

PRACE NAUKOWE

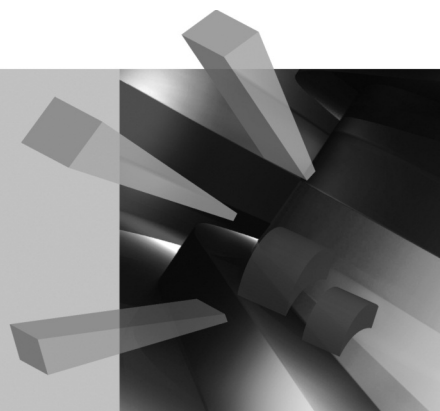
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

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,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

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

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-232-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. Trendy rozwoju logistyki w nauce i praktyce zarządzania

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

Część 2. Logistyka miejska i regionalna a jakość życia mieszkańców

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

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

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

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

Summaries

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

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

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

Part 2. Urban and regional logistics and quality of life

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

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

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

Krystyna Kowalska

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

EFEKTYWNOŚĆ PROCESÓW LOGISTYCZNYCH W STRATEGII ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: Koncepcja zarządzania wartością w sposób wymierny powiązana jest procesami logistycznymi w całym łańcuchu dostaw. Integracja łańcucha dostaw sprawia, że podstawowe czynniki: klienci, produkt, procesy i zasoby stanowią system wzajemnych zależności podmiotów, umożliwiającą w efekcie poprawę wyników przedsiębiorstw i osiągnięcie pozycji konkurencyjnej. Efektywność procesów logistycznych wpływa więc na tworzenie wartości zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla klienta, co wyraża się ustaleniem wartości produktu i wartości klienta, zwłaszcza odnosi się to do sektora usług.

Słowa kluczowe: efektywność procesów logistycznych, łańcuch dostaw, wartość dla przedsiębiorstwa, wartość dla klienta.

1. Wstęp

Zarządzanie wartością przedsiębiorstw związane jest z realizacją strategicznego celu, a mianowicie maksymalizacją wartości firmy. Zarządzanie wartością polega na takim zarządzaniu poszczególnymi obszarami działalności przedsiębiorstwa, aby wartość dla właścicieli była jak najwyższa. Obszarami działalności należy więc zarządzać w taki sposób, by przez oddziaływanie na czynniki wartości osiągać oczekiwane przez udziałowców wyniki finansowe¹. Jednym z takich obszarów są działania logistyczne. Efektywność działań logistycznych oddziałuje na efektywność gospodarowania w przedsiębiorstwie i w łańcuchu dostaw. Pomiar efektywności procesów logistycznych jest ważnym przyczynkiem do doskonalenia pomiaru efektów gospodarowania przedsiębiorstwem. Metody pomiaru są ciągle ulepszone i rozszerzane o kolejne elementy zarządzania przedsiębiorstwem.

¹ Por. T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2005, s. 34, za: A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2011, s. 51.

W początkowym okresie rozwoju logistyki pomiar efektywności procesów logistycznych koncentrował się na metodach pomiaru sprawności przepływu produktów i kosztach tego przepływu. Metody pomiaru odnosiły się przede wszystkim do ustalania kosztów logistycznych wewnątrz przedsiębiorstwa w oparciu o rodzajowy lub kalkulacyjny układ kosztów.

Kolejnym etapem rozwoju metod pomiaru efektywności procesów logistycznych było obliczanie kosztów w łańcuchu dostaw. Tworzenie łańcucha dostaw stanowiło konsekwencję umacniania rynkowego charakteru gospodarki i rozwoju konkurencyjności przedsiębiorstw.

Trzeci etap pozwolił na dalsze rozszerzanie metod pomiaru efektywności o efektywne zakupy i urynkowanie produktów. Takie spojrzenie na pomiar efektywności przedsiębiorstwa pozwala na ustalenie zależności między efektywnością gospodarowania w łańcuchu dostaw a wynikami finansowymi uczestników łańcucha dostaw. Na wyniki oddziałują takie czynniki, jak przychody ze sprzedaży, koszty własne, rozliczenia podatkowe, dotacje.

Najnowszym spojrzeniem na efektywność procesów logistycznych jest umiejętność powiązania zależności między tą efektywnością a efektywnością obsługi klienta. Wynika to z faktu doskonalenia rozwoju rynku usług, w którym główne miejsce zajmuje klient z jego zmieniającymi się potrzebami i preferencjami.

2. Efektywność procesów logistycznych – podstawy jej formułowania

Podstawą rozważań na temat efektywności procesów logistycznych jest definicja efektywności procesów według Kaldora-Hicksa. Przyjmując tę definicję, ustala się efektywny wariant procesów, np. zaopatrzenia, magazynowania, transportu, i efektywną alokację zasobów, np. ludzi, maszyn i urządzeń, zapasów kapitału, ich wielkości i poziomu wykorzystania. Analiza wszystkich wariantów nie jest na ogół możliwa, ale identyfikuje się zbiór wariantów alokacji zasobów, które dla określonego produktu, rynku i potrzeb klienta umożliwiają osiągnięcie racjonalnych zysków².

Właściwością procesowego ujęcia efektywności jest między innymi kreowanie i dostosowanie nowych, coraz bardziej uzasadnionych nakładów do preferencji i oczekiwań klienta, celów oraz warunków działalności przedsiębiorstwa. W tym sensie efektywność można traktować jako określoną orientację zarządzania, zmierzającą do podejmowania racjonalnych co do sposobów osiągania celów, wkomponowanych w ogólną koncepcję rynkową działalności przedsiębiorstwa³.

² Por. J.H. Hicks, *Szkice z teorii pieniądza i teorii wzrostu*, PWN, Warszawa 1987, s. 19.

³ Por. P. Blaik, *Efektywność zarządzania logistyczno-marketingowego i podstawy jej kształtowania*, [w:] M. Sołtyś (red.), *Kierunki rozwoju logistyki w Polsce w świetle tendencji światowych*, Katowice 2004, s. 67.

Kategorię efektywności można rozpatrywać w wymiarze rynkowym i ekonomicznym. Oznacza to, że uwzględnia się kształtowanie optymalizacji wartości dla klienta oraz rozpatruje się czynności i koszty z uwzględnieniem racjonalnych relacji ekonomicznych. Efektywność w procesach logistycznych może być rozpatrywana jako⁴:

- ujęcie czynnikowe, polegające na wykorzystaniu w obszarach logistycznych zasobów ludzkich i materialnych;
- ujęcie procesowe, które wyraża zdolność procesu przepływu przez poszczególne czynności logistyczne do pokonania przestrzeni i czasu;
- ujęcie związane bezpośrednio z poziomem obsługi klienta, a wymagane przez standardy obsługi;
- ujęcie efektywności łańcucha dostaw, w którym przedsiębiorstwa tworzące łańcuch będą oceniały korzyści wynikające ze współpracy z perspektywy gospodarowania we własnym przedsiębiorstwie, jak również w ramach łańcucha dostaw.

Każde z wymienionych ujęć efektywności procesów logistycznych może być traktowane jako obiekt kalkulacji i mogą mu być przypisane odpowiednie efekty i koszty.

W ujęciu czynnikowym efektywność polega na obliczaniu na przykład wydajności ludzi i produktywności maszyn i urządzeń. Efektywność w ujęciu procesowym jest miarą liczenia efektów i nakładów w poszczególnych czynnościach logistycznych, np. w transporcie, magazynowaniu, zapasach. Przykładowe miary efektywności to: koszty transportu na jedno zlecenie transportowe, koszty kompletacji na jedno zamówienie, zaangażowanie kapitału w utrzymanie zapasów. Efektywność związana bezpośrednio z obsługą klienta wyrażona jest w: czasie dostawy, dokładności dostaw, elastyczności dostaw. Miarą efektywności przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw może być wzrost sprzedaży, który przekłada się na zwiększenie przychodów oraz redukcję kosztów operacyjnych, co podnosi dochodowość przedsiębiorstwa i jednocześnie pozwala na większy margines w analizie prognozy rentowności.

Pomiar efektywności procesu logistycznego przedsiębiorstwa jest podstawą do zbudowania modelu referencyjnego łańcucha dostaw⁵. Umożliwia on analizę, opis i projektowanie łańcuchów dostaw. Zestaw wskaźników oceny funkcjonowania łańcucha dostaw na podstawie modelu SCOR (*Supply Chain Operations Reference*) obejmuje grupy wskaźników, czas cyklu, kosztów (np. koszt dostawy lub koszt odbioru z magazynu), jakości usług, aktywów (np. zapasy).

Wskaźniki te umożliwiają analizę procesów dostawy, zapewniają ocenę procesu wytwarzania, a w efekcie analizę realizacji dostawy do klienta. Wymienione

⁴ Por. K. Kowalska, *Controlling w logistyce przedsiębiorstwa*, [w:] K. Kowalska (red.), *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2001, s. 185.

⁵ Por. M. Nowicka-Skowron, *Pomiar funkcjonowania łańcucha dostaw*, [w:] D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak (red.), *Logistyka*, Biblioteka Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009, s. 365.

wskaźniki procesowe uzupełniane są przez wskaźniki planowania w całym łańcuchu dostaw, analizujące dokładność prognoz popytu i podaży, wykonanie planu, obrót zapasami, cykl planowania.

Metoda modelu SCOR związana jest z podejściem do efektywności łańcucha dostaw na płaszczyźnie analizy działalności. Model SCOR pomaga zintegrować zarządzanie i wyeliminować problemy poprzez zestandaryzowanie sposobów komunikacji, miar i wspólnych praktyk biznesowych, które to działania niosą szanse na wejście na nowe rynki oraz utrwalenie swej pozycji na dotychczasowych rynkach. Korzyści odnoszą tutaj różne strony w przedsiębiorstwie⁶:

1) obsłudze klienta model ten pozwala: wycenić koszty oraz sprzedaż, a także budować strategię pozyskiwania klienta oraz skutecznie odpowiedzieć na zapotrzebowanie na regionalnym lub globalnym rynku;

2) kosztorysant (kontroler kosztów) może dzięki zestandaryzowanemu modelowi porównywać koszty w innych łańcuchach dostaw;

3) osobie odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem model pozwala na bardziej wszechstronną i wyczerpującą identyfikację potencjalnego ryzyka i łatwiejszą koordynację pomiędzy klientami, dostawcami i właścicielami;

4) dostawcy i zarządzający relacjami z dostawcami uzyskują wspólny kanał komunikacji, co pozwala na wyjście poza organizacyjne bariery.

3. Zależności między efektywnością procesów logistycznych a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa

Tworzenie i realizację wartości można rozumieć jako proces przemian, którego celem jest osiągnięcie rynkowej wartości dodanej. Działania tworzące wartość to takie, które przyczyniają się do zwiększenia wartości dla klienta lub do zaspokojenia potrzeb przedsiębiorstwa⁷. Zasadniczymi działaniami są procesy charakteryzujące się bezpośrednimi i ścisłymi związkami z klientami, rozpoczynające i kończące się na rynku, tworzące i dostarczające odpowiednich z punktu widzenia klienta korzyści i wartości w formie produktu, usługi czy też obsługi⁸. Oczekiwane korzyści dla klienta to może być terminowość dostaw, skracanie czasu dostaw, sprawny system dystrybucji. Działania tworzące wartość, a przyczyniające się do zaspokojenia potrzeb, związane są z wykorzystaniem zaangażowanych czynności i zasobów przedsiębiorstwa. W czysto ekonomicznym ujęciu wartość dodana stanowi różnicę pomiędzy zyskiem po opodatkowaniu a rzeczywistymi kosztami zaangażowanego

⁶ Por.: <http://supply-chain.org/companies/scor-helps-companies>.

⁷ Por. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 184.

⁸ P. Blaik, *Logistyczno-marketingowy łańcuch tworzenia wartości jako systemowa determinanta efektywności zarządzania*, [w:] J. Witkowski (red.), *Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemian*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 944, Wrocław 2002, s. 54.

kapitału. W warunkach silnej konkurencji uczestników rynku na wartość dodaną należy spojrzeć z punktu widzenia tworzenia łańcucha wartości. Według tej koncepcji każde przedsiębiorstwo jest ogniwem łańcucha wartości.

Podstawą analizy i oceny wartości produktu jest wynik przedsiębiorstwa. Analiza wpływów procesów logistycznych i sposobu zarządzania logistyką na wynik przedsiębiorstwa dotyczy badania wpływu decyzji zarówno na wyniki cząstkowe, jak i na wynik końcowy⁹.

Miarą wyników cząstkowych są m.in. wskaźniki obrotowości i płynności finansowej. Przykładem wskaźnika obrotowości, bezpośrednio związanego z efektywnością procesów logistycznych, jest wskaźnik rotacji zapasów (wyrobów, materiałów). Określa on zdolność zachowania ciągłości produkcji (rotacja zapasów materiałów). Wysoki wskaźnik rotacji zapasów oznacza niski stan zapasów i częste ich odtwarzanie.

Wskaźnik płynności finansowej w ogólnej postaci przedstawia zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania zobowiązań krótkoterminowych w oparciu o aktywa bieżące przedsiębiorstwa. Na wskaźnik płynności finansowej z punktu widzenia efektywności procesów logistycznych wpływ ma wielkość środków pieniężnych zamrożonych w zapasach oraz należności od odbiorców w powiązaniu z cyklem regulowania zobowiązań w stosunku do dostawców.

Przedsiębiorstwo przy braku płynności finansowej poszukuje sposobów wydłużenia terminów płatności dostawcom, a utrzymanie rynków sprzedaży wymaga kredytowania klientów na coraz dłuższe terminy płatności należności. Wynik końcowy przedsiębiorstwa obrazuje poziom zysku i wskaźniki bazujące na zysku – rentowność sprzedaży, rentowność aktywów.

Wskaźnik rentowności sprzedaży określa udział zysku w wartości sprzedaży lub jaki zysk przynosi określona sprzedaż. Zysk wypracowany jest w procesie sprzedaży produktu klientowi, a więc zależy od wielkości poszczególnych kosztów w łańcuchu dostaw. Na koszty te składają się: rodzaj produktu, wymagania transportowe, magazynowanie, wymagania klientów. Natomiast przychody ze sprzedaży uzależnione są od ilości sprzedanych produktów, ich struktury asortymentowej oraz polityki cenowej.

Wskaźnik rentowności aktywów określa zdolność aktywów do generowania zysku ROA (*Return On Assets*). Informuje także o wielkości zysku przypadającego na jednostkę źródeł finansowania zaangażowanych w aktywach przedsiębiorstwa:

$$\text{ROA} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{średni stan aktywów ogółem}} \times 100\%.$$

Rentowność aktywów uwzględnia również wykorzystanie aktywów w logistyce (trwałych i obrotowych) oraz ich zagospodarowanie. Na wysoki stopień wyko-

⁹ Por. B. Śliwczyński, *Controlling w zarządzaniu logistyką*, WSL, Poznań 2007, s. 293-312.

rzystania aktywów może mieć wpływ np. odtworzenie zapasów, stosowanie metody synchronizacji zaopatrzenia z produkcją, racjonalność wykorzystania środków transportowych lub planowanie tras.

Ze wskaźnikiem ROA wiążą się dwa wskaźniki obrazujące zarządzanie aktywami, a mianowicie stopa zwrotu kapitału zainwestowanego ROI oraz stopa zwrotu kapitału własnego ROE.

Wskaźnik ROI (*Return On Investment*) pokazuje efektywność wykorzystania kapitału oraz pośrednio efektywność zarządzania aktywami wypracowującymi zysk. Wskaźnik ten jest często stosowanym miernikiem oceny inwestycji i ma postać:

$$\text{ROI} = \frac{\text{wynik operacyjny}}{\text{zaangażowany kapitał}}$$

Maksymalizacja tego wskaźnika stanowi najczęściej krótkookresowy cel działalności przedsiębiorstwa, kontrolującego jednocześnie wymaganą płynność finansową i efektywność działania. W mianowniku wskaźnika wykorzystywana jest ta część kapitału zainwestowanego w działalność logistyczną, z której wypracowany jest zysk¹⁰. Wartość informacyjna wskaźnika ROI zależy od realizowanych przychodów ze sprzedaży, ponoszonych kosztów, wielkości aktywów operacyjnych.

Wskaźnik ROE (*Return on Equity*) jest miarą efektywności działalności przedsiębiorstwa w przeliczeniu na jednostkę zaangażowanego kapitału. Oblicza się go według wzoru:

$$\text{ROE} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{średni stan kapitału własnego}} \times 100\%$$

Aktywa przedsiębiorstwa, w oparciu o które jest wypracowywany zysk, finansowane są przez kapitały własne i pozyskiwane przez przedsiębiorstwo kapitały obce. Wartość wskaźnika zależy od efektywności wykorzystania majątku, mierzonej w relacji wygoszodarowanego zysku do wartości zarządzanych i dysponowanych aktywów. Wartość wskaźnika zależy od poziomu zaangażowanych kapitałów własnych w finansowaniu aktywów.

W celu dostarczenia akcjonariuszom informacji o tendencjach kształtowania się wartości przedsiębiorstwa oblicza się wskaźnik rentowności zaangażowanego kapitału ROCE (*Return on Capital Employed*) jako całkowite aktywa – bieżące zobowiązania¹¹.

Kontrolowanie poziomu tego wskaźnika pozwala śledzić wkład we wzrost wartości firmy tych obszarów działalności, w których istnieje niewykorzystany potencjał i możliwość poprawy. W wymiarze długookresowym wszystkie obszary działalności powinny przynieść zwrot zaangażowanego kapitału i wykazać wkład w tworzenie wartości dodanej. Jego zastosowanie w analizie finansowej ułatwia po-

¹⁰ Tamże, s. 296-302.

¹¹ Por. H. Woźniak, *Ewolucja łańcuchów dostaw*, „Logistyka” 2008, nr 6, s. 28.

równanie wyników działalności różnych przedsiębiorstw, bez względu na stopień i koszt wykorzystania przez nie dźwigni finansowej, obciążenia podatkowego czy wielkości zysków i strat nadzwyczajnych.

Wskaźnik ten jest właściwym wskaźnikiem do oceny stanu rozwoju łańcuchów dostaw, których rozwój kształtowany jest przez strukturę, procesy, organizację, systemy informatyczne i komunikacyjne. Doskonałość łańcucha dostaw zapewnia odpowiednio wysoki poziom rentowności zaangażowanego kapitału.

4. Zależności pomiędzy procesami logistycznymi a aktywnością przedsiębiorstwa na rynku

Istotną cechą wyróżniającą przedsiębiorstwo jest jego aktywność na rynku. Cecha ta nie zależy od wielkości firmy. Często zdarza się, że przedsiębiorstwo o niewielkim majątku osiąga wysokie wpływy ze sprzedaży, gdyż to ono potrafiło dostrzec potrzeby klienta, przy równoczesnej różnorodności produktowej. Przy zmieniającej się strukturze morfologicznej rynku przedsiębiorstwo chcące przetrwać na rynku i budować swą wartość, musi kreować taką bazę klientów, która warunkuje osiągnięcie oczekiwanej stopy zwrotu¹². W efekcie oznacza to kreowanie kapitału klienta. Kapitał klienta odzwierciedla sumę korzyści uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo w wyniku obsługi klienta. Korzyści te mogą być rezultatem budowania relacji z klientami lub utrzymania marki. Pozyskanie kapitału klienta wiąże się z zaoferowaniem takiej wartości na rynku, która byłaby wyższa od wartości konkurencji. Oznacza to, że cena jest wielkością regulowaną przez rynek, który ją ustala w oparciu o wartość, jaką przynosi produkt klientowi.

Cena produktu powinna stanowić odbicie wartości, jaką klient otrzymuje, tzn. samego produktu, minimalizacji kosztów klienta oraz wartości samopoczucia, jakie klient nabywa wraz z produktem¹³. Takie ustalenie ceny związane jest z kategorią kosztu satysfakcji klienta. Jest to kategoria kosztów w ujęciu całościowym w powiązaniu z kategorią wartości dla klienta. Punkt wyjścia do zbadania satysfakcji klienta stanowi ustalenie m.in.: kosztu pozyskania klienta, utrzymania klienta oraz kosztu jego obsługi. Ustalenie kosztów pozyskania klientów związane jest z identyfikacją potencjalnych nabywców oraz oceną ich wartości dla przedsiębiorstwa, a następnie z działaniami skierowanymi na pozyskiwanie nowych i odzyskiwanie utraconych odbiorców. Działania związane z pozyskiwaniem nowych klientów to przykładowo: rozszerzanie sieci dystrybucji, oferowanie dogodnych warunków zapłaty, identyfikacja działań promocyjnych.

¹² W. Caputa, *Total Productive Maintenance w procesie budowania kapitału klienta*, [w:] W. Caputa, D. Szwałca (red.), *Zarządzanie kosztami podmiotów gospodarczych w okresie dekonstrukcji*, Wyd. CeDeWu.pl, Warszawa 2009, s.180.

¹³ J. Czarniecki, *Współczesne zarządzanie*, [w:] I. Sobańska (red.), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 12.

Koszty utrzymania klientów są wypadkową działań przedsiębiorstwa, kształtujących ich lojalność lub podtrzymujących stałe kontakty w sposób rutynowy. Większe koszty są generowane w ramach programów lojalnościowych. Koszty obsługi klienta to przede wszystkim koszty logistycznej obsługi klienta.

Wielkość kosztów satysfakcji klienta jest wielkością graniczną wyznaczanej wartości dla klienta. Przedsiębiorstwa przeprowadzają analizę zyskowności klienta, a na tej podstawie portfel klientów, których należy obsługiwać z ekonomicznego punktu widzenia. W tym celu przedsiębiorstwa obliczają wskaźnik rentowności, który określa poziom zysku brutto klienta. Zysk brutto jest różnicą między wartością sprzedaży netto dla danego klienta a faktycznymi kosztami sprzedanych wyrobów. Analiza rentowności klientów pozwala zastanowić się, których klientów należy obsługiwać, uwzględniając koszty ich obsługi. Bywają klienci, którzy mają wysoki udział w sprzedaży przedsiębiorstwa, ale i wysokie wymagania, np.: techniczne, jakościowe, opakowaniowe, gwarancyjne. Ich obsługa wiąże się z wysokimi kosztami, często nieewidencjonowanymi w tradycyjnym rachunku kosztów. W celu podniesienia rentowności klienta przedsiębiorstwo powinno podjąć działania poprawiające rentowność, a mianowicie¹⁴:

- powiązać proces pozyskiwania klientów z szacunkową analizą kosztów przyszłej współpracy,
- prowadzić wstępne wywiady z potencjalnymi klientami w celu określenia parametrów umów,
- posiadać rzetelną wiedzę o kosztach działań i rentowności sprzedaży, umożliwiającą w odpowiedni sposób ustalenie warunków współpracy z nowymi klientami.

Konsekwencją analizy wartości produktu i klienta jest określenie najbardziej zyskowej oferty sprzedaży, budowanie kanałów dystrybucji do bardziej rentownych grup odbiorców, a także wskazanie metod poprawy rentowności aktywów łańcucha dostaw.

5. Podsumowanie

Działania tworzące wartość to takie, które przyczyniają się do zwiększenia wartości dla klienta lub zaspokojenia potrzeb przedsiębiorstwa. Wyróżnia się więc dwa wymiary wartości obejmujące aspekt przedsiębiorstwa oraz aspekt klienta jako podstawy wyznaczenia dwóch wymiarów tworzenia i realizacji wartości dodanej.

Realizacja działań logistycznych (zaopatrzenia, produkcji, magazynowania, transportu, zasobów ludzi, materiałów, urządzeń) powoduje koszty zużycia zasobów, ale równocześnie tworzy wartość produktu dla klienta, wynikającą z jakości zastosowanych materiałów, dostępności produktu w wyznaczonym miejscu i czasie. Działania logistyczne wpływają na podniesienie wielkości sprzedaży poprzez poprawę poziomu obsługi klienta.

¹⁴ E. Stawiarska, *Proces kształtowania efektywnych relacji z klientami przedsiębiorstwa*, [w:] W. Caputa, D. Szwejca (red.), wyd. cyt., s. 187.

Literatura

- Blaik P., *Efektywność zarządzania logistyczno-marketingowego i podstawy jej kształtowania*, [w:] M. Sołtysik (red.), *Kierunki rozwoju logistyki w Polsce w świetle tendencji światowych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.
- Blaik P., *Logistyczno-marketingowy łańcuch tworzenia wartości jako systemowa determinanta efektywności zarządzania*, [w:] J. Witkowski (red.), *Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemian*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 944, Wrocław 2002.
- Caputa W., *Total Productive Maintenance w procesie budowania kapitału klienta*, [w:] W. Caputa, D. Sz wajca (red.), *Zarządzanie kosztami podmiotów gospodarczych w okresie dekonjunkury*, Wyd. CeDeWu.pl, Warszawa 2009.
- Czarnecki J., *Współczesne zarządzanie*, [w:] I. Sobańska (red.), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Dudycz T., *Zarządzanie wartościami przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2005.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- Hicks J.H., *Szkice z teorii pieniądza i teorii wzrostu*, PWN, Warszawa 1987.
- Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2011.
- Kowalska K., *Controlling w logistyce przedsiębiorstwa*, [w:] K. Kowalska (red.), *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2001.
- Nowicka-Skowron M., *Pomiar funkcjonowania łańcucha dostaw*, [w:] D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak (red.), *Logistyka*, Biblioteka Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009.
- Stawiarska E., *Proces kształtowania efektywnych relacji z klientami przedsiębiorstwa*, [w:] W. Caputa, D. Sz wajca (red.), *Zarządzanie kosztami podmiotów gospodarczych w okresie dekonjunkury*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009.
- Śliwczyński B., *Controlling w zarządzaniu logistyką*, Wyd. Wyższej Szkoły Logistyki, Poznań 2007.
- Woźniak H., *Ewolucja łańcuchów dostaw*, „Logistyka” 2008, nr 6.

EFFECTIVENESS OF LOGISTIC PROCESSES IN THE STRATEGY OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Summary: The concept of value management in a measurable method is connected with logistic processes in the whole chain of deliveries. The deliveries chain integration causes that the basic factors such as: customers, products, processes and supplies present the system of entities of mutual interrelations and finally help companies improve results and achieve competitive position. Thus the logistic processes effectiveness influences the company value creation for a company as well as for a customer. It is reflected in establishing a product and a customer value, especially in services sector.

Keywords: effectiveness of logistic processes, chain of deliveries, value for a company, value for a customer.