

BUJAK Andrzej¹
PUSZKO-MACHOWCZYK Katarzyna²
SZLACHTA Aleksander³

LOGISTYCZNE ASPEKTY ZACHOWAŃ KONSUMENCKICH – STUDIUM PRZYPADKU

Studium przypadku jest metodą, która została wielokrotnie sprawdzona. Szczególną użytecznością wykazuje się w nauczaniu prawa, medycyny, zarządzania ale także logistyki. W referacie zaprezentowano istotę metody studium przypadków (tj.: cele stosowania studium przypadku, umiejętności menedżerskie doskonalone przez tą metodę, rodzaje przypadków logistycznych) oraz przykład przypadku dotyczącego logistycznych aspektów zachowań konsumenckich.

LOGISTIC ASPECT OF CONSUMER BEHAVIOUR – CASE STUDY

Case study, is the method which has been checked several times. It shows special usefulness in teaching law, medicine, management and also logistics. In the paper was presented essence of case study(i.e.: aims of usage of case study, management skills refined by this method, different kinds of logistic cases) and the example of case concerning the logistic aspects in the face of consumer behaviour.

1. WSTĘP

Studium przypadku jest metodą, która została już wielokrotnie sprawdzona [6, s. 7]. Szczególną użytecznością wykazuje się w nauczaniu prawa i medycyny, chociaż jej skuteczność w dydaktyce biznesu również została potwierdzona. Jej podstawowa wartość tkwi w tym, że „uczy się uczyć”, rozwija umiejętności myślenia zarówno krytycznego, jak i kreatywnego, pokazuje współzależności między zjawiskami, które są obecne w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. Umożliwia także studentom budowanie zaufania do swoich predyspozycji, umiejętności oraz rozwija zdolności do współpracy, nawet w warunkach konkurencji. Jednocześnie pozwala uświadomić sobie, że nie ma „jedynie słusznych” rozwiązań, uniwersalnych reguł, które w każdej sytuacji są możliwe do bezwzględnego zastosowania i zawsze prowadzą do sukcesu, przez to uczy także pokory i

¹ Prof. nadzw. dr hab. inż., Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Kierownik Katedry Logistyki andrzej.bujak@interia.pl

² dr, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Katedra Logistyki: pm.Kasia@wp.pl

³ Dr inż, Katedra Logistyki

przestrzega przed niebezpiecznym w biznesie popadaniem w zadufanie. Metoda ta osuwając studenta z realnymi warunkami działania, zwraca uwagę na potrzebę zindywidualizowania podejścia do rozwiązywania nawet typowych (strukturalizowanych) problemów i konieczności doboru adekwatnych do sytuacji, zidentyfikowanych uwarunkowań narzędzi i rozwiązań.

Pomimo tak wielu zalet oraz korzyści z zastosowania metody studium przypadków wciąż brakuje opracowań, które stanowiłyby łatwo dostępną bazę do upowszechniania tej metody nauczania. Wiąże się to m.in. z pracochłonnością przygotowywania tego typu materiału do zajęć, potrzebą ich aktualizowania itp. Nie bez znaczenia jest także niechęć polskich firm do dzielenia się informacją, doświadczeniem, co można byłoby wykorzystywać jako podstawę do konstrukcji określonych przypadków.

Celem referatu jest prezentacja istoty metody studium przypadku oraz przykładu studium przypadku, który dotyczy aspektów logistycznych wobec zachowań konsumentów.

2. PODSTAWY TEORETYCZNE METODY STUDIUM PRZYPADKU

Przypadek to pisemny opis określonej organizacji – z reguły przedsiębiorstwa, którego analiza dotyczy pewnego okresu [1, s. 123].

Do celów stosowania analizy przypadków zalicza się [1, s. 124]:

1. pomoc w nabywaniu umiejętności przekształcania podręcznikowej wiedzy menedżerskiej w umiejętności praktyczne
2. pozbywanie się przyzwyczajenia występowania w charakterze odbiorcy faktów, koncepcji i technik oraz sprzyjanie nabywaniu zwyczajów diagnozowania problemów, analizowania i oceny alternatywnych rozwiązań i formułowania możliwych do przyjęcia planów działań.
3. uczenie opracowywania własnych odpowiedzi i rozwiązań będących alternatywą dla polegania na autorytatywnych stwierdzeniach prowadzących zajęcia czy znajdujących się w podręcznikach
4. wyposażenie studenta w wiedzę o szeregu firmach i sytuacjach menedżerskich (których osobiste poznanie w praktyce mogłoby zająć relatywnie dużo czasu), a w konsekwencji stworzenie mu jednocześnie podstaw dla porównań w momencie rozpoczęcia własnej kariery menedżerskiej.

Umiejętności menedżerskie doskonalone przez przypadki prezentuje tabela 1.

Zajęcia przeprowadzane w oparciu o analizę przypadku składają się z wielu faz, które wymagają niezwykle starannego przygotowania zarówno ze strony prowadzących zajęcia, jak i studentów. Do podstawowych faz należy zaliczyć [5, s. 65-66 za 1, s. 124]:

- przygotowanie studentów do zajęć wiążące się z określeniem, jakie informacje teoretyczne i praktyczne są niezbędne, aby w skuteczny sposób rozwiązywać (analizować) dany przypadek; pociąga to za sobą bardzo często potrzebę udzielania metodycznych wskazówek do samodzielnego studiowania.
- zapoznanie studentów z opisem przypadku; faza ta wymaga od osoby prowadzącej zajęcia podjęcia decyzji do co sposobu prezentacji opisu oraz formy dyskusji nad opisem
- sformułowanie problemu; w tym etapie po wstępnej analizie przypadku – studenci sami powinni określić problem, prowadzący zajęcia nie sugeruje rozwiązania, prowadzi jedynie zapis zgłaszanych propozycji i powoduje, iż w drodze dyskusji grupa wybiera określenie najwłaściwsze, poddając je odpowiednim zabiegom stylistycznym.

- ustalenie kryteriów rozwiązania problemu centralnego, które pozwolą na ukierunkowanie analizy
- analiza przypadku, w której prowadzący zajęcia spełnia rolę kierującego dyskusją i prowadzi zapis argumentacji.
- opracowywanie wariantów rozwiązania w oparciu o wcześniej przyjęte kryteria
- weryfikacja, która jest fazą trudną i tym trudniejszą, im większa jest liczba kryteriów; najważniejsze jest, aby uwidocznione zostały główne aspekty wartościowania rozwiązań i metod oceny, nie jest konieczne, aby grupa dokonała ostatecznie wyboru wariantu (o ile nie jest to problem decyzyjny) dopuszczalne jest przeto przerwanie tej fazy po przedyskutowaniu zgłoszonych wariantów i postawienie sprawy otwartej
- sprawdzenie przyjętego rozwiązania poprzez porównanie z teoretycznymi ustaleniami dyscypliny lub przez konfrontację z rozwiązaniem rzeczywistym.
- komentarz końcowy, który powinien zawierać merytoryczną ocenę wszystkich etapów pracy nad problemem, wskazywać na teoretyczną, naukową interpretację problemu oraz na pozytywne i negatywne aspekty metodycznej strony pracy studentów.

Rodzaje przypadków logistycznych [1, s. 124]:

- Jedno- lub dwustronicowe przypadki, często zamieszczane w skryptach lub podręcznikach, mające służyć celom ćwiczeniowym związanym z określonym rozdziałem. Koncentrują się one na szczegółowych problemach poprzez postawienie na ich końcu konkretnych pytań. Przypadek taki zawiera kierunkowany opis problemu, który ma być poddany analizie.

Zawarta w przypadku informacja jest wystarczająco ograniczona, co wymaga od studentów opracowania założeń w celu jego analizy. Takie założenia mogą dotyczyć sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, ograniczeń występujących po stronie klientów lub dostawców czy otoczenia konkurencyjnego, w którym prowadzi działalność przedsiębiorstwo.

Celem takich przypadków jest zaprezentowanie studentom symulacji otoczenia, w którym jest podejmowana decyzja. Są one także stosowane w celu umożliwienia studentom ćwiczeń w rozpoznawaniu potrzeby robienia założeń i ich obrony (Z reguły nie mamy do czynienia z sytuacją wystarczającej ilości informacji, w związku z czym decydent powinien zaakceptować ryzyko podejmowania decyzji przy niedoskonałej informacji).

Założeniem jest, że przypadki te są dyskutowane w trakcie zajęć, jednakże wymaga to od studentów wcześniejszego przeczytania ich treści i przyjscia na zajęcia przygotowanymi do zaproponowania pewnych rozwiązań. Dyskusja w trakcie zajęć zaczyna się zwykle od pytania: Jakie działania powinno podjąć przedsiębiorstwo? Kiedy jeden ze studentów przedstawi już swe zalecenia, prowadzący dyskusję może spytać pozostałych, czy mogą zaproponować inne podejście do problemu lub czy widzą problem odmiennie. Dyskusja koncentruje się zwykle wokół założeń robionych przez studentów oraz jakości informacji, z którą mają oni do czynienia. Często pojawia się dyskusja na temat dodatkowej informacji, w której posiadanie chcieliby wejść studenci, gdyby było to możliwe.

- Przypadki analityczne. Są nimi z reguły krótkie opisy konkretnych problemów, które mają być rozwiązane za pomocą określonej metodologii. Przypadki te dostarczają najczęściej studentom wystarczającej ilości informacji w celu zastosowania określonego algorytmu rozwiązania, np. programowania liniowego czy formuły ekonomicznej wielkości zamówienia. Od studenta oczekuje się, aby zastosował on odpowiednią metodologię

rozwiązania problemu, niekiedy z wykorzystaniem komputera, czasami za pomocą jedynie ołówka i kartki papieru.

Celem takich przypadków jest nauczenie studentów określonych technik, głównie matematycznych jako narzędzia rozwiązywania klasycznego zestawu problemów. Może to obejmować metody optymalizacyjne lub zasady heurystyczne. Na przykład określona metodologia może służyć poszukiwaniu bardzo konkretnych odpowiedzi, takich jak np.: Ile utrzymywać zapasów? Ile składów wprowadzić do systemu? Gdzie powinny być one zlokalizowane? Jakimi trasami dostarczać przesyłki? itp.

Tab. 1. Umiejętności menedżerskie doskonalone przez przypadki

Umiejętności menedżerskie doskonalone przez przypadki
<ul style="list-style-type: none"> ● Jasne myślenie w skomplikowanych niejasnych sytuacjach. Pomyślnie doświadczenia osiągnięte poprzez analizę przypadków dają studentom praktykę i zaufanie niezbędne dla jasnego, intensywnego myślenia w niejasnych sytuacjach, w których nie ma jednego prawidłowego rozwiązania. Ponieważ w sferze zarządzania sytuacje takie spotyka się codziennie, nabycie tych doświadczeń jest niezmiernie cenne. ● Opracowywanie rozsądnych, spójnych, twórczych planów działania. Niektóre przypadki wymagają od studentów sporządzenia szczegółowego planu przyszłych działań. ● Stosowania narzędzi ilościowych. Zarządzanie firmą wymaga użycia różnych narzędzi ilościowych (np. aktualnej wartości netto, analizy wskaźników). Aktywne zastosowanie takich technik w rzeczywistych sytuacjach wymaga więcej wiedzy, niż dają to klasyczne metody studiowania. Przypadki dają studentom praktykę w stosowaniu narzędzi ilościowych w realistycznych sytuacjach. ● Uznanie znaczenia informacji. Teorie i obserwacje nowoczesnego zarządzania pokazały, że menedżer „przesiewa” ogromną masę informacji pochodzących zarówno z formalnych sprawozdań jak i nieformalnych źródeł. Menedżerski obowiązek zdefiniowania problemów i ich rozwiązania wymaga zdolności komunikowania informacji. ● Określenie zasadniczych brakujących informacji. Menedżerowie pragnący podjąć pomyślnie decyzje muszą wiedzieć gdzie i kiedy należy poszukiwać więcej informacji. Przypadki dają studentom praktykę rozwiązywania problemów w oparciu o informacje „pod ręką” znajdujące się w przypadku, w badaniu standardowych branżowych źródeł informacji i w określaniu informacji brakujących, ważnych dla prawidłowego sporządzenia planu działań. ● Ustne komunikowanie się w grupie. Zarówno dyskusje nad przypadkiem odbywające się w klasie, jak i poprzedzające je dyskusje w małych grupach stanowią integralną część nauczania z pomocą przypadków. Zdolność uważnego wysłuchiwanie innych, formułowania własnych poglądów i szybkiego uwzględniania poglądów innych osób są ważnymi umiejętnościami menedżerskimi. ● Pisanie jasnych, skutecznych i przekonujących sprawozdań. Menedżerowie i ich podwładni muszą wyrażać się w formie pisemnej. Najlepszym sposobem poprawienia umiejętności pisania jest pisanie. Dlatego pożyteczne jest pisanie sprawozdań dotyczących przypadków. ● Informowanie o możliwych karierach zawodowych. Wielu studentów może odnieść korzyści z większej świadomości codziennych zadań i odpowiedzialności menedżerów. Szeroka gama rzeczywistych sytuacji opisanych w przypadkach daje studentom

wartościową wiedzę o funkcjach wielu stanowisk menedżerskich

• Uwzględnianie wartości humanistycznych w decyzjach organizacyjnych. Nowoczesne społeczeństwo industrialne zmusza menedżerów do podejmowania decyzji, które uwzględniać będą zyski przedsiębiorstwa, wydatki rządowe oraz dobrobyt jednostek i społeczeństwa. Sfera etyki i odpowiedzialności społecznej jest ważna i problematyczna w edukacji zawodowej. Proces formułowania i obrony stanowisk w dyskusji nad przypadkiem wyostrza świadomość studentów i ich dojrzałość w subiektywnej sferze wartości i sądów moralnych.

Zródło: Por.: 1, S. 127 za 2, s. 5-7

Charakter dyskusji tych przypadków każe zaczynać je od pytania: W jaki sposób student pragnie podejść do rozwiązania problemu? W trakcie analizy tych właśnie przypadków jest największa szansa, że student zostanie poproszony o zaprezentowanie swego rozwiązania. Następuje tu – w odróżnieniu od poprzednio omówionych przypadków – identyfikacja podejść i dyskutowane są mocne i słabe strony każdego z wariantów. Taka dyskusja prowadzi zasadniczo do listy założeń, które przyjęto w tekście. Analiza założeń jest dokonywana w dwóch płaszczyznach: w odniesieniu do ilościowych i jakościowych danych wejściowych.

Ostatnia część dyskusji dotyczy oceny techniki (metodologii) zastosowanej do podjęcia decyzji. Konkluzją jest tu zwykle stwierdzenie, że dana technika jest jedynie punktem wyjścia dla menedżera i że będzie on musiał w swych rozważaniach wziąć pod uwagę znacznie więcej, aniżeli tylko wyrażone liczbowo dane wejściowe (np. reakcje swego personelu, konkurencji, administracji państwowej i lokalnej itp.).

Niektóre z tych przypadków służą również za podstawę pisemnego sprawozdania. Celem takich pisemnych analiz jest stworzenie studentowi możliwości ćwiczenia w ujmowaniu informacji ustnych i ilościowych w rzeczowe sprawozdanie z podsumowaniem wykonawczym oraz pomocniczymi tabelami.

• Przypadki sytuacyjne. Do grupy tej należą przypadki zawierające znacznie rozbudowaną część poświęconą informacjom o przedsiębiorstwie i / lub branży, w której ono funkcjonuje. Zasadniczo przypadek taki nie kończy się pytaniami, które prowadziłyby dyskusję studentów w jakimś ściśle określonym kierunku.

Do głównych celów analizy takich przypadków należą:

1. stworzenie studentom możliwości nabywania i doskonalenia ich umiejętności formułowania problemu

2. stworzenie możliwości szczegółowej analizy specyficznego problemu oraz podjęcia dyskusji typowej dla wyższego szczebla menedżerskiego (np. na temat strategii przedsiębiorstwa)

3. opisanie bardziej kompleksowego otoczenia towarzyszącego podejmowaniu decyzji

Dyskusja nad założeniami nie jest w tych przypadkach tak ważna, jak długoterminowy wpływ proponowanych decyzji.

2.1 Przykład przypadku sytuacyjnego ⁴

2.1.1. Charakterystyka przypadku

2.1.1.1. Cel:

- poznawczy: ćwiczenie daje okazję do utrwalenia wiedzy dotyczącej decyzji logistycznych uwarunkowanych zachowaniami konsumentów podejmowanych w wymiarze strategicznym i operacyjnym.
- praktyczny: wykorzystanie wiedzy z zakresu logistyki zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, rachunkowości, podstaw zarządzania. Kształtowanie umiejętności dostrzegania szans i zagrożeń w otoczeniu przedsiębiorstwa, budowanie pozycji rynkowej i jej obrony, prowadzenia negocjacji, współdziałania, konkurowania i antycypowania skutków podejmowanych decyzji.

2.1.1.2. Warunki wstępne:

- wymogi dla studentów: do uczestniczenia w ćwiczeniu niezbędne są umiejętności w zakresie podstaw logistyki, logistyki zaopatrzenia, logistyki produkcji i dystrybucji, rachunkowości i podstaw zarządzania
- wymogi dla prowadzącego:

Ćwiczenie może być przeprowadzane między grupami osób reprezentującymi przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowe. Z doświadczeń wynika, że najbardziej pożądanym jest stan, w którym występuje 4-6 zespołów liczących po 4-6 osób. Czas trwania ćwiczenia zależy od ilości rozgrywanych rund tygodniowych. Jeśli jednak rezultat ćwiczenia ma być reprezentatywny, to liczba rund nie powinna być mniejsza niż 12. W takiej sytuacji czas potrzebny na przeprowadzenie ćwiczenia wynosi 1,5 – 3 godz. Podziału na zespoły reprezentujące przedsiębiorstwa produkcyjno – handlowe według załącznika 1 i 2 należy dokonać na zajęciach poprzedzających rozegranie ćwiczenia. W tym samym czasie należy także rozdać przypadek.

2.1.1.3. Opis przypadku

Na rynku funkcjonują 4- 6 przedsiębiorstw. Każde z przedsiębiorstw produkuje i zajmuje się dystrybucją jednego produktu „A”. „A” jest artykułem konsumpcyjnym trwałego użytku sprzedawanym przez każde przedsiębiorstwo detalistom, którzy następnie sprzedają go konsumentom.

„A” są produkowane przez każde przedsiębiorstwo i następnie przewożone z zakładów produkcyjnych do detalistów. Popyt na wyrób gotowy u detalistów w poszczególnych podokresach okresu objętego badaniem jest ustalany w drodze losowania z kopert. Zawartość koperty do losowania prezentuje tabela 2.

Do produkcji „A” niezbędne są 3 surowce: plastik, kauczuk i metal, zapotrzebowane w stałych proporcjach. Wyprodukowanie jednej sztuki „A” wymaga:

- 8 jednostek plastiku
- 12 jednostek kauczuku
- 4 jednostki metalu.

Dostawa surowców od dostawców następuje w systemie just – in – time poprzez dostawcę lub z wykorzystaniem dostawcy przewoźnika. Dostawa raz zamówionych surowców nie może zostać odwołana.

⁴ Przypadek został opracowany na podstawie [1, s. 189 – 220], [4, s. 66], [6, s. 147]

Każde przedsiębiorstwo ma jeden skład surowców i jeden magazyn wyrobów gotowych zlokalizowane blisko zakładu produkcyjnego. Jeśli ilość składowanych surowców przekracza możliwości składu automatycznie zmusza to przedsiębiorstwo do pozostawienia dostarczonych surowców na środkach transportu, a w konsekwencji zapłacenia kar za przetrzymywanie pojazdów, co czyni składowanie droższym od zwykłego. Przedsiębiorstwo może także sprzedać surowce innym przedsiębiorstwom. W tym celu musi jednak podpisać umowę (załącznik 3).

Każde przedsiębiorstwo może realizować produkcję zwykłą lub ekspresową. Produkcja „zwykła” trwa 2 tygodnie, tzn. że wyroby gotowe będą dostępne na początku 3 tygodnia i na początku 3 tygodnia mogą zostać przekazane przewoźnikowi. Produkcja „ekspresowa” jest realizowana w danym tygodniu ale pociąga za sobą wyższe koszty produkcji. W danym tygodniu można realizować produkcję zwykłą lub ekspresową, nigdy obydwie naraz. Podjęta decyzja dotycząca produkcji tygodniowej nie może zostać wstrzymana.

Tab. 2. Zawartość koperty do losowania

Zawartość koperty do losowania												
Podokresy Kartki	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Liczba kartek wyciąganych z koperty	4	2	3	8	10	1	5	7	6	1	11	8
Popyt	20	10	500	1000	5	40	80	150	20	30	700	180

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [4, s. 66]

Przedsiębiorstwo realizuje produkcję w ramach zdolności produkcyjnych. Jeśli wielkość popytu przekracza możliwości przedsiębiorstwa przedsiębiorstwo może zakupić wyrób „A” w innym przedsiębiorstwie. W tym celu musi jednak podpisać umowę (załącznik 3). Jeżeli przedsiębiorstwo przekroczy górny limit optymalnego poziomu zdolności produkcyjnych zakładu będzie naliczona kara w wysokości 200 j.p. w tygodniach. Kara ta odzwierciedla koszty nadgodzin, opóźnienia przeglądów technicznych, związanych z tym awarii maszyn. Przedsiębiorstwo ma zagwarantowaną sprzedaż równą popytowi przewidywanemu u detalisty. Firma może wyprodukować więcej wyrobu „A” jeśli sprzeda go innej firmie produkcyjno – handlowej funkcjonującej na rynku.

Zakup surowców, transport półproduktów oraz sprzedaż i transport wyrobu gotowego odbywają się poza grupą przedsiębiorstw i nie wymagają podpisywania umów. Wyroby gotowe są składowane w przedsiębiorstwie i następnie dostarczone do detalistów przez przewoźników.

Każde z przedsiębiorstw dysponuje środkami pieniężnymi oraz rzeczowym majątkiem trwałym (tabela 8). Istnieje możliwość sprzedaży majątku rzeczowego jednemu z uczestników gry po umówionej cenie.

Dla uproszczenia należy przyjąć, że wszystkie transakcje sprzedaży są realizowane za gotówkę, a koszty są równoznaczne z wydatkiem.

Podstawową jednostką czasu w ćwiczeniu jest tydzień. Ćwiczenie jest realizowane w 12 rundach odpowiadających 12 tygodniom.

Podczas realizacji ćwiczenia uczestnikom grożą także kary finansowe, które zalicza się do kosztów działalności. Szczegółową charakterystykę pozostałych kar prezentuje tabela 6.

Celem każdego przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku brutto. Każdy zespół jest odpowiedzialny za utrzymywanie swego przedsiębiorstwa w kondycji umożliwiającej konkurowanie. Ćwiczenia nie można przerwać i trzeba dbać o to, by surowce były zamawiane, produkcja realizowana i sprzedawana. Istnieje także możliwość zaciągnięcia nieoprocentowanego kredytu u prowadzącego zajęcia.

W celu uporządkowania pracy każdego zespołu sugeruje się podjęcie następujących działań:

1. Wyodrębnienie w swojej strukturze lidera grupy, osoby pełniące role negocjatorów oraz osoby zajmujące się ewidencją skutków podjętych decyzji
2. Losowanie popytu
3. Określenie celów, sposobów ich osiągnięcia i zadań z nich wynikających przez lidera grupy
4. Wyprecyzowanie potencjalnych działań mających na celu maksymalizację sprzedaży, minimalizację kosztów, wzrost zysku np. produkcja własna, zakup i sprzedaż wyrobu gotowego, ocena dostawcy (warunki startu są określone w załączniku 1 i stanowią termin zerowy) i urzeczywistnienie tych działań.
5. Wypełnienie i sprawdzenie arkusza decyzyjnego i raportu finansowego

Forma prezentacji: Każde przedsiębiorstwo prezentuje w formie pisemnej arkusz decyzyjny oraz raport finansowy oraz przedstawia w formie ustnej lub pisemnej kolejne działania, które były podejmowane przez przedsiębiorstwo w poszczególnych podokresach okresu objętego ćwiczeniem.

Załącznik 1.: Arkusz decyzyjny

Tab. 3. Arkusz decyzyjny (ujęcie ilościowe)

Arkusz decyzyjny (ujęcie ilościowe)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Popyt w jednostkach												
2. Zapotrzebowanie na surowce												
Plastyk												
Kauczuk												
Metal												
3. Transport surowców												
3.1. Przewozy zwykłe												
3.2. Przewozy ekspresowe												
4. Produkcja												
4.1. zwykła												
4.2. ekspresowa												
5. Transport wyrobu „A”												
5.1. przewozy zwykłe												
5.2. przewozy ekspresowe												
6. Sprzedaż												
6.1. wyrobu „A”												

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [1, s. 200]

Załącznik 2.: Raport finansowy

Tab. 4. Raport finansowy

Raport finansowy												
wyszczególnienie / tygodnie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Przychody ze sprzedaży												
1.1.wyrobu A												
1.2.pozostałe												
Razem przychody												
2.Koszty zakupu												
2.1.Plastyk												
2.2.Kauczuk												
2.3.Metal												
2.4.Wyrób „A”												
Razem koszty zakupu												
3.Koszty transportu surowców												
3.1.Transport zwykły												
3.2.Transport ekspresowy												
Razem koszty transportu												
4.Koszty produkcji												
4.1.Produkcja zwykła												
4.2.Produkcja ekspresowa												
Razem koszty produkcji												
5.Koszty magazynowania surowców												
5.1.Koszty magazynowania plastyku												
5.2.Koszty magazynowania kauczuku												
5.3.Koszty magazynowania metalu												
Razem koszty magazynowania surowców												
6.Koszty magazynowania „A”												
Razem koszty magazynowania												
7.Koszty transportu „A”												
7.1.Transport zwykły												
7.2.Transport ekspresowy												
Razem koszty transportu												
8.Pozostałe koszty												
8.1.Kary przemysłowe												
8.1.Kary pozostałe												
Pozostałe koszty łącznie												
9.Zysk / strata brutto												
10. Zysk / strata brutto narastająco												

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [6, s. 147]

Załącznik 3.: Umowa sprzedaży

UMOWA SPRZEDAŻY

Zawarta w miesiącu 201....r. we Wrocławiu pomiędzy:

Sprzedającym:

..... a Kupującym:

..... następującej

treści:

1. Przedmiot umowy

.....

2. Strony ustaliły wartość przedmiotu umowy na kwotę:

(słownie:))

3. Sprawy nie uregulowane niniejszą umową regulują przepisy kodeksu cywilnego.

4. Niniejszą umowę sporządzono w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdej ze stron.

.....

Załącznik 4: Zestaw podstawowych informacji przedsiębiorstwa 1, 3, 5

Tab.1. Charakterystyka detalisty

Charakterystyka detalisty	
Nazwa detalisty	Odległość od przedsiębiorstwa
a	300 km

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [1, s. 189-220]

Tab. 2. Charakterystyka dostawców

Charakterystyka dostawców	
Nazwa dostawcy	Uwagi
1	Dostawca produkuje plastik. Cena jednostkowa plastiku wynosi: 3 zł – ilość 1-30 jednostek 2,50 – ilość 31 – 60 jednostek 2,0 zł 0- ilość > 61 jednostek Dostawca zapewnia bezpłatny transport zwykły do 100 km dla ilości > 61 jednostek, przesyłki całopojazdowe (= 280 sztuk) i drobne (< 130 sztuk); dla mniejszych ilości dostawca zapewnia transport wg stawki 18,00 zł / sztuka; odległość dostawcy od przedsiębiorstwa 100 km; czas dostawy: przewozy zwykle 1 tydzień, przewozy ekspresowe – w tym samym dniu
2	Dostawca produkuje kauczuk. Cena jednostkowa kauczuku wynosi: 4,0 zł – ilość 1-50 jednostek 3,50 – ilość 51 – 100 jednostek 3,0 zł 0- ilość > 100 jednostek

	Dostawca zapewnia bezpłatny transport zwykły i ekspresowy, wszystkie rodzaje przesyłek na każdą odległość; odległość dostawcy od przedsiębiorstwa 200 km; czas dostawy: przewozy zwykłe – 2 tygodnie, przewozy ekspresowe 1 tydzień
3	Dostawca może zapewnić plastik, kauczuk i metal. Cena jednostkowa plastyku wynosi: 3,20 zł – ilość 1-40 jednostek 3,0 – ilość 41 – 80 jednostek 2,50 zł 0- ilość > 80 jednostek Cena jednostkowa kauczuku wynosi: 4,50 zł – ilość 1-80 jednostek 4,0 – ilość 81 – 160 jednostek 3,50 zł 0- ilość > 160 jednostek Cena jednostkowa metalu wynosi: 5,0 zł – ilość 1-20 jednostek 10,0 zł – ilość 21 – 50 jednostek 15,0 zł – ilość > 50 jednostek Odległość dostawcy od przedsiębiorstwa 150 km. Dostawca nie zapewnia transportu.
4	Dostawca dostarcza metal. Cena jednostkowa metalu wynosi: 4,50 zł – ilość 1-10 jednostek 5,0 – ilość 11 – 20 jednostek 10,0 zł – ilość > 20 jednostek Odległość dostawcy od przedsiębiorstwa 5 km. Dostawca nie zapewnia transportu.
5	Dostawca produkuje plastik. Cena jednostkowa plastyku wynosi: 3,50 zł – ilość 1-50 jednostek 3,0 zł – ilość 51 – 100 jednostek 2,50 zł - ilość > 100 jednostek Odległość dostawcy od przedsiębiorstwa 10 km. Dostawca nie zapewnia transportu.

Źródło: Opracowanie własne

Tab. 3. Charakterystyka przewoźnika

Charakterystyka przewoźnika				
1. Opcje transportowe do 100 km				
	Przewozy zwykłe		Przewozy ekspresowe	
	PC	PD	PCa	PDa
Stawka / sztuka	10,50 zł	13,00 zł	16,00 zł	19,00 zł
Czas dostawy	1 tydzień	2 tygodnie	w tym samym dniu	w tym samym dniu
2. Opcje transportowe do 100 - 300 km				
Stawka / sztuka	13,50 zł	17,00 zł	20,00 zł	23,00 zł
Czas dostawy	1 tydzień	2 tygodnie	w tym samym dniu	w tym samym dniu

3. Opcje transportowe powyżej 300 km				
Stawka / sztuka	17,00 zł	21,00 zł	25,00 zł	28,00 zł
Czas dostawy	1 tydzień	2 tygodnie	w tym samym dniu	w tym samym dniu
Kara za przetrzymywanie pojazdu	100 zł / tydzień	100 zł / tydzień	50 zł / dzień za każdy pojazd	50 zł / dzień za każdy pojazd

Legenda: Pc = przesyłki całopojazdowe = 280 sztuk; PD = przesyłki drobne < 280 sztuk

PCa – przesyłki całopojazdowe = 130 sztuk; PDa – przesyłki drobne < 130 sztuk

Źródło: [1, s. 200]

Tab. 4. Charakterystyka produkcji

A – produkcja zwykła			
Ilość w sztukach	≤50 sztuk	51 – 100	> 100
Koszty jednostkowe (w zł)	50	40	30
Pozostałe koszty jednostkowe (magazynowania surowca/wyrobu gotowego) (w zł)	0,20	0,20	0,20
A– produkcja ekspresowa			
Koszty jednostkowe (w zł)	100	80	50
Pozostałe koszty jednostkowe (magazynowania surowca/wyrobu gotowego) (w zł)	0,20	0,20	0,20

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [1, s. 202]

Tab. 5. Maksymalne tygodniowe zdolności produkcyjne

Produkowany wyrób	Maksymalna wielkość produkcji (w sztukach)
A	2700 sztuk

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [6, s. 147]

Tab. 6. Pozostałe dane

Pozostałe dane	
Cena zbytu wyrobu gotowego A	200 zł
Pojemność składu surowców	10.000 jednostek
Pojemność magazynu wyrobu „A”	200 jednostek

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [1, s. 189-220], [6, s.147]

Tab. 7. Pozostałe kary

Pozostałe kary	
Rodzaj przewinienia	Kara
1. Niezdolność do wykonania ćwiczenia np. brak formularzy, brak wystarczającej liczby członków zespołu czyli minimum 3 osoby	100 zł
2. Nieefektywna praca zespołowa np. przeniesienie zadań na 1 członka zespołu czy wybranych członków zespołu przy pasywnej postawie innych jego (zespołu) członków	200 zł
3. Inne (zależne od prowadzącego ćwiczenie)

Źródło: Opracowanie własne

Tab. 8. Bilans

	01.01.		01.01.
Rzeczowy majątek trwały	130000	Kapitał własny	131000
Budynki i budowle	100.000	Kapitał zakładowy	131000
Maszyna a	10 000	Wynik finansowy	0
Maszyna b	10 000	Zobowiązania krótkoterminowe	
Maszyna c	10 000	Kredyt bankowy	0
Majątek obrotowy	1000	Zobowiązania wobec dostawców	0
Zapasy		Razem pasywa	
Środki pieniężne	1000		0
Razem aktywa	131 000		131 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [6, s. s. 147]

Załącznik 5 Zestaw podstawowych informacji przedsiębiorstwa 2, 4, 6

Tab. 1. Charakterystyka detalisty

Charakterystyka detalisty	
Nazwa detalisty	Odległość od przedsiębiorstwa
a	200 km

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [1, s. s. 189-220]

Tab. 2. Charakterystyka dostawców

Charakterystyka dostawców	
Nazwa dostawcy	Charakterystyka dostawcy / uwagi
1	Dostawca produkuje plastik i kauczuk. Cena jednostkowa plastiku wynosi: 3 zł – ilość 1-30 jednostek 2,20 – ilość 31 – 50 jednostek 2,0 zł - ilość > 51 jednostek Cena jednostkowa kauczuku wynosi: 4,00 zł – ilość 1-50 jednostek 3,50 – ilość 51 – 80 jednostek

	3,0 zł - ilość > 81 jednostek Odległość dostawcy od przedsiębiorstwa 10 km. Dostawca nie zapewnia transportu.
2	Dostawca zapewnia metal. Cena jednostkowa metalu wynosi: 5,0 zł – ilość 1-20 jednostek 2,50 – ilość 21 – 40 jednostek 1,50 zł - ilość > 41 jednostek Dostawca zapewnia bezpłatny transport zwykły dla ilości > 41 jednostek, przewozy zwykle całopojazdowe (= 280 sztuk) i drobne (< 280 sztuk) do 200 km oraz transport płatny przewozy zwykle stawka 11,00 zł / sztuka, przewozy drobne stawka 14,00 zł/ sztuka, ekspresowe przesyłki całopojazdowe: 17,00 zł/ sztuka, przesyłki drobne 20 zł/sztuka; czas dostawy przewozy zwykle 2 tygodnie, przewozy ekspresowe 1 tydzień; odległość dostawcy od przedsiębiorstwa 100 km
3	Dostawca produkuje kauczuk. Cena jednostkowa kauczuku wynosi: 4,00 zł – ilość 1-30 jednostek 3,50 – ilość 31 – 60 jednostek 3,00 zł - ilość > 60 jednostek Dostawca zapewnia płatny transport zwykły i ekspresowy, wszystkie rodzaje przesyłek na każdą odległość; stawka wynosi 30 zł/ sztuka; czas dostawy transport zwykły: 1 tydzień, transport ekspresowy w tym samym dniu; odległość dostawcy od przedsiębiorstwa 5 km
4	Dostawca zapewnia plastik, kauczuk i metal. Cena jednostkowa plastyku wynosi: 3,20 zł – ilość 1-50 jednostek 3,0 – ilość 51 – 100 jednostek 2,80 zł - ilość > 100 jednostek Cena jednostkowa kauczuku wynosi: 4,00 zł – ilość 1-50 jednostek 3,50 – ilość 51 – 100 jednostek 3,00 zł - ilość > 100 jednostek Cena jednostkowa metalu wynosi: 4,50 zł – ilość 1-50 jednostek 20,50 – ilość 51 – 100 jednostek 15,0 zł - ilość > 100 jednostek Odległość dostawcy od przedsiębiorstwa 200 km. Dostawca nie zapewnia transportu.
5	Dostawca produkuje plastik. Cena jednostkowa plastyku wynosi: 3,50 zł – ilość 1-30 jednostek 3,00 zł– ilość 31 – 60 jednostek 2,50 zł - ilość > 60 jednostek. Odległość dostawcy od przedsiębiorstwa 100 km. Dostawca nie zapewnia transportu.

Źródło: Opracowanie własne

Tab. 3. Charakterystyka przewoźnika

Charakterystyka przewoźnika				
Opcje transportowe i kary				
1. Opcje transportowe do 100 km				
	Przewozy zwykłe		Przewozy ekspresowe	
	PC	PD	PCa	PDa
Stawka / sztuka	11,50 zł	12,50 zł	15,00 zł	20,00 zł
Czas dostawy	1 tydzień	2 tygodnie	w tym samym dniu	w tym samym dniu
2. Opcje transportowe do 100 - 300 km				
Stawka / sztuka	14,00 zł	16,50 zł	21,00 zł	22,00 zł
Czas dostawy	1 tydzień	2 tygodnie	w tym samym dniu	w tym samym dniu
3. Opcje transportowe powyżej 300 km				
Stawka / sztuka	18,00 zł	20,00 zł	24,50 zł	28,50 zł
Czas dostawy	1 tydzień	2 tygodnie	w tym samym dniu	w tym samym dniu
Kara za przetrzymywanie pojazdu	75 zł / tydzień	75 zł / tydzień	75 zł / dzień	75 zł / dzień

Legenda: Pc = przesyłki całopojazdowe = 300 sztuk; PD = przesyłki drobne < 300 sztuk; PCa – przesyłki całopojazdowe = 110 sztuk; PDa – przesyłki drobne < 110 sztuk

Źródło: [1, s. 200]

Tab. 4. Charakterystyka produkcji

A – produkcja zwykła			
Ilość (w sztukach)	≤30sztuk	31 – 60	> 60
Koszty jednostkowe (w zł)	40,50	40	35
Pozostałe koszty jednostkowe (magazynowania surowca/wyrobu gotowego) (w zł)	0,20	0,20	0,20
A – produkcja ekspresowa			
Koszty jednostkowe (w zł)	100	80	60
Pozostałe koszty jednostkowe (magazynowania surowca/wyrobu gotowego) (w zł)	0,20	0,20	0,20

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [1, s. 202]

Tab. 5. Maksymalne tygodniowe zdolności produkcyjne

Produkowany wyrób	Maksymalna wielkość produkcji (w sztukach)
A	2700 sztuk

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [6, s. 147]

Tab. 6. Pozostałe dane

Pozostałe dane	
Cena zbytu wyrobu gotowego A	200 zł
Pojemność składu surowców	10.000 jednostek
Pojemność magazynu wyrobu „A”	200 jednostek

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [1, s. 189-220], [6, s. 147]

Tab. 7. Pozostałe kary

Pozostałe kary	
Rodzaj przewinienia	Kara
1. Niezdolność do wykonania ćwiczenia np. brak formularzy, brak wystarczającej liczby członków zespołu czyli minimum 3 osoby	100 zł
2. Nieefektywna praca zespołowa np. przeniesienie zadań na 1 członka zespołu czy wybranych członków zespołu przy pasywnej postawie innych jego (zespołu) członków	200 zł
3. Inne (zależne od prowadzącego ćwiczenie)

Źródło: Opracowanie własne

Tab. 8. Bilans

	01.01.		01.01.
Rzeczowy majątek trwały	130000	Kapitał własny	131000
Budynki i budowle	100.000	Kapitał zakładowy	131000
Maszyna a	10 000	Wynik finansowy	0
Maszyna b	10 000	Zobowiązania krótkoterminowe	
Maszyna c	10 000	Kredyt bankowy	0
Majątek obrotowy	1000	Zobowiązania wobec dostawców	0
Zapasy		Razem pasywa	0
Środki pieniężne	1000		
Razem aktywa	131 000		131 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [6, s. 147], [3, s. 480]

3. WNIOSKI

Charles J. Gragg twierdził, iż niemożliwe jest, aby zakumulowane doświadczenia menedżerskie mogły być nabyte jedynie poprzez czytanie artykułów i słuchanie wykładów [7, s. 190 za 1, s. 123]. Wskazuje to na potrzebę wykorzystywania metody studiów przypadków w ramach zajęć dydaktycznych. Dobre studium przypadku pozwala przenieść studentów w realistyczną sytuację, w której mogą oni praktykować swe umiejętności podejmowania decyzji menedżerskich bez konieczności ponoszenia odpowiedzialności za popełniane błędy charakterystycznej dla praktyki gospodarczej [1, s. 123].

W referacie zaprezentowano podstawy teoretyczne metody studiów przypadków oraz przykład przypadku dotyczącego logistycznych aspektów zachowań konsumenckich.

4. BIBLIOGRAFIA

- [1] Beier F. J., Rutkowski K., *Logistyka*, Warszawa, Szkoła Główna Handlowa 2003
- [2] Ede A.G., Coleman D.R., *The Guide to Case Analysis and Reporting*, Honolulu: Systems logistics 1981
- [3] Gierusz B., *Podręcznik do samodzielnej nauki księgowania*, Gdańsk, Ośrodek Doradztwa i doskonalenia Kadr Sp. z o.o. 1995
- [4] Nikel H., Koziński J., Wudarczewski W., *Gry kierownicze*, Wrocław, AE 1989
- [5] Piskiewicz M., *Intensyfikacja procesu kształcenia w wyższym szkolnictwie ekonomicznym*, Poznań, „Studia i materiały” nr 37, Akademia Ekonomiczna 1979
- [6] *Podstawy Nauki o Przedsiębiorstwie. Studium przypadków* pod red. Osbert – Pociechy, Wrocław, AE 2002
- [7] Sharpin Artur, *Strategic management*, New York, McGraw – Hill, inc., 1985, s. 190