

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 382

## Strategie i logistyka w warunkach kryzysu

Redaktorzy naukowi  
Jarosław Witkowski  
Agnieszka Skowrońska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.p](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.p)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-483-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: EXPOL

# Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

## Część 1. Realizacja strategii logistycznych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw pod presją turbulentnego otoczenia

---

<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska:</b> Logistyczne aspekty obrotu handlowego w sytuacjach kryzysowych gospodarki globalnej..	15
<b>Katarzyna Cheba:</b> Perspektywy rozwoju współczesnej gospodarki światowej – analiza porównawcza gospodarki Polski i Japonii .....	29
<b>Mariusz Jedliński:</b> Logistyczna optyka w biznesie – panaceum pewności wobec ekonomii niepewności? .....	41
<b>Andrzej Jezierski:</b> Konkurowanie logistyką w warunkach kryzysu w świetle teorii organizacji branży.....	53
<b>Sylvia Konecka:</b> Determinanty ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw .....	66
<b>Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz:</b> Determinanty sieciowości łańcucha dostaw.....	80
<b>Krzysztof Rutkowski:</b> Rekonfiguracja międzynarodowych łańcuchów dostaw jako narzędzie zapobiegania zagrożeniom kryzysowym – szansa dla Polski.....	92
<b>Izabella Szudrowicz:</b> Rola kart okresowej oceny dostawców w budowaniu relacji na rynku B2B – analiza porównawcza zmian w czasie na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	105
<b>Maciej Urbaniak:</b> Rola wstępnej oceny dostawców w budowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami na rynku B2B.....	117
<b>Robert Walasek:</b> Partnerstwo logistyczne w zarządzaniu relacjami z klientem .....	126
<b>Grażyna Wieteska:</b> Skuteczne reagowanie na zakłócenia – elastyczny łańcuch dostaw .....	143
<b>Jarosław Witkowski:</b> Logistyka w warunkach kryzysu ekonomicznego i w innych sytuacjach kryzysowych.....	154

---

## Część 2. Stan i tendencje rozwoju usług transportu, spedycji i logistyki w warunkach spowolnienia gospodarczego

---

<b>Andrzej S. Grzelakowski:</b> Strategie logistyczne morskich globalnych operatorów kontenerowych w warunkach światowego kryzysu na rynkach towarowych i frachtowych.....	169
--	-----

<b>Paweł Hanczar:</b> Modele decyzyjne w planowaniu cyrkulacji lokomotywy w kolejowym transporcie towarowym .....	183
<b>Magdalena Klopott:</b> Tendencje na rynku morskich przewozów ładunków chłodzonych i ich wpływ na chłodnicze łańcuchy dostaw.....	195
<b>Izabela Kotowska:</b> Przeobrażenia w funkcjonowaniu żeglugi kontenerowej w obliczu spowolnienia gospodarczego .....	205
<b>Marta Mańkowska:</b> Stan i perspektywy rozwoju rynku międzynarodowych przewozów pasażerskich w relacjach z Polską w warunkach spowolnienia gospodarczego .....	221
<b>Agnieszka Perzyńska:</b> Transport lądowy i wodny w dobie kryzysu .....	238
<b>Ilona Urbanyi-Popiołek:</b> Zarządzanie gestią transportową – dobre praktyki	249

---

### **Część 3. Rola nowoczesnych metod zarządzania logistycznego w procesie redukcji kosztów i poprawy jakości obsługi klientów**

---

<b>Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks:</b> Ocena wartości użytkowej informacji logistycznych w warunkach niepewności oraz turbulentnych zmian otoczenia.....	265
<b>Przemysław Dulewicz:</b> CSR w przedsiębiorstwach logistycznych w warunkach spowolnienia gospodarczego .....	280
<b>Piotr Hanus, Krzysztof Zowada:</b> Narzędzia IT w logistycznych procesach decyzyjnych małych i średnich przedsiębiorstw .....	290
<b>Katarzyna Huk:</b> Programy zarządzania talentami a strategię przedsiębiorstwa w dobie kryzysu .....	305
<b>Agnieszka Jagoda:</b> Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw .....	316
<b>Michał Jakubiak:</b> Wpływ metod składowania produktów na poprawę efektywności węzłów logistycznych .....	324
<b>Iga Kott:</b> Wykorzystanie systemów informatycznych w procesach obsługi klienta w centrach logistycznych w Polsce .....	338
<b>Aleksandra Laskowska-Rutkowska:</b> Blaski i cienie offshoringu .....	350
<b>Rafał Matwiejczuk:</b> Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	363
<b>Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Aspekty planowania sieci produkcyjnych małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrach.....	376
<b>Ewa Staniewska:</b> Czynniki ludzkie w zarządzaniu bezpieczeństwem informacyjnym badanych przedsiębiorstw.....	389
<b>Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek:</b> Odbiorcy a aktywność innowacyjna w przemyśle spożywczym w Polsce .....	401

<b>Natalia Szozda:</b> Kontrola w procesie zarządzania popytem na produkty w łańcuchach dostaw .....	410
<b>Sabina Wyrwich:</b> Koncepcja społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw w warunkach natężenia konkurencji na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	429

## Summaries

---

### Part 1. Implementation of logistic strategies of enterprises and supply chains under the pressure of turbulent environment

---

<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska:</b> Logistic aspects of trade flows in the crisis situations of the global economy .....	28
<b>Katarzyna Cheba:</b> The perspectives of development of modern world industry – the comparative analysis of Poland and Japan industries .....	40
<b>Mariusz Jedliński:</b> Business from the point of view of logistics – panacea of certainty vs. economics of uncertainty? .....	52
<b>Andrzej Jeziński:</b> Competing by means of logistics in crisis conditions in the light of the theory of industry organization.....	65
<b>Sylwia Konecka:</b> Determinants of the supply chain disruption risk.....	79
<b>Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz:</b> Determinants of supply chain networking .....	91
<b>Krzysztof Rutkowski:</b> International supply chains restructuring as a key tool of risk avoiding – a chance for Poland.....	104
<b>Izabella Szudrowicz:</b> Role of suppliers scorecards in building relationships in the B2B market – comparative analysis of changes in time on the example of a production company.....	116
<b>Maciej Urbaniak:</b> The role of the initial evaluation of suppliers in building relationships between companies in the B2B market.....	125
<b>Robert Walasek:</b> Logistic partnership in the management of relations with client .....	142
<b>Grażyna Wieteska:</b> Effective response to disturbances – flexible supply chain.....	152
<b>Jarosław Witkowski:</b> Logistics in economic crisis and urgent crisis situations .....	165

---

## **Part 2. The status and trends in the development of transport services, freight forwarding and logistics in the economic downturn**

---

<b>Andrzej S. Grzelakowski:</b> Logistics strategies of global maritime container operators under the turbulent conditions on commodity and freight markets.....	182
<b>Paweł Hanczar:</b> Decision models in locomotive routing problem in rail freight .....	194
<b>Magdalena Klopott:</b> Trends on refer shipping market and their influence on the cold supply chains.....	204
<b>Izabela Kotowska:</b> Transformations in functioning of container shipping in the face of economic slowdown.....	220
<b>Marta Mańkowska:</b> State and perspectives of development of the international passenger transport market in relations with Poland in the economic downturn conditions.....	237
<b>Agnieszka Perzyńska:</b> Land and water transport in times of crisis .....	248
<b>Ilona Urbanyi-Popiołek:</b> Management of carriage – good practices .....	262

---

## **Part 3. The role of modern logistics management methods in the process of reducing costs and improving the quality of customer service**

---

<b>Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks:</b> Evaluation of use value of logistics information under uncertainty and turbulent environment changes.....	279
<b>Przemysław Dulewicz:</b> CSR in logistics companies under economic slowdown .....	289
<b>Piotr Hanus, Krzysztof Zowada:</b> IT tools in logistics decision-making processes of small and medium-sized enterprises.....	304
<b>Katarzyna Huk:</b> Talent management programmes and strategies of enterprises in times of crisis .....	315
<b>Agnieszka Jagoda:</b> Functional flexibility as a factor of competitive advantage of small and medium sized enterprises .....	323
<b>Michał Jakubiak:</b> The influence of the storage policies on the improvement of the logistic hubs effectiveness .....	336
<b>Iga Kott:</b> The use of IT systems in the processes of customer service in logistics centers in Poland .....	349
<b>Aleksandra Laskowska-Rutkowska:</b> Good and bad sides of offshoring .....	362
<b>Rafał Matwiejczuk:</b> Logistics potentials of success influencing business competitive advantage creation .....	375

---

<b>Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Network production planning aspects of small and medium enterprises operating in clusters.....	387
<b>Ewa Staniewska:</b> Human factor in information security management of the surveyed companies.....	400
<b>Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek:</b> Customers' impact on innovation activity in food industry in Poland.....	409
<b>Natalia Szozda:</b> Control in the demand management process in supply chain.....	428
<b>Sabina Wyrwich:</b> The concept of social responsibility in the supply chain under conditions of intensified competition on the example of production company.....	445

**Mariusz Jedliński**

Uniwersytet Szczeciński  
e-mail: mariusz.jedlinski@wzieu.pl

---

## LOGISTYCZNA OPTYKA W BIZNESIE – PANACEUM PEWNOŚCI WOBEC EKONOMII NIEPEWNOŚCI?

---

**Streszczenie:** W artykule podniesiono kwestie związane z wyzwaniami wobec zarządzania logistycznego w warunkach ekonomii niepewności. Współczesna ekonomia staje bowiem wobec wielu wyzwań, które na skutek agresywnego oddziaływania turbulentnego otoczenia poddają w wątpliwość szereg dotychczas niezmiennych priorytetów i twierdzeń wpisanych w klasyczne podejście do ekonomii. Dokonano definicji i agregacji priorytetów w logistycznym spojrzeniu na procesy biznesowe, określając punkty styku, relacje i priorytety, które zmniejszają lub eliminują negatywne wpływy, które niesie ze sobą ekonomia niepewności. Tym samym, następuje redefiniowanie środowiska i uwarunkowań gospodarczych, a tym samym wyzwań wobec nowoczesnego zarządzania logistycznego. Podjęte rozważania mają charakter przekrojowo-syntetyzujący, a ich rezultatem jest wykazanie kluczowych korzyści podejścia logistycznego do wieloaspektowych wyzwań, które niesie ze sobą współczesna gospodarka. Uwypuklają też pozytywne aspekty, które są uzyskiwane nawet w skrajnych sytuacjach kryzysowych.

**Słowa kluczowe:** logistyka, zarządzanie logistyczne, ekonomia niepewności.

DOI: 10.15611/pn.2015.382.03

*Logistyka uczy prawdomówności w biznesie.*

*Nie ważne jest bowiem, jak będzie się efektywnym w działaniu,  
bo w ostatecznym rozliczeniu Klient zawsze oceni jej realną efektywność,  
wyrażoną sumą uzyskanej wartości dodanej.*

Mariusz Jedliński

### 1. Wstęp

W opisie współczesnej gospodarki, w której przychodzi funkcjonować przedsiębiorstwom, autorzy wielu publikacji naukowych najczęściej wykorzystują sformułowania przede wszystkim związane z niepewnością, ale też z ryzykiem, nieprzewidywalnością, turbulentnością itd. Te opinie wynikają najczęściej z wnikliwej obserwacji zachodzących w otaczającej rzeczywistości gospodarczej głębokich



zmian strukturalnych oraz rynkowych, a zwłaszcza postępującej skokowo globalizacji. Bez wątpienia więc immanentną cechą współczesnej gospodarki jest stale rosnąca niepewność, która powoduje, że przedsiębiorstwom coraz trudniej przewidzieć najbliższą przyszłość, a zwłaszcza nieoczekiwane wydarzenia, i odpowiednio wcześniej się do nich przygotować. Kluczowe w tej konstatacji jest też i to, że w przypadku zjawiska niepewności kadra menedżerska może jedynie określić prawdopodobieństwo zajścia danej sytuacji, i to najczęściej w sposób subiektywny. Dzieje się tak dlatego, że nie jest znany rozkład prawdopodobieństwa, przynajmniej w odniesieniu do jednej podejmowanej decyzji. Stąd globalną gospodarką wstrząsają od czasu do czasu kryzysy finansowe, których konsekwencją są kryzysy gospodarcze.

Kryzys ekonomiczny, a w zasadzie potrójny, tj. walutowy, bankowy i zadłużeniowy (15 września 2014 r. była obchodzona rocznica upadku Lehman Brothers – w nocy z 14 na 15 września 2008 r. prezes Richard Fuld podpisał wniosek o upadłość banku), udowodnił, że dotychczasowe neoliberalne podejście, bazujące na racjonalnych oczekiwaniach, a będące podstawą tradycyjnych modeli tworzenia prognoz ekonomicznych, nie wytrzymało presji dynamiki i struktury niekorzystnych zdarzeń gospodarczych. Ten stan rzeczy powoduje, że konieczna jest niezwłoczna rewizja ekonomicznego podejścia do zmieniającej się struktury gospodarki. Dokonują się przecież znaczące, a nawet przełomowe zmiany dotychczasowych modeli funkcjonowania gospodarki, zmieniają się formy realizacji cykli produkcyjnych, poprzez wykorzystywanie na coraz szerszą skalę outsourcingu czy offshoringu. Świat biznesu powoli dostrzega specyfikę charakteru obecnej schumpeterowskiej fali innowacyjnej, zwłaszcza tak oczekiwane innowacje horyzontalne i wertykalne, jak i występowanie innowacji radykalnych i przyrostowych, które często prowadzą do twórczej destrukcji tradycyjnych modeli biznesu [Schumpeter 1960], a także relokację sił ekonomicznych pomiędzy różnymi ośrodkami i regionami świata. Przedsiębiorstwa stają więc przed nowymi wyzwaniem, szukając ich racjonalnego rozwiązania. Należy zaznaczyć, że takie tradycyjne w istocie podejście jest niezwykle często spotykane, dlatego też jest charakterystyczne dla współcześnie akceptowanej teorii podejmowania decyzji, zwłaszcza że z ekonomicznego punktu widzenia najczęściej skutecznego rozwiązania problemu oczekuje się w dążeniu do racjonalizacji wartości oczekiwanej (np. zysku). Coraz jednak częściej same przedsiębiorstwa wskazują na piętrzące się trudności ze wskazaniem czytelnej strategii działania, która byłaby swoistym antidotum na współczesne wyzwania czy zagrożenia. Pojawia się zatem pytanie, czy świat ekonomii w dalszym ciągu znajduje właściwe rozwiązania, które mogłyby stać się skutecznym orężem w rękach zdeterminowanych dynamiką rozwoju globalizacji menedżerów? A może w poszukiwaniu postulowanych „optymalnych” rozwiązań osiągnięto już kres obiektywnych możliwości skutecznego prognozowania rynku, a tym samym i zdolności antycypowania przyszłych zachowań klientów, konkurencji i otoczenia? Z pewnością takie i podobne w swoim wydźwięku pytania można mnożyć. Nie chodzi przecież o bezrefleksyjne multiplikowanie wątpliwości, ale o poszukiwanie właściwych odpowiedzi na te

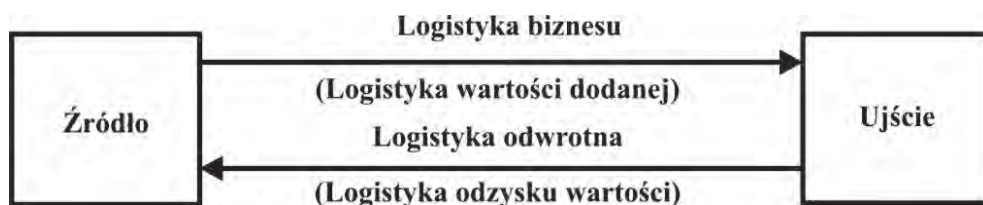
fundamentalne zagadnienia. Czy zatem spojrzenie logistyczne jest jedną z wielu oczekiwanych w tym względzie odpowiedzi i jaki potencjał niesie ono za sobą dla przedsiębiorstw? Zwłaszcza w sytuacji, gdy jak swoiste memento mogą brzmieć słowa G. Mankiwa: „Nigdy jak sięgam pamięcią, ekonomia nie została tak upokorzona, ośmieszona i poddana tak zmasowanej krytyce jak obecnie. Nie tylko nie potrafiliśmy przewidzieć nadciągającego kryzysu, ale przez długi czas nie docenialiśmy jego potencjalnej skali” [Gruchelski 2011].

## 2. Dylematy zarządzania logistycznego

Chociaż w zarządzaniu logistycznym pokłada się tak duże nadzieje, z pewnością nie jest łatwe jednoznaczne określenie jego istoty. Bez wątplenia należy jednak dostrzec ewolucję, która się dokonała na przestrzeni lat tak w podejściu do pojmowania samej logistyki, poczynając od pierwszych publikacji, sprowadzających ją m.in. do: „jednolitego procesu, na który składają się przedmiot zaopatrywania (materiały, urządzenia, sprzęt), czynności (określenie potrzeb, dostawa, rozdział) oraz funkcje (organizowanie, planowanie, wykonawstwo, kontrola)” [Abt 1998], jak i w samym zarządzaniu logistycznym, na które składają się m.in.: „formułowanie strategii, planowanie, sterowanie i kontrola (odbywające się w sposób efektywny i minimalizujący globalne koszty) procesów przepływu i magazynowania surowców, zapasów produkcji w toku, wyrobów gotowych i odpowiednich informacji, od punktu pozyskania do miejsca konsumpcji w celu jak najlepszego dostosowania się do potrzeb klienta i ich zaspokojenia” [Abt 1998]. By rozstrzygnąć pojawiające się dylematy, interesującej w tym względzie syntezy terminologicznej dokonał P. Blaik, wyodrębniając, jako efekt procesu ewolucji kategorii logistyki, jej aspekt koncepcyjno-funkcyjny, przedmiotowo-strukturalny i efektywnościowy, dostrzegając „wyraźną zmianę w traktowaniu podstawowych komponentów pojęcia logistyki, idącą w kierunku koncepcji zarządzania” [Blaik 2010]. Chodzi bowiem, jak zauważa autor, o „zorientowane zarządczo, zintegrowane kształtowanie wszystkich procesów logistycznych, rozumianych jako przejawy integracji i koordynacji jednorodnych czynności logistycznych”. Logistyka tworzy więc „potencjał efektywności i sprawności procesu tworzenia oraz transformacji wartości [...] i korzyści dla klientów”, przekładający się na „potencjał korzyści przedsiębiorstwa osiągniętych w sferze konkurencji” [Blaik 2010]. Rozwinięciem tych przemyśleń jest zwrócenie uwagi na tzw. czwartą koncepcję logistyki, czyli logistykę traktowaną jako „przeływowo zorientowane zarządzanie łańcuchem dostaw i systemem tworzenia wartości” [Blaik i in. 2013], a także zwrócenie uwagi na kluczowe charakterystyki koncepcji logistyki, czyli: systemowe myślenie zorientowane na wartość i korzyść, w służebnej dla klienta skutecznej obsłudze, ale przy zrozumieniu znaczenia kosztów całkowitych [Pfohl 2001]. Tym samym większość autorów podkreśla, iż: „Na zarządzanie logistyczne składa się formułowanie strategii, planowanie, sterowanie i kontrola procesów przepływu i magazynowania surowców, zapasów produkcji w toku, wyrobów

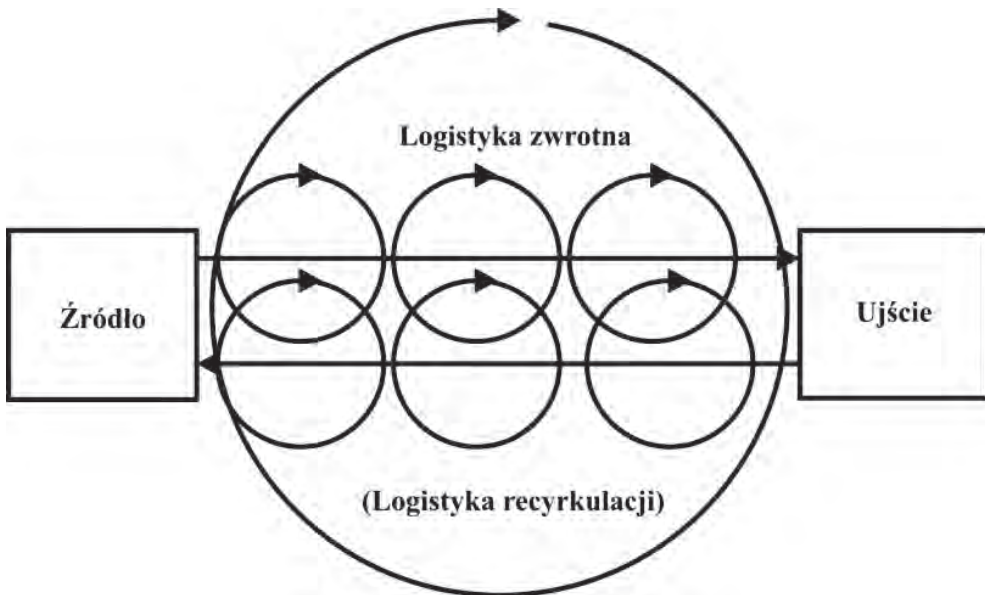
gotowych i odpowiednich informacji, od punktu pozyskania do miejsc konsumpcji, w celu jak najlepszego dostosowania się do potrzeb klienta i ich zaspokojenia. Istotą zarządzania logistycznego jest ustalenie obiektywnych celów i strategii, w obrębie których mogą mieć miejsce, wykonywane czynności zarządzania materiałami i dystrybucją” [Piętkowska-Laska 2012]. I dalej w tej samej publikacji podano, że: „Zarządzanie logistyczne odnosi się do procesów logistycznych, pełniących usługową rolę względem procesów produkcyjnych. Zwraca ono uwagę na racjonalizację procesów zaopatrzenia, magazynowania, transportu i dystrybucji w odniesieniu do przedsiębiorstwa, jak również współdziałania ze współpracującymi przedsiębiorstwami i klientami, tworzącymi łańcuch logistyczny” [Piętkowska-Laska 2012].

Analizując ewolucję tych zmian, wydaje się, że kluczowym zagadnieniem staje się główny punkt optyki logistycznej, który obecnie sprowadza się do celu w postaci kreowania wartości dodanej. Takie podejście jest reprezentowane chociażby w odniesieniu do wymagań zbalansowanego łańcucha dostaw, który wykorzystuje podejście *trade-offs*, ponieważ z jednej strony wymaga niskich zapasów i niskich kosztów operacyjnych, a z drugiej strony – wysokiego poziomu obsługi [Gattorna, Walters 1996]. Jednak, by zachować pełność obrazu sytuacji (i występujących relacji) logistycznej, należy ją rozpatrywać nie tylko w postaci przydawania, ale też odzyskiwania wartości we wszelkich działaniach czasowo-przestrzennych, co w konsekwencji wymaga rozpatrywania procesów logistycznych (i systemów warunkujących ich realizację), po pierwsze, w układzie „logistyki biznesu”, tj. od pierwotnego źródła pochodzenia dostawy do ostatecznego źródła strumienia dóbr konsumpcyjnych przeznaczonych do konsumpcji finalnej i po drugie, w postaci „logistyki odwrotnej”, w której ostateczne źródło przejmuje rolę inicjatywną w nowej relacji, stając się pierwotnym źródłem, ale już dla strumienia surowców wtórnych i skierowaniu ich w stronę odbiorców (np. organizacji odzysku czy producentów, którzy przyjęli na siebie rozszerzoną odpowiedzialność za produkt) odzysku wartości dodanej (rys. 1). W każdej jednak z nich mamy też do czynienia z „logistyką zwrotną” (rys. 2), dotyczącą np. zwrotu różnic towarów czy opakowań zwrotnych (np. palet w poolu paletowym).



Rys. 1. Logistyka biznesu vs. logistyka odwrotna

Źródło: opracowanie własne.



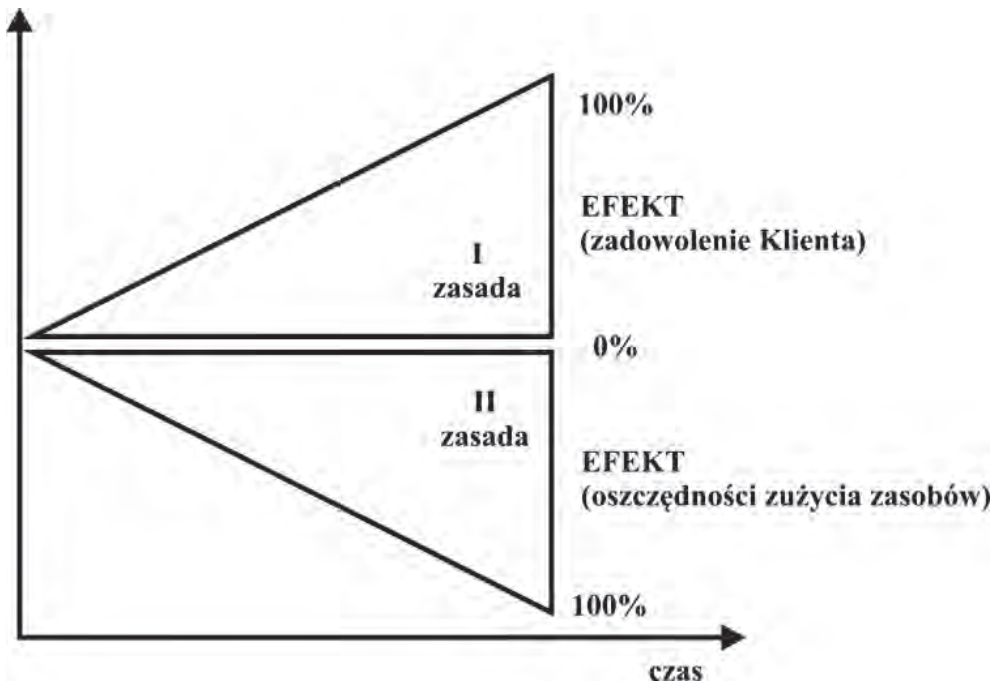
**Rys. 2.** Logistyka zwrotna

Źródło: opracowanie własne.

Bez wątpienia jednak współczesna optyka logistyczna polega na systemowym ukierunkowaniu procesów logistycznych (synergia ich funkcjonalnego podziału) realizowanych w globalnej sieci dostaw na jak najpełniejsze zaspokojenie wymagań/oczekiwań klientów pod względem zapewnienia oczekiwanej użyteczności czasu i miejsca przemieszczanego dobra, z możliwie pełną dostępnością informacyjną o założeniach, przebiegu i efektach procesu (jego kluczowych parametrach) przy dotrzymaniu zobowiązania niewzruszalności zaakceptowanej ceny (bazującej przede wszystkim na sumarycznych kosztach realizacji procesu, w tym kosztów zewnętrznych), przy możliwie pełnym uwzględnieniu wiązki wymagań/oczekiwań otoczenia (aspekt rozwoju zrównoważonego). Tak więc optyka logistyczna ma swoje źródła przede wszystkim w przyjętej strategii samego przedsiębiorstwa, rynkowych potrzeb klientów oraz istniejących uwarunkowań otoczenia bliższego i dalszego.

Racjonalność działania logistycznego może mieć wymiar racjonalności instrumentalnej, która nie określa celów, lecz relacje oraz wymiar racjonalności rzeczowej, która z kolei doprowadza do osiągnięcia ustalonego celu [Lange 1974]. Tak więc racjonalność działania logistycznego, rozpatrywana dwuwariantowo, jest racjonalnością metodologiczną, a więc subiektywną. Oznacza ona zatem dążenie do zadowolenia klienta, co jest zgodne z I zasadą racjonalnego działania, oraz jednocześnie dążenie do oszczędnego zużycia zasobów w realizacji procesu obsługi klienta, co z kolei jest zgodne z II zasadą racjonalnego działania. Uzyskany efekt w

każdej sytuacji można spozycjonować w przedziale od 0 do 100%. Istotę tego dualnego podejścia do oceny racjonalności działania logistycznego prezentuje rys. 3.



Rys. 3. Racjonalność działania logistycznego

Źródło: opracowanie własne.

### 3. W cieniu ekonomii niepewności

Często ekonomiści, charakteryzując współczesne zmiany w gospodarce, wskazują m.in. na kurczenie się czasu, kurczenie się przestrzeni czy też zanikanie granic. Między innymi M. Wolf stwierdził: „Globalizacja jest jak podróż. Ale jest to podróż do nieosiągalnego miejsca przeznaczenia: zglobalizowanego świata. Zglobalizowaną gospodarkę zdefiniować można jako taką, w której ani odległość, ani narodowe granice nie krępują transakcji gospodarczych. To byłby świat, w którym koszty transportu byłyby równe zeru, a bariery stworzone przez zróżnicowane jurysdykcje znikłyby” [Wolf 2001]. Takie podejście niewątpliwie wywołuje pytanie, jak wobec tych wyzwań ma się zachować logistyka? Czy można w niej upatrywać roli swoistego panaceum (łac. *panacea*, gr. *πανάκεια* – *pan* („wszystko”) i *ákos* (lekarstwo))? Przecież narastająca wirtualizacja współczesnego świata powoduje lawinowy wzrost wymagań innowacyjnych wobec logistyki. Coraz częściej wymaga się od

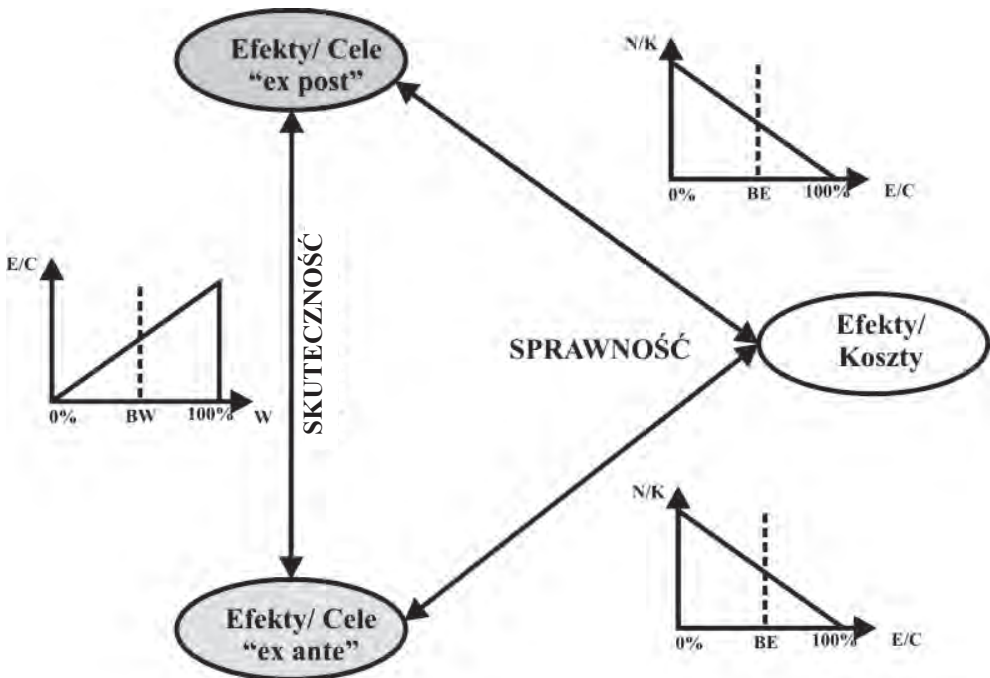
globalnych łańcuchów dostaw, by m.in. umożliwiały dokonywanie bardzo skomplikowanych operacji na wielu rynkach przez 24 godziny na dobę, skoro współczesny klient w tym czasie może złożyć swoje zamówienie, niezależnie od swojej lokalizacji przestrzennej. Dodatkowo wymagany jest stały dostęp do informacji, występuje nacisk na drastyczne obniżanie ceny usługi, oczekuje się wyraźnego skrócenia czasu dostawy, a także wzrostu elastyczności działania, szybkości reakcji, przyjazności oraz wysokiej adaptacyjności stosowanych rozwiązań. Niektóre segmenty rynków stają się też homogeniczne w wymiarze światowym, poprzez oferowanie podobnych produktów pod względem standardów technicznych i użytkowych. Dodatkowo strategie globalnych przedsiębiorstw umożliwiają rozdzielanie poszczególnych faz produkcji i innych działań umożliwiających tworzenie wartości dodanej na różnych (często oddalonych od siebie geograficznie) rynkach. Dynamicznie rozwijająca się sfera e-handlu mierzy się z coraz częściej formułowanym postulatem zerowej ceny dostawy. Przy niskim poziomie globalizacji rynków pracy szczególnie mobilna staje się wysoko wykwalifikowana kadra menedżerska. Te opisane kluczowe przemiany, a zwłaszcza globalizacja wiedzy i technologii, stały się bazą wykrystalizowania się nowego typu gospodarki opierającej się na wiedzy. Ale przecież powstają też i negatywne zjawiska, ponieważ „immanentną częścią procesu globalizacji jest postępująca segregacja przestrzenna, separacja oraz wykluczenie” [Bauman 2000]. Dodatkowo „zniwelowanie odległości czasowych i przestrzennych dzięki technice nie tyle ujednoliciło ludzką kondycję, ile ją spolaryzowało” [Bauman 2000]. Pojawiają się zatem uzasadnione obawy związane z ryzykiem funkcjonowania globalnych łańcuchów dostaw.

Podejście do ryzyka i niepewności w działalności gospodarczej także ewoluowało przez dziesiątki ostatnich lat. Niewątpliwie za prekursora rozważań należy uznać F.H. Knighta, który skupił się w swoich rozważaniach na ocenie wpływu na ekonomię, traktując ryzyko jako „mierzalną niepewność” [Knight 1931]. Dominującym bowiem podejściem w klasycznej szkole ekonomii (m.in. w pracach A. Smitha i D. Ricardo) było traktowanie ryzyka jako kosztu prowadzenia działalności gospodarczej, a ponoszący je przedsiębiorca oczekiwał w zamian swoistej premii w postaci wynagrodzenia jako elementu sprawiedliwego zysku. Podobnie i współcześnie w sposób wyraźny rozróżnia się zagadnienia ryzyka i niepewności, chociaż pojawiają się jednak i odmiennie podejścia, traktujące np. ryzyko jako jeden z wymiarów niepewności [Arrow 1979]. Skoro jednak większość decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwa ma unikatowy charakter, nie ma systemowych podstaw empirycznych do szacowania losowych wyników. Zatem za słuszne można uznać, że człowiek (menedżer), chociaż z natury racjonalny, nie przejawia tej racjonalności w podejmowanych przez siebie decyzjach [Simon 1965].

Kontynuując podjęte rozważania, należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt, często, niestety, pomijany. Biorąc bowiem pod uwagę strukturę wielkościową przedsiębiorstw, okazuje się że często niewystarczająco się akcentuje, że tak naprawdę na rynku dominują małe i średnie przedsiębiorstwa. Oznacza to, że wobec narastającej

komplikacji i złożoności zadań logistycznych dokonuje się naturalny podział zadań pomiędzy działającymi na rynku przedsiębiorstwami. W konsekwencji małe i średnie przedsiębiorstwa konkurują przede wszystkim ceną usługi, ale rzadziej nowoczesnymi rozwiązaniami. Duże z kolei często wprowadzają innowacyjne rozwiązania przede wszystkim, by stać się konkurencyjnymi cenowo (efekt skali). Co zrobić jednak w sytuacji, gdy tak wiele niezależnych przedsiębiorstw, w gruncie rzeczy, konkuruje o tego samego klienta? W czym w takim razie klient jako obiekt ich ukierunkowanego działania może oczekiwać subiektywnych korzyści? Czy niezależne przedsiębiorstwa rzeczywiście się różnią, a ich oferta nosi znamiona różnorodności techniczno-technologicznej i organizacyjno-ekonomicznej? Wiele przedsiębiorstw branży TSL zrzesza się w różnych stowarzyszeniach i związkach, ale nie przekłada się to na wspólne działanie. E. Mączyńska zwraca uwagę, iż: „dyskusjom na temat rozwiązań dotyczących systemów gospodarczych towarzyszy złudne przeświadczenie, że systemy społeczno-gospodarcze można budować wedle z góry przyjętych, szczegółowych projektów (pułapka konstruktywizmu) i w oderwaniu od otoczenia społecznego (pułapka technokratyzmu)” [Mączyńska 2008]. Oznacza to, że ekonomia przyszłości powinna stać się bardziej otwarta (postulat heterodoksji) na osiągnięcia innych nauk społecznych. Dynamicznie rozwijają się bowiem ekonomia złożoności, ekonomia behawioralna, ekonomia wiedzy niedoskonałej czy ekonomia instytucjonalna. W ostatecznym jednak rezultacie klient oczekuje transparentności efektów (uzyskanych przez siebie korzyści). Można by było użyć sformułowania o tzw. diamentcie korzyści, ponieważ w wiązce wymagań/oczekiwań klienta uwidaczniają się takie aspekty, jak: cena, jakość, kompleksowość usług i zrozumienie biznesowego sensu działania klienta. Z drugiej jednak strony dostawcy coraz częściej chcą tworzyć tzw. bezpieczne budżety. Ta sytuacja powoduje, że coraz trudniej poprzestawać wyłącznie na opieraniu się na prognozach rynkowych, ponieważ często przywoływana jest potrzeba zwrócenia uwagi na termin „sieć podaży” [Rutkowski 2004], która przecież uwypukla fakt, iż w swojej istocie łańcuch dostaw jest sterowany wymaganiami/oczekiwaniami rynku (klientów), wszak logistyka jest służebnym instrumentem, przydającym wartość czasowo-przestrzenną przemieszczanym dobrom.

Wobec tego kluczowego znaczenia nabiera dążenie do doskonałości w wykonywaniu zadań logistycznych (*Logistics Performance*). Ogólną koncepcję tego podejścia prezentuje rys. 4. Przyjęto w niej, że skuteczność działań opiera się efektywnej realizacji celów, ocenianych *ex post* oraz ocenianych *ex ante*. W każdym z tych przypadków bieżące wykonanie (BW) może zostać oznaczone na osi rzędnych w przedziale od 0 do 100%. Dodatkowo należy zapewnić, by procesy logistyczne były sprawne, co oznacza konieczność analizy kosztów realizacji celów. Jest to zgodne z fundamentalną istotą logistyki, tj. koniecznością określenia kosztu dostarczenia do klienta sprzedażowej jednostki przeliczeniowej.



Rys. 4. Doskonałość logistycznego wykonania (*Logistics Performance*)

Źródło: opracowanie własne.

Takie podejście, ze względu na fakt, iż racjonalne działanie wymaga zapewnienia możliwości porównywania poniesionych nakładów z osiągniętymi rezultatami (efekty/cele), wymusza pomiar wykonania. Ta konieczna kwalifikacja celów i środków jest też wymuszona realnymi problemami, z którymi spotykają się przedsiębiorstwa na rynku TSL, a są to przede wszystkim: zmniejszenie podaży ładunków, puste jazdy powrotne, spadająca efektywność przewozów, zwiększenie rozpiętości cenowej usług, niewykorzystane powierzchnie magazynowe itd. Jak na razie przedsiębiorstwa działające na rynku TSL zmieniają się adaptacyjnie do tych wyzwań – realizują „po prostu” (sformułowanie pochodzi od pierwszych liter wymienionych działań) następującą wiązkę działań: poprawiają, oszczędzają, przejmują, redukują/równoważą/racjonalizują, odkładają w czasie, stabilizują, technologizują i wreszcie upraszczają/ubezpieczają/ufają uczestnikom procesu.

#### 4. Zakończenie

Optyka logistyczna bez wątpienia staje się czynnikiem stabilizującym przepływy dóbr we współczesnej gospodarce. Jest bowiem z konieczności pragmatyczna.



Naczelną jednak zasadą musi być „obiecywanie tego, co jest możliwe do wykonania” przy danym potencjale i uwarunkowaniach, oraz „wykonywanie tego, co zostało obiecanie”, w sposób zgodny z zamierzeniami i ze zobowiązaniami techniczno-technologicznymi i organizacyjno-ekonomicznymi. Przykładowo dynamicznie rozwijająca się sfera e-handlu powoduje wzmożoną presję na tutoring e-sprzedawców przez dostawców usług logistycznych. Równie szeroko wykorzystywany jest crowdsourcing w organizowaniu dostaw, ale szczególnego znaczenia nabiera zrozumienie faktu, że wymagana jest np. integracja usług typu *click and collect*, bo wciąż przecież mamy do czynienia z wirtualizacją zamówienia, a jednocześnie realną koniecznością utrzymywania zapasów w magazynach i fizycznym transportem. Stąd obserwowana inteligentna presja na klienta, by wybierał optymalne dla sprzedawcy terminy dostaw przy tworzeniu pewnego złudzenia darmowości, bo klient oczekuje właśnie darmowej dostawy. A oczekiwania wobec innowacyjności stosowanych rozwiązań? Już teraz często analizowane są możliwości przemysłowego wykorzystywania dronów – bezzałogowych statków powietrznych (przykład „Project Wing” firmy Google, projekt „Prime Air” Amazon, itd.) [www.amazon.com; www.forbes.com]. Choć z drugiej strony także i innowacje wsteczne są też możliwe. Przykładem może być projekt „Human Dispatch Service” firmy Reebok, gdy w dostawie obuwia sportowego na terenie Nowego Jorku wykorzystano wynajętych biegaczy [www.fastcreate.com]. Jakkolwiek by nie podchodzić do tych zagadnień, nie można znaleźć porównania ze sformułowaniami stosowanymi w dyskusjach nad ekonomią niepewności. Logistyka nie może tworzyć pustych bytów (tzw. cywilizacja garnarczy), podobnie jak nie można jej zarzucić nietrwałości rozwiązań (klienci, zwłaszcza w relacji B2B, oczekują przede wszystkim niezawodności). Dodatkowo oczekuje się prostych rozwiązań do wykonania pojedynczych zadań, a w przypadku złożonych te oczekiwania idą dalej, by nie tylko nadzorować samą realizację, ale też analizować procesy logistyczne z punktu widzenia ich efektywności i odpowiedniego wykorzystania zasobów w funkcji maksymalizacji wartości dodanej dla klienta.

Biorąc zatem pod uwagę powyższe wyzwania, można pokusić się o następujące syntetyczne wnioski dotyczące przyszłości logistyki w ujęciu tradycyjnym:

- stały rozwój jest inherentną cechą branży logistycznej,
- dążenie do jak najwyższego poziomu jakości obsługi logistycznej jest wyzwaniem konkurencyjnym,
- elastyczna zdolność do adaptacji wobec zmian będzie najważniejszym elementem strategii,
- innowacyjność w logistyce ma przesłanki efektywnościowe,
- wsparcie informatyczne jest nieodzowne w sieciach logistycznych,
- zasięg operacyjny będzie coraz bardziej globalny, zatem w łańcuchach dostaw powstaną różne nowe struktury, tym samym mniej sprawne staną się np. zachodnioeuropejskie łańcuchy dostaw.

Ale przecież podstawą tych opinii jest, jak już zaznaczono, tradycyjna percepcja rynku, opieranie się na dobrze znanych i stosowanych rozwiązaniach techniczno-tech-

nologicznych, a jeśli już innowacyjnych, to jednak wprzęgniętych w tradycyjne myślenie o przebiegu procesu logistycznego.

Wydaje się w związku z tym oczywiste, że na razie trudno dzisiaj udzielić jednoznacznych, a przez to i poprawnych odpowiedzi chociażby na poniższy zestaw pytań:

- Jaki będzie świat przyszłości? Jaki będzie jego system polityczno-społeczny?
- Jakie będą zakupy przyszłości? Czy dalej priorytetem będzie marka, jakość, cena czy też odpowiedzialność za ślad węglowy?
- Czy biznes przez Internet pozwoli na pełną aktywność w dowolnym czasie i momencie? Czy nastąpi pełne pokrycie cyklu klienta z cyklem producenta?
- Czy nastąpi globalne ujednoczenie potrzeb i stylu życia ludzi? Jaki będzie łańcuch dostaw i kto będzie decydował o jego wymaganiach?
- Czy będzie to bezpieczny, przejrzysty handel, społecznie odpowiedzialny, z pełną liberalizacją handlu?

Nie wiemy nadal, czego możemy być pewni i jakie procesy biznesowe i logistyczne są pewne, tak jak dalej nie wiemy, gdzie kończy się pewność i zaczyna ryzyko. Chociaż z drugiej strony, należy pozostać w głębokiej nadziei, że jest to przecież niezwykle atrakcyjny obszar przyszłej twórczej eksploracji badawczej tak dla teoretyków, jak i praktyków logistyki.

## Literatura

- Abt St., 1998, *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Arrow K.J., 1979, *Eseje z teorii ryzyka*, PWN, Warszawa.
- Bauman Z., 2000, *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika*, PIW, Warszawa.
- Blaik P., 2010, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Blaik P., Bruska A., Kauf S., Matwiejczuk R., 2013, *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Gattorna J.L., Walters D.W., 1996, *Managing the Supply Chain. A Strategic Perspective*, McMillan Press, London.
- Gruchelski M., 2011, *Spory wokół pryncypiów ekonomii – wprowadzenie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 107.
- Knight F.H., 1921, *Risk, Uncertainty and Profit*, Schaffner and Marx, Boston.
- Lange O., 1974, *Ekonomia polityczna*, t. 1, PWN, Warszawa.
- Mączyńska E., 2008, *Zarządzanie w warunkach ekonomii niepewności. Systemy wczesnego ostrzegania*, [w:] L. Lewandowska, *Nowe koncepcje zarządzania i finansowania rozwoju firm regionu łódzkiego*, PTE, Łódź.
- Pfohl H.-Ch., 2001, *Systemy logistyczne*, ILiM, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Piętkowska-Laska R., 2012, *Zarządzanie logistyczne w branży budowlanej – aspekty teoretyczne i empiryczne*, „Logistyka”, nr 5.
- Rutkowski K., 2004, *Zarządzanie łańcuchem dostaw – próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką*, „Gospodarka Magazynowa i Logistyka”, nr 12.
- Schumpeter J., 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.

Simon H.E., 1965, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, Free Press, Toronto.

Wolf M., 2001, *Will the Nation-states Survive Globalization?*, „Foreign Affairs”, no. 1(80).

[www.amazon.com](http://www.amazon.com).

[www.fastcreate.com](http://www.fastcreate.com).

[www.forbes.com](http://www.forbes.com).

## **BUSINESS FROM THE POINT OF VIEW OF LOGISTICS – PANACEA OF CERTAINTY VS. ECONOMICS OF UNCERTAINTY?**

**Summary:** This article raises issues associated with challenges facing logistics management in terms of economic uncertainty. Contemporary economics has to face many challenges, which as a result of aggressive influence of the turbulent environment, put into question a number of fixed priorities and statements entered into the classical approach to economics. This article included the determination of definitions and aggregation of priorities in the logistic view of business processes by defining points of contact, relationships and priorities which reduce or eliminate the negative influence of the economics of uncertainty. Therefore, this led to the redefinition of the environment and economic conditions, and thus challenges of the modern logistics management. Considerations are of cross-cutting and synthesizing nature, and their result is to demonstrate the key benefits of logistics approach to multi-faceted challenges posed by the modern economy. Furthermore, it emphasizes the positive aspects that are obtained even in extreme crisis situations.

**Keywords:** logistics, logistics management, economics of uncertainty.