

Stanisław Piocha
Joanna Dyczkowska
Katedra Makroekonomii
Politechnika Koszalińska

KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW POMORZA ŚRODKOWEGO – LOGISTYKA DYSTRYBUCJI

Wprowadzenie

Przewaga konkurencyjna wypływa z szeregu czynności, jakie przedsiębiorstwo realizuje w projektowaniu, produkcji, marketingu, dostarczaniu i obsłudze swoich produktów. Każda z tych czynności może przyczynić się do relatywnej pozycji kosztowej przedsiębiorstwa na rynku, jak i stworzenia podstawy jego różnicowania. Łącuch wartości dokonuje dekompozycji przedsiębiorstwa na jego strategiczne sfery działalności, w tym logistykę dystrybucji w celu zrozumienia kształtowania się kosztów oraz istniejących i potencjalnych źródeł zróżnicowania oferty dla klienta. Przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną realizując te strategiczne czynności po niższych kosztach, ale lepiej od konkurentów. Zarządzanie logistyką w świetle kompleksowego podejścia systemowego, jest środkiem, dzięki któremu potrzeby klientów są zaspakajane poprzez koordynację przepływów rzeczowych i informacji kierowanych z rynku poprzez przedsiębiorstwo i realizowane w jego ramach operacje oraz poza przedsiębiorstwem obejmując jej dostawców. Celem referatu jest przedstawienie konkurencyjności wybranych przedsiębiorstw Pomorza Środkowego na podstawie studium przypadku, dzięki któremu opisano decyzje dotyczące realizacji strategii logistyki.

Konkurencyjność przedsiębiorstw Pomorza Środkowego

Przystosowanie przedsiębiorstwa do działań w warunkach gospodarki rynkowej wymaga szeregu umiejętności. Wśród nich istotne znaczenie posiadają przede wszystkim: umiejętność odczytywania sygnałów pochodzących z rynku, aktywność w zwiększaniu i umacnianiu pozycji rynkowej, dobór i wykorzystanie skutecznego instrumentarium marketingowego, skłonności do współdziałania z rynkowymi partnerami, a także pozyskiwanie na korzystnych warunkach środków finansowania działalności. Polskie przedsiębiorstwa w ograniczonym zakresie stosują sprawdzone w gospodarce rynkowej zasady i sposoby postępowania zwiększające zdolności konkurencyjne, tym samym przyczyniające się do wzrostu działań na rynku. Brak szerszego zorientowania na konsumenta i przyjmowanie za punkt wyjścia działań głównie własnych możliwości, wynikających z wewnętrznych uwarunkowań, nie wymusza w wielu przypadkach w przedsiębiorstwach poszukiwania nowych obszarów aktywności rynkowej oraz nowych możliwości i sposobów zaspokajania potrzeb nabywców.

Najważniejszym zadaniem dla małych i średnich przedsiębiorstw w rejonie Pomorza Środkowego, jak i w całej Polsce jest konieczność integracji, podejmowania strategicznych decyzji typu make or buy. Ogromną szansą w tym wypadku jest outsourcing w celu ciągłego ulepszania i poprawy jakości produktu poprzez wykorzystanie know – how zewnętrznego oferenta, jakim jest spedytor oraz zgromadzonego przez niego długoletniego doświadczenia. W efekcie końcowym kierownictwo przedsiębiorstwa ma możliwość lepszej alokacji posiadanych zasobów tzn. przesuwanie ich z dziedzin o marginalnym znaczeniu do tych, które są odpowiedzialne za istnienie i prawidłowe funkcjonowanie jednostki. Wybierając odpowiedniego partnera, jakim jest operator logistyczny przedsiębiorstwo może pozyskać dostęp do

najnowszych technologii i wykorzystać jego doświadczenie zdobyte w pracy z wieloma klientami.

Efekty działalności lokalnych centrów logistycznych dla rynków regionalnych w momencie przyłączenia się Polski do Unii Europejskiej sprowadzają się do możliwości szybkiego reagowania na zmiany wielkości i struktury popytu, co wynika z wysokiej dyspozycyjności transportu i magazynowania spedytorów znajdujących się na tychże rynkach.

Do najważniejszych zalet outsourcingu można zaliczyć m. in.:

- przedsiębiorstwo może się koncentrować na swojej działalności zasadniczej;
- unika kosztownych inwestycji w park samochodowy i magazyny;
- koszty stałe mogą dzięki temu zostać przekształcone w zmienne;
- polepsza się bilans i płynność finansowa;
- łatwiej można się uporać ze zmianami sezonowymi;
- zmniejsza się ryzyko działalności związanej z rozwojem nowych rynków;
- przedsiębiorstwo zyskuje świadomość rzeczywistych kosztów logistyki (Tonndorf, 1998, s.70-71).

Outsourcing prowadzony jest w Polsce jeszcze w ograniczonym zakresie, jednak dla wielu przedsiębiorstw może on być najlepszym sposobem sprawniejszego rozwiązywania własnych problemów logistycznych. Spedytorzy, którzy są na rynku kreuja się na operatorów logistycznych zajmują się nie tylko transportem, składowaniem, ale również konfekcjonowaniem, realizacją zamówień i doradztwem logistycznym. Organizacje te mają wielu klientów, co sprawia, że mogą wykorzystać park samochodowy nie koniecznie własny (często zatrudniani na podstawie umów kontraktowych) w sposób optymalny. Siła spedytorów i przewaga polega głównie na tym, że zorganizowały sobie i wykorzystują zaawansowany system planowania tras i organizowania transportów, do którego wielu klientów nie ma dostępu, gdyż po prostu ich na niego nie stać. Przekazywanie własnych funkcji logistycznych przedsiębiorstwom zewnętrznym jest decyzją perspektywiczną, której nie da się cofnąć. Sprzedany własny transport jest ciężko odbudować, ale i wykazać taką jakość usług i terminowość, co organizacja wyspecjalizowana w tym zakresie. Wymaga ona dużej dozy zaufania do drugiej strony oraz pewnego rodzaju relacji partnerskiej.

Podstawowa korzyść płynąca z pozbycia się funkcji ubocznych i pomocniczych, będąca głównym argumentem przemawiającym do tej pory za outsourcingiem to redukcja kosztów. W tej chwili istotniejsze powinny być czynniki, takie jak: dążenie do realizacji usług na coraz wyższym poziomie, specjalizacja pracy, koncentracja na funkcjach biznesowych, dostęp do specjalistycznej wiedzy. Outsourcing pozwala na koncentrację sił, środków i procesów zarządzania na zasadniczych celach przedsiębiorstwa. Organizacja osiąga lepsze wyniki i rośnie jej wartość rynkowa. Przedsiębiorstwo zwiększa elastyczność swoich działań, a poprzez oszczędność czasu i zasobów ludzkich również wydajność. Usługi outsourcingowe dają dostęp do wiedzy i doświadczenia liderów rynkowych oraz ogólnoswiatowej bazy danych. Ekspert skierowany do współpracy z przedsiębiorstwem korzysta z całej wiedzy zgromadzonej w przedsiębiorstwie doradczym, z firmowych baz danych, porad innych ekspertów. Przykładem zastosowania outsourcingu jest DHL, który został wybrany na całościową obsługę JAAN i NORD GLAS – lidera na rynku szyb samochodowych w Polsce znajdującego się w Koszalinie. DHL przejął na siebie obowiązek nadzorowania dostaw, od poniedziałku do piątku, dostarcza szyby do punktów serwisowych, zlokalizowanych na terenie całej Polski. Stacje serwisowe do godziny 16 składają przez łącza elektroniczne zamówienie do przedsiębiorstwa JAAN. Stamtąd zamówienie przekazywane jest do Magazynu w Koszalinie, który posiada od 92 do 93 % poziom obsługi stacji. Jeśli dana część nie znajduje się w magazynie, zamówienie trafia na produkcję – oczywiście również za pośrednictwem łączy elektronicznych. Przy tym system zamówień z punktów serwisowych w Polsce jest w pełni zautomatyzowany. Już następnego dnia, do godziny ósmej rano, zamówione szyby są w stacjach serwi-

sowych. Szyby przewożone są tylko samochodami z windami rozładunkowymi. DHL projektując system wyszedł z założenia, że stacje serwisowe nie zawsze są przystosowane do odbierania takich ładunków – nie posiadają ramp i wózków widłowych. Dzięki windom rozładunkiem zajmuje się wyłącznie kierowca, który przywiózł szyby. Pracownicy stacji serwisowej już nie są angażowani do prac rozładunkowych. Przesyłki są w pełni bezpieczne, DHL bowiem zapewnia opakowania zwrotne, które minimalizują ryzyko uszkodzeń przewożonych produktów. System ten przynosi korzyści producentom samochodów, zakładom serwisującym samochody i klientom stacji naprawczych. Jeżeli samochód może być naprawiony już następnego dnia, klient nie będzie szukał innego warsztatu. Stacje serwisowe z kolei mogą naprawić więcej samochodów, warsztaty dodatkowo nie muszą utrzymywać magazynu do składowania elementów samochodowych. Z badań dotychczasowego działania systemu wynika, że punktualność bliska jest ideałowi – wynosi 99,52 %. Oznacza to, że zaledwie 0,48% szyb nie dociera do serwisów na czas. Kompletność dostaw wynosi aż 99,98 %, a dostawy bez uszkodzeń – 99,42%- oczywiście z tych szyb, które dotrą do serwisów na czas.

Obsługa klienta a system informacji

Nowoczesne systemy logistyczne opierają się na systemach informatycznych, zwanych także zintegrowanymi systemami zarządzania, stanowiąc ich główną część w odniesieniu do łańcuchów magazynowo – transportowych. Szybki rozwój technik informatycznych przyspieszył zastosowanie logistyki jako samodzielnej funkcji w obrębie działalności gospodarczej przedsiębiorstw. System logistyczny wymaga pozyskania dużej ilości zróżnicowanych pod względem treści informacji i szybkiej reakcji ze strony konkretnych podmiotów decyzyjnych. Nowe warunki finansowe w powiązaniu z funkcjonowaniem systemu logistycznego sprzyjały powstaniu nowych, wyspecjalizowanych operatorów logistycznych, których zadaniem jest organizowanie czynności i faz w przepływie dóbr materialnych od momentu powstania do zakończenia łańcucha logistycznego. Przekaz i dostęp do informacji (wspomaganie systemem EDI) po stronie popytu i podaży sprawiły, że operatorzy w równym stopniu mogą korzystać z usług przewozowych (Bąkowski, 1995, s. 59).

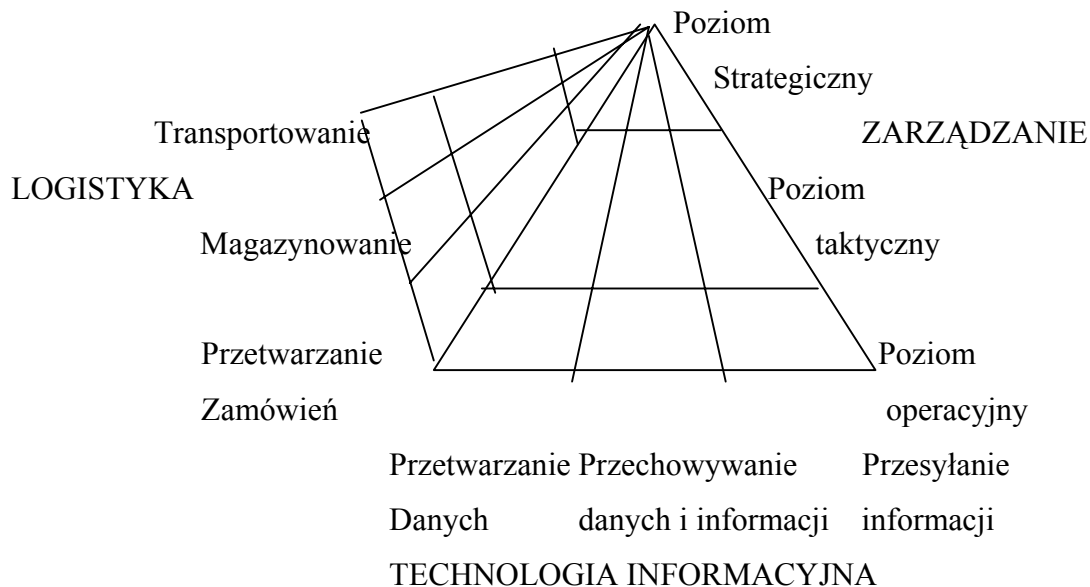
Mając na uwadze zadania, można ocenić system informatyczny ze względu na jego przydatność dla współczesnej logistyki. Stwierdzić należy, że w warunkach polskiej informatyki aktualnie bazuje się na lokalnych sieciach mikrokomputerowych eksploatowanych w przedsiębiorstwach. Obecnie oferowane rozwiązania CRM¹ możemy zaliczyć do systemów, zawierających większość z następujących funkcji: sprzedaż – zarządzanie kontaktami, struktura klientów instytucjonalnych, historia kontaktów sprzedaży, zamówienia, transakcje handlowe, całokształt analiz w ramach cyklu sprzedaży; zarządzanie terminarzem i korespondencją – kalendarz i baza danych, obsługa poczty tradycyjnej i elektronicznej; marketing – zarządzanie kampanią, katalog produktów, konfigurator produktów, cenniki i oferty; serwis i wsparcie klienta po sprzedaży – kontrola zamówień, obsługa gwarancyjna i pogwarancyjna; zarządzanie finansami, księgowość, produkcja, dystrybucja, zarządzanie zasobami ludzkimi; synchronizacja danych – dotyczy współdziałania pomiędzy urządzeniami przenośnymi a centralną bazą danych lub różnymi bazami danych i serwerami aplikacji; E-commerce – realizacja handlu elektronicznego (Adamczewski, 2000). Zintegrowany system zarządzania przedsiębiorstwem to modułowo zorganizowany system informatyczny, obsługujący wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa poprzez marketing i planowanie wraz z prognozą zaopatrzenia, produkcję, dystrybucję wraz z gospodarką magazynową, sprzedażą, gospodarką remontową do prac finansowo- księgowych.

Modułowa budowa systemu umożliwi zastosowanie przy wdrożeniu tylko tych składników,

¹ CRM – z ang. Customer Relationship Management,

które ze względu na charakter przedsiębiorstwa i jego działalność są niezbędne. W zarządzaniu należy przy tym uwzględnić trzy jego poziomy: strategiczny, taktyczny i operatywny (rysunek 1).

Rysunek 1. Zarządzanie systemem logistycznym



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Duerler, 1990, s. 81).

Mówiąc o bardzo rozległych wdrożeniach systemów informatycznych, przyjęło się już zaliczać je do tzw. złożonych gospodarczo systemów informacyjnych (ZGI), które powinny mieć następujące cechy:

- kompleksowość funkcjonalną,
- integrację danych i procesów,
- elastyczność strukturalną i funkcjonalną,
- otwartość,
- zaawansowanie merytoryczne (Dyczkowski, Owczarz, 1997, s.39).

Danie narzędzia, jakim jest Internet przedsiębiorstwom Pomorza Środkowego i spedytorom dało w rezultacie większy dostęp do informacji dla wszystkich operatorów i ogniw łańcucha logistycznego. Powoduje to znaczące obniżenie kosztów dla wszystkich, nawet minimalnych inwestycji w przewozy międzynarodowe. Wszystkie ogniwa łańcucha logistycznego uwzględniają różnice między operatorami i odgrywanymi przez nich rolami. Wynika z obserwacji pierwszych zastosowań nowego systemu, że wzrasta stopień kompleksowości usług oferowanych rynkowi. Jak wynika z praktyki przewozów, nowy system pozwala wyeliminować krótkookresowe przestoje i „wąskie gardła”, wynikające z:

- przesyłki przechowywane w składach konsygnacyjnych nie zawierają informacji o załadunku i ekspedycji dopóki towary nie znajdą się w miejscu przeznaczenia (adres finalnego odbiorcy),
- urzędnicy celni nie mogą planować swoich operacji i naliczać zaliczkowo opłaty celne,
- żaden z przewoźników nie jest w stanie optymalizować zasobów i wykorzystania tras

z użyciem wcześniej przygotowanego taboru i określenia wszystkich miejsc przeznaczenia poszczególnych wagonów.

Te ograniczenia i „wąskie gardła” mogą być eliminowane. W ten sposób obniża się koszty w przedsiębiorstwach Pomorza Środkowego. Najpierw częściowo, w wyniku wykorzystania w odpowiednim czasie informacji o przesunięciach i ruchach w obrębie systemu konsygnacji i precyzyjnego określenia czasu dostaw, a następnie informacji docierającej do obsługi miejsc konsygnacji. Kto może odpowiednio planować swoje działania, ten lepiej jest przygotowany do odbioru dostaw (Galas, 2000).

Klienci spedytorów po wejściu na stronę serwisu WWW i wprowadzeniu indywidualnego numeru przesyłki mogą się dowiedzieć, gdzie w danej chwili znajduje się nadany przez nich ładunek, a także sprawdzić jego status. Dane udostępnione na stronach WWW są automatycznie pobierane z centralnej bazy danych. Aktualizacja informacji odbywa się co pół godziny. Kolejnym działaniem jest stworzenie systemu monitorowania odchyłeń w transporcie, gdzie klienci będą automatycznie otrzymywać wszelkie informacje na temat opóźnień i nieprzewidzianych problemów, które mogą wpłynąć na terminowość dostawy. Dzięki systemowi będą mogli podjąć decyzje, zmieniając dalszy przebieg transportu np. zastąpić uszkodzone szyby nowymi. Będą mogli również zawnoczu powiadomić klientów o ewentualnych opóźnieniach. Tabela 1 pokazuje wpływ wartości dodanej, jakim jest wspólny i połączony system informatyczny między przedsiębiorstwami OC BHP Polstar – lider w branży BHP znajdujący się w Koszalinie i Kospel – przedsiębiorstwo produkujące elektryczne kotły przepływowe, też znajdujące się w Koszalinie a Schenkerem.

Opracowany jest system, który uwzględnia wszystkie problemy logistyki. Przemawiają za tym następujące argumenty:

- możliwość bezzwłocznego wykorzystania istniejących informacji cząstkowych zawartych w obecnie obowiązującym systemach informatycznych w ich obecnej postaci lub po nieznacznej modyfikacji,
- możliwość wykorzystania rozwiązań zawartych w systemach informatycznych poszczególnych działów do integracji zagadnień ogólnych, materiałowych, technicznych, eksploatacyjnych i innych.

Tabela 1. Wpływ wartości dodanej powstającej w wyniku integracji na przykładzie OC BHP POLSTAR i KOSPEL a Schenkerem

Kryteria oceny	OC BHP POLSTAR	KOSPEL
Koszty	-niskie stany magazynowe (1-1,5 m-ca) i ich bieżące monitorowanie, -znaczne ograniczenie kosztów prowadzenia działalności, -możliwość eliminacji ogniw pośrednich, -niskie koszty promocji i reklamy.	-rezygnacja z magazynu, realizacja zamówień natychmiastowa, -monitorowanie przesyłek i odchyłeń występujących w sprzedaży, -brak dodatkowych inwestycji w dystrybucję.
Jakość	-mierzenie zadowolenie klienta na wydzielonej stronie internetu, -analiza gustów klientów oraz ich upodobań, -dostawa drzwi – drzwi.	-śledzenie drogi przesyłki w czasie rzeczywistym, -mierzenie wskaźnika terminowości dostaw, -dostawa drzwi – drzwi.
Czas	-wydłużenie dnia pracy z 8 do 24 godzin,	-dostawy przesyłek we wskazanym okienku czasowym 16-19

	-skrócenie czasu reakcji serwisu, -uzgodnione dostawy wg JiT.	godzina, -uzgodnione dostawy wcześniej awizowane, -dostawy w soboty.
Operatywność	-dostawa w dowolne miejsce na terenie kraju, -pełny asortyment, -możliwość prowadzenia sprzedaży w oparciu o jeden punkt dystrybucji.	-zdolność reagowania na zmienny popyt i możliwości produkcyjne, -natychmiastowa informacja o zmianie asortymentu, cen, -lokalne dostawy optymalnym środkiem transportu.
Zdolność reagowania	-zdolność przebudowy systemu wraz ze wzrostem i spadkiem zapotrzebowania, -kontrola frachtu i porównywanie na bieżąco w zależności od wytworzenia miejsca kosztu, -skrócenie czasu obiegu informacji.	-bezkolizyjna obsługa szczytów przewozowych, -monitoring pobrań gotówki za towar, -skrócenie czasu obiegu informacji, szczególnie przy przeszkodach w wydaniu przesyłki

Źródło: opracowanie własne.

W czasie budowy kompleksowego systemu przetwarzania informacji należy dążyć do tego, aby miał on pełny zakres informacji koniecznych do gospodarowania w określonym czasie. Oznacza to również, że na szczeblach gospodarowania powinno się tworzyć jednolite systemy informatyczne pozostające pod jednoosobowym kierownictwem w kompetentnej komórce informatycznej, uwzględniające zarówno przepływy rzeczowe jak i finansowe.

Logistyka dystrybucji a konkurencyjność przedsiębiorstw Pomorza Środkowego

Dystrybucja jest jednym z najważniejszych ogniw w łańcuchu logistycznym, gdyż ma za zadanie udostępnienie produktu (usługi) w miejscu i czasie odpowiadającym potrzebom oraz oczekiwaniom nabywców. Wzrost zainteresowania logistyką, w tym w przedsiębiorstwach Pomorza Środkowego, wynika przede wszystkim z:

- koniecznością obniżania łącznych kosztów logistycznych w całym kanale dystrybucji, w związku z nasilającą się konkurencją oferowanych produktów z innych obszarów kraju bliżej dużych miast i obniżaniem rentowności sprzedaży oraz
- możliwością uzyskania przewagi konkurencyjnej przez zwiększenie poziomu obsługi klienta.

Za główny efekt logistyki w dystrybucji można uznać poziom usług w zakresie obsługi klienta. Przedstawia on ważny element w walce konkurencyjnej, który może mieć istotne znaczenie w świadomym oddziaływaniu na klientów. Zadaniem każdego przedsiębiorstwa jest rozpoznanie wagi, jaką do poziomu jego oferty przywiązują klienci, czyli zbadanie, jaki to ma wpływ na ich decyzje zakupu oraz jakie produkty oferują konkurenci. Kontrola dystrybucji w logistyce sprowadza się najczęściej do analizy wybranych informacji i mierników obrazujących stopień realizacji planowanych zadań oraz dynamikę wzrostu badanych wielkości w porównaniu z okresem minionym. Przedmiotem kontroli jest: cały system dystrybucji, poszczególne kanały, uczestnicy kanału dystrybucji. Dokonując oceny całego systemu dystrybucji należy uwzględnić stopień dostosowania podaży do popytu pod względem rodzaju oferty, ilości, czasu i miejsca, sposobu przekazania informacji o produkcie.

Realizacja procesu opiera się na rozwiązywaniu problemów powstałych w wyniku różnic pomiędzy wymaganiami zawartymi w umowach a zamówieniem, obsłudze i doradztwie dla klienta, obserwacji rynku. Zbieranie informacji na temat jakości stosowanych wyrobów odbywa się poprzez analizę potrzeb klienta, analizę zapytań ofertowych, analizę doniesień prasy fachowej, analizę badań poziomu zadowolenia klienta oraz rejestrowanie uwag klientów. Najwyżej stawiane cele przez 100 przedsiębiorstw Pomorza Środkowego w badaniach zostały wymienione:

- maksymalizacja wielkości sprzedaży,
- utrzymanie posiadanego udziału w rynku lub udziału wielkości sprzedaży poszczególnych produktów,
- pozyskiwanie nowych nabywców produktów – od konkurencji,
- zwiększenie udziału w rynku i wzmocnienie pozycji konkurencyjnej,
- osiągnięcie pożądanego poziomu zysku,
- zwrot w danym czasie założonej wielkości poniesionych nakładów inwestycyjnych,
- wyłączenie konkurentów z rynku.

Nadrzędnym celem strategii logistycznej w zakresie dystrybucji jest zapewnienie klientowi obsługi, której potrzebuje po koszcie, który będzie możliwy z punktu widzenia całego łańcucha logistycznego. Elastyczny system obsługi klienta oznacza, że firma jest w stanie przystosować swój system do różnych wymagań klientów, z drugiej zaś strony jest on zgodny z procedurami jakościowymi procesu obsługi klienta. Przy kształtowaniu logistyki dostaw i dystrybucji powinno się uwzględniać adekwatnie dla danych sytuacji fazy i procedury postępowania. W sensie ogólnym można przedstawić następującą procedurę przygotowawczą dla zarządzania wspomnianym łańcuchem (König, 1995, s. 154-155):

- faza analizy wymagań klientów w stosunku do preferowanych np. kolorów ubrań, z uwzględnieniem pozostałych podstawowych zadań realizowanych w strukturze łańcucha dostaw;
- faza analizy wyodrębnionych w strukturze łańcucha dostaw, procesów logistycznych jak analiza wzajemnych zależności między podstawowymi procesami i funkcjami m.in. czas realizacji transportu morskiego;
- ustalenie podstawowych zasad zarządzania w odniesieniu do łańcucha dostaw, z których realizacja wymaga każdorazowo nieco innych algorytmów sterowania oraz wywołuje w związku z tym zróżnicowane wymagania wobec systemów informacji logistycznych;
- wypracowanie koncepcji rozwiązań w zakresie technologii informacji logistycznych;
- faza analizy efektów dotyczących wariantów rozwiązań zarządzania łańcuchem dostaw, której zadaniem jest ocena stopnia realizacji założonych celów (95% realizacji zleceń od klientów);
- wybór i realizacja nadzwyczajnych wariantów zarządzania łańcuchem dostaw (np. realizacja zleceń w pierwszej kolejności wygranych przetargów).

Przedstawione fazy i przedsięwzięcia powinny być powiązane na zasadzie sprzężeń zwrotnych w celu poprawy i stymulowania całościowych rozwiązań w procesie zarządzania łańcuchem dostaw.

Ostra konkurencja na większości rynków doprowadziła obecnie do tego, że wyniki przedsiębiorstwa nie są już oceniane w kategoriach absolutnych, ale w odniesieniu do rywali. W przeszłości wystarczyło zazwyczaj badanie wyników na podstawie wewnętrznych kryteriów. Koncentrowano się przede wszystkim na takich aspektach działalności, jak wydajność, wykorzystanie zasobów, koszt każdej czynności. W dzisiejszych czasach otrzymane wyniki porównuje się z konkurencją. Budowane i wdrażane systemy logistyki dystrybucji, jak również towarzyszące im komputerowe wspomaganie zarządzania, rzucają nowe światło na sto-

sowanie kompleksowego rachunku optymalizacyjnego w bardzo złożonych systemach, obejmujących łańcuchy zaopatrzeniowe, optymalizację zapasów magazynowych i podnoszące jakość obsługi klienta. Dzięki logistyce badania operacyjne ukazują konieczność odejścia od odcinkowych rachunków na rzecz optymalizacji kompleksowej, wskazanej przez sieci dystrybucji, za jakie można uważać łańcuchy logistyczne. Logistyka nie tylko korzysta z dorobku komputerowego wspomagania decyzji gospodarczych, lecz także może się przyczynić do wytyczenia nowych kierunków rozwoju w tym zakresie, a szczególne zastosowanie znalazła w przedsiębiorstwach Pomorza Środkowego, które znajdują się w znacznej odległości od większości rynków zbytu.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa w rejonie Pomorza Środkowego na podanych w referacie przykładach zostały zmuszone poprzez gospodarkę wolnorynkową do podjęcia decyzji dotyczących outsourcingu usług logistycznych związanych z dystrybucją swoich produktów. Dzięki temu pomimo znacznej odległości od swoich odbiorców są w stanie konkurować z przedsiębiorstwami będącymi w centrum kraju. Obsługa klienta jest wspierana nie tylko poprzez własny system informacyjny, ale dzięki operatorom logistycznym następuje możliwość śledzenia przesyłek, szybkiego reagowania w przypadku uszkodzenia bądź zaginięcia, a tym samym do obniżenia kosztów w łańcuchu logistycznym. Wzrost zainteresowania logistyką dystrybucji w przedsiębiorstwach Pomorza Środkowego wynika z konieczności konkurowania na rynku polskim i europejskim, przy czym nadrzędnym celem strategii logistyki jest zapewnienie klientowi obsługi, której potrzebuje po koszcie, która będzie możliwa z punktu widzenia całego łańcucha logistycznego.

BIBLIOGRAFIA:

Pozycje książkowe

1. Bąkowski W. (1995), Założenia do strategii rozwoju transportu samochodowego, USz, Szczecin.
2. Duerler M. (1990), Logistikal Teil der Unternehmensstrategie – die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Logistik in der Schweiz, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart.
3. König R., Krampe H. (1995), Supply Chain Management, Jahrbuch der Logistik, Düsseldorf.
4. Tonndorf H. (1998), Logistyka w handlu i przemyśle, Profesjonalna Szkoły Biznesu, Kraków.

Artykuły w czasopismach

1. Adamczewski P. (2000), CRM jako ogniwo łańcucha logistycznego, Logistyka a Jakość nr 3.
2. Dyczkowski M., Owczarz A. (1997), Wdrażanie gospodarczych systemów informacyjnych w zintegrowanym środowisku zarządzania, Business Information's Systems, Poznań.
3. Galas K.J. (2000), Międzynarodowy system ekspedycji przesyłek, przewozów towarowych i rejestracji przesyłek w internecie, Spedycja Transport Logistyka nr 2.