia logistyki nadrzędną kwestią powinno być uwzględnienie faktu, że produkt logistycznie sprawny podlegać musi przepływowi oraz powinien być spójny z systemem procesów informacyjno-decyzyjnych. Wspomniane założenie jest zgodne zresztą z koncepcją logistyki przedsiębiorstwa produkcyjnego oraz ze wspomnianą definicją produktu logistycznego. Sprawność produktu powinna więc przejawiać się tym, że sam produkt nie powinien w żaden sposób utrudniać przepływu w łańcuchu logistycznym. Powinien on też posiadać zespół cech, które nie będą kolidować z systemem procesów informacyjno-decyzyjnych.

Przy takich założeniach powstaje jednak przynajmniej kilka wątpliwości: jaki powinien być zakres interpretacji produktu logistycznie sprawnego, jak powinien być traktowany produkt logistycznie sprawny w kontekście klienta i odbiorcy, jakie obszary i sfery zarządzania oraz w jakiej kolejności powinny być brane pod uwagę podczas określania uwarunkowań produktu logistycznie sprawnego, według jakich parametrów powinny być oceniane poszczególne uwarunkowania mające wpływ na logistyczną sprawność produktu?

Wymienione wątpliwości będą determinować przyjęcie pewnych uogólnionych założeń, pozwalających właściwie interpretować analizę uwarunkowań produktu w kontekście jego logistycznej sprawności.

1. Pojęcie produktu będzie dotyczyć zarówno wyrobu finalnego, jak i wybranych cech przypisanych do produktu, wpływających bezpośrednio lub pośrednio na problematykę logistyki (poszerzona struktura produktu logistycznego).

⁵ J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010, s. 13-14.

2. Każde uwarunkowanie będzie rozpatrywane w kontekście klienta, producenta oraz wspólnych korzyści.

3. Każde uwarunkowanie będzie analizowane w ujęciu optymalizacji jednego z kryteriów ujętych w zasadzie 7W.

Zaprezentowane założenia stają się punktem wyjścia do określenia obszarów, w których powinno nastąpić identyfikowanie konkretnych cech produktu w kontekście logistycznej sprawności. W dalszej części pracy zaprezentowane zostaną wybrane wyniki badań i analiz dotyczących obszaru usług logistycznych.

3. Usługi logistyczne a produkt logistycznie sprawny w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych – wyniki badań

Zagadnienie usług logistycznych wydaje się wykraczać poza podstawowe obszary zarządzania logistycznego. Z punktu widzenia logistycznej sprawności produktu jest to jednak obszar ważny. Uwzględnienie bowiem pewnych uwarunkowań, wynikających na przykład z oferty przedsiębiorstw produkcyjnych czy też cennika usług logistycznych, może okazać się bardzo przydatne w definiowaniu cech produktu logistycznie sprawnego, wynikających z obszaru usług logistycznych.

Firmy pełniące funkcje usługowe stanowią bardzo ważny element w łańcuchu dostaw. Z punktu widzenia produktu logistycznie sprawnego należałoby w pierwszej kolejności przeanalizować firmy transportowo-spedycyjne oraz firmy logistyczne pod kątem zakresu funkcji realizowanych w ramach oferowanych usług.

Przedsiębiorstwa transportowo-spedycyjne, analizowane pod kątem transportu krajowego, na ogół realizują w ramach swoich usług takie działania, jak⁶: organizacja procesów transportowych przy wykorzystaniu różnych środków transportu, organizacja procesów załadunkowych i rozładunkowych, organizacja procesów związanych z sortowaniem, konsolidacją oraz konfekcjonowaniem i przepakowywaniem produktów, zapewnienie właściwych dokumentów związanych z przewozem.

Przedsiębiorstwa logistyczne, realizujące szerszy zakres usług, oferują takie procesy, jak: obsługa zamówień, zarządzanie zapasami oraz pełen zakres usług związanych z gospodarką magazynową, monitorowanie ruchu przesyłek (występujące także w części przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych), projektowanie kanałów dystrybucji i zarządzanie siecią dystrybucji, instalowanie i obsługa serwisowa dostarczonych wyrobów oraz szeroko rozumiane doradztwo logistyczne.

W przedsiębiorstwach logistycznych coraz częściej pojawia się zagadnienie logistyki kontraktowej, rozumiane jako zapewnienie klientom pełnej obsługi logistycznej w ramach świadczonych przez przedsiębiorstwo usług, polegające na długofalowej obsłudze zarówno pod względem transportu, magazynowania towarów, jak i ich konfekcjonowania i dystrybucji w imieniu i na rzecz klienta.

⁶ Tamże, s. 14-15.

Zaprezentowany zakres usług logistycznych zarówno przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych, jak i logistycznych pozwala zauważyć, że omawiane zagadnienie jest dość rozległe. Dlatego w kolejnej części pracy analizie poddane zostaną tylko przedsiębiorstwa działające w branży transportowo-spedycyjnej.

Obserwując działalność przedsiębiorstw zarówno produkcyjnych, jak i transportowo-spedycyjnych (TS), można postawić hipotezę, że w dużej części przypadków przedsiębiorstwa produkcyjne przekazują firmom TS funkcje, których realizacja jest nieopłacalna, lub też takie, z którymi przedsiębiorstwa produkcyjne nie mogą sobie poradzić. Wskutek takich działań strona zlecająca konkretne procesy logistyczne koncentruje się wyłącznie na wynegocjowaniu minimalnej kwoty kontraktowej, a przedsiębiorstwo przyjmujące zlecenie podejmuje działania odwrotne, polegające na dostosowaniu się ofertą, minimalizując koszty swoich działań.

Przyjmując za punkt wyjścia wskazane przez Witkowskiego działania realizowane przez przedsiębiorstwa TS w ramach usług logistycznych, należy stwierdzić, że produkt logistycznie sprawny powinien posiadać: zespół cech ułatwiających procesy załadunkowe i rozładunkowe (związane bądź to z samym produktem, bądź też z jego opakowaniem), zespół cech uwzględniających możliwość korzystania z różnych środków transportu, zespół cech ułatwiających procesy sortowania, konsolidacji, konfekcjonowania i przepakowywania produktów, zespół cech ułatwiający zarządzanie dokumentacją związaną z przewozem.

Powyższe cechy, wpływające na logistyczną sprawność produktu, powinny zostać uzupełnione o wnioski z analiz ofert przedsiębiorstw TS. Większość przedsiębiorstw, przedstawiając swoje usługi oraz oferty cenowe, wyraźnie określa zakres usług, jak i podstawowe cechy produktów wpływających na cenę danej usługi. W kontekście logistycznej sprawności produktu należałoby zastanowić się nad uwzględnieniem wspomnianych cech podczas prac projektowania nowego produktu lub też jego logistycznego doskonalenia.

Z analizy zakresu usług świadczonych dla branży odzieżowej przez np. firmę DHL⁷ wynika, że do podstawowych usług firma zalicza: zarządzanie centrami dystrybucji, dystrybucję do sklepów, zarządzanie międzynarodowymi łańcuchami dostaw, a do usług dodatkowych: analizę i projekt łańcucha dostaw, usługi przed-sprzedażne, logistykę zwrotną, logistykę wewnątrzsklepową, dostawy do domu oraz europejską sieć odzieżową. Do problemów branżowych, którymi zajmuje się firma DHL, zaliczyć można: zarządzanie transakcjami handlu elektronicznego i ich realizację, dostawy do portów lotniczych, centrów handlowych i sklepów zlokalizowanych na głównych handlowych ulicach miast.

Ten szeroki wachlarz przykładowych usług jednego z większych przedsiębiorstw logistycznych pozwala stworzyć grupę prostych pytań dla małych przed-

⁷ http://www.dhl.com.pl/pl/logistics/rozwiązania_dla_sektorow_branzowych/branza_odziezowa.html (10.09.2011).

siębiorstw produkcyjnych w celu skonfrontowania oferty usług logistycznych w stosunku do potrzeb badanych firm.

Analiza cenników usług transportowych (firm kurierskich DHL, UPS) pozwala zauważyć, że wśród danych przedstawianych w cenniku są następujące parametry: maksymalna waga paczki, maksymalna długość (D), maksymalna szerokość (S), maksymalna wysokość (W), maksymalna objętość paczki ($D \times S \times W$), maksymalny ciężar wymiarowy ($D \times S \times W/4000 < \text{zadanej wartości}$)⁸.

Z kolei cennik firmy Raben dla przesyłek drobnicowych do wymienionych wyżej parametrów dodaje jeszcze usługi dodatkowe związane ze zwrotem załączonych do przesyłki dokumentów, zwrotem palet, z ubezpieczeniem przesyłek, liczbą kilometrów, które ładunek będzie pokonywał, czy też przewozem przesyłek długich (pow. 4 m)⁹.

Zaprezentowane wyniki analiz cenników pokazują, że przedsiębiorstwa produkcyjne chcące wykorzystywać w procesach transportu firmy oferujące usługi logistyczne powinny zwrócić uwagę na konieczność uwzględnienia w pakowaniu swoich produktów do wysyłki takich parametrów, jak: podstawowe wymiary – długość, wysokość, szerokość, objętość, waga.

Kolejnym etapem prac nad omawianym zagadnieniem powinno być badanie małych przedsiębiorstw produkcyjnych pod kątem możliwości wykorzystania przedsiębiorstw typu TSL (transport-spedycja-logistyka) do realizacji wybranych procesów logistycznych. Aby mieć pełen pogląd na omawiane zagadnienie, należałoby je skonfrontować z wynikami badań.

Badanie małych przedsiębiorstw produkcyjnych w aspekcie omówionej powyżej koncepcji logistyki małego przedsiębiorstwa produkcyjnego, a także uwarunkowań jego funkcjonowania zostało podzielone na dwa etapy. Pierwszy etap to badania pilotażowe, których wyniki zostały zaprezentowane poniżej i których celem było zebranie podstawowych informacji o badanej grupie przedsiębiorstw oraz skonfrontowanie otrzymanych wyników z koncepcją logistyki (a w związku z tym produktu logistycznie sprawnego) prezentowaną przez autora. Drugi etap, badanie właściwe, który obecnie znajduje się w fazie przygotowawczej, będzie miał za zadanie zbadać omawiane zagadnienie w szerszej grupie przedsiębiorstw oraz zbudować model funkcjonowania zarządzania logistycznego dla małych przedsiębiorstw produkcyjnych.

Do celów badań pilotażowych zbudowano kwestionariusz ankietowy wywiadu, który został podzielony na: część dotyczącą przedsiębiorcy zarządzającego firmą, część dotyczącą uwarunkowań funkcjonowania małych przedsiębiorstw produkcyjnych, część dotyczącą logistyki (w tym produktu logistycznie sprawnego), podzieloną na konkretne podsystemy logistyczne oraz procesy w nich występujące.

⁸ https://www.kurjerzy.pl/przesylki_kurierskie_cennik (10.09.2011).

⁹ konsolalogistyczna.pl/DATA/pliki/raben_-_cennik_standardowy.pdf (10.09.2011).

Należy zauważyć, że ponieważ zagadnienie uwarunkowań zarządzania logistycznego w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych jest bardzo rozległe, a skala podobieństwa pewnych procesów logistycznych wynikających ze specyficznych cech danego przedsiębiorstwa może być diametralnie różna, zdecydowano o przeprowadzeniu badań na pewnej homogenicznej grupie przedsiębiorstw produkcyjnych, których wspólnym mianownikiem jest funkcjonowanie we wspólnej branży – w przypadku badań była to branża włókiennicza.

Badania rozpoczęły się w listopadzie 2009 r. i zostały zakończone w marcu 2010 r. Ponieważ miały charakter pilotażowy, uznano, że dobór badanych przedsiębiorstw przeprowadzony zostanie metodą dostępu (przedsiębiorstwa wyrażały chęć wzięcia udziału w badaniu). Przebadano 96 małych przedsiębiorstw produkcyjnych branży włókienniczej (z około 300 zapytanych o chęć uczestnictwa w badaniu), zatrudniających od 10 do 49 pracowników. Z racji badań pilotażowych dobór próby nie był reprezentatywny.

Dodatkowo intencją badań pilotażowych było przeanalizowanie takiej grupy przedsiębiorstw, które są zarządzane wyłącznie przez rodzimych przedsiębiorców oraz które nie przekraczają pewnego pułapu obrotów. Stąd powstały pewne dodatkowe założenia dotyczące: wielkości firmy, określenia struktury właścicielskiej oraz zakresu dochodów.

Tak sformułowana metoda badań pozwoliła zebrać dość szeroki materiał badawczy. Z tego powodu w artykule zaprezentowano wyłącznie wybrane wyniki badań, dotyczące produktu logistycznie sprawnego w kontekście wykorzystania usług logistycznych. Aby można było odnieść się do omawianego zagadnienia, przedstawiono wyniki badań dotyczące trzech obszarów: organizacji transportu w badanej grupie przedsiębiorstw, możliwości wykorzystywania usług logistycznych, możliwości uwzględniania i dokonywania zmian w produkcji w kontekście jego logistycznej sprawności.

W badanych przedsiębiorstwach transport dystrybuujący do odbiorców gotowe wyroby realizowany jest głównie we własnym zakresie – około 70%. Ponad 27% przebadanych przedsiębiorstw wykorzystuje do tego celu głównie transport odbiorców, ale także i transport mieszany, własny i odbiorców. Zaledwie mniej niż 4% przebadanych firm wykorzystuje inny rodzaj transportu (np. firmy transportowo-spedycyjne).

Kolejne pytanie dotyczyło potencjalnych możliwości wykorzystania firm logistycznych. Ponieważ badana grupa przedsiębiorstw jest dość charakterystyczna, wybrano tylko niektóre usługi logistyczne, które były adekwatne do badanej grupy przedsiębiorstw. Pominięto w związku z tym takie usługi, jak zarządzanie centrami dystrybucji czy też zarządzanie międzynarodowym łańcuchem dostaw i inne, ponieważ nie były to zagadnienia problemowe dla badanej grupy przedsiębiorstw. Na pytanie dotyczące obszarów, w jakich przedsiębiorstwa chciałyby wykorzystać zewnętrzne profesjonalne podmioty – firmy logistyczne, badane przedsiębiorstwa

wykazały, że w najbliższym horyzoncie czasowym w większości przypadków nie będą korzystać z usług wspomnianych firm. Z rozkładu odpowiedzi wynika, że w najbliższych trzech latach badane przedsiębiorstwa zamierzają w głównej mierze wykorzystywać przedsiębiorstwa transportowe lub powierzyć proces pakowania zewnętrznym firmom logistycznym. Wskazane obszary pokazują jednak, że odsetek przedsiębiorstw mających w swoich planach takie działania jest niewielki.

Kolejne pytanie dotyczyło uwzględnienia przez firmy w swoich produktach specyficznych cech, takich jak wymiary, waga i inne w kontekście racjonalizacji procesów transportowych. Jak wynika z badań, zaledwie ponad 10% badanych przedsiębiorstw uwzględnia w produktach wymiary, wagę czy też inne cechy ułatwiające transport. Oznacza to, że ponad 85% badanych przedsiębiorstw nie uważa, by takie cechy ułatwiały lub racjonalizowały transport.

4. Podsumowanie

W artykule zaprezentowano początek prac naukowo-badawczych dotyczących wpływu samego produktu na skuteczność zarządzania logistycznego przedsiębiorstwa produkcyjnego. Analizując omawiane zagadnienia, poruszono bardzo wiele obszarów nie tylko zarządzania logistycznego, ale także innych sfer zarządzania. Z tego powodu w artykule autor koncentruje się na przedstawieniu samej koncepcji produktu logistycznie sprawnego oraz odniesieniu jej do jednego z wybranych obszarów dotyczących sfery usług logistycznych. W artykule zaprezentowano obszary oraz konkretne cechy produktu, które powinny być uwzględniane w przedsiębiorstwach wykorzystujących firmy transportowo-spedycyjne w celu optymalizacji tych działań np. pod kątem kosztów transportu.

Ponadto prezentowane są wybrane wyniki badań, dotyczące omawianego zagadnienia, przeprowadzonych w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych. Wynika z nich, że obecnie badana grupa przedsiębiorstw, w większości przypadków, nie planuje wykorzystania usług logistycznych oraz nie widzi potrzeby uwzględniania w swoich produktach specyficznych cech optymalizujących np. transport. Wskutek tego należałoby w dalszej części prac naukowo-badawczych przeanalizować, czy zaprezentowane wyniki badań nie są efektem niskiego poziomu zarządzania logistycznego w tych firmach (mogą na to wskazywać wyniki badań prezentowane we wcześniejszych pracach autora¹⁰). Dlatego kolejnym etapem powinno być zbadanie wybranych przedsiębiorstw produkcyjnych, które są zmuszone do wykorzystywania bardziej zaawansowanych procesów związanych ze sferą logistyki, w celu sprawdzenia w nich koncepcji produktu logistycznie sprawnego. Zda-

¹⁰ Na przykład: M. Bielecki, *Conditions of logistics management in small production enterprises In textile branch of the Lodz region*, [w:] E. Pawłowski (red.), *Operation and Logistic Management*, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznań 2010.

niem autora wpływ cech produktu na zarządzanie logistyczne wydaje się interesujący, dlatego prace naukowo-badawcze powinny być kontynuowane.

Literatura

- Bielecki M., *Conditions of logistics management in small production enterprises in textile branch of the Lodz region*, [w:] E. Pawłowski (red.), *Operation and Logistic Management*, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznań 2010.
- Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.
- Coyle J., Bardi E., Langley Jr J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2010.
- Gołemska E. (red.), *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWE, Warszawa–Poznań 1999.
- Pfhol H.Ch., *Systemy logistyczne*, ILiM, Poznań 2001.
- Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2008.
- Witkowski J., *Logistyka firm japońskich*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1999.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010.

Źródła internetowe

- <http://encyklopedia.pwn.pl> (17.06.2011).
- http://www.dhl.com.pl/pl/logistics/rozwiwania_dla_sektorow_branzowych/branza_odziezowa.html (10.09.2011).
- https://konsolalogistyczna.pl/DATA/pliki/raben_-_cennik_standardowy.pdf (10.09.2011).
- http://www.kurjerzy.pl/przesylki_kurierskie_cennik (10.09.2011).

CHOSEN ASPECTS OF LOGISTICALLY EFFICIENT PRODUCT IN THE CONTEXT OF LOGISTIC SERVICES IN SMALL PRODUCTIVE ENTERPRISES

Summary: The article presents the beginning of scientific and research work concerning the influence of product on efficiency of logistic management in a productive enterprise. The analysis of this problem raises not only logistic management areas, but also other spheres of management. As a result the author concentrates in this article on the presentation of concept of logistically efficient product and referring it to one of chosen areas of logistic services.

Keywords: logistic services, logistically efficient product.