

Dr Justyna Majchrzak-Lepczyk  
 Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
 ORCID: 0000-0002-6729-8409  
 e-mail: justyna.majchrzak-lepczyk@ue.poznan.pl

# Logistyczna obsługa klienta w świetle podstaw teoretycznych

*Logistic customer service in the light of theoretical foundations*

## Streszczenie

Logistyczna obsługa klienta, zwłaszcza w obszarze handlu elektronicznego, w istotny sposób ewoluuje. Jeszcze kilka lat temu dostawa mogła być realizowana w kilka dni od zakupu, obecnie optymalny czas to 24–48 godzin. Konieczna jest zatem współpraca podmiotów funkcjonujących w sferze e-handlu z firmą lub z firmami kurierskimi, które są w stanie te dostawy realizować. Współpraca pomiędzy podmiotami gospodarczymi, instytucjami czy osobami indywidualnymi przyjmuje dziś zupełnie nowy wymiar. Coraz większe znaczenie mają kształtowane relacje i zaufanie, jak również możliwość współdzielenia zasobów czy kreowania nowych rozwiązań. Dokonujący się transfer wiedzy, informacji, kapitału i zasobów ludzkich sprawia, że warto odwołać się do koncepcji i teorii nauk ekonomicznych w tym obszarze. Kreując proces logistycznej obsługi, należy bowiem poszukiwać takiej kombinacji zasobów, która pozwoli najbardziej efektywnie spełnić rosnące oczekiwania klientów. Tym samym niewątpliwą wartością ma ich umiejętne wykorzystanie, a nie jedynie posiadanie. Celem artykułu jest wskazanie istotnej roli logistycznej obsługi klienta w handlu elektronicznym i zaprezentowanie jej w świetle teoretycznych podstaw: teorii zasobowej, teorii kosztów transakcyjnych, ekonomii behawioralnej oraz gospodarki współdzielenia. W opracowaniu korzystano ze źródeł literaturowych. Podjęte rozważania pozwoliły określić rolę podstaw teorii ekonomicznych jako budulca pozycji konkurencyjnej e-przedsiębiorstw.

## Słowa kluczowe:

logistyczna obsługa klienta, handel elektroniczny, ekonomia behawioralna, gospodarka współdzielenia

## Abstract

Logistic customer service, especially in the area of e-commerce, is evolving significantly. A few years ago, the delivery could be made within a few days of purchase, now the optimal time is 24–48 hours. It is therefore necessary for entities operating in the field of e-commerce to cooperate with the company or courier companies that are able to carry out these deliveries. Today, cooperation between business entities, institutions and individuals takes on a completely new dimension. Developed relationships and trust, as well as the possibility of sharing resources or creating new solutions, are becoming more and more important. The ongoing transfer of knowledge, information, capital and human resources makes it worth referring to the concept and theory of economic sciences in this area. When creating a logistic service process, one should look for such a combination of resources that will most effectively meet the growing expectations of customers. Thus, their skillful use, not just having, is of undoubted value.

The aim of this article is to show the important role of logistic customer service in e-commerce and to present it in the light of theoretical foundations: resource theory, transaction cost theory, behavioral economics and the sharing economy. Literature sources were used in the study. The considerations made it possible to define the role of the foundations of economic theories as the building blocks of the competitive position of e-enterprises.

## Keywords:

logistic customer service, e-commerce, behavioral economics, sharing economy

JEL: M30, O00, O31

## Wstęp

Logistyczna obsługa klienta w handlu elektronicznym jest niezwykle dynamicznym obszarem badawczym. Mimo, że poświęcono jej już wiele opracowań, to jednak mnogość zmian w niej zachodzących determinuje potrzebę nowych analiz i nieustannych badań. Wśród czynników, które istot-

nie kształtują zmiany związane z obsługą, należy wskazać wzrastające wymagania klientów i coraz większą umiejętność poruszania się w świecie cyfrowym. Osoby dokonujące zakupów online dużą wagę przywiązują do wartości, którą otrzymują wraz z produktem. Należy ją definiować jako wygodę związaną z obsługą logistyczną, począwszy od złożenia zamówienia po dostarczenie produktów,

która może nawet uzasadniać wyższą cenę produktów. Już na początku XXI wieku Ph. Kotler (2005, s. 60) podkreślał, że klient wybiera ofertę od dostawcy, który zaoferuje mu najwyższą wartość. Dzisiejszy klient nie jest już jedynie odbiorcą produktów, chętnie sam uczestniczy w procesie ich produkcji bądź sam je kreuje. Świadomość konsumencka jest coraz wyższa, a oczekiwania zakupowe i okołozakupowe zmierzają w kierunku coraz wyższych standardów obsługi. Logistyczna obsługa klienta w handlu elektronicznym wymaga umiejętnego spełnienia zmieniających się potrzeb kupujących. Determinowana jest rodzajem produktu oraz preferencji zakupowych klientów, którzy dokonują wyboru formy dostawy spośród oferowanych przez e-sklep możliwości. Sklep musi zatem wykazać się elastycznością, a co najważniejsze, skutecznością obsługi. Inaczej wyglądają przepływy materiałowe w branży modowej niż w internetowej sprzedaży mebli. Abstrahując od oferty asortymentowej sklepu, należy podkreślić, że wydajność i optymalizacja kosztów mają zasadnicze znaczenie. Rozwój technologii, będący konsekwencją cyfrowej rewolucji, daje klientom możliwość wysłania zamówienia do e-sklepu z dowolnego miejsca przez całą dobę, a następnie śledzenia postępów jego realizacji i trasy przesyłki. Jest to tym bardziej zasadne, że od kilku lat obserwuje się wzrost zainteresowania kupujących kanałem elektronicznym.

Wśród najczęściej wskazywanych przez e-klientów obszarów obsługi znajdują się: szybkość składania zamówienia, dostępność asortymentowa, czas realizacji zamówienia, dostęp do informacji (śledzenie trasy przesyłki, odpowiedzi na zapytania), terminowość i kompletność dostaw (Majchrzak-Lepczyk, 2019). Znaczenie mogą mieć również inne elementy, dotyczące na przykład okoliczności dokonania zwrotu, złożenia reklamacji czy potrzeby zmiany adresu dostawy.

Logistyczna obsługa to zdolność i umiejętność sprostania oczekiwaniom w zakresie czasu i miejsca dostawy (Kempny, 2001; Markusik, 2010), pewności, komunikacji i wygody przy wykorzystaniu wszystkich niezbędnych form aktywności logistycznej (Kempny, 2008). Pomimo generowania przez logistykę znacznych kosztów, obsługa logistyczna może tworzyć swoistą wartość, kreując jednocześnie przewagę konkurencyjną (Coyle, Bardei i Langley, 2010; Davis-Sramek, Mentzer i Stank, 2008) i pozwalając skutecznie konkurować na rynku (Kułyk, Michałowska i Kotylak, 2017), czego idealnym przykładem może być firma Amazon. M. Christopher (2001) jest zdania, że logistyczna obsługa to interakcja wszystkich czynników, które wpływają na proces udostępniania produktów klientowi. Tym samym dostosowanie się do preferencji kupujących jest w stanie kształtować długofalowe relacje prowadzące do satysfakcji i zadowo-

lenia obie strony wymiany (Majchrzak-Lepczyk, 2019, s. 21).

W tradycyjnym handlu sprzedawca oferuje na sprzedaż produkty, które są dostępne na półce. Natomiast w handlu elektronicznym sprzedawana jest obietnica realizacji zamówienia, dotycząca dostawy właściwemu klientowi, właściwego produktu, we właściwej ilości, we właściwym stanie, we właściwe miejsce, we właściwym czasie i po właściwym koszcie (7W). Wszystkie wymienione elementy mają wpływ na wartość dla klienta, a wpływ ten może być zarówno pozytywny, jak i negatywny. Tym samym sprzedaż i kupno produktów odbywa się za pośrednictwem Internetu, jednak fizyczny transfer produktu od sprzedającego do konsumenta musi mieć miejsce z wykorzystaniem tradycyjnej dostawy.

Konsument dokonujący zakupu w handlu elektronicznym ma nieco inne wymagania niż w placówkach stacjonarnych, ponieważ postrzegana przez niego wartość nabywanego produktu jest niejednokrotnie oceniana całościowo — to znaczy zarówno pod względem jakości dobra, jak i standardu świadczonej usługi. Pozyskanie zasobów, które będą w stanie zagwarantować wysoki standard świadczonych usług, sprawia, że przedsiębiorstwa nawiązują liczne relacje z podmiotami zewnętrznymi. Takie bowiem działania umożliwiają eksploatację zasobów obcych, niebędących w posiadaniu danej firmy, co jest najbardziej widoczne w handlu elektronicznym. Tym samym rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych i szeroko pojęta cyfryzacja sprzyjają rozwojowi współpracy (Bentyn, 2016).

W artykule odwołano się do koncepcji i teorii ekonomicznych. Kształtując proces logistycznej obsługi, poszukuje się takiej kombinacji zasobów, aby była ona w stanie zaspokoić oczekiwania klientów. Zaprezentowane teorie wyznaczają zatem ogólne ramy myślenia, któremu każdy podmiot może nadać praktyczne zastosowanie.

## Teoria zasobowa a logistyczna obsługa

Z teorią zasobową<sup>1</sup> wiąże się koncepcja zależności od zasobów, wskazująca na brak samowystarczalności przedsiębiorstw z powodu ograniczoności zasobów, co jest główną przyczyną popularności outsourcingu procesów logistycznych. Zadaniem dostawców usług jest zatem nawiązywanie relacji z innymi podmiotami (klienci instytucjonalni, operatorzy logistyczni, spedytorzy, klienci indywidualni). W dobie pandemii COVID-19, która istotnie oddziałuje na globalny rynek, rozwiązaniem pozwalającym zredukować skutki kryzysu jest właściwy dobór dostawców,

ich zaangażowanie w cały proces produkcji, a przede wszystkim bliskość geograficzna, prowadząca do uniezależnienia się od importu półfabrykatów, części czy podzespołów. Wiele przedsiębiorstw działających w skali globalnej obecnie decyduje się na delokalizację prowadzonej przez siebie działalności (*backshoring*). Bliskość zasobów zaczyna być dla wielu firm decydująca. Zwracają przy tym samym baczniejszą uwagę na takie kwestie jak społeczna odpowiedzialność biznesu czy zrównoważony rozwój.

Jednym z najczęściej opisywanych w literaturze podejść teoretycznych jest zasobowa teoria firmy<sup>2</sup> (*Resource Based View* — RBV). Założenia tej teorii są proste. Zakłada się bowiem, że przedsiębiorstwo jest zbiorem zhierarchizowanych zasobów i umiejętności. Szczególnie istotne są tak zwane umiejętności dynamiczne, które K. Oblój (2017) określa jako budujące pozycję konkurencyjną firmy dzięki tworzeniu nowych zasobów, pozyskiwaniu i eksploataowaniu ich z otoczenia czy poprzez umiejętność innowacyjnego ich wykorzystania, a w razie konieczności, także eliminowania. Należy zatem założyć, że jedynie te firmy, które dysponują najlepszymi zasobami, osiągają nadzwyczajne korzyści, pozostałe natomiast mogą generować marginalne zyski lub zostać wyparte z rynku. Tym samym korzystanie z nowoczesnego sprzętu, kompetencje pracowników, innowacyjne rozwiązania i wiele innych czynników bez wątpienia kształtują jakość i szybkość obsługi podmiotów funkcjonujących w handlu elektronicznym. Podmioty prowadzące działalność w obszarze e-handlu stają przed koniecznością nieustannej adaptacji do zmian i wyzwań rynkowych. Wartość zasobów materialnych i niematerialnych oceniana z perspektywy realizacji celów zależy nie tyle od ich wartości księgowej, ile od kompetencji samego przedsiębiorstwa. To one bowiem decydują o skutecznej integracji zasobów i zdolności, wpływając jednocześnie na tworzenie przewagi konkurencyjnej. Wraz z upływem czasu, zmieniającymi się warunkami otoczenia rynkowego, postępowaniem innowacyjnym czy zmianami sposobu komunikacji z klientem niektóre zasoby stają się mniej ważne, inne natomiast nabierają większego znaczenia. Uwidaczniają to wyraźnie szybko dezaktualizujące się technologie wykorzystywane w procesie obsługi klienta w handlu elektronicznym.

Zasobowe podejście do organizacji (RBV) zainicjowało powstanie zasobowej teorii organizacji (*Resource-based Theory* — RBT), obejmującej również inne, zbieżne w założeniach z RBV koncepcje i nurty badawcze (Krupski, 2012). Ważną część RBT stanowi koncepcja kluczowych kompetencji (*core competencies*) zapoczątkowana przez G. Hamela i C. K. Prahalada (1990). Kompetencje uznawane za kluczowe są rezultatem umiejętności, mających decydujące znaczenie w kształtowaniu

pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Za kluczowe kompetencje uznaje się takie, które spełniają cztery kryteria: są źródłem wartości dla klienta, są unikatowe (kompetencja wyróżniająca, niepowtarzalna, trudna do kopiowania i naśladowania), umożliwiają kreowanie nowych rynków i ich segmentów oraz tworzenie innowacji.

Kluczowe kompetencje nie dotyczą zatem konkretnych produktów czy rynków, ale technologii, zasobów i wiedzy, które należy wykorzystać, również w obszarze e-handlu (Besler i Sezeler, 2011), świadcząc logistyczną obsługę zgodnie z preferencjami i oczekiwaniami klientów. Kompetencje podmiotu funkcjonującego w handlu elektronicznym powinny umożliwiać szybkie i efektywne reagowanie na zachodzące zmiany, determinując tym samym potrzebę nieustannego uczenia się i rozwoju.

Warta przytoczenia jest także koncepcja zdolności strategicznych (*distinctive capabilities*) autorstwa G. Stalka Jr., P. Evansa i L.E. Shulmana (1992), którą rozwinął J. Kay (1993), gdzie poza wspomnianymi wcześniej zdolnościami wskazano jeszcze: innowacyjność, system relacji z pracownikami i podmiotami zewnętrznymi, reputację oraz szczególne zasoby strategiczne (Krawczyk-Sołtys, 2017).

Następną fazą rozwoju podejścia zasobowego była koncepcja zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities*) (Teece, Pisano i Shuen, 1997), zakładająca, że przewaga konkurencyjna organizacji jest wynikiem dynamicznych zdolności, rozumianych jako umiejętność dostosowania i rekonfigurowania zasobów przedsiębiorstwa oraz posiadanych kompetencji w reakcji na szybko ewoluujące otoczenie rynkowe. Zdolnościami dynamicznymi będą zatem procesy absorpcji wiedzy z otoczenia.

Integralnymi obszarami RBT są dodatkowo: podejście oparte na wiedzy (*Knowledge-based View* — KBV), uznawanej za najważniejszy strategiczny zasób organizacji, pozwalający budować przewagę konkurencyjną, oraz koncepcja organizacyjnego uczenia się (*organizational learning*), umożliwiająca między innymi uczenie się wszystkich pracowników. To z kolei sprzyja dzieleniu się wiedzą. Kompetencje, uczciwość, wiedza i profesjonalizm pracowników często stanowią wyznacznik pozycji konkurencyjnej firmy. Złożoność technologiczna współczesnych systemów wytwarzania i zarządzania w handlu elektronicznym implikuje niewątpliwie potrzebę wysokiego poziomu wiedzy pracowników i ich zaangażowania.

Jednym z najbardziej użytecznych narzędzi teorii zasobowej jest model VRIO (*Value–Rarity–Imitability–Organization*)<sup>3</sup>, autorstwa J.B. Barneya (1991), oceniający zasoby organizacji pod kątem:

- cenne — kiedy zasoby pozwalają sprawnie działać i adaptować się do otoczenia,

- rzadkości — są to dobre firmy, które mogą gwarantować jej egzystencję, ale raczej nie zapewniają długotrwałej przewagi (np. ponadstandardowa obsługa klienta oferowana przez dany podmiot może zostać szybko zaadaptowana przez konkurencję i wtedy przestaje być dobrem rzadkim),
- dobrej organizacji,
- odporności na imitację — niektóre zasoby są trudne do zastąpienia, jak nazwa marki czy opatentowana technologia lub wzornictwo.

Zgodnie z koncepcją zasobową sukces przedsiębiorstwa zależy od jego potencjału strategicznego, związanego z zasobami i zdolnościami do innowacyjnego i efektywnego ich wykorzystania. O sukcesie rynkowym decydują cechy przedsiębiorstwa i oferowane przez nie produkty, dostrzegane przez klientów podejmujących decyzje zakupowe.

Konkludując, należy uznać, że przedstawiciele nurtu zasobowego wskazują na przedsiębiorstwo jako kluczowy obszar poszukiwań źródeł konkurencyjności. Spośród wszystkich zasobów firmy to wiedza może spełniać jednocześnie warunki wartości, rzadkości, nieimitowalności oraz niesubstytucyjności, kształtując jednocześnie trwałą przewagę konkurencyjną. Teoria zasobowa podkreśla istotną rolę komponowania zasobów i umiejętności tak, aby tworzyły unikatową wartość dla klienta. Dodatkowo wartość mogą kreować sami klienci, kiedy na przykład samodzielnie konfiguruje towar z wykorzystaniem aplikacji mobilnej (będącej zasobem udostępnionym przez przedsiębiorstwo), wskazując jednocześnie czas i miejsce jego odbioru.

Tym samym dostępność zasobów logistycznych w przedsiębiorstwie może służyć umacnianiu pozycji rynkowej. W handlu elektronicznym poza szeregiem innych zasobów, najbardziej kluczowym jest infrastruktura magazynowa i model, w którym dana firma funkcjonuje (magazyn własny i dostępność produktów od ręki; model just-in-time, kiedy firma dokonuje zakupu produktu dopiero z chwilą dokonania transakcji przez klienta; model dropshipping, w którym sprzedaż internetowa sprowadza się do przeniesienia procesu wysyłki towaru na dostawcę; fulfillment oznaczający pełen outsourcing procesów logistycznych). Dostępność asortymentowa (zasób materialny) oraz dedykowany system informatyczny, pozwalający na szybki obieg informacji i obsługę transakcji (zasób niematerialny) stanowią podstawowe czynniki, które wpływają na skłonność organizacji do nawiązywania współpracy i kształtowania wzajemnych relacji.

Niewątpliwym problemem handlu elektronicznego jest dostęp do wyspecjalizowanej kadry, której wiedza i kompetencje stanowią cenny i rzadki zasób niematerialny. Podejście zasobowe wprowadziło również do modelu biznesowego potrzebę koncentrowania się na kluczowych kompetencjach,

pozwalając na przenoszenie wybranych procesów do instytucji zewnętrznych (outsourcing), co jest jedną z cech charakterystycznych e-handlu. Zarówno teoria zasobowa, jak i omawiana w następnej kolejności teoria kosztów transakcyjnych mają wpływ na wyjaśnienie złożoności koncepcji outsourcingu i mogą być wsparciem w podejmowaniu decyzji outsourcingowych.

## Teoria kosztów transakcyjnych

Od połowy lat 70. XX wieku dynamicznie rozwija się teoria kosztów transakcyjnych, będąc podstawowym narzędziem wyjaśniania zachowań w układzie kupuj-współpracuj-wytwarzaj (*buy-cooperate-make*). R.H. Coase (1937; 1960) twierdził, iż podstawą wyznaczania granic przedsiębiorstwa nie powinny być jedynie technologie i koszty wytworzenia określonego produktu, ale również koszty związane z poszukiwaniem informacji podczas weryfikacji dostępności produktu i porównywania konkurencyjnych ofert. Po niemal czterdziestu latach teorię tę rozwinął O.E. Williamson (1971; 1994), kiedy analizując koszty transakcyjne, uwzględnił trzy wymiary transakcji: specyficzność aktywów, niepewność i częstotliwość dokonywania transakcji oraz dwa główne założenia dotyczące ludzkiego zachowania: ograniczoną racjonalność i oportunizm. Autor wskazał również na istnienie formy hybrydowej, wypełniającej lukę pomiędzy rynkiem a hierarchią. O.E. Williamson zoperacjonalizował pojęcie kosztów transakcyjnych, będących kosztami obsługi wymiany, poszerzając je o obsługę transakcji w różnych strukturach zarządzania.

Kiedy koszty adaptacji, koszty oceny działań oraz koszty zabezpieczenia towarzyszące wymianie nie występują lub są niskie, najskuteczniejszym mechanizmem pozostaje rynek. Koszty transakcyjne stanowią „koszty funkcjonującego systemu” (*costs of running system*) obejmujące koszty *ex ante*, takie jak na przykład przygotowywanie i negocjowanie kontraktów, oraz koszty *ex post*, w skład których wchodzi monitoring i realizowanie umów (Szwedziak-Bork, 2016).

Jak zauważają Sz. Cyfert i K. Krzakiewicz (2013, s. 228) sieciowe podejście w marketingu charakteryzuje krytyczny stosunek do teorii kosztów transakcyjnych (*transaction cost theory* — TKT) jako teorii nadmiernie deterministycznej, ma ona bowiem ograniczone zastosowanie w analizie strategii biznesowych. Marketing relacyjny kładzie nacisk na relacje, nie zaś na problemy kształtowania przewagi konkurencyjnej i rent ekonomicznych, będących w centrum uwagi teorii zarządzania strategicznego. TKT ma istotne znaczenie dla określe-

nia natury i granic zjawiska sieci w sferze gospodarczej, gdzie przedmiotem zainteresowania jest koszt wymiany gospodarczej. Przesłanką do nawiązywania relacji sieciowych nie są korzyści związane z dostępem do zasobów, ale koszty dotyczące ich poszukiwania.

Teoria ta jest krytykowana, zwłaszcza w kwestii założeń o charakterze behawioralnym, ponieważ przyjmuje za punkt wyjścia wyłącznie negatywne cechy natury ludzkiej. Z kolei na problem aktywności gospodarczej w sieciach zwraca uwagę W. Powell (1990), twierdząc, że przedsiębiorstwa, podejmując decyzję o koordynacji transakcji w ramach sieci, często czynią to wbrew zasadzie minimalizacji kosztów transakcyjnych. Inny problem, szczególnie dla podmiotów świadczących logistyczną obsługę klienta, mogą stanowić operacjonalizacja i pomiar kosztów transakcji.

Współcześnie w kontekście teorii kosztów transakcyjnych zwraca się uwagę przede wszystkim na dwa aspekty. Po pierwsze, następuje redukcja kosztów administrowania wymianą ze względu na mniejszą liczbę kontraktów, które należy każdorazowo negocjować. Skracą się więc czas i zmniejsza zakres czynności wykonywanych w ramach transakcji. Po drugie, zakłada się obniżenie kosztów wynikających z zabezpieczania się wobec potencjalnego oportunistu oraz ograniczonej racjonalności partnerów (Światowiec-Szczepańska, 2012). Wzajemne zaufanie jako element wymiany relacyjnej radykalnie obniża potrzebę stosowania mechanizmów zabezpieczających. Zaufanie zwiększa skłonność do inwestowania w relacje i zniechęca do zachowań oportunistycznych, co przyczynia się do zwiększenia otwartości i przejrzystości. To z kolei prowadzi do obniżenia ryzyka towarzyszącego transakcjom. Trzeba zatem podkreślić, że kształtując logistyczną obsługę klienta, należy uwzględnić takie obszary (kwestie), które nie są mierzalne. W związku z tym podejmowane decyzje są trudne do zwerbalizowania czy nawet racjonalnego wytłumaczenia. Tym samym teoria kosztów transakcyjnych wyjaśnia ekonomiczne podstawy budowania związków biznesowych, natomiast nie wyjaśnia powstawania związków relacyjnych pomiędzy podmiotami biznesowymi. Może się zatem okazać, że zaufanie, którym przedsiębiorstwo obdarza danego koope-ranta, przysłania inne aspekty współpracy. Niekiedy bowiem przedsiębiorstwa, podejmując decyzję o koordynacji transakcji w ramach partnerstwa bądź współpracy, czynią to wbrew argumentom wynikającym stricte z teorii kosztów transakcyjnych.

W przypadku outsourcingu dostęp do aktywów dostawcy i budowanie z nim relacji przekładają się na możliwość wzrostu kosztów transakcyjnych. Outsourcing jest koncepcją, której zastosowanie powinno przynieść przedsiębiorstwu korzyści wyra-

żone wzrostem efektywności organizacji. Przedsiębiorstwa mają zatem możliwość wykorzystania szans, jakie daje im rynek globalny, oferujący mnogość produktów, których koszt jest niższy niż koszty, które należałoby ponieść, realizując analogiczne działania z wykorzystaniem własnych zasobów (Kozera, 2017).

Koszty transakcyjne powstają zarówno w procesie poprzedzającym zawarcie kontraktu, kiedy poszukujemy informacji, analizujemy i wyciągamy wnioski, jak i w procesie jego realizacji, kiedy czynności logistyczne zostały już oddane w outsourcing i są wykonywane. Jednym z podstawowych warunków rentowności takiej transakcji jest świadomość i wynikająca z niej kontrola nad kosztami transakcyjnymi, z uwzględnieniem szerokiego spektrum ich elementów składowych (Kozera, 2017, s. 118). Tym samym podmioty w coraz szerszym zakresie zlecają wykonanie określonych działań/procesów podwykonawcom, przerzucając na nich jednocześnie koszty stałe związane z utrzymywaniem środków trwałych, ponosząc opłaty za ich wykorzystanie. Takie firmy nie tylko czerpią siłę z własnych kompetencji, ale również z umiejętności i wiedzy, którą dysponują ich zleceniobiorcy. Ma to chociażby związek ze wspomnianymi wcześniej modelami logistycznymi, w których mogą funkcjonować magazyny w e-handlu. Jeśli chodzi natomiast o asortyment, również e-podmioty odchodzą od posiadania własnych zasobów na rzecz poddostaw działających w systemie just-in-time. To pozwala im uniknąć potrzeby kumulowania środków finansowych w zapasach i ponoszenia kosztów na ich utrzymanie.

## Logistyczna obsługa klienta w ekonomii behawioralnej

Obsługa klienta to obszar ściśle związany z podejściem behawioralnym, w którym satysfakcja i zaufanie stron wymiany handlowej stanowią wartość dodaną. W obszarze ekonomii behawioralnej zachowania konsumpcyjne należy rozpatrywać z punktu widzenia uwarunkowań emocjonalnych, często określanymi jako subiektywne, tym samym trudne do jednoznacznego określenia i zmierzenia.

Prekursorem ekonomii behawioralnej w latach 70. XX wieku był H.A. Simon (1982), który w swoich dziełach odwoływał się do koncepcji ograniczonej racjonalności (*bounded rationality*). Przedmiotem jego badań były aspekty o charakterze psychologicznym i społecznym podejmowanych decyzji. Na inne obszary zwracał uwagę G. Katona (1980), analizując ludzkie oczekiwania, zwyczaje i stereotypy. Kluczowe jednak okazały się prace D. Kah-

nemana i A. Tverskyego (1979), ujęte w teorii perspektywy (*prospect theory*), wyjaśniającej sposób przypisywania subiektywnych wartości (użyteczności) wyborom dokonywanym przez kupujących. Naukowcy ci zastąpili pojęcie użyteczności terminem „wartość”. Podczas gdy użyteczność zazwyczaj była definiowana w kategoriach bogactwa, wartość w teorii perspektywy jest rozumiana w kategoriach zysów i strat (Majchrzak-Lepczyk, 2019).

Kahneman i Tversky, przeprowadzając szereg badań i eksperymentów, zaobserwowali dwa systemy myślenia: system szybki i system wolny. Pierwszy z nich jest oparty na stereotypach, emocjach i nawykach. Drugi system — wolny, jak sama nazwa wskazuje spowalnia proces i wzmacnia potrzebę zastanowienia się, refleksji i racjonalizowania. Niewątpliwie ma to odzwierciedlenie w zastanawianiu się klientów nad możliwościami wystąpienia jakiegoś zdarzenia na podstawie wcześniejszych odczuć i doświadczeń. W ekonomii behawioralnej nazywa się to heurystykami reprezentatywności.

R.H. Thaler (1980, 2018) z kolei, opierając się na licznych eksperymentach, zdefiniował zjawisko określane jako pułapka zaangażowania lub przywiązania (*endowment effect*). Zdaniem tego autora klienci przypisują większą wartość rzeczom, które mają w posiadaniu, niż takim, którymi nie dysponują. Przyczyn tego zjawiska można doszukiwać się w sentymencie do niektórych produktów, które są w ocenie właściciela cenne (Kahneman, Kentsch i Thaler, 1991).

Ze względu na omawiany w artykule obszar logistycznej obsługi klienta w handlu elektronicznym, warto przyrzeć się szczególnie zaufaniu i współpracy. R.H. Thaler (2018) wskazuje, że zaufanie skłania do zachowań, które wykraczają poza racjonalność podczas podejmowania decyzji. Niekiedy bowiem klient dokonuje zakupu jakiegoś produktu, a następnie w ogóle z niego nie korzysta, nie potrafiąc jednocześnie wyjaśnić, dlaczego tak postępuje. Trudno zatem zająć jednoznaczne stanowisko, czy to była decyzja zakupowa racjonalna, czy irracjonalna. Dokonując zakupów internetowych, klienci często kierują się intuicją, łatwiej natomiast podejmują decyzję, kiedy jest to kolejny zakup u danego sprzedawcy. Wówczas można mówić o zadowoleniu, niekiedy nawet o zaufaniu, co skłania do ponownego zakupu. Zdarza się, że owa intuicja zawodzi, a klient jest rozczarowany transakcją. Dodatkowo na decyzję mogą wpływać komentarze, fora dyskusyjne czy opinie innych kupujących. To nic innego jak kontekst społeczny, nazywany w ekonomii behawioralnej instynktem stadnym (*herding instinct*). Kontekst ten odnosi się również do naśladownictwa podczas wyborów zakupowych. Klienci często dokonują zakupu produktu, który jest aktualnie reklamowany przez

znane osoby, rekomendowany przez specjalistów, noszony przez celebrytów, rekomendowany przez influencerów, zachwalany przez autorytety itp.

Prezentowana teoria wyjaśnia zachowania kupujących o charakterze ekonomicznym, wskazując na obawy przed poniesieniem straty, lęk przed nieznanym, awersję do ryzyka, obawę pułapki przywiązania do marki bądź problem preferencji w czasie i samokontroli (Majchrzak-Lepczyk, 2019). Tego typu odczucia stają się udziałem klientów dokonujących zakupów elektronicznych, kiedy kontakt zarówno z produktem, jak i ze sprzedawcą ma charakter wirtualny. Realizowane dotychczas badania wykazują, że klienci nie są tak racjonalni, jak by się wydawało, a podejmowane przez nich decyzje są w dużej mierze oparte na intuicji, automatyzmach i podświadomości (Thaler, 2018).

Współczesne e-przedsiębiorstwa wykorzystują różne narzędzia cyfrowe, ale również smartfony, sensory czy inne technologie pozyskujące dane pochodzące chociażby z mediów społecznościowych do monitorowania zachowań klientów, dopasowując jednocześnie zindywidualizowane rozwiązania do zgłaszanych potrzeb. Inteligentne algorytmy przewidują przyszłe preferencje i chęci zakupowe potencjalnych nabywców, wysyłając do nich chociażby reklamy wcześniej oglądanych bądź kupowanych produktów. Z pomocą przychodzą nowe rozwiązania biznesowe, takie jak m.in. nazywana piątą falą korporacyjnego IT architektura SMAC. Tworzą ją cztery technologie: sieci społecznościowe (*social*), urządzenia mobilne (*mobile*), zaawansowana analityka (*analytics*) oraz przetwarzanie w chmurze (*cloud*). Każda z tych technologii obsługuje wycinek procesów zachodzących w firmach. Natomiast efekt ich współdziałania kreuje nową rzeczywistość biznesową, umożliwiając przedsiębiorstwom poprawienie jakości prowadzonych działań oraz zbliżenie się do klientów dzięki informacjom, które są dostępne na ich temat. Tym samym ewolucja technologiczna umożliwia coraz szersze stosowanie ekonomii behawioralnej.

O motywach ludzkiego działania wiadomo coraz więcej, jednak mózg jest ciągle nie do końca zbadany. Z pomocą przychodzą niewątpliwie techniki elektronicznego mapowania<sup>4</sup> czy badania neuro-marketingowe, koncentrujące się na procesach zachodzących w mózgu konsumenta (Mruk i Jankowiak-Kaczmarek, 2017; Noga, 2017; Szymusiak, 2012). Ekonomisci coraz częściej korzystają z wyników badań na temat społecznych, poznawczych i emocjonalnych czynników w celu lepszego zrozumienia decyzji podejmowanych przez konsumentów. Realizacja badań w tym zakresie umożliwia coraz lepsze poznawanie biologicznych skłonności człowieka, dzięki czemu dobierane są odpowiednie narzędzia, pozwalające odwołać się do rzeczywi-

stych, a nie deklarowanych chęci zakupowych. Badania poszerzają wiedzę o naturze ludzkiej, procesach decyzyjnych, o emocjach i racjonalności, o narzędziach motywowania oraz o etycznej stronie zachowań (Mruk, 2019, s. 18).

Psychologia pomaga wyjaśnić oraz zrozumieć motywy zachowań konsumentów. Zachowań, których katalizatorem są zawsze ludzkie emocje i wartości etyczne. Świadomy konsument dokonuje zakupu produktów, które są zgodne z jego wartościami, np. kupuje kosmetyki, które nie są testowane na zwierzętach, których produkcja odbywa się w zgodzie z zasadami równoważonego rozwoju itp. Ekonomia behawioralna stanowi niezwykle cenne narzędzie pozwalające zrozumieć stale zmieniające się zachowania i wybory dokonywane przez kupujących.

## Gospodarka współdzielenia a logistyczna obsługa klienta

Dla wielu konsumentów ważniejszy staje się dostęp do produktu i korzystanie z jego funkcji niż konieczność jego zakupu i posiadanie na własność. Można zatem zaobserwować przejście z posiadania na własność na rzecz posiadania dostępu do danego dobra. Takie założenia przyjmuje gospodarka współdzielenia (*sharing economy*), gdzie następuje czasowe użyczenie prawa do produktu bez przenoszenia prawa do jego własności. Tym samym możliwe jest świadczenie usług lub też wspólne korzystanie z aktywów, maszyn, urządzeń, rozwiązań, wiedzy, umiejętności czy kapitału.

Gospodarka współdzielenia nie jest nowym zjawiskiem, ponieważ zagadnienia z tej dziedziny po raz pierwszy poruszyli już w 1978 r. M. Felson oraz J.L. Spaeth (1978), pisząc wówczas o wspólnej konsumpcji. Gospodarka współdzielenia opiera się na wzajemnym zaufaniu uczestników transakcji, które są zawierane dzięki nowoczesnym technologiom. Technologie te niewątpliwie ułatwiają współpracę, niejednokrotnie wpływając na obniżenie kosztów transakcyjnych. Największa popularność współdzielenia dóbr obserwowana jest wśród przedstawicieli pokoleń Y i Z<sup>5</sup>, dla których nowoczesne technologie stanowią codzienność.

Klienci, wybierając współdzielenie, często w sposób świadomy odrzucają rozwiązania optymalne na rzecz wyższych w ich mniemaniu wartości, którymi najczęściej są zrównoważony rozwój, dbanie o środowisko, efektywna konsumpcja czy potrzeba kształtowania relacji międzyludzkich (Acquiera, Daudigeosb i Pinksec, 2017). Rozwiązania oparte na idei współdzielenia opierają się na wzajemnym zaufaniu, które również w handlu elektronicznym odgrywa istotną rolę.

Za pomocą platform internetowych możliwe jest świadczenie usług lub wspólne korzystanie z aktywów, zasobów, czasu, umiejętności lub kapitału bez przekazywania praw własności. Udostępnianie innym podmiotom posiadanych zasobów następuje online, co również dotyczy przyjmowania zasobów, którymi użytkownik nie dysponuje (Sztokfisz, 2017; Gregoria i Half, 2017). Współdzielenie może przyjmować charakter zarobkowy lub też nie, natomiast transakcje, do których dochodzi, nie niosą za sobą zmiany własności. Zdaniem M. Poniatowskiej-Jaksch i M. Sobieckiego (2016, s. 13), gospodarka współdzielenia obejmuje trzy kategorie uczestników:

- dostawców usług, którzy dzielą się aktywami, zasobami, czasem i umiejętnościami,
- użytkowników,
- pośredników łączących za pomocą platform internetowych usługodawców z użytkownikami, obsługujących transakcje pomiędzy nimi.

Tym samym, dzięki siatce powiązań istniejących pomiędzy użytkownikami dzielącymi się zasobami, możliwe staje się zmniejszenie kosztów transakcyjnych. Współdzielenie jest wrodzonym zachowaniem człowieka, a nowe technologie pozwalają dotrzeć do nieosiągalnego wcześniej użytkownika. Oferenci docierają do potencjalnych klientów poprzez platformy społecznościowe i odwrotnie — odbiorcy znajdują w ten sposób dostawców poszukiwanych przez siebie dóbr.

W odniesieniu do gospodarki współdzielenia i funkcjonowania przedsiębiorstw w handlu elektronicznym zastosowanie mają dwa modele biznesowe: model ukierunkowany na klienta oraz model pośrednika. Cechą pierwszego modelu jest niewątpliwie bezpośrednia komunikacja między kupującym a sprzedającym. W przypadku modelu pośrednika są to portale, platformy czy aukcje, na których lub poprzez które dokonywane są transakcje kupna/sprzedaży. Wiele witryn internetowych pełni rolę pośredników świadczących liczne usługi, wśród których można wskazać: przeszukiwanie ofert (lokalizacja dostawców produktów), specyfikacje, ustalanie ceny, sprzedaż, dostawę czy kontrolę prawidłowego przebiegu transakcji przez kupujących i sprzedających. Innymi słowy, dla gospodarki współdzielenia charakterystyczny model biznesu to model pośrednika ukierunkowanego na klienta (Poniatowska-Jaksch, 2016). Klient odgrywa w tym modelu kluczową rolę, a jego zadowolenie z obsługi kształtuje dalsze relacje między uczestnikami transakcji.

Współcześnie mobilne platformy pozwalają na szybki dostęp do współdzielonych pojazdów, pokoi hotelowych czy umiejętności i wiedzy innych osób. Dostarczanie przesyłek kurierskich (poza firmami kurierskimi) jest możliwe również z wykorzystaniem Ubera, a zakupy zarówno te realizowa-

ne tradycyjnie, jak i w sklepach internetowych z opcją odbioru w placówce stacjonarnej (*click&collect*) mogą być dostarczane przez osoby fizyczne, które planują przejść w pobliżu miejsca pobytu odbiorcy.

Trend ten stanowi niewątpliwie wyzwanie dla podmiotów funkcjonujących w sieci oraz dla firm świadczących usługi logistyczne, ponieważ brak konieczności dysponowania na własność zasobami pozwala część środków finansowych niewykorzystanych na zakup przeznaczyć na inne rozwiązania. Dzielenie się wspólnym dobrem opiera się na kreacji wartości opartych na relacjach pomiędzy ludźmi, przedsiębiorstwami czy władzami lokalnymi. W konsekwencji zasady konkutowania przedsiębiorstw zmieniają się i coraz trudniej traktować je jako zasady uniwersalne. Ponadto możliwości firm są obecnie dużo większe, podmiot może bowiem uzyskać dostęp do zasobów, na które nigdy sam nie mógłby sobie pozwolić. Takie działania pozwolą bez wątpienia wzmocnić pozycję konkurencyjną wielu przedsiębiorstw.

## Zakończenie

Wskazane teorie i nurty badawcze wyjaśniają problematykę budowania relacji pomiędzy partnerami. Ich wybór był podyktowany zamiarem wskazania ekonomicznych i społecznych aspektów bu-

dowania siły powiązań łączących podmioty zaangażowane we współpracę, co niewątpliwie kształtuje jakość logistycznej obsługi klienta.

Handel elektroniczny<sup>6</sup> wymusza na e-sklepach posiadanie magazynu, korzystanie z modelu dropshippingu oraz współpracę z firmami kurierskimi i pocztowymi lub posiadanie własnego taboru. Skompletowanie przesyłki i jej odpowiednie zabezpieczenie do transportu są elementami istotnie wpływającymi na jakość obsługi logistycznej. Wszelkie pomyłki poza dodatkowym kosztem, który musi ponieść firma, mają także znaczenie wizerunkowe. Tym samym optymalizacja działań logistycznych jest ważna nie tylko dla sprzedawcy, ale przede wszystkim dla klienta.

Zmieniające się nieustannie otoczenie gospodarcze, technologiczne czy społeczno-kulturowe niewątpliwie wpływa na ewolucję nowych potrzeb konsumpcyjnych, jak również sposobu ich zaspokajania. Szczególne miejsce zajmuje tu Internet, z którego korzysta coraz większa liczba osób, przedstawicieli niemal wszystkich pokoleń. W kontekście zmieniających się potrzeb klientów i ich oczekiwań wobec przedsiębiorstw w artykule dokonano prezentacji wybranych teorii nauk ekonomicznych pod kątem ich przydatności do wyjaśnienia i interpretacji roli logistycznej obsługi, zwłaszcza z perspektywy klienta handlu elektronicznego. Zamiarem autora było wyeksponowanie znaczenia relacji, zaufania i współpracy w procesie świadczenia usług logistycznych.

## Przypisy/Notes

<sup>1</sup> W formułowaniu teorii zasobowej przełomowy okazał się artykuł B. Wernerfelt (1984), w którym zwrócono uwagę na kapitały o charakterze: finansowym, fizycznym, ludzkim i organizacyjnym. Autor uznał, że pozycja rynkowa organizacji jest odzwierciedleniem jej zasobów, natomiast konkurencyjność wyznacza umiejętność konkutowania posiadanymi zasobami. W zasobowym ujęciu strategii przedsiębiorstwo jest powoływane do życia, aby uzyskać ricardiańską rentę zasobową. E. Penrose (1995) podkreślała, że firmy osiągają rentę dzięki posiadanym zasobom i kompetencjom menedżerów.

<sup>2</sup> Niektórzy autorzy wskazują na niedoskonałości teorii zasobowej. I tak K. Oblój (2017) wśród niedostatków teorii zasobowej wymienia na przykład założenie, że przewaga konkurencyjna jest jednorodnym bytem. Autor dostrzega również problem epistemologiczny w zależności przewagi od zasobów, podkreślając, że wyniki badań nad sukcesami firm są bardziej przekonujące i jednoznaczne w modelu, który uwzględnia procesy biznesowe rozumiane jako określone procedury niż w klasycznym modelu: zasoby–przewaga–nadzwyczajne efekty. W. Czakon (2010, s. 10) z kolei jako podstawowy zarzut stawiany teorii zasobowej wskazuje fakt, że nie skupia się ona na wytycznych formułowania strategii, jej implementacji czy procesie tworzenia wartości, koncentruje się natomiast na warunkach wstępnych uzyskiwania przewagi czy mechanizmach ochrony tej przewagi przed działaniami konkurentów. Zdaniem tego autora teoria zasobowa jest zorientowana na wyjaśnianie przeszłości, jednocześnie nie kształtując przyszłości. R. Krupski (2009, s. 6) wskazuje niedoskonałości w zakresie przełożenia potencjału zasobów na potencjał wyniku działalności przedsiębiorstwa w kategoriach produktowo-rynkowych oraz brak odpowiedzi na pytanie, jakie powinny być kryteria wyboru strategii zasobowej.

<sup>3</sup> Model VRIO (*Value–Rarity–Imitability–Organization*): wartość–rzadkość–imitowalność–organizacja.

<sup>4</sup> Metody umożliwiające obrazowanie struktury i funkcji mózgu — rezonans magnetyczny (MRI) lub np. badanie elektroencefalogramem (EEG).

<sup>5</sup> Pokolenia często identyfikowane jako e-klienci. W literaturze używa się wielu określeń dla pokolenia Y, jak na przykład: „pokolenie sieci” (*net generation*) „pokolenie cyfrowe”, są to bowiem osoby, których okres dorastania przypadł na czas intensywnego rozwoju technologii cyfrowych, tj. urodzone w latach 1980–1989. Pokolenie Z nazywane jest „dziećmi Internetu” (urodzeni w latach 1990–2009).

<sup>6</sup> Wyjątkiem są e-firmy oferujące w Internecie usługi, takie jak np.: muzyka, oprogramowanie czy realizacja projektów lub badań.

## Bibliografia/References

- Acquiera, A., Daudigeosb, T., Pinksec, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 125(12), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.006>
- Barney J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.



- Bentyn, Z. (2016). Transformacja łańcuchów dostaw dzięki wirtualizacji procesów logistycznych oraz zmianie zachowań konsumenckich. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (5), 46–56.
- Besler, S., Sezeler, H. (2011). Core competences in non- governmental organizations: A case study. The Proceedings of 7th International Strategic Management Conference. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (24).
- Christopher, M. (2011). *Logistics & supply chain management* (4th ed.). London: Financial Times Prentice Hall.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002>.
- Coase, R. H. (1960). The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*, III, 1–44. <https://doi.org/10.1002/sres.3850090105>
- Coyle, J. J., Bardi, E. J., Langley, C. J. Jr. (2010). *Zarządzanie logistyczne*. Warszawa: PWE.
- Cyfert, S., Krzakiewicz, K. (2013). Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, 223–236. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 22(2), Wałbrzych: Wydawnictwo WWSZiP.
- Czakon, W. (2010). Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle. *Przegląd Organizacji* (4), 8–12.
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Davis-Sramek, B., Mentzer, J. T., Stank, T. P. (2008). Creating consumer durable retailer customer loyalty through order fulfillment service operations. *Journal of Operations Management*, 26(6), 781–797. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.07.001>
- Felson, M., Spaeth, J. (1978). Community structure and collaborative consumption: A routine activity approach. *American Behavioral Scientist*, 21(4), 614–624. <https://doi.org/10.1177/000276427802100411>
- Gregorya, A., Half, G. (2017). Understanding public relations in the 'sharing economy'. *Public Relations Review*, 43(1), 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.008>
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May–June.
- Kahneman, D., Kentsch, J. L., Thaler, R. H. (1991). The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193–206. [https://scholar.princeton.edu/sites/default/files/kahneman/files/anomalies\\_dk\\_jlk\\_rht\\_1991.pdf](https://scholar.princeton.edu/sites/default/files/kahneman/files/anomalies_dk_jlk_rht_1991.pdf) (30.09.2020).
- Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47, 313–327. <http://www.its.caltech.edu/~camerer/EC101/ProspectTheory.pdf> (30.09.2020).
- Katona, G. (1980). *Essays on behavioral economics*. Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Kay, J. (1993). *Foundations of corporate success: how business strategies add value*. Oxford: Oxford University Press.
- Kempny, D. (2001). *Logistyczna obsługa klienta*. Warszawa: PWE.
- Kempny, D. (2008). *Obsługa logistyczna*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Kotler, Ph. (2005). *Marketing*. Poznań: REBIS.
- Kozera, I. (2017). Koszty transakcyjne jako determinanta wyboru modelu dystrybucji opartego o marketing wielopoziomowy. *Przedsiębiorstwo i Region* (9), 110–122.
- Krawczyk-Sołtys, A. (2017). Wykorzystanie zasobowej teorii organizacji w zarządzaniu szpitalami publicznymi. *Handel Wewnętrzny*, 368 (3/1), 192–202.
- Krupski, R. (2009). Strategia organizacji w konwencji szkoły zasobowej zarządzania strategicznego. Wybrane problemy. W: R. Krupski (red.), *Refleksje społeczno-gospodarcze. Zeszyty Naukowe. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości*, (12), 4–12.
- Krupski, R. (2012). Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego. *Przegląd Organizacji* (4), 3–7.
- Kułyk, P., Michałowska, M., Kotylak, S. (2017). Assessment of customer satisfaction with logistics service in the light of the results of the research. *Management*, 21(1), 205–222. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0089>
- Majchrzak-Lepczyk, J. (2019). *Logistyczna obsługa klientów handlu elektronicznego*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Mruk, H. (2018). Ekonomia behawioralna a skuteczność zarządzania. Studia i prace. Kolegium Zarządzania i Finansów SGH. *Zeszyt Naukowy* (167), 9–19.
- Mruk, H., Jankowiak-Kaczmarek, A. (2017). Wiedza o konsumentach z perspektywy ekonomii behawioralnej. W: M. Bartosik-Purgat (red.), *Zachowania konsumentów. Globalizacja. Nowe technologie. Aktualne trendy. Otoczenie społeczno-kulturowe*, 79–98. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Noga, M. (2017). *Neuroekonomia a ekonomia głównego nurtu*. Warszawa: CeDeWu.
- Oblój, K. (2017). *Praktyka strategii firmy*. Warszawa: Poltext.
- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd ed., Oxford: Oxford University Press.
- Poniatowska-Jaksch, M. (2016). Modele biznesu w sharing economy. W: M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki (red.), *Sharing economy (gospodarka współdzielenia)*, s. 55–68. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Poniatowska-Jaksch, M. i Sobiecki, R. (red.) (2016). *Sharing economy (gospodarka współdzielenia)*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Simon, H. A. (1982). *Models of bounded rationality*. Cambridge: MIT Press.
- Stalk Jr., G., Evans, P., Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, March–April, 106–121. <https://hbr.org/1992/03/competing-on-capabilities-the-new-rules-of-corporate-strategy> (30.09.2020).
- Sztokfisz, B. (2017). Gospodarka współdzielenia — pojęcie, źródła, potencjał. *Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*, 6 (966), s. 89–103. <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2017.0966.0606>
- Szwedziak-Bork, I. (2016). Zastosowania teorii agencji w zarządzaniu. W: K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie — przegląd perspektyw teoretycznych*, 253–261. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo> (30.09.2020).
- Szymusiak, H. (2012). *Neurobiologiczne techniki stosowane w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Światowiec-Szczepańska, J. (2012). Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa. *Ekonomista*, 2, 203–226.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior and Organization*, (1), 39–60, <https://www.eief.it/butler/files/2009/11/thaler80.pdf> (30.09.2020).

Thaler, R. H. (2018). *Zachowania niepoprawne. Tworzenie ekonomii behawioralnej*. Poznań: Media Rodzina.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2). <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Williamson, O. E. (1971). The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations. *American Economic Review*, 61(2), 112–123.

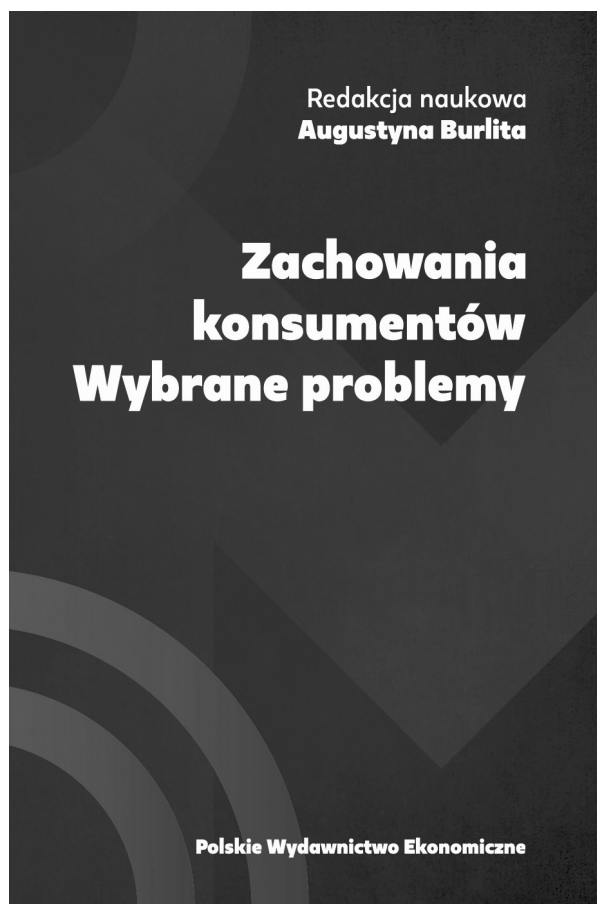
Williamson, O. E. (1994). Evaluating Coase, Journal of Economic Perspectives. *American Economic Association*, 8(2), 201–204.

**Dr Justyna Majchrzak-Lepczyk**

Nauczyciel akademicki w Katedrze Logistyki w Instytucie Gospodarki Międzynarodowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

**Dr Justyna Majchrzak-Lepczyk**

Academic teacher, Department of Logistics, Institute of International Economy, Poznań University of Economics and Business.



*Warto przeczytać!*

Publikacja jest przeznaczona dla osób zajmujących się problematyką zachowań konsumentów i wykorzystaniem wiedzy z tego zakresu w działaniach marketingowych organizacji, a także dla studentów — jako materiał uzupełniający do zajęć dotyczących marketingu, zachowań konsumentów i badań marketingowych. Przedstawiono w niej wybrane problemy dotyczące potrzeb, preferencji, postaw, opinii i zachowań konsumentów oraz ich uwarunkowań i zróżnicowania na określonych rynkach (m.in. opieki zdrowotnej, usług przewozowych, piwa rzemieślniczego, e-usług) bądź w odniesieniu do określonych aspektów konsumpcji (m.in. konsumpcji etycznej, konsumpcjonizmu i indywidualizacji produktów) jako rezultatu zachodzących w otoczeniu przemian ilościowych, jakościowych i strukturalnych oraz działań marketingowych przedsiębiorstw.

Księgarnia internetowa: [www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)

Dr Aneta Wnuk

Instytut Transportu Samochodowego w Warszawie

ORCID: 0000-0002-5971-1857

e-mail: aneta.wnuk@its.waw.pl

# Nowe kwalifikacje z obszaru motoryzacji zaproponowane do Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji przez Instytut Transportu Samochodowego

*New qualifications in the field of motorization proposed to the Integrated Qualifications Register by Motor Transport Institute*

## Streszczenie

W 2016 r. weszła w życie ustawa o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji. Elementem tego systemu jest Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji, w którym znajdują się informacje o kwalifikacjach nadawanych w Polsce przez różne podmioty w wielu dziedzinach, w tym w dziedzinie transportu. Celem artykułu jest przedstawienie ogólnych założeń działania systemu i rejestru oraz zaprezentowanie propozycji nowych kwalifikacji, zgłoszonych przez Instytut Transportu Samochodowego, które mogą przyczynić się do poprawy jakości wybranych obszarów pracy z sektora motoryzacji.

## Słowa kluczowe:

Zintegrowany System Kwalifikacji, Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji, kwalifikacja, motoryzacja, Instytut Transportu Samochodowego

## Abstract

In 2016, the Integrated Qualifications System Act entered into force. An element of this system is the Integrated Qualifications Register, which contains information about qualifications awarded in Poland, reported by various institutions in many fields, including transport. The article describes the general principles of the system and register, and presents proposals of the new qualifications submitted by Motor Transport Institute, which may contribute to improving the quality of selected field of work in the motorization sector.

## Keywords:

Integrated Qualifications System, Integrated Qualifications Register, qualification, motorization, Motor Transport Institute

JEL: I2, J2, J8

## Wstęp

Jakość i efektywność są ważnymi pojęciami w obszarze transportu, w tym bezpieczeństwa ruchu drogowego. Skala strat ludzkich i materialnych, wynikających z wypadków drogowych, sprawia, że nie stać nas na działania byle jakie i mało skuteczne. Najbardziej trafna definicja jakości, z punktu widzenia bezpieczeństwa ruchu drogowego, jest następująca: jakość to sposób myślenia, który powoduje, że stosuje się i bez przerwy poszukuje najlepszych rozwiązań (Kędracka-Feldman, 1999, s. 7). Pojęcie to możemy odnieść do działań bezpośrednio i pośrednio wspierających bezpieczeństwo drogowe.

W krajach rozwiniętych podmioty produkcyjne i usługowe, aby zyskać oraz utrzymać wiarygodność,

wdrażają system zapewniania jakości, który obejmuje strukturę organizacyjną, procedury, podział odpowiedzialności oraz zasoby i działania niezbędne do uzyskania i utrzymania pewności, że dany produkt czy usługa spełnia przyjęte wymagania jakościowe. Dotyczy to także procesu kształcenia (nauczania–uczenia się), będącego systematycznym, planowym, zamierzonym i długotrwałym zbiorem ściśle ze sobą powiązanych dydaktycznych czynności nauczyciela i uczniów, który zmierza do osiągnięcia wcześniej zaplanowanych rezultatów programu nauczania (Okoń, 2016, s. 144).

Dla zapewnienia wysokiej jakości usług w zakresie bezpieczeństwa ruchu drogowego duże znaczenie ma wdrażanie norm oraz certyfikatów. Częstym nadużyciem jest wydawanie przez różne instytucje o niepo-

twierdzonych kompetencjach tzw. certyfikatów, będących w istocie zaświadczeniami.

Z pojęciem efektywności najczęściej stykamy się w ekonomii. W odniesieniu do bezpieczeństwa ruchu drogowego pojęcie efektywności ekonomicznej stosowane jest zazwyczaj w analizie kosztów–korzyści (*cost–benefit*), kiedy porównuje się poniesione nakłady z uzyskanymi wynikami. Efektywność w ujęciu pedagogicznym to zgodność wyników z założonymi celami. Porównuje się wówczas poziom osiągnięć uczestników do zakładanych standardów i celów edukacyjnych. Oba te pojęcia są ściśle związane z koncepcją i wdrożeniem w Polsce Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji oraz umieszczonymi w nim kwalifikacjami dotyczącymi również transportu.

## Zintegrowany System Kwalifikacji i Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji

Uczenie się w celu wykonywania pracy zawodowej jest fragmentem wielopłaszczyznowego uczenia się przez całe życie (*lifelong and lifewide learning*). Uczenie się, aby dobrze wykonywać pracę, jest jednym z najważniejszych zadań edukacyjnych ze względów ekonomicznych, społecznych, psychologicznych.

Na rynku pracy panują obecnie inne trendy niż jeszcze kilka lat temu. Niedobory kadrowe dotyczą pracowników wysoko wykwalifikowanych i niższego szczebla. Braki te mają swoje źródło m.in. w niewystarczającej liczbie wyspecjalizowanych pracowników odpowiadających wymaganiom pracodawcy, do których można zaliczyć doświadczenie zawodowe, specjalistyczne kursy, umiejętności interpersonalne i indywidualne oraz dyspozycyjność.

Luki w kompetencjach czy kwalifikacjach pracowników lub kandydatów na pracowników można

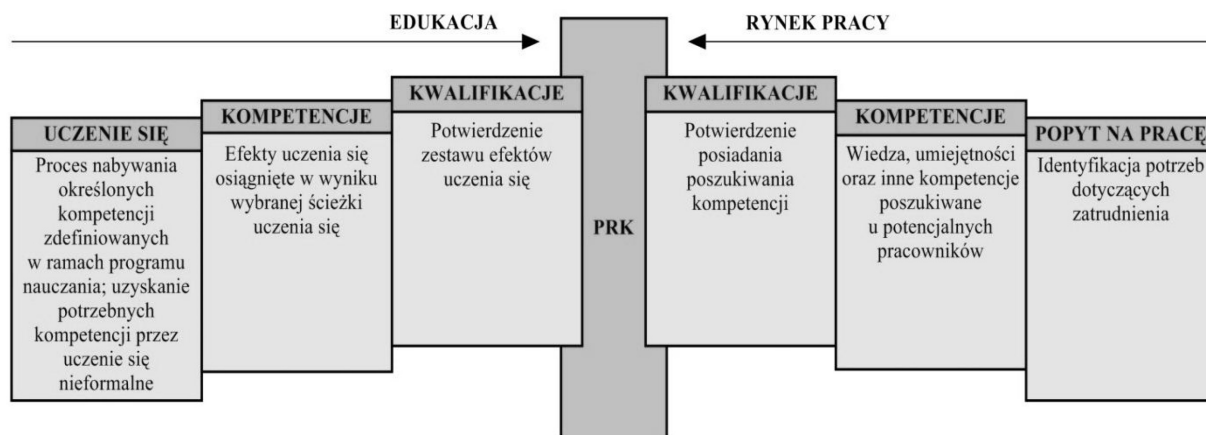
uzupełnić, np. poprzez doskonalenie/dokształcenie, natomiast osoba poszukująca pracy o kompetencjach czy kwalifikacjach szczególnie pożądanых na rynku ma większe szanse na uzyskanie atrakcyjnego zatrudnienia. Rozwiązania wprowadzone przez Zintegrowany System Kwalifikacji to odpowiedź na zmiany na rynku pracy i w gospodarce. Dzięki wprowadzeniu systemu opartego na ramie kwalifikacji powinna wzrosnąć liczba osób zainteresowanych formalnym uznawaniem kompetencji i podnoszeniem kwalifikacji, co może wpłynąć na sytuację zawodową ludzi i ich poczucie bezpieczeństwa w tym zakresie.

Europejska Rama Kwalifikacji (ERK) to przyjęty w Unii Europejskiej układ odniesienia umożliwiający porównywanie kwalifikacji uzyskiwanych w różnych państwach, a Polska Rama Kwalifikacji (PRK) pokazuje wzajemne relacje między kwalifikacjami w kraju. Stanowi opis hierarchii poziomów kwalifikacji wpisanych do krajowego rejestru kwalifikacji (Instytut Technologii Eksploatacji — Państwowy Instytut Badawczy, 2013, s. 60). PRK obejmuje wszystkie aspekty uczenia się we wszystkich kontekstach i wszystkich poziomach. Relacje edukacji i rynku pracy do PRK przedstawia rysunek 1.

Zagadnienie struktury kompetencji było przedmiotem prac i obiektem badań realizowanych w Polsce i w Europie, np. w ramach projektów: Bilans kapitału ludzkiego; Katalizator innowacji — usługi doradcze dla biznesu realizowane w modelu audytu benchmarkowego; Międzynarodowe badanie kompetencji osób dorosłych (International Assessment of Adult Competencies — PIAAC); Rozwijanie zbioru krajowych standardów kompetencji zawodowych wymaganych przez pracodawców, a ostatnio — Prowadzenie i rozwój Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji (ZRK) realizowanego przez Instytut Badań Edukacyjnych.

Rysunek 1

Polska Rama Kwalifikacji z perspektywy podaży i popytu na kwalifikacje



Źródło: opracowanie opisów standardów kompetencji zawodowych na podstawie: Instytut Technologii Eksploatacji — Państwowy Instytut Badawczy, 2013, s. 17.

Przypomnijmy, że 15 stycznia 2016 r. weszła w życie ustawa z 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz.U. 2016 poz. 64). Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK) to zbiór zasad, standardów, funkcji i ról oraz procedur regulujących sposób działania osób i instytucji związanych z nadawaniem kwalifikacji oraz zapewnianiem ich jakości. Definiuje się go również jako rozwiązanie mające na celu podniesienie poziomu kapitału ludzkiego w Polsce poprzez opisanie, uporządkowanie i zebranie różnych kwalifikacji w jednym miejscu katalogu — Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji. ZSK zapewnia jakość kwalifikacji dzięki opracowaniu zasad i standardów potwierdzania kwalifikacji. Ponadto ułatwia potencjalnym pracownikom poświadczanie posiadanych kompetencji, zwiększa szansę zdobycia pracy w kraju i za granicą, a także pomaga pracodawcom rozpoznać wartość pracownika i inwestować w jego rozwój zawodowy.

Artykuł 2 pkt 8 tej ustawy określa kwalifikację jako zestaw efektów uczenia się w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych, nabytych w edukacji formalnej, edukacji pozaformalnej lub poprzez uczenie się nieformalne, zgodnych z ustalonymi dla danej kwalifikacji wymaganiami, których osiągnięcie zostało sprawdzone w procesie walidacji oraz formalnie potwierdzone przez uprawniony podmiot certyfikujący. Kwalifikacja to najkrócej zestaw efektów uczenia się zgodnych z ustalonymi standardami, których osiągnięcie zostało formalnie potwierdzone przez upoważnioną instytucję (Sławiński, 2016, s. 25)<sup>1</sup>.

W dokumentach Unii Europejskiej, np. w „Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030”, ale i wcześniejszych, podkreśla się rozwój oparty na innowacyjności i wysokim zatrudnieniu, w tym poprzez promowanie mobilności ludzi na rynkach pracy i zachęcanie ich do zdobywania nowych umiejętności. Mając to na uwadze, Polska opracowywała koncepcję modernizacji systemu kwalifikacji w nawiązaniu do ramy kwalifikacji już od 2008 r. Prace nad systemem w Polsce prowadzono we współpracy z partnerami społecznymi, tj. przedstawicielami pracodawców, związków zawodowych, organizacji branżowych, organizacji pozarządowych, instytucji edukacyjnych i naukowo-badawczych oraz firm szkoleniowych.

Koncepcja integracji systemu kwalifikacji uwzględnia polskie osiągnięcia i uwarunkowania, a jednocześnie korzysta z zagranicznych dobrych praktyk. Ta modernizacja ma służyć realizacji polityki na rzecz uczenia się przez całe życie, która odpowiada na potrzeby współczesnej gospodarki. Obecnie zmiany te są tak dynamiczne, że trudno jest sobie wyobrazić pracę tylko w jednym, raz wyuczonym, zawodzie, a tym bardziej bez nabywania nowej wiedzy i umiejętności.

Wiosną 2015 r. założenia do ustawy o ZSK zostały przyjęte przez Radę Ministrów. W ustawie okre-

ślono, że głównymi instrumentami integracji systemu kwalifikacji w Polsce będą: Polska Rama Kwalifikacji (PRK), zasady dotyczące zapewniania jakości nadawania kwalifikacji, walidacji oraz przenoszenia i akumulowania osiągnięć. Ustawa wymusiła konieczność spełnienia standardów dotyczących jakości kwalifikacji, które będą włączone do zintegrowanego systemu, ponieważ obecnie tylko nieliczne z tych nadawanych poza oświatą i szkolnictwem wyższym je spełniają. Nową procedurą przewidzianą w ustawie jest przypisywanie poziomu PRK do kwalifikacji. Dla potrzeb ZSK nie tworzy się nowych instytucji, ZSK nie ingeruje w systemy oświaty i szkolnictwa wyższego, nie ogranicza kompetencji ministrów (zwiększa ich wpływ na jakość kwalifikacji), nie wymaga też wysokich nakładów, a umożliwia elastyczność rozwiązań. W ustawie o ZSK znajdują się przepisy ustanawiające funkcję ministra koordynatora ZSK, którym jest minister właściwy ds. oświaty i wychowania. Działa przy nim Rada Interesariuszy ZSK jako organ opiniotwórczo-doradczy. Do zadań Rady należy wspieranie ministra koordynatora w zapewnianiu spójności i porównywalności funkcjonujących w ramach ZSK rozwiązań.

Jak wspomniano wyżej, Zintegrowany System Kwalifikacji dotyczy osób, którym bliska jest idea uczenia się przez całe życie oraz rozwijania się, przygotowywania i przystosowywania się do funkcjonowania na nowych rynkach pracy. Znaczenie mają tu konkretne efekty uczenia się — wiedza, umiejętności i kompetencje oraz ich zastosowanie. W Polsce kwalifikacje są nadawane w systemach oświaty i szkolnictwa wyższego, ale też przez inne podmioty na podstawie różnych przepisów oraz poza nimi. Poza kwalifikacjami nadawanymi w systemie oświaty i szkolnictwa wyższego pozostałe charakteryzują się różnorodnością i niespójnością rozwiązań prawno-organizacyjnych. Korzyści wdrożenia ZSK dla obywateli są następujące:

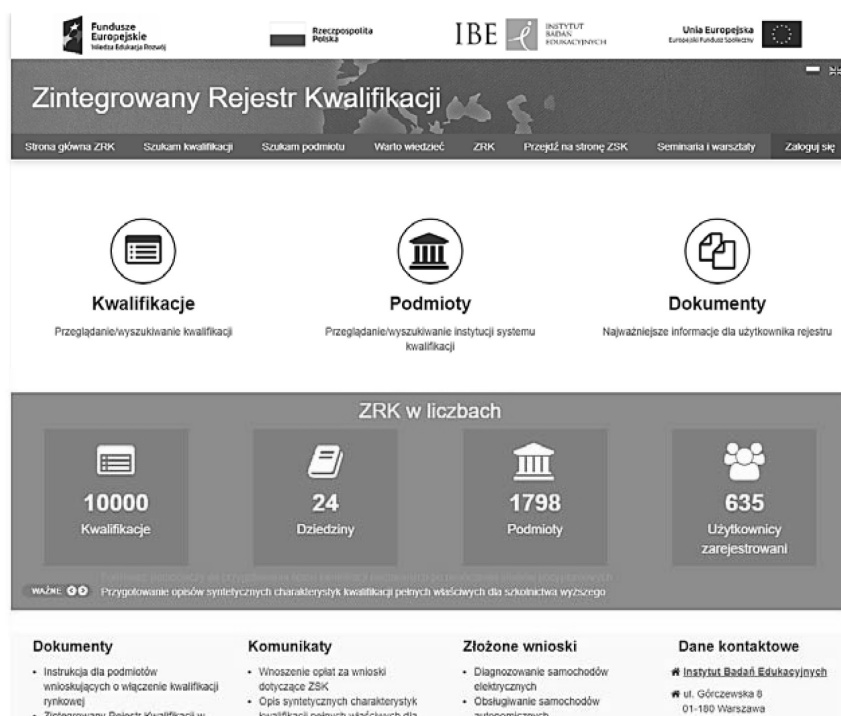
- możliwość porównania i ocenienia certyfikatów i dyplomów, planowania podnoszenia kwalifikacji i rozwoju kariery zawodowej;
- pomoc w wyborze szkoły, uczelni oraz form doskonalenia kwalifikacji;
- uznawanie kompetencji zdobytych w ramach edukacji pozaformalnej i nieformalnego uczenia się (np. w toku pracy zawodowej);
- możliwość uczenia się w różny sposób;
- ułatwienie zdobywania nowych zawodów i kwalifikacji na styku różnych branż;
- umożliwienie prezentowania kwalifikacji w sposób bardziej zrozumiały dla pracodawców na rynku pracy polskim i zagranicznym.

Wdrożenie ZSK niesie także korzyści dla pracodawców, takie jak:

- umożliwienie lepszej identyfikacji kwalifikacji istotnych z punktu widzenia prowadzonej działalności;

## Rysunek 2

## Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji



Źródło: rejestr.kwalifikacje.gov.pl (20.11.2019).

- ułatwienie doboru wykwalifikowanych kadr, pomoc w ocenie ich rzeczywistych kompetencji i ograniczenie błędów w rekrutacji;
- wspieranie rozwoju zawodowego pracowników, ograniczenie liczby błędnych decyzji dzięki dostępności informacji o tym, jakie kompetencje wiąże się z uzyskaniem przez pracownika nowej kwalifikacji;
- zwiększenie szans na zamówienia z europejskiego rynku<sup>2</sup>.

W ZSK zastosowano następujące rozwiązania systemowe (Sławiński, 2016a):

- kwalifikacja włączona do ZSK jest wpisana do Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji (ZRK);
- kwalifikacja włączona do ZSK jest opisana w określony sposób i ma przypisany poziom PRK (Polskiej Ramy Kwalifikacji), który wynika z porównania wymagań dla kwalifikacji z charakterystykami poziomów w PRK;
- kwalifikację włączoną do ZSK można nadać tylko na podstawie pozytywnego wyniku walidacji;
- kwalifikację włączoną do ZSK mogą nadać tylko instytucje uprawnione przez właściwego ministra lub na podstawie przepisów prawa;
- każda instytucja certyfikująca kwalifikacje włączone do ZSK jest objęta wewnętrznym i zewnętrznym systemem zapewniania jakości;
- ministrowie sprawują nadzór nad jakością nadawania kwalifikacji w należących do ich zakresu odpowiedzialności działach administracji rządowej;

- funkcjonowanie ZSK jest koordynowane przez ministra właściwego ds. oświaty i wychowania.

Informacje o kwalifikacjach nadawanych w Polsce znajdują się w publicznym Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji (ZRK), funkcjonującym w systemie teleinformatycznym. ZRK jest rejestrem jawnym, gromadzone w nim informacje o kwalifikacjach są powszechnie dostępne za pośrednictwem portalu internetowego. Rejestr uruchomiono w 2015 r. Jego funkcjonowanie jest uregulowane przepisami wyżej wymienionej ustawy, a za jego działanie odpowiada koordynator — minister właściwy ds. oświaty i wychowania. ZRK jest prowadzony przez Instytut Badań Edukacyjnych (IBE). Na rysunku 2 przedstawiono wygląd strony startowej Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji.

W ZRK znajdują się trzy rodzaje kwalifikacji:

1. Nadawane w oświacie oraz w szkolnictwie wyższym na podstawie ustaw regulujących działania systemu oświaty oraz systemu szkolnictwa wyższego i włączone do ZSK z mocy ustawy; są to kwalifikacje pełne i częściowe (wyodrębnione w zawodach szkolnych).
2. „Uregulowane” — nadawane na podstawie innych przepisów prawa (poza formalną edukacją); ustawa nałożyła na ministrów obowiązek przeglądu kwalifikacji uregulowanych, należących do ich działów administracji rządowej w celu ustalenia, które z nich powinny być włączone do systemu; są to kwalifikacje częściowe.

3. „Rynkowe” — nadawane bez podstawy w przepisach prawa; są to wyłącznie kwalifikacje cząstkowe.

ZRK zawiera też informacje o instytucjach odpowiedzialnych za potwierdzanie zdobytych kwalifikacji. Aby kwalifikacja rynkowa mogła pojawić się w ZRK, musi przejść proces weryfikacji określony w ustawie o ZSK i otrzymać poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji. Obecność kwalifikacji w rejestrze oznacza, że jej wiarygodność i jakość została potwierdzona przez władze publiczne, a dzięki przypisaniu jej poziomu PRK można ją porównać z Europejską Ramą Kwalifikacji. Wprowadzenie ZSK sprawia, że dyplomy i certyfikaty będą porównywalne w Polsce i za granicą; wzmocni to również jakość kursów i szkoleń.

O włączeniu do ZSK kwalifikacji uregulowanych oraz kwalifikacji rynkowych, należących do określonego działu administracji rządowej, decyduje minister odpowiedzialny za dany dział. W ustawie są przepisy określające sposób włączania kwalifikacji uregulowanych i rynkowych do tego systemu, jak również przepisy na okres przejściowy, umożliwiające szybkie włączenie do ZSK kwalifikacji uregulowanych, które istniały przed wejściem w życie ustawy.

Przygotowując ustawowe standardy opisywania kwalifikacji w ZSK, przyjęto założenie, że mają one

obejmować informacje, które są ważne zarówno dla osób zamierzających nabywać kwalifikacje, jak i dla instytucji walidujących i certyfikujących, a także z punktu widzenia rządu odpowiedzialnego za prowadzenie polityki rozwoju. Najważniejszą częścią opisu kwalifikacji jest przedstawienie efektów uczenia się wymaganych dla kwalifikacji. Zgodnie z ustawą wymagane dla danej kwalifikacji efekty uczenia się mają być przedstawiane w trzech częściach, które powinny się wzajemnie dopełniać. W opisie muszą się także znaleźć wymagania dotyczące walidacji, które mają kluczowe znaczenie dla zapewniania jakości i porównywalności kwalifikacji nadawanych przez różne instytucje.

Uprawnienia do certyfikowania albo wynikają wprost z przepisów prawa, albo są nadane przez ministra właściwego dla danej kwalifikacji zgodnie z przepisami ustawy o ZSK. Kwalifikacje nadaje się wyłącznie na podstawie pozytywnego wyniku walidacji wymaganych dla danej kwalifikacji efektów uczenia się. Ustawa o ZSK zawiera przepisy umożliwiające akumulowanie i przenoszenie osiągnięć.

Ustawa o ZSK stanowi, że walidacja i certyfikowanie (w każdej instytucji) muszą być objęte wewnętrznym i zewnętrznym systemem zapewniania jakości. Według przepisów nadzór nad walidacją i certyfikowaniem kwalifikacji uregulowanych i rynkowych włą-

Tablica 1

#### Etapy włączania kwalifikacji rynkowej do ZSK

Etap I. Ocena formalna wniosku	
Zainteresowany podmiot opracowuje kwalifikację i składa wniosek o jej włączenie do ZSK za pośrednictwem portalu ZSK. Instytut Badań Edukacyjnych (IBE) ocenia formalnie, wzywa do uzupełnienia braków, wspiera w ustaleniu właściwego ministra. Poprawny formalnie wniosek IBE przesyła elektronicznie do właściwego ministra. W przypadku nieusunięcia braków wnioskowi nie nadaje się dalszego biegu.	
Etap II. Konsultacje, ocena merytoryczna i rozstrzygnięcie włączenia do ZSK	
<p>Krok 1 — minister przeprowadza konsultacje wniosku w środowisku.</p> <p>Krok 2 — minister występuje o opinię specjalistów na temat celowości włączenia kwalifikacji do ZSK.</p> <p>Krok 3 — minister ocenia wniosek.</p> <p>Krok 4 — minister rozstrzyga o włączeniu kwalifikacji do ZSK.</p> <p>Delegowanie uprawnień — do rozpatrzenia wniosku minister może upoważnić:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— organ lub kierownika jednostki organizacyjnej podległej mu lub przez niego nadzorowanej,</li> <li>— organ samorządu zawodowego lub organ organizacji gospodarczej.</li> </ul> <p>Upoważnienia dokonuje się w drodze rozporządzenia.</p>	
Etap III. Przypisanie poziomu PRK i włączenie kwalifikacji do ZSK	
<p>Krok 5 — minister przypisuje poziom PRK.</p> <p>Krok 6 — minister przekazuje rekomendację Radzie Interesariuszy ZSK do zaopiniowania.</p> <p>Krok 7 — minister przypisuje poziom PRK i włącza kwalifikację do ZSK.</p> <p>Minister przypisuje poziom PRK do danej kwalifikacji zgodnie z treścią rekomendacji i włącza kwalifikację do ZSK w drodze obwieszczenia. Minister publikuje obwieszczenie w Monitorze Polskim.</p> <p>Kwalifikacja zyskuje status kwalifikacji włączonej do ZSK.</p> <p>Kwalifikacja uzyska status kwalifikacji funkcjonującej w ZSK po nadaniu uprawnień instytucji certyfikującej (IC) i po podpisaniu umowy przez ministra właściwego z podmiotem zewnętrznego zapewniania jakości (PZZJ).</p> <p>Po zamieszczeniu obwieszczenia minister przekazuje do podmiotu prowadzącego ZRK informację o włączeniu danej kwalifikacji do ZSK wraz z informacjami o kwalifikacji.</p>	

Źródło: opracowanie własne.

czonych do ZSK sprawują ministrowie. Procedura włączająca kwalifikację do ZRK jest kilkietapowa. Na każdy etap składa się kilka kroków. Wszystko to służy wyeliminowaniu błędów i opracowaniu jak najlepszego rozwiązania. Procedurę włączania kwalifikacji rynkowej do ZSK przedstawiono w tablicy 1.

## Kwalifikacje zaproponowane przez Instytut Transportu Samochodowego

Kwalifikacje opracowane w Instytucie Transportu Samochodowego wpisują się w koncepcję uczenia się przez całe życie i odpowiadają na potrzeby rynku pracy. Pierwszy wniosek o włączenie nowej kwalifikacji do ZRK Instytut Transportu Samochodowego złożył w sierpniu 2018 r. Dotyczył on kwalifikacji pod nazwą: „Edukowanie dzieci i młodzieży w zakresie bezpieczeństwa ruchu drogowego” (skrótowa nazwa — „trener brd”), która obecnie jest na II etapie procedury włączającej (stan na październik 2020 r.). W związku z tym, że duży obszar tej kwalifikacji dotyczy edukacji, minister infrastruktury, w wyniku merytorycznej analizy wniosku uznał, że nie jest właściwy do jego rozpatrzenia. Wskazał, że właściwym resortem do rozpatrzenia włączenia tej kwalifikacji rynkowej jest Ministerstwo Edukacji Narodowej.

W 2019 r. Instytut Transportu Samochodowego opracował 10 opisów innowacyjnych kwalifikacji rynkowych wraz z narzędziami walidacji oraz rozwiązaniami w obszarze wewnętrznego systemu zapewniania jakości nadawania kwalifikacji z sektora motoryzacji dla Instytutu Badań Edukacyjnych. Kwalifikacje opracowano zgodnie z obowiązującą metodyką i wytycznymi IBE.

Opracowane kwalifikacje w ostatecznej formie przybrały następujące nazwy:

1. Organizowanie pomocy w zakresie mobilności w oparciu o zidentyfikowane potrzeby osób z niepełnosprawnościami.
2. Planowanie produkcji tablic rejestracyjnych.
3. Serwisowanie kół pojazdów samochodowych.
4. Obsługiwanie samochodu autonomicznego.
5. Diagnostowanie samochodów za pośrednictwem układu OBD (*On-board diagnostics*).
6. Kontrolowanie jakości specjalnych płynów samochodowych w warunkach eksploatacyjnych.
7. Szacowanie kosztów jednostkowych przewozów ładunków transportem samochodowym.
8. Rozliczanie i dokumentowanie czasu pracy kierowcy.
9. Kupowanie usług badawczych dla branży motoryzacyjnej.
10. Diagnostowanie samochodów elektrycznych.

Do każdej z powyższych kwalifikacji opracowano schematy i próbki narzędzi walidacji, jak również wewnętrzny system zapewniania jakości.

W procesie oceny kwalifikacji w dziedzinie transportu Instytut Badań Edukacyjnych stosuje następującą definicję:

- **Sektor motoryzacji IBE** ujmuje jako ogół działań związanych z produkcją, sprzedażą, eksploatacją i pozostałymi usługami świadczonymi w obszarze pojazdów samochodowych, autobusów, motocykli, naczep i przyczep oraz innych środków transportu z uwzględnieniem różnych napędów (kody PKD: C.29, G.45 oraz C.27.11, C.27.12, C.27.20, C.27.90 wraz z produkcją e-busów oraz samochodów elektrycznych).
- **Walidację IBE** określa jako sprawdzenie, czy osoba ubiegająca się o nadanie określonej kwalifikacji, niezależnie od sposobu uczenia się, osiągnęła wyodrębnioną część lub całość efektów uczenia się wymaganych dla tej kwalifikacji.
- **Wewnętrzne zapewnianie jakości IBE** rozumie jako monitorowanie i okresową ewaluację czynności związanych z nadawaniem kwalifikacji, wykonywane przez instytucję certyfikującą. Obowiązek posiadania przez każdą instytucję certyfikującą wewnętrzny system zapewniania jakości został wprowadzony ustawą o ZSK. Wewnętrzne zapewnianie jakości wzmacnia samokontrolę instytucji certyfikującej w toku nadawania kwalifikacji, służy również doskonaleniu mechanizmów wpływających na jakość nadawanych kwalifikacji (Sławiński, 2016).

W opracowaniu opisów kwalifikacji uczestniczyły zespoły reprezentujące następujące zakłady Instytutu Transportu Samochodowego: Centrum Badań Materiałowych, Centrum Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego, Centrum Ochrony Środowiska, Zakład Badań Ekonomicznych, Zakład Certyfikacji, Normalizacji i Jakości, Zakład Procesów Diagnostyczno-Obługowych.

Formularze dla zaproponowanych kwalifikacji są umieszczone w Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji (rysunek 3). Każda z wymienionych jest kwalifikacją cząstkową i dotyczy wielu zakresów związanych z szeroko rozumianą motoryzacją, funkcjonujących w praktyce, które nie zostały dotychczas opisane i uregulowane.

Wymienione propozycje kwalifikacji są obecnie w końcowej fazie etapu I (stan na październik 2020 r.). W związku z tym podczas kolejnych etapów oceny ich zawartość merytoryczna i formalna może ulec zmianie.

## Podsumowanie

Powołanie Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji jest korzystne zarówno dla pracodawców, jak i dla obywateli. Pozwala bowiem zapoznać się osobom szukającym zatrudnienia, chcącym się również przekwalifikować, z możliwościami zdobywania nowych kwalifikacji. Umożliwia poprawę jakości i pogłębiania już posiadanych kwalifikacji, a także zapoznanie się z oczekiwa-



## Rysunek 3

Przykładowe formularze dla kwalifikacji zaproponowanych przez Instytut Transportu Samochodowego umieszczonych w Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji

#	Typ formularza	Nazwa kwalifikacji	Status	Od dnia	Przypisany do
1	Wniosek o włączenie kwalifikacji do ZSK	Obsługiwanie samochodów autonomicznych	Poprawny	2019-11-12 08:34:09	Ministerstwo Infrastruktury
2	Wniosek o włączenie kwalifikacji do ZSK	Diagnostowanie samochodów elektrycznych	Poprawny	2019-11-07 10:28:33	Ministerstwo Infrastruktury
3	Wniosek o włączenie kwalifikacji do ZSK	Kupowanie usług badawczych dla branży motoryzacyjnej	Poprawny	2019-11-06 15:43:23	Ministerstwo Infrastruktury

Źródło: rejestr.kwalifikacje.gov.pl (20.11.2019).

niami, jakie stawiają przez kandydatami zmieniający się rynek pracy i pracodawcy. Zapewnia również większą konkurencyjność na rynku wobec osób, które w sensie zawodowym się „nie rozwijają”. Dla pracodawców jest to możliwość zaprezentowania swoich oczekiwań wobec poszukiwanych pracowników dotyczących ich wiedzy i konkretnych umiejętności. Zdo-

bywanie określonej kwalifikacji ma dać pewność, że zarówno osoba ją posiadająca, jak i podmiot certyfikujący, spełniają wyznaczone standardy. Jest to szczególnie ważne w obszarach obejmujących zagadnienia związane ze zdrowiem i bezpieczeństwem obywateli, do których z pewnością należy transport, w tym zwłaszcza motoryzacja.

## Przypisy/Notes

- <sup>1</sup> Zob. także: [www.kwalifikacje.gov.pl/podstawowe-pojecia](http://www.kwalifikacje.gov.pl/podstawowe-pojecia) (20.11.2019).  
<sup>2</sup> Zob. [www.kwalifikacje.gov.pl/download/prezentacja\\_zsk.pdf](http://www.kwalifikacje.gov.pl/download/prezentacja_zsk.pdf) (20.11.2019).

## Bibliografia/References

- Blikle, A. (2014). *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*. Gliwice: Helion.
- Bugdol, M., Jedynak, P. (2012). *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*. Gliwice: Helion.
- Instytut Technologii Eksploatacji — Państwowy Instytut Badawczy (2013). Opracowanie opisów standardów kompetencji zawodowych. Projekt B2.2. Rozwijanie zbioru krajowych standardów kompetencji zawodowych wymaganych przez pracodawców. Materiały szkoleniowe — instruktażowe, Ośrodek Pedagogiki Pracy Innowacyjnej Gospodarki ITS-PIB, Radom.
- Karaszewski R. (2001). *TQM teoria i praktyka*. Toruń: Dom Organizatora.
- Kędracka-Feldman, E. (1999). *Jakość w szkolnictwie zawodowym*. Warszawa: Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Pracownia Edukacji Zawodowej.
- Okoń, W. (2016). *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*. Warszawa: Wydawnictwo Żak.
- Sławiński, S. (2016a). *Omówienie zasadniczych rozwiązań systemowych w ustawie o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji*. [www.kwalifikacje.gov.pl/download/Omowienie\\_zasadniczych\\_rozwiazan\\_w\\_ustawie\\_ZSK\\_o.pdf](http://www.kwalifikacje.gov.pl/download/Omowienie_zasadniczych_rozwiazan_w_ustawie_ZSK_o.pdf) (20.11.2019).
- Sławiński, S. (2016b). *Słownik Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Ustawa z 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz.U. 2016 poz. 64).
- Urbaniak, M. (2004). *Zarządzanie Jakością teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.

**Dr Aneta Wnuk**

Doktor nauk społecznych w dyscyplinie pedagogika, adiunkt w Centrum Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego Instytutu Transportu Samochodowego z kilkunastoletnim stażem. Specjalizuje się w problematyce edukacyjnej (zwłaszcza dzieci i młodzieży) z zakresu bezpieczeństwa ruchu drogowego. Inicjator i realizator ogólnopolskich i unijnych projektów, działań i zajęć dla dzieci i dorosłych z tego zakresu. Autor i współautor wielu publikacji (artykułów, monografii, podręczników) oraz materiałów edukacyjnych.

**Dr Aneta Wnuk**

PhD of social sciences in the discipline of pedagogy, assistant professor of the Road Traffic Safety Center at Motor Transport Institute with several years of experience. Specializes in educational issues (especially children and youth) in the field of road safety. The initiator and implementer of national and EU projects, activities and classes for children and adults on this topic. Author and co-author of many publications (articles, monographs, manuals) and educational materials.

Mgr Alina Czapla

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ORCID 0000-0001-6027-495X

e-mail: alina.czapla@edu.uekat.pl

# Istota funkcjonowania hurtowni budowlanych jako wsparcia logistycznego usług w budownictwie

*The essence of the operation of construction wholesalers as logistic support for construction services*

## **Streszczenie**

Budownictwo to jedna z najważniejszych gałęzi gospodarki. Specyfika tej branży powoduje, że logistyka odgrywa ogromną rolę w prowadzeniu prac budowlanych. Szczególnie istotny jest tutaj system metalogistyczny, związany z dostarczaniem materiałów na miejsce inwestycji. Celem artykułu jest przedstawienie istoty funkcjonowania hurtowni budowlanych z uwzględnieniem wsparcia logistycznego usług w budownictwie oraz zaprezentowanie istotnych korzyści, które daje wykonawcy budowlanemu współpraca ze sprawnie funkcjonującym składem budowlanym. Podczas pracy nad artykułem zastosowano metodę obserwacji uczestniczącej. Na podstawie przeprowadzonej analizy stwierdzono, że hurtownie budowlane odgrywają niezwykle istotną rolę w systemach logistycznych firm budowlanych. Główne korzyści, które oferują wykonawcom budowlanym, to nie tylko zapewnienie dostępności materiałów oraz ich terminowa dostawa zsynchronizowana z harmonogramem prac, ale także możliwość skorzystania z wielu usług dodatkowych.

## **Słowa kluczowe:**

hurtownie budowlane, wsparcie logistyczne, usługi budowlane

## **Abstract**

Construction is one of the most important branches of the economy. The specificity of this industry causes that logistics plays a huge role in conducting construction works. The metalogistic system related to the delivery of materials to the investment site is particularly important here. The aim of the article is to present the essence of the functioning of construction wholesalers, taking into account logistic support for construction services and to point out the significant benefits for the builders resulting from cooperation with an construction warehouse. The participant observation method was used. Based on the analysis, it was found that construction wholesalers play a very important role in the logistics systems of construction companies. The main benefits that they offer the builders include not only the availability of materials and their timely delivery synchronized with the work schedule, but also the access to many additional services.

## **Keywords:**

construction wholesalers, logistic support, construction services

JEL: L74, L92

## **Wstęp**

Branża budowlana jest traktowana jak barometr sytuacji gospodarczej kraju, jako jedna z najważniejszych branż, której kondycja wpływa na całą gospodarkę. Dlatego też jej sprawne funkcjonowanie jest niezwykle ważne. Trzeba pamiętać, że wykonywanie prac budowlanych ze względu na swoją specyfikę wymaga bardzo dobrej organizacji. Zaopatrzenie inwestycji w potrzebne materiały jest tutaj kluczowe, dla-

tego też w budownictwie szczególną rolę odgrywa logistyka.

Procesy logistyczne w budowlanych projektach inwestycyjnych dotyczą głównie logistyki zaopatrzenia (Górecki, 2015). Podstawą właściwego funkcjonowania budownictwa jest sprawne dostarczanie materiałów budowlanych na miejsce inwestycji. Magazynowanie towarów w dużej ilości na placu budowy jest najczęściej niemożliwe, wskazane jest zatem dostarczanie materiałów w trybie *just in time*. Problemem

okazuje się jednak synchronizacja procesów budowlanych oraz dostaw. Dlatego też wsparcie logistyczne usług budowlanych jest bardzo istotne.

Wsparcie usług budowlanych może być w tym przypadku utożsamiane z logistyczną obsługą klienta — wykonawcy budowlanego, której celem jest zapewnienie wysokiej jakości obsługi logistycznej, dostarczanie korzyści w sposób efektywny, dbałość o skrócenie czasu pomiędzy złożeniem zamówienia a jego realizacją oraz przyczynienie się do wzrostu zadowolenia klienta (Kauf i Tłuczak, 2018). Realizacja logistycznej obsługi klienta wymaga wielokierunkowej, wielopłaszczyznowej i wielopodmiotowej współpracy oraz koordynacji (Zamkowska, 2011).

Z badań wynika, że procesy związane z dostarczaniem zasobów do realizacji obiektów budowlanych są wyrażane różnicowane ze względu na charakter przedsięwzięcia. Wyraźna różnica została wskazana w przypadku wznoszenia obiektów kubaturowych i obiektów drogowych (Górecki, 2015). Niniejszy artykuł skupia się na omówieniu systemu logistycznego dla obiektów kubaturowych, który z jednej strony jest bardziej skomplikowany, a z drugiej powszechniej stosowany.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty funkcjonowania hurtowni budowlanych z uwzględnieniem wsparcia logistycznego usług w budownictwie oraz zaprezentowanie istotnych korzyści, które daje wykonawcy budowlanemu współpraca ze sprawnie funkcjonującym składem budowlanym. Postawiona została teza, że składy budowlane odgrywają bardzo istotną rolę w systemach logistycznych firm budowlanych.

W pracy nad artykułem zastosowano metodę obserwacji uczestniczącej. Obserwacja uczestnicząca polega głównie na wejściu badacza w określone środowisko. Bezpośredni i aktywny udział badacza w obserwowanych procesach pozwala na zdobycie informacji, które są trudne do uzyskania za pomocą innych metod (Cybulska, 2013). Metoda ta została uzupełniona o narracyjny przegląd literatury przedmiotu.

## Systemy logistyczne

Współcześnie podstawą logistyki jest myślenie systemowe, procesy logistyczne są porządkowane i hierarchizowane, a pozornie niezależne elementy okazują się być częścią złożonego systemu logistycznego. Wśród różnych definicji systemu logistycznego można wskazać chociażby taką: „System logistyczny to zbiór celowo zorganizowanych i połączonych ze sobą przepływami materiałowymi, informacyjnymi i finansowymi przedsiębiorstw oraz rynków zaopatrzenia i zbytu, obejmujących środki techniczne, organizacyjne i ludzkie wraz z relacjami między nimi, warunkującymi efektywną realizację przepływów dóbr mate-

rialnych w rozpatrywanym obszarze” (Jacyna i Lewczuk, 2016, s. 26).

Sprawnie funkcjonujący system logistyczny obejmuje procesy planowania, realizacji i kontroli przepływu materiałów i ma na celu dostarczenie produktów we właściwym czasie, we właściwe miejsce, w sposób najbardziej efektywny. W skład systemu wchodzi nie tylko działania realne, takie jak transport i magazynowanie, ale także działania mniej namacalne takie jak zarządzanie. Właściwe działanie systemu logistycznego wymaga złożonych procesów kooperacji (Barcik i Jakubiec, 2011), jednak dobrze funkcjonujący system logistyczny zapewnia wysoką jakość obsługi klienta.

Systemy te mogą być rozpatrywane na różnych poziomach: systemy makrologistyczne dotyczą funkcjonowania całej gospodarki albo branży; systemy meta-logistyczne mają charakter międzyorganizacyjny (np. sieć firm); natomiast systemy mikrologistyczne odnoszą się do konkretnego przedsiębiorstwa lub organizacji (Szymonik i Bielecki, 2015).

Zadania systemu logistycznego opisuje najprostsza, najbardziej przemawiająca do praktyków definicja logistyki znana jako reguła 7W: „udostępnienie właściwego produktu (W1), we właściwej ilości (W2) i we właściwym stanie (W3), we właściwym miejscu (W4), we właściwym czasie (W5), właściwym klientom (W6), po właściwym koszcie (W7)” (Wiścicki i Błoński, 2003, s. 107)<sup>1</sup>.

## Usługi budowlane a logistyka

Usługi są ważną częścią sektora budowlanego. Ze względu na silną konkurencję przedsiębiorstwa budowlane muszą stale poprawiać poziom oferowanych usług (Matwiejczuk i Gorustowicz, 2018). Warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa usługowego jest jakość usługi, która zależy między innymi od właściwie zaplanowanego i przeprowadzanego procesu świadczenia usługi (Bielawa, 2011). Przy czym należy tutaj wziąć pod uwagę nie tylko jakość wykonania, ale i terminowość. Chociaż wciąż poszukiwane są optymalne sposoby organizacji robót budowlanych, które pozwolą skrócić czas realizacji inwestycji, często pojawiają się okoliczności, które powodują opóźnienie prac. Czasami są to zdarzenia losowe, takie jak nie-sprzyjające warunki pogodowe, czasami błędy w fazie projektowania, jednak często są to błędy logistyczne.

Zarządzanie budową jest ściśle związane z logistyką. Wiele działań logistycznych obejmuje procesy wewnątrz firmy, takie jak zapewnianie dostępności narzędzi czy sprzętu, kontrola eksploatacji maszyn, przepływ informacji czy podejmowanie właściwych decyzji dotyczących zaopatrzenia budowy w materiały budowlane, jednak znacząca część ważnych zadań logistycznych pozostaje w gestii podmiotów ze-

wewnętrznych. Najważniejsze z nich to realizacja zamówień na materiały budowlane.

Zaopatrzenie w usługach budowlanych jest najbardziej kosztochłonnym elementem działalności. Wykonawstwo usługi budowlanej jest bardzo wrażliwe na aspekt zarządzania sferą zaopatrzenia (Marzantowicz, 2015). Zakłócenia logistyczne w tej dziedzinie mogą spowodować przestoje w pracach budowlanych. Ponad 30% badanych inżynierów budownictwa wskazało na opóźnienia w dostawie materiałów jako istotną przyczynę niedotrzymywania terminów podczas budowy (Anysz i Zbiciak, 2013). Wśród głównych błędów logistycznych wymieniane są: niedostarczenie materiałów na czas, kłopoty z realizacją zamówień nietypowych, dostawy niezgodne z harmonogramem lub niepotrzebne, niewłaściwa jakość zamawianych materiałów (Siemaszko i Jakubczyk-Gałczyńska, 2014).

Dlatego też za najbardziej istotne wsparcie logistyczne dla wykonawców budowlanych należy uznać niezawodną realizację zamówień na materiały budowlane.

## Materiały budowlane

Materiały budowlane to towary mające określoną specyfikę, a jednocześnie niezwykle różnorodne. Podstawowe materiały budowlane charakteryzuje duży ciężar (np. bloczki betonowe, materiały ściennic, kostka brukowa, chemia budowlana), duża objętość (np. styropian, wełna mineralna), ponadprzeciętna długość (stal, blachodachówka, drewno konstrukcyjne), czasami brak odporności na działanie warunków atmosferycznych (np. płyty kartonowo-gipsowe, cement) lub zagrożenie uszkodzeniem (np. płyty poliwęglanowe lub okna). Tego typu materiały są dystrybuowane głównie przy użyciu kanałów tradycyjnych, poprzez składy budowlane. Ta grupa towarów stanowi duże wyzwanie logistyczne na każdym etapie drogi od producenta do ostatecznego klienta. W procesie logistycznym wszystkie nietypowe parametry tych materiałów budowlanych muszą być brane pod uwagę.

Oddzielną grupę materiałów budowlanych stanowią materiały wykończeniowe, których dystrybucja odbywa się najczęściej przez nowoczesne kanały sprzedaży, takie jak markety budowlane. Choć różnorodność tych towarów jest zdecydowanie większa, są to zazwyczaj artykuły drobnicowe, wybierane przez finalnych odbiorców bezpośrednio w sklepie, na podstawie kryteriów estetycznych. Z punktu widzenia logistyki ta grupa towarów jest zdecydowanie mniej interesująca, dlatego też w tym artykule zostanie pominięta.

W branży budowlanej najbardziej interesujący jest system metalogistyczny, dotyczący podstawowych

materiałów. W tej dziedzinie logistyka ma ogromne znaczenie, ponieważ mamy tutaj do czynienia z przepływem towarów głównie ciężkich, ale też o ponadstandardowych gabarytach, co powoduje, że koszty transportu stanowią niejednokrotnie nawet kilkadziesiąt procent wartości produktu. Z tego też powodu nieopłacalne jest przewożenie materiałów budowlanych na duże odległości, a co za tym idzie, branża oparta jest na produkcji krajowej. Import uruchamiany jest właściwie tylko wtedy, kiedy na rynku krajowym występują braki, oraz ewentualnie w przypadku materiałów wykończeniowych. Dlatego, pomimo dużej złożoności systemu, analizę związaną z przesyłem towarów można ograniczyć do krajowego transportu drogowego.

## Skład budowlany/hurtownia

### Rola składu budowlanego w procesach logistycznych na budowie

Istota funkcjonowania hurtowni budowlanych jako wsparcia logistycznego usług budowlanych została zbadana z zastosowaniem metody obserwacji uczestniczącej. Stwierdzono, że towary rzadko są dowożone na miejsce inwestycji bezpośrednio przez producenta. Najczęściej dotyczy to albo specyficznych towarów, takich jak kruszywa, beton towarowy, drewno konstrukcyjne, albo sytuacji, w których odbiorca kupuje ponadprzeciętną ilość wyrobów, na przykład jako deweloper przy budowie osiedla. W Polsce rynek producencki stanowi zaledwie około 15% całego rynku materiałów budowlanych i z roku na rok jego udział spada (PSB, 2018). Z pewnością znaczącą część takich produktów stanowią materiały drogowe. Producent dostarcza swoje wyroby bezpośrednio wykonawcy budowlanemu w określonych sytuacjach. Są to np.:

- całosamochodowe (24 t) dostawy ciężkich materiałów na duże inwestycje,
- dostawy towarów o dużej objętości, np. styropianu, lub długości, np. stali, blachodachówki.

Takie sytuacje zdarzają się jednak sporadycznie, ponieważ środki transportu producentów zwykle nie są dostosowane do wjeżdżania na trudne tereny placów budowy, chociażby ze względu na długość czy wysokość samochodu albo brak właściwych dróg dojazdowych. Tego typu transporty są też ograniczone przez brak możliwości rozładunku na budowie bez dodatkowego specjalistycznego sprzętu.

Najbardziej interesującym elementem systemu logistycznego w budownictwie jest skład budowlany. O ile producent zwykle ma do zaoferowania produkty podobne z punktu widzenia logistyki, o tyle skład budowlany musi poradzić sobie z materiałami o bar-