

Michał Adamczak, Piotr Cyplik, Roman Domański, Bartosz Miszon¹

PLAN S&OP JAKO NARZĘDZIE WYBORU STRATEGII LOGISTYCZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Autorzy artykułu prezentują plan produkcji i sprzedaży (S&OP) jako narzędzie wyboru strategii logistycznej przedsiębiorstwa. Planowanie sprzedaży oraz produkcji odgrywają kluczową rolę w działalności współczesnego przedsiębiorstwa przemysłowego działającego na rynku charakteryzującym się indywidualizacją potrzeb klientów oraz coraz silniejszą konkurencją. Ze względu na wymienione czynniki horyzonty planistyczne uległy skróceniu. Trudno jednak wyobrazić sobie konkurujące na rynku przedsiębiorstwo, które nie opracowuje planów swojej przyszłej działalności. Wybór strategii logistycznej przedsiębiorstwa należy do najważniejszych decyzji podejmowanych w długiej perspektywie czasu. Jest to decyzja istotna nie tylko z punktu widzenia samej organizacji ale również jej klientów i pozycji konkurencyjnej na rynku. Dokonując wyboru koncepcji systemu logistycznego funkcjonującego w przedsiębiorstwie konieczne jest wzięcie pod uwagę zarówno czynników wewnętrznych jak i zewnętrznych. Mowa tu przede wszystkim o możliwościach zasobowych, organizacyjnych, technologicznych przedsiębiorstwa jak i jego otoczeniu ze szczególnym uwzględnieniem oferty konkurencji. Aby możliwe było podjęcie trafnej decyzji konieczne jest zgromadzenie danych wejściowych ze wszystkich wymienionych obszarów. Zdaniem autorów artykułu doskonałym narzędziem prezentacji danych jest zintegrowany plan produkcji i sprzedaży. W opracowaniu S&OP biorą udział zarówno pracownicy z działu sprzedaży doskonale znający potrzeby klientów oraz oferty konkurencji, osoby związane z procesami produkcyjnymi, zakupowymi oraz finansowymi orientujące się w możliwościach przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: planowanie sprzedaży, planowanie produkcji, zintegrowane planowanie produkcji i sprzedaży (S&OP), strategie logistyczne.

S&OP AS A TOOL FOR SELECTION COMPANY'S LOGISTICS STRATEGY

The authors present a sales and operations plan (S&OP) as a tool for selection company's logistics strategy. Sales planning and production planning play a key role in the management of modern industrial enterprise which operate in the market characterized by individualization of customer needs and increased competition. On the one hand due to these factors, company's planning horizons have shortened, but on the other hand it is impossible to competing in the market without plans for the future activities. Selection of company's logistics strategy is one of the most important business decisions in the long term horizon. This is a decision not only important from the organization point of view but also its customers and competitive position in the market. In the process of selection logistics system in industry enterprise, it is necessary to use internal and external factors. Internal factors are: resources, organizational structure, technologies, management skills, staff. External factors are: customer's needs, competitors, law etc. To be able to make the right decision is necessary to collect input from all (internal and external) areas. According to the authors an excellent tool for presenting data is an integrated plan for production and sales (S&OP). All types of managers need to play a role in the S&OP process: logistics and production – responsible for supply, inventory and manufacturing, sales – knew customer's needs and competition's offers very well and finance responsible for monetize demand and supply plans developed by others.

Key words: sales planning, production planning, S&OP, company's logistics strategy.

1. WSTĘP

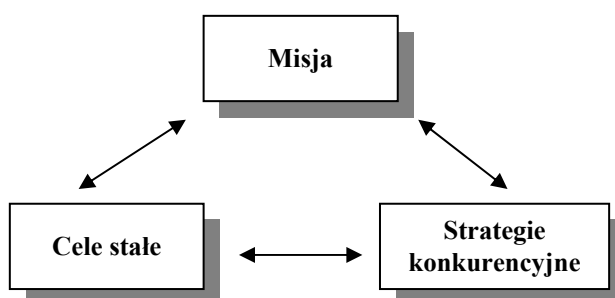
Konkurowanie na współczesnym rynku stanowi dla przedsiębiorstw coraz większe wyzwanie. Wynika to głównie z trendów globalizacji oraz pojawiania się na rynku nowych podmiotów gospodarczych. Dodatkowo klienci oczekują produktów spełniających ich indy-

¹ Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu; ul. Estkowskiego 6, 61-755 Poznań.

widualne wymagania, po akceptowalnym koszcie i w krótkim czasie realizacji zamówienia. Obserwowane trendy wywierają wpływ szczególnie na funkcjonowanie przedsiębiorstw produkcyjnych oraz logistycznych. W dobie silnej kastomizacji potrzeb znaczenia nabiera umiejętność ich rozpoznania i dostarczenia produktów spełniających wymagania. Działalność nakierowana na zaspakajanie indywidualnych potrzeb prowadzi zwykle do zwiększania kosztów a co za tym idzie oferowania klientowi droższych produktów przy wydłużonym czasie realizacji zamówienia. Jak już zostało wspomniane takie działania nie są akceptowalne przez klientów a co za tym idzie obniża się pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa. Stając przed zaprezentowanym wyzwaniem konieczne jest znalezienie rozwiązania, które pozwoli przedsiębiorstwom dostosować swoje procesy do wymagań klientów. Kierownictwa przedsiębiorstw podejmując decyzję o sposobie budowania pozycji konkurencyjnej określają ramy strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa. W niniejszym artykule autorzy skupiają się na strategii logistycznej przedsiębiorstwa jako odpowiedzialnej za realizację przepływu materiałów przez przedsiębiorstwo a więc w konsekwencji dostarczenie produktów do klientów. Dobór odpowiedniej do potrzeb obsługiwanego rynku strategii logistycznej może stanowić o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. W dalszej części artykułu autorzy zaprezentują S&OP (zintegrowane planowanie produkcji i sprzedaży) jako narzędzie wspomagające wybór strategii logistycznej przedsiębiorstwa.

2. STRATEGIE I JEJ TYPY

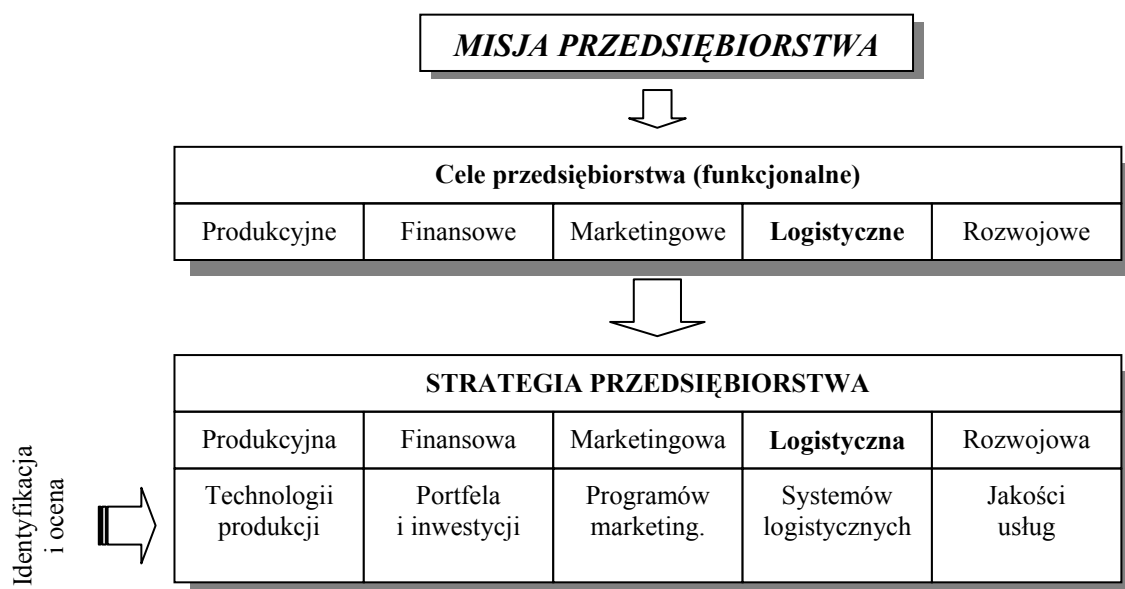
W naukach o zarządzaniu, a ściślej precyzując w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem, funkcjonuje tzw. triada strategiczna zarządzania. Jest to zespół trzech wzajemnie współgrających elementów: misji, celów stałych i strategii funkcjonalnych, które tworzą razem spójną całość.



Rys. 1. Triada strategiczna zarządzania

Źródło: M. Ciesielski, *Logistyka w strategiach firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Poznań 1999.

Misja przedsiębiorstwa jednoznacznie, choć w dość ogólny sposób, określa cel istnienia organizacji. Jest ona za razem jednocześnie oświadczeniem propozycji rynkowych skierowanych do jej potencjalnych odbiorców. Cele stałe są spójnym elementem wszystkich przedsiębiorstw komercyjnych (*profit organizations*) – należą do nich zysk i płynność finansowa. Strategia to pewien plan działania przedsiębiorstwa, spójny i względnie stały, którego efektem będą zmiany postrzegania organizacji w otoczeniu, obecnie oraz w przyszłości. W zależności od horyzontu czasowego i uzyskiwanych efektów, jako strategię możemy traktować powolne zmiany przeprowadzane w długim okresie czasu (podejście ewolucyjne), bądź decydujące zmiany realizowane w krótkich okresach czasu (podejście rewolucyjne). Strategie konkurencyjne określają zachowanie przedsiębiorstwa na rynku wobec obecnej i potencjalnej konkurencji. Są ogólnym określeniem kierunku i sposobu działania przedsiębiorstwa na rynku w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Wybór strategii konkurencyjnej bardzo silnie wpływa na wspomagające ją strategie funkcjonalne, a w ramach nich na strategię logistyczną.



Rys. 2. Miejsce strategii logistycznej w systemie planowania

Źródło: S. Abt, *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 49.

Strategia funkcjonalna winna wynikać ze sformułowanej misji przedsiębiorstwa oraz celów strategicznych [1, s. 47] jakie w perspektywie wyznaczono. Osiągnięcie celów przedsiębiorstwa jest właśnie możliwe na drodze realizacji strategii funkcjonalnych, traktowanych jako sposoby wypełnienia postawionych celów. Opierając się na definicji logistyki strategię logistyczną można określić jako strategię przepływu materiałów i informacji – ich integracji, koordynacji i usprawniania [12, s. 51]. Obrona strategia logistyczna, jako strategia wykonawcza, wraz z pozostałymi strategiami funkcjonalnymi wspiera wybraną strategię konkurencyjną. Spójność poszczególnych strategii, w tym strategii logistycznej z obroną strategią konkurencyjną, jak również koherencja strategii funkcjonalnych względem siebie samych nie podlega dyskusji.

3. RODZAJE STRATEGII LOGISTYCZNYCH

Różne strategie logistyczne powstawały i ewoluowały w czasie. Początek strategii logistycznych związany jest z klasyczną dla logistyki sferą zarządzania zapasami (teoria zapasów). Z czasem tworzone rozwiązania zyskiwały na kompleksowości (odchodzenie od rozwiązań funkcjonalnych, fazowych), pozwalając bardziej systemowo zarządzać dziedziną logistyki, i to nie tylko w skali poszczególnego przedsiębiorstwa, ale także w ramach całych łańcuchów dostaw. Wśród wyróżnionych strategii logistycznych, patrząc historycznie można wyróżnić dwie orientacje: strategie bazujące na rzeczywistym popycie (podejście *pull*) oraz strategie bazujące na prognozach popytu (podejście *push*). Stopień kompleksowości poszczególnej strategii logistycznej odzwierciedla wzrastający poziom planowania. Poza tym część strategii cechuje większa elastyczność w stosunku do pozostałych. Rozpatrując kontekst kosztów należy zauważyć, iż relacja kosztu i elastyczności jest wzajemnie odwrotnie proporcjonalna.

W dalszej części uwaga autorów skupi się na strategiach logistycznych mających zastosowanie w przedsiębiorstwach produkcyjnych (sfera wytwarzania). Rozpatrzone zostaną: strategia klasyczna (teoria zapasów), planowanie zapotrzebowania materiałowego (MRP I), planowanie zasobów produkcyjnych (MRP II / ERP), strategia dokładna na czas (JiT), zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM), szczupłe wytwarzanie (LM), zwinne wytwarzanie (AM).

Tabela 1. Charakterystyka strategii logistycznych w sferze produkcji

Strategia	Istota	Charakterystyka asortymentu
strategia klasyczna teoria zapasów	zagwarantowanie ciągłości produkcji, minimalizacja kosztów zaopatrzenia, wysoki poziom obsługi klienta poprzez tworzenie zapasów w różnych miejscach strumienia przepływu materiałów	dowolny asortyment, niezależny, trudny do prognozowania popyt, sezonowość, niestabilizowane stosunki z odbiorcami
MRP I planowanie zapotrzebowania materiałowego	redukcja zapasów i skracanie cykli poprzez planowanie potrzeb materiałowych, określanie miejsca i czasu, w którym powinny znaleźć się określone elementy	wyroby złożone, popyt zależny, możliwy do prognozowania, odbiorcy na ogół wewnętrzni
MRP II / ERP planowanie zasobów produkcyjnych	integracja oraz poprawa wydajności poprzez planowanie zasobów produkcyjnych i włączenie planowania finansowego do decyzji operacyjnych dotyczących produkcji	wyroby złożone, popyt zależny, możliwy do prognozowania, odbiorcy na ogół wewnętrzni
JiT dokładnie na czas	wzrost efektywności i eliminacja strat poprzez obniżenie poziomu zapasów, liniową, rytmiczną produkcję inicjowaną przez popyt oraz racjonalne zarządzane czasem	wyroby złożone, popyt niezależny, możliwy do prognozowania, odbiorcy pełnią rolę nadrzędną, inicjują produkcję
SCM zarządzanie łańcuchem dostaw	kompresja czasu dostaw i obniżka kosztów dla ostatecznego klienta poprzez integrację, kooperację i optymalizację działań w skali łańcucha dostaw i tworzenie holistycznego poziomu obsługi	wyroby powtarzalne, o niezbyt dużej złożoności i gabarytach, popyt niezależny, możliwy do prognozowania, kooperacja z odbiorcami
LM szczupłe wytwarzanie	obniżka kosztów i eliminacja strat poprzez skupienie się na kluczowej działalności oraz wykorzystaniu kooperacji i outsourcingu	wyroby złożone, popyt niezależny, możliwy do prognozowania, odbiorcy pełnią rolę nadrzędną, inicjują produkcję
AM zwinne wytwarzanie	reagowanie na zmienne zapotrzebowanie przez odpowiedni dobór zasobów i kompetencji pracowników, modularyzacja wyrobów, współpraca wewnętrzna (firma) i zewnętrzna (otoczenie)	wyroby złożone, popyt trudny do prognozowania, odbiorcy uczestniczą w procesie produkcji, czasem w procesie projektowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Stachowiak, *Strategie logistyczne w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, [w:] M. Fertsch, P. Cyplik, Ł. Hadaś (red.), *Logistyka produkcji – teoria i praktyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2010, s. 68–71.

Wybór konkretnej strategii logistycznej zdeterminowany jest warunkami rynkowymi (strategia konkurencyjna) oraz potencjałem, jaki posiada przedsiębiorstwo. Dysponując charakterystyką wytwarzanego asortymentu oraz znając idee poszczególnych strategii logistycznych, jesteśmy w stanie wybrać i stosować najbardziej właściwe rozwiązanie. Wymierne korzyści będą zauważalne zarówno w ramach funkcjonowania logistyki w przedsiębiorstwie, przekładając się także na sukces pozostałych obszarów funkcjonalnych.

4. PLAN PRODUKCJI I SPRZEDAŻY S&OP

Planowanie produkcji i sprzedaży (*Sales and Operations Planning – S&OP*) definiowane jest jako: „Tworzenie taktycznych planów pozwalających na realizowanie strategii przedsiębiorstwa dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku dzięki integracji planów sprzedaży i marketingu zarówno istniejących jak i nowych wyrobów z planami przepływu

materiałów. S&OP skupia w sobie wszystkie plany przedsiębiorstwa (sprzedaży, marketingu, produkcji, zaopatrzenia, badań i rozwoju, finansowe).” [2].

Zgodnie z inną definicją prezentowaną w literaturze przedmiotu S&OP to zbiór procesów biznesowych i technologicznych umożliwiających przedsiębiorstwu najbardziej efektywne zestawianie popytu rynkowego z możliwościami produkcyjnymi i zaopatrzeniowymi przedsiębiorstwa [9, s. 35]. Podstawowe korzyści wynikające z wdrożenia zintegrowanego planu S&OP to [6, s. 33–34]:

- 1) powiązanie planów sprzedaży z planami marketingowymi,
- 2) bilansowanie zadań z dostępnymi zasobami,
- 3) zgromadzenie danych niezbędnych do podjęcia decyzji o rozbudowaniu posiadanych zasobów,
- 4) przedstawienie planów najwyższemu kierownictwu przez menedżerów średniego szczebla, dzięki czemu członkowie organizacji dzielą się posiadaną wiedzą co służy podejmowaniu trafnych decyzji.

Zintegrowane planowanie pozwala dodatkowo przedsiębiorstwu na osiągnięcie korzyści związanych z obsługiwaniem rynkiem, takich jak: wzrost udziału w rynku, wzrost sprzedaży, zwiększenie zysków ze sprzedaży a także związanych z realizacją procesów wewnętrznych, rozumianych jako: poprawa efektywności, redukcja strat, zmniejszenie wielkości zaangażowanego kapitału a w konsekwencji zwiększenie zysków. [4, s. 20]. Biorąc pod uwagę zaprezentowane korzyści S&OP może stać się najważniejszą bronią przedsiębiorstw konkurujących na rynku, które chcą być pewne, że są zyskowne dzięki dostarczaniu właściwym klientom, właściwych produktów poprzez właściwe kanały [10, s. 7].

5. WYMAGANIA S&OP

Ideą S&OP jest zintegrowany proces tworzenia planu, w którym uczestniczą pracownicy z wielu działów przedsiębiorstwa (sprzedaży, marketingu, produkcji, zaopatrzenia, finansów). Najczęściej stosowaną praktyką jest tworzenie planu S&OP w cyklu comiesięcznym dla kolejnych 18 miesięcy. Proces tworzenia planu obejmuje 5 głównych czynności [14, s. 35–37]:

1. Zbieranie danych – ma szczególne znaczenie zarówno dla tworzenia planu jak i jego jakości. Często w przedsiębiorstwach dane gromadzone są w sposób niezinstytucjonalizowany przez co ich zebranie na potrzeby S&OP jest utrudnione. Dane powinny być uporządkowane w sposób dający możliwość podejmowania na ich podstawie decyzji, co z kolei wymaga ich aktualności i kompletności.
2. Planowanie popytu – tworzenie planu sprzedaży na kolejne miesiące na podstawie zebranych danych historycznych oraz informacji od klientów.
3. Planowanie przepływu materiałów – uwzględniające planowanie produkcji, zaopatrzenia, utrzymywanych zapasów, niezbędnych usług zewnętrznych.
4. Spotkanie robocze – na którym menedżerowie średniego szczebla z różnych działów przedsiębiorstwa wypracowują rozwiązania i rekomendacje dla zarządu przedsiębiorstwa; główne decyzje dotyczą: określenia najlepszego wariantu planu sprzedaży z uwzględnieniem planów produkcji i zaopatrzenia, przekazania części zadań w outsourcing, zbudowania planu finansowego przedsiębiorstwa, ustalenia planu spotkania z zarządem przedsiębiorstwa.
5. Spotkanie najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa – kulminacyjny moment opracowania planu S&OP. Na tym etapie zaangażowani są najwyżsi kierownicy każdego z obszarów (obejmowanego przez S&OP) oraz zarząd przedsiębiorstwa. Na spotkaniu menedżerowie zapoznają kierownictwo z aktualnym stanem firmy oraz prezentują wypracowane rozwiązania. Zadaniem zarządu jest wybranie ich zdaniem najlepszych.

W kontekście opracowywania planu S&OP w literaturze zwraca się również uwagę na znaczenie bilansowania zadań z aktualnymi zdolnościami opartego na kryterium zyskowności. Dzięki zaangażowaniu wielu działów w opracowywaniu planu możliwe jest sprawdzenie realności wykonania zadań, stworzenie scenariuszy alternatywnych i poróżnienie ich pod względem zyskowności każdego z rozwiązań. W procesie tworzenia i kontroli realizacji planu można wykorzystać wskaźniki i mierniki np. wydajności, błędów prognoz, kapitału obrotowego, wykonania założeń planu. Dzięki temu opracowujący plany otrzymają informację zwrotną, która będzie mogła służyć doskonaleniu kolejnych wersji planu [11, s.30]. Jak już zostało wspomniane stworzenie zintegrowanego planu produkcji i sprzedaży wymaga doskonałej komunikacji między osobami go tworzącymi. W tym celu niezbędne jest zbudowanie interdyscyplinarnego zespołu odpowiedzialnego za to zadanie. W jego skład powinni wchodzić specjaliści z obszarów: [7, s. 21]:

1. Planowania produkcji i logistyki – odpowiedzialni za planowanie wytwarzania wyrobów w ilości zgodnej z prognozami sprzedaży, bilansowanie zadań z dostępnymi zasobami oraz przekazywanie informacji o brakach lub rezerwach zasobów.
2. Łańcucha dostaw – koordynowanie i synchronizowanie wszystkich planów począwszy od zaopatrzenia w materiały produkcyjne, usługi, energię, po dystrybucję wyrobów do klienta końcowego.
3. Marketingu – decydujący o wprowadzaniu nowych wyrobów na rynek, ustalaniu przyszłych cen, badaniu rynku, potrzeb klientów, kreowaniu produktów odpowiadających potrzebom nabywców.
4. Sprzedaży – tworzący plany sprzedaży, delegujący zadania sprzedażowe.
5. Finansów – przedstawianie wszystkich planów w formie pieniężnej, zestawianie rzeczywistych wyników finansowych z planowanymi.

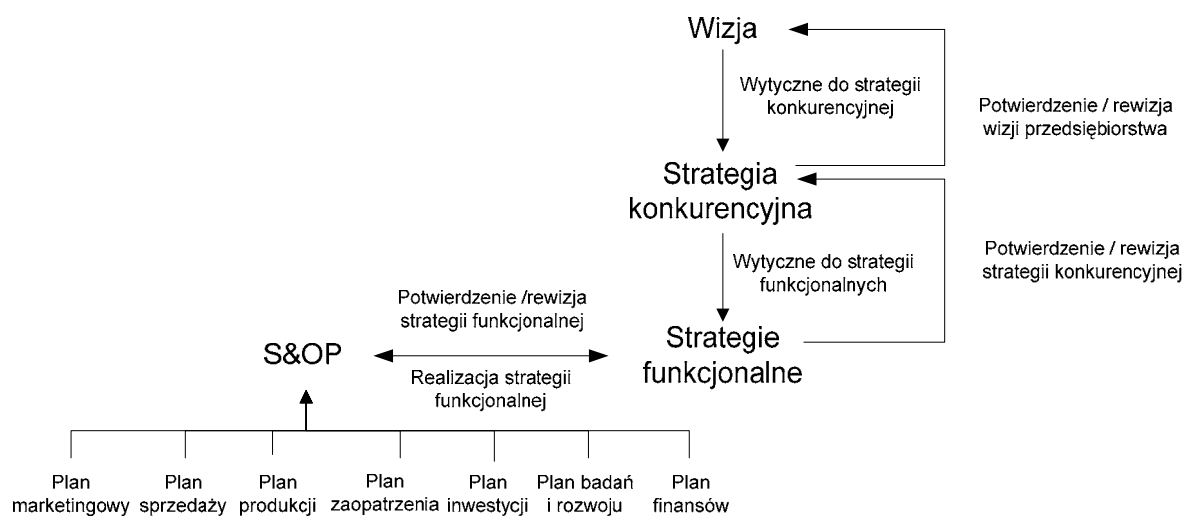
Uzyskanie pozytywnego wpływu zintegrowanego planowania S&OP na przedsiębiorstwo możliwe jest wówczas gdy określona zostanie wizja wdrożenia planu i oczekiwania wobec niego. Dzięki temu osoby zaangażowane we wdrożenie uzyskają wspólny wzorzec (do którego dążą). We wdrożenie powinny być zaangażowane wszystkie działy przedsiębiorstwa dzięki czemu możliwe jest uzyskanie efektu integracji i kompleksowe określenie sytuacji przedsiębiorstwa [4, s. 7]. Nawiązując do comiesięcznego opracowywania zintegrowanego planu (na kolejne 18 miesięcy), wymaga to od przedsiębiorstwa nie tylko doskonałej komunikacji pomiędzy wszystkimi jego działami ale również stabilnie funkcjonujących procesów. Dane przekazywane na spotkania S&OP są podstawą do podejmowania decyzji. Od ich jakości zależy przyszłość przedsiębiorstwa. Stąd tak istotne jest posiadania uregulowanych procesów, które zwracają określone dane o wysokim walorze analitycznym [8, s. 43].

6. ROLA S&OP W PLANOWANIU STRATEGICZNYM

Rozważając znaczenie S&OP w procesach planowania przedsiębiorstwa należy wziąć pod uwagę nie tylko integrację planów operacyjnych ale również plany strategiczne. Miejsce S&OP w procesach planowania przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 3.

Przedsiębiorstwa określając swoją wizję tworzą jednocześnie wytyczne dla strategii konkurencyjnej. Bycie konkurencyjnym na rynku to jeden z najważniejszych celów przedsiębiorstw nakierowanych na zysk. Aby możliwe było osiągnięcie założonej pozycji konkurencyjnej konieczne jest opracowanie założeń funkcjonowania podstawowych obszarów przedsiębiorstwa. Strategie funkcjonalne doprecyzowują zadania zalokowane dla każdej funkcji, których celem jest budowa przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna uwarunkowana jest m.in. umiejętnością dostosowania realizowanych procesów do potrzeb klientów. Kształtowanie procesów odbywa się zgodnie z wytycznymi określonymi przez strategię funkcjonalną ze względu na tematykę niniejszego artykułu utożsamianą ze strategią logistyczną. Zdaniem autorów należy zwrócić uwagę na fakt, iż wizja, strategia konkuren-

cyjna, strategię funkcjonalne mimo, iż są planami o najdłuższych horyzontach czasowych podlegają zmianom. Podejmowanie trafnych decyzji o rewizji strategii konkurencyjnej uwarunkowane jest posiadaniem kompletnych i aktualnych informacji. Dzięki integracyjnemu charakterowi planu S&OP jego tworzenie opiera się o zgromadzenie danych z wielu działów przedsiębiorstwa i opracowywaniu rozwiązań uwzględniających zarówno warunki zewnętrzne jak i wewnętrzne. Dzięki temu przedsiębiorstwa realizujące proces S&OP mogą określić czy wybrana strategia logistyczna jest możliwa do realizacji, jakie są niezbędne nakłady w celu jej wdrożenia bądź przedstawić scenariusz rewizji założeń. Realizacja strategii logistycznej jest uzależniona nie tylko od możliwości zasobowych i organizacyjnych obszaru logistyki, ale również produkcji, sprzedaży, marketingu, finansów, badań i rozwoju czy inwestycji. Posiadając informacje o potrzebach grupy docelowej oraz o możliwościach przedsiębiorstwa mogą dokonywać rewizji swoich długofalowych planów w celu ciągłego doskonalenia i dostosowywania się do wymagań rynku co może pozytywnie wpłynąć na jego pozycję konkurencyjną.



Rys. 3. Rola S&OP w planowaniu strategicznym

Źródło: opracowanie własne.

7. KONKLUZJE

Wdrażanie strategii logistycznych umożliwia m.in. zwiększenie wydajności oraz pozwala obniżyć koszty poprzez optymalizację zapasów, minimalizację czasu przepływu strumieni dóbr, zapewnienie wymaganego poziomu obsługi klienta. Dobór strategii funkcjonalnej jest wypadkową określonej strategii konkurencyjnej. Autorzy artykułu zwracają jednak uwagę na konieczność rewizji strategii w tym również strategii funkcjonalnych. Narzędziem mogącym mieć kluczowe znaczenie dla podejmowania decyzji o prawidłowym funkcjonowaniu bądź rewizji strategii jest zintegrowane planowanie S&OP. W kontekście dalszych prac badawczych nad zaprezentowaną koncepcją postuluje się wskazanie determinant wyboru strategii logistycznej w odniesieniu do informacji płynących ze zintegrowanego planowania. Wychodząc od charakterystyki asortymentu, którym zamierza konkurować przedsiębiorstwo konieczne jest odniesienie się do istoty strategii logistycznej mającej odpowiadać za dostarczenie określonego asortymentu. Realizacja każdej z zaprezentowanych w artykule strategii logistycznych wymaga posiadania odpowiednich zasobów materialnych, finansowych, wiedzy, ustabilizowanych procesów oraz partnerów. W zależności od silnych stron przedsiębiorstwa możliwe jest zaspakajanie potrzeb rynku poprzez realizację odpowiadającej im strategii funkcjonalnej. Zintegrowane planowanie S&OP pozwala na identyfikację silnych stron przedsiębiorstwa oraz szans płynących z rynku. Dzięki miernikom i wskaźnikom pozwalającym na sprawdzenie wykonalności założonych planów możliwe jest sprawdzenie

efektywności wybranej strategii i podjęcie decyzji o jej ewentualnej rewizji. Fakt ten czyni zdaniem autorów plan S&OP najprzydatniejszym narzędziem wyboru strategii logistycznych przedsiębiorstwa.

LITERATURA

- [1] Abt S., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- [2] *APICS Dictionary*, 12th Edition.
- [3] Bower P., *How the S&OP S&OP process create value in the supply chain*, The Journal of Business Forecasting, Summer 2006.
- [4] Bower P., *Key levers for revitalizing the S&OP process*, Journal of Business Forecasting, I Fall 2010.
- [5] Ciesielski M., *Logistyka w strategiach firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Poznań 1999.
- [6] Daviaud S., *Why is S&OP still an issue and will on-demand bring to the process?*, Supply Chain Forum An International Journal 2006, Vol. 7, N°2.
- [7] Lapide L., *Sales and Operations Planning (S&OP S&OP) Mindsets*, The Journal of Business Forecasting, Spring 2007.
- [8] Mellen Ch., *Supply Chain Management Review*, Jan/Feb 2010, Vol. 14, Issue 1.
- [9] Muzumdar M., Fontanella J., *The Secrets to S&OP S&OP Success*, Supply Chain Management Review, April 2007.
- [10] *New Research Tells How To Put Muscle Into S&OP S&OP Process*, Inventory Management Report, November 2004.
- [11] Parker K., *S&OP S&OP encompassing broader financial and performance parameters*, Manufacturing Business Technology, January 2008.
- [12] Stachowiak A., *Strategie logistyczne w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, [w:] Fertsch M. (red.), *Logistyka produkcji*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2003.
- [13] Stachowiak A., *Strategie logistyczne w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, [w:] Fertsch M., Cyplik P., Hadaś Ł. (red.), *Logistyka produkcji – teoria i praktyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2010.
- [14] Stahl R.A., *Executive S&OP: Managing to Achieve Consensus*, FORESIGHT, Fall 2010.