

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 369

## Przemiany strukturalne i koniunkturalne na światowych rynkach

Tom 1

Redaktorzy naukowci

Jan Rymarczyk

Małgorzata Domiter

Wawrzyniec Michalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska  
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.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 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-478-3 (całość)**  
**ISBN 978-83-7695-451-6 (tom 1)**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Franciszek Adameczuk:</b> Identyfikacja modelu klastra oraz etapu jego rozwoju na przykładzie klastra ceramika i turystyka .....	11
<b>Łukasz Ambroziak:</b> Ocena pozycji konkurencyjnej nowych państw członkowskich UE w handlu zagranicznym produktami rolno-spożywczymi ...	25
<b>Eric Ambukita:</b> Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Demokratycznej Republice Konga w latach 2009-2012.....	36
<b>Zbigniew Bentyn:</b> Rola e-logistyki w procesie adaptacji struktury łańcucha dostaw do potrzeb klientów .....	48
<b>Zbigniew Biniek:</b> Proces wprowadzenia euro na Łotwie – wnioski dla Polski	58
<b>Sebastian Bobowski:</b> Implikacje ekonomiczne i polityczne projektu trójstronnego porozumienia o wolnym handlu Chiny – Japonia – Republika Korei .....	67
<b>Elżbieta Bombińska:</b> Pozycja państw azjatyckich w światowym eksporcie usług na początku XXI wieku.....	78
<b>Jarosław Brach:</b> Europejski – unijny drogowy transport ładunków w procesach internacjonalizacji i globalizacji – przyczyny sukcesu tej gałęzi .....	89
<b>Dominika Brzęczek-Nester:</b> Zmiany struktury geograficznej oraz struktury przedmiotowej obrotów towarowych w polskim handlu zagranicznym w latach 1999-2012.....	113
<b>Anna Chrzęściewska:</b> Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Meksyku.....	129
<b>Monika Chutnik, Aleksandra Kuźmińska-Haberla:</b> Polska i Polacy w oczach młodych Europejczyków studiujących na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Stereotypy a decyzje edukacyjne.....	138
<b>Małgorzata Czarnas:</b> Atrakcyjność lokalizacji usług offshoringowych w Polsce na tle wybranych krajów Europy Środkowo-Wschodniej.....	148
<b>Małgorzata Czermińska:</b> Graniczny ruch towarowy w Unii Europejskiej – wybrane aspekty z punktu widzenia procedur celnych .....	160
<b>Małgorzata Domiter:</b> Jakość instytucjonalna a zjawisko kłęski bogactwa ....	174
<b>Jerzy Dudziński:</b> Nowe relacje cen w handlu międzynarodowym a rola Chin w gospodarce światowej .....	188
<b>Elżbieta Golemska, Małgorzata Szczyt:</b> Wpływ logistyki międzynarodowej na przemiany strukturalne i koniunkturalne na rynkach światowych..	198
<b>Eugeniusz Gostomski:</b> Łotwy droga do strefy euro.....	209
<b>Monika Grottel:</b> Polska Służba Celna w realizacji innowacyjnego systemu obsługi podmiotów gospodarczych .....	219

<b>Marcin Haberla:</b> Przesłanki tworzenia klastrów i inicjatyw klastrowych w Polsce oraz cele ich funkcjonowania w świetle wyników badań własnych.....	230
<b>Agnieszka Hajdukiewicz:</b> Przyczyny wzrostu światowych cen produktów rolno-spożywczych w pierwszej dekadzie XXI wieku.....	239
<b>Rafał Hryniewiecki:</b> Geopolityczne implikacje zmian na światowych rynkach energetycznych – przypadek Kataru .....	251
<b>Anna H. Jankowiak:</b> Lokalizacja w klastrze jako motyw internacjonalizacji przedsiębiorstw .....	263
<b>Dorota Agata Jarema:</b> Reforma przedsiębiorstw państwowych w Chińskiej Republice Ludowej.....	272
<b>Artur Klimek:</b> Zmiany w polskich przedsiębiorstwach wskutek umiędzynarodowienia .....	288
<b>Karolina Łopacińska:</b> Inwestycje bezpośrednie chińskich przedsiębiorstw na rynku europejskim w przekroju branż .....	298
<b>Marek Maciejewski:</b> Specjalizacja i konkurencyjność eksportu państw Unii Europejskiej na rynki zewnętrzne.....	309
<b>Dominika Malchar-Michalska:</b> Polski eksport owoców i przetworów z owoców w latach 2001-2012 .....	320
<b>Joanna Michalczyk:</b> Ewolucja polityki rolnej Unii Europejskiej na tle koncepcji zrównoważonego rozwoju .....	333
<b>Wawrzyniec Michalczyk:</b> Zmienność kursu złotego względem euro na tle innych walut krajów Unii Europejskiej .....	351
<b>Bartosz Michalski:</b> Zaawansowanie technologiczne polskiej wymiany handlowej w perspektywie problematyki bezpieczeństwa ekonomicznego. Przypadek sektorów <i>low-tech</i> w latach 2001-2012 .....	363
<b>Magdalena Myszowska:</b> Atrakcyjność krajów Europy Środkowo-Wschodniej jako miejsca lokalizacji offshoringu usług .....	376

## Summaries

<b>Franciszek Adamczuk:</b> Cluster model identification and its development stage on the example of ceramics and tourism cluster .....	24
<b>Łukasz Ambroziak:</b> The assessment of the competitive position of the new EU member states in foreign trade of agri-food products .....	35
<b>Eric Ambukita:</b> Foreign direct investment in the Democratic Republic of Congo in the years 2009-2012.....	47
<b>Zbigniew Bentyn:</b> The role of e-logistics in the process of adapting the structure of the supply chain to customer needs.....	57
<b>Zbigniew Biniek:</b> The process of euro introduction in Latvia – conclusions for Poland .....	66

<b>Sebastian Bobowski:</b> Economic and political implications of the project of China – Japan – Republic of Korea trilateral free trade agreement.....	77
<b>Elżbieta Bombińska:</b> The position of Asiatic countries in the world's export of services at the beginning of XXI century.....	88
<b>Jarosław Brach:</b> European – European Union road freight transport in the processes of internationalization and globalization – reasons behind the success of that mode .....	112
<b>Dominika Brzęczek-Nester:</b> Spatial-structural changes in Poland's foreign trade in 1999-2012.....	128
<b>Anna Chrzęściewska:</b> Foreign direct investment inflows to Mexico .....	137
<b>Monika Chutnik, Aleksandra Kuźmińska-Haberla:</b> Poland and Polish people in the eyes of young Europeans studying at the University of Economics in Wrocław. Stereotypes vs. educational decisions.....	147
<b>Malgorzata Czarnas:</b> Attractiveness of the offshoring services location in Poland against chosen Central and Eastern Europe countries.....	157
<b>Malgorzata Czermińska:</b> Border freight traffic in the European Union – some aspects from the point of view of customs procedures .....	173
<b>Malgorzata Domiter:</b> Institutional Quality and its relation to “the paradox of plenty” phenomenon.....	187
<b>Jerzy Dudziński:</b> New price relations in international trade and the role of China in the world economy.....	197
<b>Elżbieta Golemska, Malgorzata Szczyt:</b> Influence of international logistics on structural and economic changes on the global markets.....	208
<b>Eugeniusz Gostomski:</b> The Latvian way to the European Monetary Union ..	218
<b>Monika Grottel:</b> Polish Customs Authority in the implementation of innovative system of services for entrepreneurs.....	229
<b>Marcin Haberla:</b> Premises of clusters and cluster initiatives creation in Poland and the aims of their functioning in the light of own surveys .....	238
<b>Agnieszka Hajdukiewicz:</b> Reasons for the increase in world prices of agricultural products in the first decade of the XXI century .....	250
<b>Rafał Hryniewiecki:</b> Qatar and the geopolitical implications of the new developments on global energy markets .....	262
<b>Anna H. Jankowiak:</b> Location in the cluster as a motive of internationalization of enterprises .....	271
<b>Dorota Agata Jarema:</b> Reform of the State-Owned Enterprises in the Peoples Republic of China.....	286
<b>Artur Klimek:</b> Changes in Polish enterprises resulting from internationalization .....	297
<b>Karolina Łopacińska:</b> Direct investment of Chinese enterprises on the European market branch in the cross section of industries .....	308
<b>Marek Maciejewski:</b> Specialization and competitiveness of export of the EU countries to external markets .....	319

---

<b>Dominika Malchar-Michalska:</b> Polish export of fruit and fruit preparations in the period 2001-2012.....	332
<b>Joanna Michalczyk:</b> The evolution of European Union's agricultural policy against the background of the conception of sustainable development.....	350
<b>Wawrzyniec Michalczyk:</b> The volatility of the zloty's exchange rate to the euro against the background of other currencies of the European Union member states .....	361
<b>Bartosz Michalski:</b> Technological intensity of Polish foreign trade in the perspective of the concept of economic security. The case of low-tech sectors in the period 2001-2012 .....	375
<b>Magdalena Myszkowska:</b> The attractiveness of Central and Eastern Europe countries for services offshoring.....	386

## Zbigniew Bentyn

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: zbigniew.bentyn@ue.poznan.pl

---

# ROLA E-LOGISTYKI W PROCESIE ADAPTACJI STRUKTURY ŁAŃCUCHA DOSTAW DO POTRZEB KLIENTÓW

---

**Streszczenie:** Przemiany konkurencyjne, dokonujące się na światowych rynkach, wpływają bezpośrednio na kształtowanie globalnych łańcuchów dostaw. Analiza struktury łańcucha, jego słabych punktów związanych z ryzykiem działania na skalę globalną, jest koniecznym etapem adaptacji jego struktury. Istotną częścią takiej analizy jest oszacowanie kosztów związanych z koniecznością dopasowania wytwarzanej wartości do wymagań rynku. Nabywcy mający dostęp do informacji oraz ofert handlowych całego świata, są także istotnym czynnikiem kształtującym struktury dzisiejszych łańcuchów dostaw. Wykorzystanie rozwiązań elektronicznych łańcuchów dostaw umożliwia wyższy stopień kontroli nad procesami zachodzącymi w łańcuchu dostaw, a przez to szybszą adaptację do zmieniających się warunków gospodarowania.

**Słowa kluczowe:** globalne łańcuchy dostaw, e-logistyka, strategia logistyki.

DOI: 10.15611/pn.2014.369.1.04

## 1. Wstęp

Celem artykułu jest wykazanie konieczności wykorzystania rozwiązań e-logistyki w strukturze globalnych łańcuchów dostaw. Jest ona związana z czynnikami zewnętrznymi wpływającymi na kształt łańcucha dostaw, a związanymi ze zmianami pochodzącymi z rynku. Najistotniejsza z nich jest zmiana zachowań nabywczych klientów. Są oni wyposażeni w urządzenia i aplikacje ułatwiające dostęp do informacji i konkretnych ofert handlowych z całego świata. Postęp w zakresie transportu i obsługi logistycznej sprawia, że dystrybucja dóbr odbywa się coraz sprawniej i taniej. W efekcie rośnie presja konkurencyjna na podmioty lokalne, zmuszone konkurować z dostawcami globalnymi. Racjonalne pokierowanie procesem zamówień i obsługi klienta jest prawdziwym wyzwaniem dla logistyków w globalnym łańcuchu dostaw<sup>1</sup>. Narzędzia e-logistyki ułatwiające zarządzanie zasobami, dostarczające

---

<sup>1</sup> E. Gołemska, *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 15.

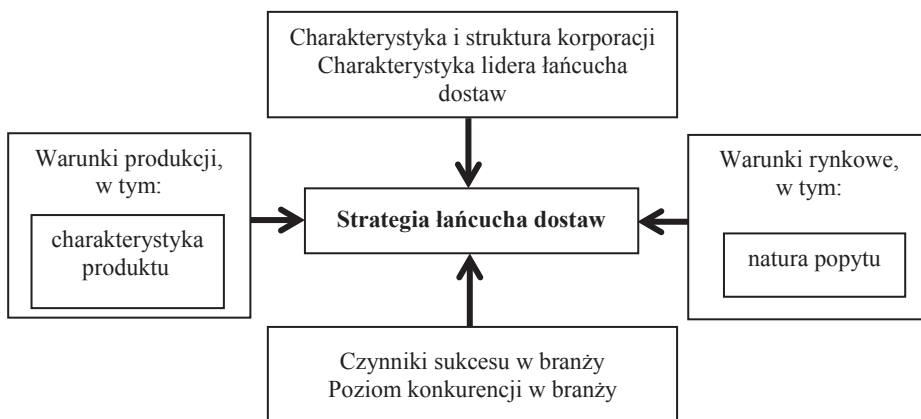
informacji o ich miejscu przebywania, dokładnej ilości i jakości, oraz pozwalające na kontakt pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha dostaw umożliwiającą dużo szybszą reakcję na zmiany popytu oraz sprawniejsze zarządzanie znajdującymi się w ruchu zasobami.

## 2. Strategia łańcucha dostaw

Wyzwania dzisiejszego globalnego rynku kształtują strukturę i strategię podmiotów gospodarczych, funkcjonujących w przestrzeni globalnej. Strategia przedsiębiorstwa globalnego to ze względu na przestrzenne rozproszenie oraz złożoność procesu wytwarzania oraz dystrybucji przede wszystkim strategia logistyczna. Umiejętność wykorzystania konkretnej przewagi strategicznej wiąże się z procesem planowania i kształtowania przebiegów informacji oraz rzeczywistych zasobów w łańcuchu dostaw. Uwarunkowania budowy strategii logistycznej są wielorakie i zmienne w czasie. Charakterystyka i struktura korporacji to zmienna, która wpływa na przebieg operacji w łańcuchu dostaw. Rozwój filozofii outsourcingu sprawił, że dziś wiele przedsiębiorstw wykorzystuje lokalne uwarunkowania kosztowe do uzyskania globalnej przewagi konkurencyjnej. Powstająca w wyniku takiej kooperacji globalna sieć powiązań stanowi podmiot strategii logistycznej. Na istotność takiej strategii wpływa poziom konkurencyjności w branży, reprezentowanej przez dany podmiot. W zależności od rodzaju biznesu, inne są w nim kluczowe czynniki sukcesu. Rosnąca konkurencyjność w branżach zapewniających wysoką zyskowność związana jest z płynnością międzynarodowego kapitału poszukującego poprzez inwestorów wysokiej stopy zwrotu. Przedsiębiorstwa operujące w takich warunkach konkurują między sobą, uzyskując sprawniejszą obsługę klienta, minimalizując koszty dostawy oraz zwiększając bezpieczeństwo i pewność dostaw. W horyzontalnej osi czynników kształtujących strategię łańcucha dostaw (rys. 1), wskazuje się charakterystykę produktu jako taką, która poprzez konieczne do jego wytworzenia warunki produkcji wpływa na poszczególne rozwiązania logistyczne. Istotne kwestie związane z kosztami wytwarzania, w tym koszty pracy, oraz istniejącym w danej lokalizacji geograficznej potencjałem gospodarczym, zdolnym do realizacji konkretnych zamówień, przyczyniają się do decyzji o włączaniu określonych ogniw do globalnego łańcucha dostaw. Często ogniwa te tworzą kosztową przewagę strategiczną umożliwiającą zaprezentowanie atrakcyjnej cenowo oferty na rynku. W takiej sytuacji rosną znacząco wymagania w stosunku do rozwiązań logistycznych, które pozwalają zrealizować założenia strategiczne przy choćby minimalnym poziomie elastyczności związanej ze zmiennością rynku. Ostatnim, lecz nie mniej istotnym, a może nawet najważniejszym elementem kształtującym strategię logistyczną jest rynek. Warunki rynkowe, przedstawiające określoną naturę popytu rozumianą jako jego zmienność oraz zestaw wymagań odnośnie do produktu, decydująco wpływają na realizację strategii logistycznej. Przykłady wielu przedsiębiorstw dowodzą konieczności postawienia klienta na początku procesu decyzyjnego w procesie kształtowania strategii logi-



stycznej<sup>2</sup>. To zaś rodzi wiele istotnych implikacji związanych z koniecznymi modyfikacjami takiej strategii w sytuacji zmiany na rynku dotyczącej zachowań nabywczych klientów.



**Rys. 1.** Czynniki kształtujące strategię łańcuchów dostaw

Źródło: M. Ciesielski, *Strategiczna rola łańcuchów dostaw*, [w:] *Strategie łańcuchów dostaw*, red. M. Ciesielski, J. Długosz, PWE, Warszawa 2010, s. 42.

Laskowska-Rutkowska, analizując kierunki rozwoju łańcuchów dostaw wymienia następujące podejścia: czasowo-operacyjne, logistyczno-technologiczne oraz marketingowo-socjologiczne. Podejście marketingowo-socjologiczne, istotne ze względu na obserwowane zmiany w zachowaniach nabywczych klienta, podkreśla konieczność stosowania rozwiązań innowacyjnych w łańcuchu dostaw, sterowanym poprzez potrzeby klienta<sup>3</sup>. Matwiejczuk formułuje listę zdolności logistycznych koniecznych do osiągnięcia sukcesu rynkowego<sup>4</sup>. Pierwsze miejsce w kategorii znaczenia takiej zdolności dla osiągania sukcesu rynkowego zajmuje niezawodność – pewność dostawy. W relacjach przedsiębiorstw na rynku B2B od pewności tej zależy sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa-klienta, dlatego też nieprzypadkowo zajmuje ona pierwsze miejsce. Podobnie w relacjach B2C pewność dostawy warunkuje ocenę danego doświadczenia klienta, od której zależy skłonność do po-

<sup>2</sup> A. Harrison, R. Van Hoek, *Logistics Management & Strategy*, Financial Times Prentice Hall, Harlow 2011, s. 38.

<sup>3</sup> J. Baran, J. Palewicz, *Organizacja łańcucha dostaw w branży odzieżowej*, „Logistyka” 2012, nr 6, 2012; A. Laskowska-Rutkowska, *Kierunki rozwoju łańcuchów dostaw*, [praca.ilogistyka.pl](http://praca.ilogistyka.pl), (1.10.2011).

<sup>4</sup> R. Matwiejczuk, *Strategie logistyczne oraz przesłanki i przejawy ich oddziaływania na zarządzanie przedsiębiorstwem*, [w:] P. Błaik i in., *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2013, s. 166; E.A. Morash i in., *Strategic logistic capabilities*, „Journal of Business Logistics” 1996, vol. 17, no. 1.

nownego skorzystania z oferty podmiotu. Jest to więc istotny czynnik wystąpienia potencjalnej lojalności klienta (tab. 1).

**Tabela 1.** Znaczenie strategicznych zdolności logistyki w osiągnięciu sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwo w świetle badań E. Morasha, C. Drögego i S.K. Vickery'ego

Zdolności logistyki	Znaczenia dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa		Stopień wdrożenia zdolności logistycznej	
	miejsce	ocena średnia <sup>a</sup>	miejsce	ocena średnia <sup>b</sup>
Niezawodność – pewność dostawy	1	6,34	1	1,48
Posprzedażowa obsługa klienta	2	6,13	2	1,44
Efektywne reagowanie na potrzeby klientów – rynku docelowego	3	6,02	4	1,11
Szybkość dostawy	4	5,88	3	1,13
Przedsprzedażowa obsługa klienta	5	5,62	5	1,04
Pokrycie rynku metodą dystrybucji intensywnej	6	5,47	6	1,01
Pokrycie rynku metodą dystrybucji selektywnej	7	4,87	8	0,23
Dystrybucja niskich kosztów całkowitych	8	4,61	7	0,28

<sup>a</sup> Średnia arytmetyczna wszystkich ocen z przedziału od 1 (najmniejsze znaczenie) do 7 (największe znaczenie).

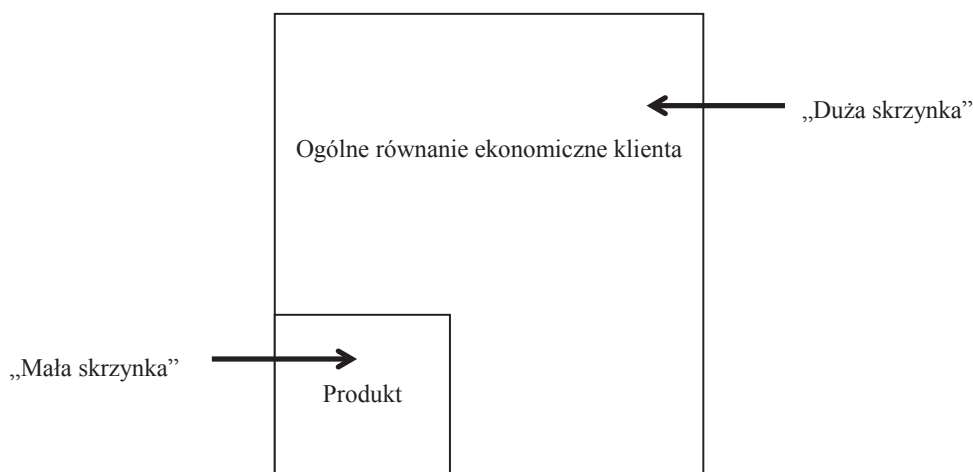
<sup>b</sup> Średnia arytmetyczna wszystkich ocen z przedziału od -3 (najniższy stopień wdrożenia) do +3 (najwyższy stopień wdrożenia).

Źródło: R. Matwiejczuk, *Strategie logistyczne oraz przesłanki i przejawy ich oddziaływania na zarządzanie przedsiębiorstwem*, [w:] P. Blaik i in., *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2013, s. 167.

Kolejne zdolności, jak przedsprzedażowa i posprzedażowa obsługa klienta oraz efektywne reagowanie na potrzeby klientów rynku docelowego, podkreślają konieczność podtrzymywania kontaktu z klientem poprzez dostępne już dziś rozwiązania sieciowe. Polegają one na tworzeniu aplikacji pozwalających na stałą wymianę informacji z klientem. Począwszy od powstania zapotrzebowania i złożenia zamówienia, poprzez jego modyfikacje oraz decyzje klienta odnośnie do warunków sprzedaży, stopnia zaawansowania obsługi logistycznej, skończywszy na otrzymaniu informacji zwrotnej w sprawie produktu czy usługi. Efektem takiej komunikacji jest możliwość powstania długoterminowej relacji ułatwiającej realizację sprzedaży zarówno sprzedawcy, jak i klientowi. Dane historyczne służą do formułowania nowej korzystnej oferty dla klienta i jednocześnie są bazą danych umożliwiającą lepsze zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa, procesem zaopatrzenia, magazynowania i synchronizowania działań w globalnym łańcuchu dostaw.

### 3. Ekonomia systemu klienta

W otoczeniu konkurencyjnym na globalnym rynku, strategicznym atutem firmy może być wysoki poziom obsługi klienta. Jego działanie w realiach zarządzania łańcuchem dostaw polega na takim dopasowaniu struktury i organizacji przedsiębiorstw, aby proponować klientom rozwiązania lepsze z ich punktu widzenia. Lepsze to znaczy takie, które zmniejszają ilość czynności, pracy i kosztów włożonych przez klienta w proces zakupu. Potencjał poprawy oferty firmy jest często dużo większy niż wykonywany na danym rynku standard obsługi. Dlatego też stanowi ukryty potencjał przewagi strategicznej, możliwy do uruchomienia dzięki zastosowaniu przemyślanych rozwiązań, szczególnie w zakresie funkcjonowania łańcucha dostaw. Doskonale przedstawia to model ekonomiki systemu klienta (rys. 2).



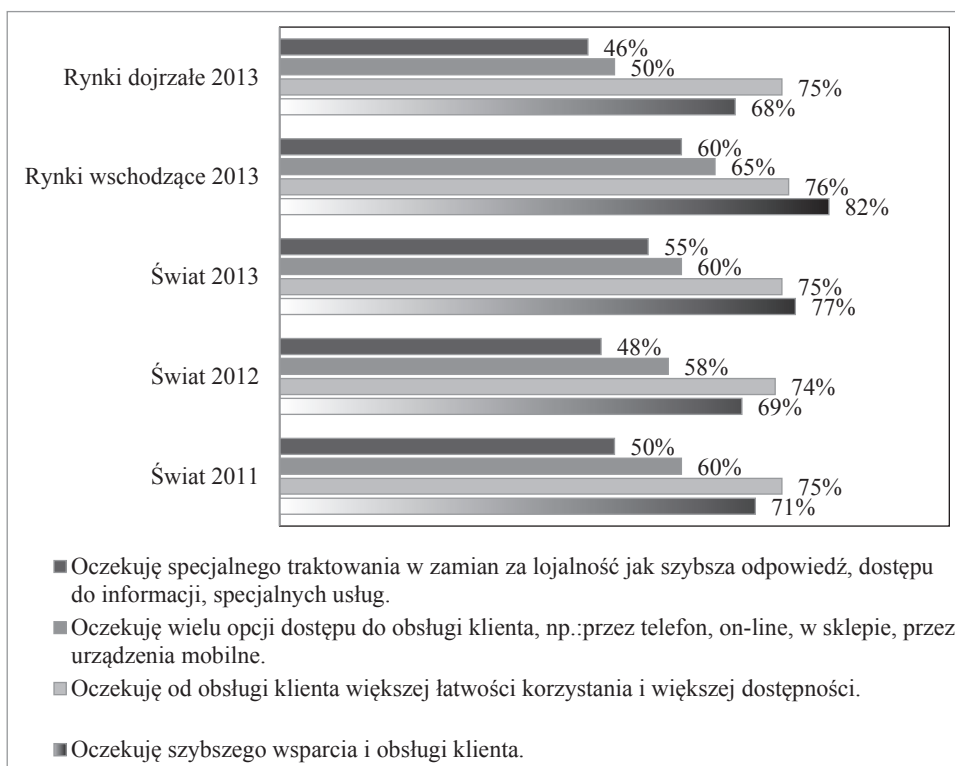
**Rys. 2.** Model ekonomiki systemu klienta

Źródło: M. Ciesielski, wyd. cyt., s. 40; A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000, s. 43.

Bardzo obrazowo przedstawia on ogólne równanie ekonomiczne klienta – duża skrzynka, jako obszar znacznie przekraczający koszty produktu reprezentowane jako mała skrzynka<sup>5</sup>. Zawartość dużej skrzynki to dodatkowe czynności, jak: poszukiwanie produktu, proces zamówienia, transport, realizacja serwisu, poszukiwanie części zamiennych, obsługa reklamacji i związany z nią transport. Do tego dochodzą także koszty użytkowania produktu, przechowywania oraz koszty pozbywania się produktu zgodnie z obowiązującymi przepisami. Wspomniane czynności realizowane są

<sup>5</sup> M. Ciesielski, wyd. cyt., s. 40; A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000, s. 43.

osobiście przez klienta, a więc pochłaniają jego zasób czasu, w którym są wykonywane, oraz pewien zasób uwagi związanej z realizacją kolejnych zadań. Warto zwrócić uwagę, że niektóre czynności wymagają zaangażowania dodatkowego potencjału klienta w postaci środka transportu, wiedzy koniecznej do uruchomienia produktu oraz siły fizycznej, a więc wymagają dodatkowych umiejętności oraz dyspozycyjności koniecznych do pełnego wykorzystania produktu. Potraktowanie klienta jako ostatnie ogniwo łańcucha dostaw sprawia, że w interesie pozostałych podmiotów w łańcuchu jest usprawnienie całego procesu dostawy do klienta<sup>6</sup>. W skład takiej poprawy wchodzi: poprawa wymiany informacji, a w tym nadanie informacji zwrotnej od klienta szczególnego priorytetu, umożliwienie wyboru skali zaangażowania dostawcy w kwestie dostawy oraz dodatkowych czynności związanych z rzeczywistym uruchomieniem produktu w miejscu pożądanym przez klienta, realizacja dodatkowych zadań, jak: dostawa części zamiennych czy odbiór sprzętu do serwisu



**Rys. 3.** Wzrost oczekiwań względem obsługi klienta

Źródło: L. Harrington, R.H. Smith, *The resilient supply chain*, 01.2014, DHL, s. 17.

<sup>6</sup> M. Ciesielski, wyd. cyt., s. 40.

naprawy gwarancyjnej. Zakres takich czynności pochodzi wprost z dużej skrzynki ogólnego równania ekonomicznego klienta. Znajomość zawartości tej skrzynki, a więc procesu, który musi wykonać klient, aby w pełni cieszyć się z posiadania produktu, jest podstawą do wdrożenia usprawnień obsługi logistycznej klienta w łańcuchu dostaw. Awans z pozycji klienta na pozycję ogniwa w łańcuchu dostaw ma doniosłe znaczenie i sprawia, że przepływy informacyjne i rzeczowe dokonywane na ostatnim etapie łańcucha wpływają rzeczywiście na optymalizację jego działania.

Uwaga dostawców skupiona na ogólnym równaniu ekonomicznym klienta pozwala przekuć obsługę logistyczną klienta w atut strategiczny całego łańcucha dostaw. Zmiany, które mają miejsce na rynku w zakresie popularyzacji narzędzi informatycznych oraz mobilnych systemów komunikacji, pociągają za sobą zmiany w zachowaniach nabywczych klientów. Są okazją do zaproponowania klientom nowych źródeł informacji, a nawet udoskonalonej platformy informacyjnej, umożliwiającej stały kontakt z klientem. Potrzeby klientów skupiające się na wzroście wymagań dotyczących obsługi logistycznej wskazują, że kierunek strategiczny poszukiwania zysku dzięki udoskonalaniu procesu obsługi klienta jest zgodny z aktualnymi trendami na globalnym rynku. Widoczna tendencja do wzrostu oczekiwań odnośnie do obsługi klienta dotyczy całego świata, ale przede wszystkim krajów na rynkach wschodzących. W porównaniu z rynkami dojrzałymi zauważalna jest znacząca różnica potrzeby poprawy obsługi klienta w wielu wymiarach (rys. 3).

#### 4. Elektroniczny łańcuch dostaw

Doświadczenia klientów, na podstawie których buduje się zdolność firmy do kreowania trwałych relacji, zależą od zrozumienia celu zmian zachodzących na rynku. Powszechna fascynacja handlem e-commerce zrodziła potrzebę szybkiej i sprawnej logistycznie obsługi klienta online. Podmiotem, który wykorzystał tę szansę, jest Amazon. Rozwój tej firmy opiera się na powodzeniu zaproponowanego przez niego modelu biznesu. Polega on na przeniesieniu na dostawcę wielu czynności, dotychczas mieszczących się w „dużej skrzynce” wg modelu ekonomiki systemu klienta. Zdolność firmy do obsługi milionów zamówień dziennie bierze się z możliwości wykorzystania sieci wysoko wydajnych centrów dystrybucyjnych, realizujących zamówienia szybko i dostarczających je do klienta<sup>7</sup>. Umożliwienie klientom realizacji dostawy bezpłatnie po wykupieniu abonamentu minimalizuje koszt każdego kolejnego zamówienia. Zachęca tym samym do korzystania z tej oferty zawsze wtedy, kiedy pojawi się potrzeba zakupu, a nie tylko wówczas, kiedy nastąpi moment odwiedzenia klasycznego sklepu czy też marketu. Globalny dostęp do sklepu sieciowego Amazon buduje obecność firmy na globalnym rynku i oznacza wzmożoną konkurencję wszędzie tam, gdzie dotychczas dominował tradycyjny model dystry-

---

<sup>7</sup> K. Cottrill, *One of dot-com lasting legacies. Supply chain strategy* „Harvard Business Review”, 10.2005, s. 12.

bucji. Agregowanie danych dotyczących zamówień klientów umożliwia przesyłanie informacji do dostawcy i producenta, optymalizując w ten sposób przebieg operacji logistycznych. Gromadzona w ten sposób historia zakupów klienta umożliwia także kreowanie specjalnych ofert i wspiera zarządzanie relacjami z klientem. W roku 2013 Amazon osiągnął liczbę 237 mln aktywnych kont klientów na całym świecie. 7% populacji klientów w Stanach Zjednoczonych wykupiło usługę Prime Service umożliwiającą darmowe dostawy w czasie maksymalnym dwóch dni bez minimalnego limitu zamówienia<sup>8</sup>. Przykład ten pokazuje, jak w praktyce działają elektroniczne łańcuchy dostaw. Są to łańcuchy dostaw wspomagane przez techniki informatyczno-komunikacyjne. Obieg informacji wykonywany jest poprzez specjalistyczne aplikacje umożliwiające podejmowanie decyzji na podstawie danych w czasie rzeczywistym oraz pełną kontrolę zasobów w globalnym łańcuchu dostaw. Elektroniczne łańcuchy dostaw dystrybuują towary i usługi zarówno tradycyjne – mające postać materialną, jak i cyfrową. Cyfrowe media dzięki swej formie umożliwiają przesyłanie bezpośrednio przez Internet<sup>9</sup>. Te dwa rodzaje dystrybucji – elektroniczna i tradycyjna – są obsługiwane przez jedną platformę kontaktu z klientem. Takie rozwiązanie stosuje Amazon, udostępniając swoim klientom usługę streamingu, czyli przesyłania wybranych filmów i muzyki poprzez połączenie internetowe. Przewagą elektronicznego łańcucha – w odróżnieniu od tradycyjnego – jest wysoka zdolność do adaptacji i angażowania się zarówno w krótko-, jak i długookresowe związki w łańcuchu dostaw. Ponadto standardy dotyczące współpracy pomiędzy ogniwami są znane i ustalane w zależności od natury i długości trwania współpracy. Planowanie działań w łańcuchu dzięki szybkiemu przepływowi informacji oraz dostępowi do niej wszystkich ogniw łańcucha odbywa się na podstawie rzeczywistych danych rynkowych, a udział prognoz jest minimalizowany. Ma to duże znaczenie ze względu na zmienność na rynku. Przykład rozwoju marki Zara, funkcjonującej w branży *fast fashion*, udowodnił, jak szybkie przetwarzanie informacji z rynku i dopasowywanie asortymentu poprzez sprawne działania w sieci dostaw umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>10</sup>. Wymiana informacji pomiędzy poszczególnymi ogniwami usprawniona przez aplikacje jest źródłem dopasowania pomiędzy zmieniającym się rynkiem a możliwościami poszczególnych ogniw łańcucha dostaw. Wyzwania dotyczące modernizacji łańcucha w taki sposób, aby uczynić go sprawniejszym, są zatem odpowiedzią na wymagania globalnego rynku.

---

<sup>8</sup> Number of worldwide active Amazon customer accounts from 2007 to 2013, The Statistics Portal, [www.statista.com](http://www.statista.com) (16.03.2014).

<sup>9</sup> K. Fuks, *Elektronicznie wspomagane łańcuchy dostaw*, [w:] *E-logistyka*, red. W. Wieczerzycki, PWE, Warszawa 2012, s. 199.

<sup>10</sup> J. Mangan i in., *Global logistics & supply chain management*, John Wiley & Sons, Chichester 2012, s. 71.

## 5. Wnioski

Rozwój technologiczny w zakresie technik informatycznych oraz komunikacyjnych, związanych z rozbudową światowej sieci Internetu, wywiera duży wpływ na zachowania i oczekiwania klientów. Postrzegając łańcuch dostaw jako narzędzie strategii w procesie obsługi globalnego rynku, należy wykorzystać rosnące zainteresowanie klientów nowymi rodzajami komunikacji. Umożliwiając klientom realizację potrzeb w zakresie nabywania produktów i minimalizując ogólne równanie ekonomiczne klienta, zyskujemy istotną przewagę w porównaniu z tradycyjnymi systemami dystrybucji. Udostępnienie klientom platformy komunikacyjnej, za pomocą której poszukują oni produktów, składają zamówienia, zlecają realizację i aktualizację tego procesu, umożliwia gromadzenie informacji o ich preferencjach na podstawie danych historycznych. Służy to dostarczeniu większej wartości dla klienta i lepszej jego integracji jako najważniejszego ogniwa w łańcuchu dostaw. Odpowiednie wykorzystanie informacji o zmieniającym się rynku, pozyskiwanych przez przedsiębiorstwo, może szybko wpływać na kształtowanie procesów wytwarzania, minimalizując jednocześnie ryzyko powstawania kosztów niedopasowania. Struktura przedsiębiorstwa wyposażona w narzędzia e-logistyki staje się bardziej wrażliwa na zmiany zewnętrzne oraz szybsza w procesie przetwarzania i przesyłania informacji. Te dwa czynniki tworzą istotną przewagę strategiczną na globalnym rynku.

## Literatura

- Baran J., Palewicz J., *Organizacja łańcucha dostaw w branży odzieżowej*, „Logistyka” 2012, nr 6.
- Ciesielski M., *Strategiczna rola łańcuchów dostaw*, [w:] *Strategie łańcuchów dostaw*, red. M. Ciesielski, M.J. Długosz, PWE, Warszawa 2010.
- Cottrill K., *One of dot-com lasting legacies. Supply chain strategy*, „Harvard Business Review” 2005, vol. 10.
- Fuks K., *Elektronicznie wspomagane łańcuchy dostaw*, [w:] *E-logistyka*, red. W. Wieczerzycki, PWE, Warszawa 2012.
- Gołemska E., *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Harrington L., Smith R.H., *The resilient supply chain*, DHL, 2014, 01.
- Harrison A., Hoek Van R., *Logistics Management & Strategy*, Financial Times Prentice Hall, Harlow 2011.
- Laskowska-Rutkowska A., *Kierunki rozwoju łańcuchów dostaw*, praca.ilogistyka.pl (1.10.2011).
- Mangan J., Lalwani Ch., Butcher T., Javadpour R., *Global logistics & supply chain management*, John Wiley & Sons, Chichester 2012.
- Matwiejczuk R., *Strategie logistyczne oraz przesłanki i przejawy ich oddziaływania na zarządzanie przedsiębiorstwem*, [w:] P. Błaik, A. Bruska, S. Kauf, R. Matwiejczuk, *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2013.
- Morash E.A., Dröge C., Vickery S.K., *Strategic logistic capabilities*, „Journal of Business Logistics” 1996, vol. 17, no. 1.
- Number of worldwide active Amazon customer accounts from 2007 to 2013*, The Statistics Portal, www.statista.com (16.03.2014).
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.

## **THE ROLE OF E-LOGISTICS IN THE PROCESS OF ADAPTING THE STRUCTURE OF THE SUPPLY CHAIN TO CUSTOMER NEEDS**

**Summary:** Transformation of cyclical global markets directly affect the development of global supply chains. The analysis of the structure of the chain, its weak points associated with the risk of action on a global scale, is a necessary step in adapting its structure. Buyers who have access to information and commercial offers from all over the world are also an important factor shaping the structure of today's supply chains. The use of electronic solutions supply chain enables a higher degree of control over the processes in the supply chain and thus faster adaptation to changing economic conditions.

**Keywords:** global supply chains, e-logistics, logistics strategy.