

ADAM WIECZOREK<sup>1</sup>

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

## FORMUŁOWANIE STRATEGII LOGISTYCZNYCH A UMIEJSCOWIENIE PUNKTU ROZDZIAŁU POPYTU ZALEŻNEGO I NIEZALEŻNEGO

### Streszczenie

W artykule nawiązano do podstawowych aspektów związanych z tworzeniem strategii logistycznych i efektów występujących po ich wdrożeniu. Zawarto w nim także informacje na temat podstawowej typologii strategii logistycznych oraz określono główne elementy składowe tych strategii. W opracowaniu zaprezentowano także różnice między popytem zależnym a niezależnym oraz z czego one wynikają. Ukazano ideę punktu rozdziału popytu zależnego i niezależnego oraz jego umiejscowienie i charakterystyczne cechy dla poszczególnych miejsc jego lokalizacji. Zdefiniowanie popytu zależnego i niezależnego oraz procesu tworzenia strategii logistycznych pozwoliło na wyciągnięcie wniosków odnośnie do zastosowania konkretnych strategii wobec przedsiębiorstw funkcjonujących na podstawie jednego bądź drugiego rodzaju popytu. Zaprezentowano kilka przykładowych przedsiębiorstw, które wykorzystały różne strategie logistyczne oraz techniki ich wdrożenia. Pozwoliło to na określenie sposobu dopasowywania rodzaju stosowanej strategii logistycznej do punktu rozdziału popytu zależnego i niezależnego.

**Słowa kluczowe:** strategię logistyczne, wdrożenie, popyt zależny, popyt niezależny, punkt rozdzielający

### Wprowadzenie

Logistyka jako pojęcie funkcjonuje na świecie już od dłuższego czasu, jednak jeszcze w wielu kręgach jej rozumienie kojarzy się tylko i wyłącznie ze spedycją, transportowaniem albo magazynowaniem. Szersze zainteresowanie logistyką doprowadziło do sporządzania trafniejszych definicji oraz określenia szczegółowych celów logistyki. M. Chaberek definiuje logistykę jako proces, który ma na

---

<sup>1</sup>adam.wieczorek@uwm.edu.pl.

celu obsługę każdej racjonalnej aktywności człowieka, zmierzającej do urzeczywistnienia określonego celu, polegający na zapewnieniu niezbędnych zasobów we właściwym miejscu i czasie oraz w odpowiedniej ilości i jakości, jak również po odpowiednim koszcie w taki sposób, aby całość działań urzeczywistniania celu głównego była zrealizowana w sposób skuteczny, efektywny oraz korzystny<sup>2</sup>. Obecnie logistyka jest w ciągłej fazie postępu, który następuje dzięki innowacjom informatycznym i rozwojowi gospodarczemu. Doprowadziło to do tego, że jest ona jednym z najważniejszych aspektów w zarządzaniu przedsiębiorstwem i zajmuje się nią wielu badaczy, którzy swoje wnioski prezentują w literaturze na podstawie określonych badań. W artykule wykorzystano niektóre z nich, aby ukazać inną perspektywę problemową, z czego wynika cel artykułu – określenie doboru strategii logistycznych względem popytu zaleźnego i niezależnego.

### **Formułowanie strategii logistycznej w przedsiębiorstwie**

Wykorzystując klasyczne podejście definiowania strategii logistycznej należy przede wszystkim określić całościową strategię danego przedsiębiorstwa, a dopiero wówczas można przystąpić do tworzenia strategii logistycznej, gdyż to ona umożliwiła będzie osiągnięcie celów tej pierwszej. Logistyka wytwarza jednocześnie dodatkowe możliwości wobec działań strategicznych. Strategia taka pozwala na stworzenie dokładnych działań, dzięki którym możliwe będzie osiągnięcie pełnej przewagi konkurencyjnej. W procesie tworzenia określonej strategii logistycznej należy zdefiniować<sup>3</sup>: zakres czynności umożliwianych przez strategię, określenie do kogo są skierowane, czyje potrzeby zaspokajają, poziom efektywności, do którego dążą oraz poziom jakości wykonania. Podejście do definicji strategii logistycznych można zilustrować przez przykładowy wybór dystrybutorów, producentów bądź dostawców usług logistycznych, których typologia zawiera siedem głównych klasycznych strategii (tab. 1). Pewne strategie związane są z działaniami zainicjowanymi dla wspomagania istniejących aktywności w kategorii kosztów oraz zróżnicowania produktów, jednak inne przekształcają się w nowych kierunkach, takich jak ekspansja i dywersyfikacja, podczas gdy aliance i innowacje zostają powielane.

---

<sup>2</sup> M. Chaberek, *Praktyczny wymiar teorii logistyki*, Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu nr 10, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Toruń 2011, s. 211.

<sup>3</sup> M. Ciesielski, *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1997, s. 35.

Tabela 1

## Typologia logistycznych strategii

Podstawowa strategia	Logistyczna strategia	Podejmowane działania
Przywództwo kosztowe	redukcja kosztów logistycznych	redukcja kosztów całkowitych przez logistykę
Zróżnicowanie	jakość obsługi logistycznej	logistyczny czynnik różnicujący
Innowacja	logistyczne wspomaganie innowacji	logistyka jako źródło innowacji
Alians	logistyka jako środek aliansu	logistyka jako źródło aliansu
Ekspansja zawodu	logistyka jako wzmocnienie nowej integracji zawodowej	logistyk – nowy zawód
Ekspansja misji	logistyka jako wzmocnienie dla ekspansji	logistyka jako pomoc w zdobywaniu nowych klientów
Dywersyfikacja	wykorzystanie logistycznych synergii	dywersyfikacja przez logistykę

Źródło: N. Fabbe-Costes, J. Colin, *Formulating a logistics strategy*, w: *Global logistics. New directions in supply chain management*, red. D. Waters, Kogan Page, London 2007, s. 41.

Najbardziej istotne komponenty strategii logistycznych to<sup>4</sup>:

- a) projektowanie procesów logistycznych – opracowanie ich w taki sposób, aby spełnić wszelkie wymagania klienta z jak najmniejszym procentem błędów, proces taki powinien odbywać się bezbłędnie od momentu otrzymania zamówienia aż do dostarczenia produktu;
- b) projektowanie logistycznych przepływów fizycznych – przepływy związane z funkcjonowaniem procesu podstawowego przedsiębiorstwa, ilość potrzebnych zapasów czy też ilość dostarczonych wyrobów do klienta;
- c) projektowanie logistycznego systemu informacji – powinno być związane z nienagannym funkcjonowaniem przepływu informacji w trakcie wszelkich procesów wspierających funkcjonowanie procesu podstawowego;
- d) logistyczna struktura organizacyjna – dopasowanie działu logistycznego w taki sposób, aby był w stanie wspierać i koordynować wszelkie inne działania zachodzące w danym przedsiębiorstwie.

Dodatkowo można wymienić elementy składowe dotyczące strategii logistycznych<sup>5</sup>:

<sup>4</sup> P. Cyplik, *Zastosowanie klasycznych metod zarządzania zapasami do optymalizacji zapasów magazynowych – case study*, „Logforum” 2005, Vol. 1, Iss. 3, No. 4, [www.logforum.net/vol1/issue3/no4/1\\_3\\_4\\_05.html](http://www.logforum.net/vol1/issue3/no4/1_3_4_05.html) (20.04.2015).

<sup>5</sup> *Ibidem*.

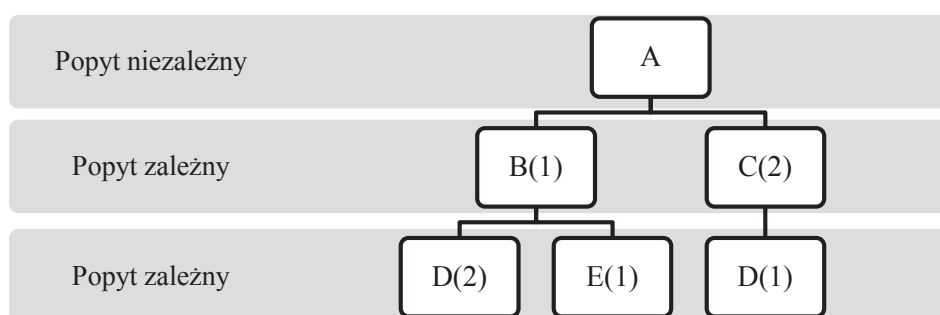
- koszty – większość przedsiębiorstw stara się minimalizować koszty logistyczne, co może doprowadzić do wyższych zysków oraz niższych cen dla klientów,
- obsługa klienta – koncentracja w obsłudze klienta (kontroli poziomu zapasów, czasu dostawy, szybkości realizacji zamówienia) pozwala na osiągnięcie długoterminowej przewagi konkurencyjnej,
- czas – strategia logistyczna determinująca możliwie najszybszy czas realizacji,
- jakość – dopasowanie działalności logistycznej w celu uzyskania jak najwyższej jakości dobra bądź usługi dostarczanych do klienta,
- elastyczność produktowa – możliwość dopasowania działalności przedsiębiorstwa do indywidualnych potrzeb klientów, strategia oparta na specjalistycznej bądź zindywidualizowanej obsłudze,
- elastyczność ilościowa – wykorzystanie nowatorskich rozwiązań, aby zaspokajać niestabilny popyt,
- technologia – wykorzystywanie najnowszych technologii usprawniających funkcjonowanie logistyki w dziedzinie komunikacji, magazynowania, pakowania czy też identyfikacji produktów,
- lokalizacja – dostosowanie działu transportowego bądź usługodawcy w taki sposób, aby produkt był dostarczany zawsze możliwie jak najbliżej klienta.

Wypracowanie idealnej strategii jest w praktyce niemożliwe, dlatego też każde przedsiębiorstwo musi dopasować odpowiedni poziom obsługi klienta oraz koszty jego obsługi, dążąc cały czas do minimalizacji liczby swoich błędów oraz stałej poprawy poziomu obsługi klienta. Tym samym przedsiębiorstwa mają możliwość wyboru strategii, która będzie odpowiadała elementom dla nich najważniejszym. W tej sytuacji bardzo przydatne może być wykorzystanie idei punktu rozdzielającego popyt zależny i niezależny.

### **Umiejscowienie punktu rozdzielającego**

Punkt rozdzielający można zdefiniować jako miejsce w przepływie strumienia materiałowego, w którym gromadzone są główne zapasy w systemie (jako zapasy na pokrycie zapotrzebowania niezależnego). Punkt ten stanowi miejsce podziału strumieni przepływu materiału na obszar zapotrzebowania zależnego i niezależnego. Różnica między tymi pojęciami jest znacząca dla każdego producenta. Popyt niezależny określa się jako zapotrzebowanie na ukończony produkt, jakim może być np. komputer bądź rower. Wychodząc od tego tłumaczenia popyt

zależny dotyczy zapotrzebowania na konkretne części składowe produktu finalnego, jakimi mogą być różne podzespoły w komputerze bądź rowerze. Wielkość popytu niezależnego można w jasny sposób określić i dopasować do niego wielkość zamówień zaopatrzeniowych bądź wykorzystać systemy automatyzacji tych zamówień. Problem powstaje w wypadku określania wielkości popytu zależnego. Wielkości takie będą mocno zależały od ilości określonej w przypadku popytu niezależnego. Można określić wielkość prognozy zakupowej, np. samochodów – tym samym na podstawie takiej informacji określić, jaka będzie potrzebna liczba kół, opon, układów hamulcowych oraz innych potrzebnych części. Liczba tych komponentów zależy w tym przypadku od prognozowanej wielkości sprzedaży samochodów określonej jako popyt niezależny. Zależność między popytem zależnym a niezależnym można przedstawić na przykładzie zestawienia materiałów (BOM – *bill of materials*) – rysunek 1.

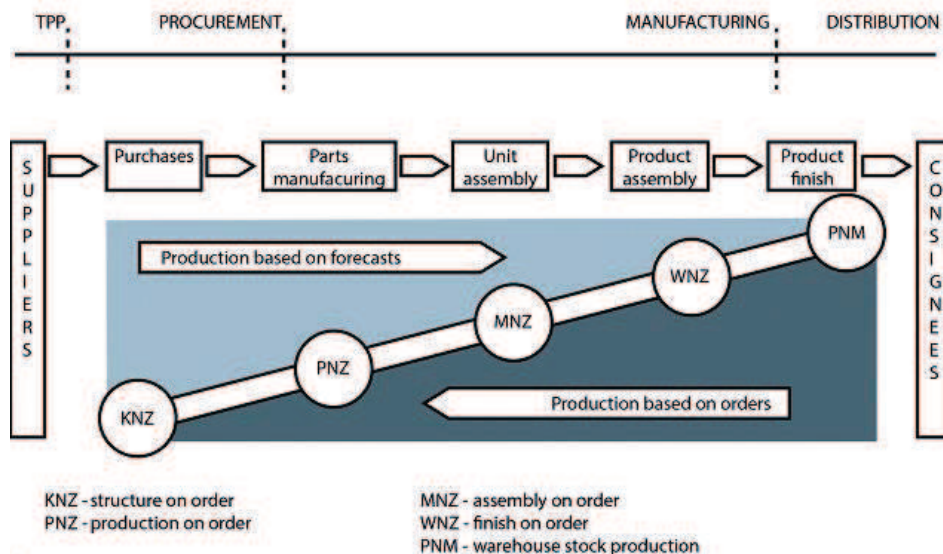


Rys. 1. Lista materiałów (BOM)

Źródło: N. Sanders, *Definitive guide to manufacturing and service operations. Master the strategies and tactics for planning, organizing, and managing how products and services are produced*, Pearson Education, New Jersey 2014, s. 38.

Produkt A jest wyrażony jako popyt niezależny, zaś wszystkie pozostałe są zależne od niego. Ilość materiałów potrzebnych do złożenia całego produktu wyrażona jest w nawiasach. Z rysunku 1 można wnioskować, że dwie jednostki surowca C oraz jedna jednostka surowca B jest potrzebna do skompletowania produktu A. Podobnie potrzebne materiały są wymagane, aby stworzyć surowiec/półprodukt B oraz C. Wielkości zamówień dla popytu zależnego są najczęściej obliczane przy wykorzystaniu systemu MRP, który nie tylko wskazuje niezbędne ilości, ale również nadzoruje czas realizacji wymagany do produkcji tych surowców. Przy bardziej złożonych listach zapotrzebowania, odpowiednie zamówienia trzeba jednak wykonywać w różnych okresach, albowiem nie wszystkie surowce, produkty będą przychodziły do naszego przedsiębiorstwa

jednocześnie<sup>6</sup>. Miejsce, w jakim punkt rozdziału będzie się znajdował warunkuje rynek, gdzie dane przedsiębiorstwo zajmuje się produkcją, produkt końcowy oraz określona charakterystyka procesu produkcyjnego. Koncepcja tego punktu jest ściśle związana z chęcią redukcji zapasów przez producentów, a co za tym idzie obniżeniem różnic czasowych realizacji zamówienia między producentami a klientami<sup>7</sup>. Punkt może znajdować się w pięciu typowych lokalizacjach, a każda z nich warunkować będzie inny czas wykonania bądź koszty zabezpieczające i koszty utrzymania zapasów. Na rysunku 2 przedstawiono pięć lokalizacji punktu rozdziału.



Rys. 2. Pięć typowych punktów rozdziału

Źródło: T. Zbroja, *Rola środowiska produkcyjnego przedsiębiorstwa w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Materiały Konferencyjne Polskiego Kongresu Logistycznego LOGISTICS 98, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998, s. 162.

Pięć typowych punktów rozdziału można scharakteryzować w następujący sposób. KNZ – *structure on order* – zakup i produkcja na zamówienie, czyli punkt, w którym nie utrzymuje się żadnych zapasów (poza zapasami technologicznymi). Materiały sprowadzane są zgodnie z zapotrzebowaniem, a części,

<sup>6</sup> N. Fabbe-Costes, J. Colin, *Formulating a logistics strategy*, w: *Global logistics. New directions in supply chain management*, red. D. Waters, Kogan Page, London 2007, s. 22–23.

<sup>7</sup> I. Fechner, *Service level modeling in the supply chain with the usage of solutions based on decoupling point concept*, „LogForum” 2006, Vol. 2, Iss. 3, No. 1, [www.logforum.net/vol2/issue3/no1/2\\_3\\_1\\_06.html](http://www.logforum.net/vol2/issue3/no1/2_3_1_06.html), s. 4 (20.04.2015).

podzespoły i zespoły wytwarza się w konkretnych ilościach wynikających z zamówień. PNZ – *production on order*, oznacza produkcję na zamówienie. W zapasach utrzymuje się tylko materiały oraz ewentualne części. Montowanie podzespołów, zespołów oraz wyrobu odbywa się na indywidualne zamówienie. MNZ – *assembly on order*, montaż na zamówienie. Zapasy części oraz podzespoły różnych stopni złożoności utrzymywane są ciągle przez producenta. WNZ – *finish on order*, produkcja na magazyn. Wyroby gotowe składowane są w magazynie w miejscu montażu i z niego dostarczane bezpośrednio do klienta. PNM – *warehouse stock production*, produkcja i wysyłka do magazynu. Produkty rozprowadzane są z zapasu ulokowanego jak najbliżej klienta, na przykładzie sieci dystrybucji<sup>8</sup>.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że umiejscowienie punktu rozdzielającego w konkretnym miejscu wpływa na technikę kierowania przepływem strumienia materiałów. Zreorganizowanie polityki zapasów może nie tylko zwiększyć obecną produkcję, ale odpowiednie przesunięcie punktu rozdziału może otworzyć nowe możliwości produkcji bądź dystrybucji usług. Usytuowanie punktu w sferze dystrybucji bądź na jej granicy (miejsce WNZ i PNM) skutkuje tym, że przepływ materiałów w sferach produkcyjnych odbywa się głównie na podstawie prognoz zapotrzebowania mającego wystąpić w przyszłości, natomiast kierowanie takim procesem odbywa się na zasadzie techniki tłoczenia (*push*). Umiejscowienie punktu bliżej lokalizacji określonej jako KNZ powoduje przepływ materiałów w sferze produkcji wyłącznie na podstawie konkretnych zamówień, a sterowanie takim procesem oparte jest na zasadzie techniki ssania (*pull*). Pozostałe miejsca zasługują na większą uwagę z praktycznego punktu widzenia, gdyż w ich przypadku sterowanie przepływem materiałów odbywać się może na podstawie zarówno strategii *push* bądź *pull*. Jednocześnie nie można jednoznacznie stwierdzić, który z tych punktów jest „najlepszy” bądź najbardziej efektywny. Skuteczność doboru ilości zapasów zależy bowiem od wielu czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych przedsiębiorstwa. Należy mieć przede wszystkim na uwadze osiągnięcie równowagi między kosztami a poziomem obsługi klienta. W punkcie rozdziału zgromadzone są największe ilości zapasów, dlatego też im bliżej rynku będzie się on znajdował tym koszty te będą większe, jednak z racji umiejscowienia go bliżej rynku można będzie szybciej reagować na zmiany oraz zredukować czas dostaw. Kierunkiem pożądanym

---

<sup>8</sup> M. Fertsch, *Logistyka produkcji. Miejsce logistyki we współczesnym zarządzaniu produkcją*, w: *Logistyka produkcji. Teoria i praktyka*, red. M. Fertsch, P. Cyplik, Ł. Hadaś, ILiM, Poznań 2010, s. 25.

będzie więc poprawa wydajności przy jednoczesnej redukcji kosztów. Aby osiągnąć takie cele niezbędne jest poprawienie gospodarowania zasobami, wykorzystywanie zapasów w sposób racjonalny oraz podejmowanie odpowiednich inwestycji, które doprowadzą do polepszenia organizacji, systemów sterowania oraz automatyzacji<sup>9</sup>.

### Strategie logistyczne wybranych przedsiębiorstw

Niezależnie od tego, czy dana strategia stosowana jest wobec rynku bądź produktu, procesy logistyczne mają istotne znaczenie w kształtowaniu wyniku finansowego. Główny cel logistyki, polegający na dostarczeniu zasobów w odpowiednie miejsce na odpowiedni czas, wskazuje na możliwość osiągnięcia poprawy wyników finansowych. Na poziomie strategii konkurencyjnej, logistyka może okazać się podstawową strategią albo głównym ogniwem wspierania strategii danego przedsiębiorstwa. Logistyka ma istotne znaczenie wobec strategii konkurencyjnej nawiązując do trzech kluczowych elementów, dzięki którym przedsiębiorstwo może osiągnąć sukces: sposób dostarczania dobra bądź usługi, cena oraz jakość<sup>10</sup>. Wykorzystanie konkretnych rozwiązań logistycznych w najbardziej efektywny sposób wobec zarządzania łańcuchem dostaw gwarantuje najszybszy czas, w którym możliwe jest uzyskanie przewagi nad konkurencją. Łańcuch dostaw można podzielić na trzy główne segmenty: zaopatrzenie, produkcja i dostawa. Funkcjonowanie każdego z tych segmentów determinuje to, jak bardzo elastyczny może być dany łańcuch dostaw. Na przykładzie kilku przedsiębiorstw (tab. 2) wskazano, jakie praktyki logistyczne wykorzystano do poprawy ich funkcjonowania<sup>11</sup>.

Przykładowe przedsiębiorstwa działają przede wszystkim wykorzystując popyt zależny i niezależny. Na rynku trudno znaleźć przedsiębiorstwo, które swoją działalność opierałoby tylko i wyłącznie na popycie zależnym, nawet wówczas dobór strategii nie zależałby tylko od celu, jakie dane przedsiębiorstwo chciałoby osiągnąć, ale głównie od specyfiki towaru bądź usługi przez nie oferowanych. Firma Cemex dążyła do poprawy obsługi klienta oraz redukcji kosztów produk-

---

<sup>9</sup> A. Gunasekaran, K. Lai, TCE Cheng, *Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy*, „Omega” 2008, Vol. 36, Iss. 4, s. 549–564.

<sup>10</sup> A. Rushton, J. Oxley, P. Croucher, *Handbook of logistics and distribution management*, Kogan Page, London 2000, s. 31–32.

<sup>11</sup> N. Sanders, *Definitive guide to manufacturing and service operations. Master the strategies and tactics for planning, organizing, and managing how products and services are produced*, Pearson Education, New Jersey 2014, s. 557.



cji. Wykorzystała do tego strategię ekspansji i rozwoju przedsiębiorstwa, jak również rozwiązań logistycznych do wprowadzania innowacji, np. działanie zgodnie z koncepcją *lean management*. Tym samym firma poprawiła rentowność oraz zwiększyła swój udział w rynku.

Tabela 2

## Wykorzystanie strategii logistycznych przez przedsiębiorstwa

Nazwa przedsiębiorstwa/rodzaj popytu	Główne założenia wobec strategii logistycznych	Zastosowane technologie
Cemex (producent cementu) – popyt zależny i niezależny	wzmocnienie ekspansji przez logistykę w globalnych łańcuchach dostaw, rozwiniętych kanałach dystrybucji, opracowywanie prognoz popytowych	wykorzystane systemy: rozwiązania bazowane na wykorzystaniu internetu, ERP, B2C, B2B
AT&T (przedsiębiorstwo telekomunikacyjne) – popyt zależny i niezależny	wykorzystanie logistyki jako środka aliansu, odpowiedzialni i elastyczni partnerzy w łańcuchu dostaw, zjednoczeni w jednym centrum zaopatrzenia	transakcje wykonywane elektronicznie, oraz elektroniczne wsparcie dla przesyłania informacji, współpraca na poziomie strategicznego, taktycznego i operacyjnego planowania
Libbey, Inc. (producent szkła stołowego) – popyt niezależny	logistyka jako środek innowacji, rozszerzona sieć sprzedaży i dystrybucji, usprawnianie procesów biznesowych	wykorzystane systemy: ERP, APS
Nissan (Ameryka Północna) (producent samochodów) – popyt niezależny (z wyjątkami)	wykorzystanie logistyki jako wspomaganie dla innowacji produktowych i technologicznych, skupianie się na zarządzaniu korporacyjnym, wykorzystywanie rozwiązań opartych na sieci internetowej, motoryzacyjny łańcuch popytowy	wykorzystanie systemu ERP oraz różnorodnych rozwiązań na platformach elektronicznych, wprowadzenie systemu EPO ( <i>enterprise profit optimization</i> )
Wedgwood (producent luksusowej ceramiki i porcelany) – popyt niezależny	redukowanie kosztów obsługi logistycznej związanych z magazynowaniem, dostawami oraz poprawie jakości obsługi klienta	wykorzystywanie różnorodnych rozwiązań z dziedziny IT

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Gunasekaran, K. Lai, TCE Cheng, *Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy*, „Omega” 2008, Vol. 36, Iss. 4, s. 558.

Następny przykład to firma AT & T, która przede wszystkim chciała zwiększyć swoją pozycję konkurencyjną na rynku globalnym. Z racji działalności w branży IT, większość rozwiązań wykorzystanych przez to przedsiębiorstwo również związanych było z branżą. Wykorzystując strategię innowacji, przedsiębiorstwo wprowadziło wiele nowoczesnych rozwiązań celem poprawy niez-

wodności łańcucha dostaw. Kolejny przykład to Libbey Inc., które dążyło do poprawy procesów biznesowych oraz usprawnienia elastyczności łańcucha wartości. Do poprawy czasu reakcji łańcucha dostaw wykorzystano strategię innowacji, dzięki której stworzono nowe produkty oraz strategię ekspansji, co umożliwiło powiększenie sieci sprzedaży i dystrybucji. Na dodatek przedsiębiorstwo tworzyło alianse z nowymi zaopatrzeniowcami wykorzystując do tego logistykę. Nissan to z kolei przedsiębiorstwo, które głównie opiera swoją działalność na popycie niezależnym, z tym, że jest w stanie dopasować swój ostateczny produkt do specyficznych wymogów klientów. W Nissanie dążono do poprawy czasu realizacji zamówienia dla klientów, korzystających z sieci internetowej. Dzięki wykorzystaniu strategii innowacji, firma ta uzyskała poprawiony czas realizacji zamówień oraz wprowadzono nowe rozwiązania technologiczne, zaś dzięki strategii aliansu stworzono szeroką bazę zaopatrzeniową celem zapewnienia wysokiej elastyczności łańcucha dostaw. Ostatnie wskazane przedsiębiorstwo to Wedgwood, którego celem było poprawienie jakości obsługi klienta, a wykorzystano do tego strategię zróżnicowania oraz innowacji. Wdrożenie takich strategii pozwoliło na redukcję ilości zapasów oraz poprawę jakości obsługi klienta<sup>12</sup>.

Na podstawie powyższych przykładów można wskazać, że najczęściej wybieranymi strategiami są strategie aliansu oraz innowacji, dzięki którym można wdrożyć nowoczesne systemy, takie jak ERP, CRM bądź JIT. Dodatkowo wsparcie logistyczne może być usprawnione przy wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań z dziedziny IT. Działania podjęte przez przedsiębiorstwa, niezależnie od tego, czy ich produkcja oparta jest na popycie zależnym bądź niezależnym prowadzą do wykształcenia ostatecznej RSC – *responsive supply chain*.

### Podsumowanie

Dobór odpowiedniego miejsca punktu rozdziału jest nadal w wielu przypadkach dziedziną tylko i wyłącznie teoretyczną. Odpowiednie usytuowanie tego punktu związane jest z wieloma skomplikowanymi procesami badawczymi w danym przedsiębiorstwie oraz na „zewnątrz”, dotyczącymi przede wszystkim potencjalnego popytu oraz funkcjonowania rynku, wewnątrz którego znajduje się przedsiębiorstwo. Prawidłowe zrozumienie idei umiejscowienia punktu rozdziału popytu zależnego i niezależnego oraz wykorzystanie tej wiedzy przy formułowaniu strategii logistycznej danego przedsiębiorstwa umożliwia uzyskanie wielu pozytywnych efektów, takich jak: szybsza realizacja zamówienia, poprawa jako-

---

<sup>12</sup> N. Sanders, *Definitive guide...*, s. 557–559.

ści dóbr i usług, redukcja kosztów wytworzenia, zwiększenie elastyczności produktowej, poprawa elastyczności ilościowej, wprowadzenie nowoczesnych technologii, poprawa jakości obsługi klienta. Określenie miejsca położenia punktu rozdziału popytu zależnego i niezależnego to jedna część zadania, jakie musi wykonać przedsiębiorca. Później przedsiębiorca powinien dobrać jedną ze strategii, która poprawi funkcjonowanie jego przedsiębiorstwa oraz dopasuje działania łańcucha dostaw, w którym usprawniane przedsiębiorstwo się znajduje. Konkretnie strategie pozwalają na: poprawę efektywności łańcucha dostaw, dopasowanie elastyczności łańcucha dostaw, wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań odnośnie do zarządzania przedsiębiorstwem, redukcję ilości zapasów na magazynach, nawiązywanie aliansów z innymi przedsiębiorstwami, rozwój ekspansji danego przedsiębiorstwa, redukcję kosztów związanych z obsługą logistyczną. Każda z omawianych strategii może być wykorzystana przez przedsiębiorstwa wykorzystujące w swojej działalności popyt zależny i niezależny, dlatego też występują trudności w jasnym określeniu, która ze strategii byłaby najbardziej odpowiednia dla popytu zależnego bądź niezależnego.

### Bibliografia

- Chaberek M., *Praktyczny wymiar teorii logistyki*, Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu nr 10, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Toruń 2011.
- Ciesielski M., *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1997.
- Cyplik P., *Zastosowanie klasycznych metod zarządzania zapasami do optymalizacji zapasów magazynowych – case study*, „Logforum” 2005, Vol. 1, Iss. 3, No 4, [www.logforum.net/vol1/issue3/no4/1\\_3\\_4\\_05.html](http://www.logforum.net/vol1/issue3/no4/1_3_4_05.html).
- Fabbe-Costes N., Colin J., *Formulating a logistics strategy*, w: *Global logistics. New directions in supply chain management*, red. D. Waters, Kogan Page, London 2007.
- Fechner I., *Service level modeling in the supply chain with the usage of solutions based on decoupling point concept*, „LogForum” 2006, Vol. 2, Iss. 3, No. 1, [www.logforum.net/vol2/issue3/no1/2\\_3\\_1\\_06.html](http://www.logforum.net/vol2/issue3/no1/2_3_1_06.html).
- Fertsch M., *Logistyka produkcji. Miejsce logistyki we współczesnym zarządzaniu produkcją*, w: *Logistyka produkcji. Teoria i praktyka*, red. M. Fertsch, P. Cyplik, Ł. Hadaś, ILiM, Poznań 2010.
- Gunasekaran A., Lai K, Cheng TCE., *Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy*, „Omega” 2008, Vol. 36, Iss. 4.
- Rushon A., Oxley J., Croucher P., *Handbook of logistics and distribution management*, Kogan Page, London 2000.
- Sanders N., *Definitive guide to manufacturing and service operations. Master the strategies and tactics for planning, organizing, and managing how products and services are produced*, Pearson Education, New Jersey 2014.
- Zbroja T., *Rola środowiska produkcyjnego przedsiębiorstwa w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Materiały Konferencyjne Polskiego Kongresu Logistycznego LOGISTICS 98, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998.

## **CONSTRUCTION OF LOGISTICS STRATEGIES AND LOCATION OF DECOUPLING POINT OF DEPENDENT AND INDEPENDENT DEMAND**

### **Summary**

The paper refers to basic aspects of creating logistic strategies and effects occurring after their implementation. The paper also contains information about primary typology of logistics strategies and specifies main components of these strategies. The study also presents differences between independent and dependent demand as well as their origins. The idea of decoupling point of independent and dependent demand and characteristics of its localization is presented. Defining dependent and independent demand and the process of making the logistics strategies, allowed to draw conclusions regarding the use of particular strategies for businesses operating on the basics of one or the other type of demand. The paper presents some examples of enterprises using different logistics strategies and the techniques of their implementation. It allowed defining the way of the match of the used strategy to the independent or dependent demand.

**Keywords:** logistics strategies, implementation, dependent demand, independent demand, decoupling point

*Translated by Adam Wieczorek*