Artykuł pobrany z portalu logistyka.net.pl
Więcej informacji szukaj na stronie http://www.bibliotekalogistyka.pl

Rino Rosini, Alberto Preti
Regione Emilia-Romagna, Wydział Planowania Transportu i Logistyki, Włochy

KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU I ZMIENNE KRYTYCZNE W NOWOCZESNEJ DYSTRYBUCJI

Ewolucja logistyki i dystrybucji

Ewolucja koncepcji logistyki stanowi dobry punkt wyjścia do zrozumienia trendów i kamieni milowych nowoczesnej dystrybucji. W ciągu ostatnich lat opracowano i przedstawiono różne definicje logistyki. Charakteryzują je coraz wyższe poziomy złożoności i kompletności.

Spośród różnych specjalistycznych źródeł informacji o logistyce [1] zacytujemy definicję Rady Zarządzania Logistycznego: *Logistyka to proces planowania, wdrażania i kontroli wydajnego i opłacalnego przepływu i przechowywania surowców, zapasów produkcji w toku, wyrobów gotowych i przepływu związanych z tym informacji z miejsca pochodzenia do miejsca konsumpcji, mając na celu dostosowanie się do wymagań klienta*. Naszym zdaniem, trzy kluczowe elementy tej definicji to:

- Logistyka definiowana jest jako proces, czyli zintegrowany system działań;
- Wprowadza potrzebę dostosowania się do rynku i potrzeb klientów, tym samym wskazując na wpływ czynników powstających na końcu kanału dystrybucyjnego, które pełnią decydującą rolę w nowoczesnej dystrybucji. W szczególności można powiedzieć, że to klienci zapełniają półki dystrybutorów i napędzają system logistyczny.
- Ustanawia podstawę do wzbogacenia koncepcji logistyki oraz wprowadzenia koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw.

W rzeczywistości potrzeba zarządzania zintegrowanym systemem działań dotyczy nie tylko różnych obszarów funkcjonalnych w ramach każdej firmy, lecz także relacji ekonomicznych i logistycznych, które rozchodzą się po sieci firm zaangażowanych w różne procesy i działania uczestniczące w tworzeniu wartości. W tym sensie, zarządzanie łańcuchem dostaw można zdefiniować jako *integrację*

Artykuł pobrany z portalu logistyka.net.pl
Więcej informacji szukaj na stronie http://www.bibliotekalogistyka.pl

procesów biznesowych od użytkowników końcowych aż do dostawców początkowych, dostarczającą produkty, usługi i informacje i oferującą wartość dodaną dla klientów [2].

Trzy różne kroki i definicje logistyki wprowadzają koncepcję zarządzania łańcuchem dostaw i w zróżnicowany sposób charakteryzują relacje pomiędzy logistyką a dystrybucją.

Tabela 1. Ewolucja koncepcji logistyki i jej odniesienia do dystrybucji [3]

Poziomy konceptualne	**Definicja logistyki**	**Pola działania**	**Związek z dystrybucją**
A. Logistyka stanowi funkcję autonomiczną	Funkcja firmy	Głównie dystrybucja, wspieranie produkcji, sprzedaży i marketingu	Rola logistyki głównie zasadza się na dystrybucji
B. Logistyka zintegrowana	Proces integracji wewnątrz firmy	Cały system logistyczny w ramach jednej firmy	Logistyka łączy dystrybucję z produkcją i zaopatrzeniem
C. Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw	Proces integracji pomiędzy firmami	Cały system logistyczny związany z łańcuchem, który dostarcza produkt końcowy i tworzy wartość	Logistyka jako element łączący dystrybucję z produkcją

Na poziomie pierwszym logistyka stanowi funkcję firmy i odnosi się do planowania zapasów i zarządzania nimi, sieci dystrybucji i transportu towarów do punktu sprzedaży. W tym sensie logistyka jest ściśle związana z dystrybucją i stanowi funkcję operacyjną i pomocniczą względem sprzedaży i marketingu.

Na poziomie drugim logistyka nie jest już funkcją, lecz procesem i dotyczy ona nie tylko kosztów dystrybucji, ale przyczynia się do wzrostu wartości dodanej firmy. Ostatecznym celem jest spełnienie wymagań rynku i zarządzanie kompromisem pomiędzy kosztem a jakością obsługi w roli czynnika strategicznego. Logistyka poprzecznie łączy dystrybucję z produkcją i zaopatrzeniem, co wyraża się w postaci procesu zintegrowanego na poziomie firmy, zapewniającego *właściwe materiały, właściwe ilości, właściwą jakość, właściwe miejsce, właściwy czas, właściwą metodę, właściwe wrażenie, właściwy koszt* [4].

Kolejny poziom rozwoju koncepcji wywiera wpływ na relacje pomiędzy firmą (obejmując ogół jej funkcji) oraz innymi organizacjami znajdującymi się zarówno na początku, jak i na końcu łańcucha wartości. Logistyka ma kluczowy wpływ na

Artykuł pobrany z portalu logistyka.net.pl
Więcej informacji szukaj na stronie http://www.bibliotekalogistyka.pl

projektowanie, wdrażanie i zarządzanie przepływami towarów i informacji w ramach rozszerzonego przedsiębiorstwa, definiowanego jako sieć dostawców, podwykonawców, zakładów produkcyjnych, dystrybutorów i punktów sprzedaży. Z uwagi na specyficzne odniesienie do dystrybucji, logistyka dotyczy nie tylko zarządzania magazynami i punktami sprzedaży oraz ich monitorowania, lecz także powiązania pomiędzy punktami sprzedaży i jednostkami produkcyjnymi i organizacjami nie będącymi w prawnym posiadaniu firmy, a w szczególności w odniesieniu do branży dystrybucji, logistyka pełni rolę łącznika z branżą produkcji. Naszym zdaniem taka definicja logistyki jest bardziej odpowiednia w kontekście ekonomicznym, w którym działania transportu i logistyki integrują łańcuchy obejmujące szeroki zasięg geograficzny na poziomie globalnym i opierają się na pomnażaniu ośrodków fizycznych i decyzyjnych w różnych krajach, na różnych kontynentach.

Dystrybucja i logistyka: partnerstwo jako kluczowa siła nacisku

Racjonalizacja logistyki w nowoczesnej dystrybucji stanowi powszechny trend dający się zaobserwować na różnych poziomach rynkowych, zarówno w firmach, które przyjmują taktykę rabatową oraz w firmach o wysokiej pozycji na rynku. W wyniku tego trendu mamy do czynienia ze zlecaniem działań logistycznych firmom zewnętrznym w branży dystrybucyjnej.

Relacje pomiędzy dystrybucją a logistyką można zdefiniować na podstawie różnych poziomów współpracy, a tym samym na podstawie różnych wizji logistycznej obsługi zewnętrznej.

Podjęcie decyzji o korzystaniu z logistycznej obsługi zewnętrznej opiera się na kilku czynnikach posiadających konotacje funkcjonalne i strategiczne. W szczególności obsługa zewnętrzna daje większą elastyczność, na przykład w kategoriach zdolności reagowania na ewentualne niespodziewane zmiany popytu lub sposobności przetestowana strategii handlowych na nowych rynkach. Ponadto, obsługa zewnętrzna uwalnia zasoby i kompetencje przeznaczone na działalność handlową (zaopatrzenie, sprzedaż, marketing) i obniża koszty stałe [5]. Biorąc pod uwagę powyższą ewolucję koncepcji logistyki, dystrybucja może rozważyć możliwość zlecenia logistycznej obsługi zewnętrznej na podstawie dwóch zasadniczych przyczyn. Z funkcjonalnego punktu widzenia, logistyka często ponosi ryzyko, że przesłonią ją inne funkcje handlowe. W tym sensie branża dystrybucji jest branżą dojrzałą i potrzebuje ona wykorzystania wszystkich strategicznych form wywierania nacisku, które mogą wspomóc konkurencyjność, włączając w to logistykę, oprócz sprzedaży, marketingu i marketingu handlowego. Należy też

Artykuł pobrany z portalu logistyka.net.pl www.logistyka.net.pl internetowy serwis branżowy
Więcej informacji szukaj na stronie http://www.bibliotekalogistyka.pl

wziąć pod uwagę to, że półki w punkcie sprzedaży stanowią czynnik napędzający system logistyczny, ponadto uwzględnić wysoki stopień rozdrobnienia zamówień oraz potrzebę „ustawicznego odnawiania zapasów rynkowych", Logistyka może odegrać kluczową rolę w rozdzielaniu obrotów (cel kluczowy i cel łączny) na poszczególne pozycje oraz pozycje wejściowe i zorganizować działania na początku łańcucha dostaw, aby zapewnić obecność na rynku.

Niemniej wybór obsługi zewnętrznej nie zawsze jest właściwym rozwiązaniem problemów i wymagań związanych z dystrybucją. W rzeczywistości niekontrolowana logistyczna obsługa zewnętrzna z punktu widzenia menedżerów może się skomplikować i pogorszyć poziom obsługi oraz obecność na rynku.

Główne ryzyka logistycznej obsługi zewnętrznej przedstawiono w poniższej tabeli:

Tabela 2. Ryzyka logistycznej obsługi zewnętrznej [6]

Strategiczne	**Ekonomiczne**	**Operacyjne**	**Organizacyjne**
Utrata kontroli nad zasobami strategicznymi	Mniejsza siła przetargowa wobec usługodawcy	Utrata kontroli nad przepływami logistycznymi	Demotywacja personelu
Dyfuzja informacji strategicznych	Trudności w zrozumieniu możliwych do uzyskania oszczędności	Brak elastyczności usługodawcy przy realizacji postanowień umowy	Potrzeba powołania sformalizowanej struktury/funkcji do zarządzania relacjami z usługodawcą
Utrata zasadniczych umiejętności oraz *know-how*			Zmniejszenie zatrudnienia i problemy ze związkami zawodowymi
Uzależnienie technologiczne			
Mniejszy udział wartości dodanej			

Naszym zdaniem, kluczową zmienną dla konkurencyjności nowoczesnej dystrybucji jest rozwój *świadomej logistycznej obsługi zewnętrznej*. Koncepcja ta zasadza się na następujących czynnikach o kluczowym znaczeniu dla sukcesu:

- Zmiana współpracy z usługodawcami logistycznymi z krótkofalowej na długofalową; dystrybucja i logistyka powinny wspólnie projektować, planować i wdrażać system logistyczny. Inwestycje w logistykę potrzebują wspólnej perspektywy, ponieważ nie zwracają się one w krótkiej perspektywie

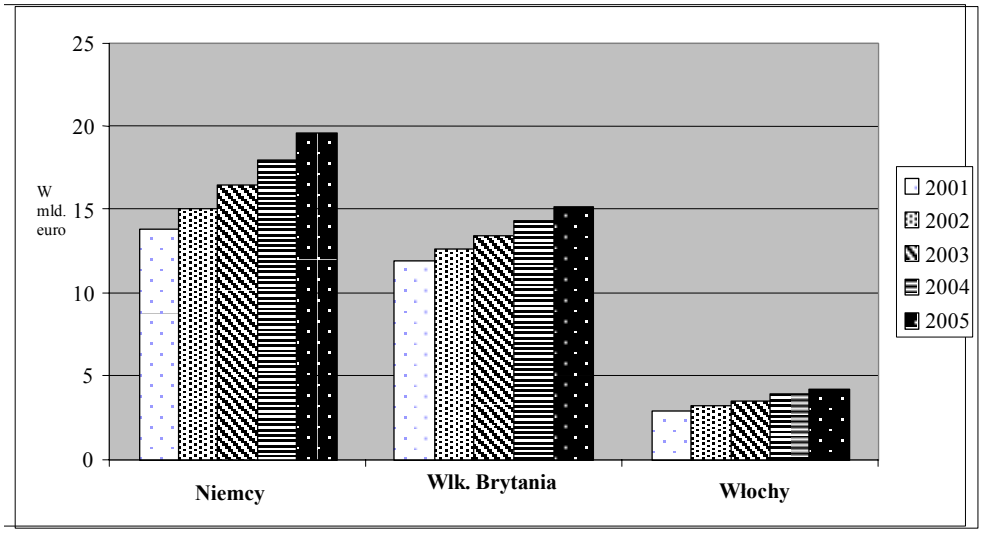
Artykuł pobrany z portalu logistyka.net.pl
Więcej informacji szukaj na stronie http://www.bibliotekalogistyka.pl

i ponieważ zmiany wytyczonej drogi strategii obsługi zewnętrznej nie zawsze są łatwe do zrealizowania przez dystrybutorów.

- Zmiana relacji – zamiast nastawienia na koszty, nowe relacje nastawione są na korzyści; kontrakty są zazwyczaj środkiem zarządzania relacjami pomiędzy dystrybucją a logistyką; w perspektywie krótkoterminowej kontrakty mogą mierzyć wyniki działania usługodawcy na podstawie relacji pomiędzy kosztem a usługą, ale w dłuższej perspektywie dystrybucja powinna nie tylko kontrolować koszty i poziom obsługi, lecz także dokonywać analizy i zarządzać kosztami wspólnie z dostawcami usług logistycznych, w oparciu o jasną wizję i zrozumienie procesów łańcucha dostaw i sposobności, jakie on oferuje, oraz o wzajemne zaufanie.
- Zmiana ze zwykłego zakupu ustandaryzowanych usług transportowych na zlecanie obsługi zewnętrznej bardziej złożonych cyklów logistycznych, z równoległym, dalszym rozwojem poziomu kształcenia branży dystrybucji w zakresie logistyki. W tym sensie planiści powinni zająć miejsce „menedżerów ds. sytuacji awaryjnych", menedżerowie przepływów miejsce menedżerów zapasów, i powinno się pogłębiać wiedzę o rachunkowości logistycznej, mając na celu zapewnienie jak najlepszego zarządzania kosztami logistycznymi.
- Przejrzystość przepływów informacji mających na celu monitorowanie logistyki i zapewnienie najlepszej z możliwych reakcji na potrzeby rynkowe w kategoriach bezproblemowej komunikacji pomiędzy systemami informatycznymi jednostek zajmujących się dystrybucją, jednostek zajmujących się logistyką oraz punktami sprzedaży.
- Poprawa dokładności prognoz sprzedaży; prognozy sprzedaży odgrywają fundamentalną rolę, ponieważ stanowią one wspólną płaszczyznę planowania dla rynku odbiorców i ukierunkowują łańcuch dostaw oraz działania logistyczne. Prognozy sprzedaży generują procesy podaży i dystrybucji, a ich dokładność ma wpływ na trudną do uzyskania równowagę pomiędzy niedoborami magazynowymi a nadwyżkami/towarami przestarzałymi. W tym sensie proces optymalizacji funkcjonalnej zawsze powinien brać pod uwagę poprawę dokładności prognoz sprzedaży i odpowiedniego zaangażowania personelu logistycznego w prognozowanie sprzedaży [7].

Dane dotyczące zewnętrznej obsługi logistycznej w szeregu państw europejskich potwierdzają trend coraz powszechniejszego występowania logistycznej obsługi zewnętrznej w Europie i spodziewamy się, że branża dystrybucyjna będzie podążać za tym trendem bardziej niż inne sektory gospodarki.

Artykuł pobrany z portalu logistyka.net.pl
Więcej informacji szukaj na stronie http://www.bibliotekalogistyka.pl



Rys. 1. Wydatki na zewnętrzną obsługę logistyki w Europie [8]

Wobec powyższego uważamy, że proponowane podejście może pomóc uzyskać przewagę konkurencyjną zarówno branży dystrybucji, jak i logistyki w procesie wzajemnego i wspólnego rozwoju.

Kluczowe czynniki sukcesu w logistyce: punkt widzenia od strony podaży

Znaczącym wkładem w identyfikację przyszłych trendów dystrybucji jest również zrozumienie, jakie są obecnie główne czynniki konkurencyjności dla podmiotów świadczących usługi logistyczne. Ostatnio we Włoszech przeprowadzono badania, na podstawie których sporządzono ranking czynników konkurencyjności w oparciu o bezpośredni sondaż dotyczący podmiotów zajmujących się transportem i logistyką [9]. Uważamy, że sondaż ten prezentuje postawy, które nie tracą na ważności za granicą, ponieważ badaniu poddano też podmioty zagraniczne działające na terenie Włoch. Wyniki przeprowadzonych badań przedstawiono w poniższej tabeli.

Artykuł pobrany z portalu logistyka.net.pl
Więcej informacji szukaj na stronie http://www.bibliotekalogistyka.pl

Tabela 3. Czynniki konkurencyjne w podaży transportu i logistyki [10]

1.	Terminowy odbiór i dostawa
2.	Niższe koszty dla klienta
3.	Cena
4.	Poziom specjalizacji i know-how
5.	Integracja procesów logistycznych
6.	Prędkość odbioru i dostawy
7.	Bezpieczeństwo ładunku
8.	Zakres usług
9.	Zasięg geograficzny
10.	Innowacje organizacyjne
11.	Innowacje ICT
12.	Sposób transportu

Dwa pierwsze czynniki konkurencyjne są w pełni zgodne z wyżej wspomnianymi trendami w dystrybucji. Jakość usług, w szczególności w odniesieniu do terminowości, stanowi pierwszy czynnik konkurencyjny i wskazuje ona, że dystrybucja powinna przyjąć strategie typu *Just-in-Time* oraz obecności na półkach. Co więcej, terminowy odbiór i dostawa uważane są za ważniejsze od czasu, jaki potrzebny jest na wykonanie tych zadań: tu podmioty zazwyczaj uznają dokładność wykonywania zadań oraz ich prawidłowe planowanie za elementy przewagi konkurencyjnej o większym znaczeniu niż szybkość. Naszym zdaniem element ten pozostaje w zgodzie z dojrzałą koncepcją logistyki właściwą dla dystrybucji. Koszty również pełnią zasadniczą rolę, faktem jest, że obecnie obsługa zewnętrzna działań logistycznych zakłada zmniejszenie kosztów jako podstawowy czynnik zmian. Ponadto wysokie notowanie ceny wskazuje na niskie marże podmiotów logistycznych. Wziąwszy pod uwagę tę kwestię, zaskakujące jest to, że innowacje organizacyjne oraz w dziedzinie technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) znajdują się na samym końcu rankingu. Oznacza to, że poprawa kwestii organizacyjnych oraz przyjęcie ICT może pomóc zarówno przy obniżeniu kosztów usługodawcy, jak i podwyższeniu poziomu usług. Oczekujemy, że to właśnie w tym kierunku przebiegać będzie intensywniejsza współpraca pomiędzy dystrybucją a logistyką.

Artykuł pobrany z portalu logistyka.net.pl
Więcej informacji szukaj na stronie http://www.bibliotekalogistyka.pl

Bibliografia i źródła

[1] Inne interesujące definicje brane pod uwagę podczas przygotowywania niniejszego referatu to: definicja Europejskiego Stowarzyszenia Logistycznego (ELA) oraz Międzynarodowego Stowarzyszenia Logistyki Magazynowej (IWLA).

[2] Międzynarodowe Centrum Doskonałości Konkurencyjnej, 1994 i Ratliff H.D., Nulty W.G., Logistics Composite Modelling, seria „Technical White Paper", Instytut Logistyki na Georgia Tech, 1996.

[3] Adaptacja autorów na podstawie: Maggi E., Borruso G., The theoretical framework of the new approach to logistics: the supply chain management, Trasporti Europei nr 17, 2001 i Boscacci F., La Nuova Logistica. Una industria in formazione tra territorio, ambiente e sistema economico, EGEA, 2004.

[4] Towarzystwo Inżynierii Logistycznej [SOLE – Society of Logistics Engineering], zasada 8 „R", 1992.

[5] Bisogno M., Il controllo dei processi logistici nelle imprese commerciali. Decisioni di outsourcing e modalità di coordinamento tra gli attori del canale, Industria & Distribuzione, n. 2/2002, Franco Angeli.

[6] Boi A., Merlino M., Savoidelli A., Outsourcing: uno strumento operativo o una moda, in Sistemi & Impresa, n. 1, 1998.

[7] Preti A., Logistics in Europe: Managers' point of view, W: Logistyka 2004, nr 6.

[8] Il Sole 24 Ore, 01.06.2003 odnośnie KPMG, dane Ailog.

[9] Boscacci F., La Nuova Logistica. Una industria in formazione tra territorio, ambiente e sistema economico, EGEA, 2004.

[10] Adaptacja autorów i uproszczenie w oparciu o źródło [9].