

*Konrad Michalski<sup>1</sup>, Monika Kowalewska*

<sup>1</sup>Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Władza menedżera logistyki kontraktowej w łańcuchu dostaw**

### **The authority of the contract logistics manager in supply chain**

**Synopsis.** Artykuł odnosi się do praktyki działania jednego z liderów rynku TSL (transport, spedycja, logistyka) w Polsce i ma na celu identyfikację kluczowych aspektów władzy menedżera logistyki kontraktowej w łańcuchu dostaw. Przez władzę tę rozumie się możliwości wpływu menedżera na kształt i konfigurację łańcucha oraz przedmioty przepływów i ich cele. Odpowiednie umiejscowienie menedżera logistyki kontraktowej w strukturze organizacyjnej, przypisanie mu właściwych zadań, delegacji do decydowania i zasobów do dyspozycji, to kluczowe atrybuty władzy analizowanego menedżera. Zidentyfikowano typy powiązań, w jakich uczestniczy badany operator, przedstawiono modelowy proces obsługi klienta z udziałem analizowanego menedżera. Zidentyfikowano pożądany profil kompetencyjny menedżera logistyki kontraktowej i wskazano na kluczowe obszary doskonalenia jego pozycji w łańcuchu dostaw.

**Słowa kluczowe:** TSL, menedżer logistyki kontraktowej, władza w łańcuchu dostaw

**Abstract.** The article refers to the practice of one of the TSL market leaders (transport, forwarding, logistics) in Poland and aims to identify key aspects of the authority (power) of the contract logistics manager in the supply chain. This power is understood as the manager's ability to influence on the shape and configuration of the chain, objects of flows and its goals. The appropriate position of the contract logistics manager in the organizational structure, assigning him the right tasks, delegations to decide and resources at disposal are the key attributes of the authority (power) of the analysed manager. The types of connections in which the analysed operator participates were identified and the model of the customer service process was presented with the participation of the analyzed manager. The profile of desired competence of the contract logistics manager was created and the key areas of improvement of its position in the supply chain were highlighted.

**Key words:** TSL, contract logistics manager, authority on supply chain

## Cele i metody badawcze

Nadrzędnym celem artykułu jest identyfikacja kluczowych aspektów działań menedżera logistyki kontraktowej w łańcuchu dostaw. Przyjęto, że praktyczne działania każdego menedżera są funkcją m.in. posiadanej przez niego władzy, z której korzysta w środowisku jego pracy, np. w obrębie łańcucha dostaw. Założono również, że sieciowość współczesnych organizacji, wymusza konieczność wchodzenia w bliskie, ale i profesjonalne relacje z innymi uczestnikami łańcucha dostaw. Z kolei wielość i złożony charakter powiązań w praktyce działania łańcuchów dostaw, prowadzić może do problemów związanych z odpowiedzialnością za poszczególne obszary wspólnych działań. W przypadku, gdy brakuje jednoznacznej odpowiedzialności za jakiś proces, zazwyczaj nie jest on doskonały, a zasadności ciągłego skracania, przyspieszania, usprawniania itd. (*continuous improvement*) działań logistycznych w łańcuchu dostaw, nie trzeba dodatkowo uzasadniać.

Chcąc zrealizować cel artykułu, zaprezentowano różne konfiguracje, w jakich uczestniczy badany operator logistyczny i na tej bazie, zidentyfikowano kluczowe elementy działań menedżera nadzorującego proces obsługi klienta kontraktowego. Przedstawiono również – z wykorzystaniem techniki mapowania – modelowy proces obsługi klienta kontraktowego. Wykorzystano wyniki obserwacji uczestniczących w procesach obsługowych klienta oraz wywiady bezpośrednie z menedżerami badanego operatora.

Pośrednim celem było też określenie pożądanego profilu kompetencyjnego badanego menedżera. Przeprowadzono analizę dokumentacji kadrowej badanego przedsiębiorstwa oraz stworzono zestaw niezbędnych zasobów menedżera logistyki kontraktowej (wiedza, umiejętności, kompetencje społeczne).

## Wstęp

Przykładem stabilnego rynku w Polsce jest TSL (transport, spedycja, logistyka). Na rynku tym ugruntowaną pozycję zajmuje kilku, w większości pochodzących z zagranicy, operatorów logistycznych. Coraz częściej jednak odbiorcy usług na polskim rynku TSL oczekują specjalnego podejścia do realizacji ich potrzeb, co w pewien sposób rekompensuje im ograniczone możliwości zmiany długoletniego partnera (co wynika z długości kontraktu i zazwyczaj obwarowanych różnym i warunkami możliwości jego modyfikacji).

Podejście do klienta na stabilnym rynku TSL powinno umożliwiać mu satysfakcję z bycia obsługiwany w sposób indywidualny, a nie standardowy, poczuciu zaufania do partnera niezawodnego, elastycznego, otwartego na różne opcje współpracy, a w końcu, na gwarancji dostarczenia dokładnie tej jakości, na jaką umówiły się obie strony. W takim rozumieniu produkt (usługa logistyczna) jest emanacją oczekiwań klienta odnoszących się nie tylko do charakterystyk typowo logistycznych, jak koszt, czas, czy jakość (zazwyczaj terminowość).

Wszystkie składowe potrzeby klienta TSL można zamknąć w wartości, dostarczanej mu przez usługę. Naczelną wartością dla klienta kontraktowego (jest to – umownie – w 99% odbiorca usług TSL) jest poczucie, że operator wspiera – poprzez swoje usługi – jego biznes, że obie strony kontraktu, są *de facto* częścią jednego systemu, zarządzanego przez menedżera.

Według Mirońskiego [2000, s. 6], „Zadaniem każdego menedżera jest podejmowanie decyzji i wprowadzanie ich w życie. Aby było to możliwe musi (...) wpływać na innych ludzi i na to co dzieje się w organizacji. Zatem dobry menedżer to menedżer posiadający wpływ. Wpływ natomiast opiera się wyłącznie na posiadanej władzy, zarówno tej formalnej, jak i nieformalnej. Władza jest niczym innym jak potencjalnym wpływem”. Można i należy funkcję pełnioną przez menedżera w łańcuchu dostaw powiązać z wątkiem władzy, zarówno tej danej mu formalnie przez właściciela łańcucha, jak i tej nieformalnej, wypracowanej nierzadko samodzielnie przez menedżera w toku zarządzania systemem, do którego został delegowany<sup>1</sup>.

Ten system (a właściwie metasystem – gdyż wychodzi on poza system jednej organizacji) to łańcuch dostaw. Władzę menedżera w łańcuchu dostaw należy traktować jako zdolność jego wpływu na podmioty (ogniwa) łańcucha, przedmiot działania (usługi) i konkretne zdarzenia występujące w trakcie jej realizacji. Władza menedżera w łańcuchu dostaw dotyczy też możliwości kształtowania konfiguracji łańcucha i relacji pomiędzy ogniwami. Pełniona funkcja menedżera logistyki kontraktowej będzie zawierała zarówno aspekty władzy gospodarczej, jak i inne, nie mniej ważne wątki, chociażby z obszaru psychologii społecznej, zajmującej się m.in. wywieraniem wpływu, czy dynamiką grup i zespołów pracowniczych. Władza menedżerska jest tym samym narzędziem konkurencyjności operatora logistycznego, jak i całej branży TSL.

## Teoretyczne wątki dotyczące władzy menedżera w łańcuchu dostaw

Teoretycznych podstaw dla artykułu można doszukiwać się w wielu nurtach badawczych. Chcąc w ogóle umiejscowić niniejsze opracowanie w teorii, należałoby wskazać na sieć jako obowiązujący kierunek rozwoju organizacji [Koźmiński i Latusek 2017, s.125], gdzie wysuwają się takie problemy i wyzwania jak komunikacja, współdzielenie, koordynacja w złożonych układach międzyorganizacyjnych o różnym stopniu spójności, elastyczności i zdolności do przekraczania kolejnych barier dla zakresu i skali działań. W teorii sieci obowiązuje przeświadczenie, że co najmniej na równi z indywidualnymi cechami osobowościowymi menedżera (kierownika) o jego sukcesie decydują kontakty (sieć wpływów), jakimi ten uczestnik ma z innymi członkami sieci [Koźmiński i Latusek 2017, s. 125].

Teoria organizacji branży (*industrial organisation, industrial economics*) bada dynamiczne aspekty funkcjonowania branży, m.in. strategiczne zachowania organizacji na rynku, władzę i dominację na rynku, inne niż konkurencja, formy koordynacji rynkowych [Jezierski 2015, s. 58–59]. Teoria ekonomii współdzielenia dostarcza inspiracji do poszukiwania możliwości współpracy na wielu płaszczyznach [Poniatowska-Jaksch i Sobiecki 2018], dających możliwości osiągnięcia synergetycznych efektów [Yang i Wu 2008], także w logistyce [Mańkowski 2009].

---

<sup>1</sup> Wątek władzy jest też silnie osadzony na gruncie ekonomii. Zob. m.in: Miroński J., 2007: Problematyka władzy w teorii ekonomii, *Gospodarka Narodowa* 4, 15–30. W ujęciu ekonomii władzę utożsamia się przede wszystkim z dysponowaniem zasobami, ich lokowaniem i alokacją, dystrybucją i redystrybucją (skala makro) oraz z kierowaniem ludźmi w organizacji w celu realizacji celów, przede wszystkim ekonomicznych (mikro podejście).

Także uważane za alternatywne ujęcia tradycyjnych zagadnień teorii organizacji dostarczają teoretycznych inspiracji dla podjętej problematyki. Przykładem jest podejście do racjonalności, przywództwa, komunikacji, opierające się na społecznej sieci działań i roli aktora [Czarniawska 2010]. Podobnie jak konstrukcja metafor [Morgan 1997], stawiająca do dyspozycji zarządzających wykorzystanie porównań organizacji do ich zrozumienia, diagnozy i doskonalenia. Wśród możliwych do zastosowania obrazów organizacji znajduje się, m.in. porównanie jej do systemu politycznego, gdzie atrybut władzy jest w centrum zainteresowania. Patrząc przedmiotowo na teorię zarządzania, to należy podkreślić, iż zaufanie, wiedza, przywództwo, innowacyjność [Paliszkiwicz 2013, 2019] są czynnikami sukcesu kierujących i zarządzających współczesnymi łańcuchami dostaw.

### **Definicja łańcucha dostaw i jego klasyfikacja**

Christopher [1992] definiuje łańcuch dostaw, jako sieć organizacji zaangażowanych w przepływy informacji i wspólne procesy rzeczowe (fizyczne). W ten sposób organizacje przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej produktom, które jako dobro finalne doręczane są do ich konsumentów. Jest to ujęcie podmiotowe łańcucha, świadczące o tym, że jest on zbiorem samodzielnych organizacji działających wspólnie na rzecz obsługi końcowego klienta. Patrząc na łańcuch dostaw czynnościowo, ma on charakter magazynowo-transportowy, który – przy wsparciu informatycznym – stanowi technologiczne połączenie punktów magazynowych i przeładunkowych na trasach przewozu towarów, a także organizacyjne i finansowe skoordynowanie operacji logistycznych [Gołębska 2009]. Warto zauważyć jeszcze inną definicję łańcucha dostaw, opartą na orientacji przepływowej: to określona sekwencja działań, procesy skupiające się na finalnym odbiorcy, prowadzone zgodnie ze strategią konkurencji, związane z efektywnością i dynamiką zarządzania przepływami fizycznymi, finansowymi, informacyjnymi oraz wiedzą, które towarzyszą ruchowi produktów i realizacji usług w różnych fazach cyklu ich życia [Maternowska 2004].

Pojęcie łańcucha dostaw w każdej z jego interpretacji oparte jest na złożonym zbiorze procesów decyzyjnych dotyczących transformacji przepływów fizycznych, informacyjnych, finansowych i innych, odbywających się w ramach celowo stworzonego układu powiązań biznesowych i logistycznych. Każda definicja łańcucha dostaw ma też wspólne elementy: złożoność, nieprzerywalność, transformację fizycznych obiektów, towarzyszące temu przepływy informacyjne, komunikację, relacje pomiędzy partnerami w łańcuchu.

Podstawowymi ogniwami łańcucha dostaw są dostawca, producent, dystrybutor, hurtownik i odbiorca. Łańcuchy dostaw dzieli się na wewnętrzne i zewnętrzne, krajowe, międzynarodowe i globalne, bezpośrednie, przedłużone i kompleksowe. Najbardziej złożone łańcuchy mają charakter zewnętrzny (składają się z niezależnych ogniw) i globalny. Ten ostatni (globalny) tworzą, w opinii Gołębskiej [2009], przedsiębiorstwa realizujące konfiguracje, która nastawiona jest na budowanie przewagi konkurencyjnej na wielu kontynentach. Przykładem są łańcuchy IT (Apple), motoryzacyjne (Toyota), czy spożywcze (Nestle).

Kompleksowy łańcuch dostaw stanowi najbardziej rozbudowaną formę, zawierając wszystkie ogniwa zaangażowane w przepływy towarów, modelowo od źródeł wydobycia surowców służących do produkcji dobra, do jego finalnego odbiorcy (konsumenta). Łańcuch taki zakłada uczestnictwo operatora logistycznego, który świadczy usługi, związane z fizycznymi przepływami pomiędzy ogniwami łańcucha. Najszerze łańcuchy obejmują nie tylko fizyczny przepływ materiałów, ale też: dostawców usług IT, finansowych, telekomunikacyjnych [Fechner 2007]. W praktyce gospodarczej współczesne łańcuchy dostaw, wchodzą w skład konkurujących ze sobą globalnych sieci. Niektórzy operatorzy TSL są w stanie zarządzać przepływami fizycznymi nawet w całych sieciach (logistycznych), przejmując w nich także część funkcji zarządczych (operator 4PL – *Fourth Party Logistics*), także w świecie cyfrowym (operator 5PL – *Fifth Party Logistics*).

### Partnerstwo w łańcuchu dostaw

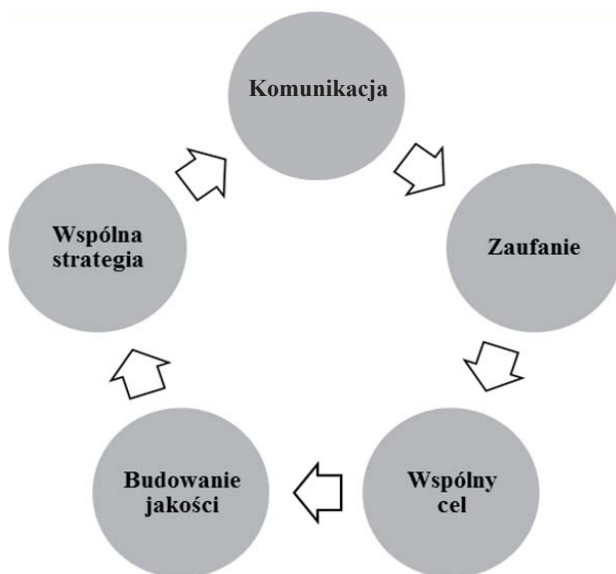
W praktyce działania na rynku TSL, można zidentyfikować trzy rodzaje współpracy, opierające się na wymianie informacji i komunikacji pomiędzy ogniwami łańcucha:

- uczestnicy traktują się jak partnerzy, ale ich relacje są zazwyczaj krótkoterminowe i związane jedynie z częścią przedsiębiorstwa, np. działem logistyki; ogniwa wzajemnie się kontrolują i wymieniają jedynie niezbędne do współpracy informacje;
- uczestnicy angażują we współpracę wiele swoich działów i procesów; w takim ujęciu, przykładowym wyrazem takiego partnerstwa jest wspólne projektowaniem procesów, np. zarządzania zapasami, a relacja jest w założeniu długoterminowa;
- partnerstwo strategiczne – w takim modelu ogniwa łańcucha tworzą wspólną politykę i określają sposób zarządzania wszystkimi przepływami; zakłada się równorzędność celów ogniwa, tworząc zintegrowany jego zestaw, a do realizacji celów konsumuje się wszystkie możliwości partnerów; w relacji takiej brak współpracy lub jej niska jakość ze strony innego uczestnika powoduje zagrożenie dla realizacji własnych i wspólnych celów.

Na rysunku 1 przedstawiono determinanty partnerskich relacji w łańcuchu dostaw.

Nawet najlepsza technologia i technika, czy najbardziej sprawdzone sposoby działania, nie zastąpią bezpośrednich relacji między partnerami działającymi na rzecz wspólnego celu. Kluczowym elementem łączącym w sposób formalny i nieformalny ogniwa łańcucha są menedżerowie, rozumiani nie jako stanowiska, czy tytuły, ale jako role, podejmujące aktywne działania w złożonym środowisku biznesowym. Potwierdzają to praktycy zarządzania łańcuchami dostaw [Beth i in. 2013]. Spoiwem każdego złożonego systemu, a tym bardziej sieci mogącej się składać z wielu systemów, np. logistycznych, są relacje między uczestnikami, stanowiące pierwszy krok ku partnerstwu. Różnice pomiędzy tradycyjnymi a partnerskimi relacjami w łańcuchu dostaw zaprezentowano w tabeli 1.

Partnerstwo w łańcuchu dostaw stanowi interesujący wątek badawczy związany z rozwijającym się wciąż nurtem współdzielenia w ekonomii (*sharing economy*). W praktyce logistyki, zwłaszcza w zewnętrznych łańcuchach dostaw, współdzielenie to nie powinno być ograniczane tylko do pracy w ramach wspólnych zasobów, dzieleniu się wiedzą,



Rysunek 1. Determinanty pozytywnej współpracy w łańcuchu dostaw

Figure 1. Determinants of the positive cooperation in supply chain

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Elementy relacji a myślenie tradycyjne o łańcuchu dostaw

Table 1. Elements of the relationship and traditional thinking on the supply chain

Tradycyjne relacje dostaw	Związki podobne do partnerstwa
Podkreślenie istotności ceny przy wyborze dostawcy	Wielorakie kryteria wyboru dostawcy
Krótkoterminowe kontrakty dla dostawców	Długoterminowe związki z dostawcami
Ocena przetargu z dostawcą	Intensywna ocena wartości dodanej dostawcy
Większa baza dostawców	Niewielu, zintegrowanych, zaufanych dostawców
Prawnie zastrzeżone informacje	Dzielenie się informacją w poszukiwaniu synergii
Usprawnienie procesu rozwiązywania problemów determinowane przez ogniwo, które ma władzę w łańcuchu, następnie dzielenie się sukcesami	Wzajemne rozwiązywanie problemów i dzielenie się sukcesami ( <i>sharing</i> )

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Łupicka 2009, s. 120].

zdolnościami i celami, o czym pisze się już od dawna [Spekman i in., 1998, s. 747–772]. Współdzielenie w nowoczesnych, współczesnych łańcuchach dostaw powinno podążać w kierunku wspólnych idei, wartości, ryzyka, budowania wspólnej przyszłości.

Należy też pamiętać, że władza w każdej organizacji to nie tylko elementy kierowania administracyjnego, gdzie źródłem władzy jest przymus, własność zasobów, pozycja w organizacji i porządek prawny). To coraz częściej przewoźnik, obejmujące pozycję w orga-

nizacji, porządek prawny, ale też kompetencje, delegowanie uprawnień i autorytet, nadaje ton układom, które osiągają sukces [Łupicka 2009]. Jest to istotne zwłaszcza wtedy, gdy mówi się o strategicznych relacjach, integrowanych także na płaszczyźnie wirtualnej.

## Operator logistyki kontraktowej

W ramach poszukiwania możliwości rozwoju (podejście długookresowe) i/lub obniżki bieżących kosztów (działanie średniookresowe), *outsourcing* logistyczny jest strategią budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Eksperti logistyczni, tacy jak: DHL, Shenker, Raben, Kuhne+Nagel, czy Rohlig Suus, posiadają umiejętności i zasoby, wystarczające, aby uzyskać akceptację innych ogniw i stać się centrum łańcucha dostaw. Współcześni usługodawcy TSL postrzegani są jako partnerzy strategiczni, a poziom współpracy w łańcuchu dostaw pozwala np. producentowi na osiągnięcie przewagi w branży.

Operatorzy logistyczni odpowiedzialni za organizację transportu, magazynowania, czy dystrybucji, wychodzą naprzeciw końcowym konsumentom, spełniając ich oczekiwania zgodnie ze znaną zasadą 7W<sup>2</sup>. Obowiązki operatora obejmują zapewnienie producenta, że finalny odbiorca będzie usatysfakcjonowany końcowym efektem poprzez np.: terminową, kompleksową i niezawodną dostawę. Operator staje się tym samym podmiotem, który bezpośrednio wpływa na postrzeganie danej marki na rynku.

Usługa logistyki kontraktowej oparta jest na długoterminowej współpracy. W zależności od wymagań klienta *outsourcing* logistyczny może być zbiorem nawet kilkunastu operacji na rzecz klienta, w tym: dystrybucji towarów, składowania, zarządzania zapasami, *co-packingu* (przepakowywania) i innych usług o wartości dodanej (VAS).

## Opis badanego przedsiębiorstwa z branży TSL

Badany operator oferuje:

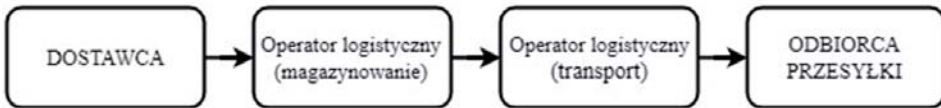
- *outsourcing* logistyczny – przykładowo, producent może mieć w strukturach operatora dedykowany magazyn, z którego prowadzona jest dystrybucja towarów; ponadto, operator oferuje usługi VAS, takie jak etykietowanie towarów, tworzenie zestawów promocyjnych, insertowanie (dodawanie materiałów reklamowych do towarów);
- obsługa *e-commerce* – całościowa obsługa e-sklepów, polegająca na kompleksowym zarządzaniu ich logistyką, w tym na magazynowaniu, np. książek (pakowanie, dostarczanie zamawiającym w sieci, obsługa zwrotów, w tym wymiana itd.);
- usługi transportu drogowego – odbiory i dostawy przesyłek do wielu odbiorców (drobnicowych), przesyłek częściowych (PTL – *Part Truck Load*), jak i całopojazdowych (FTL – *Full Truck Load*) do jednego klienta, w trybie obsługi 24/7;
- usługi transportu morskiego i lotniczego – odbiór drogowy towaru z dowolnego miejsca w Polsce lub Europie, a następnie przewóz inną gałęzią transportu;

---

<sup>2</sup> 7W – z ang. 7R (*rights*). W myśl tej zasady dostawca produktu (tutaj operator) jest odpowiedzialny za dostarczenie: właściwego produktu, we właściwej ilości, we właściwym stanie, we właściwym miejscu, o właściwym czasie, właściwemu konsumentowi, po właściwej cenie.

- logistyka produktów świeżych i szybko psujących – kompleksowa obsługa produktów wymagających temperatury kontrolowanej; klient może korzystać z doświadczenia operatora lub samemu określać wymagania wobec produktów w trakcie np. transportu;
- integracja procesów logistycznych – usługi opierające się na kompleksowych projektach obsługi logistycznej z wykorzystaniem dedykowanej technologii IT, dostępnej także dla klienta (np. WMS – *Warehouse Management System* – system do zarządzania magazynem, czy TMS – *Transport Management System* – system do zarządzania transportem); operator oferuje swoje doświadczenie i świadczy usługi doradcze, przejmując kontrolę nad całym łańcuchem klienta, monitorując w jego imieniu przepływ informacji i operacje od transportu surowców do finalnego odbiorcy.

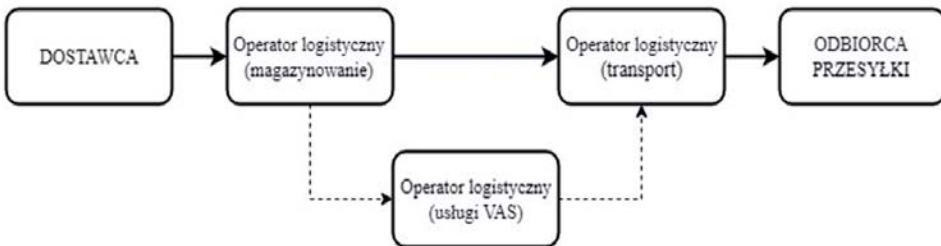
Badany operator stanowi istotne ogniwo w wielu typach łańcuchów dostaw (rys. 2–4).



Rysunek 2. Prosty łańcuch kontraktowy z udziałem badanego operatora

Figure 2. A simple contract chain with the participation of the surveyed operator

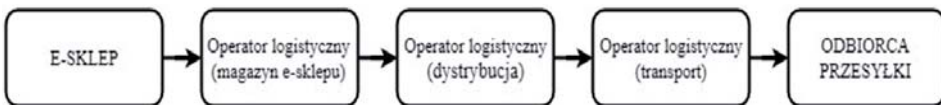
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3. Złożony łańcuch kontraktowy z udziałem badanego operatora

Figure 3. A complex contract chain with the participation of the surveyed operator

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4. Łańcuch e-commerce z udziałem badanego operatora

Figure 4. An e-commerce chain with the participation of the surveyed operator

Źródło: opracowanie własne.



Począwszy, od łańcucha złożonego (rys. 3), operator świadczy na rzecz klienta wiele usług wartości dodanej. Współpraca dotyczy nie tylko fizycznego procesu obsługi towarów, ale też profesjonalnego doradztwa, np. przy wyborze opakowań zbiorczych dla dostarczanych towarów. Jeszcze większy zakres działania badanego operatora występuje w łańcuchu typu e-commerce (rys. 4), gdzie jest on głównym zarządcą całego układu. Zadaniem e-sklepu jest jedynie złożenie zamówienia i przesłanie go za pomocą formularza EDI do dostarczającego operatora. Pozostałe czynności zarządcze i operacyjne leżą po jego stronie.

## **Profil kompetencyjny menedżera logistyki kontraktowej badanego przedsiębiorstwa**

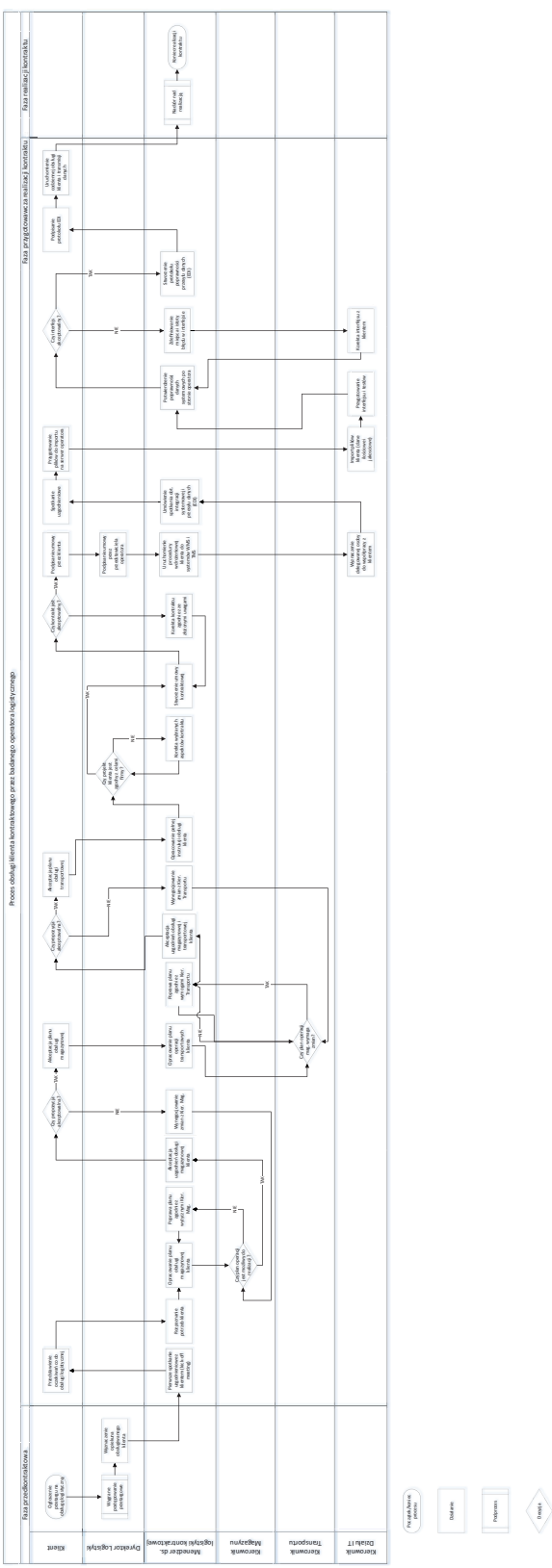
Do kluczowych zadań menedżera logistyki kontraktowej w badanej organizacji zalicza się, poza standardowymi oczekiwaniami wobec każdego kierownika, także te specyficzne dla tego stanowiska i środowiska pracy. Ta specyfika bierze się z faktu, że przedmiotowy menedżer to przeważnie samodzielna rola, a osoba ją piastująca nie ma na co dzień podległych pracowników oraz pracuje w strukturze macierzowej, płaskiej i o rozmytych granicach odpowiedzialności. Nie bez znaczenia dla przedmiotowego stanowiska jest to, że każdy, nowy klient wymaga formułowania i planowania innego sposobu jego obsługi, w tym starania się o dedykowane do tego zasoby, w tym bezpośrednich wykonawców.

Menedżer logistyki kontraktowej to przeważnie samodzielny aktor na scenie, gdzie widzem, a zarazem aktywnym uczestnikiem przedstawienia (bieżącej współpracy) jest klient. Dlatego polityka badanej organizacji zakłada, że osoba na przedmiotowym stanowisku musi charakteryzować się nie tylko wieloma twardymi, branżowymi umiejętnościami, ale również tymi, tzw. miękkimi, związanymi z realiami pracy z klientem: świadomym, wymagającym, zmiennym w swoich oczekiwaniach, wywierającym presję, oczekującym maksymalnie indywidualnego podejścia do jego potrzeb i kontaktu w trybie 24/7. Nie należy też zapominać o formułowanych dzisiaj przez operatorów TSL oczekiwaniach wobec wszystkich menedżerów, bez względu na obszar dziedzinowy i poziom działania: ciągła optymalizacja procesów, stałe poszukiwanie synergii w obrębie posiadanych zasobów, rozwój itd. To nie stwarza komfortowych warunków pracy.

Na rysunku 5 przedstawiono standardowy proces obsługi kontraktowej przez badanego operatora.

Analizowany menedżer jest centralną postacią współpracy z klientem i w praktyce ponosi jednoosobową odpowiedzialność (pogrubionym okręgiem zaznaczono czynności, za które osobiście odpowiada) za jej wynik – od pierwszego kontaktu, do przekazania go do realizacji przez komórki operacyjne, a następnie poprzez nadzór nad jego wykonaniem i bieżącą opieką nad klientem. Zaburzenie któregośkolwiek z obowiązków w trakcie procesu może spowodować poważne i wymierne (w formie utraconego zysku) skutki dla przedsiębiorstwa. Dlatego władza, którą przedmiotowa organizacja przekazuje swojemu menedżerowi, wiąże się z dużą odpowiedzialnością. Każdy niezdefiniowany z góry błąd, może doprowadzić do utraty ciągłości pracy, np. w magazynie centralnym klienta lub do innych opóźnień w realizacji.

Przedmiotowe stanowisko poddane zostało analizie, która pozwoliła określić obowiązki, zadania oraz sposoby mierzenia wyników pracy analizowanego menedżera (tab. 2).



Rysunek 5. Proces obsługi klienta kontraktowego przez badanego operatora

Figure 5. The contract customer service process by the surveyed operator

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji uczestniczącej i wywiadów z menedżerami badanego operatora.

Tabela 2. Profil stanowiska menedżera logistyki kontraktowej badanego operatora  
 Table 2. Profile of the position of contract logistics manager of the surveyed operator

Miejsce w przedsiębiorstwie	Dział logistyki kontraktowej
Cele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– projektowanie i zarządzanie operacjami w zakresie łańcucha dostaw,</li> <li>– zarządzanie portfelem klientów prowadzące do zwiększenia satysfakcji klientów oraz rozwoju przedsiębiorstwa,</li> <li>– realizowanie zaplanowanego budżetu,</li> <li>– koordynowanie i nadzór nad kontraktem,</li> <li>– dążenie do optymalizacji procesów.</li> </ul>
Zakres działania	– liczba klientów: 2–5; przychód portfela klientów: zgodnie z budżetem.
Kluczowe działania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wdrożenie klienta do struktur operatora</li> <li>– stworzenie planu sprzedaży – cele: przychód, zysk i satysfakcja klienta,</li> <li>– zarządzanie kanałami dystrybucji,</li> <li>– utrzymanie dobrych relacji z klientem,</li> <li>– negocjowanie i aktualizowanie warunków umowy,</li> <li>– analizowanie zmian i trendów rynku logistycznym.</li> </ul>
Wskaźniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>– terminowość dostaw klientów (%)</li> <li>– plan budżetowy posiadanego portfela klientów (PLN)</li> <li>– bilans przepływów ładunków (w jednostkach ładunku)</li> <li>– KPI's (<i>Key Performance Indicators</i>)</li> </ul>
Współpraca	Działy: Transportu, Księgowy, Magazynowy, Handlowy. Klienci – codzienne rozwiązania, polityka cenowa, szczegóły kontraktu itd.
Kwalifikacje	Wykształcenie wyższe, preferowane: transport, logistyka, zarządzanie projektami.
Doświadczenie	Min. 4-letnie doświadczenie w firmie zajmującej się logistyką.
Umiejętności	Programy WMS i TMS; narzędzia mobilne dla logistyki; prawo jazdy kat. B
Języki obce	Angielski na poziomie minimum B2/C1.
Profil osobowy	szeroka wiedza z zakresu logistyki kontraktowej, umiejętności organizacyjne, kierowania zespołem, umiejętności zarządzania budżetem i świadomość kosztowa, strategiczne, kreatywne myślenie, umiejętności dyplomatyczne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy dokumentacji i wywiadów w badanym przedsiębiorstwie.

## **Kierunki zmian w zakresie funkcjonowania menedżera logistyki kontraktowej w łańcuchu dostaw**

Praktyka działania liderów logistycznych wskazuje, że sukces w biznesie uzależniony jest często od niedostrzegalnych na co dzień czynników, jak np. dyscypliny w wykonywaniu procedur, niebagatelizowania pozornie nieistotnych spraw, zrozumienia filozofii „niechodzenia na skróty”, czy też praktykowania kreatywności w codziennym działaniu, także menedżera. Do tego dochodzi dążenie kierownictwa w poszczególnych częściach rozproszonej struktury do wyznaczania priorytetów, z uwzględnieniem lokalnej specyfiki rynku czy oddziały firmy, ale działających na rzecz całej organizacji [Bielicki 2016].

Na podstawie badanego operatora TSL można skonstruować wnioski dotyczące ważnych zmian w zakresie miejsca i roli menedżera logistyki kontraktowej w łańcuchu do-

staw, będących podstawowym źródłem jego władzy (gospodarczej). Postulaty zwiększają w założeniu możliwości menedżera co do skutecznego wpływu na relacje z klientem, jak i całą organizację:

- rzeczywista, a nie deklarowana elastyczność współpracy – w praktyce istnieją niedociągnięcia w podejściu badanego operatora do potrzeb klienta; menedżer, mimo zaangażowania i chęci budowania dedykowanych rozwiązań jest poważnie ograniczony kontraktem, a zgodnie z polityką korporacyjną przedsiębiorstwa, nie ma możliwości wdrożenia nowego rozwiązania bez akceptacji przełożonego; takie podejście wiąże się z długim okresem wdrażania koncepcji i metod działania, a konieczność wykonania dodatkowych czynności prowadzi do wydłużenia czasu reakcji na zgłaszany problem i mija się z deklarowaną polityką otwartości operatora – wymagana byłaby elastyczność obu stron w postrzeganiu ram umowy, a nie jej zapisów *explicite*;
- kompleksowe przygotowanie do nowych rodzajów obsługi – nadążając za trendami, operator umieszcza w swojej ofercie propozycje nowych usług, np. dla obszaru e-commerce, będącego motorem napędowym dostaw [Kawa 2018]; menedżerowie operatora nie są przygotowani w pełni do obsługi tego segmentu usług i często we własnym zakresie dowiadują się o nowych, dostępnych kanałach świadczenia usług, a tymczasem sami klienci (np. wydawcy multimediów) są zainteresowani poszerzeniem swoich sieci sprzedaży o e-sklep; taka sytuacja buduje negatywny wizerunek menedżera w oczach klienta, jako osoby niekompetentnej; potrzebne jest podjęcie kroków, chociażby w zakresie cyklicznych szkoleń o nowościach usługowych na rynku;
- wdrażanie rozwiązań akceptowalnych przez klienta – przykładowo, w związku z rozwojem nowych technologii kompletacji zleceń, firma wdraża systemy ułatwiające pracę, np. w magazynie, co teoretycznie powinno satysfakcjonować klienta; tymczasem, menedżer spotyka się z negatywnymi opiniami na temat proponowanych rozwiązań: odbiorcy obsługiwanych klientów kontraktowych wymagają bowiem wykonywania czynności dodatkowych, które w praktyce uniemożliwiają zastosowanie przez operatora innowacji; menedżer musi podejmować wyzwanie i przekonywać partnerów do zmiany stanowiska, a nie wdrażać kontrakty, które później są „robione po staremu, bo klient tak chce”; dodatkowo potrzebna jest szersza i bardziej skuteczna polityka informacyjna, w tym edukacyjna, pokazująca klientom korzyści ze zmian o charakterze innowacyjnym,
- uprawnienia w zakresie rozwiązań IT – menedżer tworzący wiele zestawień, raportów, analiz itd., nie jest w stanie zgromadzić całości informacji w wersji papierowej, a zarejestrowanie ich w mobilnej bazie danych jest też sporym wyzwaniem; dodatkowo praca w łańcuchu dostaw wymaga udostępniania lub poszerzania klientom dostępu do dedykowanych logistyce rozwiązań IT: menedżer musi być na bieżąco z możliwościami tych modyfikacji, a takie, wprowadzane na bieżąco zmiany w zakresie dostępu klienta do systemów, mogłyby istotnie ograniczyć ilość przesyłanych na bieżąco informacji, w tym pomiędzy menedżerem a klientem; nie bez znaczenia jest też ograniczenie manualnych czynności operacyjnych wykonywanych przez menedżera – potrzebna jest zmiana w zakresie scedowania przez dział IT niektórych uprawnień na poziom menedżera, np. w zakresie modyfikacji interfejsu klienta.

## Podsumowanie i wnioski

Menedżer logistyki kontraktowej pełni strategiczną funkcję w logistycznej obsłudze klienta w łańcuchu dostaw, co powinno się przekładać na właściwy (optymalny) zakres jego władzy w układzie biznesowo-logistycznym, w którym funkcjonuje. Mimo iż menedżer logistyki kontraktowej nie bierze czynnego udziału w codziennych operacjach na rzecz klienta, jest on *de facto* odpowiedzialny za utrzymanie ich wysokiego standardu realizacji. Jego zadaniem jest budowanie „wspólnego systemu” z klientem, w którym wszelkie informacje zwrotne są zgodne z kontraktem oraz zapewniają maksymalną satysfakcję obu stron. W zależności od oczekiwań usługobiorcy, menedżer staje przed wyzwaniem projektowania łańcucha odpowiadającego dystrybucji danego rodzaju towaru. W praktyce niemożliwe jest wypracowanie jednego modelu łańcucha dostaw i wykorzystanie go przy obsłudze całego portfela klientów, z różnych branż. Mimo tego, że stopień zindywidualizowania realizowanych łańcuchów dostaw jest duży, to możliwe jest jednak wypracowywanie pewnych wzorców działania, dobrych praktyk, powielanych w mniejszym lub w większym zakresie do obsługi kolejnych klientów.

W badanym przedsiębiorstwie menedżer logistyki kontraktowej to osoba-aktor, mający za zadanie rozpoznać potrzeby klienta i aktywnie uczestniczyć w procesie rozwijania wspólnych działań. Reprezentując stanowisko o strategicznym znaczeniu, menedżer tworzy politykę zarządzania łańcuchem oraz buduje wizerunek operatora. Źródłem praktycznej przewagi menedżera jest jego doświadczenie w branży logistycznej – im większe, tym możliwości efektywnego działania w łańcuchu mogą być skuteczniejsze i bardziej efektywne. Wyrazem realnej i zaawansowanej władzy analizowanego menedżera jest przekazanie mu przez klienta komórki logistycznej, nad którą ma sprawować nadzór w trakcie obsługi kontraktu, ma sprawować przedmiotowy menedżer. Jednocześnie, taki krok ze strony klienta, to najlepsza nagroda, uznanie i akceptacja dla realizowanych wspólnie działań, w jednym systemie, jakim jest łańcuch dostaw.

Patrząc na zestaw kompetencji, jakimi powinien charakteryzować się analizowany menedżer widać specyficzną cechę: to jednoosobowy reprezentant interesów pracodawcy i klienta, którego praktyka działania obejmuje zarządzanie wieloma projektami obsługowymi, rzadko jednym kontraktem. Wymaga to od niego zdolności nie tylko ustalania priorytetów, ale także zarządzania nimi, w tym dokonywania wyborów o delegowaniu zadań. Poza tym koordynacja bieżących, taktycznych i dalekosiężnych działań w czasie – *timing*, którego istota bazuje na wykonywaniu właściwych zadań we właściwym czasie – staje się kluczową umiejętnością menedżera. Nie wszystkie wyżej wymienione, wciąż ewoluujące kompetencje menedżerskie, wynikać powinny z zapisów takiego, a nie innego profilu kompetencyjnego. Kompetencje te powinny być pokłosiem analizy mega zmian, determinujących rozwój wielu branż oferujących szeroko rozumiane usługi oparte na przepływach strumieni logistycznych. A zmiany te są epokowe. Coraz mniej fizyczności, a więcej cyfrowej postaci przepływów, będzie powodowało nie tylko zmiany w sposobach działania (technologiach) operatorów logistycznych, ale i wymagało od nich budowania nowych relacji w łańcuchach dostaw, prawdopodobnie też z udziałem sztucznej inteligencji [Michalski 2019]. To będzie z kolei rodziło kolejne wyzwania w aspekcie władzy gospodarczej w budowanych układach logistycznych.

## Literatura

- Beth S., Burt D.N., Capacino W., Gopal Ch., Hau Lee L., Lynch Porter R., Morris S., 2013: Wyzwania w łańcuchu dostaw: budowanie relacji, [w:] Sztuka zarządzania łańcuchami dostaw, ICAN Institute, Warszawa, 147–165.
- Bielicki M., 2016: Wybrane aspekty wchodzenia zachodnich operatorów na polski rynek logistyczny, [w:] Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Logistyki 4, 17–21.
- Czarniawska B., 2010: Trochę inna teoria organizacji. Organizacja jako konstrukcja sieci działań, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Christopher M., 1992: Logistics and Supply Chain Management, Pitman Publishing, Londyn.
- Fechner I., 2007, Zarządzanie łańcuchem dostaw, WSL, Poznań.
- Gołębska E., 2009: Logistyka w gospodarce światowej, C.H. Beck, Warszawa.
- Jeziński A., 2015: Konkurowanie logistyką w warunkach kryzysu w świetle teorii organizacji branży, [w:] J. Witkowski, A. Skowrońska (red.), Strategie i logistyka w warunkach kryzysu, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 382, 53–65.
- Kawa A., 2018: Branża KEP na fali wzrostu, Logistyka 1, 17–22.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D.: 2017, Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Lupicka A., 2009: Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Mańkowski C., 2009: Synergia w logistyce, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Maternowska M., 2004: Łańcuch dostaw – zagadnienia wybrane, Logistyka 3, 21–24.
- Michalski K., 2019: Megatrendy rozwojowe współczesnej branży pocztowej, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, 21, 172–185.
- Miroński J., 2000: Władza i polityka w przedsiębiorstwie. Zarządzanie przez wpływ, Difin, Warszawa, [źródło elektroniczne]: [https://www.researchgate.net/publication/313116620\\_Wladza\\_i\\_polityka\\_w\\_przedsiębiorstwie](https://www.researchgate.net/publication/313116620_Wladza_i_polityka_w_przedsiębiorstwie) [dostęp: 18.06.2019].
- Miroński J., 2007: Problematyka władzy w teorii ekonomii, Gospodarka Narodowa 4, 15–32.
- Morgan G., 1997: Obrazy organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Paliszkiewicz J., 2019: Przywództwo, zaufanie i zarządzanie wiedzą w innowacyjnych przedsiębiorstwach, CeDeWu, Warszawa.
- Paliszkiewicz J., 2013: Zaufanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Poniatowska-Jaksh M., Sobiecki R. (red.), 2018: Sharing economy, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Spekman R.E., Forbes T.M., Isabella L.A., MacAvoy T.C., 1998: Alliance management: a view from the past and a look to the future, Journal of Management Studies 35, 747–772.
- Yang H.L., Wu T.C.T., 2008: Knowledge sharing in an organization, Technological Forecasting and Social Change 75, 1128–1156.

*Władza menedżera logistyki kontraktowej...*

Adresy do korespondencji:

**dr Konrad Michalski**

(<https://ordid.org/0000-0001-6997-352X>)

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Katedra Logistyki

ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa

tel.: (+48) 22 593 56 03

e-mail: [konrad\\_michalski@sggw.pl](mailto:konrad_michalski@sggw.pl)

**mgr Monika Kowalewska**

Danfoss Poland sp. z o.o.

ul. Chrzanowska 5, 05-825 Grodzisk Mazowiecki

e-mail: [monikalach00@gmail.com](mailto:monikalach00@gmail.com)