

Strategiczne aspekty logistyki w warunkach polskich

Logistyka w warunkach polskich

Streszczenie

W artykule przedstawiono wybrane strategie logistyczne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w działalności przedsiębiorstw. Omówiono modele osiągania konkurencyjności oraz strategie logistyczne. Dokładnie omówiono strategię JiT (Just-in-Time) czyli dokładnie na czas. Przedstawiono także strategię zarządzania łańcuchem dostaw oraz strategię efektywnej obsługi klienta.

STRATEGIC ASPECTS OF LOGISTICS IN POLISH CONDITIONS

Abstract

The article presents logistical strategies for achieving competitive advantage in business operations. Discussed are models of competitiveness, strategies logistics and strategy JIT (Just-in-Time). Also presented a strategy for supply chain management and effective customer service strategy.

WSTĘP

Sprawa realizacji działań w procesach logistycznych wymaga powiązania przepływu dóbr i usług (z przepływem materiałów i ładunku) z przepływem informacji i środków finansowych. Przepływ informacji poprzedzający przepływ ładunku jest istotny dla celów planowania i organizacji przepływu rzeczowego towarów. Środki finansowe umożliwiają pokrycie kosztów logistyki, warunkując realizację procesów przepływu dóbr i przetwarzania informacji. Podstawą działania dowolnego przedsiębiorstwa, jest wytwarzanie produktów lub świadczenie usług.

Kierownicy przedsiębiorstw planują osiągnięcia wyznaczonych celów (np. wielkości sprzedaży, poziomu zysku i osiąganych kosztów) oraz starają się tak zarządzać firmą aby te cele osiągnąć. Często spotykamy się ze stwierdzeniem, że firma realizuje zaplanowaną strategię. Pojęcie strategia wywodzi się z terminologii wojskowej, rozumianej jako sztuka prowadzenia wojny [3]. A w znaczeniu węższym strategia przedsiębiorstwa to koncepcja systemowego działania, polegającego na formułowaniu zbioru długookresowych celów firmy (przedsiębiorstwa) i ich modyfikacja w czasie w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określeniu zasobów niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania. Jest to także system zapewniający optymalne rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów w celu elastycznego reagowania na potrzeby gospodarki (ryнку) i zapewnienia korzystnych warunków rozwoju przedsiębiorstwa.

1. STRATEGIA I KIERUNKI DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW W WARUNKACH POLSKICH

Przedsiębiorstwo, które chce przetrwać w otoczeniu konkurencyjnym i rozwijać się, musi formułować i realizować strategię na różnych poziomach i w różnych wyspecjalizowanych przekrojach zarządzania.

Strategia przedsiębiorstwa z reguły tworzona jest na najwyższym poziomie zarządzania przez grupę specjalistów. Ze strategii tej wynikają działania dla poszczególnych obszarów działania przedsiębiorcy i jego funkcji. Powstaje w ten sposób strategia przedsiębiorstwa, która obejmuje: strategię na najwyższym szczeblu zarządzania (poziomie zarządu) i ma ona najwyższą wagę.

Ze strategii tej wynikają strategie odnoszące się do poszczególnych obszarów działania przedsiębiorstwa i jego funkcji. Powstaje w ten sposób hierarchia strategii w przedsiębiorstwie, która obejmuje:

- strategię przedsiębiorstwa – formułowaną na najwyższym szczeblu zarządzania (poziomie zarządu) określającą jaki rodzaj lub rodzaje działań muszą być prowadzone, by osiągnąć przewagę strategiczną; tu zapadają decyzje dotyczące polityki rozwojowej, kształtujące odpowiednie formy organizacyjne przedsiębiorstwa oraz struktury zarządzania;
- strategię prowadzenia działalności (biznesu) – formułowaną [2] na poziomie średnim, dla rodzajów działalności (dla poszczególnych produktów, grup produktów, grup klientów), tu zapadają decyzje dotyczące specyfiki zarządzania i działalności prowadzącej do osiągnięcia założonych celów;
- strategię funkcjonalną – formułowaną w odniesieniu do poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa (strategia: marketingowa, produkcyjna, sprzedaży, finansowa, logistyczna i in.). Decyzje tu zapadające zapewniają realizację strategii biznesu a tym samym strategii przedsiębiorstwa;

¹Politechnika Radomska, Wydział transportu i Elektrotechniki, 26-600 Radom, ul. Malczewskiego 29, j.marciniak@pr.radom.pl

- strategia przewodnictwa pod względem kosztów – przedsiębiorstwo realizuje swoje cele na drodze redukcji kosztów swojej działalności, niski koszt umożliwia zaproponowanie niskiej ceny. Powoduje to najczęściej masową sprzedaż oraz jeszcze większe możliwości obniżenia kosztu jednostkowego produktu lub usługi.
- strategia dyferencji (wyróżniania). Strategia ta polega na oferowaniu produktów lub usług, które wyraźnie wyodrębniają się od podobnych produktów (usług) konkurencji.
- strategia koncentracji polega na tym, że przedsiębiorstwo koncentruje się na określonej grupie nabywców i potrafi lepiej obsłużyć swój segment produkcyjny niż konkurencja.

Zasadniczą częścią każdej strategii przedsiębiorstwa są zagadnienia określania pozycji konkurencyjnej firmy i jej produktów. Istotną rzeczą jest też świadomość, że zarządzanie logistyką może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej.

2. POJĘCIE KONKURENCYJNOŚCI

Konkurencyjność określana jest [4] jako:

- 1) zdolność danego produktu lub przedmiotu do tworzenia proporcjonalnie większego przychodu od tego, jaki wytwarza konkurencja w tych samych warunkach rynkowych,
- 2) zdolność do tworzenia wartości dodanej i w ten sposób podniesienia wartości podmiotu poprzez odpowiednie zarządzanie zasobami i procesami, atrakcyjnością i agresywnością oraz integrowanie tych działań w jednolity i spójny model ekonomiczny i społeczny.

Produkt lub usługa są konkurencyjne wtedy, gdy są tańsze od innych, a ich cena jest porównywalna lub niższa od innych.

3. MODELE OSIĄGANIA KONKURENCYJNOŚCI

- 1) Przywództwo kosztowe – przedsiębiorstwa stosują niskie ceny dzięki minimalizacji kosztów, przy możliwym do przyjęcia poziomie obsługi klienta, jest to najczęściej efekt produkcji i sprzedaży dużych ilości produktów [3].
- 2) Zróżnicowanie produktu lub usługi na rynku (dyferencja) [4], przedsiębiorstwa wytwarzają unikalne produkty lub usługi, dążąc do wyróżniania drogą wysokiej jakości zastosowanych materiałów lub jakości zastosowanych materiałów lub jakości wykonania, zastosowanej technologii, niezawodności działania, elastyczności oraz szybkości reakcji, jakości serwisu – kreują wizerunek dobrej i silnej marki [4].

Warte podkreślenia jest, że z reguły klient kupuje nie sam produkt czy usługę, ale korzyści jakie niesie ze sobą. Zatem przewaga wartości produktu jest bardzo skutecznym sposobem budowania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa prześcigają się w dostarczaniu klientowi najbardziej funkcjonalnego, niezawodnego i estetycznego produktu, po jak najniższej cenie.

Strategia różnicowania produktu oraz przywództwa kosztowego – bazują na tworzeniu wartości dla klienta. Z reguły dla klientów wartością podstawową jest niska cena, umożliwiająca nabycie produktu, funkcjonalność lub użyteczność produktu.

Przewaga konkurencyjna osiągnąta jest ze względu na tworzenie użyteczności produktu: informacja o produkcie – aby klient rozważał możliwość nabycia produktu, musi mieć świadomość jego istnienia, zatem informacja powinna być dostępna tam, gdzie klient jej oczekuje. Informacja powinna być kompletna pod każdym względem tj. szczegółów technicznych, handlowych, finansowych, serwisowych itd. Logistyka informacji jest wciąż niedocenianym i nie całkiem odkrytym obszarem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Formy produktu – wg danych logistycznych [3] funkcje wymagane przez nabywców takie jak: zakres ich użyteczności, jakość materiałów, smaku, kształtu, koloru, jakości wykonania, niezawodność działania – w sposób zdecydowany wpływają na atrakcyjność produktu. Rozszerzenie i zindywidualizowanie oferty rynkowej produktów, powoduje potrzebę zarządzania coraz większą i bardziej zróżnicowaną ilością zapasów.

Kolejnym elementem jest zasada czasu i miejsca dostarczenia produktu. Tylko produkty dostępne mogą być sprzedane. Logistyka tworzy wartość dla klienta, dostarczając lub udostępniając produkt w miejscu, czasie, ilości i asortymencie najbardziej dogodnym dla klienta – po drodze do domu, do pracy, w pobliżu miejsca zamieszkania. Ilość i asortyment towarów powinien być dostosowany do czasu występowania potrzeb – zgodnie z cyklem dziennym lub tygodniowym zgodnie z systemem planowania i prognozowania oraz nieustannego śledzenia i identyfikacji potrzeb klienta.

4. POSIADANIE PRODUKTU

Korzyści posiadania produktu powinny uwzględniać sieć produktów serwisowych i obsługi klienta, dostępnych w miejscu i czasie dostosowanym do potrzeb klienta. Istotne znaczenie mają systemy porad użytkownika produktu, systemy informacji o możliwości wymiany produktu na nowszy model. Istotną rolą logistyki w tym przypadku jest tworzenie i kreowanie korzyści dla klienta poprzez niższą cenę. Ze względu na to, że najczęściej niższa cena może być osiągnięta poprzez redukcję kosztów, logistyka ma ważne pole działania, zaczynając już od poszukiwania najtańszych materiałów i surowców oraz ich substytutów.

Logistyczna obsługa produkcji tj. zapewnienie materiałów produkcyjnych i eksploatacyjnych tj. sprawności maszyn i urządzeń, lepsze wykorzystanie potencjału produkcyjnego, magazynowego i transportowego.

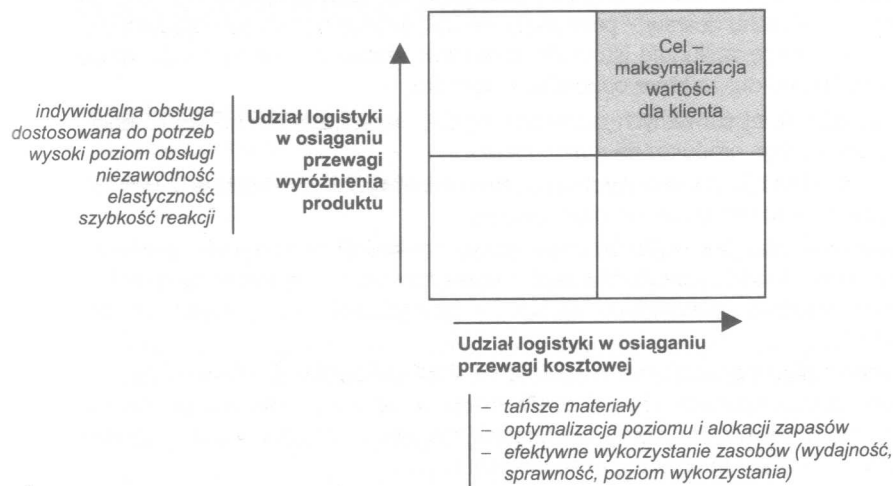
Optymalne wykorzystanie magazynów, czy środków transportu, wyższa sprawność maszyn i urządzeń umożliwia lepsze wykorzystanie potencjału produkcyjnego, magazynowego i transportowego. Optymalne wykorzystanie magazynów

czy środków transportu, wyższa sprawność i wydajność pracy umożliwia w efekcie wzrost produktywności zasobów przedsiębiorstwa i redukcję kosztów przepływu materiałowego.

Optymalne zarządzanie zasobami w całym łańcuchu dostaw (zapasami materiałowymi, zapasami w procesie dystrybucji) pozwala na obniżenie kosztów produktu. Dotyczy to zarówno przepływu produktu do klienta, jak i części czy realizacji usług w sieci serwisowej, w okresie gwarancyjnym i pogwarancyjnym.

5. WYKORZYSTANIE LOGISTYKI DLA OSIĄGNIĘCIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Udział logistyki w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przedstawiony jest na rys. 1 [3].



Rys.1. Udział logistyki w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej

Na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej składa się współpraca przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw produktów (wyrobów i usług, dostawcy, producenci, podwykonawcy, sieci handlowe i usługowe, przewoźnicy i operatorzy logistyczni, banki i towarzystwa leasingowe, agencje reklamowe, firmy consultingowe, firmy ubezpieczeniowe i inne [2].

Wyniki badań przedstawione w tablicy nr 1 wskazują, że przedsiębiorstwa za podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa uznają takie czynniki jak [6]:

Tab. 1. Wyniki badań czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa

Czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jego produktu	Udział procentowy [%]
Szybkość i elastyczność działania	100
Dostępność produktu	96
Wysoka jakość produktów	89
Niska cena produktu	87
Renoma firmy i marka produktu	83
Dopasowanie sieci i systemu sprzedaży	74
Nowoczesność i atrakcyjność produktu	62

Analiza czynników przedstawionych w tablicy 1 wskazuje na istotną rolę diagnostyki, która gwarantuje odpowiednią szybkość i elastyczność działania, dostępność produktu, jakość zastosowanych materiałów, dostosowanie sieci sprzedaży, a także zarządzanie kosztami w pełnym łańcuchu dostaw.

Warto podkreślić, że czynniki które wpływają na szybkość, elastyczność działania i dostępność produktu, są następujące:

- minimalizacja całkowitych kosztów przepływu produktów i informacji,
- zapewnienie jak najkrótszego czasu realizacji zamówień i możliwie wysokiej niezawodności, częstotliwości i elastyczności dostaw przy założonym poziomie kosztów przepływu,
- optymalizację poziomu zapasów w skali łańcucha dostaw wraz z elastycznym dostosowaniem się do preferencji w zakresie obsługi dostaw poszczególnych segmentów rynku – wynikające zarówno z potrzeby redukcji kosztów jak i możliwie najwyższego poziomu obsługi klienta.

6. STRATEGIE LOGISTYCZNE

Przedsiębiorstwo chcąc skutecznie realizować swoją strategię, musi przekształcić swoją strategię ogólną na poszczególne funkcje przedsiębiorstwa (marketing, produkcja, sprzedaż, finanse, logistyka) i zapewnić spójność działania pomiędzy poszczególnymi funkcjami.

Strategie logistyczne należą do grupy strategii funkcjonalnych. Strategie logistyczne podporządkowane są strategii przedsiębiorstwa i gwarantują osiągnięcie celów przedsiębiorstwa w obszarze logistyki.

Strategie logistyczne to sposoby postępowania w zakresie budowy i eksploatacji systemu logistycznego. Dostarczają one modelowych rozwiązań w zakresie planowania, przemieszczania materiałów, prowadzenia dystrybucji, kształtowania stosunków z dostawcami i odbiorcami. Są to konkretne procedury działania z określonymi zasadami wdrożenia i oceny [3].

Rozwiązaniem stosowanym najczęściej było zarządzanie zapasami.

Nurt JiT (Just-in-Time) – „dokładnie na czas” i dostosowaną do potrzeb dystrybucji.

Pierwszy nurt przepływu materiałów zakłada by przepływy materiałów były skierowane przeciwnie do przepływu informacji.

Drugi nurt opiera się na planowaniu na podstawie programu oraz DRP (planowanie potrzeb dystrybucji) [1].

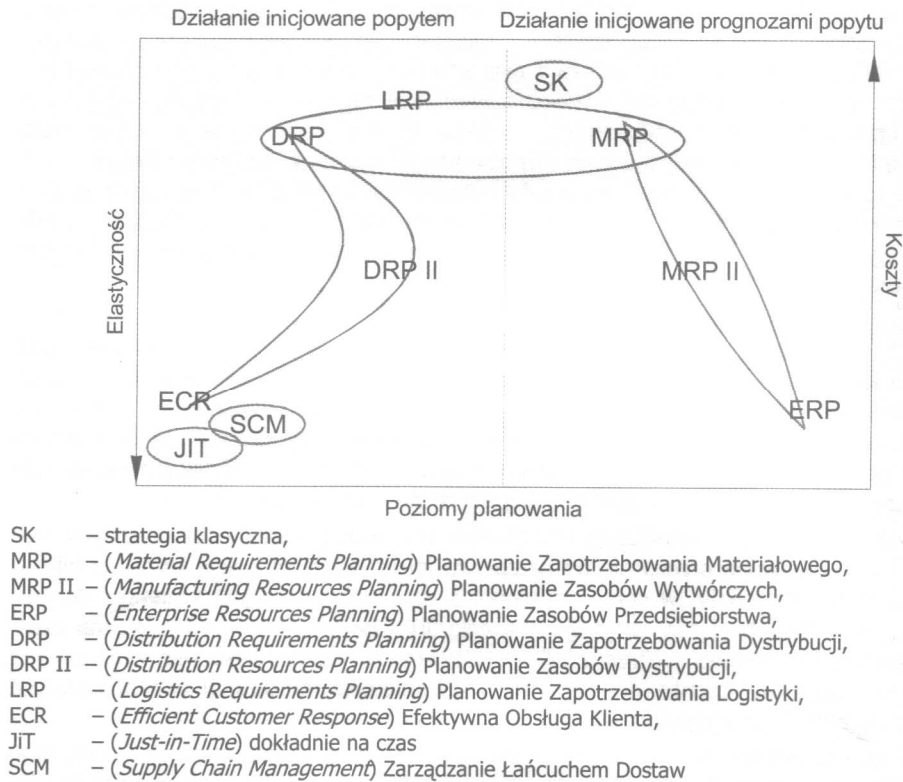
Systemy te funkcjonują bilansując prognozy popytu.

Rozszerzenie poziomów planowania o obszar finansów doprowadziło do przekształcenia systemów odpowiednio w MRPII i DRP, czyli Planowanie Zasobów Wytwórczych i Planowanie Zasobów Dystrybucji.

Kolejnym etapem rozwoju strategii tej klasy jest ERP (Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa).

Konieczność szybkiej odpowiedzi na potrzeby klientów i działania konkurencji doprowadziły do powstania strategii wykraczającej poza obszar pojedynczego przedsiębiorstwa, pozwalającej na integrację nie tylko wewnątrz organizacji, ale i pomiędzy różnymi jednostkami.

Ewolucja strategii logistycznych przedstawiona jest na rys. 2 [1] Zestawienie wszystkich koncepcji w kontekście kosztów, elastyczności i charakterystyki procesu obrazowo charakteryzuje każdą z tych strategii.



Rys.2. Ewolucja strategii logistycznych

Poniżej zostaną opisane poszczególne strategie logistyczne.

Strategia klasyczna opiera się na zasadach teorii zarządzania zapasami. Reprezentuje podejście wg którego zapasy są nierozzerwalnie związane z każdą działalnością produkcyjną i handlową, gdyż wynikają ze względów ekonomicznych, niepewności prognoz i charakterystyki przepływów materiałowych.

Decyzje związane z zarządzaniem zapasami są bardzo ważne, bowiem decydują o ciągłości produkcji. Wybór metody określania wielkości zamawianej partii i systemu zamawiania powinien opierać się na analizie ekonomicznej i spełniać podstawowy cel utrzymywania zapasów jakim jest gwarancja ciągłości produkcji i dostaw w przypadku wahań popytu. Powinien też być spełniony warunek minimalizacji kosztów produkcji. Potrzebna jest także powierzchnia magazynowa i drogi dojazdowe, a także tabor do transportu towarów.

Planowanie zaopatrzenia materiałowego. Strategie te polegają na planowaniu potrzeb materiałowych na podstawie prognozowanego popytu tak, by nastąpiło „ściągnięcie” zapasu w jedno miejsce w łańcuchu przepływu dóbr, jego eliminacja w kolejnych fazach przepływu materiałów. Uwzględniając fakt, że zapas koncentruje się w punkcie rozdziału (rozdzielającym obieg zamówień i zleceń na materiały), stosowanie tych strategii obejmuje:

- wybór punktu rozdziału dla grupy lub rodziny produktów,
- organizację przepływu nie generującego zapasów,
- włączenie w działalność przedsiębiorstwa elementów prognozowania

Planowanie zasobów wytwórczych (planowanie zasobów dystrybucji). Strategie te stanowią rozwinięcie strategii planowania zapotrzebowania materiałowego (planowania zapotrzebowania dystrybucji) wynikającej z warunków rynkowych. Rosnące koszty działalności, generowane zarówno przez surowce, materiały i zapasy, jak też energię niezbędną w procesie sprawiają, iż planowanie produkcji powinno uwzględniać wykorzystanie potencjału materialnego, jakim dysponuje przedsiębiorstwo i wyposażenia technicznego, angażując do decyzji operacyjnych elementy planowania finansowego. Strategia MRPII/DRPII uzupełnia planowanie potrzeb materiałowych (dystrybucji) obszarami planowania ekonomicznego, integrując w ten sposób obszary przedsiębiorstwa tradycyjnie uważane za niezależne. Fundamentalna dla tej koncepcji zasada integracji pozwala przekroczyć problemy związane ze wspólnymi zasobami. Dodatkowo, rozbudowane w stosunku do MRP/DPR planowanie wymaga dostarczenia większej ilości danych pochodzących z całego przedsiębiorstwa, ale w zamian dostarcza większej ilości informacji. Integrując w ten sposób przepływ informacji i różne dziedziny działalności organizacji, jednoczy je dla wspólnego celu. W praktyce wynika z tego, że te same wytyczne obowiązują w obszarze produkcji, dystrybucji i finansów.

Kolejnym etapem rozwoju strategii MRP/DRP jest ERP (Enterprise Resources Planning) czyli Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa, nie zaliczane jest do strategii logistycznych.

Just-in-Time – dokładnie na czas [2]. Strategia JiT (Just-in-Time) czyli dokładnie na czas wywodzi się z doświadczeń japońskich (system Toyoty) polegających na podziale procesu przemieszczania dóbr na takie fazy, by przepływ był rytmiczny, magazyny wkomponowane między fazy, wyposażenie uniwersalne, personel zastępowalny, a czas pracy elastyczny dzięki uniwersalnym pracownikom, zlikwidowaniu rezerw czasowych i okresów biernych.

JiT koncentruje cele przedsiębiorstwa wokół wzrostu efektywności i eliminacji strat. Ociągnięcie tego następuje poprzez:

- obniżenie poziomu zapasów, one bowiem traktowane są jako podstawowe źródło kosztów,
- produkcję w małych seriach, dla zwiększenia elastyczności planowania,
- elastyczną organizację, dzięki której obniżają się koszty i szybkość przestawiania.

Podstawowym założeniem JiT jest opracowanie przemieszczania materiałów do sytuacji, w której występuje na nie zapotrzebowanie. Oznacza to, że produkcja jest zainicjowana pojawieniem się popytu, zatem konieczna jest właściwa organizacja zorientowana logistycznie, czyli na przepływy materiałowo-informacyjne. Procesy zaopatrzenia produkcji i dystrybucji powinny być tak zaprojektowane i zarządzane, aby ich realizacja była terminowa i następowała w jak najkrótszym czasie, a eliminacja lub redukcja zapasów była bezpośrednio wynikiem działania systemu.

Wynika z tego, iż przedsiębiorstwo powinno koncentrować uwagę na likwidowaniu przyczyn zakłócających terminowość, a więc zakładać wielką dyscyplinę pracy i radykalną politykę wobec dostawców, co pozwoli osiągnąć wyższą jakość surowców i co za tym idzie, wyrobów.

Efektem stosowania tej strategii obok redukcji zapasów i czasu dostaw, jest osiągnięcie przez przedsiębiorstwo większej niezawodności i elastyczności systemu logistycznego. Warunkiem stosowania JiT jest liniowy układ przepływów w przedsiębiorstwie z wydzielonymi fazami o jednakowych czasach trwania oraz rytmiczność i powtarzalność produkcji. Jeżeli proces realizowany w przedsiębiorstwie nie spełnia tych wymagań, konieczna jest jego reorganizacja.

Wprowadzenie strategii Just-in-Time jest możliwe tylko w sytuacji, w której stosunki z dostawcami są oparte na partnerstwie. Oprócz solidności istotnym argumentem przy doborze dostawców jest bliska lokalizacja firm zaopatrujących przedsiębiorstwo (problemy z zaopatrzeniem są przyczyną powstawania zapasów) ponieważ nie można oczekiwać, że towar będzie wtedy, gdy będzie potrzebny, więc trzeba stworzyć zapas, by możliwa była odpowiedź na potrzeby klienta.

Strategia łańcucha dostaw (Supply Chain Management – zarządzanie łańcuchem dostaw)

Zarządzanie łańcuchem dostaw rozpatrywać należy szerszej niż tylko w obszarze logistyki. Można traktować tę koncepcję jako strategię globalną, wykraczającą poza ramy pojedynczej organizacji, ponieważ nawiązuje do strategii integracji i kooperacji. Celem tych działań jest skrócenie cykli, czyli możliwość szybkiej odpowiedzi na potrzeby rynku. Zarządzanie łańcuchem dostaw polega zatem na stwarzaniu partnerskich więzi pomiędzy przedsiębiorstwem dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, kompresji czasu dostaw i utrzymaniu klienta. Obecność na rynku coraz większej liczby dostawców produktów i usług sprawia, że pozyskiwanie klienta jest coraz trudniejsze, zaś jego utrzymanie wymaga zapewnienia wysokiego poziomu obsługi.

Charakterystyczne dla łańcucha dostaw jest tworzenie takiego standardu usług, który pozwoli na utrzymanie klienta – nie tylko ostatecznego ale i wewnętrznego – oraz redukcję niepewności każdego z partnerów łańcucha.

Osiągnięcie tego możliwe jest dzięki przyjęciu w ramach łańcucha wspólnych, stosowanych przez wszystkich metod działania, z kolei dzielenie zbyt wielu celów przez partnerów łańcucha prowadzi do zjednoczenia celów działalności ich przedsiębiorstw. Partnerstwo w łańcuchu wymaga włączenia do zarządzania przepływami dostawców i odbiorców.

Niezależnie od formy współpracy pociąga to za sobą integrację systemów logistycznych firm i integrację procesów logistycznych, poszukiwanie sposobów zwiększania zaufania i zaangażowania firm w relacjach „dostawca-odbiorca”, powiązanie systemów komputerowych.

Stosowanie strategii zarządzania łańcuchem dostaw prowadzi do poprawy obsługi klientów i redukcji kosztów logistycznych. Sprawia to, iż zarządzanie łańcuchem dostaw utożsamia się niekiedy z nowoczesnym zarządzaniem logistycznym.

Zorganizowanie łańcucha dostaw jest możliwe wtedy, gdy przedsiębiorstwo dobrze zarządza przepływami materiałowymi u siebie, zna własne bieżące i przyszłe potrzeby materiałowe, właściwie dobiera dobra i ma odpowiednio zorganizowane działy zakupów, umie sformułować cele możliwe do realizacji przez dostarczającego partnera, zatem konieczna jest wiedza o działalności partnerów, ich specjalizacji, kompetencji, odpowiedzialności i rzetelności.

Musi istnieć możliwość stworzenia mechanizmów stymulujących poprawę (unowocześnienie produkcji, usprawnienie obsługi klientów, obniżka kosztów, wprowadzenie nowoczesnych technik zarządzania procesami logistycznymi).

Strategia ECR (Efficient Consumer Response – Efektywna Obsługa Klienta)

Strategia ta jest stosowana jedynie w dystrybucji. Łączy w sobie dążenie do wysokiej jakości obsługi klienta i osiągnięcia niskich kosztów w pełnym łańcuchu dostaw produktu do ostatecznego konsumenta. ECR jest nowoczesną strategią zarządzania łańcuchem dostaw w dystrybucji, według której dystrybutorzy, handlowcy, detaliści i dostawcy usług logistycznych współpracują ze sobą w celu lepszego, szybszego i bardziej efektywnego zaspokojenia potrzeb klienta.

Celem ECR jest szybsza reakcja na potrzeby konsumenta, z równoczesnym maksymalnym wykorzystaniem możliwości redukcji kosztów w całym łańcuchu dostaw poprzez współpracę partnerów.

Wspólne dążenie do maksymalizowania wydajności jego ogniw, prowadzi do zmniejszenia kosztów całkowitych systemu, poziomu zapasów i zaangażowanego kapitału, przy jednoczesnym podniesieniu wartości dla ostatecznego klienta. Działania skupiają się na stosowaniu nowoczesnych metod zarządzania oraz środków teleinformatycznych i technicznych. W wyniku tych działań klient otrzymuje produkt po cenie, którą jest skłonny zaakceptować i przy zadowalającym go poziomie obsługi.

ECR jest swego rodzaju filozofią biznesu, nowym podejściem do prowadzenia interesów, polegającą na zastąpieniu konkurencji pomiędzy partnerami ich wzajemną współpracą. Fundamentalnym elementem tej współpracy jest pełny dostęp wszystkich partnerów do informacji istotnych dla efektywnej realizacji wspólnego celu działalności.

7. BIBLIOGRAFIA

- [1] Chaberek M.: *Modelowanie procesów i systemów logistycznych*, Gdańsk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 2001
- [2] Christopher M.: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategia obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, Warszawa, PCDL 2000
- [3] Ciesielski M.: *Logistyka w strategiach firm*, Warszawa, PWN 1999
- [4] Fechner J., Szyszka G.: *Logistyka w Polsce, Raport 2005r.*, Poznań, Instytut Logistyki i Magazynowania 2006
- [5] Fertsch M.: *Podstawy zarządzania przepływem materiałów*, Poznań, Instytut Logistyki i Magazynowania 2003
- [6] Instytut Logistyki i Magazynowania WSL.