

Prace24.pl

Profesjonalne Pisanie Prac

raty + antyplagiat + gwarancja

Literatura:

Logistyka – skrypt WSZiB + tematy Strategie i Sieci, których nie ma w skrypcie

WYKŁAD 1

2001-10-01

Definicja logistyki

3 znaczenia:

- logistyka jako przepływy rzeczowe, pieniężne i informacyjne w firmie i między firmami
- logistyka w znaczeniu zarządzania tymi przepływami
- jako wiedza o tym zarządzaniu

LOGISTYKA jest to związana z czasem alokacja zasobów

Podstawowa kategoria „KOMPRESJA CZASU”

Podstawowe hasło – „REDUKUJ CZS NIE ZWIĄZANY Z DODAWANIEM WARTOŚCI”

Modele sterowania zapasami

przeciętny zapas w firmie = $B + Q/2$

przeciętny zapas w drodze = $Q * t/T$

B – zapas bezpieczeństwa

Q – zapas cykliczny

t – czas realizacji zamówienia

T – długość cyklu zamówienia

Zapasy bezpieczeństwa tworzy się z 2 powodów:

- przyspieszenia zużycia
- opóźnienia dostaw

- **Model stałego punktu zamawiania**

Polega na tym, że ustala się poziom zapasów, przy którym następuje zamówienie, tak, aby dostawa dotarła przed zużyciem zapasu cyklicznego

- **Model stałego odstępu między zamówieniami**

$$S = Q + M + B$$

Jaki jest horyzont planowania przy podejmowaniu decyzji o zamówieniu?

P – okres między zamówieniami

M – wielkość zapasów, przy której dokonujemy zamówienia

L – lead time – czas realizacji zamówienia

WYKŁAD 2

2001-10-08

Logistyczna obsługa klienta

Marketingowa i logistyczna obsługa klienta

Marketingowa:

- element systemu dystrybucji odpowiedzialnego za dostarczenie produktu w miejscu, czasie i warunkach dostosowanych do wymagań klientów

Logistyczna:

- jakość funkcjonowania systemu logistycznego, który odpowiada za dotarcie towaru do odbiorcy w odpowiednim czasie i miejscu przy możliwie najniższych kosztach.

Przykładowe elementy marketingowej obsługi klienta:

- atrakcyjna cena
- korzystna relacja jakość – cena
- pełna i różnorodna oferta asortymentowa
- ekspozycja towarów
- dostępność informacji o towarze
- godziny otwarcia
- dogodne położenie
- częstotliwość i sposób organizacji akcji promocyjnych

Przykładowe elementy logistycznej obsługi klienta:

- czas realizacji zamówienia
- terminowość dostaw
- bezpieczeństwo dostaw
- dostępność czasowa dostaw
- dostępność ilościowa zamawianych towarów
- elastyczność dostaw
- dokładność realizacji zamówienia pod względem ilości i asortymentu
- możliwie najniższy koszt realizacji dostawy przy zachowaniu wszystkich ustalonych warunków dostawy

Działalność logistyczna a wartość sprzedaży i liczba skarg klientów

Podstawowe zmienne decyzyjne mające wpływ na wybór dostawcy

1. obsługa klienta
2. produkt
3. czas
4. promocja

Polityka obsługi klienta

- rozpoznanie istniejących, różnych segmentów rynku
- rozpoznanie potrzeb klientów lub popytu wewnątrz wyróżnionych segmentów rynku
- przyjęcie jasno sprecyzowanych i mierzalnych standardów obsługi klienta dla różnych segmentów rynku

Obsługa klienta

Elementy przedtransakcyjne:

1. wyrażona pisemnie polityka obsługi klienta
2. zapoznanie klienta z polityką obsługi
3. odpowiednia struktura organizacyjna
4. elastyczność systemu
5. zapewnienie doradztwa

Elementy transakcyjne

1. odpowiedni poziom zapasów
2. zapewnienie informacji o zamówieniach
3. elementy cyklu zamówieniowego

4. szybkość ekspedycji towarów
5. przeładunek
6. dokładność wykonania
7. wygoda zamawiania
8. substytucja produktów

Elementy potransakcyjne

1. Instalacja, gwarancja, naprawy, części zamienne
2. obserwacja produktu
3. reklamacje, skargi, zwroty
4. tymczasowe przechowanie produktu

Procedura ustalania poziomu obsługi w określonych segmentach

- identyfikacja ważnych elementów obsługi klienta
- przegląd klientów i ustalanie znaczenia, jakie przypisują oni obsłudze klienta przy podejmowaniu decyzji zakupu i ustalenie wag, jakie przypisują poszczególnym elementom tej obsługi
- grupowanie klientów o podobnych potrzebach
- odniesienie wyróżnionych segmentów do prostych cech firm, które mogłyby pełnić zastępczo rolę kryterium segmentacji

Zakres mierników logistycznej obsługi klienta

- **dostępność** produktów, oznaczająca zdolność dostawcy do zrealizowania zamówienia klienta w określonym czasie; z reguły jest ona inna dla różnych produktów
- **okres dostawy**, wpływający od przyjęcia zamówienia przez dostawcę do otrzymania zamówionego produktu przez klienta
- **pewność**, oznaczająca zobowiązanie dostawcy do przestrzegania obiecanego harmonogramu dostaw
- **dokładność**, dotycząca zgodności struktury ilościowej i asortymentowej dostaw z zamówieniem

Procedura realizacji procesu pomiaru poziomu obsługi klientów w firmie

I etap:

- określenie celu pomiaru
- zaprojektowanie struktury procesu pomiaru
 - przetestować program
 - określenie kryteriów wyboru klienta
 - określenie próby klientów
 - przeprowadzenie wywiadu
 - ocena rezultatów
 - modyfikacja programu pomiaru
 - zaprojektowanie kwestionariusza
- wybór metody pomiaru

Porównanie koncepcji dystrybucji – *obecna sytuacja dystrybucji*

organizacja produkcji system ECR

Kluczowe procesy poprawiania obsługi klienta

1. Zarządzanie kategorią towarów
 - organizacja powierzchni sprzedażnej
 - racjonalny wybór asortymentu
 - optymalizacja promocji
 - efektywne wprowadzanie nowych towarów
2. Usprawnianie operacji
 - zsynchronizowanie programu produkcji
 - integracja środków logistyki
 - ciągle uzupełnianie towarów
 - automatyczne generowanie zamówień

Wykorzystanie możliwości techniki

- administracja kodowaniem pozycji i bazami danych
- rozliczenie kosztów na bazie działalności
- elektroniczna wymiana danych EDI
- elektroniczny transfer funduszy EFT

Schemat rozwoju polityki obsługi klienta

1. Określenie kluczowych czynników składających się na obsługę klienta
2. Ustalenie relatywnej ważności poszczególnych czynników obsługi dla klientów
3. Określenie pozycji przedsiębiorstwa w zakresie kluczowych czynników serwisu w porównaniu z konkurencją
4. Segmentacja rynku zgodnie z wymogami dotyczącymi serwisu
5. Projektowanie pakietu obsługi klienta

6. Wprowadzanie zarządzania obsługą klienta (serwisem) i procedur kontroli

WYKŁAD 3

2001-10-15

JUST IN TIME

Powstała podczas I wojny światowej w USA. Rozwija się po II WŚ także w USA. Później przejęła ją Toyota.

Istota JIT

- reaktywna strategia kształtowania zapasów, która w odróżnieniu od systemu planowania zapasów polega na ich ssaniu przez system produkcyjno zaopatrzeniowy firmy po wystąpieniu realnego popytu na wyroby gotowe
- filozofia zarządzania przedsiębiorstwem, polegająca na ciągłym funkcjonowaniu procesów przepływu produktów i towarzyszących im informacji

Filary JIT

- reaktywne podejście do kształtowania zapasów
- technika kontroli jakości (autonomizacja)
- współuczestnictwo załogi w zarządzaniu – ich zadaniem jest wspomaganie ciągłości i elastyczności przepływu produktów na przestrzeni całego łańcucha

Działania wspomagające ciągłość przepływu

- rozmieszczenie maszyn i urządzeń pozwalające na oszczędność powierzchni i ułatwiony przepływ między kolejnymi etapami cyklu produkcyjnego
- organizacja i technologia czynności manipulacyjnych oparta na kombinacji prostego oprzyrządowania oraz nowoczesnych urządzeń
- oparcie struktury produkcyjnej firmy ma małych i blisko siebie położonych gniazdek, czyli stanowiskach roboczych wydzielonych do produkcji technologicznie podobnych lub związanych konstrukcyjnie grup części

Elastyczność przepływu produktów

- minimalizacja czasu przezbrajania maszyn i urządzeń sprzyjająca realizacji krótkich serii i skracaniu cyklu produkcyjnego
- standaryzacja operacji produkcyjnych, części i podzespołów, co zwiększa elastyczność potencjału kadrowego, a przez zmniejszenie asortymentu ułatwia zarządzanie zapasami
- wielofunkcyjne szkolenie pracowników i motywowanie do zdobywania nowych kwalifikacji

Osiągnięcie ciągłości i elastyczności przepływu w całym łańcuchu dostaw

- eliminacja pośrednich punktów składowania i dostaw bezpośrednio na linię produkcyjną
- lokalizacja dostawców w pobliżu zakładu produkującego wyroby finalne
- wysoka częstotliwość dostaw, która w przypadku produktów o wysokiej wartości może sięgać kilkunastu dostaw dziennie
- usprawnienie przepływu informacji towarzyszących przepływowi produktów dzięki zastosowaniu elektronicznej wymiany danych między miejscami wysyłki odbioru

Trudności we wdrażaniu filozofii JIT

- brak pełnej wiedzy o koncepcji JIT, co uniemożliwia dokonanie właściwego doboru składających się na nią technik i działań do specyfiki systemu logistycznego firmy
- niedostosowanie kultury organizacyjnej firmy, a zwłaszcza reprezentowanych przez pracowników wartości i postaw do wymagań filozofii JIT
- trudności w pionowym i poziomym komunikowaniu oraz niedostateczny zakres szkoleń, będące brakiem zainteresowania wszystkich pracowników
- konieczność zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz zakresu kompetencji i odpowiedzialności zgodnie z wymaganiami nowej organizacji procesów przepływu produktów i informacji
- potrzeba wprowadzenia rachunkowości zarządczej, a zwłaszcza dostosowania rachunku kosztów
- przewartościowanie i racjonalizacja dotychczasowych związków z dostawcami

Wdrażanie JIT

- pozyskanie akceptacji i uświadomienie załogi
- właściwy dobór dostawców i współpraca z nimi
 - analiza części wyselekcjonowanych do dostarczania w systemie JIT z punktu widzenia jakości produktów i obsługi oferowanych przez dotychczasowych dostawców
 - analiza porównawcza alternatywnych źródeł zaopatrzenia
 - wstępne wyselekcjonowanie dostawców
 - negocjacje i wybór dostawców
 - wdrożenie i monitoring systemu dostaw

Wspomagająca rola JIT w realizacji klasycznych strategii konkurencji

Kierunek strategiczny	Rola JIT
Przywódstwo kosztowe	<ul style="list-style-type: none">• redukcja kosztów zapasów• ograniczenie marnotrawstwa i przestrzeni• standaryzacja części procesów
Zróźnicowanie	<ul style="list-style-type: none">• kontrola jakości• wysoka częstotliwość dostaw• krótkie serie produkcyjne• elastyczny podział kadrowy

Koncentracja	kombinacja w/w działań na poszczególnych produktach zgodnie z preferencjami wybranej grupy klientów
--------------	---

Wpływ systemy JIT na procesy kontroli jakości

Możliwości:

- redukcja kosztów
- efektywne analizowanie przyczyn zróżnicowania poziomu jakości

Wymagania:

- zwiększona presja na kontrolę jakości w warunkach zredukowanego lead time

Wpływ poziomu obsługi na działalność logistyczną firmy

Możliwości

- redukcja zapasów
- redukcja kosztów obsługi zwrotów
- długoterminowa współpraca i zintegrowanie systemów logistycznych

Wymagania:

- wzrost i komplikacja zadań wraz ze wzrostem zamówień i obsługą nowych rynków
- dostosowanie jakości obsługi logistycznej do standardów obowiązujących w firmie

W przypadku braku JIT

- podwyższony poziom zapasów
- obsługa zwrotów dostaw
- elastyczne reagowanie na częste przypadki dezorganizacji produkcji i sprzedaży

WYKŁAD 4

2001-10-22

CD WYKŁADU 1

średni zapas w firmie = $B + Q/2$

Poziom zapasów będzie decydował o poziomie obsługi klienta, a zależec będzie od

- pracochłonność (ewidencja i obliczenia) czynności związanych z ustaleniem wielkości kosztów

Rodzaje kosztów zapasów:

1. utrzymywania zapasów (występują zawsze)
 - koszty kapitałowe – koszty tego, że w zapasach tkwi pewien kapitał – odnoszone do kredytów krótkookresowych lub lokat
 - koszty składowania – koszty składu, magazynu itp.,
 - koszty obsługi
 - koszty ryzyka
2. składania zamówień (czasami się je dodaje)
 - Koszty dostaw
 - koszty zamawiania
 - koszty przestawienia produkcji
 - Koszty wyczerpania zapasów
 - koszty straconej sprzedaży
 - koszty realizacji opóźnionych dostaw
3. wyczerpania zapasów (rozszerza się pojęcie kosztów – straty wynikające z tego, że zapas był za mały)
4. zapasów w tranzycie (trzeba się zastanowić, czy są to dla nas koszty, czy nie - dostawy interwencyjne)

WYKŁAD 5

2001-10-29

Procesy zaopatrzenia (zakupów) stanowią tę fazę procesów logistycznych, która zapewnia przedsiębiorstwu zasilanie w dobra rzeczowe niezbędne do wykonywania zadań (np. surowce, materiały, paliwa). W wyniku realizacji tych procesów wspomniane dobra przepływają od dostawców działających na rynku materiałowym do magazynów zaopatrzeniowych przedsiębiorstwa produkcyjnego

Do najważniejszych zadań związanych z logistycznymi procesami zaopatrzenia należą **kompletność, jakość i terminowość**, gdyż warunkują one sprawną obsługę procesów produkcyjnych.

Na fazę zaopatrzenia składa się wiele funkcji oraz zadań cząstkowych, które integrują procesy realne i informacyjne.

Merytoryczną treść tych procesów mogą określać odpowiedzi na najważniejsze pytania związane z podstawową działalnością każdego przedsiębiorstwa, zwłaszcza przemysłowego

- produkcja własna czy zakup? (make or buy)
- ile kupować?
- kiedy kupować?
- gdzie kupować??

Fazy **OUTSOURCINGU**

stopień integracji (niski- N, wysoki-W)

rodzaj usług (złożone Z, proste- P) np.

- o Utrzymanie w ruchu (N,Z)
- o Ochrona czystości, stołówki (N, P)
- o Zaopatrzenie (WP — Z)
- o Księgowość i finanse (W P)
- o Przepływ informacji (W Z)

Strategiczne kształtowanie stosunków zaopatrzenia

- o koncentracja na obszarach kluczowych, tworzenie kompleksowości, zakup know-how od dostawców całościowe traktowanie kosztów
- o zaopatrzenie uniwersalne długotrwałe partnerstwo wybrani a kredytowani dostawcy wewnętrzna i zewnętrzna integracja przedsiębiorstwa
- o strategiczne alianse

MARKETING ZAKUPÓW

Marketing zakupów (lub zaopatrzenia) zdefiniować można jako z góry przemyślany zespół decyzji i działań przedsiębiorstwa, określający jego politykę i strategię w zakresie zaopatrzenia materiałowego oraz wynikający z nich wybór najbardziej korzystnych z dokonywanych przez kupującego źródeł i form zakupu każdego konkretnego asortymentu.

MARKETING

Sprzedazy

Analiza rynku popytu na określony wyrób, Analiza rynku podaży określonego wyrobu
Promocja

Znalezienie nabywcy

Zakupów

Zapytania ofertowe

Znalezienie najkorzystniejszego dostawcy(ów)

Proces Negocjacyjny

Zawarcie umowy - sprzedaż

Zawarcie umowy - zakup

Cel Pośredni

Najkorzystniej sprzedać

Najkorzystniej kupić

Cel Końcowy

Maksymalizacja zysku

Maksymalizacja zysku

Procesy informacyjne - wiążą się z tym wszelkie działania dotyczące pozyskiwania i gromadzenia informacji oraz jej transformacji, a także prowadzącej do ustalenia potrzeb materiałowych przedsiębiorstwa (asortyment materiałów, ilość, wymogi jakościowe, terminy dostaw itp.), oraz wszelkie dane o źródłach zakupów.

Informacje umożliwiające prawidłowe zaplanowanie potrzeb materiałowych

- aktualne plany produkcji i sprzedaży wyrobów gotowych
- baza normatywna, obejmująca zwłaszcza jednostkowe i zbiorcze normy (także wskaźniki) zużycia i zapasów materiałów, wykazy części typowych (tzw) i specjalnych (nabywanych w ramach kooperacji biernych) oraz asortymenty materiałowe zalecane do stosowania, katalogi materiałów dostępnych na rynku, cenniki, informatory, oferty, prospekty reklamowe, wszelkie informacje z wystaw i targów indeksy materiałowe, wykazy komórek i stanowisk będących pierwszym odbiorcą poszczególnych materiałów itp.

Procesy fizyczne obejmują:

odpływ surowców, mat., elementów kooperacyjnych itp. do przedsiębiorstwa - wszelkie czynności manipulacyjne związane z odbiorem, transportem wewnętrznym i składowaniem dostaw. Przepływ materiałów do pierwszego stanowiska w procesie produkcji

RODZAJE POTRZEB POPYTU

Popyt pierwotny - funkcja popytu zewn. na wyroby danego przedsiębiorstwa

Popyt wtórny - wynika z popytu pierwotnego, a dotyczy potrzeb materiałowych powodowanych tym popytem i obowiązującą technologią

Popyt uzupełniający - obejmuje wszelkie pozostałe potrzeby danego przedsiębiorstwa (paliwa, mat pomocnicze, narzędzia, części zamienne maszyn i urządzeń)

Potrzeby zależne - zapotrzebowania na surowce, mat, podzespoły itp. wywoływane zapotrzebowaniem na inną pozycję poddawaną przetworzeniu w danym przedsiębiorstwie

Potrzeby niezależne - nie są związane z żadnym wewnętrznym zapotrzebowaniem materiałowym, a wynikają z popytu zewnętrznego (rynkowego)

System planowania potrzeb materiałowych

Baza informacyjna, jej zawartość oraz wzajemne powiązania i uwarunkowania poszczególnych składników tworzą informacyjne podstawy systemu planowania potrzeb materiałowych (PPM)

Podstawą systemu PPM jest ustalenie potrzeb materiałowych (brutto i netto , tj. z uwzględnieniem istniejących zasobów) w podziale na przyjęte odcinki czasu (okresy planistyczne)

Omawiany system bazuje na zbiorach informacji:

- główny harmonogram produkcji
- zbiór struktury wyrobów
- główny zbiór zasobów

WYBÓR DOSTAWCÓW

Metoda punktowa

ETAPY:

- określenie podstawowych kryteriów wyboru , a wśród nich pewnych cech mierzalnych (parametrów
- ustalenie zasad punktacji w odniesieniu do poszczególnych kryteriów i ich cech materialnych
- wprowadzenie wag dla poszczególnych kryteriów i parametrów , ponieważ mogą mieć one różne znaczenie dla przedsiębiorstwa
- obliczanie liczby punktów uzyskanych przez poszczególnych dostawców wybór dostawcy

Metody graficzne

WYKŁAD 6

2001-11-05

Sieci logistyczne

Czas dostawy w dniach

Krótsze czasy reagowania i dostawy należą do standardów branży.

Sieć logistyczna

- dążenie do wspólnego wykorzystania aktywów kilku firm w łańcuchu wartości
- poleganie bardziej na mechanizmach rynku niż na administrowaniu procesami przepływów
- dzielenie się uczestników sieci informacjami, ryzykiem i korzyściami
- bardzo proaktywne uczestnictwo w relacjach dostawca-odbiorca
- bliskie, partnerskie związki uczestników sieci, oparte na zaufaniu i podziale zysków ze wspólnego doskonalenia

Klasyfikacje sieci

Policentryczne

- sieci wirtualne w więziach informatycznych
- sieci lokalne na kontaktach osobistych
- sieci dostaw oparte na udziałach kapitałowych
- sieci dostaw oparte na więziach technicznych

Hierarchiczne

- koordynowane przez przedsiębiorstwo produkcyjne
- koordynowane przez przedsiębiorstwo handlowe
- koordynowane przez przedsiębiorstwo logistyczne

Wyróżniki nowoczesnego podejścia logistycznego

- zdolność do reagowania
- operatywność – aby na poziomie operacyjnym osiągnąć doskonałość logistyczną
- odchudzanie – czy część lub całość logistyki w firmie można wydzielić i zlecić firmie logistycznej, co zmniejsza ilość zaangażowanych zasobów

Wyróżniki te osiąga się za pomocą:

mniejszych nakładów, eliminacji kosztów stałych, optymalnej struktury, flowgistics, sieci logistycznych

Do it yourself (DIY)

- kto będzie dostawcą? (hurt czy producent)
- kto będzie liderem łańcucha dostaw

Wysokie wymagania odnośnie

- częstotliwości
- punktualności
- kompleksowości
- elastyczności

Kto ma siłę przetargową i czego dotyczą wymagania tych sieci?

1. Cena
 - towar w pierwszej cenie niezależnie od marki
 - wycofywanie się firm przywiązujących największą rolę do marki
2. Termin płatności
 - narzucony (120-180 dni)
3. Promocje

- narzucone (zdarza się sprzedaż poniżej ceny zakupu)
- 4. Marka własna
 - rosnące znaczenie (dywersyfikacja marek w sektorze)
- 5. Regularność i terminowość dostaw
- 6. Czas realizacji zamówienia (24-48h)
- 7. Automatyczna identyfikacja
 - EAN, DUN
- 8. Kompletność, konfekcjonowanie i opakowania jednostkowa
 - bezwzględny wymóg kompletności dostaw
 - szybko rosnące wymagania w zakresie konfekcjonowania opakowań
- 9. zamówienie w formie elektronicznej
 - EDI – e-business

Cechy dobrego dostawcy wg DIY:

- tani
- mieć dobrą logistykę
- jakość

WCL – WIRTUALNE CENTRUM LOGISTYCZNE

Bearing partners

8 firm, 50000 pozycji asortymentowych, zapasy o wartości 67mln €, 50000 klientów

WYKŁAD 7

2001-11-12

Techniki informacyjne wspierające logistykę dystrybucji

Ewolucja systemów informacyjnych

- MRP – material resource planning
- MRP 2 – projektuje niezbędny poziom zatrudnienia, zdolności produkcyjne oraz przepływy finansowe konieczne do prowadzenia działalności na określonej skali w oparciu o prognozy sprzedaży i przyjęte zamówienia
- DRP – deistribution resource planning – jest nakierowane na określenie popytu na produkty w punkcie zbytu i na tej podstawie zaplanowanie czasowo-ilościowego harmonogramu potrzeb dla każdego ogniwa w systemie dystrybucji

- LRP – logistics resource planning – to połączenie systemów klasy MRP i DRP – jego zaletą jest obniżania poziomu zapasów w łańcuchu poprzez możliwość dokonania na bieżąco dokładnych prognoz popytu, co w efekcie wpływa na obniżenie globalnych kosztów i poprawę poziomu obsługi klienta
- ERP – enterprise resource planning – umożliwia szybką reakcję na zmiany popytu dzięki wbudowanej w system możliwości realizacji elektronicznych połączeń w ramach łańcucha dostaw i sprzedaży oraz dokonywanie symulacji i analizy skutków decyzji podejmowanych w ramach Business Process Reengineering wraz ze sprawdzaniem ich całkowitego efektu finansowego

MRP – material requirement planning

Planowanie potrzeb materiałowych stanowi system prognozowania i planowania zapotrzebowania na podzespoły i potrzeb materiałowych

- zgodnie z głównym harmonogramem produkcji przedsiębiorstwa (MPS – master production schedule)
- z uwzględnieniem zestawienia materiałowego (BOM – bill of material)
- i głównego zbioru zapasów (IMF – inventory master file)
- dla każdego produktu końcowego, podzespołu lub modelu wytwórczego

Rezultaty wprowadzenia MRP

- zmniejszony zapas półfabrykatów i materiałów
- większa zdolność do zmiany produkcji w celu dostosowania się do zmienionych potrzeb rynkowych
- wyższy poziom serwisu w sensie odpowiedzi na popyt finalny

SALA 301A w gmachu głównym (od 8 do 15)

DRP

Wymaga:

- prognozowania popytu dla każdej jednostki utrzymywania zapasów
- aktualnego poziomu zapasów dla każdej jednostki
- zakładanego poziomu zapasów bezpieczeństwa
- ustalonej wielkości partii dostaw
- informacji dotyczącej czasu dostaw (lead time)

Proces planowania potrzeb dystrybucji

planowanie i sterowanie procesami logistycznymi:

Korzyści wdrażania systemów informacyjnych z punktu widzenia logistyki

- poprawa poziomu obsługi klienta
- redukcja poziomu utrzymywania zapasów
- synchronizacja procesów zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji
- redukcja przestojów powodowanych brakiem materiałów
- redukcja poziomu kosztów
- poprawa terminowości dostaw
- poprawa cash-flow dzięki zmniejszeniu zaangażowania finansowego w środki obrotowe
- zwiększenie nadzoru nad przepływami finansowymi
- zwiększenie kompetencji pracowników
- zmniejszenie liczby dokumentów znajdujących się w obiegu
- umożliwienie produkcji na zamówienie w miejsce produkcji „na magazyn”

Metody wdrażania systemów informatycznych

- metoda „krok po kroku” – proces wprowadzania do systemu jednego modułu musi być kompletnie zakończony, nim przystąpi się do instalacji kolejnego. Metoda ta pozwala na uniknięcie poważnych strat związanych z przerwaniem normalnego funkcjonowania firmy
- „Big bang” – wszystkie moduły instalowane są jednocześnie. To rozwiązanie ogranicza koszty wdrażania systemu, jednakże wymaga ogromnego zaangażowania i wyrozumiałości personelu firmy

Strategia JUDO – konkurencja w czasach internetu

- firmy konkurujące na bazie internetu starają się obrócić mocne strony: zasoby, siłę i wielkość swych konkurentów na własną korzyść
- Strategia JUDO opiera się na 3 elementach:
 - szybkich posunięciach
 - elastyczności działania
 - zasadzie dźwigni
- strategia ta sprawdza się w przypadku konkurencji pomiędzy małymi firmami a potentatami – zazwyczaj lepiej wyposażonymi, jak również w warunkach burzliwego otoczenia i konkurencji opartej na technologii

Elementy strategii

- **szybkie posunięcia** wymagają od zawodnika szybkiego wejścia na nowe rynki i na niedobyte dotąd obszary, unikając przy tym bezpośredniej rywalizacji
- **elastyczność działania** zmusza gracza do ustąpienia przed bezpośrednim atakiem
- **zasada dźwigni** każe zawodnikowi obrócić na swoją korzyść mocne strony przeciwnika

Zasady:

1. szybko wchodzić na niezdojty teren i unikać bezpośredniego konfliktu
 2. bądź elastyczny i ustąp bezpośrednio zaatakowany przez mocniejszego
 3. wykorzystaj zasadę dźwigni – siłę i wagę swego przeciwnika obróć przeciwko niemu
- Internet zmusza menadżerów do zmian swych pomysłów, eksperymentowania, inwencji, ciągłego planowania oraz wprowadzenia na rynek coraz to nowych produktów i technologii
 - wizja, przywództwo, innowacje, jakość, bariery wejścia, lojalność klientów ciągle mają duży wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji na sukces organizacji
 - internet zmusza menadżerów do przyspieszenia niektórych działań: jak opracowanie i wypuszczenie produktu na rynek

WYKŁAD 8

2001-11-19

WYKŁAD 9

2001-11-26

Zintegrowany łańcuch dostaw w wymiarze globalnym

Czynniki globalizacji sektora

Czynniki rynkowe

- upodabnianie się stylów życia i gustów
- rozwój turystyki tworzący klienta globalnego
- wzrost regionalnych i globalnych sieci dystrybucji
- rozwój reklamy globalnej

Czynniki kosztowe

- nieustanne dążenie do osiągnięcia korzyści skali
- postęp w dziedzinie transportu

Czynniki rządowe

- znoszenie barier taryfowych i pozataryfowych
- powstawanie bloków gospodarczych

Czynniki konkurencyjne

Czynniki dodatkowe

Trójkąt globalizacji

Instrumenty strategii globalnej

- uczestnictwo w rynku
- produkty / usługi
- lokalizacja działalności
- marketing
- posunięcia konkurencyjne

Kluczowe czynniki powodzenia strategii globalizacji

- **Opracowanie strategii bazowej** – jako podstawa trwałości przewagi strategicznej wykorzystywanej do działalności w kraju macierzystym
- **Umiedzynarodowienie strategii bazowej** – przez międzynarodową ekspansję działalności i odpowiednie przystosowanie jej do potrzeb międzynarodowych
- **Globalizacja strategii międzynarodowej** – przez wprowadzenie mechanizmów integracji międzykrajowej

Elementy strategii bazowej

- typ produktów lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo
- typ klientów, których przedsiębiorstwo obsługuje
- obsługiwany rynek w ujęciu geograficznym
- funkcjonalne strategie dla każdej z najważniejszych działalności, wchodzących w skład łańcucha wartości dodanej
- pozycja konkurencyjna wraz z wybraniem konkurentów, z którymi będzie ono rywalizować
- strategia inwestycyjna

Strategia globalna

- strategia ma charakter globalny wtedy, gdy jest zintegrowana w wymiarze międzynarodowym
- strategia globalna – to zintegrowane podejście międzykrajowe i międzyregionalne
- strategia multilokalna – cechuje ją oddzielne konkurowanie w każdym kraju lub regionie
- strategia globalna nie musi mieć charakteru ogólnoświatowego – może być też strategią na poziomie regionalnym
- przedsiębiorstwo ogólnoświatowe to takie, którego zakres operacji wykracza poza jeden kontynent

Korzyści i wady strategii globalnej

KORZYŚCI	WADY
----------	------

<ul style="list-style-type: none"> • obniżka kosztów • poprawa jakości produktów i efektywności programów • wzmocnienie preferencji klientów • wzrost konkurencyjności 	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost kosztów zarządzania • standaryzacja produktu – brak pełnej satysfakcji klienta • zmniejszenie odpowiedniości i elastyczności działania • zmniejszenie adekwatności działań marketingowych do lokalnych zachowań konsumenckich i środowisk rynkowych • osłabienie pozycji konkurencyjnej w poszczególnych filiach
--	---

Ponadgraniczne strategie KTN (Korporacji TransNarodowych)

- **wielonarodowa** – polega na delokalizacji zasobów / zdolności oraz decentralizacji decyzji operacyjnych do zlokalizowanych za granicą filii KTN, których zadaniem jest jak najlepsze dopasowanie produkcji i zbytu do potrzeb lokalnych rynków zbytu w krajach goszczących tę filię
- **międzynarodowa** – jest skutecznie realizowana w warunkach niezbyt dużej presji kosztów i dostosowań na rynkach zagranicznych
- **globalna** – jest realizowana w warunkach konkurencji, które charakteryzują się silną presją na obniżenie kosztów wytwarzania i zbytu, a jednocześnie relatywnie małą potrzebą dostosowań do wymagań lokalnych rynków zbytu
- **transnarodowa** – jest realizowana w warunkach silnej presji na koszty oraz dostosowanie się do wymagań poszczególnych rynków zbytu

Teoria produkcji międzynarodowej

- obejmuje produkcję zagranicznych filii KTN, a także częściowo produkcję innych przedsiębiorstw, połączonych z nią inwestycyjnymi lub pozainwestycyjnymi powiązaniem (umowami, aliansami)
- warunki angażowania się firm w inwestycje zagraniczne
 - przewaga własnościowa
 - przewaga lokalizacyjna
 - przewaga internalizacyjna

Formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw

- Eksport i import produktów i usług
- kooperacja niekapitałowa
 - licencjonowanie
 - franchising
 - kontrakty menedżerskie
 - kontrakty na inwestycje pod klucz
 - kontrakty na poddostawy

- kooperacja kapitałowa – joint-ventures
- międzynarodowe sojusze strategiczne
- samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą - własne filie i oddziały na rynkach zagranicznych

WYKŁAD 10

2001-12-03

WYKŁAD 11

2001-12-10

Siła przetargowa dostawców

Dostawcy mogą wykorzystać siłę przetargową wobec nabywców w określonym sektorze, grożąc podniesieniem cen lub obniżeniem jakości sprzedawanych towarów czy usług. Dysponując taką siłą mogą zatem zdusić rentowność sektora, niezdolnego do odzyskania podwyżek kosztów przez podnoszenie własnych cen:

Grupa dostawców dysponuje siłą jeśli:

- jest zdominowana przez kilka przedsiębiorstw i jest bardziej skoncentrowana niż sektor, któremu sprzedaje
- nie musi współzawodniczyć z innymi wyrobami substytucyjnymi oferowanymi sektorowi
- sektor nie jest znaczącym klientem dla grupy dostawców
- wybór dostawcy jest ważnym nakładem w działalności nabywcy
- wyroby dostawców są zróżnicowane albo powodują koszty zmiany
- grupa dostawców stwarza realną groźbę integracji w przód

Strategia zaopatrzenia

Główne zagadnienia strategii zaopatrzenia (dostaw) dotyczą:

- **stabilności i konkurencyjności dostawców** – ze strategicznego punktu widzenia pożądane jest zaopatrzenie się u dostawców, którzy utrzymują lub będą poprawiać swoją konkurencyjną pozycję
 - **optymalnego stopnia integracji pionowej** – make or buy
 - **rozdzielenia zakupów między odpowiednich dostawców oraz stworzenia maksymalnej siły nacisku na wybranych dostawców**
-
- **Rozdzielenie zakupów** – zakupy u jednego dostawcy mogą sprzyjać wykorzystaniu przez niego siły lub zwiększenia kosztów zmiany
 - **Unikanie kosztów zmiany** – ograniczenie zbytniego uzależnienia się od dostawcy w dziedzinie np. pomocy technicznej, zakupu nieznormalizowanych części linii technologicznej
 - **Zachęcenie nowych dostawców**
 - **Popieranie normalizacji** – ograniczenie zróżnicowania wyrobów dostawców i przez

to przeciwdziałanie powstawaniu kosztów zmiany

- **Groźba integracji wstecz** – zamiar produkowania przez odbiorcę komponentów (towarów, usług) dostarczanych do tej pory przez dostawcę
- **Wykorzystanie integracji zwięzającej się** – zaspokajanie potrzeb firmy przez integrację w przód lub wstecz, a częściowo na wolnym rynku

WYKŁAD 12

2002-01-07

Transport intermodalny

Intermodalizm jest nauką zajmującą się przemieszczaniem rzeczy pomiędzy różnymi gałęziami transportu

Istota transportu intermodalnego

Międzynarodowy transport intermodalny oznacza przewóz towarów przy użyciu środków co najmniej dwóch gałęzi transportu na podstawie umowy o przewóz intermodalny, z miejsca położonego w jednym kraju, gdzie towar przejął w pieczę operator transportu intermodalnego, do oznaczonego miejsca przeznaczenia położonego w innym kraju

Elementy przewozu intermodalnego

- konieczność użycia środków co najmniej dwóch gałęzi transportu
- konieczność wystąpienia tylko jednej umowy o przewóz
- konieczność wystąpienia jednego wykonawcy odpowiedzialnego za przebieg dostawy towaru
- konieczność zjednostkowania ładunku transportowego

Transport intermodalny – integracja procesów transportowych na kilku płaszczyznach

- techniczno-technologiczna – przystosowania środków transportu z różnych gałęzi oraz urządzeń przeładunkowych i manipulacyjnych do obsługi tej samej, zunifikowanej jednostki ładunkowej
- organizacyjnej – jeden operator mający pieczę nad całym procesem transportowym
- dokumentacyjnej – jeden dokument transportowy na całą trasę dostawy
- cenowej – takie same zasady kwotowania cen za przewóz jednostki ładunkowej środkami różnych gałęzi transportu
- prawnej – jeden kontrakt obejmujący cały proces transportowy wraz z jednolitym systemem regulacji i odpowiedzialności

Klasyfikacja transportu intermodalnego

- ze względu na zasięg

- przewozy krajowe,
- międzynarodowe,
- kontynentalne
- międzykontynentalne
- ze względu na rodzaj użytych jednostek ładunkowych
 - przewozy kontenerów,
 - naczep,
 - nadwozi wymiennych,
 - samochodów ciężarowych,
 - pojemników specjalistycznych
- ze względu na charakter użytych środków transportowych
 - przewozy szynowo-drogowe
 - szynowo-drogowo-morskie
 - szynowo-drogowo-lotnicze
 - szynowo-drogowo-rzeczne
- ze względu na sposób i charakter organizacji
 - przewozy operatorskie
 - konwencjonalne

Łańcuch transportowy

Transport chain

Jest to skoordynowane z punktu widzenia technicznego, technologicznego, organizacyjnego i handlowego racjonalne następowanie po sobie czynności procesów przewozu, przeładunku i składowania, mające na celu przemieszczenie dóbr materialnych, niezbędnych do funkcjonowania gospodarki narodowej, w przestrzeni i w czasie, ze szczególnym uwzględnieniem różnego rodzaju jednostek ładunkowych

Przesłanki wdrożenia transportu intermodalnego w Polsce

- konieczność włączenia się polskiego transportu w procesy integracyjne z UE
- brak sieci autostrad i dróg szybkiego ruchu oraz wyczerpująca się zdolność przepustowa istniejących dróg międzynarodowych
- zatory na przejściach granicznych
- stosunkowo dobrze rozwinięta sieć linii kolejowych o znaczeniu międzynarodowym, które mają duże rezerwy zdolności przewozowej
- względy ekonomiczne

Przesłanki hamujące rozwój transportu intermodalnego

- niekontrolowany rozwój transportu samochodowego, w wyniku całkowitego zliberalizowania tej działalności gospodarczej
- niskie ceny za przewozy samochodowe, będące wynikiem ostrej konkurencji między przewoźnikami samochodowymi

- brak jakichkolwiek obciążeń przewoźników samochodowych kosztami zewnętrznymi transportu
- nieelastyczna polityka taryfowa PKP
- struktura kierunkowa polskiego handlu zagranicznego, w której dominującą rolę zajmują Niemcy
- struktura kosztów transportu i brak jednoznacznych metod rachunku ekonomicznego efektywności przewozów intermodalnych
- problemy występujące z organizowaniem odpraw celnych

Narzędzia polityki transportowej UE w zakresie rozwoju transportu intermodalnego

- pomoc finansowa państw przeznaczona na rozwój infrastruktury kolejowej, w tym głównie na budowę i modernizację terminali, łącznie z ich wyposażeniem w urządzenia przeładunkowe
- polityka taryfowa
- polityka podatkowa zachęcająca przewoźników samochodowych do korzystania z transportu intermodalnego
- liberalizacja postanowień w zakresie liczby zezwoleń samochodowych przy korzystaniu z transportu kolejowego
- usprawnienie odpraw granicznych i celnych
- wspomaganie prac nad normalizacją taboru przewozowego i jednostek ładunkowych
- rozszerzanie przewozów intermodalnych z państwami z poza UE

Zintegrowany łańcuch zaopatrzenia – przykład Xerox