

Joanna Dyczkowska

Politechnika Koszalińska

ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE LOGISTYCZNE DYSTRYBUCJĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH BRANŻY BHP

1. Wstęp

Dla pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku logistyka jest instrumentem racjonalizacji i obniżki kosztów przedsiębiorstwa. Ogromna rola logistyki w realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa znalazła swój wyraz w nowoczesnych koncepcjach zarządzania marketingowo-logistycznego. Z jednej strony zadowolenie klientów przedsiębiorstwa osiągane jest przez skoordynowany marketing mix (produkt, cena, promocja, dystrybucja), z drugiej zaś strony, zarządzanie dystrybucją jest oferowane przez logistykę jako narzędzie maksymalizacji użyteczności czasu i miejsca.

Użyteczność miejsca można zdefiniować jako wartość dodaną do produktu poprzez umożliwienie jego zakupu w odpowiednim miejscu. Logistyka jest bezpośrednio odpowiedzialna za dodanie użyteczności miejsca do produktów, ponieważ to od niej zależy skuteczne przemieszczanie materiałów do produkcji z miejsc pochodzenia do miejsc konsumpcji. Użyteczność czasu jest pomyślana jako wartość stworzona poprzez udostępnienie produktu we właściwym czasie, np. zapewnienie pracownikom artykułów BHP w czasie pracy. Produkty (usługi) nie są tak cenne dla klientów, jeśli nie są dostępne dokładnie w tym czasie, kiedy są im potrzebne.

Centralne miejsce wśród działań przedsiębiorstwa zajmuje obsługa klienta. Jeśli celem zarządzania logistyką jest dostarczenie właściwemu klientowi właściwych towarów, we właściwej ilości, we właściwej kondycji, we właściwym czasie, we właściwym miejscu i po właściwych kosztach, to można stwierdzić, że produktem logistycznym jest zintegrowane zarządzanie działaniami logistycznymi, tak aby osiągnąć należyty poziom zadowolenia klienta przy możliwie najniższych kosztach globalnych¹.

¹ Por. M. Lambert, R. Stocka, *Strategic Logistics Management*, Irwin, Homewood 1993, s. 13-18.

2. Nowoczesne ujęcie dystrybucji w łańcuchu dostaw

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. systemowa, przepływowa oraz funkcjonalno-przekrojowa. Stwarza to możliwości i wspiera dążenia do osiągnięcia optymalnych rozwiązań z punktu widzenia całego systemu logistycznego, harmonijnych i szybkich przepływów rzeczowych wzdłuż łańcucha dostaw przy informatycznym powiązaniu wszystkich uczestników łańcucha dzięki wykorzystaniu operatora logistycznego. Możliwe jest uniknięcie konfliktów między sferami danego przedsiębiorstwa oraz konfliktu między przedsiębiorstwami. Powstają one przy krótkowzrocznym podejściu do problemu konkurencji². Idąc dalej tym tokiem myślenia, łańcuch dostaw można zdefiniować precyzyjnie 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”³. Na zarządzanie logistyką często wpływają decyzje dotyczące m.in. szybkiej reakcji na potrzeby klienta, rzetelności w działaniu (niezawodność) i relacji z partnerami (tzw. 3R⁴). Decyzje te powodują, że:

a) w procesie kooperacji przedsiębiorstw jest zauważalny pozytywny trend do wzbogacania i różnicowania oferty usługowej przez przedsiębiorstwa; instytucje świadczące usługi logistyczne proponują usługi rozszerzone o dodatkowe świadczenia,

b) występujące w odpowiednim czasie dyspozycyjność, dokładność oraz jakość wymienianych informacji stanowią o serwisie 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 organizacji ruchu spedytora. Sukces danego łańcucha dostaw będzie zależał od tego, czy jego uczestnicy będą stale poszukiwać wzajemnie korzystnych rozwiązań opartych na zaufaniu.

O znaczeniu intensyfikacji procesu kooperacji przedsiębiorstw w realizacji zadań logistycznych świadczy zestaw przedsięwzięć stymulujących dążenia do ściślejszych powiązań między dostawcami a odbiorcami (klientami) oraz innymi instytucjami, jak m.in. spedytorzy współpracującymi w łańcuchu dostaw. Są to

² Por. H. Pfohl, *Interorganizational Problems in the Logistics Chain. Management of the Logistics Chain. Cost Reduction – Performance Improvement – Success Potential*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 1994, s. 203.

³ J. Atiken, *Supply Chain Integration within the Context of a Supplier Association*, Cranfield University 1998, s. 28.

⁴ Z ang. *responsiveness, reliability, relationships*.

przedsięwzięcia pokazane w tab. 1. W 2007 r. przeprowadzono badania na grupie 20 przedsiębiorstw z branży BHP, które nie są importerami, lecz dystrybutorami na terenie Polski powiązanymi umową z liderem w branży BHP – przedsiębiorstwem OC BHP POLSTAR z siedzibą w Koszalinie. Przedsiębiorstwa, które odpowiadały na pytania, znajdują się w sektorze MSP i posiadają wyłączność na danym obszarze na produkty z POLSTARU. Oferta ich jest poszerzona o produkty innych importerów. Głównymi klientami dystrybutorów są hurtownie, sklepy i zakłady pracy.

Wyniki poniższych badań ankietowych wskazują na rangę oraz wzrost znaczenia kooperacji przedsiębiorstw i międzyinstytucjonalnych aspektów łańcucha dostaw. Rozwinięty na podstawie wyników przeprowadzonych badań przyszły model logistyki wykracza poza łańcuch dostaw przedsiębiorstwa jako podstawowy obiekt zainteresowań modelu. Koncepcja międzyinstytucjonalna określana jest jako sposób analizy i działania logistycznego rozwiązania problemów.

Tabela 1. Przedsięwzięcia stymulujące dążenie do powiązań między dostawcami i odbiorcami

Przedsięwzięcia	Wyniki
Redukcja liczby przedsiębiorstw transportowych	80%
Tworzenie umownego potwierdzonego partnerstwa z dostawcami	80%
Redukcja liczby dostawców	90%
Zawieranie długoterminowych umów	90%
Rozwój strategicznych aliansów z dostawcami	60%
Tworzenie umownie potwierdzonego partnerstwa z przedsiębiorstwami transportowymi	50%
Certyfikat dostawców – jakość świadczonych usług	90%
Rozwój strategicznych aliansów z przedsiębiorstwami świadczącymi usługi logistyczne	0%

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki powyższych badań ankietowych wskazują na rangę oraz wzrost znaczenia kooperacji przedsiębiorstw i międzyinstytucjonalnych aspektów łańcucha dostaw.

3. Koncepcja systemu jakości w zarządzaniu dystrybucją

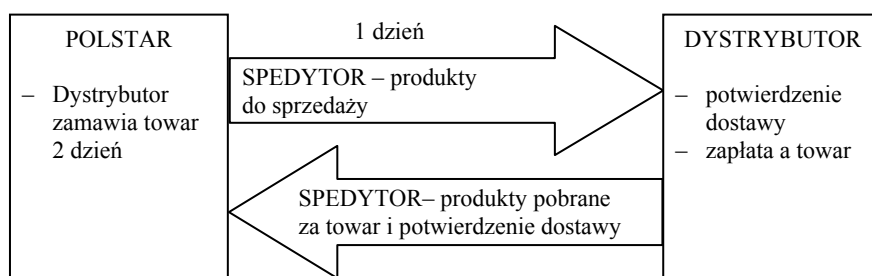
Jakość w logistyce przejawia się nie tylko w klasie samych produktów, ale przede wszystkim w jakości obsługi rynku. Wiąże się to z jakością procesów logistycznych, gdyż standardy jakościowe samych produktów stają się czymś oczywistym, natomiast jakość obsługi logistycznej stanowi główny element oddziaływania na klienta. W przypadku produktów wyższa jakość oznacza obniżenie kosztów reklamacji, serwisów poprzez ograniczenie zwrotów i napraw gwarancyjnych, w przypadku obsługi logistycznej – ich wzrost. „Przez pojęcie jakość rozumiemy ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi decydujących o zdolności wyrobu lub usługi do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb. Potrzeby z punktu

widzenia logistyki mogą dotyczyć dostępności w określonym miejscu i czasie, pewności, bezpieczeństwa, wygody itd. Realizacja tak pojętych wymogów jakościowych wymaga nowego podejścia do efektywności i konkurencyjności oraz zmian w zarządzaniu firmą”⁵.

Prawdziwe wydaje się również stwierdzenie, że o sukcesie przedsiębiorstwa na rynku i wygranej przez nie walce konkurencyjnej w znacznym stopniu decyduje najwyższy poziom obsługi odbiorcy danego przedsiębiorstwa. Na obsługę tę składa się szereg elementów, które można ująć w trzy fazy⁶:

- przedtransakcyjną,
- transakcyjną,
- potransakcyjną.

W fazie potransakcyjnej mieszczą się wszelkie działania logistyczne polegające na świadczeniu różnych usług posprzedażowych, takich jak: gwarancje na obuwie ochronne, dostosowanie produktów do warunków, w jakich pracownik pracuje i reklamacji. Przykładem obsługi w tej fazie jest POLSTAR zaopatrujący w artykuły BHP (rys. 1).



Rys. 1. Obsługa potransakcyjna POLSTAR

Źródło: opracowanie własne na podstawie: danych uzyskanych od firmy POLSTAR i jej spedytów.

Kompleksowe zarządzanie jakością, zwane TQM (*Total Quality Management*), znajduje zastosowanie we współczesnej praktyce przedsiębiorstw w formie stale rozwijanej, nowoczesnej koncepcji zarządzania strategicznego⁷. Wszystkie czynności, począwszy od rozwoju produktu przez produkcję aż do momentu obsługi klienta, stały się przedmiotem koncepcji kształtowania jakości. Poszczególne procesy zostały objęte sterowaniem i kontrolą za pomocą określonych metod w ramach koncepcji kompleksowej kontroli jakości – TQC (*Total Quality Control*), która stanowi rozszerzenie kontroli procesów kształtowania jakości i sterowania

⁵ E. Golebska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 1999, s. 199.

⁶ Por. J. Twaróg, *Kształtowanie jakości przy udziale logistyki*, „Problemy Jakości” 1999 nr 10, s. 11.

⁷ Por. R. Schildknecht, *Total Quality Management – Konzeption und state of the Art*, Peter Lang Verlag GmbH, Frankfurt am Main 1992, s. 18.

nimi na wszystkie czynności związane z produktem⁸. Oznacza to, że jakość nie tylko jest rezultatem procesu produkcji, lecz jest określona przez wszystkie procesy zintegrowane w ramach tworzenia oraz dostarczania świadczeń na rzecz klienta. Często dostarczana w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw świadczonego przez spedytora.

Nowy wymiar uzyskuje się poprzez kształtowanie jakości w koncepcji kompleksowego zarządzania jakością. System jakości jest traktowany jako integralny element polityki przedsiębiorstwa, a jej kształtowanie znajduje się wśród zadań każdego pracownika.

4. Obsługa klienta w przedsiębiorstwach branży BHP

Realizacja procesu sprzedaży i obsługi klienta w przedsiębiorstwach branży BHP skupia się głównie w dziale sprzedaży i dziale marketingu. Sprzedaż produktów BHP i obsługa klienta odbywa się poprzez rozmowy osobiste z klientami, rozmowy telefoniczne, przekazywanie fachowych wydawnictw prezentujących ofertę przedsiębiorstwa, przedstawienie świadectw jakościowych, wyników badań i atestów, wzorów i próbek wyrobów. Realizacja procesu opiera się na rozwiązywaniu problemów powstałych w wyniku różnic między wymaganiami zawartymi w umowach a zamówieniem, na obsłudze i doradztwie dla klienta, obserwacji rynku. Zbieranie informacji na temat jakości stosowanych wyrobów odbywa się poprzez analizę potrzeb klienta w warunkach pracy, analizę zapytań ofertowych, analizę doniesień prasy fachowej, analizę badań poziomu zadowolenia klienta oraz rejestrowanie uwag klientów. Najwyżej stawiane cele przez 20 przedsiębiorstw branży BHP w badaniach to:

- maksymalizacja wielkości sprzedaży głównie w takich grupach asortymentowych, jak ubrania ochronne całoroczne i obuwie ochronne,
- utrzymanie posiadanego udziału w rynku lub udziału wielkości sprzedaży poszczególnych produktów, jak np. rękawic powlekanych,
- pozyskiwanie nowych nabywców produktów od konkurencji poprzez oferowanie w podobnej cenie produktów o wyższej jakości, np. rękawice nitrylowe kat. ochrony II,
- zwiększenie udziału w rynku i wzmocnienie pozycji konkurencyjnej,
- osiągnięcie pożądanego poziomu zysku powyżej 50%,
- zwrot w danym czasie założonej wielkości poniesionych nakładów inwestycyjnych na rozbudowę magazynów,
- wyłączenie konkurentów z rynku możliwe dzięki niewłaściwej dokumentacji wymaganej przez zakłady pracy dotyczącej kategorii ochrony.

⁸ Por. K. Zink, R. Schildknecht, *Total Quality Konzepte. Entwicklungslinien im Überblick*, Verlag Moderne Industrie, Lansberg am Lech, 1989, s. 83-88.

Nadrzędnym celem strategii logistycznej w zakresie dystrybucji jest zapewnienie klientowi obsługi po jak najniższym koszcie, i tworzenie wartości dodanej przez poszczególne ogniwa łańcucha logistycznego. Elastyczny system obsługi klienta z jednej strony oznacza, że firma jest w stanie przystosować swój system do różnych wymagań klientów, z drugiej zaś strony jest on zgodny z procedurami jakościowymi procesu obsługi klienta. Przy wdrażaniu logistyki zaopatrzenia i dystrybucji powinno się uwzględniać adekwatnie do danych sytuacji fazy i procedury postępowania. W sensie ogólnym można przedstawić następującą procedurę przygotowawczą zarządzania wspomnianym łańcuchem⁹:

- faza analizy wymagań klientów w stosunku do preferowanych kolorów ubrań, z uwzględnieniem pozostałych podstawowych zadań realizowanych w strukturze łańcucha dostaw;
- faza analizy wyodrębnionych w strukturze łańcucha dostaw, procesów logistycznych, jak analiza wzajemnych zależności między podstawowymi procesami i funkcjami, m.in. czas realizacji transportu morskiego z Dalekiego Wschodu do Polski (minimum 4 tygodnie);
- ustalenie podstawowych zasad zarządzania w odniesieniu do łańcucha dostaw, których realizacja wymaga każdorazowo nieco innych algorytmów sterowania oraz wywołuje w związku z tym zróżnicowane wymagania wobec systemów informacji logistycznych – inne przy odzieży całorocznej i inne przy asortymencie sezonowym, jak odzież zimowa;
- wypracowanie koncepcji rozwiązań w zakresie technologii informacji logistycznych – wprowadzenie zamówień *on-line*, jeśli zna się stany magazynowe i rezerwuje towar;
- faza analizy efektów dotyczących wariantów rozwiązań zarządzania łańcuchem dostaw, której zadaniem jest ocena stopnia realizacji założonych celów (95% realizacji zleceń od klientów);
- wybór i realizacja nadzwyczajnych wariantów zarządzania łańcuchem dostaw (np. realizacja zleceń w pierwszej kolejności wygranych przetargów).

Przedstawione fazy i przedsięwzięcia powinny być powiązane na zasadzie sprzężeń zwrotnych w celu poprawy i stymulowania całościowych rozwiązań w procesie zarządzania łańcuchem dostaw. Szczególnie ważne jest połączenie zaopatrzenia z dostawą do ostatecznego klienta, tak aby zniwelować czas potrzebny na zrealizowanie zlecenia. Poniżej zostają przedstawione zasady obsługi klienta w przedsiębiorstwie GRENE.

Konkurencja powinna być rozpatrywana w sposób dynamiczny, w którym dolną granicę stanowi wypadnięcie przedsiębiorstwa z rynku, a górną pozycja monopolistyczna. Zmiany działania rynku i zmienność czynników rynków trzeba przyjąć nie jako kilka odrębnych stanów rynku, ale jako pewien przedział. Wszystkie przed-

⁹ R. König, H. Krampe, *Supply Chain Management*, Jahrbuch der Logistik, Düsseldorf 1995, s. 154-155.

Tabela 2. Zasady obsługi zamówień w GRENE

1. Zamówienia należy składać poprzez fax 063 240 91 25; 063 240 91 15 lub e-mail:zamowienia@grene.pl
2. Do każdego potwierdzonego zamówienia Klienta powstaje jedna faktura , na podstawie której następuje realizacja, pakowanie i wysyłka z Magazynu Centralnego GRENE na adres zamawiającego zgodnie z następującymi zasadami: <ol style="list-style-type: none"> Kompletne zamówienie o potwierdzonej wartości powyżej 3500 zł netto złożone drogą e-mail bądź faksem – do godz. 11:00 i wysłane w tym samym dniu – koszt transportu GRENE – po godzinie 11:00, ale nie później niż do godziny 14:00 i wysłane tego samego dnia na życzenie Klienta – koszt transportu KLIENTA – po godzinie 11:00 i wysłane najpóźniej następnego dnia – koszt transportu GRENE Kompletne zamówienie o potwierdzonej wartości poniżej 3500 zł netto złożone drogą e-mail bądź faksem - koszt transportu KLIENTA.
3. Dostawy towarów niebędących w stałej ofercie GRENE będą uzgadniane indywidualnie (co do terminu realizacji) w ciągu dwóch dni od daty otrzymania zamówienia.
4. Koszty transportu: są zryczałtowane i zależą od wagi towaru oraz liczby opakowań. GRENE zastrzega sobie prawo podejmowania decyzji dotyczącej sposobu pakowania, a tym samym ilości opakowań: <ul style="list-style-type: none"> dla przesyłek do 30 kg – 25 zł netto/opakowanie; dla przesyłek powyżej 30 kg – 140 zł netto/opakowanie (do 1m³); – Maksymalne wymiary przesyłek (dł., szer., wys.): paczka do 30 kg – 1,4m*0,6m*0,6m; paleta do 1000 kg – 1,2m*0,8m*1,8m – Wysyłka towaru z dostawą na sobotę (tylko wybrane kody pocztowe) – dodatkowo płatne 50% opłaty podstawowej – Wysyłka lizawki solnej realizowana jest zawsze na koszt zamawiającego wg zryczałtowanej stawki – 140 zł netto/palete; – Wysyłka towarów niemieszczących się w obrysie palety EUR lub towarów gabarytowych oraz o łącznej wadze powyżej 2500 kg – GRENE zastrzega sobie możliwość obciążenia kosztami transportu zamawiającego (niezależnie od wartości przesyłki); – Wysyłka towaru na palecie EUR – przy braku zwrotu palety przez odbiorcę GRENE obciąża odbiorcę kosztem 25 zł/paleta.
5. Reklamacja dostaw: <p>W przypadku stwierdzenia uszkodzenia opakowania lub ubytku doręczonej przesyłki należy zażądać od przewoźnika doręczającego przesyłkę niezwłocznego sporządzenia „protokołu niezgodności” i zapisu na liście przewozowym,</p> <ul style="list-style-type: none"> – Przesyłki paletowe każdorazowo ofoliowane są czarną folią stretch i zabezpieczone taśmą białą i żółtą z logo GRENE. Brak takiego zabezpieczenia może oznaczać ingerencję w przesyłkę, stąd nie należy przyjmować takiej przesyłki, zgłaszając ten fakt do GRENE. – Przy dostawie firmą spedycyjną reklamacje dotyczące uszkodzenia przesyłki należy kierować bezpośrednio do firmy spedycyjnej oraz poinformować o tym drogą faksową GRENE (fax 0-63 240 91 62); – Ewentualne braki ilościowe i jakościowe w dostawie będą rozpatrywane na podstawie pisemnej reklamacji dostarczonej w ciągu 3 dni od daty dostawy do GRENE Sp. z o.o. w Modle Królewskiej (fax. 063 240 91 62); – GRENE nie ponosi odpowiedzialności za opóźnienia w dostarczeniu towarów wynikłe ze strony firmy spedycyjnej.
6. Zwrot towarów: <ul style="list-style-type: none"> – Listę z towarami przeznaczonymi do zwrotu Klient przesyła do GRENE w Modle Królewskiej faksem na nr 063 240 91 62. – GRENE po otrzymaniu listy informuje Klienta, czy, które towary i kiedy będą mogły być zwrócone oraz w jakiej cenie.

- Towary zwracane w terminie od 0 do 20 dni od daty wystawienia faktury będą przyjmowane od Klienta na podstawie dokumentu wydania Klienta zawierającego również numer faktury sprzedaży GRENE, na podstawie której Klient otrzymał towar.
W ciągu 14 dni od daty otrzymania towaru GRENE wystawi fakturę korygującą i prześle ją na adres siedziby firmy Klienta.
Towary zwracane w terminie powyżej 20 dni od daty wystawienia faktury będą fakturowane przez Klienta na podstawie aktualnej ceny hurtowej obowiązującej w GRENE wg następujących zasad:
 - 21-49 dni – minus 10%
 - 50-90 dni – minus 20%
 - 3-6 miesięcy – minus 30%
 - 6-12 miesięcy – minus 40%
- Weryfikacja towarów do zwrotu następuje w GRENE wg następujących zasad:
 - a) zwrotowi podlegają tylko te towary, których wartość w jednostkowych cenach hurtowych netto w GRENE przekracza 20 zł;
 - b) towary powinny być zwracane w stanie nienaruszonym, kompletne, w oryginalnych opakowaniach, z wymaganą dokumentacją i w takim stanie, że można je bezpośrednio złożyć na magazynie;
 - c) zwrotowi podlegają tylko towary będące w aktualnej ofercie GRENE;
 - d) towary zamówione pod Klienta nie podlegają zwrotowi.
- **Koszt dostarczenia zwracanych towarów ponosi Klient.**
Zastrzegamy sobie prawo do zmian warunków podanych w zasadach obsługi zamówień w przypadku nagłych zmian kosztów, jak również prawo odmowy realizacji zamówienia w przypadku przeterminowanych płatności.

Zasady obsługi zamówień obowiązują od 1 stycznia 2008 roku do 31 grudnia 2008 roku

Źródło: strony internetowe www.grene.pl z dn. 30.01.2008.

siębiorstwa danej branży zawsze znajdują się w powyższym przedziale. Monitorując konkurencję i konsumentów branży BHP wprowadza się modyfikacje związane z zarządzaniem dystrybucją. Aktualnie zintegrowane zarządzanie dystrybucją zapewnia w wystarczającym stopniu komunikację z rynkiem, bezpieczeństwo fizycznej dystrybucji przy zachowaniu wysokich standardów obsługi klientów, a także samych produktów, które muszą być zgodne z dyrektywami Unii Europejskiej.

5. Zakończenie

Osiągnięcie doskonałości w sferze obsługi klienta jest niemożliwe bez zintegrowanego systemu dystrybucji i zaopatrzenia od dostawców. Jakość obsługi klienta zależy w głównej mierze od umiejętnie opracowanego i zarządzanego systemu logistycznego. W przypadku produktów z branży BHP nie ma miejsca na błędy, gdyż możliwość dostawy do klienta jest zależna od posiadanych certyfikatów i badań, które są wymagane na danym stanowisku pracy. Dzięki realizacji procesu zintegrowanej dystrybucji możliwa jest obsługa klienta zgodnie z jego oczekiwaniami i to pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Powyższy referat pozwala stwierdzić, że proces dystrybucji w przedsiębiorstwach branży BHP można uznać za jeden z filarów strategii koncentracji.

Literatura

- Atiken J., *Supply Chain Integration within the Context of a Supplier Association*, Cranfield University 1998.
- Golemska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 1999.
- König R., Krampe H., *Supply Chain Management*, Jahrbuch der Logistik, Düsseldorf 1995.
- Lambert M., Stocka R., *Strategic Logistics Management*, Irwin, Homewood 1993.
- Pfohl H., *Interorganizatorische Probleme in der Logistikkette. Management der Logistikkette. Kostensenkung – Leistungssteigerung – Erfolgspotential*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 1994.
- Schildknecht R., *Total Quality Management – Konzeption und state of the Art*, Peter Lang Verlag GmbH, Frankfurt am Main 1992.
- Twaróg J., *Kształtowanie jakości przy udziale logistyki*, „Problemy Jakości” 1999 nr 10.
- Zink K., Schildknecht R., *Total Quality Konzepte. Entwicklungslinien im Überblick*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech 1989.

THE INTEGRATION LOGISTIC MANAGEMENT OF DISTRIBUTION IN FIRMS FROM THE BRANCH OF SAFETY AND HYGIENE OF WORK

Summary

The paper presents logistic conception and the influence on the progress of firms from the branch of safety and hygiene of work, the connection between supplier, customer and forwarder. The quality system train to a firm (for example Polstar and Grene) lets arrange the distribution process. One of the quality processes is the logistic customer service, which is very important in the logistic chain.