

Barbara GALIŃSKA



KONCEPCJA GLOBAL SOURCING

TEORIA I PRAKTYKA

Difin

KONCEPCJA GLOBAL SOURCING

TEORIA I PRAKTYKA

*Moim wspaniałym Rodzicom
i kochanemu Mężowi*

Barbara GALIŃSKA

KONCEPCJA GLOBAL SOURCING

TEORIA I PRAKTYKA

Difin

Copyright © by Difin SA
Warszawa 2015

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

Książka ta jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło, a kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty. Szanujmy cudzą własność i prawo.

Recenzent
Prof. PP dr hab. inż. Jacek Żak

Redaktor prowadzący
Piotr Małyшко

Korekta
Weronika Skarżyńska

Projekt okładki
Łukasz Piotrowski

ISBN 978-83-7930-688-6

Difin SA
Warszawa 2015, wydanie pierwsze
00-768 Warszawa, ul. F. Kostrzewskiego 1
tel. 22 851 45 61, 22 851 45 62, fax 22 841 98 91
Księgarnie internetowe Difin:
www.ksiegarnia.difin.pl www.ksiegarniasgh.pl
Skład i łamanie: Edit sp. z o.o., www.editstudio.pl
Wydrukowano w Polsce

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Wpływ zaopatrzenia na przedsiębiorstwo	9
1.1. Znaczenie zagadnienia „logistyka”	9
1.2. Proces logistyczny przedsiębiorstwa	16
1.2.1. Znaczenie procesu logistycznego	16
1.2.2. Infrastruktura procesu logistycznego	21
1.2.3. Elementy procesu logistycznego	29
1.3. Koszty logistyczne	37
1.4. Wpływ zaopatrzenia na funkcjonowanie firmy i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej	42
Rozdział 2. Outsourcing jako metoda zaopatrzenia	46
2.1. Definicja i cechy charakterystyczne outsourcingu	46
2.2. Historia outsourcingu	50
2.3. Cele, warunki i zasady outsourcingu	52
2.4. Obszary podlegające outsourcingowi	56
2.5. Outsourcing produkcji	59
2.6. Korzyści i zagrożenia wynikające z wprowadzenia outsourcingu produkcji	61
Rozdział 3. Global Sourcing – koncepcja światowych zakupów	66
3.1. Definicja i cechy charakterystyczne Global Sourcing	66
3.2. Proces Global Sourcing	69
3.3. Wdrażanie Global Sourcing	74
3.3.1. Wybór krajów	74

3.3.2. Wybór dostawców	81
3.3.3. Wybór produktów	90
Rozdział 4. Czynniki skłaniające do wyboru koncepcji Global Sourcing	93
4.1. Analiza czynników globalnych	93
4.2. Analiza czynników wewnętrznych	98
4.2.1. Czynniki związane z wyborem zagranicznych dostawców	98
4.2.2. Czynniki związane ze współpracą z zagranicznymi dostawcami	101
4.2.3. Czynniki związane ze specyfiką nabywanych dóbr, stosowanym rodzajem transportu oraz wykorzystywanymi rodzajami opakowań	105
4.3. Identyfikacja i ocena czynników najważniejszych	109
Rozdział 5. Korzyści wynikające z zastosowania koncepcji Global Sourcing	113
5.1. Analiza oczekiwań i obaw, związanych z globalnym zaopatrzeniem	113
5.2. Analiza osiągniętych w ramach Global Sourcing korzyści	115
5.3. Identyfikacja i ocena korzyści najistotniejszych	123
Rozdział 6. Problemy w Global Sourcing	126
6.1. Identyfikacja i analiza obszarów problemowych	126
6.1.1. Transport	126
6.1.2. Opakowanie	133
6.1.3. Jakość	136
6.1.4. Komunikacja	137
6.2. Identyfikacja czynników negatywnych, występujących po wdrożeniu koncepcji	140
6.3. Analiza najważniejszych ryzyk	141
Podsumowanie	145
Podstawowe informacje dla polskich przedsiębiorców	146
Bibliografia	149
Spis ilustracji	155
Spis tabel	157

Wstęp

Obecnie w różnych pozycjach literatury przedmiotu można spotkać opisy innowacyjnych metod, technik i koncepcji zarządzania. Ich celem jest rozwój współczesnych przedsiębiorstw i dążenie do poprawy ich pozycji konkurencyjnej na rynku. Jedną z nich jest koncepcja **Global Sourcing**, która oznacza efektywne korzystanie z globalnych zasobów naturalnych. Stanowi ona, w dobie dzisiejszych wyzwań i zróżnicowanych procesów gospodarczych, ciekawą propozycję dla firm. W wyniku jej implementacji mogą one redukować koszty wytworzenia produktów, poprawiać ich jakość, korzystać z praktycznie nieograniczonych, międzynarodowych zasobów i zwiększać zdolności do konkurowania.

Warto podkreślić, że w literaturze przedmiotu brak jest polskich publikacji na temat Global Sourcing. Ponadto brakuje badań empirycznych na jej temat, zwłaszcza w odniesieniu do polskich firm, które zainteresowane są zakupem od zagranicznych kontrahentów. **Global Sourcing jako koncepcja zaopatrzenia nie została dotychczas w polskiej literaturze zidentyfikowana.** Wydaje się zatem uzasadnione badanie tej ciągle rozwijającej się koncepcji zaopatrzenia, zwłaszcza w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw, których rozwój powinien być coraz bardziej widoczny na rynku globalnym.

Niniejsza monografia ma charakter **studium teoretyczno-empirycznego**. Została przygotowana w oparciu o:

- studia literatury przedmiotu w obszarze zaopatrzenia, outsourcingu oraz zagranicznych źródeł zaopatrzenia,
- badania ankietowe, które zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwach, dokonujących zakupów w ramach koncepcji międzynarodowego zaopatrzenia.

W rozdziale pierwszym omówiono istotę zaopatrzenia i jego wpływ na przedsiębiorstwo. Za punkt wyjścia do przeprowadzonych rozważań przyjęto znaczenie terminu „logistyka” i procesu logistycznego, z uwzględnieniem jego poszczególnych faz (głównie fazy zaopatrzenia). Następnie przedstawiono istotę i charakterystykę kosztów logistycznych. Zwrócono tu szczególną uwagę na

wydatki generowane na etapie zakupu. Rozdział kończą rozważania na temat wpływu zaopatrzenia na funkcjonowanie firmy i możliwość osiągnięcia przez nią przewagi konkurencyjnej.

Rozdział drugi obejmuje zagadnienia związane z outsourcingiem. W pierwszej części zaprezentowano jego teoretyczne podstawy. Omówiono główne definicje i cechy charakterystyczne tej metody zaopatrzenia, przedstawiono jej historię. Następnie scharakteryzowane zostały cele, warunki i zasady outsourcingu oraz obszary, które mu podlegają. Dalszą część rozdziału poświęcono zagadnieniu outsourcingu produkcji. Omówiono także szanse i zagrożenia, wynikające z jego implementacji do przedsiębiorstwa.

Rozdział trzeci opisuje zagadnienia związane z koncepcją Global Sourcing. Przedstawiono w nim definicje i cechy charakterystyczne światowego zaopatrzenia. Następnie streszczono proces Global Sourcing. W kolejnej części rozdziału zaprezentowany został schemat wdrażania koncepcji, ze szczegółowym omówieniem poszczególnych faz (wyboru odpowiedniego regionu zaopatrzeniowego, właściwych dostawców oraz odpowiednich dóbr, nadających się do zakupu na rynku międzynarodowym).

W rozdziale czwartym poddano analizie czynniki, skłaniające do wyboru Global Sourcing. Wskazano czynniki globalne i wewnętrzne, dzięki którym przedsiębiorcy decydują się na poszukiwanie partnerów handlowych za granicą. Rozdział kończy identyfikacja i ocena czynników najważniejszych, które bezpośrednio lub pośrednio skłaniają do wyboru koncepcji międzynarodowego zaopatrzenia.

Rozdział piąty przedstawia analizę najważniejszych korzyści, jakie można osiągnąć w wyniku zaimplementowania do firmy koncepcji Global Sourcing. W początkowej części rozdziału zidentyfikowano główne oczekiwania i obawy związane z globalnym zaopatrzeniem. Następnie dokonano analizy osiągniętych korzyści. W końcowej części rozdziału scharakteryzowano i oceniono korzyści najistotniejsze.

W rozdziale szóstym wskazano i opisano najważniejsze obszary problemów, związane z opisywaną koncepcją, w tym z transportem, jakością nabywanych dóbr, opakowaniami i komunikacją z zagranicznymi dostawcami. Następnie zidentyfikowano możliwe negatywne skutki implementacji Global Sourcing i najważniejsze ryzyka z nią powiązane.

Na zakończenie dokonano podsumowania i sformułowano rekomendacje dla polskich przedsiębiorców, którzy zainteresowani są wdrożeniem koncepcji Global Sourcing i zakupem na rynku światowym.

Rozdział 1

Wpływ zaopatrzenia na przedsiębiorstwo

1.1. Znaczenie zagadnienia „logistyka”

Termin „logistyka” pojawił się w praktyce gospodarczej w latach siedemdziesiątych XX. wieku, ale jego korzenie sięgają czasów starożytnych. Samo słowo ma wiele źródeł. Jednym z nich jest grecki wyraz *logos* lub *logicos*, który posiada wiele znaczeń i może być tłumaczony jako: liczenie, umiejętność liczenia, prawidłowo myślący, rozsądny¹. Innym greckim słowem, będącym źródłem terminu „logistyka”, jest *logistikos*, które oznacza człowieka myślącego według matematycznych i filozoficznych reguł. Bliski znaczeniowo tego wyrazu jest łaciński przymiotnik *logisticus*, który można przetłumaczyć jako – racjonalny, zrozumiały, zdolny do logicznego myślenia².

W starożytnym Rzymie termin *logistikas* oznaczał zaopatrzenie oddziałów wojska w środki do życia. W praktyce oznaczało to takie planowanie tras przemieszczania legionów, by w pobliżu ich postojów znajdowały się np. pola uprawne i pastwiska dla bydła³. Rzymskie określenie utrwaliło się w szerszym zakresie dzięki panującemu w latach 886–912 cesarzowi biznatyjskiemu – Leonowi VI. W swym dziele, noszącym tytuł „*Sumaryczne wyłożenie sztuki wojennej*”, wyróżnił on obok strategii i taktyki logistykę, jako trzecią z nauk o prowadzeniu wojny. Uważał on, że rzeczą logistyki jest „(...) żeby potrzeby wojska były dostatecznie i w odpowiednim czasie zaspokojone a każda wyprawa wojenna odpowiednio przygotowana, tzn. przestrzeń i czas odpowiednio obliczone, obszar oszacowany z uwzględnie-

¹ M. Dobrzyński, *Logistyka*, Dział Wydawnictw i Poligrafii Politechniki Białostockiej, Białystok 1999, s. 9.

² http://www.transportowcy.info/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=2, 15.03.2007.

³ S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 30.

*niem ruchu wojsk, a także siły oporu przeciwnika, i zgodnie z tymi funkcjami należy regulować i porządkować ruchy i podział własnych sił zbrojnych*⁴.

Współczesne znaczenie „logistyki” nawiązuje do francuskiego słowa *logistique*. Wywodzi się ono z terminologii wojskowej i oznacza praktyczną sztukę przemieszczania armii, która obejmuje również systematyczne jej zaopatrywanie oraz wszelkiego rodzaju prace inżynierskie i sztabowe⁵. Takie rozumienie logistyki można odnaleźć w dziele wojskowym *„Zarys sztuki wojennej”*, wydanym w 1837 roku w Paryżu przez barona Henriego de Jomini. W szóstym rozdziale pt. *„O logistyce, czyli sztuce wprawiania oddziałów w ruch”* definiuje on obszar logistyki jako nauki o lokalizowaniu i zaopatrzeniu magazynów, planowaniu i realizacji przemarszów, ochronie środków transportowych i organizowaniu dróg komunikacyjnych. Powyższe dzieło zostało przetłumaczone na język angielski i dodane do listy lektur amerykańskich oficerów, sama logistyka zaś jako przedmiot znalazła się w 1885 roku w programie nauczania w Szkole Marynarki Wojennej USA⁶.

Szczególny rozwój logistyki nastąpił w okresie II wojny światowej. Fakt ten był związany z działaniami wojennymi USA, prowadzonymi na odległych obszarach, co stwarzało liczne problemy transportowe i zaopatrzeniowe. Trudności te były rozwiązywane przez specjalne, interdyscyplinarne zespoły do spraw badań operacyjnych⁷. Sprawnie i efektywnie prowadzona logistyka militarna przyczyniła się wówczas do osiągnięcia sukcesów przez wojska alianckie. To zaś wpłynęło na powstanie twierdzenia, iż logistyka stanowi swoistego rodzaju most pomiędzy produkcją a rynkami, które są od siebie odległe w czasie i przestrzeni⁸.

Do połowy lat pięćdziesiątych logistyka pełniła rolę podrzędną i pomocniczą w odniesieniu do produkcji. W okresie tym była utożsamiana z dystrybucją fizyczną, na której temat dysponowano niskim poziomem informacji. Jeszcze w 1961 roku Peter Drucker porównywał poziom wiedzy o dystrybucji z wiedzą Napoleona o Czarnym Lądzie, mówiąc: *„(...) dzisiaj wiemy o problemach dystrybucji niewiele więcej niż Napoleon wiedział o wnętrzu Afryki; wiemy, że istnieje i wiemy, że jest wielki... i to wszystko”*⁹. To z kolei stanowiło przyczynę wysokiego poziomu kosztów dystrybucji.

⁴ K. Grzybowska, *Podstawy logistyki*, Difin, Warszawa 2009, s. 13.

⁵ http://www.transportowcy.info/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=2, 15.03.2007.

⁶ M. Dobrzyński, *Logistyka...*, dz. cyt., s. 9; F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000, s. 15.

⁷ M. Dobrzyński, *Logistyka...*, dz. cyt., s. 10.

⁸ E. Golemska, *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2006, s. 8.

⁹ M. Dobrzyński, *Logistyka...*, dz. cyt., s. 11.

W kolejnym okresie rozwoju koncepcji logistyki rozumiano, że przyczyna barier racjonalizacji procesów dystrybucji i struktury jej kosztów tkwi w niedocenianiu funkcji dystrybucji fizycznej, które były traktowane jako funkcje pomocnicze. Poszczególne elementy procesu dystrybucji fizycznej, jak np.: magazynowanie, transport, utrzymywanie zapasów, pakowanie, były najczęściej organizowane w sposób odrębny w poszczególnych sferach działalności przedsiębiorstw czy fazach całego cyklu przepływu materiałów. Nowe podejście do dystrybucji przyczyniło się do zintegrowania dystrybucji fizycznej i jej funkcji w jednolitą całość. To natomiast spowodowało powstanie nowej fazy rozwoju logistyki, w której nastąpiło rozpowszechnianie znaczenia integracji procesów logistycznych w skali przedsiębiorstwa i rozwój nowych koncepcji logistyki¹⁰.

Dekada lat siedemdziesiątych była bardzo istotna z punktu widzenia rozwoju logistyki. W okresie tym miał miejsce kryzys naftowy spowodowany podwyżką cen ropy i gazu przez państwa Bliskiego Wschodu. Doprowadziło to do zaburzeń w ogólnokrajowym systemie logistycznym USA, co z kolei przyczyniło się do lepszego planowania i sterowania systemami logistycznymi, głównie transportowymi. W tych latach nastąpiła również głęboka recesja, która doprowadziła do bankructwa wielu przedsiębiorstw. Zarządy pozostałych firm zrozumiały konieczność rozwoju procesów logistycznych w celu skuteczniejszego dostosowania się do warunków panujących na rynku oraz w celu redukcji kosztów. Kolejnym zjawiskiem tej dekady był znaczny wzrost międzynarodowej konkurencji, co zmusiło firmy amerykańskie do dalszego rozwoju w obszarach logistycznych i w sferach bezpośrednio z nimi powiązanych¹¹. Te wszystkie zjawiska lat siedemdziesiątych przyczyniły się do gwałtownego rozwoju metod i technik zarządzania logistycznego, a tym samym do znacznego wzrostu jego znaczenia.

Lata osiemdziesiąte przyniosły kolejne zmiany, wśród których najistotniejszy wpływ na logistykę miały:

- globalizacja wymiany towarów i konkurencji na rynkach międzynarodowych,
- zmiany strukturalne w obszarach biznesowych,
- zmiany w dziedzinie technologii.

W okresie tym nastąpił kolejny wzrost konkurencji na rynkach światowych, który wpłynął na sposób działania przedsiębiorstw. Odnotowano znaczną internacjonalizację operacji, zarówno w obszarze wykorzystywania środków do produkcji, realizacji międzynarodowych koncepcji marketingowych, czy wprowadza-

¹⁰ P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 25–28.

¹¹ M. Dobrzyński, *Logistyka...*, dz. cyt., s. 11–12.

niu globalnych systemów sprzedaży. Zauważono wzrost kosztów logistycznych i zmianę ich struktury. Koniecznością stała się integracja krajowych i międzynarodowych systemów logistycznych. Dodatkowo w latach osiemdziesiątych nastąpił znaczny postęp technologiczny w dziedzinie telekomunikacji i informatyki. Wpłynął on w latach dziewięćdziesiątych na system bankowy, pozwolił na wprowadzenie systemu elektronicznej wymiany danych EDI¹², który zrewolucjonizował tradycyjne operacje bankowe czy system transakcji w innych dziedzinach przedsiębiorczości¹³. Ta faza przyczyniła się do wzrostu znaczenia procesu przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacji.

Niekiedy wskazuje się, że obecnie logistyka przechodzi przez kolejny etap rozwoju, który wynika z intensywnego postępu w kształtowaniu się sektora usług logistycznych i stosunkowo niewielkich barier wejścia do niego, co skutkuje wysokim poziomem natężenia konkurencji między jego wyspecjalizowanymi uczestnikami. Cechą charakterystyczną współczesnej logistyki staje się rosnące skomplikowanie wysiłków podejmowanych przez przedsiębiorstwa dążące do poprawy wyników. Wysiłki te nie zależą już wyłącznie od samych firm, a od umiejętności nawiązania sprawnej współpracy między nimi. Efekty logistyczne są współcześnie determinowane przez działania wewnątrzorganizacyjne i zewnętrzne¹⁴.

Znaczenie pojęcia „logistyka” uległo wielu przekształceniom. W początkowej fazie rozwoju była ona utożsamiana z fizyczną dystrybucją towarów i zajmowała się optymalizacją procesów transportu i magazynowania. W okresie późniejszym termin ten kojarzony był również z lokalizacją produkcji i magazynowania, sterowaniem zapasami firmy czy przepływem informacji. Coraz większy był zakres kosztów obejmowanych analizą logistyczną, a równocześnie zaczęto interesować się rynkowymi aspektami procesów logistycznych¹⁵. Dzisiejsze oblicze logistyki zawdzięcza się jej długotrwałemu i wieloetapowemu rozwojowi. **Do głównych czynników, które przyczyniły się do wzrostu jej znaczenia zalicza się¹⁶:**

- spadek możliwości redukcji kosztów produkcji,

¹² EDI – Electronic Data Interchange – narzędzie, dzięki któremu następuje przepływ informacji o określonej strukturze, w formie standardowego komunikatu pomiędzy dwoma komputerami drogą elektroniczną; por.: E. Gołębska, *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2006, s. 9.

¹³ M. Dobrzyński, *Logistyka...*, dz. cyt., s. 12–13.

¹⁴ *Współczesne kierunki rozwoju logistyki*, E. Gołębska (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 34–36.

¹⁵ *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, M. Ciesielski (red.), Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003, s. 9.

¹⁶ M. Ciesielski, *Logistyka w strategiach firm*, PWN, Warszawa–Poznań 1999, s. 9.

- wzrost zróżnicowania produktów,
- rosnące koszty transportu,
- globalizację procesów gospodarczych,
- wzrost kosztów obsługi zapasów,
- rozwój technik komputerowych, które umożliwiają tworzenie nowych rozwiązań optymalizacyjnych.

We współczesnej literaturze przedmiotu znajduje się **wiele definicji logistyki**. Za podstawową z nich uważa się sformułowanie międzynarodowej Rady Zarządzania Logistycznym (Council of Logistics Management, CLM), zgodnie z którym *„logistyka jest terminem opisującym proces planowania, realizacji i kontrolowania sprawności i ekonomicznej efektywności przepływu surowców, produkcji nie zakończonej i wyrobów gotowych oraz związanych z tym informacji od miejsca pochodzenia do miejsc konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klientów”*¹⁷. Definicja ta wskazuje, że wszystkie materiały (surowce, materiały do produkcji oraz wyroby gotowe) muszą być transportowane pomiędzy miejscami wydobywania, zakładami produkcyjnymi, magazynami oraz rynkami zbytu, czyli klientami. Zadaniem organizacji jest zapewnienie właściwej ich ilości, odpowiadającej wymaganiom klientów oraz bezpieczeństwo podczas transportu. Definicja ta podkreśla również znaczenie przepływu informacji, który towarzyszy całemu procesowi od momentu pozyskania surowca do miejsca zbytu wyrobu finalnego. Pojęcie to koncentruje się na fizycznym, materialnym wymiarze logistyki¹⁸.

Kolejna definicja, zwana „sześć r” przedstawia logistykę jako działania zmierzające do dostarczenia¹⁹:

- właściwego produktu (wyrób gotowy, energia, informacja),
- we właściwej ilości,
- do właściwego miejsca w systemie (dostawca, producent, klient),
- we właściwym czasie,
- z właściwą jakością (bez błędów, według ISO 9...),
- po właściwej cenie.

Definicja ta określa czasowo-przestrzenne uwarunkowania logistyki (miejsce, czas). Zwraca również uwagę na koszty i obsługę. Menedżerowie systemów

¹⁷ What It's All About, Council of Logistics Management, Oak Brook 1992, s. 3, cyt. za S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami...*, dz. cyt., s. 31–32.

¹⁸ M. Dobrzyński, *Logistyka...*, dz. cyt., s. 15.

¹⁹ H. Wannenwetsch, *Integrierte Materialwirtschaft und Logistik*, Springer Verlag, Berlin 2004, 2. Auflage, s. 7.

logistycznych powinni w sposób ciągły monitorować zmiany tych czynników i wykrywać ich źródła.

Powyższy termin wiąże się ściśle z regułą „7 R”, w której to z punktu „do właściwego miejsca w systemie” wyodrębniony został osobny „właściwemu klientowi”²⁰.

Według Stefana Abta logistyka związana jest z licznymi dziedzinami naukowo-badawczymi i wykorzystuje ich metody do procesów logistycznych. Procesy te to szeregi czynności, dotyczące przepływu dóbr, obejmujące fizyczne przemieszczanie i magazynowanie materiałów i wyrobów oraz przepływ informacji przez kolejne etapy różnego rodzaju procesów gospodarczych. Ciągi tych czynności muszą być tak zorganizowane, by ich realizacja była sprawna i ekonomicznie uzasadniona²¹.

Stanisław Krawczyk w swej definicji logistyki nawiązuje w nieznacznym stopniu do wszystkich wyżej opisanych. Według niego *„logistyka obejmuje planowanie, koordynację i sterowanie, zarówno w aspekcie czasu, jak i przestrzeni, przebiegiem procesów realnych, których organizacja jest uczestnikiem, w celu efektywnego osiągania celów tej organizacji. Wymienione aktywności dotyczą w szczególności przestrzennego i czasowego rozmieszczenia, stanu i przepływu dóbr, będących składowymi tych procesów, a więc ludzi, dóbr materialnych, informacji i środków finansowych”*. Autor stwierdza również, iż w przypadku, gdy organizacją jest przedsiębiorstwo produkcyjne *„logistyka obejmuje planowanie, koordynację i sterowanie przepływami materiałów i produktów oraz przepływami informacji od dostawców do przedsiębiorstwa, wewnątrz przedsiębiorstwa i od przedsiębiorstwa do klientów w celu zaspokojenia oczekiwań klientów i uzyskania pożądanych efektów dla przedsiębiorstwa; planowanie, koordynację i sterowanie należy rozpatrywać w powiązaniu ze wszystkimi innymi procesami w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu, które mają wpływ na czas, miejsce i efektywność wyróżnionych przepływów”*²².

Kolejna koncepcja nadaje logistyce charakter strategiczny. Zgodnie z nią *„logistyka to proces strategicznego zarządzania zaopatrzeniem, przechowywaniem i transportem materiałów, części oraz gotowych produktów (wraz z odpowiednią dokumentacją) w ramach organizacji oraz poprzez jej kanały marketingowe, zapewniający maksymalizację obecnych i przyszłych zysków oraz najbardziej efektywną realizację zamówień”*²³.

Inne wyjaśnienie przedstawia logistykę jako *„zintegrowany system kształtowania i kontroli procesów fizycznego przepływu towarów oraz ich informacyjnych uwarunkowań, zmierzających do osiągnięcia możliwie najkorzystniejszych relacji między pozio-*

²⁰ http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/1_J.Szolysek_S.Twarog_Koncepcja_logistyki_spoecznej....pdf, 13.01.2015.

²¹ S. Abt, *Logistyka. W teorii i praktyce*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2001, s. 12.

²² S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami...*, dz. cyt., s. 41–42.

²³ M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 11.

mem świadczonych usług a poziomem i strukturą związanych z tym kosztów”²⁴. System logistyczny ukierunkowany jest na maksymalne zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów przy minimalnych kosztach organizacji. W znacznym stopniu przyczynia się również do skutecznej realizacji strategicznych, taktycznych i operacyjnych celów przedsiębiorstwa²⁵.

Jeszcze inna definicja logistyki wskazuje na jej koncepcyjne znaczenie. Logistyka w świetle tego ujęcia stanowi „konceptę zarządzania zintegrowanymi przepływami towarów i informacji, realizowanymi w skali przedsiębiorstwa oraz jego relacji z partnerami rynkowymi”²⁶.

Działania logistyczne obejmują następujące sfery²⁷:

- marketingową – w zakresie obsługi klientów,
- inżynierską – w sferze konfiguracji sieci logistycznej i doboru właściwych środków technicznych,
- ekonomiczną – związaną z weryfikacją efektywności ekonomicznej zastosowanych rozwiązań,
- informatyczną – jako dobór narzędzi systemowych, wspomagających procesy informacyjno-decyzyjne.

Ponadto działania te powinny być realizowane na następujących płaszczyznach²⁸:

- krótkookresowej – na poziomie operacyjnym,
- średniookresowej – na poziomie taktycznym,
- długookresowej – na poziomie strategicznym.

Podsumowując przedstawione rozważania, można stwierdzić, że różnorodność powyższych definicji przedstawia szerokie spektrum aspektów logistyki.

Współczesna logistyka jest traktowana i opisywana jako²⁹:

- zasada, idea, koncepcja myślenia i zarządzania,

²⁴ Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 15.

²⁵ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 390.

²⁶ *Integracja marketingu i logistyki – wybrane problemy*, R. Matwiejczuk (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2005, s. 17.

²⁷ J. Bendkowski, M. Pietrucha-Pacut, *Podstawy logistyki w dystrybucji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2003, s. 7.

²⁸ L. Dwiliński, *Wstęp do logistyki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1998, s. 14–16.

²⁹ P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja...* 2001, dz. cyt., s. 24.