

Iwona Sobczak  
Katedra Zarządzania  
Procesami Inwestycyjno-Innowacyjnymi  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika

## WPLYW SFERY LOGISTYKI NA KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W ASPEKTCIE GLOBALIZACJI OTOCZENIA

### Wstęp

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na konkurencyjnych rynkach powinny być zainteresowane wszelkimi sposobami i pojawiającymi się możliwościami na umacnianie ich konkurencyjności. Podejmują one próby wdrażania nowych metod zarządzania, dążą do fuzji i przejęć, starają się o uzyskanie kolejnych certyfikatów jakości. Dążenia do poprawy konkurencyjności są często związane z potencjalnym zagrożeniem funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku wobec narastającej globalizacji otoczenia. Wśród czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa istotne miejsce zajmuje logistyka. Celem tego artykułu jest wskazanie, iż poprzez doskonalenie procesów logistycznych przedsiębiorstwa mogą budować swój konkurencyjny potencjał, który to z kolei warunkuje uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Drugim celem niniejszego opracowania jest przedstawienie empirycznych wyników badań przedstawiających stan doskonalenia procesów logistycznych w wybranych przedsiębiorstwach w Polsce.

### 1. Globalizacja otoczenia

Globalizacja jest obecnie często używanym pojęciem. Wynika to głównie z rosnącego znaczenia tzw. procesów globalnych, przez które rozumie się „...**zjawiska o zasięgu ogólnosiwiatowym, nie będące sumą zjawisk zachodzących w poszczególnych krajach, czy grupach krajów, lecz mające wymiar globalny i rządzące się własnymi prawami**”.<sup>1</sup> Można określić, iż globalizację charakteryzują dwa wymiary występujące jednocześnie: zasięg rozumiany jako rozprzestrzenianie się oraz intensywność czyli pogłębianie. Z jednej bowiem strony występuje konotacja przestrzenna, gdyż termin ten opisuje szereg procesów, które obejmują większość kuli ziemskiej, zachodzą na całym świecie. Z drugiej strony, następuje intensyfikacja na poziomach wzajemnego oddziaływania, łączenia się i wzajemnej zależności między państwami i społeczeństwami tworzącymi światową społeczność. Czyli obok rozprzestrzeniania się zachodzi jednocześnie pogłębianie globalnych procesów.<sup>2</sup> Globalizacja niesie za sobą szereg istotnych dla przedsiębiorstw następstw, do których można zakwalifikować np. powstawanie globalnej gospodarki, „dolaryzację” systemu finansowego, „podział” świata, zmianę roli państwa, rozszerzanie aren rynkowych, globalizację konkurencji.<sup>3</sup> Zmiany

<sup>1</sup> Gospodarka światowa, pod red. P. Bożyka, PWE, Warszawa 1991, s 11

<sup>2</sup> Grupa Lizbońska, Granice konkurencji, POLTEX, Warszawa 1996, s 50

<sup>3</sup> M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOIK, Toruń 2002, s 50

wywołane globalizacją wymagają od przedsiębiorstw, które chcą pozostać konkurencyjnymi na rynku światowym, odpowiedniej reakcji, a mianowicie: redefinicji granic systemu organizacji przedsiębiorstwa w kierunku ich płynności (skrajny przykład to przedsiębiorstwo wirtualne), wzrostu znaczenia systemów uczenia się, budowy potencjału do strategicznych odpowiedzi na sytuacje w otoczeniu.<sup>4</sup>

## 2. Konkurencyjność przedsiębiorstwa

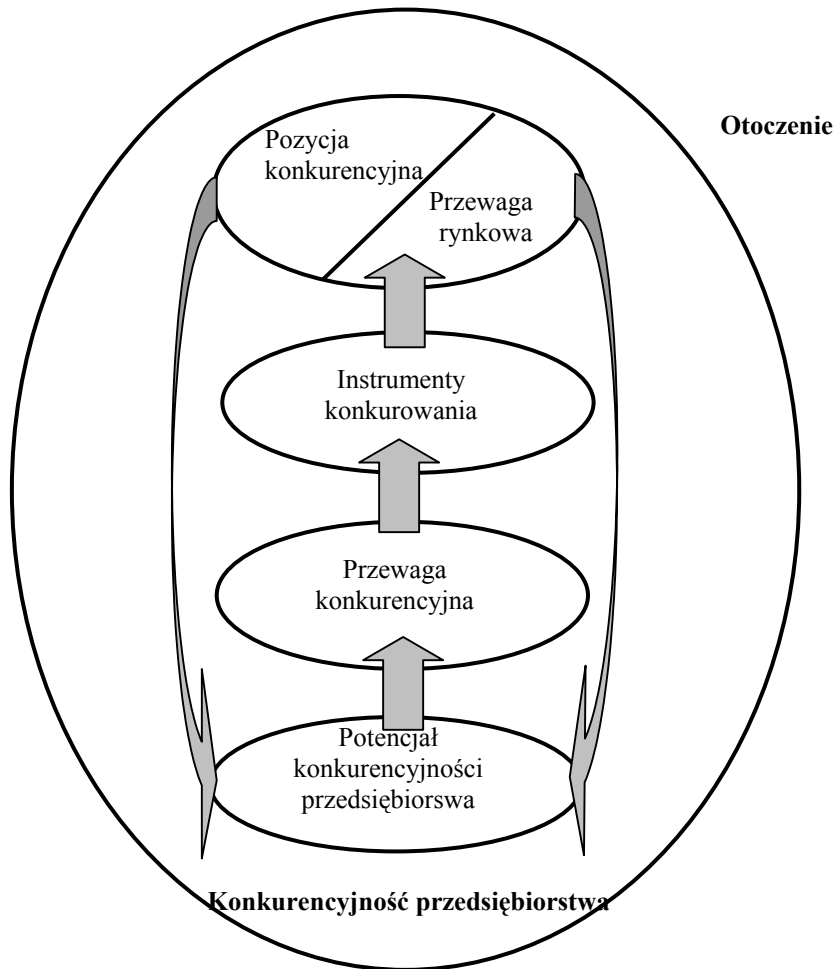
W literaturze pojawiają się różne poglądy na temat możliwości kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw.<sup>5</sup> Jak zostało wyżej wspomniane zmiany wywołane globalizacją wymagają od przedsiębiorstw, które chcą pozostać konkurencyjnymi, budowy potencjału. Zespół naukowo-badawczy Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu pod kierunkiem prof. M. J. Stankiewicza prowadził badania dotyczące konkurencyjności przedsiębiorstw. Za potencjał konkurencyjności przyjęto system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiające przedsiębiorstwu budowanie przewagi konkurencyjnej.<sup>6</sup> Wyróżniono sfery zasobów mające istotne znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw. Wśród nich znalazła się także sfera logistyki. Model struktury konkurencyjności przedsiębiorstwa, który podaje M. J. Stankiewicz<sup>7</sup>, opiera się na założeniu, iż posiadany przez przedsiębiorstwo potencjał warunkuje uzyskanie określonej przewagi konkurencyjnej. Ta z kolei daje podstawy do kreowania i zastosowania instrumentów konkurowania. Po zastosowaniu instrumentów konkurowania na rynku, zmierzeniu się z konkurentami, możliwe jest osiągnięcie określonej pozycji konkurencyjnej. Model ten został zaprezentowany na rysunku 1.

<sup>4</sup> R.A. Bettis, M. A. Hitt, *The New Competitive Landscape*, Strategic Management Journal vol. 16/1995

<sup>5</sup> Patrz np.: D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Góthner&Ska, Warszawa 1996, J. Meyer-Stamer, *Konkurencyjność systemowa*, *Gospodarka Narodowa*, nr 3/1996, G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, M.E.Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1994

<sup>6</sup> *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, pod red. M.J. Stankiewicza, TNOiK, Toruń 1999, s. 9

<sup>7</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002, ss. 86-91



Rysunek 1. Model konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie na podstawie: M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK, Toruń 2002, s. 87, B. Godziszewski, Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa, Wydawnictwo UMK, Toruń 2001, s. 97, B. Godziszewski, Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania [w] Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, pod red. M. J. Stankiewicza, TNOiK, Toruń 1999, s. 123

Obok pozycji konkurencyjnej, czyli zgodnie z zaprezentowanym modelem, wyniku konkurowania zastosowanymi przez przedsiębiorstwo instrumentami, umieszczono dodatkowo przewagę rynkową rozumianą w tym przypadku jako dodatnią różnicę między pozycją osiągniętą przez dane przedsiębiorstwo a pozycjami innych przedsiębiorstw. Przewagą rynkową będzie więc to o ile dane przedsiębiorstwo jest lepsze od innych. Wypracowaną pozycję konkurencyjną będzie miało każde przedsiębiorstwo

biorące udział w walce rynkowej, ale nie każde musi posiadać nad innymi przewagę rynkową.

Zgodnie z opisanym modelem „...potencjałem konkurencyjności są te zasoby, którymi przedsiębiorstwo powinno dysponować, aby móc wykorzystywać je dla budowania, utrzymywania i umacniania swojej konkurencyjności.”<sup>8</sup> Jak już zostało wspomniane wśród wyróżnionych sfer funkcjonalno-zasobowych znalazła się także sfera logistyki.<sup>9</sup> Aby przedsiębiorstwo osiągało przewagę konkurencyjną musi odpowiednio kształtować, a więc umacniać, przekształcać, rozbudowywać, swój potencjał konkurencyjny, w tym także sferę logistyki.<sup>10</sup>

### 3. Logistyka

Można zauważyć, iż relacje pomiędzy logistyką i globalizacją mają charakter sprzężenia zwrotnego. Społeczne i gospodarcze następstwa globalizacji określają zmiany we współpracy przedsiębiorstw w ramach łańcuchów logistycznych. Z drugiej strony to właśnie logistyka i wynikające z niej możliwości wyznaczają zakres rozwoju integracji gospodarczej. Nie można osiągnąć właściwego poziomu globalizacji gospodarki bez adekwatnej do niego obsługi logistycznej. Do wysokiego poziomu obsługi logistycznej można jednak dość w sposób stopniowy, poprzez konsekwentne przechodzenie kolejnych etapów i doskonalenie realizowanych procesów logistycznych.<sup>11</sup>

Jak wynika z prowadzonych w tym opracowaniu rozważań wszystkie wnioski wskazują na konieczność doskonalenia procesów logistycznych. Według Słownika Języka Polskiego doskonalić oznacza „czynić coraz lepszym, doskonalszym, doprowadzać do doskonałości; ulepszać, poprawiać”, np. można doskonalić swoje umiejętności, zdolności, doskonalić technikę wykonywania czegoś.<sup>12</sup> Usprawnienie oznacza „...ulepszenie usprawniające pracę, mające na celu lepsze wykorzystanie maszyn, urządzeń i siły roboczej w procesie technologicznym”; racjonalizację, usprawnienie organizacyjne, techniczne.<sup>13</sup> Definicje te ukazują, iż doskonalenie i usprawnianie odnoszą się do tego co już istnieje, nie oznaczają tworzenia czegoś nowego. Doskonalenie jest ciągle, następuje poprzez niekończące się dokonywanie określonych usprawnień.

<sup>8</sup> Ibidem, s 103

<sup>9</sup> Wyróżniono co prawda sferę logistyki zaopatrzeniowej, a działania związane z dystrybucją, obsługą klienta, czy też inne uważane za związane z logistyką (patrz np. J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley, *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, St.Paul 1998, s 15) zakwalifikowano do takich sfer jak marketingu, produkcji.

<sup>10</sup> W propozycjach innych autorów również doceniany jest aspekt logistyki w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw, np. koncepcja łańcucha wartości stworzona przez M. E. Portera, według której wyróżnione zostały w przedsiębiorstwie pewne sfery (działalności) podstawowe i pomocnicze. Sfery podstawowe przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej, zysku w przedsiębiorstwie. Sfery pomocnicze wspierają działalność podstawową tworzącą wartość. Wśród sfer podstawowych wyróżniona została między innymi logistyka wewnętrzna i zewnętrzna (M. E. Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s 46). J. Meyer-Stamer w zaproponowanej koncepcji konkurencyjności systemowej na poziomie mikro wyróżnił logistykę powiązań między firmami (J. Meyer-Stamer, *Konkurencyjność systemowa*, *Gospodarka Narodowa*, nr 3/1996)

<sup>11</sup> M. Chaberek, *Funkcje logistyki w procesie globalizacji*, [w] *Eurologistyka drogą sukcesu firmy*, III Ogólnopolskie Warsztaty Logistyczne, pod red. E. Gołębskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s 153-166

<sup>12</sup> *Słownik Języka Polskiego*, pod red. M. Szymczaka, PWN, Warszawa 1978, s 435

<sup>13</sup> *Słownik Języka Polskiego*, pod red. M. Szymczaka, PWN, Warszawa 1978, s 623

Doskonalenie procesów logistycznych może następować poprzez wprowadzanie usprawnień w obrębie poszczególnych działań, subprocesów czy całościowo postrzeganych procesów. Według J. W. Dangela na poziomie subprocesów celem jest zapewnienie określonego poziomu wydajności, na poziomie procesów głównych – poprzez ulepszanie ich powinno następować podnoszenie wydajności, a na poziomie megaprocessów, które przecinają wszystkie funkcje w przedsiębiorstwie, wychodzą od dostawców i dochodzą do klientów, chodzi o radykalną reorganizację. Realizacja megaprocessów oznacza zmianę orientacji przedsiębiorstwa z funkcji na procesy, co umożliwia systemowe myślenie i działanie, pełniejsze zaspokojenie potrzeb klientów.<sup>14</sup> Czyli wprowadzanie do przedsiębiorstw ukierunkowania na proces jest przykładem usprawnienia czyli przejawem doskonalenia procesów logistycznych. Według M. Hammera i J. Champy'ego orientacja procesowa polega na spojrzeniu na cały proces np. przyznawania kredytu, zaopatrywania, przygotowywania nowych produktów, a także na spojrzeniu w poprzek istniejących tradycyjnych organizacyjnych podziałów kompetencji.<sup>15</sup>

Udoskonalenie procesów wewnątrz przedsiębiorstwa czyli np. likwidacja czynności niepotrzebnych, redukcja kosztów, zapewnienie dobrej komunikacji i dzielenie się informacjami nie jest jednak etapem końcowym. Według M. Hammera, aby osiągnąć sukces na rynku przedsiębiorstwa muszą dostosować procesy do relacji z dostawcami i odbiorcami.<sup>16</sup> Procesy znajdujące się na granicy organizacji i otoczenia zwykle nie są koordynowane z partnerami jakimi są dostawcy, odbiorcy czy kontrahenci, co ma następstwa w postaci dublowania dużej liczby działań. Współpraca z partnerami organizacji i wspólne zmienianie procesów powinno stanowić kolejny krok w podnoszeniu jakości produktów i usług, redukowaniu kosztów oraz szybszym reagowaniu na wymagania otoczenia. Ważna jest także zmiana sposobu myślenia ludzi o procesie czy organizacji. Proces nie powinien być już dla nich zjawiskiem kończącym się w granicach przedsiębiorstwa, ale łańcuchem działań wykonywanym przez różne przedsiębiorstwa. Organizacja nie powinna być postrzegana jako wydzielony system zamknięty o określonych obowiązkach i odpowiedzialności.

Podsumowując powyższe rozważania można dojść do wniosku, iż doskonalenie procesów logistycznych może odbywać się poprzez:

- wprowadzanie usprawnień w obrębie poszczególnych działań, subprocesów,
- doskonalenie poprzez reorganizację, czyli ukierunkowanie przedsiębiorstwa na proces,
- doskonalenie wydzielonych procesów wewnątrz przedsiębiorstwa czyli np. likwidacja czynności niepotrzebnych, redukcja kosztów, zapewnienie dobrej komunikacji,
- doskonalenie poprzez dostosowanie procesów przedsiębiorstwa do relacji z dostawcami i odbiorcami.

Wymienione sposoby doskonalenia procesów logistycznych odnoszą się do poziomu przedsiębiorstw. Kolejnym etapem doskonalenia procesów logistycznych będzie wyjście już poza określone przedsiębiorstwo i poprawa działań w ramach całego łańcucha

<sup>14</sup> J. W. Dangel, Business Process Reengineering: radicale Umgestaltung von Geschäftsprozessen, Management Zeitschrift, nr 5/1994 za: K. Zimmewicz, Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 1999 s 18

<sup>15</sup> M. Hammer, J. Champy, Reengineering w przedsiębiorstwie, Neuman Management Institute, Warszawa 1996, s 60

<sup>16</sup> M. Hammer, The Superefficient Company, Harvard Business Review, September 2001

dostaw. Ostatecznym etapem będzie stworzenie zewnętrznej platformy logistycznej czyli biznesu na bazie sieci przedsiębiorstw czy korporacji wirtualnej.<sup>17</sup>

Jak wynika z zawartych w tym opracowaniu teoretycznych rozważań w obliczu globalizacji gospodarki przedsiębiorstwa, które chcą pozostać konkurencyjnymi, powinny budować swój potencjał konkurencyjny, czemu sprzyja doskonalenie procesów logistycznych. Powinno to następować, począwszy od wewnętrznej koordynacji czynności logistycznych, poprzez ukierunkowanie na proces, aż do dostosowania procesów przedsiębiorstwa do relacji z dostawcami i odbiorcami. Dopiero po wewnętrznym udoskonaleniu procesów logistycznych przedsiębiorstwa możliwe staje się osiąganie korzyści z integracji i koordynacji działań logistycznych w obrębie całego łańcucha dostaw, sieci przedsiębiorstw czy korporacji wirtualnej. Zmierzając do zweryfikowania wniosków płynących z powyższych rozważań w latach 2001-2002 prowadzono badania empiryczne dotyczące między innymi sprawdzenia poziomu doskonalenia procesów logistycznych w przedsiębiorstwach.

#### 4. Doskonalenie procesów logistycznych w badanych przedsiębiorstwach

W celu zbadania doskonalenia procesów logistycznych w przedsiębiorstwach opracowano listę usprawnień czynności logistycznych:<sup>18</sup>

- integracja czynności związanych z procesami logistycznymi przez modernizację struktur organizacyjnych i powołanie służb logistycznych,
- stosowanie badań operacyjnych, metod ilościowych do wspomaganie podejmowania decyzji związanych z działaniami logistycznymi,
- stosowanie programów komputerowych ułatwiających prognozowanie i planowanie popytu, produkcji, zaopatrzenia,
- stosowanie symulacji komputerowych pozwalających na eksperymentalne sprawdzenie konsekwencji decyzji związanych z działaniami logistycznymi,
- nowoczesne systemy informatyczne pozwalające na sprawny przepływ informacji w przedsiębiorstwie,
- elektroniczna wymiana danych – obieg dokumentacji,
- własna strona internetowa służąca do prezentacji produktów i usług,
- wykorzystanie internetu w kontaktach z dostawcami, z klientami,
- rozwój nowych technik produkcji (komputerowo zintegrowane wytwarzanie),
- automatyczna identyfikacja produktów – kody kreskowe,
- nowe formy realizacji zamówień handlowych, zleceń przyczyniające się do lepszego nawiązywania porozumień handlowych,
- stosowanie metod analizy i weryfikacji dostawców,
- systemy kontroli jakości zamówionych materiałów,
- nawiązywanie ścisłej współpracy z ograniczoną liczbą dostawców,
- nowe techniki sterowania zapasami prowadzące do ich optymalizacji,
- synchronizacja infrastruktury procesów logistycznych,

<sup>17</sup> M. Chaberek, Funkcje logistyki w procesie globalizacji, [w] Eurologistyka drogą sukcesu firmy, III Ogólnopolskie Warsztaty Logistyczne, pod red. E. Gołębskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s 153-166

<sup>18</sup> Opracowanie własne na podstawie: J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley, The management of Business Logistics, West Publishing Company, St. Paul 1998, ss 51-56, H. Ch. Pfohl, Systemy logistyczne, ILiM, Poznań 1998, ss 205-216, F. J. Beier, K. Rutkowski, Logistyka, SGH, Warszawa 1998, ss 31-37

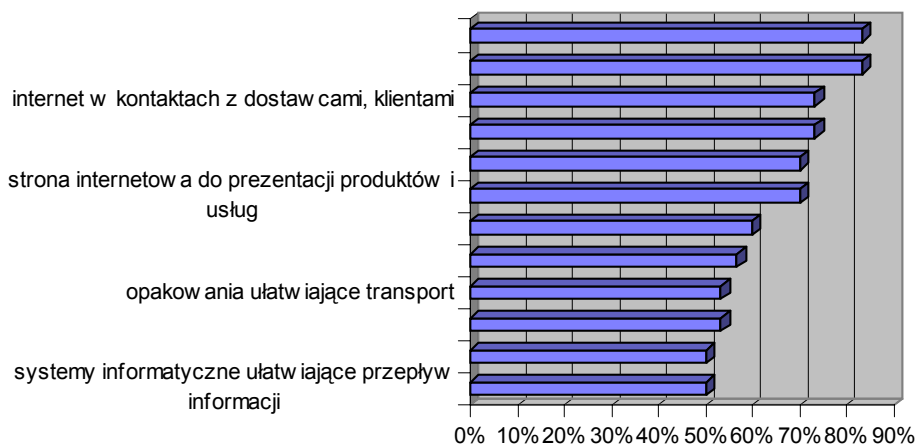
- nowoczesny, szybki sprawny sprzęt transportowy,
- redukcja odległości wewnętrznego przemieszczania materiałów, półproduktów, wyrobów gotowych (realizacja transportu wewnętrznego),
- opakowania ułatwiające przemieszczanie się produktów,
- opakowania chroniące produkty przed zniszczeniem,
- nowoczesny system obsługi zwrotów towarowych,
- nowoczesny system obsługi reklamacji, napraw, dostarczania części zamiennych,
- nowoczesne systemy pozwalające na niezawodność dostaw,
- nowoczesne systemy pozwalające na skracanie czasu obsługi klienta.

Powyższą listę umieszczono w kwestionariuszu ankiety. Badania ankietowe przeprowadzono w latach 2001-2002. Objęto nimi 70 przedsiębiorstw produkcyjnych, które wytypowano na podstawie:

- przynależności pracowników tych przedsiębiorstw do Polskiego Towarzystwa Logistycznego,
- uczestnictwa pracowników tych przedsiębiorstw w konferencjach, kongresach tematycznie związanych z logistyką.

Uzyskano zwrot w postaci 30 wypełnionych kwestionariuszy ankiet, co stanowi około 43% badanej populacji. Prezentowane w niniejszym artykule wyniki opracowane zostały na podstawie wybranej części materiału dotyczącej usprawnień czynności logistycznych.

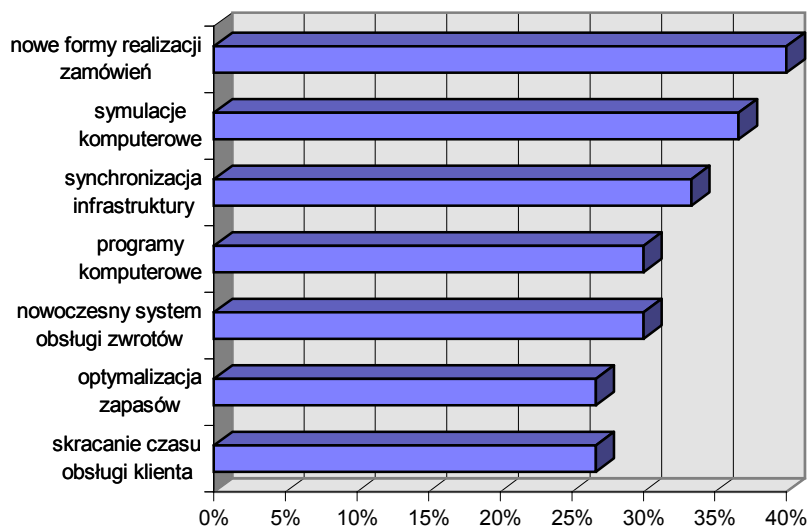
Uzyskaną próbę badawczą stanowi 40% przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego i 60% przedsiębiorstw wyłącznie z udziałem kapitału polskiego. W tym znajduje się 37% przedsiębiorstw określających siebie jako liderów na rynku krajowym, 47% znajdujących się w pierwszej trójce, 13% o przeciętnej pozycji, a 3% poniżej przeciętnej. 97% badanych przedsiębiorstw określiło, iż usprawnienie realizacji czynności logistycznych może stanowić dla przedsiębiorstw szansę na umocnienie konkurencyjności. Najczęściej dokonywane w badanych przedsiębiorstwach usprawnienia czynności logistycznych prezentuje wykres 1.



Wykres 1. Najczęściej dokonywane usprawnienia  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Jak wynika z powyższego wykresu w największej liczbie przedsiębiorstw, bo aż w 83%, dokonano takich usprawnień jak wprowadzenie metod analizy i weryfikacji dostawców oraz systemów kontroli jakości zamówionych materiałów. Na drugim miejscu znajdują się usprawnienia dokonane w 73% przedsiębiorstw: wykorzystywanie internetu w kontaktach z dostawcami oraz nawiązywanie ściślejszej współpracy z ograniczoną liczbą dostawców. 70% badanych przedsiębiorstw ma własną stronę internetową służącą do prezentacji produktów i usług oraz wprowadzoną elektroniczną wymianę danych. W 60% przedsiębiorstw unowocześniono sprzęt transportowy. Kolejnymi usprawnieniami wprowadzonymi w badanych przedsiębiorstwach są: opakowania chroniące produkty przed zniszczeniem (57%), opakowania ułatwiające przemieszczanie się produktów (53%), stosowanie programów komputerowych ułatwiających prognozowanie i planowanie popytu, produkcji, zaopatrzenia (53%). W połowie badanych przedsiębiorstw wprowadzono nowoczesne systemy informatyczne pozwalające na sprawny przepływ informacji, a także nowe techniki sterowania zapasami prowadzące do ich optymalizacji (50%).

Najwięcej badanych przedsiębiorstw planuje wprowadzenie w przyszłości tych usprawnień, które obecnie są wprowadzane najrzadziej, np. stosowanie symulacji komputerowych pozwalających na eksperymentalne sprawdzenie konsekwencji decyzji związanych z działaniami logistycznymi (dokonano w 3% przedsiębiorstw, planuje się w 37% przedsiębiorstw), nowe formy realizacji zamówień handlowych, zleceń przyczyniające się do lepszego nawiązywania porozumień handlowych (dokonano w 23% przedsiębiorstw, planuje się w 40% przedsiębiorstw), czy synchronizacja infrastruktury procesów logistycznych (dokonano w 30% przedsiębiorstw, planuje się w 33% przedsiębiorstw). Najczęściej planowane do realizacji usprawnienia czynności logistycznych prezentuje wykres 2.



Wykres 2. Najczęściej planowane usprawnienia czynności logistycznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Usprawnienie istotne z punktu widzenia zarządzania procesami logistycznymi, czyli powołanie służb logistycznych, wprowadzono w tylko 43% badanych



przedsiębiorstw, a planowane jest do wprowadzenia w 23% przedsiębiorstw. Należy jeszcze dodać, iż ogólnie więcej usprawnień czynności logistycznych dokonały przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego.

Podsumowując prezentowane wyniki badań, zauważa się tendencję do nastawienia przedsiębiorstw na komputeryzację, wprowadzanie systemów komputerowych usprawniających przepływ informacji i wykorzystywanie internetu. Najczęściej dokonane usprawnienia, takie jak wprowadzenie metod analizy i weryfikacji dostawców oraz systemów kontroli jakości zamówionych materiałów, wiążą się z dbałością o jakość. Modernizacja struktur organizacyjnych i tworzenie działów logistycznych mają dla badanych przedsiębiorstw mniejsze znaczenie. Wynika z tego, że przedsiębiorstwa, mimo iż doceniają znaczenie logistyki w umacnianiu konkurencyjności, nie są nastawione na zarządzanie procesami logistycznymi. Jednak wśród usprawnień planowanych synchronizacja infrastruktury procesów logistycznych jest wymieniana na trzecim miejscu. Oznaczać to może, iż badane przedsiębiorstwa dopiero przygotowują się do sprawnego zarządzania procesami logistycznymi, a pierwszym do tego krokiem jest komputeryzacja. Można przewidywać, iż doskonalenie procesów logistycznych będzie następować w kierunku coraz lepszej obsługi klienta. Usprawnienia dotyczące tego zagadnienia, np. skracanie czasu obsługi klienta czy wprowadzanie nowych form realizacji zamówień handlowych, są jednymi z najczęściej planowanych.