

## Logistyczna koncepcja obsługi klienta jako czynnik kształtowania przewagi konkurencyjnej firmy

### Wprowadzenie

W warunkach nasilającej się konkurencji przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania nowych dróg budowania swojej przewagi rynkowej. Zmiany zachodzące w otoczeniu konkurencyjnym (globalizacja, kompleksowość produktów i usług, ukierunkowanie działalności na klienta) spowodowały wzrost zainteresowania logistycznymi koncepcjami zintegrowanego zarządzania jako elementem wzmocnienia pozycji konkurencyjnej, a tym samym osiągnięcia celów strategicznych firmy.

Kluczowe problemy kształtowania strategii firmy to:

- co firma zamierza zaoferować nabywcy?
- jak wyróżnić swój produkt wśród innych?
- na jakich warunkach finansowych produkt może przejść w posiadanie nabywcy?
- gdzie i kiedy oraz jak oferować produkt finalnemu odbiorcy?
- jak rozprowadzić produkt do miejsc odbioru?
- w jaki sposób poinformować nabywcę o ofercie?
- jak przekonać ewentualnego nabywcę do akceptacji oferty?

Decydujące znaczenie w realizacji wymienionych problemów, a tym samym osiągnięciu sukcesu rynkowego ma logistyka, która początkowo znajdowała zastosowanie fragmentaryczne w obszarach funkcjonowania firm, aby obecnie poprzez zarządzanie kanałowe (*Channel Management*), zwane także zarządzaniem łańcuchem dostaw, stać się instrumentem koordynującym przepływy w przedsiębiorstwie, od pozyskania surowca do finalnego klienta.

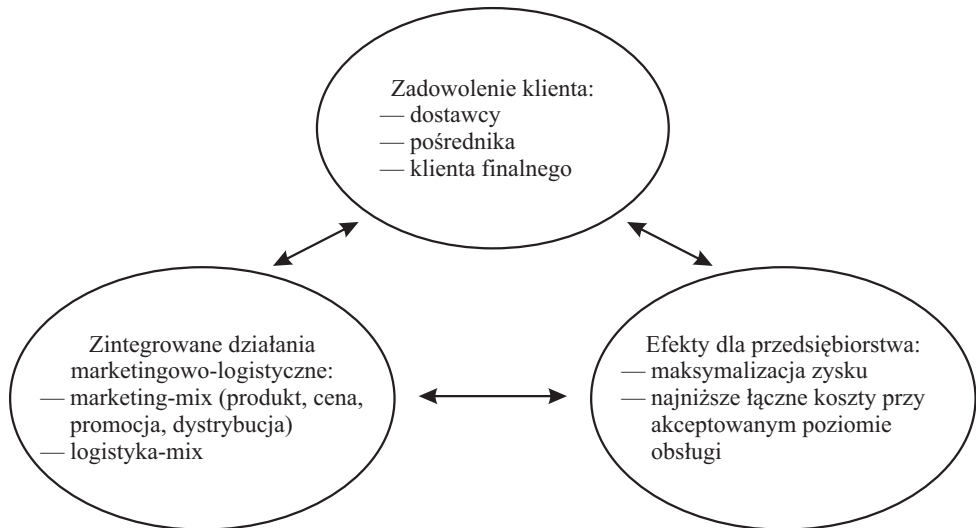
Współcześnie w praktyce zarządzania logistycznego pojawiło się wiele nowych określeń, m.in.: rozszerzone przedsiębiorstwo, wirtualna korporacja, zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw, efektywna obsługa klienta<sup>1</sup>. Cechą łączącą wymienione pojęcia jest to, że dotyczą one usprawnienia organizacji zapotrzenia, procesów magazynowania i transportu, produkcji i dystrybucji oraz

<sup>1</sup> Podstawowe definicje dotyczące pojęcia logistyki i jej powiązań z marketingiem zawarto m.in. w cytowanych pracach [1], [5], [8].

kształtowania współpracy z zewnętrznymi uczestnikami procesów. Zauważalnym przejawem przemian jest odchodzenie od samodzielnej realizacji przepływów w kierunku tworzenia trwałych więzi z dystrybutorami, firmami spedycyjnymi, z jednostkami handlowymi.

Schemat 1

## Koncepcja zarządzania marketingowo-logistycznego



Źródło: J. R. Stock, *Strategic Physical Distribution Management*, R. D. Irwin, Homewood, Illinois 1982.

W definicjach podkreślających aspekt funkcjonalny zarządzania logistycznego przyjmuje się, iż jest to łańcuch kolejnych ogniw (instytucji, osób) pośredniczących w organizacji strumieni związanych z działalnością marketingową. Współcześnie przedstawione funkcjonalne pojęcie często zastępuje się określeniem „łańcuch dostaw”, które łączy się z filozofią integracji działalności ogniw w system (zbiór procesów, czynności) w celu uzyskania największych korzyści rynkowych<sup>2</sup>.

W przedstawionej koncepcji zarządzania bierze się pod uwagę podstawowe postulaty logistyczne (definicja 7W wg Council of Logistics Management, USA):

- „Celem działań logistycznych jest dostarczenie:
- właściwemu klientowi,
  - właściwych produktów,
  - we właściwej ilości,
  - we właściwej kondycji,

<sup>2</sup> Przegląd definicji „łańcucha dostaw” znajduje się m.in. w pracy D. Kisperskiej-Moroń [10].

- we właściwym miejscu,
- we właściwym czasie,
- po właściwych kosztach”.

Przyjęcie powyższych postulatów w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa dotyczy następujących kierunków/kryteriów:

1. Poziomu obsługi klienta — czyli realizacji oczekiwań klientów związanych z fizyczną dostępnością produktu, warunkami/wygodą zakupu.
2. Minimalizacji kosztów — wykorzystania współzależności między czynnościami i procesami dla osiągnięcia efektów synergii.
3. Maksymalizacji wartości dodanej — maksymalizacji korzyści dla uczestników łańcucha w wyniku uzyskanych przewag konkurencyjnych.
4. Elastyczności i kontroli systemu, procesów — zdolności do reakcji na zmieniające się uwarunkowania otoczenia.

## 2. Orientacja na klienta jako element kształtowania logistycznej koncepcji obsługi

Działania marketingowe dotyczące produktu, ceny, promocji i dystrybucji winny być wspomagane przez logistykę, której celem jest zwiększenie dostępności produktów. Przy tym „dostępność” rozumiana jest jako jedność czasu i miejsca występowania dóbr o wymaganych parametrach jakościowych, przy jednoczesnej minimalizacji kosztów przepływów.

Zachodzące w gospodarce procesy globalizacyjne powodują często brak spójności, niesprawność wewnętrznych systemów organizacji strumienia towarów w połączeniu ze zmieniającymi się uwarunkowaniami otoczenia. W strategii zarządzania należy więc dążyć do koordynacji tych procesów (budowy wspólnego łańcucha dostaw) w ramach przedsiębiorstw współtworzących łańcuch dostaw od źródła surowców, poprzez przetwarzanie do finalnego odbiorcy, a budowa wspólnego łańcucha dostaw winna rozpocząć się od rozpoznania pakietu preferencji klienta i kończyć na dążeniu do ich spełnienia w jak najkrótszym czasie i po najniższych kosztach.

Decydujące znaczenie w realizacji zdefiniowanego powyżej łańcucha dostaw w dziedzinie rentowności, utrzymania się na konkurencyjnym rynku i w kreowaniu wizerunku firmy ma poziom obsługi klienta, który można określić jako: zespół czynności zmierzających do realizacji oczekiwań klientów związanych z fizyczną dostępnością produktu, warunkami/wygodą zakupu oraz satysfakcji klienta z kontaktu z danym ogniwem łańcucha.

Podstawowe zadania stojące przed przedsiębiorstwem w tej dziedzinie dotyczą następujących zagadnień:

- poznania i określenia oczekiwanego przez klientów poziomu obsługi,
- położenia nacisku na jakościową stronę działania przedsiębiorstwa,

— integracji i kontroli łańcucha przepływów (*logistics pipeline*) poprzez budowę odpowiednich powiązań operacyjnych i informacyjnych z dostawcami, przewoźnikami, klientami,

— przebudowy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa dla zapewnienia synchronizacji pomiędzy obszarami działań logistycznych przy jednoczesnym dążeniu do maksymalnej ich efektywności.

Dla spełnienia zadań związanych ze strategią obsługi klienta należy uwzględnić działania na trzech współzależnych płaszczyznach: przedtransakcyjnej, transakcyjnej oraz potransakcyjnej<sup>3</sup>.

Realizacja działań w wymienionych płaszczyznach w kontekście rosnącej dynamiki procesów gospodarczych (globalizacja, postęp techniczny) jest uzależniona od możliwości dostosowania się ogniw łańcucha do zmieniających się potrzeb, czyli od stopnia integracji procesów opracowania produktu, produkcji, dystrybucji. Efektywność działań związanych z kształtowaniem poziomu obsługi zależy przede wszystkim od systemu logistycznego łączącego przedsiębiorstwa — uczestników łańcucha, którzy winni spełniać rolę: koordynatora, doradcy i partnera (zob. schemat 2).

Do najczęściej wymienianych czynników (atrybutów) kształtowania poziomu obsługi klienta, zależnych od wszystkich partnerów, zaliczamy:

#### CZYNNIKI LOGISTYCZNE — przepływy fizyczne

- częstość dostaw,
- minimalna wielkość partii dostaw akceptowana przez nabywcę oraz dostawcę,
- długość cyklu realizacji zamówienia (czas od zamówienia do dostarczenia),
- dostępność zapasów na poszczególnych szczeblach dystrybucji (monitoring producenta),
- możliwość reakcji na zamówienia natychmiastowe,
- kompletność wykonania zamówienia (występowanie błędów w realizacji zamówienia),
- elastyczność w realizacji dostaw (możliwość reakcji na zmianę warunków dostawy),
- strategia obsługi transportowej (dodatkowe usługi w realizacji dostaw, spedycja),
- obsługa reklamacji i zwrotów towarowych.

#### CZYNNIKI LOGISTYCZNE — przepływy informacyjne

- dostępność informacji o stanie zapasów,
- dostępność informacji (szybkość) o realizacji zamówienia (opóźnienia dostaw, anulowanie dostaw, zmiana warunków dostaw).

<sup>3</sup> Por. M. Christopher [5, s. 47 i nast.].

## CZYNNIKI WSPARCIA MARKETINGOWEGO

- warunki finansowe (terminy płatności, strategia cenowa, opusty i rabaty),
- dostępność informacji o produkcie, cenach, obsłudze (promocja),
- jakość personelu (kompetencje przedstawicieli handlowych, serwisu technicznego),
- usługi posprzedażowe,
- szybkość informacji o nowych produktach, cenach itp.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż wyzwaniem współczesności dla firm (organizacji) jest zlikwidowanie pionowych barier funkcjonalnych, ograniczających integrację, i restrukturyzacja w kierunku organizacji poziomej, nastawionej na rynek. Motywacją do tego rodzaju zmian jest świadomość, że to procesy, a nie funkcje pozwalają na wytworzenie wartości przekazywanych klientowi. Stąd też zarządzanie procesami pozwalającymi na wytworzenie wartości dla klienta jest kluczowym elementem sukcesu rynkowego<sup>4</sup>.

W licznych opracowaniach jako podstawowe, współzależne procesy, które mają udział w dodawaniu wartości dla klienta wewnętrznego i/lub zewnętrznego, tworzeniu przewagi konkurencyjnej, przyjmuje się:

- kształtowanie i rozwój marki<sup>5</sup>,
- kształtowanie przywiązania klienta do marki, kształtowanie lojalności klienta,
- zarządzanie klientami — tworzenie partnerskich relacji między pośrednikami, ogniwami w drodze produktu do ostatecznego konsumenta,
- rozwój dostawcy — likwidacja tradycyjnych obszarów konfliktu<sup>6</sup>,
- zarządzanie łańcuchem dostaw — koncentracja na procesach mających podstawowy wpływ na realizację celu współpracujących ogniw.

O powodzeniu realizacji wymienionych procesów w dużej mierze decyduje logistyczna koncepcja przepływu głównych strumieni fizycznych i informacyjno-finansowych, kształtujących zdolność systemu do skutecznego zaspokajania potrzeb klienta. Zdobywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez odpowiednie kształtowanie systemu logistycznego (*tailored logistics*) wymaga stworzenia z jednej strony banków danych, niezbędnych do podejmowania decyzji, z drugiej zaś informatycznych sprzężeń zdecentralizowanych zakresów odpowiedzialności w celu wyodrębnienia zmiennych decyzyjnych istotnych dla planowania, sterowania i kontroli.

W tym zakresie logistyczny system informacji winien zaczynać się od zamówień klientów, poprzez sieć dystrybucji, montaż/produkcję do organizacji zasilania materiałowego oraz dostawców; dotyczy m.in. takich problemów, jak: szacowanie potrzeb, organizacja zaopatrzenia, gospodarka magazynowa, organizacja

<sup>4</sup> Por. np. pracę M. Christophera [5], gdzie autor przedstawia podstawowe problemy związane z kształtowaniem poziomu obsługi klienta, s. 47—49.

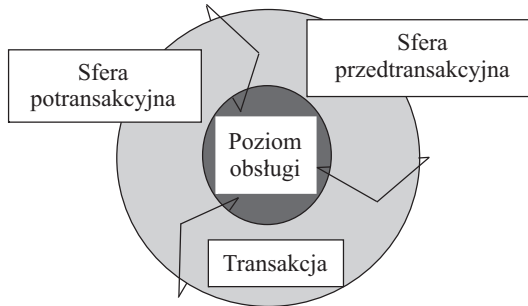
<sup>5</sup> Por. np. pracę J. Altkorna [2].

<sup>6</sup> Zagadnienia związane z filozofią „zarządzanie dostawcami” przedstawia m.in. D. Kempny [9].

Schemat 2

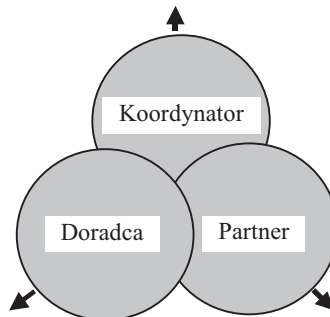
Funkcje uczestników łańcucha kształtowania poziomu obsługi klienta

### Łańcuch dodawania wartości dla klienta w kształtowaniu poziomu obsługi



### Trzy role (funkcje) uczestników łańcucha dostaw

- optymalne wykorzystanie zasobów
- kształtowanie czynników logistycznych, czynników wsparcia marketingowego
- tworzenie efektywnej organizacji procesów



- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| — identyfikacja popytu   | — wspólny sukces                 |
| — identyfikacja wymagań odbiorców  | — szukanie najlepszych rozwiązań |
| — identyfikacja kluczowych czynników sukcesu (czynników przewagi konkurencyjnej) | — dodawanie wartości             |
|  | — przekazywanie informacji       |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Abt, *Systemy logistyczne w gospodarowaniu*, AE Poznań, Poznań 1997; M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją*, AW „Placet”, Warszawa 1996.

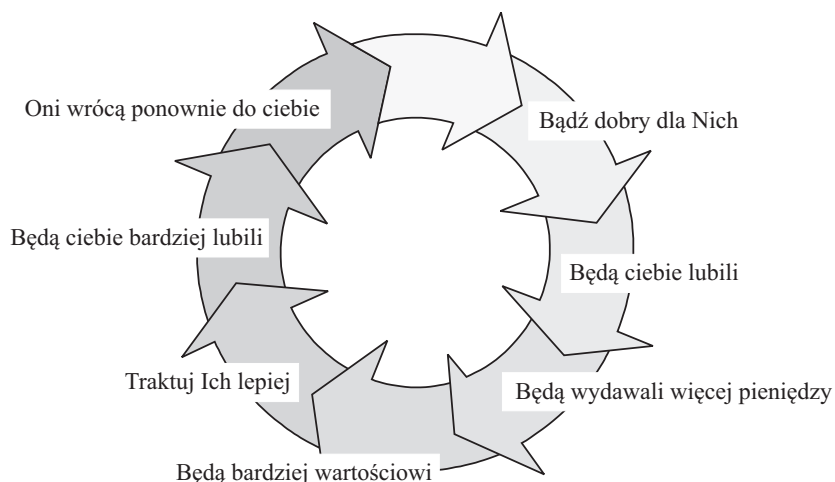
przepływów wewnątrzzakładowych (transport wewnętrzny), planowanie procesu produkcji, planowanie dystrybucji, magazynowanie towarów, zarządzanie stanem zapasów, organizacja i kontrola przepływów fizycznych w dystrybucji, organizacja komunikacji z odbiorcami.

Zaawansowane techniki elektronicznej wymiany danych (*Electronic Data Interchange — EDI*) zapewniające: natychmiastowe pozyskiwanie i przetwarzanie

danych, zbieranie i oferowanie informacji komórkom funkcjonalnym (poprzez zintegrowane pakiety programowe), ułatwianie procesu podejmowania decyzji poprzez systemy wspomaganie decyzji, przyczyniły się do rozwoju systemów związanych z logistyczną koncepcją zintegrowanego systemu zarządzania zmierzającego do podniesienia poziomu obsługi klienta z jednoczesnym obniżeniem kosztów. Podkreślić należy, że zabezpieczenie odpowiedniego poziomu obsługi łączy się ze wzrostem kosztów organizacji całego procesu. W ustalaniu polityki kształtowania łańcucha dostaw powstaje zatem pytanie, jaki poziom usług winien być oferowany klientom z poszczególnych segmentów rynku oraz jaka jest percepcja poziomu zapewnianych usług (mierzona np. wzrostem popytu)<sup>7</sup>. Strategia uczestników łańcucha dostaw zmierzająca do realizacji wymaganego przez klientów poziomu usług winna być realizowana zgodnie z „Królewskim cyklem” (*The Royalty Circle*) przedstawionym na schemacie 3.

Schemat 3

„Królewski cykl” (*The Royalty Circle*) w obsłudze klienta



Źródło: A. Braithwaite, *Integrating the Global Pipeline*, „Logistics Information Management” 1992/3.

### 3. Zintegrowany łańcuch dostaw jako element przewagi konkurencyjnej

Rosnąca konkurencja w handlu i produkcji zmusza do zwiększania poziomu obsługi klienta, co łączy się z nieproporcjonalnym wzrostem kosztów, wynikającym m.in. z braku spójności interesów uczestników łańcucha dystrybucyjnego.

<sup>7</sup> Zob. cytowaną pracę M. Christophera [5], gdzie autor przedstawia podstawowe problemy związane ze strategią zarządzania dystrybucją.

go<sup>8</sup>. Analiza strumienia dostaw, redukcja operacji zwiększających koszty staje się przedmiotem zainteresowania i współpracy producentów i handlowców w ramach strategii ECR (*Efficient Consumers Response*)<sup>9</sup>.

Efektywna obsługa klienta (ECR) oznacza całościowe sterowanie oraz optymalizację przepływu towarów i informacji pomiędzy producentem i handlem, w tym głównie w zakresie organizacji zamówień, ustalania asortymentu, promocji sprzedaży i przygotowywania produktów w celu zapewnienia wysokiego poziomu obsługi przy minimalizacji kosztów. Na pierwszy plan wysuwają się pionowe strategie integracji podmiotów tworzących kanały przepływów między przemysłem i handlem realizowane poprzez harmonizację przebiegu procesów. Działania w dziedzinie realizacji podstawowego celu ECR, czyli zapewnienie wysokiego, pożądanego przez klientów poziomu obsługi przy jednoczesnej redukcji kosztów, prowadzone są na trzech płaszczyznach<sup>10</sup>:

1. Zarządzanie kategorią towarów, czyli zbiorem towarów, które konsumenci postrzegają jako ze sobą powiązane — określenie zbioru produktów, kalkulacja zyskowności, rozmieszczenie na półkach w sklepie, promocja, wprowadzanie nowych produktów. Zarządzanie kategorią przy współpracy producentów/dostawców, sprzedawców i kupujących winno pozwolić na dostosowanie procesów dystrybucji do potrzeb konsumentów.

2. Usprawnienie operacji dystrybucji poprzez synchronizację produkcji, zapasów ze sprzedażą (połączenie producentów, dystrybutorów i sprzedawców w jeden system strumieni informacji i strumieni dóbr), wdrażanie i integracja koncepcji logistycznych<sup>11</sup>.

3. Wykorzystanie nowoczesnej techniki informatycznej, automatyczna identyfikacja przy pomocy kodów kreskowych, elektroniczna wymiana danych, efektywna analiza kosztów.

Wdrażana w praktyce gospodarczej koncepcja zintegrowanych systemów zarządzania w dziedzinie kształtowania poziomu obsługi klienta (podstawowego elementu łączącego filozofię marketingu i logistyki) jednoczy cztery podstawowe zadania z obszaru pomiędzy przemysłem a handlem: efektywną dostawę, efektywną politykę asortymentową, efektywną politykę wprowadzania innowacji produktowych, efektywną działalność promocyjną.

Zaprezentowana filozofia zintegrowanego zarządzania wymaga wysokiej niezawodności organizacji procesów w całym łańcuchu dostaw zgodnie ze strategią logistyki, która przy wykorzystywaniu efektów synergii dąży z jednej strony do pełnego zaspokojenia zgłaszanych potrzeb, z drugiej zaś do minimalizacji kosz-

<sup>8</sup> Por. M. H. B. McDonald [12, s. 191—200].

<sup>9</sup> Hasło sformułowane przez Radę Wykonawczą ECR Europe, w skład którego wchodziło czołowi producenci i handlowcy, zob. np. E. Iwicka [7], R. Swarczewicz [16].

<sup>10</sup> Zob. np. E. Iwicka [7], R. Swarczewicz [16].

<sup>11</sup> Podstawowe powiązania między strategią ECR a innymi koncepcjami zintegrowanego zarządzania klasy MRP przedstawiono np. w opracowaniu W. Szczepankiewicza [15].



tów przepływów. W strategii ECR należy wyróżnić następujące podstawowe zasady działania<sup>12</sup>:

- zorientowanie na klienta,
- kooperacja, a nie konfrontacja,
- efektywność,
- optymalizacja przepływów towarów od producenta do konsumenta, przy założeniu ich pełnej dostępności (zintegrowany przepływ towarów),
- wspólne metody pomiaru wydajności świadczonych usług, umożliwiające sterowanie procesem oraz podział efektów.

Strategia ECR przynosi wymierne efekty dla produktów częstego zakupu, czyli tych, na które jest duże zapotrzebowanie ze strony klientów, o szerokim i głębokim asortymencie, stosunkowo krótkim okresie użytkowania, zależnych od dużej zmienności popytu i wielu czynników, np. sezonowości, reklamy, promocji, lokalizacji na półce w punkcie sprzedaży (merchandising)<sup>13</sup>.

Prezentowana koncepcja zintegrowanego zarządzania łańcuchem dostaw budzi pewne wątpliwości zwłaszcza w zakresie możliwości likwidowania klasycznych źródeł konfliktów między ogniwami systemu.

Kompleksowe rozwiązanie problemów w przepływach dóbr wymaga uwzględnienia nie tylko ogniw tworzących strumienie przepływów, ale także współzależności między nimi oraz współzależności między wypełnianymi przez nie zadaniami. Zależności te powodują, że zmiana w jednym z ogniw wywołuje zmiany w pozostałych, przy czym ich efekty mogą być rozbieżne (konfliktowe) z preferencjami elementów składowych systemu logistycznego (tzw. konflikt celów między obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz preferencjami ogniw kanału dystrybucji (schemat 4)<sup>14</sup>.

W łańcuchu dostaw procesy cząstkowe (zaopatrzenie, dystrybucja) realizowane w jednym ogniwie poprzez więź współzależności mają wpływ na kształtowanie procesów u pozostałych uczestników, stąd konieczność zarządzania całym kanałem w sposób przynoszący wymierne korzyści poszczególnym współpracującym partnerom.

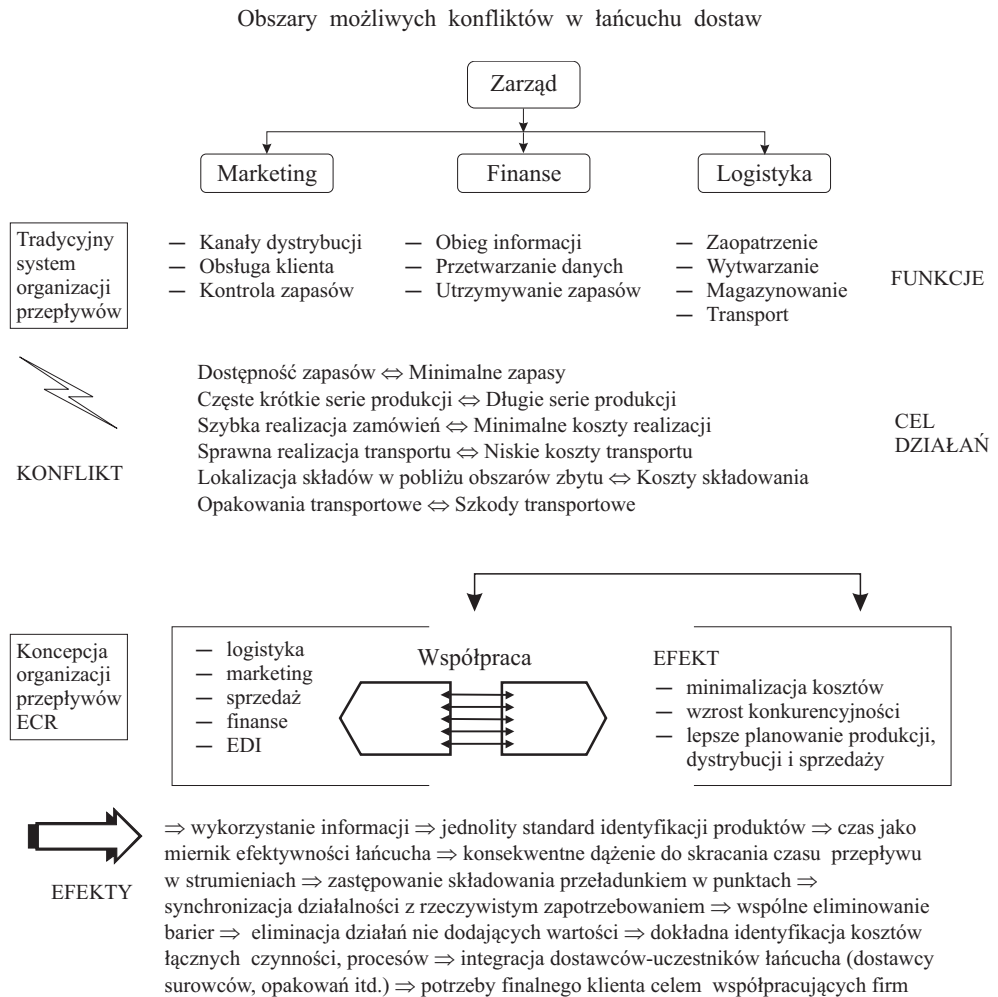
Dla przedstawienia zalet, wad (słabych, mocnych stron) oraz konsekwencji wynikających ze strategii ECR przedstawiono porównanie skrajnych strategii (zob. schemat 5): strategii opartej na krótkookresowych umowach, wykorzystującej konkurencję między dostawcami, zwanej dalej strategią konkurencyjną — strategią typu: *win-lose* (wygram-przegrasz), oraz strategii opartej na długookresowych umowach, partnerskich powiązaniach między dostawcami i odbiorcami

<sup>12</sup> Zob. H.-Ch. Pfohl [13].

<sup>13</sup> W literaturze znajdujemy szacunki świadczące, iż wdrożenie systemu ECR pozwoliło np. w przemyśle spożywczym USA na obniżenie kosztów dystrybucji o około 6%, a kosztów zapasów o 41%. Szacuje się, że firmy stosujące strategię ECR, „Liderzy ECR” w Europie, mają w stosunku do średniej przedsiębiorstw niższe koszty logistyczne o około 36%.

<sup>14</sup> Przegląd podstawowych konfliktów w ogniwach łańcucha dostaw przedstawiają m.in. R. Junemann, H.-Ch. Pfohl [8], jak również D. Kisperska-Moroń [10].

Schemat 4



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Metodologia ECR*, „Życie Handlowe” 1998, nr 47; R. H. Ballou, *Basic Business Logistics*, Prentice-Hall Inc. 1987.

— *win-win* (wygram-wygrasz), czyli strategii opartej na synchronizacji zaopatrzenia materiałowego, produkcji i sprzedaży (zarządzanie łańcuchem dostaw).

Wysoki poziom obsługi klienta jest istotnym czynnikiem kształtowania przewagi konkurencyjnej, stąd prezentowana strategia ECR znajduje obecnie coraz większe zainteresowanie wśród przedsiębiorstw, zwłaszcza firm o zasięgu międzynarodowym.

W literaturze przedmiotu do czynników stymulujących rozwój przedstawionych w opracowaniu strategii zintegrowanego zarządzania łańcuchami dostaw zalicza się najczęściej:

Schemat 5

Ocena strategii zarządzania: strategii konkurencyjnej oraz strategii zintegrowanego zarządzania łańcuchem dostaw

Cechy strategii	Konsekwencje dla odbiorców	Konsekwencje dla dostawców
<ul style="list-style-type: none"> <li>— wiele źródeł zaopatrzenia</li> <li>— krótkoterminowe umowy</li> <li>— konsekwentne negocjacje cenowe</li> <li>— brak stałych powiązań kooperacyjnych</li> <li>— niezależność dostawców i odbiorców</li> </ul>	<p>Strategia konkurencyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— trudności w planowaniu produkcji/sprzedazy</li> <li>— koszty wynikłe z dostaw opóźnionych</li> <li>— konieczność utrzymywania zapasów</li> <li>— konieczność stałej analizy rynku zakupów</li> <li>— niezależność od dostawców</li> <li>— brak możliwości kontroli jakości w łańcuchu dostaw</li> <li>— konkurencja wśród dostawców sprzyjająca obniżce kosztów i cen</li> <li>— krótkookresowe planowanie zmian technologicznych i innowacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— niepewny rynek zbytu</li> <li>— małe partie dostaw, przyczyniające się do wzrostu kosztów organizacji zamówień</li> <li>— konieczność utrzymywania zapasów dla zapewnienia określonej gotowości dostaw</li> <li>— wysokie koszty marketingu</li> <li>— trudności w utrzymaniu poziomu jakości przy różnych warunkach realizacji zamówień</li> <li>— konieczność analizy rynku dla wprowadzenia innowacji w dziedzinie technologii i w realizacji sprzedaży</li> </ul>
<p>Podstawową zaletą strategii konkurencyjnej jest: współzawodnictwo dostawców w dziedzinie obniżania kosztów, a tym samym cen.</p>		
<p>Strategia zarządzania łańcuchem dostaw</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>— ograniczona liczba dostawców</li> <li>— długoterminowe umowy</li> <li>— kooperacja produkcyjna z odbiorcami</li> <li>— synchronizacja zaopatrzenia z produkcją i/lub sprzedażą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— zaopatrzenie przy minimalnych zapasach</li> <li>— racjonalizacja obsługi transportowej</li> <li>— zaopatrzenia</li> <li>— kontrola jakości w całym łańcuchu zaopatrzenia</li> <li>— konieczność ścisłej współpracy z dostawcami</li> <li>— możliwość obniżenia wspólnych kosztów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— synchronizacja produkcji ze strumieniem zbytu</li> <li>— możliwości wprowadzania zmian technologicznych w długim czasie</li> <li>— uzależnienie od odbiorców</li> <li>— konsekwentna współpraca, kooperacja z odbiorcami</li> <li>— możliwość obniżki wspólnych kosztów</li> </ul>
<p>Podstawową zaletą strategii zarządzania łańcuchem dostaw jest: „konkurują nie firmy, lecz łańcuchy dostaw”.</p>		

Źródło: Opracowanie własne.

— rosnące wymagania klientów — coraz częściej obok klasycznych kryteriów, jak jakość produktu, cena, znaczenia nabierają: pewność dostawy, niezawodność, terminy realizacji, realizacja standardów dostawy<sup>15</sup>,

— trendy globalizacji i konsolidacji gospodarki wynikające m.in. z procesu wzrostu zasięgu rynku firm, integracji ekonomicznej państw,

— specjalizację w procesach przepływu dóbr, wzrost znaczenia partnerstwa — przedsiębiorstwa nie mogą efektywnie, samodzielnie realizować wszystkich czynności w łańcuchu dostaw, zmuszone są do wyboru dostawców/partnerów, odbiorców/partnerów, klientów/partnerów, dystrybutorów/partnerów,

— wzrost znaczenia ochrony środowiska naturalnego — dotyczący z jednej strony konieczności redukcji wykorzystywania surowców, z drugiej zaś konieczności tworzenia zamkniętego cyklu wykorzystywania odpadów, surowców wtórnych, opakowań zwrotnych<sup>16</sup>.

## Bibliografia

- [1] Abt S., *Systemy logistyczne w gospodarowaniu*, AE Poznań, Poznań 1997.
- [2] Altkorn J., *Determinanty tworzenia marki pośrednika*, „Handel Wewnętrzny” 1996, nr 5, 6.
- [2a] Ballou R. H., *Basic Business Logistics*, Prentice-Hall Inc. 1987.
- [3] Braithwaite A., *Integrating the Global Pipeline*, „Logistics Information Management” 1992, nr 3.
- [4] Christopher M., *Sieć i logistyka: zarządzanie relacjami w ramach łańcucha dostaw* [w:] *Materiały konferencyjne „Logistics’98”*, Katowice, PTL, Poznań 1998.
- [5] Christopher M., *Strategia zarządzania dystrybucją*, AW „Placet”, Warszawa 1996.
- [6] Fechner I., *Strategia ECR w łańcuchu dostaw* [w:] *Materiały konferencyjne „Logistics’98”*, Katowice, PTL, Poznań 1998.
- [7] Iwicka E., *Metody logistyczne w Efektywnej Strategii Obsługi Klienta — ECR*, „Logistyka” 1997, nr 2.
- [8] Juneman R., Pfohl H.-Ch., *Marketing — Logistik. Gestaltung, Steuerung, und Kontrolle des Warenflusses im Modernen Markt*, Springer-Verlag, Berlin-Tokio 1985.
- [9] Kempny D., *Co-Markship: zarządzanie dostawcami w biznesie przyszłości* [w:] *Materiały konferencyjne „Logistics’98”*, Katowice, PTL, Poznań 1998.
- [10] Kisperska-Moroń D., *Zarządzanie konfliktem w łańcuchach logistycznych* [w:] *Materiały konferencyjne „Logistics’98”*, Katowice, PTL, Poznań 1998.
- [11] Kłosiewicz U., *Kierunki zmian w dystrybucji artykułów żywnościowych* [w:] *Materiały konferencyjne „Rozwój systemów dystrybucji w Polsce”*, SGH, Warszawa 1997.
- [12] McDonald M. H. B., *Marketing Plans*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford 1992.
- [13] Pfohl H.-Ch., *Logistyka w systemie przedsiębiorstw zintegrowanych* [w:] *Materiały konferencyjne „Logistics’98”*, Katowice, PTL, Poznań 1998.

<sup>15</sup> Zauważmy, iż wymienione czynniki należą do podstawowych atrybutów logistycznej koncepcji kształtowania łańcucha dostaw.

<sup>16</sup> W wielu państwach wprowadza się w aktach prawnych obowiązek prowadzenia utylizacji, recyklingu przez przedsiębiorstwa handlowe i produkcyjne. Przykładem mogą być Niemcy, gdzie opracowywane są i wprowadzane w życie akty dotyczące obrotu opakowaniami, odpadami elektrotechnicznymi, zużytymi samochodami.

- 
- [14] Stock J. R., *Strategic Physical Distribution Management*, R. D. Irwin, Homewood, Illinois, 1982.
- [15] Szczepankiewicz W., *Zintegrowany system zarządzania w kształtowaniu efektywnej strategii obsługi klienta*, Zeszyty Naukowe PSB, nr 2, Kraków 1997.
- [16] Swarczewicz R., *Efektywna strategia obsługi klienta*, „Logistyka” 1996, nr 2.
- [17] *Metodologia ECR*, „Życie Handlowe” 1998, nr 47.

