

## Nowe zjawiska i tendencje w logistyce zaopatrzenia

Logistyka zaopatrzenia stanowi istotny element w systemie logistycznym przedsiębiorstwa. To od zaopatrzenia zależy ciągłość i wielkość produkcji, jakość produktu, czy też właściwa płynność finansowa przedsiębiorstwa.

W ostatnich latach można zauważyć rozwój nowych zjawisk i tendencji w logistyce zaopatrzenia, spowodowany wieloma przyczynami. Do najważniejszych należą<sup>1</sup>:

- wzrost kosztów związanych z zaopatrzeniem materiałowym będący efektem zjawiska outsourcingu
- powstanie wielu nowych koncepcji organizacyjnych opartych na założeniach systemowych, w tym w obszarach logistycznych
- dostępność nowych środków technicznych, szczególnie w dziedzinie przetwarzania danych i komunikacji
- uznanie procesu zakupu za jeden ze strategicznych obszarów działalności przedsiębiorstwa i znaczące źródło obniżki kosztów, poprawy jakości oraz usprawnienia procesu produkcji
- rosnąca międzynarodowa konkurencja, która wobec otwierających się nowych możliwości wzrostu efektywności przedsiębiorstwa wyzwala przedsiębiorczość
- wzrost kwalifikacji pracowników, w tym menedżerów potrafiących zrozumieć i ocenić korzyści płynące z nowych koncepcji zarządzania.

Wymienione przyczyny spowodowały, że rozwój logistyki zaopatrzenia zaznaczył się w następujących kierunkach:

- zarządzania globalną siecią zaopatrzenia
- rozwojem koncepcji marketingu partnerskiego i partnerstwa strategicznego z dostawcami
- rozwoju systemów i technologii informacyjnych.

Zarządzanie globalną siecią zaopatrzenia wynika z faktu, że przedsię-

biorstwa coraz częściej poszukują za granicą źródeł zaopatrzenia i rynków zbytu swoich wyrobów gotowych. Coraz bardziej postępująca standaryzacja i normalizacja przedmiotu wymiany w zakresie produkcji, transportu czy magazynowania powoduje, iż nie ma konieczności zaopatrywania się na lokalnym rynku, można bowiem dany produkt o takich samych parametrach uzyskać w innym miejscu globu. Zjawisko globalizacji nie jest zjawiskiem nowym. Jest to rezultat homogenizacji społeczeństw mający swe przyczyny w sferze kulturowej, technicznej i politycznej. Jest to jednakże efekt rozwoju kanałów komunikacji, o czym będzie mowa poniżej. Należy mieć na uwadze, że żadne przedsiębiorstwo nie jest wyspą. Posiadając rynek zaopatrzenia ma także rynek zbytu, który jest rynkiem zaopatrzenia dla innych podmiotów, niekoniecznie działających na lokalnym rynku. Rozwijając rynki eksportowe przedsiębiorstwa z różnych krajów odczuwają potrzebę tworzenia efektywnych systemów i sieci logistycznych, rozszerzając jednocześnie zasięg swej działalności zaopatrzeniowej i logistycznej. Przedsiębiorstwa, które przyjęły globalną strategię rozwoju, można podzielić na trzy rodzaje<sup>2</sup>:

1. firmy, których zadaniem jest przemieszczanie dużej ilości surowców z krajów, w których występują nadwyżki, do krajów gdzie istnieje niedobór na te surowce,
  2. firmy, które dzięki niskim kosztom robocizny mogą maksymalnie wykorzystać moce produkcyjne,
  3. firmy, które zdecydowały się na koncentrację inwestycji w sferze badań i rozwoju oraz produkcji.
- Globalizacja zachęciła firmy do racjonalizacji produkcji i zmniejszenia liczby zakładów produkcyjnych oraz doprowadziła do centralizacji zapa-

sów. Często zauważa się jednak, iż większe korzyści przynosi nie fizyczne grupowanie zapasów w jednym miejscu ale, lokowanie ich blisko nabywcy lub punktu produkcji. Znacznie bardziej istotne wydaje się centralne zarządzanie i monitorowanie przepływu zapasów. Na tym zasadza się idea „wirtualnego” magazynu. Pomyśl opiera się na założeniu, że firma może osiągnąć te same oszczędności, jakie uzyskaby z centralizacji zapasów dzięki informacji, przy zastosowaniu dotychczasowej elastyczności (magazyn w pobliżu odbiorcy).

Coraz większego znaczenia nabiera również transport intermodalny, który jest najszybciej rozwijającą się działalnością w ramach logistyki globalnej<sup>3</sup>. Łącząc dwie lub więcej gałęzi transportu, usługodawcy logistyczni są w stanie zapewnić klientowi płynną realizację jego zlecenia, mimo złożonych operacji związanych z przewozem przesyłki. Wiele firm przewozowych, na przykład lotniczych, dysponuje nowoczesnymi systemami komunikacji, które pozwalają na monitorowanie przepływu przesyłki.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach globalnej sieci zaopatrzenia mają w swych działaniach uwzględniać elementy polityki handlowej, wahania kursów walut, czy zmiany w otoczeniu politycznym i prawnym oraz warunki konkurencji w skali globalnej. Globalne sieci zaopatrzenia, w porównaniu z logistyką na małą skalę, różnią się przede wszystkim:

- dłuższym czasem realizacji dostawy i wydłużonym czasem przejazdu
- wielokrotną konsolidacją oraz rozbięciem przesyłek na mniejsze partie
- łączonymi metodami transportu i opcjami kosztów
- wysyłką komponentów przez lokalne oddziały realizujące indywidualne zamówienie.

<sup>1</sup> Por. J. Mazurek: Kierunki rozwoju działu zakupów. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, nr 7/2000.

<sup>2</sup> M. Christopher: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*. Biblioteka Menedżera, Kraków 1998, s. 136 i dalsze.

<sup>3</sup> John J. Coyle, Edward J. Bardi, C. John Langley Jr: *Zarządzanie logistyczne*, PWE Warszawa, 2002, s. 619.

Coraz silniejsza tendencja do globalizacji uwypukla znaczenie zarządzania logistyką i siecią zaopatrzenia jako kluczowego czynnika decydującego o powodzeniu firmy. Coraz bardziej złożona staje się wówczas sama struktura zadań logistyki, na co istotny wpływ wywiera coraz większa oferta produktów, skrócenie cyklu życia produktu, rozwój rynków oraz liczba kanałów zaopatrzenia/marketingu.

Koncepcja marketingu partnerskiego stanowi nowe podejście, polegające na tworzeniu długoterminowych związków opartych na wzajemnym zaufaniu i interaktywnych relacjach (związkach) między przedsiębiorstwami oraz ich otoczeniem (klientami, a także innymi grupami będącymi uczestnikami rynku, takimi jak dostawcy, dystrybutorzy i instytucje finansowe). To nowe podejście marketingowe jest nazwane marketingiem partnerskim lub relacyjnym<sup>4</sup>. Rozwój marketingu partnerskiego wiąże się ze sposobem postrzegania przez firmę swoich relacji z klientem. W odróżnieniu od klasycznego marketingu – mix, w marketingu partnerskim wyróżnia się dodatkowo trzy elementy:

- procesy
- ludzie (personel firmy)
- obsługę klienta.

W marketingu przemysłowym do pierwszych ujęć modelowych marketingu partnerskiego zalicza się koncepcję przedstawioną przez międzynarodową grupę badawczą IBM. Jednym z najważniejszych osiągnięć tej grupy było opanowanie modelu relacji dostawca – odbiorca. Relacje pomiędzy dostawcą i odbiorcą w tym modelu oparte są na procesach wymiany: produktów/usług, finansowej, informacji/technologii. Dla procesów wymiany bardzo ważne są kontakty osobiste pomiędzy pracownikami firm partnerskich.

Marketing partnerski jest procesem ciągłym, wymagającym od firm utrzymania kontaktu z klientami dla zaspokojenia ich potrzeb. Efektywny marketing partnerski powinien prowadzić do takich pozytywnych efektów jak:

- wzrostu satysfakcji klientów i kształtowania się pozytywnego wizerunku produktów
- zwiększenia lojalności nabywców oraz pozytywnego image dostawcy

- postrzeganie firmy jako dostawcy doskonałego swojej organizację poprzez jakość
- lepszej zyskowności przedsiębiorstwa – sprzedawcy.

Rozwój marketingu partnerskiego pozwala na partnerstwo strategiczne z dostawcami<sup>5</sup>.

Koszt pozyskania nowego klienta jest kilkakrotnie wyższy, niż koszt utrzymania dotychczasowego, a stale zwiększająca się konkurencja na rynku powoduje, że zdobycie nowego klienta staje się coraz trudniejsze. Dlatego coraz mniej firm może sobie pozwolić na „luksus” utraty klientów. Strategia marketingu partnerskiego koncentruje się na budowaniu długofalowych i wielopoziomowych relacji firmy z klientem w celu zwiększenia jego lojalności. W długoterminowej perspektywie marketing partnerski nie tylko obniża ryzyko utraty klientów, ale sprzyja zwiększaniu obrotów z lojalnymi klientami i pozyskiwaniu nowych, a przez to zwiększaniu zysku firmy. Marketing partnerski to proces ciągły, polegający na nieustannym poprawianiu i rozwijaniu więzi z klientami. Strategia marke-

<sup>4</sup> M. Urbaniak: Współpraca z dostawcami w ramach marketingu partnerskiego. Gospodarka Materialowa i Logistyka nr 5/2000.

<sup>5</sup> Por. P.B. Schary, T. Skjott-Larsen: Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży. PWN, Warszawa 2002.

tingu partnerskiego nie ogranicza się do działu marketingu lub sprzedaży. Ten proces wymaga zaangażowania każdego pracownika firmy oraz dotyczy wszystkich technologii i procedur w przedsiębiorstwie, które mają wpływ na efekt końcowy w postaci produktu lub usługi dla klienta. Dlatego powiązania marketingu partnerskiego powinny mieć układ macierzowy i przenikać strukturę firmy w pionie i w poziomie<sup>6</sup>.

Firmy nawiązują zwykle stosunki partnerstwa strategicznego z dostawcami, którzy mają zasadnicze znaczenie dla ich łańcucha wartości albo które tworzą ważny element wartości wyrobu. Partnerstwo strategiczne odnosi się więc do głównych dostawców, a stosunki między nimi nabierają charakteru długofalowego i opierają się na wzajemnym zaufaniu. Partnerstwo strategiczne jest podporządkowane uwarunkowaniom konkurencyjnym, istniejącym wokół danego wyrobu lub usługi. Koncepcja marketingu partnerskiego staje się szczególnie użyteczna w połączeniu z koncepcją Just-in-Time. Trudno wyobrazić sobie ściśle i długotrwale więzy kooperacyjne bez utrzymywania partnerskich relacji, w których obydwie strony osiągają korzyści.

Rozwój systemów i technologii informacyjnych spowodował, że przepływ informacji w ramach systemu zaopatrzenia i powiązań z otoczeniem bliższym i dalszym stało się szybsze i skuteczniejsze. Na potrzeby menedżerów zaprojektowano zintegrowane systemy wspomagające zarządzanie nie tylko sferą zaopatrzenia. Już w latach 70. rozwinęła się metoda planowania potrzeb materiałowych MRP, służąca racjonalizacji planowania poprzez wydanie zleceń zakupu i produkcji dokładnie w takim momencie, aby żądany produkt był dostarczany w odpowiednim czasie i w wymaganej ilości.

Właściwie zaprojektowany, wdrożony i użytkowany system MRP działa na trzech odrębnych szczeblach: planuje i kontroluje zapasy; planuje priorytety zamówień otwartych; do-

starcza danych wyjściowych dla systemu planowania zapotrzebowania na zdolności produkcyjne<sup>7</sup>. Na podstawie modeli MRP I i II zaprojektowano kompleksowe systemy wspomagające zarządzanie (zwane systemami klasy MRP III/ERP), które obejmując i integrując wszystkie kluczowe sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa tworzą szybkie kanały przepływu informacji oraz pozwalają sprawnie reagować na zmiany popytu. Systemy ERP mają budowę modułową; składają się z pakietów obejmujących między innymi produkcję, dystrybucję, transport, finanse, serwis, modelowanie, system informowania kierownictwa, zarządzanie przebiegiem prac. Informacje wprowadza się na miejscu ich pobrania, na przykład dane o przyjętych surowcach w magazynie. Dzięki temu są one uaktualniane w czasie rzeczywistym (jeśli system pracuje w trybie on-line) i kierownictwo może podjąć decyzje dotyczące działalności firmy. Ponadto w systemie ERP istnieją mechanizmy umożliwiające symulowanie różnych posunięć i analizę ich skutków, także finansowych. Zaletą systemu ERP jest zbudowana możliwość elektronicznych połączeń z systemami dostawców i odbiorców w ramach łańcuchów logistyki.

Rozwój mass mediów dał początek zwiększeniu przepływu informacji. Dynamiczny rozwój telewizji po II wojnie światowej spowodował, iż informacja w szybkim tempie docierała do najodleglejszych miejsc na Ziemi. Informacja ta była wchłaniana przez miliony odbiorców jednocześnie, co stało się źródłem homogenizacji społeczeństw oraz standaryzacji technologii. Od końca lat 90. XX w. dokonuje się szybki rozwój interaktywnych sposobów komunikacji, w szczególności Internetu i Intranetu. Komunikacja tą drogą jest szybsza oraz pełniejsza w porównaniu do tradycyjnych sposobów komunikowania. Dla wielu przedsiębiorstw okazało się bardzo opłacalne odejście od tradycyjnych sposobów zakupu surowców

• handlu elektronicznego

- zaopatrzenia elektronicznego
- rozwoju rynku elektronicznego.

Handel elektroniczny można zdefiniować jako wykorzystanie sieci komputerowych oraz aplikacji informatycznych w celu podniesienia efektywności komunikacji oraz transakcji wymiany produktów i usług. Zaopatrzenie elektroniczne tworzy wewnętrzny rynek między przedsiębiorstwem a jego dostawcami, umożliwiając przedsiębiorstwu prowadzenie działalności w sposób interaktywny i w czasie rzeczywistym, a tym samym skrócenie cyklu zakupów<sup>8</sup>. Rynek elektroniczny można zdefiniować jako strukturę opartą na Internecie, łączącą przedsiębiorstwa zainteresowane wzajemnym kupowaniem i sprzedażą odpowiednich towarów oraz usług. Od zaopatrzenia elektronicznego różni się tym, że:

- dokonuje na nim transakcji wielu nabywców i sprzedawców
- zarządza nim niezależna strona trzecia
- rynek musi uwzględniać interesy zarówno nabywców jak i sprzedawców.

Odpowiednio wdrożone interaktywne rozwiązania internetowe mogą dostarczyć firmie wielu korzyści, takich jak: wspólna efektywność prac, konkurencyjność oraz redukcja kosztów, usprawniając w ten sposób procesy zarządzania w całym łańcuchu dostaw.

#### LITERATURA:

1. M. Brzeziński: Organizacja i sterowanie produkcją. Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998, s. 430,
2. M. Christopher: Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży. Biblioteka Menedżera, Kraków 1998,
3. J. J. Coyle, Edward J. Bardi, C. John Langley Jr: Zarządzanie logistyczne, PWE Warszawa, 2002,
4. J. Mazurek: Kierunki rozwoju działu zakupów. Gospodarka Materialowa i Logistyka, 2000, nr 7,
5. P.B. Schary, T. Skjott-Larsen: Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży. PWN, Warszawa 2002,
6. P.B. Schary, T. Skjott-Larsen: Zarządzanie łańcuchem podaży. PWN, Warszawa 2002,
7. M. Urbaniak: Współpraca z dostawcami w ramach marketingu partnerskiego. Gospodarka Materialowa i Logistyka nr 5/2000.

<sup>6</sup> Zob. [http://www.door.com.pl/wersja\\_pl/programy\\_obszary/szkol\\_marketing.html?Nav=1&SubNav=8&Content=8](http://www.door.com.pl/wersja_pl/programy_obszary/szkol_marketing.html?Nav=1&SubNav=8&Content=8)

<sup>7</sup> Por. M. Brzeziński: Organizacja i sterowanie produkcją. Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998, s. 430.

<sup>8</sup> Por. P.B. Schary, T. Skjott-Larsen: Zarządzanie łańcuchem podaży. PWN, Warszawa 2002.