



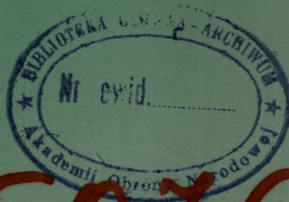
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Zaoczne Studia Zarządzania i Marketingu

Zeszyty Studenckie
Seria Logistyki
Zeszyt 10

Prof. dr hab. Mieczysław WASYLKO

LOGISTYKA DYSTRYBUCJI



50764

WARSZAWA

1998

*Logistyka nie jest wszystkim,
ale wszystko bez logistyki jest niczym.*

(„Logistyka instrumentem racjonalizacji
gospodarki”. Materiały konferencyjne 1/1.

II Międzynarodowe Sympozjum
LOGISTICS '94).

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Zaoczne Studia Zarządzania i Marketingu

**Zeszyty Studenckie
Seria Logistyki
Zeszyt 10**

Prof. dr hab. Mieczysław WASYLKO

LOGISTYKA DYSTRYBUCJI



Warszawa

1998

Redaktor
mgr Jerzy Wajs

Redaktor techniczny
Beata Klarowska

© Wszelkie prawa zastrzeżone

Druk AON nr 317/WW

1. TEMAT: Logistyka dystrybucji

2. CEL WYKŁADU:

1) Zapoznanie studentów z podstawowymi problemami logistyki dystrybucji.

2) Uzasadnienie, że logistyka dystrybucji powinna spełniać dwie zasadnicze funkcje:

- racjonalne zaspokajanie potrzeb konsumentów;
- poprawę efektywności wyników przedsiębiorstw (firm).

3. GŁÓWNE PROBLEMY WYKŁADU:

- 1) Pojęcie i zadania logistyki dystrybucji;
- 2) Dystrybucja w koncepcji obsługi klienta;
- 3) Kanały dystrybucji;
- 4) Tendencje rozwoju logistyki dystrybucji.

Po wysłuchaniu wykładu oraz opanowaniu materiału zawartego w niniejszym zeszycie, studenci (słuchacze) będą zapoznani z podstawowymi problemami systemu logistyki dystrybucji. Będą w stanie zaproponować optymalny system logistyki dystrybucji dla konkretnego, interesującego ich przedsiębiorstwa (firmy).

1. POJĘCIE I ZADANIA LOGISTYKI DYSTRYBUCJI

1.1. Pojęcie

Pojęcie „dystrybucja” według różnych źródeł oznacza:

a) podział dóbr materialnych między członków społeczeństwa, a także przydzielanie, rozmieszczanie towarów, zwłaszcza przez handel detaliczny¹;

b) metody dostarczania towarów do finalnego odbiorcy²;

c) działania, których celem jest przybliżenie towarów konsumentom³;

d) rozdzielanie; uzgadniany bądź reglamentowany przydział i dostarczanie towarów, zwłaszcza do handlu detalicznego; całokształt działań podejmowanych dla udostępnienia towarów i usług⁴.

Prawie we wszystkich definicjach jest podkreślany przepływ towarów, a tylko w jednej dóbr materialnych, co może oznaczać, że chodzi także o przepływ na przykład materiałów, części itd. do produkcji i w czasie jej poszczególnych faz. Problemy te zostały omówione w literaturze przedmiotu⁵.

W związku z zacytowanymi definicjami należy wyrazić następujący pogląd.

System logistyki, na przykład przedsiębiorstwa produkcyjnego, wyróżnia w zasadzie cztery podsystemy:

- 1) zaopatrywania (zaopatrzenia);
- 2) produkcji;
- 3) dystrybucji;

¹ *Słownik języka polskiego*, t. I, Warszawa PWN 1998, s. 491.

² *Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy*, Szczecin Wyd. Znicz 1996, s. 56-57.

³ *Słownik ekonomiczny i finansowy*, Katowice Wyd. Książnica 1995, s. 44.

⁴ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Warszawa Wyd. Placet 1997, s. 92.

⁵ M. Wasylko, *Łańcuch (kanał) logistyczny*, Zeszyty studenckie. Seria logistyki. Zeszyt 3, Warszawa AON 1997.

4) zagospodarowania odpadów, zwróconych towarów (na ogół wadliwych lub uszkodzonych), opakowań wielokrotnego użytku.

Typowy kanał (łańcuch) logistyczny uwzględnia przepływ środków materialnych dotyczących wszystkich podsystemów systemu logistyki przedsiębiorstwa, w tym dystrybucji. Jeżeli przyjąć, że w podsystemie zaopatrywania ma miejsce przydzielanie, rozdzielanie, rozmieszczanie materiałów, na przykład dla przedsiębiorstw produkcyjnych, oczywiście, biorąc za podstawę wymagania gry rynkowej, to można określić, że:

a) dystrybucja dotyczy przemieszczania środków materialnych od źródeł ich pozyskiwania z przyrody, poprzez produkcję, aż do konsumentów indywidualnych lub zbiorowych albo do dalszego przetwarzania (jest to szeroko pojęta dystrybucja);

b) dystrybucja to system, który się odnosi wyłącznie do sfery przemieszczania wytworzonych wyrobów gotowych - towarów przeznaczonych do konsumpcji lub do dalszego przetwarzania w kolejnych zakładach produkcyjnych.

W niniejszej pracy omówiono koncepcję dystrybucji w węższym sensie (określonym pod literą b). Takie stanowisko wynika z definicji dystrybucji Międzynarodowej Izby Handlowej, która brzmi następująco:

Dystrybucja jest etapem, który następuje po fazie produkcji i trwa od momentu komercjalizacji⁶ wyprodukowanego dobra aż do jego przyjęcia przez konsumenta finalnego⁷.

⁶ Komercjalizacja produktu - zyskowne wprowadzenie nowego produktu. W procesie komercjalizacji bardzo ważnym problemem dla firmy jest wybór odpowiedniego momentu wejścia na rynek. Są trzy możliwości wejścia i wynikające z tego konsekwencje: korzyści przypadające inicjatorom; równoległe - wspólne koszty produkcji; opóźnione - zmniejszone koszty wejścia na rynek.

⁷ *Słownik ekonomiczny i finansowy*, s. 44.

1.2. Podstawowe zadania

Z udostępnieniem towarów i usług klientom wiąże się cały pakiet zadań. Głównym zadaniem dystrybucji jest dostarczanie konsumentom pożądaných przez nich produktów w odpowiednim miejscu, czasie i po odpowiedniej cenie.

Do szczegółowych zadań dystrybucji należy zaliczyć:

- dostarczanie towarów odbiorcom (indywidualnym i zbiorowym) w stanie nadającym się do konsumpcji lub użytkowania, stosownie do obowiązujących standardów (jakość, trwałość, gwarancja przechowywania, należyte opakowanie itd.);
- skracanie czasu dostawy, o ile istnieje taka potrzeba;
- podejmowanie koniecznych przedsięwzięć systemowych, które zapewnią dostawy na wymagany czas (just in time);
- organizowanie takiej sieci dystrybucji (np. przedstawicielstw terenowych - rejonowych), która umożliwi bezzwłoczne wdrażanie w życie słusznych postulatów klienta dotyczących dystrybucji towarów;
- analizę rynku w kontekście popytu i firm konkurencyjnych;
- obniżanie kosztów dystrybucji;
- rozszerzenie usług dla klientów w miarę faktycznych potrzeb;
- troskę o usprawnienie dokumentacji przesyłkowej oraz należyte jej wypełnianie;
- uelastycznienie terminów dostaw, biorąc pod uwagę odwołania i czas indywidualnych dostaw, itd.;
- unowocześnienie terminu fakturowania przy pomocy wewnętrznych urządzeń informatycznych;
- zapewnienie dostaw zgodnie ze specyfikacją zamówienia, tzn. że w zamawianej partii dostaw nie powinno brakować pozycji asortymentowych (ilość, jakość, rodzaj), a urządzenia muszą być kompletne (wszystkie zespoły i podzespoły i części wymienne).

Aby sprostać zadaniom realizowanym przez logistykę dystrybucji, powinna ona spełniać określone funkcje:

- koordynacyjną, która polega na zbieraniu i przekazywaniu producentom informacji o popycie, nawiązywaniu przez nich kontaktów z rynkiem, uwzględnianiu decyzji o wielkości produkcji i jej rozmieszczeniu na rynku, zawieraniu transakcji kupna-sprzedaży i promocji produktów;

- organizacyjną, która polega na wykonywaniu takich czynności, jak: transport, magazynowanie, przerób handlowy (np. sortowanie), sprzedaż produktów pośrednikom⁸.

1.3. Inne zadania

Zadania logistyki dystrybucji, to nie tylko dostarczanie towarów dla konsumentów lub sprowadzanie ich przez klienta we własnym zakresie uwzględniając ilość, jakość, cenę, rodzaj, czas oraz miejsce dostarczenia, środki przemieszczenia i tym podobne uwarunkowania. Dystrybucja może i powinna równolegle realizować także inne zadania, na przykład może świadczyć różne usługi na rzecz podmiotów fizycznych i prawnych.

Świadczenia na rzecz osób fizycznych powinny głównie dotyczyć usług związanych z dostawami inwestycyjnymi, na przykład: instalowaniem urządzeń, usuwaniem usterek w czasie gwarancyjnym, konserwacją, naprawą, zastępstwem produktów na czas naprawy.

Świadczenia na rzecz osób prawnych mogą dotyczyć na przykład: dostaw materiałów, części zamiennych, podzespołów i zespołów do sfery produkcji.

Bardzo ważne funkcje dystrybucyjne mogą dotyczyć surowców wtórnych, zwrotu opakowań wielokrotnego użytku, np. palet, pojemników, a także zwrotu towarów wadliwych lub uszkodzonych. Można określić, że jest to podsystem dystrybucji zwrotnej logistyki.

⁸ J. Penc, *Leksykon biznesu*, s. 92.

2. DYSTRYBUCJA W KONCEPCJI OBSŁUGI KLIENTA

2.1. Pojęcie i zakres obsługi klienta

Wszelkie rozwiązania logistyczne, w tym podsystem dystrybucji, mają na celu poprawę efektywności danego podmiotu gospodarczego. Efektywność ta musi mieć przełożenie na stałą poprawę standardu egzystencji społeczeństwa we wszystkich sferach działalności produkcyjnej (produkcja, handel, budownictwo itd.) oraz budżetowej (obrona narodowa, bezpieczeństwo państwa, szkolnictwo, nauka, zdrowie, kultura itd.). Poprawa standardu egzystencji społeczeństwa, to jednocześnie poprawa obsługi klienta zbiorowego i indywidualnego. Dlatego dystrybucja musi być mocno osadzona w koncepcji obsługi klienta.

Obsługa klientów według najnowszych poglądów oznacza *wszelkie działanie firmy angażujące wszystkie obszary jej biznesu, które kształtują proces udostępniania produktów i usług kupującemu*⁹. *Obsługę klienta można ogólnie zdefiniować jako zdolność systemu logistycznego przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb klientów pod względem czasu, niezawodność komunikacji i wygody. Każdy z tych elementów odgrywa w logistyce specyficzną rolę*¹⁰.

Zakres tej obsługi jest różnie formułowany. Według M. Christophera obsługa ta obejmuje¹¹:

- cel realizacji zamówienia;
- adekwatność i niezawodność dostawy;
- dostępność zapasów;
- ograniczenia związane z wielkością zamówień;
- szybkość i elastyczność dostaw;

⁹ Tamże, s. 284.

¹⁰ F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Warszawa SGH 1997.

¹¹ Por. J. Penc, *Leksykon biznesu*, s. 284-285.

- procedurę fakturowania i dokładność;
- procedurę skarg i zażaleń;
- stan produktów w momencie odbioru;
- kontakty ze sprzedającym (jego wizyty);
- informacje związane ze stanem zamówień.

Zdaniem M. Christopfera, każde przedsiębiorstwo powinno opracować własną politykę obsługi klienta. Realizacja tej polityki może być następująca:

- określenie kluczowych czynników składających się na obsługę klienta (serwis);
- ustalenie relatywnej ważności poszczególnych czynników obsługi dla klientów;
- określenie pozycji przedsiębiorstw w zakresie kluczowych czynników serwisu w porównaniu z konkurencją;
- segmentacja rynku zgodnie z wymogami dotyczącymi serwisu;
- projektowanie „pakietu” obsługi klienta;
- wprowadzenie zarządzenia obsługi klienta i procedur kontroli.

Według innej koncepcji¹², do przykładów różnych form obsługi klienta można zaliczyć:

- zaoferowanie korzystnych warunków finansowych i kredytowych;
- zagwarantowanie dostaw w określonym czasie;
- unowocześnienie techniki fakturowania w celu wyjścia naprzeciw wymogom klienta;
- postawienie do dyspozycji klientów kompetentnych przedstawicieli pionu sprzedaży przedsiębiorstwa, reagujących szybko na ich sygnały;
- rozszerzenie możliwości sprzedaży wysyłkowej;

¹² Por. F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, s. 40-41.

- zapewnienie materiałów wspomagających prezentację sprzedawanych towarów;
- zainstalowanie produktu;
- utrzymywanie zadowalających zapasów części zamiennych.

Dystrybucja jest jednym z podsystemów systemu logistyki, który realizuje obsługę klienta stosownie do zakresu jej działania. Zakres ten zależy od wielu uwarunkowań, mianowicie:

- 1) długości, objętości kanału dystrybucji oraz przypisanych mu funkcji, które musi spełniać;
- 2) organizacji przedsiębiorstwa, w którym mogą istnieć komórki logistyki i marketingu;
- 3) posiadania własnej bazy logistycznej (transport, sieć magazynowa) lub korzystanie z innych rozwiązań systemowych zapewniających realizację zadań obsługi w zakresie dystrybucji.

2.2. Efektywna strategia obsługi klienta

Skonstatujmy, że obsługa klienta obejmuje trzy główne aspekty:

- 1) punktualność dostaw towarów;
- 2) pewność dostaw towarów do klientów;
- 3) pewność, że dostarczane towary będą zgodne z oczekiwaniami klienta.

Stała poprawa obsługi klienta zależy w dużym stopniu od poprawnego funkcjonowania dystrybucji logistyki. Należy jednak zwrócić uwagę, że wzrost poziomu obsługi klienta łączy się z istniejącymi zapasami, które nie powinny być wysokie, ponieważ podnosi to koszty obsługi. Jeżeli np. poziom obsługi wzrośnie o 2 proc., co może mieć niewielki wpływ na zwiększenie popytu, to wzrost zapasów wyniesie do 14 proc.¹³. Aby usprawnić procesy dystrybucyjne

¹³ Por. E. Hałas, R. Swarczewicz, *ECR - efektywna strategia obsługi klienta*. W: III Międzynarodowa Konferencja Logistics '96. Materiały pokonferencyjne, Poznań 1996, s. 254.

jest lansowana koncepcja ECR (Efficient Consumer Response) - efektywna strategia obsługi klienta. Jest to nowoczesna strategia zarządzania w handlu, według której dystrybutorzy, dostawcy i producenci blisko ze sobą współpracują w celu jak najlepszego zaspokajania potrzeb klientów.

Filozofia ECR opiera się na następujących zasadach¹⁴:

1) zastąpienie konkurencji między partnerami handlowymi wzajemną współpracą;

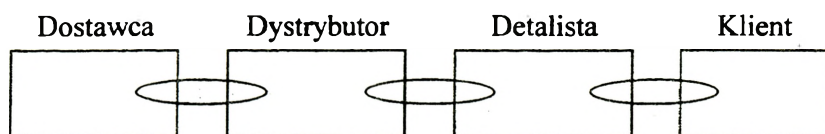
2) pełnym dostępem do wszystkich informacji handlowych istotnych z punktu widzenia dystrybucji danej grupy produktów;

3) nie zmniejszaniu konkurencji pomiędzy producentami podobnych produktów, czy przedsiębiorstwami świadczącymi podobny rodzaj usług;

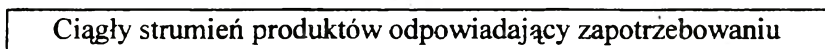
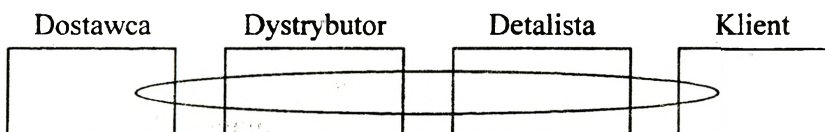
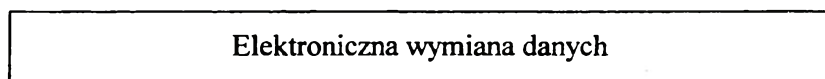
4) nadrzędności bliskiej kooperacji partnerów handlowych, tj. producenta z dystrybutorem, przewoźnikiem i sprzedawcą detalicznym.

Z powyższego wynika, że zgodnie ze strategią ECR nie należy ani faworyzować, ani koncentrować się tylko na jednym ogniwie łańcucha logistycznego, lecz na całej jego długości, ponieważ byłoby to jednoznaczne z pogorszeniem obsługi klienta i wzrostem kosztów. Dlatego też jest konieczna określona koncepcja łańcucha dostaw, który zgodnie ze strategią ECR jest następujący:

¹⁴ Por. tamże, s. 260.



Koncepcja ECR



Źródło: E. Hałas, R. Swarczewicz, *ECR*, s. 260.

Rys. 1. Koncepcja łańcucha dostaw według strategii ECR

Stosowanie strategii ECR, według szacunku Rady ECR Europa, może przynieść efekty w zakresie obniżania kosztów dystrybucji i poziomu zapasów, co ilustruje tabela 1¹⁵.

Kontynent - kraj	Obniżenie kosztów dystrybucji	Obniżenie poziomu zapasów
Europa	5,5%	42%
Australia	6,2%	28%
USA	6,3%	41%

Różnice na poszczególnych kontynentach wynikają z różnorodnych uwarunkowań i organizacji dystrybucji, lecz i tak są to korzyści ogromne. Specjaliści z firmy Coopers & Lybrand oceniają, że w

¹⁵ Por. tamże, s. 266.

Europie obniżenie kosztów o 5,5 proc. oznacza oszczędność 33 mld dolarów USA¹⁶.

Oszczędności te wynikają głównie na skutek: lepszej synchronizacji produkcji z potrzebami rynku, redukcji produktów niesprzedawalnych i zwrotów, lepszego wykorzystania środków transportu, zmniejszenia wymagań magazynowania zapasów i wyższej efektywności operacji magazynowych, wyższej sprzedaży świeżych i tańszych produktów itd.

Z podanych argumentów wynika, że ECR - jako efektywna strategia obsługi klienta - powinna być intensywnie wdrażana do produkcji przez logistykę produkcji, dystrybucji i handlu, ponieważ według aktualnych ocen przynosi ona korzyści wszystkim uczestnikom łańcucha dostaw i klientom.

Aby tak się stało, muszą być wdrażane w życie nowoczesne rozwiązania systemowe logistyki.

3. KANAŁY LOGISTYKI DYSTRYBUCJI

Kanały dystrybucji to określona liczebność wzajemnie sprzężonych i zależnych od siebie instytucji (organizacji), które realizują całokształt zadań związanych z dostarczaniem wyrobów i usług od producenta do użytkownika lub konsumenta indywidualnego czy zbiorowego.

W kanale dystrybucji występują wymagane ogniwa (instytucje, osoby), które powodują przepływ określonych towarów (produktów) i informacji do finalnych adresatów (odbiorców). Do instytucji, ogniw danego kanału dystrybucji zalicza się: hurtowników i detalistów, pośredników, firmy ubezpieczeniowe, agencje reklamowe i inne.

¹⁶ Tamże.

Typowy kanał dystrybucji jest trzystopniowy (trzyśczeblowy):

1) producent



2) hurtownik



3) detalista (sklep, magazyn handlu detalicznego)

Należy też wskazać na inne rozwiązania. Na szczególne podkreślenie zasługuje rozwiązanie, które eliminuje ogniwa pośrednie - wówczas kanał dystrybucji jest dwustopniowy (dwuszczeblowy):

1) producent



2) detalista (sklep, magazyn handlu detalicznego)

W powyższym rozwiązaniu producent nie korzysta z ogniw pośrednich, lecz sam organizuje dostawy produktów bezpośrednio do punktów detalicznej sprzedaży.

Trzeba zwrócić uwagę na cztery aspekty tego rozwiązania:

- 1) wydłuża się trasa dostawy;
- 2) partie dostaw są większe;
- 3) jest mniejsza liczba magazynów;
- 4) są niższe (łącznie) zapasy.

Jest to rozwiązanie racjonalne, ponieważ wzrost kosztów transportu z powodu wydłużenia tras jest kompensowany (z nadwyżką) obniżeniem kosztów z tytułu:

- a) utrzymywania mniejszej bazy magazynowej;
- b) mniejszych kosztów zapasów łącznych;
- c) zasadniczego ograniczenia czynności manipulacyjnych.

Kolejny typ kanału dystrybucji jest trzyśczeblowy - z magazynami centralnym i rejonowymi producenta:

1) magazyn centralny producenta



2) magazyny rejonowe producenta



3) detaliści (sklep, magazyn handlu detalicznego)

Jest to kanał dystrybucji, który określamy jako tradycyjny czy konwencjonalny lub klasyczny. Funkcjonuje od wielu lat. Nie jest on efektywny i dlatego jego znaczenie jest coraz mniejsze. Obecne rozwiązania logistyczne dowodzą, że gromadzenie wyrobów we własnym magazynie centralnym, a następnie dzielenie ich na magazyny rejonowe nie jest opłacalne. Lepszym rozwiązaniem jest pominięcie własnego magazynu centralnego, obniża bowiem koszty logistyki i skraca czas dostawy.

Kolejny kanał logistyczny uwzględnia ogniwo pośrednika. W tym względzie mogą być dwa rozwiązania.

Pierwsze - kanał czteroszczeblowy:

1) producent



2) pośrednik



3) hurtownik



4) detalista (sklep, magazyn handlu detalicznego)

Drugie - kanał trzyszczeblowy:

1) producent



2) pośrednik



3) detalista (sklep, magazyn handlu detalicznego)

Pośrednik może występować w różnej roli:

1) brokera, który jako pośrednik handlowy, a także makler lub agent, zawiera umowy na transakcje z upoważnienia stosownego podmiotu w jego imieniu i na jego rachunek. Nie realizuje on przepływu fizycznego produktów (towarów), lecz zajmuje się organizacją ich przepływów;

2) pośrednika, jako firma usługowa, która obok dostaw zajmuje się również świadczeniem specjalistycznych usług związanych z dostarczaniem towarami;

3) pośrednika, który zajmuje się zaopatrywaniem małych punktów sprzedaży detalicznej¹⁷.

W literaturze przedmiotu i praktyce logistycznej są znane dystrybucja intensywna i dystrybucja selektywna. Intensywna ma miejsce wówczas, gdy wytwarzane produkty są dostarczane do konsumenta i do różnorodnych środowisk za pomocą różnych dostępnych kanałów dystrybucji. Selektywna zaś dotyczy sprzedaży i dostarczania towarów (dóbr) specjalnych, na przykład samochodów, telewizorów, urządzeń specjalnych.

W praktyce mogą także istnieć inne kanały dystrybucji, np. sprzedaż wysyłkowa do indywidualnych odbiorców przez producenta, na podstawie umów zawieranych przez przedstawicieli firmy. Przykładem takiej dystrybucji jest Lama Gold Poland sp. z o.o. w Poznaniu.

Z zaprezentowanych problemów wynika, że możemy wyróżnić kilka rodzajów dystrybucji, na przykład:

- centralną;
- poprzez filię producentów;
- poprzez pośredników;
- wysyłkową i inne;
- centra dystrybucji.

¹⁷ Por. Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Warszawa PWE 1995, s. 161.

4. CENTRA DYSTRYBUCJI

Centra dystrybucji odgrywają w logistyce bardzo ważną rolę. Centrum dystrybucji może być firma usługowa, która posiada odpowiednią bazę logistyczną i informacyjną. Stosowne centrum może realizować wszystkie procesy związane z dystrybucją (transport, obsługa zamówień, magazynowanie, pakowanie i przepakowywanie, kompletowanie przesyłek, dokonywanie przeładunku, łączenie i rozdzielanie wyrobów zgodnie z życzeniem odbiorców (zamawiających).

Centra dystrybucji mogą świadczyć pełne usługi przedsiębiorstwom (firmom), które nie mają i nie muszą mieć hurtowni lub własnego magazynu centralnego.

W niektórych przypadkach centra dystrybucji stają się centrami logistyki. Ma to miejsce wtedy, gdy centrum dystrybucji zaczyna realizować funkcje logistyki zaopatrywania. Chodzi o dostarczanie dla sfery produkcji z miejsc wytwarzania materiałów, części zapasów i podzespołów, a także sterowanie zapasami.

Centra logistyczne, to docelowa perspektywa rozwiązań systemowych logistyki, a dostarczanie wyrobów do użytkowników, to tylko jedna z jego funkcji. Chodzi o to, że centrum logistyki może - dzięki rozwiązaniom systemowym, w tym informatycznym - zapewniać realizację zadań w zakresie przepływu dóbr na całej długości łańcucha logistycznego, przy zachowaniu wymaganej jakości usług dla klienta (odbiorcy).

Dobrym przykładem w tym względzie może być koncepcja rejonowych centrów logistyki w sferze budżetowej, na przykładzie resortu obrony narodowej. Rejonowe centra logistyczne powinny realizować całokształt zadań logistycznych na wyznaczonym obszarze (rejonie) odpowiedzialności w okresach pokoju i wojny. Oznaczałoby to, że byłyby one odpowiedzialne za zaspokajanie w danym

rejonie (obszarze) odpowiedzialności - w pełnym wymiarze potrzeb materiałowo-finansowych związanych z realizacją funkcji obronnych przez SZ RP w czasach pokoju i wojny.

Zaspokajanie potrzeb dotyczy następujących sfer:

- zaopatrywania (uzbrojenie, części, zespoły i podzespoły oraz środki potrzebne do życia, służby oraz walki);

- eksploatacji (konserwacja i przechowywanie, użytkowanie, obsługi techniczne i remonty bieżące, odnowa (odtworzenie), obrót urządzeniami i kasacja);

- infrastruktury;

- przewozów rzeczowych i osobowych;

- ochrony zdrowia.

Oznacza to, że centra logistyczne zapewniałyby pełne zaspokajanie potrzeb wojsk, co umożliwia:

a) w okresie pokoju:

- prawidłowy przebieg procesów szkolenia i ćwiczeń,

- udział wojsk w realizacji zadań w ramach misji pokojowych (partnerstwa dla pokoju),

- udział wojsk w likwidacji skutków klęsk żywiołowych,

- realizację innych zadań, np. kulturalno-oświatowych;

b) w okresie wojny:

- zwycięstwo w konfliktach lokalnych,

- zwycięstwo w wojnie prowadzonej na obszarze całego kraju,

- zwycięstwo w wojnach prowadzonych w ramach koalicji na podstawie umów międzynarodowych.

W warunkach gospodarki narodowej centra logistyczne oprócz zadań realizowanych na rzecz kraju, regionów, a także przedsiębiorstw (firm), powinny odgrywać ważne funkcje we współpracy z krajami Wspólnoty Europejskiej oraz w wymiarze światowym.

Zasadniczym warunkiem, koniecznym do osiągnięcia niezbędnego poziomu integracji systemu wspomagającego funkcjonowanie logistycznego centrum, jest stworzenie odpowiedniego systemu informacyjnego, realizowanego przez nowoczesną informatykę.

Jedno z rozwiązań organizacyjnych centrum logistycznego ilustruje rysunek 2.

Centra logistyczne będą miały wpływ na obniżkę kosztów logistyki dystrybucji, ponieważ powinny wywierać skuteczny wpływ na:

- a) standaryzację rozmiarów wyrobów, co ułatwia rozwiązywanie problemów opakowań, składowania i przewozu (wyroby składane);
- b) unifikację części zamiennych i podzespołów, co wpływa na zmniejszenie zapasów.

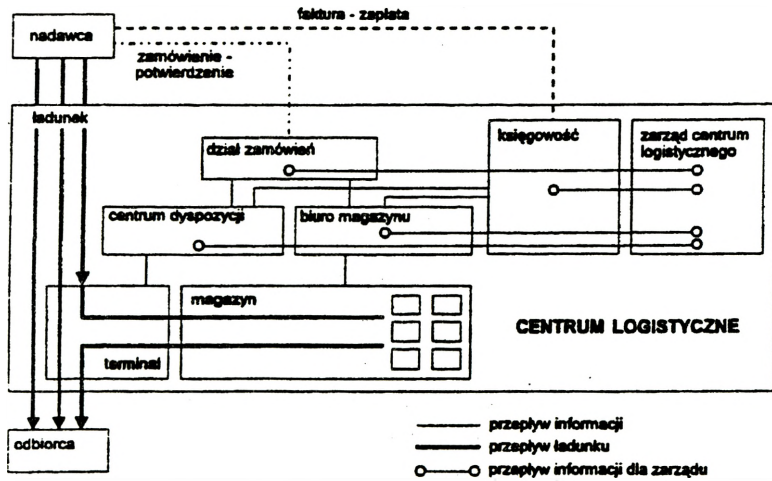
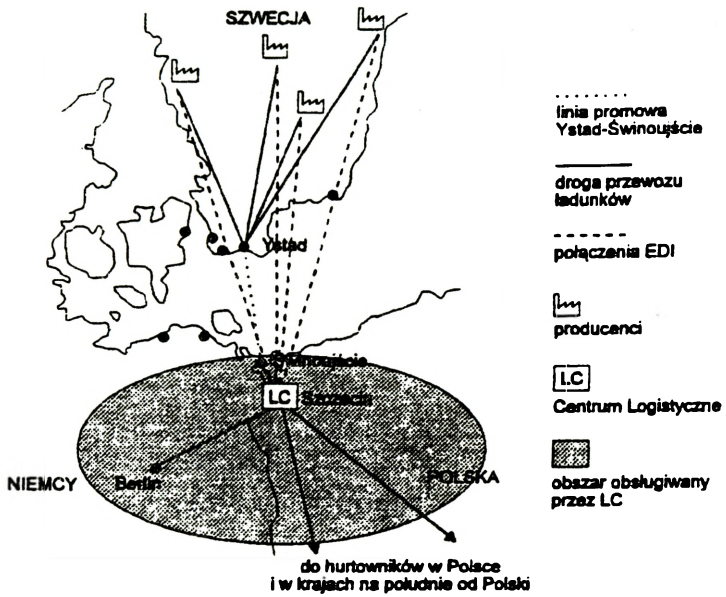
Na obniżkę kosztów logistyki dystrybucji wpływa również konfiguracja¹⁸:

- obsługi transportowej i spedycyjnej (transport własny lub obcy, rozkłady jazdy, dyspozycja, rodzaje transportu);
- podsystemu magazynów i zapasów (liczba hierarchii i lokalizacja magazynów, baz dystrybucji oraz ich charakterystyka, wielkość, rozmieszczenie i struktura asortymentowa zapasów);
- podsystemu robót ładunkowych;
- podsystemu łączności logistycznej;
- podsystemu zarządzania.

Główne pozycje kosztów dystrybucji, to koszty transportu, zapasu, magazynów, przygotowania do wysyłki. W Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej wynoszą one 20-45 proc. kosztów ogółem¹⁹.

¹⁸ Por. B.Z. Szalek, *Logistyka. Wstęp do problematyki*, Szczecin Uniwersytet Szczeciński 1994, s. 143.

¹⁹ Tamże, s. 150.



Organizacyjna struktura centrum logistycznego

Źr. ódło: S. Abt, *Systemy logistyczne w gospodarowaniu*, Poznań AE 1966, s.104.

Rys. 2. Centrum logistyczne dystrybucji

5. TENDENCJE ROZWOJU LOGISTYKI DYSTRYBUCJI

5.1. Zakres, czynniki i skala wpływu

Dwa problemy, oprócz informatyki i bazy logistycznej, decydują o rozwoju systemu dystrybucji. Należą do nich:

1) znalezienie racjonalnych rozwiązań systemowych, które wyznaczają:

a) właściwe proporcje (relacje) między centrum a zdecentralizowanym rozdzieleniem towarów;

b) odpowiednią bazę logistyczną do realizacji zadań dystrybucyjnych w systemach scentralizowanym i zdecentralizowanym;

2) tworzenie warunków do upowszechniania dostaw towarów w systemie just in time, co oznaczałoby stopniową eliminację tradycyjnych dostaw w dziedzinach, w których wdrożenie ww. metody jest wymagane ze względów ekonomicznych.

W rozwiązaniu problemu zasygnalizowanego w pkt. 1. decydują m.in.:

a) zakres wpływów dotyczący:

- produktu;
- produkcji;
- informacji logistycznej;
- techniki dystrybucyjnej;

b) czynniki wpływu;

c) skala wpływu.

Jeżeli rozpatrujemy na przykład wagę i masę produktu, a wpływ przy masie - duży albo mały - oraz wadze ciężkiej i lekkiej, to oba produkty kwalifikuje się do dystrybucji posiadającej cechy centralnego rozdzielnika towaru. Natomiast gdy rozpatrujemy taki czynnik produktu jak zamienność substytucyjna, której skala wpływu oceniana jest jako wysoka i ograniczona, to produkt ten kwalifikuje się do cechy zaznaczającej zdecentralizowany rozdział towarów.

Szerszą listę porównawczą zakresu wpływu, czynników wpływu i stopnia wpływu ilustruje tablica 1.

Tablica 1. Lista porównawcza I

Zakres wpływu	Czynnik wpływu	Wpływ		
P R O D U K T	Masa (objętość)	duża		mała
	Waga	ciężka		lekka
	Wrażliwość (czułość)	duża		nieznaczną
	Uleganie zepsuciu	duże		nieznaczące
	Ilościowy udział w sprzedaży	duży		mały
	Różnorodność wariantowa	duża		mała
	Wachlarz asortymentowy	duży		mały
	Częstotliwość przeładunkowa	wysoka		nieznaczną
	Cykl żywotności (trwałości)	wprowadzenie, faza degeneracji		faza wzrostu
	Zależność sezonowa	duża		nieznaczną
	Zamienność substytucyjna	wysoka		ograniczona
P R O D U K C J A	Ilość ośrodków produkcji	kilka		jeden
	Produkcja w ośrodkach	jeden ośrodek		wiele ośrodków
	Rodzaj produkcji	produkcja jednostkowa		produkcja masowa
	Organizacja produkcji	dla stałego klienta - kierunek sukcesu		beziemny
	Czas przebiegu w stosunku do wymaganego czasu dostawy	długi		krótki
	Potencjał elastyczności produkcji (zmiennosc, giętkosc)	duży		mały
INFORMACJA LOGISTYCZNA	Szybkość wymiany danych	duża		ograniczona
	Szybkość załatwienia zlecenia	duża		nieznaczną
TECHNIKA DYSTRYBUCYJNA	Możliwość zautomatyzowania	duża		nieznaczną
	Wykrycie stopniowo obniżających się efektów	duże		nieznaczące
	Udział efektów z innymi działami przedsiębiorstwa	duży		nieznaczący
<p>— linia 1 - zaznaczająca cechy centralnego rozdzielania towaru</p> <p>- - - linia 2 - zaznaczająca cechy zdecentralizowanego rozdzielania towaru</p>				

Źródło: M. Przybył, *Tendencje w systemach dystrybucji towarów*, W: Materiały Pokonferencyjne Logistics '96 Poznań PTL 1996, s. 254.

W rozwiązaniu problemu zasygnalizowanego w pkt. 2. decydują również:

a) okres wpływów, z tym że dotyczą:

- produktu,
- odbiorców,
- dostawców;
- czynników wpływów;

c) skala wpływów.

Występujące cechy dostaw towarów w systemie just in time oraz metodami tradycyjnymi ilustruje tablica 2.

Dystrybucja, jako współczesny złożony system wzajemnie uwarunkowanych i sprzężonych współzależności między wytwórcami, pośrednikami i nabywcami (konsumentami, użytkownikami), a także instytucjami ułatwiającymi współdziałanie, powinna kreować:

a) właściwe typy rozdziału towarów (centralne i zdecentralizowane);

b) dostawy just in time, a także realizować stosownie do potrzeb wymogów gry rynkowej dostawy w systemie konwencjonalnym;

c) własne lub obce organizacje dystrybucji towarów, z tym że wybór typu dystrybucji powinien być oparty na rachunku ekonomicznym (chodzi głównie o transport oraz system magazynowania).

Tablica 2. Lista porównawcza dla możliwości zastosowania dostawy według zasady Just in Time

Zakres wpływu	Czynnik wpływu	Wpływ		
P R O D U K T	Masa (objętość)	duża		mała
	Wartość	wysoka		niska
	Częstotliwość przeładunkowa	wysoka		niska
	Cykl żywotności produktu	faza wprowadzenia/degeneracji		faza wzrostu/dojrzałości
	Zamiennność (substytucja)	wysoka		ograniczona
	Różnorodność wariantowa	duża		mała
	Struktura produktu	prosta		złożona
T	Częstotliwość zmian technicznych	duża		mała
	Jakość	stała		zmienna
O D B I O R C Y	Procedura (metoda popytu, zamówień)	regularna/stała		nieregularna/niestała
	Czas dostawy	bardzo krótki		normalny
	Zdolność promowania popytu	duża		mała
	Życzenia zmian	częste		rzadkie
	Ilość odbioru	duża		mała
	Działanie kosztów ciągłość/trwałość	duże		małe
	Ilość odbiorców na jeden produkt	jeden		wielu
	Strategia pochodzenia	pojedyncze		wielomiejscowe
Y	Fachowość	odpowiednia		nieodpowiednia
D O S T A W C Y	Efekt kosztów, szczególnie trwałość	duża		mała
	Ilość toków pracy	mała		wiele
	Czas przebiegu	krótki		długi
	Zdolność oferowana	mała		duża skala
	Nakład rezerwowy	duży		mały
	Nakład przygotowania produkcji	odpowiednie		nieodpowiednie
	Opanowanie procesu produkcji	odpowiednie		nieodpowiednie
	Elastyczność produkcji	duża		mała
	Organizacja sterowania produkcją	centralna		decentralna
Organizacja produkcji	orientacja w toku produkcji		orientacja warsztatowa	
Y	Fachowość	odpowiednia		nieodpowiednia

linia zaznaczająca cechy dostawy just in time
 linia zaznaczająca cechy dostawy tradycyjnej

Źródło: M. Przybył, *Tendencje w systemach dystrybucji towarów*, s. 257.

Według literatury przedmiotu²⁰ szerokość strumieni strategicznych decyzji logistycznych nowego planowania lub reorganizacji struktur rozdzielania towarów może być zredukowana do potrzeb bloków decyzyjnych, którymi są:

a) przestrzenno-czasowe przeprowadzanie rozdzielania towaru przy uwzględnieniu wyrównania ilościowo-asortymentowego, jak również aspektów zabezpieczenia jakościowego;

b) wielkości rozdzielania towaru o logistycznych funkcjach podstawowych (np. transport, magazynowanie, zlecenia);

c) ustalenie możliwości zsynchronizowanej dostawy, bez przejściowego magazynowania.

Dodatkowo należy podkreślić, że nieodpowiedni poziom obsługi dystrybucyjnej powoduje powstawanie też kosztów ukrytych, które obejmują utraconą sprzedaż, zyski i inne koszty negatywnych reakcji nabywców, spowodowane np. brakiem ciągłości dostaw²¹.

Logistyka dystrybucji obejmuje bardzo szeroki zakres. W zależności od typu dystrybucji konieczne są przede wszystkim: transport, system magazynowania na konkretnych szczeblach dystrybucji, model kształtowania zapasów, prognozowanie popytu, właściwe lokalizowanie hurtowni, ośrodki ciężenia zakupów, eliminacja ogniw pośredników, systemy załadunkowo-wyładunkowe, baza manipulacyjna (dźwignice, podnośniki, wózki jezdne, informatyka itp.).

²⁰ M. Przybył, *Tendencje w systemach dystrybucji towarów*, Materiały z III Międzynarodowej Konferencji Logistics '96, Poznań PTL 1996, s. 252.

²¹ Tamże, s. 256.

Zakończenie

Logistyka dystrybucji, jako jeden z podsystemów logistyki, spełnia szczególnie ważną rolę w zakresie obsługi klienta indywidualnego i zbiorowego. Cel ten osiąga przez badanie, opracowywanie zasad oraz rozwiązania systemowe, które po wdrożeniu do produkcji przynoszą oczekiwane efekty. Logistyka dystrybucji, analogicznie jak logistyka, znajduje się w trakcie intensywnego rozwoju.

Zagadnienia kontrolne

1. Pojęcie dystrybucji w szerszym i węższym znaczeniu (w którym znaczeniu jest ona stosowana w firmie, w której pracujesz).
2. Omówić podstawowe zadania logistyki dystrybucji oraz uzasadnić, które z nich należą do wiodących (priorytetowych).
3. Na czym polega efektywna strategia obsługi klienta (FCR) i jej efekty.
4. Scharakteryzować typy kanałów dystrybucji (wady, zalety).
5. Centra logistyczne - rola i znaczenie.
6. Tendencje rozwoju logistyki dystrybucji.

Literatura

1. *Obsługa klienta*, W: F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Warszawa SGH 1997, s. 39-51.
2. *Logistyka dystrybucji*, W: S. Abt, H. Woźniak, *Podsystemy logistyki*, Gdańsk 1993, s. 227-240.
3. *Logistyka procesów dystrybucji*, W: Cz. Skowronek, Z.S. Wolski, *Logistyka przedsiębiorstwa*, Warszawa PWE 1995, s. 14-160.
4. *System dystrybucji*, W: B.Z. Szalek, *Logistyka. Wstęp do problematyki*, Szczecin 1994, s. 142-155.
5. M. Przybył, *Tendencje w systemach dystrybucji towarów*, W: Materiały z III Międzynarodowej Konferencji Logistics '96, Poznań 1996, s. 251-256.

Spis treści

1. Pojęcie i zadania logistyki dystrybucji	5
1.1. Pojęcie.....	5
1.2. Podstawowe zadania.....	7
1.3. Inne zadania	8
2. Dystrybucja w koncepcji obsługi klienta.....	9
2.1. Pojęcie i zakres obsługi klienta.....	9
2.2. Efektywna strategia obsługi klienta	11
3. Kanały logistyki dystrybucji.....	14
4. Centra dystrybucji.....	18
5. Tendencje rozwoju logistyki dystrybucji.....	22
5.1. Zakres, czynniki i skala wpływu.....	22
Zakończenie.....	27
Zagadnienia kontrolne	27
Literatura	27

