

DĄBROWSKI Tomasz<sup>1</sup>

## Czynniki kształtujące relacje endogeniczne jako uboczne składniki procesów logistycznych

### WSTĘP

Jednym z ważnych czynników wpływających bezpośrednio na efektywność i wyniki firmy jest komunikacja wewnętrzna czyli relacje endogeniczne. Gdyby trzeba było wymienić najistotniejsze elementy przyczyniające się do rozwoju firmy to komunikacja znalazłaby się tuż obok dobrego planu sprzedażowego. Mało kto zdaje sobie sprawę, że wartościowym zasobem każdej organizacji jest doskonalenie funkcjonowania komunikacji wewnętrznej oraz jak wartościowym elementem i zarazem jednym z najtańszych narzędzi sprawnego zarządzania.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie oraz zidentyfikowanie czynników kształtujących relacje endogeniczne. Opisanie zostały przede wszystkim jako uboczne składniki procesów logistycznych, gdzie dokładne ich umiejscowienie wskazuje zaproponowana mapa procesu pozyskania klienta u operatora logistycznego.

Pracownik, który nie zna misji, strategii i celów działania firmy, nie rozumie znaczenia zadań, jakie mu powierzono, nie otrzymuje informacji zwrotnej dotyczącej oceny wykonania przez niego zadań i jego zachowań, któremu nie są dostarczane podstawowe informacje o klientach, produktach i sytuacji rynkowej i finansowej firmy, może mieć poczucie zagubienia, jest niepewny swojej przyszłości w organizacji, nigdy nie będzie właściwie umotywowany do zaangażowania się w realizację celów firmy, których nie zna bądź nie rozumie.

Istotne jest na samym początku wdrażania pracownika bądź uruchamiania kolejnej inwestycji, usługi lub procesu, prawidłowe zidentyfikowanie wszystkich występujących czynników zewnętrznych jak i wewnętrznych mających w przyszłości ogromny wpływ na kształtowanie się relacji endogenicznych.

### 1 RELACJE ENDOGENICZNE W LOGISTYCE USŁUG

Operatorzy logistyczni, którzy aktualnie działają na rynku, oferują kilka podstawowych (głównych z ich punktu widzenia) usług logistycznych oraz szereg świadczeń dodatkowych, czasami nietypowych (niestandardowych, unikatowych). Już na etapie wyboru i kształtowania takich usług towarzyszą od samego początku relacje endogeniczne. Można na początek przytoczyć operatora, który obecnie realizuje np. usługi magazynowania i transportu. Każda z tych usług ma wiele czynników składowych i zależności wewnętrznych oraz zewnętrznych uwarunkowanych obustronnymi ustaleniami, warunkami umowy czy zakresem odpowiedzialności. Nie jest możliwa realizacja tych wszystkich zamierzeń bez łącznego występowania zarówno przepływu dwukierunkowej informacji, jak i relacji wewnętrznych, które pośrednio i bezpośrednio wpływają na nie.

Operator logistyczny, który realizuje outsourcing magazynowy łącznie z wieloma usługami dodatkowymi, musi mieć świadomość ważności wpływu wewnętrznych relacji we własnej organizacji na realizację założeń wynikających z podpisanych umów czy globalnych kontraktów. To od początku tworzenia się partnerstwa pomiędzy przedstawicielem usługodawcy logistycznego a klientem występują relacje endogeniczne np. planowanie w grupie projektowej, podekscytowanie wśród pracowników działu handlowego, operacyjnego jak i wstępne rozmowy w dziale zakupów po stronie klienta.

<sup>1</sup> doktorant w Katedrze Logistyki Społecznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, tomasz.dabrowski@ue.katowice.pl

Ktoś powiedział, że zdobycie nowego klienta kosztuje do pięciu razy więcej niż utrzymanie istniejącego. Koszty zdobywania udziału w rynku nie zawsze są łatwe do zmierzenia, ale obecnie wiele firm żałuje, że wprowadzały strategie oparte na ślepej pogoni za obrotem. Chociaż mocne dowody potwierdzają związek między udziałem w rynku z rentownością, to równie mocne dowody wskazują, że liczy się jakość udziału w rynku. Innymi słowy, powstaje pytanie, czy nasza baza klientów obejmuje głównie długoletnich, lojalnych klientów, czy wstępuje ich duża rotacja lub odpływ. Jeżeli klienci odchodzą, jest wtedy prawdopodobne, że nie jesteśmy maksymalnie rentowni [1, s. 33].

## 2 WYSTĘPOWANIE RELACJI ENDOGENICZNYCH

Potrzeba komunikacji jest naturalna i powszechna. komunikujemy się z dużą liczbą osób każdego dnia, wykorzystując różne kanały przekazu. Komunikacja tworzy światy społeczne, a sposób w jaki się komunikujemy ma bezpośredni wpływ na jakość naszego życia, jakość tworzonych przez nas związków i budowanych społeczności. Nie zawsze uświadamiamy sobie jednak, iż potrzebę komunikacji mają nie tylko jednostki, ale również organizmy społeczne i gospodarcze. Dlatego znaczenie działań komunikacyjnych we współczesnym biznesie rośnie [6, s. 44].

Aby określić w którym momencie i czy w ogóle wystąpią (powstaną) relacje endogeniczne muszą wystąpić łącznie przynajmniej cztery podstawowe warunki, które zostały przedstawione na rysunku 1.



**Rys. 1.** Warunki występowania relacji endogenicznych

Analizując bardziej szczegółowo rysunek 1 można stwierdzić, że warunek I czyli łącznie występowanie dotyczy sytuacji, w której mamy do czynienia ze spotkaniem się dwóch różnych zależności pomiędzy, grupami osób lub osobami (kontakty pośrednie i bezpośrednie), komunikacją między systemami IT wewnątrz jednego przedsiębiorstwa. Wyszczególnić można dla przykładu następując sytuacje występowania:

- pracownik – pracownik,
- pracownik – kierownik,
- grupa projektowa – lider grupy,
- pracownicy działu handlowego – pracownicy działu wdrożeniowego (operacyjnego),
- bazy danych – system CRM,
- system WMS – system księgowy.

Drugim istotnym warunkiem, który musi wystąpić aby była mowa o relacji endogenicznej jest czas. Ma on szczególne znaczenie przy określaniu kiedy faktycznie dochodzi do początku relacji oraz jakie dodatkowe czynniki wystąpią w przypadku różnych pór dnia czy okresów w roku. Kolejny warunek do spełnienia, to miejsce w którym następuje pojawienie się relacji endogenicznych. Trzeba jasno określić i wskazać jakie to miejsce oraz należy sprecyzować granice, do których dana relacja przypisana jest do konkretnego miejsca. Warunek IV określa nam formę tych relacji, ponieważ z założenia istnieje konkretna forma, która posiada cechy szczególne. Do takich form możemy zaliczyć:

- formę bezpośrednią,
- formę pośrednią,
- oficjalną,
- nieoficjalną,
- zależną,
- niezależną,

Zaistnienie relacji endogenicznych determinowane jest właśnie przede wszystkim przez wszystkie cztery warunki, które muszą wystąpić łącznie w określonych warunkach czy to podczas realizacji danej usługi lub w trakcie realizowania zadania w danym procesie logistycznym.

### 3 CZYNNIKI WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE KSZTAŁTUJĄCE RELACJE ENDOGENICZNE

Relacje endogeniczne, które występują u operatorów logistycznych kształtowane są przede wszystkim przez czynniki zewnętrzne (np. rynkowe, gospodarcze) oraz wewnętrzne (np. struktura organizacji, zasady funkcjonowania). Szczegółowy podział tych czynników został przedstawiony w tabeli 1.

**Tab. 1.** Szczegółowy podział czynników zewnętrznych i wewnętrznych

Czynniki zewnętrzne		Czynniki wewnętrzne	
Nazwa	Krótką charakterystyka	Nazwa	Krótką charakterystyka
Popyt	Wiedza o wielkości popytu na oferowane usługi	Zasoby ludzkie	Aktualne, przyszłe, wykształcenie, wiedza techniczna, przywiązanie do firmy, uczestniczące w życiu przedsiębiorstwa
Podaż	Możliwość reagowania i dopasowania się do popytu na oferowane usługi	Finanse	Stabilne, płynność finansowa, inwestycje, wynagrodzenie
Konkurencyjność	Badanie rynku, benchmark, świadomość wartości firmy	Cel	Kierunek rozwoju przedsiębiorstwa w połączeniu ze strategią długoterminową
Zakres usług	Główny biznes, wartości dodane, usługi standardowe oczekiwane przez klientów	Misja	Jasno sprecyzowane zasady działania i dążenia do wyznaczonego celu/celów
Świadomość marki	Marketing, rozpoznawalność marki, badania rynku	Wizja	Określenie położenia przedsiębiorstwa w danym czasie. Jak się będzie rozwijać w przeciągu 3,5,10 lat

#### 4 ZALEŻNOŚCI I POWIĄZANIA JAKO ELEMENTY KSZTAŁTUJĄCE RELACJE ENDOGENICZNE

Istotne jest, aby operator logistyczny i klient realizowali wspólne cele w oparciu o związki partnerskie (partnerstwo), które można ogólnie określić jako pozytywne, długofalowe relacje pomiędzy uczestnikami. Stanowią nieodłączną część podejścia relacyjnego. Związki partnerskie charakteryzują się głównie wysokim poziomem współzależności pomiędzy ich uczestnikami, wymianą informacji, spójnością celów, wzajemnym zaufaniem oraz podejmowaniem decyzji np. zakupowych w oparciu o wartość (dobra lub usługi), a nie cenę lub koszt. Organizacje, a w tym operatorzy logistyczni powinny w usystematyzowany sposób identyfikować, rozwijać, wdrażać i stale doskonalić kluczowe relacje w swoich łańcuchach dostaw. [3, s. 126]

Ogromny wpływ na kształtowanie relacji endogenicznych mają zależności i powiązania zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne wstępujące w organizacji, otoczeniu biznesowym, rynku oraz własnym potencjale danego operatora logistycznego. Poniżej przedstawione zostały przykładowe zależności i powiązania.

- Zależności:
  - dotychczasowa współpraca,
  - obszar działania,
  - referencje,
  - rekomendacje,
  - opinia „pantoflowa”.
- Powiązania:
  - ustalenia obustronne,
  - potencjał,
  - dostępne zasoby,
  - czas.

#### 5 INNE UBOCZNE SKŁADNIKI PROCESÓW LOGISTYCZNYCH KSZTAŁTUJĄCE RELACJE ENDOGENICZNE

Istotnymi ubocznymi składnikami procesów logistycznych kształtującymi relacje endogeniczne są m. in. zmienne zależne jak i zmienne niezależne. Zmienne zależne, to takie, które powstają w oparciu o wewnętrzną politykę danego przedsiębiorstwa, zarządzanie zasobami ludzkimi jak i indywidualne decyzje każdego z pracowników.

Bieżąca pozycja przedsiębiorstwa na rynku oraz kondycja finansowa i jasno określone cele inwestycyjne to wartości określające zmienne niezależne, czyli te, na które poszczególni pracownicy nie mają bezpośredniego wpływu. W tabeli 2 zostały szerzej wymienione przykładowe zmienne zależne i niezależne.

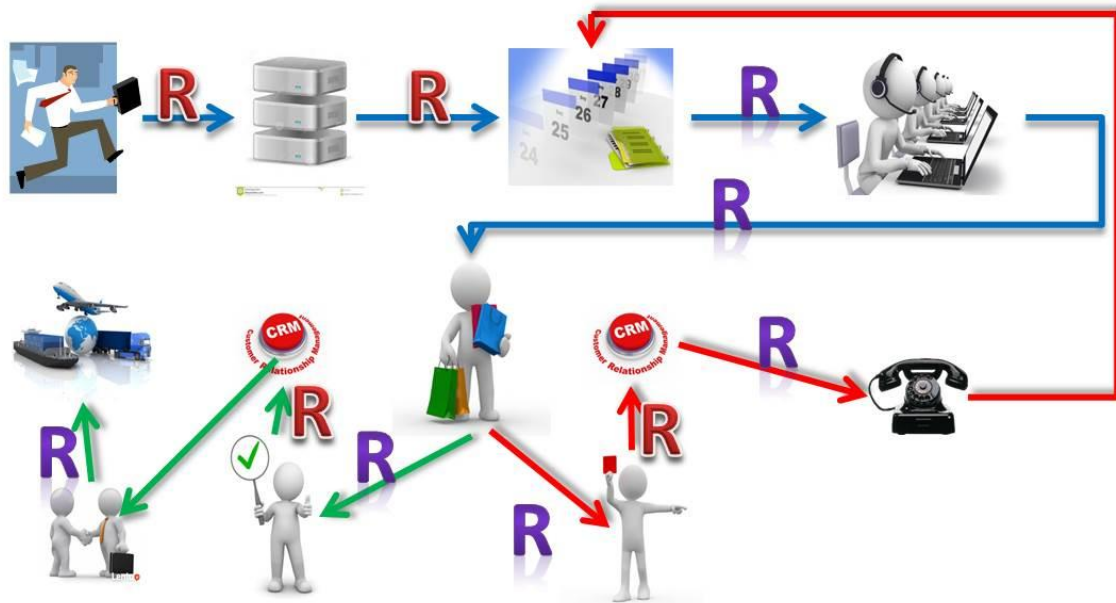
**Tab. 2.** Przykładowe zmienne zależne i niezależne kształtujące relacje endogeniczne

Zmienne zależne	Zmienne niezależne
Warunki umowy pracownika	Warunki umowy handlowej
Struktura organizacyjna	Rodzaje świadczonych usług
Środowisko pracy	Lokalizacja
Narzędzia pracy	Wynik finansowy przedsiębiorstwa
Czynniki motywacyjne	Wielkość przedsiębiorstwa
Miejsce pracy	Nakłady inwestycyjne
Zakres obowiązków	Konkurencyjność
Rozpoznawalność marki	Środowisko pracy
Wewnętrzne procesy i zasady	

## 6 RELACJE ENDOGENICZNE W FAZIE POZYSKANIA KLIENTA, NA PRZYKŁADZIE MAPY PROCESÓW

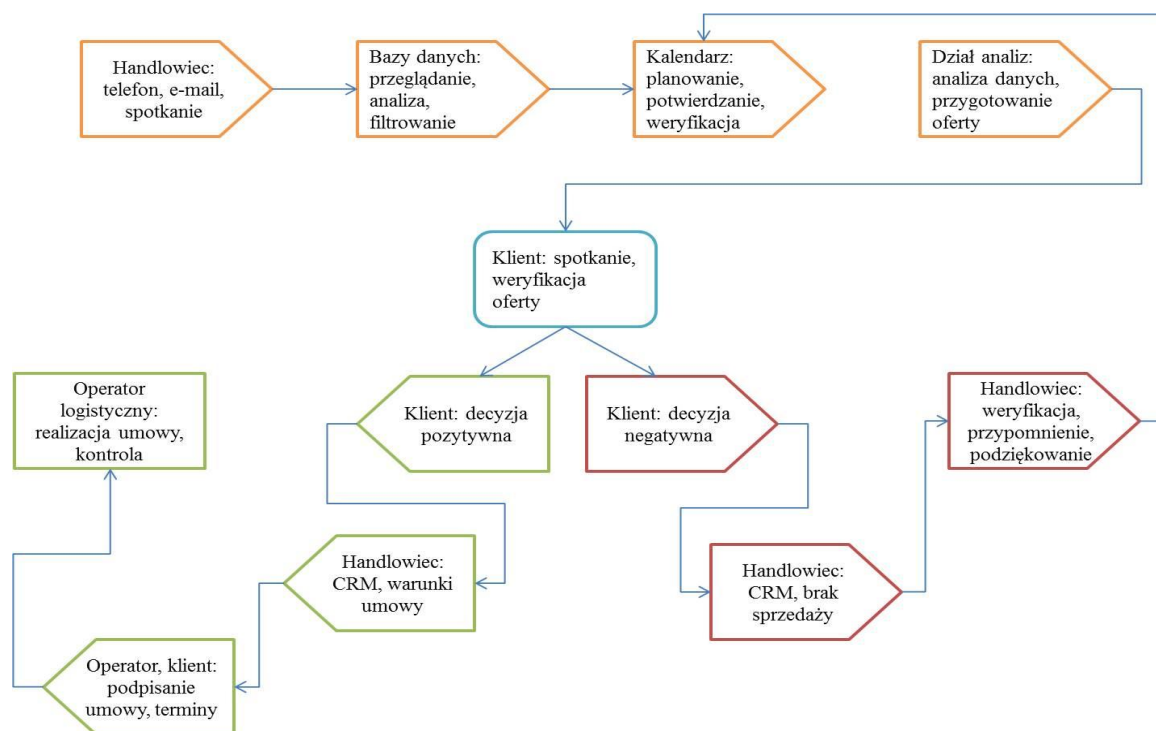
Pojęcie proces należy do najczęściej używanych i mających wiele różnych znaczeń. Pochodzi ono od słowa łacińskiego **processus**, tzn. postępowanie. Stosowane jest do oznaczenia kolejnych zmian stanu, faz rozwojowych, działań różnych organów i obiektów, zmian pojęć, poszerzania wiedzy i in. [2, s. 25]

Procesy logistyczne mają bezpośredni związek z celami działalności przedsiębiorstwa, tak krótko- jak i długookresowymi. Można wskazać, że są istotnymi narzędziami realizacji celów przedsiębiorstwa [5, s. 74].



**Rys. 2.** Przykład mapy procesów pozyskania klienta [4]

Do szybszego i trafniejszego wskazania gdzie dokładnie i w którym momencie występują relacje endogeniczne może posłużyć mapowanie procesów. Przykładowa mapa procesu pozyskania klienta została przedstawiona na rysunku 2 z wykorzystaniem składników opracowanych na podstawie wewnętrznej procedury działu handlowego operatora logistycznego. Analizując powyższy rysunek można wskazać i wyszczególnić dwa rodzaje relacji: bezpośrednie (fioletowa litera R) oraz pośrednie (czerwona litera R). Mapa procesu pozyskania klienta została zobrazowana, ale również można ją przedstawić w postaci diagramu opisującego poszczególne składowe (czynności) w całym procesie, co zostało przedstawione na rysunku 3.



**Rys. 3.** Mapa procesu pozyskania klienta w postaci diagramu opisowego [4]

Procesy logistyczne są składnikiem całokształtu działalności przedsiębiorstwa, nie tworzą autonomicznych stref, a powinny być podporządkowane celom głównym przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarczego [5, s. 74].

## WNIOSKI

Relacje endogeniczne zbudowane są z wielu elementów i zmiennych (zależnych i niezależnych) wpływających na nie. Ich określenie jest stosunkowo łatwe, lecz dość pracochłonne będzie stworzenie i dopasowanie odpowiednich narzędzi wskazujących jak je modelować i odpowiednio wykorzystywać w przyszłości. Warto zdefiniować sposoby kształtowania relacji endogenicznych ponieważ przekłada się to na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a to w kolejności na zachowania klienta wobec bieżącej obsługi logistycznej i możliwości współpracy w przyszłości w szerszym zakresie. Tworzenie map procesów relacji endogenicznych jest możliwe, ale musi być relatywnie proste i przejrzyste z punktu widzenia przedsiębiorstwa, poszczególnych pracowników jak i klienta.

W miarę jak rynki dojrzejają i powoli zwiększa się koszt zdobycia nowych klientów, należy kłaść większy nacisk na utrzymanie istniejących klientów i budowanie odpowiedniej współpracy. Cel nadrzędny wielu korporacji, którym przez długi czas było zwiększenie udziału w rynku, jest obecnie zastępowany koncentracją na udziale w portfelu klienta. Innymi słowy, jaka część pieniędzy wydawanych przez klienta przypada danej firmie i na ile lojalni są klienci. Można przytoczyć wiele dowodów sugerujących, że utrzymanie istniejących klientów jest bardziej rentowne, niż zdobywanie nowych, i dlatego wyzwaniem marketingowym jest znalezienie metod budowania trwałych relacji z wybranymi klientami. Chociaż wiele czynników wpływa na jakość i długość kontaktów z klientami, zwykle wyższy poziom obsługi będzie elementem kluczowym ich utrzymania [1, s. 33].

## Streszczenie

W artykule zaprezentowano czynniki kształtujące relacje endogeniczne występujące w procesie realizacji usług u operatorów logistycznych. Poruszona została również sama tematyka relacji w logistyce usług tzn. jak można ją na początku zidentyfikować i wskazać zależności oraz momenty, w których następuje początek. Opisane zostały również miejsca pojawiania się i występowania tych relacji w procesach logistycznych w oparciu o przykładową mapę pozyskania klienta na usługi logistyczne. W przypadku identyfikacji i kształtowania się relacji endogenicznych mamy również do czynienia z zależnościami oraz powiązaniem



wpływającymi na kolejną fazę przeistaczania się tych relacji. Przy identyfikowaniu występowania relacji wewnętrznych trzeba wziąć pod uwagę również dodatkowe składniki uboczne jakie pojawiają się w trakcie relacji i w zależności od uwarunkowań mogą to być zmienne zależne jak i niezależne.

### **Factors affecting the relationship as a side endogenous components of logistics processes**

#### **Abstract**

The article presents the factors affecting endogenous relationships occurring in the delivery of services in logistics operators. Has been raised also raised the subject of relations in logistics services. How can it be to identify and indicate the beginning of dependency and moments in which occurs the beginning. Were also described the appearance of the place and the prevalence of these relationships in logistics processes based on the sample map customer acquisition for logistics services. In the case of the identification and development of the endogenous relationship we are also dealing with dependencies and linkages influencing the transformation into the next phase of the relationship. In identifying the occurrence of internal relations must take into account the additional secondary components that arise in the course of the relationship and dependence may be as dependent variables and independent.

#### **BIBLIOGRAFIA**

1. Christopher M., Peck H., Logistyka Marketingowa. PWE, Warszawa 2005.
2. Łunarski J., Projektowanie procesów technicznych, produkcyjnych i gospodarczych. OWPRz, Rzeszów 2014.
3. Murphy jr P., R., Wood D., F., Nowoczesna logistyka. Helion, Gliwice 2011.
4. Opracowanie własne na podstawie procedur wewnętrznych stosowanych u operatorów logistycznych. ID Logistics, Katowice 2011.
5. Skowronek Cz., Logistyka w naukach o zarządzaniu. Księga poświęcona pamięci prof. Mariana Sołtysika. AE, Katowice 2010.
6. Stefaniuk T., Komunikacja w zespole wirtualnym. Difin, Warszawa 2014.