

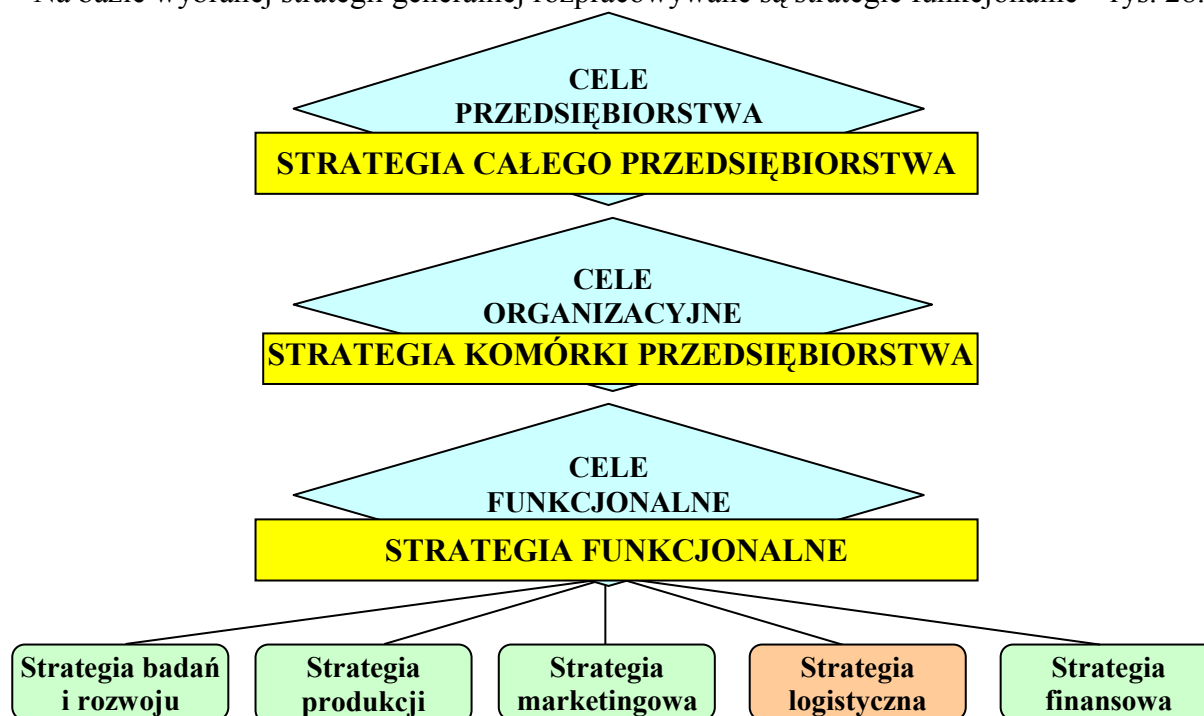
9. STRATEGIE LOGISTYCZNE

9.1. Strategie funkcjonalne w przedsiębiorstwie

W ujęciu czynnościowym „strategia w przedsiębiorstwie” to plan, w którym zawarte są zadania odnoszące się do jego funkcjonowania w przyszłości. Dokładniej, to „zbiór długofalowych celów i zadań oraz wynikających z nich przedsięwzięć realizacyjnych”. W ujęciu rzeczowym natomiast – to podejście zmierzające do najbardziej korzystnego wyróżnienia się przedsiębiorstwa na tle swych konkurentów. W przypadku strategii nie ma znaczenia, czy jest ona rozumiana w ujęciu czynnościowym, czy rzeczowym. Ma ona zawierać schemat, zarys działań, które mają być wykonane w przyszłości [111]. Kluczową ideą strategii jest próba określenia sposobów uzyskania przewagi konkurencyjnej. Wybór określonej strategii dokonuje się spośród różnych wariantów działania. Przedsiębiorstwo w tym zakresie wykorzystuje którąś ze strategii generalnych [98]:

- **opartą na idei przywództwa kosztowego** – strategia wiodącej pozycji pod względem kosztów – wymaga dużego udziału w rynku, agresywnego inwestowania, aktywnej polityki cenowej, ścisłej kontroli kosztów, zdobywania doświadczenia i minimalizacji kosztów,
- **opartą na różnicowaniu** – polega na zróżnicowaniu wyrobu lub usługi firmy, a więc na tworzeniu unikatowości. Można ją uzyskać poprzez: główne cechy produktu, sposób sprzedaży lub akwizycji, technologię, wzór, markę itd.,
- **opartą na koncentracji** – tj. nastawieniu się na obsługę wybranego segmentu rynku, w którego ramach dąży się do obniżki kosztów lub zróżnicowania, albo jednego i drugiego.

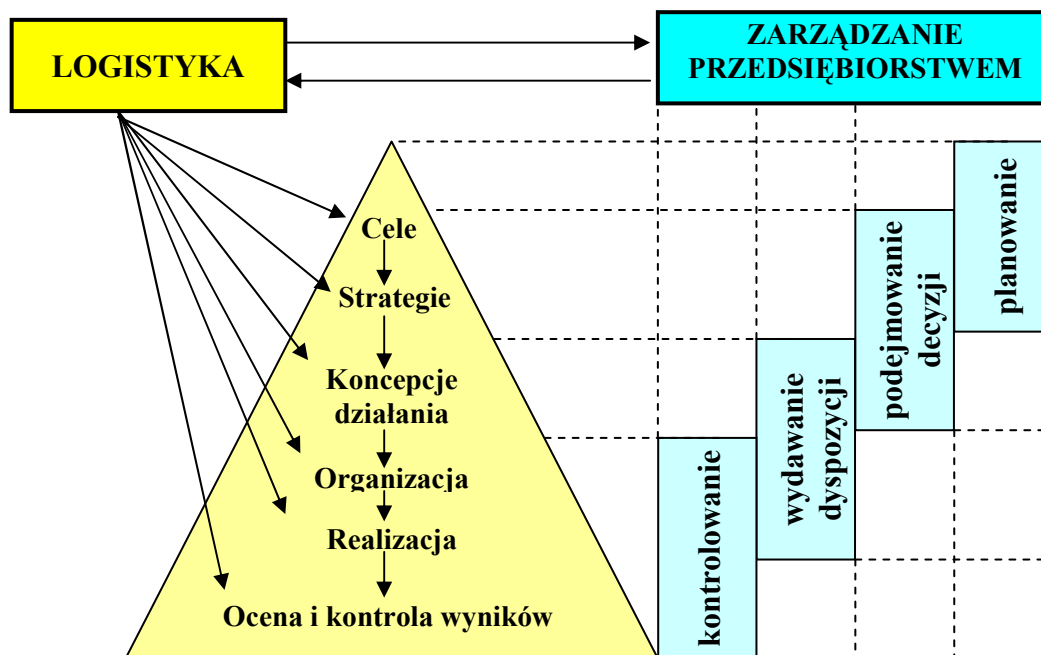
Na bazie wybranej strategii generalnej rozpracowywane są strategie funkcjonalne – rys. 28.



Rys. 28. Rodzaje strategii funkcjonalnych w przedsiębiorstwie (wg M. Sołtysika [98])

9.2. Logistyka w strategii przedsiębiorstwa

Wśród strategii funkcjonalnych występuje także strategia logistyczna. Menedżerowie wielu przodujących firm już dawno zauważyli, że logistyka może być szansą na pokonanie konkurencji. Według współczesnej definicji, producent to „firma biorąca odpowiedzialność za produkt” [55]. W związku z tym, w jego gestii pozostaje pozyskiwanie zasobów produkcyjnych, nadzór nad wykorzystaniem tych zasobów oraz nad przepływem materiałów, a często także nad cyklem życia produktu, aż do złomowania i utylizacji. Producent niekoniecznie musi się jednak zajmować wytwarzaniem wyrobów i usług. „Producent bez fabryki” zajmuje się „czystym” zarządzaniem, czyli w istocie rzeczy logistyką, np. kwestie realizacji transportu, przechowywania, manipulowania materiałami itd. nie należą do tego „czystego” zarządzania, ale podlegają logistyce [81]. Logistyka jako dziedzina integrująca sferę działań operacyjnych, strategicznych i normatywnych ma więc duże możliwości oddziaływania na zarządzanie przedsiębiorstwa – rys. 29 [5].



Rys. 29. Zakres i powiązanie logistyki z zarządzaniem w przedsiębiorstwie (wg P. Błaika [5])

System logistyczny determinuje nie tylko przebieg procesów w sferze operacyjnej, ale jak wynika z rysunku, wpływa także na kształtowanie celów i strategii przedsiębiorstwa. Strategia logistyczna, będąc komplementarną w stosunku do ogólnej strategii przedsiębiorstwa, musi mieć jednak swój wydzielony obszar zagadnień. Według J. Witkowskiego **logistyczne decyzje strategiczne** dotyczą głównie takich zagadnień, jak [111]:

- określenie standardów obsługi klienta,
- określenie liczby i lokalizacji magazynów, punktów dystrybucji wraz z pewnymi decyzjami co do ich wyposażenia, opracowanie generalnych zasad zarządzania zapasami materiałów i surowców, które są niezbędne do świadczenia danej usługi.

9. 3. Klasyfikacja strategii logistycznych

Dla logistyki sprawą kluczową jest kombinacja kosztów i cech jakościowych, które określają poziom obsługi rynku. Zależności te łączą system logistyczny z produkcją, zaopatrzeniem, zbytem, marketingiem itd. Istnienie tych powiązań oznacza, że zarządzanie logistyczne nie może ograniczać się do spraw dotyczących wewnętrznego funkcjonowania firmy i obsługi jej wejść i wyjść. Istotna jest bowiem też rola logistyki na szczeblu całego przedsiębiorstwa i korporacji. Na tym szczeblu można mówić o strategii: **substytucji i komplementarności**. Pierwszy przypadek odnosi się głównie do strategii generalnych opartych na idei przywództwa kosztowego, a drugi do strategii różnicowania i koncentracji [79].

Istnieje powszechne przekonanie, że strategie generalne firm mają alternatywy oparte na podejściu logistycznym albo też mogą być rozwinięte przez elementy strategii logistycznej. Strategie logistyczne są sposobem działania w zakresie: zaopatrzenia, magazynowania, transportu i dystrybucji dóbr. Wyróżnia się w tym względzie strategie [111]:

- **zróznicowanej dystrybucji** – polega na tym, iż nie wszystkie produkty powinny być dostarczone przy takim samym poziomie obsługi rynku. Różni klienci wymagają różnych cech produktu i różnych form sprzedaży, np. wielcy klienci mogą być zaopatrywani bezpośrednio, mniejsi przez regionalne centra dystrybucyjne, a mali przez sieć detaliczną;
- **racjonalizacji** – zakłada, że firma może mieć wiele rodzajów produktów, wielu klientów i może ponosić wiele rodzajów kosztów. Nie należy jednak stosować zasady “sprzedajemy wszystko (co możemy produkować) wszystkim (którzy chcieliby kupić)”. Trzeba stale analizować asortyment, klientów i koszty; badając, ile dany produkt powoduje kosztów i dany klient przynosi wpływów (pomocna jest tutaj zasada 80/20);
- **konsolidacji** – opiera się na łączeniu działań dla uzyskania korzyści skali, np. w transporcie można łączyć ładunki, a tym samym obniżać koszty jednostkowe. W magazynie konsolidacja zapasów pozwala na zmniejszenie liczby magazynów. Można wówczas uzyskać taki sam poziom obsługi rynku przy niższym poziomie całkowitych zapasów;
- **opóźniania** – sprowadza się do opóźniania ostatecznego kształtu produktu do jednego z ostatnich etapów w procesie produkcji i dystrybucji, lub opóźniania zmian w lokalizacji zapasów, np. jeśli producent kuchenek przesunie malowanie z fabryki do centrum dystrybucyjnego, to może zmniejszyć zapasy. Wówczas bowiem będzie mógł lepiej dostosować kolory do sygnałów dochodzących ze sklepów na tym rynku.;
- **mieszana** – określa, że często logistyczne strategie wielowariantowe (mieszane) są tańsze. Chociaż strategie czyste pozwalają na uzyskanie korzyści skali i są tanie w zarządzaniu, to jednak wielokrotnie strategie mieszane przynoszą lepsze rezultaty w sferze kosztów.

9.4. Rodzaje działań w zakresie strategii logistycznej

Nie wystarczy opracować jakąś ogólną strategię. Odpowiedzialność związana z zarządzaniem logistycznym polega na zapewnieniu, aby sformułowana strategia została wdrożona. W rozumieniu strategii logistycznej firmy możliwe są dwa podejścia. Przede wszystkim można traktować strategię logistyczną jako bezpośrednie rozwinięcie strategii ogólnej przedsiębiorstwa – wówczas jest ona pochodną modelu: „niskie koszty” i „różnicowana obsługa”, względnie też wypracowywać model specyficzny tylko dla działań logistycznych [44]. W tym przypadku istotna jest **koncepcja „konkurowania zorientowanego na czas”**, a decyzje strategiczne dotyczyłyby takich zagadnień jak:

- określenie standardów obsługi klientów,
- określenie liczby i lokalizacji miejsc produkcji i magazynowania
- ustalenie zakresu własnej obsługi logistycznej w stosunkach z dostawcami i odbiorcami oraz ustalenie zasięgu, w jakim włączy się do tej obsługi inne firmy
- opracowanie generalnych zasad zarządzania zapasami,
- przyjęcie założeń odnośnie do systemu informatycznego.

Funkcjonalna strategia logistyczna musi spełniać przy tym jednak dwa warunki:

- winna być spójna z pozostałymi strategiami funkcjonalnymi i razem z nimi tworzyć optymalną kombinację działań w przedsiębiorstwie,
- winna obejmować wszystkie zakresy działalności przedsiębiorstwa (zaopatrzenie, produkcję itd.) i harmonizować je w aspektach logistycznych – rys. 30 [111].



Rys. 30. Rodzaje działań w zakresie strategii logistycznej przedsiębiorstwa (wg J. Witkowskiego [111])