

**PRACE NAUKOWE**

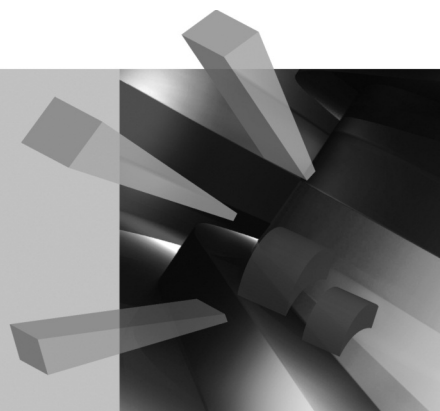
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**234**

# **Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach**



Redaktorzy naukowi

**Jarosław Witkowski**

**Anna Baraniecka**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Danuta Kempny, Tomasz Nowakowski, Maciej Szymczak

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-232-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. Trendy rozwoju logistyki w nauce i praktyce zarządzania

---

<b>Anna Baraniecka:</b> Szkolenia i konsulting w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw – identyfikacja problemów.....	13
<b>Halina Brdulak:</b> Nowoczesne modele biznesu w logistyce .....	29
<b>Marek Ciesielski:</b> Logistyka na tle problemów nauk o zarządzaniu .....	40
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Kilka kontrowersji na temat przedmiotu logistyki.....	49
<b>Danuta Kisperska-Moroń:</b> Czynniki ludzkie jako element jakości zarządzania logistycznego w firmach usługowych.....	60
<b>Krystyna Kowalska:</b> Efektywność procesów logistycznych w strategii zarządzania przedsiębiorstwem .....	73
<b>Cezary Mańkowski:</b> Teorie ekonofizyczne w zarządzaniu logistycznym .....	82
<b>Krzysztof Rutkowski:</b> Wpływ megatrendów na zarządzanie łańcuchem dostaw – przykład Peak Oil .....	96
<b>Henryk Woźniak:</b> Procesy konwergencji i ich wpływ na zarządzanie łańcuchami dostaw w przemyśle motoryzacyjnym .....	111

---

### Część 2. Logistyka miejska i regionalna a jakość życia mieszkańców

---

<b>Jarosław Witkowski:</b> Modelowanie logistyki miejskiej. W poszukiwaniu nadrzędnego celu i kryteriów oceny modelu .....	125
<b>Maja Kiba-Janiak:</b> Rola interesariuszy w kształtowaniu logistyki miejskiej na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców .....	136
<b>Katarzyna Cheba:</b> Metody wielowymiarowej segmentacji klientów na rynku miejskich usług transportowych.....	147
<b>Tomasz Kołakowski:</b> Wpływ projektów logistyki miejskiej na jakość życia mieszkańców – preferowane kierunki działań na przykładzie wybranych miast .....	158
<b>Krzysztof Witkowski, Sebastian Saniuk:</b> Logistyka miejska a jakość życia mieszkańców Zielonej Góry – wstęp do badań.....	171
<b>Sebastian Saniuk, Krzysztof Witkowski:</b> Oczekiwania mieszkańców wobec rozwiązań usprawniających system transportu miejskiego .....	182
<b>Marzenna Cichosz, Katarzyna Nowicka:</b> Inwestycja w obiekt logistyczny jako element rewitalizacji i zrównoważonego rozwoju miast na przykładzie Błonia .....	192

<b>Konrad Karmelita, Agnieszka Tubis:</b> Konkurencyjność przewoźników z grupy PKS w obsłudze regionalnych przewozów pasażerskich .....	207
<b>Katarzyna Nowicka, Aneta Pluta-Zaremba:</b> Systemy dostaw do wielkich miast a lokalizacja obiektów logistycznych na przykładzie Warszawy i województwa mazowieckiego .....	217
<b>Agnieszka Tubis:</b> Ocena rentowności usług transportowych świadczonych w ramach regionalnych przewozów pasażerskich (na podstawie badań wybranej trasy przewozowej) .....	233
<b>Kamil Zieliński:</b> Organizacja i funkcjonowanie systemu komunikacji zbiorowej na przykładzie Wałbrzycha .....	242

---

### Część 3. Rola logistyki w ochronie zdrowia, wojsku, sporcie i turystyce

---

<b>Anna Łupicka:</b> Logistyka akcji humanitarnych jako jeden z procesów zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw.....	257
<b>Justyna Majchrzak-Lepczyk:</b> Zadania logistyki w strategicznym zarządzaniu krwiodawstwem .....	270
<b>Radosław Milewski:</b> Charakterystyka modeli transportowych w obsłudze logistycznej kontyngentów wojskowych .....	282
<b>Marek Szajt:</b> Transport w usługach turystycznych w Polsce – stan obecny i perspektywy rozwoju .....	293
<b>Jacek Szoltysek, Sebastian Twaróg:</b> Przesłanki stosowania logistycznego wsparcia usług medycznych w polskich szpitalach .....	303
<b>Andrzej Szymonik:</b> Uwarunkowania logistyki imprez masowych .....	320

## Summaries

---

### Part 1. Trends in logistics development in science and management practice

---

<b>Anna Baraniecka:</b> Training and consulting in the field of supply chain management – the identification of problems .....	28
<b>Halina Brdulak:</b> Modern business models in logistics .....	39
<b>Marek Ciesielski:</b> Logistics against management science problems .....	48
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Several controversies on subject of logistics matter .....	59
<b>Danuta Kisperska-Moroń:</b> Human factor as a determinant of logistic management quality in service sector companies .....	72
<b>Krystyna Kowalska:</b> Effectiveness of logistic processes in the strategy of enterprise management .....	81
<b>Cezary Mańkowski:</b> Econophysical theories in the logistic management ....	95

<b>Krzysztof Rutkowski:</b> Influence of megatrends on supply chain management – an example of Peak Oil .....	110
<b>Henryk Woźniak:</b> Influence of convergence processes on supply chain management in the automotive industry .....	121

---

## Part 2. Urban and regional logistics and quality of life

---

<b>Jarosław Witkowski:</b> Modelling city logistics. Searching for overall objective and evaluation criteria of the model .....	135
<b>Maja Kiba-Janiak:</b> The role of stakeholders in formulating the city logistics for the improvement of citizens' quality of life .....	146
<b>Katarzyna Cheba:</b> Methods of multidimensional segmentation of customers on the market of urban transport services .....	157
<b>Tomasz Kołakowski:</b> Impact of city logistics projects on quality of inhabitants life – preferred directions of action on the example of selected cities .....	170
<b>Krzysztof Witkowski, Sebastian Saniuk:</b> City logistics versus quality of life of the residents of Zielona Góra – introduction to the research ...	181
<b>Sebastian Saniuk, Krzysztof Witkowski:</b> Expectations of residents for solutions to improve urban transport systems .....	191
<b>Marzenna Cichosz, Katarzyna Nowicka:</b> Investment in logistics property as the element for cities' regeneration and sustainable development on the example of Błonie Town .....	206
<b>Konrad Karmelita, Agnieszka Tubis:</b> Competitiveness of big hauliers from PKS group in regional passenger transport .....	216
<b>Katarzyna Nowicka, Aneta Pluta-Zaremba:</b> Delivery systems to great cities and logistics facilities localization on the example of Warsaw and Mazowieckie Voivodeship .....	232
<b>Agnieszka Tubis:</b> Evaluation of regional passenger transport services (on the basis of a chosen route) .....	241
<b>Kamil Zieliński:</b> Organization and functioning of public transport system – the example of Wałbrzych .....	254

---

## Part 3. The role of logistics in health care, military, sports and tourism

---

<b>Anna Łupicka:</b> Logistics of humanitarian actions as one of the processes of risk management in supply chains .....	269
<b>Justyna Majchrzak-Lepczyk:</b> Problem of logistics in strategic management of blood donation .....	281
<b>Radosław Milewski:</b> Characteristics of transport models used in logistics of military contingents .....	292

<b>Marek Szajt:</b> Transport in tourist services in Poland, current state and development perspectives .....	302
<b>Jacek Szoltysek, Sebastian Twaróg:</b> Reasons for using logistic support of medical services in Polish hospitals .....	319
<b>Andrzej Szymonik:</b> Conditioning of mass events logistics .....	330

**Halina Brdulak**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

---

## NOWOCZESNE MODELE BIZNESU W LOGISTYCE

---

**Streszczenie:** W opracowaniu zdefiniowano pojęcie nowoczesnego modelu biznesowego. Wskazano na kluczowe zmiany zachodzące na rynku usług logistycznych i ich konsekwencje dla przedsiębiorstw oraz łańcuchów dostaw. W efekcie zaproponowano zmianę podejścia do pojęcia nowoczesnego modelu biznesowego w logistyce. W celu udokumentowania zmian przytoczono wyniki badań przedsiębiorstw, prowadzonych w środowisku globalnym. Zwrócono uwagę na fakt, iż proces zmiany modelu biznesu jest dopiero w fazie początkowej i dotyczy niewielkiej grupy firm, zwiększa się natomiast presja otoczenia na zachowania przedsiębiorstw. Istotnym elementem powodzenia zmian będzie, zdaniem autorki, uwzględnienie w większym stopniu czynników kulturowych, przywództwa i sposobu organizacji pracy niż czynników materialnych.

**Słowa kluczowe:** nowoczesny model biznesowy, aktywa niematerialne, przejrzystość łańcucha dostaw, zarządzanie w warunkach niepewności, firmy logistyczne.

### 1. Wstęp

W opracowaniu podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czym są nowoczesne modele biznesowe w logistyce i w jaki sposób przedsiębiorstwa (łańcuchy, sieci) będą mogły utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku w coraz bardziej niepewnym otoczeniu. Teza, którą autorka stawia w swoim opracowaniu, brzmi następująco: firmy logistyczne i łańcuchy dostaw, w których one uczestniczą, w wyniku dynamicznych zmian zachodzących na rynku w zakresie potrzeb konsumentów poszukują nowych (nowoczesnych) modeli biznesu. Modele te powinny umożliwiać szybkie reagowanie (a nawet wyprzedzanie) na wspomniane potrzeby. Należy jednak od razu zastrzec, że jedynie część firm podjęła to wyzwanie. Na polskim rynku zmiany są niewielkie i w zasadzie dotyczą głównie małej grupy firm – innowatorów. Nadal znacząca ich liczba próbuje za pomocą znanych już wcześniej narzędzi dopasować się do zachodzących zmian, preferując dotychczasowy model biznesowy. W celu udowodnienia postawionej tezy autorka odwołała się do wyników badań prowadzonych przez różne instytuty badawcze, firmy consultingowe oraz do

własnych doświadczeniach. Autorka stawia również tezę pomocniczą, iż wsparcie w budowaniu nowoczesnych modeli biznesowych w logistyce stanowią założenia ekonomii behawioralnej.

## 2. Próba definicji pojęć „nowoczesność”, „model biznesowy”

Pojęcie nowoczesności zawiera w sobie wiele różnych aspektów. Na ogół rozumie się przez nie obszar działania, który związany jest z wykorzystaniem nowych technik informacyjnych, a w gospodarce dotyczy zjawisk zachodzących w społeczeństwie postindustrialnym, w coraz większym stopniu nastawionym na czerpanie dochodu z działalności usługowej, w stosunku do wcześniejszych tendencji, kiedy jako źródło przychodów dominowała produkcja. W tej sytuacji większego znaczenia nabierają też aktywa niematerialne (*intangible assets*)<sup>1</sup>.

Anthony Giddens, twórca teorii strukturacji<sup>2</sup>, używa pojęcia późnej nowoczesności w stosunku do zjawisk zachodzących w gospodarce i odnoszących się do społeczeństwa. Związane one są przede wszystkim z zaufaniem do bardzo skomplikowanych systemów technicznych i organizacyjnych, z nowymi wymiarami ryzyka, które pojawiają się w związku ze zmianami cywilizacyjnymi i technicznymi, nieprzejrzystością, niepewnością i chaotycznością życia społecznego oraz postępującą globalizacją ekonomiczną, polityczną i kulturową<sup>3</sup>. Ten sposób podejścia do nowoczesności będzie dla autorki przesłanką do analizy modeli biznesowych w logistyce.

Kolejny element tytułu, który warto wyjaśnić, to model biznesowy. Ponieważ koncepcje modeli biznesowych zostały szczegółowo zaprezentowane w publikacji zbiorowej *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*<sup>4</sup>, autorka pomija te rozważania w niniejszym opracowaniu, odsyłając zainteresowanych do wskazanej publikacji. Ciekawe podejście do modelu biznesowego zaprezentowali R. Casadesus-Masanell

---

<sup>1</sup> W niektórych przypadkach przewyższają one znacząco posiadane przez firmę wartości materialne (rzeczowe); przykładem może być Coca-Cola, w której wartość znaku stanowi ponad 80% wartości rynkowej całej firmy. W 2010 r. wartość marki Coca-Cola wyniosła ponad 70 mld USD, w dalszej kolejności znalazły się koncerny opierające się na usługach: IBM (wartość 64,7 mld USD), Microsoft (60,9 mld USD) i Google (46,6 mld USD). Największy przyrost wartości w stosunku do 2009 r. zanotowała firma Google (36%). Por. Best Global Brands 2010, [www.interbrand.com/en/knowledge/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2010.aspx](http://www.interbrand.com/en/knowledge/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2010.aspx). Według analiz w 2011 r. wartość niematerialna sięgała już ponad 80% całej wartości firmy, natomiast w latach 70. proporcje te były odwrotne.

<sup>2</sup> Strukturacja to wewnętrzna dynamika każdej społeczności, urzeczywistniająca się jako proces powstawania, powielania i praktycznego wykorzystywania organizacyjnych struktur w życiowych poczynaniach członków danego społeczeństwa. Por. A. Giddens, *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturacji*, tłum. S. Amsterdamski, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 439.

<sup>3</sup> Por. A. Gidenns i in., *Modernizacja refleksyjna. Polityka, tradycja i estetyka w porządku społecznym nowoczesności*, tłum. J. Konieczny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 288.

<sup>4</sup> Por. T. Gołębiowski i in., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.



oraz J.E. Ricart<sup>5</sup>, nieujęte w cytowanej publikacji. Według autorów firmy, formułując swoje modele biznesowe, dokonują trzech rodzajów wyborów dotyczących:

1) sposobów postępowania (*policy choices*) w szeroko rozumianych obszarach działania (np. w zakresie kultury organizacyjnej – decyzja o podróżach w klasie ekonomicznej, w zakresie lokalizacji zakładów – na terenach wiejskich, w celu wykorzystania miejscowych pracowników),

2) majątku (*asset choices*) – z jakich zasobów materialnych korzysta firma (np. systemów produkcji, systemów łączności),

3) nadzoru (*governance choices*) – w jaki sposób będzie korzystała z wymienionych powyżej dóbr (np. na zasadzie własności czy dzierżawy).

Podejście to o tyle jest interesujące, że pozwala wyróżnić konsekwencje trwałe i nietrwałe powyższych decyzji. Elementy związane z kulturą organizacyjną stanowią stosunkowo trwałą konsekwencję, jej zmiana jest utrudniona w krótkim czasie, ponieważ dotyczy zmiany postaw pracowników. Natomiast wybory dotyczące sposobu korzystania z majątku mogą być w krótszym czasie (wynikającym najczęściej z okresów, na jakie zawierane są umowy) modyfikowane.

Na podstawie przytoczonych definicji oraz doświadczeń wynikających ze współpracy z tzw. praktyką autorka formułuje własną definicję modelu biznesu. Model biznesu to pewien unikatowy dla danego przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw (łańcuchów dostaw, sieci) sposób działania na rynku, który zapewnia mu (im) utrzymanie długookresowej przewagi konkurencyjnej poprzez dostarczanie nabywcom (a w przypadku łańcuchów bądź sieci – również poszczególnym ogniwom) wartości dodanej, rozumianej jako spełnianie lub nawet przekraczanie oczekiwań co do szeroko rozumianej jakości produktu (towaru i/lub usługi). Model biznesu definiuje strategię działania przedsiębiorstwa (grupy przedsiębiorstw) na rynku i odpowiada na pytania: co? komu? jak? kiedy? Nowoczesny model biznesowy to zatem unikatowy sposób działania przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw (łańcuchów dostaw, sieci) na coraz bardziej chaotycznym rynku i w niepewnym otoczeniu, zapewniający mu (im) utrzymanie długookresowej przewagi konkurencyjnej. Autorka uważa również, że pojęcie modelu biznesu i strategii nie ma obecnie charakteru statycznego. Wobec szybkości zmian zachodzących w otoczeniu i konieczności elastycznego reagowania na nie pojęcia te powinny mieć wpisany „moduł” pozwalający na aktywne przystosowanie się do zmian. W tej sytuacji zarówno pojęcie modelu, jak i strategii (w dotychczasowym rozumieniu) powinny zostać zredefiniowane, ponieważ istotne elementy konstytuujące powyższe pojęcia – długookresowość i trwałość przyjętych rozwiązań – uległy zmianie. W tym przypadku pomocna przy poszukiwaniu nowego paradygmatu dla pojęcia modelu biznesowego może być teoria chaosu, która wbrew obiegowym opiniom,

---

<sup>5</sup> R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart, *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2011, s. 74-85.

nie dotyczy nieporządku, ale uniwersalnego zachowania podobnych systemów (porządku tkwiącego w istocie pojęcia systemu). Z chaosu może się zatem spontanicznie wyłaniać porządek, choć jego źródło jest trudne do zidentyfikowania<sup>6</sup>.

Warto jeszcze wyjaśnić pojęcie logistyki, które zostało użyte w tytule. Logistyka to pewna dziedzina wiedzy, która skupia się zarówno na strategii, jak też na operacjach. Przy czym na ogół, jeśli mówimy o logistyce, częściej myślimy o operacjach, działalności produkcyjnej i sposobie realizacji, który pozwala na takie zaplanowanie procesów produkcyjnych, aby przyspieszyć obrót gotówką (szybciej odzyskać kapitał zamrożony w towarze), przy spełnieniu (przekroczeniu) oczekiwań klientów. Analizując strategiczną funkcję logistyki, częściej mówimy o zintegrowanym łańcuchu dostaw, a więc również patrzymy na system relacji i powiązań między poszczególnymi ogniwami. Autorka wychodzi z założenia, że pojęcie „logistyka” zawiera oba te podejścia. W obu tych obszarach istotne jest takie podejście do biznesu, które pozwala poprzez koordynację przepływów rzeczowych i informacji przy minimalnych nakładach finansowych uzyskać efekty umożliwiające konkurowanie na rynku w dłuższym czasie. Aby spełnić powyższe założenie, konieczne jest wpisanie zmienności w modele biznesowe, co oznacza, że sam model biznesowy może składać się z kilkunastu (kilkudziesięciu?) modeli, które są wykorzystywane w zależności od charakteru zmian zachodzących w otoczeniu. Autorce bliskie jest podejście interdyscyplinarne do logistyki, w którym łączy się działalność logistyczną, marketingową i finansową, co umożliwia zbudowanie efektywnej strategii działania. Takie podejście prezentują m.in. M. Christopher i H. Peck oraz A. Harrison i R. van Hoek<sup>7</sup>.

### **3. Nowe zjawiska w gospodarce i ich wpływ na zarządzanie łańcuchem dostaw**

Analizując zmiany zachodzące w gospodarce światowej i ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw, można zauważyć kilka zjawisk, które powtarzają się w badaniach:

- 1) wzrost złożoności realizowanych przedsięwzięć,
- 2) spadek przejrzystości łańcucha dostaw,
- 3) wzrost zakłóceń występujących w łańcuchach dostaw,
- 4) brak fizycznej kontroli nad przebiegiem łańcucha dostaw (globalne łańcuchy uniemożliwiają bezpośredni nadzór nad przepływem towarów, natomiast przepływ

---

<sup>6</sup> J. Gleick, *Chaos: Making a New Science*, Cardinal, London 1987 oraz M.J. Wheatley, *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, Berrett-Koehler, San Francisco 1999; G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.

<sup>7</sup> Por. M. Christopher, H. Peck, *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005 oraz A. Harrison, R. van Hoek, *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2010.

informacji jest często opóźniony w stosunku do wystąpienia danego zjawiska w łańcuchu, lub też mamy do czynienia z błędnie wprowadzonymi informacjami do systemu).

Powyższe zjawiska wpływają na znaczący wzrost znaczenia zarządzania ryzykiem w działalności przedsiębiorstw i łańcuchów. Prawie 70% firm badanych przez McKinseya w 2010 r. spodziewało się zwiększenia poziomu ryzyka w kolejnych 5 latach<sup>8</sup>. Niektóre przedsiębiorstwa uznały, że w tej sytuacji należy ryzyko potraktować jako szansę, nie zaś jako czynnik hamujący działanie firm. W polskiej rzeczywistości znane są historie z początku lat 90., kiedy wiele osób podjęło ryzyko stworzenia nowych firm, otworzenia nowych biznesów. Często ich wiedza w zakresie przeszkód, które mogą się pojawić, była niewielka. Cechował ich natomiast upór, determinacja w dążeniu do realizacji celu oraz optymizm odnośnie do rezultatów. Z racjonalnego punktu widzenia ich projekty nie powinny się udać, jednak ekonomia behawioralna inaczej definiuje powyższe zjawiska. Kluczowe są w tym przypadku postawy, wycucie chwili i entuzjazm związany najczęściej z głęboką wiarą w powodzenie przedsięwzięcia<sup>9</sup>.

Z kolei w raporcie Cap Gemini<sup>10</sup>, dotyczącym kluczowego dla logistyki obszaru – zarządzania transportem, wyszczególnia się kilka istotnych działań, które można podjąć w warunkach kryzysowych w celu zmniejszenia ryzyka biznesowego. Są to:

- obniżenie kosztów w dystrybucji,
- wykorzystanie systemu optymalizacji sieci dystrybucyjnej,
- lepsze planowanie w warunkach kryzysowych,
- model głębszej współpracy między przedsiębiorstwem i jego dostawcą usług logistycznych,
- wykorzystanie sieci kolejowej w celu obniżenia emisji dwutlenku węgla,
- stworzenie Systemu Wieży Kontrolnej,
- wdrożenie systemu zarządzania transportem.

Wymienione działania stały się podstawą wyodrębnienia przez autorkę kilku modeli biznesowych, które mogą być przydatne do budowania w przyszłości przewagi konkurencyjnej na rynku usług logistycznych.

---

<sup>8</sup> *McKinsey conversations with global leaders: Jim Owens of Caterpillar*, mckinseyquarterly.com, November 2010 oraz Y. Malik i in., *Building the supply chain of the future*, mckinseyquarterly.com, January 2011.

<sup>9</sup> O wierze, a także towarzyszącemu jej optymizmowi jako istotnemu czynnikowi przyspieszającemu wzrost gospodarczy można również przeczytać w: G.A. Akerlof, R.J. Shiller, *Zwierzęce instynkty. Czy ludzka psychika napędza globalną gospodarkę i jaki to ma wpływ na przemiany światowego kapitalizmu?*, Studio Emka, Warszawa 2010.

<sup>10</sup> *Transportation Management Report 2011*, Cap Gemini Consulting 2011.

## 4. Czynniki określające nowoczesne podejście do biznesu w logistyce

### 4.1. Wspólne projektowanie i produkcja towaru.

#### Wprowadzenie cyklu Deminga PDCA (*plan, do, check, act*) jako elementu ciągłego doskonalenia modelu

W związku z utowarowieniem usług (usługi stają się coraz bardziej podobne do siebie, tak jak towary) istotne staje się poszukiwanie wartości w innym obszarze niż wąsko opisana usługa. Może to być zatem budowanie relacji z klientami, wdrażanie klientów do projektowania usług, do testowania nowych rozwiązań, do zgłaszania uwag dotyczących usług i wchodzenie w proces nieustannego doskonalenia usług. Możliwe jest również włączenie dostawców w projektowanie usług. W przypadku firm logistycznych najszersza grupa dostawców to przewoźnicy, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem. Mogą oni być nośnikami informacji o nowych potrzebach i oczekiwaniach i tym samym inicjatorami nowych rozwiązań.

W wyniku przeplatania się procesu produkcji z konsumpcją powstaje nowa kategoria, mianowicie prosument. Istotą presumpcji jest stworzenie systemu, który będzie sterowany wspólnie przez dostawcę, producenta i konsumenta w celu lepszego dopasowania do otoczenia i obniżenia kosztów. Do sprawnego funkcjonowania systemu niezbędne jest jednak zbudowanie platformy komunikacyjnej opartej na zaufaniu; gdy będą reprezentowane interesy kilku stron uczestniczących w łańcuchu, możliwy również będzie dialog między stronami, sprawiedliwy podział zysku i strat. Stąd też każdy uczestnik mógłby pobierać niezbędne mu informacje. Część informacji byłaby dostępna dla wszystkich, natomiast część – dla określonych podmiotów. Informacja zostanie wprowadzona do systemu, a następnie będzie czerpana przez jego uczestników.

Wspólna platforma komunikacyjna sprzyja również innowacyjności, która jest największym nośnikiem wartości dodanej. W wielu firmach uświadomiono sobie, iż innowacyjność tworzy się często na obrzeżach organizacji. Dlatego też coraz częściej firmy o strukturze hierarchicznej zmieniają swój sposób działania, tworząc model sieci biznesowej (*b-webs*), która oparta jest na współdziałaniu różnych uczestników sieci – począwszy od pracowników aż do konsumentów, dostawców, partnerów biznesowych czy nawet konkurentów<sup>11</sup>. Koszt działania w takiej samoorganizującej się wspólnocie jest znacznie niższy. Warto dodać, że system kontroli w takiej wspólnocie jest ograniczony.

---

<sup>11</sup> Szerzej na ten temat w: D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 88-100. Takim przykładem są przede wszystkim firmy Microsoft, Google czy Facebook, oparte na nowoczesnych technologiach i wykorzystujące efekty sieci. Por. także: D. Barney, *Spoleczeństwo sieci*, Wydawnictwo Sieć!, Warszawa 2008.

## 4.2. Rozszerzenie kompetencji osób zarządzających łańcuchami dostaw

Wśród najczęściej wymienianych przez przedsiębiorstwa ograniczeń, utrudniających wdrożenie strategii logistycznej/łańcucha dostaw, znalazły się: trudności z ustaleniem priorytetów poszczególnych działalności biznesowych (ponad 40% wskazań), ograniczone zdolności systemów IT (34% wskazań) oraz wdrożenie programów zarządzania talentami (26% wskazań). Wzrost niepewności i złożoności otoczenia wymaga od osób zarządzających łańcuchem dostaw zupełnie nowych kompetencji. Oczekuje się od nich przede wszystkim holistycznego spojrzenia na cały łańcuch dostaw i rozumienia współzależności występujących między poszczególnymi ogniwami łańcucha. Nie wystarczą dotychczasowe umiejętności utrzymywania kosztów pod kontrolą, ale konieczne jest również zrozumienie istoty biznesu, podstaw kontrolingu finansowego oraz umiejętność motywowania ludzi do zmian i utrzymywania ich zaangażowania. Współczesny menedżer powinien również znać podstawy zarządzania projektami i umieć myśleć w kategoriach procesowych (w poprzek departamentów funkcjonalnych w firmie). Od niego w największym stopniu będzie zależała szybkość wychwytywania słabych sygnałów o zmianach w otoczeniu i szybkość reagowania na zmiany oczekiwań klientów<sup>12</sup>. Menedżerowie powinni rozumieć dynamikę zmian zachodzących w łańcuchu dostaw, umieć koordynować łańcuch wartości w obrębie całego łańcucha dostaw i wprowadzać innowacje do procesów w całym łańcuchu dostaw.

W 2011 r. widoczne było dualne – tradycyjne i nowoczesne – zarządzanie łańcuchem dostaw. Z jednej strony tradycyjne zarządzanie kosztami i efektywnością łańcucha postrzegane jest jako skuteczny sposób oddziaływania na procesy, z drugiej jednak nowe funkcje łańcucha dostaw muszą zapewniać wzrost roli jednostek innowacyjnych, zdolnych do wsparcia całej organizacji i wprowadzenia jej na nowe rynki, z wykorzystaniem nowych kanałów (e-kanałów), przy zachowaniu wzrostu zrównoważonego. Każda zmiana dotyczy procesów, technologii i ludzi. Wiodące firmy inwestują przede wszystkim w ludzi poprzez programy treningowe, platformy wymiany wiedzy, programy zarządzania różnorodnością jako możliwość przyspieszenia działań innowacyjnych oraz w umiejętności związane z pracą w grupach. Indywidualny lider w obecnych realiach nie ma możliwości dokonywania zmian, potrzebne jest mu środowisko, które wesprze go, ale również będzie razem z nim współtworzyło te zmiany.

## 4.3. Zrównoważony rozwój jako element konstytuujący nowoczesny model

Zrównoważony rozwój<sup>13</sup> wynika z poszukiwania przez przedsiębiorstwa nie tylko nowych możliwości konkurowania, ale również z konieczności dostosowywania

---

<sup>12</sup> The 2011 Global Supply Chain Agenda. *Market and demand volatility drives the need for supply chain visibility*, Cap Gemini Consulting 2011.

<sup>13</sup> Zrównoważony rozwój najczęściej jest rozumiany jako zapewnienie równowagi między ekologią, etyką i ekologia.

się do nowych regulacji (Unii Europejskiej i regulacji krajowych) w zakresie ochrony środowiska. Dodatkowo firmy doceniają znaczenie innych interesariuszy niż tylko klienci i dostawcy. Ważne z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju są społeczeństwa lokalne. Firma logistyczna czy też produkcyjna w zależności od zakresu działania ma od kilku do kilkunastu siedzib/terminali/fabryk na terenie danego kraju/regionu. Pozyskanie społeczeństw lokalnych poprzez różne formy działania na ich rzecz, ale również włączenie się w ważne dla tej społeczności projekty, buduje podstawy solidarności – wspólnego działania na rzecz szeroko rozumianego środowiska. W ten sposób tworzy się również pozytywna relacja między firmami i mieszkańcami oraz budują się podstawy zaufania, istota kapitału społecznego, który napędza wzrost gospodarczy. Można określić to mianem „społecznego kapitalizmu” (kapitalizm z „ludzką twarzą”).

#### 4.4. Partnerstwo w łańcuchu dostaw – mit czy realna szansa?

Podstawą partnerstwa jest zaufanie. Na ogół zaufanie tworzy się w dobrych warunkach gospodarczych, przy optymistycznym nastawieniu do przyszłości. Natomiast w okresie spadku koniunktury wystawione jest ono na poważną próbę. Zaufanie jest pochodną sprawiedliwości transakcji zawieranych między ogniwami łańcucha dostaw. Społeczna teoria psychologiczna dotycząca wymiany, zwana teorią równowagi (*equity theory*), uznaje, że aby transakcja była sprawiedliwa, po każdej stronie transakcji wniesione udziały i płynące korzyści powinny być równoważne. Różni się ona od teorii wymiany w rozumieniu ekonomicznym, według której równowartość mierzy się w „pieniądzu”, natomiast w socjologii mowa jest również o korzyściach odczuwanych subiektywnie<sup>14</sup>. Zaufanie w łańcuchu dostaw tworzy tkankę, która pozwala na rozwój biznesu przy minimalnych kosztach transakcyjnych. Jest to o tyle istotny problem, że w Europie 92% firm zdecydowało się na outsourcing transportu krajowego, a 89% – transportu międzynarodowego. W 40% zarządzanie transportem realizują zewnętrzni dostawcy. Tak więc stworzenie dobrego systemu współdziałania jest istotnym czynnikiem sukcesu, zwłaszcza w warunkach kryzysowych, w których tendencje do koncentrowania się tylko na własnych interesach (obronie własnej sytuacji) są dominujące. Rozbieżności między oczekiwaniami spedytorów/działów logistycznych w firmach a zachowaniami i obietnicami operatorów logistycznych zostały zaprezentowane w tab. 1.

Możliwości zmniejszenia występujących luk wymagają przede wszystkim otwartego dialogu między stronami, a tym samym podjęcia próby zmniejszenia poziomu niepewności. Z drugiej strony sztywne procedury przetargowe, które są obecnie stosowane przez firmy decydujące się na outsourcing usług logistycznych, nie sprzyjają możliwości budowania partnerskiego dialogu. Wynika to z kolei z polityki

---

<sup>14</sup> G.A. Akerlof, R.J. Shiller, wyd. cyt., s. 43-46.

**Tabela 1.** Różnice między oczekiwaniami i zachowaniami operatorów logistycznych i spedytorów/działów logistycznych

Interesy operatora logistycznego	Interesy spedytora/działu logistycznego
Optymalizacja kluczowych wskaźników sieci	Niższe koszty
Wykorzystanie zasobów: – kapitału ludzkiego  – aktywów materialnych	Wysoki poziom usług Elastyczność, szybkość reagowania na różne potrzeby Kontrolowanie całości procesów (nie tylko logistycznych)
Wysoka marża	Bezpieczeństwo informacji (zwłaszcza o swoich klientach)
Optymalizacja procesów z uwzględnieniem pozostałych klientów	Ochrona własnej unikatowej wiedzy biznesowej
Zachowania operatora logistycznego (w odbiorze spedytora/działu logistycznego)	Zachowania spedytora/działu logistycznego (w odbiorze operatora logistycznego)
Niewiarygodne raporty wskaźników	Niska otwartość komunikacyjna
Brak możliwości dostarczenia tego, do czego się zobowiązał	Ochrona informacji, niechęć do dzielenia się nimi
Brak możliwości koordynowania wszystkich aktywności biznesowych (procesów)	Brak chęci do dzielenia się pomysłami, wizją itp.
Wygórowane ambicje w stosunku do rzeczywistych możliwości	Niejasne możliwości działania, decyzyjność
	Nierealny wolumen

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Transportation Management Report 2011.

*compliance*, wprowadzonej przez większość dużych korporacji. W ramach tej polityki oczekuje się nie tylko postępowania zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi, ale też określa się pożądane zachowania pracowników, które mają zapobiegać fałszowaniu danych (efekt Enronu) czy też postawom korupcyjnym. Przypomina to typowy dylemat występujący w psychologii. Dominują mianowicie dwa podejścia do zachowania ludzi: według teorii Y uważa się, że większość ludzi jest kreatywna, odpowiedzialna, wewnętrznie zmotywowana, choć rzadko udaje im się wykorzystywać swój potencjał w organizacji, natomiast według teorii X uznaje się, że ludzie generalnie nie lubią pracy, nie mają inicjatywy, konieczne jest ich motywowanie, muszą też być nieustannie kontrolowani, aby realizowali zleconą im pracę<sup>15</sup>. Powyższe teorie znajdują dobre odzwierciedlenie w kulturach firm. Firmy Y tworzą kulturę współpracy o niskim poziomie kontroli, a w firmach X system kontroli stanowi podstawę „rozliczania” pracowników. Istotne jest zatem, aby łańcuch dostaw (sieć) tworzony był przez firmy o podobnej kulturze organizacyjnej – w tym przypadku Y, co umożliwi realizację zasady partnerstwa. Na poparcie powyższej tezy warto przytoczyć również wyniki badań przeprowadzonych przez E. Lan-

<sup>15</sup> D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960, za: J.R. Schermerhorn, Jr., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2010, s. 355-357.

ger i J. Rodin, z których wynika, że ludzie, którzy są poddani mniejszej kontroli, a w większym stopniu zmuszeni są do wzięcia odpowiedzialności za swoje postępowanie, są bardziej aktywni, usatysfakcjonowani i chętni do współpracy<sup>16</sup>.

## 5. Podsumowanie

Z przedstawionych w opracowaniu sposobów działania w niepewnym otoczeniu wyłania się w zasadzie jeden nowoczesny model działania, który oparty jest na zacieraniu się dotychczasowych funkcji przypisanych do poszczególnych firm<sup>17</sup> i włączaniu sieci społecznych do projektowania i doskonalenia produktu/usługi. Model ten stanowi wskazówkę do tworzenia własnych sposobów funkcjonowania na niepewnym rynku, w mało przejrzystym otoczeniu. Jest on przydatny nie tylko dla firm o profilu logistycznym, choć autorka często odwoływała się do tych przykładów, znanych jej również z osobistych doświadczeń. Warto dodać, że powyższe propozycje oparte są na założeniu postępującej cyfryzacji otoczenia i konieczności wykorzystywania w coraz większym zakresie elektronicznych platform do współpracy. Podstawą jest jednak zaufanie, które może być tworzone jedynie w sprzyjających warunkach. Niestety, niedawne zdarzenia gospodarcze, które spowodowały naderwanie zaufania do systemów bankowych, agencji ratingowych, a pośrednio również do czwórki największych firm audytujących, spowodowały generalny spadek zaufania na rynku globalnym. W tych warunkach budowanie współpracy jest znacznie utrudnione. Ale dla firm/sieci, które podejmą ten trud, może być czynnikiem istotnej przewagi konkurencyjnej.

## Literatura

- Akerlof G.A., Shiller R.J., *Zwierzęce instynkty. Czy ludzka psychika napędza globalną gospodarkę i jaki to ma wpływ na przemiany światowego kapitalizmu?*, Studio Emka, Warszawa 2010.
- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
- Barney D., *Społeczność sieci*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2008.
- Baumeister R.F., *Zwierzę kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Best Global Brands 2010, [www.interbrand.com/en/knowledge/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2010.aspx](http://www.interbrand.com/en/knowledge/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2010.aspx).
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2011.
- Christopher M., Peck H., *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005.

---

<sup>16</sup> E.J. Langer, J. Rodin, *The effects of choice and enhanced personal responsibility for the aged: A field experiment in an institutionalized setting*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1976, No. 34, za: R.F. Baumeister, *Zwierzę kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

<sup>17</sup> Przykładowo firmy IBM czy SAP silnie rozwinęły funkcje konsultacyjne w zakresie wsparcia zarządzania globalnym łańcuchem dostaw.



- Giddens A., *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturyzacji*, tłum. S. Amsterdamski, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- Gidenns A., Beck U., Lash S., *Modernizacja refleksyjna. Polityka, tradycja i estetyka w porządku społecznym nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Gleick J., *Chaos: Making a New Science*, Cardinal, London 1987.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Harrison A., Hoek R. van, *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2010.
- Malik Y., Niemeyer A., Ruwandi B., *Building the supply chain of the future*, mckinseyquarterly.com, January 2011.
- McKinsey conversations with global leaders: Jim Owens of Caterpillar*, mckinseyquarterly.com, November 2010.
- Schermerhorn J.R., Jr., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2010.
- Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- The 2011 Global Supply Chain Agenda. *Market and demand volatility drives the need for supply chain visibility*, Cap Gemini Consulting 2011.
- Transportation Management Report 2011*, Cap Gemini Consulting 2011.
- Wheatley M.J., *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, Berrett-Koehler, San Francisco 1999.

## MODERN BUSINESS MODELS IN LOGISTICS

**Summary:** The article defines a concept of modern business model. The author pointed the crucial changes on the logistic market as well as their consequences for the enterprises' acting and delivery supply chains. The thesis was formulated as a subject of author's considerations: "logistic firms and supply chains, in which the companies take part, as a result of dynamic changes occurring on the market in frames of necessity to communicate with consumers, search for new (modern) business models, which allow for the quick reaction (even in advance) to clients' needs." To prove such a thesis the author referred to the global research. She also paid attention to the fact that the process of changes of business model is currently at the early stage and refers not to a large group of firms. However, the pressure of the society on companies' actions is more and more significant. The key element of success is to focus more on cultural and leadership factors as well as on a way of organization than material factors.

**Keywords:** modern business model, intangible assets, transparency of supply chain, management in the conditions of uncertainty, logistics firms.