Zeszyty Naukowe
Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 11 2009 r.

Marzena Kramarz

Czas realizacji zamówienia z perspektywy strategicznych decyzji w punkcie rozdziału łańcucha dostaw

1. Wprowadzenie do problemu konfiguracji łańcucha i sieci dostaw – rozważania w literaturze

Problem konfiguracji sieci dystrybucji, jako systemów złożonych z wielu współpracujących ogniw, może być rozważany z różnych perspektyw. W literaturze za kryterium konfiguracji sieci uznawane są koszty transportowe, poziom zapasów, wartość dodana, poziom obsługi klienta. W niniejszym artykule z czynników składających się na poziom obsługi klienta przeanalizowano czas realizacji zamówienia. Uczestnicy kanałów dystrybucji, wykonując zadania zlecane im w łańcuchu dostaw, rozbudowują własne sieci bądź budują relacje z innymi podmiotami wykonującymi podobne zadania. W sieciach biznesu dąży się do dostarczenia klientom kompleksowo zrealizowanych zamówień produktów i usług poprzez koordynację aktywności różnych organizacji. W zintegrowanych łańcuchach dostaw koordynacja procesów jest bardzo ścisła[1]. Każdy proces ma określoną liczbę jasno zdefiniowanych charakterystyk, które reprezentują rangę obszarów przeznaczonych pod inwestycje[2]. W tym przypadku indywidualne przedsiębiorstwa

[1] P. Rittgen, *A Contract-Based Architecture for Business Networks*, „International Journal of Electronic Commerce" 2008, Summer, vol. 12, no. 4.

[2] F. Campuzano, L.R. Mcdonnell, *Reducing the Impast of Demand Process Variability within a Multi-Echelon Supply Chain*, „The Icfai Journal of Supply Chain Management" 2008, vol. V, no. 2.

mogą koncentrować się na zarządzaniu relacjami z kilkoma kluczowymi dostawcami lub pośrednikami w dostarczaniu produktów i usług. W sieci biznesu relacje te są wielorakie, bardzo złożone, a liczba interakcji utrudnia ich koordynację na poziomie jednego przedsiębiorstwa. Integracja w łańcuchu dostaw obejmuje sprzedaż surowców i materiałów, wytwarzanie o różnym stopniu przetworzenia wyrobu oraz dystrybucję, w tym transport i pakowanie w drodze do finalnego nabywcy. Różne wariacje operacji w łańcuchu dostaw mogą być reprezentowane przez pojedyncze modele biznesowe o krótkookresowych celach. Te modele niekoniecznie znajdują odzwierciedlenie w strategicznych decyzjach modelowania sieci.

M. Porter[3] zaznacza, że kontekst strategii i rywalizacji w sieciach ma dwa podstawowe wymiary: klimat inwestowania oraz politykę lokalną. Pierwszy wynika z tego, że do wzmacniania przewagi konkurencyjnej niezbędne są inwestycje, które uwarunkowane są ograniczeniami ekonomicznymi w skali makro i mikro. Drugi wymiar może być rozpatrywany jako polityka władz regionu (dla grona) lub polityka lokalnego integratora sieci.

J. Brilman definiuje sieć jako „zbiór środków (infrastruktura) i zasad (infostruktura) umożliwiających podmiotom, które mają do niej dostęp, podejmowanie realizacji wspólnych projektów, o ile środki te są odpowiednie do ich potrzeb i nadają się do wspólnego wykorzystania (infokultura) przez sieć”[4]. Sieć logistyczna jako połączenie różnych łańcuchów dostaw czy też współpraca partnerów logistycznych w obrębie sieci gospodarczych jest przez H.Ch. Pfohla klasyfikowana następująco[5]:

- strategiczna sieć zintegrowana jako stabilny układ kierowany centralnie przez przedsiębiorstwo produkcyjne lub handlowe,
- przedsiębiorstwo wirtualne, w którym przy użyciu technologii informatycznych realizowane są transakcje,
- zintegrowana sieć operacyjna, w której za pomocą systemów informatycznych można korzystać z wolnych mocy produkcyjnych czy usług logistycznych,
- regionalna sieć zintegrowana obejmująca współpracę wielu firm w regionie.

2. Analizy strategiczne w procesie konfiguracji łańcuchów i sieci dostaw

Czynnikiem stymulującym tworzenie organizacji sieciowych jest rozwijająca się w czasie i przestrzeni skłonność konsumentów do uniwersalizacji i standaryzacji

[3] M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

[4] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

[5] H.CH. Pfohl, *Systemy logistyczne. Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Instytutu Logistyki i Magazynowania, Poznań 2001.

produktów i usług na całym świecie. Logistykę organizacji sieciowych mogą ograniczać[6]:

- wielkość i pozycja firmy w sieci[7] – zagrożenia i niepewność firmy w sieci, trudności w połączeniu wiodącej roli w sieci z kontrolowaniem innych firm, strategia małych firm nastawiona na przejęcie roli integratora powoduje niestabilność pozycji firmy pełniącej tę rolę, a co za tym idzie może powodować podejmowanie przez nią decyzji o ograniczeniu poszerzania sieci,
- przekształcanie się węzła kooperującego w węzeł konkurencyjny – firmy, które powinny ze sobą kooperować i pomagać w kompleksowej obsłudze klienta, starają się za wszelką cenę konkurować ze sobą o tego klienta,
- poziom infrastruktury logistycznej (zwłaszcza informatycznej) – sektor informatyczny, który jest podstawą struktury sieciowej, powinien być unowocześniany, aby zachować normalizację przesyłanych między węzłami informacji, co niestety jest kosztowne i może utrudniać rozwój sieci.

Minimalizowanie powyższych zagrożeń może odbywać się poprzez bieżący monitoring procesów wspólnych dla kooperujących węzłów tworzących sieć. W związku z tym niezwykle ważna jest kontrola jakości i badanie przydatności organizacji w sieci. D. Kempny uważa, że firmy mało przydatne powinny być usuwane ze struktury przy jednoczesnym wprowadzaniu nowych firm o wysokim potencjale. Ten kierunek postępowania wskazuje na potrzebę budowania sieci o dużym stopniu elastyczności. Jednocześnie trzeba podkreślić, że częsta rotacja uczestników sieci utrudnia organizacyjne uczenie się, w tym także budowanie zaufania pomiędzy partnerami. Intensywność kształtowanych więzi międzyorganizacyjnych to jedna z decyzji strategicznych zarówno w procesie konfiguracji sieci, jak i łańcucha dostaw.

Punkt rozdzielający rozumiany jest jako miejsce w przepływie strumienia materiałowego, w którym gromadzone są główne zapasy w systemie (jako zapasy buforowe na pokrycie zapotrzebowania niezależnego). Wyróżnia się pięć typowych lokalizacji punktu rozdziału[8].

- Produkcja i wysyłka do magazynu. Punkt kształtowania zapasów odsunięty zostaje od samego producenta, a zlokalizowany blisko klienta, wykorzystuje się więc odpowiednie ogniwa dystrybucji. Skraca się w ten sposób cykl realizacji zamówienia postrzegany przez klienta i zwiększa dostępność produktu. Przedsiębiorstwo ma niewielką kontrolę nad produktem w trakcie procesu dystrybucji, co utrudnia reakcję na zmieniające się preferencje klientów. Taka strategia dotyczy grupy produktów hutniczych, które określa się

[6] E. Gołembska, *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2006.

[7] T. Stank, S. Kelner, P. Daugherty, *Supply chain collaboration and logistical service performance*, „Journal of business logistics" 2001, vol. 22, no. 1.

[8] S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001.

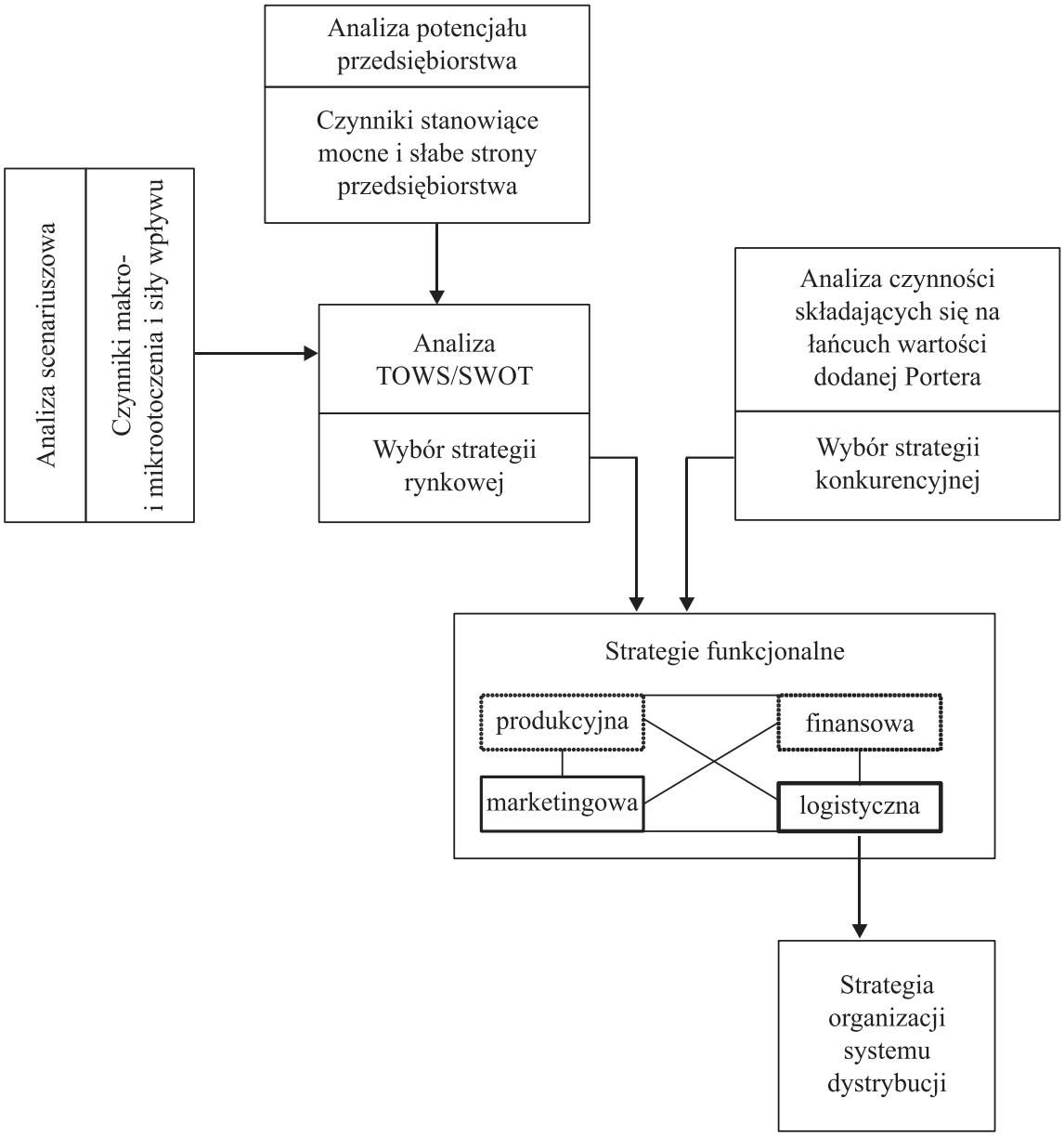
jako standardowe. Ich sprzedażą zajmują się dystrybutorzy. Z analizy danych statystycznych wynika, że obrót tego typu wyrobami znacznie spada w stosunku do obrotu wyrobami przetwarzanymi w kanałach dystrybucji.

- Produkcja do magazynu. Wyroby gotowe składowane są w magazynie zbytu producenta i z niego dostarczane do klienta. Dotyczy to przedsiębiorstw realizujących głównie zamówienia klientów instytucjonalnych. Koszty utrzymywania zapasów ponosi producent. Sprawuje on całkowitą kontrolę nad produktem aż do momentu dostarczenia go do klienta. Jest to dosyć kosztowny sposób organizacji dystrybucji. W niewielkim stopniu podnosi elastyczność, natomiast znacznie podwyższa koszty. Taki sposób organizacji dystrybucji może być narzucony producentowi przez strategicznych odbiorców, często ma miejsce w przemyśle hutniczym, który obsługuje takie branże, jak budowa maszyn i urządzeń przemysłowych czy konstrukcje stalowe.
- Montaż na zamówienie. Zapasy części i podzespołów utrzymuje producent. Zapas produktów gotowych jest tu przesunięty w stronę końcowego etapu cyklu produkcyjnego. Zamówienia spływające do przedsiębiorstwa decydują o doborze części i podzespołów i końcowej konfiguracji wyrobu.
- Produkcja na zamówienie. Tylko materiały (i ewentualnie części) utrzymywane są w zapasach. Montaż podzespołów, zespołów i wyrobu odbywa się na indywidualne zamówienie klienta. Jest to przypadek przesunięcia zapasów wyrobów gotowych aż do obszaru zaopatrzenia. Stan taki dotyczy systemów logistycznych *pull*.
- Projektowanie na zamówienie. Zamówienie klienta determinuje rozwiązania konstrukcyjne wyrobu. Cały proces realizacji zamówienia obejmuje również etap konstrukcyjnego przygotowania produkcji. Nie utrzymuje się żadnych zapasów (poza zapasami technologicznymi). Materiały sprowadza się zgodnie z zapotrzebowaniem wynikającym z projektu wyrobu ustalonego z klientem, a części, podzespoły i zespoły wytwarza się w ilościach wynikających z zamówienia.

Badania zaprezentowane w artykule prowadzone były w łańcuchu dostaw wyrobów hutniczych, gdzie punkt rozdziału dla wybranego wyrobu tworzy się na poziomie centrum serwisowego, dlatego też skoncentrowano się na sieci dystrybucji.

Decyzje o organizacji sieci dystrybucji wiążą kapitał, a jednocześnie decydują o dostępności produktu, stopniu penetracji rynku, czasie realizacji zamówienia, wymagają więc przeprowadzenia analiz strategicznych. W artykule zaproponowano procedurę składającą się z etapów przedstawionych na rysunku 1.

Rosnący popyt na stalowe wyroby gotowe sprawia, że wyraźnie rośnie rentowność sektora. Wzrost rentowności sektora doprowadził do większych inwestycji i rozbudowy mocy produkcyjnych. Najwięksi gracze w tej branży nadal ogłaszają plany znacznego zwiększenia mocy produkcyjnych.



Rys. 1. Procedura tworzenia logistycznej strategii dystrybucji

Sektor dystrybucji stali, podobnie jak sektor jej produkcji, znajduje się w fazie rozwoju. Jest on bardzo atrakcyjny dla inwestorów ze względu na rosnącą rentowność. Zmieniają się także role poszczególnych węzłów łańcuchów dostaw i ich pozycja przetargowa.

Analitycy przewidywali, że około 2015 r. może dojść do spowolnienia rozwoju sektora. W wyniku aktualnej sytuacji gospodarczej w kraju i na świecie do osłabienia jego dynamiki doszło znacznie wcześniej. Niezależnie od prognoz i odchyleń od nich zmienność sytuacji rynkowych wymaga podejmowania decyzji o konfiguracji sieci i łańcucha dostaw. Pojawia się więc pytanie, jak sprostać aktualnym wymaganiom rynku, nie narażając się na chybione inwestycje.

3. Wybór strategii na przykładzie przedsiębiorstwa hutniczego

W wyniku przeprowadzonych analiz strategicznych dla przedsiębiorstwa będącego punktem rozdziału w łańcuchu dostaw wyrobów hutniczych opracowano strategie na różnych poziomach, w tym konkurencyjną, rynkową oraz strategie funkcjonalne w obszarze marketingu i logistyki.

Strategia konkurencyjna

W niestabilnym otoczeniu przedsiębiorstwo wykorzystuje strategię dyferencjacji (różnicowania). Kluczowym wyznacznikiem zróżnicowania jest rola, jaką firma i jej produkt spełniają w łańcuchu wartości nabywcy. Ze względu na specyfikę produkowanych wyrobów niezbędne jest dostosowanie produktu do indywidualnych potrzeb nabywców. Własny zespół konstrukcyjno-technologiczny pozwala projektować lub adaptować urządzenia ściśle według wymagań klienta. Dzięki takiemu podejściu strategicznemu możliwe jest uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Ogranicza ona możliwości wejścia do danego sektora. W walce konkurencyjnej w sektorze liczy się jakość produktów oraz możliwość ich dostosowania do indywidualnych potrzeb nabywców. Klient jest wówczas skłonny zapłacić więcej za dany produkt, a jednocześnie staje się użytkownikiem lojalnym.

Strategia rynkowa

Przedsiębiorstwo realizuje strategię konserwatywną, a więc wykorzystuje swoje mocne strony do przeciwdziałania zagrożeniom. Strategia konserwatywna zakłada: selekcję produktów, segmentację rynku, redukcję kosztów, ulepszenie produktów konkurencyjnych, rozwijanie i poszukiwanie nowych produktów.

Strategia marketingowa

Przetwarzanie produktu według potrzeb klienta zależy bezpośrednio od składanych przez niego zamówień, tak więc przedsiębiorstwo realizuje strategię ssania. Natomiast ogniwo poprzedzające analizowane przedsiębiorstwo stosuje strategię pchania. Działania marketingowe, głównie reklamy i promocje, skierowane są do ostatecznego klienta. Klient zainteresowany produktem składa zamówienie w analizowanym przedsiębiorstwie, wywołując w ten sposób impuls, powodujący działania w łańcuchu dostaw.

Strategia logistyczna

Ze względu na wymaganą wysoką jakość produktów i obsługi klienta badana spółka obrała strategię wydajnościową, spójną z wybranymi strategiami: konkurencyjną, rynkową i marketingową. Przedsiębiorstwo skupiło się na ciągłej poprawie logistycznej obsługi klienta przy stałym poziomie kosztów logistycznych.

Strategia kanałów dystrybucji

Produkty oferowane przez przedsiębiorstwo można zaliczyć do grupy towarów specjalistycznych, są one wykonywane na zamówienie i doprowadzane do klienta bez pośredników lub przez ograniczoną, specjalnie dobraną liczbę pośredników działających na danym rynku, co daje gwarancję, że produkty znajdą się we właściwym miejscu i o właściwym czasie, stąd też odpowiednia jest tu dystrybucja ekskluzywna (wyłączna), stosowana na rynku towarów i usług luksusowych, unikatowych lub epizodycznego zakupu, a także specjalistycznych.

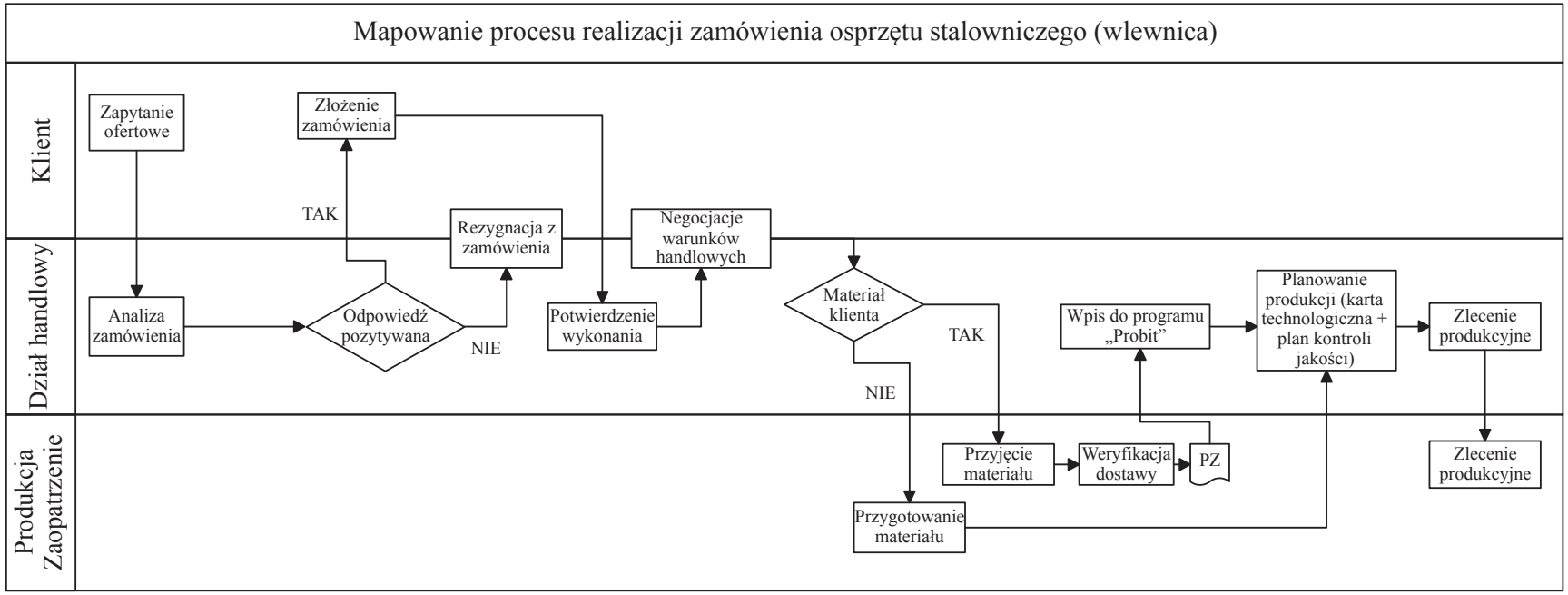
Wybrane strategie wskazują na sposób organizacji systemu dystrybucji. Stałe zamówienia zlecane przez kluczowych klientów pozwoliły na zaprojektowanie infrastruktury magazynowej, w skład której wchodzą urządzenia do przetwarzania produktów, tak zwanej lekkiej produkcji. Jednocześnie przedsiębiorstwo podjęło decyzje o agresywnym marketingu i zwiększeniu penetracji rynku poprzez włączenie w kanały dystrybucji agentów. Wyjście z realizacją zamówień poza dotychczasową niszę rynkową wymaga zwiększenia przepustowości infrastruktury magazynowej lub wydłużenia czasu realizacji zamówienia.

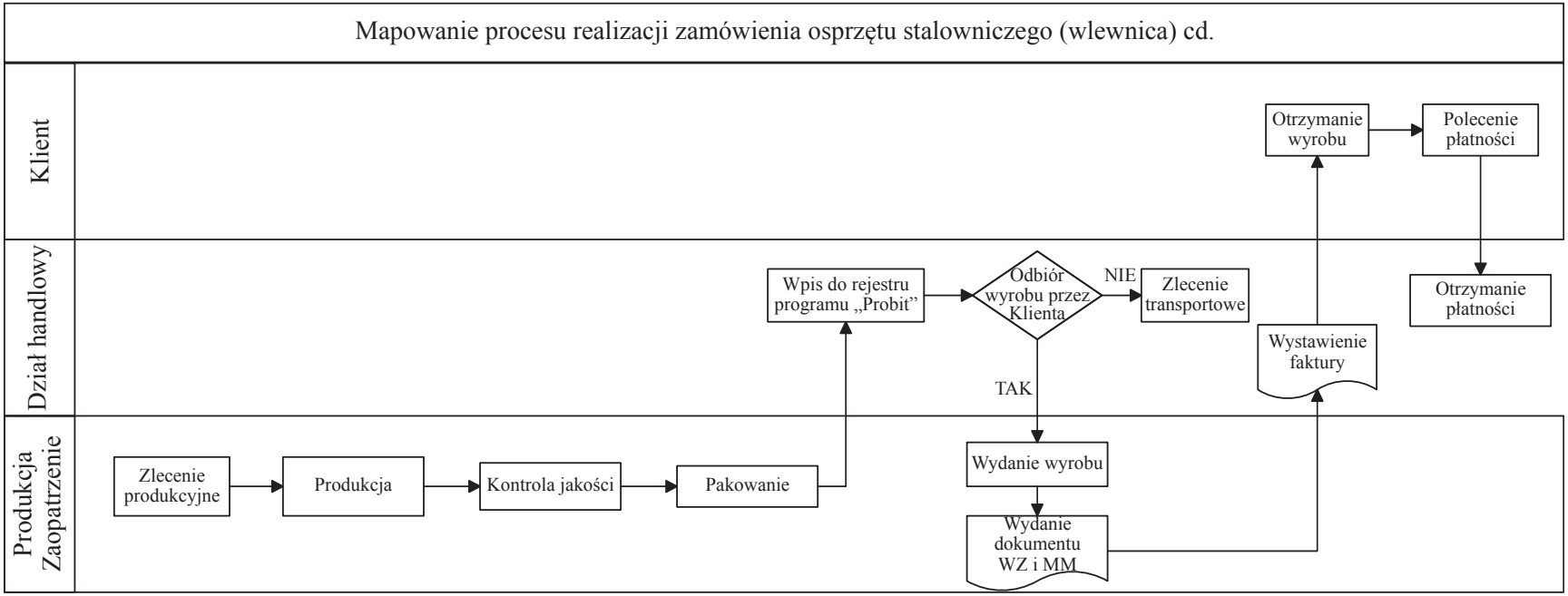
4. Czas realizacji zamówienia jako miernik poziomu logistycznej obsługi klienta

W analizowanym łańcuchu dostaw wyrobów hutniczych przeprowadzono badania ankietowe mające na celu identyfikację kluczowych elementów logistycznej obsługi klienta. Niezależnie od segmentów odbiorców największą rangę otrzymał czas realizacji zamówień standardowych i niestandardowych. Stąd też przedsiębiorstwo nie może sobie pozwolić na obniżenie standardów związanych z tym elementem obsługi. W związku z powyższym czas realizacji zamówienia przeanalizowany został szczegółowo. Dla identyfikacji i analizy czynności składających się na cykl realizacji zamówienia wykorzystano mapę procesu i mapowanie strumienia wartości.

Przeciętny czas realizacji zamówienia wlewnicy to 7 tygodni, jednak czas ten może ulec skróceniu, jeśli technologia wykonania jest znana. Może również się wydłużyć, jeśli będzie opracowywany nowy nieznany w przedsiębiorstwie sposób wykonania produktu. W związku z tym nie można dokładnie oszacować czasu realizacji każdej wymienionej na rysunku 2 czynności.

Dział Handlowy w przedsiębiorstwie zajmuje się wszystkimi spływającymi do przedsiębiorstwa zamówieniami. Zamówienia te pochodzą od różnych zakładów znajdujących się na terenie całej Polski, analizowane są także zamówienia zagraniczne. Pojawiają się opóźnienia, które mogą wpływać negatywnie na wizerunek przedsiębiorstwa. Korzystne dla przedsiębiorstwa byłoby posiadanie drugiej filii, która w zakresie handlowym ułatwiałaby kontakt z klientem, bądź


Mapowanie procesu realizacji zamówienia osprzętu stalowniczego (wlewnica)
Klient
Dział handlowy
Produkcja
Zaopatrzenie
Zapytanie ofertowe
Złożenie zamówienia
TAK
Rezygnacja z zamówienia
Negocjacje warunków handlowych
Analiza zamówienia
Odpowiedź pozytywana
NIE
Potwierdzenie wykonania
Materiał klienta
TAK
NIE
Wpis do programu „Probit”
Planowanie produkcji (karta technologiczna + plan kontroli jakości)
Zlecenie produkcyjne
Przyjęcie materiału
Weryfikacja dostawy
PZ
Zlecenie produkcyjne
Przygotowanie materiału



Rys. 2. Mapa procesu realizacji zamówienia na wybrany wyrób hutniczy

Źródło: Opracowanie na podstawie materiałów wewnętrznych przedsiębiorstwa.

nawiązanie współpracy z innym przedsiębiorstwem, które mogłoby przejąć część realizowanych, ale niepewnych i niestandardowych zadań. Istotnym elementem współpracy może być wspólne rozwiązywanie problemów logistycznych, takich jak realizacja zamówień czy magazynowanie wyrobów.

Innym aspektem związanym ze skróceniem czasu realizacji zamówienia jest usprawnienie procesów transportowych pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem. Ze względu na różnorodność składanych zamówień, a także strategię dystrybucji skierowaną na elastyczność, drugim obok czasu realizacji zamówienia istotnym czynnikiem decydującym o poziomie obsługi klienta jest zakup środków transportowych. W związku z tym przeanalizowano możliwości budowania partnerskich relacji z przedsiębiorstwami logistycznymi.

5. Warianty konfiguracji sieci dystrybucji z wykorzystaniem partnerskiego przedsiebiorstwa logistycznego

Odbiorcy omawianego przedsiębiorstwa są zlokalizowani w różnych regionach Polski. Jednak największa liczba zamówień spływa z południa kraju. W celu rozszerzenia grupy odbiorców zaproponowano dwa rozwiązania:

- współpracę z przedsiębiorstwem logistycznym świadczącym usługi w zakresie dystrybucji, realizacji zamówień, magazynowania i transportu posiadającym oddziały w całej Polsce, co pozwoliłoby na zlecanie pewnych czynności, których spółka z wielu przyczyn nie mogłaby realizować; współpraca ma na celu ułatwienie kontaktu z klientami z północnej Polski,
- nową filię, która miałaby być zlokalizowana na Pomorzu; głównym jej celem byłaby obsługa klientów z północnej części Polski w zakresie handlowym, to jest obsługa zamówień, negocjowanie warunków oraz pozyskanie nowych klientów.

Do przeanalizowania wariantu pierwszego zostały dobrane trzy przedsiębiorstwa logistyczne odpowiadające potrzebom omawianego przedsiębiorstwa i świadczące usługi, które ułatwiłyby kontakty z klientami zarówno krajowymi, jak i zagranicznymi. Wyboru przedsiębiorstwa dokonano poprzez zastosowanie metody analityczno-punktowej. Kryteria brane pod uwagę to: cena usługi, czas realizacji zamówienia na usługę, stabilność finansowa przedsiębiorstwa, lokalizacja magazynów i punktów przeładunkowych, dostępność infrastruktury logistycznej, jakość posiadanego sprzętu, kwalifikacje pracowników, różnorodność usług – zasięg działania, systemy informatyczne, możliwość śledzenia przesyłek.

Każdemu kryterium przypisano wagę odzwierciedlającą jego znaczenie dla firmy i przyznano odpowiednią ocenę wynikom osiąganym przez usługodawcę.

Analiza wskazała na przedsiębiorstwo, które świadczy usługi związane z przemieszczaniem ładunku oraz dodatkowe usługi logistyczne. Zapewnia klientom pełną obsługę logistyczną. Możliwe jest to dzięki posiadanym powierzchniom

magazynowym oraz serwisowi dowozowo-dystrybucyjnemu. Sieć partnerskich magazynów na terenie całego kraju obejmuje na dzień dzisiejszy: magazyny celne, magazyny składowania krótko- i długoterminowego, terminale przeładunkowe, magazyn chłodniczy z kontrolowaną temperaturą i wilgotnością powietrza o możliwości składowania 4 tysiące palet.

Wydajna obsługa magazynów, prowadzących operacje przez całą dobę, jest możliwa dzięki wyposażeniu w wysokiej jakości rampy załadowcze, systemy wysokiego składowania, sprzęt przeładunkowy. Wyspecjalizowany personel oraz nowoczesny system komputerowy pomaga dbać nie tylko o wysokiej jakości serwis, ale jednocześnie o przepływ informacji, niejednokrotnie priorytetowy warunek oszczędności cennego czasu. Dzięki rozwiniętemu krajowemu serwisowi dowozowo-dystrybucyjnemu firma umożliwia przewóz każdej przesyłki z dowolnego miejsca w Polsce do wybranego miejsca dostawy zgodnie ze zdefiniowanymi standardami obsługi klienta, którymi są: system stałego śledzenia drogi przesyłki (monitoring), czas realizacji zamówienia (24 godziny dla przesyłki masowej, drobnicy, paczki, a 48 godzin dla przesyłki celnej), punktualność i kompletność dostawy, brak uszkodzeń i proces odszkodowawczy.

Rozpatrywana firma w zakresie przewozu towarów transportem drogowym oferuje przewóz: ładunków neutralnych, całopojazdowych, częściowych i drobnicowych, ładunków specjalistycznych (niebezpiecznych ADR, wymagających kontroli temperatury – przewóz chłodniami, ponadnormatywnych i ciężkich), w ruchu krajowym i w ruchu międzynarodowym, ze szczególnym uwzględnieniem Wielkiej Brytanii, Finlandii i innych krajów skandynawskich, Niemiec, Beneluksu, Francji, Włoch i Europy Wschodniej.

Drugim wariantem realizacji przyjętych strategii jest otworzenie nowej filii na Pomorzu. Uzasadnieniem takiego wyboru jest chęć pozyskania większej grupy odbiorców, a także usprawnienia realizacji zamówień. Jest to ogromna inwestycja, która pociąga za sobą duże ryzyko.

Kryzys gospodarczy wymusza na przedsiębiorstwach pewien sposób myślenia. Ryzyko mimo chęci zysku jest zbyt duże. Dla Huty Zabrze SA współpraca z innym przedsiębiorstwem logistycznym jest lepszym rozwiązaniem. Nowa filia mogłaby naruszyć stabilność finansową spółki, a niepowodzenie w rezultacie zmniejszyłoby grupę potencjalnych klientów.

6. Wnioski

- Analizy strategiczne obejmujące wpływ czynników otoczenia przedsiębiorstwa, jego potencjał oraz różne scenariusze zmian powyższych czynników pozwalają na podjęcie wielu różnych decyzji logistycznych dotyczących organizacji systemu dystrybucji zarówno z perspektywy konfiguracji łańcucha, jak i sieci dystrybucji.

- Wyroby hutnicze są produktami w systemie z przeważającą dystrybucją. Przewaga aspektów dystrybucyjnych jest związana ze złożonością rynku odbiorców. Dla konkretnych wyrobów istotne jest określenie punktu rozdziału, który łączy część łańcucha dostaw realizującą procesy w systemie *pull* z częścią realizującą procesy w systemie *push*. Dla analizowanego przypadku punktem rozdziału jest centrum serwisowe.
- Komunikacja i przepływ informacji wewnątrz analizowanego przedsiębiorstwa są sprawne. Informacje o transakcjach handlowych są gromadzone w jednym miejscu. System informatyczny, którym dysponuje przedsiębiorstwo, umożliwia przygotowanie niezbędnych dokumentów w krótkim czasie. Przejście ze strategii konserwatywnej, która polega na biernym pozyskiwaniu klientów oraz charakteryzuje się wycofaniem z rynku i unikaniem zagrożeń, na strategię agresywną, która ma na celu dywersyfikację produkcji i ekspansję na rynku poprzez szukanie nowych kanałów dystrybucji i docieranie do nieobsługiwanych regionów przez przedsiębiorstwo, pogorszy czas realizacji zamówień przy niezmienionym stanie infrastruktury logistycznej.
- Odbiorcy przedsiębiorstwa są skupieni głównie na południu Polski. Rozszerzenie grupy odbiorców i poprawa procesów dystrybucji, w tym skrócenie czasu realizacji zamówienia, są możliwe przy budowaniu partnerskiej współpracy z przedsiębiorstwem logistycznym. Istotnym elementem współpracy jest rozwiązywanie problemów logistycznych związanych z realizacją zamówień, ustalaniem częstotliwości dostaw, magazynowaniem czy transportem wyrobów do ostatecznego nabywcy. Współpraca umożliwi większą specjalizację w wyniku podziału zadań między partnerami. Relacje partnerskie pozwolą na zachowanie ciągłości cyklu realizacji zamówienia, ograniczenie odchyleń i niezawodność dostaw, jak również efektywną komunikację, co w rezultacie skróci cykl realizacji zamówienia.

Literatura

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Campuzano F., Mcdonnell L.R., *Reducing the Impast of Demand Process Variability within a Multi-Echelon Supply Chain*, „The Icfai Journal of Supply Chain Management" 2008, vol. V, no. 2.

Gołembska E., *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2006.

Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001.

Pfohl H.CH., *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Instytutu i Magazynowania, Poznań 2001.

Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

Rittgen P., *A Contract-Based Architecture for Business Networks*, „International Journal of Electronic Commerce" 2008, Summer, vol. 12, no. 4.

Stank T., Kelner S., Daugherty P., *Supply chain collaboration and logistical service performance*, „Journal of Business Logistics" 2001, vol. 22, no. 1.