

## **ELASTYCZNOŚĆ W SIECI DOSTAW – DYSKUSJA NA PRZYKŁADZIE WYBRANEJ BRANŻY**

### **Streszczenie**

W artykule podjęto dyskusję nad budowaniem konkurencyjnej strategii logistycznej obsługi klienta w oparciu o kluczowy element. W sektorze dystrybucji wyrobów hutniczych elementem tym jest elastyczność rozumiana jako zdolność do reakcji na zmiany popytu i zamówienia niestandardowe. Problem ten jest rozważany w dwóch płaszczyznach. Z perspektywy sieci współpracujących przedsiębiorstw, gdzie efektem jest poziom obsługi klienta oraz z perspektywy węzła, gdzie efektem jest jego pozycja w sieci dostaw. Dla oceny satysfakcji klientów zastosowano analizę CSI. Przeanalizowano także relacje kształtowane w wybranej sieci dostaw wyrobów hutniczych.

**Słowa kluczowe:** elastyczność, logistyczna obsługa klienta, analiza CSI, relacje w sieciach

### **1 WPROWADZENIE**

Proces strategicznego planowania logistycznego powinien skłaniać menedżerów do stawiania sobie pytań o poziom elastyczności, który można by uznać za właściwy przy określonym stopniu niepewności, charakterystycznej dla danych procesów logistycznych przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw w którym funkcjonuje. Proces planowania strategicznego powinien również uwzględniać istniejące i potencjalne alianse strategiczne, nowe konfiguracje instytucjonalne i możliwości dywersyfikacji, jako sposoby zmniejszenia wrażliwości firmy na zagrożenia i skrócenie czasu dostosowywania się do nieprzewidzianych zmian rynku[1]. Projektowanie odpowiedniego systemu zarządzania relacjami z klientem i osiągnięcie wysokiego poziomu satysfakcji, jako wymiaru logistycznej obsługi klienta, wymaga określenia preferencji nabywców. W tym celu proponuje się przedsiębiorstwom przeprowadzenie badań marketingowych [5]. Badania marketingowe pogłębione o segmentację pozwalają zidentyfikować określone grupy klientów oraz określić ich potrzeby i wymagania wobec dostawcy. Dla producenta oznacza to możliwość różnicowania kanałów dystrybucji [3] i zróżnicowanego doboru pośredników dla obsługi poszczególnych segmentów. Strategia ta jest rozwinięciem proponowanej przez Portera [14] konkurencyjnej strategii dyferencjacji.

Wyżej wymienione podejście umożliwia opracowanie strategii obsługi klienta dostosowanej do indywidualnych potrzeb danej grupy nabywców. Jest to istotne zwłaszcza w systemach logistycznych z przeważającą dystrybucją charakterystycznych między innymi dla branży hutniczej.

Określając standardy dla konkretnego segmentu klientów zwiększa się szansę na utrzymanie długoterminowych relacji i utrzymanie lojalności klientów. W przypadku centrum serwisowego, jako punktu rozdziału łańcucha dostaw wyrobów hutniczych, oznacza to gotowość do obsługi różnych grup odbiorców, zarówno detalistów jak i producentów.

Segmentację rynku można przeprowadzić na dwa sposoby [9,10] wykorzystując wybrane kryteria „a priori”, gdzie kryteria podziału są z góry ustalone przez badającego. Na podstawie badania ustala się wielkość segmentu i charakterystykę klientów. Powyższa metoda pokazuje tylko charakterystykę danego segmentu bez porównania go z innymi segmentami. Druga metoda „post hoc” dyskutowana w literaturze przedmiotu wskazuje na

---

\* Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

segmentację rynku zgodnie z uzyskanymi w badaniach ankietowych odpowiedziami, na podstawie których uzyskuje się segmenty klientów o podobnym natężeniu cech. Segmentacja typu „post hoc” bazuje na zmiennych behawioralnych, takich jak: długookresowa zyskowność klienta, czy skłonności klienta do lojalnych zachowań (np. podtrzymywanie transakcji, zgoda na przetwarzanie danych osobowych). W przeprowadzonej segmentacji klientów wybranej sieci dostaw wyrobów hutniczych posłużono się dwuetapową procedurą. Wstępnie pogrupowano klientów na określone segmenty według ustalonego kryterium. Drugim etapem było przeprowadzenie badań ankietowych wśród wybranych klientów, analiza uzyskanych wyników i określenie standardów obsługi dla każdego z segmentów.

Typowe standardy obsługi klienta odnoszą się do czasu, terminowości, niezawodności, strat i uszkodzeń i wynikają z strategii oraz celów organizacji [6,7]. Stąd też wśród typowych strategii można wymienić strategie: najkrótszego czasu dostawy, dostępności produktu z zapasu, niezawodności dostaw, elastyczności, dokładności i wsparcia technicznego [13]. Do pomiaru zadowolenia klientów służy między innymi, zastosowany w prezentowanych badaniach, wskaźnik zadowolenia klienta obliczany metodą CSI (Customer Satisfaction Index) [15]. Powyższa metoda opiera się na badaniach ankietowych i pozwala na mierzenie oraz analizę poziomu zadowolenia klienta na wszystkich poziomach kontaktu z klientem (analiza procesów przed, w trakcie jak i po sprzedaży). W przeprowadzonych badaniach nie tylko więc można było określić poziom zadowolenia klienta w poszczególnych segmentach, ale także wskazać na przyczyny zbyt niskiego poziomu, uwzględniając zróżnicowane preferencje poszczególnych segmentów odnośnie ważności poszczególnych elementów obsługi.

## 2 POMIAR ELEMENTÓW LOGISTYCZNEJ OBSŁUGI KLIENTA WEDŁUG SEGMENTÓW ODBIORCÓW Z PERSPEKTYWY CENTRUM SERWISOWEGO

Dwuetapowość przeprowadzonej procedury umożliwiła z jednej strony wstępną segmentację, a z drugiej strony ustalenie ważności elementów składających się na poziom logistycznej obsługi klienta w poszczególnych segmentach.

W celu dokonania oceny satysfakcji klientów przeprowadzono podział klientów na trzy następujące segmenty przedstawione w tablicy 1

**Tablica 1. Segmenty odbiorców centrum serwisowego branży hutniczej**

Segment	Charakterystyka segmentu
<b>Segment I</b>  Branża motoryzacyjna	klienci tego segmentu to grupa firm mających szczególne wymagania odnośnie wyrobów hutniczych. Wymagania te dotyczą zarówno właściwości mechanicznych, tolerancji wymiarowych jak i sposobu pakowania wyrobów. W celu zapoznania się z wymaganiami odnośnie wyrobów i usług dostawca otrzymuje od klienta specyfikację wyrobów określającą wszystkie istotne parametry danego produktu, sposób jego pakowania, czy dostawy. Klienci należący do tego segmentu to w większości firmy posiadające certyfikaty jakości, co wiąże się z określonymi wymogami kontroli jakości dostarczanych wyrobów i kwalifikacji dostawców. Zdobycie zaufania klientów i budowanie trwalszych relacji w tym segmencie często wiąże się z długotrwałym procesem negocjacji. W momencie akceptacji wyrobów dostawca ma szansę na uzyskanie lojalności klientów i powtarzalnych zamówień. W związku z faktem, iż klienci tego segmentu zaopatrują się w większe partie materiału, minimum produkcyjne nie ma dla nich większego znaczenia. Klienci tego segmentu ze względu na specyfikę branży motoryzacyjnej w której obowiązuje reguła JiT w celu zapewnienia sobie dostaw na czas przygotowują dla dostawcy harmonogramy dostaw.
<b>Segment II</b>  Firmy	Klienci dla których często najistotniejsze znaczenie ma cena kupowanych produktów. Dla centrum serwisowego klienci należący do tego segmentu stanowią ważną ale nie kluczową grupę odbiorców. Firmy handlowe współpracujące z centrum serwisowym to firmy o

handlujące wyrobami hutniczymi	znanych markach cieszące się popularnością nie tylko w kraju ale również zagranicą, posiadające rzesze lojalnych klientów. To daje możliwość dystrybucji wyrobów oferowanych przez centrum serwisowe do szerszej grupy odbiorców, w tym zwłaszcza rozszerzenie zasięgu geograficznego. Mimo, iż zapotrzebowanie klientów w tym segmencie na wyroby hutnicze jest trudne do przewidzenia, gdyż firmy handlowe podobnie jak centrum serwisowe również poszukują nowych odbiorców wyrobów hutniczych, to jednak tak, jak w pozostałych segmentach są też grupy produktów na które zapotrzebowanie jest powtarzalne.
<b>Segment III</b>  Firmy produkujące wyroby dla branży AGD i sprzętu medycznego	Segment ten jest podobny do segmentu pierwszego, jeżeli chodzi o specyficzne wymagania stawiane kupowanym wyrobom hutniczym. Bardzo istotne znaczenie dla tej grupy odbiorców ma jakość kupowanych wyrobów. Klienci określają dostawcy wymogi dotyczące wyglądu, tolerancji, pakowania i warunków dostawy. Dla tego segmentu możliwość zamawiania małych partii materiału jest bardzo ważna, często fakt ten decyduje o wyborze dostawcy. Dzieje się tak dlatego że często firmy te mają zapotrzebowanie na serie nietypowych wyrobów w małych nakładach produkcyjnych, do których produkcji potrzebują niewielkie ilości wyrobów hutniczych. W takich sytuacjach klient woli zapłacić więcej za mniejszą ilość wyrobów hutniczych niż kupić taniej większą partię materiału której nie będzie w stanie wykorzystać.

*Źródło: Opracowanie własne*

Kolejnym etapem badań empirycznych były badania ankietowe. Celem przeprowadzonych badań ankietowych było ustalenie ważności poszczególnych elementów logistycznej obsługi dla klientów dla wybranych segmentów oraz określenie standardów logistycznej obsługi klientów. Poszczególne kryteria oceniano korzystając z pięciostopniowej skali Likerta: 5 – ocena w pełni zadowolająca, 1 – ocena niezadowolająca. Ważone znaczenie cechy dla i-tego wymagania, oraz wskaźnik zadowolenia klientów obliczono na podstawie wzorów przedstawionych w tabelicy 2.

**Tablica 2. Wskaźniki w metodzie CSI**

1	2	3	4
$w_i$ – współczynnik znaczenia (waga) i-tego welementu	wskaźnik zadowolenia klientów	$CSI_{max}$ –maksymalny, możliwy do uzyskania wskaźnik CSI	Procentowy wskaźnik CSI
$w_i = \frac{\sum_{j=1}^K w_j}{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^K w_{ij}}$	$CSI = \sum_{i=1}^N w_i * C_i$	$CSI_{max} = \sum_{i=1}^N w_i * C_{i_{max}}$	$CSI_{\%} = \frac{CSI}{CSI_{max}} * 100\%$

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie R.Wolniak, B.Skotnicka-Zasadzień: Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacji, Wyd.Politechniki Śląskiej Gliwice 2008,*

gdzie:

j- kolejny klient,

K- suma ankietowanych klientów

i- numer kolejnego wymagania,

N- liczba badanych wymagań

$w_i$  – współczynnik znaczenia (waga) i-tego wymagania,

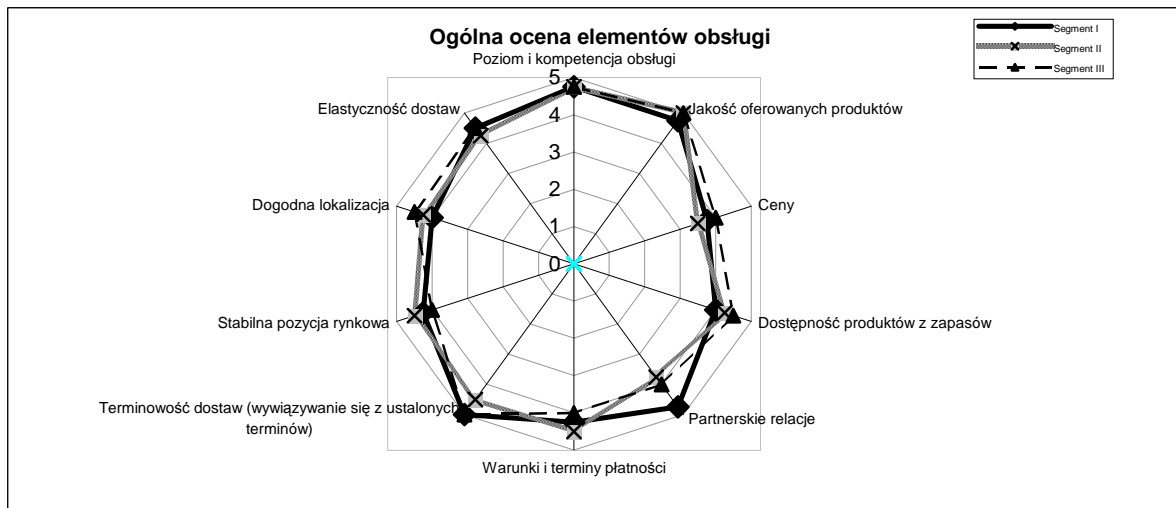
$c_i$  – ocena zadowolenia klienta z i-tego wymagania

$C_{i_{max}}$  – maksymalna możliwa ocena i-tego wymagania,

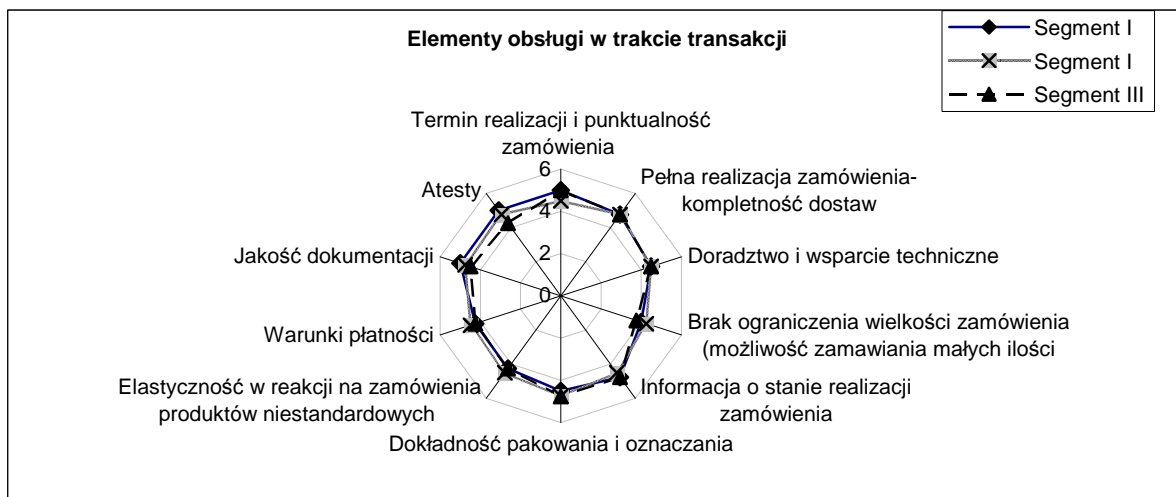
$CSI_{\%}$  –wartość wskaźnika CSI wyrażona w procentach,

$CSI_{max}$  –maksymalny, możliwy do uzyskania wskaźnik CSI,

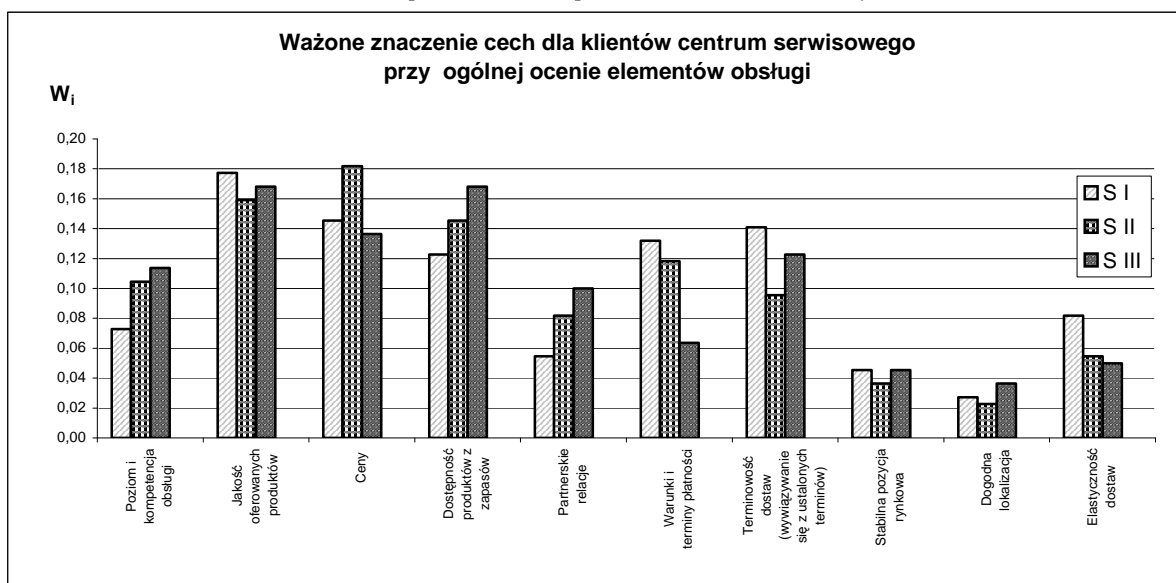
W oparciu o wyniki obliczeń przygotowano mapy jakości, które ze względu na wymaganą objętość publikacji nie zostały zamieszczone w artykule. Odpowiednio na rysunkach nr 1,2,3,4 przedstawiono znaczenie cech elementów obsługi dla poszczególnych klientów oraz na podstawie wzoru 1 obliczono wskaźnik  $w_i$  dla poszczególnych segmentów (tablica 3).



**Rys 1. Zestawienie ocen satysfakcji klientów centrum serwisowego w rozbiciu na segmenty**  
*Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań ankietowych*



**Rys 2. Ocena elementów obsługi w fazie transakcyjnej obsługi klienta**  
*Źródło: Opracowanie na podstawie badań ankietowych*



**Rys 3. Ważona ocena elementów obsługi klienta**  
*Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań ankietowych*



*Źródło: Opracowanie własne. Segment I (SI), Segment II (SII), Segment III (SIII).*

W tabelicy 3 przedstawiono zestawienie wskaźników CSI, których obliczeń dokonano na podstawie wzorów omówionych w wcześniejszej części niniejszej pracy (tabela 2):

CSIA ,CSIB ,CSIC ,CSID – wzór nr 2;

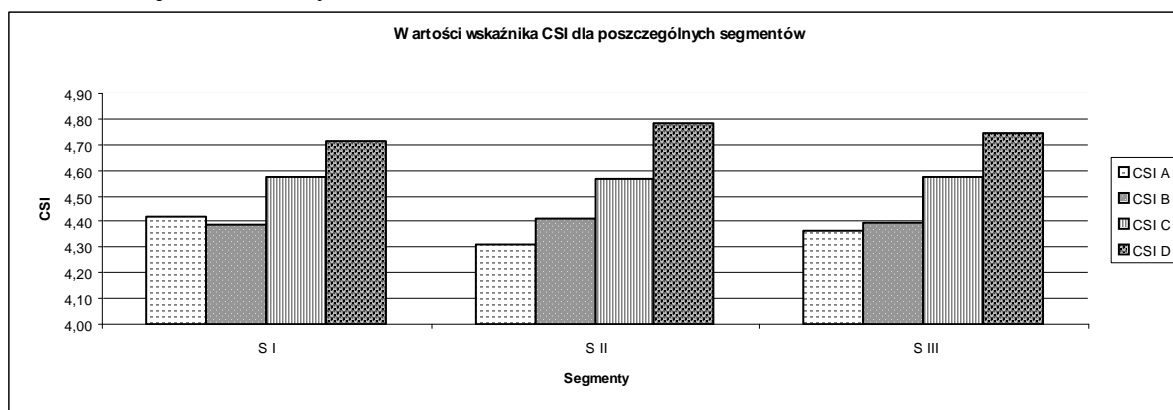
CSI max A ,CSI max B ,CSI max C ,CSI max D – wzór nr 3 ;

CSIA % , CSIB % , CSIC % , CSID % - wzór nr 4;

gdzie: A – ogólna ocena przedsiębiorstwa, B – elementy przedtransakcyjne, C – elementy transakcyjne, D- elementy potransakcyjne.

Szczegółowo poszczególne typy wskaźników w segmentach prezentuje rys 5. Najwyżej logistyczna obsługa klienta została oceniona przez klientów segmentu I. Dla segmentu drugiego kluczowym elementem jest cena i ten parametr zdecydował o nieco niższym poziomie wskaźnika CSI. Należy jednakże zaznaczyć, że w kategoriach ekonomicznych nie jest to kluczowy segment odbiorców, pomimo niższych kosztów transakcyjnych w stosunku do obsługi segmentu I i III. Najistotniejszym segmentem w prowadzonej analizie jest segment III. W badaniach wykazany został niższy poziom wskaźnika CSI przy porównywalnym do segmentu I znaczeniu dla przedsiębiorstwa.

Dla klientów tej grupy najistotniejsze elementy to dostępność zapasów, jakość produktów i możliwość zamawiania małych ilości wyrobów oraz elastyczność, która jest związana z tymi czynnikami. Ponieważ elastyczność dostaw jest najszerzą kategorią, która jest zależna od pozostałych czynników (zwłaszcza dostępności produktów z zapasu, czasu realizacji zamówień niestandardowych i możliwości realizacji małych partii produkcyjnych) będzie rozwijana w dalszych badaniach.



**Rys. 5** Wskaźniki CSI dla poszczególnych segmentów klientów centrum serwisowego  
Źródło: Opracowanie własne. Segment I ( S I ), Segment II ( S II ), Segment III ( S III )

### 3 RÓŻNE ASPEKTY ELASTYCZNOŚCI - DYSKUSJE W LITERATURZE

Z elementów logistycznej obsługi klienta analizowanych na przykładzie branży hutniczej do dalszej analizy wybrany został parametr jakim jest elastyczność. Budując strategię obsługi klienta w oparciu o ten kluczowy element, przedsiębiorstwo musi rozważyć nie tylko wewnętrzne możliwości zwiększenia elastyczności, ale także upatrywać szans w otoczeniu. Jest to istotne ze względu na tendencję do budowania relacji o różnym natężeniu w sieciach biznesu. Stąd też parametr oceniany przez klienta jest wynikiem zarówno potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa jak i jego umiejętności kształtowania relacji z partnerami w łańcuchu i sieci dostaw. W branży hutniczej tendencja ta jest silnie zauważalna a strategiczne aliance pomiędzy podmiotami w sektorze dystrybucji wyrobów hutniczych stale się rozwijają.

Analizując elementy i strategie logistycznej obsługi klienta z perspektywy łańcucha dostaw można wskazać Centrum Serwisowe jako punkt rozdziału odpowiedzialny za elastyczność łańcucha. Stąd też właśnie centrum serwisowe jest podmiotem badań.

Tradycyjne hurtownie wyrobów hutniczych odpowiadają za elastyczność w reakcji na ilościowe zmiany popytu. Centra Serwisowe, które obok funkcji tradycyjnych hurtowni

realizują usługi w zakresie dostosowywania produktu do potrzeb odbiorców zmieniając właściwości produktu (zwłaszcza rozmiar i kształt), odpowiadają dodatkowo za elastyczność, jako zdolność reakcji na zmieniające się preferencje odbiorców, a więc realizację zamówień niestandardowych. Stąd też kluczowym czynnikiem sukcesu tego typu węzłów w łańcuchu dostaw jest elastyczność organizacyjna. Częstkowe elastyczności organizacji zawierają między innymi:

- Elastyczne zasoby (zaspokajające realizację złożonych zamówień)
- Procesy pomocnicze
- Gospodarowanie zasobami ludzkimi
- Strukturę organizacyjną

Ponadto aktualnie trzeba uwzględnić uwarunkowania systemów metalogistycznych. Literatura wskazuje bowiem, że właśnie więzi międzyorganizacyjne są czynnikiem zwiększającym (lub hamującym) elastyczność organizacji. Strategie logistycznej obsługi klienta przenikają się bowiem wzajemnie ze strategiami kooperantów w sieci i partnerów w łańcuchu dostaw, stanowiąc ich bezpośrednie rozwinięcie.

Elastyczność jest terminem szeroko analizowanym w literaturze nauk o zarządzaniu. Wśród wielu definicji warto przytoczyć K.A. Pervais, G. Hardaker, M.Carpenter, którzy przedstawiają elastyczność organizacji jako determinantę konkurencyjności przedsiębiorstwa, opierającą się na potrzebie integrowania określonych zasobów, tj technologii, struktur, procesów, ludzi, środków finansowych. R. Krupski [8] przedstawia elastyczność jako kategorię obejmującą dwa wymiary czasoprzestrzeni: szybkość reakcji (lub kreacji) oraz stopień dopasowania w każdym z elementów organizacji oddzielnie i we wszystkich na raz. Szerzej do różnych aspektów elastyczności odwołują się także G.Osbert-Pociecha, K. Grzesik [12].

Potencjał organizacji w zakresie elastyczności przejawia się w możliwości i umiejętności konfiguracji różnych cząstkowych składowych elastyczności i płynnego przechodzenia przez kolejne warianty konfiguracji, w zależności od stanów otoczenia. Jednocześnie badania literaturowe wskazują, że kształtowanie elastyczności organizacji może odbywać się przy zastosowaniu działań jednorodnych dotyczących jednego elementu organizacji lub przy zastosowaniu działań o charakterze przekrojowym, które dotyczą jednocześnie kilku składowych organizacji [12]. Przyczynami istotności elastyczności są niepewność i nieprzewidywalność otoczenia biznesowego. W tym kontekście elastyczność opiera się na tym, iż wyróżniki (wymiary) nie są stałe i zamknięte do bieżących współczynników, wciąż mogą pojawiać się nowe, dotąd nie brane pod uwagę (nieprzewidywalność), a jednocześnie mogą one odznaczać się różnym poziomem nasilenia określonych przejawów (zmiennosc).

Identyfikacja i pomiar kluczowych elementów wpływających na elastyczność centrum serwisowego jest w myśl powyższych rozważań istotnym kierunkiem dalszych badań.

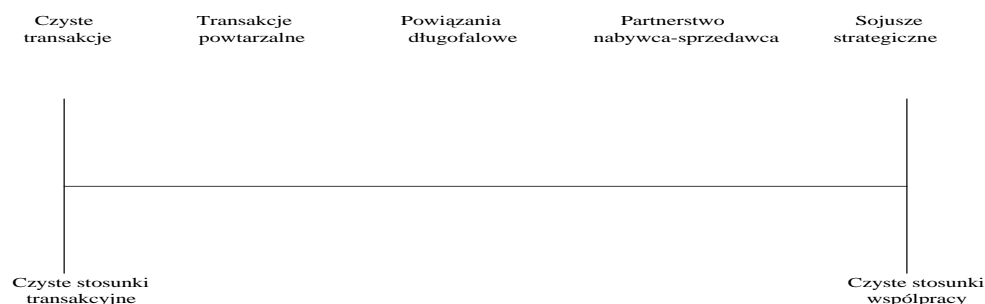
#### 4 RELACJE W SIECI JAKO STRATEGIA WZROSTU ELASTYCZNOŚCI

Omówione aspekty badań literaturowych dotyczą wykorzystania wewnętrznego potencjału organizacji do budowy elastyczności. Własne zasoby centrum serwisowego w dystrybucji wyrobów hutniczych są jednakże często niewystarczające dla kompleksowej realizacji coraz bardziej złożonych zamówień klientów. Stąd istotnym czynnikiem wzmacniającym przewagę konkurencyjną, w zakresie takiego czynnika jakim jest elastyczność, są więzi zarówno w łańcuchu jak i w sieci dostaw. Istotą współpracy w sieciach i łańcuchach dostaw jest dzielenie się ryzykiem i kosztami między partnerami albo wspólnota obejmująca komplementarne kompetencje, technologie lub zasoby [1]. C.W Autry, S.E GrifTis (2008) wprowadzają do analizy łańcucha dostaw zmiany typów relacji w związku z włączeniem na jego szczeblach powiązań sieciowych, w ten sposób charakteryzując tak



zwane łańcuchy sieciowe. Uwzględniają w tym celu wyodrębnione typy przepływów w łańcuchu dostaw [2]: przepływy dóbr i usług, przepływy finansowe, przepływy informacji, jako trzy strumienie silnie ze sobą związane. W tym sensie dotyczą analizy logistycznej w podejściu procesowym. Interesujące jest przedstawienie przez nich sieci i łańcuchów dostaw jako dwóch równoległych teorii przepływów. Różnicują je od strony struktury. W tym sensie przedstawiają łańcuchy dostaw jako struktury zamknięte, gdzie relacje są silne. Sieci natomiast obrazują za pomocą kryterium relacji jako struktury otwarte i dynamiczne, gdzie relacje pomiędzy uczestnikami są w dużej mierze więziami słabymi a podmioty biorą udział w realizacji zadań sieci ze zmiennym natężeniem.

Aby realizować strategię elastyczności konieczne jest przejście przez różne stadia relacji biznesowych (rys.6) [11].



**Rys. 6 Wachlarz stosunków nabywca – dostawca**

Źródło: Musiał P.: *Marketing partnerski na rynku produktów hutniczych*, *Hutnik-Wiadomości hutnicze* 2007

Czyste stosunki transakcyjne skupiają się na terminowych dostawach wyrobów hutniczych, w zamian za konkurencyjne ceny rynkowe. Idąc dalej wzdłuż linii prostej, relacje stają się coraz bliższe, zmierzając do utworzenia sojuszy strategicznych tzw. czystych stosunków współpracy. W strategicznym projektowaniu elastyczności złożonego systemu logistycznego należy rozważyć możliwość przegrupowania zasobów w drodze utworzenia różnych konfiguracji strukturalnych określanych przez Allaire i Firsirotu (2000) mianem „organizacji hybrydowych”. Do wypracowania odpowiednich strategii w partnerstwie konieczne jest zrozumienie cech każdego z powiązań transakcyjnych.

Istotne jest tutaj przyjęcie perspektywy analizy więzi międzyorganizacyjnych. W łańcuchu dostaw występuje bowiem integracja pionowa, natomiast w połączeniach sieciowych organizacje mogą wykonywać podobne zadania na danym szczeblu łańcucha dostaw. Jest to także istotne z perspektywy oceny wyodrębnionego parametru jakim jest elastyczność. W łańcuchu dostaw oceniającym jest bowiem finalny nabywca. Przedsiębiorstwo będące ogniwem łańcucha dostaw, jakim jest centrum serwisowe, jest weryfikowane nie tylko przez klientów finalnych ale także przez producentów wyrobów hutniczych, którzy dbają o realizację przyjętej przez siebie strategii. Tak więc można postawić tezę, że niewystarczające zasoby są czynnikiem intensyfikującym zawieranie sojuszy strategicznych przez punkt rozdziału w łańcuchu dostaw z dotychczasową konkurencją.

Powtarzalne transakcje, rozumiane jako częste zakupy zmierzające do wypracowania wspólnych standardów kupowanych wyrobów hutniczych oraz elementów obsługi, mogą być oznaką pojawiających się możliwości długotrwałych powiązań. W przypadku zamówień standardowych siła przetargowa dostawcy nie jest duża, gdyż istnieje znaczne natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora, co oznacza, że klient może łatwo zmienić dostawcę. Wiedza na temat czynnika, który decyduje o wyborze konkretnego dostawcy przez klienta, jest więc bardzo ważna.

Długofalowe powiązania to typ transakcji oparty na długoterminowych zobowiązaniach umownych. Nabywca jest tu jeszcze przeciwnikiem dostawcy w walce o niską cenę, dlatego relacje te nie mają jeszcze pełnego charakteru partnerstwa. Relacje tego typu zmierzają do utworzenia partnerstwa nabywcy z dostawcą, którego podstawą są takie czynniki jak: gwarancja jakości, terminowość dostaw, zminimalizowanie ryzyka reklamacji i konkurencyjne ceny. Jednak w branży wyrobów hutniczych nie jest łatwo zagwarantować spełnienie wszystkich tych wymogów, stąd zaproponowane w artykule podejście dostosowania standardów obsługi do określonych segmentów, w taki sposób aby logistyczna obsługa klientów była na satysfakcjonującym dla nich poziomie.

Partnerstwo nabywcy i sprzedawcy charakteryzuje przedsiębiorstwa, które korzystają z ograniczonej liczby dostawców. Dostawcy zobowiązują się dostarczać wyroby zgodnie ze specyfikacją klienta i według określonego harmonogramu. Ceny w takim przypadku są efektem przeprowadzonych negocjacji, w których istotne znaczenie mają czynniki takie jak: jakość, terminowość dostaw i pomoc techniczna. Taki typ relacji partnerskich również można zaobserwować w omawianym przedsiębiorstwie. Jednak ze względu na fakt, iż przedsiębiorstwo kieruje swoją ofertę do różnorodnych grup klientów, taki charakter relacji nie jest często spotykany i dotyczy tylko wąskiej grupy klientów strategicznych segmentu III i I.

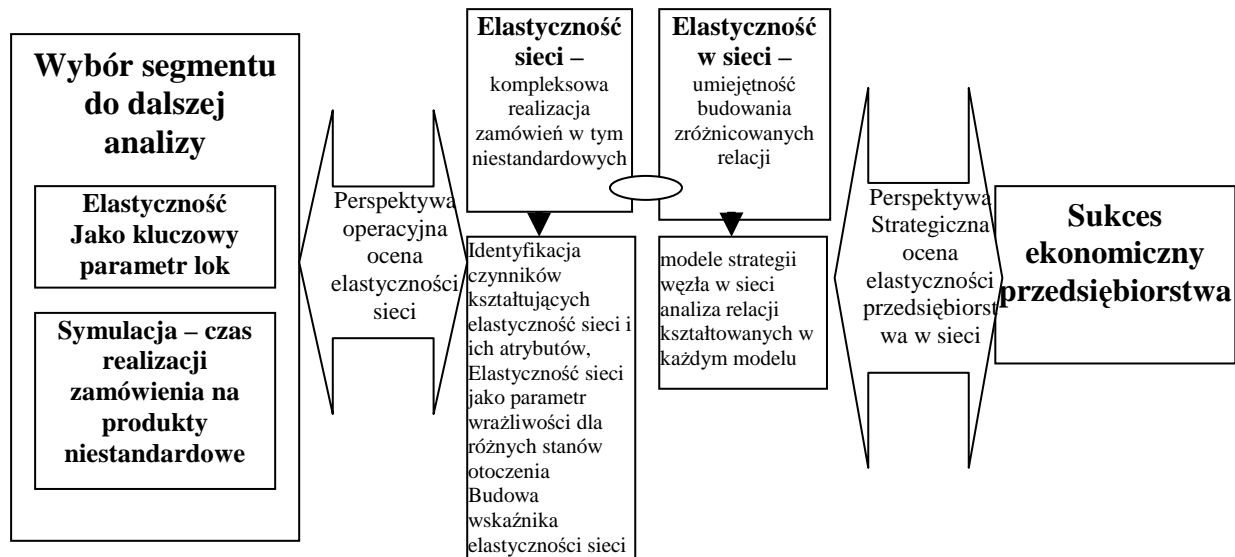
Sojusze strategiczne, rozumiane jako najwyższy poziom partnerstwa między dostawcą a odbiorcą, różnią się od pozostałych tym że, przedsiębiorstwa chcą osiągnąć długookresowy cel którym, może być: „zapewnienie niezakłóconego przepływu produktów hutniczych od dostawcy do nabywcy”[11]. Ze względu na dużą konkurencję w branży wyrobów hutniczych ten typ partnerstwa jest bardzo trudno osiągalny, a często realizowany jest poprzez integrację pionową łańcucha dostaw i rozbudowę własnych kanałów dystrybucji.

Najwyższy poziom relacji partnerskich, pozwala na wykreowanie grupy lojalnych klientów. Posiadanie grupy lojalnych klientów w branży wyrobów hutniczych jest istotą marketingu partnerskiego.

Jednocześnie przedsiębiorstwo uczestniczące w sieciach i łańcuchach dostaw musi budować własną pozycję w układach biznesowych. Pytanie więc brzmi jaką rolę przy dostępnych zasobach przedsiębiorstwo powinno przyjąć w łańcuchu dostaw i sieci na danym szczeblu łańcucha dostaw. Ten aspekt będzie kolejnym elementem badawczym konstruowanego modelu.

## 5 WNIOSKI - KONCEPCJA DALSZYCH BADAŃ

Badania empiryczne przeprowadzone wśród klientów centrum serwisowego na rynku wyrobów hutniczych wskazały na istotność elastyczności w segmencie klientów wymagających różnicowania produktu. Zarządzanie relacjami sieciach dostaw wyrobów hutniczych jako element logistycznej obsługi klienta musi być nakierowanie na zwiększanie elastyczności w reakcji na niestandardowe zamówienia. Jednocześnie rozważania literaturowe obejmujące badania nad elastycznością na przełomie 10 lat wskazują na dwa zasadnicze aspekty i różne perspektywy oceny. Pierwszym aspektem jest wymiar operacyjny elastyczności całej sieci wyrażany w miernikach odchylenia od standardów czasu realizacji zamówienia. Drugim natomiast aspektem jest elastyczność samej organizacji w sieci, która składa się zarówno z elastyczności cząstkowych potencjału organizacji jak i umiejętności budowania relacji międzyorganizacyjnych i rekonfiguracji takich układów w zależności od sytuacji rynkowych. Podsumowaniem i efektem rozważań prowadzonych w artykule jest zbudowany ogólny model dalszych badań zaprezentowany na rys 7.



**Rys.7 Struktura dalszych badań**

Źródło: Opracowanie własne

Kierunki dalszych badań będą się koncentrować na identyfikacji i pomiarze kluczowych elementów wpływających na elastyczność centrum serwisowego oraz sieci dostaw, a także na odpowiedzi na pytanie jaką rolę przy dostępnych zasobach, przedsiębiorstwo powinno przyjąć w łańcuchu dostaw i sieci na danym szczeblu łańcucha dostaw.

## Literatura

1. Allaire Y., Firsirotu M.: *Myślenie strategiczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2000
2. Autry C.W, GrifTis S. E.: *Supply chain capital: The impact of structural and relational. Linkages on firm execution and innovation*. Journal of Business Logistics Vol 29, No 1,2008
3. Buszko A.: *Budowa kanałów dystrybucji według poziomu satysfakcji odbiorców*, Logistyka 5/2005
4. Christopher M., Peck H.: *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa, 2005,
5. Kaczmarczyk S.: *Zastosowania badań marketingowych: zarządzanie marketingowe i otoczenie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, 2007
6. Kempny D.: *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa, 2001
7. Krawczyk S.: *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa, 2001
8. Krupski R. (red.): *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005
9. Krzemień E., Gębczyńska A.: *Segmentacja klientów a jakość produktów*. Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie 2007
10. McDonald M, Dunbar I, *Segmentacja rynku: przebieg procesu i wykorzystanie wyników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003
11. Musiał P.: *Marketing partnerski na rynku produktów hutniczych*, Hutnik-Wiadomości hutnicze 2007
12. Osbert-Pociecha G., Grzesik K.: *Elastyczność organizacji jako kategoria postmodernistyczna*. Przegląd Organizacji 2/2009
13. Pietroń R.: *Zarządzanie Logistyką*. Politechnika Wrocławska, Wrocław 2006
14. Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE Warszawa 2001
15. Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B.: *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej Gliwice 2008,

## FLEXIBILITY IN SUPPLY NETWORK - DISCUSSION ON THE EXAMPLE OF THE CHOSEN INDUSTRY

### Abstract

In this article an elasticity of the logistic system is being discussed. This problem is being pondered in two plains. From a perspective of the network of cooperating enterprises where the level of the customer service is an effect and from a perspective of the node, where his position is an effect supply network. For the evaluation of the satisfaction of customers CSI analysis was applied.

**Keywords:** relationship in supply network, flexibility, logistic customers service, CSI analysis