ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ 2003
Seria: TRANSPORT z. 49 Nr kol. 1605

Janusz FIGURA

PRZEDSIĘBIORSTWO LOGISTYCZNE JAKO PODMIOT W PROCESIE ZARZĄDZANIA ADAPTACJĄ JAKOŚCI USŁUG LOGISTYCZNYCH

Streszczenie. Istota prezentowanego artykułu dotyczy zagadnienia przedsiębiorstwa logistycznego jako podmiotu w procesie zarządzania adaptacją jakości usług logistycznych. Podmioty logistyczne, a szczególnie ich usługi stały się bowiem przedmiotem szczególnego zainteresowania. Autor artykułu podejmuje się przede wszystkim wskazania tych, istotnych z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem logistycznym, które warunkują adaptację poziomu jakości oferowanych usług logistycznych.

A LOGISTICS ENTERPRISE AS A SUBJECT IN THE PROCESS OF MANAGEMENT OF THE ADAPTATION OF QUALITY OF LOGISTIC SERVICES

Summary. The essence of the article being presented concerns the question of the logistic company as a subject in a process of management of the quality of logistic services. The logistic subjects, mainly their services have become a matter of special interest. The author of the article undertakes the issue of pointing out the most important ones considering the management of a logistic company which conditions the level of adaptation of the quality of offered logistic services.

1. WSTĘP

W sekwencji rozważań prowadzonych w różnego rodzaju opracowaniach z zakresu logistyki, od tych najbardziej ogólnych i uniwersalnych dotyczących uwarunkowań kategorii jakości, usługi oraz rynku i związanych z nimi relacji, do zagadnień o walorach aplikacyjnych, znajduje się problematyka zarządzania procesem adaptacji jakości usług logistycznych. W sferze usług logistycznych wyraża się bowiem istotny rodzaj ludzkiej działalności, bezpośrednio lub pośrednio warunkującej możliwość zaspokajania znacznej części gospodarczych potrzeb człowieka pierwotnych (konsumpcyjnych) i wtórnych (wytwórczych). Podstawową jednostką realizującą usługi logistyczne jest przedsiębiorstwo logistyczne.

Przedsiębiorstwo logistyczne jest to organizacja gospodarcza produkująca usługi logistyczne. Przedsiębiorstwo logistyczne stanowi całość, wyodrębnioną i rozważaną w następujących płaszczyznach[1]:

- społecznej,
- organizacyjnej,
- technicznej,
- ekonomicznej,
- prawnej,
- terytorialnej.

Płaszczyzna społeczna wiąże się z istnieniem i działaniem podsystemu społecznego, występującego jako czynnik sprawczy powołania i funkcjonowania przedsiębiorstwa logistycznego. Ze względu na podział ról i pełnione funkcje w podsystemie społecznym można wyróżnić:

- właścicieli (przedsiębiorców, podejmujących inicjatywy i ryzyko zaangażowania własnego kapitału w formie przedsiębiorstwa logistycznego dla realizacji swoich celów, co tworzy podstawę własnościowej odrębności przedsiębiorstwa,
- zarząd (kierownictwo wszystkich poziomów systemu zarządzania), zajmujący się wypełnianiem funkcji zarządczych oraz ponoszący odpowiedzialność za wyniki przed właścicielami, załogą, klientami i społeczeństwem,
- pracowników, zatrudnionych za wynagrodzenie do pracy w obszarze działalności wykonawczej.

Ujmowanie przedsiębiorstwa logistycznego w płaszczyźnie organizacyjnej odzwierciedla cele, procesy i skutki organizowania. W rezultacie organizowania, przedsiębiorstwo logistyczne staje się synergiczną całością, zdolną do wyznaczania i osiągania celów. Posiada właściwą sobie strukturę organizacyjną, zapewniającą ład w przebiegu działań zarządczych i wykonawczych. Zorganizowanie sprawia, że przedsiębiorstwo logistyczne występuje względem otoczenia jako całość. Dlatego też wzajemne sprzężenia, jakie występują pomiędzy przedsiębiorstwem logistycznym a jego otoczeniem, nabierają celowego charakteru zapewniając m.in. wymianę zasobów.

2. PODMIOT LOGISTYCZNY W PROCESIE ZARZĄDZANIA ADAPTACJĄ JAKOŚCI USŁUG LOGISTYCZNYCH

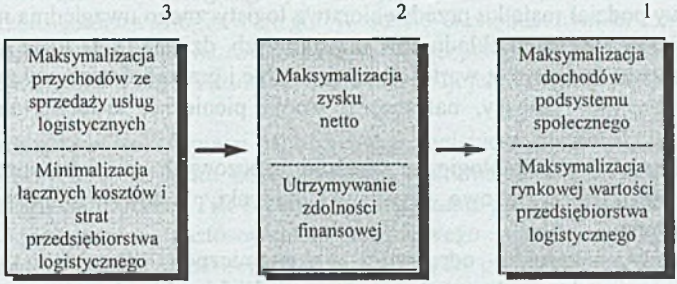
Profil działalności przedsiębiorstwa logistycznego sprawia, że problematyka techniczna zajmuje szczególne miejsce. Główny nurt tej działalności przebiega w poszczególnych jednostkach realizujących usługi logistyczne, które za pomocą odpowiednich środków technicznych dokonują transformacji towarów z miejsc ich pozyskiwania do miejsc ich ostatecznej konsumpcji. Procesy transformacji towarów podlegają opracowaniu technologicznemu. Technologia określa zastosowane obiektów technicznych i operacyjny przebieg procesów transformacji towarów. Technika i technologia determinują realizację usług logistycznych na odpowiednim poziomie jakościowym. Techniczna płaszczyzna ujmowania przedsiębiorstwa logistycznego obejmuje również sferę zarządzania. W tej sferze dominują techniki przesyłania i przetwarzania informacji pomiędzy szczeblami kierowniczymi a jednostkami wykonawczymi.

[1] Por. A. Hamrol, W. Mantura: Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka. WN PWN, Warszawa 2002, s. 121.

Odrębność ekonomiczna przedsiębiorstwa logistycznego ma aspekty[2]:

- teleologiczny,
- własnościowy,
- majątkowy oraz
- rozrachunkowy.

Ekonomiczne cele przedsiębiorstwa logistycznego wynikają z celów jego podsystemu społecznego, a w szczególności z celów właścicieli - przedsiębiorców. Uporządkowany łańcuch głównych celów ekonomicznych przedsiębiorstwa logistycznego, występujący w trzech grupach, zaprezentowano na rys. 1.



Rys.1. Ekonomiczne cele przedsiębiorstwa logistycznego
Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Kacprzyński: Planowanie eksperymentów. Podstawy matematyczne,... oraz A. Hamrol, W. Mantura: Zarządzanie jakością...., s. 123

Fig.1. Economic aims of a logistic enterprise
Source: own study based on: B. Kacperzyński: Planowanie eksperymentów. Podstawy matematyczne,... oraz A. Hamrol, W. Mantura: Zarządzanie jakością..., s. 123

Dochody przedsiębiorstwa logistycznego kształtowane są przez partycypację właścicieli, zarządu i pracowników w podziale wygospodarowanego zysku netto (np. wypłata dywidendy, premie, nagrody, płace). Zasadniczy dylemat w ustalaniu dochodów zarządu i załogo tkwi w systemie wynagrodzeń, które są zaliczane do kosztów, będących kategorią minimalizowaną. Maksymalizacją rynkowej wartości przedsiębiorstwa logistycznego są zainteresowani głównie właściciele, gdyż mogą z tego tytułu uzyskać znaczne dochody w sytuacji sprzedaży akcji, udziałów lub całego przedsiębiorstwa. Cele pierwszej grupy są warunkowane celami grupy drugiej, a te celami grupy trzeciej. Trzecia grupa celów odzwierciedla powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem. Przychody reprezentują wpływy (zasilanie, wejście) a koszty i straty - odpływ (wyjście) środków z przedsiębiorstwa logistycznego.

Aspekt własnościowy odrębności ekonomicznej wiąże się z formą prawa własności. Forma ta determinuje stopień autonomii przedsiębiorstwa logistycznego i znacząco wpływa na jego sprawność. Prawa własności dotyczą majątku przedsiębiorstwa logistycznego.

Majątkowy aspekt odrębności ekonomicznej przedsiębiorstwa logistycznego oznacza wydzielenie określonych zasobów, podlegających wyłącznie dyspozycji tego przedsiębiorstwa Zasoby te są potrzebne do funkcjonowania przedsiębiorstwa, a głównie do realizacji usług logistycznych. Występuje znaczna różnorodność zasobów (w tym składników majątkowych). Uwzględniając kryterium rodzajowe zasoby można podzielić na cztery podstawowe grupy:

[2] Por. B. Kacprzyński: Planowanie eksperymentów. Podstawy matematyczne. WNT, Warszawa 1974.

zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe, informacyjne. Zasoby wycenione wartościowo tworzą majątek przedsiębiorstwa logistycznego. Majątek ten przy zastosowaniu kryterium funkcyjnego dzieli się na:

- środki pracy, pełniące funkcje narzędzi w działaniach zarządczych i produkcyjnych,
- przedmioty pracy, występujące w procesach pracy i produkcji w roli tworzywa,
- produkty pracy, wyniki procesów pracy w przedsiębiorstwie logistycznym - usługi logistyczne,
- środki finansowe, spełniające funkcje środka wymiany, akumulacji kapitału, regulacji zobowiązań, a występujące np. w postaci środków pieniężnych, papierów wartościowych, należności czy udziałów.

Księgowy podział majątku przedsiębiorstwa logistycznego uwzględnia między innymi kryterium szybkości cyrkulacji składników majątkowych, dzieląc je na dwie grupy: majątek trwały (środki trwałe, inwestycje, wartości niematerialne i prawne, finansowy majątek trwały) oraz majątek obrotowy (zapasy, należności, środki pieniężne, krótkoterminowe papiery wartościowe).

Stosując kryterium technologiczne spośród rzeczowych zasobów przedsiębiorstwa logistycznego można przykładowo wymienić: budynki, budowle, pojazdy, maszyny i urządzenia oraz inne.

Rozrachunkowy aspekt odrębności ekonomicznej dotyczy samodzielności, samofinansowania i pełnej odpowiedzialności przedsiębiorstwa logistycznego za wyniki swojej działalności oraz stan stosunków z otoczeniem. Przedsiębiorstwo logistyczne działa na zasadach pełnego rozrachunku gospodarczego, co oznacza, że podejmuje ryzyko gospodarcze i ponosi pełną odpowiedzialność majątkową za wszystkie zobowiązania wobec kontrahentów i pracowników, a także pokrywa swoje rozchody i wydatki z uzyskiwanych przychodów i wpływów.

Identyfikacja przedsiębiorstwa logistycznego na płaszczyźnie prawnej oznacza, że jest ono podmiotem prawa, co umożliwia podejmowanie czynności prawnych oraz powoduje wystąpienie odpowiedzialności cywilnej karnej jego organów zarządczych. Szczególną formę odrębności prawnej wyznacza status osoby prawnej. Osobą prawną jest organizacja, której na podstawie odpowiednich przepisów kodeksu cywilnego przyznano osobowość prawną. Uzyskanie osobowości prawnej następuje z chwilą wpisu do przedsiębiorstwa logistycznego do właściwego rejestru. Osoba prawna, będąc podmiotem praw i obowiązków, działa przez swoje organy zarządcze w sposób przewidziany w odpowiednich przepisach i oparty na nich statucie.

Ostatnia z zasygnalizowanych możliwości rozpatrywania przedsiębiorstwa logistycznego dotyczy przestrzennej dyslokacji jego jednostek organizacyjnych. Terytorialne rozmieszczenie zarządczych i usługowych jednostek organizacyjnych ma istotne znaczenie dla sprawności realizowanych procesów logistycznych. Stosowane w praktyce rozwiązania mieszczą się w przedziale, którego jedną granicę wyznacza całkowita koncentracja jednostki organizacyjnej w jednym miejscu, a drugą - całkowite rozproszenie jednostek organizacyjnych - każda jednostka na innym terenie. W proporcji do wielkości przedsiębiorstwa logistycznego wraz z rozwojem form przedsiębiorstw sieciowych, międzynarodowych i holdingów zwiększa się dyspersja terytorialna ich struktur organizacyjnych. Problem terytorialnej alokacji przedsiębiorstwa stanowi odrębny obiekt badań, a stopień koncentracji lub rozproszenia w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw logistycznych jest na ogół zmienną optymalizowaną[3].

[3] Por. A. Kleniewski: Badania i analiza potrzeb klienta - QFD. Problemy Jakości, nr 5, 1995.

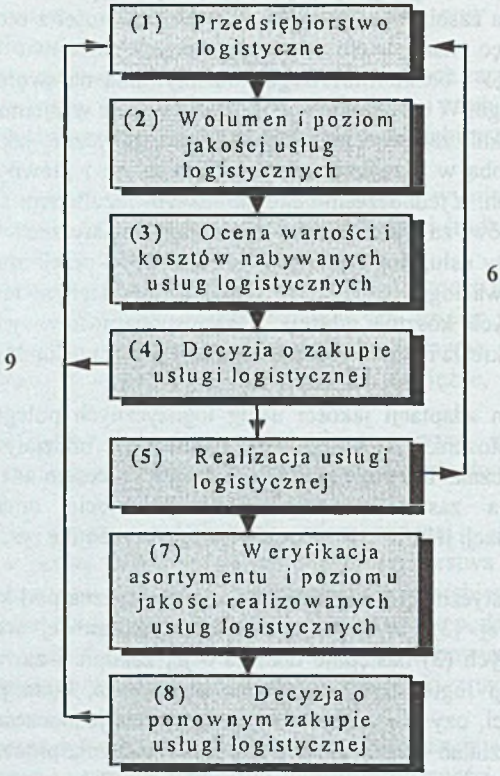
Proces adaptacji jakości usług logistycznych związany jest przede wszystkim wynikiem konieczności pozyskiwania zasobów z otoczenia, a w szczególności z otoczenia rynkowego. Adaptacja staje się więc narzędziem służącym przedsiębiorstwu logistycznemu do bezpośredniego, aktywnego i bezkonfliktowego oddziaływania na swoje otoczenie według zasady sprzężenia zwrotnego. W sprzężeniu zwrotnym występuje wzajemne oddziaływanie, w którym w odpowiedniej skali zarówno przedsiębiorstwo logistyczne, jak i podmioty z jego otoczenia wchodzą ze sobą w określone relacje. Pierwotnym i głównym celem adaptacji jakości usług logistycznych, a jednocześnie ekonomicznym rezultatem, są środki finansowe uzyskiwane od nabywców za sprzedawane im usługi logistyczne. Część przychodów uzyskiwanych ze sprzedaży usług logistycznych jest cyklicznie przekształcana i zasilana na działalność przedsiębiorstwa logistycznego. W sensie ekonomicznym ta część przychodów jest przeznaczana na pokrycie kosztów własnych. Wygospodarowany wynik finansowy (zysk lub strata) bezwzględnie określa rezultat procesu adaptacji jakości usług logistycznych.

Zarządzanie procesem adaptacji jakości usług logistycznych polega na wykonywaniu funkcji zarządzczych w stosunku do kluczowego instrumentu oddziaływania na klientów, którym jest usługa logistyczna. Tak rozumiane zarządzanie procesem adaptacji jakości usług logistycznych polega na zastosowaniu jakościowego ujęcia omawianego procesu. Schematyczne ujęcie adaptacji jakości usług logistycznych prezentuje rys. 2.

Przedsiębiorstwo logistyczne (1) kształtuje usługę logistyczną pod kątem ilości, jakości oraz adaptacji jakościowej (2). W wyniku adaptacji jakościowej weryfikowanej przez nabywcę usług logistycznych (3) następuje decyzja o jej zakupie i zawarciu umowy (4), a następnie realizacja usługi logistycznej (5). Firma logistyczna, która prawidłowo oceniła poziom wymaganej jakości, uzyskuje przychód (6), który jest jednocześnie potwierdzeniem kierunku i siły dalszych działań adaptacyjnych. Z punktu widzenia procesu adaptacji jakości usług logistycznych najistotniejszym etapem, jaki determinuje dalszy jego przebieg i rozwój, jest weryfikacja asortymentu i poziomu jakości, której dokonuje klient (7). Mając rzeczywisty obraz poziomu jakości, jaki reprezentuje określona firma logistyczna, klient może podjąć decyzję o ponownym nabyciu usługi od tego samego usługodawcy (8) lub ją odrzucić na rzecz usługi innego operatora .

Przedstawiony schemat zarządzania jakością w procesie adaptacji usług logistycznych ilustruje, jakiego rodzaju relacje zachodzą pomiędzy przedsiębiorstwem logistycznym a nabywcą usług. Wzajemne powiązania w wyszczególnionych obszarach zarządzania zarówno po stronie przedsiębiorstwa logistycznego (1,2,6,9), jak i nabywcy (2,3,4,5,6,7,8,9) określa optymalny poziom adaptacji jakości usług logistycznych. Optymalny poziom warunków procesu adaptacji jakości usług logistycznych możliwy jest do uzyskania poprzez odpowiednie zarządzanie procesem adaptacji jak i jego składników cech jakościowych realizowanych usług.

Jednakże dla istnienia przedsiębiorstwa logistycznego szczególnie istotne są źródła pozyskiwanych zasobów ekonomicznych i informacyjnych pochodzące od nabywców usług logistycznych. Nabywcy usług logistycznych zasilają więc przedsiębiorstwo logistyczne w zasoby ekonomiczne oraz informacyjne (np. środki finansowe, informacje o potrzebach jakości usług itp.). W syntetycznym ujęciu ekonomicznym zasoby ekonomiczne można wyrazić w kategoriach przychodu, zysku oraz wartości realizowanych usług ze względu na poziom ich adaptacji.



Rys.2. Schemat procesu adaptacji jakości usług logistycznych
Źródło: opracowanie własne
Fig.2. The scheme of the process of adaptation of the quality of logistic services
Source: own study

Otoczenie może jednak emitować oprócz zasileń także zakłócenia, których znaczna część pochodzi od konkurencyjnych przedsiębiorstw logistycznych, a część od innych organizacji z otoczenia mających charakter procesów niesterowalnych. Jakość zewnętrznych oddziaływań na przedsiębiorstwo logistyczne bezpośrednio zależy od jakości jej oddziaływań skierowanych na organizacje z otoczenia. W tych oddziaływaniach przejawia się uniwersalna zasada wzajemnych i zrównoważonych świadczeń, którą w rynkowej wymianie towarowo - pieniężnej można zilustrować następującym układem przepływu wartości[4]:

PRZEDSIĘBIORSTWO LOGISTYCZNE ⇒ USŁUGA LOGISTYCZNA ⇒ NABYWCA ⇒ ŚRODKI PIENIĘZNE ⇒ PRZEDSIĘBIORSTWO LOGISTYCZNE

[4] Por. A. Hamrol, W. Mantura: Zarzadzanie jakością..., s. 103.

Z prezentowanego schematu wynika, że oddziaływania przedsiębiorstwa logistycznego skierowane na zewnątrz mogą być uznane za cele pierwszego rzędu, bezpośrednio lub pośrednio warunkujące osiągnięcie jego celu nadrzędnego. W ramach tych oddziaływań dominującą pozycję zajmują w organizacjach gospodarczych takich jak przedsiębiorstwo logistyczne środki pieniężne. Od jakości realizowanych usług logistycznych zależy przede wszystkim powodzenie procesu adaptacji, a tym samym kształtowanie spolegliwych relacji z otoczeniem i w konsekwencji uzyskanie pożądanej ilości środków pieniężnych. W ten sposób powstaje istotna dla zarządzania procesem adaptacji druga pętla sprzężenia zwrotnego pomiędzy nabywcą usług logistycznych a ich producentem. Przedsiębiorstwo logistyczne dostrzegające znaczenie zachowania się podmiotów z otoczenia, głównie nabywców usług logistycznych, ale również i konkurentów, kooperantów, dostawców itp. próbuje najczęściej stosować marketingowe narzędzia oddziaływania na swoje otoczenie rynkowe. Jeżeli przedsiębiorstwo logistyczne dodatkowo dostrzega rolę jakości w oddziaływaniu na te podmioty, to stosuje również narzędzia projakościowe. Warto nadmienić, że narzędzia projakościowe służą przedsiębiorstwu logistycznemu nie tylko w oddziaływaniu i ich skutkach zewnętrznych, lecz w równym stopniu - oddziaływaniu i ich skutkom wewnętrznym.

Wymagania praktyki adaptacji jakości usług logistycznych pozwalają wyodrębnić dwa kryteria, na podstawie których opiera się zarządzanie jakością usług logistycznych[5]:

- funkcyjny (zadaniowy, czynnościowy),
- zakresowy (obszarowy, obiektowy).

Kryterium funkcyjne zarządzania jakością usług logistycznych wyodrębnia następujące funkcje zarządzania:

- planowania,
- organizowania,
- kierowania (przewodzenia),
- kontrolowania,
- doskonalenia.

Planowanie, podobnie jak pozostałe funkcje zarządzania procesem adaptacji jakości usług logistycznych, jest immanentną cechą przedsiębiorstwa logistycznego i jego wszelkich działań. Główne cechy planowania jako zespołu działań zarządzania procesem adaptacji jakości usług logistycznych są następujące[6]:

- dotyczy działania wykonawczego, rozpatrywanego w całej jego złożoności i wymaganych aspektach realizacyjnych,
- odnosi się do przyszłości (projekcja zamierzonej rzeczywistości),
- ma charakter informacyjny, co oznacza, że tworzywo i rezultat planowania przyjmuje postać zestawu informacji,
- warunkuje realizację następnych działań zarządczych oraz danego działania wykonawczego,
- rezultatem planowania jest plan (projekt, program), będący wzorem informacyjnym działań wykonawczych dla realizacji adaptacji jakości usług logistycznych.

Zasadniczą treść oraz przebieg planowania procesu adaptacji jakości usług logistycznych wyznacza dążenie do uzyskania odpowiedzi na następujące pytania:

1. Co uzasadnia proces adaptacji jakości usług logistycznych ?
2. Jak osiągnąć cel, którym jest adaptacja jakości usług logistycznych ?
3. Jakie zasoby są potrzebne do realizacji procesu adaptacji jakości usług logistycznych i jak je osiągnąć ?

---

[5] Por. Tamże s. 83-94.

[6] Por. A. Hamrol, W. Mantura: Zarządzanie jakością: ..., s. 71 - 72.

4. Jak działania wykonawcze będą rozłożone w czasie ?
5. Kto i w jakim zakresie uczestniczy w działaniach wykonawczych ?

Planowanie procesu adaptacji jakości usług logistycznych ma określoną hierarchię, strukturę podmiotową odpowiadającą strukturze przedsiębiorstwa logistycznego, układ przedmiotowy oparty na wyróżnionych obszarach działalności wykonawczej oraz określony horyzont czasowy. W hierarchii planowania i planów procesu adaptacji jakości usług logistycznych występują trzy podstawowe poziomy[7]:

- planowanie (plany) strategiczne,
- planowanie (plany) taktyczne,
- planowanie (plany) operacyjne).

Wymienione poziomy planowania procesu adaptacji jakości usług logistycznych charakteryzują się kilkoma istotnymi cechami, w których wyróżniono trzy stany reprezentatywne odpowiadające tym poziomom[8]:

- horyzont czasu objęty planem (relatywnie najdłuższy dla planu strategicznego, pośredni dla planu taktycznego i najkrótszy dla planu operacyjnego),
- ranga problemów i działań wykonawczych uwzględnionych w planie (odpowiednio: najwyższa, przeciętna, najniższa),
- rodzaj miar zawartych w planie (odpowiednio: syntetyczne, pośrednie, analityczne),
- zasięg planu w organizacji (odpowiednio: cała organizacja, wyróżnione obszary, operacje i poszczególne przedsięwzięcia),
- udział i odpowiedzialność szczebli zarządzania w opracowywaniu i wykonaniu planu (odpowiednio: naczelne kierownictwo, szczebel średni, szczebel najniższy).

Planowanie od strony wykonawczej obejmuje wszystkie szczeble zarządzania procesem adaptacji jakości usług logistycznych w przedsiębiorstwie logistycznym, ze szczególnym udziałem komórek sztabowych. W zakres planowania procesu adaptacji jakości usług logistycznych wchodzą najczęściej następujące obszary wykonawcze przedsiębiorstwa: marketing, finanse, magazynowanie, transport, dystrybucja, a przede wszystkim dział jakości. Jedne plany dotyczą jednorazowych przedsięwzięć adaptacyjnych, inne działań cyklicznych, a jeszcze inne trwałych aspektów działania przedsiębiorstwa logistycznego w procesach adaptacji jakości usług. Plany adaptacji jakości usług logistycznych powinny charakteryzować się wieloma walorami, gdyż spełniają rolę wzorca działań adaptacyjnych. Pożądane cechy planów adaptacyjnych to m.in.: optymalność, wykonalność, elastyczność, skuteczność, rzetelność i obiektywizm [9].

W procesie sporządzania planu adaptacji jakości usług logistycznych wykorzystuje się różnorodne metody i techniki przy wykorzystaniu operacji diagnozowania, prognozowania, programowania, projektowania, analizy, syntezy, symulacji i oceny. Wymienione operacje przebiegają na ogół w cyklu interakcyjnym, z uwzględnieniem wielu pętli sprzężenia zwrotnego. Właściwości wykorzystywanych w planowaniu procesów adaptacyjnych jakości usług logistycznych prognoz i inne czynniki losowe sprawiają, że plany te mają charakter probabilistyczny [10].

Organizowanie jest zespołem działań zarządczych w procesie adaptacji jakości usług logistycznych, zmierzających do osiągnięcia, a następnie utrzymania gotowości

---

[7] Tamże s. 73.

[8] Tamże s. 73.

[9] Zdania co do pożądanych cech planów wśród autorów zajmujących się problematyką planowania są podzielone, dla przykładu A. Hamrol, W. Mantura: Zarządzanie jakością..., s. 73.

[10] Por. A. Hamrol, W. Mantura: Zarządzanie jakością..., s. 73.

przedsiębiorstwa logistycznego do prowadzenia działań adaptacyjnych zgodnie z opracowanymi planami. Organizowanie bezpośrednio odnosi się do etapu przygotowawczego procesu adaptacji. Czynnikiem łączącym etap przygotowawczy w ramach organizowania procesu adaptacji jakości usług logistycznych jest formalna struktura przedsiębiorstwa logistycznego. W sytuacji tworzenia przedsiębiorstwa logistycznego struktura ta jest projektowana od podstaw, a w trakcie funkcjonowania przedsiębiorstwa ulega dostosowaniu.

Ogólnym i wysoce uproszczonym modelem formalnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa logistycznego jest jego schemat organizacyjny. Mianem struktury organizacyjnej określa się uporządkowany zbiór relacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa logistycznego. Jednostką organizacyjną w przedsiębiorstwie logistycznym jest składnik organizacji zdolny do działania[11].

Relacja porządkująca zbiór jednostek organizacyjnych uwzględnia mechanizmy sprawowani a władzy w przedsiębiorstwie logistycznym i wynikającą z nich hierarchię służbową (liniową) oraz funkcyjną (sztabową). W powiązaniu pomiędzy jednostkami przedsiębiorstwa logistycznego dominuje współpraca i kooperacja w realizacji usług logistycznych. Powiązania między jednostkami organizacyjnymi występują w układach pionowych i poziomych. Układy pionowe odzwierciedlają powiązania służbowe, a układy poziome - powiązania partnerskie. Wzajemny układ oraz siłę powiązań pionowych i poziomych głównie determinują stopień centralizacji lub decentralizacji decyzji i stopień podziału pracy w przedsiębiorstwie logistycznym.

Jednakże bezpośrednim celem organizowania jest zagwarantowanie skuteczności struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa logistycznego, która może być mierzona skutecznością procesu adaptacji jakości usług logistycznych. Tworzenie takiej struktury wymaga przeprowadzenia szeregu działań organizatorskich:

- pełnej identyfikacji cech jakościowych mających wpływ na proces adaptacji jakości usług logistycznych,
- specjalistycznego podziału działań wykonawczych (prac) na określenie rozmiarów procesu adaptacji jakości usług logistycznych, badanie ich celowości, zakresu kierunku itp.
- projektowania struktury organizacyjnej odpowiedzialnej za realizację procesu adaptacji jakości usług logistycznych,
- alokacji w strukturze organizacyjnej: zadań, obowiązków, uprawnień, kompetencji decyzji i odpowiedzialności,
- projektowania wyposażenia jednostki organizacyjnej w zasoby niezbędne do zarządzania procesem adaptacji jakości usług logistycznych,
- opracowania harmonogramu i procedur koordynacji dostarczania zasobów do jednostki organizacyjnej,
- projektowania systemu informacji, potrzebnego do sprawnego przebiegu zarządzania procesem adaptacji jakości usług logistycznych,
- opracowania programu przygotowania i szkolenia kadr zarządzających realizacją procesu adaptacji jakości usług logistycznych,
- opracowania pełnej dokumentacji organizacyjnej obejmującej proces adaptacji jakości usług logistycznych (np. schematy, algorytmy, procedury, normatywy, druki, regulaminy, ilustracje).

Dobrze zaprojektowana i ciągle doskonalona struktura organizacyjna realizująca proces adaptacji jakości usług logistycznych zapewnia trwałość i ciągłość umożliwiającą przedsiębiorstwu skuteczną adaptację, przetrwanie i rozwój mimo zmian zachodzących w

[11] Por. Tamże, s. 74.

jego otoczeniu. W strukturze tej przebiegają wszystkie działania adaptacyjne rozstrzygające o skuteczności przedsiębiorstwa logistycznego w turbulentnym i często nieprzyjaznym dla niego otoczeniu.

Kierowanie obejmuje zespół działań zarządczych towarzyszących bezpośrednio i równolegle działaniom wykonawczym procesu adaptacji jakości usług logistycznych. Jego istota sprowadza się do bieżącego oddziaływania na przebieg procesów adaptacji jakości usług logistycznych, które polega na takim ich ukierunkowaniu, by nastąpiła rzeczywista realizacja planów. Uruchomienie i wykorzystanie wszystkich posiadanych zasobów przedsiębiorstwa logistycznego zależy od wyzwolenia potencjału możliwości pracowników, która określa skuteczność realizacji procesu adaptacji jakości usług logistycznych. Dlatego kadra kierownicza wszystkich szczebli przedsiębiorstwa logistycznego powinna posiadać wyjątkowo wysokie doświadczenie i profesjonalne przygotowanie teoretyczne dotyczące przede wszystkim funkcjonowania przedsiębiorstwa logistycznego, rynku usług logistycznych oraz otoczenia, w jakim realizowane są usługi logistyczne. Kadra kierownicza odgrywa w przedsiębiorstwie logistycznym wiele ról, z których szczególnie istotne z punktu widzenia adaptacji jakości usług logistycznych to[12]:

- personalne - przejawiające się w kształtowaniu stosunków interpersonalnych, które tworzą klimat współdziałania między poszczególnymi pracownikami odpowiedzialnymi za przebieg procesu adaptacji,
- informacyjne – koncentrujące się na pozyskiwaniu, rozpowszechnianiu i przekazywaniu informacji dotyczących różnych powiązań wewnętrznych jak i zewnętrznych przedsiębiorstwa logistycznego (komunikowanie się i jego formy),
- decyzyjne - polegające na wyborze wariantów realizacyjnych dotyczących przeciwdziałania zakłóceniom, rozdzielania i alokacji zasobów i co najistotniejsze - przebiegu procesu adaptacji.

Kierowanie zespołem pracowników realizujących proces adaptacji jakości usług logistycznych odbywa się w ramach określonego stylu kierowania. Style kierowania można scharakteryzować za pomocą dwóch kryteriów - kryterium troski menedżerów o podległy im personel oraz kryterium wykonania postawionych przed nimi zadań. Zależnie od układu kryteriów można wyróżnić pięć stylów kierowania:

- kierowanie zubożone - w którym występuje ubogie zaangażowanie w realizację zadań związanych z adaptacją jakości usług logistycznych i mała troska o personel realizujący ten proces,
- kierowanie klubowe - polegające na wykazywaniu dużej troski o personel i stosunki międzyludzkie oraz małym zainteresowaniu zadaniami związanymi z procesem adaptacji jakości usług logistycznych,
- kierowanie autorytarne - akcentujące wysoką troskę o realizację zadań związanych z procesem adaptacji a niewielką o personel i klimat pracy,
- kierowanie zrównoważone - w którym zarówno zadania, jak i personel wzbudzają przeciętne zainteresowanie menedżerów,
- kierowanie zespołowe - charakteryzujące się najwyższą troską o wykonanie zadań związanych z realizacją procesu adaptacji oraz spełnienie oczekiwań pracowników.

Kierowanie procesem adaptacji jakości usług logistycznych obejmuje szereg czynności kierowniczych, z których najważniejsze to:

- wydawanie poleceń, przyjmowanie raportów od pracowników,

---

[12] Por. Dahlgaard J. Kristensen K. Kanji G.: Podstawy zarządzania jakością. WN PWN, Warszawa 2001, s. 220 - 234; Por. A. Hamrol, W. Mantura: Zarządzanie jakością..., s. 75.

- delegowanie uprawnień oraz zakresu odpowiedzialności, współdziałanie z pracownikami,
- udzielanie rad i zaleceń oraz instruowanie, konsultowanie i szkolenie pracowników,
- aktywizowanie, przekonywanie, mobilizacja i wspieranie, tworzenie wizji, celów i zadań,
- wysłuchiwanie oraz reprezentowanie podwładnych, a także rozwiązywanie konfliktów,
- rozwijanie uzdolnień oraz inwencji podwładnych.

Kierowanie generuje szereg specyficznych wymagań intelektualnych, osobowych i umiejętności, które bezpośrednio wpływają na proces adaptacji jakości usług logistycznych.

Zarządcza funkcja kontrolowania towarzyszy częściowo funkcji kierowania. Istota kontrolowania w procesie adaptacji jakości usług logistycznych sprowadza się do wykonania ciągu następujących operacji zarządczych[13]:

POMIAR REZULTATÓW ⇒ PORÓWNANIE REZULTATÓW z PLANEM ⇒ USTALENIE ODCHYLEŃ ⇒ ANALIZA i OCENA ODCHYLEŃ i WYNIKÓW

Najczęściej proces adaptacji rozłożony zostaje na szereg etapów, elementów składników. Wówczas zastosować można trzy rodzaje kontroli:

- kontrolę wstępną (zasilania) - dotyczy stanu gotowości i zasobów wykorzystywanych w procesie adaptacji jakości usług logistycznych w momencie rozpoczynania działania,
- kontrolę regulującą (równoległą, bieżącą) dotyczy poszczególnych części i służy głównie celom korygowania przebiegu kolejnych faz procesu adaptacji jakości usług logistycznych,
- kontrolę końcową - która dotyczy całego procesu adaptacji jakości usług logistycznych, jest prowadzona po jego ukończeniu, służy ocenie i weryfikacji przebiegu poszczególnych etapów procesu; jest to szczególnie istotne, gdyż proces adaptacji jakości usług logistycznych jest zjawiskiem cyklicznym.

Celem kontroli procesu adaptacji jakości usług logistycznych jest:

- określenie oraz ocena stopnia skuteczności tego procesu,
- doskonalenie procesu adaptacji - głównie stymulowanie pracowników.

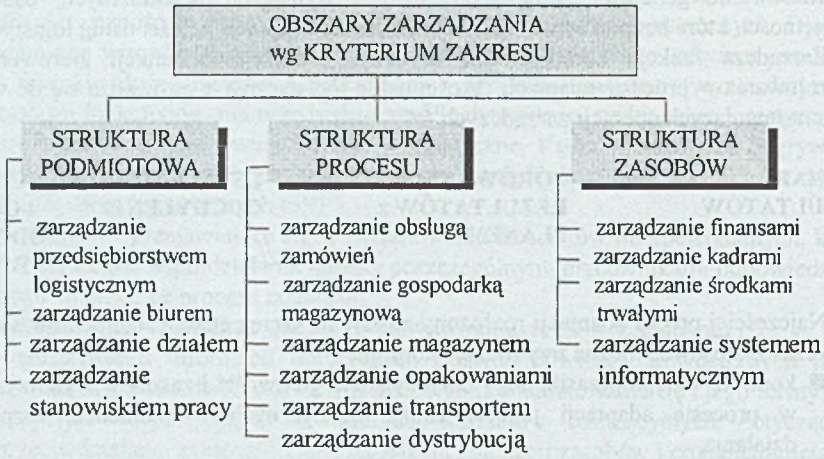
Szczególnie istotna z punktu widzenia procesu adaptacji jakości usług logistycznych jest rola doskonalenia. Zarządcze działania korekcyjne przebiegają głównie w układzie regulacji procesu adaptacji jakości usług logistycznych, których celem jest przede wszystkim eliminacja słabych ogniw. Działania korekcyjne odnoszą się do sytuacji, w których zachodzi konieczność poprawy niezadowalających rezultatów uzyskiwanych wcześniej lub tych, które istotnie odbiegają od planu. Funkcja doskonalenia sprawdza się szczególnie w procesie adaptacji jakości usług logistycznych, który występuje w cyklu działania zorganizowanego przedsiębiorstwa logistycznego. Jej zaleta to przede wszystkim wykorzystywanie analiz przebiegu i wyniku działań wcześniejszych do korekty, naprawy lub usprawnienia działań późniejszych.

Kryterium zakresowe zarządzania jakością usług logistycznych uwzględnia złożoność przedsiębiorstwa logistycznego. W wyniku tej operacji mogą powstać w przedsiębiorstwie

[13] Por. A. Hamrol, W. Mantura: Zarządzanie jakością..., s. 77.

logistycznym różnorodne strukturalizowane obszary zarządzania. Całość zarządzania procesem adaptacji jakości usług logistycznych podzielona zostaje na fragmenty, odpowiadające poszczególnym wyróżnionym składnikom tego procesu. Można przyjąć trzy zasadnicze rodzaje kryterium zakresowego służące do integratywnego zarządzania jakością usług logistycznych i tworzenia na tej podstawie wykazu obszarów zarządzania (rys. 3):

- podmiotowe,
- procesu (działania),
- zasobów.



Rys.3. Obszary zarządzania przedsiębiorstwem logistycznym wg kryterium zakresu
Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Hamrol, W. Mantura: Zarządzanie jakością..., s. 84
Fig.3. The fields of management of a logistic enterprise according to the scope criterion
Source: own study based on: A. Harmol, W Mantura: Zarządzanie jakością..., s. 84

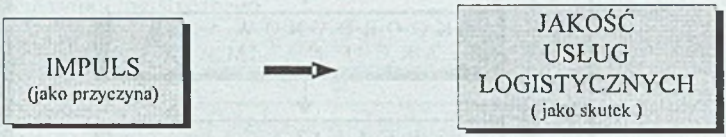
W praktyce możliwości wyodrębniania obszarów zarządzania są nieograniczone i każde z przedsiębiorstw logistycznych stosuje charakterystyczne dla siebie obszary. Wyszczególnione składniki struktur przedstawione na rys. 3 lub ich dowolna kompozycja mogą być podstawą identyfikacji obszarów zarządzania procesem adaptacji jakości usług logistycznych.

W praktyce gospodarczej wyróżnia się następujące obszary zarządzania:

- usługę logistyczną, która stanowi centralny obiekt zarządzania i jej relacje z otoczeniem rynku usług logistycznych,
- przedsiębiorstwo logistyczne będące podstawową formą realizacji usług logistycznych,
- procesy logistyczne jako immanentna cecha technologii realizacji usług logistycznych,
- plany realizacji procesów logistycznych, stanowiące instrumentarium zarządzania realizacją usług logistycznych,
- personel realizujący usługi logistyczne jako motoryczny czynnik funkcjonowania przedsiębiorstwa logistycznego.

Wszystkie obszary zarządzania w przedsiębiorstwie logistycznym są mocno zintegrowane tak w układzie pionowym, jak i poziomym. Każda jednostka organizacyjna prowadzi określone działania, operuje zasobami i współpracuje z innymi jednostkami. Zarządzanie poszczególnymi obszarami oznacza wykonywanie względem nich pełnego zestawu funkcji zarządczych, tj.: planowania, organizowania, kierowania, kontrolowania, i doskonalenia.

Istotnym problemem zarządzania procesem adaptacji jakości usług logistycznych jest skuteczność realizacji tego procesu i osiągania tym samym konkretnych celów jakościowych przez przedsiębiorstwa logistyczne. Skuteczność realizacji procesu adaptacji jakości usług logistycznych przebiega w granicach obiektywnych możliwości, wyznaczonych: prawami przyrody (fizyka, chemia, biologia itp.), wpływem otoczenia, posiadanymi zasobami materialnymi i niematerialnymi ale przede wszystkim kompetencjami pracowników i kadry kierowniczej w zakresie kształtowania jakości usług logistycznych. W zbiorze cech jakościowych usług logistycznych - obiektu zarządzania jakością - można wyodrębnić cechy sterowalne i niesterowalne. Cechy niesterowalne to takie, które zostały wyłączone z procesu adaptacji jakości usług logistycznych ze względu na ich niską skuteczność. Porządna sytuacja z punktu widzenia zarządzania skutecznością realizacji procesu adaptacji jakości usług logistycznych to taka, której zbiór cech sterowalnych tworzy związek przyczynowo - skutkowy oparty na relacji sygnał (jako przyczyna) - jakość usług logistycznych (jako skutek).



Rys.4. Związek przyczynowo - skutkowy pomiędzy impulsem (jako przyczyną) a jakością usługi logistycznej (jako skutek)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Hamrol, W. Mantura: Zarządzanie jakością..., s. 106

Fig.4. Cause – Result relationship between the impulse (as a cause) and the quality of logistic service (as a result)

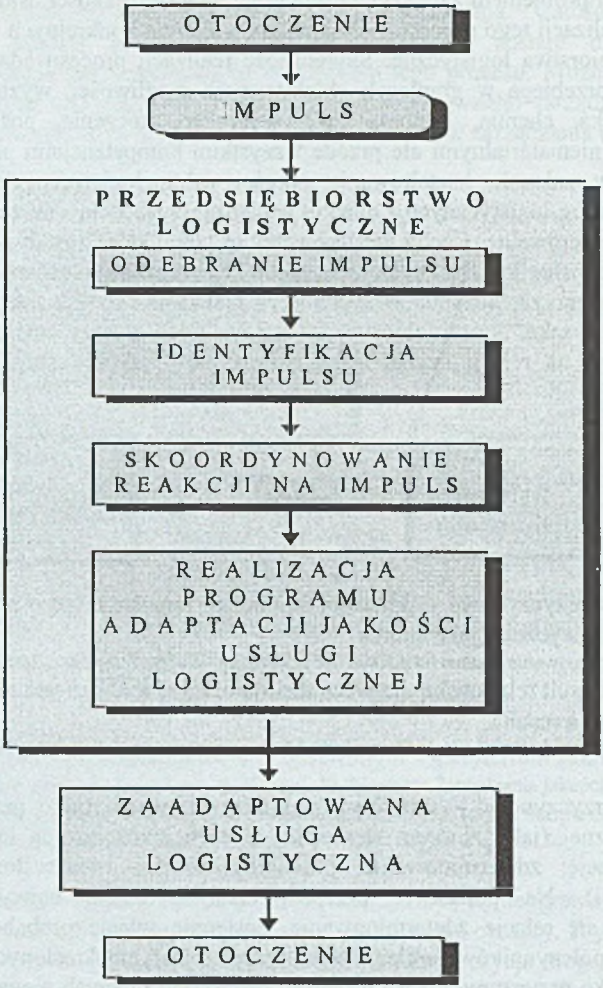
Source: own study based on: A. Hamrol, W. Matura: Zarządzanie jakością ..., s. 106

Związek przyczynowo - skutkowy pomiędzy impulsem (jako przyczyną) a jakością usługi logistycznej (jako zbiorem sterowalnych cech jakościowych jako skutkami) może przybierać relację: zdeterminowania, probabilistyczności, nieokreśloności (niepewności, przypadkowości). Na podstawie przeprowadzonych badań najwyższą skutecznością charakteryzują się relacje zdeterminowania, następnie relacje probabilistyczne o dużych wartościach współczynników korelacji. Skuteczność relacji nieokreślonych jest przypadkowa.

Impulsy jako przyczyny adaptacji jakości usług logistycznych mogą pochodzić z dwóch źródeł:

- źródła zewnętrznego, którym jest otoczenie przedsiębiorstwa logistycznego,
- źródła wewnętrznego, którym jest przedsiębiorstwo logistyczne.

Jeżeli impuls adaptacji jakości usług logistycznych pochodzi z otoczenia, co ilustruje rys. 5 to powinien on zostać przechwycony przez przedsiębiorstwo logistyczne, a następnie zidentyfikowany. Przechwycenie impulsu jest zadaniem przede wszystkim dla pracowników służb marketingowych przedsiębiorstwa logistycznego.



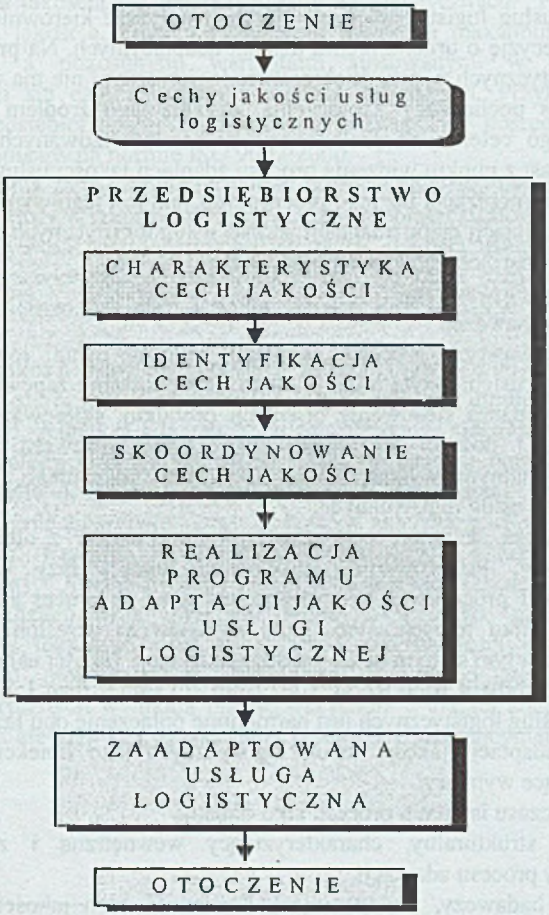
Rys.5. Schemat przebiegu reakcji na impuls pochodzący z otoczenia przedsiębiorstwa logistycznego
Źródło: opracowanie własne
Fig.5. The scheme of the process of reaction on impulse deriving from surroundings of the logistic enterprise
Source: own study

Również pracownicy pozostałych służb przedsiębiorstwa powinni być szczególnie wyczuleni na wszelkiego rodzaju informacje dotyczące jakości realizowanych usług logistycznych. Identyfikacja odebranego impulsu związana jest z wszechstronną analizą oraz charakterystyką źródła, jak również jego wartości. Często bowiem bywa tak, że impulsy dotyczące jakości usług logistycznych wysyłane w kierunku przedsiębiorstwa logistycznego są fałszywe i pochodzą z przypadkowych źródeł. Identyfikacja impulsu powinna dać jednoznaczną odpowiedź co do wartości samego impulsu, jak również jego źródła. Skoordynowanie reakcji na impuls jest szczególnie ważnym etapem działania

przedsiębiorstwa logistycznego w procesie adaptacji jakości usług logistycznych, którego celem jest zagadnienie podjęcia reakcji na wymagany poziom jakości usług logistycznych.

Skoordynowanie reakcji na impuls jest etapem, w którym powinna zostać dokonana przede wszystkim analiza efektywności reakcji oraz oszacowanie istotności impulsu, jego zgodności z kierunkiem polityki jakościowej przedsiębiorstwa logistycznego, a nade wszystko decyzja o uruchomieniu procesu adaptacji jakości usługi logistycznej w wymaganym kierunku. Etap skoordynowania reakcji jest więc kluczowym fragmentem działań na drodze do podjęcia decyzji o uruchomieniu procesu adaptacji jakości usług logistycznych, w którym najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa powinno podjąć decyzję o uruchomieniu działań adaptacyjnych.

Jeżeli impuls adaptacji jakości usług logistycznych pochodzi od przedsiębiorstwa logistycznego (rys. 6), wówczas proces rozpoczyna się od charakterystyki cech kształtujących jakość usług logistycznych w określonym otoczeniu przedsiębiorstwa logistycznego. Charakterystyka cech jakościowych ma na celu określanie tych cech jakości, które występują w danym segmencie rynku logistycznego.



Rys.6. Schemat przebiegu reakcji na impuls pochodzący z przedsiębiorstwa logistycznego
Źródło: opracowanie własne

Fig.6. The scheme of the reaction process on an impulse coming from a logistic enterprise
Source: own study

Identyfikacja cech jakości usług logistycznych związana jest z ich wszechstronną analizą oraz charakterystyką identyfikowanych cech ich źródeł oraz ich wartości. Identyfikacja cechy jakości powinna dać jednoznaczną odpowiedź co do wartości samej cechy, w procesie adaptacji, jak również wskazać jego adresatów. Etap skoordynowania i adaptacji przebiega podobnie zarówno w przypadku inicjacji procesu adaptacji przez impuls z otoczenia, jak i w przypadku, kiedy przedsiębiorstwo logistyczne jest źródłem procesu. Skoordynowanie cech jakości jest więc szczególnie ważnym etapem działania przedsiębiorstwa logistycznego w procesie adaptacji jakości usług logistycznych, którego celem jest zagadnienie podjęcia decyzji co do wymaganego ukształtowania poziom jakości usługi logistycznej. Skoordynowanie cech jakości usług logistycznych jest więc tym etapem, w którym powinna zostać dokonana przede wszystkim analiza efektywności podniesienia poziomu jakości oraz oszacowanie istotności cech, ich zgodności z kierunkiem polityki jakościowej przedsiębiorstwa logistycznego, a nade wszystko decyzja o uruchomieniu procesu adaptacji jakości usług logistycznych. Etap skoordynowania cech jakości usług logistycznych jest więc kluczowym fragmentem działań na drodze do podjęcia decyzji o uruchomieniu procesu adaptacji jakości usług logistycznych, w którym najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa powinno podjąć decyzję o uruchomieniu działań adaptacyjnych. Na przebieg etapu adaptacji jakości usług logistycznych w przedsiębiorstwie logistycznym nie ma więc znaczenia źródło, czy jest to impuls pochodzący z otoczenia, czy też jego źródłem jest przedsiębiorstwo logistyczne, którego celem jest podniesienie jakości realizowanych usług logistycznych. Istotne jest natomiast z punktu widzenia procesu adaptacji jakości usług logistycznych to, jaki przebieg posiada harmonizacja faz tego procesu oraz jaki jest jego wymiar.

Przyjęcie do realizacji etapu adaptacji jakości usług logistycznych przez przedsiębiorstwo logistyczne dotyczy harmonizacji następujących faz:

- fazy przygotowawczej,
- fazy wykonawczej.

Faza przygotowawcza procesu adaptacji jakości usług logistycznych akcentuje jakościowe cele przedsiębiorstwa logistycznego. Preferowanie zapewnienia jakości na fazie przygotowawczej oznacza stosowanie orientacji produktu, skierowane jest tym samym na usługę logistyczną i poziom jej jakości. Faza przygotowawcza związana jest przede wszystkim z optymalnym wyznaczeniem kryterium funkcyjnego, zadaniowego procesu zarządzania jakością usług logistycznych.

Faza wykonawcza akcentuje cele jakościowe podmiotów z otoczenia, w tym przede wszystkim klientów. Preferowanie zapewnienia jakości fazy wykonawczej oznacza stosowanie orientacji procesowej, skierowane jest więc na proces adaptacji jakości usług logistycznych na rynku logistycznym. Faza wykonawcza określona jest przez kryterium zakresowe, wyznacza tym samym obszar procesu adaptacji jakości usług logistycznych.

Największym źródłem problemów i zarazem sukcesów firm logistycznych w procesie adaptacji jakości usług logistycznych jest harmonijne połączenie obu faz.

W procesie adaptacji jakości usług logistycznych jako obiekcie zarządzania można wyróżnić następujące wymiary:

- wymiar czasu istnienia procesu jako obiektu,
- wymiar strukturalny, charakteryzujący wewnętrzną i zewnętrzną złożoność struktury procesu adaptacji,
- wymiar badawczy, reprezentujący liczebność cech jakościowych realizowanych usług logistycznych i ich wzajemne relacje,
- wymiar podmiotowy, odzwierciedlający poziom zaangażowania oraz liczebność podmiotów współtworzących proces adaptacji, ich potrzeb i wymagań, uwzględnionych w kształtowaniu jakości usług logistycznych,

- wymiar narzędziowy i metodyczny, uwzględniający istniejący dorobek szczególnie w zakresie jakości usług.

Wielość cech jakościowych w procesie adaptacji usług logistycznych sprawia, że w poszczególnych wymiarach różnie może kształtować się poziom jakości poszczególnych cech. Próba jednoznacznego uporządkowania zarządzania tym procesem, która mogłaby polegać na przykład na skonstruowaniu rodzaju syntetycznego kryterium adaptacyjnego cech jakościowych, mających wpływ na jakość realizowanych usług logistycznych, mogłaby się zakończyć niepowodzeniem, bowiem dla większości cech jakościowych usług logistycznych nie można określić w bezwzględny sposób ich stanów maksymalnych, co powoduje, że podejmowane w przeszłości próby klasyfikacji i porządkowania ich w oparciu o jakieś jednoznaczne jednostkowe kryteria mają charakter względny. Dlatego też proces adaptacji, który charakteryzuje się tak różnorodnymi cechami jakościowymi zbliżonymi do stanów relatywnie najwyższych, można próbować określić jedynie przez pryzmat modelu „totalnego zarządzania jakością - TQM[14]" lub „zarządzania przez jakość". Charakterystyka procesu adaptacji jakości usług logistycznych wyznaczona zostaje współcześnie przez dążenie do „totalnego zarządzania jakością" w przedsiębiorstwach logistycznych. Pomiędzy modelem totalnego zarządzania jakością, który współcześnie wyznacza maksimum kompleksowego zarządzania jakością a pozostałymi wariantami stosowanymi w przedsiębiorstwach logistycznych mieści się całe spektrum wariantów pośrednich. Przykładem najczęściej stosowanego w przedsiębiorstwach logistycznych rozwiązania pośredniego jest model zarządzania jakością opisany na normie ISO 9002:2000.

Przedstawiony aspekt zarządzania jakością w procesie adaptacji usług logistycznych jest jedynie jego zarysem, który w rzeczywistości posiada wielopłaszczyznowy i wielopoziomowy charakter. Istotny wpływ na przebieg procesu adaptacji jakości usług logistycznych mają przede wszystkim: typ i wielkość przedsiębiorstwa logistycznego, różnorodność jego celów, struktura wewnętrzna, złożoność sieci i typów działań wykonawczych oraz realizowanych procesów.

Proces adaptacji jakości usług logistycznych związany jest przede wszystkim ze stanem otoczenia w relacji do stanu przedsiębiorstwa logistycznego oraz umiejętności kierownictwa optymalizacji tej relacji. Jednakże siła zewnętrznego przymusu stosowania adaptacji jakości usług logistycznych zależy głównie od mechanizmu rynkowego oraz poziomu i zakresu interwencjonizmu państwowego i ponadpaństwowego. Największa presja występuje w sytuacji rynku dynamicznie zrównoważonego na korzyść nabywców usług logistycznych (tzw. rynek nabywcy) oraz nasilenia konkurencji sprzedających usługi logistyczne (tzw. konkurencja doskonała)[15]. Korzystny wpływ na proces adaptacji jakości usług logistycznych mają zjawiska globalizacji oraz integracji rynku światowego, przyczyniając się do równoważenia rynków lokalnych oraz zwiększenia intensywności konkurencji, a także zwiększenia transferu nowoczesnych technologii i metod zarządzania. Sukcesy przedsiębiorstw logistycznych wynikają przede wszystkim z ciągłej adaptacji jakości usług logistycznych, których efektem jest uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej i wysokiej pozycji na rynku.

---

[14] Total Quality Menagement - TQM.

[15] Por. K. Jüting M. Möbius: Aufbau eines unternehmensweiten Qualitätssystems und Vorbereitung auf Zertifizierung. Sonderteil in Hanser Fachzeitschriften, Carl Hanser Verlag, München, April 1993.

Literatura

1. A. Hamrol, W. Mantura: Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka. WN PWN, Warszawa 2002.
2. B. Kacprzyński: Planowanie eksperymentów. Podstawy matematyczne. WNT Warszawa 1974.
3. A. Kleniewski: Badania i analiza potrzeb klienta - QFD. Problemy Jakości, nr 5, 1995.
4. K. Jüting M. Möbius: Aufbau eines unternehmensweiten Qualitätssystems und Vorbereitung auf Zertifizierung. 5. Sonderteil in Hanser Fachzeitschriften, Carl Hanser Verlag, München April 1993.
6. Dahlgaard J. Kristensen K. Kanji G.: Podstawy zarządzania jakością. WN PWN, Warszawa 2001.

Recenzent: Dr hab. inż.Marek Sitarz
Profesor Politechniki Śląskiej

Abstract

The essence of the article being presented concerns the question of the logistic company as a subject in a process of management of the quality of logistic services. The logistic subjects, mainly their services have become a matter of special interest. The author of the article undertakes the issue of pointing out the most important ones considering the management of a logistic company which conditions the level of adaptation of the quality of offered logistic services. A company in the process of adaptation of the quality of logistic services is on the one hand introduced as a subject absorbing particular qualitative features deriving from the surroundings, on the other hand it is a generator of particular qualitative features for its surroundings which are based on a logistic service. In the scope of logistic services essential aspect of human activity is represented, directly or indirectly conditioning the possibility of indulgence the considerable part of human's economic needs. A success of a logistic company mainly comes off from continuous adaptation of the quality of logistic services which result in obtaining advantage over the competition and a high position on the market.