

LOGISTYKA - NAUKA

*System logistyczny, projektowanie systemów logistycznych,
działania logistyczne,
organizacja działań logistycznych*

HANUS Piotr¹

UWARUNKOWANIA DZIAŁAŃ I DECYZJI W SYSTEMIE LOGISTYCZNYM WYBRANE PRZYKŁADY

W celu uzyskania sprawnego i efektywnego przepływu fizycznego w systemie logistycznym niezbędna jest właściwa informacja i posiadanie doświadczenia w zakresie budowania systemów i kształtowania przebiegu procesów logistycznych. W niektórych przypadkach znajomość zasad logistyki nie wystarcza. Naturalne rozproszenie czynności i zadań logistycznych, bez uwzględnienia ich wzajemnych relacji, może prowadzić do innych efektów, niż założone.

THE CONDITIONS OF ACTIVITIES AND DECISIONS MAKING IN THE LOGISTICS SYSTEM. BASED ON SELECTED EXAMPLES

The right information and the experience within logistics field are both necessary for efficient and effective flow of materials and goods. The same aspects are crucial for developing of logistics systems and shaping of logistics processes. In some cases knowledge of the rules is not enough to reach this one. The dispersal of logistics activities and tasks (which is the natural factor in companies), without regard to their relationship can lead to other effects than the established.

1. WSTĘP

Problematyka logistyki rozumianej jako koncepcja, względnie orientacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest dość dobrze rozpoznana i opisywana w literaturze przedmiotu. Jednocześnie można spotkać się ze stwierdzeniami, które dotyczą luk w zakresie praktycznego zastosowania logistyki w przedsiębiorstwach, szczególnie polskich. Stwierdzenia dotyczące luk nawiązują przede wszystkim do rozumienia istoty logistyki i stosowania jej w zakresie integrowania działań, podejmowania decyzji strategicznych związanych z kształtowaniem efektywnych i sprawnych procesów dostaw, koncepcji dotyczącej współzależności kosztów w systemie logistycznym i sposobu szacowania kosztu całkowitego itd. Znaczenie tych stwierdzeń jest tym większe, iż wszystkie zawarte w nich elementy wiążą się bezpośrednio z możliwościami odpowiedniego projektowania i kształtowania przebiegu procesów i systemów logistycznych.²

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Logistyki Ekonomicznej; 40-227 Katowice; ul. Bogucicka 14
Tel/fax: Sekret. Katedry + 48 257-73-02, Tel. Katedra: + 48 257-73-06, E-mail: piotr.hanus@ue.katowice.pl

² P. Błaik, Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania. PWE, Warszawa 2010, s. 11-12.

Podstawowe znaczenie dla zrozumienia istoty koncepcji logistyki i podejścia systemowego („myślenie kategoriami całości”) ma fakt, że wszystkie czynności i zadania logistyczne w przedsiębiorstwie są rozproszone. Oznacza to, że podlegają one różnym działom i komórkom. Jest to naturalna konsekwencja stosowanego w danym przedsiębiorstwie podziału zadań, który odzwierciedlony jest w strukturze organizacyjnej firmy. Tymczasem nawet prosty przykład ilustrujący zależność pomiędzy wielkością i/lub częstotliwością dostaw jakiegoś wyrobu (materiału, surowca, wyrobu gotowego), a poziomem zapasów, który pojawia się wyniku realizacji zakładanych dostaw w danym czasie uwidacznia, że obszary te pozostają ze sobą w ścisłej współzależności. Sama realizacja procesu dostawy (łącznie z transportem) i przyjęcia względnie wydania produktów (zapasu) może podlegać kilku działom lub firmom kooperującym (podmioty zewnętrzne). Jeśli mają one do zrealizowania cele cząstkowe, które mogą dotyczyć przykładowo: dokonania określonej ilości przyjęć oraz wydań produktów w zakładanym czasie, obniżenia kosztów transportu itd., to skupienie się na wykonaniu wskazanych zadań tylko poprzez analizę efektów określonego działu/komórki może w efekcie doprowadzić do wzrostu kosztu całkowitego w systemie logistycznym danej firmy. Dzieje się tak dlatego, że podejmowane decyzje i wykonywane czynności logistyczne niezależnie od tego, jakiemu działowi są podporządkowane nadal stanowią część tego samego procesu. Właściwie należałoby użyć stwierdzenia, że wszystkie działy/komórki danego przedsiębiorstwa oraz firm kooperujących stanowią część tego samego „kanału dostaw”. Opisywany przykład nie jest jednak jedynym, który ilustruje współzależność działań w sferze logistyki i ich skutki kosztowe. Większość tych działań ma jednak charakter „ukryty” dla obserwatora i jedynie doświadczenie, analiza i obserwacja mogą uchronić dane przedsiębiorstwo przed popełnieniem błędu.

Zatem można powiedzieć, że logistyka jest jasną i klarowną koncepcją o dużym znaczeniu w teorii i praktyce. Kiedy jednak koncepcja ta jest stosowana w praktyce możliwe jest czasem uzyskanie innych rezultatów aniżeli zakładane. Przy czym jeszcze raz należy podkreślić, iż wynika to z samej natury logistyki (podejście systemowe i analizy procesowe); nie jest to zatem jej wada lub zaleta. Dlatego tak ważne jest rozpoznanie i zrozumienie przykładowych uwarunkowań, w jakich można spotkać się z różnymi rezultatami wprowadzenia logistyki w życie. Może to mieć bowiem niebagatelne znaczenie we wszelkiego rodzaju próbach tworzenia i zastosowania modeli wspierających projektowanie i funkcjonowanie systemów logistycznych.

2. WYBRANE CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE DZIAŁANIA I DECYZJE W SYSTEMIE LOGISTYCZNYM

2.1 Struktura organizacyjna firmy i organizacja działań logistycznych

We wstępie została scharakteryzowana istota problemu związana z zastosowaniem „czystej” koncepcji logistyki w przedsiębiorstwie. Dotyczy on podziału zadań i czynności logistycznych oraz przyporządkowania ich różnym działom. Można umownie przyjąć, że jest to pierwsze zasadnicze uwarunkowanie służące podejmowaniu właściwych decyzji i działań w systemie logistycznym. Drugim uwarunkowaniem jest umiejscowienie komórki

lub pionu logistyki w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.³ Ważne pytania, które należałoby zadać dotyczą formy organizacyjnej logistyki. Decyduje ona bowiem o tym, czy logistyka będzie jedynie jedną z wielu funkcji, czy też stanowić będzie element przekrojowej orientacji przedsiębiorstwa. Problem sprowadza się w zasadzie do koncepcji docelowej, jaką chce realizować kierownictwo firmy. Nie można bowiem zakładać wzrostu efektywności procesów logistycznych oraz optymalizacji kosztów, jeśli zadania mające doprowadzić do doskonalenia procesów przypisane zostaną jednej komórce, o niskiej randze i mocy decyzyjnej w strukturze przedsiębiorstwa. Nieco lepsza sytuacja zachodzi w przedsiębiorstwie wówczas, gdy funkcjonuje w ramach jego struktury lub ma zostać powołany pion logistyki, podlegający osobie kierującej w randze dyrektora. Głównym zadaniem takiego pionu może być np. udoskonalenie funkcji planowania i realizacji dostaw (czynności transportowo – magazynowe). Jeśli jednak inny dział podejmuje decyzje o czasie i wielkości dostawy, to podkreślić należy, że w dalszym ciągu wyodrębnienie pionu nie jest równoznaczne z możliwością dokonania analiz i usprawnienia przebiegu procesów logistycznych zgodnie z zasadami podejścia systemowego.

Co stanie się w sytuacji, jeśli dotychczas w przedsiębiorstwie nie było w strukturze organizacyjnej komórki i/lub pionu logistyki, a zostanie ona powołana i umiejscowiona w jednym z pionów? Po pierwsze, jeśli komórka taka zostanie wyodrębniona w ramach stanowisk specjalistycznych (np. w pionie zaopatrzenia, produkcji, zbytu) to należy pamiętać, że prawdopodobnie w takiej sytuacji będzie chodziło jedynie o wzmocnienie realizacji zadań i czynności w niewralgicznych obszarach firmy (systemu logistycznego). Powodem wyodrębnienia/nazwania określonej komórki mianem „logistycznej”⁴ jest w takim wypadku zazwyczaj: dążenie do ograniczenia negatywnych skutków związanych z opóźnieniami w dostawach, chęć wzmocnienia kontroli kosztów danego obszaru operacyjnego lub ich obniżki, zapewnienie lepszej koordynacji działań itd. Przy braku analiz procesowych i systemowych trudno jednak będzie dostrzec zasadnicze zmiany w poziomie kosztu globalnego i logistycznej obsłudze dostawców i odbiorców. Po drugie, jeśli w przedsiębiorstwie powołany zostanie pion logistyki, to zgodnie z wcześniej opisaną sugestią, nie zawsze musi to oznaczać nastawienie na pełną integrację działań logistycznych (logistyka jako koncepcja przekrojowa, obejmująca całość przepływu fizycznego i informacyjnego). Jednak w takiej sytuacji będzie już można mówić o podstawach stwarzających możliwości do pełnej optymalizacji działań logistycznych poprzez integrowanie czynności i ich wspólne planowanie i koordynację. Fakt ten potwierdzony jest w badaniach amerykańskich oraz przeprowadzonych w Europie Zachodniej.⁵

Czy istnieje rozwiązanie opisywanych problemów, które pozwoliłoby na optymalne umiejscowienie komórki logistyki w strukturze przedsiębiorstwa? Należy pamiętać o podstawowym błędzie: struktura firmy to nie procesy. Jakakolwiek jej zmiana powoduje zmianę warunków w jakich procesy zachodzą, ale sama z siebie ich nie optymalizuje. W związku z tym należy stwierdzić, że nie ma „złotej recepty” na stworzenie struktury dostosowanej do potrzeb logistyki. Jednak można powiedzieć, że szczególnie w fazie początkowej wprowadzania zasad logistyki w przedsiębiorstwie, również i w dalszych fazach, możliwe jest utworzenie działu/komórki logistyki podlegającej jedynie

³ http://www.logistyka.net.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=1471&Itemid=40 (odczyt: 15.09.2011)

⁴ Dana komórka realizuje w takim wypadku wybrane funkcje, niekoniecznie typowo logistyczne.

⁵ P. Blaik, *Ibid.*, s. 361 – 369.

najwyższemu kierownictwu (forma sztabu podlegającego najwyższemu kierownictwu). Pozwoli to uniknąć lub zminimalizować potencjalne ograniczenia pojawiające się ze strony innych działów/pionów funkcjonalnych (choćby natury konkurencyjnej w zakresie kreowania wizji funkcjonowania przedsiębiorstwa). Przedstawione zagadnienia wiążą się z aspektami praktycznej umiejętności kształtowania struktury przedsiębiorstwa dla potrzeb wprowadzenia zasad logistyki, a ostatni czynnik może zostać potraktowany, jako trzecie uwarunkowanie kształtujące działania w systemie logistycznym.

Ilustracją omawianej problematyki może być hipotetyczna sytuacja przedsiębiorstwa X⁶. Firma zorganizowała swój dział zakupów i logistyki wg grup asortymentowych. Posiada ogółem 9 głównych grup produktów. W ostatnim roku firma zdecydowała się na zmianę strategii zakupów. Powodem było dążenie do obniżki kosztów, gdyż firma musiała podjąć działania zmierzające do poszukiwania obniżki kosztów ze względu na konkurencyjną ofertę firmy Y. Obserwując dynamikę wzrostu skupiono się na trzech głównych grupach produktowych, których sprzedaż była największa. Analizy i informacje przekazywane przez dział handlowy i przedstawicieli regionalnych wskazywały, że należy skupić się przede wszystkim na zapewnieniu ciągłości dostaw, gdyż one stanowiły mankament, a konkurent oferował wysoki poziom obsługi w tym względzie. Dodatkowe analizy wskazały, że właśnie z tego powodu firma ponosi zbyt wysokie koszty utraconej sprzedaży, a nawet oferując produktu i usługi po niższej cenie niż konkurent może tracić w ten sposób część zysku (klienci bardziej nastawieni byli na krótki czas dostawy i ich niezawodność). Z tego względu utworzono zespoły zakupowe, z których każdy miał za zadanie negocjować optymalne warunki dostaw i zapewnić optymalny koszt transportu. Pomimo podjętych działań okazało się jednak, że firma nie jest w stanie zrealizować części zaplanowanego zysku. Jednocześnie osiągnięto wysoki poziom dostępności produktu i niezawodności dostaw. Co mogło być powodem zaistniałej sytuacji? Zanim szczegółowo zostanie udzielona odpowiedź na to pytanie należy przyrzeć się tabeli 1. Tabela 1 zawiera zestawienie kosztów przed i po wprowadzeniu zmian organizacyjnych. Jak widać z porównania kosztu całkowitego wzrósł on prawie dwukrotnie. Przy czym największy udział miały koszty zakupu i utrzymania materiałów. Niewiele zmienił się koszt transportu. Przyczyny mogą być różne. Po pierwsze, organizacja zespołów zakupowych w zupełności różnych grupach produktowych i nadanie im możliwości podejmowania decyzji niezależnie od firmy może powodować, że dla każdej grupy zamówień dostawy będą realizowane i optymalizowane oddzielnie. Oznacza to, że np. zespół zakupowy nr 1 podejmował od początku do końca decyzje związane z realizacją kontraktów. Identycznie zespół nr 2 i nr 3. W efekcie może dochodzić do podwyższenia poziomu niezawodności dostaw i kontroli, ale wpływać równocześnie na poziom kosztów dostaw, a przede wszystkim ilość zapasu otrzymywanego jednorazowo w partii dostawy (wybór środka transportu, częstotliwość dostaw) i koszty z nim związane. Niekoniecznie musi dochodzić do zwiększenia niezawodności niektórych dostawców, stąd konieczne może być utrzymywanie zapasu bezpieczeństwa. Po drugie, dodatkowym elementem, który może

⁶ Opisowana sytuacja jest oparta o dane fikcyjne. Jednak z podobną problematyką i elementami można zetknąć się w przedsiębiorstwach różnych branż.

Tab. 1. Przykład szacowania kosztów zakupu i utrzymania zapasów oraz kosztów transportu (przewoźnika) w dostawach w przedsiębiorstwie X

Średnia ilość transportowana jednorazowo w okresie półrocznym od dostawcy (w kg)	Średni koszt zakupu i utrzymania materiałów (w zł/kg) [całkowity]	Stawka za transport 100 kg (w zł) [całkowity]	Średnia ilość transportowana jednorazowo po zmianie przewoźnika lub środka transportu albo konsolidacji od dostawcy (w kg)	Średni koszt zakupu i utrzymania materiałów (zł/kg) [całkowity]	Stawka za transport 100 kg (w zł) [całkowity]
5000	10 [50 000]	20 [1000]	8000	15 [120000]	15 [1200]
2500	15 [37 500]	50 [1250]	2500	15 [37 500]	50 [1250]
4000	20 [80 000]	40 [1600]	8000	30 [240 000]	20 [1600]
5000	20 [100 000]	25 [1250]	5000	20 [100 000]	25 [1250]
10000	6 [60 000]	10 [1000]	15 000	8 [120 000]	6 [900]
8000	7 [56 000]	10 [800]	10 000	10 [100 000]	6 [600]
Koszty razem (zł)	383 000 zł	6900 zł	Koszty razem (zł)	717 500 zł	6800 zł
KOSZT GLOBALNY DOSTAW I: 389 900 zł			KOSZT GLOBALNY DOSTAW II: 724 300 zł		

wpływać na osiągnięte rezultaty są zbyt późno przekazywane informacje ze sfery handlu (np. zmiany w ilości zamawianych produktów). Sfera handlu może okresowo zatrzymywać - komasować zamówienia i przekazywać je każdorazowo zgodnie z procedurami np. pod koniec tygodnia. Tymczasem zmiany w popycie i zbyt późny przekaz informacji o zamówieniach od odbiorców może być powodem opóźnienia w czasie w trakcie realizacji dostaw zaopatrzeniowych. Nakłada się bowiem na możliwość realizacji dostaw w czasie po stronie dostawców.

2.2 Klasyfikacja zapasów ABC i potencjalne czynniki mogące mieć wpływ na przyporządkowanie produktów do poszczególnych grup

Ciekawą ilustracją analiz związanych z uwarunkowaniami kształtującymi podejmowane działania i decyzje w systemach logistycznych może być również przykład wykorzystania klasyfikacji zapasów ABC.⁷ Załóżmy, że przedsiębiorstwo przyjęło jako narzędzie podejmowania decyzji metodę klasyfikacji zapasów ABC. Klasyfikacja okresowa zapasów wg tej metody w warunkach działania firmy, w oparciu o doświadczenie i obserwację zmian modeli produktów, stosowana jest nie rzadziej niż raz na pół roku. Poniżej przedstawione zostało zestawienie tabelaryczne produktów w wybranej grupie asortymentowej (tab. 2.)

⁷ Opisująca sytuacja jest oparta o dane fikcyjne. Jednak z podobną problematyką i elementami można zetknąć się w przedsiębiorstwach różnych branż.

Tab. 2. Zestawienie wyjściowe klasyfikacji zapasów w firmie

Produkt	Wartość	Uszeregowana wartość	Skumulowana wartość	Udział	Udział procentowy
A1	10000	45000	45000	0,2978	29,78
A2	12000	30000	75000	0,4964	49,64
A3	8000	15000	90000	0,5956	59,56
A4	9600	12000	102000	0,6750	67,50
A5	45000	10000	112000	0,7412	74,12
A6	30000	9600	121600	0,8048	80,48
A7	9000	9000	130600	0,8643	86,43
A8	5000	8000	138600	0,9173	91,73
A9	7500	7500	146100	0,9669	96,69
A10	15000	5000	151100	1,0000	100,00

Po dokonaniu klasyfikacji po kolejnych trzech miesiącach sytuacja wyglądała, jak w tabeli 3.

Tab. 3. Przykładowe zestawienie zapasów w firmie po trzech miesiącach

Produkt	Wartość	Uszeregowana wartość	Skumulowana wartość	Udział	Udział procentowy
A1	10000	30000	30000	0,2737	27,37
A2	4500	15000	45000	0,4106	41,06
A3	8000	11000	56000	0,5109	51,09
A4	9600	10000	66000	0,6022	60,22
A5	11000	9600	75600	0,6898	68,98
A6	30000	9000	84600	0,7719	77,19
A7	9000	8000	92600	0,8449	84,49
A8	5000	7500	100100	0,9133	91,33
A9	7500	5000	105100	0,9589	95,89
A10	15000	4500	109600	1,0000	100,00

Po dalszych 3 miesiącach okazało się, że sytuacja jest podobna. Dział analizujący przesunięcia zapasów wg metody ABC sporządza raport związany z zakupami produktów w okresie danego roku, na podstawie informacji pochodzących od swych przedstawicieli współpracujących z punktami sprzedaży (sieć punktów sprzedaży) i nadzorujących dostawy i bezpośrednio do tych punktów. Załóżmy ponadto, że analizy zostały wsparte i potwierdzone informacjami z działu marketingu/sprzedaży o danych dotyczących cyklu życia produktów firmy. Generalnie spadki towarów z grupy towarów o najwyższej sprzedaży (A) do grupy o najniższej wartości (B lub C) mogą pokrywać się z długookresowymi trendami w zakresie poszczególnych produktów (sformułowano wnioski dotyczące cyklu życia poszczególnych produktów – przeciętnej długości życia produktów). Pytania, jakie można wówczas postawić powinny dotyczyć tego, jak mogły brzmieć przypuszczalne sformułowania w raporcie, czego dotyczyły i czy uwzględniały wszystkie potencjalne przyczyny spadków produktów?

Często jednak przypadek decyduje o odkryciu ważnych aspektów. Założenie: wśród wniosków związanych z zaklasyfikowaniem produktów uwagę może zwrócić fakt, że dla dwóch produktów cykl życia był wyjątkowo krótki – w zasadzie nie pokrywał się ze średnim cyklem długookresowym w danej grupie asortymentowej. Decyzja, która może zostać wówczas podjęta może dotyczyć przejrzania pozostałych raportów (co najmniej dwa, trzy lata wstecz). Może wówczas okazać się, że istnieją w każdym z tych okresów produkty, które zachowują się podobnie. Szacunkowa informacja o wielkości sprzedaży z punktów sprzedaży dociera do firmy z kilkutygodniowym opóźnieniem na skutek braku sieci komputerowej i braku możliwości przekazu danych w czasie rzeczywistym (brak połączenia ogniw w łańcuchu). Klasyfikacja zapasów odbywa się zatem na podstawie napływających zamówień z punktów i wielkości zrealizowanej sprzedaży z magazynu firmy. Na tym etapie analizy należałoby zadać pytania dotyczące tego, jakie potencjalne przyczyny mogły powodować taki stan rzeczy? Jakie skutki ma opieranie się w klasyfikacji na danych z magazynu firmy względnie napływających zamówieniach? Jaki wpływ może mieć cała sytuacja na koszty zakupów zaopatrzeniowych w firmie?

Jeśli chodzi o pierwszą część – należy uzupełnić informacje o następujące kwestie. Firma współpracowała z punktami sprzedaży, które w zasadzie były wyodrębnionymi jednostkami, samodzielnie organizującymi swą działalność w zakresie zamawiania i uzupełniania towarów (składanie zamówienia – głównie określanie ilości, choć w niektórych wypadkach można było także negocjować czas dostawy), przyjmowania reklamacji klientów, sprzedaży produktów. Ograniczenia dotyczyły ewentualnych akcji promocyjnych związanych z obniżką cen i sprzedaży łączonej produktów. Dostawy zlecone zostały zewnętrznej firmie transportowej i następowały średnio dwa – trzy razy w tygodniu do jednego punktu (maksymalnie 5-6 dostaw w tygodniu). Punkty nie miały swobody podejmowania decyzji w przypadku określania, które produkty należy wesprzeć promocją, a które, ze względu na niskie przychody, należałoby wycofać. Decyzje takie podejmowała centrala w oparciu o dane sprzedażowe. Przyczyny, które wpływały na zakup określonej ilości produktów dotyczyły:

1. terminowych dostaw towarów (ograniczenie utraconej sprzedaży),
2. działania firm konkurencyjnych i oferujących substytuty sprzedawanych wyrobów w punktach współpracujących z firmą X,
3. wprowadzeń nowych modeli i ulepszeń.

Jeśli chodzi o nawiązanie do drugiej części opisu należy stwierdzić, co następuje. Po zaobserwowaniu zjawiska nagłego spadku sprzedaży podjęta została decyzja o przeprowadzeniu wywiadu w punktach sprzedaży w celu identyfikacji przyczyn opisanego zjawiska. Osoba z działu logistyki odkryła, po rozmowie przeprowadzonej w jednym z czterech losowo wybranych punktów, że zachodzi zjawisko zalegania towarów w magazynach podręcznych przedsiębiorstwa (w punktach). Związane ono jest z podejmowaniem decyzji przez komórkę zajmującą się promocją nowych modeli o tym, które modele mają pozostać, a które muszą zostać wycofane z półek służących demonstracji wyrobów. Wg opinii i doświadczenia kierownika ma to zasadniczy wpływ na ilość zakupywanego towaru – klient po prostu kupuje to, co widzi i jest wyeksponowane. Pozostałe punkty nie odniosły się do tego zjawiska. Według opinii żaden towar nie zalegał na półce lub w magazynie. Po bliższym zbadaniu sprawy okazało się, że wszystkie wypadki spadku towaru do grupy C, na podstawie obserwacji wartości sprzedaży (wielkości obrotu) odpowiadają zmianom w zestawieniu związanym z klasyfikacją

wyrobów ABC i wcześniejszym podjęciem decyzji (około 3-5 tygodni) o wycofaniu z ekspozycji określonego modelu produktu. Opinia na temat tego typu działania i ich źródeł uzyskana w przedsiębiorstwie bezpośrednio od osób z działu zajmującego się promocjami i określaniem ich warunków mówiła, że zgodnie z przyjętymi wytycznymi działania „produkty muszą być zmieniane, bo muszą być innowacyjne; a z charakterystyki rynku uzyskanej z opinii klientów wynika, że oczekują zmian”. Założenie, choć słuszne, nie uwzględniło jednak „przesunięcia w czasie” sprzedaży napływających produktów z decyzjami odnośnie modyfikacji i ulepszania poszczególnych modeli-typów produktów.

Dane napływające w postaci zamówień do firmy i dane w punktach sprzedaży reprezentują dwie różne klasy informacji w czasie. Na skutek zmian czynników wpływających na sprzedaż i wielkość zamawianą w czasie zmieniać się będzie zapotrzebowanie na określone produkty. W odniesieniu do realizacji klasyfikacji ABC na podstawie napływających zamówień z punktów sprzedaży zaistnieć mogą następujące negatywne zjawiska:

1. W wypadku opóźnień w dostawach istnieje duże prawdopodobieństwo, że punkty będą zwiększać zamawiane ilości produktów. Sztucznie zawyży to wartość „sprzedaży”. W związku z tym firma niepotrzebnie poniesie większe koszty dostaw, większe koszty utrzymania powierzchni magazynowych oraz kosztów utrzymania zapasów. Z punktu utrzymywania zapasów i realizacji dostaw do jednego punktu mogą one być jeszcze stosunkowo niewielkie, jednak istotne z punktu dostaw do całej sieci.
2. Ilości zamawiane w czasie 2-3 tygodni mogą ulec całkowitej zmianie (wzrost lub spadek). Może wynikać to z decyzji promocyjnych Działu, który ją realizuje, działań konkurencji, spadku zainteresowania i popytu, uszkodzeń w transporcie, reklamacji klientów i innych.
3. Dodatkowo obraz sprzedaży i wielkość zamówień z punktów zaburzają nieregularne dostawy towarów. Nie są one skonsolidowane. Punkty mogą bowiem otrzymywać zamówienie „A” w dostawach „1”, „2”, „3” itd.

W odniesieniu do działu zaopatrzenia realizującego dostawy części, materiałów, wyrobów i zestawów produktów cała sytuacja znajdzie odzwierciedlenie w dwóch aspektach:

1. Firma może ponosić koszty utrzymywania zapasów zaopatrzeniowych nie odpowiadających w zakresie asortymentu i potrzebnej ilości bieżącym potrzebom punktów sprzedaży. Istnieje ryzyko, że zapas, a przynajmniej jego część stanie się zbędna.
2. Firma ponosić będzie koszty związane z nadmierną ilością dostaw określonych grup towarów.

3. WNIOSKI

Przedstawione przykłady mogą zaskakiwać swoją prostotą i „automatyzmem”. Jednak pokazują, jak wbrew świadomym intencjom, przy zastosowaniu określonych metod i koncepcji, można popełniać nieświadomie błędy. Bowiem niezależnie od woli osób wprowadzających w życie zasady logistyki w danym przedsiębiorstwie, obowiązują obiektywne zasady związane z zastosowaniem podejścia systemowego w praktyce.

4. BIBLIOGRAFIA

[1] P. Blaik, Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania. PWE, Warszawa 2010

[2] http://www.logistyka.net.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=1471&Itemid=40