

Krzysztof PAŁUCHA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki
krzysztof.palucha@polsl.pl

PROCES REALIZACJI ZAMÓWIEŃ KLIENTA W PRZEMYSŁE SAMOCHODOWYM

Streszczenie: Artykuł obejmuje problematykę związaną z procesem realizacji zamówień klientów. Jego podstawę stanowią źródła literaturowe oraz badania dotyczące organizacji tych procesów w przemyśle samochodowym. Z badań w firmach samochodowych wynika, że głównymi czynnikami kształtującymi zakup samochodów są: czas, termin i niezawodność oraz elastyczność dostaw, itp. Wskazuje się także, że poziom obsługi logistycznej jest podstawowym czynnikiem wpływającym na zakup. Odnosi się to w dużej mierze również do zakupu samochodów. Niski poziom obsługi prowadzi bowiem do rezygnacji z usług świadczonych przez daną firmę.

Słowa kluczowe: proces realizacji zamówień klienta, cykl realizacji zamówienia, obsługa klienta.

CUSTOMER ORDER FULFILLMENT PROCESS IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY

Abstract: The article discusses the issues related to the process of customer orders realization. Actions taken in this respect are presented on the example of car purchases. The basis for writing the article were literature sources and research on the organization of these processes in the automotive industry. According to the information received from car companies, car manufacturers and car sellers, the main factors influencing the purchase of complex products include: delivery time, on-time delivery, delivery reliability, delivery flexibility, frequency of deliveries, etc. It is also pointed out that the level of logistic service is a basic factor influencing the purchase of goods. This applies to a large extent to the purchase of cars. Low level of service often leads to abandonment of purchase or services provided by a given company.

Keywords: process of customer orders realization, order fulfillment cycle, customer service.

1. Wprowadzenie

Współczesny rynek cechuje globalizacja a tym samym obserwuje się rosnącą konkurencyjność, rosnące wymagania klientów, zwłaszcza finalnych czyli konsumentów. Problemy jakości, ceny, czasu realizacji zamówienia nie są jedynymi elementami pozwalającymi przedsiębiorstwom zbudować silną pozycję konkurencyjną. Szczególną rolę odgrywa logistyka a zwłaszcza zarządzanie łańcuchem dostaw. Dąży się do minimalizacji kosztów a tym samym większej elastyczności cenowej oraz maksymalizacji poziomu obsługi klienta. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji gdy obserwuje się rynek produktów (samochodów) o dużym stopniu zróżnicowania i złożoności. Koncentracja uwagi na problemach obsługi klienta zgodna jest z obserwowanymi obecnie tendencjami w gospodarce światowej. Atrakcyjność oferowanego poziomu obsługi stanowić najprawdopodobniej będzie podstawowy czynnik na którym koncentrować będzie się uwaga konsumentów, producentów czy usługodawców. Szerokość oferowanego asortymentu produktowego, jakość czy cena produktu stanowiąc będą jedynie dodatkowe czynniki, na których uwagę skupiać będą musieli producenci. Specyfika branży samochodowej wymagać będzie odpowiednich rozwiązań, które z jednej strony zaspokoją wymagania producentów i ich dostawców oraz poddostawców, a z drugiej strony nabywców (dealerów, konsumentów).

Podjęta tematyka ma szczególne znaczenie z punktu widzenia zarządzania systemami logistycznymi. System logistyczny jako celowo zorganizowany i połączony zespół takich podsystemów jak klient, sprzedawca, produkcja, transport, magazynowanie wraz z relacjami zachodzącymi między nimi warunkuje sprawny przepływ strumieni towarów, informacji itp. System logistyczny można rozpatrywać biorąc pod uwagę np. strukturę organizacyjną, przestrzenną (połączenie elementów systemu i przepływu strumienia towarów), informacyjną.

Należy zauważyć, że systemy takie są silnie powiązane. Zmiana w jednym systemie powoduje zmiany w pozostałych. Elastyczność systemów umożliwia z kolei szybkie dostosowanie do zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. System logistyczny powinien bowiem zapewnić dobrą organizację procesu dystrybucji, dostosowanie oferty rynkowej przedsiębiorstwa do popytu rynkowego (oczekiwań klienta), terminową i szybką realizację podjętych zadań, dostarczanie klientowi wszelkich informacji niezbędnych dla prawidłowego wyboru produktu, łatwy dostęp do sieci dealerów.

Zarządzanie logistyką jako element zarządzania łańcuchem dostaw ma więc szczególne znaczenie w procesach realizowania zamówień a tym samym spełniania wymogów konsumentów.

Celem pracy było przeanalizowanie systemu realizacji zamówienia klienta dokonującego zakupu samochodu. W artykule przedstawiono problematykę logistycznej obsługi klientów, koncepcję cyklu realizacji zamówienia ze szczególnym uwzględnieniem etapów realizacji

zamówienia. Problematykę tą omówiono na przykładzie branży samochodowej uwzględniając styk „dealer – nabywca”. Szczególną uwagę zwrócono na czas realizacji zamówienia oraz stosowany system informatyczny. Odpowiednio ukształtowany system informatyczny pozwala bowiem na szybki przepływ informacji, integruje partnerów łańcucha logistycznego, ułatwia kontrolę realizacji produkcji, przyczynia się do redukcji poziomu zapasów, rzutuje na elastyczne kształtowanie harmonogramów produkcji oraz prawidłowe sterowanie produkcją.

Rozpatrując zagadnienia obsługi klienta czy zarządzania zamówieniami można zauważyć, że konkutowanie przez przedsiębiorstwo na rynku dotyczy głównie dwóch elementów: produkt – postrzegany przez pryzmat jakości, niezawodności, funkcjonalności, użyteczności, niezawodności oraz usług związanych ze sprzedażą; czasu przebiegu poszczególnych procesów – czas dostawy, czas produkcji, czas dystrybucji. Od organizacji tych procesów zależna jest także elastyczność reakcji dealera, sprzedawcy jak również producenta na rynkowe zmiany popytu. Elastyczność ta pozwala dostosować skalę produkcji do rynkowego popytu z uwzględnieniem podziału tej produkcji w czasie. Umożliwi to lepszą współpracę producenta z dostawcami przyjmując za podstawowe elementy jakość, cenę oraz czas (Jedliński, 1996). Przedstawione problemy wskazują na istotną rolę systemu logistycznego jaką odgrywa on w całym systemie zarządczym oraz informacyjnym przedsiębiorstwa (Ciesielski, 2003; Coyle, 2002; Hanuś, 2000). Wynika to m.in. z faktu, że proces składania i realizacji zamówienia trwa od momentu złożenia zamówienia przez klienta do chwili jego realizacji przez dane przedsiębiorstwo. Umiejętność realizacji zamówień klienta rozumie się jako zdolność do zaspokajania potrzeb klientów. Można stwierdzić, że efektywne zarządzanie zamówieniami jest podstawą do sprawnej realizacji przez firmę postawionych przed nią zadań a jednocześnie do zaspokajania różnorodnych, zmiennych w czasie oczekiwań klientów. Istnieje wiele określeń pojęcia obsługa klienta, różnie też to pojęcie jest definiowane. Przykładowo, mówi się o upływie czasu od wpłynięcia zamówienia do dealera, do chwili wysyłki (dostarczenia) zamówionych produktów. Spotkać można także określenie, że jest to zbiór wzajemnie sprzężonych czynności logistycznych rzutujących na zadowolenie nabywcy z dokonanego zakupu. Zadowolenie to rośnie wraz z odpowiednio dostosowanymi do zakupu usługami takimi jak obsługa posprzedazna, serwis, pomoc techniczna, doradztwo realizowane przez pracowników pionu sprzedaży (Kempny, 2001). Ponadto obsługa logistyczna i jej ocena zależne są od oferowanych korzystnych warunków finansowania, kredytowania, ubezpieczenia, zapewnienia realizacji zakupu w ściśle określonym terminie itp. Można więc stwierdzić, że obsługa klienta jest zdolnością systemu logistycznego przedsiębiorstwa (salonu sprzedaży) do zaspokajania oczekiwań klienta. Niezależnie od powyżej przedstawionych elementów obsługi klienta można jeszcze dodatkowo wskazać na: dostępność zapasów, cykl realizacji zamówienia, elastyczność systemu dystrybucji, sprawność informacyjna, procedury skarg i zażaleń, usługi posprzedawcze itp. (Coyle, 2002). Koncepcja efektywnej obsługi klienta ECR (Efficient Consumer Response) wskazuje na potrzebę szybkiego a jednocześnie

efektywnego reagowania na wszelkie zmiany popytu. Dotyczy to w głównej mierze producentów, przedsiębiorstw świadczących wszelkiego rodzaju usługi tak logistyczne, jak i handlowe. Szybkość oraz efektywność tych zmian oczekiwana jest od wszystkich współuczestników systemu tworzenia wartości (Witkowski, 2003). Dynamika zmian rynkowych wymaga bowiem głębokiej reorganizacji łańcuchów procesów. Centralnym problemem staje się zachowanie klientów. Ich potrzeby, gusta, preferencje wymagają precyzyjnego zidentyfikowania a następnie zaspokojenia. Aby tak się stało konieczne jest ciągle rozszerzanie asortymentu produkowanych wyrobów, ich odmian, umiejętne zarządzanie zapasami, sprawne planowanie produkcji, a także dostarczanie w sposób zindywidualizowany produktów klientom. Takie działania w obszarach marketingu jak i logistyki powinny docelowo doprowadzić do wzrostu efektywności rynkowej. Wymagają jednak implementacji nowoczesnych metod zarządzania jak i wszelkich dostępnych technologii wspomagających jakość i poziom obsługi klienta.

2. Cykl realizacji zamówienia klienta – aspekt teoretyczny

Rozpatrując problematykę zarządzania przedsiębiorstwem szczególną uwagę należy zwrócić na obsługę klienta (Brilman, 2002). Jej prawidłowe zorganizowanie zależy w głównej mierze od procesu realizacji zamówień klienta, w logistyce nazywanego cyklem realizacji (Pałucha, 2010). Wskazuje się na dwie podstawowe drogi realizacji zamówienia. Jedna szybka, to droga dostarczenia zamówionego towaru z magazynu sprzedawcy, o ile dysponuje on wybranym przez klienta towarem. Druga dłuższa, bardziej skomplikowana, zakładająca najpierw wyprodukowanie a dopiero potem dostarczenie go określoneму sprzedawcy a finalnie odbiorcy zamówionego produktu. Tym samym do elementów cyklu zamawiania zalicza się:

- Złożenie zamówienia – na czas złożenia zamówienia rzutuje bezpośrednio dostępny sposób komunikowania się klienta z firmą. Może się to odbywać mailowo, faxem, telefonicznie czy za pośrednictwem poczty. W przypadku klientów zainteresowanych zakupem samochodu zamówienia najczęściej składane są osobiście. Czas złożenia zamówienia waha się z reguły od kilku dni lub kilkudziesięciu minut w zależności od stopnia zdecydowania klienta co do marki, segmentu, koloru, parametrów technicznych (np. mocy silnika, pojemności itp.), wyposażenia itp. Generalnie różnice czasu wynikają ze sposobu komunikacji klienta ze sprzedawcą czy producentem.
- Opracowanie zamówienia (czas przetwarzania informacji zawartych w zamówieniu). Podjęte działania dotyczą wypełnienia odpowiednich dokumentów. Całość prac zostaje zainicjowana gdy sprzedawca wprowadzi do swojego systemu informa-

tycznego dane z zamówienia. Pozwalają one rozpocząć prace związane z poszukiwaniem zamówionego pojazdu u innych dealerów czy producenta. Są one podstawą do przygotowania towaru do przekazania nabywcy. Różny jest czasookres poprawnego przygotowania dokumentacji, sprawdzenia jej kompletności i przygotowania innych niezbędnych dokumentów. Finalny czas zależy od tego czy towar znajduje się w magazynie, czy też trzeba go poszukać u innych sprzedawców bądź w skrajnym przypadku zamówić u producenta. Korzystanie z systemu informatycznego sprawia, że niektóre czynności związane z dokumentowaniem sprzedaży, fakturowaniem realizowane są jednocześnie tym samym skracając czas przygotowania i przesłania informacji.

- Przygotowanie zamówienia – czas przygotowania zamówienia wiąże się przede wszystkim z indywidualizacją wybranego produktu. Zdolność do szybkiej zmiany, poparta krótkim cyklem zamawiania stanowi dla klienta istotny czynnik oceny dealera a dla dealera ważny element obsługi klienta.
- Dostarczenie (odbior) zamówionego produktu. Cały cykl zamawiania kończy się dostarczeniem zamówionego produktu klientowi a jednocześnie odbiorem faktury i rozliczeniem transakcji.

Ogólnie można stwierdzić, że najdłuższy czas w przypadku zakupu różnorodnych złożonych produktów wiąże się z wyborem towaru co powoduje, że znaczącą rolę w całym procesie odgrywa sprzedawca, którego rola sprowadza się do rzetelnego przedstawienia produktu i spowodowania, że potencjalny klient staje się rzeczywistym konsumentem. W różnorodnych przemysłach obserwuje się dużą integrację producentów z firmami zajmującymi się dystrybucją ich wyrobów. Stymulatorem procesów integracji jest potrzeba wypracowania odpowiedniego poziomu obsługi klienta finalnego. Obserwuje się, że znaczący producenci nawiązują współpracę z niewielką liczbą silnych sprzedawców, którzy dysponują rozbudowaną siecią punktów sprzedaży. Punkty sprzedaży połączone są natomiast z producentami siecią komputerową. Taki system umożliwia współpracę w trybie on-line. Przyspieszone zostają prace montażowe, szybciej dostarczane są zespoły, podzespoły czy części niezbędne do produkcji.

3. Proces realizacji zamówienia – na przykładzie zakupu samochodu

Analizując procesy realizacji zamówień składanych przez klientów w różnych punktach sprzedaży można zauważyć pewne podobieństwo działań niezależnie od tego czy jest to zamówienie składane na samochód, przykładowo marki Fiat, Opel, KIA, Skoda, Hyundai czy inny. W proces obsługi klienta zaangażowane są: dział sprzedaży, działy dystrybucji

(w przypadku firm zagranicznych dystrybucja dotyczy polskiego rynku), centralny dział sprzedaży, magazyn centralny, magazyny regionalne, inne punkty sprzedaży (dealerzy). Przykładowy schemat procesu realizacji zamówienia klienta można przedstawić w następującej formie:

- Złożenie zamówienia (klient).
- Przyjęcie zamówienia (dealer).
- Przekazanie zamówienia do krajowej centrali (przykładowo dla Opla jest to GM Poland).
- Przesłanie drogą elektroniczną zamówienia do tzw. Centrali Głównej (w przypadku marki Opel jest to Russelheim).
- Rozdysponowanie zleceń na poszczególne zakłady produkcyjne (np. GMMP Gliwice).
- Wyprodukowanie i wysyłka lub w przypadku gotowego wyrobu (samochodu) wysyłka do Magazynu Centralnego .
- Wysyłka samochodu do regionalnego magazynu.
- Przekazanie samochodów do punktów dealerskich.
- Dostarczenie (przekazanie) samochodu klientowi, który złożył zamówienie.

Nad sprawnością i bezpieczeństwem oraz koordynacją przepływu informacji czuwa system informatyczny. Szczególną rolę w przedstawionym powyżej procesie odgrywają dealerzy. To oni i ich pracownicy mają bezpośredni kontakt z klientami jak i pracownikami różnych magazynów. Istotną rolę odgrywają także producenci. To oni m.in. świadczą różnorodny zakres pomocy dealerom. Szkolą pracowników serwisu, pracowników salonów sprzedaży, doskonalą procesy obsługi, wspomagają w organizacji działań promocyjnych itp. Różnorodność działań dealerów wynika ponadto z faktu, że prowadzić muszą oprócz sprzedaży, obsługę posprzedażną, skup używanych samochodów (oddawanych przez dokonujących zakupu), zajmować się odnawianiem skupionych samochodów i ich odsprzedażą. Niezależnie jednak od tego zarówno producent jak i dealer ponoszą duże ryzyko handlowe. Rośnie ono wraz ze wzrostem wielkości sprzedaży różnorodnych modeli samochodów, zakresem działania itp. Producenci natomiast ponoszą odpowiedzialność za nietrafione modele, zbyt długie cykle projektowania nowych modeli, uruchamiania ich produkcji, wprowadzania do produkcji i na rynek. Generalnie stosowana jest więc zasada produkowania jedynie tych modeli samochodów, na które złożono konkretne zamówienie – zasada pull. Producenci ponadto odpowiedzialni są za utworzoną sieć dealerską i jakość jej funkcjonowania a tym samym za jej ocenę przez klientów. Poziom i jakość tej współpracy reguluje szczegółowa umowa franchisingowa. W ramach tej umowy producent a także przedstawiciele centrali krajowej prowadzą okresowe kontrole funkcjonowania poszczególnych dealerów, salonów sprzedaży jak i serwisów. Innym problemem przed jakim stają dealerzy to wypracowanie takiego systemu organizacyjnego, który uporządkowałby i usprawnił postępowanie ze złożonymi przez klientów zamówieniami. Uruchomienie

procedury postępowania, związanej z nabyciem samochodu, zostaje zainicjowane przez złożenie przez finalnego nabywcę zamówienia i podpisania z dealerem umowy, jak również wniesieniem odpowiedniej kwoty kaucji. Kolejnym krokiem procedury jest opracowanie złożonego zamówienia tzn. doprecyzowanie zamówionego modelu, koloru, wyposażenia itp. Tak skonfigurowany samochód przeznaczony jest dla finalnego odbiorcy. Jeżeli jest taki w magazynie dealera do transakcji może dojść bardzo szybko. Zdarza się, że samochody najbardziej popularne produkowane ze standardowym wyposażeniem produkowane są na magazyn i stąd może się zdarzyć, że jest do nich łatwiejszy dostęp. W przypadku natomiast gdy określony model produkowany jest na specjalne zamówienie klienta czas realizacji zamówienia znacznie się wydłuża. Mamy tutaj do czynienia z produkcją na zamówienie. Czas realizacji zamówienia wydłuża się ponadto w przypadku realizacji drobnych korekt w wyposażeniu samochodu dokonywanych przez salon sprzedaży. Można mówić o realizacji montażu czy prac wykończeniowych samochodu na życzenie klienta. Należy zauważyć, że oprócz produkcji na zamówienie indywidualnego odbiorcy, zamówienia na różne modele, z różnym wyposażeniem, o różnej kolorystyce itp. składają dealerzy mający dobre rozpoznanie rynku co do preferencji i gustów klientów, mody aktualnie panującej na rynku. Ponadto uważnie obserwują obsługiwany rynek i otoczenie. Mogą oni poprzez takie działania przyspieszyć i zwiększyć sprzedaż. Stają się przez to bardziej konkurencyjni na lokalnym czy regionalnym rynku. O zamawianiu na magazyn można także mówić w przypadku gdy zamawiającym jest centrala przedsiębiorstwa. Określa ona kraj odbioru ale bez doprecyzowania określonego dealera czy klienta. Decyzje o produkcji takiej partii samochodów podejmowane są na podstawie analiz rynku jak i prognoz na najbliższy okres czasu. Wielkość serii produkcyjnych jest z reguły niewielka a ma zabezpieczać ciągłość produkcji, jak i wpływać na jak największe wykorzystanie zdolności produkcyjnych.

Analizując sposób postępowania dealerów przy realizacji sprzedaży można wyróżnić następujące sytuacje:

- Dział sprzedaży dealera sprawdza czy zamówiony przez klienta model znajduje się w jego magazynie i nie został wcześniej przez innego klienta zarezerwowany. W takim przypadku do transakcji dochodzi bardzo szybko, sytuacja taka zdarza się jednak bardzo rzadko.
- Dział sprzedaży dealera poszukuje określonego w umowie samochodu w różnych magazynach – centralnym, celnym, przyfabrycznym. Pomocny w tym jest odpowiedni system informatyczny i system kodowania umów. W przypadku gdy dealer znajdzie na którymś ze składów odpowiedni samochód i nie jest on przez innego dealera zamówiony, kontaktuje się on z odpowiednią centralą (np. w przypadku Polski dla Opla jest to GM Poland), rezerwuje samochód i organizuje transport.
- Identyczny sposób postępowania występuje w przypadku gdy dealer poszukując określonego samochodu znajdzie go na stanie Magazynu Centralnego. Trafiają do niego samochody produkowane na zapas. W tym przypadku wymagany jest kontakt

z GM Poland w celu zaakceptowania zamówienia i wyrażenia zgody na zarezerwowanie danego samochodu dla określonego dealera. Dopiero wówczas można podjąć działania związane z transportem wybranego samochodu do zamawiającego salonu.

- Omawiany system dopuszcza ponadto w ramach współpracy dealerów, wymianę samochodu będącego u jednego dealera z drugim dealerem. Zapewnia to system informatyczny pozwalający na bieżąco uzyskać informacje o stanach magazynowych innych salonów i o dostępności danego modelu. Ten rodzaj współpracy dealerów jest najmniej sformalizowany i nie ma obowiązku odstąpienia wybranego samochodu.
- Poszukiwany model samochodu może być dostępny w magazynie centralnym. Poszukujący takiego modelu dealer może go otrzymać tylko w przypadku gdy nie został on zarezerwowany wcześniej przez innego dealera.
- Jeżeli nie występuje żadna z wyżej przedstawionych opcji, pracownik działu sprzedaży wprowadza dane zamówienie do systemu informatycznego, co powoduje, że zamówienie wchodzi do planu produkcji producenta i zostanie zrealizowane w czasie cyklu produkcyjnego.

Omawiane powyżej wyniki badań pokazują, że największy udział w sprzedaży mają samochody sprzedawane w systemie „montaż/wykończenie na zamówienie” (ok. 60%), sprzedaż samochodów wyprodukowanych w systemie „produkcja na magazyn” stanowi ok. 25%. „Produkcja na zamówienie” to ok. 15%, zaś sprzedaż samochodów produkowanych na specjalne zamówienie klienta ok. 1-2%.

W ostatnim okresie czasu widoczna jest silna integracja producentów z dealerami zajmującymi się dystrybucją pojazdów. Stymulatorem procesów integracji jest potrzeba wypracowania odpowiedniego systemu obsługi klienta. Stąd też obserwuje się, że znaczący producenci samochodów nawiązują współpracę z niewielką liczbą silnych odbiorców, którzy dysponują szeregiem punktów sprzedaży. Obowiązujące obecnie w ramach UE przepisy zobowiązują z kolei dealerów do nawiązywania współpracy z kilkoma różnymi producentami samochodów aby sprzedawać modele konkurencyjnych marek. W opinii dealerów taki wymuszony system może spowodować spadek jakości obsługi klienta, głównie z powodu niedysponowania odpowiednimi środkami finansowymi niezbędnymi do utrzymywania na składzie określonej wielkości zapasów samochodów różnych marek, tzw. zapasów handlowych. Problemem może również być ograniczona wielkość magazynów czy wielkość mocy przerobowej serwisu. Z przeprowadzonych rozmów wynika ponadto, że finalni klienci nie akceptują ponad dwudziesto – trzydziesto dniowego oczekiwania na realizację zamówienia. Coraz większa bowiem grupa klientów przedkłada dostępność samochodu nad indywidualizację zamawianej opcji (Sloan, 1996; Wujcik, 2003).

4. Podsumowanie

Przedstawiona w artykule problematyka dotyczy organizacji i realizacji zamówień różnorodnych, złożonych produktów. Proces zamawiania finalnych produktów omówiono na przykładzie zakupu pojazdów samochodowych. Przeprowadzone studia literaturowe oraz wywiady z pracownikami punktów sprzedaży pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- W przemyśle samochodowym czas realizacji zamówienia jest jednym z głównych czynników kształtujących poziom obsługi klienta.
- Skrócenie czasu realizacji zamówienia jest możliwe jedynie w określonych obszarach działania i w określonych przedziałach czasowych.
- Duże znaczenie dla skrócenia czasów realizacji zamówienia ma system informatyczny integrujący wszystkie ogniwa systemu, tj. dealerów z centralą jak i działami sprzedaży różnych przedsiębiorstw.
- Sprawny system informatyczny zapewnia szybki przepływ informacji dotyczącej złożonego zamówienia, śledzenia etapów jego realizacji przez producenta, upraszcza ponadto proces kontroli.
- Sprawny i efektywny system realizacji zamówień klienta w dużej mierze zależny jest od współpracy dealerów a także rozmieszczenia poszczególnych punktów sprzedaży.
- Poziom obsługi logistycznej jest podstawowym czynnikiem wpływającym na zakup samochodu, niski poziom natychmiast prowadzi do rezygnacji z zakupu.

Można stwierdzić, że we współczesnych warunkach funkcjonowania i współpracy przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych oraz usługowych szczególną rolę odgrywa odpowiednio opracowana koncepcja cyklu realizacji zamówienia. Złożoność tych procesów powoduje, że osiągnięcie pozytywnych efektów jest możliwe jedynie przy zastosowaniu rozwiązań bazujących na odpowiednich systemach informatycznych. Model realizacji zamówienia klienta przedstawiony w oparciu o stosowane w przemyśle samochodowym procedury może być dobrym przykładem wskazującym jak do tego zagadnienia należy podchodzić.

Bibliografia

1. Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
2. Ciesielski, M. (2003). *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*. Poznań: Akademia Ekonomiczna.

3. Coyle, J.J., Bardi, E.J., Langley, C.J. (2002). *Zarządzanie logistyczne*. Warszawa: PWE.
4. Gołemska, E. (2001). *Kompendium wiedzy o logistyce*. Warszawa: PWN.
5. Hanuś, P., Kasperek, M. (2000). System składania i realizacji zamówień. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 2.
6. Jediński, M. (1996). Czynniki czasu w logistycznej obsłudze klienta. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 10.
7. Kempny, D. (2001). *Logistyczna obsługa klienta*. Warszawa: PWE.
8. Maksymiuk, A. (2005). Konkurencyjność dostaw w branży motoryzacyjnej. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 1.
9. Pałucha, K. (2010). Analiza cyklu realizacji zamówienia klienta w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej. W J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami*. Katowice: TNOiK, ss. 466-481.
10. Sloan, A.P. (1996). *Moje lata w General Motors*. Warszawa: WNT.
11. Witkowski, J. (2003). *Zarządzanie łańcuchem dostaw*. Warszawa: PWE.
12. Wujcik, M. (2003). *The Race for Change*. Automotive Special Report. Logistics Europe.