

**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.

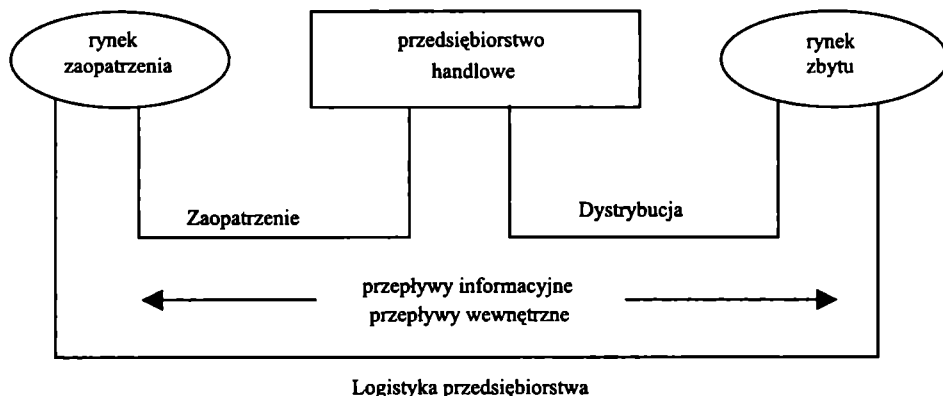
### **2. Podstawowe różnice między systemami logistycznymi przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych**

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

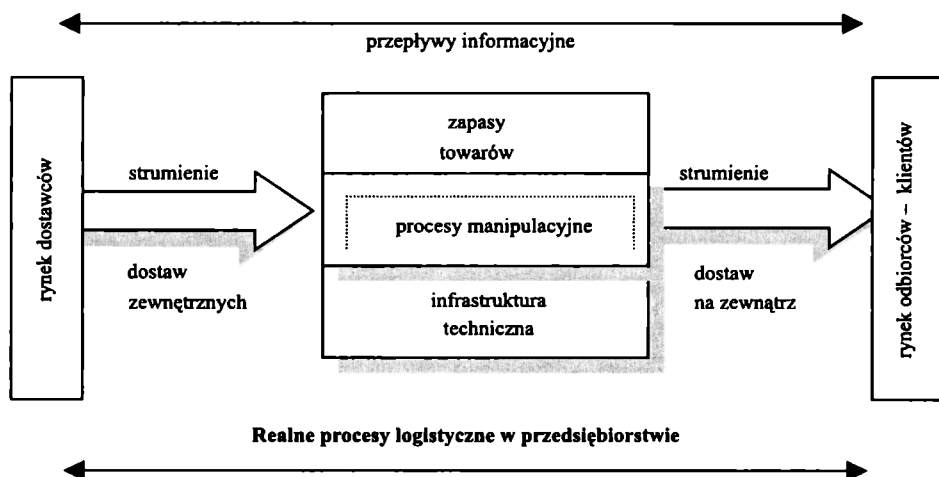
Źródło: opracowanie własne.

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

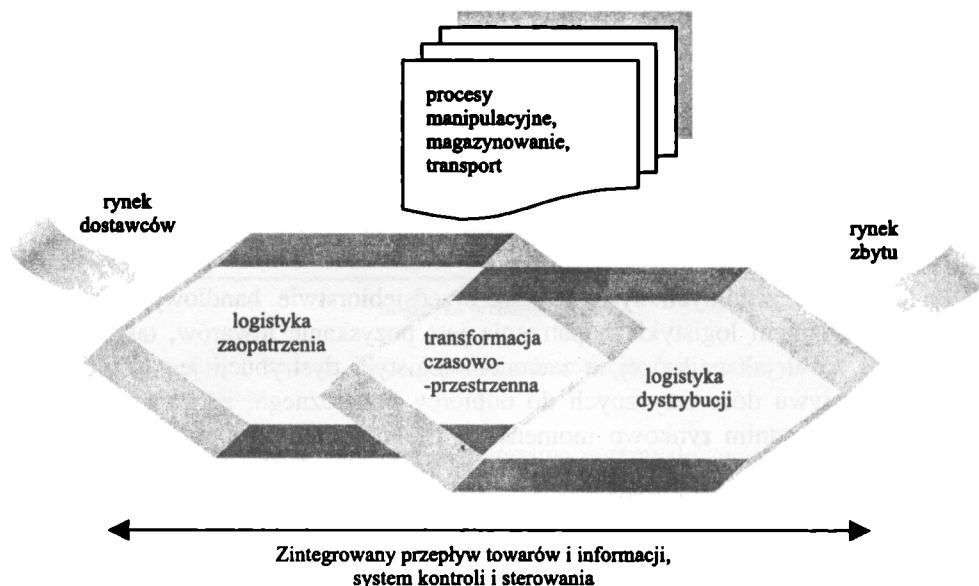
<sup>4</sup> Tamże, s. 38.

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

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

#### 4. Procesy transformacji czasowo-przestrzennej

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



Rys. 3. Kompleksowy system logistyczny przedsiębiorstwa handlowego

Źródło: opracowanie własne.

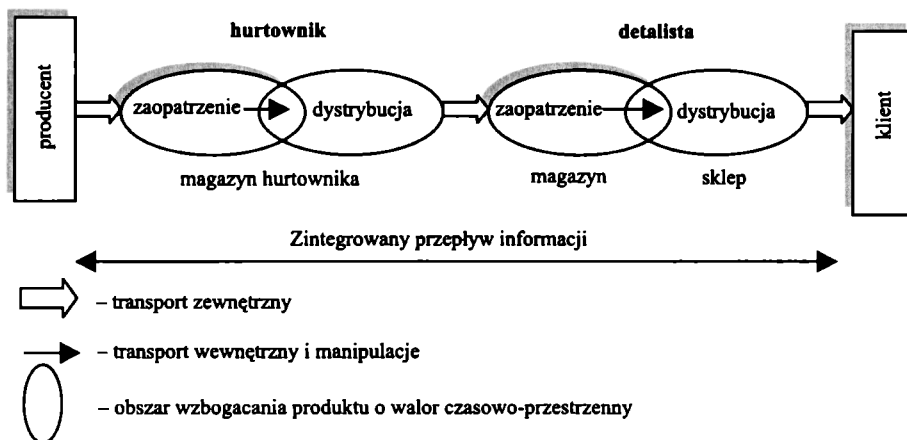
W kompleksowym systemie logistycznym przedsiębiorstwa handlowego na styku logistyki zaopatrzenia i dystrybucji występuje „obszar transformacji czasowo-przestrzennej” towarów, w którym zachodzą wyłącznie procesy logistyczne umożliwiające tę transformację. Składają się na nie procesy manipulacyjne, transportowe 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.

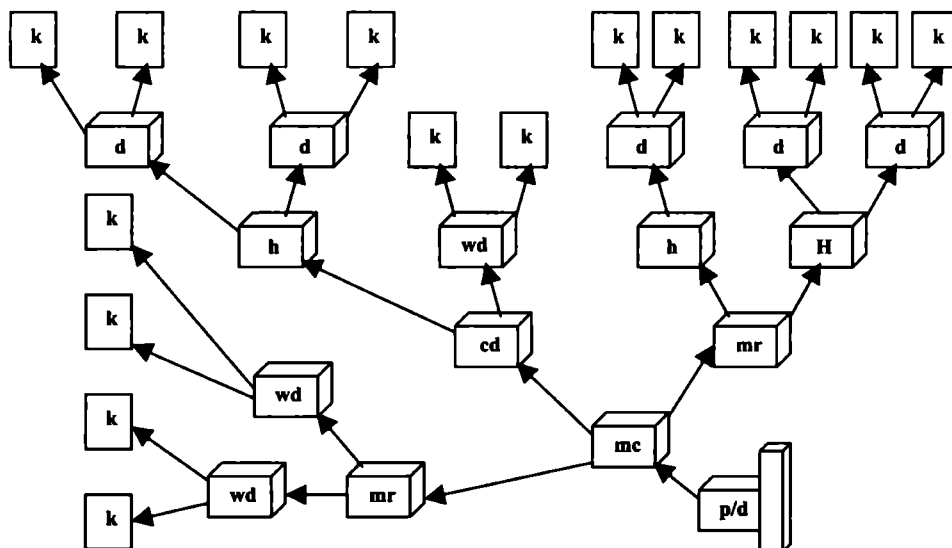
Duże znaczenie ma także odchodzenie od klasycznego podziału funkcji handlowych między uczestników dystrybucji przez korzystanie z *centrów dystrybucji*, z jednej strony umożliwiających redukcję kosztów, z drugiej zaś stających się narzędziem

<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. Golebska, 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>.



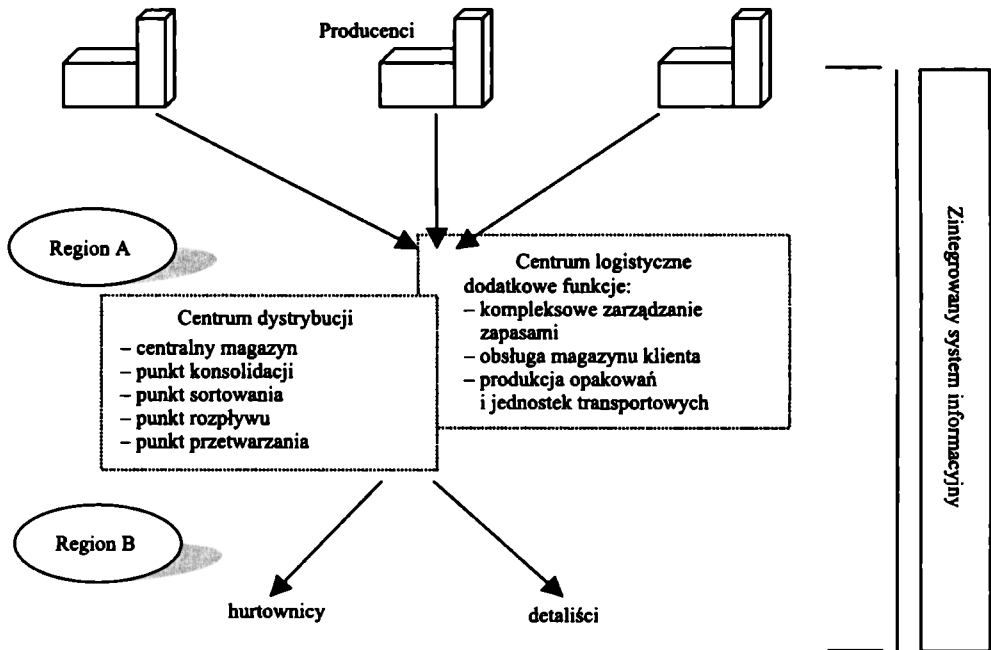
p/d – producent/dostawca; mc – magazyn centralny; mr – magazyn regionalny; cd – centrum dystrybucji; h – hurtownik; wd – wielki detalista; d – detalista k – klient

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. Kłosiewicz, E. Maleszyk, *Ocena stanu magazynów handlowych w Polsce*, „Logistyka” 1998 nr 1; U. Kłosiewicz, M. Strużycki, *Handel wewnętrzny na przełomie XX i XXI wieku*, „Handel Wewnętrzny” 1996 nr 4.



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

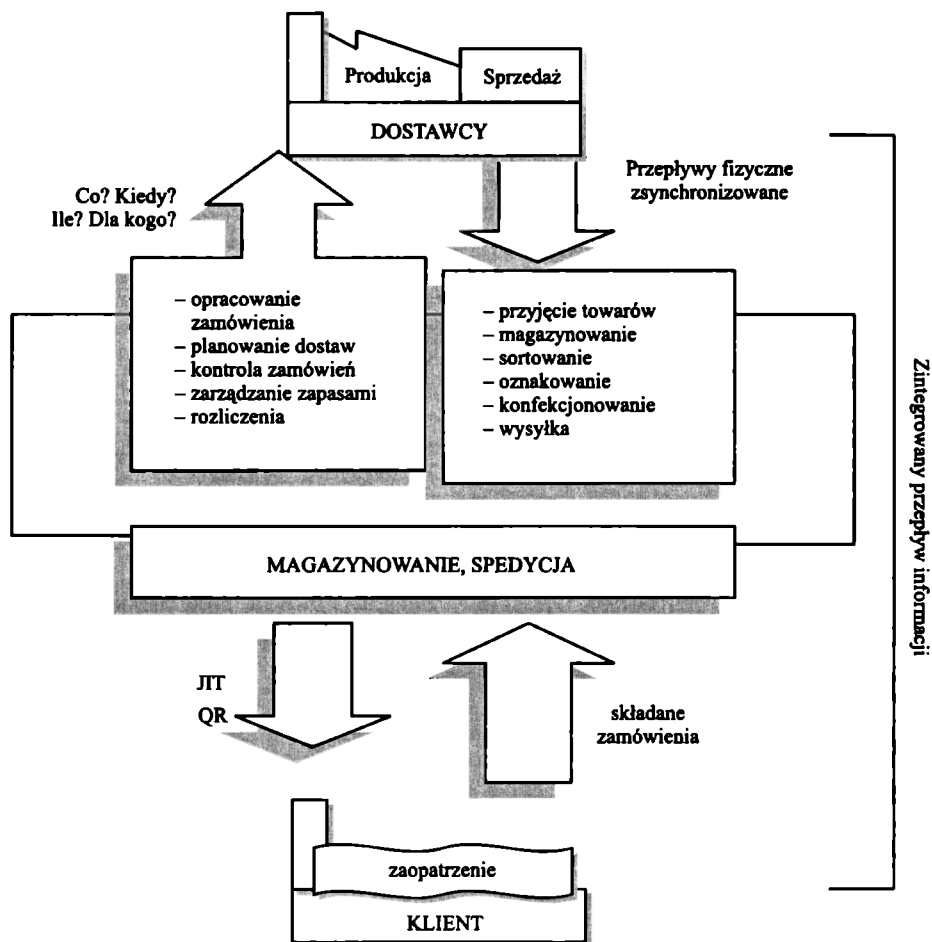
Źródło: S. Krzyżaniak, *Dystrybucja towarów w systemach logistycznych*, materiały konferencyjne, „Nowoczesny handel”, ILiM-CKK, Poznań 1995.

## 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] Kłósiewicz U., Maleszyk E., *Ocena stanu magazynów handlowych w Polsce*, „Logistyka” 1998 nr 1.
- [2] Kłósiewicz U., Strużycki M., *Handel wewnętrzny na przełomie XX i XXI wieku*, „Handel Wewnętrzny” 1996 nr 4.
- [3] *Kompedium wiedzy o logistyce*, red. E. Golemska, 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.