

Edyta PRZYBYLSKA  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania i Administracji

## **ASPEKTY KOSZTOWE CYKLU REALIZACJI ZAMÓWIENIA Z UWZGLĘDNIENIEM RELACJI ZACHODZĄCYCH POMIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWAMI**

**Streszczenie.** Rodzaj nawiązywanych pomiędzy przedsiębiorstwami relacji ma bardzo silny wpływ na przebieg cyklu realizacji zamówienia składanego przez odbiorcę u dostawcy. W nawiązaniu do tego, w artykule zostaną omówione aspekty kosztowe cyklu realizacji zamówienia opisane z uwzględnieniem relacji nawiązywanych pomiędzy wybranym przedsiębiorstwem usług logistycznych a jego usługobiorcami.

## **CYCLE OF ORDER FULFILLMENT COSTS ASPECTS INCLUDING RELATIONS BETWEEN ENTERPRISES**

**Summary.** Type of relations established between enterprises have got a strong influence on the cycle of the order course, submitted by the customer. In the article will discuss order fulfillment cycle cost aspects described including of the relationship established between the selected logistics services company and its customers.

### **1. Wprowadzenie**

Współdziałanie przedsiębiorstw, przejawiające się różnymi jego formami (konkurencją, kooperacją, kontrolą), jest bardzo istotnym zagadnieniem opisywanym w teorii oraz analizowanym w ujęciu praktycznym. Sama współpraca przedsiębiorstw na rynku, nakierowana na realizację założonych celów, opiera się na nawiązywaniu różnego rodzaju więzi i kształtowaniu się różnych relacji pomiędzy podmiotami. Istota, charakter oraz formy zachodzących relacji są przedmiotem przeprowadzanej i opisaney w literaturze analizy.

Rodzaj nawiązywanych relacji ma bardzo silny wpływ na przebieg cyklu realizacji zamówienia składanego przez odbiorcę u dostawcy. Odzwierciedla się to w:

- aspektach jakościowych, związanych na przykład z dążeniem do poprawy poziomu obsługi klienta (terminowość, kompletność, reklamacje itp.) i formułowaniem jej właściwej strategii;
- aspektach czasowych – dążenie do skracania cyklu realizacji zamówienia poprzez skracanie lub eliminację działań nietworzących wartości;
- aspektach kosztowych – oszczędności z tytułu eliminowania pewnych działań w cyklu realizacji zamówienia.

W związku ze wspomnianym faktem, iż rodzaj nawiązywanej relacji pomiędzy podmiotami ma silny wpływ na przebieg cyklu realizacji zamówienia, należy wskazać, iż cykl ten powinien być podstawowym przedmiotem wykorzystywanym w celu dokonania oceny poszczególnych form i relacji współdziałania przedsiębiorstw. Cykl realizacji zamówienia definiowany jest jako czas od złożenia zamówienia przez klienta do otrzymania przez niego towaru<sup>1</sup> lub realizacji usługi. Cykl realizacji zamówienia (*order cycle*), mający odzwierciedlenie w czasie, stanowi główny, obok niezawodności, jakości i elastyczności, komponent obsługi dostawczej klienta. Bardzo charakterystyczna, w przypadku realizacji zamówienia dotyczącego świadczenia usługi, jest indywidualność każdego procesu. Stąd pojawia się większy problem, niż w przypadku produkcji i sprzedaży towarów, w określeniu stałych komponentów cyklu realizacji zamówienia. Ogólnie określone one zostały jako cztery główne czynności (składające się z wielu zmiennych i indywidualnych elementów składowych), które, w przypadku gdy dostawcą jest przedsiębiorstwo usług logistycznych, można nazwać:<sup>2</sup>

- złożenie zamówienia;
- opracowanie zamówienia (przetwarzanie zamówienia, np. sprawdzanie zdolności kredytowej klienta, przesłanie informacji do działu sprzedaży lub innego odpowiedzialnego za realizację danej usługi, przygotowanie dokumentów związanych z usługą itp.);
- planowanie i organizowanie usługi (np. dobór środków transportowych, planowanie tras przewozowych, ubezpieczenie ładunku itp.);
- świadczenie usługi (np. odbiór ładunku od dostawcy, umieszczenie ładunku na środku transportowym, przewóz, rozładowanie ładunku u odbiorcy).

---

<sup>1</sup> Pfohl H.Ch.: Systemy logistyczne. ILiM, Poznań 2001.

<sup>2</sup> Przykładowe elementy cząstkowe poszczególnych komponentów zostały podane dla usługi transportowej.

Uwzględniając fakt istnienia związku pomiędzy cyklem realizacji zamówienia a relacjami występującymi pomiędzy dostawcą-odbiorcą oraz istnienia w logistyce trzech głównych parametrów będących podstawą działań optymalizacyjnych oraz ewaluacyjnych, jako główny przedmiot i cel artykułu wskazano analizę aspektów kosztowych cyklu realizacji zamówienia, uwzględniając relacje zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwem świadczącym usługi a jego odbiorcami.

## 2. Aspekty kosztowe cyklu realizacji zamówienia

Biorąc pod uwagę dążenie wszystkich przedsiębiorstw do obniżania kosztów działań, nie powinno w analizach dotyczących oceny relacji zachodzących pomiędzy podmiotami zabraknąć analizy ponoszonych kosztów. Prawdłowo przeprowadzona analiza powinna opierać się na teorii kosztów transakcyjnych. Prekursorem pojęcia kosztów transakcyjnych był R. Coase, który zauważył, że zawieranie w praktyce transakcji związane jest z ponoszeniem pewnego rodzaju kosztów, takich jak np. zbieranie informacji, negocjowanie umów, sprawdzanie wiarygodności klienta.<sup>3</sup> Rozwój kategorii kosztów transakcyjnych realizowany był przez O. Williamsona, który uznawany jest za głównego twórcę teorii kosztów transakcyjnych. Teoria ta koncentruje się na głównych relacjach między organizacjami gospodarczymi, które w swoich działaniach kierują się dążeniem do realizacji własnych interesów i jak najpełniejszego wykorzystania ograniczonych zasobów i kompetencji.<sup>4</sup> Obecnie prowadzone badania wskazują na rosnącą rolę kosztów transakcyjnych w działalności przedsiębiorstw. Jest to wynikiem coraz większej złożoności relacji<sup>5</sup> zachodzących pomiędzy organizacjami oraz rosnącym ryzykiem i niepewnością funkcjonowania. Wielu naukowców ściśle wiąże ze sobą wielkość kosztów transakcyjnych z zaufaniem towarzyszącym realizowanej transakcji. Dzieje się tak przez wpływ zaufania na stopień pewności współdziałania, a tym samym na ryzyko podejmowanych działań. I tak, w sytuacji niskiego wzajemnego zaufania najczęściej rosną koszty transakcyjne.

---

<sup>3</sup> Glinka B., Pasieczny J.: Wpływ mediów na powstawanie kosztów transakcyjnych. „Przegląd Organizacji”, nr 12, 2005.

<sup>4</sup> Witkowski J.: Zarządzanie łańcuchem dostaw. PWE, Warszawa 2003.

<sup>5</sup> Glinka B., Pasieczny J.: op.cit.

Literatura rozróżnia koszty transakcyjne *ex ante* i *ex post*. Koszty *ex ante* generowane są w związku z przygotowaniem i negocjowaniem umów, czyli wpływ na nie ma rodzaj dóbr lub usług, których dotyczy umowa. Koszty *ex post* związane są między innymi z utworzeniem i operowaniem strukturą zarządzania.<sup>6</sup> Oszacowanie kosztów transakcyjnych jest zadaniem bardzo trudnym, a często niemożliwym. Już twórcy teorii kosztów transakcyjnych byli krytykowani za brak możliwości ich skutecznego pomiaru. Jednak słuszną i możliwą do wykorzystania wydaje się być sugestia O. Williamsona, który podkreśla, że nie jest konieczne poznanie dokładnego poziomu tych kosztów. Wystarczające może być wykorzystanie teorii kosztów transakcyjnych do porównywania różnych rozwiązań, relacji, form współdziałania pomiędzy sobą, na zasadzie określenia, w którym przypadku koszty te są mniejsze, a w którym większe.<sup>7</sup>

Trudność w oszacowaniu kosztów transakcyjnych dla poszczególnych relacji i form współdziałania wynika również z faktu, że przedsiębiorstwa współdziałają w określonym czasie z wieloma podmiotami i w większości przypadków nie prowadzą kalkulacji ponoszonych kosztów w odniesieniu do poszczególnych klientów czy określonych realizowanych czynności. Najczęściej, przedsiębiorstwa ponoszone przez siebie w trakcie działalności koszty ujmują w tradycyjnych układach, z których, dla przykładu, w odniesieniu do kosztów logistycznych, w literaturze najczęściej spotyka się:

- rodzajowy układ kosztów,
- układ kosztów według fazy przepływu i miejsc powstawania,
- układ według zmienności kosztów,
- kalkulacyjny układ kosztów,
- układ kosztów według podstawowych segmentów logistyki.

Bardzo ważnym zadaniem w przedsiębiorstwach, z punktu widzenia oceny kosztowej relacji i form współdziałania przedsiębiorstw, jest sporządzanie rachunku kosztów logistycznych wraz z przyporządkowaniem i rozliczeniem ich na poszczególne czynności związane z realizacją zamówienia. Umożliwi to dokonywanie kontroli efektywności poszczególnych relacji i form współdziałania oraz będzie podstawą do podejmowania odpowiednich decyzji. Taką koncepcję rozliczania kosztów prezentuje metoda rachunku kosztów działań<sup>8</sup> (metoda ABC – Activity Based Costing) opracowana przez R.S. Kaplana i R. Coopera. Rachunek ten pozwala na rozliczenie bezpośrednich i pośrednich kosztów na

---

<sup>6</sup> Jeszka A.M.: Kooperacja i konkurencja w branży przesyłek ekspresowych. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1, 2005.

<sup>7</sup> Gruszecki T.: Współczesne teorie przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2002.

<sup>8</sup> Metoda opisana w publikacji: Kaplan R.S., Cooper R.: Zarządzanie kosztami i efektywnością. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

konkretne działania wymagające wykorzystania zasobów.<sup>9</sup> O metodzie ABC mówi się, iż pozwala ona ujrzeć strukturę kosztów przedsiębiorstwa „w nowym świetle”, a przez to pozwala na ujawnienie i późniejsze wyeliminowanie nieprawidłowości i źródeł marnotrawstwa.<sup>10</sup>

Poznanie struktury ponoszonych kosztów transakcyjnych w ramach wymiany handlowej między współdziałającymi przedsiębiorstwami ma kluczowe znaczenie dla procesów decyzyjnych w całym systemie logistyki. Na potrzeby analizy kosztowej relacji i form współdziałania, uwzględniając trudności związane z określeniem kosztów transakcyjnych, brane będą pod uwagę koszty w odniesieniu do cyklu realizacji zamówienia. W literaturze została przedstawiona, np. przez J. Twaróg,<sup>11</sup> proponowana struktura kosztów transakcyjnych związanych z zamówieniem towarów, w skład której wchodzi główne komponenty: uzgodnienie zamówienia i komunikacja, przyjęcie zamówienia, kontrola wiarygodności finansowej, dokumentacja, przygotowanie zamówienia, dostawa, czynności po dostawie.

W przypadku realizacji zamówienia dotyczącego usług proponowana struktura kosztów zostanie powiązana z czterema głównymi komponentami: złożenie zamówienia, przetwarzanie zamówienia, planowanie i organizowanie usługi, świadczenie usługi. Analizując cykl realizacji rozpatrywanej usługi, dla każdego komponentu zostaną określone czynności składowe, które mogą generować koszty. Jednocześnie, ze względu na trudność w oszacowaniu ilościowym poszczególnych kosztów dla różnych form współdziałania, określone one zostaną jedynie na zasadzie ich występowania bądź braku w przypadku poszczególnych relacji oraz na podstawie oceny punktowej.

### **3. Ocena kosztów w cyklu realizacji zamówienia – studium przypadku**

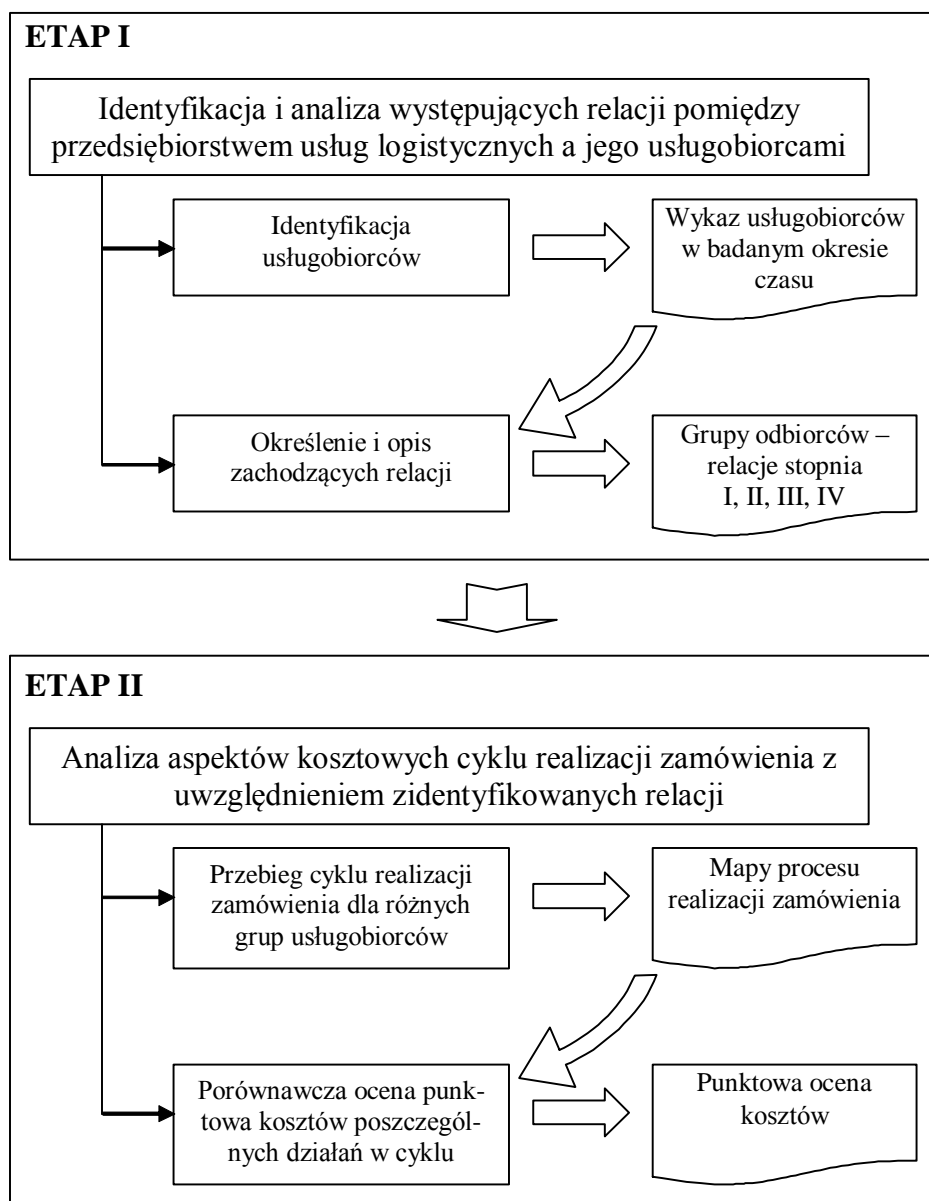
Analiza kosztowa cyklu realizacji zamówienia została opisana na przykładzie podejmowanego współdziałania pomiędzy przedsiębiorstwem usług logistycznych a jego usługobiorcami. Główne etapy postępowania zostały pokazane na rysunku 1.

---

<sup>9</sup> Witkowski J.: op.cit.

<sup>10</sup> Harrison A., van Hoek R.: Zarządzanie logistyką. PWE, Warszawa 2010, s. 129.

<sup>11</sup> Twaróg J.: Koszty logistyki przedsiębiorstw. ILiM, Poznań 2003, s. 82-83.



Rys. 1. Główne kroki postępowania w prowadzonej analizie

Fig. 1. The main steps into leaded analysis

Źródło: Opracowanie własne.

Wynikiem zrealizowania etapu I było sklasyfikowanie usługobiorców wybranego przedsiębiorstwa usług logistycznych na cztery grupy. Wszyscy rozpatrywani usługobiorcy nawiązują z przedsiębiorstwem logistycznym najprostszą formę współdziałania, określaną jako transakcje kupna-sprzedaży. Jednak istotne jest to, iż dokonano ich grupowania, biorąc pod uwagę typ relacji nawiązywanej z usługodawcą. W ten sposób wyróżniono następujące grupy usługobiorców:

- grupa I (relacje typu I) – charakteryzuje się maksymalnie trzyletnim okresem współdziałania oraz jednorazowymi, sporadycznymi kontaktami. Więzy luźne stopnia I, kontakty sporadyczne, umowy nieodnawialne na czas określony, krótki okres wzajemnych kontaktów handlowych. W grupie tej znalazło się 25 usługobiorców, których łączny udział w całkowitych przychodach usługodawcy wynosi 9%.
- grupa II (relacje stopnia II) – charakteryzuje się maksymalnie trzyletnim okresem współdziałania oraz okresowymi kontaktami. Więzy stopnia II, o charakterze regularnym, ulegające wzmocnieniu w stosunku do grupy I, umowy okresowe zawierane na czas określony, możliwość odnawiania umów na zmienionych warunkach. W grupie tej znalazło się 21 usługobiorców. Łączny udział tej grupy w całkowitych przychodach wynosi 29%.
- grupa III (relacje typu III) – charakteryzuje się maksymalnie siedmioletnim okresem współdziałania oraz stałymi kontaktami. Więzy trwałe stopnia III, o silniejszym natężeniu aniżeli w grupie II, umowy stałe dotyczące ciągłej obsługi logistycznej, zawierane na czas określony, aktualizowane i przedłużane na kolejne okresy. W grupie tej znalazło się 18 usługobiorców, których łączny udział w całkowitych przychodach usługodawcy wynosi 21%.
- grupa IV (relacje typu IV) – charakteryzuje się ponadsiedmioletnim okresem współdziałania oraz stałymi kontaktami, często o charakterze partnerskim. Więzy trwałe stopnia IV, o charakterze partnerskim i bardzo silnym natężeniu, umowy stałe, dotyczące ciągłej kompleksowej obsługi logistycznej, zawierane na czas nieokreślony. W grupie tej znalazło się 14 usługobiorców. Łączny udział tej grupy w całkowitych przychodach wynosi 40%.

W drugim etapie przeanalizowano przebieg cyklu realizacji zamówienia dla każdej grupy usługobiorców (relacji typu I, II, III, IV). W tym celu zostały opracowane algorytmy i mapy procesu realizacji zamówienia (nie zostały one przedstawione w opracowaniu ze względu na ich obszerność). Na podstawie wywiadu, analizy dokumentacji przedsiębiorstwa, a także przeanalizowanych algorytmów i map procesu realizacji zamówienia, zostało wskazanych kilka elementów różniących poszczególne grupy usługobiorców. Zostały one zebrane w tabeli 1.

Tabela 1

Główne elementy różniące usługobiorców grup I – IV<sup>12</sup>

Lp.	Kryterium	Usługobiorcy			
		grupa I	grupa II	grupa III	grupa IV
1	Weryfikacja usługobiorców	występuje	nie występuje	nie występuje	nie występuje
2	Oferta wstępna	występuje	nie występuje	nie występuje	nie występuje
3	Badanie zadowolenia klienta	ankieta po zakończeniu realizacji usługi	ankieta po zakończeniu realizacji usługi	raz na rok	raz na rok
4	Rodzaj umowy	každorazowo nowa umowa	každorazowo nowa umowa	umowa wraz z aneksami	umowa wraz z aneksami
5	Dokumenty rozliczeń (m.in. faktura)	po zakończeniu usługi	po zakończeniu usługi lub 5-dniowy okres rozliczeń	według harmonogramu, najczęściej co 10 dni	według harmonogramu, najczęściej raz w miesiącu
6	Rozkład jazdy z PKP PLK S.A.	na bieżąco aktualizowany (zgłoszenie przewoźnikowi przez klienta harmonogramu do końca tygodnia poprzedzającego dostawy w danym miesiącu (konieczność akceptacji przewoźnika))	na bieżąco aktualizowany (zgłoszenie przewoźnikowi przez klienta harmonogramu do 20 dnia każdego poprzedniego miesiąca na I dekadę miesiąca; do 5 dnia danego miesiąca na dekadę II i III)	ustalany na długi czas	ustalany na długi czas
7	Termin płatności	21 dni od wystawienia faktury	30 dni od wystawienia faktury	14 – 30 dni od wystawienia faktury	30 dni od wystawienia faktury
8	Okres wypowiedzenia	zerwanie umowy przed czasem, na jaki została zawarta – odszkodowanie	zerwanie umowy przed czasem, na jaki została zawarta – odszkodowanie	1 miesiąc	3 – 6 miesięcy
10	Nieterminowość płatności	odsetki ustawowe; brak zapłaty za dwie faktury – rozwiązanie umowy ze skutkiem natychmiastowym	odsetki ustawowe; brak zapłaty dwóch kolejnych faktur i opóźnienie trzeciej o co najmniej dwa dni robocze – możliwość rozwiązania umowy ze skutkiem natychmiastowym	odsetki ustawowe; brak zapłaty za trzy faktury – rozwiązanie umowy z 3-miesięcznym okresem wypowiedzenia	odsetki ustawowe

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>12</sup> Wymienione w tabeli warunki dla poszczególnych grup odbiorców zostały ujednolicone i określone jako te, które najczęściej występują w danej grupie. Dla każdego odbiorcy usług warunki są ustalane indywidualnie na drodze negocjacji, stąd nawet w obrębie jednej grupy występują różnice w spisanych zasadach kontraktu.



Ostatnim etapem była ocena kosztów występujących w cyklu realizacji zamówienia. Ze względu na brak możliwości wartościowego określenia kosztów poszczególnych działań, w cyklu zostały one jedynie opisane na zasadzie porównawczej dla usługobiorców poszczególnych grup I – IV. Przypisana im została ocena punktowa z przedziału 1 – 4, gdzie 4 punkty przydziela się najwyższemu kosztowi, natomiast 1 punkt najniższemu kosztowi. W przypadku gdy dany koszt nie występuje, zostanie opisany za pomocą 0. Dane zebrano w tabeli 2.

Tabela 2

Koszty działań w cyklu realizacji zamówienia dla usługobiorców w grupach I – IV w ujęciu porównawczym

Lp.	Główna faza cyklu realizacji zamówienia	Nazwa działania (kosztu)	Ocena punktowa kosztu działań dla usługobiorców:			
			grupa I	grupa II	grupa III	grupa IV
1	<b>Złożenie zamówienia</b>					
		sporządzenie <sup>13</sup> zamówienia	2	2	1	0
		przyjęcie i rejestracja zamówienia	1	1	1	1
		weryfikacja klienta	2	0	0	0
2	<b>Przetwarzanie zamówienia</b>					
		wstępna analiza i identyfikacja wymagań klienta	4	3	1	0
		wstępna analiza posiadanych zasobów	2	2	1	0
		opracowanie oferty	3	0	0	0
		konsultacje z klientem – negocjacje	4	3	2	1
		przygotowanie i podpisanie umowy	4	3	1	1
3	<b>Planowanie i organizowanie usługi</b>					
		przejęcie działań przez dział nadzorujący	1	1	1	0
		ustalenie rozkładu jazdy przez PKP PLK S.A.	4	3	1	1
		planowanie i organizacja środków trakcyjnych i innych zasobów	4	3	2	1
		dodatkowe formalności związane z obsługą procesu, np. dokumentacja	3	3	2	1

<sup>13</sup> Sporządzenie zamówienia jest kosztem dla klienta.

cd. tab. 2

4	<b>Świadczenie usługi</b>					
		realizacja usługi <sup>14</sup>	4	3	2	1
		przygotowanie dokumentacji rozliczeń	3	3	2	1
		badanie zadowolenia klienta	3	3	1	1
	<b>Koszt dla usługodawcy</b>		<b>42</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>9</b>
	Cena usługi		4	3	2	1
	<b>Koszt dla usługobiorcy</b>		<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Źródło: Opracowanie własne.

Koszt dla usługodawcy jest najmniejszy w przypadku odbiorców grupy IV. Koszt dla usługobiorcy stanowią głównie cena świadczonej usługi oraz wydatki związane z czynnościami administracyjnymi oraz formalnościami dotyczącymi umowy, np. rozmowy telefoniczne, kontakty osobiste, sporządzenie i dostarczenie zamówienia. Biorąc pod uwagę te elementy, koszt dla usługobiorcy jest najniższy (podobnie jak dla usługodawcy) również w przypadku grupy IV. Wynika to głównie z ceny, która jest indywidualnie ustalana dla poszczególnych klientów i jest najniższa dla usługobiorców stałych i długookresowych.

#### 4. Podsumowanie

Istota, charakter oraz formy istniejących relacji pomiędzy przedsiębiorstwami są przedmiotem przeprowadzanej i opisanej w literaturze analizy. Rodzaj nawiązywanych relacji ma bardzo silny wpływ na przebieg cyklu realizacji zamówienia składanego przez odbiorcę u dostawcy. Odzwierciedla się to w różnych aspektach, między innymi kosztowych. Są one związane z oszczędnościami z tytułu eliminowania bądź skracania i upraszczania pewnych działań w cyklu realizacji zamówienia. W nawiązaniu do tego, w artykule poruszono problem aspektów kosztowych cyklu realizacji zamówienia, uwzględniając relacje zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwem świadczącym usługi a jego odbiorcami. W etapie pierwszym sklasyfikowano usługobiorców wybranego przedsiębiorstwa usług logistycznych na cztery grupy, biorąc pod uwagę typ nawiązywanej relacji (relacje stopnia I, stopnia II, stopnia III, stopnia IV). W etapie drugim dokonano oceny punktowej kosztów towarzyszących działaniom cyklu realizacji zamówienia w przypadku każdej zidentyfikowanej grupy. W artykule zwrócono uwagę na trudność wartościowego określenia kosztów poszczególnych działań. Jednak wprowadzając ocenę punktową, podkreślono, iż nie jest konieczne poznanie

<sup>14</sup> Przy ocenie punktowej kosztu realizacji usługi brany jest pod uwagę koszt realizacji usługi w stosunku do jednostki świadczonej usługi.

dokładnego poziomu tych kosztów, a wystarczająca jest możliwość porównania różnych relacji pomiędzy sobą, pokazując, w którym przypadku koszty te są mniejsze, a w którym większe.

## **Bibliografia**

1. Glinka B., Pasieczny J.: Wpływ mediów na powstawanie kosztów transakcyjnych. „Przegląd Organizacji”, nr 12, 2005.
2. Gruszecki T.: Współczesne teorie przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2002.
3. Harrison A., van Hoek R.: Zarządzanie logistyką. PWE, Warszawa 2010.
4. Jeszka A.M.: Kooperacja i konkurencja w branży przesyłek ekspresowych. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1, 2005.
5. Kaplan R.S., Cooper R.: Zarządzanie kosztami i efektywnością. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
6. Pfohl H.Ch.: Systemy logistyczne. ILiM, Poznań 2001.
7. Twaróg J.: Koszty logistyki przedsiębiorstw. ILiM, Poznań 2003.
8. Witkowski J.: Zarządzanie łańcuchem dostaw. PWE, Warszawa 2003.

## **Abstract**

Enterprises operating in the market establish a range of different relationships with other organizations. Type of these relations have got a strong influence on the cycle of the order course, submitted by the customer. Taking this into consideration aforementioned cycle should be the primary tool used to evaluate each of relations between actors. Considering that all enterprises aim to optimize the costs of activities, one of the important aspects of the relationship assessment should be the costs, associated with order fulfillment act. Further to this, in the article was discussed order fulfillment cycle cost aspects described on the example of the relationship established between the selected logistics services company and its customers. In phase No. 1 contain classification of customers of selected logistic company into four group, taking into consideration established relation type. In the phase No. 2 contain costs number grade, accompany realization cycle activities for each identified group.