

Nr 1078

# **P**RACE NAUKOWE

Akademii Ekonomicznej  
im. Oskara Langego we Wrocławiu

## Strategie i logistyka organizacji sieciowych

Redaktor naukowy  
**Jarosław Witkowski**

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej  
im. Oskara Langego we Wrocławiu



# Strategie i logistyka organizacji sieciowych

Nr 1078

WYDZIAŁ NAUKOWE

Akademia Ekonomiczna  
im. Oskara Langegota we Wrocławiu

## Strategie i logistyka organizacji sieciowych

Redakcja naukowa

Jac

Wydawnictwo  
nr 244

# **P**RACE NAUKOWE

**Akademii Ekonomicznej  
im. Oskara Langego we Wrocławiu**

## **Strategie i logistyka organizacji sieciowych**

Redaktor naukowy

**Jarosław Witkowski**

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej  
im. Oskara Langego we Wrocławiu  
Wrocław 2005



Komitet Redakcyjny  
*Andrzej Matysiak (przewodniczący),  
Tadeusz Borys, Andrzej Gospodarowicz, Jan Lichtarski,  
Adam Nowicki, Zdzisław Pisz, Teresa Znamierowska*

Recenzenci

*Mirosław Chaberek, Irena Hejduk, Danuta Kempny,  
Danuta Kisperska-Moroń, Maria Nowicka-Skowron*

Redaktor Wydawnictwa

*Andrzej Szubert*

Korektor

*Barbara Cibis*

Skład i łamanie

*Małgorzata Czupryńska*

Projekt okładki

*Beata Dębska*

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu  
Wrocław 2005

PL ISSN 0324-8445

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>I. Metodologiczno-teoretyczne podstawy badania organizacji sieciowych</b>	
<b>Anna Baraniecka:</b> Znaczenie kapitału społecznego w tworzeniu sieci dostaw	15
<b>Halina Brdulak:</b> Wybrane kierunki i przesłanki tworzenia sieci logistycznych	27
<b>Paweł Cabała:</b> Kształtowanie więzi organizacyjnych w strukturach sieciowych	36
<b>Marek Ciesielski:</b> Strategie sieci i łańcuchów dostaw .....	43
<b>Jan Długosz:</b> Logistyczna obsługa klienta w organizacjach sieciowych .....	50
<b>Elżbieta Gołębska:</b> Ważniejsze czynniki stymulujące i ograniczające rozwój logistyki organizacji sieciowych .....	57
<b>Edyta Gwarda-Gruszczyńska:</b> Zasady współdziałania partnerów w procesach kreowania wartości dla klienta .....	66
<b>Sebastian Kot:</b> Syntetyczny model efektywności łańcucha dostaw .....	74
<b>Lech Kurowski:</b> Refleksje nad rozwojem badań i kształcenia w zakresie logistyki .....	81
<b>Marek Lisiński, Wojciech Pająk:</b> Analiza procesu planowania strategicznego w korporacjach z uwzględnieniem logistyki .....	90
<b>Ireneusz Maj:</b> Wiedza w organizacjach sieciowych – opis formalny .....	99
<b>Rafał Matwiejczuk:</b> Tworzenie wartości w ramach organizacji sieciowych ..	108
<b>Zdzisław Mokwa, Bogdan Nogalski:</b> Zarządzanie łańcuchem podaży w organizacjach sieciowych (kształtowanie zależności międzyorganizacyjnych)	115
<b>Krzysztof Niestrój:</b> Wybrane próby typologii informacyjnych organizacji sieciowych .....	123
<b>Tomasz Nowakowski:</b> Problemy modelowania niezawodności sieci transportowych .....	130
<b>Kazimierz Perechuda:</b> Asymetryczna koncentracja technologii w strukturach sieciowych .....	140
<b>Bartłomiej Rodawski:</b> System mierników sieci dostaw .....	147
<b>Agnieszka Sokołowska:</b> Rola kapitału intelektualnego w funkcjonowaniu organizacji wirtualnej .....	158
<b>Maciej Szymczak:</b> Sieci dostaw w modelach ewolucji łańcuchów dostaw ...	166
<b>Marta Wincewicz:</b> Wybrane obszary zarządzania łańcuchem logistycznym ..	173
<b>Jarosław Witkowski:</b> Organizacje sieciowe, sieci strategiczne i łańcuchy dostaw – próba systematyzacji pojęć .....	180

## II. Strategie rozwoju oraz logistyka organizacji sieciowych w przemyśle, handlu i transporcie

<b>Mirosław Antonowicz:</b> Logistyczne strategie rozwoju przedsiębiorstw CARGO sektora transportu kolejowego na wspólnym liberalizowanym rynku transportowym na przykładzie PKP CARGO SA . . . . .	193
<b>Magdalena Dąbrowska-Mitek:</b> System tworzenia wartości w organizacjach sieciowych na przykładzie ASEA Brown Boveri (ABB) . . . . .	203
<b>Joanna Dyczkowska:</b> Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw spedycyjnych w Polsce . . . . .	214
<b>Paweł Hanczar:</b> Optymalizacja tras dostarczania prasy w sieci dystrybucji bezpośredniej . . . . .	224
<b>Hubert Igliński:</b> Europejskie koleje dużych prędkości. Od systemów rozproszonych do jednolitej sieci . . . . .	232
<b>Andrzej Kuriata, Anna Gojlik:</b> Kompleksowe usługi logistyczne. Przegląd podstawowych koncepcji . . . . .	241
<b>Małgorzata Maternowska:</b> Praktyczny aspekt optymalizacji i modelowania sieci w procesach dystrybucji. Zagadnienia wybrane . . . . .	248
<b>Monika Odlanicka-Poczobutt:</b> Koncepcja systemu przedsiębiorstwa handlowego w łańcuchu dostaw . . . . .	253
<b>Agnieszka Skowrońska:</b> Zarządzanie procesami logistycznymi w zintegrowanych sieciach logistycznych Kuźni Jawor SA . . . . .	263
<b>Jerzy Szkutnik:</b> Wykorzystanie algorytmów zadań transportowych do optymalizacji dystrybucji energii elektrycznej . . . . .	277
<b>Mariusz Szuster:</b> Logistyka organizacji sieciowych w handlu hurtowym w Polsce . . . . .	284
<b>Krzysztof Witkowski:</b> Logistyka zaopatrzenia przedsiębiorstwa produkcyjnego w aspekcie strategii globalnych sieci logistycznych . . . . .	292

## III. Rozwój i funkcjonowanie organizacji sieciowych w Polsce na tle tendencji światowych

<b>Janusz Grabara:</b> Znaczenie technologii informacyjnej w ocenianiu usługodawców logistycznych . . . . .	303
<b>Remigiusz Kozłowski:</b> Rola telekomunikacji w logistyce organizacji sieciowych . . . . .	309
<b>Franciszek Kapusta:</b> Organizacja i funkcjonowanie podmiotów gospodarczych cukrownictwa polskiego . . . . .	316
<b>Ewa Kołoszycz, Mieczysław Kołoszycz:</b> Zastosowanie rozwiązań informatycznych w organizacji sieciowej na przykładzie PEKAES Multi-Spedytor . . . . .	324
<b>Stanisław Krawczyk, Katarzyna Michniewska:</b> Koordynacja procesów logistycznych w recyklingu . . . . .	328

<b>Beata Mucha:</b> Współdziałanie logistyczne małych i średnich przedsiębiorstw w organizacji sieciowej . . . . .	337
<b>Kazimierz Witkowski, Wojciech Cieśliński, Krzysztof Murdza:</b> Elementy logistyki w organizacji imprez sportowych na przykładzie Tour de Pologne . . . . .	344
<b>Joanna Nowakowska-Grunt:</b> Strategie logistyczne organizacji sieciowych w zapewnianiu dostępności polskich produktów spożywczych na rynku UE . . . . .	353
<b>Zdzisław Obstawski:</b> Dystrybucja produktów ubezpieczeniowych przez organizacje sieciowe . . . . .	363
<b>Zbigniew Pastuszek, Jan Chadam:</b> Zarządzanie wiedzą a efekty synergii w obszarze logistyki organizacji wielopodmiotowych (wyniki badań) . . . . .	372
<b>Agnieszka Piasecka-Głuszak:</b> Wybrane aspekty obsługi klienta w sprzedaży wysyłkowej niemieckiego przedsiębiorstwa wydawniczego . . . . .	381
<b>Maja Prudzienica-Grunt:</b> Powszechne towarzystwa emerytalne jako organizacje sieciowe . . . . .	390
<b>Beata Skowron-Grabowska:</b> Organizacja inteligentna w logistyce przedsiębiorstw budowlanych . . . . .	396
<b>Jacek Szoltysek:</b> Zalety funkcjonowania miast w klastrach . . . . .	404
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Rozwój systemów franchisingowych w Polsce . . . . .	412
<b>Miroslav Žižka:</b> Netzwerkiniciativen in der Euroregion Neisse . . . . .	419

## Summaries

<b>Anna Baraniecka:</b> The Role of Social Capital in a Creation of Supply Networks . . . . .	26
<b>Halina Brdulak:</b> Selected Directions and Sourles of the Logistics Networks Creation . . . . .	35
<b>Paweł Cabała:</b> Shaping Organizational Relations in Network Structures . . . . .	42
<b>Marek Ciesielski:</b> Network Strategies and Supply Chain Strategies . . . . .	49
<b>Jan Długosz:</b> Customer Logistics Service in Network Organizations . . . . .	56
<b>Elżbieta Gołębska:</b> Important Factors of Logistics Development in Network Organizations . . . . .	65
<b>Edyta Gwarda-Gruszczyńska:</b> Principles of Partnership in Process of Customer Value Creation . . . . .	73
<b>Sebastian Kot:</b> The Comprehensive Model of the Supply Chain Effectiveness . . . . .	80
<b>Lech Kurowski:</b> Perspectives for Research and Training in Logistics . . . . .	89
<b>Marek Lisiński, Wojciech Pająk:</b> Analysis of the Strategic Planning Process in Corporations with Taking Into Account Logistics . . . . .	98
<b>Ireneusz Maj:</b> Knowledge in Network Organizations – a Formal Discription . . . . .	107
<b>Rafał Matwiejczuk:</b> Value Creation within Network Organizations . . . . .	114
<b>Zdzisław Mokwa, Bogdan Nogalski:</b> Managing Supply Chains in Network Organizations (Shaping of the Organizational Relations) . . . . .	122
<b>Krzysztof Niestrój:</b> Selected Attempt of Information Network Organizations Typology . . . . .	129

<b>Tomasz Nowakowski:</b> Problems of Transportation Net Reliability Assessment	139
<b>Kazimierz Perechuda:</b> The Assymetric Concentration of the Technology in the Net Structures	146
<b>Bartłomiej Rodawski:</b> Supply Net Metrics	157
<b>Agnieszka Sokołowska:</b> Importance of Intellectual Capital in Virtual Organization	165
<b>Maciej Szymczak:</b> Supply Nets in the Supply Chain Maturity Models	172
<b>Marta Wincewicz:</b> Selected Problems of Logistic Chain Management	179
<b>Jarosław Witkowski:</b> Network Organizations, Strategic Networks and Supply Chain – an Attempt to Terminology Systematization	189
<b>Mirosław Antonowicz:</b> Logistic Strategies of Development of CARGO Undertakings in the Rail Transport Sector on the Common Liberalizing Transport Market in UE on Example of PKP CARGO SA CASE	202
<b>Magdalena Mitek-Dąbrowska:</b> Value Creation System in Network Organizations – Case of ASEA Brown Boveri (ABB)	213
<b>Joanna Dyczkowska:</b> Progress and Functioning of Forwarders in Poland	223
<b>Paweł Hanczar:</b> Routes Optimalization for Direct Distribution Networks	231
<b>Hubert Igliński:</b> European High-speed Trains. From Dispersion Systems Towards Unified Net	240
<b>Andrzej Kuriata, Anna Gojlik:</b> Complex Logistics Services. Barsic Concepts Review	247
<b>Małgorzata Maternowska:</b> Practical Context of Network Optimization and Modelling in the Distribution Processes. Selected Problems	252
<b>Monika Odlanicka-Poczobutt:</b> Conception of Trade Enterprise's System in Supply Chain	262
<b>Agnieszka Skowrońska:</b> Management of Logistic Processes in Integrated Logistic Networks of Kuźnia Jawor SA	276
<b>Jerzy Szkutnik:</b> Utilization of the Transport Problem Algorithmus to the Optimization at the Electric Energy Distribution	283
<b>Mariusz Szuster:</b> Logistic of Net Organizations in Wholesale Trade in Poland	291
<b>Krzysztof Witkowski:</b> The Purchasing in Supply Chain on the Aspect of the Logistics Network Global Strategy	299
<b>Janusz Grabara:</b> Meanings of Informations Technology in Third-party Logistics Evaluations	308
<b>Remigiusz Kozłowski:</b> Role of Telecommunication in Logistics of Network Organizations	315
<b>Franciszek Kapusta:</b> Organization and Functioning of Enterprises of Polish Sugar Industry	323
<b>Ewa Kołoszycz, Mieczysław Kołoszycz:</b> Applications of Information Technology in Network Organization – Case of PEKAES Multi-Spedytor	327
<b>Stanisław Krawczyk, Katarzyna Michniewska:</b> Logistic Processes Co-ordination in Recycling	336



<b>Beata Mucha: Cooperation in the Logistic Area of SME in the Network Organization . . . . .</b>	<b>343</b>
<b>Kazimierz Witkowski, Wojciech Cieśliński, Krzysztof Murdza: Logistics Aspects of Tour de Pologne Organization . . . . .</b>	<b>352</b>
<b>Joanna Nowakowska-Grunt: Logistic Strategies of Network Organizations .</b>	<b>362</b>
<b>Zdzisław Obstawski: Network Distribution of Insurance Products . . . . .</b>	<b>371</b>
<b>Zbigniew Pastuszek, Jan Chadam: Knowledge Management and a Synergy in Logistics of Multi-entity Enterprises (The Results of the Research) . . . . .</b>	<b>380</b>
<b>Agnieszka Piasecka-Głuszak: Certain Aspects of Customer Service in Mail Order Business of German Publishing Company . . . . .</b>	<b>388</b>
<b>Maja Prudzienica-Grunt: The General Pension Societies as the Network Organizations . . . . .</b>	<b>395</b>
<b>Beata Skowron-Grabowska: Smart Organization in Logistics of Building Construction Enterprises . . . . .</b>	<b>403</b>
<b>Jacek Szoltysek: Advantages of City Participation in Clusters . . . . .</b>	<b>411</b>
<b>Dorota Teneta-Skwiercz: The Development of Franchising Systems in Poland</b>	<b>418</b>
<b>Miroslav Žižka: Clusters Initiatives in the Euroregion Nisa . . . . .</b>	<b>427</b>

**Monika Odlanicka-Poczobutt**

Politechnika Śląska

## **KONCEPCJA SYSTEMU PRZEDSIĘBIORSTWA HANDLOWEGO W ŁAŃCUCHU DOSTAW**

### **1. Wstęp**

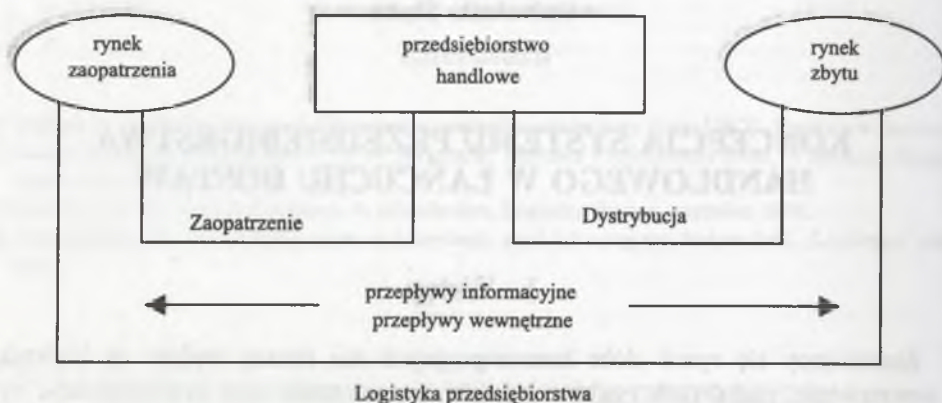
Zmieniający się rynek dóbr konsumpcyjnych ma istotny wpływ na logistykę, a powstawanie globalnych rynków i źródeł zaopatrzenia oraz synchronizacja systemów logistycznych pociągają za sobą potrzebę znacznej poprawy zarządzania działalnością logistyczną w firmach. Obecnie systemy logistyczne muszą być tak elastyczne, aby mogły się dostosować w krótkim czasie do zmieniających się warunków w otoczeniu. W istocie wymagania stawiane zarówno poszczególnym firmom, jak i całym łańcuchom dostaw są takie same – skrócone cykle zamówienia oraz elastyczniejsze dostawy. Istotną kwestią jest jednak sposób analizowania systemu logistycznego przedsiębiorstwa, szczególnie przedsiębiorstwa handlowego, w łańcuchu dostaw, gdyż dostępne źródła literaturowe dotyczą w głównej mierze przedsiębiorstw przemysłowych.

### **2. Podstawowe różnice między systemami logistycznymi przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych**

Systemy przepływu towarów i usług różnią się ze względu na rodzaj przedsiębiorstwa. Szczególnie widoczne są różnice, które występują między przedsiębiorstwami przemysłowymi a przedsiębiorstwami handlowymi. W przedsiębiorstwach przemysłowych przygotowanie produktów odbywa się w wyniku procesów produkcyjnych. W nich podlegają one przemianie jakościowej, w przedsiębiorstwach handlowych zaś w wyniku procesów przemieszczania i magazynowania następuje przemiana towarów jedynie pod względem czasowo-przestrzennym, co należy do istoty logistyki<sup>1</sup>. W nie-

<sup>1</sup> H.CH. Pfohl, *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998, s. 3.

których przedsiębiorstwach produkcyjnych, handlowych lub usługowych wypełnianie tych potrzeb stanowi jedynie część zadań, wspomagających wypełnienie właściwego celu działania, natomiast w innych – zajmujących się przede wszystkim dystrybucją towarów powierzonych im przez inne podmioty – stanowić będzie podstawowy cel działania. Propozycję ogólnego schematu logistyki w przedsiębiorstwie handlowym przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Schemat ogólny logistyki w przedsiębiorstwie handlowym

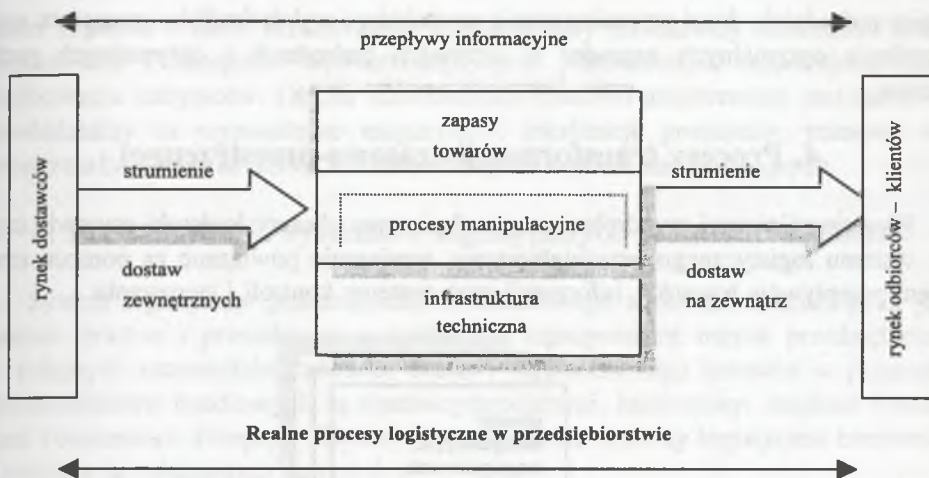
Źródło: opracowanie własne.

Typowy system logistyczny przedsiębiorstwa przemysłowego łączy w sobie sfery związane z podstawowymi fazami procesu wytwórczego, tzn. logistykę zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji<sup>2</sup>. Nieco inaczej wyglądają realne procesy logistyczne w przedsiębiorstwach handlowych. Przepływ produktów i informacji odbywa się z pominięciem procesu produkcji, a proces zaopatrzenia różni się od przedsiębiorstw przemysłowych tym, że nie są dostarczane surowce do produkcji, lecz wyroby gotowe lub wyroby do końcowego montażu w celu dalszego przemieszczenia ich w kierunku ostatecznego klienta. Procesy zachodzące w systemie logistycznym przedsiębiorstwa handlowego przedstawiono na rys. 2.

Można zatem stwierdzić, że system logistyczny w przedsiębiorstwie handlowym składa się z dwóch podsystemów: systemu zaopatrzenia, związanego z analizą i wyborem dostawców, polityką i organizacją zakupów (*purchasing*), oraz systemu dystrybucji, obejmującego organizację procesów sprzedaży i dystrybucję gotowego produktu. Uszczegóławiając to, można powiedzieć, że fazy przepływu dóbr rzeczowych pozwalają na wyodrębnienie w przedsiębiorstwach handlowych dwóch podstawowych obszarów: logistyki zaopatrzenia i logistyki dystrybucji<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2003, s. 121.

<sup>3</sup> M. Nowicka-Skowron, *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000, s. 33.



Rys. 2. Realne procesy logistyczne w przedsiębiorstwie handlowym

Źródło: opracowano na podstawie: C. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, wyd. cyt., s. 122.

Zadania poszczególnych systemów w przedsiębiorstwie handlowym są ściśle określone. Zadaniem logistyki zaopatrzenia jest pozyskanie towarów, tak aby cykl zamówienia trwał jak najkrócej, a zadaniem logistyki dystrybucji jest koordynacja procesu przepływu dóbr fizycznych do odbiorcy ostatecznego, ze zróżnicowaniem oferty w odpowiednim rynkowo momencie<sup>4</sup>. Do tego dochodzą zadania związane z dostawą, określone przez wymagany na rynku poziom obsługi dostawczej (klienta)<sup>5</sup>.

### 3. Miejsce logistyki w przedsiębiorstwie handlowym

Stosowanie przez przedsiębiorstwa handlowe prawidłowej obsługi procesu dystrybucja–zaopatrzenie, dzięki której możliwe jest bieżące reagowanie na zmiany w popycie, wzmacnia ich pozycję konkurencyjną na rynku, co w istotny sposób wpływa na wyniki finansowe i zadowolenie klienta.

W przedsiębiorstwie handlowym zadaniem logistyki zaopatrzenia jest zapewnienie dyspozycyjności produktów i realizacja sprzedaży. Podstawowe problemy tego obszaru dotyczą organizacji procesu zamówień, wyboru dostawców, określenia ilości i wielkości dostaw, podziału dostaw, decyzji transportowych, prowadzenia składów transportowych, harmonogramowania odnowy zapasów oraz zakupu świadczeń logistycznych.

Logistyka dystrybucji obejmuje kształtowanie, sterowanie i kontrolę przepływów towarów na rynkach zbytu. Zadania dystrybucji w przedsiębiorstwach handlowych obejmują określenie wielkości zapotrzebowania potencjalnych nabywców, liczbę

<sup>4</sup> Tamże, s. 38.

<sup>5</sup> M. Sołtysik, *Zarządzanie logistyczne*, AE, Katowice 2000, s. 23.

ogniw pośrednich, drogi przemieszczania produktów i wybór środków transportu oraz określenie optymalnych zapasów w ogniwach pośrednich i optymalnych partii dostaw.

#### 4. Procesy transformacji czasowo-przestrzennej

Wyszczególnione i wyodrębnione przedmiotowo obszary logistyki stanowią część systemu logistycznego przedsiębiorstwa, wzajemnie powiązane za pomocą strumieni przepływu towarów, informacji oraz systemu kontroli i sterowania.



Rys. 3. Kompleksowy system logistyczny przedsiębiorstwa handlowego

Źródło: opracowanie własne.

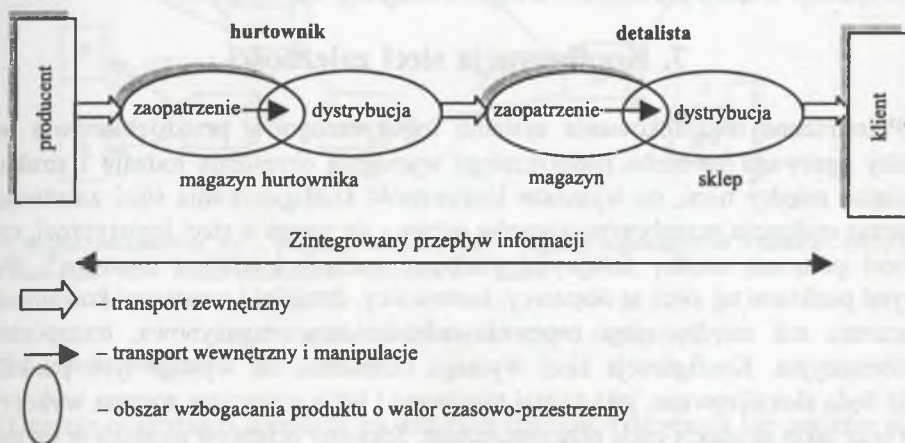
W kompleksowym systemie logistycznym przedsiębiorstwa handlowego na styku logistyki zaopatrzenia i dystrybucji występuje „obszar transformacji czasowo-przestrzennej” towarów, w którym zachodzą wyłącznie procesy logistyczne umożliwiające tę transformację. Składają się na nie procesy manipulacyjne, transportowe i magazynowania, mogą także następować procesy rozdzielnictwa i konsolidacji. Wyodrębniony zatem obszar jest miejscem, gdzie zachodzą jedynie „czyste” procesy logistyczne, czyli wykonywane są wyłącznie czynności logistyczne. Kompleksowy system logistyczny przedsiębiorstwa handlowego przedstawiono na rys. 3.

Na procesy transformacji czasowo-przestrzennej towarów składają się poszczególne procesy (czynności) logistyczne zachodzące w obszarze styku logistyki zaopatrzenia i dystrybucji. Obszar ten zajmuje się zagadnieniami dotyczącymi rozdysponowania towarów w obrębie przedsiębiorstwa. Jego celem jest zapewnienie dostęp-

ności zapasów i takie kształtowanie zakupów, aby powstawały minimalne koszty składowania i transportu wewnętrznego, przy jednoczesnym zaspokojeniu zapotrzebowania nabywców. Obszar transformacji czasowo-przestrzennej jest także odpowiedzialny za wyposażenie magazynów, lokalizację produktów, transport wewnątrzzakładowy oraz dobór środków transportowych i manipulacyjnych.

## 5. Przenikalność systemów logistycznych w łańcuchu dostaw

System logistyczny przedsiębiorstwa handlowego wykracza obecnie poza jego granice prawne i przenika się z systemami logistycznymi innych przedsiębiorstw – kolejnych uczestników łańcucha dostaw. Ogniwami tego łańcucha w przypadku przedsiębiorstw handlowych są dostawcy/producenci, hurtownicy, detaliści i ostateczni konsumenci. Przepływ fizyczny towarów przez systemy logistyczne hurtownika i detalisty przedstawiono na rys. 4.



Rys. 4. Przepływ fizyczny towarów przez systemy logistyczne hurtownika i detalisty

Źródło: opracowanie własne.

System logistyczny zarówno hurtownika, jak i detalisty pozwala na wyodrębnienie wyżej wymienionych podsystemów funkcjonalnych przedsiębiorstwa handlowego. Na styku tych systemów występuje obszar wzbogacania produktu – w wyniku zachodzących tam procesów (czynności) logistycznych – o walor czasowo-przestrzenny. Systemy logistyczne przedsiębiorstw mogą się różnić ze względu na wielkość ładunku, asortyment oraz liczbę czynności związanych z przemieszczaniem ładunku.

## 6. Uwarunkowania zmian i tendencje w handlu

Przemiany w obszarze rynku jako pierwotne przyczyny transformacji sfery dystrybucji mają swoje źródło zarówno w sferze kształtowania podaży, jak i w sferze popytu. Realizacja przepływów zgodnie z potrzebami i wymaganiami klienta stanowi

podstawowy wyznacznik jakości całego systemu, jest jednak elementem najtrudniejszym do przewidywania.

Rozwój wielkich detalistów zajmujących się handlem wieloma różnorodnymi produktami, wynikający z globalizacji działalności, powoduje koncentrację obrotów w dużych firmach kosztem przedsiębiorstw małych i średnich<sup>6</sup>. Koncentracja w handlu następuje w wyniku współzależnych procesów. Zalicza się do nich koncentrację kapitałową, organizacyjno-techniczną i funkcjonalno-przestrzenną. W wyniku koncentracji organizacyjno-technicznej następuje integracja funkcji zarządzania i ich wykonywanie dla grup przedsiębiorstw takich jak np. grupy zakupowe, franchising oraz sklepy wielkopowierzchniowe. Przykładem koncentracji funkcjonalno-przestrzennej są natomiast centra handlowe, centra dystrybucyjne oraz centra usług logistycznych. Uwarunkowania kształtujące funkcjonowanie systemu dystrybucji na rynku dóbr i usług konsumpcyjnych, a więc globalizacja, kompleksowość produktów i usług, nastawienie działalności na klienta, przyczyniają się do nasilania się tendencji do kooperacji między przedsiębiorstwami i integracji działalności.

## 7. Konfiguracja sieci zależności

Przestrzenne uwarunkowania systemu logistycznego w przedsiębiorstwie oraz między ogniwami łańcucha logistycznego wymagają określenia rodzaju i struktury powiązań między nimi, co wymusza konieczność konfigurowania sieci zależności<sup>7</sup>. Fizyczna realizacja przepływów towarów odbywa się zatem w sieci logistycznej, czyli w sieci połączeń między kolejnymi punktami nadania i odbioru towarów<sup>8</sup>. Węzłowymi punktami tej sieci są dostawcy, hurtownicy, detaliści i ostateczni konsumenci, połączenia zaś między nimi zapewnia infrastruktura magazynowa, transportowa i informacyjna. Konfiguracja sieci wymaga określenia, ile wystąpi tych punktów, gdzie będą zlokalizowane, jaki rodzaj transportu i jakie magazyny zostaną wykorzystane oraz jakie produkty będą przemieszczane. Sprawny przepływ produktów uwarunkowany jest właściwym doбором środków transportowych i zintegrowanym przepływem informacyjnym.

Na rys. 5 przedstawiono przykład systemu opartego na sieci magazynów regionalnych firmy i magazynie centralnym. Taka organizacja dystrybucji daje możliwość lepszego rozpoznania lokalnych rynków, skuteczniejszego prognozowania popytu, a zatem i lepszego planowania zapasów w poszczególnych ogniwach.

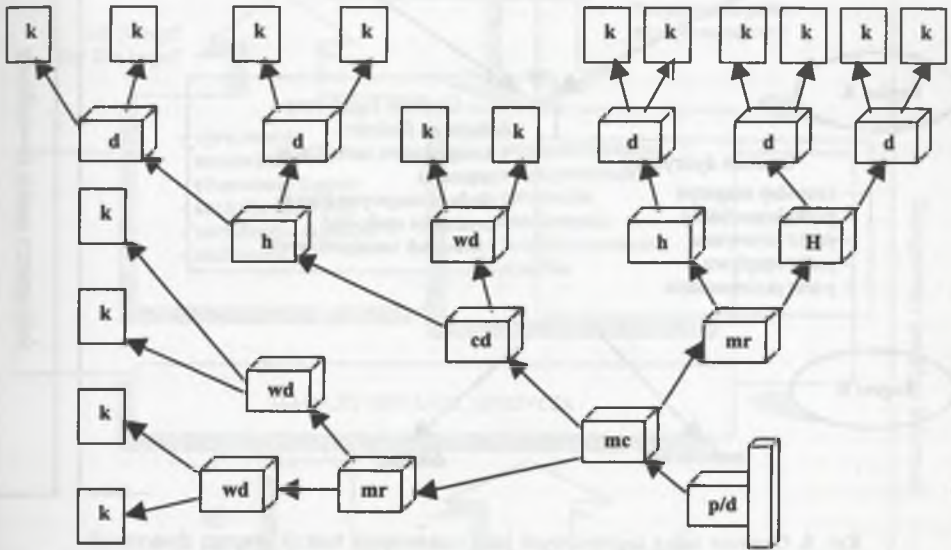
Duże znaczenie ma także odchodzenie od klasycznego podziału funkcji handlowych między uczestników dystrybucji przez korzystanie z *centrów dystrybucji*, z jednej strony umożliwiających redukcję kosztów, z drugiej zaś stających się narzędziem

<sup>6</sup> E. Maleszyk, *Sieci handlowe jako przejaw koncentracji handlu wewnętrznego*, „Handel Wewnętrzny” 2000 nr 1.

<sup>7</sup> *Kompendium wiedzy o logistyce*, red. E. Gołębska, PWN, Warszawa–Poznań 1999, s. 127.

<sup>8</sup> W. Szczepankiewicz, *Obsługa logistyczna sektora handlu. Uwarunkowania i kierunki zmian*, AE, Kraków 2002, s. 83.

aktywnego oddziaływania na sprzedaż wyrobów, oraz *centrów logistycznych*, świadczących usługi (dotyczące kompletowania asortymentu, magazynowania, czynności spedycyjnych, transportu) na zlecenie odbiorców i zaopatrzeniowców<sup>9</sup>.



p/d – producent/dostawca; mc – magazyn centralny; mr – magazyn regionalny; cd – centrum dystrybucji; h – hurtownik; wd – wielki detalista; d – detalista k – klient

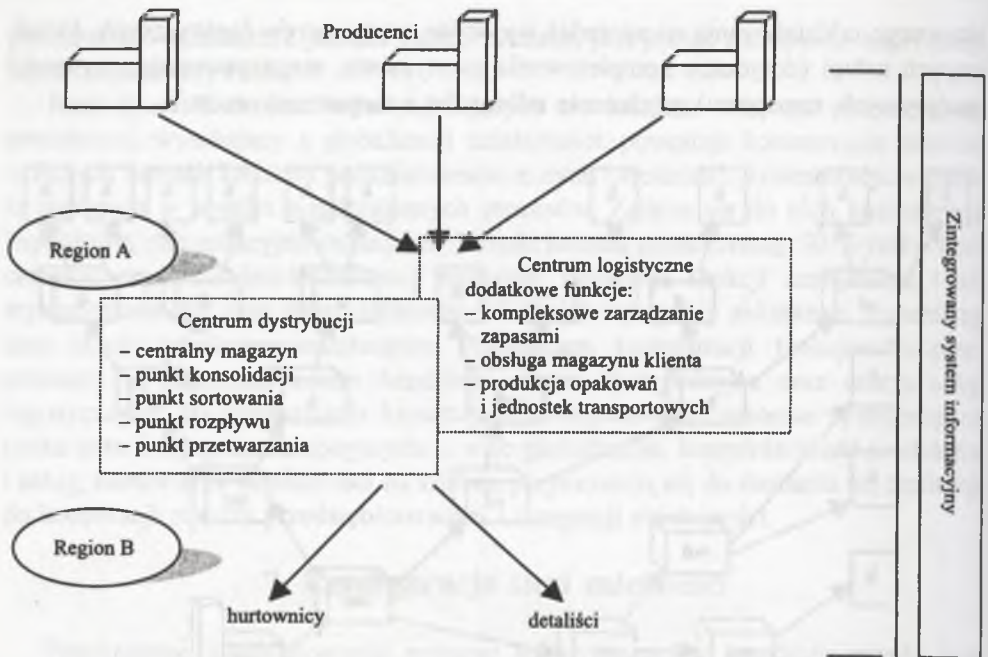
Rys. 5. Przykład wieloszczeblowej sieci logistycznej

Źródło: opracowanie własne.

Oparcie dystrybucji wyrobów na usługach centrów dystrybucji lub centrów usług logistycznych jest szczególnie korzystne w razie dużej liczby klientów o znacznym rozproszeniu. Zakres usług dystrybucyjnych oferowanych przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwa obejmuje dodatkowe czynności związane z obsługą dostaw, przedstawione na rys. 6.

<sup>9</sup> U. Kłósiewicz, E. Maleszyk, *Ocena stanu magazynów handlowych w Polsce*, „Logistyka” 1998 nr 1; U. Kłósiewicz, M. Strużycki, *Handel wewnętrzny na przelomie XX i XXI wieku*, „Handel Wewnętrzny” 1996 nr 4.





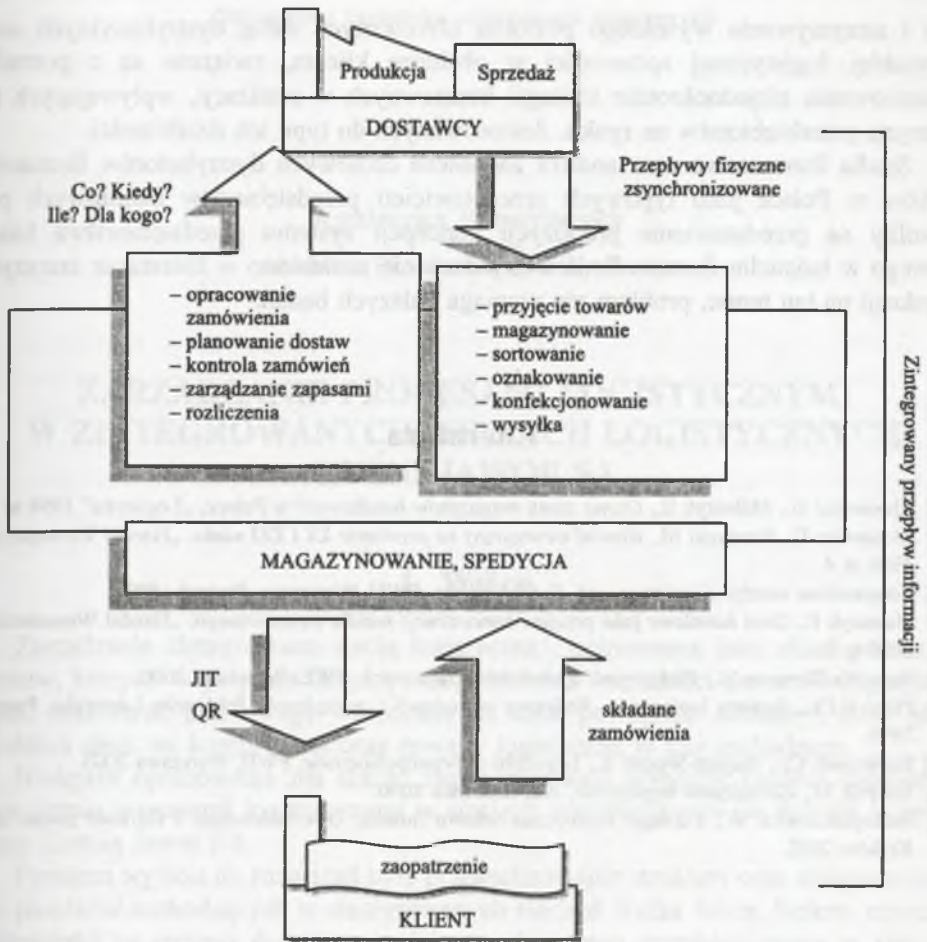
Rys. 6. Centrum usług logistycznych jako rozszerzenie funkcji centrum dystrybucji

Źródło: S. Krzyżaniak, *Dystrybucja towarów w systemach logistycznych*, materiały konferencyjne, „Nowoczesny handel”, ILiM-CKK, Poznań 1995.

## 8. Korzyści z integracji systemu zarządzania w przedsiębiorstwach handlowych

Rozszerzona współpraca uczestników łańcucha dostaw, oparta na przepływach informacyjnych, doprowadziła do powstania zintegrowanego systemu zarządzania w przedsiębiorstwach handlowych, opartego na koncepcji łańcucha dostaw. Sprawne funkcjonowanie łańcucha i ograniczenie zapasów umożliwiają zastosowanie *cross-docking*, a zsynchronizowany system dostaw i dystrybucji wspomagany przez system informatyczny i szybką sieć połączeń transportowych pozwala na znaczną redukcję kosztów. Tym samym zwiększa się rola handlu w wypełnianiu funkcji dystrybucyjnych. Przedsiębiorstwa handlowe, które z biernych dotychczas dystrybutorów przekształciły się w aktywnych uczestników łańcuchów dostaw, oferują swoim partnerom nowoczesne pod względem technologicznym rozwiązania związane z organizacją przepływów fizycznych towarów i usług, biorąc tym samym udział w tworzeniu wartości dla klienta.

Ogólne przesłanki integracji systemu zarządzania przepływami towarów i usług znalazły również odzwierciedlenie w praktycznych działaniach, polegających na stosowaniu logistycznej koncepcji JIT czy też późniejszej QR. Na rys. 7 przed-



Rys. 7. Czynności logistyczne w systemie logistycznym przedsiębiorstwa handlowego

Źródło: opracowanie własne.

stawiono czynności logistyczne w systemie logistycznym przedsiębiorstwa handlowego zajmującego się obsługą logistyczną dostaw.

## 9. Podsumowanie

Procesy koncentracji organizacyjno-technicznej w handlu oraz zmiany w zachowaniach klientów znajdują odzwierciedlenie we wzajemnych relacjach między dostawcami a przedsiębiorstwami handlowymi. Duże znaczenie mają partnerskie powiązania między głównymi uczestnikami procesu dystrybucji i efektywne zarządzanie procesami, co pozwala na osiągnięcie sukcesu rynkowego i uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Zmiany na rynkach, zmuszające firmy do silnej konkuren-

cji i utrzymywania wysokiego poziomu oferowanych usług dystrybucyjnych oraz wysokiej, logistycznej sprawności w obsłudze klienta, związane są z potrzebą zastosowania niejednokrotnie strategii kosztownych w realizacji, wpływających na pozycję przedsiębiorstw na rynku, dostosowanych do typu ich działalności.

Studia literaturowe oraz analiza zachowań czołowych dystrybutorów farmaceutyków w Polsce jako typowych przedstawicieli przedsiębiorstw handlowych pozwoliły na przedstawienie propozycji koncepcji systemu przedsiębiorstwa handlowego w łańcuchu dostaw. Ponieważ jednak nie znaleziono w literaturze szerszych dyskusji na ten temat, problem ten wymaga dalszych badań.

## Literatura

- [1] Kłosiewicz U., Maleszyk E., *Ocena stanu magazynów handlowych w Polsce*, „Logistyka” 1998 nr 1.
- [2] Kłosiewicz U., Strużycki M., *Handel wewnętrzny na przełomie XX i XXI wieku*, „Handel Wewnętrzny” 1996 nr 4.
- [3] *Kompendium wiedzy o logistyce*, red. E. Gołomska, PWN, Warszawa–Poznań 1999.
- [4] Maleszyk E., *Sieci handlowe jako przejaw koncentracji handlu wewnętrznego*, „Handel Wewnętrzny” 2000 nr 1.
- [5] Nowicka-Skowron M., *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000.
- [6] Pfohl H.Ch., *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998.
- [7] Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2003.
- [8] Sołtysik M., *Zarządzanie logistyczne*, AE, Katowice 2000.
- [9] Szczepankiewicz W., *Obsługa logistyczna sektora handlu. Uwarunkowania i kierunki zmian*, AE, Kraków 2002.

## CONCEPTION OF TRADE ENTERPRISE'S SYSTEM IN SUPPLY CHAIN

### Summary

Nowadays, the problems concerning logistics of distribution constitute an essential part of the economy. Trade enterprises, which transformed themselves from passive distributors to active participants in supply chain, offer their partners new solutions connected with organization of products and services flow and take part in creation of value for customer. The aim of this article is presentation of conception of trade enterprise's system in supply chain, for lack of precise discussions in accessible bibliography.