

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
Wydział Zarządzania w Ciechanowie

ROCZNIK NAUKOWY
Wydziału Zarządzania w Ciechanowie

RESEARCH YEARBOOK
Faculty of Management in Ciechanów



Zeszyt 1-8

Tom XIII-XIV

Ciechanów 2020

Kolegium Redakcyjne

Barbara Pawłowska – **redaktor naczelny**

Jan Rusinek – **redaktor**

Andrzej Buszko – **redaktor**

Jerzy Omieciński – **redaktor techniczny**

Monika Fałęcka – **sekretarz redakcji**

Wanda Mierzejewska – **oprac. graf. skład i łamanie**

Adres redakcji:

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

Filia z siedzibą w Ciechanowie

ul. Żórawskiego 5

06-400 Ciechanów

e-mail: dziekanat@wsmciechanow.edu.pl

www.wsmciechanow.edu.pl

SPIS TREŚCI

Od redakcji	5
Zarządzanie	
Piotr Bastecki, Maciej Kolankowski; <i>Strategia zarządzania w przedsiębiorstwie na przykładzie banku PKO BP</i>	7
Izabela Ciemiewska, Agata Zimak; <i>System logistyczny w firmie ZPHU Ciemiewscy s.c.</i>	17
Monika Długokęcka, Maciej Morawski, Natalia Morawska; <i>Zarządzanie portfelem projektów jako strategia zarządzania w organizacji zorientowanej projektowo</i>	35
Patrycja Dumińska; <i>Biznes w Chinach – strategia wejścia na rynek chiński</i>	45
Iwona Gostkiewicz, Anita Korycińska; <i>Bariery eksportu międzynarodowego na przykładzie lokalnej firmy „Daria” Ewa Dulińska Przetwórstwo Owoców i Warzyw w Winnicy</i>	53
Iwona Kamińska, Izabela Mazurkiewicz; <i>Rola opakowania w logistyce</i>	61
Sylvia Łukasiewicz, Katarzyna Mizerek; <i>Znaczenie opakowania w przewozie materiałów niebezpiecznych</i>	67
Hubert Nowakowski, Gabor Świrszcz; <i>System obsługi klienta w logistyce</i>	79
Karol Orzołek, Łukasz Rębowski; <i>Zadania transportu multimodalnego</i>	93
Mariusz Piotrowski, Tobiasz Piotrowski; <i>Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach logistycznych</i>	101
Aleksandra Pyra, Małgorzata Wasiłowska; <i>Uwarunkowania zarządzana wiedzą w przedsiębiorstwie gospodarki rynkowej</i>	111
Dominika Emilia Raniszewska; <i>Koncepcja strategii eksportowej na rynku niemieckim polskiej firmy obuwniczej – Eksbut</i>	123
Paulina Sobocka; <i>Tendencje zmian w logistyce na przykładzie branży odzieżowej</i>	137
Informatyka i Matematyka	
Jan Rusinek; <i>Geometria pomaga rozwiązać problemy logistyczne</i>	145
Informacja o autorach	163
Instrukcja techniczna dla autorów opracowań	165
Technical instruction for authors of research papers	170

OD REDAKCJI

W roku 2018 na kierunku Zarządzanie w Wydziale Zarządzania w Ciechanowie Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie nastąpiła zmiana profilu nauczania z ogólnoakademickiego na praktyczny. Wymusiło to liczne zmiany zarówno w treściach nauczania jak i w strukturze zatrudnionych wykładowców.

Zmiana treści nauczania spowodowała, że znaczna część przedmiotów dotychczas bardziej „teoretycznych” zaczęło mieć charakter praktyczny i zaliczenia tych przedmiotów polegają teraz m.in. na przygotowaniu prac, w których studenci muszą się wykazać umiejętnościami analizowania i badania pewnych praktycznych zjawisk z zarządzania czy logistyki. Niektóre z powstałych w ten sposób prac okazały się na tyle ciekawe i wartościowe, że uznaliśmy je za warte opublikowania.

Z drugiej strony zmiana profilu oraz struktury zatrudnienia spowodowała, że zaprzestały napływać teoretyczne prace do naszego czasopisma..

Przypuszczamy, że do tej sytuacji przyczyniła się też sytuacja pandemiczna, w tym zdalne nauczanie i brak kontaktów.

W związku z tym konieczna i logiczna wydała się nam zmiana charakteru naszego rocznik naukowy. Będzie on bardziej niż na zagadnienia teoretyczne (co nie znaczy, że nie będziemy publikować również teoretycznych stricte naukowych prac z różnych dziedzin) nastawiony na różne zagadnienia praktyczne związane z szeroko pojętym zarządzaniem, administracją czy metodami ilościowymi ze szczególnym akcentem na tematy związane z naszym Ciechanowskim regionem.

Ponadto jego łamy będą szeroko dostępne dla naszych studentów (zapraszamy studentów również z innych uczelni, członków kół naukowych itp.)

Również skład redakcji oraz gremiów związanych z redakcją rocznika ulega zmianie i znacznej redukcji i będzie się składał nie tylko z osób parających się nauką czy nauczaniem, ale również z przedstawicieli przemysłu czy biznesu przede wszystkim z osób związanych w jakiś sposób z naszym terenem. Zależy nam na tym, aby znaczna część prac w roczniku miało praktyczne zastosowania.

Postanowiliśmy też, że rocznik od tego numeru będzie dostępny tylko w wersji elektronicznej co wydaje się być zgodne z „duchem czasu”. Dzięki temu nie musimy rezygnować z kolorów, co bardzo poprawi czytelność niektórych rysunków czy wykresów.

Żeby nadrobić zaległości ten numer jest numerem podwójnym za lata 2019-2020. Mamy nadzieję, że kolejne numery będą się ukazywały już w normalnym trybie. Ponadto chcemy zaprosić do współpracy praktyków zarządzania, którzy prowadzą z sukcesem działalność gospodarczą. Liczymy, że połączenie praktyki z teorią oraz zaangażowaniem młodych adeptów nauki przyczyni się do tego, że nasze wydawnictwo spotka się z życzliwym przyjęciem.

ZARZĄDZANIE

Piotr Bastecki, Maciej Kolankowski

STRATEGIA ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE NA PRZYKŁADZIE BANKU PKO BP

[**Słowa kluczowe:** strategia, zarządzanie, sektor bankowy, cele, uwarunkowania]

Streszczenie

W niniejszym artykule, na przykładzie banku PKO BP, opisane zostały zagadnienia dotyczące strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Zastosowana w artykule metoda badawcza polega na analizie studium przypadku lidera na rynku usług bankowych.

Strategia w wymiarze podstawowym ma charakter kompleksowy, ponieważ jest projektem przyszłej organizacji i funkcjonowania całego systemu. Zarządzanie strategiczne to sposób przewidywania przyszłości oraz zaplanowanie i realizacja działań, które umożliwią stabilne funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa. Proces zarządzania strategicznego obejmuje zespół czynności i działań począwszy od analizy strategicznej, poprzez wygenerowanie i ocenę opcji strategicznych, a następnie wybory strategiczne oraz implementację strategii. Zarządzanie strategiczne ma za zadanie umożliwić przedsiębiorstwu takie ukształtowanie zasobów i kompetencji, aby mogło ono sprostać wymaganiom ciągle zmieniającego się otoczenia. Proces zarządzania strategicznego obejmuje zespół czynności i działań począwszy od analizy strategicznej, poprzez wygenerowanie i ocenę opcji strategicznych, następnie wybory strategiczne oraz implementację strategii. Strategia Banku PKO opiera się na czterech filarach, a celem strategicznym banku jest osiągnięcie zysku netto w 2022 roku powyżej 5 mld zł.

Celem artykułu jest przedstawienie zagadnień dotyczących strategii zarządzania przedsiębiorstwem na przykładzie banku PKO BP.

Zarządzanie strategiczne to sposób przewidywania przyszłości oraz zaplanowanie i realizacja działań, które umożliwią stabilne funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa. Organizacja chcąc odnieść sukces na rynku oraz wyróżnić się na tle konkurencji musi prawidłowo zaplanować i wdrożyć długofalową strategię rozwoju. Istotą zarządzania strategicznego jest zapewnienie sukcesu danej firmy w horyzoncie strategicznym. Sukcesem jest zwiększenie wartości, która gwarantuje stabilny rozwój firmy.

Zarządzanie strategiczne ma za zadanie umożliwić przedsiębiorstwu takie ukształtowanie zasobów i kompetencji, aby mogło ono sprostać wymaganiom ciągle zmieniającego się otoczenia. Powinno również pomóc w rozwiązywaniu problemów związanych z długofalową działalnością, a także opracować strategię, która będzie pozytywnie wpływać na istnienie i rozwój przedsiębiorstwa. Ciągłe zmiany jakie następują w otoczeniu danej organizacji stawiają coraz to nowsze wymagania i wyzwania przed przedsiębiorcami. Osoby, które pełnią w firmie funkcje kierownicze podejmują szereg trudnych decyzji dotyczących oferowanych usług, produktów, wyboru rynków, technologii itp. Przedsiębiorstwa aby utrzymać stabilną pozycję na rynku i ją skutecznie wzmacniać muszą sprostać wielu różnym problemom. Zarządzanie strategiczne redukuje w znacznym stopniu niepewność, której źródłem jest otoczenie przedsiębiorstwa. Zarządzanie strategiczne jest procesem ciągłym, który nie ogranicza się tylko do fazy stworzenia dokumentu o strategii rozwoju. Istotą zarządzania strategicznego jest budowanie spójnych, planów operacyjnych oraz stały monitoring osiągania postępów prac i efektów bezpośrednich, a także okresowa ewaluacja efektów i ewentualna nowelizacja założeń strategii. Dlatego też ważne jest żeby każda organizacja w sposób kompleksowy i przemyślany stworzyła i stosowała własną strategię działania. Problematyka poruszana w niniejszym artykule jest ciekawa, ponieważ współczesne funkcjonowanie przedsiębiorstw wymaga od nich ogromnej zdolności do adaptacji w nowych, ciągle zmieniających się warunkach. Ponadto duża konkurencyjność na rynku wymusza na przedsiębiorcach podejmowanie decyzji, które będą zapobiegały negatywnym skutkom.

Zastosowana metoda badawcza polega na analizie przypadku lidera na rynku usług bankowych.

Słowo strategia pochodzi od greckiego słowa „strategos” i pierwotnie dotyczyło sztuki wojskowej. Określano nim dział sztuki wojennej, który łączył teorię i praktykę i praktykę przygotowywania i prowadzenia wojny, jej kampanii, bitew, najważniejszych operacji i kierowanie wojskami z pozycji naczelnego wodza.

Strategia w wymiarze podstawowym ma charakter kompleksowy, ponieważ jest projektem przyszłej organizacji i funkcjonowania całego systemu. Strategia:

- przedstawia cele ogólne i cząstkowe szczególnego znaczenia, a więc te, które rozstrzygają o tworzeniu, funkcjonowaniu i rozwoju instytucji jako całości;
- jest zdeterminowana przez otoczenie i wewnętrzne uwarunkowania instytucji;
- uwzględnia poziom organizacyjno-techniczny i zasoby własne;
- jest wyrażona w formie programów i planów dotyczących działalności globalnej lub poszczególnych funkcji instytucji;
- jest określona w konkretnym lub elastycznym horyzoncie czasowym;
- podlega ocenie przez zastosowanie określonych kryteriów efektywności;
- podlega modyfikacji w zależności od sytuacji wewnętrznej lub otoczenia instytucji¹.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele koncepcji strategii organizacji. Na potrzeby niniejszego artykułu zostały przedstawione najważniejsze z nich. Według A. Chandlera strategia to proces określania długoterminowych celów organizacji i adaptację kierunków działań a następnie alokację środków koniecznych do realizacji założonych celów². K.R. Andrews określa strategię jako zbiór celów, które zostały ujęte w programy i plany oraz wzorzec decyzji dotyczących pozycji i tożsamości organizacji, jego zdolności do wykorzystywania swych mocnych stron oraz prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu.

Z kolei według K. Ohmae strategia jest podejściem, które zmierza do najbardziej korzystnego wyróżnienia się organizacji na tle innych podobnych organizacji. Podejście takie koncentruje się na zjednoczeniu wszystkich mocnych stron, w taki sposób, aby w możliwie największym stopniu spełniać oczekiwania odbiorcy.

H.I. Ansoff, strategię definiuje jako pozycje i relacje firmy w jej otoczeniu w sposób, który zapewni kontynuację sukcesu i ustrzeże od zaskoczeń³. Rozszerzenie przytoczonej definicji w aspekcie czasowym zaproponował P.F. Drucker zauważając, iż aby wiedzieć i prognozować zjawiska ekonomiczne w nieprzewidywalnej przyszłości trzeba mieć jasną wizję tego co należy przedsięwziąć w terażniejszości⁴.

¹ Z. Chrościcki, *Konsultacje w zarządzaniu*, Warszawa 1999. s. 31.

² A. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA 1962.

³ H. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 50.

⁴ P. Drucker, *Technology, Management and Society*, Harper and Row, New York 1966, s. 132.

Według H. Mintzberga strategia jest sposobem kształtowania relacji między organizacją i jej otoczeniem⁵. Sformułował on również definicję tak zwanych 5 P, według której o strategii można mówić, jeżeli organizacje⁶:

- zmierzają do określonych celów (Plan),
- działają we wrogim, turbulentnym otoczeniu (Ploy),
- dążą do utrwalenia odpowiednich wzorców i standardów (Pattern),
- starają się zająć określone miejsce w otoczeniu (Position),
- próbują przewidzieć, co może się zdarzyć w ich otoczeniu (Perspective).

Zarządzanie strategiczne można określić jako świadome, oparte na faktach kierowanie rozwojem organizacji, które jest ukierunkowane na wykorzystanie szans i unikanie zagrożeń pojawiających się w jej otoczeniu, uwzględniając przy tym różne wersje planów strategicznych dla różnych scenariuszy i obrazów przyszłości.

R.W. Griffin definiuje zarządzanie strategiczne jako proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych. Proces ten odnosi się zatem do wszystkich funkcji zarządzania.

Z kolei K. Obłój uważa, że istotą zarządzania strategicznego jest dążenie do tworzenia nowych modeli oraz do otwierania nowych opcji działania, ich testowania według kryteriów zarówno instrumentalnych, jak i autotelicznych. Zarządzanie strategiczne jest tworzeniem kontekstu, w którym odbywa się proces rutynizacji i strukturalizacji działania w ramach zarządzania taktycznego. Zdaniem autora istota skutecznej strategii polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala zarówno pracownikom firmy, jak i aktorom otoczenia w sposób wyraźny odróżnić daną firmę od wszystkich konkurentów. Można powiedzieć, że istotą skutecznej strategii jest wyraźne określenie tożsamości firmy bez względu na to, w jakim sektorze, branży, czy na jakim rynku działa przedsiębiorstwo.

Zdaniem J. Penca zarządzania strategicznego sprowadza się do sterowania procesami funkcjonowania i rozwoju organizacji, a w szczególności tworzenia, dokonywania wyboru i implementacji strategii umożliwiającej budowanie wyróżniających zdolności, realizację wizji i poprawę własnej pozycji wśród konkurencji i otoczenia.

M. Bielski uważa, że zarządzanie strategiczne zmierza do zapewnienia przetrwania i rozwoju organizacji w dłuższym horyzoncie czasowym. Z kolei G. Gier-

⁵ R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001, s. 13.

⁶ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa 1998, s. 100.

szewska przedstawia zarządzanie strategiczne jako proces złożony z trzech etapów: analizy, planowania i zarządzania, rozumianego jako realizacja opracowanej strategii. Z. Pierścionek określa zarządzanie przez strategię jako pewien racjonalny, kompleksowy, obiektywnie uwarunkowany zestaw działań kierownictwa.

Biorąc pod uwagę wyżej wskazane definicje można określić zarządzanie strategiczne jako proces, w którego toku:

- ustala się wizję i misję, określając w ten sposób kierunek, w jakim organizacja powinna zmierzać;
- analizuje się otoczenie konkurencyjne w celu zidentyfikowania istniejących, powstających lub mogących powstać w przyszłości szans i zagrożeń;
- analizuje się własne zasoby i umiejętności, aby na tej podstawie ustalić swoje atuty i słabości;
- kreuje się warunki i zasoby umożliwiające podejmowania działań w celu wykorzystania wyłaniających się sposobności do osiągnięcia sukcesów;
- dokonuje się na tych podstawach wyboru najkorzystniejszej strategii;
- ustala się właściwy sposób implementowania wybranej do realizacji strategii.

W procesie podejmowania decyzji strategicznych istotne jest wzajemne oddziaływanie czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Wpływ na strategię mają zmiany w otoczeniu, zarówno w tym bliskim (branżowym), jak i dalszym, w tym ekonomicznym, społeczno-kulturowym, technologicznym, demograficznym oraz międzynarodowym. Sytuacja na rynku i branży wpływa na realizację strategii rozwoju. Na zachowania strategiczne oddziałują nie tylko czynniki związane z makrootoczeniem i otoczeniem sektorowym, ale także relacje wewnętrzne (relacje pracownik-pracownik, przedsiębiorstwo-pracownik) i zewnętrzne (relacje przedsiębiorstwo-otoczenie konkurencyjne, czyli: reputacja firmy, innowacyjność, zasoby strategiczne). Wśród czynników wewnętrznych wpływających na strategię wymienić należy zdolność myślenia strategicznego; zdolność do zarządzania zasobami strategicznymi czy adaptacji i doskonalenia organizacji.

Proces zarządzania strategicznego obejmuje zespół czynności i działań poczynawszy od analizy strategicznej, poprzez wygenerowanie i ocenę opcji strategicznych, następnie wybory strategiczne oraz implementację strategii.

W procesie realizacji zadań planowania strategicznego, kontroli strategicznej, sterowania strategicznego ma miejsce:

- formułowanie wizji, misji, celów strategicznych i strategii organizacji w wyborze racjonalnego wariantu strategii i wdrożenie go do realizacji;

- dekompozycja celów i zadań strategicznych, składających się na strategię organizacji, na cele i zadania taktyczne w poszczególnych obszarach funkcjonalnych lub procesach, a tych z kolei na cele i zadania operacyjne (działania bieżące), stanowiące bezpośrednią realizację zadań strategicznych i osiągania celów strategicznych;
- analiza i ocena poprawności określania tendencji zmian dotyczących otoczenia;
- analiza i ocena realności celów strategicznych i stopnia ich osiągania;
- analiza i ocena poprawności oraz skuteczności realizacji działań bieżących,
- formułowanie wariantów decyzji korekcyjnych w związku z zaistniałymi odchyleniami, odnoszącymi się zarówno do otoczenia, celów strategicznych, jak i do działań bieżących.

Głównym celem zarządzania strategicznego jest opracowanie i realizacja skutecznej strategii zmierzającej do wykorzystania szans i silnych stron przedsiębiorstwa, przy jednoczesnej minimalizacji wpływu zagrożeń, a także likwidacji słabych stron.

Dobrze przemyślana strategia koncentruje się na czterech podstawowych dziedzinach: zasięgu, dystrybucji zasobów, wyróżniającej kompetencji i synergii. Pierwszą z nich jest zasięg: jest to zespół rynków, na których organizacja będzie konkurować. Zasięg może być lokalny lub globalny. Drugim obszarem jest dystrybucja zasobów: jest to sposób, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania. Trzecią dziedziną jest wyróżniająca kompetencja: czyli to, co organizacja robi szczególnie dobrze. Czwartą, ostatnią dziedziną, jest synergia, czyli sposób, w jaki różne dziedziny działalności firm uzupełniają się lub wspomagają⁷.

Drugim etapem zarządzania strategicznego organizacji jest formułowanie strategii. Jest to proces określenia lub stworzenia przez organizację własnej i niepowtarzalnej strategii. Ustaleniu jej celów, które będą główną wytyczną rozwoju organizacji, w dłuższym okresie czasowym. Dokładne określenie celów przez przedsiębiorstwo pozwala lepiej gospodarować swoimi zasobami i efektywniej je realizować.

Po ustaleniu celów strategicznych organizacja dokonuje analizy otoczenia. Obejmuje ona staranną ocenę otoczenia z punktu widzenia szans i zagrożeń, jakie może napotkać organizacja. Trzeba ustalić, jak odległe są cele organizacji, aby wykluczyć ewentualne zagrożenia oraz jakie są zasoby umożliwiające osiągnięcie celów. Kolejnym etapem jest analiza wewnętrzna organizacji, która

⁷ W.R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 234.

polega na dokładnej i szczegółowej diagnozie jej mocnych i słabych stron. Obejmuje szczegółową ocenę posiadanych czynników materialnych i niematerialnych określających potencjał przedsiębiorstwa. Zalicza się do nich zasoby ludzkie (kwalifikacje i umiejętności), rzeczowe (budynki, urządzenia), finansowe (przepływy gotówkowe, zdolności kredytowe) i informacyjne (systemy informacyjne). Po ustaleniu celów strategicznych i przeprowadzeniu analizy otoczenia i organizacji, zarządzający muszą dopasować mocne i słabe strony przedsiębiorstwa do odpowiadających im szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu.

Wdrażanie strategii do organizacji odbywa się⁸:

- przez strukturę – struktura nie tylko wpływa na strategię, ale sama znajduje się pod jej wpływem;
- przez przywództwo – pomyślna realizacja strategii wymaga skutecznego przywództwa;
- przez systemy informacyjne i kontrole – menedżerowie formułujący strategię muszą mieć dostęp do informacji;
- przez zasoby ludzkie – dla realizacji strategii niezbędne są odpowiednie zasoby ludzkie;
- przez technikę – organizacja musi sobie zapewnić odpowiednie rozwiązania techniczne, żeby skutecznie wdrażać swoje strategie.

PKO Bank Polski jest obecnie liderem polskiego sektora bankowego oraz najcenniejszą spółką notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych. Obecnie PKO BP ma blisko 11 mln klientów indywidualnych, obsługuje ponad 500 tysięcy firm i przedsiębiorstw oraz 15,7 tysięcy klientów korporacyjnych, samorządowych i instytucjonalnych. Do końca trzeciego kwartału 2019 roku udzielił im łącznie 253,3 mld zł finansowania, dbając jednocześnie o bezpieczeństwo powierzonych mu 303,5 mld zł oszczędności. Bank PKO posiada prawie 25% udziału rynku w bankowości mobilnej. Posiada 1700 placówek w całej Polsce.

W 2019 roku PKO Bank Polski zaktualizował swoją strategię zarządzania poprzez przyjęcie nowych, ambitnych celów finansowych oraz wydłużył jej horyzont czasowy do 2022 roku. Strategia Banku PKO opiera się na czterech filarach. Jako Bank Przyszłości ma on być:

- dostępny, mobilny i osobisty,
- otwarty i innowacyjny,
- cyfrowy i sprawny,
- kształtujący kompetencje przyszłości.

⁸ W. Danielak, E. Frankowska, A. Kułakowska, *Zarządzanie organizacją w aspekcie finansowym i strategicznym. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Exante, Wrocław 2017, s. 21.

Pierwszy filar, na którym opiera się strategia banku, polega na tym, że cyfrowy model bankowania zakłada rosnące wykorzystanie kanałów zdalnych oraz dalszą digitalizację procesów sprzedażowych i posprzedażowych. Bank będzie pogłębiał relacje z klientem dzięki zasilanej danymi, spersonalizowanej ofercie. Dotyczy to także rozwoju segmentu firm i przedsiębiorstw. Z kolei sieć tradycyjnych oddziałów będzie w rosnącym stopniu pełniła rolę doradczą wspierając cyfrową edukację klientów. Bank będzie umacniał swoje relacje z klientami poprzez zaoferowanie im cyfrowych doświadczeń w aplikacji mobilnej IKO 5.0.

Drugi filar opierał się będzie na wykorzystywaniu możliwości jakie daje API (interfejs programistyczny aplikacji), angażując siłę całej Grupy Kapitałowej. Bank będzie oferował swoim klientom usługi, które wykraczają poza tradycyjną bankowość. Bank jest inicjatorem i udziałowcem Chmury Krajowej, która będzie stanowił kanał sprzedaży pionierskich usług dla firm. Ma ona wspierać procesy transformacji i dostarczać innowacyjne rozwiązania technologiczne niezbędne do przyspieszenia rozwoju biznesu polskich przedsiębiorstw, niezależnie od skali ich działania. Będzie też konsekwentnie realizował strategię ekspansji międzynarodowej poprzez rozwój sieci oddziałów zagranicznych oraz narzędzi wspierających działalność polskich przedsiębiorstw poza granicami kraju.

W oparciu o trzeci filar bank PKO BP będzie kontynuował digitalizację procesów wykorzystując m.in. robotyzację, sztuczna inteligencję i zaawansowaną analitykę danych. Dzięki wykorzystaniu usług chmurowych, infrastruktura IT będzie łatwo skalowalna i będzie mogła być łatwo dostosowywana do rosnącego zapotrzebowania na moc obliczeniową. By zwiększyć cyberbezpieczeństwo, bank będzie intensywnie wykorzystywał nowe technologie w zakresie wykrywania i reagowania na zagrożenia.

Bank PKO będzie kształtował kompetencje przyszłości, czyli będzie rozwijał przyjazne i nowoczesne środowisko pracy. by zrealizować ten cel, będzie wykorzystywał zwinne metodyki i budował autonomiczne zespoły, stawiając na rosnącą współpracę wewnątrz organizacji. Będzie także rozwijał kompetencje technologiczne i przywódcze zapewniając pracownikom, zwłaszcza z działów IT, prace w środowisku najnowszych technologii.

PKO Bank Polski zrealizował z dwuletnim wyprzedzeniem określone w listopadzie 2016 roku strategiczne cele finansowe na 2020 rok w zakresie zwrotu z kapitału, efektywności, apetytu na ryzyko i adekwatności kapitałowej, zachowując jednocześnie zdolność do wypłaty dywidendy. Był to jeden z kluczowych powodów do aktualizacji strategii i wyznaczenia organizacji nowych zadań. Aktualizacja strategii wynika także z dużej i stale rosnącej zmienności otoczenia, w którym funkcjonuje bank. W ostatnich latach na rynku pojawiły się nowe istotne wyzwania. W zakresie technologii związane są one z nieuniknioną koniecznością wyko-

rzystania chmury obliczeniowej oraz technologii takich jak sztuczna inteligencja czy blockchain, a także rosnącym znaczeniem cyberbezpieczeństwa. W związku z oferowaniem alternatywnych usług finansowych przez FinTechy i BigTechy, stale rosną również oczekiwania klientów dotyczące usług oferowanych przez instytucje finansowe. Dotyczy to m.in. coraz głębszej personalizacji produktów i usług opartych na danych dostępnych w czasie rzeczywistym. Ważnym trendem w całym sektorze bankowym jest także koncentracja na poprawie doświadczenia klienta, co wynika również z rosnącej konkurencji ze strony firm technologicznych. Na ten obraz nakłada się rosnąca liczba regulacji, które nie tylko kształtują nową przestrzeń konkurencyjną, ale także generują liczne obciążenia m.in. w obszarach związanych z bezpieczeństwem, ochroną konsumenta i zarządzaniem ryzykiem.

PKO Bank Polski będzie prowadził swoją działalność w sposób odpowiedzialny, uwzględniając tak istotne czynniki jak środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny (ESG – environmental, social and governance). Jest świadomy wyzwań wynikających ze zmian klimatycznych, stopniowo eliminuje działania, które szkodzą środowisku naturalnemu i wspiera edukację ekologiczną. Kieruje się zasadą odpowiedzialności społecznej i uwzględnia wpływ swoich działań na społeczeństwo, klientów, dostawców, pracowników i akcjonariuszy.

W perspektywie 2022 roku PKO Bank Polski zamierza osiągnąć rentowność kapitału własnego na poziomie 12 proc. obniżyć wskaźnik kosztów do dochodów do 41%, utrzymać koszty ryzyka w przedziale 0,60-0,75% oraz osiągnąć roczny zysk netto powyżej 5 mld zł. Celem jest także efektywne zarządzanie adekwatnością kapitałową, tak aby współczynniki kapitałowe TCR i CET1 umożliwiły wypłatę dywidendy.

Dotychczasowy dynamiczny rozwój działalności PKO Banku Polskiego zostanie utrzymany, co ma przełożenie w nowej strategii, która charakteryzuje się wyższą efektywnością i rentownością działania. Monitorowanie realizacji założonych wymiernych celów strategicznych pozwoli na ocenę stopnia realizacji strategii w kolejnych latach oraz w razie potrzeby na podejmowanie decyzji, mających doprowadzić do uzyskania założonych efektów. Strategia będzie podlegała corocznej ocenie stopnia jej realizacji i możliwa jest korekta założonych obecnie efektów finansowych, w zależności od wyników Banku uzyskiwanych w kolejnych latach.

Bibliografia:

1. Z. Chrościcki, *Konsultacje w zarządzaniu*, Warszawa 1999, s. 31.
2. A. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA 1962.
3. H. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 50.
4. Drucker P., *Technology, Management and Society*, Harper and Row, New York 1966, s. 132.
5. R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001, s. 13.
6. J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa 1998, s. 100.
7. T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004, s. 17.
8. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 20.
9. K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 18.
10. K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 32.
11. J. Penc, *Podstawy nowoczesnego zarządzania, projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, 2005, s. 89.
12. M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 167
13. G. Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 5.
14. Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 14.
15. D. Mierzwa, *Analiza zachowań strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie branży mleczarskiej*, Exante, Wrocław 2017, s. 66.
16. A. Bieńkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Controlling strategiczny w zapobieganiu kryzysom organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 301.
17. W.R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 234.
18. W. Danielak, E. Frankowska, A. Kułakowska, *Zarządzanie organizacją w aspekcie finansowym i strategicznym. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Exante, Wrocław 2017, s. 21.
19. <https://media.pkobp.pl/78623-pko-bank-przyszlosci-nowa-strategia>:
20. *Strategia_PKO_Banku_Polskiego_2020_2022_Wprowadzenie.pdf*
21. *Strategia_PKO_Banku_Polskiego_2020_2022_cz.1.pdf*
22. *Strategia_PKO_Banku_Polskiego_2020_2022_cz.2.pdf*

Izabela Ciemiewska, Agata Zimak

**SYSTEM LOGISTYCZNY
W FIRMIE ZPHU CIEMIEWSCY S.C.**

[**Słowa kluczowe:** logistyka, logistyka współczesna, system logistyczny]

Streszczenie

Mimo, że na przestrzeni lat nie udało się ustalić dokładnie ram czasowych zrodzenia się logistyki, która to dała podwaliny współczesnej logistyce – nie przesadzonym zdaje się stwierdzenie, że logistyczne myślenie towarzyszy człowiekowi praktycznie od początku istnienia ludzkości. Bo już w czasach pierwotnych podejmowane kroki mające na celu chociażby zdobycie pokarmu, „kombinowanie” zorganizowania miejsca nadającego się do mieszkania w każdej porze roku, obrona „swojego” terytorium, czy wreszcie stanie na straży swojej wolności – wymagały wcześniejszego przemyślenia, przekalkulowania i zaplanowania właściwego sposobu działania w odpowiednim czasie i miejscu. Jednak porównując to pierwotne myślenie logistyczne z systemami logistycznymi jakie funkcjonują w obecnych czasach można by spokojnie stwierdzić, że w kwestii złożoności dzieli je przepaść. Współczesna logistyka jest wręcz wszechobecna – poczynając od logistyki „uprawianej” przez każdego człowieka indywidualnie, poprzez logistykę gospodarstw domowych a kończąc na złożonych systemach funkcjonujących w różnego rodzaju przedsiębiorstwach czy też tych najbardziej skomplikowanych – w korporacjach. A analizując funkcjonowanie przedsiębiorstw – z pełną odpowiedzialnością można posunąć się do stwierdzenia, że w erze tak intensywnego rozwoju społecznego i gospodarczego oraz z tak niepoohamowanie posuwającego się postępu technologicznego – bez logistyki dzisiejsze przedsiębiorstwa nie miałyby racji bytu.

Wprowadzenie

W rozwoju gospodarczym obserwowanym w przeciągu ostatnich dziesięcioleci ogromną rolę odegrał rozwój systemów logistycznych. Nastąpiło wówczas upowszechnianie pojęcia „logistyki” – która to zadomowiła się na dobre przede wszystkim w krajach o znacznie rozwiniętej gospodarce rynkowej.¹ W myśl tego stwierdzenia – logistyka stała się jedną z najdynamiczniej rozwijających się nauk zarządzania między innymi w Japonii, USA czy Europie Zachodniej, a przedmiotem jej zainteresowania są przede wszystkim procesy efektywnego i sprawnego zarządzania przepływami materiałów, surowców do produkcji, wyrobów gotowych a także procesy przepływu każdej informacji związanej z nimi. Podstawowymi sferami obejmowanymi analizami logistycznymi są między innymi: prognozowanie popytu, składowanie, transport, utrzymanie zapasów, realizacja zamówień, przepływ informacji, procesy zaopatrzeniowe, obsługa klienta, lokalizacja zakładów produkcyjnych, lokalizacja składów, zaopatrywanie w części, czynności reparacyjne, obsługa zwrotów, a także gospodarowanie odpadami.²

W Polsce rola logistyki wciąż rośnie, a ostatnia sytuacja pandemiczna wykazała nieodzowną potrzebę potraktowania jej w sposób systemowy oraz ukształtowania funkcji i procesów logistycznych w aspektach logistycznych i strategicznych w taki sposób, aby pomogły przedsiębiorcy czy menedżerowi odnaleźć się w każdej nowej, często nieplanowanej sytuacji. Wynika więc, że nieodzownym jest rozwój i ewolucja logistyki w kierunku koncepcji zintegrowanego zarządzania.

Nowoczesne zarządzanie zorientowane na integrację wszystkich procesów logistycznych i funkcji warunkuje nie tylko efektywne ich przetworzenie i transformację, ale otwiera także nowe możliwości na rozwiązywanie problemów dzięki wykorzystaniu potencjalnych efektów w działalności strategicznej i operacyjnej. A dzięki sensownemu i kompleksowemu wkomponowaniu logistyki w strukturę i mechanizm zarządzania przedsiębiorstwem poprzez upowszechnienie i utrwalenie idei myślenia, podejmowania decyzji i działania logistycznego wśród pracowników przedsiębiorstwa na wszystkich szczeblach zarządzania oraz w proces współdziałania z jego rynkowymi partnerami – można uzyskać tylko same korzyści.

¹ Cz. Skowronek, Z. Sariusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 15.

² F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003, s. 7.

Pojęcie i istota logistyki

Korzenie terminu „logistyki” oraz zastosowania koncepcji logistycznych sięgają dalekiej przeszłości. Źródła słowa logistyka wyszukuje się w łacińskim słowie *logisticus* (rozumny, racjonalny, czyli zdolny do racjonalnego myślenia), w greckim słowie *logos*, *logisticos* lub *logocos* (liczenie, sztuka liczenia; prawidłowo myślący, rozsądny), francuskich – *logistique*, *loger* lub *logis* (kwatery, zakwaterowanie)³, czy też francuskim major-général de logis (kwatermistrz, do obowiązków którego należy zajmowanie się przygotowaniem, planowaniem i użyciem dla celów militarnych potrzebnych środków i usług w celu ochrony sił zbrojnych).⁴ Jak sugeruje W. Tarakiewicz – terminem „logistyka” w kontekście logiki matematycznej posługiwał się już Heraklit z Efezu na przełomie VII i VI wieku p.n.e.⁵ Większość autorów jednak udowadnia, że od najdawniejszych czasów logistyka funkcjonowała jako teoria i praktyka w obrębie sfery militarnej, czego dowody odnajdujemy w starożytnych dziełach greckich, rzymskich a także w traktatach władców pochodzących z Dalekiego Wschodu. Zasad logistycznego działania można upatrywać w pierwszym znanym traktacie „Sztuka wojny”, który przypisywany jest wielkiemu wodzowi chińskiemu Sun Tzu, żyjącemu w latach 544-496 p.n.e. Poprzez swoje dzieło proponował on planowanie działań wojennych w taki sposób, by nie zniszczyć własnego potencjału gospodarczego, a także rozpisał zasady dotyczące organizacji wojskowej gospodarki proponując określenie norm prowiantowania, korzystania z miejscowych zasobów czy też umiejętne wykorzystanie przestrzeni i czasu.⁶ Również bizantyjski cesarz Leontos VI nawiązał do logistyki. Na początku X w.n.e. w języku greckim napisał dzieło pt.: „Sumaryczne wyłożenie sztuki wojennej” w treści którego obok taktyki i strategii wyróżnił trzecią naukę wojenną właśnie o nazwie logistyka.⁷ Leontos (887-911) wyznaczył logistykę jako „tę” odpowiedzialną za „wypłacanie żołdu, odpowiednie uszeregowanie i uzbrojenie wojska, wyposażenie go w działa i sprzęt wojenny, zaspokajanie potrzeb wojska – dostarczając im wszystkiego co niezbędne w odpowiednim czasie, odpowiednie przygotowanie wypraw wojennych, poprzez odpowiednio odliczoną przestrzeń i czas, odpowiednio oszacowany obszar uwzględniający ruch

³ Z. Korzeń, *Ekologistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2001, s. 10.

⁴ M. Krupa, prezentacja, *Zintegrowane zarządzanie logistyczne*, <https://www.sli-deserve.com/yale/zintegrowane-zarzadzanie-logistyczne> (dostęp 27.12.2020).

⁵ W. Trakiewicz, *Historia filozofii*, tom 1. Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983, s. 30-32.

⁶ Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Wydawnictwo Przedświt, Warszawa 1994, s. 11-17.

⁷ F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka...*, op. cit., s. 15.

wojsk, a także siły oporu przeciwnika, jak również odpowiedzialną za regulowanie i porządkowanie ruchów i podziałów własnych sił zbrojnych zgodnie z tymi funkcjami”.⁸ Za francuskim pochodzeniem terminu logistyka przemawia natomiast opublikowane przez szwajcarskiego generała – barona Antoine’a-Henri Jomini – w Paryżu w roku 1837 dzieło pt.: „Zarys sztuki wojennej”, a dokładniej szósty jego rozdział zatytułowany „O logistyce, czyli sztuce wprowadzania w ruch oddziałów”. Rozdział ten rozprawia m.in. o zaopatrywaniu i lokalizacji magazynów, o planowaniu marszów oraz ich realizacji, zapatrywaniu oddziałów, urządzaniu dróg komunikacyjnych, przygotowywaniu środków transportowych, czyli w zasadzie o problemach, których rozwiązywanie podejmuje dzisiejsza logistyka. Według Mariana Krupy – doktora Katedry Zarządzania Międzynarodowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie pojęcie „logistyka” przez generała Antoine’a-Henri Jomini po raz pierwszy zostało użyte już w 1830 r. i pochodzi od nazwy major-général de logis – co oznacza kwatermistrz, do obowiązków którego należy zajmowanie się przygotowaniem, planowaniem i użyciem dla celów militarnych potrzebnych środków i usług w celu ochrony sił zbrojnych. Dość powszechnie uznaje się, że generał baron Antoine Henri Jomini, dowódca i oficer sztabowy, należał do najważniejszych badaczy, którzy zajmowali się problematyką logistyki. Jego nazwisko i dzieła są przytaczane w wielu opracowaniach poświęconych logistyce cywilnej (gospodarczej), jak i wojskowej (militarnej). Jednak w opracowaniach tych brakuje szerszego omówienia przebiegu kariery generała oraz jego dorobku teoretycznego i dokonań praktycznych w dziedzinie logistyki.⁹

Nic więc dziwnego, iż duża część autorów uważa, że właśnie to dzieło przypisało logistyce znaczenie, które pomogło ukształtować logistykę jako naukę cywilizacyjną. Tym bardziej, że niedługo po wydaniu pracy przez barona de Jomini – przetłumaczono ją na język angielski, co też jednocześnie pozwoliło jej stać się podstawową lekturą amerykańskich oficerów. A logistyka jako przedmiot wykładany w szkołach znalazł się w programie nauczania po raz pierwszy w 1885 roku w Szkole Marynarki Wojennej USA – czyli wraz z otwarciem ów nowej placówki. Od tego momentu pojęcie logistyki wydają się być powszechnie akceptowanym w wojskowości i rozumianym jako ważny – bo ekonomiczny element militarnych działań. Ważność logistyki znacznie urosła podczas drugiej wojny światowej, kiedy to w Departamencie Obrony Stanów Zjednoczonych zostały powołane

⁸ B.H. Korstchak, Co to jest logistyka?, Wydawnictwo Austriackiej Federalnej Izby Gospodarczej, Wiedeń 1992, s. 11-15.

⁹ Artykuł z ogólnodostępnego czasopisma „Logistyka” 5/2008 <https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/6133-antoine-henri-jomini-xix-wieczny-teoretyk-i-praktyk-logistyki> (dostęp 28.12.2020 r.).

zespoły, które miały za zadanie rozwinąć na tyle matematyczne modele planowania, aby pomogły one rozwiązać najczęstsze problemy armii amerykańskiej dotyczące transportu, zaopatrzenia oraz lokalizacji magazynów. Od tego momentu uważa się, że powołane wówczas zespoły projektowe dały podwaliny nie tylko matematycznej nauce planowania, którą znamy dziś jako badania operacyjne, ale pomogły zrodzić ekonomiczną dyscyplinę naukową, którą jest logistyka.¹⁰

Jak wynika z podjętej próby dokonania historycznej analizy pochodzenia ówczesnej logistyki – jedynym zgodnym punktem okazała się kwestia potwierdzająca stwierdzenie, że logistyka wywodzi się ze sfery wojskowości, gdyż oznacza: kwaterowanie, transportowanie i zaopatrzenie pododdziałów.

Cele i funkcje współczesnej logistyki przedsiębiorstw.

Każdy, kto spróbuje zgłębić wiedzę dotyczącą logistyki – dojdzie do prawdy głoszącej, że w działalności gospodarczej logistyka została zaadaptowana dopiero w latach sześćdziesiątych, kiedy to w wysoko rozwiniętych krajach produkcja masowa w obszarze procesu zaopatrzenia i dystrybucji wymusiła poszukiwania optymalnych rozwiązań, wprowadzając wówczas pojęcie zarządzania zapasami i synchronizacji strumieni dostaw.

Najczęściej spotykana definicja logistyki jest analizą wartości systemu przepływu środków niematerialnych (informacji) i materialnych mającą na celu uzyskanie wysokiego stopnia spełnienia poszczególnych funkcji logistycznych w ramach całego łańcucha dostaw przy możliwie najmniejszym koszcie.¹¹

Nowoczesna logistyka jest pojęciem bardzo szerokim i opisywana jest jako: zasada, koncepcja myślenia i działania, zintegrowana i skoordynowana funkcja przedsiębiorstwa, zintegrowany proces i system podejmowania decyzji związany z fizycznym obiegiem informacji i materiału, działalność zorientowana na racjonalne wykorzystanie zasobów, działalność zorientowana na wzrost konkurencyjności, koncepcja kreowania nowych użyteczności i wartości dla klienta, koncepcja stymulująca realizację celów w przedsiębiorstwie (marketing) czy też jako funkcja i koncepcja reorganizacji przedsiębiorstwa.¹²

¹⁰ F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka...*, op. cit., s. 15.

¹¹ M. Krupa, prezentacja, *Zintegrowane zarządzanie logistyczne*, <https://www.slideserve.com/yale/zintegrowane-zarzadzanie-logistyczne> (dostęp 27.12.2020).

¹² P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 1996, s. 20.

Uzyskanie zintegrowanej koncepcji zarządzania jest efektem poszukiwań konieczności redukcji kosztów utrzymania zapasów, jak również redukcji kosztów ich przepływu. Bowiem postępujący rozwój technologiczny wymaga coraz to nowszych rozwiązań, które generują coraz to więcej nowych kosztów w min. w obszarze transportu, manipulacji, magazynowania, opakowań, itp. One to właśnie stały się podstawowym promotorem do zastosowania nowoczesnych organizacji i technologii w procesach przepływu. Dlatego też redukcja kosztów przepływu jest jedną z podstawowych funkcji logistyki.¹³

Reasumując – do podstawowych zadań logistyki zalicza się: podporządkowanie czynności logistycznych wymogom obsługi klienta (odbiorcy), usprawnienie działań zarządzania procesami przepływu dóbr rzeczowych, co w konsekwencji doprowadzi do pełnego zaspokojenia potrzeb materialnych uczestników procesów logistycznych oraz przede wszystkim zwiększenia efektywności przepływu, co między innymi wyraża się obniżeniem kosztów przepływu, czyli – kosztów logistycznych.¹⁴

Współczesna logistyka wymusza więc na kierownictwie podejście systemowe, które wymaga od niego podejmowania takich działań planowania, organizowania, sterowania i kontrolowania, aby wykazywały one wzajemną zależność i wzajemne sprzężenie wszystkich podejmowanych przez kierownictwo działań – ponieważ tylko wtedy można uzyskać optymalne funkcjonowanie logistyki.

Podejście systemowe polega więc na spojrzeniu ogólnym na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, na konkretnych działaniach dążących do uzyskania zamierzonego celu, a także na określeniu zasad działania niezbędnych do stworzenia nowego systemu lub zmiany tego już istniejącego. System logistyczny, który odnosi się do podejścia systemowego to nic innego, jak: „zbiór elementów logistycznych, których powiązania konkretyzują się poprzez określone procesy transformacji”.¹⁵ A cały proces działania systemu logistycznego jest stworzeniem odpowiednich warunków pomiędzy czynnościami a realizowanymi celami logistycznymi.¹⁶

¹³ Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2003, s. 168.

¹⁴ Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka ...op. cit s. 168.*

¹⁵ E. Gołemska: *Logistyka w gospodarce światowej*. Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 15.

¹⁶ P. Maśloch: *Logistyka i jej rozwój na przestrzeni lat – od koncepcji cesarza Leontosa VI do wsparcia logistycznego operacji „Pustynna Burza”*. *Logistyka i Transport* 2005, nr 1, s. 35-45.

Bo aby zrealizować założenia nowoczesnej koncepcji logistyki trzeba podejmować precyzyjne i przemyślane decyzje oraz czynności, które będą uwzględniać: większe wymagania klientów, rozwój gospodarki, rozwój technologii, obniżanie kosztów, zrównoważony rozwój, bezpieczeństwo, wykwalifikowany personel.¹⁷

Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie – rodzaje.

W zarządzaniu logistycznym ogromną rolę odgrywa zdefiniowanie procesu. Jak powszechnie wiadomo, proces – to zbiór wzajemnie powiązanych czynników (zasobów i działań), i nie jest zaskoczeniem, że zarządzanie przedsiębiorstwem jest to nic innego jak zbiór wzajemnie powiązanych ze sobą procesów, skoncentrowanych przede wszystkim na osiaganiu celów, jakie rodzą się z potrzeb i oczekiwań klientów.

W rezultacie celem nadrzędnym przedsiębiorstwa staje się przecież wynik procesu, bo to właśnie procesy i ich wyniki są źródłem dostarczania klientowi oczekiwanych przez niego produktów.¹⁸

Na proces zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie składają się fazy: gospodarka magazynowa – czyli logistyka zaopatrzenia, zarządzanie produkcją – czyli logistyka wewnątrzzakładowa oraz logistyka marketingowa – czyli logistyka zbytu (sprzedaży i dystrybucji).

Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie mogą być rozpatrywane w podziale na wymienione fazy, gdyż rozdzielenie faz przepływu nie koliduje w żaden sposób z integralnym podejściem do całości logistycznych procesów. Wręcz przeciwnie – umożliwia to pogłębienie analizy funkcjonowania tych zjawisk specyficznych (autonomicznych) czy też tych procesów, które występują w poszczególnych fazach.

Co prawda w przedsiębiorstwach przemysłowych fazy przebiegów strumieni rzeczowych są takie same, bo obejmują fazę zakupu, fazę produkcji oraz fazę dystrybucji, ale w każdej z nich mogą występować różne rozwiązania organizacyjne, które z kolei wpływają różnie na stopień centralizacji. W związku z tym spotykamy modele zdecentralizowane, rozwiązania scentralizowane oraz rozwiązania pośrednie. Te pierwsze charakteryzuje podział funkcji decyzyjnych zgodnie

¹⁷ A. Bujak: *Współczesna logistyka i kierunki jej rozwoju*. Logistyka 2004, nr 4, s. 35.

¹⁸ B. Słowiński, *Wprowadzenie do logistyki*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Szczecińskiej, Koszalin 2008, s. 23.

z trzema fazami działania przedsiębiorstwa. W rozwiązaniach scentralizowanych występuje jedno decyzyjne centrum, które zarządza całym procesem przepływu rzeczowych strumieni przez przedsiębiorstwo. Model pośredni – typowy dla firm handlowych – łączy magazyn zaopatrzenia i zbytu.¹⁹

Nie mniej jednak faktem jest, że przedsiębiorstwo jest układem tylko względnie odosobnionym od otoczenia, gdyż zachodzące w nim procesy przepływu rzeczowych strumieni stanowią jedno z ważniejszych ogniw całego łańcucha logistycznego. A ponieważ na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa wpływa stopień synchronizacji strumieni rzeczowych z innymi ogniwami, jakie występują w całym logistycznym strumieniu dostaw – powszechnym staje się dążenie do współpracy z dostawcami i odbiorcami. W rezultacie obserwuje się w przedsiębiorstwach dążenie do skracania cykli produkcyjnych oraz obniżania zapasów produkcyjnych.²⁰

W wyniku celowo zorganizowanego i połączanego zespołu takich elementów (podsystemów) jak zaopatrzenie, produkcja, magazynowanie, transport, relacje z odbiorcami – które to warunkują przepływy strumieni rzeczowych, środków finansowych oraz informacji – uzyskuje się system logistyczny.²¹

Różnorodność problemów pojawiających się zarówno na etapie tworzenia, jak również już w momencie funkcjonowania takich systemów spowodowało wyodrębnienie różnych rodzajów systemów logistycznych.

To, jaką konstrukcją mają systemy logistyczne i z jakich elementów się one składają uzależnione jest od klasyfikacji tych systemów oraz przyjętego kryterium uwzględniającego różny stopień agregacji i zakres danego systemu.

Najczęściej spotykanym i opisywanym podziałem jest jednak podział systemów logistycznych według dwóch kryteriów²²:

- 1 fazowych,
- 2 funkcjonalnych.

¹⁹ Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka ...op. cit s. 112.*

²⁰ J.B. Houlihan, *International Supply – Chain Management. In: Logistics. The Strategic Issues*, ed. M. Christopher, Chapman & Hall, London 1992, s. 143.

²¹ Majewski J.: *Informatyka dla logistyka*, ILIM, Poznań, 2008.

²² D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, *Logistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009.

A ponieważ każdy z tych systemów logistycznych składa się z podsystemów, tak też w podziale fazowym wyróżnia się następujące podsystemy²³:

- logistyki zaopatrzenia,
- logistyki produkcji,
- logistyki dystrybucji,
- logistyki części zamiennych,
- logistyki powtórnego zagospodarowania.

Natomiast podział funkcjonalny obejmuje głównie takie obszary jak²⁴:

- obsługa zamówień,
- gospodarka magazynowa,
- magazyn,
- opakowanie,
- transport.

Metody, koncepcje i narzędzia stosowane w logistyce

Dostępne obecnie metody i techniki stosowane w logistyce mają za zadanie poprawić produktywność w przedsiębiorstwie. Ich lista jest dość długa, a najczęściej wykorzystywane koncepcje, metody i narzędzia to: benchmarking, kaizen, kanban, leanmanufacturing (LM), kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), kompleksowe produktywne utrzymanie (TPM), teoria ograniczeń (TOC), just in time (JIT), zarządzanie zapasami przez dostawcę (VMI), 3R (reduce, reuse, recycle), XYZ, ABC, ekonomiczna wielkość zamówienia (EWZ), odnawianie zapasu na poziomie informacyjnym, odnawianie zapasów w oparciu o przegląd okresowy, system MIN-MAX, Poka-Yoke, SMED, 5S, LIFO, FIFO, OEE, FEFO, radio frequency identification (RFID), planowanie zasobów dystrybucji (DRP), stała produkcja w toku (CONWIP), analiza poziomu obsługi klienta (POK), informatyczny system magazynowy (WMS), planowanie potrzeb materiałowych (MRP).²⁵

²³ M. Matulewski, S. Konecka, P. Fajfer, A. Wojciechowski, *Systemy logistyczne*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2008.

²⁴ M. Matulewski, S. Konecka, P. Fajfer, A. Wojciechowski, *Systemy ...*, op. cit.

²⁵ Artykuł M. Rostek, R. Knosala, *Koncepcje, metody i narzędzia, metody i narzędzia służące produktywności procesów logistycznych* http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2016/T1/t1_1002.pdf (dostęp 10.01.2021).

System logistyczny w Zakładzie Produkcyjnym Handlu i Usług Ciemiewscy s.c. powstał od zidentyfikowania procesów

Zakład Produkcyjny Handlu i Usług Ciemiewscy s.c. jest małą, rodzinną firmą, należącą do sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Jest to przedsiębiorstwo kamieniarskie produkujące wyroby z kamienia naturalnego i jego konglomeratów dla sektora budowlanego.

Oferta firmy obejmuje produkcję: parapetów zewnętrznych i wewnętrznych o dowolnych wymiarach, blatów kuchennych, blatów łazienkowych, lad, paneli grzewczych, elementów dekoracji wnętrz według indywidualnych zamówień klienta oraz okładzin posadzek, ścian, schodów, portali windowych i drzwiowych. Wszystkie wyroby wykonywane są z najwyższej jakości surowców pochodzących z najlepszych składów w Polsce, a przy braku dostępności kamienia w kraju – sprowadza się go również bezpośrednio z Włoch i Hiszpanii. Natomiast konglomerat marmurowy oraz kwarcytowy sprowadzany jest z Włoch bezpośrednio od producentów.

Wraz z zauważonym zwiększonym zainteresowaniem produktami oferowanymi przez firmę ZPHU Ciemiewscy s.c. oraz postępowaniem technologicznym, który wymusił reorganizację i rozwój przedsiębiorstwa – w latach 2017-2018 dzięki funduszom pozyskanym z budżetu Unii Europejskiej w ramach Osi Priorytetowej III „Rozwój potencjału innowacyjnego i przedsiębiorczości” Działania 3.3 „Innowacje w MŚP” Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020 udało się zrealizować Projekt „Wdrożenie innowacyjnych technologii produkcji wysoce precyzyjnych elementów z kamienia i konglomeratów opracowanych w ramach własnych prac B+R”, który pozwolił na przeprowadzenie zmian rozwojowych przedsiębiorstwa praktycznie w każdym jego obszarze.

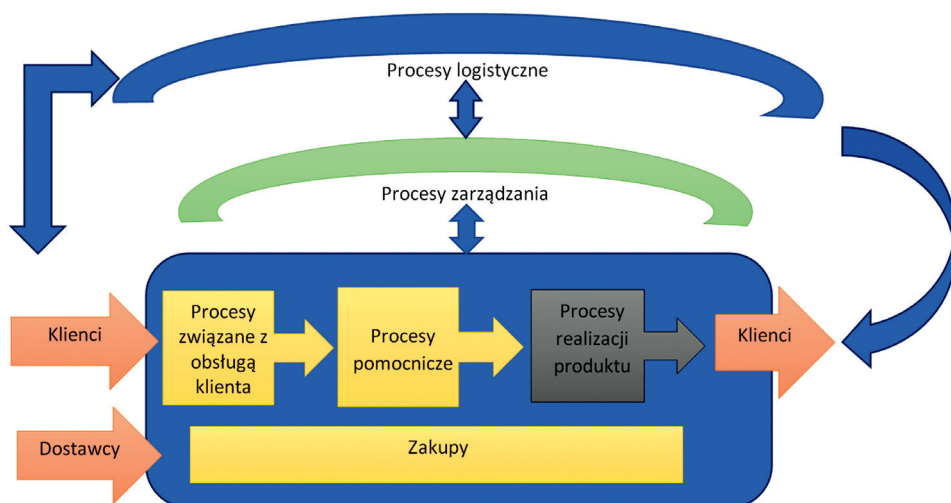
Realizacja założeń projektu pozwoliła uzyskać: innowację procesową, innowację produktową, oraz innowacyjność organizacyjną, które pomogły ukształtować system logistyczny w firmie.

Bo dzięki realizacji projektu i wdrożeniu prac B+R – uzyskano innowacyjność procesową na skalę światową. Okazało się bowiem, że na chwilę obecną firma ZPHU Ciemiewscy s.c. posiada jedyną taką linię produkcyjną na świecie oraz jeden z większych parków maszynowych w Polsce w branży kamieniarskiej, które wpłynęły na zmianę organizacji praktycznie na każdym etapie zarządczym.

A ostateczny kształt systemu logistycznego jest w zasadzie zasługą etapu tworzenia biznesplanu oraz projektu, powstałych na potrzeby ogłoszonego konkursu dla Działania 3.3. Działania te wymusiły zidentyfikowanie procesów w przedsię-

biorstwie i dokonanie dość ogólnego ich podziału na procesy główne oraz pomocnicze:

- procesy podstawowe realizacji produktu (główne), które obejmują działania powiązane technologicznie w procesy wytwarzania, w wyniku których wytwarzany jest produkt końcowy,
- procesy pomocnicze, które wspomagają cały proces produkcji,
- procesy zakupu, które pozwalają na zapewnienie odpowiedniej ilości i jakości dostarczonych surowców,
- procesy zarządzania, które zapewniają realizację celów strategicznych przedsiębiorstwa,
- procesy związane z obsługą klienta,
- procesy logistyczne – czyli wszystkie działania związane z funkcjonowaniem procesów: zakupu, transportu, magazynowania, przepływu informacji, finansów, rachunkowości, itp., które wspomagają funkcjonowanie systemu zarządzania i zapewniają jego efektywność i skuteczność.



Rys. 1. Opracowanie własne na podstawie B. Słowińskiego.²⁶

²⁶ B. Słowiński, Wprowadzenie..., op. cit., s. 24.

Poza tym należało spojrzeć na przedsiębiorstwo znacznie szerzej: nie tylko w ramach zarządzania materiałami, ale poprzez pryzmat koncepcji łańcucha dostaw, która zakłada integrowanie działań związanych z przepływem produktów poza przedsiębiorstwem na całej długości łańcucha powiązań w układzie dostawcy-przedsiębiorstwo-odbiorcy.

I tak – dążąc do reorganizacji, która przyniosłaby ze sobą nie tylko poprawę warunków pracy, odciążenie pracowników w pracy fizycznej czy też rozbudowę infrastruktury – podjęto wszelkie starania o to, co jest w zasadzie głównym zadaniem logistyki w przedsiębiorstwie – czyli do skoordynowania przepływu materiałów, surowców i wyrobów gotowych oraz minimalizacji kosztów tego przepływu poprzez usprawnianie zarządzania procesami.

Podczas tworzenia biznesplanu oraz projektu należało przeanalizować strategię logistyczną przedsiębiorstwa, która okazała się ściśle związaną z zarządzaniem strategicznym. I tak okazało się, że firma ZPHU Ciemiewscy s.c. już w momencie pisania projektu miała dość silną pozycję na rynku, a także wypracowane stosunki oparte na ścisłej współpracy między dostawcami a odbiorcami. Przeprowadzona analiza SWOT pomogła ujawnić wszystkie słabe i mocne strony przedsiębiorstwa, obnażyła jej szanse oraz zagrożenia i tym samym pozwoliła opracować wariant strategii logistycznej, która podsunęła koncepcję *just-in-time*.

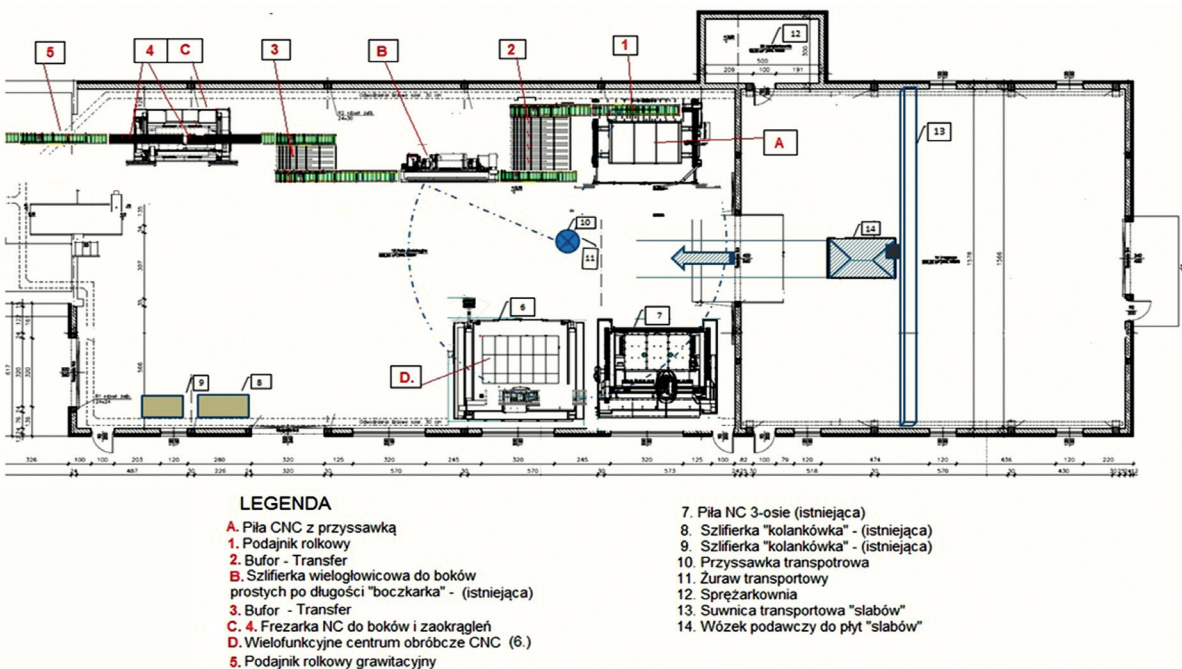
Koncepcję „dokładnie na czas” zaplanowano wykorzystywać zarówno na etapie procesów zaopatrzeniowych, wytwórczych, jak i tych dystrybucyjnych. Zaczęto dążyć w myśl J. Lichtarskiego do łącznego rozpatrywania czasu, ilości, miejsca i asortymentu. Aby procesy wyprodukowania oraz dostarczenia właściwego produktu miały miejsce w odpowiednim terminie, w odpowiedniej ilości, do ustalonego z klientem miejsca i w uzgodnionej cenie.²⁷

Ostatecznie pod tę koncepcję zrodził się pomysł wprowadzenia innowacji procesowej, produktowej i organizacyjnej.

W ramach własnych prac jeden z współwłaścicieli – Mariusz Ciemiewski – zaprojektował innowacyjne rozwiązanie (rys. 2).²⁸

²⁷ Lichtarski J. (praca zbiorowa): *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005. s. 278.

²⁸ Na podstawie danych udostępnionych przez firmę ZPHU Ciemiewscy s.c.



Rys. 2. Schemat linii produkcyjnej opracowany przez Mariusza Ciemiewskiego.

Nowoczesna i innowacyjna w skali światowej linia technologiczna pozwoliła utworzyć w pełni zautomatyzowany ciąg produkcyjny, na który składają się dwie sekcje:²⁹

1. Linia do produkcji elementów prostych (np. parapety, schody)
2. Linia do produkcji elementów skomplikowanych (np. blaty, panele CO). Po szczególne elementy bazy technologicznej obejmują przede wszystkim:
 - a) 5-osiową piłę CNC sterowaną numerycznie. Jest to piła CNC z wydłużoną osią Y i przyssawkami, które podają wycięty element na podajnik rolkowy. Posiada ona uchylny stół, który umożliwia załadunek. Jest maszyna, która wykonana została na zamówienie według projektu Mariusza Ciemiewskiego.
 - b) Podajnik rolkowy, który jest podajnikiem automatycznym z regulacją prędkości, wyposażony w czujnik wyłączający gdy na podajniku nie ma miejsca na kolejny element. To urządzenie także było wykonane na zamówienie według projektu.

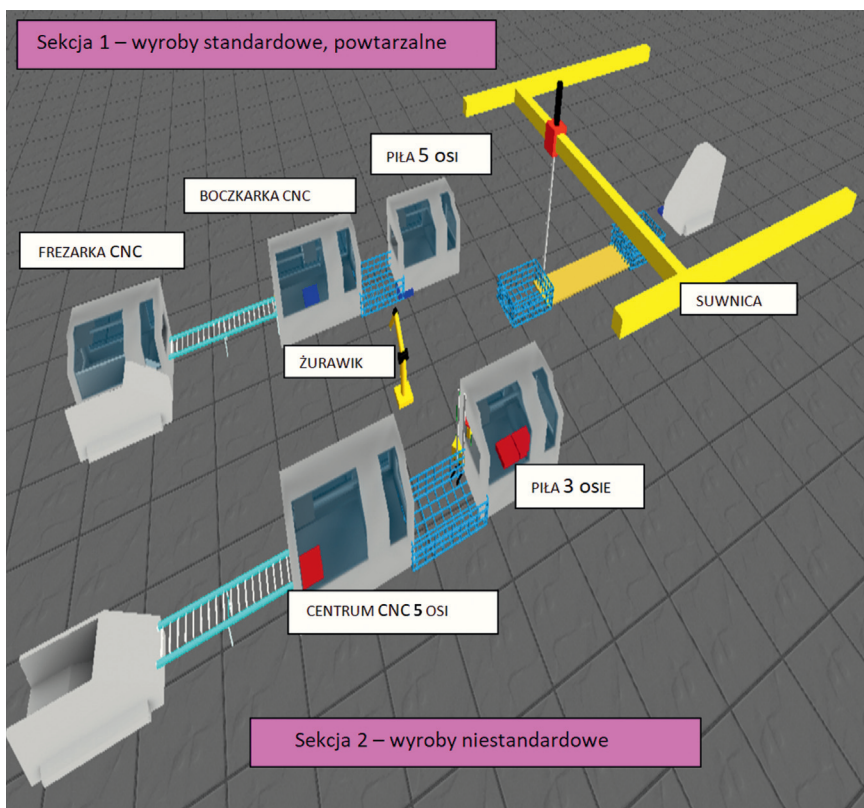
²⁹ Na podstawie danych udostępnionych przez firmę ZPHU Ciemiewscy s.c.

- c) Wielofunkcyjne numeryczne centrum obróbcze z kontrolą PC. Kontrola ta odbywa się na 5 osiach: X, Y, Z, A i C. Centrum to automatycznie zmienia narzędzia do cięcia, wiercenia, polerowania, frezowania, grawerowania formatek marmurowych i granitowych, rzeźbienia płaskorzeźb. Pozwala ono również na optymalne stosowanie także przy obróbce elementów o dużych wymiarach, takich jak blaty kuchenne, lady.
System lokowania i trzymania narzędzi tego centrum wyposażony jest w przyssawki z podwójnym obwodem próżniowym, co pozwala na szybką i łatwą ich wymianę bez potrzeby mechanicznego montażu śrubami.
- d) Frezarka CNC – to w linii nic innego, jak przelotowe centrum obróbcze przystosowane do współpracy podajnikami rolkowymi, które znajdują się po obu jej stronach. Synchronizacja frezarki z podajnikami rolkowymi umożliwiła uzyskanie najbardziej pożądaną dla linii cechy jaką jest właśnie „przelotowość” obrabianych przez nią elementów. Maszyna ta wyposażona jest w automatyczne przyssawki, dzięki którym manewrowanie obrabianymi elementami stało się bardziej efektywne i przede wszystkim bezpieczniejsze nie tylko dla wyrobu, ale także dla operatora. Frezarka ta została przystosowana do linii również według projektu Mariusza Ciemiewskiego.
- e) Suwnica – która jest kolejnym ważnym elementem składowym zaprojektowanej linii. Jest to suwnica jednodźwigarowa o udźwigu $Q = \text{ton}$ i rozpiętości $L=15,3 \text{ m}$ – sterowana radiem. Za jej pomocą dokonuje się rozładunku z samochodów ciężarowych nowych partii materiałów, a także transportu słabów po piły.
- f) Żuraw transportowy i chwytak do płyt – bez których nie byłoby możliwości wdrożenia w pełni zautomatyzowanej bazy technologicznej. Są one bardzo istotnymi elementami pozwalającymi na odciążenie pracowników fizycznych. Żuraw wykorzystywany jest do podnoszenia ciężkich materiałów (słabów aglomarmurowych, marmurowych, granitowych, kwarcogranitowych) potrzebnych do produkcji gotowych wyrobów, a główną jego rolą jest załadunek płyt na stół piły dokonującej rozkroju.
- g) Skaner przestrzenny – który w istotny sposób ułatwił dokonywanie pomiarów u Klientów. Dzięki niemu etap pomiaru jest zdecydowanie łatwiejszy, krótszy i pozwalający wręcz na jego precyzyjność. Urządzenie to pomogło też wdrożyć na rynek innowacyjną usługę szybkiego prototypowania, projektowania i wytwarzania w systemie *just-in-time*.

Cały proces produkcyjny z podziałem na odpowiednie sekcje jest znaczącą częścią logistyki produkcji i pokazany jest on w sposób przejrzysty na rysunku nr 3. Wskazuje jednoznacznie, że proces ten rozpoczyna się tak naprawdę od suwnicy, która w całej tej linii jest wielozadaniowa: to bezcenny pomocnik rozładunku sła-

bów granitowych, marmurowych, i konglomeratów z samochodów ciężarowych do magazynu. Następnie za jej pomocą pobierane są z magazynu materiały (slaby) do produkcji określonych elementów i dzięki niej transportowane są one do całego systemu produkcyjnego. I tak, w zależności od produktu finalnego jaki chcemy uzyskać, slaby trafiają do jednej z dwóch sekcji: w celu wyprodukowania prostych i typowych elementów przekazywane są one suwnicą pod piłę 3-osiową, natomiast dla uzyskania elementów nietypowych oraz skomplikowanych, a także tych typowych, ale w celu ich wycięcia wymagających precyzyjnego rozplanowania na płycie – podawane są także suwnicą pod piłę 5-osiową. Z kolei spod pił slaby przekładane są na piły za pomocą żurawia wyposażonego w chwytak.³⁰

Rys. 3. Podział na sekcje produkcyjne.



Rys. 3. Layout hali produkcyjnej opracowany przez Mariusza Ciemiewskiego.³¹

³⁰ Na podstawie danych udostępnionych przez firmę ZPHU Ciemiewscy s.c.

³¹ Na podstawie danych udostępnionych przez firmę ZPHU Ciemiewscy s.c.

Następnie:

- wyroby nietypowe kierowane są do centrum CNC, gdzie dokonuje się specjalnych wierceń i frezowań, a następnie za pomocą żurawika do boczkarci w celu obrobienia boków długich i dalej na frezarkę CNC w celu obróbki boków krótkich i naroży;
- wyroby standardowe kierowane są z piły na boczkarke, a z tej dalej na frezarkę CNC.

Wszystkie elementy systemu są ze sobą powiązane pod względem funkcjonalnym, logistycznym i informacyjnym, tworząc spójną organizację, która zapewnia optymalne parametry z branży kamieniarskiej dla elementów produkowanych jako te standardowe oraz przede wszystkim te tworzone na indywidualne żądanie wymagającego klienta.

Cały system jest tak skonfigurowany, że zarówno wyroby proste/typowe (np. parapety, proste stopnice itp.) jak i wyroby nietypowe (blaty, brodziki, kominki) wykonywane są w sposób automatyczny – w zasadzie bez udziału czynnika ludzkiego.

Wszystkie zakupione maszyny i urządzenia pozwoliły na stworzenie jednego spójnego ciągu technologicznego i poszerzyły możliwości wytwórcze. Uzyskana w ten sposób innowacyjność procesowa pozwoliła z kolei na wdrożenie innowacji produktowych oraz znaczne ulepszenie tych już wytwarzanych, a przede wszystkim na skrócenie czasu wytwórczego.

Nowością w ofercie firmy stały się od tego momentu: kamienne panele ciepłe CO, granitowe, marmurowe i konglomeratowe, schody LED, artystyczne elementy nowoczesnego budownictwa, usługa szybkiego prototypowania i projektowania, oraz wytwarzanie prostych elementów w systemie *just-in-time* – w terminie 5 dni od momentu zamówienia.

Bardzo istotny jest fakt, że przeprowadzone w ramach projektu zmiany ułatwiły i znacznie usprawiły procesy organizacyjne w firmie kształtując jej system logistyczny. W ramach projektu wdrożono oprogramowanie do zarządzania produkcją ERP oraz CAD/CAM/MES. Wykorzystywany obecnie system ERP został specjalnie dostosowany do specyfiki branży kamieniarskiej i zsynchronizowany z oprogramowaniem nowo zakupionych maszyn numerycznych. Jest on systemem, który objął praktycznie całość procesów produkcji i dystrybucji, który również zintegrował różne obszary działania przedsiębiorstwa i pozwolił na usprawnienie przepływu informacji.

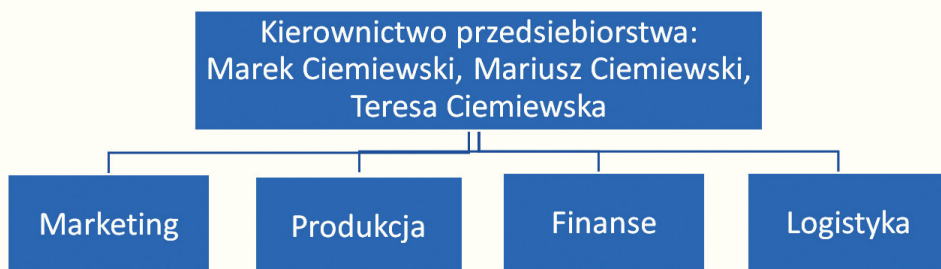
Wszystko to pozwoliło na produkcję w systemie *just-in-time* oraz bezpośrednią komunikację większości stanowisk między sobą w celu sprawnej realizacji zamówień. Jest to dość istotne ze względu na fakt, że firma ZPHU Ciemiewscy S.C. jest producentem i dostawcą elementów kamiennych na duże inwestycje na terenie całej Polski, w tym głównie w powiecie warszawskim, a sprawna organiza-

cja pozwala obecnie na wysoką konkurencyjność. Obecnie ZPHU Ciemiewscy s.c. w zakresie dostawy i montażu parapetów, portali drzwiowych, portali windowych, okładzin ścian, schodów, posadzek, itp. współpracuje na stałe z takimi firmami jak: UNIBEP, KARMAR, ROBYG, IDS-BUD, STRABAG, AGMET, HOCHTIEF czy też KALTER. Krótkie terminy dostaw połączone z dużymi zdolnościami wytwórczymi, zarówno w zakresie produktów standardowych jak i tych nietypowych – mają w tym przypadku kluczowe znaczenie.

W ramach realizacji projektu uruchomiono również platformę, za pomocą której stali klienci (głównie firmy produkujące okna, meble czy też kominki), a także klienci indywidualni składają zamówienia na elementy proste. Bardzo ułatwiło to proces składania zamówień i wyeliminowało większość pomyłek powstających uprzednio w trakcie zamówień drogą telefoniczną.

Poza tym wdrożono system oparty na przesyłaniu informacji na linii skaner przestrzenny-internet-chmura obliczeniowa (repozytorium plików) piła CNC, co poskutkowało wieloma zmianami w realizacji podstawowych procesów produkcyjnych. Zakupiony skaner przestrzenny (3D) pozwolił na zmianę relacji klient-handlowiec i przy okazji ułatwił proces dokonywania skomplikowanych pomiarów wykonywanych u klienta.

Ostatecznie system logistyczny w Zakładzie Produkcyjnym Handlu i Usług Ciemiewscy s.c. jest systemem scentralizowanym. Przedstawia go rysunek nr. 4.



Rys. 4. Opracowanie własne na podstawie *Logistyki* P. Blaik’a.³²

Powyższe – systemowe podejście uwzględnia główne obszary przedsiębiorstwa, takie jak: marketing, produkcję, finanse i logistykę. A jednym z głównych zadań takiego podejścia jest zgodność celów i zadań najważniejszych funkcji z celami i zadaniami przedsiębiorstwa. Bardzo istotnym jest fakt w podejściu

³² P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 1996, s. 207.

systemowym, iż współwłaściciele realizując zadania z zakresu danej funkcji, muszą podejmować swoje decyzje w taki sposób, aby brać pod uwagę potencjalne skutki tych decyzji w innych funkcjach.³³

Podsumowanie

W całych rozważaniach można dojść do wniosku, że stosowane systemy logistyczne przynoszą przedsiębiorcom nie tylko zyski w konsekwencji minimalizacji kosztów, ale wpływają przede wszystkim na pozycję firmy na rynku i budują siłę marki – bo pomagają one sprostać nieustannie zmieniającym się oczekiwaniom klientów dzięki terminowemu i niezawodnemu kierowaniu procesów dostaw, obsłudze transportowo-magazynowej, która nie wywiera negatywnego wpływu na jakość wyrobu oraz dzięki procesom zamówień, które funkcjonują bez zakłóceń w celu zaspokojenia potrzeb klienta w takim czasie, w którym ów klient sobie tego życzy.

³³ P.R. Murphy jr, D.F. Wood: *Nowoczesna logistyka*, Wyd. Helion, Gliwice 2011, s. 29.

Monika Długokęcka, Maciej Morawski, Natalia Morawska

ZARZĄDZANIE PORTFELEM PROJEKTÓW
JAKO STRATEGIA ZARZĄDZANIA
W ORGANIZACJI ZORIENTOWANEJ PROJEKTOWO

[**Słowa kluczowe:** projekt, strategię, zarządzanie, organizacja]

Streszczenie

W artykule opisano problematykę zarządzania portfelami projektów w organizacjach zorientowanych projektowo. W tekście przedstawiono najważniejsze problemy, na jakie napotykają organizacje, realizujące swe cele biznesowe głównie przez projekty oraz zaprezentowano podstawowe definicje i zagadnienia dotyczące problematyki zarządzania portfelami projektów.

Wprowadzenie

Zarządzanie projektami to obszar zarządzania, który w ciągu ostatnich trzech dekad doświadczył bardzo znaczącego wzrostu. Świadczyć o tym może rozwój metodyk zarządzania projektami, liczba programów certyfikacyjnych dla menadżerów projektów, zrozumienie wpływu prowadzenia projektów na ogólny pozytywny wynik organizacji. Do niedawna jednakże profesjonaliści zajmujący się zarządzaniem projektami koncentrowali swoją uwagę jedynie na tym, jak „robić dobrze projekty”. Od pewnego czasu, gdy zarządzanie projektami stało się dla wielu organizacji głównym sposobem na realizację swoich działań, zaczęto skupiać się na tym, jak „robić dobre projekty”.

Celem artykułu jest ogólna prezentacja problematyki zarządzania portfelami projektów w organizacjach zorientowanych projektowo. W poszczególnych częściach artykułu zostaną zaprezentowane podstawowe definicje związane z powyższą tematyką, a także scharakteryzowany zostanie sam proces zarządzania portfelami projektów.

1. Problemy w środowisku wieloprojektowym

W organizacjach zorientowanych projektowo, czyli takich, których główne cele zależą od wyników osiąganych poprzez realizację projektów¹, napotkać można wiele specyficznych problemów zarządzania, charakterystycznych dla tego typu organizacji.

Problemy te występują na wielu poziomach zarządzania, wśród których wyróżnić można poziom najwyższego szczebla zarządzania (zarząd, dyrekcja), poziom średniego szczebla zarządzania (kierownictwo działów, sektorów) oraz poziom zarządzania poszczególnymi projektami (kierownicy projektów).

Na poziomie zarządu wśród problemów pojawiających się, gdy organizacja prowadzi kilka, kilkanaście bądź też kilkaset odrębnych projektów, znajduje się między innymi brak spójnego oglądu obecnych i przyszłych jednostkowych projektów. Brak jest wiedzy na temat roli, jaką poszczególne projekty odgrywają w procesie wdrażania strategii instytucji, brak jest także narzędzi, za pomocą których można prowadzić i kontrolować określoną liczbę projektów. W wyniku tego projekty prowadzone w organizacji mogą nie wpisywać się w strategię działań organizacji, pojawiają się konflikty, a wielokrotnie, mimo takiej możliwości, nie zostaje wykorzystany efekt synergii wynikający z realizacji poszczególnych działań.

Z punktu widzenia zarządzających średniego szczebla nierzadko wymagania zasobowe projektów są niejasne. Brakuje wspólnych kryteriów i procedur porównania, selekcji i ewaluacji realizowanych projektów. Decyzje, które muszą być podejmowane, są oparte o nieadekwatne i niespójne informacje, a odpowiedzialność za ich podejmowanie nie jest jednoznacznie określona. Wszystko to powoduje, iż podejmowane są złe decyzje, a zasoby nie są wykorzystywane w sposób optymalny.

Kierownicy projektów w trakcie prowadzenia poszczególnych przedsięwzięć mogą odczuwać brak wsparcia ze strony menedżmentu wyższego szczebla. Priorytety i współzależność pomiędzy projektami są dla nich niejasne. Kierownicy nie otrzymują systematycznej informacji zwrotnej odnośnie decyzji dotyczących prowadzonych przez nich projektów, a także prowadzą zbyt wiele projektów w stosunku do przydzielonych im zasobów. Konsekwencją tego może być opóźnienie projektów wynikające z przeciążenia kluczowych zasobów.

Aby móc sprawnie zarządzać organizacją zorientowaną projektowo i unikać powyżej przedstawionych trudności, wiele instytucji wprowadza sposób zarządzania zwany zarządzaniem portfelem projektów (ang. *Project Portfolio Management* – *PPM*), który sprawnie wdrożony w organizacji projektowej, może stać się remedium na jej problemy.

2. Zarządzanie portfelem projektów

Portfel projektów (ang. *Project Portfolio*) definiujemy jako zbiór projektów, które dzielą i jednocześnie konkurują o te same zasoby i są zarządzane lub też finansowane przez tę samą organizację². Projekty zgromadzone w portfelu projektów, mogą być ze sobą związane, bądź też nie mieć ze sobą nic wspólnego – ich zależność od siebie określa jednak fakt, iż dzielą te same ograniczone zasoby i mają za zadanie realizować cele strategiczne instytucji. W zakres portfela projektów wchodzi wszystkie aktywne projekty, projekty czasowo zatrzymane, opóźnione oraz nowo proponowane. Właścicielem portfela projektów organizacji jest jej naczelne kierownictwo i to ono odpowiada za określenie kryteriów i warunków doboru projektów do portfela. Zarządzający organizacją są odpowiedzialni za sprecyzowanie i zakomunikowanie celów oraz oczekiwanych rezultatów portfela projektów, jak również za określenie kryteriów i warunków wyboru projektów do portfela³.

Zarządzanie portfelem projektów to dynamiczny proces ciągłej selekcji projektów realizowanych w organizacji. Polega on na systematycznym wyborze i zarządzaniu optymalnym zbiorem projektów. Podstawowym celem tego procesu jest określenie, wybór, finansowanie, monitorowanie i realizacja odpowiedniego zestawu projektów potrzebnych do osiągnięcia celów organizacji⁴.

Zarządzanie portfelem projektów pomaga określić, jaka kombinacja projektów powinna zostać przyjęta do realizacji, a także jak ustalić właściwy poziom finansowania każdej z inwestycji w portfelu. Główne założenia procesu zarządzania portfelem projektów według modelu zaproponowanego przez Cooper, Edge i Kleinschmidt⁵ to: zapewnienie maksymalizacji wartości portfela przez dobór projektów o największej opłacalności, zapewnienie równowagi portfela pod względem ryzyka, opłacalności, nowoczesności technologicznej itp. oraz powiązanie portfela projektów ze strategicznym kierunkiem rozwoju organizacji, czyli dopasowanie do strategii⁶.

Zarządzanie portfelem projektów polega na maksymalizacji jego wartości, równoważeniu zawartości oraz trosce o jego spójność ze strategią. Wartość portfela to czynnik odmienny dla każdego rodzaju organizacji. Inaczej będziemy określać wartość portfela dla organizacji publicznej, inaczej dla organizacji non profit, a inaczej dla organizacji strictly biznesowej, co wynika z oczywistych różnic w rodzaju prowadzonej przez nie działalności. W przypadku organizacji biznesowej potencjalne kryteria określające wartość portfela to między innymi zwrot z inwestycji, dochodowość projektu, wpływ na udział w rynku. Na wartość portfela projektów wpływ może mieć także to, jaki wpływ na klientów zewnętrz-

nych niosą poszczególne projekty i jak wpływają na rozwój kompetencji i wiedzy w organizacji, a także czy powodują budowanie partnerstwa⁷.

Aby określić, czy dany skład portfela projektów organizacji wpisuje się w jej strategię, należy odpowiedzieć na pytanie, czy wszystkie jego projekty wpisują się w strategię i czy pozwalają poprzez ich realizację na jej implementację. Ważnym jest również, aby alokacja zasobów będących w posiadaniu organizacji stanowiła odbicie jej priorytetów wynikających z przyjętej strategii.

Równoważenie portfela projektów to optymalizowanie jego zawartości w oparciu o wybrane w danej organizacji kryteria. Możemy wśród nich wymienić takie jak: prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu przez dany projekt, wykorzystanie zasobów w porównaniu z korzyściami z tego płynącymi dla organizacji, rodzaj projektu, jego faza, rynki.

3. Proces zarządzania portfelem projektów

Aby uczynić proces zarządzania portfelem projektów efektywnym, tworzone są określone struktury wewnątrzorganizacyjne, mające za zadanie jego wsparcie. Zaliczyć do nich możemy np. komitety sterujące portfelem projektów, zespoły eksperckie, biura zarządzania projektami⁸.

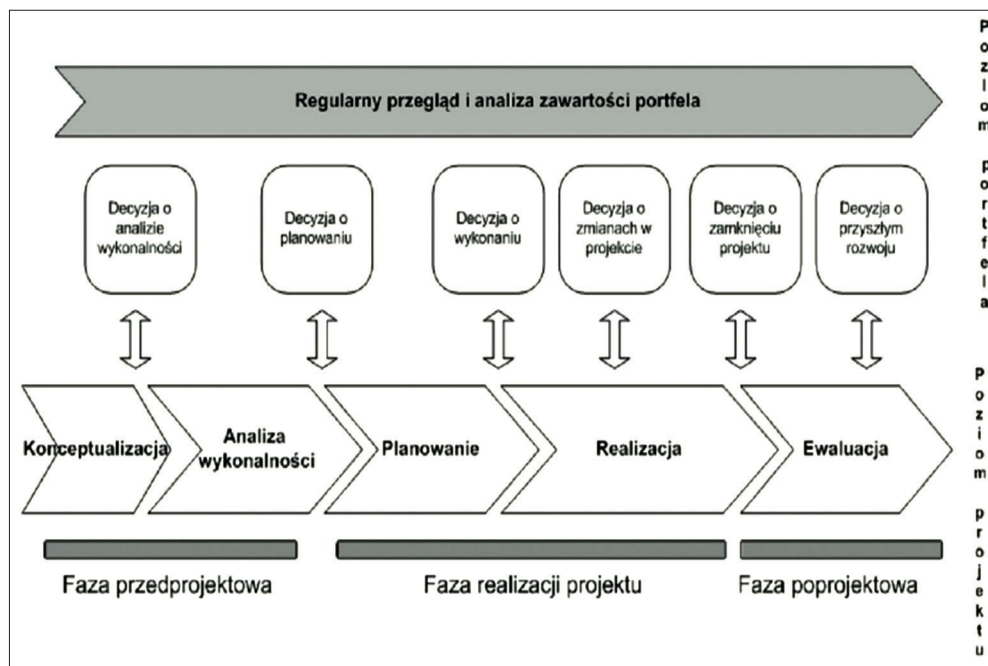
W praktyce proces zarządzania portfelem projektów podzielić można na zadania strategiczne oraz zadania operacyjne, za które odpowiadają różne komórki organizacji⁹.

Wśród zadań strategicznych znajdują się te, które pozwolą w organizacji zorientowanej projektowo ustalać i komunikować priorytety mające swoje źródło w strategii organizacji. Do zadań strategicznych należeć będzie także ocena doboru projektów i monitoring równoważenia portfela. Na tym poziomie znajdzie się również kontrola, czy planowane korzyści są uzyskiwane i wykorzystywane. Zadaniem strategicznym będzie także planowanie przyszłych działań odnośnie portfela oraz w razie potrzeby redefiniowanie strategii.

Zadania operacyjne to ewaluacja, porównanie i wybór projektów do portfela w oparciu o predefiniowane kryteria. Rozdział zasobów i planowanie poszczególnych projektów oraz podejmowanie decyzji w trakcie ich cyklu życia, a także wprowadzanie potrzebnych w nich zmian.

Decyzje związane z zarządzaniem portfelem projektów bardzo często podejmowane są w oparciu o niepełne informacje dotyczące pojedynczych projektów. Ma to zazwyczaj swoje źródło w niepewności co do prawdopodobieństwa pomyślnej realizacji projektu, ostatecznej wartości rynkowej oraz łącznych kosztów or-

ganizacji¹⁰. Cele organizacji są punktem wyjścia do zarządzania portfelem, jednakże ocena i dobór projektów odbywa się głównie w oparciu o różnego rodzaju narzędzia, metody charakterystyczne dla danej instytucji. Dzięki nim zarządzający portfelem mają możliwość oceny, czy dany projekt powinien być włączony do portfela, a np. inny, generujący ciągłe straty – zamknięty w trakcie trwania. Zazwyczaj narzędzia te pozwalają określić potencjalne ryzyka projektów portfela, wskazują na jego zrównoważenie. Rodzaje metod wspomagania decyzji stosowanych w celu priorytetyzacji i doboru projektów do portfela są różnorakie. Wśród najważniejszych wymienić możemy m.in. metody oparte na finansowych miernikach oceny opłacalności projektów (okres zwrotu, NPV, IRR), metody oparte na probabilistycznych modelach opłacalności projektów (drzewa decyzyjne) oraz inne – np. metody punktowe, metody macierzowe i optymalizacyjne¹¹. Dzięki wykorzystaniu różnorodnych metod możliwa jest klasyfikacja projektów portfela jako tych potrzebnych do przetrwania organizacji oraz potrzebnych do jej rozwoju, jako ofensywnych (wejście na nowe rynki) lub defensywnych (wzrost na rynkach dotychczasowych) itd.¹²



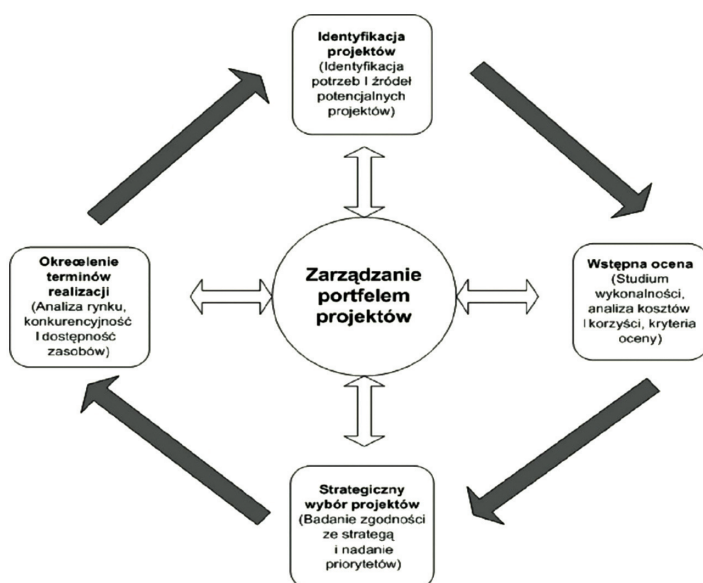
Rys. 1. Proces zarządzania portfelem projektów (opracowanie własne).

Zarządzanie portfelem projektów jest złożonym procesem, który wymusza jego podział na etapy. W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne modele procesu zarządzania portfelem projektów. Uproszczony proces zarządzania portfelem projektów z perspektywy poziomego portfela i pojedynczego projektu przedstawia rysunek wyżej.

Bardzo ważny jest regularny, cykliczny przegląd zawartości portfela i jego ewentualna modyfikacja, polegająca w niektórych przypadkach na przerwaniu realizacji wybranych projektów.

Harold Kerzner proponuje przyjąć model procesu selekcji projektów do portfela składający się z czterech głównych etapów⁵: identyfikacji projektów, wstępnej oceny, strategicznego doboru oraz określeniu terminów realizacji.

Jeżeli dany projekt, po jego identyfikacji i dokonaniu wstępnej oceny okazuje się wykonalny i zgodny ze strategią firmy, powinien zostać włączony do projektów do realizacji i poddany analizie korzyści i kosztów, która ma za zadanie wykazać, czy dany projekt w portfolio przyniesie organizacji spodziewane korzyści. Strategiczna selekcja projektów to ich dobór pod kątem zgodności ze strategią organizacji i powinna być dokonywana z zaangażowaniem ścisłego kierownictwa instytucji⁴. Niezwykle istotnym jest zwrócenie uwagi na określenie terminów realizacji, pozwalające na prawidłową alokację dostępnych zasobów.



Rysunek 2. Proces selekcji projektów do portfela (opracowanie własne).

4. Biuro zarządzania projektami i jego organizacja

Nieodłącznym elementem pojawiającym się w organizacjach zorientowanych projektowo, pragnących uporządkować procesy zarządzania projektami poprzez wprowadzenie zarządzania portfelem projektów, jest ustanowienie Biura Zarządzania Projektami (ang. *Project Management Office – PMO*)³. Potrzeba powstania Biura Zarządzania Projektami w organizacji wynika z rosnącej liczby realizowanych projektów i ich złożoności. Biuro Zarządzania Projektami to wydzielona jednostka organizacyjna, oferująca usługi nastawione na wspieranie zespołów projektowych i ich kierowników. Do zadań Biura należeć może między innymi współtworzenie i implementacja metodyki zarządzania projektami wykorzystywanej w organizacji, szkolenia z zakresu zarządzania projektami, wsparcie projektów poprzez wsparcie metodologiczne, konsulting, zapewnianie jakości projektów poprzez ich analizę, ewaluację i udzielanie wskazówek, zapewnianie wsparcia kierownikom poszczególnych projektów, jak i osobom decydującym o składzie portfela projektów. Podsumowując, Biura odpowiadają za zarządzanie całą własnością intelektualną firmy związaną z zarządzaniem projektami, a jednocześnie aktywnie wspierają planowanie strategiczne organizacji. Budowa Biura Zarządzania Projektami, przynosi organizacji i jej kierownictwu korzyści – dzięki pracy Biura możliwe jest ujednoczenie działań projektowych w skali firmy, lepsze planowanie wykorzystania potencjału, a co z tym idzie – lepsze wykorzystanie zasobów⁸.

5. Pułapki procesu zarządzania portfelem projektów

Pamiętać należy, iż narzędzia, techniki zarządzania portfelem projektów, jak i wspierające ten proces systemy informatyczne coraz liczniej dostępne na rynku, nigdy nie zastąpią ludzi w podejmowaniu decyzji. Jeżeli organizacja podejmie próbę bardzo rygorystycznego dostosowania portfela do strategii na etapie wyboru projektów do portfela, może być to przyczyną nierealizowania innowacyjnych projektów, które na podstawie wstępnej oceny nie wpisują się w strategię organizacji, ale w dalszej perspektywie mogą okazać się bardzo istotne.

Zarządzanie portfelem projektów ma kluczowe znaczenie dla sukcesu pojedynczego projektu w jego początkowej fazie. Wynika z tego, że jeżeli do portfela projektów wybrany zostanie zły projekt, mimo iż będzie on dobrze zarządzany, nadal pozostanie złym projektem¹¹.

Kolejną pułapką, na jaką natrac mogą zarządzający portfelem projektów, jest to, iż zasoby ludzkie nie jest tak łatwo przemieszczać pomiędzy poszczególnymi projektami, jak chcieliby zarządzający. Dodatkowo, stosowanie zarządzania portfelem projektów w organizacji wymaga zaangażowania na wszystkich poziomach zarządzania, co bywa niezwykle trudne, jak potwierdza to m.in. Harold Kerzner, pisząc: „Skuteczne zarządzanie portfelem projektów wymaga silnego przywództwa osób, które potrafią rozpoznawać korzyści wynikające z zarządzania portfelem. Zaangażowanie w ten proces wyższego kierownictwa jest bardzo ważne”.

Podsumowanie

Efektywne zarządzanie portfelem projektów w organizacji, bez względu na to, czy w portfelu znajduje się kilka czy też kilkaset projektów, jest procesem żmudnym i skomplikowanym, wymagającym od zarządzających ciągłego weń zaangażowania. Zarządzanie portfelem projektów przynosi jednakże organizacjom wymierne korzyści, przejawiające się poprzez zwiększenie sprawności działania, większą efektywność realizowanych projektów i realizację strategii. Aby proces ten był udany, należy pamiętać, że zasady alokacji i selekcji zasobów do projektów muszą być klarownie i precyzyjnie ustalone, a odpowiedzialność nie może być rozmyta na wiele odrębnych organów.

Problematyka zarządzania portfelem projektów to zagadnienie stosunkowo nowe w dziedzinie nauk o zarządzaniu i słabo zbadane. Jak pokazuje jednak praktyka zarządzania organizacją, staje się ono coraz bardziej istotnym elementem zarządzania, co zapewne w nadchodzącym czasie wymagało będzie głębszej refleksji naukowej.

Bibliografia:

- [1] Aarseth W., Andersen B., Henriksen B.: *Project Management Office Establishment Best Practices*, [w:] *Project Perspectives 2006* [online], [dostęp: 17.08.2007], Dostępny w Internecie: www.pry.fi.
- [2] Aro K.: *Management of Project-oriented Organization-conceptual Analysis*, [w:] *Project Portfolio Management: Strategic Management through Projects*, Aro K, Martinsuo M., Aalto T. (red.), Project Management Association Finland, Helsinki 2001.
- [3] Aubry M., Hobbs B., uillier D.: *A New Framework for Understanding Organizational Project Management through the PMO*, *International Journal of Project Management*, 25 (2007).
- [4] Bolles D.: *Centra doskonałości w zarządzaniu projektami*, PROED, Warszawa 2007.
- [5] Gareis R.: *Programme Management and Project Portfolio Management: New Competences of Project Oriented Companies*, [w:] *Paradoxes of Project Collaboration in the Global Economy: Independence. Complexity and Ambiguity*, Crawford L. (red.), Sydney 2000.
- [6] Kerzner H.: *Advanced Project Management*, Edycjapolska, Helion, Gliwice 2005.
- [7] Kerzner H.: *Project Management. A systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, Second edition, Van Nostrand Reinhold Company, New York 1984.
- [8] Kisielnicki A., Sroka S. (red.): *Project Management Essential Reality for Business and Government*, SPMP, Kraków 2007.
- [9] Kozakiewicz A.: *Proces zarządzania portfelami projektów*, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, nr 11 (694), listopad 2007.
- [10] Lehtonen P., Martinsuo M.: *Materiały z zajęć dydaktycznych*, TU-22.1426 Advanced Project Management II, [online] Helsinki University of Technology, [dostęp: 12.06.2007], Dostępnywinternecie: [hp://www.tuta.hut./studies/Courses_and_schedules/Teta/U-24.14.26.php](http://www.tuta.hut./studies/Courses_and_schedules/Teta/U-24.14.26.php).
- [11] Lehtonen P., Martinsuo M.: *Role of Single-project Management in Achieving Portfolio Management Efficiency*, *International Journal of Project Management*, 25 (2007).
- [12] Stabryła A.: *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006.

Patrycja Dumińska

BIZNES W CHINACH – STRATEGIA WEJŚCIA NA RYNEK CHIŃSKI

[**Słowa kluczowe:** Chiny, rynek, przedsiębiorca, bariery, rozwój]

Streszczenie

Celem artykułu jest scharakteryzowanie i przybliżenie rynku chińskiego, tak aby polski przedsiębiorca uzyskał szczegółowe informacje o tym jak wygląda działalność biznesowa w Chinach. Każdy rynek rządzi się swoimi prawami, do których trzeba się dostosować. Poza tym należy poznać grupę docelową oraz zadbać o jakość swoich produktów, odpowiednio je rozreklamować i zacząć sprzedawać. Eksport do Chin może być dużą szansą dla wielu polskich firm, zwłaszcza, że krajowy i europejski rynek jest coraz bardziej nasycony. Aby się rozwijać, trzeba zatem szukać odbiorców na dalej położonych rynkach. W przypadku rynku chińskiego to zadanie wydaje się jeszcze trudniejsze.

1. Wprowadzenie

W 2018 roku Chiny były 1. gospodarką na świecie pod względem PKB, 1. pod względem eksportu i 2 – importu. Chiński rynek to wciąż jedna z najszybciej rozwijających się gospodarek na świecie. Chiny, dotychczas nastawione na eksport, stawiają obecnie na pobudzenie sektora usług, innowacji, a także konsumpcji wewnętrznej. Systematyczny wzrost popytu na towary zagranicznych producentów niesie szanse także dla polskich eksporterów. Współpraca gospodarcza z Chinami może być intratnym posunięciem, jednak specyfika chińskiego rynku wymaga odpowiedniej wiedzy i przygotowania do biznesowych kooperacji.

2. Charakterystyka rynku

Choć aktualnie kondycja gospodarki Państwa Środka nie należy do najlepszych, to analizując sytuację w dłuższym okresie rynek chiński nadal przysparza wiele okazji polskim przedsiębiorcom.

Firmy planujące ekspansję w Państwie Środka muszą jednak mieć na uwadze fakt, że nie jest to łatwy rynek. Różnice występują już na poziomie etykiety biznesowej praktykowanej przez chińskich partnerów. Zachodni model współpracy nie uwzględnia w takim stopniu kontaktów bezpośrednich, z kolei zbudowanie zaufanej relacji to czasochłonny proces, wymagany przez stronę chińską. Utrudnieniem jest także odmienność systemu prawnego i skomplikowane procedury zakładania działalności gospodarczej w Chinach. W tym zakresie eksperckie doradztwo będzie kluczowe dla przyszłych eksporterów.

Mimo trudności i barier, na chińskim rynku obecna jest bardzo duża konkurencja, a Polska jako mało znany partner, bez silnej marki narodowej znajduje się w trudniejszej sytuacji niż np. Niemcy czy Australia. W Chinach wciąż słabo rozwinięty jest system logistyczno-spedycyjny i organizacyjny. Swoje zasięgi poszerzają wybrane sieci sprzedażowe jak Walmart lub Carrefour, jednak małe, detaliczne sklepiki to wciąż popularne miejsca robienia zakupów. Zdecydowanie utrudnia to dystrybucję eksportowanych towarów. W Chinach łamane są także znane nam zasady własności intelektualnej. Europejskie standardy nie obowiązują w Państwie Środka, a produkcja podróbek to proces nagminny.

3. Eksport – Import

Z danych Eurostatu wynika, że Chiny są drugim głównym partnerem handlowym Unii Europejskiej, zaraz po Stanach Zjednoczonych. Wymiana handlowa z Państwem Środka wyniosła aż 573 mld euro w 2017 r., co stanowi 15,3% całkowitych obrotów i jest najwyższym wynikiem w historii.

W naszym kraju Chiny nadal kojarzą się społeczeństwu z produkcją na szeroką skalę towarów przeznaczonych na zachodnie rynki. Na szczęście jest też grupa – coraz większa – polskich przedsiębiorców widząca w Azji nie tylko możliwość importu tanich towarów, ale także wciąż szybko rosnący rynek zbytu.

Co więc najchętniej kupują od polskich przedsiębiorców ich chińscy partnerzy? W 2017 roku struktura eksportu do Chin była zdominowana przez dwie kategorie. Pierwszym są metale nieszlachetne i artykuły z metali nieszlachetnych

(ponad 31% całości krajowego eksportu do Chin) oraz maszyny i urządzenia mechaniczne, elektryczne oraz ich części (ponad 26%). To w drugim obszarze polscy przedsiębiorcy powinni szukać swoich dalszych szans. Zwłaszcza, że jak wskazuje portal worldstopexports.com, pokrywa się to ze strukturą produktów importowanych z Chin. W 2018 roku najwięcej do Państwa Środka sprzedano maszyn i sprzętu elektrycznego (24,4% całego importu tego kraju).

Jednak nie każdy z polskich hitów eksportowych dobrze sobie radzi również na rynku Państwa Środka. Np. od lat wskazywana jest rzekoma duża szansa, która stoi przed polską żywnością.

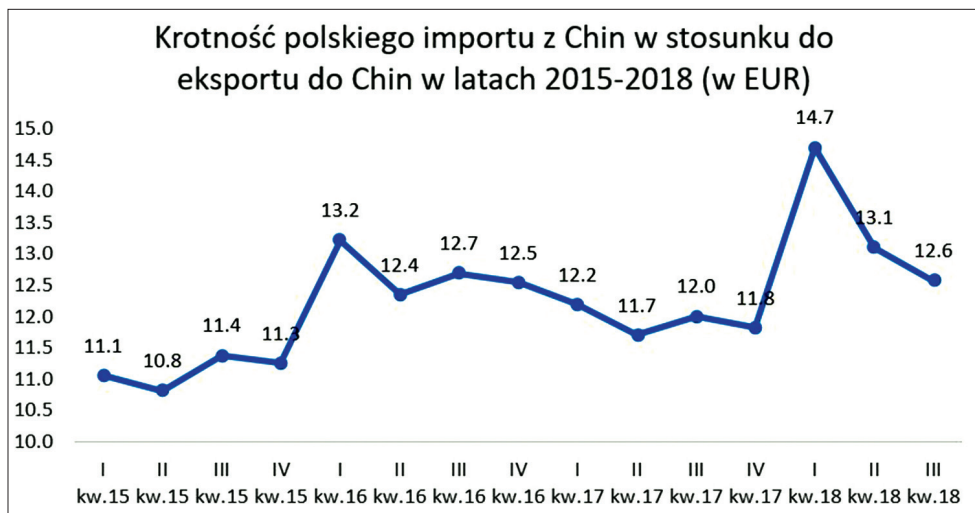
Potwierdza to fakt, że nadal – mimo znacznej poprawy – na tle całej Unii Europejskiej, polski eksport do Chin wygląda dość blado. Stanowi on zaledwie 1% całego eksportu UE do azjatyckiego mocarstwa. Dlatego jest o co walczyć.

Do najważniejszych towarów w polskim eksporcie do Chin zalicza się miedź i wyroby z miedzi, meble, czekoladę i wyroby cukiernicze, części i akcesoria samochodowe, silniki, turbiny parowe, aparaturę do telefonii przewodowej, przełączniki elektryczne, kauczuk syntetyczny. Wśród największych polskich firm działających w Chinach można wymienić: PZL Świdnik (montaż i dystrybucja cywilnych śmigłowców, Jiujiang, Jiangxi), Selenia (zakłady produkcyjne produktów chemii budowlanej, Foshan, Guangdong oraz Nantong, Jiangsu), Maflow Poland (produkcja przewodów klimatyzacyjnych i przewodów gumowych, Dalian, Liaoning), Rafako (zakład produkcji maszyn dźwigowych i energetycznych, Zhangjiakou, Hebei), Kopex (zakład produkcyjne maszyn górniczych, Taian, Shandong), Fakro (fabryka okien dachowych i schodów strychowych, Jiaonan, Shandong), Fasing (zakład produkujący łańcuchy górnicze, Shandong). W 2015 r. inwestycje polskich przedsiębiorców w Chinach wynosiły 77,6 mln USD. Większość polskich firm prowadzi działalność produkcyjną w Chinach poprzez spółki joint venture z partnerem chińskim.

W 2018 roku, wg wstępnych danych GUS, wolumen eksportu towarów i usług wzrósł o 6,3 proc. (r/r). To wynik bardziej niż zadowalający, wskazujący na znaczącą odporność polskiej gospodarki na spowolnienie gospodarcze oraz zmniejszenie zależności polskiego eksportu od produkcji przemysłowej w gospodarce niemieckiej.

Jednocześnie zauważalna jest zrównoważona struktura eksportu dóbr i usług, co pozwala na stwierdzenie, iż postępuje dalsza poprawa konkurencyjności krajowych przedsiębiorców na globalnym rynku. Polscy przedsiębiorcy wykorzystują przewagi konkurencyjne oraz wolne moce produkcyjne; mamy nadzieję, że tak pozytywne wyniki eksportu będą stanowić dodatkową motywację do wzrostu innowacyjności i nowych inwestycji.

Wykres 1. Import a eksport



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

4. Bariery w dostępie do rynku chińskiego

Spośród różnorodnych barier w dostępie do rynku chińskiego, największe znaczenie dla polskiego potencjału eksportowego mają bariery taryfowe takie jak: taryfy celne – średnia taryfa celna wynosi 9,5%, przy czym na artykuły rolno-spożywcze – 14,8%, a na pozostałe towary – 8,6%; taryfami celnymi objętych jest 8285 towarów, natomiast 636 obowiązuje import bezcłowy, kwoty taryfowe dotyczące 47 produktów (głównie artykułów pochodzenia roślinnego lub zwierzęcego), podatek akcyzowy, m.in. na import alkoholu, wyrobów tytoniowych, paliw, niektórych pojazdów silnikowych, niektórych kosmetyków, towarów luksusowych (w tym m.in. kamieni szlachetnych, biżuterii, jachtów, zegarków, sprzętu do gry w golfa), cła antydumpingowe (na koniec 2015 r. dot. 15 produktów pochodzących z UE) oraz cła ochronne (m.in. na mączkę ziemniaczaną i silikon importowany z UE).

Wśród barier pozataryfowych najważniejsze to:

- reguły standaryzacji, certyfikacji i norm technicznych,
- skomplikowane wymogi sanitarne i fitosanitarne,
- niedostatecznie przejrzyste regulacje prawne,
- ograniczenia w dostępie do zamówień rządowych,

- zagrożenie związane z nieprzestrzeganiem praw własności intelektualnej,
- wysokie koszty akwizycji i reklamy,
- bariera językowa i odmienna kultura biznesu,
- szereg wymogów ograniczających import typu licencje importowe, kontyngenty celne.

Rysunek 1. Eksport – szanse i zagrożenia



Źródło: www.eastanalytics.com

5. Jak wygląda optymalna strategia wejścia na rynek chiński?

W Chinach występuje nieprawdopodobna presja na marżę. Na marżę, czyli na cenę. Co to oznacza? To oznacza, że nawet wyroby dobrej jakości poddawane są bardzo silnej presji cenowej i amerykańskie pojęcie ‘goodenough’ – wystarczająco dobry produkt, nawet średniej jakości, ale właśnie wystarczająco dobrej dla klienta – jest pojęciem, które się w Chinach znakomicie sprawdza. Stąd też nasze tradycyjne europejskie strategie polegające na tym, że wchodzi się na rynek, kiedy dostarcza się ponadprzeciętną jakość po to, żeby klienci byli zadowoleni, może się w Chinach nie sprawdzać. Dlatego, że sami Chińczycy – pamiętajmy, że ich siła nabywcza jest na razie relatywnie niewielka – poszukują rozwiązań jak najtańszych. To nie znaczy zupełnie słabych, ale również rozwiązań, które jednak mają w tym względnie silny czynnik kosztowy, czyli niską cenę. Ta niska cena

wynika z wielkiej konkurencyjności i z faktu, że chińskie przedsiębiorstwa mają bardzo dużo przewag naturalnych nad firmami międzynarodowymi. Działają na największym rynku na świecie albo jednym z największych. Pamiętajmy, że w wielu branżach rynek chiński już dzisiaj jest większy niż cały europejski. Taki jednolity wielki rynek wytwarza bardzo silną presję. Jednocześnie stwarza pole do bardzo wielu konkurentów. Jeśli jest wielu konkurentów, to zaczyna następować fragmentaryzacja rynku, za czym idzie obniżanie marży.

Ze względu na to, że chiński rynek ma tak olbrzymi potencjał i jest bardzo chłonny, to wytypowanie jednego produktu lub nawet grupy towarów, które opłaca się wysłać na eksport, staje się niemożliwe. Często można spotkać się ze stwierdzeniem, że im są bardziej nieprzewidywalne, nowoczesne i niecodzienne, tym większa szansa na to, że staną się prawdziwym hitem w Chinach. Jednak nie jest to do końca prawda. Nie warto, szczególnie na początku, opierać się na tworzeniu trendów oraz bezpośrednim konkurowaniu z firmami, które je tworzą, gdyż oni zdecydowanie bardziej znają swoją grupę docelową.

Rozsądniejszą opcją może być podjęcie próby zaspokojenia istotnych dla Chińczyków potrzeb, takich jak jedzenie, dbanie o urodę, tworzenie oraz korzystanie z nowych technologii itd. Pewne grupy towarów cieszą się coraz większą popularnością i ten trend ma jeszcze bardziej wzrosnąć w najbliższym czasie.

6. Analiza sukcesu firmy „Selena” na rynku chińskim

Grupa Selena ma 17 zakładów produkcyjnych na całym świecie i jest obecna na 100 zagranicznych rynkach. Selena jest globalnym producentem i dystrybutorem produktów chemii budowlanej oraz jednym z czterech największych producentów pian montażowych dla budownictwa na świecie. Grupa w swojej ofercie posiada piany, uszczelniacze, kleje, produkty do hydroizolacji, systemy ociepleń, zamocowania oraz produkty komplementarne. **Grupa Selena w Chinach** obecna jest od kilkunastu lat. Sprzedaż i produkcję rozpoczęła w 2009 roku. Centrala firmy znajduje się w Shanghaju, a zakłady produkcyjne w Nantongu i Foshan. Grupa prowadzi sprzedaż w Chinach dzięki sieci ponad 130 dystrybutorów. Produkty Seleny obecne są w 22 najważniejszych prowincjach na terenie kraju. Chińskie zakłady Seleny produkują na rynek lokalny oraz na pozostałe rynki azjatyckie. W pierwszym półroczu 2019 roku zanotowała wzrost zysku netto rok do roku o 89,8% – do 20,72 mln zł. Przychody w tym okresie wyniosły 617,16 mln zł i zwiększyły się o 6,3%, a EBIT wzrósł o 84,8 % – do 34,64 mln zł.

Wnioski

Okazuje się, że wejście na rynek chiński jest przedsięwzięciem trudnym, czasochłonnym i bardzo kosztownym, a niejednokrotnie wręcz niewykonalnym. Na przeszkodzie stają bariery w dostępie do rynku chińskiego. Ich istnienie bynajmniej nie wynika tylko z różnic kulturowych, językowych czy też odmienności systemu prawnego oraz praktyk i specyfiki prowadzenia działalności gospodarczej. Podstaw głównych barier w dostępie do rynku chińskiego upatrywać należy przede wszystkim w konsekwencjach polityki rozwoju gospodarczego. W skrócie, cele tej polityki można określić jako dążenie rozwoju rodzimych zdolności wytwórczych przy wykorzystaniu zagranicznych technologii, surowców i kapitału.

Bibliografia

1. Białowąg T., Kąkol M.: Stosunki handlowe Unii Europejskiej z Chinami w latach 1995-2007. W: *Pozycja Unii Europejskiej w handlu międzynarodowym*. Red. B. Mucha-Leszko. UMCS, Lublin 2009.
2. GUS, Eurostat.
3. Haliżak E.: Chiny a współczesny kryzys finansowy i gospodarczy. W: *Zrozumieć kryzys, 4 państwa narodowe wobec kryzysu ekonomicznego*. Red. J. Osiński. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 44.
4. Klenner W.: *China's Foreign Trade and Investment Links*. W: *Integration in Asia and Europe: Historical Dynamice. Political Issues and Ecomonic Perspectives*. Red. P.J.J. Welfens, F. Knipping, S. Chirathivar. Springer, Berlin and Heidelberg 2006.
5. Miklaszewski S.: *Zagraniczna polityka handlowa Unii Europejskiej*. MWSE, Tarnów 2005.

Iwona Gostkiewicz, Anita Korycińska

**BARIERY EKSPORTU MIĘDZYNARODOWEGO
NA PRZYKŁADZIE LOKALNEJ FIRMY
„DARIA” EWA DULIŃSKA –
PRZETWÓRSTWO OWOCÓW I WARZYW W WINNICY**

[**Słowa kluczowe:** bariery, firma, konkurencyjność, zarządzanie]

Streszczenie

Bariery w handlu zagranicznym mają coraz większy wpływ na zmiany zachodzące w konkurencyjności naszych gospodarek. Ich rola w handlu światowym rośnie, gdyż kraje rozwinięte wprowadzają coraz więcej utrudnień w wymianie. W ostatnim wydaniu sprawozdania z dnia 17.06.2019 r. w sprawie barier w handlu i inwestycjach wskazano 45 nowych barier handlowych wprowadzonych w 2018 r. w państwach spoza UE¹. Oznacza to, że łącznie istnieje rekordowa liczba 425 środków w 59 różnych krajach, co kosztuje europejskie przedsiębiorstwa miliardy euro rocznie.

Wprowadzenie

Konkurencyjność w dzisiejszych czasach to jedno z najważniejszych zadań, które stawiają sobie wszystkie działające podmioty gospodarcze, niezależnie od wielkości, czy profilu działania. Jest to bardzo złożone zagadnienie, na które wpływa szereg różnorodnych czynników. W miarę rozwoju gospodarki jedne tracą na znaczeniu, a na ich miejsce pojawiają się inne, dotychczas niebrane pod uwagę. Jednym z takich czynników są bariery pozataryfowe. Takie ograniczenia mogą dość istotnie wpłynąć w dłuższym okresie na rozwój handlu między krajami.

¹ <https://ec.europa.eu/>

Celem naszej pracy jest krótkie omówienie przy pomocy analizy opisowej wpływu tychże barier na konkurencyjność wybranej przez nas małej firmy funkcjonującej w Winnicy w województwie mazowieckim.

Pojęcie bariery handlowe² jest to ogólne określenie opisujące wszelkiego rodzaju działania lub regulacje rządowe ograniczające swobodę handlu międzynarodowego. Mogą występować w wielu formach, wliczając w to:

- licencje importowe
- cła importowe
- licencje eksportowe
- kontyngenty importowe
- podatki
- subsydia
- niepodatkowe bariery celne
- bariery pozataryfowe
- bariery parataryfowe.

Pojęcie barier w handlu zagranicznym jest raczej ogniwo końcowym procesów, których punktem początkowym staje się wprowadzenie środków kontroli wymiany międzynarodowej. Środki te można definiować jako wszelkie środki eliminujące wyrównawcze funkcje rynku i zastępujące je mechanizmami utrudniającymi swobodny przepływ towarów między rynkami krajowymi lub też w ujęciu fragmentarycznym swobodne kształtowanie się cen³. Środki takie mogą przyjmować postać ograniczeń i zakazów celnych, ograniczeń i zakazów ilościowych, zwłaszcza formę kontyngentowania i licencjonowania, środków kontroli walutowej, jakościowej i utrudnień organizacyjnych. Zadaniem tych środków jest utrzymanie korzystnego dla kraju je stosującego bilansu handlowego i płatniczego, utrzymywanie wysokich cen na rynku krajowym i utrzymywanie krajowych gałęzi produkcji najbardziej narażonych na upadek wskutek konkurencji zagranicznej.

Efektom tych posunięć jest zatem bądź całkowite bądź częściowe uniezależnienie rynku krajowego od rynku międzynarodowego. Jeśli środki te skutecznie

² https://pl.wikipedia.org/wiki/Bariery_handlowe

³ W. Hug, *The Law of International Payments*, RCADI 1951 (II), t. 79, s. 534; M. Guzek, *Istota i cel integracji gospodarczej*, RPEiS 1969, z. 1, s. 146. Autor określa barierą w handlu zagranicznym „wysoki stopień ograniczeń ustanowionych przez politykę ekonomiczną (cła, ograniczenia ilościowe itp.)”.

zapobiegają wymianie określonych towarów ich efektem staje się wznoszenie barier w handlu zagranicznym.

Większość barier handlowych charakteryzuje ten sam mechanizm, tj. nakładanie na handel różnego rodzaju sztucznie generowanych kosztów, tak aby wzrosła cena dobra, będącego jego przedmiotem. Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii aktywnie podejmuje działania, mające na celu eliminację lub ograniczenie barier w dostępie do rynków poza unijnych, istotnych dla polskiego eksportu. Rządy mogą blokować wolny handel także w inny sposób – np. oddelegowując małą liczbę urzędników do służb celnych albo wymagając trudnych do spełnienia norm dla produktów. W zamierzeniu ma to faworyzować, bądź chronić krajowych producentów poprzez wyłączenie ich z równorzędnej gry rynkowej. Odbywa się to kosztem interesów konsumenta ponieważ musi on płacić więcej za dobra i usługi, które w normalnych warunkach byłyby dostępne dla niego po niższych cenach. Jeżeli jedno lub dwa państwa stosują przeciw sobie bariery handlowe wielokrotnie, skutkuje to wojnami celnymi.

Ekonomiści generalnie zgadzają się z tym, że bariery handlowe zjawiskiem niekorzystnym i zmniejszają ogólną wydajność gospodarowania – zostało to udowodnione za pomocą teorii przewag komparatywnych.

Teoretycznie rzecz biorąc, wolny rynek powoduje usunięcie wszystkich barier handlowych, poza tymi które godzą w zdrowie i bezpieczeństwo publiczne. W praktyce, nawet te kraje, które promują zasady wolnego handlu, intensywnie subsydują niektóre dziedziny gospodarki, takie jak np. rolnictwo czy przemysł metalurgiczny. Pozostałe bariery handlowe wynikają z różnic: kulturowych, zwyczajowych, związanych z tradycją, prawnych, językowych i walutowych.

Ponieważ głównym celem pracy jest ukazanie wpływu barier na konkurencyjność handlu zagranicznego przejawiającą się rozwojem eksportu, warto przytoczyć jeszcze jedną, wąską definicję: „(...) przez międzynarodową konkurencyjność gospodarki krajowej rozumie się jej konkurencyjność cenową i pozacenową, a więc atrakcyjność eksportowanych przez dany kraj towarów i usług oraz produktów będących substytutami dóbr importowanych”⁴

Ten krótki zarys tematu w żaden sposób nie wyczerpuje zagadnienia, a jedynie sygnalizuje jego złożoność i stanowi wstęp do dalszych rozważań.

Firma „Daria” Ewa Dulińska – Przetwórstwo Owoców i Warzyw w Winnicy⁵ należy do firm z sektora MSP, które wciąż niechętnie wychodzą ze swojej ofertą

⁴ Hübner D. (1994), Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju, „Ekonomista”, nr 3.

⁵ Dane z firmy „Daria”.

poza granice naszego kraju. Nieznajomość zagranicznych rynków, brak inwestycji w promocję swojej marki w Polsce i poza jej granicami, czy nieświadomość możliwości wsparcia eksportu, to tylko niektóre z barier powstrzymujących małych i średnich przedsiębiorców przed ekspansją zagraniczną.

Jest to firma powstała 1994 r w miejscowości Winnica specjalizująca się w⁶:

- przetwarzanie i konserwowanie owoców i warzyw (marmolady, nadzienia, powidła, frużeliny, musy, przeciery)
- Sprzedaż hurtowa owoców i warzyw
- Sprzedaż hurtowa cukru, czekolady, wyrobów cukierniczych i piekarskich
- Sprzedaż hurtowa pozostałej żywności, włączając ryby, skorupiaki i mięczaki
- Sprzedaż detaliczna owoców i warzyw prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach

Spośród ponad 1,8 miliona przedsiębiorstw, aż 99,8 proc. stanowią mikro, małe i średnie firmy. Mają one nie tylko najwyższy wkład w rozwój polskiego PKB, ale i zatrudniają najwięcej, bo aż 70 proc. pracowników w Polsce. Jednocześnie, 69 proc. ze wszystkich firm, które nie prowadzą działalności międzynarodowej i nie mają w planach jej rozpoczęcia, to właśnie przedsiębiorstwa z sektora MSP. Obszarem szczególnie mało eksplorowanym przez małe i średnie firmy jest eksport.

Przedsiębiorstwo jest narażone na wahania koniunktury oraz inne czynniki wpływające na jej działalność. Nie dziwi więc fakt, że firma obawiają się, w kontekście działalności eksportowej, że jest ona obarczona dużo większym ryzykiem niż działalność w kraju. Wśród największych czynników ryzyka można tu wymienić zmiany kursów walutowych, utratę płynności finansowej, relatywnie wysokie koszty prowadzenia działalności zagranicznej, czy utratę konkurencyjnej pozycji. Wszystkie ryzyka można jednak ograniczyć, pod warunkiem, że po pierwsze – umiejętnie przygotujemy się do działań eksportowych, a następnie równie umiejętnie je zrealizujemy.

Wbrew pozorom, jedną z największych barier zniechęcających firmę „Daria” do podjęcia działalności międzynarodowej jest przeświadczenie, że bariery dla eksportu są nie do przeskoczenia. Zwykle dochodzi do tego brak pewności siebie oraz swojej oferty. Tymczasem z danych wynika, że zarówno koszty, jak i uciążliwość biurokracji związanej z prowadzeniem działalności eksportowej są zbliżone do średniej unijnej – nie powinny więc zniechęcać polskich przedsiębiorców.

⁶ <https://www.firma.egospodarka.pl/>

Z pewnością czynnikiem, który hamuje rozwój eksportu przetwórci jest brak znajomości zagranicznych rynków oraz języków obcych, oczywiście niezbędnych do budowania relacji z zagranicznymi kontrahentami. Poza znajomością języka istotnym jest też poznanie etykiety biznesowej i kultury prowadzenia działalności gospodarczej w kraju, do którego planujemy eksportować nasze produkty bądź usługi. Jest to bardzo ważne, jeśli chcemy zbudować silne i lukratywne relacje z lokalnym partnerem, który dodatkowo może podzielić się z nami wiedzą na temat samego rynku, regulacji i uwarunkowań gospodarczo-kulturowych.

Firma „Daria” Ewa Dulińska, pomimo wielu letnich starań, wciąż nie ma silnej marki, co przekłada się na trudniejszy start w budowaniu relacji handlowych na szczeblu międzynarodowym. Środkiem zaradczym na ten problem jest przemysłowa inwestycja we własny wizerunek, zarówno na szczeblu krajowym, jak i międzynarodowym. Jednym z najskuteczniejszych narzędzi kreowania wspomnianego wizerunku jest regularna obecność na najważniejszych, międzynarodowych targach branżowych. Podczas takich wydarzeń kontakt osobisty z potencjalnym partnerem handlowym jest niezastąpiony, nie mówiąc już o możliwości wspólnego omówienia i poznania produktu, czy obserwowaniu działań konkurencji.

Firma, nie opracowała jeszcze długofalowych strategii biznesowych uwzględniających konkretne plany, inwestycje i kierunki rozwoju działalności. Bardzo często spotykane przez właściciela jest podejście „jakoś to będzie”. Dotyczy to również działalności eksportowej. Tymczasem, umiejętna analiza rynkowa pozwala przewidzieć i określić wiele czynników mających wpływ na naszą sytuację na zagranicznych rynkach. Dzięki opracowaniu strategii możemy też, w sposób przemyślany i uporządkowany, realizować kolejne działania, na bieżąco je optymalizując. To właśnie umiejętna analiza rynkowa oraz długofalowa strategia pozwoliły firmie „Daria” na rozpoczęcie działalności międzynarodowej. W przypadku bardzo rozdrobnionego i konkurencyjnego rynku przetwórstwa owoców i warzyw, na którym firma działa, eksport stał się szansą na pozyskanie nowych klientów.

Tacy mali przedsiębiorcy jak firma „Daria” często narzekają na zawiloci prawa, biurokrację oraz brak wsparcia ze strony rządu odnośnie ekspansji zagranicznej. Jednocześnie, nie są oni świadomi mnogości instrumentów i rozwiązań stymulujących polski eksport. Firmy z sektora MSP do, którego należy Firma „Daria” mogą starać się o szereg dofinansowań z programów unijnych. Warto też zapoznać się z pozafinansowymi instrumentami wsparcia rozwoju eksportu.

Dotychczasowe doświadczenia pokazują, że identyfikowanie barier w dostępie do rynku krajów poza unijnych, powinno odbywać się w głównej mierze za pośrednictwem producentów lub eksporterów, którzy na te bariery natrafiają. Taki schemat pozwala na rozpoznanie barier istotnych z punktu widzenia interesów polskich przedsiębiorców i umożliwia skoncentrowanie wysiłków administracji

na eliminacji konkretnych ograniczeń, które utrudniają firmom dostęp do konkretnych rynków krajów trzecich.

W Polsce prace w tym zakresie koordynuje Zespół ds. Barrier w Dostępie do Rynków Krajów Trzecich, działający w Ministerstwie Rozwoju. W ostatnim okresie głównym problemem wejścia na rynki poza unijne dla polskich eksporterów pozostają bariery pozataryfowe.

W przypadku obrotu towarowego najczęściej są to:⁷

- nieprawidłowe stosowanie środków sanitarnych, fitosanitarnych i weterynaryjnych,
- wymogi techniczne,
- różne wymogi dokumentacyjne, rejestracyjne,
- skomplikowane procedury celne,
- subsydiowanie produkcji lub eksportu,
- zakazy importu lub eksportu.

W przypadku handlu usługami do głównych barier należą uregulowania prawne krajów trzecich. Jednym z przykładów stosowanych przez członków WTO jest nieumieszczenie danego sektora usługowego na liście zobowiązań szczególnych GATS (General Agreement on Trade in Services) w poszczególnych krajach. Z kolei przedsiębiorcy, którzy chcą świadczyć usługi poprzez obecność handlową, doświadczają trudności związanych z ograniczeniem w rodzaju i formie prawnej planowanej obecności handlowej. Dotyczy to np. możliwości założenia jedynie agencji firmy, ale już nie oddziału lub przedstawicielstwa, konieczności zachowania określonej formy prawnej, np. spółki komandytowej.

Z kolei przedsiębiorcy, którzy chcą świadczyć usługi poprzez obecność osób fizycznych, zidentyfikowali następujące bariery:

- obowiązek posiadania obywatelstwa kraju przyjmującego,
- obowiązek posiadania miejsca zamieszkania w kraju przyjmującym,
- obowiązek przejścia testu potrzeb ekonomicznych,
- ograniczenia czasu trwania kontraktu.

Także Komisja Europejska na bieżąco monitoruje regulacje poszczególnych krajów poza unijnymi pod kątem ewentualnego stosowania przez nie ograniczeń czy barier w dostępie do własnych rynków. Komisja Europejska w tym celu prowadzi także internetową bazę danych (Market Access Database – MADB).

⁷ <https://eur-lex.europa.eu/> SPRAWOZDANIE KOMISJI DLA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY w sprawie barier w handlu i inwestycjach 1 stycznia 2019 r. – 31 grudnia 2019 r.

Unijna internetowa baza danych Market Access Database⁸ zawiera praktyczne informacje o:

- stawkach celnych stosowanych w poszczególnych krajach poza unijnych,
- procedurach i formalnościach obowiązujących podczas odprawy celnej w określonych krajach poza unijnych,
- statystyce wymiany towarowej pomiędzy UE i wskazanymi krajami poza unijnymi,
- barier handlowych utrudniających dostęp do poszczególnych rynków krajów poza unijnych,
- kwestiach związanych wymogami sanitarnymi i fitosanitarnymi (SPS),
- regułach pochodzenia towarów pozwalających określić pochodzenie eksportowanego towaru, co ma znaczenie dla stosowania w kraju poza unijnym stawek celnych i innych środków pozataryfowych.

Z powyższego krótkiego opisu firmy i barier handlu można wysnuć kilka wniosków. Przede wszystkim nie sposób nie zauważyć, że przy badaniu konkurencyjności gospodarek, a szczególnie tej jej istotnej części, jaką jest handel zagraniczny, należy uwzględnić bariery pozataryfowe, gdyż oznaczają one dla eksporterów konieczność dostosowania, co podnosi koszty, przekładające się na wzrost cen danego wyrobu i spadek jego konkurencyjności na danym rynku. Należy także zauważyć, że dana bariera może mieć różny stopień „dotkliwości” dla różnych partnerów handlowych, stąd dodatkowa trudność przy badaniu stopnia jej wpływu na konkurencyjność.

Umowy międzynarodowe również mają wpływ na badany problem, zwłaszcza w długim okresie, gdyż powodują dalsze wzmocnienie pozycji korporacji ponadnarodowych, co w przypadku kolejnych kryzysów będzie powodować osłabienie gospodarek przyjmujących inwestycje (likwidacja firm), a także możliwą eliminację mniejszych przedsiębiorstw krajowych, co będzie prowadzić do spadku potencjału konkurencyjnego gospodarki. Ponadto państwa likwidując jedne bariery, w przypadku kolejnych problemów będą tworzyć następne, zatem badając empirycznie konkurencyjność handlu zagranicznego, coraz częściej trzeba będzie uwzględnić trudno mierzalne czynniki. Warto zatem poszukiwać nowych sposobów ich pomiaru.

⁸ <https://trade.ec.europa.eu/>

Bibliografia:

1. <https://ec.europa.eu/>
2. https://pl.wikipedia.org/wiki/Bariery_handlowe
3. W. Hug, *The Law of International Payments*, RCADI 1951 (II), t. 79, s. 534; M. Guzek, *Istota i cel integracji gospodarczej*, RPEiS 1969, z. 1, s. 146. Autor określa barierą w handlu zagranicznym „wysoki stopień ograniczeń ustanowionych przez politykę ekonomiczną (cła, ograniczenia ilościowe itp.)”.
4. Hübner D. (1994), *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju*, „*Ekonomista*”, nr 3.
5. Dane z firmy „Daria”.
6. <https://www.firma.egospodarka.pl/>
7. <https://eur-lex.europa.eu/>
8. SPRAWOZDANIE KOMISJI DLA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY w sprawie barier w handlu i inwestycjach 1 stycznia 2019 r. – 31 grudnia 2019 r.
9. <https://trade.ec.europa.eu/>

Iwona Kamińska, Izabela Mazurkiewicz

ROLA OPAKOWANIA W LOGISTYCE

[**Słowa kluczowe:** opakowania, logistyka, strategia, transport, globalizacja]

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie roli opakowania w logistyce. Opakowanie produktu ma za zadanie ochronę jego zawartości, ułatwianie czynności transportowych oraz magazynowych, ale również kreowanie popytu skłaniając konsumentów do zakupu konkretnie tego danego produktu. Obecnie, gdy transport towarów jest bardzo rozbudowany i obejmuje cały świat, firmy starają się wprowadzać najróżniejsze nowoczesne technologie zarządzania logistyką.



1. Opakowanie

Pojęcie opakowania należy rozumieć jako powłokę, którą można oddzielić od pakowanego towaru. Jest ona zabezpieczeniem i ochroną podczas transportu zabezpieczającą przed wpływami otoczenia, oddziaływaniem energii mechanicznej oraz warunkami atmosferycznymi.

Opakowanie nie zawsze ma za zadanie chronić zawartość znajdującą się w środku, ale także w niektórych sytuacjach otoczenie przed szkodliwym działaniem zapakowanego towaru.

2. Funkcje opakowań

Rozróżnia się m.in. następujące funkcje opakowań:

- Produkcyjna – opakowanie umożliwia przygotowanie odpowiedniej ilości towarów na wejście do produkcji i pobranie odpowiedniej ilości towarów na wyjściu z produkcji,
- Marketingowa – opakowanie dla wielu towarów stanowi integralną jego część, co pozwala odróżnić produkt od towaru konkurencji,
- Użytkowa – np. ponowne wykorzystanie opakowania u nabywcy lub zastosowanie go w innym celu tzw. wielokrotny użytek lub proekologiczność,
- Logistyczna – opakowanie ułatwia wykonywanie innych procesów logistycznych, warunkując sprawność czynności magazynowych, transportowych i manipulacyjnych.

Funkcja logistyczna jest szczególnie ważna, to ona często warunkuje sprawność czynności transportowych, magazynowych i manipulacyjnych. Różnorodność funkcji opakowań jest bardzo duża w procesie dystrybucji, ponieważ optymalnie dobrane opakowania indywidualne i zbiorcze mają duży wpływ na przyspieszenie przepływu towarów na wszystkich szczeblach dystrybucji co może znacząco obniżyć koszty. Towar i opakowanie tworzy integralną całość.

Główne logistyczne funkcje opakowania to:

- Ochronna – opakowanie chroni towar i jest uważana za najważniejszą funkcję opakowania, powinno ono zabezpieczać ładunek przed utratą bądź obniżeniem jego wartości i jakości w drodze od producenta do konsumenta, jak również chronić towar przy wysyłce przed uszkodzeniami mechanicznymi i klimatycznymi np. temperatura, wilgotność a także uniemożliwić lub utrudnić kradzież znajdującego się wewnątrz towaru.
- Magazynowa – w tym wypadku od opakowania wymaga się aby ułatwiało ono przechowywanie towaru na magazynie tzn. powinno nadawać do układania w stosy, oraz dać możliwość układania poszczególnych opakowań na sobie aby wykorzystać jak najefektywniej przestrzeń magazynową,
- Transportowa – opakowanie ma za zadanie ułatwić lub umożliwić transport, opakowanie powinno mieć stosunkowo niewielką masę i pozwalać na optymalne wykorzystanie środka transportu.
- Manipulacyjna – polega na ułatwianiu prowadzonych robót ładunkowych ręcznie lub mechanicznie.
- Informacyjna – opakowanie jest również nośnikiem informacji, opakowanie powinno być tak oznakowane aby pracownicy kompletujący zamówienie

w magazynie mogli z łatwością zlokalizować żądane towary, opakowania towarów delikatnych, kruchych, szybko psujących się bądź wymagających specjalnego traktowania, powinny być bardzo wyraźnie oznakowane (np. kolorem, symbolami rysunkowymi, znakami lub objaśnieniami),

Opakowanie to również nośnik informacyjny, który nie tylko ma charakter marketingowy ale również jest wykorzystywany w procesie manipulacyjnym i magazynowym np. zawierając informację o ilości sztuk w opakowaniu, kod kreskowy, indeks jako klasyfikator wewnętrzny. Informacje te bardzo usprawniają a często warunkują, sprawne sterowanie przepływem towarów i magazynowaniem ich. Bardzo istotnym zagadnieniem dla przewozów logistycznych jest dokładne ich znakowanie czy etykietowanie opakowań, aby ułatwić identyfikację poszukiwanych towarów.

Bardzo ważną rolę w tym procesie ma zastosowanie kodów kreskowych. Kod kreskowy to graficzne odzwierciedlenie znaków stanowiących kombinację jasnych i ciemnych elementów – równoległych kresek o różnorodnej szerokości mający na celu ich maszynowy odczyt. Znaki te służą do kodowania danych identyfikacyjnych określanych za pomocą symbolu graficznego, odczytywanego automatycznie przez czytniki tak zwane skanery. Obecnie znamy ponad 200 kodów, najczęściej stosuje się ich około 50 a masowo 8. Wyróżniamy m.in. kody UPC, EAN, JAN, IAN, EAN 13, EAN 8. Do najważniejszych efektów zastosowania kodów kreskowych w dystrybucji należą:

- Przyspieszenie obsługi klientów w handlu detalicznym,
- Automatyczne informowanie o brakach towarów,
- Usprawnienie pracy pod kątem rozliczeniowym i ewidencyjnym,
- Systematyczna obserwacja i analiza popytu i podaży na poszczególne towary,
- Racjonalizacja gospodarki zapasami,
- Usprawnienie procesu realizacji umów,
- Usprawnienie przepływu informacji o stanie towarów na magazynie,
- Automatyzacja przepływów towarów,

Funkcja utylizacyjno-kasacyjna ma istotny związek z procesami logistycznymi ponieważ recykling i utylizacja wykorzystywanych już wielokrotnie opakowań to tak zwana logistyka odpadów – czyli ponowne wykorzystanie opakowań lub ponowne wykorzystanie zużytych opakowań jako surowców wtórnych.

Różnorodne funkcje logistyczne spełniane przez opakowania powodują, że opakowanie jest traktowane jako integralny element systemu logistyki.

3. Jakość i podział opakowań

Podstawowe czynniki decydujące o jakości opakowań składają się na proces ich powstawania i są to :

- projektowanie i opracowanie wzorów opakowań,
- opracowanie założeń i technologii produkcji,
- wybór i zakup tworzyw do wyprodukowania opakowań i surowców pomocniczych,
- wybór i wdrożenie odpowiedniej techniki produkcji,
- kontrola jakości powstałych opakowań.

Opakowania najczęściej dzielimy według następujących kryteriów :

- tworzywa takie jak drewno, metal, tworzywo papierowe, szkło, tkaniny, tworzywo sztuczne,
- forma konstrukcyjna – skrzynie, pudła, beczki, klatki, butle, worki,
- podatność na składanie i rozkładanie
- przeznaczenie: jednostkowe – pudełko, zbiorcze – skrzynie, transportowe – kontenery,
- trwałość – jednorazowego użytku i wielokrotnego użytku,
- formy rozliczeń – sprzedawane, pożyczone, zwrotne,
- w związku z produktem – bezpośredni stykający się z produktem, pośredni nie stykający się z produktem.

Opakowania mają najróżniejszą konstrukcję, mogą być wytwarzane z różnorodnych materiałów i w najróżniejszych kształtach, a ich czas użytkowania może być krótszy lub dłuższy. Jest wiele możliwości ich podziału, ale ich najważniejsze zadanie to ułatwianie w transporcie, przechowywaniu czy ochronie ich zawartości.

Opakowalnictwo to dziedzina gospodarki, która rozwija się bardzo energicznie. Powstaje coraz więcej nowych konstrukcji opakowań, wykorzystując się coraz nowocześniejsze tworzywa do ich wytworzenia, zwłaszcza będące kombinacją różnych rodzajów materiałów takich jak na przykład: papieru i, metalu i tworzyw sztucznych.

Rozwój wytwarzania opakowań oraz doskonalenia ich funkcji logistycznych zwiększa sprawność i niezawodność procesów logistycznych co przyczynia się do redukcji kosztów tych procesów.

4. Znakowanie opakowań

Znakowanie opakowań transportowych odgrywa bardzo znaczącą rolę w organizacji i technice procesu transportowego. Dzięki poprawnym oznaczeniom dotyczącym przeznaczenia ładunku, sposobu obchodzenia się z nim czy przechowywania możemy wyeliminować ryzyko doprowadzenia do sytuacji w której dochodzi do poważnych uszkodzeń czy nawet utraty wartości lub jej obniżenia.

Poprawne oznakowanie wspomaga i zabezpiecza ładunek podczas transportu przed uszkodzeniami mogącymi powstać podczas transportu i informuje pracowników zajmujących się załadunkiem i rozładunkiem o zachowaniu właściwej ostrożności podczas wykonywania pracy.

Znakowanie opakowań pełni rolę instruktażową dla przewoźników.

Zgodnie z normą PN-91/0-79252 znaki dzielimy na:

- zasadnicze – zapewniają rozpoznanie podstawowych cech produktu i miejsca przeznaczenia. W tej grupie znajdziemy znaki identyfikacji, odbiorcy, i miejsce przeznaczenia.
- informacyjne – umożliwiające dokładniejsze rozpoznanie ładunku. Do grupy tych znaków zaliczamy oznaczenia określające ładunki tłukące się i reagujące na wstrząsy, kruche, łamliwe, aparaty precyzyjne, zakaz używania haków, nakaz ochrony przed nagrzeniem, miejsca zakładania uchwytów, nakaz ochrony przed wilgocią, środek ciężkości, ładunki łatwo psujące się.
- niebezpieczne – wskazują szczególne cechy ładunku, groźne dla ludzi i otoczenia. Ładunki, które oznaczono tymi znakami wymagają zastosowania szczególnych środków ostrożności podczas manipulacji ładunkiem oraz w trakcie transportu. Do znaków tych zaliczamy m.in. znaki określające materiały wybuchowe, gaz, materiały łatwopalne, samozapalne, materiały trujące, żrące i promieniotwórcze, których przewozy realizowane są według tzw. Umowy ADR.

W przypadku dokonywania przewozu materiałów niebezpiecznych wymagane jest posiadanie w pojeździe tak zwanego zestawu ADR w skład którego wchodzi: m.in. neutralizator wycieku paliwa, instrukcja pisemna ADR, okulary ochronne, oznakowanie miejsca awarii, latarka, płyn do płukania oczu.

Blisko 90% wszystkich produktów wytwarzanych w świecie wymaga stosowania opakowań. Ich powiązania z nowoczesną techniką i organizacją obrotu, wpływ na wykorzystanie pojemności magazynów i środków transportu oraz zabezpieczenie jakości produktów każą zwracać na nie szczególną uwagę.

W krajach wysoko uprzemysłowionych przemysł opakowaniowy zajmuje jedno z czołowych miejsc wśród innych dziedzin produkcji. Obserwuje się tam wyso-

ką specjalizację wytwarzania materiałów opakowaniowych, konstruowania opakowań, rozwój technologii pakowania i produkcji maszyn pakujących. Rozwojem produkcji opakowań w Polsce szczególnie zainteresowane są: przemysł (głównie rolno-spożywczy), handel wewnętrzny i zagraniczny, transport samochodowy, kolejowy i morski. Rozwój produkcji opakowań zależy przede wszystkim od wzrostu PKB oraz ilości produkowanych towarów, intensyfikacji nowych metod sprzedaży (sklepy samoobsługowe, supermarkety), rozwoju mechanizacji przemieszczania towarów w łańcuchach w obrocie.

Podsumowanie

Podsumowując opakowanie pełni bardzo wiele różnorodnych funkcji, jedną z nich jest funkcja logistyczna.

Funkcja opakowań, sposób i jakość ich wykonania, oznakowania oraz opisanie ma bardzo istotny wpływ na jakość, terminowość i dokładność podczas ich transportu. Dlatego nowoczesne opakowanie powinno być tak zaprojektowane i wykonane aby było interesujące dla potencjalnego konsumenta, a zarazem tak zabezpieczone podczas transportu aby nie straciło w żaden sposób na swojej wartości.

Systemy produkcji opakowań powinien uwzględniać odpowiednie materiały oraz technologie uwzględniając rodzaj produktu, wymaganej trwałości i odporności zgodnie z obowiązującymi normami, które narzucają nam wymogi bezpieczeństwa podczas transportu i składowania.

Bibliografia

1. Hales C., 1999, Opakowania jako instrument marketingu, Warszawa.
2. <http://www.opakowania.com.pl>
3. <http://opakowania.net>
4. H. Mokrzyszczak, Opakowania.
5. H. Szulce, Znaczenie i funkcje opakowań w działaniach marketingowych.
6. S. Jakowski, Opakowania transportowe, Poradnik.

Sylwia Łukasiewicz, Katarzyna Mizerek

ZNACZENIE OPAKOWANIA W PRZEWOZIE MATERIAŁÓW NIEBEZPIECZNYCH

[**Słowa kluczowe:** logistyka, opakowanie, strategia, znaczenie]

Streszczenie

Logistyka jest również charakterystycznym procesem planowania oraz realizowania przepływu surowców, materiałów do produkcji wyrobów gotowych w wymagalnym stanie technicznym. Jednocześnie logistyka odpowiada za poprawną informację z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokajania wymagań klienta. W artykule przytoczono genezę logistyki oraz rolę opakowania.

Według K. Ficonia – „Logistyka to ogół czynności związanych z planowaniem, realizacją czasowo-przestrzenną transformacji towarów z miejsca wytworzenia do miejsca konsumpcji (wykorzystania)”. (S. Niziński, J. Żurek, 2011, s. 76)

Według Z. Korzenia – „Logistyka to zintegrowany system planowania, zarządzania i sterowania strukturą przepływów materiałowych oraz sprzężonych z nimi przepływów informacyjnych i kapitałowych w celu optymalnego tworzenia i transformacji wartości (dóbr)”. (S. Niziński, J. Żurek, 2011, s.78)

Według S. Krawczyka – „Logistyka obejmuje planowanie, koordynację i sterowanie przebiegiem w aspekcie zarówno czasu jak i przestrzeni, realnych procesów, w których realizacji organizacja jest uczestnikiem, w celu efektywnego osiągnięcia celów organizacji.” (S. Krawczyk, 2000, s. 33)

Według S. Kummera i J. Webera – „Logistyka jest to koncepcja zarządzania procesami i potencjałem dla skoordynowania realizacji przepływów towarowych w skali przedsiębiorstwa i powiązań między jego partnerami rynkowymi.” (F.J. Beier, 2004, s. 21)

Logistyk (z języka angielskiego – logistics, z języka greckiego – logísticos – racjonalny, doświadczony w liczeniu), to człowiek, który jest specjalistą w dziedzinie ekonomii przedsiębiorstw i handlu. Głównie zajmuje się magazynami, dopływem

surowców do fabryki, oraz wpływem gotowych wyrobów do potencjalnych klientów.

Dobry logistyk powinien charakteryzować się twórczym myśleniem. Ważne, aby potrafił podejmować szybko decyzje. Często w swojej pracy będzie poddawany presji otoczenia. Musi więc być odporny na stres. Ze względu na zasięg działania powinien być otwarty i komunikatywny w kontaktach międzyludzkich. Entuzjazm i zaangażowanie w realizację powierzonych zadań oraz wysoki stopień poczucia odpowiedzialności to cechy, które sprawią, że jego praca będzie doceniana.

Żołęciem systemu logistycznego był Aleksander Wielki. Historia logistyki bierze swój początek od historii wojska, gdzie to właśnie wojsko okazało się być najbardziej potrzebującym pionem nieustannego zaopatrzenia. Wojsko Aleksandra Wielkiego składało się z kawalerzystów. Do nich przypisany był jeden niewolnik na koniu, który prowadził konia jucznego z zaopatrzeniem.

Pierwsze wykorzystanie logistyki w sztuce wojennej znaleziono w kronikach cesarstwa Bizantyjskiego. Cesarz Leon VI w swoim dziele pt.: „Sumaryczne wyłożenie sztuki wojennej” wyróżnił obok strategii i taktyki, trzecią naukę wojenną – logistykę. Według niego zadaniem logistyki było dbanie o regularne wypłaty żołdy, odpowiednie uzbrojenie i wyposażenie żołnierzy oraz przygotowanie do bitwy.

W Europie działania logistyczne zostało wykorzystane do ujednoczenia umundurowania oraz nasycenia ich bronią. Spowodowało to obniżenie kosztów wyposażenia armii i zmniejszyło problem z zaopatrzeniem.

W 1837 roku rozumienie logistyki nabrało nieco innego brzmienia. Dzięki A.H. Jominiego i jego dzieła pt.: „Zarys sztuki wojennej”, logistyka została ukazana tu jako praktyczna sztuka przemieszczania się armii, jednakże nadal zachował się wątek zaopatrzenia wojsk w niezbędne towary wojenne. Przełomowym etapem w historii logistyki była II wojna światowa. To w tym czasie zostały powołane specjalne zespoły przez Departament Obrony USA. Ich zadaniem był rozwój matematycznych modeli planowania oraz ich zastosowanie w rozwiązaniu problemów z zaopatrzeniem wojsk amerykańskich. W ten sposób powstała nowa ekonomiczna dyscyplina naukowa tj. logistyka (F.J. Beier, 2004, s. 15).

Logistyka odnalazła również inne zastosowanie w 1956 roku. Logistyka została stosowana również dla celów cywilnych. Nastąpiło to po opublikowaniu wyników badań nad współzależnością kosztów transportu lotniczego i kosztów utrzymania zapasów w procesie dystrybucji towarów. Koszty transportu lotniczego nie powinny być jedynym wyznacznikiem jego użycia, bowiem ważniejsze dla przedsiębiorstw są całkowite koszty transportu i gospodarki zapasami. Dzięki opublikowaniu tych badań, wiele firm zaczęło stosować procesy logistyczne by zredukować koszty.

W dzisiejszych czasach pojęcie ukryte pod słowem **logistyka** ma nie co szersze horyzonty, aniżeli kilkadziesiąt lat temu. Logistyka to:

- Zarządzanie siecią dostawców,
- Zarządzanie składowaniem produktów,
- Zarządzanie łańcuchem dostawców

Dzięki szybkiemu rozwojowi technologicznemu zarządzanie logistyką jest łatwiejsze. Systemy magazynowe pozwalają nam na odnalezieniu właściwego towaru, spośród tysięcy innego asortymentu w parę chwil, przy czym można odczytać jego parametry takie jak: ilość, cena, miejsce przechowywania.

Celem logistyki jest dostarczanie towarów właściwemu klientowi, we właściwych ilościach, we właściwym czasie i we właściwym stanie. Funkcje jakie obejmuje logistyka to:

- Obsługa klienta,
- Prognozowanie popytu,
- Przepływ informacji,
- Kontrolę zapasów,
- Czynności manipulacyjne,
- Realizowanie zamówień,
- Procesy zaopatrzeniowe,
- Pakowanie,
- Obsługę,
- Czynności transportowe,
- Składowanie.

Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie mają za zadanie integrację strumieni rzeczowych i informacyjnych, kontrolowanie sprawności ich przepływu oraz kosztów, jakie generują, jak również dbałość o obsługę klienta. Do podstawowych składników procesów logistycznych można zaliczyć:

- Fizyczny przepływ dóbr rzeczowych,
- Procesy informacyjno-decyzyjne,
- utrzymanie zapasów rzeczowych,
- infrastrukturę procesów logistycznych,
- koszty logistyczne.

System logistyczny w przedsiębiorstwie jest bardzo ważny. Tworzy go ogół procesów logistycznych, do których należą m.in.:

- logistyka zaopatrzenia – odpowiada za obsługę surowców, materiałów pomocniczych i części zamiennych niezbędnych do ciągłości procesu,
- logistyka produkcji – odpowiada za zaopatrzenie procesu produkcji we właściwe towary w celu zachowania ciągłości produkcji, przy czym odpowiada za właściwy przekaz wyrobów gotowych do magazynu zbytu,
- logistyka dystrybucji – odpowiada za zaopatrzenie klienta we właściwy towar,
- logistyka części zamiennych – odpowiada za zastąpienie w wyrobach gotowych wadliwych elementów,
- Logistyka powtórnego zagospodarowania – obejmuje ekonomiczne i ekologiczne przepływy odpadów.

Podział logistyki ze względu na **zasięg oddziaływania**, wyróżniamy:

- Logistykę wewnętrzną – transport wewnętrzny, ogół urządzeń przyczyniających się do przetransportowania towarów/ wyrobów gotowych w odpowiednie miejsce,
- Mikrologistykę – proces logistyczny w obrębie jednego przedsiębiorstwa,
- Mezologistykę – proces logistyczny w obrębie jednego działu,
- Makrologistykę – proces logistyczny w obrębie gospodarki krajowej,
- Eurologistykę – proces logistyczny w obrębie Europy,
- Logistykę globalną – proces logistyczny, który działa na terenie całego świata.

Kiedy podmiot gospodarczy osiąga zamierzone efekty rynkowo-ekonomiczne, zawdzięcza to dzięki wdrożonej wcześniej strategii. **Strategia logistyczna** zaliczana jest do strategii funkcjonalnych i zajmuje ważne miejsce w systemie planowania. Kluczowe kwestie, które system logistyczny może zaplanować, tak aby strategia logistyczna przyniosła wymagane przez przedsiębiorstwo efekty rynkowo-ekonomiczne to:

- Wybór dostawców materiałów, towarów, części, usług,
- Wybór obsługi transportowej – firma może posiadać własny transport, jednakże często spotykana jest obsługa zewnętrzną, przy której można wymienić takie firmy jak: DHL, FEDEX, TNT, DPD,

- Wybór sposobu magazynowania – budowa zaplecza magazynowego lub korzystanie z usług przedsiębiorstw logistycznych,
- Wybór sieci dystrybucji – budowa własnej lub korzystanie z sieci innych przedsiębiorstw,
- Kształtowanie struktury podmiotowej sprzedaży wyrobów i usług.

Ważnym aspektem dla rachunkowości jest oddziaływanie logistyki na płynność finansową przedsiębiorstwa. Logistyka wywiera wpływ na niektóre aktywa obrotowe tj.: zapasy, należności z tytułu dostaw oraz na niektóre zobowiązania tj.: zobowiązania z tytułu dostaw. Zapasy są podstawowym składnikiem struktury aktywów kształtują się pod wpływem procesów logistycznych. Sterowanie zapasami odbywa się po stronie zakupów i sprzedaży, dzięki łańcuchem dostaw. Do działalności marketingowej firmy należy kształtowanie terminów i form płatności za dostarczone produkty, towary bądź usługi. Jeśli chodzi o fizyczną dostawę towarów do odbiorców podlega ona indywidualnym negocjacom związanych z warunkami płatności, co za tym idzie, iż ma to przełożenie na kształtowanie płynności firmy. Związek z procesami logistycznymi wykazują również zobowiązania z tytułu dostaw materiałów, paliw, energii, a także usług zewnętrznych, które są niezbędne do ciągłości procesu logistycznego. W celu zachowania właściwego poziomu płynności finansowej przedsiębiorstwa, niezbędna jest odpowiednia korelacja terminów należności i zobowiązań.

W pełnym procesie produkcyjnym oraz logistycznym wymagana jest konieczność stosowania opakowania. Około 90% wszystkich towarów wyprodukowanych na świecie wymaga opakowania. Główna rola opakowań w logistyce to ochrona towarów podczas transportu. Logistyka obejmuje cały proces dotyczący sprawnego przekazywania materiałów pomiędzy jednostkami, dlatego opakowanie powinno zabezpieczać materiały zarówno podczas przewożenia, jak i w trakcie załadunku, rozładunku oraz magazynowania. Wybierając opakowania dla naszej firmy lub do użytku sporadycznego, musimy mieć na uwadze m.in.:

- do jakiego celu ma służyć opakowanie (przewożenie, magazynowanie, segregacja),
- jakie towary będziemy przewozić (rodzaj, waga, wymiary),
- w jaki sposób będziemy transportować materiały (transport kurierski, własny, lądowy, morski itd.),
- w jakich warunkach będzie odbywał się transport,
- gdzie towary będą magazynowane (otwarte hale, budynek, temperatura, wilgotność, widoczność dla klientów, np. na półkach sklepowych),

- jak długo mają nam służyć opakowania (jednorazowe, wielokrotnego użytku),
- w jaki sposób usuniemy zużyte opakowania (możliwość recyklingu).

Do najważniejszych funkcji opakowania zalicza się:

- Funkcja ochronna – jest funkcją najważniejszą, chroni towar przed wszelkimi uszkodzeniami. Właściwe opakowanie towaru w procesie logistycznym jest jednym z ważniejszych warunków bezpiecznego dostarczenia do na miejsce. Stopień zabezpieczenia towaru powinien być optymalnie dobrany do jego rodzaju. Każdy towar powinien dojechać do klienta w stanie nie naruszonym, bez uszkodzeń mechanicznych. Opakowanie powinno chronić również przed niekorzystnymi warunkami atmosferycznymi (np. wiatr lub deszcz).
- Funkcja informacyjna – na opakowaniu powinny znajdować się wszystkie informacje niezbędne do bezpiecznego transportu towaru. Na opakowaniu powinny znajdować się takie dane jak: adres transportu dostarczenia, informacje o rodzaju przewożonego transportu (colorcode – umożliwi identyfikację produktu bez jego roztwierania).
- Funkcja manipulacyjna – opakowanie powinno ułatwiać układanie, przekładanie, składowanie i formowanie towarów zarówno na etapie produkcyjnym jak i magazynowania oraz przewożenia. Standaryzacja wymiarów jest niezbędna do usprawnienia transportu oraz ułatwienia przetrzymywania w magazynie towarów lub wyrobów gotowych.
- Funkcja recyklingowa – od niedawna funkcja ta zyskała na swoim znaczeniu. W dzisiejszych czasach kładzie się duży nacisk na wielokrotne wykorzystywanie zwłaszcza tych opakowań, które nie ulegają biologicznemu rozkładowi. Planowanie procesów logistycznych musi również uwzględnić możliwość wielokrotnego wykorzystywania opakowań.

W dobie dynamicznego rozwijającego się handlu ekonomicznego do czego również przyczyniła się sytuacja epidemiologiczna związana z rozprzestrzenieniem się wirusa COVID-19 rola opakowań w procesie logistycznym ma coraz większe znaczenie. Na ten moment opakowania powinny być trwałe, odpowiednio oznakowane, o standaryzowanych wymiarach oraz przyjazne środowisku. Opakowania spełniające wcześniej wymienione warunki pozwalają na sprawne i szybkie dostarczenie zamówionych towarów nabywcom.

Wracając do funkcji informacyjnej, opakowanie musi zawierać dane oznaczenia, gdzie będzie to zgodne z wymogami. Rodzaje znaków umieszczanych na opakowaniach dzielimy na:

- Ogólne
 - obligatoryjne
 - nieobligatoryjne
- Ze względu na przekazywaną treść
 - zasadnicze
 - informacyjne
 - niebezpieczeństwa
 - manipulacyjne
 - reklamowe
- Z uwagi na formę graficzną znaków
 - znak graficzny
 - symbol graficzny
 - symbol obrazkowy, piktogram



Na co dzień w Polsce, wdrażaniem automatycznej identyfikacji, kodów kreskowych i EDI zajmuje się Instytut Logistyki i Magazynowania GS1 (ILiM GS1), w Poznaniu.

Jednostki handlowe oznacza się Globalnym Numerem Jednostki Handlowej GTIN, z wykorzystaniem jego wszystkich czterech struktur:

- GTIN-8,
- GTIN-12,
- GTIN-13,
- GTIN-14.



Przedsiębiorstwa otrzymują Seryjny Numer Jednostki Wysyłkowej SSCC, który musi być niepowtarzalny dla różnych jednostek logistycznych, nawet jeżeli zawierają one identyczne jednostki handlowe. Ich cechy, takie jak np. waga brutto, także przedstawione są w standardowej wielkości. Globalny Identyfikator Zasobów Zwrotnych – GRAI, odpowiada za informacje dotyczące śledzenie i odnotowywanie wszystkich odpowiednich danych dla opakowań oraz Globalny Identyfikator Zasobów Indywidualnych – GIAI, służy między innymi do identyfikacji opakowań w przedsiębiorstwie.

Opakowanie oznakowuje się Globalnym Numerem Identyfikacji Wysyłki – GSIN, który został zaproponowany przez Światową Organizację Ceł – WCO jako identyfikator właściwy do przedstawiania oznaczenia Unikalnego Listu Przewozowego – UCR. Etykieta logistyczna GS1 to nośnik informacji w łańcuchu dostaw,

w którym wszyscy uczestnicy (producent, przewoźnik, dystrybutor, detalista) porozumiewają się wspólnym językiem. Taki dokument składa się z:

1. Górna etykieta – etykieta nadawcy, zawiera Dowolne informacje tekstowe
2. Środkowa etykieta – etykieta odbiorcy Zawiera informacje tekstowe w tym lokalizację odbiorcy, dane dotyczące zamówienia
3. Dolna etykieta 9 etykieta przewoźnika zawiera informacje znane w procesie wysyłki i odnoszące się do przewoźnika

ZAKŁAD MONTAŻU OKIEN ALUMINIOWYCH		<small>WYKONANIE PRAC WYKONANIE PRAC WYKONANIE PRAC</small>	
JACEK KOWALSKI TEL. +48502000000 KŁOPOTOWSKIEGO 14B PL 05-090 RASZYN RYBIE		WYKONANIE PRAC WYKONANIE PRAC WYKONANIE PRAC	
ZAMÓWIENIE: 148/05/2009	PRACOWNIK: 01/02	<small>WYKONANIE PRAC WYKONANIE PRAC WYKONANIE PRAC</small>	
DROGA OKIENNE ZP188		<small>WYKONANIE PRAC WYKONANIE PRAC WYKONANIE PRAC</small>	
DOR. WIECZOR			
0123 2530 0610 2A € D PL-1305-WA1 0TWA 101-PL-02274 720W 0002 274 0123 2530 0610 2A 101 616 M			

Wszystkie identyfikatory GS1 mogą być przedstawione w kodach kreskowych GS1 lub znacznikach radiowych RFID (ang. Radio Frequency Identification), które są skanowane, czyli czytane automatycznie przy pomocy skanerów lub anten. Zarówno kody kreskowe, jak i znaczniki radiowe używane w ramach systemu GS1 są ustandaryzowane, co oznacza, że mają zarezerwowaną specjalnie dla systemu GS1 strukturę.

RFID jest skrótem angielskiej nazwy Radio-Frequency Identification, co oznacza identyfikację za pomocą fal radiowych. Dzięki tej technologii możliwy jest odczyt i przesył danych, a także elektroniczne zasilenie chipów, które te dane przechowują. W zależności od rodzaju znacznika (tagu RFID) i umieszczonego w nim chipu, zapis lub odczyt danych możliwy jest w odległościach od kilkudziesięciu centymetrów do nawet kilkunastu metrów. Budowa całego systemu pozwala na jednoczesny odczyt wielu różnych tagów, które znajdują się w zasięgu czytnika lub anteny RFID.

Technologię RFID stosuje się w wielu dziedzinach życia, między innymi w procesach przemysłowych, produkcji, logistyce, magazynowaniu, kontroli dostępu, czy również w handlu i zapewnianiu bezpieczeństwa.

Kody kreskowe a RFID:

- Ilość informacji jakie możemy pozyskać on-line o ładunku logistycznym jest znacznie większa w przypadku zastosowania EPC, jako że możemy dane umieścić w samym znaczniku jak i w systemie informatycznym, natomiast np. etykieta logistyczna z kodem kreskowym informuje o ładunku logistycznym np. palecie, a nie o jej zawartości,

- w przypadku odczytu kodu kreskowego, trzeba dotrzeć z czytnikiem do opakowania (lub odwrotnie), co znacznie wydłuża czas odczytu i angażuje pracownika (powiększa koszty), a tych niedogodności nie mamy w przypadku EPC, gdzie wszystko odbywa się automatycznie, a więc bez udziału człowieka,
- w czasie odczytu kodu kreskowego jesteśmy pewni, czy wyrób jest czy go nie ma np. na regale, co stwierdza operator i czytnik; natomiast w przypadku RFID może dojść do sytuacji, że brak informacji z czytnika można zinterpretować jako brak towaru albo że zawiódł któryś element systemu identyfikacji radiowej,
- EPC zabezpiecza przed produktami podrabianymi (ilość informacji umieszczona w bazie pozwala na kodowanie danych o wyrobie), a ponadto ułatwia identyfikować i śledzić w całej globalnej sieci dostaw pojedynczą sztukę opakowań, np. dla celów traceability,
- EPC umożliwia odczyt wielu etykiet jednocześnie, co nie jest możliwe w przypadku kodów kreskowych,
- EPC – usprawnia np. zarządzanie bagażami na lotniskach w porównaniu z kodami kreskowymi, które można czytać w granicach 70-80% (EPC pozwala czytać bagaż w granicach 99,3%),
- RFID likwiduje kolejki kasowe, pod warunkiem zastosowania dobrych i niezawodnych systemów identyfikacji radiowych (wielokierunkowych anten bazowych),
- kody kreskowe jeszcze długo będą używane w logistyce z powodu swojej niezawodności (jeżeli transponder umieścimy bezpośrednio np. na opakowaniach metalowych to zasięg jego działania wynosi zero), powszechności i stosunkowo niewielkich kosztach wdrażania i eksploatacji.

W dobie rozwoju gospodarczego oraz gospodarki maszynowej, przedsiębiorstwa odchodzą od ręcznego pakowania towarów, a wchodzi w nieco bardziej mechaniczny świat robotyzacji w procesie pakowania / paletyzacji. Zalety jakie wynikają z tak pakowanego towaru to:

- Zwiększenie dostępności linii produkcyjnej do 24 godzin na dobę,
- Powtarzalność wpływająca na zwiększenie jakości pakowanych bądź paletyzowanych elementów,
- Zwiększenie wydajności,
- Zwiększenie elastyczności produkcji,
- Zmniejszenie kosztów,

- Zmniejszenie zagrożenia dla zdrowia pracowników,
- Zwiększenie bezpieczeństwa, przy produkcji żywności – spowodowane to jest brakiem bezpośredniego kontaktu człowieka z produkowaną żywnością.

Przedsiębiorstwa co raz częściej używają systemu wspomagającego dobór opakowań tzw. SWDO. W koncepcji SWDO przyjęto założenie, że właściwy dobór asortymentu produkcji jest ważny dla akceptacji systemu wspomagającego dobór sposobu pakowania na potrzeby wielkotowarowego obrotu rynkowego.

Cel SWDO:

- Zapewnienie ciągłego dostępu do doradztwa,
- Rozwija współpracę użytkowników opakowań z dostawcami materiałów opakowaniowych i opakowań,
- Poprawa dostępności rynkowej opakowań (dotyczy to zwłaszcza producentów owoców i warzyw, będących pierwszymi użytkownikami opakowań w łańcuchu dystrybucji),
- Stymulowanie wzrostu efektywności ekonomiczno – technicznej łańcucha dystrybucji,
- Zwiększenie bezpieczeństwa żywności poprzez aktywowanie stosowania oznakowania opakowań zgodnego ze standardami globalnego systemu GS1.

Główne procesy SWDO:

- Wspomaganie doboru opakowania z uwzględnieniem wymogów formalnych i szczególnych, udostępnianych przez odbiorców wielkotowarowych (wymogi BRC i GS1),
- Zmiana na lepsze opakowania, optymalizacja techniczno-ekonomiczna,
- Publikacja ofert i zapytań ofertowych użytkowników systemu,
- Doradztwo, wymiana wiedzy, forum dyskusyjne,
- E-promocja podmiotów realizujących projekt oraz zainteresowanych użytkowników,
- Funkcjonalność umożliwiająca okresowe badania i ocenę wpływu systemu wspomaganie doboru opakowań świeżych owoców i warzyw na wykorzystanie potencjału ogrodniczego, rozwój gospodarczy regionów (wzrost eksportu) i ochronę zasobów naturalnych – Client Relationship Management.

Bibliografia

1. Beier F. J., *Logistyka*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
2. Ciesielski M. (red.), *Logistyka w biznesie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
3. Ficoń K., *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001.
4. Grzyl B. (2012) *Logistyka w przedsiębiorstwie w świetle współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Logistyka.
5. Krawczyk S., *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*, AE Wrocław, 2000.
6. Matwiejczuk R. (i in.), *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
7. Niziński S., Żurek J., *Logistyka ogólna*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2011.
8. Rut J., Kulińska E. (2011) *Dobre praktyki zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, Logistyka.
9. Sadowska B. (2014) *Rola i miejsce logistyki w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, ZS WSH Zarządzanie.
10. Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 2003.

Strony internetowe

1. <https://pakobud.com.pl/opakowania-w-logistyce-jakie-pelnia-funkcje-i-dlaczego-ich-wybor-powinien-byc-przemyslany/>
2. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Logistyka>
3. <https://etisoftpackaging.pl/jak-wazne-w-procesie-logistycznym-jest-opakowanie/>

Hubert Nowakowski, Gabor Świrszcz

SYSTEM OBSŁUGI KLIENTA W LOGISTYCE

[**Słowa kluczowe:** system, obsługa, logistyka, klient]

Streszczenie

Obsługę klienta z perspektywy czynności to zdolność systemu logistycznego przedsiębiorstwa do zaspokojenia potrzeb klientów pod względem czasu, niezawodności, komunikacji i wygody. Każdy z tych elementów odgrywa istotną rolę. Czas w logistyce to przede wszystkim czas realizacji cyklu zamówienia, obejmujący odstęp czasowy między złożeniem zamówienia a jego dostawą. Na typowy cykl realizacji zamówienia składa się szereg elementów tj. przygotowanie zamówienia, przekazywanie go do dostawcy, realizacja, przygotowanie do wysyłki i dostawa zamówionego towaru. Firmy odpowiadające na zapotrzebowanie klientów starają się skracać czas cyklu realizacji zamówienia i efektywnie reagować na sygnały z rynku.

Niezawodność oznacza stały lub zgodny z oczekiwanym czas cyklu dostawy, jak również jej bezpieczeństwo i prawidłowość wykonania. Wiele analiz dowodzi, że klienci uznają niezawodność jako ważniejszą niż szybkość realizacji zamówienia, gdyż dzięki niej są w stanie efektywnie planować, np. właściwy podział zapasów. Dlatego klienci są w stanie zaakceptować dłuższe czasy dostaw, jeśli będą o tym wiedzieć wcześniej i będą do nich mogli dostosować swoje działania, np. produkcyjne.

Komunikowanie się jest dwustronnym dialogiem między kupującym i sprzedającym. Dialog ten powinien odbywać się pomiędzy firmami-członkami łańcucha logistycznego, jak również między firmami i konsumentami finalnymi. Komunikacja tych pierwszych może być wspierana przez system elektronicznej wymiany danych EDI. Jego zastosowanie w łańcuchu logistycznym może zredukować błędy przy przekazaniu informacji między członkami, czy poprawić rotację zapasów. Połączenie EDI z technologią kodów kreskowych skraca czas reakcji na potrzeby klienta, gdyż zamówienia napływają razem w czasie rzeczywistym, stan zapasów

jest kontrolowany na bieżąco, możliwe jest szybsze fakturowanie, czy choćby śledzenie produktów w drodze. Bardzo istotnym elementem komunikowania się jest także dialog między firmą a finalnymi odbiorcami jej produktów. Z jednej strony zapewnia on możliwość stałego monitorowania poziomu oferowanych usług, z drugiej zaś służy informowaniu klienta o np. statusie zamówienia, ewentualnych opóźnieniach, zmianach w ofercie czy w warunkach współpracy.

Wygoda jest elementem obsługi klienta wymagającym zróżnicowanej polityki przedsiębiorstwa. Ponieważ różni klienci mają różne wymagania względem poziomu obsługi klienta, system powinien być elastyczny, aby mógł się przystosować do tych potrzeb. Stopień wychodzenia naprzeciw żądaniom klientów powinien być ustalony w zależności od wartości klienta określonej, np. na podstawie udziału w zyskach przedsiębiorstwa.

Standardy logistycznej obsługi klienta

W gospodarkach o wysokim poziomie konkurencyjności, otwartych na procesy globalizacyjne, podstawową wartością, o którą trzeba dbać i zabiegać, jest klient. Istota obsługi klientów może być rozumiana jako zespół czynności służących do realizacji oczekiwań klientów, konkretne standardy świadczonych usług lub nawet jako zorientowana na klienta filozofia zarządzania firmą. Wynika ona z samego celu i zasad zarządzania logistycznego, które najkrócej wyraża powszechnie znana reguła 6 R czyli właściwych: ilości, czasu, miejsca, kosztu, klienta.

Wiele firm definiując politykę obsługi klienta decyduje się uczynić to za pomocą zestawu standardów, czyli mierników z zakresu kluczowych obszarów ich działalności, takich jak:

- czas cyklu realizacji zamówienia
- przyjmowanie i potwierdzanie zamówień
- dostępność poszczególnych pozycji asortymentowych zapasów
- minimalna wielkość zamówienia
- wygoda składania zamówień
- częstotliwość dostaw
- kompletność zamówień
- fakturowanie i obsługa płatności
- jakość dokumentacji
- procedury załatwiania reklamacji i zwrotów
- pomoc techniczna
- serwis gwarancyjny

Elementy programu obsługi klienta

Według najbardziej znanej klasyfikacji B.J. Zinszera i B.J. LaLonde`a elementy obsługi klienta dzieli się na:

Elementy przedtransakcyjne

Są to elementy związane z przygotowaniem organizacji do obsługi klienta. Odgrywają one ogromną rolę w kształtowaniu oczekiwań klienta, wpływają na jego postrzeganie firmy a także ogólną satysfakcję z szeroko rozumianej oferty. Są to działania nierutynowe, wymagające całościowego spojrzenia na firmę i w związku z tym ich przygotowanie, z reguły powierza się naczelnej kadry zarządzającej. Do kluczowych elementów należy zaliczyć:

- **Pisemne sformułowanie polityki obsługi klienta;** polityka ta zawierać powinna zdefiniowane mierniki, które umożliwiłyby kontrolowanie oferowanego poziomu usług, częstotliwość ich pomiaru a także działania, które należy podjąć w przypadku ich niezgodności z ustaloną formą. Aby dobrze przygotować taką ofertę należy dokładnie zapoznać się z potrzebami klientów, do których dana oferta jest adresowana a także zdefiniować cele, które polityka obsługi klienta ma realizować.
- **Deklarację obsługi;** informacje kierowane do klienta, które chronią go przed nierealnymi oczekiwaniami; najlepiej gdy są przedstawiane w formie pisemnej, powinny zawierać informacje o formach kontaktu z firmą w razie niedotrzymania zakładanego poziomu obsługi.
- **Strukturę organizacyjną;** ma za zadanie ułatwiać komunikację między komórkami odpowiedzialnymi za prowadzenie polityki obsługi i umożliwiają klientowi uzyskanie potrzebnych informacji i wyjaśnień.
- **Elastyczny system obsługi klienta;** zaplanowanie sprawnej i prawidłowej obsługi w nieprzewidzianych okolicznościach, jak również przy nietypowych wymaganiach klientów najbardziej dochodowych; procedury postępowania w przypadku nagłych wypadków np. klęski żywiołowe czy przerwy w dostawie energii.
- **Szkolenia z zakresu obsługi klienta;** opracowanie procedur i instrukcji kontaktów z klientami a także przeszkolenie pracowników w ich zakresie.

Elementy transakcyjne

Elementy transakcyjne obsługi klienta służą przeprowadzeniu sprawnej i zgodnej z oczekiwaniami klienta transakcji od momentu złożenia zamówienia do momentu dostarczenia produktu. Dotyczą one bezpośredniego kontaktu z klien-

tem. Prawidłowe wypełnianie tych elementów wpływa na satysfakcję klientów z oferty.

- **Czas dostaw (cykl zamawiania);** okres czasu upływający od chwili złożenia zamówienia do momentu otrzymania produktu przez odbiorcę.
- **Dostępność produktów z zapasu (dostępność zapasu);** określa wielkość popytu, który może być zaspokojony z zapasów pozostających na składzie u dostawcy. Poziom dostępności mierzy się odsetkami zamówień zrealizowanych lub możliwych do zrealizowania w danym momencie z zapasów pozostających w przedsiębiorstwie lub też wyraża się go jako odsetek produktów brakujących w magazynie dostawcy w chwili zainteresowania się nimi przez klienta.
- **Elastyczność dostaw;** zdolność dostosowywania czasu, wielkości, asortymentu i sposobu dostawy do oczekiwań klientów. Elastyczność oznacza gotowość dostaw nocą, tego samego dnia, do południa, dnia następnego, gotowość dostaw małych partii produktów, zdolność obsługi zamówień zaległych, realizowanych z opóźnieniem, zdolność obsługi zamówień specjalnych i awaryjnych o bardzo krótkim czasie realizacji, szybszy transport.
- **Częstotliwość dostaw;** liczba dostaw w danym czasie (w ciągu dnia, doby, tygodnia, miesiąca) zależna od rodzaju dostarczanych produktów i systemu organizacji dostaw. Przy wyższej częstotliwości dostaw odbiorca utrzymuje mniejsze zapasy produktów. Tradycyjnie wymagana częstotliwość dostaw jest ustalana w konfrontacji z kosztami utrzymania zapasów, kosztami zamawiania, magazynowania i transportu. Wyznacza ją optymalna partia dostawy. Liczba dostaw w czasie jest uważana obecnie za jedną z najbardziej istotnych miar osiągniętego poziomu obsługi klienta.
- **Niezawodność dostaw;** obejmuje prawidłową realizację: dokładność, kompletność i terminowość dostaw oraz możliwie niski poziom ewentualnych strat, ubytków i pomyłek. Oznacza dotrzymanie ustalonych harmonogramem terminów dostaw oraz obowiązek powiadamiania klientów, gdy dostawa nie może być zrealizowana w wyznaczonym czasie.
- **Wygoda składania zamówień;** ułatwienia umożliwiające właściwy kontakt z klientem poprzez informacje telefoniczne lub drogą elektroniczną- niezbędny jest dobrze wyszkolony personel recepcyjny, konieczna jest również wiedza techniczna pracowników kontaktujących się z klientami, jak również możliwość bezpłatnego sporządzania wstępnej kalkulacji przed zawarciem umowy i udzielanie informacji o produktach i możliwościach dostawy.
- **Dostępność substytutów.** W przypadku niedostępności poszukiwanego produktu, klient może podjąć decyzję o zakupie substytutu. Może wtedy wybrać ten sam produkt w innej wielkości opakowania bądź inny produkt, który zaspokoi jego potrzebę w tym samym czy też innym stopniu. Jeżeli klient znajdzie

wśród dostępnej oferty co najmniej jeden substytut to poziom obsługi firmy podniesie się bez dodatkowych inwestycji w zapasy brakującego produktu.

Elementy potransakcyjne

Są to wszystkie te elementy które, pozwalają na przedłużenie kontaktu firmy z klientem. Wśród nich warto wyróżnić:

- **Instalacje, gwarancje, naprawy.** Wydłużone terminy gwarancji, dostawa, instalacja sprzętu u klienta czy oferowanie produktu zastępczego na czas naprawy mają niezwykle wpływ na utrzymanie klientów. Te elementy brane są pod uwagę podczas niemalże wszystkich zakupów a zwłaszcza zakupów dóbr kapitałowych.
- **Śledzenie produktu.** Gdy wadliwe produkty muszą być natychmiast wycofane z rynku, śledzenie produktu jest szczególnie istotne. Zdarza się, że szybka informacja o tym gdzie znajduje się dany produkt jest niezwykle ważna dla firmy. Np. każdy lek ma indywidualny numer seryjny, dzięki czemu firma może określić kolejnych jego dystrybutorów i w razie nagłej potrzeby sprawnie wycofać go z rynku.
- **Skargi klientów, reklamacje, zwroty, wymiana.** Sprawne i efektywne załatwienie tego typu problemów może stać się dla firmy dobrą okazją, aby pokazać klientowi jak bardzo zależy jej na kliencie i ile jest dla niego w stanie zrobić. W tym celu konieczne jest opracowanie polityki zbierania i załatwiania skarg. Koszty niestandardowych działań, zwłaszcza w odniesieniu do niewielkiej ilości jak w przypadku zwrotów, są raczej wysokie. Wymiana wadliwych produktów również wiąże się z ogromnymi kosztami, jednakże zlekceważenie wymiany może nieść za sobą poważne konsekwencje dla marki i reputacji firmy.

Pomiar poziomu obsługi klienta

Po ustaleniu najważniejszych dla danego klienta lub segmentu rynku elementów obsługi powinien nastąpić systematyczny pomiar ich wykonania.

Najbardziej typowe mierniki to:

- czas upływający od przyjęcia zamówienia w magazynie dostawcy do wysyłki zamówienia z magazynu,
- minimalna wielkość zamówienia lub limity, co do pozycji asortymentowych w jednym zamówieniu akceptowane przez dostawcę,
- udział procentowy pozycji wyczerpanych, czyli takich, których w danym momencie brakuje w magazynie,

- udział procentowy zamówień klienta zrealizowanych kompletnie,
- udział procentowy zamówień klienta zrealizowanych w określonych przedziałach czasowych od chwili przyjęcia zamówienia,
- udział procentowy zamówień, które mogą być całkowicie zrealizowane z zapasów w magazynie,
- udział procentowy towarów, które bez uszkodzeń dotarły do miejsca przeznaczenia wskazanego przez klienta,
- czas wpływający od złożenia zamówienia przez klienta do dostarczenia zamówionych towarów,
- ułatwienia w składaniu zamówień,
- łatwość i elastyczność, z jaką klient może złożyć zamówienia.

Spośród wielu metod, które pomagają w zdefiniowaniu właściwego poziomu obsługi klienta wyróżnia się:

1. ustalenie poziomu obsługi na podstawie reakcji klienta na brak produktu,
2. kompromis między kosztami a przychodami,
3. analizę ABC,
4. audyty obsługi klienta.

Ad 1. Mówiąc o reakcji na brak produktu, trzeba zwrócić uwagę na dwie kwestie: zdefiniowanie klienta i jego miejsca w łańcuchu logistycznym oraz określenie stopnia trudności zastąpienia brakującego produktu.

Zdefiniowanie klienta jest bardzo ważne, gdyż reakcje konsumentów finalnych są odmienne od możliwości reakcji firm będących ogniwami łańcuchów logistycznych. Podstawowa różnica dotyczy łatwości rezygnacji z usług dostawcy, który nie posiada towaru dokładnie na czas. W takiej sytuacji podjęcie decyzji przez konsumenta finalnego jest znacznie prostsze od decyzji, którą musi podjąć firma – członek łańcucha, z reguły związana umowami z określonymi dostawcami czy skomplikowanymi procedurami w przypadku chęci zmiany dostawcy. Ogromne znaczenie dla klienta odgrywa także miejsce wystąpienia braku. Brak towaru w składzie producenta w sposób jednoznaczny zaowocuje brakiem możliwości jego dostawy do bezpośredniego klienta np. hurtownika. Jednakże ten sam brak towaru na składzie producenta nie musi oznaczać braku dla konsumenta finalnego, ponieważ łańcuch logistyczny jest wypełniony zapasami i braki u producenta mogą zostać zniwelowane zapasami bezpieczeństwa np. jego dystrybutorów. Określając poziom obsługi klienta na podstawie reakcji klientów na braki, warto pamiętać, że różna jest wartość produktów dla różnych klientów i dlatego jedno jest łatwiej zastąpić niż inne.

Chcąc ustalić w imieniu producenta poziom obsługi finalnego konsumenta w oparciu o analizę jego reakcji na brak produktu w sklepie detalicznym należy wziąć pod uwagę wszystkie przesłanki kierujące klientem, który nie otrzymał towaru w danym miejscu i czasie. W tym celu należy zbadać prawdopodobieństwo wystąpienia różnych możliwości reakcji konsumenta na brak dostępności produktów u jego detalisty.

Doświadczenia w tym zakresie pokazują, iż konsumenci z reguły decydują się na:

- poszukiwanie substytutu w ramach tej samej marki (np. inna wielkość opakowania, smak, zapach),
- zmianę marki,
- bądź zmianę sklepu.

Ostatnia opcja dotyczy zwłaszcza sytuacji, gdy klienci są przekonani o wyższości jednej marki nad innymi. Jeśli dotyczy to marki rozważanego producenta, to brak jego produktu u jednego detalisty nie spowoduje utraty klienta. Podobnie jak w sytuacji, gdy klient nie znalazłszy ulubionego produktu, poszuka produktu zastępczego w ramach tej samej marki. Takie zachowania są dowodem lojalności klienta wobec producenta. Znacznie gorzej dzieje się w przypadku, gdy klient nie jest lojalny wobec marki danego producenta. Wówczas brak produktu w konkretnym sklepie oznacza stratę klienta na rzecz konkurencji.

Producent, poznawszy reakcje klientów na brak jego produktu u detalisty, powinien skorygować poziom usług oferowanych konsumentom, tj. czas i niezawodność dostaw, wskaźnik realizacji zamówień, opcje transportowe itp.

Ad 2. Poszukując właściwego poziomu obsługi klienta, warto pamiętać że pociąga on za sobą zarówno korzyści jak i koszty. Ustalenie obsługi klienta na bardzo wysokim poziomie może prowadzić do gwałtownego wzrostu kosztów, podczas gdy zbyt niski jej poziom może zrazić klientów i pogorszyć pozycję konkurencyjną firmy. Chcąc zatem ustalić właściwy poziom obsługi klienta, należy wziąć pod uwagę wzajemne współzależności między kosztami logistycznymi a poziomem obsługi klienta, jak i wpływ wyższego poziomu obsługi na wielkość sprzedaży i zyski przedsiębiorstwa.

Firma chcąc uzyskać pozycję konkurencyjną na rynku a w efekcie zwiększyć sprzedaż i zyski, musi zaoferować poziom obsługi wyższy niż konkurencja. Uzyskanie wyższego poziomu obsługi klienta powoduje gwałtowny wzrost kosztów jego dostarczenia co m.in. wynika z bardzo wysokich kosztów dodatkowych zapasów koniecznych, aby zaspokoić nieoczekiwane wahania popytu. Zaoferowanie poziomu obsługi klienta wyższego niż konkurencja powoduje ponadprzeciętny przyrost sprzedaży. Podwyższenie poziomu obsługi klienta w przedsiębiorstwie

maksymalizującym sprzedaż jest uzasadnione do poziomu, przy którym dodatkowe wydatki ponoszone na obsługę klienta są rekompensowane przez wyższą sprzedaż. Przedsiębiorstwo kierujące się w swej działalności kryterium maksymalizacji zysku, powinno zdecydować się na poziom obsługi maksymalizujący różnicę między wzrostem sprzedaży a kosztami poniesionymi na jej uzyskanie.

Ad 3. Kolejną metodą ustalenia właściwego poziomu obsługi klienta jest metoda klasyfikacji ABC. Pozwala ona firmie zróżnicować oferowany poziom usług w zależności od wartości klienta i wartości produktu, który klient kupuje, aby tym samym zapewnić sobie strategię najbardziej efektywną pod względem kosztów. Określa czy w danym czasie oraz w jakiej ilości i asortymencie należy uzupełnić zapasy lub wstrzymać się od ich zakupu. Podstawą do zastosowania klasyfikacji ABC jest odkrycie Vilfelda Pareto określane prawem Pareta bądź zasadą 80/20 zgodnie z którą ok. 20% klientów firmy generuje ok. 80% zysków czy też ok. 20% klientów generuje 80% jej kosztów.

Odnosząc analizę ABC (zwaną także zasadą ABC lub systemem ABC) do gospodarki magazynowej, należy dokonać podziału całego asortymentu na trzy grupy:

Grupa A – zapasy „cenne” stanowiące 5-20% liczebności asortymentowej zapasów, ale mające znaczny udział w wartości, sięgający 75-80%.

Grupa B – zapasy mające udział w wysokości 15-20% zarówno w liczebności asortymentowej zapasów, jak i w ich wartości.

Grupa C – zapasy o charakterze masowym, mające największy udział w liczebności asortymentowej (60-80%) i bardzo niski udział w wartości (około 5%).

Po dokonaniu takiego podziału można wyodrębnić asortyment, któremu należałoby poświęcić więcej uwagi. Podzbiór A ma największe znaczenie, a podzbiór C – najmniejsze znaczenie z punktu widzenia przyjętego kryterium porządkowania. Wszystkie te grupy są w jakiś sposób ze sobą powiązane i nie należy żadnej z nich spychać na margines.

Procedura metody ABC:

- wybór populacji i kryterium porządkowego (poziomu udziału w populacji),
- zebranie danych,
- uporządkowanie populacji wg malejącej wartości poziomu udziału,
- obliczenie skumulowanego udziału w populacji,
- sporządzenie wykresu ABC,
- podział populacji na grupę ABC, – podział zapasów na grupy (najcenniejsze, średnio cenne, mniej istotne).

Ad 4. Kolejną metodą, niezwykle pomocną w dopasowaniu oferowanego przez firmę poziomu obsługi do oczekiwań klienta, są audyty obsługi klienta. Przeprowadza się je w celu:

- zidentyfikowania elementów obsługi najistotniejszych z punktu widzenia klienta
- sprawdzenia, na ile firma kontroluje te elementy
- oceny jakości i możliwości wewnętrznych systemów informacyjnych firmy.

Kompleksowy audyt obsługi klienta powinien być wykonany przynajmniej raz w roku i obejmować cztery etapy:

- zewnętrzny audyt obsługi klienta
- wewnętrzny audyt obsługi klienta
- identyfikacja potencjalnych możliwości i metod usprawniania obsługi klienta
- ustalenie właściwego poziomu obsługi klienta

Zewnętrzny audyt obsługi klienta jest spojrzeniem na oferowaną przez firmę politykę obsługi klienta oczami jej klientów zewnętrznych. Punktem wyjścia takiego audytu powinno być zidentyfikowanie elementów obsługi uznanych przez klientów za istotne przy podejmowaniu decyzji o zakupie, a następnie określenie jak wypełniają te elementy główne podmioty na rynku.

Pierwszy etap polega na przeprowadzaniu wywiadów wśród klientów firmy. Badania takie mogą być wykonane przez wewnętrzny departament badań (jeśli firma posiada takowy), bądź można je zlecić organizacjom zewnętrznym np. firmie badawczej, firmie doradczej, uczelni. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi klientów, firma jest w stanie zidentyfikować elementy obsługi istotne dla klienta i przygotować indywidualny kwestionariusz audytu. W drugim etapie należy dobrać reprezentatywną grupę klientów i poprosić ich o określenie relatywnej wagi poszczególnych elementów oraz ocenę ich wypełnienia w odniesieniu do firmy i jej konkurentów. Wyniki dobrze przygotowanego i przeprowadzonego audytu zewnętrznego zazwyczaj wskazują firmie jej problemy i sugestie co do rozwiązań widzianych oczyma klientów.

Wewnętrzny audyt obsługi klienta wymaga przeglądu obecnych praktyk firmy w tej sferze. Jego głównym celem jest porównanie działań podejmowanych przez firmę z potrzebami jej klientów oraz sprawdzenie przyływu informacji zarówno między klientami a firmą, jak również wewnątrz firmy.

Audyt wewnętrzny powinien rozpatrywać następujące kwestie:

- W jaki sposób obecnie mierzy się poziom obsługi klienta?
- Jakie są jednostki miary zaoferowanego poziomu usług?
- Jakie są standardy lub cele obsługi klienta?

- Jaki jest ich obecny poziom realizacji (rezultaty a postanowione cele)?
- W jaki sposób mierniki poziomu obsługi klienta są pozyskiwane z systemu informacyjnego firmy?
- Jak wygląda system wewnętrznego raportowania dotyczącego obsługi klienta?
- W jaki sposób poszczególne obszary (np. logistyka, marketing) postrzegają obsługę klienta?
- Jakie są relacje między tymi obszarami w odniesieniu do komunikacji i kontroli?

Bardzo ważnym źródłem informacji z powyższych obszarów są wywiady z pracownikami firmy. Należy przeprowadzić je zarówno z kadrą kierowniczą odpowiedzialną za czynności logistyczne, jak również menedżerami odpowiedzialnymi za obszary, które współpracują z logistyką, tj. marketing, sprzedaż, księgowość, finanse, produkcja.

Identyfikacja potencjalnych rozwiązań. Wewnętrzny audyt obsługi klienta pozwala kierownictwu zidentyfikować problemy firmy w zakresie obsługi klienta. Użyty w połączeniu z zewnętrznym audytem obsługi klienta może pomóc menedżerom zweryfikować strategię obsługi klienta i zróżnicować ją dla poszczególnych segmentów, aby poprawić rentowność firmy. Jednakże w tym celu konieczne jest nie tylko zebranie danych o tym jak klienci postrzegają oferowany przez firmę poziom obsługi klienta, ale również porównanie tych wyników z bezpośrednią konkurencją firmy, liderami w branży bądź liderami innych branż. Proces taki jest określany „benchmarkingiem”, równaniem do najlepszych. Podstawowe jego etapy obejmują:

- podjęcie decyzji co do przedmiotu porównania
- rozpoznanie współuczestników procesu porównywania się z najlepszymi jak też ich warunków działania
- zbierania informacji
- analiza zebranych danych
- opracowanie i realizacja planu działania w celu osiągnięcia zamierzonych skutków

Ustalenie właściwego poziomu obsługi klienta. Końcowym krokiem kompleksowo przeprowadzonego audytu obsługi klienta jest ustalenie nowych standardów obsługi i procedur ich ciągłego pomiaru. Standardy te powinny być odpowiednio dobrane do poszczególnych segmentów obsługiwanych przez firmę. Następnie należy je zakomunikować wszystkim pracownikom.

Błędy w strategii obsługi klienta

Wśród najczęściej pojawiających się błędów w strategii obsługi klienta wymienia się:

- źle przeprowadzone badania lub rozpoznanie rynku,
- przeoczenie dochodowości klienta,
- niewłaściwe zdefiniowanie polityki obsługi klienta,
- ustalenie nierealistycznej polityki obsługi klienta,
- nieuzasadnione ekonomicznie wydatki na obsługę klienta,
- jednostronne postrzeganie polityki obsługi klienta jako źródła zwiększenia sprzedaży,
- stawianie znaku równości między poziomem obsługi klienta a liczbą składów,
- zwiększenie liczby pracowników zamiast usprawniania procesów,
- niedoszkolony i słabo opłacany personel obsługujący klientów.
- brak świadomości wśród pracowników, jak ich praca przekłada się na oferowany przez firmę poziom obsługi klienta.

Błędy te skutkują rozdźwiękiem pomiędzy oczekiwaniami klienta a jego postrzeganiem zaoferowanego przez firmę poziomu obsługi.

Teoria luk w obsłudze klienta

Źródło: Kempny Danuta: „Logistyczna obsługa klienta”, PWE, Warszawa 2001 r.

Istnieją cztery obszary-potencjalne źródła problemów, które określono mianem „luka w obsłudze klienta” :

Luka 1: Zrozumienie oczekiwań klientów przez naczelne kierownictwo firmy.

Luka 2: Zaprojektowanie systemu dostarczenia usług.

Luka 3: Dostarczenie usługi klientowi.

Luka 4: Komunikacja zarówno wewnątrz firmy jak też między firmą a klientem.

Wystąpienie choć jednej z nich skutkuje luką 5 tj. niezadowoleniem klienta z dostarczonej mu usługi, która nie odpowiada jego oczekiwaniom. Mówiąc o błędach w strategii obsługi klienta konieczne jest zwrócenie uwagi na niebezpieczeństwo *przeoczenia dochodowości klienta*. Bardzo często firmy oceniając wartość swoich klientów kierują się tylko i wyłącznie obrotem, który ci generują, kompletnie pomijając koszty związane z ich obsługą. Przykładów takiego postępowania można znaleźć wiele wśród polskich producentów z branży towarów

szybko rotujących. Za wszelką cenę dążą oni do tego, aby stać się dostawcami super – bądź hipermarketów, bo to gwarantuje im wysokie obroty. Dlatego też, godzą się na zapłacenie „wpisowego”, opłaty za wprowadzenie nowych produktów na półki sklepów detalisty, finansowanie wydawania gazetek promocyjnych, przymusowe promocje np. z okazji urodzin sklepu, zapłatę dodatkowych bonusów za przekroczenie określonej w kontrakcie wielkości, specjalne opakowania, transport itd. Biorąc pod uwagę wszystkie koszty związane z konkretnym klientem, firma powinna postawić sobie pytanie na ile jest on dla niej zyskowny. W tym celu należy przeprowadzić *analizę bezpośredniej rentowności klienta* (ang. DCP), która polega na przypisaniu danemu klientowi wszystkich kosztów, które firma poniosła prowadząc z nim interesy.

Warunkiem niezbędnym do przeprowadzenia analizy bezpośredniej rentowności klienta jest przeprowadzenie księgowości zgodnie z zasadami rachunku kosztów działań. Księgowość tradycyjna nie pozwala firmie na przypisanie kosztów do konkretnych klientów, a tym samym ocenę ich zyskowności. Wdrożenie rachunku ABC i przeprowadzenie analizy bezpośredniej rentowności klienta może dostarczyć firmie wielu cennych informacji. Mogą one być wykorzystane np. podczas negocjowania warunków kolejnego kontraktu, czy też dla skoncentrowania wysiłków firmy w celu dostarczenia wysokiego poziomu usługi najbardziej dochodowym klientom, a tym samym wskazać firmie alternatywne strategie zarządzania kosztownymi klientami. Idealne byłoby doprowadzenie do sytuacji, w której w średnim lub długim okresie wszyscy klienci firmy byłiby zyskowni.

Podsumowując obsługa klienta zajmuje obecnie najważniejsze miejsce wśród zagadnień logistycznych. Wzrost znaczenia tego zagadnienia i przypisywanie mu tak wielkiej uwagi w logistyce współczesnych przedsiębiorstw wynika z następujących czynników:

1. zmian na rynkach międzynarodowych zmuszających firmy do silnej konkurencji i wysokiego poziomu oferowanych usług dystrybucyjnych; usługi te w większym stopniu decydują o sukcesie handlowym firm niż takie podstawowe elementy strategii marketingowej, jak produkt czy cena; obsługa klienta w obliczu globalizacji handlu i produkcji staje się potężnym narzędziem walki konkurencyjnej, a najbardziej liczącą się miarą osiągniętego poziomu obsługi klienta jest często liczba dostaw w czasie.
2. adaptacji określonych filozofii obsługi klienta związanych z czasem kosztownych realizacji, strategii nie pozostających bez wpływu na ogólną kondycję finansową i pozycję przedsiębiorstw na rynku.
3. konieczności utrzymywania wysokiej, logistycznej sprawności w obsłudze klienta, wymagającej stosowania kosztownego monitoringu i systemu kontroli procesów logistycznych.

4. rozbieżności między oferowanym poziomem obsługi a oczekiwaniami klientów, mogących mieć dla przedsiębiorstw wysoce negatywne skutki ekonomiczne, co odnosi się zarówno do firm proponujących zbyt wysoki bądź niski poziom obsługi klienta. Pod presją zmian na rynku producenci, dystrybutorzy i usługodawcy logistyczni oferują klientom niezawodne dostawy, wygodę w obsłudze, niezbędną komunikację w sprawie zamówień i coraz krótszy czas dostawy. Podstawą tej konkurencyjnej oferty są wysokie umiejętności logistyczne.

Bibliografia:

1. Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*. Wyd. PWE, Warszawa, 2001.
2. Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, 2000.
3. Rutkowski K. (red.), *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa 2002.

Karol Orzołek, Łukasz Rębowski

ZADANIA TRANSPORTU MULTIMODALNEGO

[**Słowa kluczowe:** transport, logistyka, zarządzanie]

Streszczenie

W artykule podjęto próbę opisania zadań transportu multimodalnego. Transport multimodalny stał się w ostatnich latach ważną częścią sektora transportowego. Multimodalne systemy transportowe znacznie różnią się pod względem zakresu i oferowanych usług. Najczęściej występują rozwiązania systemowe .

Transport multimodalny jest to system transportowy, polegający na przemieszczaniu towarów z wykorzystaniem minimum dwóch odrębnych środków transportu opierający się na jednej umowie. Osoba odpowiedzialna za realizację i czas dostawy podpisuje umowę z firmą transportową w której uwzględnione są warunki dostarczenia i ewentualne koszty które poniesie za nieterminowe doręczenie lub uszkodzenie towaru.

Głównymi korzyściami dla korzystającego z tego rodzaju przewozów są:

- minimalizacja kosztów transportu,
- minimalizacja czasu transportu,
- usprawnienie realizacji zleceń.

Nie dziwi to, że transport multimodalny stał się w ostatnich latach ważną częścią sektora transportowego. Multimodalne systemy transportowe znacznie różnią się pod względem zakresu i oferowanych usług. Najczęściej występują dwa rozwiązania systemowe:

- cykl transportowy: operator przejmuje swoje obowiązki od przejścia kontenera do zdania ładunku,
- cykl obrotu kontenera: operator poza zadaniami składającymi się na cykl transportowy dodatkowo dokonuje dostawy, napełnienia, opróżnienia i przekazania kontenera.

Szczególną rolę w transporcie multimodalnym odgrywa transport międzynarodowy. Typy rozwiązań organizacyjnych procesu przewozowego w zależności od odległości przewozu oraz dostępności środków przewozowych:

- Przewozy samochodowo-kolejowe,
- Przewozy samochodowo-wodne,
- Przewozy samochodowo-kolejowo-wodne,
- Przewozy samochodowo-lotnicze,
- Przewozy samochodowo-kolejowo-lotnicze,
- Przewozy samochodowo-morskie,
- Przewozy kolejowo-morskie,
- Przewozy samochodowo-kolejowo-morskie.

Początki multimodalności

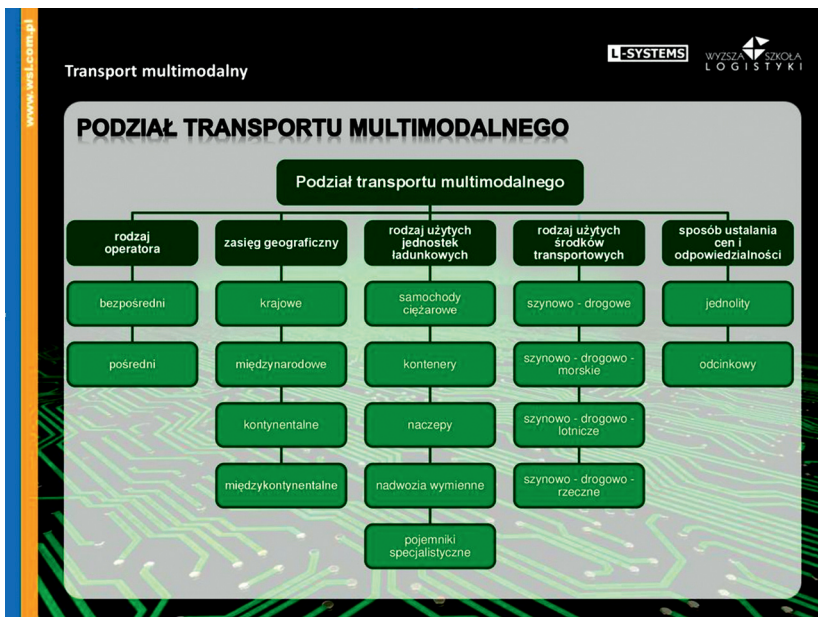
Nagły wzrost międzynarodowego handlu, który miał miejsce w XX wieku, stworzył potrzebę efektywnego wykorzystania różnych środków transportowych. Rosnąca konkurencja wśród firm przewozowych, zwiększające się stale zatłoczenie dróg oraz rosnące zanieczyszczenie środowiska zmusiły załadowców i operatorów do poszukiwania innych sposobów przewozu ładunków. O rozwoju przewozów multimodalnych na świecie zdecydowało przede wszystkim zastosowanie w latach 60-tych na szeroką skalę kontenerów we wszystkich gałęziach transportu. Rozwiązanie to było niezbędne, gdyż nieustannie rosła masa towarów będących przedmiotem handlu zagranicznego. Punkty przeładunkowe (zwłaszcza porty morskie) utrudniały szybki i sprawny przeładunek. Chcąc ograniczyć ogromną ilość małych, drobnych partii frachtów, wymyślono koncepcję tworzenia z nich dużych jednostek ładunkowych i umieszczania ich w dużym metalowym pojemniku. Rewolucja w tym kierunku zaczęła rozwijać się także w transporcie lądowym i dała początek nowej formie organizacyjnej przemieszczania towarów. W Polsce jeszcze do niedawna grupa właścicieli firm transportowych i logistycznych nie wyobrażała sobie innego sposobu przewożenia ładunków niż transport drogowy. Niekorzystna jednak sytuacja na rynku (przede wszystkim utrudnienia w transporcie międzynarodowym np. płaca minimalna, problemy legislacyjne i brak kierowców) powoduje, że coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na nowoczesne rozwiązanie, jakim jest właśnie transport multimodalny. Dodatkowo Polska ze względu na swoje centralne położenie w Europie jest znakomitym miejscem przerzutowym i dlatego inwestorzy zagraniczni coraz chętniej poszukują firm zdolnych do zorganizowania przewozów multimodalnych. Zgodnie z Kon-

wencją o międzynarodowym transporcie multimodalnym towarów transport multimodalny oznacza przewóz zunifikowanych jednostek ładunkowych (kontenery, nadwozia wymienne, naczepy siodłowe dostosowane do przeładunku pionowego) przy użyciu co najmniej dwóch różnych gałęzi transportu (wagon kolejowy, statek morski lub śródlądowy, samochód ciężarowy), na podstawie umowy o przewóz multimodalny, z miejsca położonego w jednym kraju, gdzie towar przejął w pieczę operator transportu multimodalnego, do oznaczonego miejsca przeznaczenia położonego w innym kraju, na podstawie jednego dokumentu przewozowego.

Tak więc aby zaistniał transport multimodalny muszą zostać spełnione podstawowe elementy:

- konieczność użycia środków transportowych, pochodzących z co najmniej dwóch różnych gałęzi transportu;
- konieczność wystąpienia tylko jednej umowy o przewóz multimodalny;
- konieczność zaangażowania tylko jednego organizatora odpowiedzialnego za przebieg dostawy towaru i posługującego się dokumentem przewozowym obejmującym całą trasę dostawy.

Kierowaniem tak złożonym procesem zajmuje się Operator Transportu Multimodalnego. Osoba ta we własnym imieniu zajmuje się organizacją, zarządzaniem, wystawianiem dokumentów, a niekiedy również realizowaniem kompleksowych procesów transportowych.



Ponosi on całkowitą odpowiedzialność za ładunek od chwili przejęcia go, aż do chwili wydania co za tym idzie załadowca zostaje uwolniony od problemów związanych z organizacją transportu, a sama aranżacja przewozów staje się dużo bardziej efektywna.

Przewozy kontenerowe

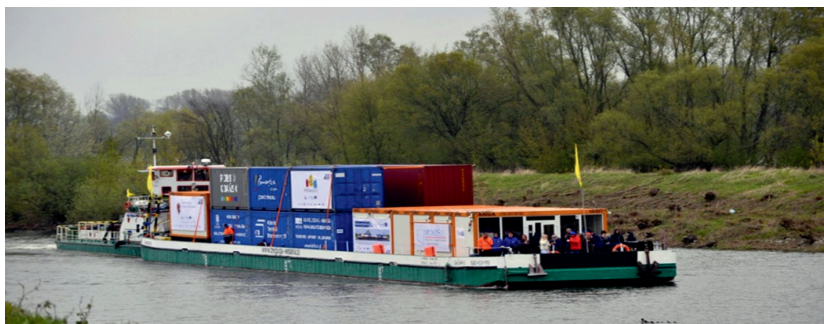
Przewozy kontenerowe są dominującym rodzajem przewozów multimodalnych, ze względu na rodzaj opakowania ładunku. Ze względu na swe wymiary i właściwości konstrukcyjne kontenery, wymagają odpowiednio przystosowanych do ich przewozu środków transportowych, które zapewniają szybki załadunek i wyładunek oraz bezpieczny przewóz.

W transporcie morskim do przewozów kontenerów służą:

- o kontenerowce – załadunek odbywa się systemem pionowym, najczęściej używane są na liniach transkontynentalnych;
- o semikontenerowce – statki do przewozu towarów w postaci standardowej lub kontenerów ;
- o rorowce – statki do przewozów ładunków tocznych o poziomym systemie przeładunkowym ro-ro, znaczną część ładunków stanowią kontenery.



W transporcie śródlądowym do przewozów kontenerów wykorzystuje się barki. Typowa barka może zabrać jednorazowo od 50 do 60 TEU (jednostka pojemności równoważna objętości kontenera o długości 20 stóp). W Polsce z racji degradacji szlaków wodnych, ta gałąź właściwie nie istnieje.



W transporcie kolejowym do przewozów kontenerów służą specjalne wagony kontenerowe o stalowej konstrukcji ramowej, które nie mają podłogi, ścian bocznych ani dachu oraz wagony-platformy.



W transporcie samochodowym transport kontenerów po drogach odbywa się samochodami ciężarowymi; zazwyczaj składającymi się z dwóch części – ciągnika siodłowego i naczepy kontenerowej. Naczepa tego typu jest specjalną, stalową konstrukcją ramową, składającą się z dwóch dźwigarów podłużnych i dwóch lub trzech poprzecznych, umieszczoną na trzech osiach.



Wiemy, że głównym celem przedsiębiorstw transportowych i spedycyjnych jest zaspokajanie potrzeb klientów oraz osiąganie jak największych zysków. Dodatkowo muszą oni realizować to w taki sposób, aby towar został dostarczony na miejsce, we właściwym czasie, we właściwym stanie oraz po konkurencyjnej cenie. Koszty ponoszone w poszczególnych gałęziach transportu ze względu na stosowane środki przewozowe oraz technologie transportowe wykazują duże różnice. Ze zróżnicowaniem cen usług transportowych mamy również do czynienia w ramach jednej gałęzi transportu. Zależy to od rodzaju środka przewozowego użytego do wykonania przewozu, ponieważ koszt jednostkowy przewozu zmniejsza się wraz ze wzrostem ładowności środka przewozowego, a co się z tym wiąże się cena jednostkowa za przewóz ulega również obniżeniu w miarę zwiększania się masy przesyłki. Przedsiębiorstwa transportowe, spedycyjne czy logistyczne obok usługi przewozu świadczą także wiele innych, dodatkowych usług, takich jak: usługi przeładunkowe, magazynowe, kompletacja, w przypadku których ustalane są odrębnie ceny. Ceny ulegają zróżnicowaniu również w zależności od tego, czy mamy do czynienia z przewozami krajowymi czy międzynarodowymi. Z praktyki wynika, że przewozy krajowe są tańsze niż międzynarodowe.

Systemy ustalania cen w transporcie

Generalnie możemy wskazać na dwa sposoby ustalania cen w transporcie:

1. system taryfowy – podstawowy,
2. system umowny.

W systemie taryfowym mamy do czynienia z ceną podaną do publicznej wiadomości za wykonanie określonych usług transportowych wraz z postanowieniami, które określają zasady jej stosowania i obliczania opłat.

Taryfy mogą być ustalone:

- przez poszczególnych przewoźników,
- przez grupę przewoźników w wyniku zawartych porozumień,
- przez kompetentny organ administracji państwowej lub instytucje zrzeszające przewoźników i spedytorów.

Ceny zawarte w taryfach są cenami jednostkowymi. Oznaczają więc cenę za przewóz określonej jednostki ładunku (100 kg, 11, itp.), na przykład na podaną w taryfie odległość.

Zasadniczo taryfowy system ustalania cen występuje przy masowych i powtarzalnych aktach kupna i sprzedaży. Ujednolicone stawki jednostkowe taryf mają charakter cen odpowiadających przeciętnym warunkom i kosztom produkcji.

W bardzo wąskim znaczeniu taryfa transportowa oznacza zestawienie cen za usługi transportowe. Stawki opłat w taryfach ustalane są najczęściej na podstawie kosztów własnych. Stawki mogą być:

- stałe (proporcjonalne),
- degresywne (malejące),
- progresywne (rosnące).

Stawki stałe występują wtedy, kiedy za każdą jednostkę pracy przewozowej obowiązuje ta sama stawka, bez względu na wielkość całkowitej produkcji zrealizowanej w danym przewozie. Przy stawkach degresywnych opłata za każdą jednostkę pracy przewozowej zmniejsza się wraz ze wzrostem jej rozmiarów pod wpływem wzrostu na przykład odległości przewozu. Stawki progresywne są odwrotnością stawek degresywnych to znaczy wzrastają wraz ze wzrostem wielkości pracy przewozowej.

System umowy polega na tym, że każdorazowo usługobiorcy i firmy transportowe zawierają umowę na realizację procesu transportowego, w której ustalają wysokość ceny (stawki) za usługę transportową. Cena umowna jest często ustalana w wyniku negocjacji prowadzonych między usługodawcą a usługobiorcą. Wysokość tej ceny w zasadzie nie podlega żadnym ograniczeniom prawnym.

Podstawową cechą ładunku mającą wpływ na stawkę przewozową jest ciężar właściwy, który wyznacza jego przestrzenność. W zależności od przestrzenności ładunku środek transportu może być w różnym stopniu wykorzystany. Im większa jest przestrzenność ładunku, tym w mniejszym stopniu wykorzystana jest ładowność środka transportu i tym samym koszty własne przewozu rozkładają się na mniejszą liczbę jednostek masy ładunku.

Często stawki opłat różnicowane są w zależności od rodzaju użytego środka przewozu. Na przykład w taryfie kolejowej wyższe stawki są ustalone za przewozy ładunków w wagonach z zagłębioną podłogą. Podobnie wyższe stawki są ustalane dla przewozów dokonywanych w skróconym czasie, np. z umownym terminem przewozu. W obu przypadkach wyższe stawki opłat wynikają z ponoszenia wyższych kosztów.

Transport multimodalny łączy wiele gałęzi transportu w jeden łańcuch transportowy, przebiegający na podstawie jednej umowy. Transport multimodalny wiąże się ze świadczeniem wielu usług kompleksowych, przejęciem szerokiego wachlarza funkcji związanych z organizacją, koordynacją, realizacją i zarządzaniem procesami transportowymi, a także przejęciem na siebie odpowiedzialności za poszczególnych przewoźników przez operatora transportu multimodalnego. Transport multimodalny pozwala na zmniejszenie czasu oraz kosztów transportu, a także uproszczenie procedur związanych z przemieszczeniem towarów.

Źródła:

1. https://mfiles.pl/pl/index.php/Transport_multimodalny
2. <https://transporteuropejski.pl/13/transport-multimodalny-alternatywny-sposob-przewozu-ladunkow/>
3. <https://www.quattrocento.pl/kontenery-morskie-budowa-poszczegolnych-elementow/>
4. https://ddwloclawek.pl/pl/11_wiadomosci/24798_nietypowy-konwoj-znad-morza-barka-z-kontenerami-z-gdyskiego-portu-w-poniedzialek-we-wloclawku.html
5. <http://kontenerypolska.blogspot.com/2012/01/transport-kolejowy-i-drogowy-kontenerow.html>
6. https://coltrans.pl/?page_id=700&lang=pl
7. <https://www.eduteka.pl/doc/metody-wyznaczania-cen-za-uslugi-transportowe-taryfikatory>

Mariusz Piotrowski, Tobiasz Piotrowski

SPECYFIKA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH LOGISTYCZNYCH

[**Słowa kluczowe:** zarządzanie, zasoby ludzkie, logistyka, strategia]

Streszczenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest strategicznym i spójnym podejściem do zatrudnienia i rozwoju pracowników w danym przedsiębiorstwie. Koncepcja zarządzania jest zaś sposobem na prowadzenie tego przedsiębiorstwa, mającym na celu dopasowania jego pozycji do oczekiwań kadry pracowniczej i stworzeniu firmie pewnego miejsca na rynku. Wybór odpowiednich metod i koncepcji zarządzania, szczególnie zasobami ludzkimi zależy od kierownictwa przedsiębiorstwa. Celem artykułu było porównanie poszczególnych koncepcji i metod zarządzania zasobami ludzkimi w dwóch wybranych przedsiębiorstwach o charakterze logistycznym, z wykorzystaniem metody monograficznej i zastosowaniu technik mieszanych: analizy dokumentów oraz wywiadu. Wywiad przeprowadzono z dwoma pracownikami różnego szczebla z każdego przedsiębiorstwa. Miał on autorski charakter. Uzyskane wyniki wykazały pomiędzy koncepcjami zarządzania zasobami ludzkimi pewne podobieństwa i wiele różnic na różnych polach.

Wprowadzenie

Realizacja statutowych celów danego przedsiębiorstwa wymaga zastosowania właściwych środków w postaci zasobów rzeczowych i zasobów ludzkich. Zasoby ludzkie można określić jako ogół właściwości i cech ludzkich, potrzebnych do pełnienia wyznaczonych ról w przedsiębiorstwie. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest to z kolei strategiczne i spójne podejście do zatrudnienia i możliwości rozwoju jednostek zatrudnionych w danej organizacji. Efektywne gospodarowanie owymi

zasobami jest współcześnie czynnikiem warunkującym prawidłowy rozwój i funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa. Zasoby ludzkie stanowią źródło sukcesów, dlatego należy zapewnić im dobrych przywódców i możliwości rozwoju własnych umiejętności. Ten rodzaj zarządzania opiera się na następujących elementach: polityka personalna, funkcje zarządzania oraz organizacja.

Celem artykułu było porównanie poszczególnych koncepcji i metod zarządzania zasobami ludzkimi w dwóch wybranych przedsiębiorstwach o charakterze logistycznym. Do przeprowadzenia badań wykorzystano metodę badawczą, jaką jest metoda monograficzna, z zastosowaniem analizy dokumentu i wywiadu. Wywiad przeprowadzono z dwoma pracownikami z każdego przedsiębiorstwa. Proces badawczy przeprowadzono na przełomie listopada i grudnia 2020 roku. Zadawane pytania dotyczyły obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności metod zatrudniania, wynagradzania, motywowania, szkolenia i rozwiązywania stosunku pracy.

Treści literatury przedmiotu odnoszące się do zarządzania zasobami ludzkimi dotyczą przede wszystkim dużych firm. Jednakże w ostatnich latach na rynku pracy powstały stanowiska pracy stworzone przez małe i średniej wielkości przedsiębiorstwa, które często nie są w stanie uzyskać potrzebnego im wsparcia i same muszą tworzyć odpowiednie zasady. Wiele z nich próbuje wzorować się na dużych organizacjach, przez co skutek okazuje się być odwrotnym do zamierzonego. Zasadnym więc było podjęcie tematu porównania koncepcji i metod zarządzania zasobami ludzkimi w dużym i małym przedsiębiorstwie.

Koncepcje i metody zarządzania zasobami ludzkimi

Pod pojęciem koncepcji zarządzania należy rozumieć pomysł i sposób na prowadzenie danego przedsiębiorstwa, który powinien pozwolić na znalezienie jej miejsca na rynku oraz na stworzenie odpowiednich warunków, aby zapewnić pracownikom optymalne warunki pracy i możliwość rozwoju zawodowego, a także spełniać ich oczekiwania. Wybór jednej, najlepszej koncepcji zarządzania spośród dostępnych zależy od kierownictwa danego przedsiębiorstwa. [1] Wśród najpopularniejszych znajdują się koncepcje takie jak: timebased management, organizacja oparta na wiedzy, reengineering, benchmarking i outsourcing.

Dwie z nich, znalazły zastosowanie w analizowanych przedsiębiorstwach. Pierwszą z nich jest timebased management. Koncepcja ta opiera się na kategorii, jaką jest czas. Przedsiębiorstwo wykorzystując tę koncepcję bierze pod uwagę różne aspekty odnoszące się do zjawiska czasu. Impulsy płynące do organizacji

z otoczenia wpływają na nie w taki sposób, aby skupić się jak najszybszym i najlepszym zaspokojeniu potrzeb klienta poprzez możliwe skracanie procesu usługi. [2] Drugą koncepcją jest benchmarking. Ta koncepcja zakłada z kolei porównywanie się do konkurencji, próby dorównania jej oraz dążenie do uzyskania jak najlepszej jakości usługi. Opiera się ona na poszukiwaniu możliwie najbardziej efektywnych metod dla rodzaju prowadzonej działalności, w celu uzyskania przewagi nad konkurencją, wykorzystując ich doświadczenie i wcorce. [3] We współczesnej gospodarce coraz mniejsze znaczenie mają tradycyjne czynniki wytwórcze na rzecz zasobów ludzkich definiowanych jako zespół cech i właściwości posiadanych przez ludzi i umożliwiających im pełnienie określonych ról w przedsiębiorstwie. [4] Natomiast zarządzanie jest to spójne i strategiczne podejście do zatrudnienia i rozwoju pracowników w organizacjach. Są to również powiązane ze sobą sposoby i metody działania wykorzystywane w celu zapewnienia firmie zaangażowanych i zmotywowanych pracowników, którzy umożliwią przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesu. [5] Ludzie stanowią więc element składowy firmy, którego wartość i wielkość można zmierzyć. W dzisiejszych czasach to właśnie człowiek odgrywa najistotniejszą rolę spośród wszystkich czynników produkcji, zaś posiadane przez niego kwalifikacje i umiejętności stanowią majątek danego przedsiębiorstwa, trudny do zdobycia i zastąpienia.

Największe sukcesy osiągane są przez te przedsiębiorstwa, które zatrudniają kompetentnych, zdolnych i zgranych pracowników. Inwestowanie w zasoby ludzkie staje się więc koniecznością i pomaga w uzyskaniu dobrej pozycji przedsiębiorstwa na rynku. [6] Szerokie kompetencje zatrudnianych jednostek, ich wiedza, umiejętności, doświadczenie zawodowe i prezentowane postawy wpływają w znaczący sposób na efektywność danej firmy. Umożliwiają również podniesienie oraz utrzymanie dobrej jakości produktu oraz zapewniają pozyskanie nowych klientów. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest pojęciem w literaturze opisywanym jako strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktury przedsiębiorstwa, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością. [5] Definicji zarządzania zasobami ludzkimi powstało wiele. Ich analiza pokazuje, że dziedzina ta staje się obecnie podejściem skierowanym na realizację funkcji personalnej. Zarządzanie zasobami ludzkimi zaczyna obecnie przypominać marketing, ponieważ dobra pensja i umowa o pracę nie są wystarczającą zachętą. Obok tego dla pracowników znaczenie odgrywa właściwa atmosfera i możliwość rozwoju zawodowego. Potrzeby te rosną proporcjonalnie do posiadanego wykształcenia, doświadczenia i kwalifikacji. [7] W literaturze coraz większą uwagę poświęca się poważnemu traktowaniu zasobów ludzkich stanowią-

cych źródło efektywnego wzrostu gospodarczego. M. Armstrong i A. Pocztowski w swoich wywodach podkreślili strategiczny charakter zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawili je jako określoną koncepcję zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi oraz wskazuje na potrzebę kształtowania struktury organizacyjnej integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów. Zasoby ludzkie natomiast postrzegać należy tu jako istotny składnik aktywów organizacji i źródło konkurencyjności. [4] Zarządzanie nimi powinno polegać na najlepszym wykorzystaniu ich możliwości i ograniczeniu ewentualnych zagrożeń. [8]

Najważniejsze cechy zarządzania zasobami ludzkimi obejmują holistyczne spojrzenie na pracowników, akcentowanie ładu społecznego i potrzeby rozwiniętej partycypacji zespołu, nacisk na rozwój pracowników, a tym samym patrząc w szerokim kontekście rozwój przedsiębiorstwa oraz potrzeba uelastyczniania kwalifikacji pracowników. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi powinno również opierać się na trzech elementach spójnie tworzących całość. Do elementów tych należą polityka personalna, organizacja oraz funkcje zarządzania zasobami ludzkimi. [6] Odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie wyznaczonych celów, wykorzystanie możliwości i kwalifikacji zatrudnionych jednostek i zapewnia integrację zasad polityki zasobów ludzkich z planami rozwoju firmy. pozwala także na stworzenie takich warunków, aby jakość pracy osiągnęła możliwie najwyższy poziom. Zasady polityki przyjmowanej przez dane przedsiębiorstwo określają model zarządzania zasobami ludzkimi: siła lub kapitału ludzkiego. Pierwszy zakłada jako nadrzędny instrument kształtowania zasobów ludzkich selekcję, drugi zaś koncentruje się na rozwoju. W praktyce przedsiębiorstwa stosują modele mieszane, ponieważ różne stanowiska pracy wymagają zastosowania odmiennych modeli polityki personalnej. Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje swym zasięgiem nie tylko bieżące sprawy kadry pracowniczej, ale również przedsięwzięcia okresowe, takie jak: oceny pracowników, tworzenie planów zatrudnienia czy przygotowanie sprawozdań. Każde przedsiębiorstwo ma szansę na realizację swoich celów i osiągnięcie sukcesu wtedy, gdy posiada ono specjalny system pracy zawierający czynniki wpływające na wydajność pracowników oraz nakładający nacisk na elastyczność. Takie systemy zawierają ściśle procedury postępowania oraz określone metody nagradzania, rozwoju i szkoleń dostosowanych do potrzeb kadry. [8]

Każde przedsiębiorstwo powinno podjąć działania w kierunku kształtowania zasobów ludzkich. Działania te określane są mianem funkcji. Ich zbiór ulega ciągłym przemianom. Zależnie od zmian w systemie zarządzania i wykorzystania

nowych koncepcji w przedsiębiorstwach dokonuje się określonych zmian. Najważniejszymi funkcjami zarządzania zasobami ludzkimi są: analiza i wartościowanie pracy, planowanie i analiza zasobów ludzkich, obór pracowników, szkolenia i rozwój indywidualny, wynagrodzenia i system motywacji oraz kształtowanie warunków pracy. [8]

Analiza porównawcza wybranych koncepcji i metod zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstw logistycznych

W celu porównania koncepcji i metod zarządzania zasobami ludzkimi wybrano 2 przedsiębiorstwa o charakterze logistycznym, zajmujące się działalnością kurierską i przewozową. Pierwsze z nich, firma X jest małą firmą, zatrudniającą około 50 osób, w której wykorzystuje się koncepcję zarządzania o nazwie benchamrking. Przedsiębiorstwo Y zaś jest dużą firmą logistyczną, której liczba pracowników przekracza 650 osób. Przedsiębiorstwo to z kolei opiera swoją działalność na koncepcji timebased management. W każdym z powyższych przedsiębiorstw zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na innych zasadach. Firma X jest przedsiębiorstwem logistycznym zajmującym się usługami kurierskimi wykorzystując rozległe sieci przewozowe i komunikacyjne. Organizacja ta konsekwentnie przestrzega zasady świadczenia usług najwyższej jakości. Powstała ona w latach 90. XX wieku i w całości stanowi własność kapitału polskiego. Firma wypracowuje swoją pozycję na rynku w otoczeniu silnej konkurencji. Jej działalność obejmuje usługi przewozowe, komunikacyjne i przeładunkowe na terenie kraju i Europy Zachodniej. Jest to przedsiębiorstwo nastawione na intensywną rozbudowę i rozszerzenie dotychczasowej oferty oraz na świadczenie najwyższej jakości usług poprzez terminową realizację zamówień. Firma X realizuje koncepcję zarządzania nastawioną na rozwój. w celu realizacji celów przedsiębiorstwo kieruje swoje założenie w stronę zwiększenia zatrudnienia proporcjonalnie do podejmowanych nowych kierunków działalności, wspomagania rozwoju i kompetencji pracowników oraz umożliwienia pracownikom identyfikację z przedsiębiorstwem. 80% kadry pracowniczej stanowią osoby w przedziale wiekowym 35-45 lat, posiadający średnie wykształcenie, co umożliwi wprowadzenie w firmie przyjaznej atmosfery z ograniczeniem biurokratyzacji relacji pomiędzy osobami zatrudnionymi. W firmie brakuje wyraźnie wyodrębnionego działu personalnego, a jej struktura ma charakter tradycyjny. Funkcje te realizują członek Zarządu i członek Działu Księgowości, bezpośrednio podlegli prezesowi. Dokumentacja systemu określa procedury w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, w tym:

zasady rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, adaptacji osób nowo zatrudnionych, szkolenia kadry pracowniczej, administrowania sprawami osobowymi i postępowania w razie pojawienia się konfliktów.

Przedsiębiorstwo Y, z siedzibą w Polsce, stanowi część koncernu zagranicznego, jednej z największych firm świadczących usługi logistyczno-transportowe, dysponującej siecią połączeń drogowych i lotniczych. Usługi proponowane przez firmę Y mają charakter nie tylko tradycyjny, ale jest to też pakiet usług internetowych. Wśród klientów znalazły się największe koncerny na świecie. Przedsiębiorstwo to nastawione jest na pozostanie niezawodnym i najszybszym dostawcą usług kurierskich, w zakresie przewozu przesyłek międzynarodowych i krajowych. Swoje cele realizuje dzięki stworzeniu najlepiej wyszkolonej i zmotywowanej kadry pracowniczej. W dziale personalnym zatrudnionym jest 7 osób. strategia personalna, w formie oficjalnego dokumentu, ukierunkowana jest na rozwój kapitału ludzkiego, od którego w największym stopniu zależy efektywna realizacja założonych celów. Każdego roku firma odnotowuje wzrost liczby zatrudnionych osób. przedsiębiorstwa stara się zapewnić możliwie najlepszy rozwój pracowników, wykorzystując przy tym dostępne techniki szkoleniowe dla jednostek nowo zatrudnionych oraz już pracujących. Redukcje zatrudnienia do chwili obecnej nie były konieczne. Firmę Y cechuje więc pełen profesjonalizm.

Wyniki

Na podstawie zebranych danych wyodrębniono najważniejsze cechy strategii zarządzania zasobami ludzkimi. W przypadku metod doboru pracowników, każde z powyższych przedsiębiorstw pragnie zatrudnić pracowników kompetentnych i zdolnych, wykorzystując przy tym inne sposoby działania. W małym przedsiębiorstwie czas rekrutacji i selekcji jest krótki, co często prowadzi do chaosu w podejmowaniu decyzji. To z kolei naraża firmę X na straty. Zatrudniani pracownicy są bardziej wszechstronni niż wykwalifikowani. W przedsiębiorstwie Y zaś proces ten jest bardzo staranny, ale przez to żmudny i długi, a więc zdarza się, że chętni pracownicy znajdują w tym czasie inne zatrudnienie. Żaden z systemów nie jest więc do końca idealny.

Po przeprowadzeniu analizy metod kształcenia i szkoleń można powiedzieć, że najlepsza sytuacja występuje w przedsiębiorstwie Y. Szkolenia bowiem ukierunkowane są indywidualnie na konkretnego pracownika, co zapewnia firmie dobrze wykwalifikowaną kadrę i zwiększa szansę na podniesienie pozycji na rynku.

Jednym z bardziej istotnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi jest ocenianie pracowników. Profesjonalna ocena osiągniętych wyników jest procesem skomplikowanym i niejednokrotnie staje się źródłem wewnętrznych konfliktów. Jak pokazują wyniki w żadnym z przedsiębiorstw nie występuje uniwersalny system ocen pracowniczych, ponieważ na oceny końcowe wpływ mają różne czynniki. Po przeanalizowaniu systemu ocen w firmie X i Y wnioskuje się, że jest on zgodny z założeniami danego przedsiębiorstwa i dopasowany indywidualnie do każdej z organizacji. Jednakże każdy z systemów posiada jasno określony cel i konsekwencje. Dobry system oceniania powinien też być obiektywny, sprawiedliwy, kompleksowy i funkcjonalny.

Czynnikiem, który w największym stopniu wpływa na wyniki osiągnięte przez pracowników jest system motywowania i wynagradzania. Odpowiednio rozbudowany system pozwala na osiągnięcie przez firmę jak najlepszych wyników i utrzymania wykwalifikowanej kadry na stanowiskach. Zadowolony pracownik wykazuje większe zaangażowanie, co z kolei generuje lepsze zyski i rezultaty. Pozytywne motywowanie w odpowiedniej formie, zarówno w firmie X jak i Y przynosi korzyści obydwu stronom. W przypadku wynagrodzeń podobne podejście wykazują obie organizacje. Wysokość płacy zależy od kilku czynników: wykształcenia, stażu pracy, zajmowanego stanowiska i osiągniętych rezultatów. W przedsiębiorstwie Y rotacja pracowników jest większa, ale także istnieje większa szansa na awans.

Analiza posiadanych danych pokazała, że w żadnym przedsiębiorstwie nie ma idealnego sposobu rozwiązywania sporów i konfliktów. W każdym przypadku jedna ze stron zyska, druga natomiast straci. Kompromis i negocjacje, pomimo, że wydają się dobrym rozwiązaniem również posiadają strony negatywne. Ustępstwa bowiem często prowadzą do powrotu przyczyny konfliktu. Niekiedy kończy się to rozwiązaniem umowy. Z otrzymanych danych wynika, że zwykle rozwiązanie to odbywa się z zachowaniem okresu wypowiedzenia. Stosunek pracy można rozwiązać też na mocy porozumienia stron. W obydwu przedsiębiorstwach obie strony starają się unikać wypowiedzenia natychmiastowego. Zwykle dotyczy ono pracownika, który naruszył poważnie swoje obowiązki pracownicze lub popełnił przestępstwo.

Wnioski

Analiza udostępnionych dokumentów oraz danych otrzymanych z przeprowadzonych wywiadów pozwoliła na sformułowanie wniosków końcowych. W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci dokonuje się widoczna transformacja. Jej przebieg zależy od strategii i koncepcji przyjętych przez określone przedsiębiorstwa. W dużych firmach, takich jak firma

Y wykorzystuje się myślenie postępowe i nowatorskie, w firmie małej natomiast proces ten dopiero się rozpoczyna.

Na podstawie analizy porównawczej wybranych zagadnień koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w wybranych przedsiębiorstwach stwierdza się, że w małych firmach występują liczne braki i niedociągnięcia. Zarządzanie zasobami ludzkimi plasuje się na niskim poziomie i w dużym stopniu odbiega od poziomu dużego przedsiębiorstwa. Zadania pracowników zarządzających zasobami ludzkimi ograniczają się jedynie do rozwiązywania bieżących problemów i obsługi bieżących spraw, co odbiega od wizji nowoczesnego specjalisty w tej dziedzinie. Na odpowiednie rozbudowanie działu personalnego nie pozwala zazwyczaj ograniczony budżet przedsiębiorstwa. Jednakże stworzenie dobrego wizerunku firmy i uzyskanie dobrej opinii jej pracowników pozwoli w przyszłości na wykorzystanie lepszych możliwości pozyskania wartościowej i wykwalifikowanej kadry. Analiza przedsiębiorstw pokazała również różnice w polityce szkoleniowej. Małe firmy podnoszą zazwyczaj tylko niezbędne koszty, przez co ich utrzymanie się na rynku może być zagrożone, zaś cięcie kosztów związanych z rozwojem pracowników prowadzi do regresu przedsiębiorstw. Podwyższanie jakości zasobów ludzkich staje się współcześnie koniecznością. Duże przedsiębiorstwa, podnosząc kwalifikacje kadry pracowniczej mają większe szanse na realizację wyznaczonych celów i zdobycie dobrej pozycji rynkowej. Jednym z istotniejszych i bardziej atrakcyjnych elementów zatrudnienia jest dla pracowników nie tylko atrakcyjne wynagrodzenie, ale także system motywowania, w tym finansowego w postaci, np.: dodatków czy premii. Niepokojące zjawisko w małych firmach stanowi także brak strategii planowania i podejmowanie decyzji na bieżąco, w sposób często spontaniczny, a nawet przypadkowy. Może to w znaczący sposób ograniczać rozwój firmy i prowadzi niejednokrotnie do jej upadku. Jednakże małe przedsiębiorstwa dają pracownikom większe poczucie przynależności, bezpieczeństwa i pozwalają uniknąć anonimowości. Dobre relacje międzyludzkie są dla pracowników istotnym czynnikiem motywacyjnym, poprawiającym jakość świadczonych usług i zachęcającym do pozostania na danym stanowisku pracy.

Wybrana przez kierownictwo firmy X koncepcja zarządzania, jaką jest benchmarking wydaje się tu być całkowicie zasadna. Wzorowanie się na przedsiębiorstwach z ugruntowaną pozycją na rynku da szansę małej firmie na wdrożenie nowych, innowacyjnych pomysłów i możliwości rozwoju. Firma Y, z pewną pozycją na rynku, nie potrzebuje ani porównywać się do konkurencji ani tym bardziej na niej wzorować. Z tego powodu najważniejszy jest dla niej czas świadczenia wysokiej jakości usługi.

Przedstawiona analiza pokazuje, że obszar zarządzania zasobami ludzkimi wymaga wielu działań naprawczych, szczególnie w niewielkich przedsiębiorstwach. Zwiększenie efektywności nie może opierać się jedynie na realizacji pojedynczych elementów zarządzania. Czasem wymaga też zmiany koncepcji. Całą strategię musi cechować spójność i myślenie perspektywiczne. Tylko działania oparte na tych zasadach dają szansę na zwiększenie zaangażowania kadry pracowniczej, bez których podniesienie jakości usług i profesjonalna obsługa stają się niemożliwe.

Zmiany i szybki rozwój techniki powodują, że przedsiębiorstwa stają w obliczu nowych wyzwań, co powoduje, że dziedzina zarządzania zasobami ludzkimi musi borykać się z nowymi, nieznanymi problemami. Sytuacja ta prowadzi do wielu zmian i dla pracowników oznacza potrzebę jednoczesnego koncentrowania się na efektywnym rozwiązywaniu owych problemów oraz antycypowaniu nowych wyzwań. Każde przedsiębiorstwo myśląc o przyszłości powinno więc zmiany zacząć wprowadzać od razu, aby mieć szansę pozostania liderem tworzenia wartości w przyszłości.

Bibliografia

1. Teczek J. (1996). *Metody i techniki zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
2. Matwiejczuk R. (2006), *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H.Beck, Warszawa.
3. Zimniewicz K. (2003) *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
4. Pochtowski A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
5. Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
6. Pawlak Z. (2011), *Zarządzanie Zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Krawczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach [w:] Nowe wyzwania w zarządzaniu w erze społeczeństwa informacyjnego*, W. Haraśzim (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businnesu, Warszawa 2016.
8. Armstrong M. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
9. Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, wydanie III poszerzone*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Aleksandra Pyra, Małgorzata Wasiłowska

UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE GOSPODARKI RYNKOWEJ

[**Słowa kluczowe:** strategia, zasoby niematerialne, wiedza, konkurencja]

Streszczenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach bardzo silnej konkurencji i szybko dokonujących się, a przy tym często nieprzewidywalnych zmian w otoczeniu. Muszą więc dysponować odpowiednimi instrumentami, które pozwoliłyby sprawnie zarządzać. Potrzeba ta sprzyja rozwojowi różnorodnych koncepcji, metod czy technik organizacji i zarządzania. Problemem staje się znajomość wszystkich tych narzędzi, odpowiedni ich dobór, przygotowanie do wprowadzenia do praktyki, sprawne wdrożenie i wykorzystywanie. Trudność z doбором będących w dyspozycji koncepcji czy metod wynika z faktu, iż są one wykorzystywane w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. W przedstawionym artykule omówiono jedną z koncepcji zarządzania, a mianowicie będzie to zarządzanie organizacją oparte na wiedzy. W treści artykułu zostały przedstawione różne metody zarządzania wiedzą, a zasada wykorzystania tej koncepcji została omówiona na przykładzie firmy ubezpieczeniowej.

1. Wprowadzenie

Początek XXI wieku charakteryzuje się gwałtownymi zmianami, które zachodzą na całym świecie, więc mają wymiar globalny. Przemiany w świecie oddziałują na środowisko biznesu i zmuszają je do szukania nowych sposobów zarządzania. Najczęściej nowe koncepcje zarządzania powstają w Stanach Zjednoczonych i stamtąd są eksportowane na cały świat. Można je streścić w takich hasłach jak: musisz być lepszy, należy lepiej zaspokajać potrzeby klientów, albo trzeba pełniej wykorzystać wiedzę oraz doświadczenie. Polskie kadry kierownicze co raz

częściej zdają sobie sprawę że zmiany zależą przede wszystkim od powiązań techniki i technologii z zarządzaniem.¹ Właściwe zarządzanie ma decydujący wpływ na rozwój ekonomiczny i społeczny każdej firmy, a w konsekwencji i całej gospodarki, ponieważ warunkuje efektywne wykorzystanie zasobów i przesądza zarówno o kosztach wytwarzanych produktów jak i ich konkurencyjności. Dlatego uważamy, że można śmiało stwierdzić, że nie ma krajów słabo rozwiniętych, są tylko kraje słabo zarządzane.²

„Współczesna nauka organizacji i zarządzania proponuje obecnie różne koncepcje i metody zarządzania, które należy postrzegać jako wsparcie dla realizowanych przez organizację procesów adaptacyjnych i/lub antycypacyjnych względem zmieniającego się otoczenia”.³ Wybór jednej koncepcji zależy od decyzji kierownictwa. Oto kilka z nich:

Benchmarking jest skoncentrowany na porównywaniu się z najlepszymi, dorównywaniu im, orientacji na najlepszą klasę wyrobów lub usług, uczenie się od konkurentów.⁴ *Outsourcing* to nowe spojrzenie na funkcję zaopatrzenia firmy, zakłada przede wszystkim koncentrację na kluczowych obszarach działania firmy. Oznacza to rezygnację z produkcji szerokiej gamy części na rzecz tych najważniejszych. Pozostałe części i komponenty zostają dostarczone przez partnerów. Koncepcja jest kierowana przede wszystkim dla przedsiębiorstw produkcyjnych.⁵ *Lean management* to „odchudzone” lub „wyszczuplone” zarządzanie. Polega na znacznym ograniczeniu zasobów potrzebnych do produkcji: ludzi, powierzchni, nakładów inwestycyjnych, czasu itp. Dodatkowym efektem zastosowania tej koncepcji jest wzrost jakości produktu finalnego.⁶ *Wewnętrzna konkurencja i kształtowanie jakości* charakteryzuje się bieżącą rejestracją wydajności mobilizując zatrudnionych, ponieważ mają oni świadomość że ich wysiłek podlega obiektywnej ocenie.⁷ Koncepcja *time based management* ma na celu oszczędność czasu, a co za tym idzie skupia się na dokonywaniu zmian szybko lub szybciej niż dotychczas, ma na celu skrócenie czasu produkcyjnego, jak również dostaw i ogólnego czasu

¹ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 9.

² J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002 r., s. 9.

³ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz: *Zarządzanie organizacjami*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2001, s. 500.

⁴ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje...*, op. cit, s. 11.

⁵ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje...*, op. cit. s. 26.

⁶ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje...*, op. cit. s. 36.

⁷ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje...*, op. cit. s. 53.

obsługi klienta.⁸ *Zarządzanie wiedzą* opiera się na sumie wiedzy, którą dysponują współpracownicy.⁹ *Wirtualna organizacja* polega na włączeniu wszystkich lub tylko niektórych ludzi z różnych organizacji do wspólnej gry na rynku. Wirtualne przedsiębiorstwo jest tworem sztucznym, który bazuje na indywidualnych kompetencjach kluczowych i integruje niezależne firmy wzdłuż wspólnego łańcucha wartości produkcji.¹⁰ Natomiast *reengineering* to koncepcja, która stawia na fundamentalne przemyslenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (radykalnej) poprawy osiąganych wyników w firmie (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość)¹¹. *Myślenie sieciowe*, metodyka ta opiera się na całościowym, czyli holistycznym, rozpatrywaniu problemów.¹²

Celem artykułu jest przedstawienie informacji na temat wybranej koncepcji zarządzania a mianowicie zarządzania wiedzą oraz uzasadnienie ważności tej koncepcji w współczesnych przedsiębiorstwach. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie rozumiane jest jako ogół działań służących do efektywnego funkcjonowania firmy i osiągnięcia założonych celów. Jest to złożony proces, który zależy od specyfiki firmy, otoczenia, w jakim ona funkcjonuje i możliwości dostępu do informacji z zakresu swej działalności. Celem zarządzania wiedzą jest właściwe wykorzystanie i udostępnianie wiedzy jawnej i ukrytej personelu oraz zakodowanych danych, co w efekcie prowadzi do podniesienia wartości podejmowanych decyzji w warunkach nie pewnej i nie pełnej informacji, a tym samym do zredukowania kosztów, zwiększenia przewagi konkurencyjnej oraz podniesienia produktywności przedsiębiorstwa.¹³

2. Organizacja oparta na wiedzy

W literaturze z zakresu zarządzania coraz częściej spotykamy określenie *ucząca się organizacja*. Termin ten używany jest w różnych znaczeniach, ale najczęściej mówiąc o organizacji, która przywiązuje dużą uwagę do uczenia się grupowego i indywidualnego, a potencjał intelektualny pracowników traktuje jako zasadniczy składnik majątkowy, reprezentujący właśnie tę zdolność uczenia się,

⁸ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje...*, op. cit. s. 66

⁹ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje...*, op. cit. s. 76.

¹⁰ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje...*, op. cit. s. 87.

¹¹ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje...*, op. cit. s. 100.

¹² K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje...*, op. cit. s. 126.

¹³ J. Trajer, A. Paszek, S. Iwan, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2012, s. 11.

w konsekwencji ułatwia uczenie się wszystkim jej członkom.¹⁴ Termin *organizacja ucząca się* to jedynie nowe określenie dostrzeganego od dawna zjawiska polegającego na konieczności nadążania za zmianami w otoczeniu, poprzez poznawanie i modyfikowanie swojej działalności pod kątem nowych wymagań. To sformułowanie ma podkreślić szczególne znaczenie w funkcjonowaniu społecznych przedsiębiorstw. Ucząca się organizacja to system społeczny, mający dobrą strukturę komunikacji i informacji umożliwiającą interakcje między jej uczestnikami, gdyż organizacja taka, opiera się na sumie wiedzy, którą dysponują poszczególnie współpracownicy – wiedza która jest ciągle wzbogacana i rozwijana w procesie jej pozyskiwania i wzajemnej wymiany, a następnie przekazywana przedsiębiorstwu. Następuje w ten sposób eksternalizacja i socjalizacja wiedzy ukrytej, co jest taktowane ze szczególną troską w przedsiębiorstwach japońskich.¹⁵

W literaturze spotykamy trzy główne nurty zarządzania wiedzą:

- podejście procesowe
- podejście zasobowe
- model japoński

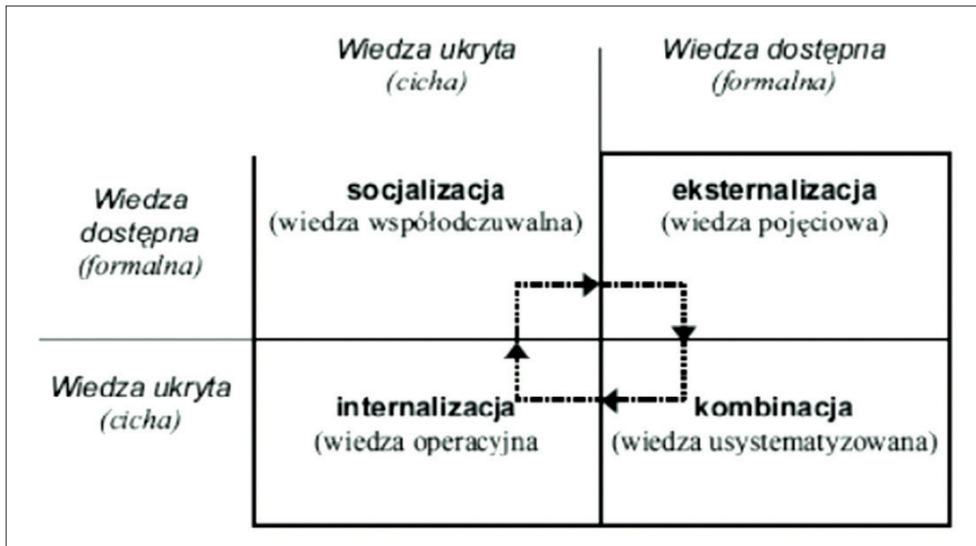
Dwa pierwsze z wymienionych oparte są na pracach badawczych amerykańskich i przyjmują za dominujący aspekt ilościowy zasób wiedzy. Podejście procesowe zostało rozpropagowane przez Davenporta i Prusaka. Opiera się ono na badaniach przeprowadzonych w dużych firmach konsultingowych i wynika z analizy rozwiązań stosowanych przez nie w praktyce. Składa się z trzech głównych procesów: tworzenia, kodyfikacji i transferu wiedzy. Podejście to jest uznawane za jedno z najskuteczniejszych do zarządzania wiedzą. Model zasobowy propagowany przez D. Leonarda-Bartona z Harvard Business School i opiera się na kluczowych kompetencjach i umiejętnościach. Zdaniem autorki efektywne zarządzanie wiedzą opiera się na pięciu zasadniczych elementach. Pierwszym z nich są kluczowe umiejętności obejmujące wiedzę i umiejętności pracowników, systemy techniczne, systemy zarządzania, normy i wartości organizacyjne. Kolejnym elementem jest importowanie wiedzy z otoczenia. Trzecim z nich jest implementacja oraz integracja nowych narzędzi i technologii. Jako czwarty autorka wymienia ważność eksperymentowania, natomiast jako piąty wspólne rozwiązywanie problemów i współdzielenie się wiedzą. Współdziałanie tych pięciu elementów oraz podejście strategiczne do zasobów wiedzy zdaniem autorki jest kluczem do osiągnięcia

¹⁴ J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Toruń 2002, s. 34.

¹⁵ J. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa 2000.

nięcia przewagi konkurencyjnej. Model japoński oparty na badaniach J. Nonaki i H. Takeuchi nastawiony jest w dużej mierze na jakościowe podejście do wiedzy. Oparli oni swój model na układzie spiralnym ukazując koncepcje przenikania się wiedzy jawnej i ukrytej.¹⁶ (Rysunek 1.)

Rysunek 1. Podejście japońskie do zarządzania wiedzą.



Źródło: J. Trajer, A. Paszek, S. Iwan, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2012, s. 52

Rysunek przedstawia cztery warunki tworzenia wiedzy organizacyjnej. Pierwszy z nich rozpoczynający spirale tworzenia wiedzy to jednostkowa wiedza ukryta, która musi zostać zsocjalizowana przez innych członków zespołu. Socjalizacja to proces dzielenia się doświadczeniami i jednostka może zdobywać wiedzę ukrytą bezpośrednio od innych, nie używając języka, pracując pod kierunkiem nauczycieli, obserwując, naśladowując i ćwicząc. Działania organizacyjne są energią, która powinna pobudzać zaangażowanie pracowników za pośrednictwem prezentowania im intencji pogłębiania kreatywności. Drugim warunkiem napędzania spirali wiedzy jest autonomia, gdyż sprzyja większej motywacji jednostek do tworzenia nowej wiedzy. Niestabilność i twórczy chaos, pobudzają interakcje między organizacją i jej zewnętrznym otoczeniem. Wprowadzona niestabilność do organizacji owocuje zmianą rutynowych procedur, przyzwyczajzeń i ram poznaw-

¹⁶ J. Trajer, A. Paszek, S. Iwan, *Zarządzanie ...*, op. cit. s. 52.

czych a w konsekwencji tworzy się szansę dokonania zmiany sposobu myślenia i postrzegania. Zaczynamy kwestionować słuszność utrwalonych postaw wobec świata. Eksternalizacja jest źródłem rozwijania wiedzy. Trzecim warunkiem tworzenia wiedzy organizacyjnej jest kombinacja, czyli porządkowanie i włączanie koncepcji w określony istniejący już system wiedzy. Jednostki dzielą się wiedzą za pośrednictwem dokumentów, spotkań, rozmów telefonicznych czy sieci komputerowych. Po ujednoczeniu i skategoryzowaniu informacji może dojść do powstania nowej wiedzy. Najważniejszym jest aby każdy w organizacji miał zapewniony dostęp do najszerszego zestawu potrzebnych informacji. Czwartym warunkiem wspomagania spirali wiedzy jest pożądana różnorodność. Włączenie wiedzy poszerzonej, wiedzy dostępnej w obręb ukrytej wiedzy każdego pracownika, co jest związane z „uczeniem się poprzez działanie”. Aby organizacja mogła sobie radzić ze stawianymi przez otoczenie wymaganiami musi być dostatecznie różnorodna wewnątrz. Jej wewnętrzne zróżnicowanie musi być dostosowane do różnorodności i złożoności tego otoczenia. Członkowie organizacji są w stanie poradzić sobie z wieloma nieprzewidywanymi wydarzeniami jeśli tylko są wystarczająco różnorodni. Sprzyja temu elastyczne i szybkie łączenie informacji oraz zapewnienie wszystkim członkom organizacji równego dostępu do informacji. Oznacza to, że ucząca się organizacja nigdy nie osiąga „stanu końcowego”, ponieważ występuje w niej ciągły proces uczenia się.¹⁷

Zdolności wytwórcze, dostęp do kapitału, bliska współpraca z klientami, dostawcami i rządowymi agencjami czy też szczególne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi nie wpływają znacząco na powodzenia Japończyków, chociaż wszystkie te czynniki są bardzo ważne. Sukcesy japońskich spółek osiągane są dzięki biegłości w organizacyjnym tworzeniu wiedzy, czyli zdolności całej korporacji do wytwarzania nowej wiedzy, jej upowszechniania oraz wdrażania w produktach, usługach i systemach organizacji.

Istotnymi czynnikami konkurencyjności dla przedsiębiorstwa są wiedza i informacja. Aby przedsiębiorstwo zapewniło sobie przetrwanie oraz było konkurencyjne musi dysponować aktualną informacją i najnowszą wiedzą, a co najważniejsze musi umieć wykorzystać tę informację oraz wiedzę. Oba te czynniki są w zbyt małym stopniu uwzględniane we współczesnych modelach zarządzania.¹⁸ Niektórzy autorzy postulują aby naukę o zarządzaniu oprzeć na pradygmacie systemowym. S. Güldenberga i R. Eschenbacha twierdzą że teoria systemów jest „ukoronowaniem prób zbudowania teorii zapewniającej sprawność działania

¹⁷ J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji*, ..., op. cit. s. 37, 38.

¹⁸ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje* ..., op. cit. s. 74.

organizacji”¹⁹ M. E. McGill i J. W. Slocum w centralnym punkcie swej koncepcji umieszczają firmę, która „wie”, „rozumie”, „myśli” i „uczy się”.²⁰ Ilość wiedzy i informacji narasta obecnie lawinowo, co powoduje dezorientację i kłopoty w podejmowaniu decyzji. Zjawisku temu towarzyszy szybkie starzenie się wiedzy. Uznanie wiedzy za decydujący czynnik produkcji i umiejętne zarządzanie wiedzą to instrumenty otwierające nowe horyzonty przed przedsiębiorstwem.²¹

3. Cechy organizacji opartej na wiedzy.

Wyróżniającą się cechą inteligentnego przedsiębiorstwa jest wykorzystanie doświadczenia do kreowania nowej wiedzy. A kolejno posługiwanie się zdobytymi umiejętnościami. Wiedza wywodząca się ze zdobytego doświadczenia, powstaje dzięki różnorodnym kontaktom wewnątrz firmy jak i na zewnątrz firmy (z klientami, dostawcami, miejscową społecznością). Pielęgnowane i ciągle aktualizowane doświadczenie pozwala na ogłęd działalności firmy na myślowe ogarnięcie nowych koncepcji i eksperymentów. Wszyscy, którzy uczestniczą w życiu inteligentnej firmy, czyli pracownicy, klienci, dostawcy i społeczeństwo powinni mieć uczucie, że dzięki swym doświadczeniom tworzą szanse ulepszeń i rozwoju. Duże doświadczenie jest potencjałem, na którym można budować strategiczną przewagę konkurencyjną.²²

Organizacja oparta na wiedzy charakteryzuje się otwartością na eksperymenty i nowe doświadczenia. Zachęca współpracowników do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka, a jednocześnie jest gotowa do akceptacji błędów i ciągłego uczenia się.

Kultura przedsiębiorstwa zorientowana na uczenie się nie powstaje w jednej chwili. Potrzeba czasu, aby pracownicy zaakceptowali i utrwalili ją w swoich nawykach. Jednocześnie należy odrzucić wartości i metody niezgodne z tą kulturą. Strukturalne cechy inteligentnej organizacji to przede wszystkim elastyczność i ścisłe oraz wielostronne powiązania występujące między wszystkimi jej elementami, w wyniku czego powstaje organizacja na wzór sieci. W organizacji opartej na wiedzy występują otwarte granice między podwładnymi a przełożonymi. Ma to na celu ciągłą wymianę doświadczeń i dostęp do informacji zainteresowa-

¹⁹ W. Kieżun *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 8, 9.

²⁰ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje...*, op. cit. s. 74

²¹ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje...*, op. cit. s. 74

²² K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje...*, op. cit. s. 78

nym. Granice zanikają, a struktura organizacji opartej na wiedzy staje się elastyczna i sprzyja zintensyfikowaniu przepływu informacji. Wszystko to sprawia, że między zespołem kierowniczym, pracownikami i instytucjami znajdującymi się w otoczeniu nie ma żadnej przepaści, a zamiast tego ich relacje charakteryzują się otwartością i bliskością.²³ I właśnie dzięki bliskim relacjom inteligentna firma będzie dysponowała wewnętrznymi i zewnętrznymi informacjami dotyczącymi branży, rynku, konkurentów i klientów. System tak zbudowany bez zwłoki dostarczy żądane informacje na odpowiednie szczeble zarządzania – tam gdzie są one potrzebne. Informacje te będą dokładne, aktualne i przedstawione w takiej formie, aby można z nich było łatwo skorzystać.

Ponadto kierownictwo inteligentnego przedsiębiorstwa jest głęboko przekonane, że ścieranie się poglądów, czyli kultura odmiennych zdań poszerza doświadczenia pracowników i w ten sposób wzbogaca potencjał ich wiedzy oraz chęci do eksperymentowania, stwarza przyjazne nastawienie do popełniania błędów. W inteligentnym przedsiębiorstwie dobór personelu nie odbywa się według kryterium posiadanej wiedzy ale według zdolności uczenia się. Chodzi o to że kierowanie powinno przede wszystkim polegać na budzeniu kreatywności pracowników. Wymaga ono m.in. wskazywania podwładnym sensowności pracy.²⁴

Aby osiągnąć efekt ze zdobytej wiedzy przedsiębiorstwo powinno spełnić kilka warunków, a należą do nich: postawa otwartości, która zachęca podwładnych do przejawiania inicjatywy. Menadżerowie są gotowi wysłuchać podwładnych i wprowadzić ich pomysły w życie. W przedsiębiorstwie, w którym nie ma ścisłej kontroli można wzajemnie wykorzystywać swoje doświadczenie, pomysły, wiedzę, a nie tylko spełniać polecenia. Przyjęcie postawy otwartości jest wyjątkowo trudne dla kadry kierowniczej, ponieważ jest ona często przekonana, że powinna kontrolować pracownika. Warunkiem koniecznym dla osiągnięcia pożądaných efektów jest stosowanie myślenia systemowego, czyli zdolność dostrzegania związków i zależności zachodzących między zdarzeniami i poszczególnymi elementami sieci. W przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, u menadżera jak i podwładnego, potrzebna jest kreatywność, bo tylko dzięki kreatywności pracownik może dopasować się do zmieniającej się sytuacji. Kolejnym warunkiem jest osobista skuteczność menadżerów. Ich ważną powinnością jest śledzenie skutków swego oddziaływania na innych. Menadżerowie inteligentnej organizacji mają za zadanie stale ulepszać i kultywować stosunki międzyludzkie, a tym samym posiadać świadomość, że

²³ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje...*, op. cit. s. 78

²⁴ Pod redakcją naukową W. Kowalczewskiego i J. Nazarki *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin sp. z o.o., Warszawa 2006.

podwładni mogą reprezentować inny punkt widzenia, stosunki z podwładnymi mogą się szybko pogarszać na skutek szybko dokonujących się zmian i funkcjonowania różnorodnych systemów wartości. Dlatego w procesie uczenia się należy uwzględniać cele społeczne i rozpatrywać zjawisko na szerszym tle.²⁵

4. Zarządzanie wiedzą w firmie Gaja Centrum Ubezpieczeniowe

Skuteczne i efektywne zarządzanie wiedzą jest niezmiernie ważne w przedsiębiorstwie, i nie dotyczy to wyłącznie dużych i wysoko rozwiniętych firm. Jako przykład przedsiębiorstwa chciałobyśmy przedstawić strukturę działalności lokalnie działającej Gaja Centrum Ubezpieczeniowe. Firma ta ma swoją siedzibę w Mławie oraz Nidzicy i specjalizuje się w działalności usługowej, oferując swoim klientom polisy z zakresu ubezpieczeń komunikacyjnych, majątkowych, osobowych oraz korporacyjnych. W ofercie Gaja. Centrum Ubezpieczeniowe znajdują się oferty wielu towarzystw ubezpieczeniowych, min.: PZU, HDI, Warta, Ergo Hestia, Uniqa, Generali, Interrisik, Compensa, Allianz, i inne. Działalność polega na zawieraniu umów ubezpieczeniowych między danym towarzystwem ubezpieczeniowym a klientem. Ze względu na lokalny charakter działalności przedsiębiorstwa, jednymi z najczęściej zawieranych umów ubezpieczeniowych są związane z ubezpieczeniem mienia w czym najczęściej domów i budynków gospodarczych w różnym zakresie (od ubezpieczenia od zniszczenia w skutek żywiołów czy też zjawisk atmosferycznych, włamań i kradzieży, a także ochrona NNW w życiu prywatnym). Znaczna część umów dotyczy obowiązkowego ubezpieczenia komunikacyjnego OC. W zakresie polis OC klient ma możliwość skorzystania z ofert wielu współpracujących z firmą towarzystw ubezpieczeniowych oferujących różne bonifikaty lub rozszerzenia zakresu ubezpieczenia. Ze względu na bliskość obszarów wiejskich firma zawiera również ubezpieczenia gospodarstw rolnych w tym budynków rolniczych i OC rolników. Poza tym Centrum Ubezpieczeniowe zawiera polisy ubezpieczeń osobowych, w tym indywidualnych, grupowych, zdrowotnych, chorobowych i wypadkowych, turystycznych, OC zawodów (m.in. lekarzy, pracowników administracji, rzeczoznawców) oraz ubezpieczeń firm w tym ubezpieczeń OC i ubezpieczeń mienia.

Firma Gaja Centrum Ubezpieczeniowe, ze względu na charakterystykę świadczonych usług, swoją działalność opiera na zarządzaniu wiedzą pozyskiwaną zarówno z zewnątrz jak i wewnątrz organizacji, jej upowszechnianiu wewnątrz

²⁵ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje...*, op. cit. s. 81.

przedsiębiorstwa oraz jak najpełniejszym jej wykorzystaniu w celu pozyskiwania nowych oraz utrzymywania dotychczasowych klientów.

Wiedza w tym przedsiębiorstwie jest pozyskiwana w głównej mierze od towarzystw ubezpieczeniowych, których produkty dystrybuje. Wiedza ta dotyczy głównie metod, sposobów oraz technik dystrybucji produktów ubezpieczeniowych. Równie ważna jest regularna kontrola i analiza sprzedaży oraz rynku ubezpieczeniowego, jego dynamiki, pojawiających się nowych potrzeb i obszarów działalności. Równie istotne jest zdobywanie wiedzy poprzez oddelegowywanie pracowników na regularnie prowadzone przez współpracujące z firmą towarzystwa ubezpieczeniowe szkolenia. Szkolenia te pomagają uzupełnić informacje w zakresie zmieniających się ofert towarzystw ubezpieczeniowych, segmentacji rynku, nowych sytuacji pojawiających się na rynku oraz zmieniających się dynamicznie przepisów prawa, co pomaga w gromadzeniu wiedzy niezbędnej w dalszej sprzedaży produktów ubezpieczeniowych. W zakresie pozyskiwania wiedzy z zewnątrz bardzo ważne jest również pozyskiwanie informacji w zakresie działań firm konkurencyjnych, aby odpowiednio szybko reagować na wszelkie sygnały zmian zachodzących w branży ubezpieczeniowej. Wewnątrz firmy pozyskiwanie wiedzy odbywa się w procesie przeprowadzania szkoleń na stanowiskach pracy, co umożliwia uczestnikom dzielenie się wiedzą oraz zdobywanie umiejętności strategicznego wykorzystywania pozyskanej wiedzy.

Wiedza zdobyta przez przedsiębiorstwo aby stać się dla niego pożyteczną musi zostać upowszechniona, w taki sposób, aby stała się na jego obszarze zasobem ogólnie dostępnym. Upowszechnianie wiedzy w firmie Gaja Centrum Ubezpieczeniowe przebiega w procesie komunikacji i współpracy, ale także poprzez ogólny dostęp do wiedzy elektronicznej, zawierającej aktualne oferty partnerów ubezpieczeniowych oraz wykorzystywane w procesie wyceny oferty kalkulatory. Wiedza praktyczna zdobywana poprzez bezpośredni kontakt agentów ubezpieczeniowych z klientem dostarcza informacji o zapotrzebowaniu rynku, a dzielenie się nią wewnątrz firmy umożliwia dostosowanie produktów ubezpieczeniowych do potrzeb odbiorców. Upowszechnienie zasobów wiedzy wewnątrz firmy umożliwia jej sprawniejsze funkcjonowanie. Transfer wiedzy, umiejętności i doświadczenia pojedynczych osób wewnątrz przedsiębiorstwa sprawia, że stają się użyteczne dla wszystkich jego członków. Pełny dostęp pracowników do zgromadzonych informacji i doświadczeń pomaga im w skutecznym działaniu i podejmowaniu odpowiednich decyzji w kontakcie z klientem. Przepływ wiedzy i informacji w firmie Gaja Centrum Ubezpieczeniowe jest niezbędnym procesem dla jest funkcjonowania i rozwoju.

Wykorzystanie wiedzy jest kluczowym etapem zarządzania nią, gdyż na tym etapie odbywa się przekształcenie informacji na konkretne wyniki. Wykorzystywanie zdobytej i upowszechnionej wiedzy w firmie Gaja Centrum Ubezpieczeniowe odbywa się w procesie dystrybucji produktów ubezpieczeniowych. Rozległa wiedza branżowa pracownika ubezpieczeniowego pomaga zainteresować dużą ilość klientów, szeroką gamą produktów ubezpieczeniowych, co skutkuje zawarciem wielu umów i zyskiem finansowym przedsiębiorstwa. Wiedza pracowników musi być ciągle poszerzana i aktualizowana, w taki sposób aby dopasować ofertę do potrzeb zainteresowanego klienta. Znajomość i szeroki zakres produktów ubezpieczeniowych oraz dbałość o relacje firmy z lokalnym społeczeństwem poprzez zaspokajanie ich potrzeb z zakresu ubezpieczeń umożliwia firmie Gaja Centrum Ubezpieczeniowe budowanie obszernej bazy klientów. Firma ta jest przychylnie nastawiona do nowych trendów na rynku ubezpieczeniowym przez co wyróżnia się na lokalnym rynku.

5. Podsumowanie

Gwałtownie zmieniający się rynek ubezpieczeń wymaga większej wiedzy i większych umiejętności niż kiedykolwiek wcześniej. Duże zakłady ubezpieczeniowe oferują wiele licznych produktów ubezpieczeniowych a ich liczba ciągle rośnie, wzrasta również liczba przedstawicielstw. Rynek ubezpieczeniowy charakteryzuje się dynamicznymi zmianami ukierunkowanymi na pozyskiwanie klientów. Towarzystwa ubezpieczeniowe wychodząc na przeciw oczekiwaniom klientów proponują szeroką gamę produktów ubezpieczeniowych dostosowując swoją ofertę do potrzeb indywidualnych klientów. Działania takie podejmuje również firma Gaja Centrum Ubezpieczeniowe.

Koncepcja zarządzania oparta na wiedzy w Centrum Ubezpieczeniowym Gaja wydaje się być niezastąpiona, zgromadzone doświadczenie i dzielenie się nim pozwala firmie na pomnażanie umiejętności, zysku, wartości przedsiębiorstwa. Umożliwia tworzenie przyjaznej atmosfery między pracownikami. Agenci ubezpieczeniowi wzajemnie się mobilizują do pogłębiania wiedzy i chętnie się nią dzielą co owocuje pobudzeniem kreatywności. Pozwala to na budowanie dobrych relacji w firmie i otwartości pracowników. Koncepcja zarządzania oparta na wiedzy wspomaga rozwój przedsiębiorstwa i ciągle uczenie się jego członków. Buduje autorytet firmy na rynku lokalnym oraz zwiększa korzyści finansowe.

Bibliografia:

1. K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.
2. J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
3. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2001.
4. J. Trajer, A. Paszek, S. Iwan, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2012.
5. J. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa 2000.
6. W. Kieżun *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997.
7. Pod redakcją naukową W. Kowalczewskiego i J. Nazarki *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin sp. z o.o., Warszawa 2006.

Dominika Emilia Raniszewska

KONCEPCJA STRATEGII EKSPORTOWEJ
NA RYNKU NIEMIECKIM
POLSKIEJ FIRMY OBUWNICZEJ – EKSBUT

[**Słowa kluczowe:** marketing międzynarodowy, eksport, rynek niemiecki]

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono sposób wejścia na rynek niemiecki polskiej marki obuwniczej. Omówiono rodzaje wejścia na rynki zagraniczne. Przybliżono specyfikę rynku niemieckiego, jego wady i zalety oraz szanse i zagrożenia dla polskiej firmy, która rozpoczęłaby ekspansję na rynku naszego zachodniego sąsiada.

Wprowadzenie

Ekspansja na rynki państw sąsiadujących z Polską nie jest niczym nowym. Doba globalizacji, bardzo dobrze rozwinięta infrastruktura transportu i Internetu, pozwoliła małym, lokalnym firmom stać się międzynarodowymi liderami. Polskie przedsiębiorstwa prowadzą wymianę handlową prawie z każdym krajem Unii Europejskiej, jednak to Niemcy są naszym najważniejszym partnerem. Czemu tak jest?

Niemcy to państwo należące do grupy najbardziej rozwiniętych krajów przemysłowych świata. Są czwartą co do wielkości gospodarką po Chinach, USA i Japonii, dlatego od wielu lat Niemcy są największym partnerem handlowym Polski.

Coraz więcej polskich sieci odzieżowych, obuwniczych, galanteryjnych otwiera swoje sklepy w Niemczech, ponieważ znajdują tam rzesze nabywców, co przekłada się wymiernymi zyski finansowymi. Niemcy wydają duże ilości pieniędzy w branży modowej. Polskie sieciówki¹, sklepy internetowe oraz butikki już daw-

¹ Sieciówka – jeden ze sklepów tworzących sieć jakiegś popularnej marki, sieć sklepów lub biur mających tę samą nazwę i jednego właściciela.

no zauważyły, że z powodzeniem mogą działać na rynku niemieckim i osiągać duże zyski ze sprzedaży produktów niemieckim konsumentom. Bardzo istotnym aspektem jest to, że polskie wyroby mogą konkurować z niemieckimi zarówno ceną, jak i jakością. Wiele polskich firm odzieżowych, obuwniczych, galanteryjnych szyje dla czołowych europejskich producentów, a także wielu Niemców przyjeżdża właśnie do Polski na zakupy.

Polska ma bardzo duże tradycje produkcyjne w branży modowej. Nie przypadkowo wiele światowych i luksusowych marek produkuje właśnie w Polsce. Bogate doświadczenie, wysoka jakość produktów oraz pozytywne trendy wzrostowe na rynku powodują, że polscy producenci interesują się rynkiem niemieckim i budują sieć sprzedaży. O ile jakość niemieckich produktów w ostatnim czasie nieco spadła, a polskich wzrosła, to polskie wyroby są w stanie konkurować z wszystkimi niemieckimi markami z różnych segmentów cenowych. Ważnym czynnikiem brany przez polskie firmy przy podejmowaniu decyzji o wejściu na rynek niemiecki są zmiany mające miejsce w społeczeństwie niemieckim. Coraz większa liczba obcokrajowców żyjących w Niemczech powoduje, że polskie marki są im już dobrze znane, a tym samym, są gotowi kupować je w Niemczech, dlatego samym Niemcom polskie produkty kojarzą się dobrze, dlatego stają się kolejną grupą potencjalnych klientów zainteresowanych nabyciem produktów pochodzących od polskich producentów.

Polskie firmy wchodzące na rynek niemiecki nastawiają się na podobne modele biznesowe jakie z powodzeniem działają od lat. Sprawdzone modele i rozwijający się marketing międzynarodowy oraz przebicie się wielu polskich marek na rynku w Niemczech stały się szansą dla innych polskich producentów. Celem artykułu jest przedstawienie propozycji wejścia na rynek niemiecki polskiej firmy obuwniczej.

Rynek lokalny, krajowy, zagraniczny

Rynek to miejsce, w którym osoby i instytucje chcące kupić dobra np. towary, usługi, aktywa spotykają się z pragnącymi te dobra sprzedać. Rynek można również rozumieć jako całokształt dokonywanych transakcji kupna i sprzedaży danego towaru lub usługi. Rynki możemy klasyfikować według różnych kryteriów. W zależności od przedmiotu transakcji wyróżniamy m.in.: rynki towarowe, kapitałowe, finansowe, usług, pracy. Rynki różnią się również zasięgiem. Pod względem zasięgu terytorialnego dzielimy je na: rynki lokalne, regionalne, krajowe i międzynarodowe.

Rynek lokalny obejmuje swym zasięgiem mały obszar, bardzo często skupia się na terenie danej gminy bądź miasta. Przykładem rynku lokalnego są funkcjonujące do dzisiaj w wielu miejscowościach targowiska, które przejęły funkcję rynku o niewielkim terytorium.

Rynek krajowy skupia się w granicach jednego państwa i pozwala na zawieranie transakcji pomiędzy kupującymi i sprzedającymi z całego kraju. Rynek obejmuje wszystkie podmioty, które są w stanie sprzedać lub kupić dany produkt bądź usługę na terytorium obejmującym całe państwo.

Rynek międzynarodowy obejmują co najmniej współpracy dwóch państw. Jest to rynek uwzględniający wymianę handlową w ramach kilku krajów. Jest ogółem warunków i norm organizacyjnych, które umożliwiają kupno i sprzedaż produktów i usług, przez podmioty pochodzące z różnych krajów. Transakcje na rynku międzynarodowym są tożsame z przekraczaniem granic poszczególnych państw.

Marketing międzynarodowy

Współczesny rynek nabiera charakter międzynarodowy. Zanika tradycyjny podział rynku na krajowy i zagraniczny, widoczna jest tendencja do powstawania globalnych segmentów rynkowych. Coraz więcej małych, krajowych przedsiębiorstw stara się wyjść poza granice państwa, aby sięgnąć po wymianę międzynarodową. W związku z tym powstała potrzeba kształtowania się nowych strategii zarządzania i marketingu dzięki którym przedsiębiorstwo będzie w stanie prowadzić działalność na arenie międzynarodowej.

Marketing międzynarodowy jest definiowany w różny sposób. Marketing międzynarodowy to m.in. działania marketingowe firmy, które realizowane są w ramach jej aktywności poza granicami własnego kraju². Jest to ukierunkowanie długookresowej koncepcji przedsiębiorstwa pozwalającej działać na rynku zagranicznym. Marketing międzynarodowy to skoordynowane działania, które podejmują przedsiębiorstwa będące na rynkach międzynarodowych. Ich celem jest zaspokojenie potrzeb i oczekiwań nabywców w różnych systemach społecznych³. Działania te koncentrują się na analizie i badaniu danego rynku oraz wyborze najbardziej atrakcyjnego i pożądanego przez przedsiębiorstwo regionu, określeniu sposobu zaistnienia na danym rynku, wyborze strategii sprzedaży oferowanych produktów bądź usług, dystrybucji i komunikacji marketingowej.

² Duliniec E., 2004, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa, s. 22.

³ Karcz K., 2004, *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, PWE, Warszawa, s. 64.

Marketing międzynarodowy stanowi nowoczesną koncepcję funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Jest to „proces społeczny, dzięki któremu jednostki lub grupy otrzymują to, czego potrzebują i chcą, poprzez kreowanie, oferowanie i swobodną wymianę produktów i usług”⁴.

O specyfice marketingu międzynarodowego decyduje wiele składowych:

- a) makrootoczenie i mikrootoczenie przedsiębiorstwa, czyli m.in. obowiązujących w różnych państwach systemów politycznych, sytuacji ekonomicznej bądź relacji kulturowych,
- b) większa złożoność rynku oraz szybsze zmiany zachodzące na tym rynku, które stanowią ryzyko dla działających przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym,
- c) układy konkurencji rynkowej, które przejawiają swój globalny charakter rywalizacji,
- d) trudniejsze zadania stawiane kadrze kierowniczej w umiędzynarodowionym przedsiębiorstwie,
- e) ogromne wymagania dotyczące organizacji, koncepcji i działań organizacji⁵.

Charakter marketingu międzynarodowego jest zależny również od zasad jego działania:

- a) kształtowanie misji i strategii przedsiębiorstwa z perspektywy międzynarodowej,
- b) kształtowanie rynku przedsiębiorstwa obejmującego rynki innych krajów
- c) poznanie rynku w jego zmiennej strukturze międzynarodowej,
- d) znajomość struktury potrzeb i preferencji nabywców,
- e) oddziaływanie na rynek za pomocą marketingu,
- f) właściwą analizę, planowanie, koordynację, kontrolę działań marketingowych na wszystkich rynkach⁶.

Marketing międzynarodowy to szereg działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa, które mają zaspokoić potrzeby odbiorców na zagranicznym rynku. Niestety trzeba się nastawić na to, że otoczenie biznesowe, społeczne często jest całkowicie odmienne od tego, które znamy np. ze względu na uwarunkowania polityczne, ekonomiczne, socjo-kulturowe, prawne, organizacyjne, infrastrukturalne.

⁴ Kolter P., 2006, *Marketing*, Rebis, Poznań, s. 8.

⁵ Wiktor J. W., Oczkowska R., Żbikowska A., 2008, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa.

⁶ Niestój R., 1996, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty Strategiczne*, PWN, Warszawa, s. 14-15.

ralne i technologiczne. Zanim wejdzie się na obcy rynek o tym wszystkim należy pamiętać, bo najmniejszy błąd może spowodować, że poniesione wydatki nigdy się nie zwrócą. Ważnym elementem przed wejściem na dany rynek jest obranie sposobu, strategii wejścia na rynek międzynarodowy.

Sposoby wejścia na rynek międzynarodowy

Istnieją różne sposoby wejścia na rynek międzynarodowy. Wśród nich wyróżniamy:

1. wejścia oparte na eksporcie
 - a) eksport pośredni,
 - b) eksport kooperacyjny,
 - c) eksport bezpośredni,

Eksport pośredni z kraju ma miejsce, wtedy gdy producent sprzedaje swoje produkty korzystając z pośrednika. Najczęściej pośrednik, czyli przedsiębiorstwo handlu zagranicznego zakupuje towary w kraju, aby następnie je odsprzedać za granicą. Tą formę eksportu podejmują przedsiębiorstwa nieposiadające doświadczenia w działaniach na rynkach zagranicznych oraz niedysponujące odpowiednimi pracownikami ani środkami finansowymi, które są konieczne do podjęcia bezpośrednich działań na rynkach zagranicznych. Zaletami eksportu pośredniego są: niskie koszty wejścia, trudności przeniesione na pośrednika, niskie wymagania kadrowe, małe ryzyko finansowe, brak kosztów inwestycyjnych, marketingowych, brak potrzeby powołania specjalnej komórki w firmie. Wadami tej formy wejścia na rynek są: niska opłacalność transakcji brak możliwości zdobycia doświadczenia zagranicznego, brak poznania rynków zagranicznych, pełne uzależnienie od pośrednika.

Eksport kooperacyjny opiera się na grupie producentów tworzących nowy podmiot, który działa na rynku macierzystym, a następnie przejmuje funkcje związane z eksportem towarów przez nie oferowanych. Różnica pomiędzy eksportem pośrednim a kooperacyjnym polega na tym, że w eksporcie pośrednim pośrednikiem jest niezależny podmiot rynkowy, a w drugim podmiot kontrolowany przez eksporterów⁷.

Eksport bezpośredni polega na sprzedaży produktów bezpośrednio odbiorcom zagranicznym samodzielnie poprzez własną komórkę. Eksport bezpośredni

⁷ Karasiewicz G., 2013, *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw: Podejście holistyczne*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 56.

pozwala na nabieranie doświadczenia w działaniach na rynkach zagranicznych. Stosowanie tej formy pozwala na dobranie samemu właściwego rynku, wybór partnerów biznesowych, negocjacji warunków, podpisywania kontraktów, organizowania wysyłek towarów, budowania sieci dystrybucji⁸.

2. kontraktowe metody wejścia na rynki zagraniczne

- a) licencjonowanie,
- b) franchising,
- c) kontraktację czynności produkcyjnych.

Licencjonowanie to sprzedaż kontrahentowi prawa do korzystania z objętych patentem wynalazków, wzorów użytkowych, znaków towarowych, marki handlowej. Jest to strategia wejścia na rynek zagraniczny, która umożliwia brak łączenia kapitału obu przedsiębiorstw. W przypadku udzielenia licencji, należy wybrać typ licencji, który będzie optymalny oraz ustanowić i w jaki sposób mają być kształtowane długo terminowe relacje z licencjobiorcą. Zaletą licencji jest szybki sposób wejścia na rynek, uniknięcie kosztów związanych z transportem, stały dochód wynikający z umowy licencyjnej. Strategia ta pozwala na silną obecność na rynku zagranicznym, przy wykorzystaniu marki handlowej oraz logo. Wadami zawarcia umowy licencyjnej są: utrata pełnej kontroli nad produkcją i dystrybucją, nielojalność ze strony licencjobiorcy zyskującego licencję, niskie dochody płynące z licencji.

Franchising to system sprzedaży towarów, usług, technologii. Polega na przekazaniu prawa do utworzenia i prowadzenia firmy na bazie procedur i pod znakiem firmowym dawcy franchisingu, który za udostępnienie tej możliwości pobiera opłatę. Przedmiotem umowy są najczęściej: receptura i organizacja produkcji, know-how, marka firmy oraz procedura działalności⁹. Zalety franchisingu to m.in.: szybkie dotarcie na rynki zagraniczne, minimalne nakłady kapitałowe, dobra znajomość lokalnego rynku przez partnera. Do wad franchisingu zaliczamy przede wszystkim niższe zyski, możliwość utraty kontroli nad marką i produktem.

Kontraktacja czynności produkcyjnych zagranicą to metodą, w której zagraniczny podmiot wykonuje na zlecenie firmy wchodzącej pewne czynności związane z wytwarzaniem produktów. Cały marketing jest prowadzony przez zlecającą produkcję.

3. Metody wejść oparte na kooperacji

- a) joint venture
- b) alianse strategiczne

⁸ Ibidem.

⁹ Red. Jaworska B., red. Kiedrowska M. *Ekonomia handlu. Część 2*, WSiP, Warszawa, s. 82.

W międzynarodowym biznesie joint venture oznacza podmiot stworzony wspólnie przez kilka przedsiębiorstw w celu stworzenia lub poprowadzenia konkretnej działalności gospodarczej. Wspólnicy dzielą między sobą zyski, koszty oraz straty związane z prowadzoną działalnością. Wyróżniamy kilka form joint venture:

- a) narodowe, w której partnerzy pochodzą z tego samego kraju,
- b) zagraniczne, w którym biorą udział przedsiębiorstwa z różnych krajów, ale co ważne bez udziału przedsiębiorstwa w kraju przyjmującym,
- c) międzynarodowe, w którym przedsiębiorstwa pochodzą z różnych krajów wraz z przedsiębiorstwem w kraju przyjmującym,
- d) mieszane, czyli takie w których uczestniczą zagraniczne podmioty wraz z rządem kraju przyjmującego¹⁰

Zaletami tworzenia spółek joint venture są np.: wykorzystanie znajomości lokalnych rynków przez partnera, ryzyko rozkładające się na wielu partnerów, uzupełnianie się partnerów. Wadami tej współpracy są skomplikowane procedury, zróżnicowane cele partnerów, trudności w kontrolowaniu spółki.

Alians strategiczny to połączenie współpracy i konkurencji grupy przedsiębiorstw dostarczających gamę podobnych produktów. Alians strategiczny pomaga wprowadzić firmę na nowy rynek. Pozwala wymienić doświadczenia oraz wiedzę pomiędzy współpracującymi firmami. Jest alternatywą formą podejmowania działalności poza granicami kraju dlatego najczęstszą formą współczesnych aliansów to alianse międzynarodowe. Alians strategiczny ma pomóc rozszerzyć działalność firmy i poprawić jej konkurencyjności. Zaletami tej formy współpracy jest relatywne zmniejszenie ryzyka, daje możliwość rozejścia się partnerów, zmniejsza natężenie sił konkurencyjnych, ponieważ jest sojuszem firm ze sobą konkurujących.

Wśród metod wejścia na rynki zagraniczne są bezpośrednie inwestycje zagraniczne, czyli:

- a) Przejęcie przedsiębiorstwa zagranicznego
- b) Inwestycje „zielonego pola”

Pierwsza z wymienionych form dotyczy wykupu danego przedsiębiorstwa. Zapewnia najszybszy dostęp do lokalnego rynku oraz zmniejsza natężenie sił konkurencyjnych na początku działania. Przejęcie danego podmiotu wiąże się z ryzykiem, które dotyczy jego zasobów mogących okazać się za małe dla przejmującego.

¹⁰ Gorynia M., 2007, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, s. 125-126.

jącego. Metoda ta wiąże się ze sporymi wydatkami. Istnieje możliwość utracenia najatrakcyjniejszych partnerów. Taka inwestycja może również spotkać się z dezaprobatą lokalnego społeczeństwa.

Inwestycja „zielonego pola” to inaczej stworzenie od podstaw zagranicznego przedsiębiorstwa. Inwestycja ta umożliwia kontrolę kapitału, umożliwia prowadzenie elastycznej, niezależnej strategii biznesowej oraz marketingu. Wprowadzenie tej inwestycji w życie wiąże się z bardzo dobrą znajomością rynku zagranicznego oraz relatywnie długim procesem wejścia.

Wszystkie z powyższych strategii wejścia na rynek zagraniczny pozwalają go zdobyć. Każda ze strategii wiąże się z szansami i zagrożeniami dla podmiotu wchodzącego na dany rynek. Wybór odpowiedniej strategii zależy od wielu składowych, dlatego każde przedsiębiorstwo pragnące wejść na rynek międzynarodowy powinno przeprowadzić dogłębną analizę, dotyczącą zarówno samego przedsiębiorstwa i jego możliwości, jak i rynku, na którym chce zaistnieć.

Przygotowanie wejść na rynki zagraniczne:

Wchodząc na rynek zagraniczny przedsiębiorstwo musi podjąć kilka decyzji strategicznych.

Pierwszą z nich powinien być wybór i analiza krajów będących docelowym obszarem ekspansji, przy analizie trzeba wziąć pod uwagę ryzyko wejścia na rynek w danym państwie i odrzucenie w procesie selekcji rynków o znacznie większym poziomie ryzyka.

Kolejny krok utożsamia się z doбором sposobu wejścia na dany rynek. Procedura wyboru opiera się na zbieraniu informacji o potencjalnych obszarach ekspansji oraz doborze współczynników oceniających atrakcyjność rejonów z punktu widzenia zamierzonych celów. Takimi czynnikami są np.: siła nabywcza mieszkańców, ich wysokość dochodów oraz styl życia.

Firma, która chce wejść na rynek międzynarodowy powinna wziąć pod uwagę czynniki, które decydują o wejściu na rynek. Czynniki te dzieli się na wewnętrzne i zewnętrzne.

Do wewnętrznych zaliczają się zasoby danej firmy oraz ocena, czy są wystarczające do zaspokojenia potrzeb potencjalnego rynku. Należy dobrać odpowiednie surowce, materiały, sprzęt i technologię, a także wiedzę i umiejętności pracowników. Bardzo ważne jest określenie kapitału, który ma sprostać założonym celom.

Czynnikiem zewnętrznym jest otoczenie marketingowe. Tworzą je wartości, styl życia, kultura, przekonania i uprzedzenia docelowych odbiorców firmy.

Rodzajem komponentu, który ma wpływ na wszystkie branże jest otoczenie gospodarcze, które wpływa na siłę nabywczą i wzorce wydatków kupujących. Składają się na niego m. in. stopy procentowe, produkt krajowy brutto, inflacja i inne zmienne ekonomiczne, środowisko polityczno-prawne z jego prawami i regulacjami. Ostatnim składnikiem środowiska makro jest środowisko fizyczne, w którym istnieje organizacja uwzględniająca warunki klimatyczne, zmiany środowiskowe, dostępność surowca, zasoby naturalne.

Produkt lub usługa z którą przedsiębiorstwo chce wejść na dany rynek musi być odpowiednio dobrane. Kolejnymi aspektami są: dobór odpowiedniej lokalizacji, która pozwala na lepszą ekspansję. Bardzo ważne jest określenie czasu i szybkości ekspansji na dany rynek zagraniczny.

Sposób wejścia na rynek w Niemczech polskiej firmy obuwniczej

Firma EKSBUT – Bożena Mąka

Firma obuwnicza Produkcja Obuwia „EKSBUT – Bożenna Mąka” w Mławie powstała w 1992 r. Był to mały rodzinny zakład rzemieślniczy, który w miarę upływu czasu rozwijał się, zwiększył produkcję i zatrudnienie. To pozwoliło w 1995 roku na przejęcie dużej upadającej „SYRENY” w Mławie. Firma ciągle się rozwija, zarówno pod względem wielkości produkcji, jak i zatrudnienia.

Podstawową produkcją przedsiębiorstwa jest obuwie damskie i młodzieżowe ze skór naturalnych. Długoletnia tradycja produkcji butów sprawiła, że tworzone przez EKSBUT obuwie wyróżnia się ciekawym wzornictwem i jakością wykonania, przy zachowaniu najwyższego komfortu i wygody.

Buty EKSBUT projektowane są według najnowszych światowych trendów. Kolekcje sezonowe nawiązują do wzorów lansowanych przez cenionych na świecie projektantów. Inspiracją przedsiębiorstwa są w szczególności włoscy mistrzowie sztuki obuwniczej. Firma kładzie bardzo duży nacisk na dobór materiałów najwyższej jakości i perfekcyjne wykonanie. Nowoczesny design, wysoka jakość użytych surowców i staranność wykonania sprawiają, że obuwie jest pożądane przez kobiety ceniące sobie komfort i wygodę, a także pragnące wyglądać modnie, stylowo i niebanalnie. Pod okiem włoskich designerów powstają wzory nawiązujące do światowych trendów, wyróżniające się jakością i komfortem.

Utrzymując europejskie standardy i wykorzystując najnowsze rozwiązania techniczne i technologiczne, marka EKSBUT stała się synonimem jakości i profesjonalizmu. Za rozwój oraz wzornictwo firma otrzymywała wiele nagród np.

Menadżer Roku 1997 i Członek Akademii Marek w 2002 roku. Firma uzyskała odznaczenia złotymi medalami na Targach Poznańskich. Obecnie współpracuje z około 400 odbiorcami krajowymi oraz z odbiorcami ze Wschodu.

Rynek w Niemczech – charakterystyka

Gospodarka Niemiec jest najlepiej rozwiniętą gospodarką w Europie i piątą na świecie po USA, Chinach, Indiach i Japonii. Niemcy to najważniejszy rynek w Unii Europejskiej. Kraj ten jest w czołówce na świecie pod względem eksportu. Stanowią rozwiniętą społecznie gospodarkę rynkową i odgrywającą bardzo istotną rolę w światowej ekonomii, zarówno na miejscu innowatora, jak i beneficjenta. Posiada centra finansowe o światowym znaczeniu, które są siedzibą dużych przedsiębiorstw.

Rynek niemiecki charakteryzuje się konkurencyjnością i hermetycznością. Jest rynkiem wymagającym i trudnym ze względu na dużą konkurencję, a co za tym idzie – zmiany w nim przez nią zachodzące. To rynek dla firm cierpliwych i konsekwentnych. Posiada stabilne prawa i otoczenie inwestycji np. w znaczeniu prawnym, trwałości instytucji czy przewidywalności polityki. Rynek ten cechuje się wysoką kulturą techniczną i kulturą pracy. Zapewnia dobrze rozwiniętą infrastrukturę oraz bardzo wysoki potencjał innowacyjny. Jego cechą jest jednak również duży patriotyzm gospodarczy, który skutkuje tym, że niemieckie firmy niechętnie współpracują z partnerami z innych krajów. Niemcy mocno stawiają też na współpracę z nauką.

Ekspansję na rynek niemiecki ułatwia stosunkowo niska biurokracja. Polska firma, która planuje wejść ze swoimi usługami na rynek niemiecki, nie musi mieć tam własnej filii. Do prowadzenia działalności w Niemczech, nie jest to niezbędne. Wystarczy zawrzeć stosowną umowę z niemieckim zleceniodawcą. Polscy usługodawcy, którzy chcą wykonywać swoje usługi na terenie naszego zachodniego sąsiada, bardzo często współpracują z niemieckimi przedsiębiorstwami powierzającymi im wykonanie określonej usługi. Jeżeli taka umowa zostanie podpisana, polski przedsiębiorca po spełnieniu warunków ustawowych może zgodnie z prawem wykonywać usługi na terenie Niemiec, swoją siedzibę mając w Polsce.

Konsumenci tego rynku mają ugruntowane upodobania, a bardzo ważnym aspektem jest stosunek jakości do ceny, który jest głównym kryterium zakupu. Indywidualizacja obsługi klienta oraz dbanie o kwestie ochrony środowiska są koniecznością przy obsłudze klienta niemieckiego, ponieważ stanowi ona jeden z celów wyższych tamtejszej społeczności. Konsument w Niemczech ceni sobie wysokie standardy konsumpcji i bezpieczeństwa. Zwraca szczególną uwagę na dbałość o język, którego używa usługodawca. Oczekuje się kompleksowej obsługi

klienta. Od producenta, dostawcy produktu bądź usługi wymaga się zachowania jakości i terminu dostawy. Bardzo ważna jest obsługa serwisowa bądź gwarancyjna. Mile widziana jest możliwość korzystania z usług 24 godziny na dobę (w zależności o branży).

Niemcy od lat pozostają najważniejszym partnerem handlowym Polski. Dzięki inwestycjom w Niemczech Polska poprawia swój wizerunek gospodarki. Dzięki ekspansji na rynek zachodniego sąsiada mamy możliwość wejścia na rynki trzecie. Istnieje wiele uzasadnionych powodów, dlaczego ten rynek jest tak chętnie obierany jako punkt ekspansji zagranicznej dla polskich przedsiębiorców:

1. Niemcy są naszym sąsiadem i bliskość geograficzna ułatwia zdobycie rynku w Niemczech,
2. Niemcy i Polskę wiąże siła powiązań gospodarczych,
3. obydwa państwa mają podobną strukturę biznesu, w której dominuje sektor małych i średnich przedsiębiorstw,
4. Niemcy posiadają ogromną liczbę konsumentów,
5. Ich siła nabywcza jest kilkakrotnie większa od siły nabywczej w Polsce.

Sposób wejścia na rynek niemiecki

Firma EKSBUT wprowadziła dystrybucję w całej Polsce. Słynie z produkcji obuwia damskiego i młodzieżowego ze skór naturalnych. Marka kojarzona jest z jakością i profesjonalizmem, dlatego wejście na rynek niemiecki dla doświadczonego przedsiębiorstwa w branży obuwniczej jest krokiem milowym, pozwalającym na dalszy rozwój rodzinnej firmy.

Ze względu na formę działalności, ryzyko inwestycji, brak doświadczenia w handlu międzynarodowym i mały kapitał zakładowy, jaki posiada firma rodzinna, przedsiębiorstwo rozszerzyłoby swoją działalność dzięki eksportowi pośredniemu. Sprzedając swoje produkty przez pośrednika, który wyłoniłoby się spośród listy eksporterów i importerów prowadzonych przez urzędy celne, biura promocji importu czy też związki importerów. Kolejnym miejscem znalezienia kontrahenta jest Internet, który daje dużo możliwości. Firma może szukać potencjalnych kontrahentów wśród producentów, hurtowników, sprzedawców detalicznych praktycznie nie ponosząc dodatkowych kosztów. Wybór partnera wiązałby się ze sprawdzeniem go w wywiadowni gospodarczej, konsultacją umowy z nim zawartej, ustaleniu właściwego prawa oraz sądu w przypadku sytuacji spornych,

Współpraca na tym etapie pozwoliłaby na zaznajomienie się z danym rynkiem, poznanie wstępnie jego specyfiki oraz preferencji konsumentów. Złe wyniki sprzedaży urzeczywistniłyby błędy firmy, która mogłaby je naprawiać, bądź zrezygnować z pomysłu ekspansji na danym rynku, nie przynosząc tym samym ogromnych

strat dla podmiotu. Dobre wyniki sprzedaży pozwoliły w określonym czasie na zwiększenie uzyskanych przychodów, a tym samym spowodowałyby zwiększenie produkcji w Polsce. Byłyby motorem do dalszego rozwoju. Zyski ze sprzedaży pozwoliłyby na dalszą ekspansję na rynku niemieckim.

Ze względu na bardzo rosnące znaczenie rynku e-commerce w Niemczech, gdzie około 80% tamtejszych mieszkańców deklaruje zakupy przez Internet, firma Eksbut zainwestowałaby w stronę internetową w języku niemieckim, dzięki której zareklamowałaby markę i proponowane przez nią produkty. Ekspansję na rynku niemieckim wprowadzano by poprzez wdrażanie firmy w niemieckie e-sklepy, budując tym samym pozycje na czołowych witrynach typu Amazon bądź eBay Germany.

Dzięki tym działaniom przedsiębiorstwo Eksbut będzie mogło wejść na rynek międzynarodowy małymi kroczkami zarówno w sposób tradycyjny, poprzez sprzedaż produktów w sklepach stacjonarnych, jak i e-sklepach dzięki witrynom internetowym. Ten sposób wejścia na rynek zagraniczny do szanse na rozwój polskiego przedsiębiorstwa i pozwoli na jego dalszą ekspansję przy jednoczesnej ochronie części kapitału i rynku jaki już zdobył. Wymagającym i trudny rynek niemiecki będzie ogromnym wyzwaniem w przebicciu i zaprezentowaniu swojego produktu. Ogromna konkurencją oraz brak doświadczenia nie będzie pomagać w sprzedaży oferowanych produktów. Niemnie jednak każda prowadzona działalność i wprowadzana zmiana wiąże się z powodzeniem oraz zagrożeniami.

Podsumowanie

Marketing międzynarodowy w tak szybko zmieniającym się i rozwijającym świecie w dobie globalizacji jest bardzo ważnym elementem rozwoju wielu firm. Zacieranie się granic państw i swoboda przemieszczania osób, dóbr i usług pozwala na rozwój prawie wszystkich branż. Wypracowane sposoby wejścia na rynek oraz przykłady wielu rozwijających się firm, które stały się światowymi liderami są potwierdzeniem na to, że dzięki wejściu na rynek międzynarodowy można odnieść sukces. Polskie firmy wchodzące na rynek niemiecki powinny dobrać odpowiedni sposób wejścia na rynek, który będzie odzwierciedleniem ich możliwości. Dzięki odpowiedniemu przygotowaniu i analizie danego rynku istnieje większe prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu na arenie międzynarodowej.

Literatura:

- Duliniec E., 2004, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa
- Gorynia M., 2007, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa
- Karasiewicz G., 2013, *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw: Podejście holistyczne*, Wolters Kluwer, Warszawa
- Karcz K., 2004, *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, PWE, Warszawa
- Kolter P., 2006, *Marketing*, Rebis, Poznań
- Niestój R., 1996, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty Strategiczne*, PWN, Warszawa
- Red. Jaworska B., red. Kiedrowska M. *Ekonomia handlu. Część 2*, WSiP, Warszawa,
- Wiktor J. W., Oczkowska R., Żbikowska A., 2008, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa

Źródła internetowe:

1. [https://pl.wikipedia.org/wiki/Rynek_\(ekonomia\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Rynek_(ekonomia))
2. <https://nowewyrazy.pl/haslo/sieciovka.html?pdf=1>
3. <https://www.entimo.pl/strategie-wejscia-na-rynek-zagraniczny-wady-i-zalety-licencjonowania/>
4. <http://www.eksbut.com.pl/o-marce>
5. <http://www.abmmedia.com.pl/index.php/content/view/slug/niemcy-badania-ryнку>
6. <https://e-wolucja.pl/klient-niemiecki-charakterystyka/>
7. <http://www.ocrg.opolskie.pl/pl/aktualnosci/rynek-niemiecki---bliski--ale-trudny-292.html>
9. <https://niemcyreklama.pl/polskie-firmy-uslugowe-a-rynek-niemiecki/>
10. <https://commplace.pl/blog/otoczenie-marketingowe-i-jego-znaczenie-dla-biznesu/>
11. <https://blog.arvato.pl/rynek-e-commerce-w-niemczech-analiza/>

Paulina Sobecka

TENDENCJE ZMIAN W LOGISTYCE NA PRZYKŁADZIE BRANŻY ODZIEŻOWEJ

[**Słowa kluczowe:** przemysł odzieżowy, logistyka, dostawy, zagrożenia, łańcuch dostaw]

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie wyzwań oraz szans przed jakimi stoi logistyka w przemyśle odzieżowym. Ubiór od zawsze stanowił istotną rolę w życiu człowieka. Powszechnie uznaje się, iż jest on podstawą budowania wizerunku danej osoby, który często odgrywa znaczący element w kontaktach z innymi ludźmi. Branża odzieżowa jest jedną z bardziej skomplikowanych na rynku, typowe dla niej są jednak dwie cechy: decydującą siłę przetargową mają klienci oraz sektor ten wyróżnia się złożonością logistyki, wynikającą z globalnego charakteru łańcucha dostaw.

Branża odzieżowa, z racji na swoją specyfikę, jest ściśle zależna od gustów klientów, którzy wymagają dużej różnorodności towarów i szybkiej ich wymiany na nowsze, bardziej odpowiadające trendom modele i kolory. Duża różnorodność w tej branży z pewnością pozwała nabywcom na pełną swobodę w wyborze stroju, oferowane są zarówno produkty bardzo tanie, dostępne dla wszystkich klientów, jak i ekskluzywne fasony produkowane w limitowanych ilościach. Dodatkowo klienci oczekują również dostępu do towarów w pożądanym kolorze i rozmiarze, oczywiście najlepiej w dogodnej dla nich lokalizacji. Podstawowym celem przedsiębiorstw odzieżowych jest więc sprostanie zmieniającym się trendom w modzie i preferencjom klientów. Dodatkowym utrudnieniem jest typowy dla tego rynku złożony system łańcucha dostaw. Specyficzne dla tej branży jest silne rozproszenie poszczególnych ogniw łańcucha, bowiem koszty pracy i transportu determinują miejsce produkcji. Powszechny outsourcing produkcji odzieży powoduje, że odbywa się ona w różnych krajach i fabrykach, znaczenie oddalonych geograficznie od rynków zbytu. Z kolei krótki cykl życia produktu, wymusza liczne przemieszczenia między poszczególnymi punktami sprzedaży,

w celu lepszego dostosowania asortymentu do lokalnego klienta oraz typowe dla tego sektora zwroty posezonalnych artykułów odzieżowych. Często zdarza się, że odsyłane są również uszkodzone produkty, zwrócone przez klientów w procesie reklamacji. Harmonizacja przepływów pomiędzy poszczególnymi ogniwami jest więc skomplikowana.

Wprowadzenie nowego towaru do sprzedaży wiąże się z koniecznością realizacji wielu czynności przedprodukcyjnych takich jak projektowanie, selekcja producenta, wybór i zakup materiałów i dodatków, specyfikacja i próbki. Jednocześnie branża odzieżowa cierpi na bardzo ograniczony czas realizacji, wynikający z krótkiego cyklu życia produktów, związanego z sezonowością i trendami mody – naturą branży. Nawet w kolekcjach powtarzalnych, nawiązujących do tak zwanych klasycznych trendów, dochodzi do zmian w projekcie, kolorze czy rozmiarze. Dawniej w branży odzieżowej wyróżniało się dwa sezony: wiosenno-letni oraz jesienno-zimowy, ale już na początku lat 80-tych w amerykańskim przemyśle tekstylnym zastosowanie koncepcji Quick Response zapoczątkowało zacieranie się granic sezonowości w kreowaniu kolekcji. Na podstawie tej koncepcji powstała strategia, określana mianem Fast Fashion. Głównym jej założeniem jest maksymalne skrócenie cyklu od projektu do dostarczenia towarów na półki sklepowe, dzięki czemu można częściej wprowadzać nowsze modele produktów. Wiąże się to oczywiście z większym skomplikowaniem łańcucha dystrybucji, ponieważ nowe kolekcje wprowadza się małymi partiami, jednocześnie zwiększając częstotliwość dostaw. Fast Fashion wprowadza krótkie partie zamiast utrzymywać kolekcje wiosna-lato i jesień-zima przez kilka miesięcy, ponieważ nie tylko odpowiadają one na zapotrzebowania klienta – oznaczają także poczucie świeżości i nowości przy odwiedzaniu sklepu. Firmie natomiast dają możliwość generowania wyższych obrotów ze względu na błyskawiczną reakcję na pojawiające się trendy i unikalność produktów. Co więcej, krótkie serie zmniejszają konieczność prowadzenia wyprzedaży ze względu na szybszą sprzedaż w regularnej cenie. Należy jednak podkreślić, że niewątpliwie strategia ta pozwala na szybkie dostosowanie się do popytu zgłaszanego przez klientów, co bezpośrednio przekłada się na ograniczenie strat związanych z koniecznością organizacji wyprzedaży produktów.

W czasach kiedy konkurencja jest ogromna, firmy muszą odpowiedzieć sobie na wiele pytań związanych z organizacją łańcucha dostaw. Nie można wybrać jednoznacznie, które rozwiązania są najlepsze. Wszystko zależy od celów postawionych sobie przez konkretne firmy.

Łańcuch dostaw można rozpatrywać ze względu na:

- lokalizację zakładów produkcyjnych, miejsc pozyskiwania surowców, rynku zbytu;

- produkcję (jakie produkty, gdzie będą wytwarzane i na jakich zasadach będą trafiać do kanałów dystrybucji);
- zapasy;
- transport, który zapewnia fizyczną obsługę łańcucha dostaw.

Łańcuch efektywny

- Efektywna obsługa możliwego do ustalenia popytu (przy możliwie ograniczonych kosztach)
- Wysoki poziom wykorzystania potencjału (w szczególności produkcyjnego)
- Zwiększenie wskaźnika rotacji i zmniejszenie poziomu zapasów (o ile nie rosną koszty globalne)
- Wybór dostawców zależnie od poziomu kosztów i jakości nabywanych dóbr
- Maksymalizacja wartości dodanej oferowanych produktów

Łańcuch elastyczny

- Wysoki poziom reakcji w celu zaspokojenia nieprzewidywalnego popytu
- Tworzenie rezerw potencjału
- Zwiększenie zapasów bezpieczeństwa w grupie wyrobów gotowych i magazynowanych komponentów
- Obniżanie czasów przepływu „za wszelką cenę”
- Wybór dostawców w zależności od szybkości reakcji oraz elastyczności działania
- Wzornictwo modułowe i stosowanie strategii odraczania w celu opanowania problemów związanych z różnorodnością w wielkością produktów

Sposoby i warunki zdobywania przewagi konkurencyjnej w elastycznych i efektywnych łańcuchach dostaw wyglądają następująco:

Łańcuch dostaw	Warunki sukcesu	Czynnik decydujący
Elastyczny	Jakość Koszt Łączny czas dostaw	Dostępność
Efektywny	Jakość Łączny czas dostaw Dostępność	Koszt

Źródło: R. Mason-Jones, R.B, Naylor, D.R. Twill, Lean, Agile or Leagile? Matching Your Supply Chain to the Marketplace, „International Journal of Production Research”, 2000 nr 38.

Firmy mogą konkurować na wielu płaszczyznach, nazywanych kluczowymi czynnikami sukcesu, mogą to być:

- cena końcowa produktu;
- koszty produkcji;
- kraj docelowy;
- jakość;
- styl i design;
- reputacja marki;
- ekskluzywność;
- unikatowość;
- innowacyjność technologiczna;
- obsługa klienta;
- elastyczność;
- reaktywność;
- zrównoważony rozwój

LPP SA jest polską firmą rodzinną, dynamicznie rozwijającą się w branży odzieżowej w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Przez ponad 25 lat z sukcesem prowadzi działalność w Polsce i za granicą, sprzedając dziś kolekcje na 25 rynkach, w tym w tak prestiżowych stolicach jak Londyn, Berlin, Tel Awiw czy Moskwa. LPP zarządza 5 markami modowymi: Reserved, Cropp, House, Mohito i Sinsay. Posiada sieć ponad 1700 salonów sprzedaży o łącznej powierzchni ponad 1 mln m² i prowadzi sprzedaż on-line w 25 krajach. W oparciu o globalną sieć zaopatrzenia, polski producent odzieży dystrybuuje rocznie przeszło 200 mln sztuk odzieży na 3 kontynenty. LPP pełni też ważną rolę tworząc miejsca pracy dla ponad 25 tys. osób w biurach i strukturach sprzedaży w Polsce, krajach Europy, Azji i Afryki. Spółka jest notowana na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych w ramach indeksu WIG20 oraz należy do prestiżowego indeksu MSCI Poland.

Polski producent odzieży od 5 sierpnia br. stał się tzw. Przyjacielem Porozumienia Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC). To działanie firmy w kierunku zrównoważonego rozwoju w ramach zapisów strategii „For People For Our Planet” na lata 2020-2025.

Porozumienie ZDHC powstało w 2011 roku, a jego misją jest umożliwienie przemysłowi tekstylnemu, odzieżowemu i obuwniczemu wdrażanie najlepszych praktyk w zakresie zrównoważonego bezpieczeństwa chemicznego w całym łańcuchu dostaw. ZDHC, poprzez ustanawianie nowych standardów i ich wdrażanie, przy wspólnym zaangażowaniu firm, ośrodków badawczych i akademickich, dąży do wyeliminowania niebezpiecznych substancji w branży odzieżowej. 5 sierpnia br. porozumienie ogłosiło listę kolejnych Przyjaciół ZDHC, wśród których znalazła się polska firma odzieżowa LPP, zaangażowana w przyjęcie ZDHC MRSL

(ang. Manufacturing Restricted Substances List). MRSL to lista zakazanych, niebezpiecznych substancji na bieżąco aktualizowana przez organizację. Dla polskiej spółki to kolejne działanie w ramach Strategii Zrównoważonego Rozwoju, której celem jest m.in. dążenie do bezpieczeństwa chemicznego w produkcji.

Dołączenie do inicjatywy oznacza dostęp do światowego know-how, najlepszych praktyk, standardów i rozwiązań wykorzystywanych nie tylko przez inne firmy, ale też przez środowiska akademickie oraz branżowe, które stymulują rozwój przemysłu tekstylnego.

W LPP nie posiadają własnych fabryk. Zgodnie z założonym modelem biznesowym, podobnie jak inne firmy z branży tekstylnej, zlecają produkcję kolekcji dostawcom z różnych krajów azjatyckich i europejskich.

Współpracę z dostawcami regulują dokumenty:

- „LPP Quality Guidebook”, określający standardy jakościowe dla produktów,
- autorski „Kodeks Postępowania LPP”, definiujący wymagania wobec dostawców w zakresie standardów pracy i przestrzegania praw człowieka. Dostawcy, niezależnie od rynku, na którym działają, są zobowiązani do podpisania „Kodeksu Postępowania LPP” i przestrzegania ujętych w nim i „LPP Quality Guidebook” standardów. Regularnie audytują dostawców, współpracując w tym zakresie także z niezależnymi, międzynarodowymi audytorami. Największy procentowy udział w produkcji mają dostawcy z krajów azjatyckich. Dlatego w Szanghaju i Dhace posiadają dwa biura przedstawicielskie, które wspierają w zarządzaniu relacjami z dostawcami w tym rejonie. Łącznie jest w nich zatrudnionych 158 osób. Dzięki temu firma może w efektywny sposób pozyskiwać dostawców oraz kontrolować jakość produkcji. Pracownicy biur weryfikują także przestrzeganie przez nich zasad „Kodeksu Postępowania LPP” w obszarze bezpieczeństwa produkcji, warunków pracy, przestrzegania praw pracowniczych i poszanowania praw człowieka. Jednocześnie systematycznie zwiększana jest wielkość produkcji w bliskim sąsiedztwie firmy, czyli przede wszystkim na rynkach europejskich i w Maroko.

W raportowanym okresie (raport obejmował wydłużony rok obrotowy LPP, wyjątkowo trwający od 1 stycznia 2019 roku do 31 stycznia 2020 roku) udział zakupów w bliskim sąsiedztwie wyniósł:

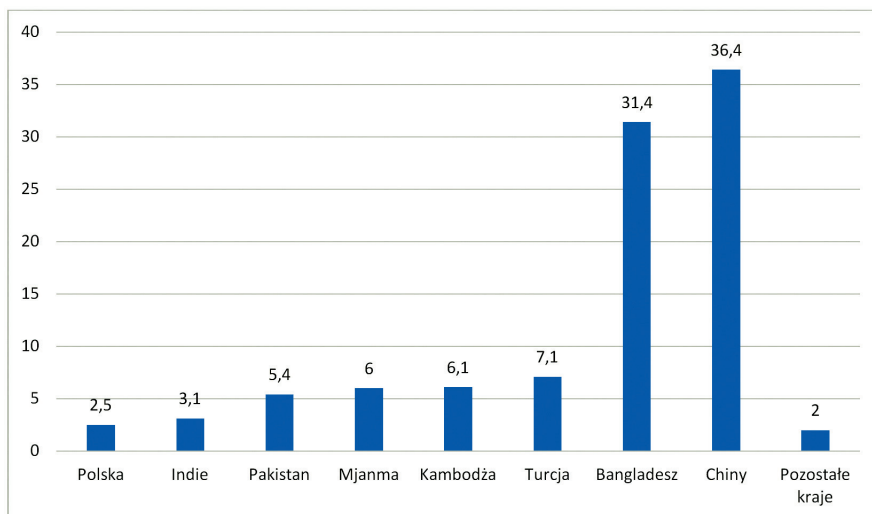
- ponad 10% łącznie dla wszystkich marek,
- 21% dla kolekcji Reserved,
- 27% dla kolekcji Mohito.

Szybkie tempo wdrażania kolekcji inspirowanych trendami i fashion weeks w najważniejszych światowych stolicach mody jest dziś koniecznością. Lokowanie

produkcji w Europie pozwalana taką błyskawiczną reakcją bez korzystania z wysokoemisyjnego transportu lotniczego.

Rys. 1. Lokalizacja produkcji odzieży przez firmę LPP

W LPP dbają o jakość współpracy z partnerami, wprowadzając rozwiązania kontrolne w łańcuchu dostaw. Przykładają szczególną wagę do budowania i pro-



mocji standardów wśród dostawców oraz skutecznej weryfikacji ich przestrzegania. Zajmują się tym wyspecjalizowane komórki w strukturze firmy: dział zrównoważonego rozwoju oraz biura przedstawicielskie w Szanghaju i Dhace. Przy audytowaniu dostawców z Bangladeszu, który pozostaje newralgicznym rynkiem, współpracują z SGS – niezależnym, międzynarodowym audytorem, kontrolującym warunki pracy, wynagradzania i dbałości o środowisko naturalne. Firma weryfikuje przestrzeganie zapisów „Kodeksu Postępowania LPP”. W raportowanym okresie (raport obejmował wydłużony rok obrotowy LPP, wyjątkowo trwający od 1 stycznia 2019 roku do 31 stycznia 2020 roku) w Bangladeszu z ramienia biura LPP zostały przeprowadzone 83 audyty przez SGS oraz 97 audytów socjalnych. 85% fabryk uzyskało ocenę bardzo dobrą lub dobrą. Średnia ocena kontroli SGS, pokazująca zgodność funkcjonowania zakładów produkcyjnych z wymaganiami „Kodeksu Postępowania LPP”, w raportowanym roku wyniosła 92% (wobec 84% w 2018 roku). W obszarze przeciwdziałania dyskryminacji zgodność wyniosła 100%. Jeśli dostawca nie spełnia wszystkich niezbędnych wymagań, otrzymuje Corrective Action Plan z rekomendowanym terminem naprawienia uchybień. W 2019 roku rozpoczęto także audyty socjalne w Indiach. W raportowanym okre-

sie audytorzy LPP przeprowadzili łącznie 1 564 audyty pod kątem BHP, warunków pracy i przestrzegania praw człowieka w 10 krajach (Bangladeszu, Chinach, Kambodży, Mjanmie, Pakistanie, Indiach, Turcji, Ukrainie, Bułgarii i Gruzji).

Bibliografia:

1. Lee H., Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw, Harvard Business Review Polska, 2005.
2. L. Macchion, A. Moretto, F. Caniato, M. Caridi, P. Danese, and A. Vinelli, "Production and supply network strategies within the fashion industry," *Int. J. Prod. Econ.*, 2015.
3. M. L. Fisher, What is the Wright Supply Chain for your Product?, Harvard Business Review, 1997.
4. M. Kruczek, Metody i techniki zarządzania łańcuchem dostaw przemysłu odzieżowego, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
5. R. Mason-Jones, R.B. Naylor, D.R. Twill, Lean, Agile or Leagile? Matching Your Supply Chain to the Marketplace, „International Journal of Production Research”, 2000.
6. Żabicki D., Odzieżowe wymagania, „TSL Biznes”, 2012.
7. <https://blog.arvato.pl/logistyka-w-branzy-fashion/> (dostęp dnia 05.01.2021).
8. <https://www.lppsa.com/informacje-prasowe/zielony-zwrot-w-strategii-lpp> (dostęp dnia 06.01.2021).
9. <https://retailnet.pl/2020/08/05/60533-lpp-bardziej-zielone-firma-korzysta-z-ekologicznych-rozwiazan-w-lancuchu-dostaw/> (06.01.2021).
10. <https://www.lppsa.com/relacje-inwestorskie/raporty/raporty-okresowe> (dostęp dnia 07.01.2021).

INFORMATYKA I MATEMATYKA

Jan Rusinek

Geometria pomaga rozwiązać problemy logistyczne

[słowa kluczowe: logistyka transportu, logistyka zaopatrzenia, punkt Fermata, symetria osiowa, obrót]

Streszczenie

W pracy przedstawiono kilka problemów w logistyce, które można rozwiązać bez użycia metod analitycznych czy algebraicznych, a wyłącznie przy pomocy klasycznych konstrukcji geometrycznych. Rozwiązania zadań wykorzystują m.in. symetrię osiową, przesunięcie, obrót, równość kątów wpisanych w okrąg opartych na równych cięciwach.

Oznaczenia

$|AB|$ – długość odcinka AB ,

$\angle ABC$ – miara kąta ABC ,

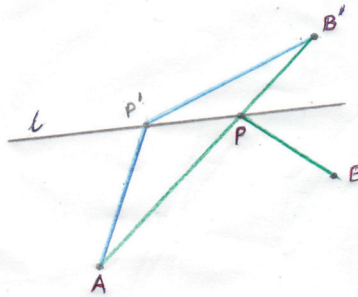
P_{ABC} – pole powierzchni trójkąta ABC ,

$d_{ABC}(E) = |AE| + |BE| + |CE|$, czyli suma odległości od punktu E do punktów A , B , C .

Problem 1.

Mamy transportować z dwóch miejsc tyle samo towaru najpierw drogą lotniczą, a potem po przeladunku drogą morską. Zakładamy, że brzeg morza jest w przybliżeniu linią prostą. W jakim punkcie brzegu należy zlokalizować punkt przeladunkowy, aby koszt transportu lotniczego był najmniejszy?

Sprowadza to się do następującego problemu matematycznego: Mamy prostą l i dwa punkty A i B leżące po jednej stronie prostej. Wyznaczyć na prostej l taki punkt P , że suma odległości od P do A i B jest najmniejsza.



Do rozwiązania tego zadania wykorzystamy symetrię osiową [3]. Konstruujemy punkt B' symetryczny do B względem prostej l . Niech P' będzie dowolnym punktem na prostej l . Wtedy $|BP'| = |B'P'|$. Zatem droga $AP'B'$ jest równa drodze $AP'B$. Najkrótsza będzie wówczas, gdy punkt P będzie leżał na odcinku AB' .

Problem 2.

Założenia podobne, jak w zadaniu 1, ale teraz zakładamy, że transportujemy np. towar szybko się psujący. Wtedy chcemy, aby maksimum z liczb $|AP|$ i $|BP|$ było najmniejsze.

Najpierw rzutujemy prostopadłe [4] punkt dalszy (niech to będzie punkt A) od prostej na tę prostą otrzymując punkt A' . Możliwe są dwa przypadki:

Przypadek 1. $|A'A| < |A'B|$. Wtedy punkt P będzie punktem przecięcia symetrycznej boku AB z prostą l .

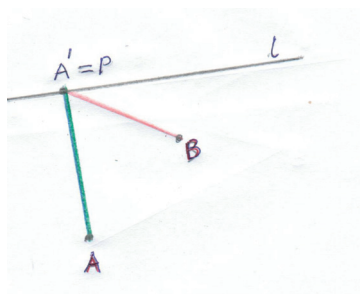
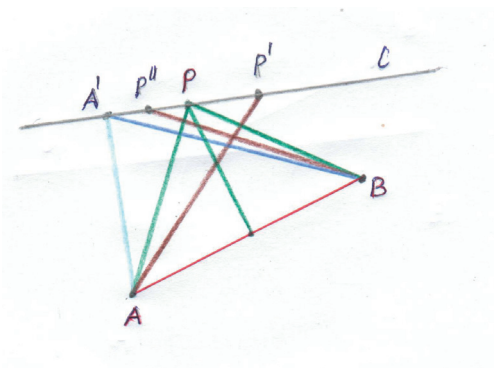
Dowód:

Niech P' będzie dowolnym punktem leżącym na prawo od P , a P'' dowolnym punktem leżącym na lewo od P .

Kąt APA' jest ostry zatem kąt APP' jest rozwarty. Stąd odcinek AP' jest dłuższy od odcinka AP .

Kąt BPP'' jest rozwarty (jako większy od kąta rozwartego pomiędzy symetralną i prostą l), zatem odcinek BP'' jest dłuższy niż BP .

Przypadek 2. $|A'A| \geq |A'B|$. Wtedy sprawa jest oczywista - punkt P pokrywa się z punktem A' .



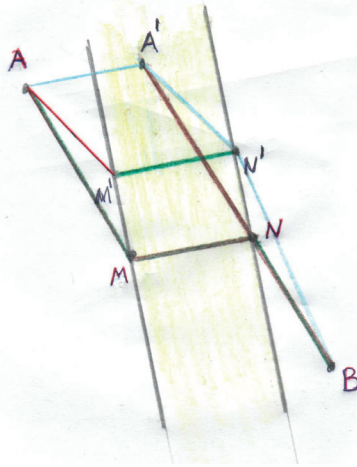
Uwaga. Jeśli $|A'A| = |A'B|$, to symetralna odcinka AB przecina prostą l w punkcie A' .

Problem 3.

Pewna firma ma swoje dwie siedziby po obu stronach szerokiej i ruchliwej prostej drogi. Musi zbudować prostopadły do drogi wiadukt, aby transportować towary z jednej siedziby do drugiej. W którym miejscu powinna wybudować wiadukt, aby droga z jednej siedziby do drugiej była najkrótsza?

Oznaczmy końce optymalnego wiaduku przez M i N i przypuśćmy, że mamy jakiś hipotetyczny wiadukt M' i N' .

Budujemy równoległobok o wierzchołkach A , M' , N' i A' . Długość przez wiadukt $M'N'$ jest równa $|AM'| + |M'N'| + |N'B|$. Ale $|M'N'|$ jest zawsze takie samo równe $|AA'|$, a $|AM'| = |A'N'|$, przy czym położenie punktu A' nie zależy od położenia wiaduku (jest przesunięciem punktu A o wektor MN), więc długość drogi przez wiadukt $M'N'$ jest równa $|AA'|$ plus długość łamanej $A'N'B$. Jest ona najmniejsza, gdy łamana ta jest odcinkiem $A'B$.

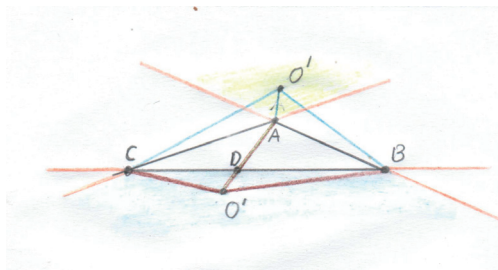


Problem 4.

Mamy trzy miejsca, do których trzeba dostarczać dostawy w tej samej ilości. Pytanie: gdzie umieścić magazyn, aby koszty dostaw były najniższe?

Sprowadza się to do następującego problemu matematycznego. Znaleźć punkt na płaszczyźnie, z którego suma odległości do trzech wierzchołków trójkąta jest najmniejsza.

Oznaczmy wierzchołki trójkąta A, B, C .

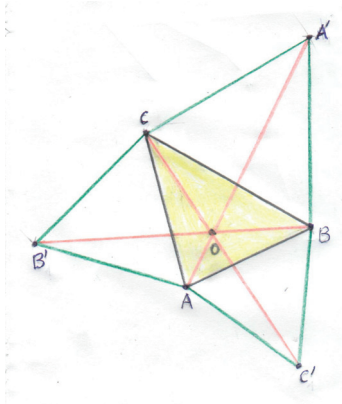


Najpierw zauważymy, że punkt O nie może leżeć na zewnątrz trójkąta. Niech O' i O'' będą punktami leżącym na zewnątrz trójkąta ABC pomiędzy prostymi AB i AC . Leży on albo w żółtym (O'), albo w niebieskim (O'') sektorze. W pierwszym przypadku mamy $d_{ABC}(O') = |O'A| + |O'B| + |O'C| >$

$|AC| + |AB| = d_{ABC}(A)$, a w drugim $d_{ABC}(O'') = |O''A| + (|O''B| + |O''C|) > |DA| + (|DC| + |DB|) = d_{ABC}(D)$, gdzie D jest przecięciem odcinka $O''A$ z bokiem BC . Podobnie pokazujemy dla pozostałych sektorów.

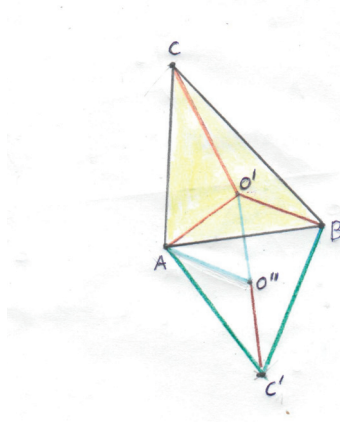
Możliwe są dwa przypadki.

Przypadek 1. Największy kąt w trójkącie ma miarę mniejszą niż 120° .



Wtedy szukany punkt jest to tzw. punkt Fermata [2] (zwany też punktem Toricellego). Oznaczmy nasze punkty A, B, C . Budujemy na zewnątrz trójkąta ABC trzy trójkąty równoboczne ABC', ACB' oraz BCA' . Łączymy "nowe" wierzchołki tych trójkątów z przeciwległymi wierzchołkami trójkąta ABC otrzymując odcinki $A'A, B'B$ oraz $C'C$. Okazuje się, że przecinają się one w jednym punkcie (O) i to jest szukany punkt.

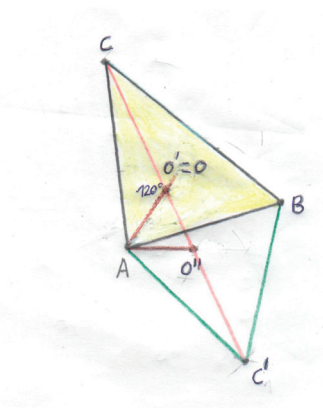
Dowód:



Ponieważ miara każdego kąta trójkąta ABC jest mniejsza od 120° , kąty ACA' , BCB' i CAC'' są wypukłe, z czego wynika, że punkt O leży wewnątrz trójkąta.

Niech O' będzie dowolnym punktem w trójkącie ABC . Obracamy trójkąt $AO'B$ o 60° w kierunku zgodnym z ruchem wskazówek zegara. Otrzymujemy trójkąt przystający $AO''C'$, przy czym trójkąt $AO'O''$ jest równoboczny. Zatem $|AO'| = |O'O''|$, oraz $|O'B| = |O''C'|$. Suma odległości punktu O' od wierzchołków trójkąta ABC jest więc równa $d_{ABC}(O') = |O'C| + |O'O''| + |O''C'|$. Będzie ona najmniejsza, gdy punkty C , O' , O'' i C' będą na jednej prostej. Analogicznie rozumujemy dla pozostałych dwóch boków.

Pozostaje pytanie, czy można tak wyznaczyć punkt O' , żeby punkty O' i O'' leżały na odcinku CC' ?



Z powyższej argumentacji wynika, że w takiej sytuacji $\angle CO'A = 120^\circ$. Wystarczy więc pod tym kątem do odcinka CC' poprowadzić prostą przez punkt A . Punkt O' (w tym wypadku równy O) będzie przecięciem tej prostej z odcinkiem. Widać z tego też, że taki punkt O' będzie tylko jeden i w tym wypadku pokrywa się z O .

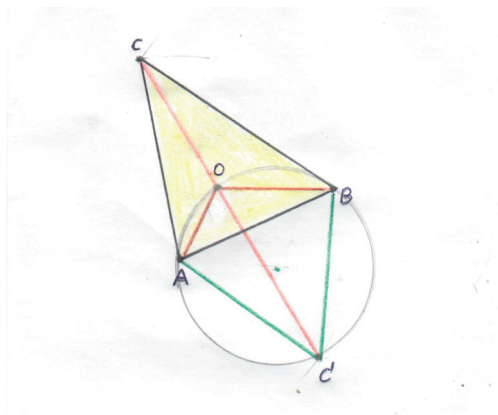
Ten dowód pokazuje przy okazji, że odcinki AA' , BB' i CC'' przecinają się w jednym punkcie i że mają tę samą długość równą $d_{ABC}(O)$.

Ciekawą inną konstrukcję punktu O i dowód oparty na tej konstrukcji można znaleźć w książce [1] (exercise 11.21).

Niech ABC będzie trójkątem, w którym największy kąt jest mniejszy niż 120° .

Wtedy punkt O będzie punktem, z którego wszystkie boki trójkąta widać pod kątem 120° .

Konstruujemy go następująco:



Budujemy trójkąt równoboczny ABC' (na zewnątrz trójkąta ABC) i zakreślamy okrąg na nim opisany. Punkt O będzie punktem wspólnym (różnym od C') tego okręgu i odcinka CC' .

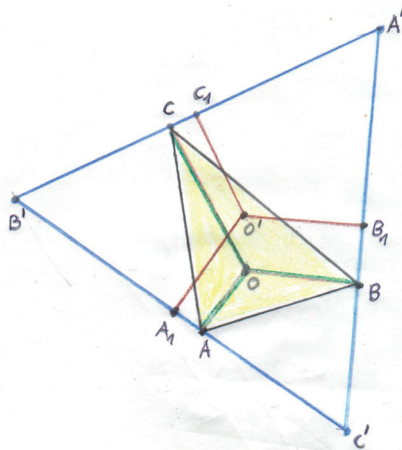
Kąty BAC' i BOC' są oparte na tej samej cięciwie, skąd $\angle BOC' = \angle BAC' = 60^\circ$. Zatem $\angle BOC = 180^\circ - \angle BOC' = 180^\circ - 60^\circ = 120^\circ$. Analogicznie $\angle AOC = 120^\circ$, zatem i $\angle AOB = 120^\circ$.

Teraz dowodzimy, że O jest szukanym punktem.

Przez punkty A, B, C prowadzimy proste prostopadłe do OA, OB i OC . Otrzymujemy trójkąt $A'B'C'$ (niebieskie boki). W czworokącie $AOBC'$ miara kąta przy C' wynosi $360^\circ - 2 \cdot 90^\circ - 120^\circ = 60^\circ$. Czyli $\angle A'C'B' = 60^\circ$. Analogicznie $\angle A'B'C' = 60^\circ$. To znaczy, że trójkąt $A'B'C'$ jest równoboczny. Niech długość jego boku wynosi a .

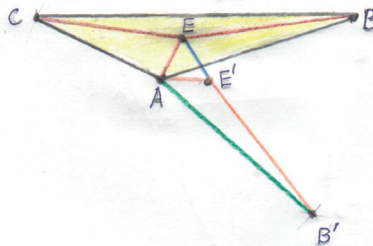
Niech O' będzie dowolnym punktem wewnątrz trójkąta ABC . Rzutujemy prostopadłe punkt O' na boki trójkąta $A'B'C'$ otrzymując punkty A_1, B_1, C_1 .

Pole trójkąta $A'B'C'$ jest sumą pól trójkątów $A'O'B', A'O'C', B'O'C'$ i sumą pól trójkątów $A'O'B', A'O'C', B'O'C'$. Oznacza to, że $\frac{1}{2}a(|A_1O'| +$



$|B_1O'| + |C_1O'| = \frac{1}{2}a(|AO| + |BO| + |CO|)$. Stąd $|A_1O'| + |B_1O'| + |C_1O'| = |AO| + |BO| + |CO| = d_{ABC}(O)$. Ponadto $|AO'| + |BO'| + |CO'| > |A_1O'| + |B_1O'| + |C_1O'|$ bo lewa strona jest sumą przeciwprostokątnych w odpowiednich trójkątach, zaś prawa jest sumą przyprostokątnych w tych samych trójkątach. Czyli $d_{ABC}(O') > d_{ABC}(O)$. To dowodzi, że O jest szukany punktem.

Przypadek 2. Największy kąt w trójkącie ma miarę co najmniej 120° . Wtedy szukany punkt pokrywa się z wierzchołkiem przy tym kącie.



Dowód:

Niech A będzie wierzchołkiem, przy którym kąt ma miarę większą niż

120° . Niech E będzie dowolnym punktem w trójkącie. Obracamy trójkąt AEB o kąt 60° w kierunku zgodnym z ruchem wskazówek zegara otrzymując trójkąt przystający $AE'B'$. E' jest obrazem punktu E , a B' punktu B . Trójkąt AEE' jest równoboczny, skąd $|AE| = |EE'|$. Ponadto $|EB| = |E'B'|$. Zatem $d_{ABC}(E) = |CE| + |EE'| + |E'B'|$, czyli $d_{ABC}(E)$ jest równa długości łamanej $CEE'B'$.

Ponieważ $\angle BAC > 120^\circ$, miara kąta $\angle CAB + \angle BAB' > 120^\circ + 60^\circ = 180^\circ$. Zatem łamana $CEE'B'$ jest dłuższa niż łamana CAB' . A długość tej ostatniej łamanej jest równa $d_{ABC}(A)$.

Zauważmy też, że $|CB'| < |CA| + |AB'| = |CA| + |BA| = d_{ABC}(A)$.

Wynika stąd następujący fakt, który będziemy wykorzystywać.

FAKT 1. Niech ABC będzie dowolnym trójkątem, a trójkąt ABC' trójkątem równobocznym leżącym na zewnątrz trójkąta ABC . Niech E będzie dowolnym punktem. Wtedy

$$(*) \quad |CC'| \leq d_{ABC}(E),$$

przy czym równość ma miejsce tylko wtedy, gdy największy kąt w trójkącie ABC jest nie większy niż 120° , a E jest punktem Fermata.

Uwaga. Jeśli $\angle BAC = 120^\circ$, to konstrukcja punktu O z przypadku 1, daje $O = A$.

Problem 5.

A teraz przypuścimy, że dostarczamy z trzech miejsc np. coś szybko rozmrażającego się.

Wtedy zależy nam na tym, aby najdłuższy odcinek był jak najkrótszy. Zatem teraz matematyczny problem będzie następujący:

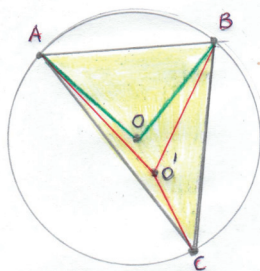
Znaleźć punkt na płaszczyźnie, z którego maksymalna odległość do trzech wierzchołów trójkąta jest najmniejsza.

Tu też będą dwa przypadki.

Przypadek 1. Trójkąt jest ostrokątny. Wtedy szukanym punktem jest środek okręgu opisanego na trójkącie [5].

Dowód:

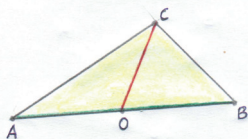
Niech O będzie środkiem okręgu opisanego na trójkącie ABC , a r jego promieniem. Wtedy wszystkie odległości od O do wierzchołków trójkąta są równe r . Ponieważ trójkąt jest ostrokątny, O leży wewnątrz trójkąta. Niech



O' będzie innym punktem wewnątrz trójkąta. Łączymy O' z wierzchołkami trójkąta. Punkt O leży w jednym z trójkątów ABO' , ACO' lub BCO' . Przypuśćmy, że leży w trójkącie ABO' . Wtedy $|AO'| + |O'B| > |AO| + |OB| = 2r$. Stąd $|AO'| > r$ lub $|BO'| > r$. Stąd maksymalna odległość z O' do wierzchołków trójkąta jest większa od r .

Przypadek 2. Trójkąt jest prostokątny lub rozwartokątny. Wtedy szukanym punktem jest środek najdłuższego boku (czyli boku leżącego naprzeciwko kąta prostego lub rozwartego).

Dowód:



Oczywiste jest, że maksimum odległości od jakiegoś punktu do punktów A i B jest najmniejsze gdy punkt ten jest środkiem odcinka AB . Oznaczmy go przez O . Wystarczy pokazać, że odległość od O do C jest mniejsza lub równa od $|OA| = |OB|$.

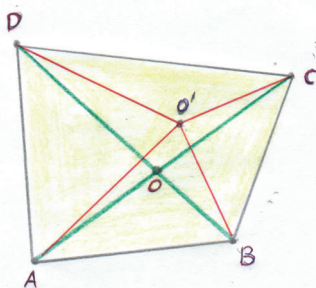
Kąt ACB jest rozwarty lub prosty skąd $\angle ACO + \angle OCB \geq 90^\circ$, zaś $\angle CAO + \angle CBO \leq 90^\circ$. Zatem $\angle ACO \geq \angle CAO$ lub $\angle BCO \geq \angle CBO$. Zatem $|OA| \geq |OC|$ lub $|OB| \geq |OC|$. Ale $|AO| = |BO|$, skąd wynika teza.

Uwaga. Jeśli trójkąt jest prostokątny, to środek najdłuższego boku, czyli przeciwprostokątnej pokrywa się ze środkiem okręgu opisanego.

Problem 6.

A teraz rozważamy problem identyczny jak problem 3, ale dla 4 miejsc, z których trzeba dostarczać dostawy w tej samej ilości. Pytanie analogiczne: gdzie umieścić magazyn, aby koszty dostaw były najniższe?

Ponownie mamy 2 przypadki



Przypadek 1. Punkty tworzą czworokąt wypukły.

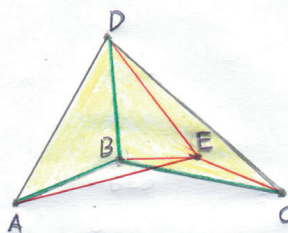
Wtedy szukany punkt jest punktem przecięcia przekątnych.

Dowód:

Niech O' będzie innym punktem wewnątrz czworokąta. Wtedy $|DO| + |OB| < |DO'| + |O'B|$ oraz $|AO| + |OC| < |AO'| + |O'C|$.

Przypadek 2. Punkty tworzą czworokąt wklęsły.

Teraz szukany punkt leży w wierzchołku kąta wklęsłego.



Dowód:

Niech B będzie wierzchołkiem kąta wklęsłego, a E innym punktem. Wtedy punkt B leży w jednym z trójkątów AED , AEC , DEC . Przypuśćmy, że

B leży wewnątrz trójkąta AED . Wtedy $|AB| + |BD| < |AE| + |ED|$. Ponadto $|BC| < |BE| + |EC|$. Stąd suma odległości wszystkich wierzchołków od B równa $|BA| + 0 + |BC| + |BD|$ jest mniejsza od $|EA| + |EB| + |EC| + |ED|$, a to jest suma odległości punktu E od wierzchołków czworokąta. Pozostałe przypadki rozważamy podobnie.

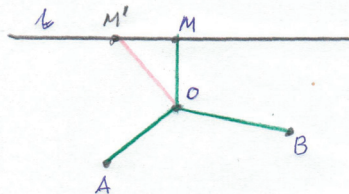
Problem 7.

Wzdłuż prostej ulicy biegnie sieć kanalizacyjna (wodociągowa, światłowodowa itp.). Firma ma doprowadzić linię do dwóch domów leżących po jednej stronie drogi. Początkowo ma być wspólna linia (firma ma zgodę na tylko jeden punkt przyłącza), która rozdziela się w pewnym punkcie na dwie biegnące do tych domów. Jak zaprojektować to doprowadzenie, aby długość całkowita linii była najkrótsza?

Matematycznie ten problem należy sformułować tak: dana jest prosta l i dwa punkty A i B leżące po jednej stronie prostej. Wyznaczyć dwa punkty: M leżący na prostej l i punkt O leżący dowolnie tak aby suma $|AO| + |BO| + |MO| = d_{ABM}(O)$ była najmniejsza.

Problem przypomina problem 3, ale jest istotna różnica: tam trzeci punkt (u nas M) był ustalony, a tu może on się zmieniać podobnie jak punkt O .

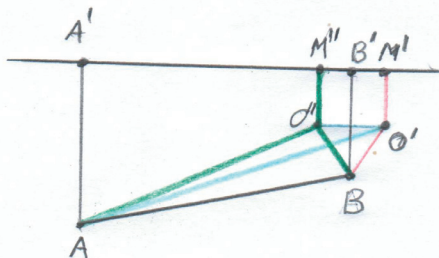
Oznaczmy przez B punkt bliższy prostej l , a przez A punkt dalszy. Najpierw zauważmy, że M musi być rzutem prostokątnym punktu O na prostą l , bo $d_{ABM}(O) < d_{ABM'}(O)$, jeśli M' nie jest takim rzutem.



Rzutujemy punkty A i B prostokątnie na prostą l otrzymując punkty A' i B' . Punkt M musi leżeć na odcinku $A'B'$ (domkniętym).

Przypuśćmy, że M leży poza tym odcinkiem (wtedy O leży poza czworokątem $ABB'A'$ (na prawo od B)). Niech M' i O' będą punktami symetrycz-

nymi względem odcinka BB' odpowiednio do M i O . Wtedy $|O'M'| = |OM|$, $|BO'| = |BO|$ oraz $|AO'| < |AO|$, zatem $d_{ABM'}(O') < d_{ABM}(O)$, z czego wynika, że O i M nie mogą być szukanymi punktami. Analogicznie rozumiemy, gdy M leży na lewo od punktu A' .



Budujemy trójkąt równoboczny ABC w podobny sposób jak przy wyznaczaniu punktu Fermata.

Możliwe są dwa przypadki.

Przypadek 1. $\angle ABB' < 120^\circ$. Wtedy kąt CBB' jest wypukły, zatem rzut prostopadły C' punktu C na prostą l leży w odcinku $A'B'$. Rozważamy kąt $AC'B$. Możliwe są dwie sytuacje.

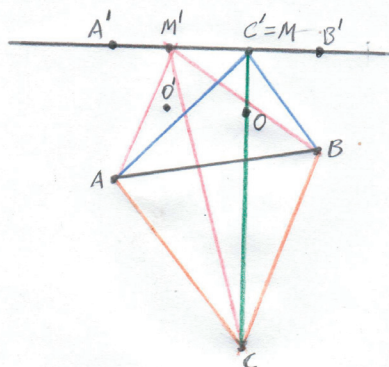
1a. $\angle AC'B \leq 120^\circ$. Pozostałe kąty trójkąta $AC'B$ też mają miary mniejsze od 120° , bo $\angle ABC' < \angle ABB' < 120^\circ$, a $\angle BAC' < BAA' < 90^\circ$ (bo kąt BAA' jest kątem w trapezie $ABB'A'$ przy dłuższej podstawie).

Wtedy $M = C'$, i wówczas O musi być punktem Fermata dla trójkąta $AC'B$. Ponadto $d_{ABM}(O) = |CC'|$.

Dowód.

Niech M' będzie punktem na prostej l różnym od C' , a O' jakimkolwiek punktem (być może równym M'). Wtedy z faktu 1 mamy $d_{ABM'}(O') \geq |CM'| > |CC'| = d_{ABC'}(O)$. To dowodzi, że M musi być równe C' , a w konsekwencji O musi być punktem Fermata dla trójkąta $AC'B$. Jeśli $\angle AC'B = 120^\circ$, to $M = O = C'$.

1b. $\angle AC'B > 120^\circ$.



Najpierw pokażemy, że w tej sytuacji O leży na prostej l , czyli pokrywa się z M . Przypuśćmy, że O' nie leży na l , a M' jest rzutem prostokątnym punktu O' na prostą l . Jeśli O' leży na odcinku CC' to $M' = C'$ i z zadania 3, przypadek 2 mamy $d_{ABC'}(O') > d_{ABC'}(C')$.

Jeśli zaś O' leży poza odcinkiem CC' , a M' jest rzutem prostokątnym O' na prostą l , to niech D będzie punktem Fermata (F) dla trójkąta ABM' , jeśli $\angle AM'B < 120^\circ$ oraz punktem M' , jeśli $\angle AM'B \geq 120^\circ$. W obu wypadkach D leży na odcinku CM' , więc nie pokrywa się z O' , skąd z problemu 3 $d_{ABM'}(O') > d_{ABM'}(D)$.

Zatem wiemy już, że punkt O leży na prostej l i pokrywa się z M . Musimy więc znaleźć na prostej l taki punkt M , że wartość $|AM| + |BM|$ jest minimalna. A to zadanie rozwiązaliśmy już w problemie 1. Trzeba poprowadzić odcinek AB'' , gdzie B'' jest punktem symetrycznym do B względem prostej l i punkt M będzie punktem wspólnym tego odcinka z prostą l .

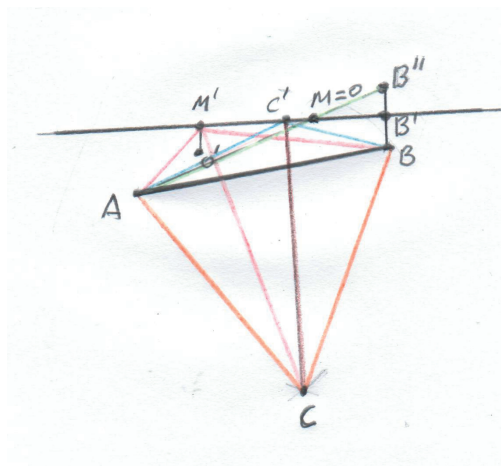
Przypadek 2. $\angle ABB' \geq 120^\circ$. Wtedy $M = B'$, $O = B$.

Dowód.

Wystarczy pokazać, że dla dowolnych punktów $M' \in l$ i O' , $d_{ABM'}(O') \geq d_{ABB'}(B)$.

Przedłużamy odcinek CB tak, aby się przeciął z prostą l w punkcie C_1 .

Niech M' leży na odcinku $A'C_1$ (sytuacja na lewym rysunku) i niech O' będzie dowolnym punktem. Wtedy z faktu 1 mamy $d_{ABM'}(O') \geq |CM'| \geq$



$$|CC_1| = |CB| + |BC_1| = |AB| + |BC_1| > |AB| + |BB'| = d_{ABB'}(B).$$

Niech M' leży na odcinku C_1B' (sytuacja na prawym rysunku), a O' będzie dowolnym punktem. Wtedy $\angle ABM' > 120^\circ$, zatem $d_{ABM'}(O') > d_{ABM'}(B) = |AB| + |BM'| \geq |AB| + |BB'| = d_{ABB'}(B)$.

Problem 8.

Rozważamy taki sam problem jak poprzedni, ale bez ograniczenia o tylko jednym punkcie przyłącza.

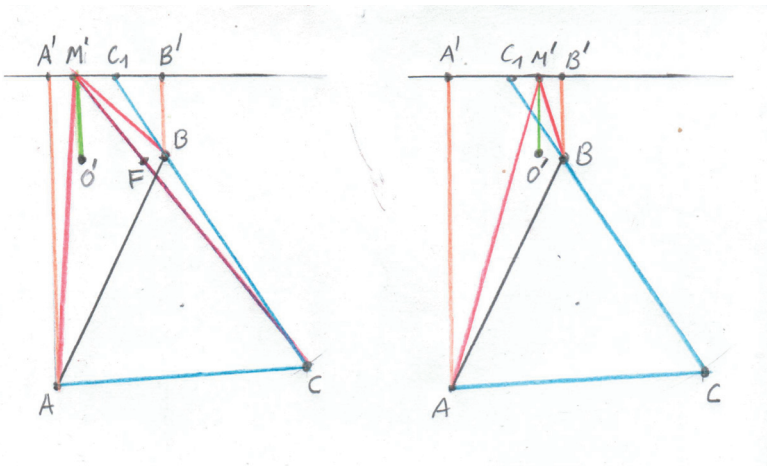
Wtedy mamy we wszystkich przypadkach dodatkową możliwość. Osobno przyłączyć A i osobno B . To prowadzi do następujących konkluzji (wykorzystujemy problem poprzedni).

Przypadek 1. $\angle ABB' < 120^\circ$.

Budujemy identycznie jak w poprzednim problemie trójkąt równoboczny ABC i rzutujemy prostopadłe punkt C na prostą l otrzymując punkt C' .

Jeśli $|CC'| < |AA'| + |BB'|$, to wybieramy rozwiązanie z punktu 1a poprzedniego problemu, czyli jedno przyłącze w punkcie C' oraz rozdzielenie w punkcie O będącym punktem Fermata dla trójkąta ABC' . W tej sytuacji odpada sytuacja 1b z poprzedniego problemu, bo dla dowolnego punktu M na prostej l mamy $|AA'| + |BB'| < |AM| + |BM|$.

Jeśli $|CC'| > |AA'| + |BB'|$, to wybieramy dwa przyłącza w punktach A' i B' i dwie niezależne linie $A'A$ oraz $B'B$



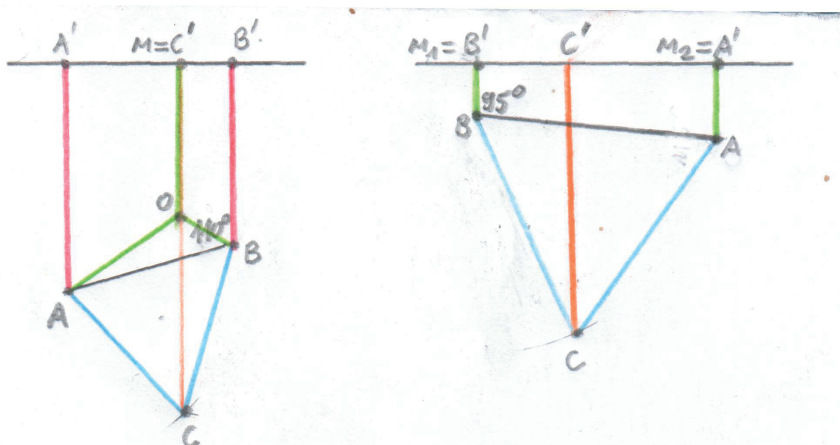
Jeśli $|CC'| = |AA'| + |BB'|$, to oba rozwiązania są równorzędne.

Przypadek 2. $\angle ABB' \geq 120^\circ$.

Wtedy jeśli $|AB| < |AA'|$, to wybieramy rozwiązanie z przypadku 2 poprzedniego problemu, czyli przyłącze w punkcie B' i rozdzielenie w punkcie B .

Jeśli $|AB| > |AA'|$, to wybieramy dwa przyłącza w punktach A' i B' i dwie niezależne linie $A'A$ oraz $B'B$.

Jeśli $|AB| = |AA'|$, to oba rozwiązania są równorzędne.



Bibliografia

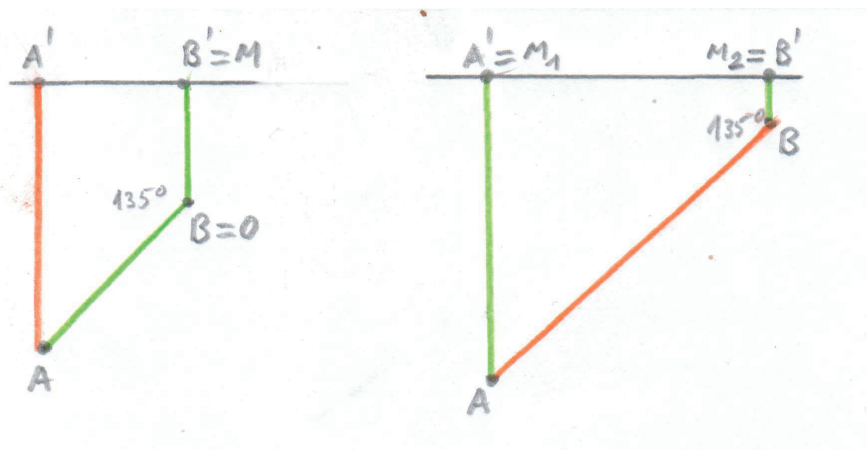
[1] V. Prasolov, "PROBLEMS IN PLANE AND SOLID GEOMETRY"
p.1 Plane Geometry, dostępna w internecie: <https://vdocuments.mx/viktor-prasolov-plane-geometry.html>

[2] https://pl.wikipedia.org/wiki/Punkt_Fermata

[3] https://pl.wikipedia.org/wiki/Symetria_osiowa

[4] <https://www.medianauka.pl/rzut-prostokatny>

[5] <https://www.medianauka.pl/okrag-opisany-na-trojkatcie>



**Wszyscy Autorzy
w czasie powstania artykułu byli związani
z Filią WSM w Warszawie z siedzibą w Ciechanowie.**

INSTRUKCJA TECHNICZNA DLA AUTORÓW OPRACOWAŃ

Oświadczenie redakcyjne

W związku z wytycznymi Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, mającym na celu podniesienie jakości i poziomu punktowanych czasopism naukowych, umieszczanych na ministerialnych listach A; B; C, podjęliśmy starania o ich maksymalne uwzględnienie. Większość z nich ma charakter redakcyjny i nie dotyczy bezpośrednio autorów przysyłanych do nas tekstów. Jednym z takich wymagań jest publikowanie danych, o które MNiSzW pyta w swojej ankiecie kwalifikacyjnej z 2011 roku. Sporo z tych informacji znajduje się na stronach redakcyjnych naszego Rocznika Naukowego Wydziału Zarządzania w Ciechanowie (WSM). Poniżej upubliczniamy więc to, co jest aktualnie wymagane, a do tej pory nie było przez nas dostatecznie wyeksponowane. I tak:

- tytuł czasopisma w języku angielskim
 - **Research Yearbook Faculty of Management in Ciechanów;**
- zakres nauk do jakiego należy czasopismo:
 - **nauki społeczne (ZR-1);**
- dyscypliny naukowe:
 - **nauki o zarządzaniu (N115),**
 - **mikro i makroekonomika (N112),**
 - **informatyka ekonomiczna (N 111);**
- kategorie według Thomson Reuters:
 - **management,**
 - **law,**
 - **economics,**
 - **social scientists.**

Jednocześnie informujemy, że potwierdzamy zasadę, iż każdy artykuł naukowy jest recenzowany przez dwóch recenzentów (w tym co najmniej jeden jest recenzentem zewnętrznym). Artykuły wysyłane do recenzji mają zasłonięte nazwiska autorów w celu zapewnienia większej bezstronności ocen, a identyfikacja następuje poprzez oznaczenia kodowe, znane tylko redakcji. W kwestionariuszu oceny artykułu zwracamy się do recenzentów, aby poza uzasadnieniem swoich uwag merytorycznych i zasygnalizowaniem potrzeby naniesienia korekt, jakie powinny zostać ewentualnie dokonane w tekście, zwrócili uwagę (odpowiadając TAK lub NIE) na następujące sprawy:

- zgodność treści artykułu z profilem czasopisma,
- oryginalność problemu,
- opis podejścia badawczego,
- czy wykorzystano i prawidłowo opisano tabelaryczne i graficzne formy prezentacji wyników,
- trafność doboru cytowanego piśmiennictwa,
- poprawność wnioskowania,
- przydatność dla dydaktyki,
- czy artykuł nadaje się do druku bez poprawek merytorycznych,
- wnioszek końcowy czy artykuł kwalifikuje się (bądź nie) do druku.

Do życia powołana została Rada Naukowa o międzynarodowym składzie, pod przewodnictwem dr hab. prof. WSM Stanisława Dawidziuka (jej skład znajduje się na stronie redakcyjnej). Otwieramy też nasze łamy dla publikacji obcojęzycznych, napisanych w językach kongresowych, ewentualnie UE. Prace takie publikowane będą w języku oryginału, ale dodany będzie tytuł pracy i jej streszczenie w języku polskim.

Wprowadziliśmy też funkcję redaktorów tematycznych, którzy w Kolegium Redakcyjnym, ze względu na swoją specjalność mogą odpowiadać za poszczególne działy naszego Rocznika Naukowego. Są to profesorowie: Marek Kowalski, Dariusz Makieła, Jan Rusinek i Wiesław Szczęsny. Za tłumaczenia streszczeń odpowiada absolwent filologii angielskiej Rafał Zadrozny. Redakcja korzysta też z korekt *native speaker* Piotra-Petera Wierchowskiego, Kanadyjczyka z Ontario. Przy okazji apelujemy do autorów o dołączanie do tekstów angielskiej wersji swoich streszczeń, które i tak zawsze są adiustowane u nas, więc nie zachodzi obawa o ich poprawność językową. Przy technicznym przygotowaniu zdjęć do druku pomaga od samego początku Waldemar Dorcz.

Wśród ministerialnych wytycznych znalazł się też postulat wdrożenia procedur walki ze zjawiskiem nazywanym *ghostwriting* (autor danego opracowania wykorzystuje podwykonawcę i nie ujawnia go jako współautora). Sprawdzenie czy nie zaistniało takie zjawisko w jakimś konkretnym przypadku jest nadzwyczaj trudne. Apelujemy więc do świadomości Autorów, aby nie korzystali z takiej formy wspomagania na równi z innymi nagannymi formami jak plagiat czy kompilacja. Prosimy też ich o wypełnienie i podpisanie załączonej tu deklaracji autorskiej (ANEKS).

Redakcja spełniająca kolejne wymagania MNiSzW publikuje (w aneksie umieszczonym na końcu niniejszej instrukcji) listę recenzentów zewnętrznych współpracujących z naszym Rocznikiem Naukowym.

Instrukcja właściwa

Redakcja prosi o przysyłanie prac oryginalnych nigdzie nie publikowanych, dających się zakwalifikować do następujących działów:

- Ekonomia i finanse
- Prawo i zarządzanie
- Informatyka i matematyka
- Przegląd piśmiennictwa (recenzje)
- Ku czci (biogramy)
- Kongresy, sympozja, konwersatoria
- Polemiki.

Objętość zgłoszonych prac nie powinna przekraczać około 15 stron tekstu w przypadku oryginalnych prac naukowych lub prac poglądowych kwalifikujących się do pierwszych trzech działów oraz 5 stron tekstu w przypadku prac przewidzianych do pozostałych działów (w tym tabele i ryciny).

Prace powinny być przygotowane zgodnie z następującymi zasadami:

- Dwa egzemplarze maszynopisu w formacie A4 z podwójną interlinią i marginesem szerokości 35 mm z lewej strony, zawierające ok. 30 wierszy (w tym 60 znaków w wierszu łącznie z odstępami) na jednej stronie. Całość powinna być zapisana na CD w edytorze WORD (rozmiar czcionki 11 punktów, krój pisma – Times New Roman). Prace matematyczne mogą być w TeX-u.
- Tabele, z podaniem ich źródła, (**opisane** numerem i tytułem nad tabelą) powinny być przygotowane w osobnym pliku z zaznaczeniem (na marginesie maszynopisu) miejsca umieszczenia ich w tekście, w programie WORD lub EXCEL, **nie większe niż kolumna dokumentu**.
- Znakiem oddzielającym całość od ułamków dziesiętnych jest w tekstach polskich przecinek (nie kropka).

- Rysunki, wykresy i schematy należy określać jednym skrótem, np. rys. lub ryc. Powinny być one wykonane w oddzielnym pliku, w programach Excel, Statistica lub CorelDraw lub na białym papierze czarnym tuszem (w takim formacie, aby można je było reprodukować w skali 1:1 lub 1:2 – maksymalnie 13 x 17 cm). Rysunki skanowane (o rozdzielczości min. 300 dpi) powinny być zachowane w formacie *.TIF, *.JPG. Rysunki **powinny być opisane** numerem i tytułem umieszczonym na dole pod ryciną; każdy rysunek na oddzielnej stronie, nie większy niż kolumna dokumentu (na marginesie maszynopisu należy zaznaczyć miejsce włączenia rysunków do tekstu). Odbitki fotograficzne (czarno-białe) powinny być przygotowane w formacie nie mniejszym niż późniejsze reprodukcje w naszym periodyku, na papierze błyszczącym o odpowiednim kontraście.
- Wyszczególnione słowa kluczowe umieszczone pod tytułem pracy (przynajmniej 3).
- Streszczenie (w osobnym pliku w polskiej i angielskiej wersji językowej) napisane jednolitym tekstem powinno zawierać cel, hipotezę, materiał i metody badawcze, omówienie wyników (łączna objętość do 1500 znaków ze spacjami i znakami diakrytycznymi).
- Piśmiennictwo winno być zamieszczone na końcu tekstu, ponumerowane i ustawione alfabetycznie według nazwisk autorów, a prace jednego autora według lat wydania, od najstarszych do najnowszych, dodatkowo odróżnione literami (a, b, c...) przy tym samym roku wydania. W tekście jako odsyłacz występuje nazwisko autora i rok wydania ujęte w nawias okrągły, np. (Kowalski 1995) lub – co zalecamy – w przypadku powoływania się na nr publikacji z listy piśmiennictwa, numer ujęty w nawias kwadratowy np. [15].

Opis bibliograficzny powinien zawierać następujące elementy:

- nazwisko i inicjał (lub inicjały) imienia autora (autorów) lub redaktora,
- rok wydania (w nawiasie), po nazwisku i inicjale imienia,
- tytuł pracy (kursywą),
- wydawca lub pełny tytuł czasopisma (w tym ostatnim przypadku też rocznik, numer i strony),
- miejsce wydania (nie podaje się w przypadku czasopism).

Texty pisane w alfabecie cyrylicy **transliterujemy** w alfabecie łacińskim zgodnie z International Standard ISO 9:1995 obowiązującą w Polsce jako PN-ISO 9:2000.

Jeżeli praca powstała w ramach badań naukowych finansowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, informację należy podać na dole pierwszej strony artykułu, w przypisie oznaczonym gwiazdką przy tytule.

Prosimy Autorów o podawanie na oddzielnej stronie: tytułu (stopnia naukowego), nazwy zakładu pracy, numerów telefonów, dokładnego adresu domowego (oraz e-mailowego) umożliwiającego szybki kontakt. Zaleca się podawanie tylko jednego miejsca pracy, aby uniknąć ewentualnych kłopotów z uznaniem afiliacji przez MNiSzW.

Przykłady zalecanych opisów bibliograficznych:

1. Biczynski S. (2005); *Technika BCG*. W: Jaczynowski L. [red.] Techniki organizatorskie w teorii i praktyce KF. Wydawnictwo AWF Warszawa, s. 73-84.
2. Cormen Th., Leiserson Ch.E., Rivest R.L. (2001); *Wprowadzenie do algorytmów*. Wydawnictwo Naukowo-Techniczne (wyd. IV) Warszawa.
3. Doktor K. (1984); *Stan i perspektywy nauk organizacji i zarządzania*. „Prakseologia” nr 2, s. 36-54.
4. Koźmiński A.K., Piotrowski W. [red.] (1995); *Zarządzanie – teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
5. Landa A. N. (1966); *Algoritmizaciã v obuãeni*. Prosvešãenie. Moskva.
6. Stoner J. A. F., Freeman R. E. (1989); *Management*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.

Wszystkie skierowane do nas prace są przed ich opublikowaniem recenzowane. Redakcja nie zwraca autorom złożonych materiałów, również w przypadku niezakwalifikowania ich do druku. Redakcja zastrzega sobie też prawo do nanoszenia niezbędnych korekt, w następstwie uwag zgłoszonych przez recenzentów lub wynikłych podczas adiustacji tekstu.

Termin składania prac (w wersji papierowej i elektronicznej) do kolejnego numeru do 31.05.2018 r. w Dziekanacie Wydziału Zarządzania w Ciechanowie (Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie); 06-400 Ciechanów, ul. Żórawskiego 5. Adres do korespondencji elektronicznej: dziekanat@wsmciechanow.edu.pl

Wszystkie dotychczasowe numery naszego Rocznika Naukowego są zamieszczone na stronie internetowej www.wsm.ciechanow.edu.pl/roczniknaukowy

Monika Fałęcka

/ sekretarz redakcji /

ANEKS

Załącznik 1

Lista recenzentów zewnętrznych współpracujących z Rocznikiem Naukowym Wydziału Zarządzania w Ciechanowie (WSM) w latach 2007-2017

Profesorowie tytularni

Chmielarz Witold, Chojnacki Wojciech, Daniluk Marian, Dupkała Rudolf, Halavach Ema, Kisielnicki Jerzy, Listwan Tadeusz, Mączyńska Elżbieta, Naniewicz Zdzisław, Pawłucki Andrzej, Rubakhał Alieksandr, Stasch Anton, Sułek Mirosław, Szafarczyk Adam, Śliwa Jan.

Profesorowie nadzwyczajni

Buszko Andrzej, Cytowski Jerzy, Damaševičus Robertas, Galiński Michał, Jastrzębski Jacek, Kowalewski Marian, Legalov Aleksander, Magdoń Antoni, Michalski A. Mirosław, Walkowiak Ryszard, Zalewski Janusz, Zawila-Niedźwiecki Janusz, Żyśko Jolanta.

Doktorzy

Arcipowski Janusz, Badica Amelia, Banajski Ryszard, Baran Michał, Będkowski-Koziół Michał, Brzeski Radosław, Fomara Nicoletta, Nasiłowski Jerzy, Gadomski Marek, Gamz Matjaz, Godlewski Grzegorz, Goryszewski Łukasz, Goryszewski Roman, Grygolec Władysław, Grzebieniak Andrzej, Jerzewski Marek, Klein Gary, Komorowski Tomasz, Kozakiewicz Mariusz, Król Agnieszka, Łuczak Maciej, Majchrzak-Jaszczyk Anetta, Makiła Dariusz, Mroziewski Marcin, Pastwa Marta, Pawłowska Barbara, Piątkowska Monika, Ptasiewicz Zbigniew, Pulwarski Jacek, Skiert Małgorzata, Smoleń Andrzej, Suska Agnieszka, Szczepański Damian, Szpak Zygmunt, Szymańska Katarzyna, Zajtseva Elena, Zalech Mirosław.

Magistrzy

Kulikowska Małgorzata, Rusinek Anna, Spychaj Ewa, Trzeciak Zbigniew, Walczak Marek, Wiater Łukasz.

* * *

Załącznik 2

....., dnia.....

DEKLARACJA AUTORA

Nazwisko i imię

Tytuł pracy

.....

Niniejszym deklaruje, że złożony artykuł jest oryginalny i nie był wcześniej publikowany w innym czasopiśmie lub jako rozdział w pracy zbiorowej (dopuszczalne jest opublikowanie abstraktu). Oświadczam również, że jestem jego autorem i że znane mi są zasady przeciwdziałania nagannym praktykom *gostwriting*.

W związku z powyższym mój udział w powstaniu niniejszej pracy określam jako następujący:

- A – przygotowanie projektu
- B – pozyskanie środków finansowych
- C – zbieranie danych
- D – opracowanie wyników
- E – obliczenia statystyczne
- F – interpretacja wyników
- G – wyszukiwanie literatury
- H – pisanie tekstu
- I – inne¹.....

W przypadku zakwalifikowania pracy do druku, przenoszę na **Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie** swoje prawa autorskie w zakresie jej wydawania i rozpowszechniania (copyright).

.....
podpis

¹ Należy podkreślić (zakreślić) właściwe pozycje

TECHNICAL INSTRUCTION FOR AUTHORS OF RESEARCH PAPERS

Editorial statement

Due to guidelines by the Ministry of Science and Higher Education, aimed at increasing quality and improving the level of scientific journals which are awarded points and placed on the ministerial lists A, B and C, we started attempts at taking them into account to the maximum extent. The majority of them have editorial character and they do not refer directly to authors who send us texts. One of such requirements concerns publishing data the Ministry asks about in its qualifying questionnaire from 2011. A good deal of such information is placed on the website of our Research Yearbook Faculty of Management in Ciechanów (Higher School of Management). Hence below we publish information about current requirements which have not been sufficiently displayed by us so far.

- the title of the journal in English
 - **Research Yearbook Faculty of Management in Ciechanów;**
- the scientific field the journal belongs to
 - **social sciences (ZR – 1);**
- scientific disciplines
 - **management sciences (N 115);**
 - **micro and macroeconomics (N 112);**
 - **economical information technology (N 111);**
- categories according to Thomson Reuters
 - **management,**
 - **law,**
 - **economics,**
 - **social sciences.**

At the same time we inform that we confirm a principle that each research paper is reviewed by two reviewers (including at least one external reviewer). Authors' names in papers which have been sent to the editorial board are covered in order to safeguard impartial evaluation and identification takes place thanks to a code number which can be identified only by the editorial board. In the paper evaluation form we ask reviewers not only to justify their content-related comments and point out to possible needs of corrections in a text but also to pay attention (by giving YES or NO answers) to the following questions:

- compatibility of a paper's content with the journal's subject matter,
- originality of a problem,
- description of a research attitude,
- use of and correct description of tabular and graphical forms of presentation of results,
- relevance of quoted literature,
- correctness of conclusions,
- usefulness for didactic activity,
- publishability without content-related corrections,
- final conclusion (is a paper publishable or not?).

There has been established the Scientific Council of an international make-up, whose chairperson is Professor PhD Stanisław Dawidziuk (the list of its members can be found on the editorial board's website). We invite also foreign-language papers written in EU or congress languages. Such works will be published in their original language but there will be added a title and an abstract in Polish.

We have also introduced functions of section editors who, regarding their specialization, are going to be responsible for particular sections of our journal in the Editorial Board. They are professors: Marek Kowalski, Dariusz Makiła, Jan Rusinek and Wiesław Szczęsny. The person responsible for translation of abstracts is a graduate student of English philology Rafał Zadrożny. We get also help from a native speaker – Piotr-Peter Wierzchowski, a Canadian from Ontario – as a proofreader. On that occasion we call authors for attaching English versions of abstracts to their texts, which are anyway edited by us, so there is no need to worry about language correctness. Technical preparation of photographs for printing is, from the very beginning, assisted by Waldemar Dorcz.

Among the ministerial guidelines there is also a demand for introducing procedures of fighting the phenomenon of ghostwriting (consisting of writing papers by other persons that their officially revealed authors). Checking if such a phenomenon has – or has not – taken place in a given case is extremely difficult. Thus we appeal to Authors' conscience to make them abstain from such help as well as from other reprehensible practices, such as plagiarism or compilation. We ask also them for filling in and signing the attached author's declaration (see: annex).

The editorial board, fulfilling other requirements of the Ministry of Science and Higher Education, publishes (in an annex placed at the end of the present instruction) the list of external reviewers cooperating with our Research Yearbook.

Instruction proper

The editorial board asks for sending original, formerly unpublished works, which can be assigned to the following sections:

- Economy and Finances
- Law and Management
- Information Technologies and Mathematics
- Review of the Literature
- In Memory of
- Congresses, Conferences, Symposia
- Discussion

The size of submitted works should not exceed 15 pages of text in the case of original research papers or overview papers qualifying for the first three sections – and 5 pages of text in the case of papers for the other sections (including tables and prints).

Works should be prepared according to the following principles:

- Authors should send two A4 typescripts with double spacing and a 35 mm margin on the left, with about 30 lines (and 60 signs in a line, including spaces) on a page. All text should be recorded on a CD using Microsoft Word (type size – 11, font – Times New Roman). Mathematical works can be in TeX.
- Tables, with their source given (**described** with a number and a title over a table) should be prepared in a separate file and places where they are to be located in the text should be marked on the margin. They should be in Microsoft Word or in Excel, **not bigger than one column of a document**.
- The sign which separates whole numbers from decimals in Polish texts is a comma (not a dot). czy jest sens pisać o tym osobom anglojęzycznym?
- Pictures, graphs, schemes should be described with one word (for example “picture” or “print”). They should be written in a separate file, in programs: Excel, Statistica or CorelDraw, or drawn on white paper with black ink (in a format enabling to reproduce

them in 1:1 or 1:2 scale – 13 x 17 cm maximally). Scanned pictures (with minimal 300 dpi) should be saved in *.TIF or *.JPG format. Pictures **should be described** with a number and a title placed at the bottom, below a print; every picture should be on a separate page, not bigger than a column of a document (on the margin of a typescript you should mark a place of locating a picture in a text). Copies of photographs (monochrome ones) should be prepared in a not smaller format than later reproductions in our journal, on shining paper of proper contrast.

- Singled out keywords should be placed under the title of a work (at least 3).
- Abstract (recorded as a separate file, in a Polish and an English version), should be written as a uniform text and it should contain aim, hypothesis, research material and methods, discussion of results (its total size: up till 1500 signs with spaces and diacritical marks).
- Literature should be placed at the end of a text, the entries must be numbered and put in the alphabetical order according to authors' names. Various works of a single author should be ordered according to years of their publication, from the oldest to the newest, and, if published in the same year, made different from each other with letters (a, b, c, etc.) placed at the year of publication. In a text we use references in the form of cited authors' names and years of publication in parentheses /for example (Kowalski 1995)/ or – what is recommended by us – in the case of referring to the number of publication from the list of cited works – a number in brackets /for example [15]/.

A bibliographical description should include the following elements:

- author's (authors') or editor's surname and an initial (initials)
- year of publication (in parentheses), after the surname and the name's initial title of a work (in italics),
- the publishing house or the full title of the journal (in the last case also volume number, issue number and pages),
- place of publication (not given in the case of journals).

Texts written in the Cyrillic alphabet should be **transliterated** to the Latin alphabet according to the International Standard ISO 9:1995, which is in force in Poland as PN-ISO 9:2000.

If a work is a part of a research project financed by the Ministry of Science and Higher Education, that information should be given at the bottom of the first page of a paper, in a footnote marked after the title with an asterisk.

We ask Authors for giving on a separate page information about their titles (academic degrees), names of their workplaces, telephone numbers and precise home (and e-mail) addresses in order to allow quick contact. It is recommended to give only one workplace in order to avoid possible problems with recognition of an affiliation by the Ministry of Science and Higher Education.

Examples of recommended bibliographical descriptions

1. Biczynski S. (2005); *Technika BCG*. In: Jaczynowski L. [ed.] *Techniki organizatorskie w teorii i praktyce KF*. Wydawnictwo AWF Warszawa, pp. 73-84.
2. Cormen Th., Leiserson Ch.E., Rivest R.L. (2001); *Wprowadzenie do algorytmów*. Wydawnictwo Naukowo-Techniczne (wyd. IV) Warszawa.
3. Doktor K. (1984); *Stan i perspektywy nauk organizacji i zarządzania*. „Prakseologia” nr 2, pp. 36-54.
4. Koźmiński A.K., Piotrowski W. [eds.] (1995); *Zarządzanie – teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
5. Landa A.N. (1966); *Algoritmizaciâ v obučenii*. Proveščenie. Moskva.

6. Stoner J.A.F., Freeman R.E. (1989); *Management*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.

All works sent to us are reviewed before publishing. The editorial board does not return the authors submitted stuff – also in the case it has not been qualified for publication. The editorial board reserves the right to necessary corrections resulting from reviewers' comments or appearing during text edition.

The deadline for submitting manuscripts (in a paper and an electronic version) for the next issue is 30.05.2018. They are to be sent to the Dean's Office of the Faculty of Management in Ciechanów (Higher School of Management in Warsaw); 06-400 Ciechanów, ul. Żórawskiego [dziekanat@wsmciechanow.edu.pl]

All previous issues of our Research Yearbook are placed on the website: www.wsm.ciechanow.edu.pl/roczniknaukowy

Monika Fałęcka

/ Assistant Editor /

ANNEX

Enclosure 1

The list of external reviewers cooperating with Research Yearbook of Faculty of Management in Ciechanów (Higher School of Management) in the years 2007-2017.

Full professors

Chmielarz Witold, Chojnacki Wojciech, Daniluk Marian, Dupkała Rudolf, Halavach Ema, Kisielnicki Jerzy, Listwan Tadeusz, Mączyńska Elżbieta, [Naniewicz Zdzisław], Pawłucki Andrzej, Rubakhał Alieksandr, Stasch Anton, Sulek Mirosław, Szafarczyk Adam, Śliwa Jan.

Associate professors

Buszko Andrzej, Cytowski Jerzy, Damaševičus Robertas, Galiński Michał, Jastrzębski Jacek, Kowalewski Marian, Legalov Aleksander, Magdoń Antoni, Michalski A. Mirosław, Walkowiak Ryszard, Zalewski Janusz, Zawila-Niedźwiecki Janusz, Żyśko Jolanta.

PhDs

[Arcipowski Janusz], Badica Amelia, Banajski Ryszard, Baran Michał, Będkowski-Koziel Michał, Brzeski Radosław, Fomara Nicoletta, Nasiłowski Jerzy, Gadomski Marek, Gamz Matjaz, Godlewski Grzegorz, Goryszewski Łukasz, Goryszewski Roman, Grygolec Władysław, Grzebieniak Andrzej, Jerzewski Marek, Klein Gary, Komorowski Tomasz, Kozakiewicz Mariusz, Król Agnieszka, Łuczak Maciej, Majchrzak-Jaszczyk Anetta, Makiła Dariusz, Mroziewski Marcin, Pastwa Marta, Pawłowska Barbara, Piątkowska Monika, Ptasiewicz Zbigniew, Pulwarski Jacek, Skiert Małgorzata, Smoleń Andrzej, Suska Agnieszka, Szczepański Damian, Szpak Zygmunt, Szymańska Katarzyna, Zajtseva Elena, Zalech Mirosław.

MAs

Kulikowska Małgorzata, Rusinek Anna, Spychaj Ewa, Trzeciak Zbigniew, [Walczak Marek], Wiater Łukasz.

* * *

Enclosure 2

AUTHOR'S DECLARATION

.....
/place and date/

Family name and first name

Title of the paper

.....

I hereby declare that the submitted paper is original and that it has been previously published neither in another journal, nor as a chapter of a joint publication (publication of an abstract is permissible). I declare also that I am its author and that I know principles of counteracting reprehensible ghostwriting practices.

Regarding the abovementioned, I describe my participation in creation of the present work as the following:

- A – preparation of the project
- B – raising financial means
- C – collection of data
- D – analysis of results
- E – statistical calculations
- F – interpretation of results
- G – selection of literature
- I – others²

In the case of qualification of the paper for print, I transfer my copyright for its edition and publication to **Research Yearbook Faculty of Management in Ciechanów**.

.....
signature

² You should underline correct items.