

Stanisław PIOCHA*
Joanna DYCZKOWSKA**

MIĘDZYNARODOWA LOGISTYKA DOSTAW PRODUKTÓW SEZONOWYCH

Procesy zaopatrzenia, będąc jedną z czterech podstawowych funkcji zarządzania, mają wpływ na standardy obsługi klienta i jednocześnie wpływają na uzyskany przez nie zysk. Dobrze zaplanowane zaopatrzenie w produkty sezonowe z Chin ma wpływ na dostępność produktów, umożliwia kompletność zamówienia, a co za tym idzie, w szczytowym okresie sprzedaży umożliwia wysoki wynik. Planowanie dostaw odbywa się w lutym, a dostawy w okresie sierpień - wrzesień. W przypadku braku nie ma możliwości dodatkowego zamówienia tych produktów.

Słowa kluczowe: logistyka, dostawy, produkty, dostawy międzynarodowe.

WSTĘP

Jednym z największych wyzwań, przed jakimi stoją menedżerowie, jest utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku przy jednoczesnym dotrzymywaniu kroku zmianom dotyczącym jakości obsługi klienta. Zarządzanie obejmuje cztery podstawowe funkcje: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie. Trzeba koniecznie zauważyć, że funkcje zarządzania nie zawsze pojawiają się w takiej kolejności. Prawdopodobne jest, że w dowolnym momencie menedżer będzie uczestniczył jednocześnie w kilku różnych typach działalności, szczególnie jest to widoczne w procesie zaopatrzenia.

ROZDZIAŁ I - WPROWADZENIE DO PROCESU ZAOPATRZENIA

Procesy zaopatrzenia rozpoczynają się w zasadzie wraz z momentem powstawania potrzeb w przedsiębiorstwie. Aby je zaspokoić, sfera zaopatrzenia musi odnaleźć na istotnym rynku zaopatrzeniowym potencjalnych dostawców i wybrać spośród nich tych, którzy są w stanie jak najlepiej dostosować się do wymagań partnera. Celem badania rynku zaopatrzeniowego jest w związku z tym poszukiwanie i znalezienie alternatywnych dostawców. Najbardziej doniosłe spośród zmian w podejściu do zarządzania, jakie miały miejsce w ostatnich latach, jest położenie nacisku na strategię zapewniającą najwyższą postrzeganą wartość dla klienta. Jedną z koncepcji

* Prof. dr hab. Stanisław PIOCHA, Politechnika Koszalińska, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Makroekonomii.

**Dr Joanna DYCZKOWSKA, Politechnika Koszalińska, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Marketingu i Badań Rynkowych.

szczególnie rozpropagowana przez M. E. Portera to „łańcuch wartości”, który definiuje następująco: „istoty przewagi konkurencyjnej nie można zrozumieć, postrzegając ją jako całość. Przewaga konkurencyjna wypływa bowiem z szeregu dyskretnych czynności, jakie przedsiębiorstwo realizuje w projektowaniu, produkcji, marketingu, dostarczaniu i obsłudze swoich produktów. Każda z tych czynności może przyczynić się do relatywnej pozycji kosztowej przedsiębiorstwa na rynku, jak i stworzyć podstawę jego zróżnicowania. Łańcuch wartości dokonuje dekompozycji na strategiczne istotne czynności (sfery działalności) w celu zrozumienia kształtowania się kosztów oraz istniejących i potencjalnych źródeł zróżnicowania. Przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną, realizując te strategiczne istotne czynności taniej lub lepiej od konkurentów”¹. Przy podejmowaniu decyzji dotyczących zakupów, niezawodności dostawy przyznaje się często priorytet przed poziomem cen nabywanych dóbr. Obok funkcji wpływających na poziom kosztów i spełniających specyficzne życzenia strony popytu pojawia się dodatkowo funkcja aktywnego oddziaływania na rynek, co w rezultacie przyczynia się do zwiększenia wielkości obrotów. Zadaniem logistyki zaopatrzenia jest kształtowanie, sterowanie, regulacja i kontrola całkowitego przepływu materiałów i informacji od dostawców do przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu optymalizacji celów sfery zaopatrzenia, gospodarki magazynowej, transportu i produkcji, ze względu na cele ogólne.

Zmieniające się systematycznie struktury rynku wymusiły działania adaptacyjne do nowych warunków. Klasyczna gospodarka magazynowa, która musiała utrzymać niezbędne zapasy materiałowe i części zamienne dla zabezpieczenia produkcji, rozwinęła nowe idee. W produkcji zaczęto oferować zupełnie nowe, dotychczas niestosowane lub zgoła nieznanne materiały. Poziom obsługi dostaw został wyraźnie zróżnicowany według nowych metod analitycznych. Zamiast magazynowania i transportu wewnątrzzakładowego rozpoczęto organizację dostaw synchronizowanych z procesami produkcyjnymi. Przez zaopatrzenie należy rozumieć kompleksowe gospodarowanie wszystkimi niezbędnymi czynnikami produkcyjnymi w przedsiębiorstwie². Przedmiotami zaopatrzenia są: materiały, dobra inwestycyjne, usługi, siła robocza, środki finansowe i prawa. Gospodarka materiałowa obejmuje materiały, dobra inwestycyjne i usługi o zróżnicowanym charakterze, które są następnie zagospodarowane przez następujące funkcje: planowania i sterowania, zakupów, transportu, gospodarowania zapasami i odzyskania materiałów i surowców wtórnych.

ROZDZIAŁ II - LOGISTYKA ZAOPATRZENIA W ARTYKUŁY SEZONOWE NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA Z POMORZA ŚRODKOWEGO

Należy stwierdzić, iż koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw w rzeczywistości jest rozwinięciem zasad logistyki. W kształtowaniu łańcucha dostaw w formie systemów logistycznych przenikających przedsiębiorstwo i wykraczających poza jego granice prawne ujawniają się w sposób wyraźny, charakterystyczne dla rozwiniętej koncepcji, orientacje, tj. orientacja systemowa, orientacja przepływowa oraz orientacja funkcjonalno-przekrojowa. Stwarza to możliwości i wspiera dążenia do osiągnięcia optymalnych rozwiązań z punktu widzenia całego systemu logistycznego, harmonijnych i szybkich przepływów towarowych wzdłuż łańcucha dostaw przy informatycznym powiązaniu wszystkich uczestników łańcucha dzięki wykorzystaniu spedytora, który pełni rolę operatora logistycznego. Szczególnie jest to widoczne przy importowaniu towarów z Dalekiego Wschodu, np. z Chin. Możliwe jest uniknięcie konfliktów między sferami danego przedsiębiorstwa

¹ PORTER M.E.: *Competitive Advantage*. Wyd. Free Press, 1985, s.38.

² Por. SCHULTE Ch.: *Logistik.Wege zur Optimierung idea Material - und Informationsflusses*. Wyd. München 1991, s. 2.

oraz między przedsiębiorstwami, powstających przy krótkowzrocznym podejściu do problemu konkurencji³. Idąc dalej tym tokiem myślenia, sugeruje się, że łańcuch dostaw bardziej precyzyjnie można zdefiniować jako: „Sieć powiązanych i współzależnych organizacji, które działając na zasadzie wzajemnej współpracy wspólnie kontrolują, kierują i usprawniają przepływy rzeczowe i informacji od dostawców do ostatecznych użytkowników”⁴. Na sposób zarządzania logistyką wpływa wiele czynników, trzy z nich wydają się najważniejsze: szybkie reakcje na potrzeby klienta, rzetelność w działaniu (niezawodność) i relacje z partnerami (tzw. 3R⁵):

- a) w procesie kooperacji przedsiębiorstw jest zauważalny pozytywny trend do wzbogacania i różnicowania oferty usługowej przez przedsiębiorstwa i instytucje świadczące usługi logistyczne drogą rozszerzania podaży usług o dodatkowe świadczenia,
- b) występująca w odpowiednim czasie dyspozycyjność, dokładność oraz jakość wymienianych informacji stanowią najważniejszy wymiar serwisu dostaw w powiązaniu między kooperującymi przedsiębiorstwami,
- c) partnerska forma współpracy stała się czynnikiem determinującym rosnące oczekiwania i możliwości uczestników kanału logistycznego poprzez wprowadzanie rozwiązań dotyczących: poprawy jakości, dzielenia się innowacjami, obniżki kosztów oraz zintegrowania harmonogramów produkcji i linii spedytora. Sukces danego łańcucha dostaw będzie zależał od tego, czy jego uczestnicy będą stale poszukiwać wzajemnie korzystnych rozwiązań opartych na zaufaniu i długofalowej współpracy.

O znaczeniu intensyfikacji procesu kooperacji przedsiębiorstw w realizacji zadań logistycznych świadczy zestaw przedsięwzięć stymulujących dążenia do ściślejszych powiązań między dostawcami a odbiorcami (klientami), przykładem jest importowanie co roku tych samych lub ulepszonych produktów wytworzonych u tych samych dostawców.

Tabela 1. Sprzedaż i planowanie procesu zaopatrzenia w niektóre produkty sezonowe.
Table 1. Sell and plan supply process in some season products.

Nazwa asortymentu	Stan 03.2004	Import 2004/2005	Sprzedaż 2004/2005	Import 2005/2006	Sprzedaż 2005/2006	Plan import 2006/2007
Czapki zimowe	10480	28944	29121	16992	24240	27072
Kamizelka BeeM	474	21250	21000	23500	22762	26500
Kurtka BeeM	65	9500	7946	4100	4528	5000
Ubranie eSo	998	1050	1760	7500	7791	12000
Ubranie WueM	509	6600	6310	5850	4765	3200

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wybranego przedsiębiorstwa z Pomorza Środkowego.
Source: Own study on the ground of the firm from Middle Pomerania.

³ Por.: PFOHL H., *Interorganisatorische Probleme in der Logistikkette. Management der Logistikkette. Kostensenkung - Leistungssteigerung - Erfolgspotential*, Wyd. Erich Schmidt Verlag, Berlin 1994, s. 203.

⁴ ATIKEN J., *Supply Chain Integration within the Context of a Supplier Association*, Wyd. Cranfield University, 1998, s. 28.

⁵ z ang. responsiveness, reliability, relationships.

Błąd w okresie planowania i prognozy sprzedaży w lutym na sezon zimowy może skutkować brakiem danego produktu, więc utraconą sprzedażą, lub zbyt dużym zapasem i zamrożeniem kapitału w produkty sezonowe. Zmniejszony import czapek zimowych ze względu na duże stany w roku 2004. spowodował brak w sprzedaży i skutkiem tego spadek sprzedaży. Wejście dwóch importerów z podobnym produktem jak kurtka BeeM po niższej cenie to powód spadku do 43,02%. W niewielkim stopniu było to przewidziane i towaru zaimportowano 56,84%; można stwierdzić, że pomimo spadku sprzedaży przedsiębiorstwo zyskało, bo sprzedało część zapasów z roku 2004. Kamizelka BeeM to towar, którego importer sprzedał tyle, ile zaimportował i towar był do końca sezonu, czyli stycznia 2006r. Ubranie eSo to produkt trafiony w aspekcie marketingowym, jest to gwiazda według analizy portfolio. Ubranie to przyjęło się na rynku polskim i następuje wzrost sprzedaży w każdym sezonie, tylko w przypadku skopiowania tego ubrania przez konkurencję może nastąpić załamanie w następnym sezonie. Ubranie WueM to w analizie portfolio produkt zwany „psem”. Spadek sprzedaży i cen tego produktu to skutek wejścia na rynek ubrań oddychających, a nieprzepuszczających wody, gdyż ubranie WueM jest szyte z poliestru pokrytego PCV i przy wykonywaniu pracy człowiek się w nim poci, skutkiem tego są różnego rodzaju przeziębienia.

Zastosowanie koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw wymaga jednak nowej orientacji przy współpracy między odbiorcami a dostawcami, opierającej się na integracji łańcucha dostaw, jakim często jest spedytor, w tym przypadku spedytor międzynarodowy, gdyż opóźnienie może spowodować utratę sprzedaży produktów sezonowych.

ROZDZIAŁ III - ROTACJA ZAPASÓW SEZONOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Duże zapasy oznaczają bezproduktywne zamrożenie środków obrotowych przedsiębiorstwa, pogarszające jego płynność finansową, natomiast zbyt małe mogą narażać przedsiębiorstwo na koszty dodatkowe ich sprowadzenia, a nawet na koszty przestojów. Idealem byłby brak jakichkolwiek zapasów, tzn. aby dostawy materiałów były tak zharmonizowane z procesem produkcyjnym, by wprost od dostawców mogły przechodzić do komórek produkcyjnych odbiorców. W normalnie funkcjonującym rynku bieżące dostawy materiałowe realizowane w systemach zakupów scentralizowanych i zdecentralizowanych dają gwarancję planowego wykonywania zadań bez konieczności tworzenia nadmiernych zapasów⁶. Zarządzanie zapasami ma na celu utrzymanie stanu zapasów magazynowych w określonym rozmiarze, np. wystarczającym do zagwarantowania ciągłości dostaw towarów na rynek. Realizacja tego celu wymaga współdziałania z systemami zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Zarządzanie zapasami jest szczególnie uzależnione od wielkości i struktury kanałów dystrybucji. „Im większe i bardziej złożone są łańcuchy dystrybucyjne, tym większy jest wymagany poziom zapasów rozmieszczonych w magazynach oraz na środkach transportu”⁷.

W miejscu, gdzie następuje przecięcie co najmniej dwóch strumieni zapasu w celu zmiany ich charakteru i przepływu w czasie, pojawia się magazyn. Magazyn stanowi węzeł w logistycznej sieci zależności, w którym towary są tymczasowo przetrzymywane lub przekazywane inną drogą, prowadzącą przez sieci zależności. W magazynie zachodzą przede wszystkim procesy składowania i przemieszczania. Dominacja określonych procesów zależy od funkcji magazynu. Natomiast zapasy,

⁶ Por. PAJEWSKI K., *Logistyczny system zaopatrywania na przykładzie resortu Obrony Narodowej*, Wyd. Bellona, Warszawa 1999, s. 103, 203.

⁷ Por. KORZENIOWSKI A., SKRZYPEK M., SZYSZKA G., *Opakowania w systemach logistycznych*, Wyd. Biblioteka Logistyka, IliM, Poznań 1996, s. 21.

wychodząc z logistycznych założeń, definiuje się także jako częściowo niepożądane przerwy w przepływie towarów⁸.

Kierując się powyższymi stwierdzeniami, można przyjąć, że zapasy magazynowe spełniają między innymi następujące funkcje⁹:

- stanowią ochronę przed niepewnością dostaw dla przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych, w wyniku której mógłby zostać zakłócony tok produkcji bądź sprzedaży; niepewność ta może dotyczyć rozmiaru dostawy, czasu jej otrzymania oraz jakości;
- zapewniają ciągłość dostaw w przypadku produkcji sezonowej i zużycia całorocznego; przykładem jest produkcja oparta na przetwórstwie produktów rolnych;
- umożliwiają zaspokojenie szczytowego zapotrzebowania w przypadku produkcji całorocznej i krótkoterminowego wysokiego zużycia;
- umożliwiają zakup partii surowca spowodowany dominacją sprzedającego nad odbiorcą, gdy minimum sprzedaży przekracza potrzeby odbiorcy;
- pozwalają na prowadzenie gry rynkowej przy wykorzystaniu koniunktury i dekonunktury cenowej w różnych aspektach;
- umożliwiają wąską specjalizację produkcji, gdyż w magazynach następuje zamiana asortymentów wysoko produkcyjnych pierwotnych na bogaty asortyment handlowy - polega to na spływie do magazynu produkcji z wielu zakładów, w ten sposób w zapasach zostaje zgromadzona paleta różnych asortymentów, niejednokrotnie komplementarnych;
- pozwalają na dostosowanie zapasów do potrzeb wynikających z preferencji odbiorców;
- umożliwiają sprzedaż dużych partii wyrobów;
- stanowią czynnik pozwalający łagodzić skutki rozrzutu przestrzennego dostawców i odbiorców w skali krajowej i światowej;
- stanowią istotny element kanałów dystrybucji, umożliwiając kształtowanie określonego poziomu obsługi klienta;
- pozwalają na wyrównanie wahań podaży i popytu na rynku oraz wahań wielkości zużycia surowców w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Tabela nr 2 przedstawia realizację dostaw do sprzedaży ubrań zimowych dla wybranego przedsiębiorstwa Pomorza Środkowego importującego swoje towary z Dalekiego Wschodu. Do analizy zostały wybrane komplety ubrań i kurtek bez podziału na rozmiary i kolory.

Tabela 2. Realizacja dostaw i sprzedaży odzieży zimowej w okresie wrzesień - listopad 2005r.
Table 2. Realize and sell winter's clothes from September on November 2005y.

Rodzaj ubrania	Wrzesień 2005		Październik 2005	Listopad 2005	Średni zapas na m-c
	Dostawa	Sprzedaż	Sprzedaż	Sprzedaż	
eSo	7500	12	3122	4528	0
WueM	5850	841	2181	2080	0,4
BeeM	4100	544	732	1765	4,1
KaJa	9000	1851	5652	1403	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych wybranego przedsiębiorstwa z Pomorza Środkowego.
Source: Own study on the ground of the firm from Middle Pomerania.

⁸ H. PFOHL Ch., *Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, Wyd. Springer - Verlag, Berlin 1990, s. 67.

⁹ Praca zbior., *Zarządzanie gospodarką magazynową*, Roz. VII - KACZMAREK M., wyd. PWE, Warszawa 1997, s. 209.

Należy dodać, że czas oczekiwania na realizację zamówienia w przypadku powyższego asortymentu wynosi 6 miesięcy od momentu złożenia zamówienia, stąd też możliwość przy zwiększonej sprzedaży, tak jak w przypadku ubrania eSo, braku tego typu ubrania w magazynie w bardziej rotujących się kolorach i typowych rozmiarach już w pierwszym miesiącu. W tym wypadku należy dodać, że dostawa w magazynie nastąpiła w ostatnim dniu września, stąd brak sprzedaży w tym miesiącu, a ubrania eSo zostały sprzedane w listopadzie. W przypadku ubrań KaJa sprzedaż została rozłożona na trzy miesiące, z tym że kolor nowo wprowadzony został sprzedany na końcu w listopadzie. Zmniejszoną sprzedaż kurtek BeeM spowodowało podwyższenie stanów magazynowych, a w rozmiarach nietypowych wyliczona średnia miesięczna wzrosła z 8,1 do 10,9. Uwzględniając, że jest to towar sezonowy, wyprzedaż stanu magazynowego może trwać 3-4 lata. W takiej sytuacji działania regulujące właściwy stan magazynu do sprzedaży są działaniami promującymi dane towary, by sprzedać nadwyżki zapasów magazynowych.

ROZDZIAŁ IV - PLANOWANIE OBSŁUGI KLIENTA W OKRESIE JESIENNO - - ZIMOWYM NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA Z POMORZA ŚRODKOWEGO

Strategia ustalania cen po raz pierwszy łączy się ściśle z cyklem życia produktu i zmiennością strategii cenowych stosowanych w tym cyklu. „W fazie wprowadzenia produktu na rynek ustalenie właściwej strategii cen zależy od niepowtarzalności produktu i od potencjalnego okresu tej niepowtarzalności. Produkty o niewielkim zakresie nowości powinny uwzględniać ceny substytutów.”¹⁰ W przypadku czapek zimowych cena została ustalona na niskim poziomie ze względu na pozyskiwanie nowych klientów i dużą substytucyjność na rynku polskim tego produktu.

Druga sytuacja występuje wówczas, gdy firma musi zmienić ceny pod wpływem zmian cenowych, których dokonał rynkowy konkurent. Zmusza to firmę do szybkiej reakcji bądź to w postaci obniżki cen, bądź zastosowania innej strategii nie cenowej, która może być konkurencyjna do ewentualnej obniżki cen. We wrześniu 2005r. rozpatrywane przedsiębiorstwo wprowadziło 10% obniżkę cen na kurtkę BeeM, gdyż konkurencja w tym samym okresie wprowadziła podobny produkt po cenie niższej o 5%. W przypadku ubrania eSo wprowadzono innowację: możliwość wyboru do spodni zimowych typu ogrodniczki, kurtki typu szwedzkiego lub „parka” oraz przy zakupie jednorazowym 100 szt. 15% rabatu.

Trzecia sytuacja rynkowa, która zmusza do zastosowania określonej strategii rynkowej, występuje wówczas, gdy firma sama inicjuje zmianę cen z uwagi na zbyt mały popyt lub dużą rozbieżność między ceną a kosztami. Najczęściej owe zmiany łączą się ze wspomnianym już cyklem życia produktu lub presją zewnętrznych warunków ekonomicznych, jak to ma miejsce w przypadku schodzącego produktu ubrania WueM w okresie sezonu jesień-zima 2005/2006.

W celu zminimalizowania kursu walutowego dolara w okresie dostaw cenę na produkty ustala się w momencie wejścia towaru na magazyn, np. cena dolara we wrześniu 2003 - 3,9 zł, w tym samym okresie w 2004r. - 3,5 zł i w 2005r. - 3,15 zł; wpływ ceny na rentowność produktów sezonowych - rysunek nr 1.

Klasyfikacja stosowanych strategii cenowych jest trudna tak z uwagi na różne znaczenia, jak i role przyjętych kryteriów, według których się je dokonuje. Przyjmując jako kryterium metody ustalania cen, można wyróżnić strategię cen: orientowanych na koszty, orientowanych na popyt, orientowanych na konkurencję oraz strategię cen dla grupy produktów jednej firmy, między którymi występują relacje popytowe i kosztowe. Istotnym kryterium klasyfikacji jest polityka cen. Przyjmując to kryterium, można wyróżnić strategię cen wysokich, cen średnich i cen niskich.

¹⁰ MRUK H., PILARCZYK B., SOJKIN B., SZULCE H., *Podstawy marketingu*, Wyd. AE, Poznań 1995, s. 169.

Rys. 1. Wpływ struktury kursu dolara w przedsiębiorstwie na cenę produktu sezonowego.
Fig. 1. The structure of dollar and influence on price at the season product.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wybranego przedsiębiorstwa z Pomorza Środkowego.
Source: Own study on the ground of the firm from Middle Pomerania.

Rozwój dostawcy powinien obejmować analizę systemów i procedur pod kątem lepszej integracji z odbiorcą, gdzie system to nie tylko dostawca i odbiorca, ale również spedytory międzynarodowy, bank, a właściwie bank kontrahenta i odbiorcy, często dochodzi spedytory krajowy i bank klienta. Jeśli się zważy, że przewaga konkurencyjna coraz częściej jest wynikiem wydajności i skuteczności całego łańcucha zaopatrzenia, to oczywiste jest, że im bliższa współpraca pomiędzy dostawcą a odbiorcą na wszystkich poziomach, tym większe prawdopodobieństwo uzyskania tej przewagi.

Podstawowym celem strategii logistycznej jest spełnienie wymagań klienta pod względem poziomu i jakości obsługi, generując przy tym niższe koszty dostaw produktów od dostawców. Służy do tego coroczna analiza stanów magazynowych, wprowadzanie nowości i ulepszanie dotychczasowych produktów. Niestety, nigdy nie osiąga się stuprocentowej zgodności z oczekiwaniami klienta. Wymaga to jasnego i obiektywnego zrozumienia wymagań odbiorcy, a jednocześnie zobowiązuje dostawcę do kształtowania tych oczekiwań w postaci kanału komunikacyjnego, jakim jest promocja.

Dla klientów przedsiębiorstwa z Pomorza Środkowego kluczowe obszary, w których określono standardy obsługi klienta szczególnie w okresie jesień - zima niezbędne do złożenia zamówienia, to:

- czas cyklu zamówienia od momentu złożenia - 4 dni robocze,
- dostępność zapasów - cały asortyment w okresie wrzesień-listopad,
- kompletność zamówienia - szczególnie jeśli chodzi o kolor ubrania i rozmiar,
- niezawodność dostawy - w momencie określenia terminu dostawy brak możliwości przesunięcia,
- ograniczenie wielkości zamówienia - minimum na 4 tys. zł, a maksimum miesięczne obroty danego klienta,
- procedury dotyczące reklamacji - zachowany czas 14 dni,
- wygoda składania zamówienia - poprzez Internet lub telefonicznie,
- informacje na temat stanu realizacji zamówienia - w trakcie szykowania do wysyłki, u spedytora, w miejscu odbioru,
- częstość dostawy - codziennie pod warunkiem, że spełnione są wymagania minimalnej kwoty zamówionych towarów.

Wszystkie wymienione kwestie zostały ułożone w kolejności w odniesieniu do wymagań klienta. Dzięki realizacji procesu zaopatrzenia jest możliwa obsługa klienta zgodnie z jego oczekiwaniami i to pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

WNIOSKI

Obsługa klienta to jedna z najpotężniejszych broni, jaką posiada przedsiębiorstwo w walce z konkurencją. Jakość obsługi klienta zależy w głównej mierze od umiejętnie opracowanego i zarządzanego systemu logistycznego. W przypadku produktów sezonowych nie ma miejsca na błędy, gdyż możliwość dostawy w przypadku braku towaru to marzec następnego roku, a możliwości sprzedaży to następny sezon jesienno-zimowy, który określa się na miesiące wrzesień - listopad. Efektem wszystkich działań w sferze dostaw jest efektywna obsługa klienta przy maksymalnym zysku (jak największej sprzedaży w miesiącach IX-XI) i minimalnych kosztach (najniższych stanach magazynowych możliwych do przyjęcia w miesiącach XII-I). Osiągnięcie doskonałości w sferze obsługi klienta jest niemożliwe bez zintegrowanego systemu zaopatrzenia od dostawców.

LITERATURA

- [1] ATIKEN J., *Supply Chain Integration within the Context of a Supplier Association*, Wyd. Cranfield University, 1998.
- [2] KACZMAREK M., *Zarządzanie gospodarką magazynową*, Praca zbior. Roz. VII, Wyd. PWE, Warszawa 1997.
- [3] KORZENIOWSKI A., SKRZYPEK M., SZYSZKA G., *Opakowania w systemach logistycznych*, Wyd. Biblioteka Logistyka, ILiM, Poznań 1996.
- [4] MRUK H., PILARCZYK B., SOJKIN B., SZULCE H., *Podstawy marketingu*, Wyd. AE, Poznań 1995.
- [5] PAJEWSKI K., *Logistyczny system zaopatrywania na przykładzie resortu Obrony Narodowej*, Wyd. Bellona, Warszawa 1999.
- [6] PFOHL H., *Interorganisatorische Probleme in der Logistikkette. Management der Logistikkette. Kostensenkung - Leistungssteigerung - Erfolgspotential*, Wyd. Erich Schmidt Verlag, Berlin 1994.
- [7] PFOHL H., *Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, Wyd. Springer - Verlag, Berlin 1990.
- [8] PORTER M.E., *Competitive Advantage*, Wyd. Free Press, 1985.
- [9] SCHULTE Ch., *Logistik. Wege zur Optimierung idea Material - und Informationsflusses*, Wyd. München 1991.
- [10] ZELLWEGER T., *Aufbauen von „World class“ - Lieferketten*, Wyd. „Jahrbuch der Logistik“, Düsseldorf 1995.

THE INTERNATIONAL SUPPLY LOGISTIC OF THE SEASON PRODUCTS

Supply processes are very important for the firm. This is a special problem with season products from China, because the firm should be sell between IX-XI and minimum stock on next month. Thanks to supply process is possible customer service and high profit for the firm. Supply plan is held on February and if we haven't in winter, we couldn't order the season products.

Key words: logistics, supplies, products, international supplies.