Adam Matysiak

LOGISTYKA A ZWROT STRATEGICZNY W PRZEDSIĘBIORSTWACH TRANSPORTOWYCH

Logistyka jako nowe podejście do zagadnień związanych z kształtowaniem przepływów dóbr i informacji staje się znaczącym elementem racjonalizującym stosunki handlowe pomiędzy partnerami rynkowymi. Potwierdzają to doświadczenia wysoko rozwiniętych krajów, o zaawansowanym zakresie wykorzystywania strategii logistycznych w gospodarce. W Polsce następuje powolny, ale systematyczny wzrost zainteresowania tą dziedziną wiedzy, która w młodej gospodarce rynkowej daje niekiedy większe korzyści niż nakłady na inwestycje. Poszukiwanie przez przedsiębiorstwa nowych strategii logistycznych jest obiecującym kierunkiem obniżania kosztów, tworzenia unikatowych szans i uzyskiwania w rezultacie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Nowa rzeczywistość ekonomiczna charakteryzująca się stałym rozszerzaniem rynków, koncentracją kapitałów oraz zacieśniającą się kooperacją, wymusza logistyczne zachowania firm występujących na rynku. Każde przedsiębiorstwo dla sprostania wymogom konkurencji zmuszane jest do pobudzania wszystkich możliwych potencjałów wzrostu gospodarczego i wykorzystywania rodzących się w otoczeniu szans. Logistyka staje się zatem jednym z decydujących czynników przyśpieszających procesy restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwach i stanowiących podstawowy warunek dla wzrostu gospodarczego i sukcesu rynkowego.

Docenienie szans, jakie niesie ze sobą logistyka było jednym z podstawowych motywów w procesach restrukturyzacyjnych realizowanych w KGHM Polska Miedź S.A. Przedsiębiorstwo to w okresie od roku 1991 do końca roku 1997 dokonało wielu zmian w obsługiwanych przez nie domenach oraz posiadanym potencjale wytwórczym. W ramach realizowanego programu wydzielono i usamodzielniono funkcjonujący w przed-

siębiorstwie transport wewnętrzny świadczący usługi na potrzeby „miedzi". Wykorzystanie logistyki w transporcie jest szczególnym wyzwaniem kierowanym do firm, które zostały utworzone na bazie byłego transportu branżowego lub wewnętrznego, funkcjonującego w przedsiębiorstwach wielozakładowych. Waga tego wyzwania wiąże się w ich małym przystosowaniu do warunków rynkowych wynikającym z braku takiej potrzeby w latach minionych i na konieczności szybkiego przeobrażenia się w firmę rynkową, zdolną do samodzielnego działania.

Realizowane w KGHM Polska Miedź S.A. procesy restrukturyzacyjne stworzyły też szanse do uruchomienia na bazie własnego przedsiębiorstwa transportowego operatora logistycznego dostosowanego zarówno do wymogów stawianych poprzez właściciela, jak i rozwijający się rynek usług logistycznych. Logistyka jako szansa dla przedsiębiorstwa transportowego może być ujmowana w dwojaki sposób:

1) jako proces istotnych zmian rozwiązań strategicznych i operacyjnych firm produkcyjnych, handlowych, itp. prowadzący do poważnych przeobrażeń tej sfery gospodarczej, z którą bezpośrednio stykają się firmy transportowe;
2) jako strumień nowych idei, pomysłów, metod i narzędzi zarządzania w sferze transportu i w dziedzinach, które z transportem tworzą układy logistyczne w różnej skali[1].

Wykorzystanie tych szans przez operatora logistycznego i firmy z nim współdziałające, pozwala na znaczne obniżenie kosztów działalności i uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Znaczenie logistyki w procesach dostosowawczych

Współczesna logistyka przygotowuje konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe i transportowe do stworzenia i wdrożenia specyficznej przewagi konkurencyjnej poprzez realizację logistycznej zasady „6 W", która opisuje właściwą realizację zadań logistyki i jednocześnie stwarza podstawy do zbudowania swoistych barier wejścia chroniących rynek i funkcjonujące na nim przedsiębiorstwa przed konkurencją „jednego zadania" lub też „szybkiego zysku". W odniesieniu do „przedsiębiorstw wyzwanie logistyki jest podobne: chodzi o to, aby dać firmom metody i sposoby zdobycia rynku (satysfakcjonujące konsumenta) tak korzystne dla kosztów, jak i dla dobrej jakości świadczonych usług"[2]. Jednocześnie logistyka wykorzystywana jest w realizacji różnych

[1] M. Ciesielski, *Logistyka a rozwój polskiego transportu*, Cargotrans 1997 Szczecin, s. 70.

[2] E. Gołembska, *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1994, s. 13.

strategii konkurencyjnych firm, dla których „dobrze pomyślana strategia obejmuje cztery podstawowe obszary – zasięg, dystrybucję zasobów, wyróżniającą kompetencję i synergię"[3]. Przez zasięg strategii należy rozumieć rynki, na których firma chce działać. Ma to istotne znaczenie w dalszych decyzjach dotyczących: budowy sieci biur, baz, dyslokacji majątku itp. Zasięg strategii informuje też o ewentualnej liczbie konkurentów, z którymi firma będzie musiała walczyć lub kooperować. Dla firm transportowych to właśnie kooperacja nabiera pierwszoplanowego znaczenia. Drugim nie mniej ważnym elementem jest ustalenie alokacji zasobów firmy w celu utworzenia optymalnej struktury majątku i wykorzystania jej przy budowie właściwej dla siebie strategii konkurencji. Prawidłowa, to znaczy zgodna z występującym na rynku zapotrzebowaniem na określonego rodzaju usługi transportowe lub logistyczne, struktura zasobów określać winna działalność firmy w różnych fazach cyklu życia usługi. Elementem trzecim, na który uwagę zwraca R.W. Griffin, jest określenie szczególnych umiejętności firmy jako podstawy do tworzenia jej przewagi konkurencyjnej.

Elementem ostatnim jest synergia, która to umiejętnie łącząc, wspomagając i uzupełniając poszczególne funkcje działalności przedsiębiorstw daje szanse powodzenia całości. Winna być ona rozumiana jako synergia w skali firmy, między firmą a klientami i firmami współpracującymi. Tak rozszerzone podejście do zagadnienia synergii stwarza nowe możliwości rozwoju i konkurowania firm transportowych. Przedsiębiorstwo transportowe, wplatając się swoimi usługami w strukturę swoich odbiorców tworzy specyficzne łańcuchy logistyczne i ciągi techniczno-technologiczne, których proste rozerwanie staje się z czasem bardzo trudne. Dodatkowe możliwości stwarza kooperacja z firmami otoczenia, polegająca na specyficznym uzupełnianiu własnych braków technicznych i organizacyjnych przy realizowaniu pakietu usług kompleksowych. Przedsiębiorstwo transportowe realizujące jednocześnie dwie strategie, to jest niskich kosztów i różnicowania, wcale nie musi posiadać wszystkich niezbędnych przy realizacji zadania maszyn i specjalistów, musi natomiast wiedzieć, kto i za jaką cenę może je dostarczyć. Tak rozumiana synergia jest jednym z istotnych elementów zwiększania wartości konkurencyjnej zasobów firmy poprzez kierowanie strumieni finansowych na te kierunki, w których przedsiębiorstwo ma szczególne kompetencje. Z badań firm transportowych utworzonych w wyniku restrukturyzacji wewnętrznych zakładów transportu takich przedsiębiorstw jak: KGHM Polska Miedź S.A., Petrochemia, Cementownia Górażdże, Kopalnia Turów, wyraźnie wynika ich nacisk na rozwój tych działalności, które przejmują na siebie podstawowy ciężar rozwoju firmy oraz poczynania polegające na umiejętnym kojarzeniu zasobów własnych i obcych. W podejściu kooperacyjnym

[3] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 234.

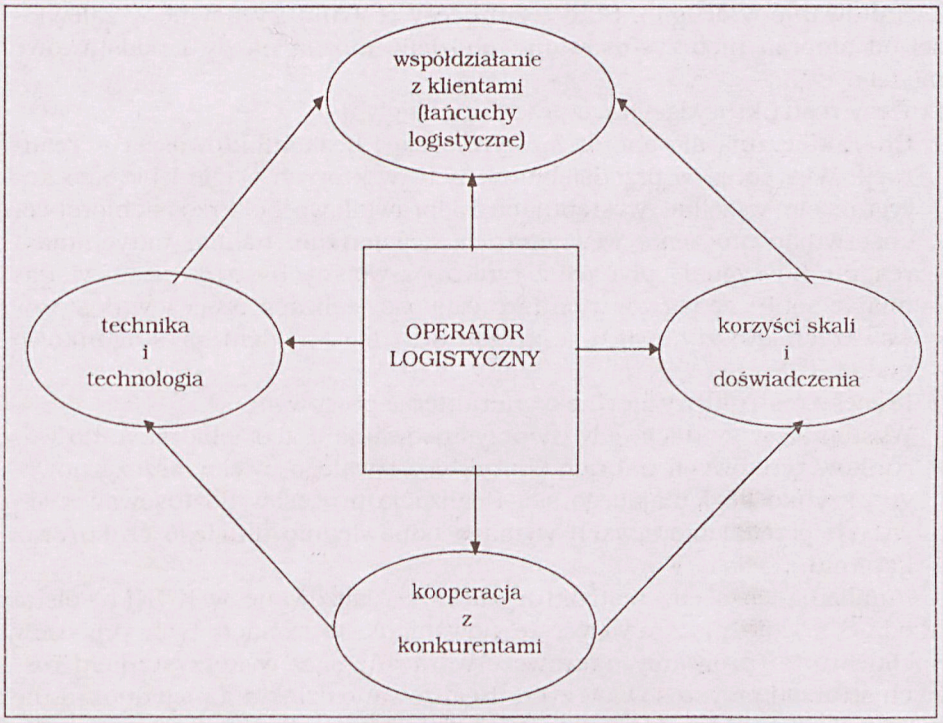
firmy te upatrują szansy na stworzenie przewagi konkurencyjnej i przygotowanie się do zaoferowania nowych jakościowo usług transportowych. Ponadto deklarowały one konieczność dalszego dostosowywania swoich standardów do wymogów stałych partnerów gospodarczych, wpisywanie się w łańcuchy logistyczne odbiorców usług oraz uczestnictwo w przedsięwzięciach innych podmiotów występujących na rynku. Oznacza to, że czynione są już pierwsze próby budowy nowych strategii logistycznych działających na rynku firm transportowych. Tworzenie specyficznego i trudnego rynku usług logistycznych wymagać będzie od nich przyjęcia strategii skierowanej na klienta i w efekcie pełne dostosowanie własnej strategii rozwoju do strategii proponowanych przez nabywców usług logistycznych i transportowych. Przedstawione kierunki zmian realizowane przez firmy transportowe utworzone na bazie byłych wydziałów czy też zakładów transportu będą miały istotny wpływ na ich wizerunek w otoczeniu i na zakres realizowanych przez nie usług. Można przyjąć, że zmianie będzie ulegać liczba realizowanych przez te firmy domen, i kształtować się będą nowe sposoby konkurowania, a co za tym idzie zanikać może typowy model strategii konkurencji przedstawiony przez M.E. Portera, polegający na:[4] wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych, zróżnicowaniu lub koncentracji na rzecz strategii mieszanych. Firma transportowa systematycznie motywowana będzie do udziału w nowych koncepcjach sprzedaży swoich usług i powiązaniach kooperacyjnych a zatem do szukania dla siebie optymalnego miejsca w rynku.

Jednym z rozwiązań organizacyjnych wychodzących naprzeciw oczekiwaniom firm transportowych jest świadczenie przez nie kompleksowych pakietów usług. Przedsiębiorstwa w takiej formie działające mogą przeobrażać się w operatorów logistycznych, których podstawowym zadaniem będzie łączenie różnego rodzaju cząstkowych usług związanych z realizacją zleconego zadania w zintegrowaną ofertę logistyczną, która sprzedawana i rozliczana będzie jako całość. Rys. 1. Pokazuje wzajemne zależności występujące pomiędzy operatorem logistycznym a otoczeniem. Z ich analizy wyraźnie wynika, że przyszłość firm przekształconych w operatorów logistycznych oraz ich zdolność do realizowania własnej przewagi konkurencyjnej uzależniona jest od umiejętności do kooperowania oraz od możliwości inwestycyjnych, które mogą być kreowane poprzez koncentrację kapitałów.

Sukces firm transportowych będzie zależał od ich zdolności do realizacji kompleksowych pakietów usług oraz od ich umiejętności dokonywania analizy strategicznej swoich klientów i szybkiego wdrażania procesów dostosowawczych w celu uzyskania wyprzedzenia czasowego. W dzisiejszej rzeczywistości zaczyna to być niezbędne minimum wymogów, do

[4] M. E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1994, s. 50.

których zmuszona jest dostosować swoją ofertę firma transportowa, opracowując własną, specyficzną dla siebie strategię konkurowania i rozwoju na drodze do przekształcenia się w operatora logistycznego.



Rys. 1. Wyznaczniki przewagi konkurencyjnej operatora logistycznego

Źródło: na podstawie M. Ciesielski, Modele rynków i konkurencji w transporcie, *Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1996*

Koncepcja zwrotu strategicznego

Przedsiębiorstwa transportowe, które nie wprowadziły w ciągu kilku ostatnich lat zdecydowanej reorientacji swoich zachowań odnotowują poważne problemy ekonomiczne. Rozwiązaniem nieprzystosowania tych przedsiębiorstw do gospodarki rynkowej jest realizacja intensywnych procesów restrukturyzacyjnych, które stają się najważniejszym wyzwaniem ostatnich lat. Istotą restrukturyzacji jako procesu naprawczego jest przystosowanie jednostek gospodarczych do nowych mechanizmów ekonomicznych i warunków rynkowych gospodarowania. Najogólniej polega ona na przechodzeniu gospodarki od struktur mniej do bardziej dosko-

nałych, od mniej do bardziej wydajnych i nowoczesnych. W warunkach realizowanej walki konkurencyjnej z faktu istniejących sieci powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami, a także całymi gospodarkami, wynika, że zmiany realizowane w jednym przedsiębiorstwie mają wpływ na ich kształtowanie w drugim. Stąd też procesy restrukturyzacyjne w zależności od stopnia nieprzystosowania podzielić można na dwa podstawowe modele.

Procesy restrukturyzacyjne o przebiegu ciągłym.

1. Charakteryzują się one dużą płynnością i bezkonfliktowością w realizacji. Występują w przedsiębiorstwach, w których ciągle i bieżąco koryguje się wszelkie występujące nieprawidłowości. Przedsiębiorstwo, obserwując otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne, niemal natychmiast reaguje na sygnały płynące z rynku i z własnych struktur, uświadamiając sobie, że rozwój wymusza ciągłość realizacji procesów dostosowawczych. Koszty związane z realizacją tego modelu są stosunkowo niskie.
2. Procesy restrukturyzacyjne o charakterze progowym.
   Występują w sytuacji, gdy nieprzystosowanie przedsiębiorstwa do warunków rynkowych nabrało charakteru trwałego, wielopłaszczyznowego i szybko pogłębiającego się. Realizacja procesów dostosowawczych w tych przedsiębiorstwach wymaga odpowiednio długiego czasu oraz kapitału.

Analizując procesy restrukturyzacyjne realizowane w KGHM Polska Miedź S.A., można zauważyć, że powstające w ramach tych procesów spółki lub też programy naprawcze wdrażane są z wykorzystaniem różnych strategii przystosowawczych. Realizowane działania niejednokrotnie przyjmują postać tak intensywnych i głębokich zmian, że można określić je mianem „zwrotu strategicznego", w którego wyniku firmy uzyskują całkowicie różne profile działania, majątek, rynki itp. Bardzo wyraźnym przykładem tych działań jest utworzenie na bazie likwidowanej kopalni rud miedzi „ZG Konrad" zakładu eksploatującego podziemne źródła wody mineralnej, kopalni gipsu i anhydrytu oraz zakładów gumowych. W jednej z działających kopalń rud miedzi uruchomiono wydobycie soli kamiennej. Realizowanych jest kilka następnych programów, których podstawowym celem jest dokonanie „zwrotu strategicznego".

„»Zwrot strategiczny« oznacza zatem zmianę domeny i/lub istotną rekonstrukcję potencjału przedsiębiorstwa. Ze zwrotem strategicznym mamy do czynienia, gdy:

- domena przedsiębiorstwa (produkt/rynek) jest nieatrakcyjna;
- domena jest atrakcyjna, lecz potencjał jest nieadekwatny do domeny;
- domena atrakcyjna, lecz potencjał nie jest elastyczny, a firma działa w burzliwym otoczeniu"[5].

[5] M. Ciesielski, *op. cit.*, s. 74.

Potencjał nieadekwatny winien być tutaj rozumiany jako potencjał niedostosowany swoimi parametrami do warunków kreowanych przez otoczenie konkurencyjne firmy. Kilka firm powstających w ramach procesów restrukturyzacyjnych KGHM Polska Miedź S.A. charakteryzowało się taką właśnie nieadekwatnością. Zaliczyć można do nich „Interferie", spółkę turystyczną, która przejmowała w różnym stanie technicznym infrastrukturę socjalną, i Pol-Miedź Trans spółkę transportową powołaną na bazie wewnętrznego zakładu transportu. Zmiana posiadanego potencjału realizowana była przez wprowadzanie kapitałów inwestycyjnych właściciela oraz własnych środków uzyskanych w wyniku prowadzonej działalności gospodarczej. Potencjał nieelastyczny to taki, który nie pozwala zmienić domeny firmy, pomimo jej nieatrakcyjności. Znaczenie nieelastyczności potencjału będzie wzrastało wraz ze wzrostem stopnia konkurencyjności lub też burzliwości otoczenia. W KGHM Polska Miedź S.A. widać też firmy, w których nieelastyczność potencjału nie pozwoliła wykorzystać szansy, jaką daje przeprowadzenie zwrotu strategicznego. Są to przedsiębiorstwa, gdzie dobiegł końca cykl życia produktu i nie wprowadzono nowego wytrzymującego wyzwania czasu.

Tworzący się w Polsce rynek usług logistycznych w sposób niewątpliwy przyśpieszy konieczność dokonywania „zwrotu strategicznego" w przedsiębiorstwach transportowych i nie tylko. Przedsiębiorstwa, które jako pierwsze podejmą się tej operacji, będą mogły dodatkowo wykorzystać szansę wynikająca z wyprzedzenia czasowego. Wyprzedzenie to będzie miało wpływ na obniżenie kosztów przedsięwzięcia w pierwszej fazie, w której brak jest istotnych barier wejścia. Należy jednak zdawać sobie sprawę z tego, że tylko przedsiębiorstwa, które potrafią dostarczyć swoim odbiorcom produkt logistyczny na najwyższym poziomie oraz znajdą źródła finansowania przedsięwzięcia, będą miały szansę uczestniczyć w tworzeniu tego nowoczesnego i atrakcyjnego rynku.

Znaczenie logistyki w transporcie

Transport jest podstawowym elementem w każdym z funkcjonujących systemów logistycznych rozumianych jako celowo zorganizowane i zintegrowane przepływy materiałów, półproduktów i produktów oraz odpowiadających im informacji, umożliwiających optymalizację w zarządzaniu strumieniami dostaw, przepływów wewnętrznych i dystrybucji produktów. Dla zrozumienia tendencji zmian w transporcie warto krótko scharakteryzować tę dziedzinę gospodarki w trzech okresach: do roku 1989, po roku 1989 w czasie intensywnej restrukturyzacji i po 2000 roku w przewidywanych warunkach kooperacji i konstruktywnej konkurencji.

Podstawowym i najważniejszym zadaniem transportu w okresie gospodarki niedoborów było zagwarantowanie utrzymania procesów pro-

dukcyjnych i dostaw towarów. Dyrekcje zakładów, które nie potrafiły tej zasady realizować, uznawane były za nieskuteczne i nieprzydatne. Brak odpowiedzialności za koszty oraz przychody wyzwalało w przedsiębiorstwach dążenie do posiadania własnego transportu w odpowiedniej liczbie wraz z zapleczem remontowym, będącym gwarantem utrzymania posiadanych zasobów w gotowości technicznej. Obowiązujące restrykcyjne systemy rozliczeń pracy każdego ze środków transportu, nakładające sankcje finansowe za ich przestój i pusty przebieg, wywoływały mechanizm dokumentowania pracy bez jej fizycznej realizacji. Sposób ten skutecznie nakręcał „papierową pracę" sprzętu oraz idące za nią przeglądy i remonty. Zjawisko to uzasadniało decyzje o zakupach następnych jednostek, powiększaniu baz transportowych wraz z zapleczem technicznym. Okres ten można śmiało nazwać transportowym „perpetuum mobile" i nie budzi wątpliwości fakt, że utrwalone wówczas mechanizmy zarządzania negatywnie wpływają do dziś na sytuację w tym segmencie gospodarki.

Realizowana od roku 1989 reforma gospodarcza w ciągu zaledwie kilku pierwszych miesięcy zmieniła sytuację panującą w transporcie. Z dnia na dzień znikały „papierowe tony" przewiezionych ładunków, kilometry i godziny pracy. Koszty liczone przez dotychczasowych zleceniodawców zaczęły wyznaczać prawidłowy popyt na usługi transportowe. Wiele przedsiębiorstw w ramach procesów restrukturyzacyjnych i programów dywestycyjnych zaczęło wyzbywać się majątku, który nie tak jeszcze dawno był konieczny i niezbędny dla normalnego ich funkcjonowania. Realizowane procesy prywatyzacyjne, brak uregulowań prawnych dotyczących zasad funkcjonowania transportu oraz swobodny dostęp do zakupu używanych środków transportu były przyczyną praktycznej likwidacji „barier wejścia" oraz mało znaczących „barier wyjścia" dla chcących prowadzić działalność transportową. W rezultacie w sposób lawinowy zaczęły tworzyć się małe firmy transportowe mające jeden lub dwa samochody, świadczące swoje usługi na niższym poziomie jakościowym, ale też za niższą cenę. Ocenia się, że na polskim rynku transportowym funkcjonuje:

- 1 firma posiadająca 1 150 pojazdów ciężarowych,
- około 17 firm posiadających powyżej 80 pojazdów,
- ponad 60 000 firm posiadających do 3 pojazdów[6].

Przedstawiona statystyka nie uwzględnia jednostek transportowych, które stanowią element dużych firm produkcyjnych. Są to organizacje o dużym potencjale gospodarczym, z reguły planujące wejście na rynek w większym niż dotąd zakresie. Trzeba więc traktować je jako istotny element rynku transportowego w perspektywie kilku najbliższych lat.

[6] S. Abt, *Szanse i zagrożenia polskiego systemu transportowego w świetle logistyki i ekologii*, Cargotrans 97, s. 9.

Analizując znacznie logistyki dla rozwoju transportu, należy przyjąć, że w „skali mikroekonomicznej – z punktu widzenia przedsiębiorstwa transportowego – logistyka znajduje się na skali szanse-zagrożenia. Firmy winny jednak poszukiwać w niej szans, a nie ograniczać się do identyfikacji i przezwyciężania zagrożeń"[7] „Logistyka to hasło, które doskonale przystaje do postulatu odejścia od koncentracji uwagi na istniejących rynkach i szukania szans na rynkach, na których zasady konkurowania nie zostały jeszcze określone. Koncepcja produktu nie jest zdefiniowana, a granice przemysłu nie są stabilne."[8] Rynek transportowy z koncepcjami logistycznymi dotyczącymi łańcucha dostaw, operatora logistycznego, centrum logistycznego niewątpliwie odpowiada przedstawionemu poglądowi. Niezbędne staje się postrzeganie logistyki jako szansy, którą się widzi i umiejętnie rozwija, a nie jako okazji, która sama przychodzi nie do końca wiadomo kiedy, dlaczego i na którą nie mamy żadnego wpływu. Należy tu przyjąć, iż jak pisze M. Moszkowicz „szansa jest niczym innym jak strategiczną innowacją przedsiębiorstwa"[9], która powstaje w wyniku jego aktywnego udziału w jej kreowaniu i rozwoju poprzez pobudzanie rozwoju własnego i swojego najbliższego otoczenia. Szansa jest więc wynikiem szukania własnego miejsca w otoczeniu przy równoczesnym kooperacyjnym podejściu do rozwoju.

Logistyka w transporcie jest w efekcie swoich działań istotnym elementem wzrostu efektywności ekonomicznej funkcjonującego podmiotu oraz wzrostu wartości rynkowej firmy. Zatem w przedsiębiorstwach, które będą odchodzić od prostych usług transportowych do usług logistycznych należy oczekiwać wzrostu poziomu rentowności. Uwagę na znaczenie logistyki w kreowaniu stopy zysku zwraca M. Porter w swoim modelowym rozwiązaniu łańcucha wartości dodanej. Autor, dzieląc logistykę na wewnętrzną i zewnętrzną, ujmuje ją wśród najistotniejszych działań podstawowych firmy.

Wpływ logistyki na poziom rentowności firmy przedstawia także M. Ciesielski uznając, że „poziom rentowności R można opisać jako funkcję

$$R = a + bU + cK + dB + Ew,$$

gdzie:

R – rentowność,
U – udział rynkowy,
K – poziom koncentracji sektora,
B – wysokość barier wejścia,
W – stopa wzrostu sektora.

---

[7] M. Ciesielski, *op. cit.*, s. 70.

[8] Por.: M. Moszkowicz, *Przekształcenia w gospodarce a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, „Przegląd Organizacji" 1997 nr 1, s. 35.

[9] M. Moszkowicz, *op. cit.*

Logistyka oznacza wyższą stopę wzrostu, wyższe bariery wejścia i wyższą koncentrację, a w rezultacie także wyższą rentowność."[10] Logistyka oznacza także rosnące bariery kapitałowe skutecznie broniące dostępu do rynku, ale przede wszystkim oznacza bariery kompetencji, których nie sposób pokonać w krótkim okresie .

KGHM Polska Miedź S.A. w procesie tworzenia rynku usług logistycznych

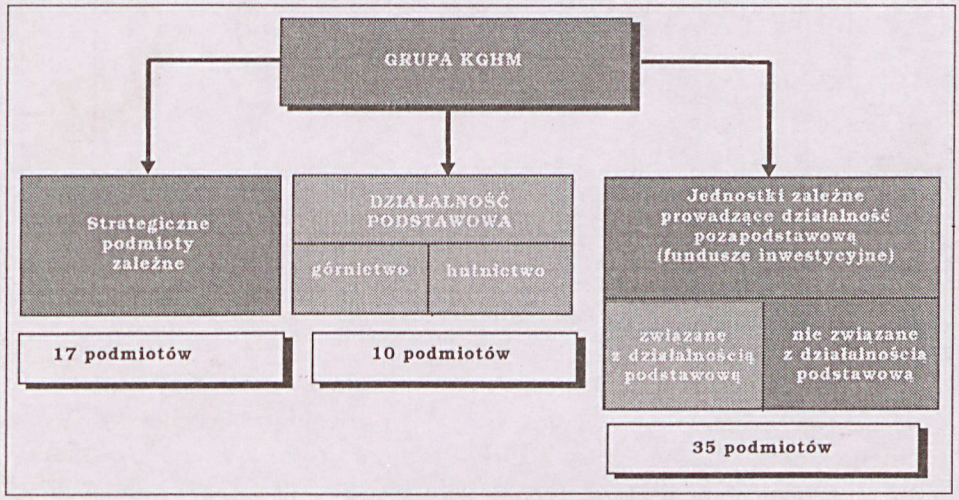
KGHM Polska Miedź S.A. jest piątym na świecie producentem miedzi elektrolitycznej i siódmym producentem srebra metalicznego. Proces przekształcania tego przedsiębiorstwa państwowego w światowego producenta miedzi zapoczątkowano w październiku 1991 roku, kiedy to uległ transformacji Kombinat Górniczo-Hutniczy Miedzi w KGHM Polska Miedź S.A. W początkowym okresie transformacji przedsiębiorstwo zatrudniało około 43 000 pracowników i produkowało 400 000 ton miedzi elektrolitycznej. Koszty produkcji w tym czasie wynosiły ponad 0,9 USD na funt wagi miedzi elektrolitycznej. Wskaźniki wydajności i poziom kosztów przedstawiały się gorzej od uzyskiwanych na świecie przez inne tego typu przedsiębiorstwa. Niezbędnym więc było dokonanie takich gruntownych zmian, w strategii firmy, jej domenach, technice i technologii, systemach zarządzania, które sprawią, że w najbliższej przyszłości będzie można uznać spółkę za działającą zgodnie z wymogami współczesnego rynku. Dokonanie skutecznego „zwrotu strategicznego" w tym przedsiębiorstwie decydowało o losie całej branży, pracujących w przedsiębiorstwie ludziach oraz całym województwie legnickim uchodzącym za typowy region monokulturowy. Zwrot strategiczny w KGHM Polska Miedź S.A. rozpoczęto od dokonania istotnych zmian w domenie firmy. Za niezbędne uznano:

1. Rozpoczęcie produkcji srebra metalicznego w ramach własnej organizacji gospodarczej.
2. Przejęcie w całości handlu własnym produktem.
3. Systematyczny przyrost produkcji do roku 1999.
4. Wejście w szeroko rozumiany rynek miedzi poprzez dokonywanie zakupu koncentratów na rynku światowym, sprzedaż własnych nadwyżek koncentratu i obrót miedzią surową .

Równocześnie rozpoczęto zmiany organizacyjne, z których za najważniejsze należy uznać wdrażanie idei „Lean Management" (zarządzania wyszczuplającego). Koncepcja „Lean Management" wskazuje, „iż firmy produkcyjne i handlowe winny koncentrować się na tej działalności,

[10] M. Ciesielski, *op. cit.*, s. 71.

w której mają istotną przewagę konkurencyjną."[11] W KGHM Polska Miedź S.A. oznaczało to, że ze struktury firmy należy wydzielić te działalności, które realizując zadania dla jej wnętrza mogą z powodzeniem rozwijać się na zewnątrz. Oznaczało to także stworzenie prawdziwych warunków rynkowych dla wydzielanych firm, w celu podniesienia efektywności ekonomicznej ich funkcjonowania. W wyniku wdrażania koncepcji zarządzania wyszczuplającego powstało dużo podmiotów prawnych o różnych zakresach działalności (rys. 2. przedstawia blokową strukturę działalności grupy). W sposób znaczący zmniejszono zatrudnienie w działalności podstawowej (rys. 3. przedstawia zmiany zatrudnienia w omawianym okresie).



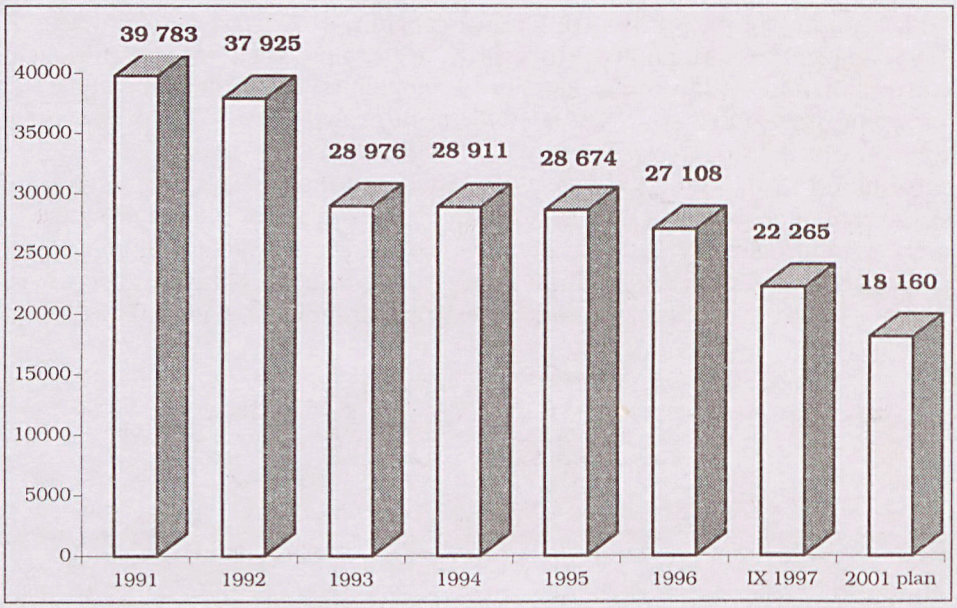
Rys. 2. Struktura grupy kapitałowej KGHM wynikająca z wprowadzenia „Lean Management"

Źródło: opracowanie własne na podstawie prospektu emisyjnego i struktury organizacyjnej

Do najważniejszych spółek wydzielonych w ramach „Leon Management" zaliczyć należy:

- DSI. – Dolnośląska Spółka Inwestycyjna, w której skład wchodzi 20 spółek,
- Cuprum Bank,
- Interferie,
- Miedziowe Centrum Zdrowia,
- Pol-Miedź Trans spółka transportowa,
- Energetyka,
- AquaKonrad.

[11] M. Ciesielski, *Logistyka a strategie firm transportowych.* W: *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, pr. zbior. pod red. E. Kierzkowskiej-Cegielskiej, Wyd. AE w Poznaniu, 1997, s. 83.



Rys. 3. Zmiany zatrudnienia w KGHM wynikające z wprowadzenia „Lean Management"

Źródło: opracowanie własne na podstawie prospektu emisyjnego i struktury organizacyjnej

Każdej z tak wydzielonych spółek właściciel stworzył warunki do samodzielnego zaistnienia na rynku i uniezależnienia się od jedynego odbiorcy usług lub produkcji, którym było KGHM Polska Miedzi S.A. Dla zapewnienia spokoju społecznego, bez którego przeprowadzenie tak gruntownych przeobrażeń nie byłoby możliwe, stworzono pakiet warunków ochronnych dotyczących zatrudnienia i zleceń, w okresie trzech lat. Od samych spółek oczekuje się, że w ciągu tego okresu potrafią przeprowadzić wewnętrzne procesy restrukturyzacyjne, które pozwolą na samodzielny rynkowy byt po okresie gwarancji.

Powstała w otoczeniu KGHM Polska Miedź S.A. sytuacja stwarza niepowtarzalne warunki do wdrażania koncepcji związanych z nowymi strategiami logistycznymi dla każdej z wydzielonych firm. Patrząc na zagadnienia zarządzania wyszczuplającego w skali gospodarki należy przypuszczać, że kierunek ten zapoczątkowuje szybkie zmiany w potrzebach na kompleksowe usługi logistyczne oraz w sposobach ich zaspokajania.

Jednak tempo rozwoju tego rynku i zakres świadczenia usług logistycznych zależał będzie od:

- możliwości finansowych firm,
- struktury ich majątku,
- doświadczenia i nowatorskich umiejętności,
- czasu przystosowania.

Wydaje się, że te cztery elementy będą istotnie ważyły we wszystkich decyzjach dotyczących tworzenia nowych przedsiębiorstw logistycznych. Nie może budzić wątpliwości fakt, że przy tworzeniu nowoczesnej firmy logistycznej konieczne są znaczne środki finansowe. Są one niezbędne w procesach restrukturyzujących bazą majątkową przedsiębiorstwa. Nakłady na zmianę struktury majątkowej będą rosły wraz z poziomem „nieadekwatności" i „nieelastyczności" majątku. Szybkie wdrażanie nowoczesnych strategii logistycznych stwarza niepowtarzalną okazję ominięcia „barier wejścia" oraz pozyskania doświadczenia, gdyż tylko kwestią czasu jest zapełnianie się tej atrakcyjnej niszy rynkowej, którą będzie rynek usług logistycznych. Można więc powiedzieć, że odpowiedzią na koncepcję „zarządzania wyszczuplającego" jest tworzenie firm logistycznych i powstawanie nowych możliwości w tworzeniu strategii konkurencyjno-przystosowawczych.

W ramach realizowanego programu zarządzania wyszczuplającego z dniem 1.01.1997 roku wydzielono ze struktury podstawowej działający na potrzeby własne KGHM Zakład Transportu, przekształcając go w Pol-Miedź Trans Spółka z o.o. Firma ta została wyposażona w kapitał zakładowy przekraczający 120 000 000 zł i realizuje swoje usługi w trzech podstawowych obszarach:

- transport kolejowy normalnotorowy,
- transport samochodowy,
- obrót paliwami płynnymi.

Od roku 1995 firma jako zakład transportu realizuje program utworzenia na swojej bazie operatora logistycznego dla KGHM i regionu. Realizując program z dniem 1.10.1997 roku przejmuje majątek kolejowy z huty miedzi „Legnica".

Wdrażanie w KGHM Polska Miedź S.A. zarządzania wyszczuplającego sygnalizuje nieodwracalność zmian, którym muszą się poddać firmy transportowe, produkcyjne i inne, zmierzając do podniesienia znaczenia logistyki w życiu gospodarczym. Realizowane w KGHM procesy restrukturyzacyjne są przykładem tworzenia na bazie własnego transportu operatora logistycznego dostosowanego zarówno do wymogów stawianych przez właściciela, jak i rozwijający się rynek.

Kilkuletni okres realizacji koncepcji „Lean Management" upoważnia do podjęcia próby oceny efektywności przedsięwzięcia według podstawowych elementów koncepcji.

1. Redukcja kompleksowości – (postrzegana jednak z poziomu całego KGHM Polska Miedź S.A., a nie wydzielonych podmiotów). Podstawowym zadaniem redukcji kompleksowości było uproszczenie procesów decyzyjnych i przepływów strumieni informacyjnych, materiałowych i finansowych w celu minimalizowania błędów i marnotrawstwa lub sytuacji nie wykorzystanych szans na pozyskiwanie odbiorców spoza KGHM. Przykłady z poszczególnych spółek świadczą, że cel ten został osiągnięty. Funkcjonująca spółka transportowa Pol-Miedź Trans w cią-

gu krótkiego czasu dokonała istotnych zmian w strukturze swojej sprzedaży. W roku 1994 na potrzeby KGHM sprzedawała 94% usług, a w roku 1997 było to już tylko 67% . Przykładem podobnym może być spółka turystyczna „Interferie". Spółka samodzielnie decyduje o alokacji zasobów, rynkach i metodach współpracy.

2. Komunikacja – bezpośrednie źródła informacji dają możliwość szybkiego reagowania na błędy, rozwijania rentownych działalności lub też odchodzenia od będących w schyłku. Pozwala także na skuteczne wyprzedzanie poczynań konkurencji.
3. Jakość kompleksowa – presja na wysoką jakość usług wynikającą z uwarunkowań rynkowych KGHM jest automatycznie przenoszona na wszystkie pozostałe spółki, zmuszając je do systematycznego rozwoju techniki i technologii służącej do zaspokajania potrzeb swoich odbiorców.
4. Kooperacja – jest najważniejszym elementem w całości koncepcji. Odnosząc się do przykładów, spółka Pol-Miedź Trans, działając jako operator logistyczny, po raz pierwszy połączyła w jeden łańcuch logistyczny przepływ koncentratu z kopalni „ZG Rudna" (załadunek) do huty miedzi „Legnica" (rozładunek), będąc równocześnie jego przewoźnikiem. Ta sama spółka wprowadziła nowy system zaopatrywania kopalń w paliwa płynne i inne płyny eksploatacyjne, zgodnie z realnym zapotrzebowaniem odbiorców. Pozwoliło to na zmniejszenie w kopalniach poziomu zapasów paliw i innych płynów o około 70%.

Można zatem powiedzieć, że pierwsze efekty z wprowadzania koncepcji zarządzania wyszczuplającego zostały już osiągnięte. Wyraża się to między innymi obniżką kosztów produkcji z 0,9 USD do 0,65 USD na funt miedzi.

Adam Matysiak

Logistics versus strategic turning point in transport companies

Summary

The process of restructuring of the Polish economy provides many opportunities for the Polish enterprises. One of them is the use of logistics as a non-investment

method of increasing the effectiveness of economic entities. Moreover, logistics makes it possible to create specific strategies of competing on the market. The enterprises which can see the opportunities offered by logistics may try to introduce profound changes in the firm's domain, its range and allocation of resources. In most cases these processes can be defined as the „strategic turning point" in result of which new firms emerge, able to carry out a strategic analysis of their customers and fast implementation of adjustment processes. A positive implementation of the „strategic turning point" is a particular chance for transport companies, separated under „ Lean Management" from multi-plant enterprises if they can transform themselves into an operator of complex logistic services. An example of such a strategic turning point is changes carried out in KGHM Polska Miedź S.A. and in Pol-Miedź Trans – a company created in result of the implementation of „Lean Management" philosophy.