

Joanna Nowakowska-Grunt

Politechnika Częstochowska

STRATEGIE LOGISTYCZNE ORGANIZACJI SIECIOWYCH W ZAPEWNIANIU DOSTĘPNOŚCI POLSKICH PRODUKTÓW SPOŻYWCZYCH NA RYNKU UE

1. Problem dostępności dóbr w teorii logistyki

Efektywne działania prowadzone w przedsiębiorstwach, służące uzyskaniu dostępności dóbr, dają im możliwość skutecznego konkurowania, racjonalizację przemieszczania produktów i towarzyszącej im informacji. Dzięki zintegrowanemu podejściu do przepływu dóbr i informacji w przedsiębiorstwie możliwe jest przewycięzenie konfliktów celów prowadzących do suboptymalizacji decyzji. Orientacja na klienta, charakteryzująca się nastawieniem na zapewnienie do jego dyspozycji dóbr, łącząca ze sobą funkcje wykonawcze i koncepcyjno-decyzyjne, a także opierająca się na analizie systemowej, pozwala na identyfikację zachodzących związków i zależności oraz łagodzenie konfliktów występujących w procesie zaopatrzenia, produkcji i zbytu¹.

Ewolucja zagadnień związanych z dostępnością dóbr doprowadziła do pojmowania ich już nie tylko jako funkcji spełnianej i wyróżnianej jedynie w odniesieniu do zarządzania organizacjami, takimi jak pojedyncze przedsiębiorstwa czy systemy logistyczne, składające się z kilku lub kilkunastu wzajemnie powiązanych jednostek, ale również do obejmowania jej zasadami całych, tzw. łańcuchów logistycznych, podkreślając w ostatnich latach zarządzanie łańcuchami dostaw². Tak definiowany łańcuch dostaw tworzy fizyczną sieć, która zaczyna się u dostawcy, a kończy u ostatecznego klienta³. W ramach tej koncepcji wyróżnia się zadania polegające na koordynacji działań związanych z przepływem produktów i usług oraz towarzyszącej

¹ M. Sołtysik, *Zarządzanie logistyczne*, AE, Katowice 2000, s. 66.

² *Kompendium wiedzy o logistyce*, red. E. Gołomska, Wyd. PWN, Warszawa-Poznań 2001, s. 17-18.

³ Podano za: *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, red. K. Rutkowski, AGH, Warszawa 2000, s. 12.

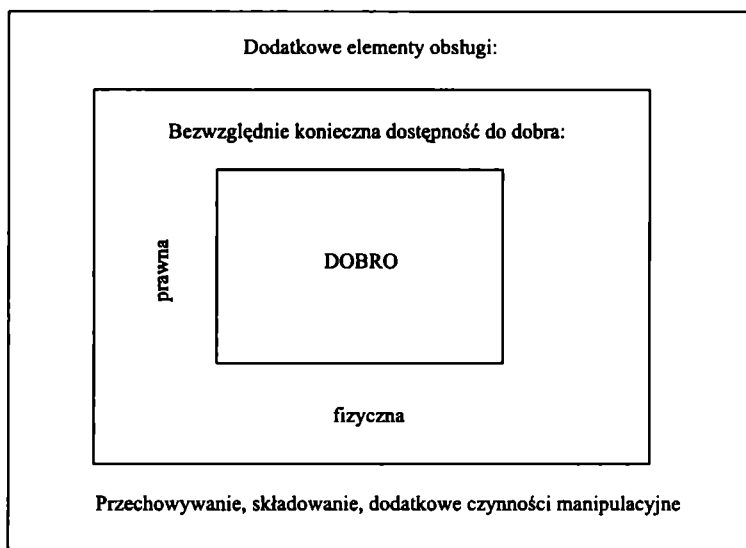
im informacji od źródeł pochodzenia poprzez wszystkie ogniwa pośrednie aż do ostatecznego konsumenta. W takim ujęciu należy uwzględnić w zarządzaniu łańcuchami dostaw zarówno źródła surowców i dostawców, politykę zakupów i gromadzenia surowców, przepływ materiałów wewnątrz przedsiębiorstwa, przechowywanie zapasów dystrybucyjnych, dystrybucję, magazynowanie i transport. Podejście to wskazuje na występowanie dużej różnorodności podmiotów realizujących działania ujmowane w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Należą do nich dostawcy i klienci oraz wszelkie inne podmioty uczestniczące w działalności logistycznej, w tym także usługodawcy logistyczni (przedsiębiorstwa transportowe, spedycyjne i inne). Ten sposób ujmowania działalności logistycznej jest wynikiem przede wszystkim sytuacji makroekonomicznej, a zwłaszcza postępującej globalizacji rynku, czego efektem staje się działanie różnych podmiotów gospodarczych na rynkach o charakterze ponadnarodowym. Procesy przepływu dóbr, usług i informacji, które zatem można wyróżnić stają się szczególnie skomplikowane i wymagają znakomitej koordynacji (wpływającej na bezawaryjność procesów przepływu oraz możliwości optymalizacji kosztów).

Parametrem, który wymaga znacznej uwagi, jest czas, przede wszystkim z powodu konieczności zachowania ciągłości w przepływie, a także zapewnienia osiągnięcia głównego celu zarządzania łańcuchem dostaw, jakim jest zapewnienie wysokiego poziomu obsługi. Wymagania stawiane przez klientów są bardzo wysokie, a zadaniem logistyki jest ich zaspokojenie, przy założeniu utrzymania „rozsądnych” kosztów, czyli takich, które są akceptowalne z punktu widzenia przedsiębiorstwa, ale równocześnie nie powodują pogorszenia obsługi klientów. Zauważa się traktowanie czasu jako zmiennej o charakterze strategicznym, znacząco wpływającej na uzyskanie przewagi konkurencyjnej⁴. Nowe technologie w projektowaniu i wytwarzaniu produktów zmierzają przede wszystkim do skrócenia czasu ich wchodzenia na rynek w celu zwiększenia asortymentów już istniejących oraz zaistnienia nowych produktów. Ta tendencja jest zauważalna także w innych obszarach działania zarządzania łańcuchem dostaw. Wiąże się ją m.in. z koniecznością dostosowywania możliwości kanałów dystrybucji do potrzeb logistycznych systemów „szybkiego reagowania”. Ponieważ w ostatecznym rozrachunku dla klienta najważniejsza jest jakość, coraz większą uwagę zwraca się na działania wpływające na zwiększenie jakości obsługi klienta, np. z zakresu transportu. Jest to tym istotniejsze, że nabywcy mają coraz wyższe oczekiwania co do poziomu obsługi. W zakresie transportu można zaobserwować także tendencje do ograniczania liczby wynajmowanych przewoźników w celu zwiększenia swojej siły przetargowej.

Mówiąc o dostępności dóbr, mamy na myśli tak naprawdę możliwość skorzystania z nich w odpowiednim czasie i miejscu, tak aby dobra były dostępne tam, gdzie występuje na nie popyt wśród konsumentów. Zatem dostępność dóbr jest pośrednio warunkowana działaniami, których zadaniem jest dostarczenie dóbr poszukiwanych przez klientów w odpowiednim czasie i miejscu, tak aby rzeczywiście mogła nastąpić

⁴ *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. J. Witkowski, AE, Wrocław 2002, s. 37.

ich konsumpcja. Z tego punktu widzenia działania związane z zapewnieniem dostępności produktów na rynku odgrywają rolę integratora zachodzących na nim procesów gospodarczych. Dzięki niemu możliwa jest alokacja dóbr w tych miejscach, w których obserwuje się popyt na nie, przesuwająca te dobra z miejsc związanych z powstawaniem podaży (zakłady wytwórcze, przedsiębiorstwa handlowe i inne). Bez koordynacji w tym zakresie wydaje się niemożliwe spełnienie warunku dostępności czasu i miejsca. Konsumenci tylko wtedy będą w stanie zużywać dobra występujące na rynku, gdy będą im one dostępne. Wszelkie zatem działania podejmowane przez przedsiębiorstwa powinny doprowadzić do takiej koordynacji w zakresie logistyki, aby możliwe było osiągnięcie celu, jakim jest uzyskanie dostępności określonych dóbr⁵. Jest to możliwe, gdy dobro uzyska dostępność prawną i fizyczną⁶ (rys. 1).



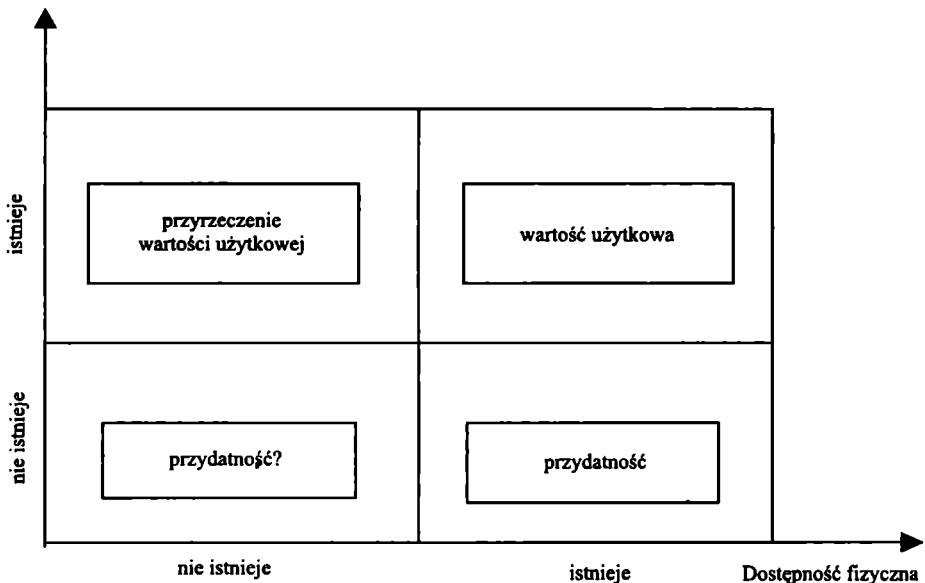
Rys. 1. Działania logistyczne warunkujące dostępność do dobra i zwiększające jego wartość użytkową
Źródło: M. Chaberek, wyd. cyt., s. 25.

W takim ujęciu jak przedstawione powyżej można mówić o zadaniach podstawowych warunkujących uzyskanie dostępności dóbr, jakimi jest uzyskanie dostępności prawnej i dostępności fizycznej, oraz o zadaniach o charakterze wtórnym, do których zaliczyć można działania takie, jak: przechowywanie, składowanie i inne dodatkowe czynności. W ramach tak zdefiniowanego całego pola dostępności produktów, z jego podziałem na dostępność prawną i fizyczną, konieczne jest również

⁵ M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 30.

⁶ M. Chaberek, *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego UG*, Gdańsk 2002, s. 25.

wyodrębnienie czynników, które pozwalają na osiągnięcie każdej z nich. Zadanie zapewnienia powszechnej dostępności zasadniczo ciąży na tych podmiotach funkcjonujących w gospodarce, których celem jest dotarcie do klienta jako odbiorcy oferowanych przez nie dóbr. Efektem końcowym wskazanych działań jest osiągnięcie celów danej organizacji. O skuteczności i efektywności prowadzonych w ten sposób działań można mówić tylko wtedy, gdy dobra wytworzone we wskazanej sekwencji działań są w sposób skoordynowany dostarczone na rynek, a zatem w ten sposób zostaje zapewniona ich dostępność fizyczna. Bez zapewnienia fizycznej dostępności dóbr, czyli przepływu zasobów z uwzględnieniem zasad logistycznych, nie jest możliwe osiągnięcie skuteczności w działaniach gospodarczych. Dzięki procesom logistycznym możliwe jest wyróżnienie i urzeczywistnienie wartości użytkowej dóbr w takiej formie, aby były one przydatne lub nie dla klienta. Rolę zadań logistycznych w urzeczywistnianiu wartości użytkowej dobra przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Rola zadań logistycznych w urzeczywistnianiu wartości użytkowej dobra

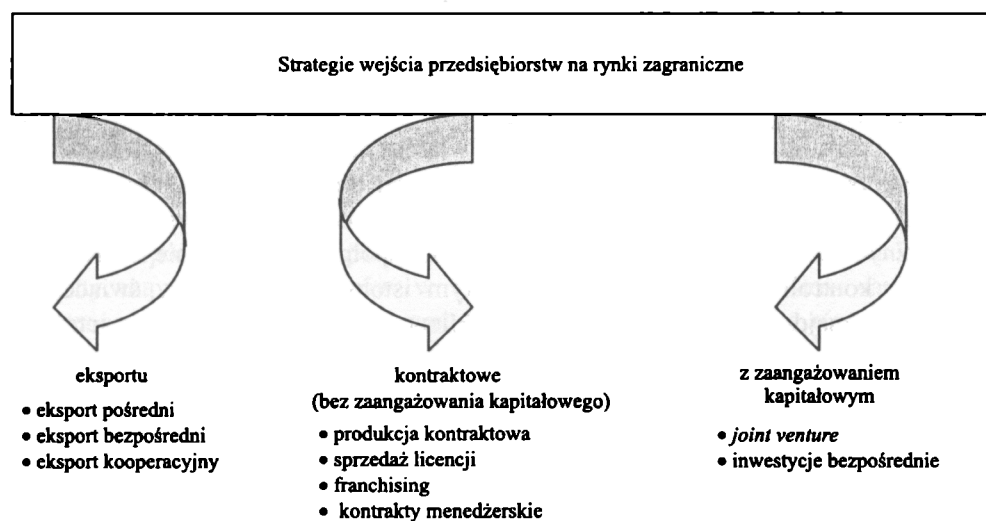
Źródło: H.CH. Pfohl, *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, ILiM, Poznań 1998, s. 21.

Dzięki działaniom logistycznym, warunkującym przede wszystkim uzyskiwanie dostępności fizycznej (dostępność prawna jest koordynowana raczej przez działania ze sfery marketingu i sprzedaży, tak aby nastąpił akt kupna-sprzedaży), można doprowadzić do możliwości skorzystania z produktów w odpowiednim czasie i miejscu, czyli z takiej ich cechy, która jest pożądana przez klienta i która jest filarem wzajemnych, prawidłowo zorganizowanych relacji między sprzedającym i kupującym.

2. Strategie wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne

W ostatnich latach, w związku z występującym na rynku zjawiskiem globalizacji, coraz częściej przedsiębiorstwa muszą zapewnić fizyczną dostępność dóbr na rynkach często dość odległych od ich lokalizacji (produkcji). Powoduje to konieczność poszukiwania nowoczesnych rozwiązań w zakresie logistyki oraz marketingu, tak aby procesy przepływu dóbr w organizacjach sieciowych były możliwie najbardziej sprawne i szybkie.

W realizowaniu działań strategicznych związanych z wejściem na rynki globalne można wyróżnić wiele rodzajów strategii, które mogą zostać wykorzystane przez przedsiębiorstwa. Typy strategii wejścia przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Typy strategii wejścia na rynki zagraniczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 6-7.

Wiele czynników powoduje wybór określonej strategii wejścia na zagraniczne rynki. W zależności od tego, czy przedsiębiorstwa decydują się na zaangażowanie większej lub mniejszej ilości kapitału oraz kadry i innych zasobów przedsiębiorstwa, a także od lokalizacji produkcji wyrobów, czy też stopnia ponoszonego ryzyka i elastyczności (możliwości wprowadzania zmian lub całkowitego wycofania się z rynku), przedsiębiorstwa mogą wybrać najlepszą spośród wskazanych trzech typów strategii. Jak wskazuje literatura przedmiotu⁷, jedną z najłatwiejszych i najczęściej stosowanych (choć nie zawsze najskuteczniejszą) jest strategia eksportu. Jest ona

⁷ S. Onkvisit, J.J. Shaw, *International Marketing. Analysis and Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1997, s. 328-329.

wybierana przede wszystkim przez przedsiębiorstwa o niewielkim doświadczeniu międzynarodowym oraz niewystarczającej znajomości zagranicznego rynku i braku wystarczającej wiedzy o ryzyku działań podejmowanych za granicą. Może zatem się zdarzyć, iż w początkowym okresie funkcjonowania na zagranicznych rynkach relacja między postrzeganym ryzykiem związanym z prowadzoną działalnością a zyskami przedsiębiorstwa jest niekorzystna (zyski maleją, a ryzyko rośnie)⁸. Zatem w funkcjonowaniu organizacji sieciowych na zagranicznych rynkach konieczne jest budowanie właściwych relacji z partnerami w kanałach dystrybucji, tak aby zmniejszyć możliwość obniżenia zysku. Z tego punktu widzenia istotne znaczenie mają wybrani przez przedsiębiorstwo pośrednicy w kanale.

Występujące we współczesnej gospodarce procesy wskazują na ewolucję prowadzącą do sytuacji, w której klasyczne podziały wyodrębniające na rynku zakłady produkcyjne, handlowe i usługowe wyraźnie się zacierają. W ewolucji outsourcingu dochodzimy do sytuacji, w której zamiast tylko zwykłego zlecenia na zewnątrz czynności usługowych, takich jak transport i magazynowanie, wprowadza się tzw. trzeciego uczestnika, powoli przejmującego właściwie całkowicie sferę logistyczną przedsiębiorstwa, a nawet mamy do czynienia ze stroną czwartą (*fourth-party logistics*). W przedsiębiorstwach więc mogą się rodzić obawy, czy wykorzystywanie zewnętrznych usługodawców, a zwłaszcza ścisła współpraca z nimi, nie doprowadzi do utraty kontroli nad procesami. Jest to tym istotniejsze, że firmy świadczące outsourcing znajdują się na styku dostawca– klient. Powinny one, zatem, w interesie podmiotu zlecającego, tak zorganizować procesy, aby klient był usatysfakcjonowany i kupował wyroby tego właśnie przedsiębiorstwa. Jednocześnie to, iż usługodawca logistyczny jest naprawdę tylko pośrednikiem, który niekoniecznie musi się identyfikować z celami przedsiębiorstwa, może powodować, iż nie będzie mu zależało na pełnym usatysfakcjonowaniu klienta. Jest to sytuacja niebezpieczna, mogąca doprowadzić do utraty dobrego wizerunku przedsiębiorstwa, co w konsekwencji negatywnie wpłynie na jego sprzedaż. Z drugiej strony, pomimo istnienia określonych zagrożeń związanych z korzystaniem z outsourcingu, nie jest właściwie możliwe funkcjonowanie przedsiębiorstw (zwłaszcza działających na rynkach globalnych – ponadnarodowych) bez korzystania z usługodawców logistycznych. Dzieje się tak dlatego, iż jedno przedsiębiorstwo nie jest w stanie tak się wyspecjalizować, aby jednocześnie być liderem w produkcji, marketingu i logistyce, i w innych jeszcze sferach działalności. Konkurencja między łańcuchami dostaw jest tak duża, że koniecznością staje się poszukiwanie nowych rozwiązań, umożliwiających uzyskanie przewagi konkurencyjnej⁹. Jednym z nich może stać się outsourcing w zakresie logistyki.

⁸ E. Dulinić, wyd. cyt., s. 102.

⁹ P.B. Schary, T. Skjøtt-Larsen, *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2002, s. 43.

3. Analiza zmian w przemyśle spożywczym pod kątem zapewnienia dostępności dóbr

W ostatnich latach polski przemysł spożywczy w coraz większym stopniu zdobywa rynek unijny. Jak wskazują dane GUS¹⁰, w obrotach zagranicznych wyrobami przemysłu spożywczego odnotowano w kolejnych latach wzrost wartości eksportu (tab. 1).

Tabela 1. Wartość eksportu w przemyśle spożywczym w latach 2000-2002 (mln PLN)

2000	2001	2002
10 016,6	10 814,1	11 359,3

Źródło: dane GUS.

- zwiększenie oferty towarowej,
- zwiększanie stopnia przetworzenia żywności.

Jednak oprócz tak korzystnych zmian, które powodują powstawanie silnych stron przemysłu spożywczego, można zaobserwować także słabości. Główną z nich (charakterystyczną także dla liderów w branży) jest niski stopień stosowania zasad marketingowych i nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem, a również są nimi niedostatki w zakresie nowoczesnych technologii, często niska jakość surowców wykorzystywanych do produkcji, niski poziom koncentracji, specjalizacji i integracji, a także niedostosowanie organizacyjne. Takie wady są najczęściej obserwowane w grupie przedsiębiorstw średnich i małych. Wydaje się, że czerpanie przykładów z zorganizowania przedsiębiorstw w sposób charakterystyczny dla przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym może stanowić ten kierunek działań, który powinien być stosowany w polskich przedsiębiorstwach spożywczych. Napływ nowych technologii, a także zastosowanie nowoczesnych rozwiązań z zakresu zarządzania, marketingu i dystrybucji jest tym kierunkiem, w którym powinny podążać przedsiębiorstwa spożywcze. Osiągnięcie jednak wysokiego poziomu rozwoju może być trudne, jako że obserwuje się na rynku stosunkowo wolną ewolucję kanałów dystrybucji, znaczne rozdrobnienie handlu oraz małą skłonność do koncentracji i integracji w tym zakresie.

Wiele przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, uruchamiając własną produkcję lub wykupując krajowe przedsiębiorstwa, skupia uwagę na rozwijaniu nowoczesnych kanałów dystrybucji, dostosowanych do potrzeb konsumentów. Wielostopniowość już istniejących kanałów często wydłuża drogę produktów do ostatecznych nabywców, zwiększa koszty obrotu i przez to podnosi cenę towaru, co obniża jego konkurencyjność. Duże znaczenie w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw spożywczych

Ten sektor gospodarki jest dziedziną, w której w ostatnich latach zanotowano znaczne przeobrażenia, dostosowujące ją do warunków gospodarki rynkowej, na co wskazują następujące zdarzenia¹¹:

- szybka prywatyzacja sektora,
- modernizacja w zakresie przetwórstwa,
- prowadzenie dużych, zagranicznych inwestycji,

¹⁰ www.stat.gov.pl.

¹¹ *Strategiczne problemy przemysłu spożywczego*, red. R. Urban, Wyd. IERiGŻ, Warszawa 1999, s. 20.

czych ma zatem stosowanie zasad marketingu, unowocześnienie zarządzania i stosowanie zasad logistyki. Takie oczekiwania spełniają przede wszystkim duże przedsiębiorstwa, wymuszające na swoich partnerach handlowych dużą fachowość, dużą różnorodność świadczonych usług, stałą dyspozycyjność i docieranie z towarem do możliwie szerokiego grona odbiorców. Niewątpliwie tak sformułowane wymagania wpływają na procesy restrukturyzacji w branży spożywczej, pomimo niedostatków w zakresie dysponowanego przez nią kapitału. Zachodzą zatem zmiany w strukturach podmiotowych, w konsekwencji prowadzące do¹²:

- zróżnicowania strukturalnego firm, wpływającego na swobodną między nimi konkurencję, eliminującą zagrożenie stosowania praktyk monopolistycznych,
- dominacji firm prywatnych nad państwowymi w większości gałęzi przemysłu,
- pogłębiania więzi z inwestorami strategicznymi, zapewniającymi dopływ kapitału i nowych technologii oraz wymuszającymi restrukturyzację przedsiębiorstw,
- wyłaniania się liderów sektora i grup kapitałowych działających w otoczeniu rozwijających się przedsiębiorstw.

Wśród tendencji rozwojowych branży spożywczej wyróżnić jeszcze należy nasilającą się tendencję do integracji zarówno poziomej, jak i pionowej. Integracja pozioma, czyli tworzenie związków organizacyjnych producentów danego produktu, ma na celu wspólną reprezentację na potrzeby kontaktów z partnerami handlowymi, wymianę informacji oraz podjęcie np. działań promocyjnych. Integracja pionowa zaś jest inspirowana przez producentów, a obejmuje dostawców surowców do przetworstwa oraz partnerów w kanałach dystrybucji żywności, co powinno doprowadzić do stworzenia silnych związków kooperacyjnych w organizacjach sieciowych.

Zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach spożywczych funkcjonujących na wspólnym unijnym rynku mają oczywiście bezpośredni wpływ na kształt i wielkość powiązań w sieciach logistycznych, w których się znajdują. Polskie przedsiębiorstwa, chcąc, aby ich wyroby były dostępne na rynku unijnym, koncentrują się więc na poszukiwaniu rozwiązań, także z zakresu logistyki. Rozwiązaniem wspomagającym ich w tych działaniach mogą być partnerzy logistyczni, oferujący często znaczną różnorodność usług i dający możliwość zapewnienia dostępności produktów na rynku unijnym. Jak wskazują badania¹³, w branży usługowej TSL (transport, spedycja, logistyka) po akcesji Polski do UE obserwuje się rozdrobnienie towaru, co znaczy, że przedsiębiorstwa coraz częściej zlecają transport małych partii towaru w krótszych odstępach czasu. W branży spożywczej jest to szczególnie istotne ze względu na konieczność zachowania terminów przydatności do spożycia, a więc korzystania z szybkiego transportu. Sieci logistyczne w branży spożywczej są zatem szczególnie ważne. Z powodu specyfiki towarów (konieczność zachowania w transporcie specjal-

¹² R. Urban, *Analiza makroekonomiczna i prognoza rozwoju polskiego przemysłu żywnościowego w perspektywie członkostwa w Unii Europejskiej*, referat na Kongres Polskiej Gospodarki Żywnościowej i Nauki o Żywieniu Człowieka, Warszawa 26-28 kwietnia 2000.

¹³ A. Kawa, *Czarny koń w Unii. Branża TSL po 1 maja 2004*, „Eurologistics” 2005 nr 2, s. 79-81.

nych warunków, np. chłodniczych) przedsiębiorstwa spożywcze muszą wybierać sprawdzonych partnerów współpracujących z nimi w sieci.

4. Podsumowanie

Polski przemysł spożywczy w ostatnich latach podlega znacznym zmianom. Jest to spowodowane przede wszystkim wejściem Polski do UE, a w związku z tym – z koniecznością dostosowania się do warunków obowiązujących na nowym, bardziej rozwiniętym rynku. Strategie, jakie mogą przyjąć organizacje sieciowe na tym rynku, koncentrują się na poszukiwaniu partnerów mogących sprostać wysokiej konkurencji zachodniej. Działania powinny się także koncentrować na zwiększaniu bezpieczeństwa, poprawie jakości i wartości zdrowotnej produktów trafiających do ostatecznego klienta, a także na tworzeniu i rozwijaniu technologii, które będą bezpieczne oraz zapewnią niskie koszty produkcji¹⁴.

Literatura

- [1] Chaberek M., *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, UG, Gdańsk 2002.
- [2] Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [3] Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
- [4] Kawa A., *Czarny koń w Unii. Branża TSL po 1 maja 2004*, „Eurologistics” 2005 nr 2.
- [5] *Kompendium wiedzy o logistyce*, red. E. Gołomska, Wyd. PWN, Warszawa-Poznań 2001.
- [6] Kowalski A., *Polski przemysł spożywczy w pierwszych miesiącach po integracji*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2005 nr 5.
- [7] *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. J. Witkowski, AE, Wrocław 2002.
- [8] Onkvisit S., Shaw J.J., *International Marketing. Analysis and Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1997.
- [9] Schary P.B., Skjott-Larsen T., *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2002.
- [10] Sołtysik M., *Zarządzanie logistyczne*, AE, Katowice 2000.
- [11] *Strategiczne problemy przemysłu spożywczego*, red. R. Urban, Wyd. IERiGŻ, Warszawa 1999.
- [12] Urban R., *Analiza makroekonomiczna i prognoza rozwoju polskiego przemysłu żywnościowego w perspektywie członkostwa w Unii Europejskiej*, referat na Kongres Polskiej Gospodarki Żywnościowej i Nauki o Żywieniu Człowieka, Warszawa 26-28 kwietnia 2000.
- [13] www.stat.gov.pl
- [14] *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, red. K. Rutkowski, AGH, Warszawa 2000.

¹⁴ A. Kowalski, *Polski przemysł spożywczy w pierwszych miesiącach po integracji*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2005 nr 5, s. 23.

LOGISTIC STRATEGIES OF NETWORK ORGANIZATIONS

Summary

The paper presents usage possibility of strategies influencing assurance of accessibility of Polish food products in the EU market. Analysis of theoretical basis of accessibility problems in logistics theory have been done. The activity of Polish food enterprises in this area have been analysed on this background. The importance of logistics service enterprises has been pointed.