Elżbieta Gołembska

Istota eurologistyki w zarządzaniu zasobami

Termin eurologistyka powstał na początku lat dziewięćdziesiątych i głównie był utożsamiany[1] z potrzebą dostosowywania się systemów logistycznych firm do wymogów Unii Europejskiej oraz z koniecznością tworzenia Centrów Usług Logistycznych na terenie Europy.

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych podjęto pierwsze próby zdefiniowania eurologistyki i jednocześnie formułowano przesłanki tworzenia zarówno form organizacyjnych eurologistyki, jak i kanałów eurologistycznych, a także finansów w eurologistyce[2].

Celem niniejszych rozważań jest znalezienie i określenie siły związku pomiędzy zarządzaniem europejskim a systemami logistycznymi firm, czyli ukazanie istoty eurologistyki jako ważnego, współczesnego modelu zarządzania przepływem produktów logistycznych.

1. Europejski paradygmat zarządzania

Systematycznie globalizujące się sposoby zarządzania przepływem dóbr i usług pomiędzy państwami i kontynentami doprowadziły w rezultacie do konieczności wypracowania, w teorii i praktyce firm, skutecznych metod uzyskania przewagi, konkurencji na rynku. Jedną z wielu dróg prowadzących do takiej przewagi była podjęta w latach sześćdziesiątych próba „europeizacji zarządzania" przepływem produktów od producenta do konsumenta. S. Madariaga[3] napisał w roku 1968, że silny rodowód kulturowy Europy upoważnia naukowców i praktyków do stworzenia własnego modelu zarządzania zasobami rzeczowymi i ludzkimi

[1] Zob. S. Abt, *Wymogi eurologistyki*, w: *Systemy logistyczne w gospodarowaniu*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1995, s. 193–201; Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Rozwój eurologistyki*, w: *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1995, s. 254–257; P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 1997 s. 217, 234.

[2] E. Gołembska, *Eurologistyka, Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa 1999.

[3] S. Madariaga, *Portrait of Europe*, Hollis and Carter, London 1968.

w sposób zapewniający uzyskanie choćby korzyści skali. Wymierne efekty gospodarcze oraz identyfikacja przesłanek teorii zarządzania europejskiego spowodowały, że w latach dziewięćdziesiątych już nikt nie miał wątpliwości co do tego, że zarządzanie europejskie należy wyraźnie oznaczyć i zdefiniować. Pojawiły się nawet poglądy[4], iż Europa charakteryzująca się różnorodnością potencjału ludzkiego może zająć pozycję dominującą w świecie. W nurcie tych rozważań inni autorzy, R. Calori i P. Lawrence[5], szczególną uwagę zwrócili na fakt, iż jedną z ważniejszych przesłanek tworzenia systemu zarządzania europejskiego jest właśnie złożoność kultury europejskiej, pojętej bardzo szeroko. Wyodrębnili oni trzy główne czynniki warunkujące powstawanie takiego systemu:

- staranie się o homogenizację europejskich wartości,
- podtrzymywanie jednorodności kultury zarządzania firmą,
- globalizacja struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Należy zadać sobie pytanie dotyczące tego, w jaki sposób stworzono w teorii i w praktyce podstawy merytoryczne modelowania zarządzania europejskiego? Jakie państwa należy uznać za wiodące w tworzeniu różnorodności kulturowej dla wielowariantowości zarządzania europejskiego?

Wydaje się, że jednym z ważniejszych powodów wyodrębniania się zarządzania europejskiego była utrwalona w ostatnich dziesięcioleciach w Europie, wzrastająca skłonność do wymiany międzynarodowej usług i produktów, powodowana zarówno rynkowym charakterem gospodarki, jak i zjawiskiem redukcji perturbacji. Kraje o nierównowadze podażowej wykazują wysoką skłonność do wzajemnej wymiany. Natomiast kraje o nierównowadze popytowej nie objawiają skłonności do wzajemnej wymiany.

Z kolei zjawisko redukcji perturbacji powoduje, iż zakłócenia wymiany nie przybierają rozmiarów ogólnogospodarczych, lecz jedynie oddziałują na poszczególne podmioty gospodarcze. Nie jest to nic innego, jak personifikacja wymiany międzynarodowej, czyli przypisanie konkretnych podmiotów gospodarczych do konkretnej wymiany. Pojawia się wobec tego nowe znaczenie znanej teorii, które można określić mianem neoschumpeteryzmu.

Warto przypomnieć, iż J. A. Schumpeter w swojej teorii nie tylko utożsamia rozwój przedsiębiorstwa z wprowadzeniem innowacji, ale ze względu na fakt, iż procesowi innowacji towarzyszy wysoki stopień ryzyka i niepewności, stwierdza, że „raczej kierownictwo ma tutaj znaczenie, a nie własność". Pogląd ten, jak należy sądzić, leży u podstaw teorii menedżerskich, zgodnie z którymi rozdzielenie funkcji własności i zarządzania przedsiębiorstwem stymuluje kie-

[4] L. Thurow, *Head to Head*, Morrow, New York 1992.

[5] R. Calori, P. Lawrence, *The Business of Europe, Managing Change*, Saye Publ., London 1991.

rownictwo firmy bardziej w kierunku optymalizowania sprzedaży produktów i usług, wymiany niż maksymalizowania zysków.

Dlatego między innymi R. Lessen[6] przyjmuje za podstawę tworzenia zarządzania europejskiego następujące teorie:

- pragmatyzm, osadzający się przede wszystkim na empiryzmie i indywidualizmie, co stwarza warunki dla przedsiębiorczości z nieodłącznym postrzeganiem firmy w otoczeniu konkurencji;
- holizm, według którego traktuje się wielowymiarowo beneficjentów działalności firmy i jej kooperantów, a także postrzega się jej korzyści zewnętrzne w regionie; główny akcent kładzie się na kolektywizacji, zmierzając do równomiernego rozwoju wszystkich podmiotów jako elementów całości;
- humanizm, sprowadzający się do personalizacji procesu zarządzania i do pozaekonomicznych motywacji ludzi.

Takie ogólne teorie umożliwiające kształtowanie na ich podstawie wzorca zarządzania europejskiego wykorzystano w literaturze[7] do próby budowania modelu zarządzania europejskiego, przy uwzględnieniu następujących założeń:

- wykorzystywanie doświadczeń technicznych oraz doświadczeń w zarządzaniu firmą, traktowanych jako bogactwo kompetencji i skuteczności działania;
- stosowanie pluralistycznej wizji firmy z udziałem zespołów wirtualnych oraz demokratycznym procesem podejmowania decyzji;
- wdrażanie specyficznej strategii dla wszystkich konkretnych przypadków, dla każdej firmy zamiast wykorzystywania uniwersalnych metod; w rezultacie, stosuje się podejście sytuacyjne, z diagnozą w punkcie wyjścia i wielowariantową analizą wszystkich innych możliwości;
- uczestniczenie menedżerów zarządzania wszystkich szczebli we wprowadzaniu innowacji i zmian wraz z uwzględnieniem ustawicznego szkolenia w ramach osobistego rozwoju.

Warunkiem koniecznym stosowania zarządzania europejskiego jest, zdaniem H. Blooma[8], dostrzeganie w praktyce gospodarki europejskiej ważniejszych cech tego zarządzania, sprowadzających się do:

- bezkonfliktowego uwzględniania różnic narodowościowych państw i firm uczestniczących w wymianie międzynarodowej;
- odejścia od formalizacji systemów zarządzania w firmach i pomiędzy firmami;
- wzrostu wykorzystywania potencjału ludzkiego i wewnętrznych negocjacji;
- rozszerzania orientacji produktowej w marketingu.

---

[6] R. Lessen, F. Neubauer, *European Management System*, Mc Graw Hill Book, Co. Europe, London 1994.

[7] K. Thurley, H. Virderius, *Vers un Management Multicultural en Europe*, Les Editions D, Organisation, London 1991.

[8] H. Bloom, R. Calori, P. Woot, *Zarządzanie europejskie*, Poltext,1995.

W świetle dotychczasowych rozważań nad modelowaniem zarządzania europejskiego logistyka, definiowana jako zarządzanie łańcuchem dostaw od producenta do konsumenta, przybiera postać eurologistyki scalającej lub umożliwiającej w sposób racjonalny zarządzanie europejskie.

Przyjrzyjmy się najpierw warunkom stymulującym i ograniczającym wdrażanie tego zarządzania, którego szczególnym przypadkiem jest eurologistyka.

Przede wszystkim powiada się, że wartością dla gospodarki europejskiej jest duży udział małych i średnich firm rodzinnych. Powoduje to stałą dążność do poprawy jakości dóbr i usług zwłaszcza w wymianie międzynarodowej, co jest cenne zwłaszcza w kontekście wykorzystywania rodzimej technologii. Z kolei, zgodnie z filozofią neoschumpeteryzmu, zarządzanie europejskie[9] tym różni się od amerykańskiego, że opiera się na zaufaniu pomiędzy tymi, którzy dają kapitał, a tymi, którzy tym kapitałem zarządzają. W wyniku tego wytwarzają się ustabilizowane, trwałe więzi między menedżerami, właścicielami i bankami.

Innym czynnikiem stymulującym europejski paradygmat zarządzania oprócz internacjonalizacji, czyli asymilacji różnorodności, jest skupienie uwagi na likwidowaniu luki pomiędzy teoriami zarządzania i krytyczne podejście do ślepego naśladownictwa amerykańskich i japońskich koncepcji zarządzania[10].

Warto jednak zwrócić uwagę na czynniki ograniczające skuteczność zarządzania europejskiego, do których przede wszystkim należy zaliczyć rozdrobnienie rynku zwłaszcza, w odniesieniu do wielkości i struktury popytu, w szerokim kontekście różnic kulturowych. Gwałtowny rozwój technologii informatycznych, a także rozwój usług, spowodowały nierównomierny rozwój poszczególnych sektorów gospodarczych w konfrontacji z dość tradycyjnym podejściem zarządzania zasobami. Zrodziła się więc potrzeba tworzenia nowoczesnych systemów produkcyjnych z uwzględnieniem eurozarządzania, a w nim wzrostu kreatywności zarządzania menedżerów europejskich.

W literaturze[11] spotykamy się także z twierdzeniem, iż znaczenie wielu silnych stron firm europejskich jest osłabiane błędami natury finansowej, a zwłaszcza spadkiem rentowności przy jednoczesnym wzroście znaczenia instrumentów rynku kapitałowego.

Wobec tego, w budowaniu europejskiego paradygmatu zarządzania i odejściu od dotychczasowych metod tego zarządzania, należy uwzględniać:

- restrukturyzację firm drogą reenginieringu i zespołów wirtualnych szczupłych organizacji i spłaszczonych struktur;
- formułowanie celów strategicznych firmy w kategoriach zysku, ze szczególnym uwzględnieniem stopy zwrotu od kapitału;

---

[9] *European Business, Le Defi American Again*, „The Economist" 13.07.1996.

[10] M. K. Nowakowski, *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa, 1999, s. 128.

[11] *Showing Europe's Firms the Way*, „The Economist" 13.07.1996.

- rozszerzenie przez firmy pola finansowego manewru drogą stosowania technik inżynierii finansowej w celu zwiększania elastyczności zarządzania kapitałem.

Niezwykle pomocne w „wyłanianiu" z eurozarządzania systemów eurologistycznych może być korzystanie z badań porównawczych dotyczących europejskiego, amerykańskiego i japońskiego stylu zarządzania. Dotyczy to zwłaszcza różnorodności metod zarządzania eurologistycznego w firmach i pomiędzy firmami. Dzisiaj już wiemy, iż niektórych metod tego zarządzania, czy to z obszaru toyotyzmu, np. just in time, czy KAN-BAN, nie możemy wykorzystywać w Europie z taką samą skutecznością jak w Japonii czy USA, co spowodowane jest niesprawnością infrastruktury transportu bądź magazynowania. Zdaniem B. Wawrzyniaka[12], ze względu zaś na fakt, iż w Europie najprawdopodobniej nie dojdzie do znaczącej standaryzacji popytu tak jak w USA czy Japonii, kluczowym czynnikiem sukcesu staje się nie tylko zdolność sprostania wymogom różnorodności, ale również odkrycie segmentów ponadnarodowych.

2. Eurologistyka nowoczesną metodą zarządzania łańcuchem dostaw

Wraz z odkrywaniem segmentów ponadnarodowych należy podejmować próby tworzenia przesłanek tworzenia teorii i praktyki eurologistyki, gdyż jest to warunek konieczny dla zaspokojenia popytu na dobra i usługi zgłaszanego w tych segmentach. Tworzenie w Europie infrastruktury eurologistycznej w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych spowodowało, iż od 14 do 21 procent wdrożonych w firmach systemów logistycznych powstało z połączenia krajowych i międzynarodowych ogniw łańcucha logistycznego. Przewiduje się także, że do 2010 powstanie w stosunku do ogółu 48% globalnych łańcuchów dostaw.

Natomiast zdaniem O'Sullivan[13], trzy czwarte dużych firm europejskich opracowało już jedną wspólną metodę zarządzania eurologistycznego.

Uwzględniając rozważania dotyczące europejskiego paradygmatu zarządzania, zadaniem eurologistyki jest projektowanie, wdrażanie i kontrola wspólnego dla państw europejskich systemu przemieszczania i magazynowania produktów, obejmującego przepływ fizyczny oraz przepływ finansów i informacji. System ten winien być wspomagany technologiami informatycznymi.

Czy istnieje zatem merytoryczna podstawa do określenia eurologistyki jako paradygmatu zarządzania łańcuchem dostaw w firmie i pomiędzy firmami? Odpowiedź brzmi twierdząco. Logistykę, jak już wspomniano, określa się mianem metody zarządzania całym łańcuchem dostaw od miejsc wydobycia surowca do

[12] B. Wawrzyniak, *Zarządzanie europejskie*, Orgman, Warszawa 1997.
[13] O'Sullivan, *Logistics in Europe*, „Logistics Forms" 1996, No 4.

ostatecznego surowca. Jeżeli zatem przyjąć[14], że na istotę zarządzania logistycznego w firmie składają się trzy funkcje: operacyjna, finansowa i marketingowa, to taki eurosystem logistyczny połączonych ze sobą firm, w którym nazwa przynajmniej jednej z nich jest wspólna dla wszystkich firm, nazywamy eurologistyką.

Funkcja operacyjna dotyczy stworzenia warunków dla zintegrowanego systemu przepływu produktów logistycznych od źródeł wydobycia surowców do klienta, niezależnie od położenia geograficznego państw, w których znajdują się poszczególne firmy, ogniwo łańcucha logistycznego. Waga tej funkcji wynika z potrzeby koordynowania procesów zamówień, transportu i gromadzenia zapasów, przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów działalności logistycznej.

Koordynowanie procesu zamówień ma na celu zapewnienie dostępności produktu w określonym czasie i żądanej wielkości. W ostatnich latach opracowano i wdrożono do praktyki gospodarczej kilkanaście modeli[15] wspieranych techniką komputerową, w których kompleksowo skoordynowano proces zamówień, transport i magazynowanie. Zadaniem funkcji operacyjnej eurologistyki jest taki sposób adaptowania tych modeli w firmie i pomiędzy firmami europejskimi, który zapewnia osiąganie maksymalnych zysków przy wymaganym poziomie obsługi rynku. Celowo użyto określenia adaptowania tych modeli, gdyż w specyfice gospodarki europejskiej nie wszystkie wdrażane są z równą skutecznością. W firmach europejskich i polskich z równym powodzeniem wdrożono przede wszystkim metodę TQM (Total Quality Management), która umożliwia każdej firmie zarządzanie przez jakość w ramach eurologistyki. Warunkuje ona zresztą żądany i oczekiwany poziom obsługi rynku, obliczany:

$$\text{poziom obsługi rynku} = \frac{\text{spodziewana liczba zapasów wydanych w ciągu roku z magazynu}}{\text{całkowity popyt roczny}}.$$

Jakość produktów logistycznych wpisana w cele strategiczne firm w łańcuchu dostaw jest, zdaniem ekonomistów, traktowana jako ważny element strategii w uzyskiwaniu przewagi konkurencji na rynku europejskim.

W odniesieniu jednak do innych wymienionych w przykładach metod stosowanych w ramach funkcji operacyjnej eurologistyki należy podkreślić znaczne zróżnicowanie w adaptowaniu ich do warunków europejskich.

Jak już wcześniej stwierdzono, teoria i praktyka gospodarowania zasobami daje się podzielić na trzy główne nurty: amerykański, japoński i europejski.

---

[14] E. Gołembska, *Eurologistyka*, w: *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa 1999, s. 261.

[15] Do tych modeli zalicza się: Planowanie potrzeb materiałowych, MRP I, Planowanie zasobów wytwórczych MRPII, Planowanie dystrybucji DRP I, Planowanie zasobów dystrybucji DRP II, Dostawy dokładnie na czas JiT, Przebudowa Procesów Gospodarczych BPR, Bezpośrednia rentowność produktu DPP, Efektywna obsługa klienta ECR itp.

Konsekwencją tego podziału jest znaczące zróżnicowanie „kultury logistyki" w tych obszarach. W Europie nieco później zaczęto interesować się wdrażaniem logistyki w firmach. Dał się nawet wyodrębnić oddzielny trend teorii logistyki w Niemczech i odrębny np. w Wielkiej Brytanii czy Włoszech.

Odrębność tych nurtów dała początek rozdrobnionej terminologii, a nawet etymologii określenia logistyka. Na przykład uczeni niemieccy używają określeń: logistyka produkcji, logistyka dystrybucji, utożsamiając zresztą zakres rzeczowy jej stosowania z ogniwem produkcji lub dystrybucji. W rezultacie, kolejni uczeni wprowadzali określenia logistyki marketingu, logistyki transportu, a nawet logistyki opakowań.

W nurcie rozważań uczonych angielskich i częściowo skandynawskich mianem logistyki określa się całość procesów przemieszczania produktów od producenta do konsumenta, co jest zgodne z poglądami amerykańskimi i japońskimi. Efektem odmienności podejścia do teorii i praktyki logistyki, a także wyraźnego wykształcenia się eurozarządzania, z całą odrębnością zachowań firm europejskich, był fakt, iż nie wszystkie opracowane wcześniej, głównie w USA i Japonii, modele zarządzania logistycznego zostały w równym stopniu zaadaptowane do warunków firm europejskich.

Przy uwzględnieniu TQM jako nadrzędnej metody, w państwach europejskich najczęściej stosowane są modele planowania potrzeb i zasobów materiałowych oraz planowania dystrybucji. W wielu państwach europejskich wdrożono model „dokładnie na czas", który jednak, głównie ze względu na opóźnienia w rozwoju infrastruktury transportu, nie zawsze może być realizowany. Jako przykład można potraktować fakt, iż zmniejszanie przepustowości dróg kosztowało Francję w 1993 roku 17 bilionów franków, a w roku 2010 będzie kosztowało 275 bilionów franków. Nadto, gdy firmy europejskie borykają się z możliwością realizowania „dokładnie na czas" wszystkich zamówień, w USA wdrożono udoskonaloną metodę „dokładnie na czas" JIT II, zgodnie z która pracownik – przedstawiciel dostawcy (oddelegowany do producenta) współdecyduje o zarządzaniu zamówieniami i organizowaniu obsługi transportowej.

Metodą wdrażaną w ramach funkcji operacyjnej eurologistyki i uważaną za najskuteczniejszą jest ECR (Efficient Consumer Response), czyli efektywna obsługa klienta.

W roku 1992 Kurt Salomon opracował tę metodę w amerykańskim Instytucie Marketingu Żywności. Miała ona na celu integrację sektorową pomiędzy produkcją, dystrybucją a detalem. W wyniku jej stosowania obniżono w USA rotację zapasów z 104 do 61 dni, a ceny żywności średnio o 10,8%[16].

W Europie zaadaptowano tę metodę pod nazwą „związek zaopatrzenia detalu" SRC (Supplier Retailer Collaboration), a badania 127 respondentów z pięciu

[16] J. C. Johnson, *Contemporary Logistics*, Prentice Hall, New Jersey 1998.

europejskich miast pozwoliły na stwierdzenie, iż ceny detaliczne zmniejszyły się z 2,3% do 3,4%. Warto także zaznaczyć, że w rezultacie stosowania tej metody 60% zysków to zyski dystrybutorów, a 40% to zyski dla producentów.

Inną nową metodą stopniowo wdrażaną w eurologistyce jest LEP (Leading Edge Procurement), a określa się ją mianem „przywództwa zaopatrzenia". Istotą tej metody, stosowanej już w dużych firmach polskich, zwłaszcza z udziałem kapitału zagranicznego, jest to, że oprócz skracania procesów zamawianych towarów i cykli dostaw istnieje gwarancja zbycia umownej ilości surowców i wyrobów gotowych. Trzeba podkreślić, iż podstawą współpracy firm europejskich po podpisaniu umowy LEP jest uwzględnienie bieżąco uaktualnionej prognozy zużycia materiałów do produkcji oraz raporty tego zużycia przekazywane kooperantom.

W ramach umowy LEP pomiędzy firmami stosowane są dwie techniki:

- Demand Pull (DP) jako aranżacja współpracy pomiędzy dostawcą a klientem, polegająca na przekazywaniu szczegółowych prognoz zapotrzebowania i dostarczania materiałów do fabryki klienta, po wysłaniu przez niego sygnału „pull", oznaczającego potrzebę wynikającą z harmonogramu;
- Consignment (CS) jako aranżacja współpracy między dostawcą a klientem, przy czym procedura płatności uruchomiona jest po pobraniu materiału przez klienta, a nie po przyjęciu towaru do magazynu. Podobnie jak w metodzie Demand Pull, materiał dostarczany jest do fabryki klienta tylko z uwzględnieniem prognozy zużycia materiału.

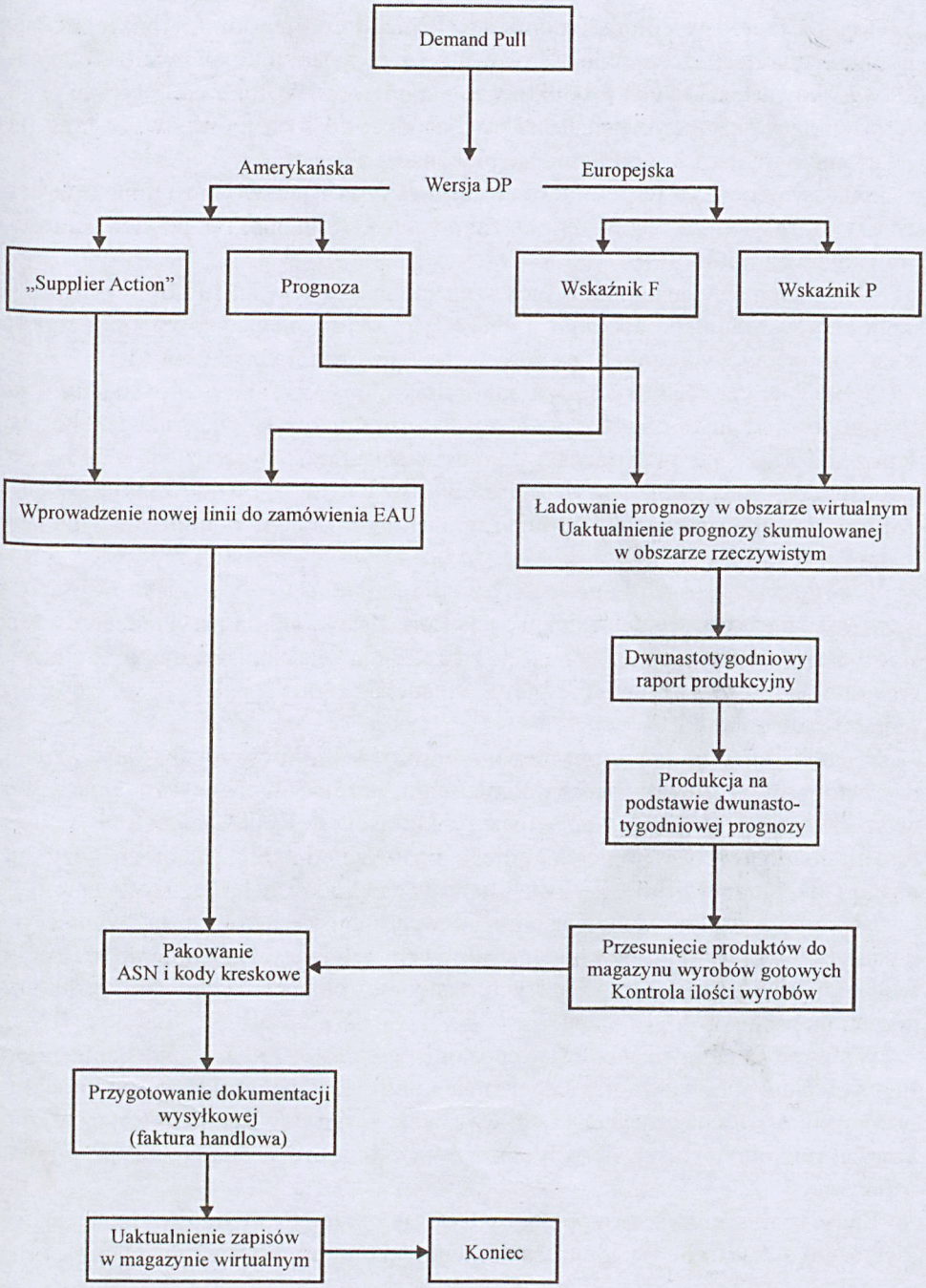
W obu metodach ważne jest opracowanie odpowiedniego algorytmu, a systemy informatyczne firm muszą być wyposażone nie tylko w EDI czy EDS[17], ale także w moduły MRP I, II lub w firmach dystrybucyjnych DRP I, II. Przykład algorytmu dotyczy dwóch wersji: amerykańskiej i europejskiej, a różnica pomiędzy nimi sprowadza się do wskazywania ilości towaru przeznaczonego do wysyłki w połączeniu z prognozą. W amerykańskiej wersji w polu „Supplier Action" zamieszcza się prognozę ilości towaru do wysyłki, w europejskiej natomiast ta ilość jest zaszyfrowana w początkowych liniach prognozy dwoma wskaźnikami:

- F (firm) – ilość towaru przeznaczona do wysyłania,
- P (plan) – prognozowana ilość materiału dla danych okresów.

Wprowadzone do algorytmu w wersji amerykańskiej oznaczenie EAU (Estimated Annual Usage) to zamówienie na okres roczny, obejmujące prognozę rocznego zużycia dla poszczególnych produktów.

Przydatność przedstawionego algorytmu w eurologistyce jest nieoceniona, zwłaszcza że logistycy w firmach tworzą na ich podstawie własny interfejs.

[17] EDI – electronic date interchange, bezpapierowa wymiana dokumentów; EDS – electronic delivery system, przesyłanie informacji pocztą elektroniczną na adres sprzedawcy.



Rys. 1. Algorytm Demand Pull

Źródło: Opracowanie własne

Druga z metod współpracy pomiędzy firmami europejskimi, aranżacja Consignment, znajduje szczególne zastosowanie w przypadku umów wielostronnych dla wysokowartościowych produktów logistycznych. W kontrakcie tym określa się prognozowane zużycie materiałów dla odpowiednich terminów dostaw dla wskazanego miejsca lub kilku miejsc przeznaczenia.

Podstawą podjęcia współpracy jest umowa typu Blanket Consignment Order (BCO), która zawiera zestaw reguł postępowania, wymagań i odpowiedzialności zawierających umów firm.

W algorytmie Consignment umieszczane są raporty: DELFOR – prognozy zapotrzebowania materiałowego i INVRPT – stan magazynowy oraz raport ASN – informujący klienta o fakcie wysyłki, łącznie z numerem partii.

Przedstawione techniki LEP i algorytmy mają charakter uniwersalny. Na podstawie wstępnych badań nielicznych firm można powiedzieć, iż koszty wdrożenia LEP nie przekraczają 1% wartości sprzedaży rocznej w polskich przedsiębiorstwach. Już przy wzroście obrotów o 10%, spowodowanym znaczącym ułatwieniem stosowania tej metody, z ekonomicznego punktu widzenia jest to dla firmy opłacalne.

Systematyczny rozwój eurologistyki i jej funkcji operacyjnej jest uwarunkowany właśnie takimi rozwiązaniami, jakie przedstawiono na przykładach dwóch algorytmów. Udoskonalanie metod zarządzania eurologistycznego zmierzać powinno do ścisłej integracji ogniw łańcucha logistycznego, przy szerokim wsparciu informatyki.

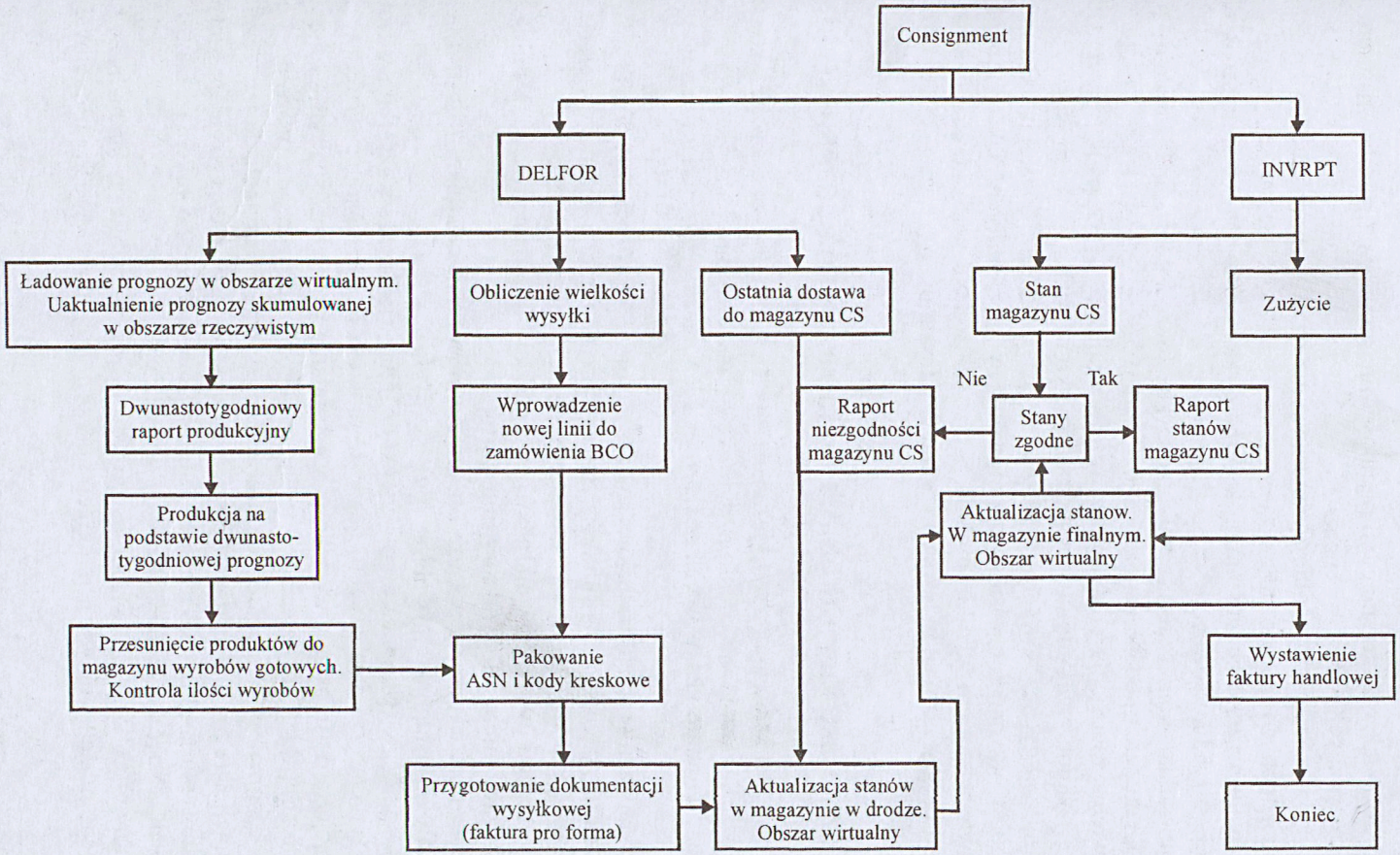
Z kolei funkcja marketingowa w eurologistyce postrzegana jest przede wszystkim jako narzędzie do utrwalania marki produktów logistycznych, a także wyszukiwania i eksploatowania nisz rynkowych. J. Kent[18] uważa, że sukces funkcji marketingowej logistyki polega na uwzględnieniu żądanego poziomu obsługi tak w danej firmie, jak i dla klientów całego łańcucha logistycznego.

Niezwykle ważne, w nawiązaniu do wcześniejszych rozważań, wydaje się wyodrębnienie segmentów ponadnarodowych, a także uwzględnienie specyfiki tych regionów w Europie, w których następuje relokacja wielkości i struktury popytu na produkty logistyczne.

Wreszcie funkcja finansowa w eurologistyce ma za zadanie określanie zasad finansowania operacji zagranicznej oraz kontrolę nad niezakłóconym przepływem środków pieniężnych. Istnieją dwa ważniejsze powody merytoryczne, dla których funkcja ta cieszy się w literaturze przedmiotu i w praktyce szczególnym uznaniem.

Pierwszym z nich jest wspólna, realizowana przez firmy ogniwa łańcucha logistycznego kontrola poziomu zamrożenia kapitału obrotowego w zapasach.

[18] J. Kent, D. Flint, *Perspectives on the Evolution of Logistics*, „Journal of Business Logistics", 1977, Vol. 18, No 2, s. 15–29.



Rys. 2. Algorytm Consignment

Źródło: Opracowanie własne

Wiąże się to także z utrzymaniem płynności finansowej w firmach – partnerach eurologistycznych.

Drugi powód to szczególne uwarunkowanie strategii finansowania operacji zagranicznych, do których zalicza się:

- ułatwienia w zakresie zawierania kontraktów terminowych, co umożliwia redukcję ryzyka kursowego;
- ograniczenia konieczności kalkulacji kosztów źródeł finansowania po uwzględnieniu opodatkowania różnic kursowych,
- ułatwienia zaciągania kredytów w walucie krajowej w przypadku przymusowego wykupu przez administrację krajową aktywów filii.

W świetle dotychczasowych rozważań można uznać, iż eurologistyka, jako szczególny przypadek eurozarządzania, winna być przedmiotem dalszych badań naukowych, których wyniki powinny być wykorzystane w doskonaleniu systemów eurologistycznych w firmach i pomiędzy firmami.

3. Ważniejsze kierunki badań nad rozwojem eurologistyki

Próba określenia ważniejszych kierunków badań nad teoretycznymi i praktycznymi przesłankami, metodami rozwiązań w zakresie eurologistyki wiąże się z wyznaczeniem podstawowych obszarów badań, łącznie z kryteriami ich wyodrębnienia.

Do najważniejszych kryteriów wyodrębnienia obszarów badań dotyczących teorii i praktyki eurologistyki należy zaliczyć przynajmniej trzy, mianowicie:

1) integrację międzynarodową i internacjonalizację zarządzania;
2) przestrzenne uwarunkowania konfiguracji sieci logistycznej, ze szczególnym uwzględnieniem infrastruktury transportu;
3) konieczność tworzenia połączeń pomiędzy miejscami produkcji i dystrybucji towarów i usług jako produktów logistycznych.

ad. 1. U podstaw tworzenia eurologistyki znajdują się przede wszystkim wszelkie pozytywne, a także czasami negatywne skutki integracji międzynarodowej. Integracja ta definiowana jest jako proces scalania gospodarek narodowych rozumianych nie jako dodawanie potencjałów ekonomicznych, ale tworzenie nowych organizmów gospodarczych o odmiennych właściwościach. Jednocześnie w sytuacji integracji ponadnarodowej rozporządzenia i dyrektywy mogą dotyczyć nie tylko rządów, ale również jednostek z osobowością prawną i osób fizycznych, a więc mogą mieć charakter wycinkowy.

Zdaniem D. Watera[19], w odniesieniu do międzynarodowego łańcucha logistycznego możemy mówić o integracji geograficznej lub integracji produktowej,

[19] D. Water, *Developing Global Logistics*, CRC Press London, 1998, s. 297–303.

choć w znacznej części wzajemnie się one przeplatają. Odpowiedź na pytanie, która z tych integracji jest dominującą w eurologistyce, jest ciekawym przedmiotem badań choćby z tego powodu, iż w grę wchodzą tutaj umocowania prawne Unii Europejskiej. Z tym pytaniem wiąże się drugie, dotyczące wpływu internacjonalizacji zarządzania na tworzenie eurologistyki w przyszłości. Jakie są warunki stymulujące i ograniczające tworzenie w ramach eurologistyki takich jej form organizacyjnych, jak spółki i korporacje, filie czy wreszcie eurologistykę doraźną (short-term logistics)? Na podstawie wyników badań można byłoby określić formę organizacyjną dominującą i najbardziej ekonomicznie efektywną.
ad. 2. Przestrzenna konfiguracja sieci logistyki tworzona jest dla każdej grupy produktowej osobno. Dotyczy ona zarówno infrastruktury transportu, jak i magazynowania, w związku z tym określana jest w literaturze jako infrastruktura logistyczna. Ze względu na stale zmniejszającą się w Europie przepustowość dróg, a także ze względu na zmiany form obsługi transportowej i spedycyjnej na usługę logistyczną, obserwowany jest w Europie wzrost liczby paneuropejskich firm logistycznych. Aktualnie w ramach Unii Europejskiej świadczonych jest 24% usług logistycznych w stosunku do całości usług transportowych i spedycyjnych, głównie realizowanych przez 29 dużych firm logistycznych[20]. Pytania, jakie należy zadać przy podejmowaniu badań, to z jednej strony „make or buy", z drugiej – czy tworzyć własne eurokorytarze transportowe pomiędzy krajami europejskimi. Pod pojęciem własnych korytarzy transportowych należy rozumieć te, które gwarantują dostępność komunikacyjną do frontów przeładunkowych, punktów i węzłów transportowych, a także zapewniają wysoką jakość usług transportowych, na którą godzą się partnerzy łańcucha dostaw nawet przy wyższej cenie za usługę.

Innym ważnym problemem badawczym są niewątpliwie merytoryczne uwarunkowania tworzenia euroregionów, zwłaszcza przygranicznych. W ramach umów wielostronnych można przecież negocjować korzystne warunki dla użytkowania transportu międzynarodowego. Czy można liczyć na szczególne udogodnienia w tworzeniu eurologistyki w euroregionach i jaki to może mieć związek z wymiernymi korzyściami dla partnerów logistycznych?

Wiemy, że rozwój infrastruktury gospodarczej winien wyprzedzać rozwój gospodarki regionu w taki sposób, aby zawsze istniała nadwyżka podaży nad popytem. W związku z tym badania naukowe winny być skupione nad metodami pomiaru związku pomiędzy rozwojem infrastruktury, regionu a eurologistyką.

Należy także zastanowić się nad takim konfigurowaniem sieci logistycznej, aby akceleracja w integrowaniu łańcuchów dostaw oznaczała pobudzanie regionów do przyspieszonego samorozwoju gospodarczego.

---

[20] H. Peters, O. Jackel, *The Day of Megacarrier*, „Logistic Europe" 20.06.1998.

ad. 3. W literaturze mówi się, że kanały eurologistyczne tworzone są pomiędzy dostawcą a odbiorcą dla umożliwienia przemieszczania produktów logistycznych, przy zapewnieniu zysków dla wszystkich partnerów logistycznych.

Podstawowym problemem badawczym z tego zakresu jest tożsamość lub częściowa odrębność kanałów dystrybucji intensywnej, selektywnej czy wyłącznej od kanałów eurologistycznych ciągłych, nieciągłych i synchronicznych. Można sformułować hipotezę, iż eurokanały logistyczne to udoskonalone, a z całą pewnością zinformatyzowane perfekcyjnie kanały dystrybucji tworzone w ramach eurokorytarzy transportowych.

Warto także zastanowić się nad tym, jak rozwijać i gdzie lokalizować centra usług logistycznych, które znakomicie poprawiają drożność eurokanałów.

Klamrą spinającą wszystkie zarysowane kierunki badań nad eurologistyką są przepisy prawne, finansowe, które, niezależnie od ich unifikacji i standaryzacji, pozostają, przynajmniej w jakiejś części, do uzgodnienia pomiędzy partnerami. Negocjowanie więc wielostronnych umów pomiędzy partnerami logistycznymi jest jednym z ważniejszych czynników skuteczności podejmowanych działań w zakresie eurologistyki.

W niniejszych rozważaniach postawiono więcej pytań niż sformułowano definicji, modelowych rozwiązań czy przesłanek. Na część z nich będzie można znaleźć odpowiedź w kolejnych pracach stanowiących merytoryczną całość prezentowanych wyników badań w niniejszym zeszycie naukowym.