

# **SŁOWNICZEK TERMINÓW LOGISTYCZNYCH**



**ADR** – międzynarodowa konwencja dotycząca drogowego przewozu towarów i ładunków niebezpiecznych, sporządzona w Genewie 30 września 1956 r. Została ratyfikowana przez Polskę w 1975 r. Obecnie obowiązuje w 46 krajach.

**AVV** – ogólna umowa o użytkowaniu wagonów towarowych - umowa UIC i rządów, określająca zasady używania wagonów towarowych na sieci linii kolejowych.

**AWB** (ang. Air Way Bill) - list przewozowy w transporcie lotniczym czyli podstawowy dokument stanowiący umowę przewozu.

**A3** - Raport A3 jest narzędziem wykorzystywanym w naszej firmie do rozwiązywania problemów poprzez dogłębną ich analizę. A3 daje możliwość usprawnień dzięki dotarciu do prawdziwych źródeł nieefektywności i zastosowania właściwego planu działania.

**B/L – Bill of Lading / Konosament** – morski list przewozowy; DB Schenker przewozi towary używając własnego konosamentu, który nosi nazwę SCHENKERocean.

**Bottleneck** - wąskie gardło

**B2B** (ang. Business to Business) – nazwa zespołu relacji występujących pomiędzy firmami. Należą do nich relacje pomiędzy:

- firmą a innymi firmami – pośrednikami
  - dostawcami
  - dystrybutorami
  - punktami sprzedaży i świadczenia usług oraz innymi partnerami biznesowymi.
- B2B w kontekście rozwiązań internetowych polega na integracji procesów biznesowych pomiędzy partnerami handlowymi za pomocą Internetu. Podczas kooperacji między firmami zachodzi potrzeba wymiany dokumentów biznesowych np. faktury, zamówienia itp.

**B2C** (ang. Business to Client) – określa relację występującą między firmą a klientem końcowym, która może być realizowana za pośrednictwem Internetu. Cechą charakterystyczną relacji B2C jest fakt, iż jest ona inicjowana przez firmę. W przypadku, gdyby relację inicjował klient, nosiłaby nazwę C2B.

**Cycle Time** (C/T) - czas potrzebny na przejście jednej operacji od momentu jej rozpoczęcia do chwili gotowości do jej ponownego wykonania. Czas cyklu pracownika to czas potrzebny na przejście wszystkich czynności wykonywanych w procesie, zanim je

powtórzy. Zbalansowanie czasu taktu i czasu cyklu pozwala na zachowanie płynnego przepływu: jeżeli czas cyklu jest równy lub minimalnie krótszy od czasu taktu, proces przebiega płynnie bez przestojów i spiętrzania się pracy i zapasów.

**Czas cyklu** – Cycle Time

**Czas przejścia** – Lead Time

**Czas przebrojenia** - czas potrzebny do przygotowania maszyny lub stanowiska do wykonywania nowej pracy (np. innego rodzaju wyrobu), czas przebrojenia w usługach to np. przejście stanowiska obsługi klienta podczas wymiany pracowników, czas przygotowania biurka i przejmowania obowiązków pomiędzy zmianami. Z punktu widzenia Lean tego rodzaju czynności są marnotrawstwem, dlatego też dąży się, aby czas przebrojenia był możliwie krótki.

**Czas taktu** – Takt Time

**CIM/ SMGS** list przewozowy - umożliwia transport towarów bez re-ekspedycji, na podstawie jednego dokumentu przewozowego między Europą, Rosją i Azją. List przewozowy CIM/SMGS jest kompilacją wymagań CIM i SMGS.

**CMR** – międzynarodowy samochodowy list przewozowy, dokument imienny, niezbywalny.

**Crossdocking** - system zarządzania asortymentem. Przetworzenie dużych, jednolitych asortymentowo partii towarów na wiele zróżnicowanych asortymentowo zestawów, dostosowanych do bieżących potrzeb odbiorcy.

**DGR** (ang. Dangerous Goods Regulations) – zbiór przepisów regulujących sposób przewozu oraz dokumentowania przewozu materiałów niebezpiecznych w transporcie lotniczym, dotyczący artykułów lub substancji, których właściwości mogą spowodować zagrożenie dla zdrowia, bezpieczeństwa, mienia lub środowiska.

**Distribution Centre** - Centrum dystrybucji.

**Drobnica** - rodzaj przesyłek o określonych parametrach. Są to: przesyłki o łącznej wadze do 2500 kg, maks. objętości 7,5 m<sup>3</sup>, maks. długości 4 m; maks. szerokość przesyłki 1,8 m, maks. wysokość przesyłki 2,0 m, maks. Ciężar przesyłki na palecie określają odpowiednie normy i wytrzymałość danej palety; przy czym maksymalna waga

przesyłek na palecie (w tym EUR) nie może przekroczyć 1500 kg.

**DRP – Distribution Resource Planning** – planowanie zasobów dystrybucji, w którym zwraca się uwagę na problem optymalnego ich doboru i wykorzystania, opracowanie nowej koncepcji reagowania przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu jako rozwiązanie problemu optymalizacji zasobów, w tym dostosowanie zasobów do zapotrzebowania.

**e-myto – EETS** (European Electronic Toll Service) – to usługa umożliwiająca użytkownikom dróg korzystanie, w ramach jednego kontraktu z dostawcą elektronicznej usługi poboru opłat drogowych, z jednego urzędu pokładowego do poboru myta elektronicznego na terenie krajów Unii Europejskiej, które posiadają system elektronicznego myta. EETS stanowić ma dla użytkowników dróg dodatkową (opcjonalną) usługę.

**EFQM** (European Foundation for Quality Management) - wskazuje drogę jaką firma powinna podążać aby zapewnić sobie rozwój w długim okresie czasu. Pozwala na zaangażowanie w doskonalenie wszystkich pracowników, znacząco wpływa na rozwój

innowacyjności w firmie, zwiększa poziom orientacji na klienta. Model Doskonałości EFQM obejmuje: przywództwo, strategię, procesy, produkty i usługi, klientów, pracowników, partnerstwo i zasoby, społeczeństwo i kluczowe wyniki. Przedmiotem oceny w Modelu EFQM jest zarówno potencjał firmy w każdym z w/w obszarów jak i uzyskiwane wyniki w długim okresie czasu.

**Etykieta paczkowa** - dokument na podstawie, którego zawierana jest umowa na przewóz przesyłek paczkowych.

**FIFO – First In First Out** – pierwszy wchodzi, pierwszy wychodzi – np. materiał, który jako pierwszy przybył do magazynu, jako pierwszy go opuszcza. System organizacji zapasów zapewniający płynny przepływ produktów i informacji.

**Flow Logistics** - nowoczesny system dystrybucji. Produkty dostarczone do terminalu, praktycznie bez składowania, podlegają natychmiast sortowaniu, rozbijaniu na mniejsze partie, a po połączeniu z innymi produktami wysyłane są do poszczególnych odbiorców.

**Gemba** – w języku japońskim oznacza rzeczywiste miejsce, w którym wykonywana jest praca tworząca wartość dodaną. Jest ważnym elementem metody A3 rozwiązywania problemów. W przypadku zarządzania organizacjami pojęcie to jest zwykle rozumiane jako obszary, które najbardziej przyczyniają się do zadowolenia klienta. Pojęcie Gemba można rozumieć w szerszym i węższym znaczeniu:

- w szerokim znaczeniu omawiany termin oznacza te miejsca w organizacji, w których prowadzone są trzy główne obszary jej działalności: projektowanie, produkcja i sprzedaż;
- w węższym znaczeniu słowo Gemba oznacza miejsce, w którym tworzy się produkty lub usługi.

**GU** – Gateway Unit – część organizacyjna terminalu międzynarodowego odpowiadająca za utrzymanie regularnego połączenia drogowego z konkretnymi terminalami naszych parterów zagranicznych w Europie.

**Incoterms** (International Commercial Terms)/ Międzynarodowe Reguły Handlu – zbiór międzynarodowych reguł publikowanych przez Międzynarodową Izbę Handlową (ICC), które określają warunki sprzedaży. Ich stosowanie jest szeroko przyjęte na całym świecie. Nie

są to przepisy prawa, jak np. konwencja międzynarodowa czy ustawa, a jedynie sformalizowane reguły zwyczaju handlowego. Dotychczas obowiązywały reguły Incoterms 2000. Od 1 stycznia 2011 r. weszły w życie reguły Incoterms 2010, które je zastąpiły.

**ISO** - International Organization for Standardization – Międzynarodowa Organizacja ds. Normalizacji. Tworzy ona normy dotyczące specyfikacji technicznych i innych kryteriów, które mogą być użyte jako zasady, wytyczne, definicje lub wymagania w umowach stron. Umożliwiają one zorientowanie się, czy materiały, wyroby, procesy i usługi są odpowiednie do oczekiwań drugiej strony lub spełniają określone wymogi bezpieczeństwa.

**Kaizen** – oznacza filozofię codziennego stosowania stopniowych usprawnień. Polega ona na praktykowaniu codziennych małych ulepszeń, które w długim okresie mogą przynieść znaczącą zmianę na lepsze. Kaizen to również wykorzystywanie pomysłów pracowników do usprawniania pracy i poprawy jakości. Istotą kaizen jest konsekwencja i wytrwałość w stosowaniu małych usprawnień na co dzień – staje się ona nawykiem ciągłego poszukiwania lepszych rozwiązań.

**Kanban** - oznacza system (informacyjny, planowania, podziału czynności i kontroli zadań), w którym każda komórka produkcyjna i każdy etap procesu wytwarza dokładnie tyle, ile jest potrzebne dla utrzymania płynnego przepływu informacji, produktu itp. Jest to także narzędzie służące do operacyjnego zarządzania produkcją i regulowania ilości materiałów dostarczanych do poszczególnych jej etapów. Polega on m.in. na utworzeniu systemu kart kanban, na których znajdują się niezbędne informacje o rodzaju wymaganego materiału, potrzebnej ilości, miejscu składowania (np. magazyn 3, regał B półka 33) i miejscu ich dostarczenia (np. linia produkcyjna C, stanowisko 17). Karty te stanowią rodzaj zamówień wewnętrznych, na podstawie których magazynier wyrównuje minimalne ilości potrzebnych materiałów lub półproduktów. Osobne karty kanban stosuje się również do zamawiania materiałów z zewnątrz oraz do przenoszenia wyrobów gotowych do magazynu.

**Konwencja COTIF** - określa jednolity system prawny w zakresie przewozu osób, towarów, zasad użytkowania wagonów i infrastruktury w międzynarodowej komunikacji kolejowej.

Reguluje także organizację przewozów kolejami towarów niebezpiecznych. Jest istotnym dokumentem regulującym współpracę w dziedzinie międzynarodowej komunikacji kolejowej.

**Labeling** – oklejanie produktów wymaganą informacją, np. umieszczanie na zagranicznych produktach opisów towarów, wymaganych w celu ich wprowadzenia na polski rynek.

**Lead Time** – czas realizacji – czas wymagany, aby wytworzyć produkt, zaczynając od zamówienia klienta, a kończąc na dostawie gotowego produktu do klienta. Kiedy planowanie działa co najmniej na poziomie równym produkcji – czas realizacji jest taki sam jak czas przerobu. Jeśli popyt klienta przerasta możliwości systemu, dochodzi czas oczekiwania na ujęcie w planie i rozpoczęcie produkcji. Wtedy czas realizacji jest dłuższy od czasu przerobu.

**Lean** - jest to długoterminowy program, którego celem jest osiągnięcie wysokiej jakości, niskich kosztów i krótkich terminów realizacji.

**Lean Management** skupia się na przepływie pracy i ciągłym eliminowaniu marnotrawstwa ze wszystkich aspektów działań organizacji i zastępowaniu go wartością dodaną dla klienta.

Marnotrawstwo jest rozumiane jako korzystanie z zasobów firmy w sposób, który nie prowadzi bezpośrednio do wytworzenia usługi żądanej przez klienta. Wartość dodana jest tym, za co klient jest w stanie zapłacić. „Tradycyjne podejście” do usprawniania procesów polega na przyspieszaniu wykonywanej pracy, natomiast podejście Lean skupia się na redukcji marnotrawstwa w procesie, aby w ten sposób wykonać taką samą pracę, ale w krótszym czasie.

**LIFO – Last In First Out** – ostatni wchodzi, pierwszy wychodzi – np. materiał, który jako ostatni przybył do magazynu, jako pierwszy go opuszcza. Wynik typowego przepływu informacji pozbawionego FIFO. Wcześniejsze zamówienia czekają w nieskończoność ponieważ nowe są wcześniej realizowane.

**List przewozowy** - dokument na podstawie, którego zawierana jest umowa na przewóz przesyłki w relacji w nim określonej, od jednego nadawcy do jednego odbiorcy. Dokument przewozowy wypełnia nadawca przesyłki. Prawidłowo wypełniony dokument przewozowy jest dowodem zawarcia umowy przewozu pomiędzy Klientem i firmą. Nadawca podpisując dokument

przewozowy akceptuje Warunki Świadczenia Usług Krajowych.

**Logistyka** - zintegrowany system planowania, organizowania i kontrolowania procesów fizycznych, w obiegu towarów i ich informacyjnych uwarunkowań, w aspekcie optymalizacji realizowanych działań. Istotą logistyki stanowi czasowo – przestrzenny przepływ materiałów (ładunków) i informacji. Celem działań logistycznych jest dostarczenie:

właściwemu KLIENTOWI - właściwych PRODUKTÓW - we właściwej ILOŚCI - we właściwej KONDYCJI - we właściwym MIEJSCU - we właściwym CZASIE - po właściwych KOSZTACH.

**Logistic centre, freight village** - Centrum logistyczne.

**Mapowanie strumienia wartości** - opisuje kolejne kroki w procesie wytwarzania produktu lub usługi – z perspektywy wartości dla klienta. W formie graficznej pokazuje, w jaki sposób w procesach przepływają materiały i wyroby oraz powiązane z nim informacje. Mapowanie rozpoczynamy od określenia wymagań i potrzeb klienta (np. ile, w jakim czasie, jaka powinna być jakość). Kolejnym krokiem jest wizualizacja graficzna przebiegu procesu w

poszczególnych jego etapach – rysujemy i opisujemy, w jaki sposób produkt przechodzi kolejne etapy. Następnie ustalamy, jakie dane i wskaźniki będą opisywać te etapy (mierniki jakościowe, ilościowe, dostępność sprzętu, i ludzi, potrzebny czas itp.). Procesy opisujemy poprzez zejście do gemba i przejście jego kolejnych części – tu zbieramy rzeczywiste dane, informacje, obserwacje i pomiary (rzetelnej mapy strumienia wartości nie można wykonać, siedząc za biurkiem). Uwzględniamy również zidentyfikowane marnotrawstwa, problemy, przeszkody, zakłócenia. Kolejnym krokiem jest wypełnienie mapy uzyskanymi danymi, co umożliwi pełne przedstawienie przepływów w procesie, oraz wizualizacja przepływu informacji powiązanych z poszczególnymi jego etapami. Mapa strumienia wartości pozwala na jasne pokazanie, które elementy procesu stanowią wartość dla klienta i zidentyfikowanie marnotrawstwa oraz wąskich gardeł. Dzięki niej możemy zaplanować usprawnienia, wyeliminować straty i zapewnić ciągły przepływ wartości – jest punktem wyjścia do projektowania doskonalenia procesów.

**Muda** – w języku japońskim oznacza Marnotrawstwo – jedno z najważniejszych określeń w Lean, które wyznacza obszar naszej pracy, wszystkie

czynności w procesie produkcyjnym / łańcuchu dostaw, które nie dodają wartości do produktu patrząc na produkt z punktu widzenia klienta. To produkty i czynności realizowane przez przedsiębiorstwo, za które klient nie płaci. Są nimi: wadliwe produkty, nadprodukcja, zapasy, zbędne ruchy, zbędne przetwarzanie, transport, oczekiwanie.

**Mura** w języku japońskim oznacza Nierównomierne obciążenie – występuje wtedy, gdy płynność pracy zostaje przerwana i proces nie przepływa w sposób regularny. Podczas pracy powstają przerwy i spiętrzenia zadań – praca nie jest rozłożona równomiernie w czasie.

**Muri** w języku japońskim oznacza Nadmierne obciążenie – obejmuje zbyt intensywne obciążenie pracą, zarówno pracowników, maszyn, jak i samych procesów.

**NPS – (ang. Net Promoter Score)** jest to wskaźnik służący do pomiaru lojalności klientów. Jego idea polega na zadaniu klientowi jednego pytania: „Jak bardzo jest prawdopodobne, że polecisz [firmę X] swojemu znajomemu?”. Badany zaznacza odpowiedź na 11-stopniowej skali: 0 – w ogóle nie polecę,

10 – polecę z pewnością. Następnie wszystkich uczestników badania dzieli się na:

- Promoters – entuzjastycznie nastawieni lojalni klienci, którzy będą firmę polecali i napędzali jej rozwój,
- Passives – osoby zadowolone, ale nie lojalne, są podatne na konkurencyjne oferty,
- Detractors – niezadowoleni klienci, nie będą polecali.

Następnie liczymy udział „Promoters” w naszym badaniu i odejmujemy od niego udział „Detractors”. Wynik, który uzyskujemy, to właśnie Net Promoter Score.

**PDCA** – (z ang. *Plan-Do-Check-Act*, co znaczy Planuj-Wykonaj-Sprawdź-Działaj, inaczej Cykl Deminga) – chodzi o to, by włączyć każdego pracownika organizacji do rozwiązywania problemów i poprawy jakości, bezpieczeństwa oraz zmniejszania kosztów. Stąd też często mówi się o TPS jako systemie ludzi myślących (z ang. *Thinking People System*). Zasady leżące u podłoża TPS znajdują swe odbicie w *The Toyota Way*, dzięki którym firma została uznana za światowego przywódcę w produkcji samochodowej.

**PM** – Product Manager – osoba odpowiedzialna za rozwój w określonej



dziedzinie, np. we współpracy w biznesie międzynarodowym drogowym z konkretnymi krajami europejskimi.

**Problem Solving** – metoda rozwiązywania problemów w trzech etapach: Analiza (fakty), Diagnoza (ustalenie przyczyn), Terapia (znajdowanie rozwiązań). Etapy Problem Solving są jednocześnie pierwszą ćwiartką koła PDCA – a więc Plan/Planuj.

**Przewóz bezpośredni** – przewóz od nadawcy do odbiorcy z pominięciem przeładunków pośrednich.

**PU** – Production Unit – część organizacyjna w biznesie międzynarodowym drogowym odpowiadająca za realizację zleceń głównie całopojazdowych dla naszych klientów w eksporcie i imporcie po całej Europie.

**Opłata scedowana** - jest to opłata za usługę cedowania frachtu. Usługa polega na tym, że zamiast nadawcy przesyłki, płaci jej odbiorca.

**Poka-yoke** - zasada unikania błędów. Za jej twórcę uważa się Shigeo Shingo, jednego z inżynierów Toyoty. Pod tą nazwą kryją się różnego rodzaju

systemy, zabezpieczenia i metody służące do zapobiegania powstawaniu błędów. Ich celem jest możliwie szybkie wykrycie pomyłek lub zapobieganie ich powstawaniu. Tego rodzaju metody sprawdzają się szczególnie w miejscach, gdzie łatwo o utratę koncentracji, odwrócenie uwagi, zmęczenie automatyzacją pracy. Takie zastosowania często można spotkać również w życiu codziennym: niesymetryczny kształt karty SIM pozwala na włożenie jej do telefonu tylko w jeden, prawidłowy sposób; sprzęt dołączany do komputera ma dedykowane tylko dla siebie złącza i wtyczki, często oznaczane tym samym kolorem; wtyczkę urządzenia wymagającego uziemienia można podłączyć do kontaktu tylko w jeden, prawidłowy sposób – w kontakcie znajduje się bolec; odpowiedni system zabezpieczeń i sum kontrolnych uniemożliwia wysłanie przelewu na konto bankowe o błędnym numerze.

**RID** – Regulamin dla międzynarodowego przewozu kolejami towarów niebezpiecznych. To samo co DGR w transporcie lotniczym i ADR w drogowym. Załącznik 2 Przepisy o przewozie towarów niebezpiecznych do umowy o Międzynarodowej Kolejowej Komunikacji Towarowej (SMGS).

**RSS** – Regionalny Szef Sprzedaży, szef zarządzający pracą zespołów handlowych na poziomie kilku oddziałów należących do tego samego regionu.

**SixSigma** - jest to metoda zarządzania jakością, której zadaniem jest osiągnięcie jakości „sześć sigma”. Sześć sigma oznacza odległość sześciu odchyłeń standardowych między linią centralną procesu a najbliższą granicą specyfikacji. Celem programu jest zmniejszenie liczby defektów do 3,4 defektów na milion okazji. Celem Six Sigma jest przede wszystkim redukcja kosztów wytwarzania i opieki nad produktem. Im mniejsza liczba braków powstaje i im szybciej są wykrywane, tym mniejszy jest całkowity koszt ich usunięcia. Dlatego metodą na obniżanie kosztów jest takie prowadzenie procesów biznesowych, aby przede wszystkim eliminować bądź ograniczać przyczyny występowania usterek, a jeśli już wystąpią, to jak najszybsze ich wykrycie.

**Strumień wartości** - wszystkie działania, które są niezbędne do wyprodukowania wyrobu lub wytworzenia usługi. Są to procesy, czynności, przepływy materiałów oraz informacji. Opisuje zarówno działania dodające wartość, jak i te, które jej nie

dodają (marnotrawstwa oczywiste i ukryte).

**Standaryzacja, standard** - standaryzacja pracy zapewnia, że czynności na danym stanowisku będą wykonywane zawsze w ten sam sposób, czego efektem będą zawsze takie same rezultaty wykonywanej pracy. Zapewnia realizację zadań zawsze w ten sam sposób, o takiej samej jakości i w tym samym czasie. Standard opisuje najlepszy i najbezpieczniejszy w danym momencie sposób wykonywania danej pracy lub czynności. Nie jest ustalany na stałe, lecz powinien być optymalizowany. Dla właściwego funkcjonowania standardów ważne jest poszukiwanie ciągłych ulepszeń, które pozwolą na ich doskonalenie.

**System Pull/System Ciągiony** - polega na tym, że produkujemy dokładnie tyle, ile zamawia klient, a poszczególne etapy procesu i stanowiska pobierają (czyli „ciągną”) z wcześniejszych tylko tyle materiałów, półproduktów, informacji, ile jest potrzebne w danej chwili dla utrzymania płynnego przepływu. Głównym założeniem tego systemu jest dostarczanie dokładnych ilości każdego rodzaju „materiału” we właściwe miejsce, w odpowiednim czasie – dzięki Kanban.

Zapasy utrzymywane są na minimalnym poziomie, a uzupełnia się jedynie te zasoby, które zostały zużyte w bieżącej produkcji. W systemie ciągnionym żaden z produktów nie jest wytwarzany ani dostarczany, dopóki klient (wewnętrzny lub zewnętrzny) tego nie potrzebuje.

**System Push/System Pchający** - tradycyjna metoda zarządzania produkcją, przepływem materiałów, półproduktów i informacji polegająca na produkowaniu według prognozowanych zamówień klienta. W takim systemie każdy wytworzony element wypychany jest do kolejnych etapów procesu na podstawie planów, niezależnie od tego, czy był zamówiony i czy jest w danej chwili potrzebny. W systemie push zwykle bazuje się na przewidywanych zamówieniach, więc – jeśli prognozy te okażą się błędne – istnieje wysokie ryzyko wyprodukowania większej liczby produktów niż potrzeby rynkowe (zostajemy ze zbędnymi zapasami, które trzeba magazynować lub sprzedać po niskiej „promocyjnej” cenie) lub niedoszacowania (w takiej sytuacji musimy nadrabiać nadgodzinami dla pracowników, aby sprostać potrzebom klienta). W systemie tym bazuje się zwykle na dużych partiach produkowanych wyrobów, co w przypadku późno wykrytego defektu

generuje znaczące straty w postaci kosztów napraw, reklamacji i utraty wizerunku firmy. Niepożądanym efektem jest marnotrawstwo nadmiernych zapasów i nadprodukcji.

<b>Push</b>	<b>Pull</b>
wysokie zapasy	niskie zapasy
wysoki poziom zapasów w toku produkcji	niski poziom zapasów w toku produkcji
produkcja w dużych partiach	elastyczna produkcja krótkoseryjna
planowanie produkcji na podstawie prognozowania	precyzyjne odpowiadanie na potrzeby rynku
zarządzanie w postaci „gaszenia pożarów”	zarządzanie przez monitorowanie
większe problemy jakościowe	szybka reakcja na problemy jakościowe

**Takt Time** (czas taktu) – tempo produkcji wyznaczone przez klienta. Czas taktu jest to czas, w jakim powinna być wytworzona jedna sztuka bądź dana partia produktu. Przekroczenie czasu taktu oznacza problemy na linii produkcyjnej (stanowisku pracy), stwarzające zagrożenie realizacji zamówienia klienta. Problemy mogą mieć



charakter tymczasowy bądź wynikać z niedoskonałości procesu produkcyjnego, w którym istnieje marnotrawstwo (muda).

**Target cost** (koszt docelowy) – koszt rozwoju i produkcji, którego nie można przekroczyć dla określonego wyrobu, jeśli klient ma być zadowolony z wartości produktu, a jednocześnie producent zyska akceptowalny zwrot z inwestycji.

**Terminarz dostaw** - wykaz terminów dostarczania przesyłek do określonych miejscowości na terenie całego kraju.

**TOC – Theory of Constraints** (Teoria Ograniczeń) jest rodzajem filozofii patrzenia i działania. Dotyczy nie tylko produkcji. Wychodzi dalej, do innych działów firmy, a nawet poza nią. Bo ograniczenie, czyli naj słabsze ogniwo łańcucha, może być wszędzie. I to właśnie ogniwo limituje wydolność całej organizacji. Kładzie nacisk na usunięcie ograniczeń systemu, co zwiększa przerób, redukuje zapasy oraz koszty operacyjne.

**Track & trace** - możliwość monitorowania na ekranie komputera, kolejnych etapów realizacji złożonego przez Klienta zamówienia.

**Transport kombinowany / intermodalny** - transport towarów w kontenerze, swap body lub naczepie z użyciem wielu rodzajów transportu jak np.: kolej, statek, ciężarówka, samolot.

**VAP** (ang. value account plan) – plan wartości dla klienta – tak nazywamy dokument definiujący propozycję wartości i korzyści biznesowe, jakie klient może z niej uzyskać. Korzyści wyrażone za pomocą wskaźników ilościowych, takich jak redukcja kosztów, wzrost przychodów i zwiększenie przepływów pieniężnych, oraz jakościowych, jak trwałe udziały w rynku i wizerunku marki. VAP to szablon w komputerze lub na papierze, który wypełnia sprzedawca z pomocą swoich kolegów z innych działów. Kluczem jest jakość informacji. VAP zmusza członków zespołu do wykroczenia poza to, co już wiedzą i co mówi im klient, by przygotować oferty przynoszące klientowi korzyści biznesowe – oferty, co do których klient może nie zdawać sobie sprawy, że ich potrzebuje.

**Warehouse Centre** – Centrum magazynowe.

**Wąskie gardło** - to maszyna, stanowisko w procesie produkcji, które limituje przepływ. Jest to miejsce, przed

którym powstaje zapas. Wąskim gardłem może być najwolniejsza maszyna w linii produkcyjnej bądź operator, który z pewnych przyczyn pracuje wolniej niż operatorzy pozostałych stanowisk. Koncentracja działań doskonalących na wąskim gardle powoduje wzrost wydajności całej linii produkcyjnej.

**Wartość dla klienta** – polega na zidentyfikowaniu potrzeb klienta i określeniu tego, co stanowi dla niego rzeczywistą wartość w produkcie lub usłudze. Czynności dodające wartość to te, za które klient gotowy jest zapłacić.

**Zarządzanie łańcuchem dostaw** - koncepcja planowania, sterowania i kontroli za pomocą łańcucha dostaw, obejmującego wszystkie fazy tworzenia i dostarczania wartości logistycznych – od miejsca pozyskania surowców, poprzez produkcję, do ostatecznego nabywcy w celu zaoferowania odpowiednich towarów we właściwym miejscu i czasie, we właściwej ilości i jakości, przy uzasadnionych kosztach, z wykorzystaniem nowoczesnej technologii informacji.

**Zarządzanie wizualne** - sposób obrazowania i oceny procesów dziejących się w danym miejscu przedsiębiorstwa. W jasny i czytelny dla każdego sposób

pokazuje ono obowiązujące reguły, zasady bezpieczeństwa, informacje o wynikach – na stanowisku pracy, w dziale itp. Zarządzanie wizualne posługuje się prostymi i zrozumiałymi oznaczeniami graficznymi: ikonami, zdjęciami, kolorami, liniami, etykietami, wykresami, tablicami informacyjnymi. Jego elementami są między innymi 5S i tablice odpraw. Mówi się, że jeśli osoba z zewnątrz może w ciągu kilku minut zorientować się, co dzieje się w obserwowanym miejscu – zarządzanie wizualne działa prawidłowo.

**5S** - sposób zorganizowania miejsca pracy oraz zoptymalizowania procesu poprzez wdrożenie kultury porządku, eliminowania zbędnych rzeczy, przedmiotów, dokumentów i procedur. 5S to selekcja, systematyka, sprzątanie, standaryzacja, samodyscyplina.