

Konrad ZARĘBA\*

## EFEKTYWNA STRATEGIA LOGISTYCZNA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

W referacie przedstawiono ogólną koncepcję strategii logistycznej w przedsiębiorstwie oraz czynniki zwiększające jej efektywność. Wśród nich ukazano rolę doboru i wyszkolenia kadry pracowniczey w jej kształtowaniu i realizacji. Podjęto również próbę jej zdefiniowania.

*„Obecne turbulentne czasy morderczej rywalizacji o klienta i byt na rynku nakładają na firmy wymóg konkurowania w trzech wymiarach: kosztów, jakości i czasów”<sup>1</sup>.*

### 1. WPROWADZENIE

Menedżerowie przedsiębiorstw obejmujących swoją działalnością szeroką sferę wytwórczą, dystrybucyjną i zaopatrzeniową, są zmuszeni rozwiązywać problemy przestrzeni, czasu i kosztów swojej działalności, niezależnie od rodzaju produkcji, odległości od rynków zbytu, surowców i półproduktów. Bo silna konkurencja na rynku wymusza najwyższą sprawność przepływu informacji, produktów i środków.

---

\* Mgr inż. Konrad Zaręba, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

<sup>1</sup> Insight to Impact. Results of the Fourth Quinquennial European Logistics Study, European Logistics Association A.T. Kearney, Brussel 1999

Warto podkreślić, że obecnie coraz częściej konkurują ze sobą nie przedsiębiorstwa, ale całe łańcuchy dostaw. Z tego powodu większość przedsiębiorstw traktuje logistykę jako szansę strategiczną w tworzeniu przewagi konkurencyjnej.

Zrozumiałe staje się zatem wprowadzanie strategii logistycznej do planowania strategicznego i uwzględnianie jej w strategii generalnej przedsiębiorstwa. Wzrasta tym samym świadomość miejsca i rangi strategii logistycznej, wśród strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Bo system logistyczny przedsiębiorstwa determinuje nie tylko przebieg procesów w sferze operacyjnej, ale również wpływa na kształtowanie większości celów i strategii przedsiębiorstwa.

Niektórzy badacze uważają, że strategia logistyczna ze względu na swoją specyfikę powinna mieć swój wydzielony obszar zagadnień. Według J. Witkowskiego, logistyczne decyzje strategiczne odnoszą się do następujących zagadnień<sup>2</sup>:

- określenia standardów obsługi klienta,
- określenia liczby i lokalizacji magazynów, punktów dystrybucji, opracowanie generalnych zasad zarządzania zapasami materiałów i surowców.

W zależności od przedsiębiorstwa może ona przyjmować różne formy, od strukturalizowanego planu poprzez usystematyzowane kanony działań przyjęte w ramach strategii generalnej.

W najnowszych ujęciach logistyki zwraca się szczególną uwagę na relacje wiążące poszczególne fazy procesu logistycznego, podkreśla dynamiczne ujęcie logistyki, wskazuje na konieczność szerokiego, wykraczającego poza ramy przedsiębiorstwa spojrzenia na procesy logistyczne<sup>3</sup>.

## 2. STRATEGIE LOGISTYCZNE PRZEDSIĘBIORSTW

W literaturze strategii logistyczne wymienia się jako jedne z najmłodszych grup strategii funkcjonalnych w przedsiębiorstwie. Trudności nastrocza precyzyjne określenie w czasie pierwszych prób strategicznego podejścia do logistyki, które to przyczyniły się do początków jej definiowania.

Istotnym novum w postrzeganiu logistyki było pojawienie się jej systemowej koncepcji, wtedy już można było mówić o strategiach funkcjonowania poszczególnych faz przebiegów strumieni rzeczowych, wejścia, transformacji i wyjścia (a w zasadzie o różnych konfiguracjach modelowych rozwiązań organizacyjnych)<sup>4</sup>.

Obecnie strategii logistyczne stają się sposobem konkurowania lub istotnym elementem tego sposobu, jak również operacyjnym rozwinięciem przyjętego już sposobu zdobywania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa.

Zatem mogą być analizowane w kontekście modelu branży (M.E.Portera), gdzie w strategii niskiego kosztu logistykę rozpatruje się w następujących aspektach:

- zwiększenia konkurencyjności,
- obniżki kosztów logistycznych (utrzymanie pozycji najtańszego producenta),

<sup>2</sup> Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw: koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003.

<sup>3</sup> Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

<sup>4</sup> tamże

- kombinacji strategii logistycznej i innych strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa,
- poprawy wykorzystania zasobów.

Osiąganiu tych celów pomaga realizacja następujących strategii logistycznych: logistyki różnicowania sposobu konkutowania, zarządzania łańcuchami dostaw, kooperacji i skracania cykli oraz zmniejszenia i eliminacji zapasów.

Można przedstawić długą listę czynników kształtujących i charakteryzujących sieci dostaw i strategii logistycznych, na tym tle sformułować wiele definicji strategii logistycznych (biorąc pod uwagę etapy jej rozwoju, sposoby postrzegania, miejsce w strategii generalnej przedsiębiorstwa oraz rodzaj produktu, naturę popytu, czas uzupełniania, zyski i relacje z klientami).

Opracowanie definicji strategii logistycznej wymaga także syntetycznego przedstawienia rodzajów logistyki i podstawowych kryteriów jej sprawności<sup>5</sup>.

Podkreśla się, że celem każdej strategii jest rozbudowa długotrwałych możliwości sukcesu poprzez wykorzystywanie przewagi konkurencyjnej, która nie powinna ograniczać się do wąskiego rozumienia konkurencji ekonomicznej.

Przyjmując za J. Kayem, strategia powinna również być koncepcją wyróżniającą zdolności obejmujące innowacje, reputacje, strategiczne zasoby i tzw. architekturę, czyli relacje między ludźmi w firmie i powiązania firmy z odbiorcami, dostawcami i innymi przedsiębiorstwami z branży<sup>6</sup>.

Jak łatwo zauważyć, strategie logistyczne są bardzo różnie definiowane i rozumiane w zależności od potrzeb organizacji, ich otoczenia i subiektywizmu twórców. Opracowanie uniwersalnej definicji tylko pozornie wydaje się łatwe.

Z punktu widzenia rosnącego znaczenia rangi zarządzania w przedsiębiorstwie, najczęściej wyróżnia się te definicje, które dotyczą: integracji funkcji i procesów, konsolidacji, eliminacji zapasów, skracania cykli, różnicowania obsługi klienta, kooperacji w relacji „dostawca – odbiorca”, outsourcingu logistycznego, innowacji logistycznych.

Strategie logistyczne ulegają ciągłej modyfikacji na skutek zmian poglądów i koncepcji zarządzania oraz wymagań stawianych przez rzeczywistość gospodarczą.

Najczęściej przyjmuje się, że strategia logistyczna to spójna koncepcja działania w zakresie zaopatrzenia, magazynowania, transportu i dystrybucji, której wdrożenie i realizacja ma zapewnić osiągnięcie celów długookresowych w ramach działań logistycznych przedsiębiorstwa.

Warto przenieść dyskusję na temat formułowania definicji strategii logistycznych z poziomu czysto teoretycznego na poziom praktyczny. Wtedy definicja taka nie będzie miała charakteru intuicyjnego i ogólnego, a powinna określać nie tylko ramy czasowe i schematy działania, ale również możliwości, jakie stwarza otoczenie przedsiębiorstwa, sposoby reakcji na zagrożenia z niego płynące, a także będzie spójna z celami przedsiębiorstwa i jego strategią generalną.

---

<sup>5</sup> tamże

<sup>6</sup> Kay J., Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996.

Przyjmuje się, że w praktycznym ujęciu strategia logistyczna to:

- właściwie zaplanowana struktura dystrybucyjna,
- czytelnie zdefiniowane zasady wymagań kontrahentów dotyczące jakości i poziomu obsługi,
- precyzyjne określenie miejsca firmy na rynku w odniesieniu do konkurencji,
- określenie zakresu funkcji przekazywanych na zewnątrz firmy,
- optymalizacja głównych obszarów generujących koszty logistyczne, np. magazynowania, transportu, zapasów.

W praktyce w zależności od poziomu rozwoju systemu logistycznego w firmie i sprawności zarządzania logistycznego, kwestia strategii logistycznych powinna sprowadzać się do pytań:

- Co logistyka może zrobić dla realizacji przyjętej strategii konkurencyjnej ?
- Czy system logistyczny podoła zadaniom wynikającym z tej strategii ?
- Czy przyjęte rozwiązania nie będą przeszkodą w realizacji pozostałych celów strategicznych?
- Jak pokonać opór do zmian w firmie i jej otoczeniu?
- Z kim można się związać, aby zyskać nowe możliwości? (Jak tworzyć nowe granice organizacyjne?)
- Jak unikać błędów i zapobiegać zagrożeniom?
- Jak podnieść wartość zasobów ? (tworzyć mapy i harmonogramy działań łańcucha logistycznego?)
- Jak udostępnić własną ofertę możliwie jak największej grupie klientów i spowodować, aby ją wybrali?
- Czy i jak menedżerowie, sięgając do zasobów materialnych (ludzi, wyposażenia, technologii i gotówki) oraz niematerialnych (własności intelektualnej, informacji, relacji z klientami), sprostają wytyczonym zadaniom?

Dlatego obecnie w definicjach zwraca się uwagę na logistykę jako funkcję przekrojową, a także zestaw procesów dostosowawczych koniecznych do zrealizowania wyzwań procesów logistycznych powiązanych z wszystkimi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie (procesami produkcyjnymi, procesami zarządzania w aspekcie strategicznym i operacyjnym) i jego otoczeniu.

Formułując definicję strategii logistycznej przedsiębiorstwa, należy zwrócić uwagę, że winno to być: dobrze przemyślane, zaplanowane i skutecznie realizowane działanie, stanowiące ważną część strategii generalnej przedsiębiorstwa, dotyczące: zaopatrzenia, magazynowania, transportu, dystrybucji, skoordynowane w czasie i przestrzeni, prowadzące do dostępności produktów i usług oraz związanych z nimi informacji, pozwalające na dostarczenie wielu surowców i materiałów kooperacyjnych w ustalonej ilości, asortymencie, jakości, w określonym terminie, po optymalnych kosztach, do wyznaczonego punktu procesu produkcyjnego, umożliwiające osiągnięcie organizacji zadowalających efektów ekonomicznych i przewagi konkurencyjnej.

### 3. KADRA PRACOWNICZA CZYNNIKIEM SUKCESU

Funkcjonowanie każdego systemu logistycznego determinuje kadra zarządzająca i pracownicza oraz jej struktura, kompetencje i ambicje. Bo to kadra menedżerska planuje, diagnozuje, rozwiązuje i ocenia wszystkie problemy tego systemu. Zaś kompetentni pracownicy powinni, korzystając z informacji, dążyć do sprecyzowania i identyfikacji zadań oraz mechanizmów ich działania,

które umożliwiłyby rozpoznanie stanu systemu logistycznego i przyczyniłyby się do jego dobrego funkcjonowania. Aby takie efekty osiągnąć, należy skupić się na kształtowaniu właściwych postaw i zaangażowaniu wszystkich pracowników przedsiębiorstwa w podjęte działania, zwiększaniu ich elastyczności kadrowej, wdrożeniu skutecznego systemu motywacyjnego na bazie tzw. wielokryteriowych systemów oceny.

Podkreśla się, że wszystkie działania dotyczące zachowań pracowników związanych z organizacją firmy, w tym: ich szkolenie, motywowanie, powinny być realizowane z wyprzedzeniem, w stosunku do działań związanych z wdrażaniem konkretnych metod i technik zarządzania logistycznego.

Pomijanie w tych działaniach nawet szeregowego pracownika odbija się na relacjach personalnych oraz na sukcesie przedsiębiorstwa. Należy więc starać się, aby wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa identyfikowali się z jego problemami, analizowali je i rozwiązywali; by temu sprostać, należy zadbać o ich wszechstronność.

Najgorszym dla kreatywności pracowniczej przedsiębiorstwem jest takie, w którym blokuje się nowe pomysły i inicjatywy i nie bierze pod uwagę, iż twórcza energia w naturalny sposób ogniśkuje się na obszarach, w których te pomysły mogą być najbardziej opłacalne.

Warto dołożyć starań, by dzięki prawidłowo wytyczonej i wdrożonej strategii, twórcza energia pracowników przedsiębiorstwa koncentrowała się na:

- wykorzystaniu pomysłów klientów,
- uczeniu się od czołowych firm,
- opracowaniu przełomowych rozwiązań organizacyjnych,
- wykorzystaniu potencjału własnych pracowników,
- wykorzystaniu zawirowań i zmian na rynku,
- podnoszeniu efektywności zarządzania.

Obecnie poprawy efektywności systemów logistycznych upatruje się w centralizowanym sposobie organizacji procesów logistycznych, który charakteryzuje się wyższym poziomem wykorzystania zasobów logistycznych, a którą uzyskuje się poprzez odpowiedni sposób sterowania procesem logistycznym. W opinii wielu menedżerów i profesjonalistów wybór i opracowanie strategii to głównie trafne rozpoznanie szans przedsiębiorstwa na globalnym rynku.

Nie należy zapominać, że niezależnie od przedsiębiorstwa to ciągle jeszcze człowiek decyduje, jak nim zarządzać i gospodarować jego zasobami (ludźmi, wyposażeniem, technologiami, środkami pieniężnymi, relacjami z dostawcami) oraz procesami i wartościami. Dobry menedżer powinien rozumieć, że zasoby są bardziej podatne na zmiany niż procesy i wartości, ale i te należy zmieniać i wykorzystywać w odpowiedni sposób.

Ciągle jednak zarządzanie przedsiębiorstwem traktuje się jako pewien sposób myślenia i widzenia problemów, a następnie dopiero jako sposób działania.

W każdym przedsiębiorstwie pracują ludzie z wyobraźnią, niestety, wiele organizacji nie umie wykorzystać ich talentów. Kreatywność i wyobraźnia często jeszcze muszą ustępować miejsca standaryzowanej pracy. A przecież przedsiębiorstwo, gdzie twórcza praca jest doceniana, może

wiedzieć o swoich klientach i kontrahentach więcej niż oni sami i doskonale dostosować ofertę do ich potrzeb.

Pracownicy są i będą jednym z najważniejszych zasobów firmy, a tym samym jednym z głównych czynników jej sukcesu.

#### 4. SKUTECZNOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ SYSTEMU LOGISTYCZNEGO

Efektywność systemu logistycznego w przedsiębiorstwie jest pojęciem odzwierciedlającym odpowiednie relacje między efektami a celami i nakładami w ujęciu strukturalnym i dynamicznym. W jej istocie zawarta jest ocena efektu z punktu widzenia celowości działania oraz przyjęcia dwóch podstawowych wymiarów. Pierwszego wymiaru – rynkowego, zmierzającego do kształtowania optymalnej struktury wartości uznanej przez klienta. W wymiarze drugim rozpatrywane są czynności i koszty z uwzględnieniem relacji ekonomicznych. Z tego wynika, że do oceny efektywności systemu logistycznego należy stosować kryteria celowości działania, rynkowej użyteczności i racjonalnego gospodarowania<sup>7</sup>.

Oceniając efektywność systemu logistycznego, opieramy się na stwierdzeniach charakteryzujących problem efektów w aspekcie ogólnym. Efektywność logistyki jest mierzona według wyników mierzalnych (ilościowych, które przedstawiane są w formie opisowej i uzupełnione szacunkami liczbowymi) i niemierzalnych (jakościowych). Wyniki mierzalne identyfikuje się z efektami ekonomicznymi, zmierzającymi do obniżenia kosztów magazynowania, poprawy jakości dostaw i eliminowania braków.

Gdy oceniamy ekonomiczną efektywność i skuteczność zarządzania logistycznego, zawsze rozstrzygnięcia wymaga czas sumowania efektów. Niezbędne jest prowadzenie analiz w sferze bieżących i dalszych rozwiązań. Należy pamiętać, że każdy system logistyczny przedsiębiorstwa ma charakter dynamiczny, podlega ciągłym zmianom i wymaga doskonalenia. Główne rezerwy obniżenia kosztów logistycznych występują w sferze nieprodukcyjnej i wynikają z przepływu środków finansowych i informacji.

Nowoczesne podejście do działalności logistycznej przedsiębiorstwa powinno zmierzać do maksymalizacji rentowności zainwestowanego kapitału. Na mechanizm tworzenia zysku wpływają czynniki produkcji i koszty logistyczne. Nie jest możliwe osiągnięcie zysku bez właściwego planowania, trafnego podejmowania decyzji.

Decyzje podejmowane przez kadrę kierowniczą w przedsiębiorstwie zdeterminowane są wielkością i strukturą majątku przedsiębiorstwa, jego kapitału, doboru źródeł finansowania, czynników technicznych i organizacyjnych. Powinny one koncentrować się na opracowaniu długofalowej strategii rozwoju logistycznego ukierunkowanego na systematyczną poprawę efektywności gospodarowania, poprzez wzrost rentowności świadczonych usług. W systemach logistycznych szczególne znaczenie przypisuje się celom, zmierzającym do kształtowania optymalnej struktury wartości i poziomu kosztów oraz identyfikacji i uruchamianiu potencjałów efektywności systemu logistycznego<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Blaik P., *Efektywność procesów logistycznych w aspekcie strategicznym*, Biblioteka Logistyka, ILM, Poznań 1998

<sup>8</sup> Nowicka-Skowron M., *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000

Zwraca się również uwagę, że zbyt duże zróżnicowanie asortymentu produkcji i części składowych produktu przyczynia się do zbędnych procesów produkcyjnych. Ich ograniczenie pozwala na zwiększenie elastyczności przedsiębiorstwa, skrócenie czasu reakcji na potrzeby rynku i obniżenie poziomu zapasów.

Współczesne przedsiębiorstwo nie może maksymalizować zysków i zaspokajać własnych interesów, traktując kontrahentów jak przeciwników, ale musi zabiegać o jak najefektywniejszą współpracę. Ważnym zagadnieniem są decyzje doboru kontrahentów, które należy przeprowadzać na podstawie dokładnej analizy ich sytuacji finansowej oraz oceny produktów.

Warto podkreślić, że marnotrawstwo w sferze transportu związane jest często z dużymi odległościami między kontrahentami, zbyt dużą ilością punktów pośrednich. Bliska lokalizacja dostawcy przyczynia się do usprawnienia sfery przeładunków poprzez: lepszą organizację, standaryzację sprzętu i jednostek ładunkowych, pozwala obniżyć zapasy i skraca czas transportu.

Ocenę efektywności systemów logistycznych można również prowadzić przy zastosowaniu modeli rachunków kosztów, wśród nich wyróżnia się rachunki kosztów rzeczywistych, normalnych i standardowych; są one podstawą kosztów całkowitych i zmiennych. Na uwagę zasługuje takie podejście do problemu efektywności systemu logistycznego, które wskazuje na układ bilansowy, mówiące, że dodatni bilans wejść i wyjść elementów systemu logistycznego przedsiębiorstwa w danym przedziale czasu uzasadnia twierdzenie, że jest on efektywny. Ekspozowane są czynniki pomiaru, gdzie pomiar wymaga bezwzględnego stosowania zasady, zgodnie z którą charakterystyka własności, zdarzeń i wartości powinna odpowiadać rzeczywistemu systemowi logistycznemu.

W wyniku tego podejścia można stwierdzić, że system logistyczny jest efektywny, jeżeli osiągnięto cel i została zachowana prawidłowa relacja między efektami i nakładami<sup>9</sup>.

Należy podkreślić, że poza związkami między dostawcami i odbiorcami w integrowaniu przepływu produktów i informacji ważną rolę odgrywają często uczestnicy wyspecjalizowanych firm spedycyjnych. Dotyczy to głównie zaspokajania międzynarodowych potrzeb transportowych, gdyż samoobsługa w przedsiębiorstwie małym i średnim staje się przedsięwzięciem ryzykownym i nieracjonalnym.

Do wzrostu efektywności systemów logistycznych w przedsiębiorstwie w znacznym stopniu przyczyniają się czynności przedstawione na rysunku nr 1.

Jak wynika z zależności zaprezentowanych na rysunku, nie tylko wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, ale i przedstawiciele jego otoczenia w dużej mierze mogą wpływać na efektywną strategię logistyczną i całą jego działalność. Coraz częściej w nowoczesnych metodach zarządzania uwypukla się rangę doboru kadry pracowniczej, twórczego, pozytywnego współdziałania strategicznego przedsiębiorstw uczestniczących w procesach przepływu produktów i informacji, wykorzystania najnowszej wiedzy.

<sup>9</sup> Sawicki K. (red.), *Rachunek kosztów*, FRRP, Warszawa 1996

Rys. 1. Czynniki wpływające na efektywną strategię logistyczną w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne

## 5. WNIOSKI

Opracowanie efektywnej strategii logistycznej, a tym bardziej jej zdefiniowanie, nie jest zadaniem łatwym, gdyż cały system dystrybucji staje się coraz bardziej złożony i wymaga szerokiego spojrzenia nie tylko na zagadnienia logistyczne. Sprawilo to głównie otwarcie rynków, które zwiększyło dystans pomiędzy kontrahentami. Asortyment produktów i usług znacznie się poszerzył, znacznie zwiększyły się roszczenia konsumentów. Dlatego innowacyjność przedsiębiorstwa, szybkość reagowania na zmiany i elastyczność są istotnymi czynnikami decydującymi o jego sukcesie.

Dlatego definiowanie strategii logistycznej powinno wiązać się z uporządkowaniem spojrzenia na samą strategię, a w niej podejścia do logistyki.

W wielu nowatorskich ujęciach logistyki podkreśla się dynamiczne ujęcie logistyki i wskazuje na konieczność szerokiego spojrzenia na procesy logistyczne, znacznie wykraczającego poza ramy przedsiębiorstwa.



Istotą efektywnego funkcjonowania systemu logistycznego w przedsiębiorstwie jest zgodność osiąganych celów z zadaniami określonymi dla całego przedsiębiorstwa. Cele systemu logistycznego powinny podlegać modyfikacji i zmianom, stosownie do zmieniających się warunków, w jakich przyszło mu działać.

W celu wyznaczenia kierunku i zakresu, i skuteczności działań systemu logistycznego w przedsiębiorstwie niezbędne jest prowadzenie badania jego efektywności.

Obecnie większość przedsiębiorstw stoi przed koniecznością budowania nowych strategii bądź dokonywania zmian, które mają swoje podłoże w zmienności wymagań rynku, sytuacji finansowej. W związku z tym wzrasta rola doboru i wyszkolenia kadry pracowniczej. Współcześnie od skutecznego menedżera wymaga się nie tylko dogłębnego rozumienia potrzeb potencjalnych klientów, ale także znajomości sił napędowych tych potrzeb oraz sposobów ich zaspokajania, jak również oceny możliwości przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

Dobrze przygotowani menedżerowie potrafią określać sposób zdobywania przewagi konkurencyjnej w ramach nie tylko walki konkurencyjnej, ale również negocjacyjnej i przetargowej. Menedżerowie, którzy nie potrafią w wymierny sposób określać celów, które mają realizować za pomocą powziętych strategii, nie identyfikują zagrożeń, nie dostrzegają nadchodzących zmian rynkowych, nietrafnie dysponują zasobami, nie mogą liczyć na sukces.

Nowoczesne zarządzanie wymaga nie tylko ogromnej wiedzy, ale i nowoczesnego myślenia o rolach w organizacji, która dzisiaj powinna opierać się na paradygmacie jedności nauki i praktyki. Warto zatem pamiętać, że dobrze wykształcony i umiejący wykorzystać swoje doświadczenie pracownik staje się „towarem” (gdyż podlega mechanizmom biznesowym) dobrze opłacanym i poszukiwanym na rynku, bo to on jest kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] Blaik P., *Efektywność procesów logistycznych w aspekcie strategicznym*, Biblioteka Logistyka, ILM, Poznań 1998.
- [2] *Insight to Impact. Results of the Fourth Quinquennial European Logistics Study*, European Logistics Association A.T. Kearney, Brussel 1999.
- [3] Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- [4] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- [5] Nowicka-Skowron M., *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000.
- [6] Sawicki K. (red.), *Rachunek kosztów*, FRRP, Warszawa 1996.
- [7] Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw: koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003.

#### THE EFFECTIVE LOGISTIC STRATEGY IN A COMPANY

#### SUMMARY

The paper presents a general concept of a company's logistic strategy and the factors increasing its effectiveness. Among these factors the paper presents the role of staff selection and training in the development and realization of the strategy. The paper also includes an attempt to define the logistic strategy.

**Recenzent: prof. dr hab. Stanisław Krawczyk**