Maciej Szymczak

MARKETING A LOGISTYKA – – ROZWAŻANIA O WZAJEMNYCH RELACJACH

Marketing i logistyka – geneza, definicje, instrumenty

Nie ma chyba takiej współczesnej książki o marketingu, w której nie byłoby choć słowa o logistyce. Podobnie nie ma też książki o logistyce, która pomijałaby kwestię marketingu. Liczne wzajemne relacje marketingu i logistyki można zauważyć, nawet pobieżnie studiując literaturę z obu dziedzin. Logistyka przejmuje niekiedy pewne elementy z marketingu i odwrotnie – marketing czerpie z logistyki. Problematyka ta znajduje odzwierciedlenie w treści wielu prowadzonych badań dotyczących logistyki i marketingu. Do dnia dzisiejszego nie ma jednak jednoznacznego stanowiska dotyczącego wzajemnego przenikania się obu tych pojęć w teorii zarządzania przedsiębiorstwami.

W warunkach orientacji produkcyjnej (druga połowa XIX w. i początek XX w.) – rynek producenta – koncentrowano się na organizacyjno-technicznych problemach produkcji. Pojawiały się wówczas nowe, wydajniejsze technologie, pozwalające obniżać koszty produkcji. Jednocześnie popyt nie był w dostatecznym stopniu zaspokojony, a efekty niesprawnej dystrybucji maskowano nowo wyłaniającymi się rynkami zbytu. Nikt wówczas nie przywiązywał istotnej wagi do fizycznej dystrybucji, choć niektórzy naukowcy wskazywali już na ogromny potencjał tam drzemiący. Na takim gruncie zrodziła się koncepcja marketingu. W procesie jej ewolucji wyróżnić można trzy fazy: orientację sprzedażową, orientację na klienta (marketing tradycyjny) oraz marketing strategiczny ewoluujący w kierunku marketingu społecznego[1].

[1] H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *Podstawy marketingu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1996, s. 7.

Orientacja sprzedażowa przypadająca na okres 1930-1950 r. koncentrowała się na najkorzystniejszym ulokowaniu już wyprodukowanych wyrobów na rynku. Tu po raz pierwszy pojawiły się instrumenty marketingu (np. reklama i promocja sprzedaży), ale jeszcze nie w sposób zintegrowany. Działania militarne podczas II wojny światowej to czas powstania wielu znanych dzisiaj koncepcji logistycznych, jednak nie były one wówczas wykorzystane w biznesie. Okres do roku 1950 określa się w ewolucji logistyki latami uśpionymi[2].

W sytuacji rosnących zapasów i urozmaiconego oraz nasyconego rynku, na którym istniało już wiele bliskich substytutów, przedsiębiorstwa zmuszone były przejść na orientację na konsumenta – orientację marketingową. Podstawową kwestią jest w tej orientacji oszacowanie możliwości umieszczenia produktu na rynku jeszcze przed rozpoczęciem produkcji i wytwarzanie dóbr zgodnie z życzeniami i wymaganiami klientów. Stąd w orientacji marketingowej pojawiają się badania rynku. W orientacji marketingowej mamy już do czynienia ze wszystkimi znanymi instrumentami marketingu traktowanymi w sposób zintegrowany (marketing-mix). W tym samym okresie (po roku 1950 r.) zaczyna rozwijać się logistyka. Tworzą się jej metodyczne i teoretyczne podstawy. Logistyka zrodziła się również na skutek kłopotów ze zbytem i rosnących zapasów. Podobnie jak to jest w przypadku marketingu, soczewką skupiającą wszelkie działania jest klient. Logistyka jawi się tu jako rozwinięcie koncepcji orientacji na klienta poprzez integrację wszelkich działań związanych z przepływem dóbr. Swój rozwój w latach 1950-1970 zawdzięcza zmianom we wzorcach popytu, naciskom na obniżanie kosztów, rozwojowi technologii komputerowych i doświadczeniom militarnym[3].

Coraz większa konkurencja, większe wymagania klientów oraz skracający się cykl życia produktów zmusiły firmy do prac nad długofalowym, elastycznym przystosowaniem się do warunków otoczenia rynkowego. Tak powstał marketing strategiczny, który koncentruje się na przewidywaniu zmian i planowaniu długofalowych działań marketingowych. Koncepcja marketingu ewoluuje obecnie w kierunku marketingu społecznego. Nowoczesne definicje odnoszą marketing także do działań organizacji non-profit i rządowych i może obejmować nie tylko produkty, ale także idee i usługi niematerialne[4]. W tym okresie (po roku 1970) logistyka była już profesjonalną dziedziną wiedzy. W jej ramach zaczęto integrować także zagadnienia ściśle związane z produkcją i zarządzaniem materiałami. Koncepcja zintegrowanej logistyki obejmuje już cały łańcuch dostaw. Obecnie dostrzega się też potrzebę wdrażania logistyki do sektora usługowego. Nikt też nie podważa strategicznych aspektów logistyki, jej miej-

[2] R. H. Ballou, *Business Logistics Management*, 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992, s. 10.

[3] *Ibidem*, s. 12-16.

[4] H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *op. cit.*, s. 11.

sca w łańcuchu wartości i roli w procesie zdobywania przewagi konkurencyjnej. Widoczny jest także nurt społeczny – mówi się o logistyce miejskiej[5] i ekologistyce[6], jako warunkujących efektywną komunikację miejską, zaopatrzenie aglomeracji oraz utylizację odpadów. Innym współczesnym nurtem w rozwoju marketingu i logistyki jest globalizacja działań. Tworzenie się jednego wielkiego rynku bez granic prowadzi do stosowania marketingu międzynarodowego, wielonarodowego i globalnego[7] oraz wprowadzania eurologistyki czy logistyki globalnej.

Podstawą zrodzenia się obu koncepcji: marketingu i logistyki były potrzeby komplikującego się życia gospodarczego. Marketing można określić jako zintegrowany zbiór (system) instrumentów i działań związanych z badaniem i kształtowaniem rynku, opartych na rynkowych regułach postępowania[8]. Inna definicja określa marketing jako złożony proces zachodzący wewnątrz społeczeństwa, w którego ramach bada się, przewiduje i kształtuje poziom oraz strukturę popytu na dobra i usługi[9].

Logistyka to według Council of Logistics Management proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów do produkcji, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta[10]. Najkrócej można powiedzieć, że logistyka to po prostu zarządzanie całym łańcuchem dostaw[11].

Marketing skupia w sobie zróżnicowane elementy: instrumenty, działania, badania i reguły[12]. Instrumenty i działania marketingu skupione są w strukturze marketingu-mix i obejmują zwykle: produkt, cenę, dystrybucję, promocję. Badania marketingowe obejmują analizę, diagnozę i prognozę, i skierowane są na zjawiska zewnętrzne w stosunku do przedsiębiorstwa, jak i zjawiska wewnętrzne w przedsiębiorstwie[13]. Reguły marketingowe wyrażają systematyczny sposób postępowania w dziedzinie zaspokajania i kształtowania potrzeb (popytu) nabywców za pomocą instrumentów i działań marketingowych. Wynikają z nich zasady pro-

---

[5] S. Abt, *Zarządzanie logistyczne*, TNOiK, Poznań 1996, s. 121-132.

[6] Pojęcie to pojawiło się podczas konferencji Trans'97, odbywającej się pod hasłem „Wspólna Europa – ekonomiczne dylematy transportu i ekologii" w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w październiku 1997 r.

[7] H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *op. cit.*, s. 283-285.

[8] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 23.

[9] H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *op. cit.*, s. 10.

[10] F. J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1995, s. 16.

[11] D. Bak, *Rozwój i rola logistyki w Wielkiej Brytanii*, „Problemy Magazynowania i Transportu" 1992, zeszyt specjalny, s. 35.

[12] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *op. cit.*, s. 24-25.

[13] *Ibidem*, s. 44-47.

gramowania i organizowania czynności i działań marketingowych oraz programowania i stosowania instrumentów marketingowych[14].

W logistyce – analogicznie jak w marketingu – można wyróżnić instrumenty, działania, badania i reguły. Instrumenty i działania logistyki także opiera się na zasadzie zintegrowanej struktury, zwanej czasami w tym wypadku logistics-mix. Zawiera ona takie elementy jak: transport, magazynowanie i proces realizacji zamówień[15]. Badania w logistyce opierają się w znacznej mierze na badaniach marketingowych i dotyczą określania wielkości popytu na produkt w jego postaci fizycznej i pieniężnej, jednak badania te odnoszą się do szerzej pojętego produktu logistycznego i obejmują także popyt na usługę transportową i magazynową, a zatem popyt na tzw. usługę logistyczną[16]. Reguły logistyczne określają sposób postępowania w zarządzaniu logistycznym, stanowią swoiste maksymy tego zarządzania. Spośród nich wymienić można reguły: substytucji i komplementarności, zróżnicowanej dystrybucji, strategii mieszanej, racjonalizacji i standaryzacji, konsolidacji, opóźniania[17]. Towarzyszą im reguły pomocnicze zwane zasadami.

Zatem zarówno marketing, jak i logistyka, pomijając ich aspekt metodologiczy, funkcjonują także jako kategorie instrumentalno-czynnościowe, służące osiąganiu przez przedsiębiorstwo wyznaczonych celów. Jednocześnie marketing i logistyka są czynnikami wpływającymi na proces ich formułowania. Potencjał tkwiący w instrumentach marketingu i logistyki należy bowiem zawsze uwzględniać przy formułowaniu celów, gdyż to on wyznacza kierunki poszukiwań celów możliwych do osiągnięcia. Cechą znamienną marketingu i logistyki jest integracja owych instrumentów i działań. Zarówno logistyka, jak i marketing to pewien spójny system działania. Jednak wyraźnie zaznacza się tu tendencja logistyki do czerpania z dorobku marketingu tak w sferze koncepcyjnej – podobny układ elementów, jak i w sferze metodycznej – wykorzystanie badań marketingowych. Zasadniczą różnicę między logistyką a marketingiem widać w sposobie określenia reguł. Reguły marketingowe odnoszą się wyłącznie do instrumentów i działań marketingowych. Reguły logistyczne zostały tak określone, iż sugerują, że logistyka występuje w tym wypadku nie tylko jako funkcja wiążąca wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa i optymalizująca przepływ materiałów, informacji i pieniędzy, ale jako metodyka zarządzania zasadniczymi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie[18].

---

[14] *Ibidem*, s. 60.

[15] Por.: F. J. Beier, K. Rutkowski, *op. cit.*, s. 30.

[16] E. Gołembska, *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1994, s. 92.

[17] M. Ciesielski, *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1997, s. 22-26.

[18] *Ibidem*, s. 26.

Nie ulega żadnej wątpliwości, że podstawą marketingowego i logistycznego myślenia i działania jest orientacja rynkowa. Finalny odbiorca i jego potrzeby są punktem wyjścia podejmowanych działań. Mówi się, że marketing jest pewną filozofią prowadzenia biznesu i funkcjonowania przedsiębiorstwa, dostrzegającą konieczność orientacji na konsumenta jako podstawy zapewniającej zwiększenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa[19]. Konieczność orientacji na klienta w logistyce jest także podkreślana przez wielu różnych autorów[20]. Jej wyrazem jest wyróżnienie w logistyce funkcji marketingowej. Funkcja ta, ściśle zintegrowana z funkcją operacyjną i finansową, warunkuje podejmowanie decyzji dotyczących zarówno ilości przemieszczanych w łańcuchu logistycznym produktów, jak i określenia czasu tego przemieszczania, sposobu przemieszczania oraz warunków magazynowania[21]. Funkcja ta opiera się zatem na szeroko pojętych badaniach (marketingowych) rynku i prognozowaniu popytu w ujęciu ilościowym, jakościowym i przestrzennym. W ten sposób funkcja marketingowa warunkuje odpowiednie ukształtowanie kanałów dystrybucji i, co za tym idzie, odpowiednią lokalizację ogniw logistycznych.

Nie należy tu zapominać, że marketing jest nie tylko procesem poznawania potrzeb klienta i ich zaspokajania, ale także ich kreowania. Logistyka stanowi w tej kwestii narzędzie umożliwiające w pełniejszy sposób zaspokojenie potrzeb klienta pod względem miejsca, czasu i jakości obsługi. Poprzez wspomnianą funkcję marketingową logistyka także poznaje potrzeby i także je kreuje jednak w zakresie ograniczonym przez swoje instrumenty.

Rozważmy pokrótce związek poszczególnych instrumentów marketingu z logistyką. Skupimy się na tradycyjnym ujęciu „4P" McCarthy'ego. Produkt jako element marketingu-mix to nie tylko sama jego istota, kształt, zespół cech, ale wszystko to, co oferuje wraz z nim sprzedający, a więc np. gwarancje, dostawę, instalację, usługi posprzedażne. Poszczególne cechy dotyczące produktu umieszcza się na kolejnych warstwach, oznaczających poziomy produktu: rdzeń produktu, produkt podstawowy, produkt oczekiwany, produkt ulepszony, produkt potencjalny[22]. Logistyczne ujęcie produktu także czasami przedstawiane jest w formie poziomów. W ujęciu tym wyróżnia się towar, ładunek i tzw. produkt logistyczny[23]. Towar to produkt ze swoimi cechami fizykochemicznymi, ła-

---

[19] H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *op. cit.*, s. 11.

[20] Zob. np. D. M. Lambert, J. R. Stock, *Strategic Logistics Management*, 3rd ed., Irwin, Homewood, Illinois, 1993, s. 7, oraz: F. J. Beier, K. Rutkowski, *op. cit.*, s. 21.

[21] E. Gołembska, *op. cit.*, s. 92.

[22] Por.: Ph. Kotler, *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 401, oraz: H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *op. cit.*, s. 145.

[23] E. Gołembska, H. Mokrzyszczak, *Zarządzanie produktem w logistyce przedsiębiorstw*, Zachodnie Centrum Organizacji, Poznań – Zielona Góra 1997, s. 16-17.

dunek to towar w opakowaniu umożliwiającym dokonywanie operacji logistycznych – też z określonymi cechami fizykochemicznymi, zaś produkt logistyczny to zbiór oczekiwań i życzeń odbiorców, a więc ładunek, na którym wykonano czynności magazynowania i transportowania wraz z operacjami dodatkowymi. Oba ujęcia przenikają się wzajemnie. W ujęciu logistycznym mamy towar z cechami fizycznymi (czyli marketingowy produkt podstawowy) jako rdzeń tego ujęcia. Natomiast w marketingowym ujęciu na poziomie produktu oczekiwanego umieszcza się dystrybucję, a więc to, co w ujęciu logistycznym stanowi (poprzez usługę magazynowania i transportu) o produkcie logistycznym. Produkt w ujęciu marketingowym uwzględnia też jego opakowanie. Opakowanie ujęte jest w logistycznej interpretacji produktu pod pojęciem ładunku. Wynika to z faktu, iż opakowanie pełni jednocześnie funkcje marketingowe i logistyczne. W logistycznym ujęciu produktu główny nacisk kładzie się jednak na opakowanie transportowe, które wraz z towarem stanowi jednostkę wysyłkową w odróżnieniu od jednostek konsumenckich, będących przedmiotem zainteresowania marketingu, a które zawierają produkty przeznaczone do sprzedaży w detalu. Spośród funkcji marketingowych opakowania (konsumenckiego) wymienić można funkcję informacyjną i romocyjną, a z logistycznych funkcji opakowania (transportowego) ochronną i kumulującą. Podział ten też nie jest ostry, gdyż w pewnym zakresie funkcje logistyczne mogą pełnić opakowania konsumenckie zawarte w opakowaniu transportowym, a funkcję informacyjną pełnią opakowania transportowe poprzez umieszczone na nich etykiety transportowe. Oczywiście jest to w tym wypadku zupełnie inna informacja i inny jest jej adresat.

Cena w instrumentarium marketingu odgrywa rolę oddziałującą na konsumentów i konkurentów, zapewniając maksymalizowanie zysku czy zwiększanie udziału w rynku, oraz rolę informacyjną o aktualnej sile popytu rynkowego. Jest to instrument czysto marketingowy. Logistyka nie operuje ceną, a tylko poprzez obniżanie kosztów wypracowuje większe możliwości w dziedzinie jej ustalania i zmian, dając marketingowcom większą swobodę w wykorzystywaniu tego instrumentu.

Dystrybucja w rozumieniu marketingu odpowiedzialna jest za pokonywanie czasowych i przestrzennych różnic między wytwarzaniem produktów a ich konsumpcją. Służy zatem udostępnieniu produktów w miejscu i czasie, w którym oczekują go nabywcy. Jest to zbieżne z tym, co wielu autorów uważa za jedno z kluczowych zadań logistyki, mianowicie dodanie do produktu (towaru bądź usługi) tzw. użyteczności miejsca i czasu[24]. Wielu polskich autorów, co sygnalizuje także P. Blaik[25], zalicza logistykę do instrumentów dystrybucji, dodatkowo utożsamiając ją z fi-

[24] D. M. Lambert, J. R. Stock, *op. cit.*, s. 9.
[25] P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 1996, s. 44.

zyczną dystrybucją[26]. Jest to zupełnie niezrozumiałe. Głębsze rozważania dotyczące relacji pomiędzy dystrybucją, fizyczną dystrybucją i logistyką prowadzą do sformułowania następujących wniosków:

- fizyczna dystrybucja odnosi się jedynie do materialnej strony wymiany towarowej pomiędzy przedsiębiorstwami;
- dystrybucja obejmuje całokształt procesów, które prowadzą do zaoferowania wytworzonych już towarów na rynku w celu ich sprzedaży, a więc oprócz fizycznej dystrybucji mieści w sobie problemy organizacyjne zogniskowane wokół metod kształtowania kanałów dystrybucyjnych – ich długości i szerokości na każdym szczeblu obrotu towarowego;
- logistyka to koncepcja zintegrowanego planowania, realizowania i kontrolowania fizycznego przepływu dóbr z wykorzystaniem instrumentów logistics-mix wespół z jego stroną informacyjną oparta na zasadzie racjonalnego działania w tej sferze (wynika to bezpośrednio z przedstawionej na wstępie definicji) i jako taka stwarza możliwości bardziej efektywnego zarządzania kanałami dystrybucyjnymi, przez to z kolei wzbogaca marketingowy instrument dystrybucji o atuty miejsca i czasu.

Wykraczanie działalności logistycznej poza zakres dystrybucji fizycznej akcentowane jest we wszystkich definicyjnych ujęciach logistyki. Utożsamianie logistyki li tylko z fizyczną dystrybucją jest jakby przywołaniem pierwszego etapu ewolucji logistyki, tzw. lat uśpionych, kiedy to właściwie zajmowano się tylko fizyczną dystrybucją, odnosząc często do niej słowo „logistyka", natomiast logistyka jako taka nie istniała. Na podobnej zasadzie kwestionować można pojęcie logistyki dystrybucji jako jednej z trzech „logistyk" w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Podział taki, sprzeczny z holistyczną naturą logistyki, prezentowany jest przez niemieckich autorów[27]. Logistyka dystrybucji rozumiana może być w tym przypadku jako jakaś cecha dystrybucji, co w tym kontekście umniejsza rolę słowa „logistyka". Gdyby już przyjąć proponowany przez niemieckich autorów „podział logistyki", wydaje się, że bardziej zasadne byłoby stosowanie pojęcia „dystrybucji logistycznej", jako dystrybucji zorganizowanej w świetle koncepcji logistycznej.

Ostatni instrument w ramach marketingu-mix, jakim jest promocja, nie ma żadnych związków z działalnością logistyczną. Obejmuje on: reklamę, sprzedaż osobistą, promocję sprzedaży, działania skupione w public relations i publicity. Działania te zarezerwowane są wyłącznie dla marketingu. Podobnie jednak jak w przypadku ceny, logistyka poprzez redukcję kosztów globalnych daje większe możliwości w stosowaniu tego instrumentu.

---

[26] H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *op. cit.*, s. 186.

[27] H.-Ch. Pfohl, *Logistiksysteme, Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, Springer-Verlag, Berlin 1990, s.16.

Wśród działań logistycznych centralne miejsce zajmuje obsługa klienta. Pojęcie to zdecydowanie wykracza poza zakres logistyki i w zasadniczy sposób wiąże się z marketingiem. Obsługa klienta to bowiem środek, poprzez który przedsiębiorstwa próbują różnicować produkty, utrzymać swoich klientów, zwiększyć sprzedaż i powiększyć zysk[28]. Jednak w zapewnieniu należytej obsługi klienta dużą role odgrywają działania logistyczne. Stąd też w literaturze logistycznej obsługę klienta definiuje się jako zdolność systemu logistycznego przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb klientów pod względem czasu, niezawodności, komunikacji i wygody[29]. Na przykładzie obsługi klienta ponownie widać ogromną współzależność marketingu i logistyki, której przyczyną jest tutaj orientacja na klienta. Działalność logistyczna jest jawi się tu jako podstawa realizowania celów marketingowych, a stopień ich realizacji rozpatrywany jest jako swoisty miernik wydolności systemu logistycznego przedsiębiorstwa.

Obecnie sfera zarządzania przedsiębiorstwami ulega postępującej informatyzacji. Również w działalności marketingowej i logistycznej wykorzystuje się coraz szerzej wspomaganie komputerowe. W wielu przedsiębiorstwach tworzy się skomputeryzowane systemy informacji marketingowej MIS (*Marketing Information System*), które służą do pozyskiwania, gromadzenia danych marketingowych oraz ich analizy i przetwarzania w celu udostępniania informacji niezbędnych do podejmowania marketingowych decyzji[30]. W ramach systemu informacji marketingowych umieszcza się także narzędzia wspomagające prowadzenie badań marketingowych i wywiadu marketingowego. System taki integruje całą działalność marketingową. Na podobnej zasadzie stworzono koncepcję logistycznego systemu informacji LIS (*Logistics Information System*)[31]. W tym wypadku system ten ma takie same funkcje, lecz zorientowane na działalność logistyczną w przedsiębiorstwie. Co więcej, może obejmować swoim zasięgiem, zgodnie z ideą logistyki, cały łańcuch dostaw. Ponieważ, jak wcześniej powiedziano, nie można prowadzić efektywnej działalności logistycznej bez powiązania z marketingiem, sugeruje się, aby dane z systemu informacji marketingowej stanowiły jedno z zasileń logistycznego systemu informacji. W tym wypadku marketing integruje się z logistyką na bazie systemów informacyjnych wspartych technologią teleinformatyczną.

---

[28] F. G. Tucker, *Customer Service in a Channel of Distribution: The Case of the Manufacturer-Wholesaler-Chain Drug Retailer Channel in the Prescription Drug Industry*, rozprawa doktorska, The Ohio State University, 1980, za: R. H. Ballou, *op. cit.*, s. 79-80.

[29] F. J. Beier, K. Rutkowski, *op. cit.*, s. 40.

[30] Por.: Ph. Kotler, *op. cit.*, s. 115.

[31] R. H. Ballou, *op. cit.*, s. 149-151, i: M. Szymczak, *Logistyczny system informacji*, „Logistyka" 1996 nr 1, s. 15-20.

Marketing łączy się z logistyką w przedsiębiorstwie także w procesie planowania. Plany odzwierciedlające strategię marketingową i logistyczną oraz sposób ich realizacji są niezbędnymi dokumentami w przedsiębiorstwie. Dostarczają one informacji o realizowanych celach marketingowych i logistycznych, prezentują sposób ich osiągnięcia, określają rozkład odpowiedzialności za ich realizację, harmonogramy i terminy zakończenia, a także zawierają informacje o przewidywanych kosztach marketingowych i logistycznych oraz wytyczne odnośnie do monitoringu i kontroli realizacji planu. Plan marketingowy może być planem dla całego przedsiębiorstwa, a może także dotyczyć konkretnego przedsięwzięcia, np. wprowadzenia nowego produktu na rynek[32]. Plan logistyki z natury swej dotyczy czterech zasadniczych zagadnień: obsługi klienta, lokalizacji obiektów logistycznych, gospodarki zapasami i transportu. Zagadnienia te są wzajemnie powiązane zależnościami typu *trade-off* i winny być planowane jako całość. Nierzadko stosuje się jednak zdezintegrowane podejście do planowania logistycznego[33]. Planowanie logistyczne, podobnie jak marketingowe, może być zorientowane na konkretne przedsięwzięcie. Plan logistyki rozumianej jako zarządzanie łańcuchem dostaw może także obejmować cały ten łańcuch albo chociaż tylko bezpośrednich dostawców i odbiorców. W tym wypadku zależy to od formy zorganizowania łańcucha i stopnia rozwinięcia stosunków partnerskich pomiędzy jego ogniwami. Plan marketingowy oraz plan logistyki wzajemnie się przenikają i uzupełniają w procesie planowania działalności gospodarczej.

Marketing i logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Definicyjne określenie logistyki mówi o planowaniu, realizowaniu i kontrolowaniu, a więc o zarządzaniu przepływem dóbr i towarzyszącej mu informacji. Logistyka już z poziomu definicji określana jest jako sposób zarządzania. Definicje marketingu mówią raczej o instrumentach i działaniach, tudzież o procesie badania i kształtowania rynku. Biorąc pod uwagę powyższe, naturalne wydaje się stosowanie powszechnie przyjętego już terminu zarządzanie logistyczne. Od dawna mówi się także o zarządzaniu marketingowym. Doprowadziło to w roku 1985 do oficjalnego przyjęcia przez American Marketing Association definicji zarządzania marketingowego jako procesu planowania i realizacji pomysłów, kształtowania cen, promocji i dystrybucji towarów, usług i idei, mających doprowadzić do wymiany spełniającej oczekiwania docelowych grup

[32] H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *op. cit.*, s. 72.
[33] R. H. Ballou, *op. cit.*, s. 35-36.

klientów i organizacji[34]. Spośród definicji zarządzania marketingowego przytaczanych przez Ph. Kotlera jedna określa marketing jako dostarczanie właściwych towarów i usług właściwym ludziom, we właściwych miejscach, o właściwym czasie, po właściwej cenie i przy użyciu właściwych środków komunikacji i promocji[35]. Trzon tej definicji odpowiada znanej logistycznej regule 7R (po polsku 7W), określającej cząstkowe cele zarządzania logistycznego, mianowicie: zapewnienie dostępności właściwego (pożądanego) towaru, we właściwej ilości, we właściwym stanie, we właściwym miejscu i o właściwym czasie, dla właściwego odbiorcy i po właściwym (odpowiednim) koszcie[36]. Spośród wymienionych tu siedmiu „W" z kotlerowską definicją zarządzania marketingowego pokrywa się aż pięć. Ujawnia się tu kulminacja wzajemnych zależności marketingowo-logistycznych w przedsiębiorstwie. Działalność marketingowa odpowiada generalnie za dodanie do produktu (towaru bądź usługi) tzw. użyteczności posiadania. Wiąże się z tym dotarcie do właściwego klienta (do klienta o odpowiednich preferencjach i oczekiwaniach) z właściwym (tj. opracowanym na podstawie badań rynku i wychodzącym naprzeciw oczekiwaniom klienta) produktem. Dotarcie z właściwym produktem do właściwego odbiorcy z punktu widzenia logistyki wiąże się wyłącznie z technicznego punktu widzenia – z prawidłowo zorganizowaną realizacją przepływów rzeczowych. Działalność logistyczna wspiera marketingową bezpośrednio w zakresie miejsca, czasu (wspomniane użyteczności miejsca i czasu) oraz pośrednio (poprzez obniżanie kosztów) w zakresie ceny. Poruszaliśmy te kwestie przy omawianiu instrumentów marketingu.

Sztywny podział funkcji marketingu i logistyki powodował, że jeszcze w połowie lat osiemdziesiątych marketing i logistyka były traktowane w sposób całkowicie odrębny jako dwa oddzielne światy[37]. Stopniowe rozszerzanie obu koncepcji, ujawnianie wzajemnych zbieżności i współzależności, stwarzało coraz więcej przesłanek i obszarów do integracji. Z uwagi na to sformułowano koncepcję zarządzania logistyczno-marketingowego, która ściśle integruje oba podejścia. Wedle tej koncepcji z jednej strony zadowolenie klientów osiągane jest – obok skoordynowanych działań marketingowych dotyczących produktu, ceny, promocji i dystrybucji – przez oferowaną mu przez logistykę maksymalizację użyteczności czasu i miejsca. Z drugiej strony, osiągnięcie przez przedsiębiorstwo akceptowanego poziomu zysku w długim okresie jest determinowane obniżką globalnych kosztów logistycznych, osiąganą jednak przy założeniu zachowania określonego poziomu obsługi klienta[38]. Funkcje logistyczne

[34] Ph. Kotler, *op. cit.*, s. 11.
[35] *Ibidem*, s. 29.
[36] R. Shapiro, J. L. Heskett, *Logistics Strategy, Cases and Concepts*, West Publishing Company, St. Paul 1985, s.6.
[37] P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 1996, s. 164.
[38] F. J. Beier, K. Rutkowski, *op. cit.*, s. 29-30.

wypełniane przez przedsiębiorstwo wspomagają więc jego funkcje marketingowe. Te same przesłanki, które legły u podstaw formułowania koncepcji zarządzania logistyczno-marketingowego, stanowią podstawę definiowania logistyki marketingowej[39] czy nawet marketingu logistycznego[40].

Innym nurtem jest rozszerzanie koncepcji marketingu na inne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. Tak powstał marketing zakupów. Definiuje się go jako przemyślany zespół decyzji i działań przedsiębiorstwa produkcyjnego określający jego politykę i strategię w zakresie zaopatrzenia w środki produkcji, pozwalający na sprawne dokonanie zakupów każdego konkretnego asortymentu z najbardziej korzystnych z rozpoznanych przez kupującego źródeł oraz uzyskanie wpływu na działanie dostawców i procesy zachodzące na reprezentowanych przez nich rynkach[41]. Zatem marketing zakupów pojmowany jest jako strategia prowadząca do tego, aby jak najkorzystniej kupić. Tradycyjny marketing czy inaczej marketing sprzedaży – jeśli posługiwać się analogiczną konstrukcją, i marketing zakupów, nawet jeśli traktowane są łącznie, nie zapewniają właściwej integracji zaopatrzenia ze sprzedażą. Zapewnia ją natomiast przekrojowo zorientowana logistyka dzięki materialnym i informacyjnym przepływom w przedsiębiorstwie, nie pomijając przy tym sfery produkcji i magazynowania. Nawet w przypadku przedsiębiorstw handlowych marketing zakupów w powiązaniu z marketingiem sprzedaży nie zapewnią efektywnego ekonomicznie sterowania przepływami towarów. Trzeba tu jeszcze uwzględnić kwestie sterowania zapasami i zarządzania transportem. Integrację z tymi sferami gwarantuje przenikająca całe przedsiębiorstwo logistyka. Ponieważ marketing zakupów i marketing są działaniami skierowanymi na rynek – odpowiednio: na rynek środków produkcji i rynek zbytu (rynek dóbr konsumpcyjnych lub inwestycyjnych), które mają zmierzać do ustalenia co, ile, jak i gdzie najkorzystniej kupić i sprzedać, pełnią ważną rolę w zarządzaniu logistycznym. W procesach logistycznych sfery zakupów powinno wykorzystywać się niektóre działania marketingu zakupów, np. wyniki analiz rynku z punktu widzenia podaży poszczególnych pozycji materiałowych, podobnie jak czerpie z zasobów informacyjnych marketingu w logistycznych procesach dystrybucji.

---

[39] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *op. cit.*, s. 390.

[40] S. Abt, *Systemy logistyczne w gospodarowaniu – teoria i praktyka logistyki*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1995, s. 67.

[41] T. Wojciechowski, *Marketing i logistyka na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa 1995, s. 138.

Podsumowanie

Z powyższych rozważań jasno wynika fakt wzajemnego przenikania się i uzupełniania koncepcji marketingu i logistyki. Silne związki między marketingiem i logistyką występują już na płaszczyźnie koncepcyjnej i przenoszą się z jeszcze większą mocą na sferę zarządzania przedsiębiorstwem. W warstwie teoretycznej przenikanie się pojęć marketingu i logistyki spowodowało pewien zamęt terminologiczny. Pomijając kwestię powstawania nowych określeń łączących cechy logistyki z marketingiem, wyraźnie widać w literaturze przedmiotu diametralnie odmienne podejścia. Jedne z nich zmierzają w kierunku podporządkowania działalności marketingowej logistyce[42], w której marketing jawi się jako część procesu zarządzania łańcuchem dostaw, decydująca o przyjmowanych kierunkach, rozmiarach i terminach dostaw oraz miejscach utrzymywania i rozmiarach zapasów[43]. Inne uważają logistykę jako drugą połowę marketingu[44] czy częściej jako instrument marketingu[45].

Z analizy ewolucji obu koncepcji zarządzania wynika, iż logistyka zrodziła się na bazie podejścia marketingowego (rynkowego) w obliczu konieczności poprawy efektywności niektórych instrumentów marketingu (zwłaszcza dystrybucji i ceny), które stawały się mniej skuteczne przy wciąż rosnącym stopniu komplikacji otoczenia gospodarczego i konkurencyjnego. Utrudniało to utrzymanie dotychczasowego poziomu obsługi klienta (rynku) i uniemożliwiało jego podniesienie. Przyczyniły się do tego zwłaszcza procesy dyferencjacji rynku (zróżnicowanie potrzeb, indywidualizacja segmentów), jego globalizacji, dywersyfikacji przedsiębiorstw, systematyczne skracanie się cyklu życia produktów, tendencja do tworzenia sieci kooperacyjnych (*outsourcing*), a także konieczność elastycznej obsługi klientów i szybszej reakcji na ich potrzeby. Choć marketing i logistyka są dziedzinami wzajemnie się uzupełniającymi w rynkowej orientacji przedsiębiorstw, marketing funkcjonuje w dalszym ciągu jako odrębna koncepcja prowadzenia biznesu. Podejście marketingowe może być często wystarczające w funkcjonowaniu konkretnego podmiotu gospodarczego na konkretnym rynku. Wówczas nie ma konieczności rozszerzania orientacji rynkowej o elementy logistyki. Logistyka jednak zawsze będzie elementem marketingowego myślenia i działania oraz istotnym strategicznym instrumentem w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej.

Reasumując, marketing i logistyka stanowią ściśle powiązane funkcje w przedsiębiorstwie. W literaturze i praktyce gospodarczej wyraźnie wi-

---

[42] E. Gołembska, *op. cit.*, s. 93-95.

[43] T. Wojciechowski, *op. cit.*, s. 159.

[44] J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley, *The Management of Business Logistics*, 5th ed., West Publishing Company, St. Paul, Minnesota, 1992, s. 49.

[45] P. Blaik, *op. cit.*, s. 165.

doczna jest silna tendencja do ich integracji. Marketing i logistyka mogą współistnieć jako dwie odrębne strategie funkcjonalne w przedsiębiorstwie. I jako takie mają sobie wzajemnie służyć. Służebna rola marketingu wobec logistyki przejawia się w wykorzystaniu przez logistykę wyników badań rynku, dzięki którym możliwe jest odpowiednie kształtowanie kanałów logistycznych i realizowanie przepływów dóbr w tych kanałach. Logistyka poprzez obniżkę kosztów globalnych daje większą swobodę w operowaniu instrumentami marketingu, zwłaszcza dystrybucją, ceną i promocją. W ten sposób służy ona marketingowi. Takie sprzężenie marketingu i logistyki odbywa się z korzyścią dla przedsiębiorstwa. Istotną sprawą jest też wzajemne oddziaływanie marketingu i logistyki na otoczenie przedsiębiorstwa. Marketing i logistyka są związane z otoczeniem poprzez regulowanie stosunków z innymi uczestnikami życia gospodarczego, z tym że marketing uczestniczy w regulowaniu stosunków będących elementem powiązań poziomych, tj. między równorzędnymi uczestnikami życia gospodarczego[46], natomiast logistyka reguluje stosunki pionowe w całym łańcuchu dostaw: od ogniw wydobywczych, poprzez produkcję i wszystkie formy handlu, aż do końcowego odbiorcy. Integracja marketingu i logistyki stanowi podstawowy wymiar nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Maciej Szymczak

Marketing vs. logistics - considerations on mutual relations

Summary

The article makes an attempt to analyse the mutual relations which occur between marketing and logistics. The analysis comprises evolution of both concepts, theoretical achievements and the aspect of corporate management. The author presents different approaches found in the related literature and draws a number of conclusions as regards classification of terminology and concepts.

[46] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *op. cit.*, s. 30.

Jan Długosz

ZARZĄDZANIE LOGISTYCZNE A ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ – – ROLA JAKOŚCI W STRATEGII LOGISTYCZNEJ FIRMY

Istota zarządzania logistycznego oraz zarządzania jakością

Analizując pojęcie logistyki definiowanej w literaturze przedmiotu na kilkadziesiąt sposobów, można wyróżnić trzy podejścia, a mianowicie, podejście systemowe, efektywnościowe oraz orientację na zarządzanie procesami logistycznymi. Jakkolwiek nie są to stanowiska rozłączne i nie różnicują wyraźnie istoty logistyki, to jednak w różny sposób rozkładają akcenty na zadania, funkcje, metody i instrumentarium logistyczne.

Podejmując w analizie „orientację na zarządzanie", należałoby stwierdzić, że w świetle dotychczasowej wiedzy zarządzanie logistyczne nie stanowi nowej odrębnej metody zarządzania ani też nie można go utożsamiać z żadną ze znanych koncepcji zarządzania, spośród których można wymienić:[1] koncepcję zarządzania przez pieniądz, koncepcję zarządzania jako wykonywanie władzy, koncepcję zarządzania administracyjnego czy też koncepcję zarządzania optymalizującego. W sensie stosowanych metod, narzędzi i procedur zarządzanie logistyczne jest najbliższe koncepcji zarządzania optymalizującego jednak to ostatnie dokonuje się w zdeterminowanych układach zamkniętych. Natomiast zarządzanie logistyczne niejako *ex definitione* domaga się otwartości systemu, niezależnie od tego czy jest nim tylko fragment przedsiębiorstwa czy też obiekt o charakterze globalnym. Nadto w logistyce pożądane jest tak zwane nieciągłe myślenie

[1] A. K. Koźmiński, *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 1985.

– obce całkowicie założeniom kwantyfikacji i algorytmizacji, symptomatycznym dla zarządzania optymalizującego w wydaniu klasycznym. Nie oznacza to wszakże odcinania się logistyki od klasycznych metod zarządzania optymalizującego.

Zatem logistykę można uznać za określoną filozofię postępowania lub sposób myślenia[2], a zarządzanie logistyczne za orientację w zarządzaniu, opartą na koordynacji i integracji.

Powyższy wywód metodologiczny, niezbędny z punktu widzenia tematu i celu opracowania, można *par excelence* odnieść do zarządzania jakością, które również, w myśl klasyfikacji Koźmińskiego nie jest ani nową metodą, ani też nową koncepcją zarządzania. Jest natomiast „wszechstronną filozofią postępowania"[3] lub jak twierdzi Armand Feigerbaum – autor określenia Total Quality Management (tłumaczonego jako: totalne zarządzanie jakością, kompleksowe zarządzanie jakością lub zarządzanie przez jakość) – „jakość to sposób zarządzania"[4].

Zatem zarówno zarządzanie logistyczne, jak i zarządzanie jakością oznaczają określone nastawienie, przyjęcie pewnej orientacji oraz dążenie do wyznaczonych celów w ramach ogólnego zarządzania przedsiębiorstwem z tym, że w pierwszym przypadku chodzi o sprawny i efektywny proces zintegrowanego przepływu dóbr i związanych z nim informacji z miejsc pochodzenia do miejsc finalnej konsumpcji, a w drugim o zapewnienie tym dobrom odpowiedniej jakości. Te różne wydawałoby się cele immanentne obydwu orientacji zarządzania mają jednak jeden wspólny cel transcendentny, usytuowany na poziomie działań strategicznych, jakim jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej i sukces przedsiębiorstwa.

Konstatacja taka wyznacza tym samym miejsce i rolę tych dwóch rodzajów zarządzania w strategii firmy oraz nakazuje określenie ich relacji względem siebie. Oznacza to, że jako orientacje w zarządzaniu zarówno logistyka, jak i poziom jakości produktów i usług mogą odgrywać istotną rolę zarówno w zarządzaniu operacyjnym, jak i na poziomie decyzji strategicznych.

Aspekty integracyjne

Pomimo wspólnego celu, podobnego charakteru i zbliżonych obszarów funkcjonowania, zarządzanie jakością oraz zarządzanie logistyczne, przez

[2] B. K. Kortschak, *Co to jest logistyka*, Wien 1992.

[3] J. Łańcucki, D. Kowalska, J. Łuczak, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, BMiSP Bydgoszcz 1995, s. 23.

[4] J. Bank: *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1996, s. xvi.

cały okres rozwoju, były traktowane jako dwie różne dziedziny. Rozgraniczenie to wynikało między innymi z eksponowania w przeszłości roli kosztów logistycznych, co działo się ze szkodą dla orientacji rynkowej, symptomatycznej dla zarządzania jakością. W związku jednak z systematycznym wzrostem roli jakości i logistyki w firmach, poczęto traktować je nie jako pewne funkcje, lecz coraz bardziej rozbudowane orientacje zarządzania stwarzające coraz więcej przesłanek i obszarów do integracji. W konsekwencji problematyka integracji jakości i logistyki stwarza płaszczyznę poszukiwania nowych możliwości rozwojowych firmy na zmieniającym się rynku. Wynika to między innymi ze wzrostu wymagań odbiorców w zakresie zróżnicowania, elastyczności i czasu zaspokajania potrzeb klientów.

Potrzebę integrowania obu nurtów zarządzania można upatrywać w następujących przyczynach:

1) globalizacji i integracji rynków,
2) wzroście innowacyjności,
3) skracaniu cyklu życia produktów,
4) wzroście stopnia zróżnicowania rynku,
5) nasilaniu się konkurencji,
6) rozwoju nowych technologii,
7) wzroście elastyczności działania,
8) integracji procesów gospodarczych.

Pod wpływem tych zjawisk, zarówno logistykę, jak i zarządzanie jakością traktuje się jako instrument w procesie strategicznego zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku. To z kolei coraz bardziej stymuluje proces integracji obu orientacji. Można więc przyjąć, że łączenie w ramach logistyki różnych funkcji i procesów, a także zintegrowanie tego z procesem zarządzania i marketingiem stanowi zasadniczy wymiar nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Integracja procesów zarządzania jakością i zarządzania logistycznego winna mieć charakter hierarchiczny, czyli powinna odbywać na wszystkich szczeblach i we wszystkich podsystemach zarządzania, obejmując struktury zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim – w szczególności sferę zaopatrzenia i dystrybucji. Dużego znaczenia nabiera przy tym funkcja koordynacji, poczynając od kształtowania strategii, poprzez planowanie, realizację, a na sprzedaży i serwisie skończywszy. Jest to więc ważne zarówno w fazie kształtowania celów, jak też podczas przepływu dóbr w przedsiębiorstwie i w otoczeniu rynkowym[5].

Zarządzanie jakością oraz zarządzanie logistyczne stanowią podsystemy ogólnej strategii rynkowej przedsiębiorstwa i obydwu winna przyświecać orientacja na strategiczne kształtowanie łańcucha wartości w przedsiębiorstwie. Dlatego w obu nurtach chodzi głównie o kreowanie

[5] P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 1996.

i wykorzystanie potencjału firmy w aspekcie jej celów i wymagań rynku. Obydwa nurty, uczestnicząc w kształtowaniu fizycznego wymiaru dóbr, a przy tym współtworząc koncepcję zarządzania, mogą poprzez integrację przyczynić się nie tylko do prostego zsumowania dwóch korzyści, ale także osiągnięcia efektu synergicznego. Jest to tym bardziej realne, że obydwu przyświeca ten sam cel, a ich sprzężenie wyzwala wiele nowych możliwości, zwłaszcza na poziomie operacyjnym.

Wartości wytworzone i zaoferowane przez sferę produkcji mogą być wzbogacone atutami logistycznymi z obszaru obsługi klienta. Bierze się to z faktu, że coraz większego znaczenia nabierać będzie zagadnienie sposobu dostarczania klientowi produktu. Dlatego też charakter usług logistycznych świadczonych na rzecz odbiorców i dostawców powinien zajmować kluczowe miejsce w strategiach rozwojowych firm. Formuła działań logistycznych, rozszerzona do „7 W" może stanowić najbardziej uniwersalną koncepcję zaspokajania potrzeb klienta. W ten sposób po wprowadzeniu zintegrowanego sposobu działania w zakresie zarządzania jakością oraz zarządzania logistycznego możliwe stanie się osiągnięcie takich między innymi efektów natury strategicznej, jak np.: wzrost wielkości obrotów, obniżkę kosztów, a także oszczędności w zakresie nakładów inwestycyjnych. Sukcesy w tych dziedzinach wymagają jednak bardzo ścisłego współdziałania na poziomie operacyjnym angażującym obydwa nurty zarządzania, poczynając od doboru surowców i dostawców, poprzez eliminację błędów produkcyjnych, a na gotowości, elastyczności i jakości dostaw kończąc.

Pomimo że integracja strategii jakości ze strategiami logistycznymi stwarza możliwość uzyskania szerokiego spektrum strategiczno-konkurencyjnych wariantów zachowań firmy na rynku, problematyka ta nie doczekała się jeszcze ani kompleksowego opracowania teoretycznego, ani tym bardziej zwartych zastosowań praktycznych. Opracowania teoretyczne traktują najczęściej zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie jako problematykę w pewnym sensie autonomiczną, koncentrując się na metodach, technikach i procedurach służących zapewnieniu jakości w całej organizacji. W związku z tym nie podejmuje się zagadnień interdyscyplinarnych, z pogranicza tego i innych nurtów zarządzania w przedsiębiorstwie, np. logistyki. Z kolei autorzy zajmujący się logistyką tylko w nieznacznym stopniu podejmują problemy jakości. Polega to najczęściej na rozważaniu zagadnień związanych z poziomem obsługi dostaw, klienta i rynku. Zaczynają się, co prawda, pojawiać sporadycznie publikacje poświęcone jakości logistycznej oraz związkom logistyki z zarządzaniem jakością jednak nadal dominują podejścia odcinkowe, które można by sklasyfikować w następujący sposób:

1. Identyfikacja wymiaru jakościowego logistyki z ostatnią fazą procesu logistycznego, a więc z poziomem obsługi rynku.
2. Próba zdefiniowania i oceny tak zwanej jakości, sprawności lub, jak niektórzy określają, doskonałości logistycznej rozumianej jako cało-

ściowy poziom rozwoju tej dyscypliny jej możliwości oraz znaczenie w funkcjonowaniu i rozwoju firmy.
3) Ocena cech jakościowych obszarów regulowanych przez logistykę, np. transportu, magazynowania itp.
4) Ocena różnych metod, technik i narzędzi kształtowania produktu (jego cech jakościowych).
5) Kompleksowe zarządzanie jakością w firmie (TQM).
6) Traktowanie logistyki jako sposobu na osiągnięcie jakości totalnej.

Poziom jakości a konkurencyjność firmy

Jakość logistycznej obsługi rynku nabiera coraz większego znaczenia i może stanowić ważki instrument w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Badania przeprowadzone we Francji[6] ujawniły, że wiele firm traci nawet do 30% wartości dodanej, z powodu zaniedbań na płaszczyźnie logistycznej obsługi klienta. Bierze się to z faktu, że standardy jakościowe samych produktów stają się czymś oczywistym, natomiast czynnikiem przyciągającym lub odpychającym od firmy są coraz częściej elementy obsługi. Negatywna ocena serwisu logistycznego firmy często wiąże się z rezygnacją klienta z dotychczasowej współpracy co dodatkowo skutkuje przenoszeniem swojego niezadowolenia na innych klientów[7]. Z kolei klient zadowolony z cech produktu oraz samej obsługi przywiązuje się do firmy, a przy tym nierzadko poleca ją innym.

Zagadnienie to nabiera dodatkowego znaczenia w zarządzaniu również z tego względu, że niemierzalne bądź trudno mierzalne elementy jakościowe logistycznej obsługi klienta sprawiają, że orientacja firmy w tym zakresie jest często bardzo ograniczona. Z kolei niska świadomość, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, powoduje, że nie przywiązuje się do tych zagadnień odpowiedniej wagi.

W Polsce bardzo mały odsetek firm bada poziom logistycznej obsługi klienta, a jeśli już to czyni, to najczęściej przy zastosowaniu małej liczby wskaźników, a przy tym stosunkowo rzadko. Utrudnienie dla tych inicjatyw stanowią też takie czynniki jak: niski poziom zaawansowania logistyki, brak tradycji, niezbyt silna konkurencja w sektorze, nieznajomość instrumentarium, mało wymagający klienci, fałszywe przeświadczenie, że poziom obsługi jest wysoki. Element ten nie jest więc wykorzystywany w procesie zarządzania nawet wówczas, gdy poziom obsługi klienta jest relatywnie niski.

---

[6] H. Mathe, D. Tixier, *La logistique. Que sais - je*, Universitaires de France, Paris 1989.

[7] Por.: L. Nowak, *Pozaekonomiczne determinanty zachowań nabywców*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1995.

Nasilająca się konkurencja oraz rosnąca w związku z tym waga jakości procesów logistycznych staje się jednak wyzwaniem czasów i bywa coraz częściej postrzegana jako ważny czynnik w zdobywaniu klientów. W przeciwieństwie do zarządzania jakością produktu, wyższy poziom obsługi dostaw wiąże się jednak z wyraźnym wzrostem kosztów logistycznych, co w znacznym stopniu ogranicza zakres stosowania tego czynnika.

Znaczenie jakości w decyzjach strategicznych

Decyzje strategiczne podejmowane są na różnych poziomach zarządzania. Najczęściej wyróżnia się poziom korporacji, poziom jednostki produkcyjnej oraz poziom funkcji w przedsiębiorstwie.

Na poziomie korporacji logistyka zaczyna odgrywać coraz większą rolę, w tym zwłaszcza jej wymiar jakościowy. Chodzi tu nie tylko o znane zagadnienia związane z lokalizacją produkcji czy poziomem obsługi rynku, ale także pełną integrację funkcji przedsiębiorstwa, zintegrowany system informacji, relacje z dostawcami i odbiorcami, system kontroli i ocen, a nawet transfer nowych technologii.

Decyzje związane z jakością produktów wiążą się natomiast z tym poziomem głównie w taki sposób, że wybór domeny produkcji suponuje przyjęcie pewnych założeń co do poziomu jakościowego produktu. Ma to szczególne znaczenie w kontekście poziomu jakościowego produktów oferowanych przez konkurentów. W związku z tym można wyróżnić trzy orientacje.

Pierwsza z nich, nazwijmy ją konfrontacyjną, polega na zaoferowaniu wyrobu o parametrach jakościowych nie odbiegających w szczególny sposób od jakości produktów znajdujących się już na rynku. Przykładem może być jeszcze jedna firma z proszkiem do prania czy pastą do zębów.

Druga orientacja – wyzywająca wiąże się z zaoferowaniem produktu o wyraźnie wyższych parametrach jakościowych. Oferta taka stanowi więc wyzwanie, któremu inni mogą nie sprostać.

W trzecim przypadku chodzi o orientację naśladowczą, w której wykorzystuje się wzorce zastosowane wcześniej przez inne firmy. Może się to wiązać z zakupem licencji na całość lub część produktu oraz jego modernizacją, a następnie sprzedaż pod własną marką. Przy niższej jakości w porównaniu z najnowszymi produktami konkurentów, ale także przy niższej cenie, wyrób taki zawsze może znaleźć swoich odbiorców. Przykładem może być firma Daewoo oferująca pojazdy nieco gorsze od naśladowanych marek takich firm jak Ford czy Opel, ale za to dużo tańsze w swojej klasie. Taka strategia na szczeblu korporacji, nie tylko zresztą

w dziedzinie motoryzacyjnej, prowadzi do sukcesu, gdyż w niezamożnych społeczeństwach postsocjalistycznych, wyroby tego rodzaju znajdują licznych odbiorców.

Na poziomie jednostki produkcyjnej zarządzanie strategiczne nakierowane jest na zdobywanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Przyjmując porterowską klasyfikację strategii konkurencyjnych należy zauważyć, że jakość odgrywa w nich różną rolę. W każdym jednak przypadku rola ta jest znaczna.

Pierwsza ze strategii konkurencyjnych Potrera – strategia wiodącej pozycji pod względem kosztów, zakłada, co prawda, dążenie do obniżania kosztów i zdobycia w ten sposób przewagi nad konkurentami, ale cel ten musi być osiągnięty za pomocą innych środków niż obniżanie jakości. Do środków tych należą: intensywne inwestowanie, wykorzystywanie doświadczenia, umiejętność projektowania nowych technologii oraz ścisła kontrola kosztów. Strategia ta, zaznacza to sam autor, nie może być postrzegana jako strategia niskiej jakości produktu i niskiego poziomu obsługi klienta[8]. Tradycyjnie bowiem uważa się, że niski koszt wiąże się w pierwszej kolejności z gorszym wyrobem, o niższej jakości. W strategii przywództwa kosztowego nie chodzi, co prawda, o wyróżnianie się wśród konkurentów szczególnie wysoką jakością produktów ani lepszą obsługą klienta, jednak nie wolno dopuścić do skojarzenia niskiego kosztu z niską jakością, gdyż takie skojarzenie zniweczyłoby wszystkie zalety tej strategii (obrona przed wszystkimi siłami konkurencyjnymi). Wymóg pewnych standardów jakościowych stał się bowiem powszechny u progu dwudziestego pierwszego wieku, a oferta „kiepskie, ale za to tanie" należy już do przeszłości.

W strategii zróżnicowania czynnik jakości staje się dominujący. Każdy ze sposobów różnicowania, do których należą: marka wyrobu, cechy wyrobu, sieć sprzedażna i obsługa posprzedażna, sugeruje najwyższą jakość. Najlepiej, gdy firma różnicuje się pod kilkoma względami, np. doskonałej jakości wyrobów i logistycznej obsługi klienta na wysokim poziomie. Jako przykład podaje się firmę, znaną już od kilku lat także w Polsce, Caterpillar słynącą nie tylko z doskonałej jakości maszyn budowlanych, ale także z sieci sprzedażnej i gwarantowanej w krótkim czasie dostępności części zamiennych. W tej strategii czynnik jakości staje się ważniejszy nawet od kosztów. Osiągnięcie zróżnicowania często odbywa się za cenę gorszej pozycji kosztowej. Nie oznacza to oczywiście ignorowania poziomu kosztów, jednak nie one, a sprawa jakości staje się podstawowym celem strategicznym.

Trzecia ze strategii konkurencyjnych – strategia koncentracji jest tworzona z myślą o szczególnie dobrej i skutecznej obsłudze określonego segmentu danego sektora. Obsługa ta ma być lepsza od obsługi konku-

[8] M. E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1994, s. 51.

rentów działających w skali całego sektora. Zatem znowu nawiązuje się tu do jakości. Jednak w tym przypadku rola jakości może być różna – poczynając od utrzymania pewnego standardu, poprzez wyróżniającą jakość wyrobów na wyjątkowej obsłudze klienta skończywszy. Dzieje się tak dlatego, że strategia koncentracji może opierać się na lepszym zaspokajaniu potrzeb albo na obniżce kosztów, ewentualnie na jednym i drugim równocześnie. W pierwszym przypadku jakość będzie czynnikiem decydującym, w drugim zabezpieczającym, a w trzecim wspierającym koncepcję walki konkurencyjnej firmy. Należy też zauważyć, że nowe podejście do zarządzania jakością w firmie poprzez równoczesne zmniejszanie kosztów i zwiększanie jakości umożliwiło godzenie ze sobą dwóch różnych i wydawałoby się sprzecznych strategii niskich kosztów i różnicowania.

Niedocenianie zatem jakości rozumianej zarówno jako zbiór cech produktu, jak i poziom logistycznej obsługi klienta, stawia pod znakiem zapytania stosowanie którejkolwiek ze strategii konkurencyjnych. Można więc postawić tezę, że jakość stanowi *conditio sine qua* non skuteczności wszystkich strategii konkurencyjnych firm.

Na najniższym poziomie podejmowania decyzji strategicznych, czyli na poziomie funkcji realizowanych w przedsiębiorstwach mówi się głównie o strategii produkcyjnej, marketingowej, logistycznej i finansowej. Ponieważ poszczególne funkcje mają służyć realizacji przyjętej strategii konkurencyjnej, a jakość stanowi istotny czynnik każdej z nich, przeto problematyka jakości musi przenikać także wymienione funkcje. W tym miejscu pojawia się bardzo rozległe, przekraczające ramy artykułu zagadnienie udziału, roli i znaczenia czynnika jakości w realizacji poszczególnych funkcji. Jednak znaczenie logistyki w zarządzaniu operatywnym (w tym poziomu obsługi klienta), a także sam wymiar kształtowania jakości na tym poziomie zarządzania są dosyć oczywiste i szeroko spopularyzowane w literaturze. Nie można natomiast pominąć innego ważnego aspektu w kontekście prowadzonych rozważań, a mianowicie monitoringu.

Monitorowanie jakości logistycznej

Realizacja zespołu działań logistycznych i projakościowych stwarza możliwość uzyskania wielu kombinacji w zakresie kreowania strategii logistycznych jak też odgrywania w ten sposób poważnej lub nawet decydującej roli w strategiach konkurencyjnych firm. W konsekwencji firmy mogą zaoferować klientom, w wybranych segmentach rynkowych lepszy produkt i wyższy poziom usług, niż są to w stanie uczynić konkurenci na rynku. Wynika to z faktu, że jakość logistyczną można przełożyć na konkretne zalety konkurencyjności, które *ipso facto* lepiej także zaspokajają oczekiwania różnych grup interesu w firmie.

Aby tak się działo, należy spełnić wiele warunków, spośród których mało jeszcze znanym i nie docenianym jest monitoring jakości zarządzania logistycznego.

Jego waga i znaczenie wynika z faktu, że stanowi on warunek nie przerwanej kontynuacji osiągniętych sukcesów w różnych sferach stosowania logistyki. Skuteczność i efektywność zarówno systemów, jak i procesów logistycznych podlegać bowiem musi stałemu pomiarowi i ocenie mającej na celu wczesne wykrywanie nie tylko niekorzystnych zmian, ale nawet pojawiających się zagrożeń. Takie rozpoznanie wskazuje z kolei na konieczność podjęcia pewnych inicjatyw i wprowadzenia odpowiednich korekt w działaniu. W tym celu należy wypracować instrumentarium wewnętrznego i zewnętrznego monitoringu. Jest to bardzo ważne z tego względu, że monitoring może pomagać w osiągnięciu sukcesu firmy poprzez dostarczanie informacji z następujących trzech obszarów zastosowania logistyki w przedsiębiorstwie:

1) umocowania logistyki,
2) poziomu integracji,
3) sprawności obsługi klienta.

W pierwszym wymiarze chodzi o strategiczny układ zarządzania zorientowany na zasoby materialne firmy i potrzeby rynkowe, zwierający komponenty funkcjonalnego i strukturalnego umocowania logistyki w przedsiębiorstwie. Istnieje bowiem ścisły związek pomiędzy strategiami rynkowymi, zaopatrzenia i produkcji a strategiami logistycznymi. Dlatego zasoby logistyczne i zdolności w zakresie kreowania jakości powinny być skorelowane z generalną strategią całego przedsiębiorstwa, a także strategiami jego poszczególnych wydziałów.

W kontrolowaniu poziomu integracji chodzi natomiast o tworzenie i utrzymanie w samym przedsiębiorstwie i wokół niego mechanizmów integracyjnych, które umożliwiałyby realizację myślenia systemowego w zakresie kosztów, przepływu materiałów, zarządzania jakością, a także racjonalną operacjonalizację strategii logistycznej.

Monitoring trzeciego obszaru działalności firmy wynika z faktu, że systemy ani strategie logistyczne nie mogą stanowić celu samego w sobie, ale muszą być zorientowane na oczekiwania klienta i przysparzanie mu korzyści. Bierze się to z przyświecającego koncepcji logistycznej myślenia kategoriami wartości i korzyści. Kontrola bezpośredniej bliskości firmy w stosunku do klienta pozwala na szybkie i elastyczne przestawienie systemu logistycznego w zależności od zmieniających się potrzeb rynkowych i preferencji klientów.

Zatem kontrola i pomiar sukcesów odniesionych na tych trzech płaszczyznach, stwarza pewnego rodzaju układ homeostatyczny pozwalający na utrzymanie się w czołówce firm na rynku oraz kontynuację linii sukcesu.

BIBLIOTEKA AE

Jan Długosz

Logistic management versus quality management - the role of quality in the logistic strategy of a company

Summary

A dynamic development of logistics and quality management leads to a greater and greater share of these orientations in strategic decision – making in a company. This share, however, is not clear similarly to the relations between logistic management and quality management which are not clearly determined either. The role of quality in strategic decision-making differs according to management level. Product quality supplemented with an adequately high level of logistic service provide a wide range of possibilities to achieve competitive advantage and is most frequently applied in the competitive strategies.

Anna Maryniak

DYSTRYBUCJA A KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Powiązania firmy z otoczeniem

W warunkach nasilającej się konkurencji, przedsiębiorstwa coraz częściej szukają możliwości wzrostu przez doskonalenie zarządzania łańcuchem dostaw zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na styku powiązań firmy z otoczeniem. W ostatnich latach szczególną uwagę przywiązuje się do wypracowania efektywnych związków z innymi ogniwami zewnętrznego łańcucha powiązań. Firmy analizują ponoszone koszty i efekty każdego działania tworzącego w łańcuchu wartość dla klienta, a także starają się o dokonywanie możliwych jego ulepszeń w celu wypracowania większych zysków. Rezultatem tego podejścia jest pojawienie się nowych kanałów dystrybucji różnicowania się istniejących oraz przenikania się kanałów w ramach danych systemów dystrybucji, oraz tworzenie różnych form współpracy w płaszczyźnie integracji pionowej. Niewątpliwie zmiany w sposobie przepływu towarów na drodze dostawca – odbiorca implikują zarządzanie łańcuchem dostaw w obszarze samego przedsiębiorstwa.

Niezmiernie interesujące byłoby stworzenie modelu łańcucha powiązań charakteryzującego związki występujące na drodze producent – dostawca – odbiorca w zakresie omawianej tematyki. Symulacja rozkładu nakładów na poszczególne obszary zarządzania dystrybucyjnego umożliwia przewidywanie rozkładu zysków w różnych sferach działalności przedsiębiorstwa. Tak samo w poszczególnych ogniwach i miejscach ich powiązań są różne możliwości wypracowania dodatkowych wartości istotnych z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa, nawet przy założeniu ponoszenia takich samych środków na poszczególne elementy systemu. Rozpoznanie tych zależności umożliwiłoby identyfikację obszarów, w które należy inwestować obecnie oraz w przyszłości.

Innowacyjne rozwiązania w dostawach towarów

Wszystkie obszary związane z fizyczną dystrybucją towarów są równie ważne i omawianie ich zawsze powinno się łączyć z odnoszeniem ich wpływu na pozostałe elementy systemu. Niemniej warto zwrócić uwagę na szczególne znaczenie dystrybucji produktów na wyjściu systemu logistycznego. Jak bowiem wykazuje praktyka, decyzje podejmowane w odniesieniu do sieci kanałów dystrybucyjnych mają duży wpływ na działania rynkowe przedsiębiorstw. Rozróżnienie, zbadanie i hierarchizacja ważności czynników wpływających na ostateczny kształt i koszty systemów dystrybucji może okazać się istotnym elementem w kształtowaniu systemu logistycznego przedsiębiorstwa. Łączne oddziaływanie tych czynników, skierowane na wzrost przychodów i obniżkę kosztów może być określone jako wkład w zysk przedsiębiorstwa ze strony logistyki. Z jednej strony otoczenie rynkowe przedsiębiorstwa zmusza producentów i dystrybutorów do nowego spojrzenia na własne systemy dystrybucyjne. (Przykładowo w ostatnich latach w Wielkiej Brytanii w sposób znaczący wzrosła liczba dużych punktów sprzedażnych, jak również wzrosła wielkość obrotów. Wywarło to wielki wpływ na producentów, a w szczególności na ich systemy dystrybucyjne). Z drugiej strony stosowanie tradycyjnych rozwiązań dystrybucyjnych może okazać się niewystarczające dla uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Dlatego też jednym ze sposobów podniesienia efektywności działań logistycznych może być wypracowanie sieci dystrybucji efektywnej nie tylko ze względu na koszty jej użytkowania i wymogi rynkowe, lecz również, a może przede wszystkim, ze względu na koszty utraconych szans. Koszty te mogą na przykład wynikać z braku dostatecznej dostępności towarów na rynku. Problem ten dostrzegła firma IBM, która zastosowała detaliczne kanały dystrybucji. Błyskawiczny wzrost produkcji i sprzedaż firmy Sinclair Computers w Wielkiej Brytanii był również w pewnym stopniu rezultatem innowacji dystrybucji (w zakresie dostępności towarów) przede wszystkim przez zastosowanie sprzedaży wysyłkowej oraz dostawy do dużych wielobranżowych supermarketów. Innym przykładem może być prosperowanie firmy McDonald's. Amerykańskie przedsiębiorstwo McDonald's robi i sprzedaje hamburgery. Nie są one, być może najlepsze, ale na pewno najłatwiej dostępne na świecie i dlatego są one tymi, które najlepiej się sprzedają. Kiedy McDonald's wprowadził do swego jadłospisu panierowanego kurczaka „Chicken Nugget's", w ciągu jednej nocy stał się on najlepszym sprzedawcą kurczaków na świecie.

Na ogólnie pojętą dostępność towarów wpływa zarówno struktura kanałów dystrybucji, jak i tempo fizycznego przepływu towarów. Wybór właściwych kanałów dystrybucji jest niezmiernie trudny. Błędny jest sąd, że im większa liczba pośredniczących kanałów dystrybucji, tym niższa efektywność i wyższe koszty spadające na ostatecznego nabywcę. Z niską

efektywnością mamy do czynienia tylko wtedy, gdy pośrednicy nie wykonują żadnych wysiłków i czynności przetwarzania asortymentu produkcyjnego w hurtowy, a hurtowego w detaliczny, umożliwiających finalnym nabywcom dokonanie korzystnego wyboru.[1] Każdy pośrednik powinien zagwarantować swoim dostawcom i nabywcom nowe korzyści marketingowe. Uzasadnieniem funkcjonowania pośrednika w danym kanale dystrybucji winna być jego zdolność, umiejętność, a także fachowość docierania do właściwych segmentów rynku, rozbudzania popytu oraz tworzenia sprzyjających i dogodnych warunków dokonywania zakupów (takich, które gwarantują nabywcom możliwie największą satysfakcję i przekształcają okazjonalnych nabywców w stałych klientów lojalnych wobec firmy). Kanały dystrybucji determinują więc korzyści zarówno nabywców, jak i producentów oraz pośredników rynkowych. Poprawna selekcja kanałów dystrybucji zależy także od natury samego rynku, produktu czy usługi, zwyczajów handlowych, nawyków użytkowników i ich preferencji, jak również struktury samego przedsiębiorstwa. Decyzja dotycząca długości kanałów nie ogranicza się więc wyłącznie do kalkulacji kosztów. Korzyści z posługiwania się pośrednikami muszą być starannie zbilansowane z kosztami. Dla przykładu Pepsi-Cola, która swoją obecność na polskim rynku zawdzięcza przede wszystkim dobrze rozwiniętej sieci dystrybucji zatrudnia zarówno merchandiserów, przedsprzedawców, jak i kierowców pełniących rolę sprzedawców. Niemniej zarządcy firmy uważają, że przy tak dużej liczbie punktów sprzedaży detalicznej, jaka jest w Polsce zakłady produkcyjne muszą mieć oparcie w hurtowniach, które docierają do setek małych sklepów. Inaczej sytuacja wygląda z punktu widzenia firmy, której produkty ze względu na ich cechy można, a niekiedy trzeba, rozprowadzać w zdecydowanie mniejszej liczbie punktów sprzedażnych. Na przykład firma Rossman rozwijająca obecnie w Polsce sieć sklepów drogeryjnych opiera swoją dystrybucję na centralnym magazynie, który pokrywa zapotrzebowanie asortymentowe firmowych placówek handlowych w 90 procentach. Grupa Rossman zrezygnowała z kooperacji w zakresie zakupów w innymi firmami drogeryjnymi, ponieważ doświadczenie nauczyło ją, że różnice między przedsiębiorstwami w pojmowaniu marketingu rozwiązań dystrybucyjnych są zbyt duże, aby współpraca na tej płaszczyźnie była owocna.

Istnieją różne rozwiązania budowy sieci dystrybucyjnej różniące się stopniem kontrolowania kosztów przez firmę. Jedną z nich jest zbudowanie sytemu korporacyjnego, w którym wytwórca jest właścicielem i działa w pionowo zintegrowanym, tylko od siebie uzależnionym systemie kanałów, np. duże browary mają własne bary na warunkach wyłącznej umowy. Innym rozwiązaniem jest tzw. system kontraktowy. Przykładem

[1] J. Otto, *Marketing bezpośredni*, Wydawnictwo Business Press Sp.z.o.o, Warszawa 1994.

mogą tu być główni dealerzy samochodowi, duże sieci „fast food". Innym rozwiązaniem jest konwencjonalny system kanałów, zatrudniający niezależnych pośredników w rodzaju agentów, hurtowników i detalistów. Forma ta ciągle jest najbardziej rozpowszechniona i mimo że jest najłatwiej osiągalna z punktu widzenia dostawcy, stwarza trudności w sterowaniu nią. W niektórych dziedzinach przemysłu zaczynają pojawiać się oznaki tego, że wytwórcy i pośrednicy ściślej współpracują nad rozwinięciem różnorodnych form „symbiozy" marketingowej, w której kompleksowe funkcjonowanie całego kanału jest ulepszane poprzez skoordynowany marketing i doskonalone programy dystrybucji. Niektóre firmy wyzbywają się całej swej działalności dystrybucyjnej i koncentrują się na wytwarzaniu i marketingu. Ilustracją tego typu działań jest decyzja Whitbreadsa jednego z najpotężniejszych browarów w Wielkiej Brytanii o utworzeniu z National Freight Corporation wspólnej kampanii mającej na celu poprawę całej dystrybucji detalicznej.

Równie istotna jest decyzja dotycząca szerokości kanału. To czy zostanie zastosowana dystrybucja intensywna (np. baton mars) czy selektywna (np. wysokiej klasy sprzęt hi-fi) zależy od wielu czynników takich jak cechy produktów, zachowania nabywców, pożądanego stopnia sterowaniem kanałem oraz nadrzędnej strategii marketingowej.

Złożoność czynników determinujących proces kształtowania dystrybucji skłania do modyfikacji istniejących systemów i wprowadzania nowych rozwiązań. Na przykład firma Kodak wprowadziła dla konsumentów w wielu miejscowościach w Polsce możliwość zostawienia na poczcie filmów ze zdjęciami do wywołania przez zakłady fotograficzne Kodaka.[2] W ten sposób przybyły firmie nowe ośrodki dystrybucji (urzędy pocztowe), ale zmienił się także sposób świadczenia usług: klient ma teraz większą wygodę, gdyż może wysłać pocztą film do wywołania, zamiast szukać autoryzowanego zakładu Kodaka.

Niezmiernie istotnym składnikiem dystrybucji towarów jest zespół instrumentów i działań związanych z fizycznym przepływem towarów Decyzje o wyborze określonych kanałów dystrybucji nie oznaczają automatycznego przepływu towarów z przedsiębiorstwa do sklepów, czy też innych miejsc odbioru przez nabywców. Niezbędne jest opracowanie systemu fizycznego przepływu towarów. Podstawowym problemem przy planowaniu i organizowaniu fizycznego przepływu jest zagadnienie jak najefektywniejszego sposobu ich doprowadzenia do konsumenta. Istotne jest, aby w ruchu towarów nie następowały przerwy lub niespodziewane spiętrzenia, aby nie tworzyły się zbędne zapasy lub braki towarowe. Sprawność i terminowość dostaw leży w interesie firmy, której istnienie gwarantuje usatysfakcjonowany nabywca.

---

[2] J. Withers C. Vipperman, *Marketing usług*, Wydawnictwo M & A Communications Polska Sp. z o.o., Kraków 1994.

W zależności od specyficznych zmiennych kształtujących system dystrybucyjny przedsiębiorstwa, polityka przemieszczania zapasów determinowana jest przez wypadkową dwóch skrajnych metod zarządzania fizycznym przepływem towarów. Pierwsza z metod polega na dostarczaniu towarów zgodnie ze zgłoszonymi wcześniej przez odbiorców zamówieniami. Drugie podejście polega na „tłoczeniu" zapasów przez system produkcyjny i kanały dystrybucyjne w odstępach czasowych wynikających ze starannie opracowanych planów sprzedaży. W sytuacji znacznej niepewności popytu na wyroby i związanej z tym trudności w ustalaniu rytmu składania zamówień, tendencji do ograniczania kosztów magazynowania i coraz większej różnorodności asortymentu, przedsiębiorstwa coraz częściej poszukują rozwiązań dystrybucyjnych gwarantujących elastyczne podejście uwzględniające zmienne wymagania klienta. Przykładem sytemu dostarczania wartości za pomocą jednej z przytoczonych metod jest współpraca łącząca znanego producenta dżinsów Levi Straussa z jego dostawcami i dystrybutorami[3]. Jednym z głównych detalistów Levi Straussa jest firma Sears. Każdej nocy, dzięki EDI (elektronicznej wymianie danych) Levi Strauss dowiaduje się o rozmiarach i fasonach swoich dżinsów, które zostały sprzedane przez Searsa i innych głównych dystrybutorów. W odpowiedzi na napływające zamówienia Levi Strauss ustawia produkcję, odnawia zapasy, identyfikuje optymalne kanały przepływu towarów. Rozbudowa odpowiedniej struktury kanałów i programowanie fizycznej dystrybucji są nieodłącznym działaniem firmy Hewlett-Packard. Powodzenie rynkowe Hewlett-Packarda na rynku w wysoko rentownych drukarek laserowych przypisuje się również między innymi mądrej dystrybucji, która umocowała firmy w komputerowych supermarketach, punktach sprzedaży sprzętu komputerowego i u dostawców sprzętu biurowego[4]. Tempo jest ważną częścią sukcesu Hewlett-Packarda w dystrybucji. Wielcy detaliści tacy jak CompUSA i Prince Club nie chcą utrzymywać dużych zapasów i żądają natychmiastowej realizacji zamówień przez sprzedawców. Ze względu na to, że HP jest w stanie spełnić te wymagania, umocnił się na czołowej pozycji u swoich kluczowych klientów.

Współczesny rynek wymaga nowego podejścia do dystrybucji. Rozwiązanie jej problemów winno się koncentrować nie tyle na samej fizycznej dostawie towaru (choć jest to również bardzo ważne),co na wygodzie jego nabycia. Sprzedawca, nie tylko powinien koncentrować się na oferowaniu towaru w odpowiednim miejscu i czasie, powinien zaproponować również komfort dokonywania zakupu. Home shopping stanowią jedną z możliwych form realizacji tej idei. Na zatłoczonym produktami rynku, wspo-

[3] M. Dolińska, *Rozwój systemów i technologii informacyjnych w marketingu*, „Marketing i Rynek" 1997 nr 6.

[4] M. D. Hutt, T. W. Speh, *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa 1997.

mniany komfort, czy wręcz przyjemność nabycia towaru wynikająca z przytulności zacisza domowego, stanowić może istotny instrument walki konkurencyjnej. Wzrastająca popularność tej formy robienia zakupów świadczy o tym, że nie jest to epizodyczne zjawisko, ale nowa tendencja rynkowa o trwałym charakterze. Zaoferowanie klientowi takich możliwości i form robienia zakupów, które by jakość życia współtworzyły i wzbogacały, stanowią dla konsumenta istotną wartość. Firmy, które potrafią wkomponować tak rozumianą wartość w swoją ofertę handlową, mają większe szanse na zwycięstwo w batalii o coraz bardziej wymagającego, nierzadko wyrafinowanego konsumenta końca XX wieku.

Przykładem sprzedaży w systemie home shopping jest firma gastronomiczna „Doors'tep Diets" w San Diego, która oferuje klientom dostarczanie do ich domów lub biur świeżych, niskokalorycznych dań przez pięć dni w tygodniu. Swoją ofertę przedsiębiorstwo propaguje przez intensywną reklamę prasową i telewizyjną. Dla osób zapracowanych, ale dbających o linię, jest to świetna oferta, często traktowana wręcz jak wybawienie. Sprzedaż w systemie home shopping obejmuje coraz to nowe grupy towarowe, które (np. komputery) pozornie nie nadają się do tego typu sprzedaży. Jest to dowód na to, jak wiele zależy od odwagi, inicjatywy, oryginalnych pomysłów menedżerów, którzy potrafią przekroczyć granice tradycyjnych metod, odkrywając nowe obszary niekonwencjonalnych działań. Skala oryginalności i śmiałości wdrażania pomysłów jest miarą sukcesów ich firm.

Integracja w ramach kształtowania kanałów dystrybucyjnych

Poszukiwanie rozwiązań proefektywnościowych w ramach zarządzania fizyczną dystrybucją towarów skłania do szerszego spojrzenia na omawiane kwestie. Analizy porównawcze systemów logistycznych w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych, gdzie optymalizacja logistyki jest znacznie bardziej zaawansowana niż na naszym kontynencie wykazały, że przeciętny czas magazynowania produktów wynosi w Europie ok. 60 dni podczas gdy w USA – zaledwie 28 dni. Przyczyną tak dużej różnicy jest ograniczenie optymalizacji logistyki wyłącznie do obszaru produkcji lub tylko do obszaru wytwarzania. W ten sposób rezygnuje się jak gdyby z najlepszego rozwiązania, poszukując optimum wyłącznie wśród rozwiązań drugorzędnych.

Istniejący potencjał można wykorzystać tylko przez współdziałanie przemysłu i handlu, czyli optymalizację wykraczającą poza granice poszczególnych obszarów. W przypadkach szczególnych taka optymalizacja może prowadzić do rozwiązań całkowicie nowych, zupełnie odmiennych

od praktykowanych dotychczas. Taka gruntowna modernizacja procesów logistycznych jest niezbędna zwłaszcza wtedy, kiedy produkt przechodzi przez wiele stopni i etapów dystrybucji, a na każdej z nich wymaga przeładunku lub przepakowania. To wielokrotne przeładowywanie kosztuje i wymaga czasu, w wyniku czego droga od producenta do klienta wydłuża się, a towar docierający do konsumenta musi być droższy. Każdy optymalizuje swoje koszty – często kosztem kogoś innego . Nie dostrzega się przy tym, że optymalizacji wymaga cała sieć zaopatrzenia. Aby wyjść naprzeciw tym problemom firmy coraz częściej stosują koncepcję ECR, której stosowanie wymaga zastąpienie konkurencji pomiędzy partnerami handlowymi wzajemną współpracą i pełnym dostępem do wszystkich informacji handlowych, istotnych z punkty widzenia danej grupy produktów[5]. Koncepcja ta opiera się więc na radykalnej zmianie form współpracy handlu z przemysłem. Przyjęto kierunek wspólnej optymalizacji całej sieci zaopatrzenia – od fabryki aż do kasy w supermarkecie, od producenta poprzez sklep aż do konsumenta. Założono, że lepsza organizacja doprowadzi do zmniejszenia kosztów całej sieci logistycznej i równocześnie do niższych cen, płaconych przez konsumenta. Uproszczenie i optymalizacja tego procesu może prowadzić do większej efektywności w wielu obszarach.

Jedną z najważniejszych technik wykorzystujących powyższego rozwiązania są programy Continous Replenishment (CRO). Wymagają one przestawienia się na zamawianie i dostarczanie towarów w sposób możliwie jak najbardziej ciągły. Elementem kluczowym efektywnego stosowania tego pomysłu jest skoncentrowanie funkcji magazynowych w centrach dystrybucyjnych handlu przy równoczesnym przełożeniu na producenta odpowiedzialności za całą logistykę. Taki sposób uzupełniania produktów wprowadziły między innymi francuskie firmy Unisabi – producent pożywienia dla zwierząt domowych i Promodès – sieć sklepów detalicznych. Dzięki tej współpracy produkty leżą znacznie krócej w magazynach pośrednich, a zamiast tego wcześniej trafiają na półki sklepowe. Zwiększa się zatem prawdopodobieństwo ich sprzedania przed upływem terminu ważności. Dalszym przykładem efektywnych technik wartych naśladowania jest tzw. Cross Docking. Polega on na zmianie funkcji magazynu ze składu na efektywnie funkcjonujące miejsce przeładunku, co nie tylko skraca czas przepływu towarów, ale znacząco zmniejsza zapotrzebowanie na powierzchnię magazynową w centrum dystrybucji.

Doskonałej współpracy handlu z przemysłem wymagają systemy Logistic Pooling. Zakładają one wspólne planowanie i optymalizowanie zarówno transportu towarów, jak i wykorzystania powierzchni magazynowych po obydwu stronach. Prawdziwy skok jakościowy w zastosowaniu technik ECR, z punktu widzenia kosztów, daje jednak dopiero pełna au-

[5] E. Iwicka, *ECR – efektywna strategia obsługi klienta*, „Marketing Serwis" 1997 nr 1.

tomatyzacja oraz elektroniczna wymiana danych. Stałe monitorowanie popytu umożliwia jego prognozowanie i przygotowanie długoterminowych planów produkcyjnych i przewidywanego zapotrzebowania na usługi logistyczne.

Ocenia się, że wdrożenie koncepcji ECR może przynieść znaczące korzyści. Różnice na poszczególnych kontynentach wynikają z różnorodnych uwarunkowań i organizacji dystrybucji, lecz i tak są to korzyści ogromne (m.in. obniżenie kosztów dystrybucji i poziomu zapasów oraz wzrost obrotów). Wiele przemawia za tym, żeby coraz bardziej interesować się współpracą według koncepcji ECR, zaczynać wspólnie planować i powoli przygotować w ten sposób bazę zaufania niezbędną do rozpoczęcia przez przemysł i handel współdziałania w zakresie stosowania bardziej kompleksowych i wyrafinowanych systemów logistycznych. Mieć właściwy produkt we właściwym czasie i właściwym miejscu z możliwie największą gwarancją pewności i niezawodności. Ten cel będzie zyskiwał w najbliższej przyszłości na znaczeniu. Łatwo to sobie uświadomić, kiedy się pomyśli, że od ECR już tylko krok do EHR (Efficient Home Replenishment) i nie ma powodów, dla których w obszar kompleksowej optymalizacji logistycznej nie można byłoby włączyć również drogi towaru ze sklepu do domu klienta.

Wyrazem stosowania koncepcji ECR jest przykład dystrybucji wyrobów elektronicznych w Japonii. Na szczycie struktur dystrybucyjnych usytuowana jest firma dominująca, która pełni rolę nadrzędnego organizatora i formułuje strategię logistyczną obowiązującą w całej sieci (tzw. struktury Keiretsu)[6]. Integracja systemów logistycznych, uczestników kanałów dystrybucji oraz bieżąca koordynacja przepływu towarów i informacji sprzyja minimalizowaniu dublujących się działań logistycznych. Techniczno-organizacyjne dostosowanie poszczególnych subsystemów systemu metalogistycznego następuje, na przykład poprzez korzystanie z centrów dystrybucji czy organizowanie przewozów zbiorczych. Z różnych względów, na przykład potrzeby realizacji strategii zróżnicowania współpraca zawiązuje się nie tylko w obrębie poszczególnych struktur Keiretsu. W obliczu rosnącej liczby niezależnych dystrybutorów, oferujących konkurencyjne ceny sprzedaży, uproszczenie związków w ramach dystrybucyjnych grup Keiretsu poprzez restrukturyzację japońskiego systemu dystrybucji oraz doskonalenie powiązań natury logistycznej pozwoliło na niespotykane gdzie indziej zintegrowanie systemu logistycznego. Z pewnością osiągnięcia te nie byłyby możliwe bez zrozumienia wspólnoty interesów oraz charakterystycznej dla przemysłu japońskiego długotrwałości związków pomiędzy dostawami i odbiorcami. Niemniej przytoczone przykłady rozwiązań problemów dystrybucyjnych mogą stać się inspiracją do usprawnień działań zmierzających do realizacji oczekiwanego poziomu obsługi przy jak najniższych kosztach.

[6] J. Witkowski, *Systemy metalogistyczne w Japonii*, „Logistyka" 1997 nr 1.

Wydaje się, że pełna współpraca na gruncie integracji łańcuchów dostaw będzie możliwa dopiero po przełamaniu barier mentalnościowych, zastąpieniu konkurencji partnerstwem i, co najważniejsze, zmianie sposobu działania współpracujących firm. Innej drogi nie ma. Na obecnym etapie nie da się już obniżyć kosztów, przerzucając je na swoich partnerów handlowych. Usunięcie z łańcucha dostaw wszelkich działań nie dodających wartości, dzięki zastosowaniu wspólnych standardów, osiągnięciu masy krytycznej, przy której opłacalne staje się wdrażanie nowych technik zarządzania staje się wymogiem dla firm chcących sprostać wzrastającej konkurencji na rynku. Ocenia się, że koszty działań na styku handlu i producenta wynoszą 30 % ostatecznej ceny produktu. Po zastąpieniu tych często sprzecznych działań współpracą, jaką proponuje ECR, można podwyższyć marże i obniżyć cenę produktu.

Przytoczone przykłady współdziałania w łańcuchu dostaw nie są idealnym odzwierciedleniem procesów zachodzących na polskim rynku. Obecnie ciągle jeszcze w niedostatecznym stopniu wykorzystuje się różne formy integracji z sąsiednimi ogniwami łańcucha, nie mówiąc już o współpracy poszczególnych partnerów czy wspólnego tworzenia zintegrowanych planów. Wydaje się, że polskie przedsiębiorstwa wchodzące w fazę integracji działań w ramach całego łańcucha dostaw nie mają dostatecznie sprawnie zorganizowanej pracy w poszczególnych ogniwach logistycznych. Wprowadzenie zarządzania dystrybucyjnego w każdej sferze obrotu towarowego powinno być poprzedzone gruntownymi zmianami w samych ogniwach logistycznych, które należy przygotować do postrzegania efektywności prowadzonych w nich działań z punktu widzenia całego systemu. Dopiero w tak przygotowanym systemie można myśleć o uprawianiu logistyki, wchodząc na coraz to nowe obszary, zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, branż, jak i całego systemu rynkowego.

Tendencje rozwojowe systemów dystrybucyjnych

Można zaobserwować, iż w polskich przedsiębiorstwach doszło do ukształtowania przekonania menedżerskiego o niezbędności procesu przeobrażeń prowadzących do pozytywnych zmian w dystrybucji[7]. Dystrybucja jest procesem niezwykle dynamicznym, skategoryzowanym hierarchicznie i wyjątkowo podatnym na organizację logistyczną, która dostarcza nie tylko proste efekty ekonomiczne, ale stwarza dobre podstawy do uzyskania efektów synergicznych, a więc swoistej „nadwartości". Dą-

[7] M. Stróżycki, *Tendencje rozwoju systemów dystrybucyjnych w Polsce*. Konferencja naukowa w Spale nt. rozwoju systemów dystrybucyjnych w Polsce, SGH Warszawa 1997.

żenia te powodują, że w „żywych" procesach dystrybucji ma miejsce ciągle nowy podział ról i poszukiwanie nowych podmiotów, analiza liczby szczebli pośrednictwa, zakresów asortymentowych, udziałów podstawowych i pomocniczych, jednorodnych i zróżnicowanych, w których wyniku powstają nowe konstelacje zorganizowanego ruchu towarów, tytułów własności i towarzyszących im procesów prawnych i finansowych itp.

Syntezą tych procesów jest dążenie do konsolidacji kanałów konwencjonalnych i zintegrowanych pionowo, pozwalających ogarniać wykalkulowane więzi między wytwórcami a finalnymi nabywcami konkretnych towarów. Na konkurencyjnym rynku żaden układ nie jest niczym zagwarantowany, poszukuje się więc różnych form powiązań kapitałowych i ukształtowania na ich podstawie kanałów administracyjnych, kontrolnych, kontraktowych itp.

Zmiany systemów dystrybucyjnych wymagają czasu i zorganizowanego podejścia do różnych form konsolidacji uczestników rynku. Przykładem tych zmian są wielkie sieci reprezentujące kapitał zagraniczny, które wniosły do organizacji dystrybucji nową jakość. Zawierane przez nie wieloletnie kontrakty i stosowane przez nie formy współpracy, przybliżają polski rynek do powszechnych reguł „eurodystrybucji". Ilustracją tego procesu może być wejście na polski rynek sieci Internationale Spar, która w wydzielonych regionach zakłada centra logistyczne zapewniające dostawy w obrębie 100-120 km od centrów.

Dla pełności obrazu zmian w procesach dystrybucji dokonujących się na polskim rynku trzeba zauważyć pojawienie się nowych sposobów oferowanie towarów jako wyróżnika zmian w doskonaleniu sposobów dystrybucji. Chodzi o różne formy sprzedaży pozasklepowej, pojawiającą się specjalizację towarową i usługową, a także dążenia do wykształcenia się systemów logistycznych dystrybucji zarówno na poziomie produkcji, hurtu i detalu. Przykładowo, prezentowany przez hurtownie poziom obsługi wpływa na kształt dystrybucji zarówno producentów, innych hurtowników, jak i detalistów[8]. Obecnie regionalne sieci hurtowe stosują coraz nowocześniejsze techniki logistyczne. Jednakże te sieci, jak i ogólnopolskie hurtowe grupy zakupowe nie posiadają zwykle własnego, jednolitego systemu logistycznego. Jedynie ogólnopolskie sieci hurtowe, których w Polsce jest obecnie osiem, charakteryzują się wysokim stopniem rozwoju logistyki.

Wzrost efektów dystrybucyjnych upatruje się w podnoszeniu integracji poziomej na różnych szczeblach przepływu towarów.[9] Formy takiej współpracy dostrzega się m.in. w hurtowniach farmaceutycznych. Powiązania poziome między hurtownikami umożliwiają oferowanie szerokiego

[8] K. Osiecka, *Hurtownie-możliwe współistnienie*, „Handel" 1997 nr 5.

[9] J. Synowiec, *Marketing-mix w hurtowniach farmaceutycznych w Polsce*, „Marketing i Rynek" 1997 nr 12.

asortymentu przy stosunkowo niewielkiej liczbie dostawców, wpływają na wyższy poziom obsługi oferowanej dostawcom i odbiorcom, co w ostateczności zwiększa koordynację przepływu towarów od producenta do ostatecznego nabywcy.

Systemy korporacyjne zapewniają kompleksową obsługę w zakresie sieci magazynowej transportu, usług towarzyszących itp. Centra dystrybucji lub centra zakupów, ze swym kompleksowym programem usług, zmieniają zasadniczo rolę handlu hurtowego. Zwłaszcza pojawienie się centrów obsługi logistycznej stanowi istotny element konkurencji, element wymuszania zmian w hurcie, eliminacji zbędnego pośrednictwa. Wskutek tych procesów tradycyjni hurtownicy i detaliści dążą do rozwoju bezpośredniej współpracy z wytwórcami, organizują dostawy oparte na aliansach logistycznych, wpływające istotnie na koszty, zdolność podmiotów do konkurencji, wzmocnienie efektywności i zdolności rozwoju przedsiębiorstw. Znamienny jest fakt, iż w krajach Unii Europejskiej w przypadku towarów spożywczych dwie trzecie towarów kieruje się do firm dokonujących dalszej odsprzedaży, a jedną trzecią do końcowych nabywców instytucjonalnych[10].

W odniesieniu do dóbr przemysłowych sytuacja jest przeciwna. W Polsce zdecydowanie mniejsze znaczenie ma sprzedaż bezpośrednia, jednakże znaczenie jej powoli, lecz systematycznie rośnie.

Inną grupą przyczyn, powodującą istotne zmiany w dystrybucji, są procesy dokonywania się koncentracji w polskiej gospodarce i na polskim rynku. Zmienia się styl zakupów, ich częstotliwość, tempo pojawiania się innowacji rynkowych, akceptacja europejskich wzorców organizacji podaży, sprzedaży finalnej. W tej sytuacji akceptowane są wzorce dystrybucji, które pozwalają rozszerzyć ofertę towarową i usługową dla finalnych nabywców, uczynić ją technologicznie i informacyjnie sprawną, efektywną.

Trzeba się zgodzić z poglądem, że w każdej branży sytuacja wygląda inaczej, na co wskazują przytoczone powyżej przykłady. Niemniej pojawienie się nowych form dystrybucji skłania do refleksji, iż jest to sfera ciągle jeszcze za mało rozpoznana i kryje się w niej ogromny potencjał, który zasadniczo wpływa na procesy logistyczne w firmach. Wydaje się, że dziedzina dystrybucji jest w tej chwili tą, która daje najlepsze perspektywy rozwoju.

[10] A. Sznajder, *Tendencje w rozwoju dystrybucji na rynku Unii Europejskiej*, „Marketing i Rynek" 1997 nr 7.

Anna Maryniak

Distribution versus competitiveness of enterprises

Summary

Due to the fact that distribution is one of decisive factor s for reliability and promptness of deliveries, the article presents the significance of adequate availability of goods, length and width of distribution channels as well as the number and location of the points of sale. The considerations supported by numerous examples not only indicate the general tendencies of growth within the discussed subject but also present the opportunity of enterprise growth in a still much underestimated sphere i.e. distribution. The article emphasises how important is integration of activities in planning delivery chains. The examples of Cupertino in other countries quoted in the paper inspire the creation of new solutions adequate to the Polish conditions and requirements.

The presented problems of the development of distribution systems are of initial, signalling character. They can be treated as a starting point for a further analysis and evaluation of the impact of changes in distribution forms upon the logistic system of an enterprise.

Krzysztof Cegielski, Elżbieta Kierzkowska-Cegielska

LOGISTYKA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM PRODUKCYJNYM

Nowoczesne koncepcje zarządzania wskazują na to, że przedsiębiorstwa powinny skupiać swą uwagę na realizacji podstawowej działalności, w której mogą wykazać się przewagą konkurencyjną. Aby jak najlepiej sprostać temu zadaniu w firmach produkcyjnych należałoby między innymi spojrzeć na działalność poprzez pryzmat zarządzania łańcuchem dostaw i wprowadzenie w życie odpowiednich strategii logistycznych. Pozwoli to w konsekwencji zaoferować klientowi w każdej chwili odpowiedni poziom obsługi po rozsądnych cenach. Przedsiębiorstwom natomiast da wymierne korzyści w sferze finansów, organizacji i marketingu.

Istota zarządzania logistycznego w produkcji

Istotą zarządzania logistycznego w produkcji jest dążenie do obniżki kosztów, skrcania cykli operacyjnych i zmniejszania zapasów. Jak wynika z badań przeprowadzonych w katedrze Logistyki i Transportu Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, to właśnie kontrola zapasów i procesów zaopatrzeniowych, stanowi z reguły początek wdrażania zarządzania logistycznego w produkcji. Kolejne kroki dotyczą zwykle powoływania komórek logistycznych, których zadaniem jest koordynowanie działalności zaopatrzeniowej, produkcyjnej, a nawet dystrybucyjnej firmy. Nadto analizie poddawane są metody tworzenia kanałów logistycznych, a w tym kierunki i wielkości zamówień na surowce i półfabrykaty, sposoby realizacji dostaw, ze szczególnym uwzględnieniem całego procesu zamówień. Szacuje się także straty spowodowane nie zrealizowanymi zamówieniami, analizuje wykorzystanie transportu własnego i obcego oraz magazynowanie surowców i wyrobów.

W świecie coraz większe znaczenie odgrywać zaczynają strategie logistyczne przedsiębiorstw, które doceniane są szczególnie w sektorze produkcyjnym. Stosowanie tych strategii pozwala firmom określić standardy obsługi klienta, lokalizację miejsc produkcji i magazynowania oraz ich wyposażenie. Ustalony zostaje zakres obsługi logistycznej w stosunkach z dostawcami, kooperantami i odbiorcami. Opracowuje się zasady zarządzania zapasami oraz tworzenia w firmie systemu informatycznego. Analiza strategiczna w zakresie logistycznej działalności firmy musi być bez wątpienia stałym elementem procedur analitycznych i planistycznych, wchodzących w skład pojęcia „zarządzanie strategiczne firmą". Jednocześnie winna być podejmowana zawsze:

- gdy firma dokonuje trwałej zmiany w strategii marketingowej,
- jeśli znacznej zmianie ulegają rozmiary działalności firmy,
- gdy wprowadza się w dużym zakresie nowe produkty,
- gdy następują istotne zmiany w udziałach rynkowych firmy.

Także pewne sygnały związane z bieżącym funkcjonowaniem firmy mogą być uznane za dostateczną przesłankę uruchamiania specjalnych prac analitycznych w sferze logistyki. Dotyczy to przykładowo:

- spadku obrotów zapasami
- pogorszenia się poziomu obsługi klientów,
- wzrostu przewozów między magazynami firmy i kooperantów,
- rosnących kosztów transportu.

Ważniejsze metody zarządzania logistycznego

W produkcji ważna jest funkcja operacyjna logistyki wyrażona jest między innymi poprzez planowanie zapotrzebowania surowcowego. W przypadku gdy odbiorcy łańcucha dostaw są w stanie stwierdzić, kiedy wystąpi zapotrzebowanie na określoną produkcję, należy wprowadzić w przedsiębiorstwie planowanie zapotrzebowania materiałowego. Natomiast gdy znane są również ilości przepływu w kanale dystrybucji, można zająć się planowaniem dystrybucji produktów. W Japonii, USA i krajach Europy Zachodniej wykorzystywanie metody MRP I (materials requirements planning) – planowego zapotrzebowania surowcowego znane jest od początku lat siedemdziesiątych. System opiera się na ogół na podziale czasu na odcinki tygodniowe i w odniesieniu do nich przeprowadza się konkretyzację potrzeb materiałowych, ustala się i systematycznie koryguje potrzeby brutto i netto na poszczególnych wydziałach produkcyjnych. Celem MRP I jest unikanie zapasów w ogniwach produkcji. System ten opiera się na znajomości popytu na surowce. Czas przeprowadzenia operacji może się jednak wydłużyć lub skrócić, co spowoduje w efekcie albo powstanie zapasów nadmiernych, albo zmniejszenie zapasów minimal-

nych. W sferze zarządzania zaopatrzeniem materiałowym menedżerowie logistyki dokonują takich działań, jak: określenie wielkości zakupów i wyznaczenie źródeł zaopatrzenia. Planowanie dystrybucji produktów jest stosowane wtedy, gdy metoda MRP I zostanie użyta w kanale logistycznym od ogniwa produkcji do odbiorcy. Metoda sprowadza się głównie do tego, iż popyt jest wskazany przez odbiorców, a ściśle biorąc, określony pojemnością magazynu. Wielkość tego popytu jako prognoza zapotrzebowania w systemie planowania produktów (DRP I – distrbution requirements planning) jest równoznaczna z zapotrzebowaniem surowcowym w systemie MRP I. System DRP I jest więc rozwinięciem systemu MRP I i jest z tym systemem kompatybilny.

Ważną rolę w zarządzaniu logistycznym przedsiębiorstw produkcyjnych mogą odegrać powiązania kooperacyjne i zintegrowanie działań w przepływie u dostawców i odbiorców. Budowa powiązań kooperacyjnych to dziś jedno z najważniejszych zadań strategicznych przedsiębiorstw produkcyjnych. Dzięki nim można skrócić cykl przyjmowania i realizacji zamówień, cykl produkcyjny oraz cykl wprowadzania nowego produktu na rynek. Sprawia to, że poziom zapasów surowców i wyrobów gotowych tak u producenta, jak i w hurcie czy detalu jest ograniczony do niezbędnego minimum, pozwalającego na obsługę bieżących zamówień. W przedsiębiorstwie, które stosuje logistyczne metody synchronizacji zasilania materiałowego oraz przepływu materiałów i półproduktów, kontrola przebiegu tego procesu może się ograniczyć do trzech elementów:

- kontroli napływu dostaw zgodnie z założonymi i uzgodnionymi z dostawcami harmonogramami;
- kontroli stanu i ruchu zapasów w stosunku do przyjętych norm i konieczności utrzymywania zapasów pokrywających potrzeby przedsiębiorstwa między dostawami;
- kontroli prawidłowości „punktów zamawiania", czyli terminów składanych zamówień lub terminów dostaw ustalonych w harmonogramach.

W systemie JIT między minimalizacją zapasów, a częstotliwością, punktualnością i pewnością dostaw występuje bezpośrednia zależność. Polega ona na tym, że zwiększenie częstotliwości dostaw pozwala na zmniejszenie poziomu zapasów. Przy produkcji niepowtarzalnej i unikatowej reguła JIT nie ma raczej zastosowania, a zapotrzebowanie materiałowe musi być sygnalizowane z dużym wyprzedzeniem.

Jedną z najważniejszych metod zarządzania logistycznego jest właśnie Just-In-Time – „dostawa na czas". Z doświadczeń praktyki logistycznej wynika, iż konieczna jest dywersyfikacja zamówień na poszczególne podzespoły i surowce, współpraca z wieloma sprawdzonymi kooperantami, którzy potrafią działać sprawnie, skutecznie i są w stanie zapewnić dostawy we właściwym czasie. Problem w jednym ogniwie łańcucha dostaw spowodować może bowiem poważne konsekwencje u osta-

tecznego wytwórcy, który nie będzie w stanie obsłużyć w określonym czasie swoich klientów. Tak było w lutym 1997 roku w koncernie „Toyota". Dziesiątki tysięcy pracowników holdingu i jego podwykonawców zostało zmuszonych do przestoju technologicznego na skutek pożaru u jednego z podwykonawców – „Aisin Seiki". Pracę na trzy dni przerwało pięć montowni „Toyoty" w Japonii oraz filie – wytwórnia ciężarówek „Hino" i producent małolitrażowych Daihatsu wraz z 200 kooperantami, pracującymi w takim samym rytmie jak koncern. „Aisin Seiki" produkuje dla „ Toyoty" 90% jednego z elementów układu hamulcowego. Inne grupy samochodowe korzystają przeważnie z kilku poddostawców dla tych samych części. „Toyota" ze względów oszczędnościowych miała tylko jednego generalnego dostawcę tych detali. Podobna sytuacja zdarzyła się w roku 1996, w przemyśle włókienniczym i meblarskim. W USA spalił się jeden z zakładów koncernu „Microfiber", będącego światowym liderem w produkcji podkładów do drukowania tkanin typu flock. Spowodowało to znaczne opóźnienia w realizacji zamówień na tkaniny obiciowe dla producentów mebli na całym świecie. Just-In-Time (JIT) polega więc na takim oddziaływaniu na zasilanie i sterowanie procesami wytwórczymi, by potrzebne materiały, półwyroby i produkty o odpowiedniej jakości i w stosownej ilości znalazły się we właściwym czasie w wyznaczonym miejscu. Umożliwia to fabryce na każdym etapie produkcji wytwarzanie w danym czasie tylko tych elementów, części czy wyrobów finalnych, które są potrzebne w danym momencie. Plan produkcyjny w systemie JIT jest elastyczny i przygotowywany krótkookresowo. Zlecenie produkcyjne uruchamia wytwarzanie potrzebnych części czy półproduktów lub dostawę ich z zewnątrz. Plan produkcyjny dostosowuje się do zmian, jakie następują na rynku w okresie tygodnia lub miesiąca. Każde przedsiębiorstwo działające w systemie JIT określa na ogół ostateczne terminy, w których zlecenia produkcyjne mogą być jeszcze zmienione lub wycofane bez obciążeń finansowych dla samego przedsiębiorstwa, kooperantów i zamawiających wyroby gotowe. W mniejszych jednostkach gospodarczych taka sytuacja jest możliwa nawet na dzień czy kilkanaście godzin przed uruchomieniem produkcji. Nowe podejście umożliwiło racjonalne zarządzanie kosztami, unikanie zbędnego magazynowania surowców i wyrobów. Klienci w danym dniu, nie wcześniej i nie później otrzymują zamówione towary. System JIT doprowadził do synchronizacji zaopatrzenia materiałowego z produkcją w granicach od 4 godzin do dwóch dni oraz skrócenia cykli produkcyjnych o około 50%. Istota tej metody polega na tym, iż jest ona zsynchronizowana ostrożnie i bezpiecznie z wielkością popytu oraz związana ograniczeniem zapasów do niezbędnego minimum. Koncepcja Just-In-Time polecana jest nie tylko w powtarzalnej produkcji wielkoseryjnej. Z powodzeniem można ją wykorzystać w toku wytwarzania wyrobów o krótkich cyklach produkcyjnych. Ze względu na zależności rynkowe i koszty materiałowe, krótkie serie są obecnie warunkiem, a jednocześnie celem, do którego się powszechnie dąży.

Dzięki nowej formule dostaw na czas można zwiększyć sprawność działania, obniżyć koszty, a więc uzyskać większe zyski. Trzeba jednak pamiętać, że złożone systemy JIT muszą powstawać stopniowo, a efekty w pełni ukażą się dopiero po ich kompleksowym wdrożeniu. Potwierdzeniem mogą być liczne efekty uzyskane przez firmy zachodnioeuropejskie, najbliższe profilem przedsiębiorstwom polskim. Na przykład dzięki zastosowaniu metody Just-In-Time niemiecka filia koncernu produkującego kosmetyki „ Avon Cosmetics GmbH" w ciągu czterech lat uzyskała zmniejszenie zapasów do 60%, skróciła cykle wykonania do 55%, a nawet zmniejszyła administrację o 20 %. Badania przeprowadzone w około stu zachodnioeuropejskich przedsiębiorstwach stosujących JIT wykazały, że system:

- doprowadził do zmniejszenia zapasów o 50 -70 % (w tym zapasów wyrobów gotowych średnio o ponad 33 %),
- przyczynił się do lepszej obsługi rynku,
- doprowadził do synchronizacji zaopatrzenia materiałowego od 4 godzin do 2 dni,
- doprowadził do skrócenia czasu produkcji o 30-50%,
- spowodował podwyższenie produktywności o ponad 25 %.

Jak dowodzi praktyka krajów wysoko uprzemysłowionych wdrażanie systemu JIT powinno się rozpoczynać od próby pilotażowej. Pozwoli ona uświadomić przedsiębiorstwu korzyści, jakie mogą płynąć z właściwego wdrożenia takiej koncepcji zarządzania logistycznego. Wymaga to jednak wielu zabiegów organizacyjnych i technicznych. Dlatego warto rozpoczynać jego wprowadzanie na kolejnych odcinkach i najpierw wewnątrz firmy, a następnie w stosunkach gospodarczych z kooperantami. Przedsiębiorstwo musi określić swój cel, ustalić wykazy dostawców, listy materiałów, części i półfabrykatów, schematy tras logistycznych w firmie i zewnętrznych, oceny dopuszczalnych opóźnień oraz zintegrować czynności planistyczne, sterujące i regulujące, które zapewnią ścisłe powiązanie popytu odbiorców, procesów produkcji i zaopatrzenia. Czynników powodzenia nie należy szukać wyłącznie w sferze organizacyjnej i technicznej. Istotne znaczenie ma sfera psychologiczna. Stąd silny nacisk trzeba położyć przy wdrażaniu systemu na zmianę sposobu myślenia pracowników i ich motywowania, nie tylko finansowego. Dopóki osoby odpowiedzialne za poszczególne komórki, za wykonanie kolejnych czynności, a co za tym idzie za kształtowanie jakości i kosztów w przedsiębiorstwie, nie uświadomią sobie, że wynik firmy, jej prestiż i rentowność zależą od codziennej, efektywnej i rzetelnej pracy każdego robotnika, inżyniera i ekonomisty, nie można spodziewać się pełnych efektów płynących z zastosowania JIT.

Zarządzanie logistyczne w przemyśle meblarskim

Przemysł meblarski jest obecnie jedną z najdynamiczniej rozwijających się gałęzi przemysłowych w naszym kraju. Sektor ten w ostatnich latach stał się głównym generatorem eksportu z Polski. Dynamiczność branży, jej szerokie perspektywy rozwoju, zwłaszcza w eksporcie oraz ekspansja logistyczna zagranicznych producentów mebli spowodowały, że w badaniach statutowych prowadzonych w Katedrze Logistyki i Transportu Akademii Ekonomicznej w Poznaniu zajęto się wprowadzaniem metod zarządzania logistycznego w tej właśnie branży. Przemysł meblarski w Polsce jest bardzo zróżnicowany, np. każde przedsiębiorstwo ma inną strukturę organizacyjną, różne są też stosunki własnościowe, istnieje duże zróżnicowanie wielkości firm i produkowanego przez nie asortymentu. Spośród około 4 tys. przedsiębiorstw w tej branży, tylko niewiele ponad 400 zatrudnia powyżej 50 pracowników. Mimo wielu odmienności tak w sferze technicznej jak i w metodach zarządzania, celowym wydaje się wprowadzenie w tym sektorze zarządzania logistycznego. Powinno to być o tyle łatwiejsze, że większość przedsiębiorstw meblarskich ma powiązania handlowe i kooperacyjne z firmami zachodnimi. Eksporterzy będą więc w pierwszej kolejności zainteresowani wprowadzeniem sprawdzonych koncepcji logistycznych, którymi posługują się z powodzeniem ich partnerzy zagraniczni. Tym bardziej, że niemieckie przedsiębiorstwa mające już w Polsce swoje zakłady, logistykę wprowadzają jako jedno z pierwszych i najważniejszych zadań w produkcji mebli. Dla przykładu od kilku już lat rozwijane jest zarządzanie logistyczne w „MM-INTERNATIONAL" sp. z o.o. w Olsztynie, firmie należącej do jednego z największych holdingów meblarskich na świecie, niemieckiej grupy „Schieder". Wykorzystywany jest tam zintegrowany komputerowy system produkcji, który prowadzi zlecenie produkcyjne od momentu wpłynięcia do fabryki, poprzez opracowanie zapotrzebowania materiałowego, pobranie surowców, produkcję w toku, aż do złożenia wyrobu gotowego w magazynie i wysyłki mebli do odbiorcy. W magazynach surowców utrzymywane są optymalne zapasy materiałów potrzebnych do wytworzenia mebli znajdujących się w ofercie przedsiębiorstwa. Praktycznie w fabryce nie ma produkcji bez zlecenia, czyli produkcji „ na magazyn" bez wskazanego adresata. Firma „MM-I" w pełni wykorzystuje w praktyce zasady koncepcji Just-In-Time i MRP. Na bieżąco wpływają do magazynów barwniki, lakiery, tkaniny z zagranicy, dla których utrzymywany jest nieco wyższy poziom zapasów magazynowych, niż dla surowców dostarczanych przez producentów i kooperantów z Polski. W ramach zintegrowanych działań grupa „Schieder" utworzyła w okolicach Olsztyna centrum logistyczne oraz spedycję „Albatros", które mają za zadanie sprawną obsługę klientów tego holdingu. Meble z „MM-I" trafiają głównie do odbiorców w Europie Zachodniej. W niewielkim stopniu realizowane są zamówienia krajo-

we. Tutaj również działalność opiera się na zasadach JIT. Polski klient na wybrane i zamówione według wzoru w sklepie meble czeka od 3 do 6 tygodni w zależności od modelu, na który się zdecydował.

Nieco inną formę zarządzania produkcją przyjęły Fabryki Mebli „FORTE" S.A. w Ostrowii Mazowieckiej – lider w produkcji mebli kuchennych, mający w swej ofercie także meble biurowe i mieszkaniowe. Nie jest obecnie możliwe, biorąc pod uwagę uwarunkowania zewnętrzne, na przykład procesy dostaw materiałów oraz wewnętrzne procesy produkcyjne, stosowanie koncepcji Just-In-Time dosłownie, w każdym ogniwie i na każdym ich styku poprzedzającym końcową wysyłkę wyrobów. Jednym ze sposobów radzenia sobie z tą sytuacją jest zatrzymanie procesu na pewnym ogniwie łańcucha dostaw i jak to tylko możliwe, jak najdalej od końcowego ogniwa procesu, jakim jest dostawa do klienta. Fabryki Mebli „FORTE" S.A. dokonały dla swych potrzeb i uwarunkowań analizy wyboru miejsca zatrzymania procesu biorąc pod uwagę:

- elastyczność i rzetelność oraz poziom dostawców,
- elastyczność i produktywność wymaganych asortymentów, urządzeń i środków technicznych,
- zdolność operacji przetwarzania od surowca do wyrobu.

Po analizie tych czynników dokonano wyboru miejsca zatrzymania procesu dostaw. Jest nim w FM „FORTE" S.A. ogniwo „przetwarzania surowca" na etapie otrzymania gotowego komponentu, określonego swoimi cechami technicznymi lub do określenia prostymi i szybkimi operacjami technologicznymi. Dla tego sposobu logistycznego zarządzania produkcją stworzono w fabryce „bufor", którym jest magazyn komponentów meblowych. Wielkość i zróżnicowanie asortymentu produkowanych wyrobów oraz ilości wysyłanych w tygodniu wyrobów były podstawowymi danymi do zaprojektowania magazynu. Posłużono się tutaj takimi przedziałami czasowymi jak w koncernie „Toyota". Dzięki temu powstał wielopoziomowy magazyn, który ma dwa rodzaje zarządzania miejscami, w zależności od strefy powiązanej z rodzajem komponentu. Pierwszy rodzaj zarządzania polega na ścisłym związaniu adresu miejsca w magazynie z kodem komponentu i dotyczy półproduktów o jednoznacznym charakterze. W tej części magazynu rodzaj stref i sposób zarządzania adresami oraz związanych z nimi kodów jest bardzo ściśle przestrzegany. Wymaga to dużej dyscypliny i rzetelności od operatorów. Drugi rodzaj zarządzania miejscami w magazynie nie zobowiązuje operatora do ścisłego przestrzegania adresu. Operatorowi wystarcza tylko informacja „połóż w tej strefie, na wolnym miejscu". Ta metoda zarządzania daje lepszą, bardziej elastyczną możliwość wypełniania wolnych miejsc. Optymalne utrzymywanie zapasów i planowanie zaopatrzenia według reguł MRP i w FM „FORTE" S.A. sprawiło, że przedsiębiorstwo poradziło sobie z trudnym, pilotażowym etapem wdrożenia zasad logistyki i osiągnęło obecnie zadowalający poziom zarządzania odcinkiem łańcucha dostaw.

W zajmującej się produkcją mebli tapicerowanych Fabryce Mebli „MaVer" zlokalizowanej w Kostrzynie Wlkp. z zarządzaniem logistycznym zetknięto się po raz pierwszy w roku 1993. Wówczas to przedsiębiorstwo nawiązało współpracę z zagranicznymi odbiorcami, głównie z Niemiec, Skandynawii i Austrii. Klienci oczekiwali konkretnych mebli, w określonym terminie, w określonej kolorystyce, z wybranymi wybarwieniami drewna, z różnymi funkcjami i w określonych ilościach. Od tego momentu rozpoczęło się stopniowe przeobrażanie firmy według reguł logistyki. Zaprzestano produkcji mebli „na magazyn" bez konkretnych zamówień rynkowych. Fabryka powoli przekształciła się w firmę o orientacji logistycznej. Ciągły rozwój koncepcji logistycznych miał również miejsce u partnerów zagranicznych FM „MaVer", którzy w swoich przedsiębiorstwach udoskonalali zasady systemu Just-In-Time. Z Niemiec i Austrii zaczęły spływać zbiorcze zlecenia, w których rozpisane są także indywidualne zamówienia konkretnych klientów, z konkretnych sklepów. Stopniowo w ten sposób zaczynają współpracować z FM „MaVer" także inni klienci. W przedsiębiorstwie zaś minimalizowano zapasy surowców, doskonalono formy współpracy z kooperantami. Nadto zrezygnowano w ciągu ostatnich trzech lat z wytwarzania w fabryce niektórych półproduktów, na przykład szkieletów drewnianych, formatek piankowych i sprężynowych. Szkielety drewniane początkowo kupowano u kooperantów w elementach, dziś dostarczają je oni zmontowane, w konkretnych ilościach potrzebnych do wykonania zlecenia i w ściśle określonym czasie. W fabryce, a czasami również wyrywkowo u kooperantów dokonuje się odbiorów jakościowych dostarczanych półproduktów. Rozpoczynając współpracę z nowymi dostawcami, przekazuje się im konkretne wymogi i uwagi dotyczące półproduktu. W początkowej fazie przeobrażeń logistycznych przedsiębiorstwo nie ustrzegło się błędów, jak choćby uzależnienia od jednego dostawcy. Z czasem jednak rozszerzono grono kooperantów i obecnie każdy półprodukt kupowany poza firmą wytwarza dla FM „MaVer" kilku producentów. Pozwala to:

- zwiększać wymagania jakościowe wobec dostawców,
- wynegocjować niższą cenę,
- wynegocjować lepsze warunki płatności,
- wynegocjować lepsze warunki dostawy (według zasad JIT).

Wprowadzając wysokie wymagania jakościowe wobec kooperantów, zauważono, że jest to czynnikiem zwrotnym w nowym podejściu jakościowym osób odpowiedzialnych w firmie za dostawy. Dzięki szkoleniom, kreowaniu wśród załogi doskonałej jakości wyrobu finalnego, a przede wszystkim dzięki zmianie mentalności i nastawienia pracowników produkcyjnych FM „MaVer" udało się wprowadzić w przedsiębiorstwie zarządzanie logistyczne. Oczywiście realizuje się ono poprzez ciągłe udoskonalenia i przeobrażenia, ale też wymagania firmy rosną wraz z jej rozwojem. Wpływ zamówienia do działu eksportu lub sprzedaży uruchamia służby zaopatrzeniowe i przygotowania produkcji, które wspólnie

z szefem produkcji i magazynu określają zamówienia na surowce i półprodukty potrzebne do realizacji tego zlecenia. Takie opracowanie zamówienia ma miejsce w przypadku dużych zleceń, odpowiadających ilościowo pełnemu załadunkowi samochodu ciężarowego z naczepą. Mniejsze zamówienia „podłączane" są do zleceń głównych. Fabryka konkretny pakiet zleceń od strategicznych odbiorców otrzymuje z trzytygodniowym wyprzedzeniem. Ten czas starcza na zabezpieczenie materiałowe produkcji. W magazynie surowców utrzymywane są jedynie minimalne zapasy drobnych surowców: śrub, nici, pasów, zszywek, które są wykorzystywane w każdym asortymencie produkowanych przez fabrykę modeli. Na dwa, trzy dni przed planowaną wysyłką mebli uruchamiane jest zlecenie produkcyjne, które trafia do wszystkich wydziałów produkcyjnych oraz do magazynu. Realizacją zlecenia steruje szef produkcji poprzez mistrzów zmianowych i brygadzistów. Poszczególne komórki przekazują sobie ściśle określone ilości półproduktów potrzebne do wykonania zlecenia. Dzień przed określonym terminem odbioru gotowe meble trafiają do magazynu wyrobów gotowych. Stamtąd zgodnie ze zleceniem złożonym przez odbiorcę ładowane są na samochody. W obrocie zagranicznym przedsiębiorstwo ma podpisane kontrakty, w myśl których organizacja transportu i przewozu spoczywa na zamawiającym meble. Rola pracowników fabryki ogranicza się jedynie do załatwienia dokumentów odprawy celnej i przekazania kierowcy listów przewozowych dostarczonych wraz z zamówieniem przez odbiorcę mebli. Zagraniczni klienci wielkości zamówień przystosowują do wielkości samochodów. Rzadko się zdarza by w magazynie FM „MaVer" zostały meble z powodu błędu w określeniu wielkości zamówienia. Częściej występuje to z powodu nieuwagi pracowników magazynowych, którym zdarza się przeoczyć jeden czy dwa meble w trakcie załadunku. Wyroby te trafiają do klientów w następnej turze dostaw, na ogół w ciągu dwóch, trzech kolejnych dni.

W trakcie badań ankietowych przeprowadzonych w 43 przedsiębiorstwach meblarskich zatrudniających od 50 do 500 pracowników sprawdzano znajomość metod zarządzania logistycznego w tych firmach. Zaobserwowano podstawową znajomość pojęć związanych z logistyką, głównie w zakresie MRP i Just-In-Time. 44% firm zna metodę JIT, lecz nie stosuje jej 30% ankietowanych przedsiębiorstw. Natomiast 26% badanych producentów nie zetknęło się z takim terminem. Większość stosujących JIT, wykorzystuje tę metodę we wszystkich ogniwach łańcucha dostaw. Zdarza się jednak, że JIT znajdujemy tylko w produkcji i zbycie (2 firmy), w zaopatrzeniu (1 firma), w zbycie (1 firma). Ponieważ 65% ankietowanych przedsiębiorstw podało, że w 100% produkuje na zamówienie, a 44% ankietowanych uważa, że zna metodę Just-In-Time, można uznać, że część badanych przedsiębiorstw jest nieświadomych, że stosuje tę koncepcję logistyczną. Dużo mniejszą znajomością wykazują się badane firmy w zakresie MRP. Tylko 26% badanych firm zna i stosuje MRP w praktyce, natomiast 57% nic o niej nie wie.17% respondentów zna,

lecz nie stosuje, metody MRP. Przedsiębiorstwa, które z pełną świadomością wprowadziły w swej działalności metody zarządzania logistycznego poczyniły to na ogół w ostatnich trzech latach. Są to przeważnie firmy, które większość swej produkcji sprzedają na rynkach zagranicznych. Proces ten początkowo objął jedno ogniwo łańcucha dostaw, a po zebraniu pozytywnych doświadczeń firmy zdecydowały się na rozszerzenie tego procesu. Większość badanych przedsiębiorstw uważa, że dzięki nowoczesnym metodom logistycznym, w tym MRP i JIT można zmniejszyć zapasy wyrobów gotowych i zminimalizować zapasy surowców i półproduktów. W przypadku polskich eksporterów mebli tapicerowanych produkcja odbywa się przede wszystkim na podstawie wcześniejszych zamówień. Dzięki temu w magazynach wyrobów gotowych praktycznie nie przechowuje się mebli dłużej niż kilka godzin, najwyżej dwa dni, a więc na czas oczekiwania na wysyłkę do klienta. Jednym z etapów wdrażania metody Just-In-Time wśród eksporterów mebli stało się powoływanie tzw. centrów zleceń. Mają one za zadanie koordynowanie zamówień klientów i zorganizowanie zaopatrzenia na ich realizację. Logistycy pracujący w centrum zleceń śledzą losy takiego zamówienia od momentu wpłynięcia go do firmy, aż po wysyłkę mebli do klienta. Wprowadzenie logistycznych metod zarządzania wiąże się także z efektywniejszym wykorzystaniem zasobów ludzkich. Pracownicy następujących po sobie ogniw w łańcuchu dostaw wewnątrz firmy stają się jakby klientami wewnętrznymi i są na bieżąco zainteresowani sprawnym funkcjonowaniem poprzedzającego ich pracę ogniwa przedsiębiorstwa. Efektywne wprowadzenie metody Just-In-Time pozwala firmie zapewnić odpowiednio wysoki stopień obsługi klientów. Wiedzą oni kiedy dotrze do nich zmówiony towar, ile trwać będzie oczekiwanie na meble. Odbiorcy mają też w ramach takiego systemu zarządzania logistycznego możliwość samodzielnego kompletowania zestawów, dobierania kolorystyki, tkanin i elementów ozdobnych. Średnie i duże fabryki mebli korzystają obecnie w dość szerokim zakresie z usług poddostawców. Pozwala to im produkować więcej, a często także szybciej i taniej. Wyniki przeprowadzonych badań wykazują, że w przemyśle meblarskim metody zarządzania logistycznego znajdują częściowo odzwierciedlenie w praktyce. Stosują je jednak prawie wyłącznie firmy zatrudniające powyżej 50 osób i produkujące swoje wyroby na eksport. Tak jest na przykład w sekt orze mebli tapicerowanych, gdzie przedsiębiorstwa sprzedające swoje wyroby w 90-100% na eksport, najsprawniej posługują się metodą JIT oraz MRP. Badania pozwoliły również wskazać na utrudnienia, jakie uniemożliwiają producentom mebli sprawne i bezkolizyjne wykorzystywanie metody Just-In-Time. Dotyczy to problemów z odprawami celnymi na granicach, co często opóźnia dostawę surowców z importu oraz odbiór wyrobów gotowych przeznaczonych na eksport. Ma to szczególne znaczenie w grupie producentów eksporterów. Często występującym problemem jest też opóźnienie czasowe kooperantów lub wykonanie elementów, np. stelaży do mebli tapicerowanych ze złej jakości

drewna. Nie zawsze w polskich przedsiębiorstwach można też liczyć na właściwe podejście pracowników. Duży wskaźnik absencyjności, niskie kwalifikacje pracowników załadunku i pakowaczy powodują często kłopoty ze sprawnym działaniem systemu w ogniwie od producenta wyrobu finalnego do odbiorcy.

W związku z dynamicznym rozwojem branży meblarskiej trudno będzie wyobrazić sobie za kilka lat firmę, która nie zastosuje nowoczesnych narzędzi zarządzania produkcją, w tym metod logistycznych. Polsko-niemieckie konsorcjum doradcze, które w listopadzie 1997 roku przeprowadziło w sektorze meblarskim w grupie testowej w Polsce, Niemczech i Francji badanie benchmarkingowe na zlecenie Fundacji „Exprom II" uznało, że największa luka konkurencyjna pomiędzy zagranicznymi i polskimi producentami mebli istnieje w zarządzaniu łańcuchem dostaw, jakością oraz marketingu międzynarodowym. Chcąc więc dorównać zagranicznym koncernom i móc z nimi konkurować na zagranicznych rynkach, trzeba skoordynować zarządzanie łańcuchem dostaw i stworzyć w każdym przedsiębiorstwie indywidualną strategię rozwoju, obejmującą między innymi strategię logistyczną.

Krzysztof Cegielski, Elżbieta Kierzkowska-Cegielska

Logistics in the management of a manufacturing enterprise

Summary

The article presents how important are the methods of logistic management applied in production. The most important of these methods include: planning of raw material supply (MRP), planning of product distribution (DRP) or just in time (JIT). On the basis of the results of empirical studies carried out in the sector of furniture (4 thousand firms) the authors evaluated the effectiveness of logistic management methods implemented in this sector.

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.

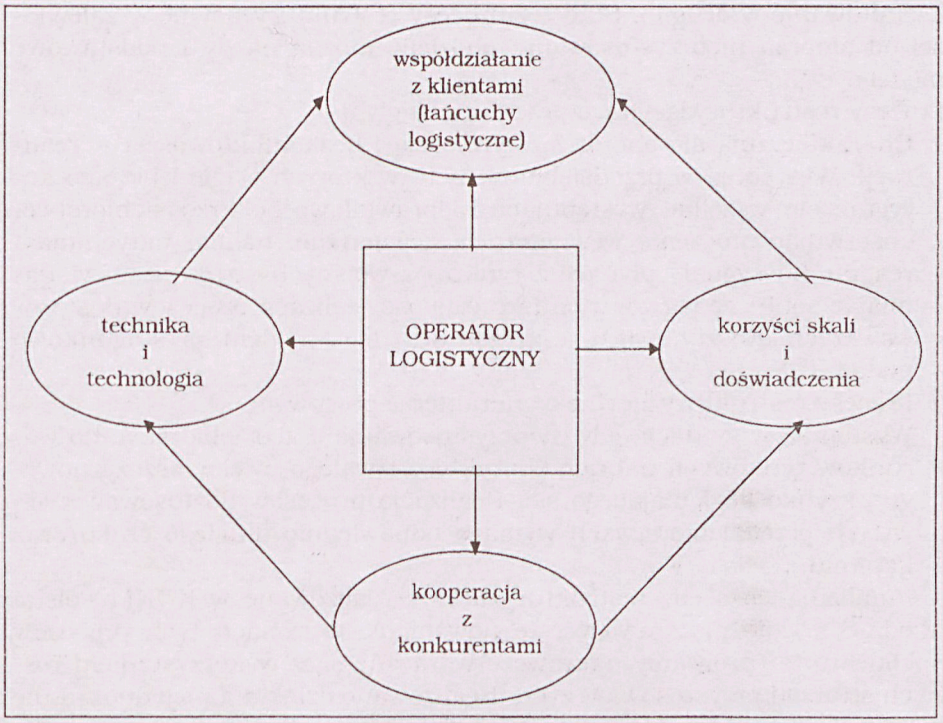
firmy te upatrują szansy na stworzenie przewagi konkurencyjnej i przygotowanie się do zaoferowania nowych jakościowo usług transportowych. Ponadto deklarowały one konieczność dalszego dostosowywania swoich standardów do wymogów stałych partnerów gospodarczych, wpisywanie się w łańcuchy logistyczne odbiorców 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

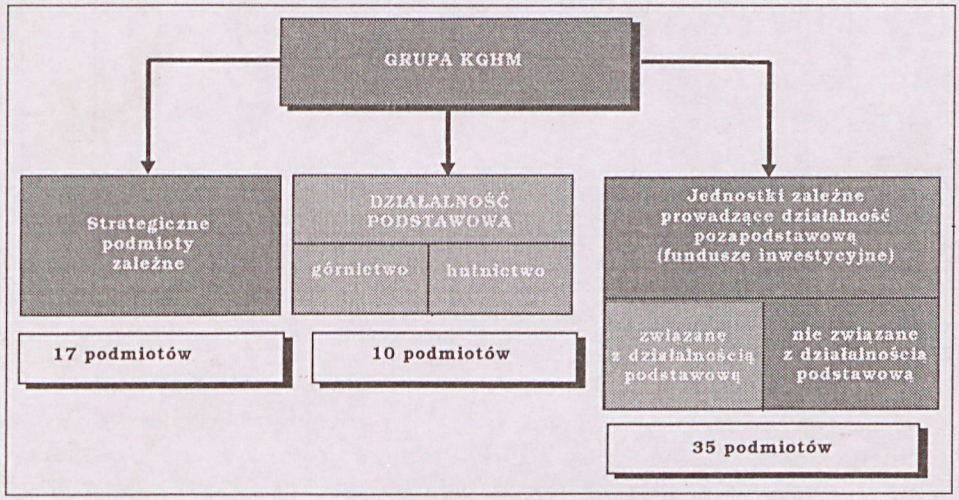
KGHM Polska Miedź S.A. jest piątym na świecie producentem miedzi elektrolitycznej i siódmym producentem srebra metalicznego. Proces przekształcania tego przedsiębiorstwa państwowego w światowego producenta miedzi zapoczątkowano w październiku 1991 roku, kiedy to uległ transformacji Kombinat Górniczo-Hutniczy 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).



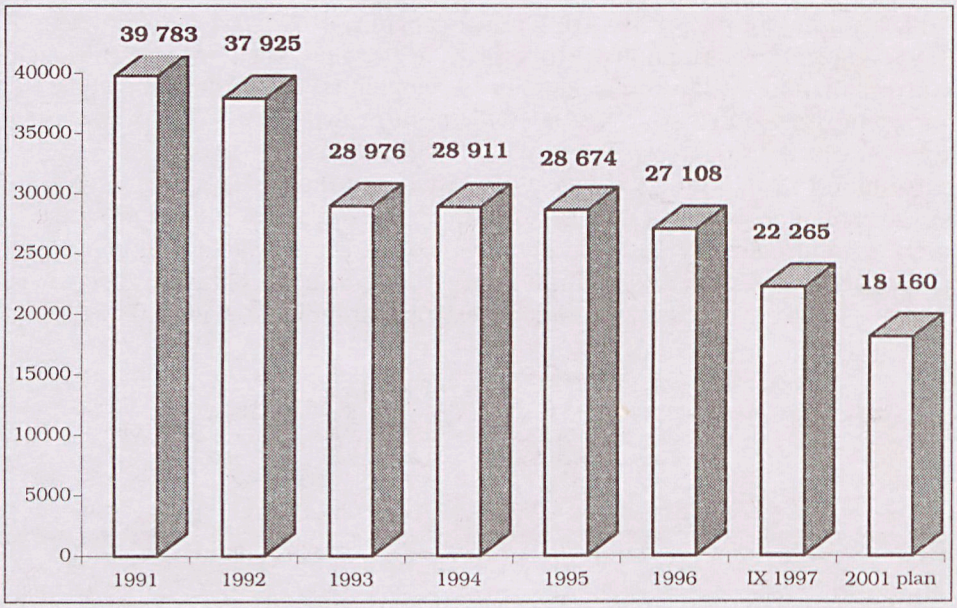
Rys. 2. Struktura grupy kapitałowej KGHM wynikająca z wprowadzenia „Lean Management"

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.

Jacek Bykowski

TRANSPORT W OBSŁUDZE LOGISTYCZNEJ FIRMY

Transport obok magazynowania jest najważniejszym elementem systemu logistycznego. E. Gołembska definiuje system logistyczny następująco: "System logistyczny jest to zbiór elementów, takich jak: produkcja, transport, magazynowanie, odbiorca – wraz z relacjami między nimi oraz między ich własnościami, warunkującymi świadczenie usługi logistycznej."

Usługa logistyczna to transportowanie produktu logistycznego, który wielkością, postacią, ilością i jakością jest zgodny z oczekiwaniami klienta. Warunkiem świadczenia usługi logistycznej jest połączenie ogniw produkcji, transportu, magazynowania w jeden łańcuch, którego ogniwa zostaną połączone dla przepływu fizycznego produktów, obrotu finansowego oraz przepływu informatycznego. Jeśli zatem przyjąć, że do najważniejszych decyzji logistycznych, które warunkują efektywność systemu logistycznego należą decyzje transportowe, to waga tego problemu jest znacząca i wymaga przeprowadzenia badań.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie metody określania preferencji firm co do form i rodzaju obsługi transportowej w systemie logistycznym firmy.

Przesłanki wyboru usługi transportowej

Do głównych kryteriów wyboru stosowanych przez usługobiorców transportu w przewozach ładunków można zaliczyć:

- cenę usługi;
- czas przemieszczania (szybkość handlowa);
- wielkość maksymalnej jednorazowej partii ładunków;

- bezpośredniość kosztów;
- niezawodność i regularność połączeń;
- skalę ubytków naturalnych;
- możliwość minimalizacji zapasów magazynowych, np. poprzez dostawy Just–In–Time;
- zmienność w czasie;
- kompleksowość organizacji procesu transportowego ładunków.

Nabywcy usług transportowych cechują się charakterystycznymi wymaganiami, oczekiwaniami i preferencjami, które podlegają dalszemu, wewnętrznemu różnicowaniu według charakteru popytu na różne rodzaje usług transportowych. Na ogół pozostają oni lojalni wobec wypróbowanych usługodawców, stając się mniej wrażliwymi na podwyżki cen. Często w momencie wyboru z ofert wielu przewoźników, sugerują się głównie elementami pozacenowymi, takimi jak solidność, zdolność dostosowania oferty do specjalnych bądź preferowanych oczekiwań, kompetencja i wiarygodność firmy i pracowników.

Badanie kryteriów wyboru rodzaju obsługi transportowej

Celem badań jest określenie kryteriów wyboru rodzaju obsługi transportowej w systemie logistycznym firmy. Chodziło o przesłanki, jakimi kierują się menedżerowie – logistycy, odpowiedzialni za obsługę transportową. Dokonano również analizy korelacji pomiędzy udziałem gałęzi transportu w obsłudze klientów a oceną jakości usługi, a także pomiędzy preferowanymi cechami jakości usługi a stopniem ich zaspokojenia.

Badania wykonano za pomocą ankiety zawierającej 17 pytań. Pytania sformułowano w taki sposób, aby była możliwa odpowiedź na nie, przy minimalnym nakładzie czasu, bez konieczności poszukiwania szczegółowych danych w archiwach przedsiębiorstwa. (Wzór ankiety – załącznik nr 1). Ankietę skierowano do 31 losowo wybranych przedsiębiorstw z terenu Poznania, o wielkości zatrudnienia w granicach od 5 do 1430 pracowników. Ze względu na wysoki udział firm prywatnych w ankietowanej grupie (87,1 %), możemy założyć, ze uzyskane wyniki charakteryzują głównie przedsiębiorstwa prywatne. Profil działalności ankietowanych przedsiębiorstw określono na podstawie uzyskanych odpowiedzi i przedstawiono w tabelach nr 1 i 2.

Tabela 1. Struktura przedsiębiorstw produkcyjnych

Profil działalności	Liczba przedsiębiorstw	Udział (w %)
Przemysł chemiczny	5	28
Przemysł mineralny	2	11
Przemysł drzewno-papierniczy	1	6
Przemysł spożywczy	8	44
Przemysł elektro-techniczny	2	11
RAZEM	18	100

Tabela 2. Struktura przedsiębiorstw handlowych

Profil działalności	Liczba przedsiębiorstw	Udział (w %)
Przedsiębiorstwo chemiczne	3	23
Przedsiębiorstwo mineralne	3	23
Przedsiębiorstwo spożywcze	5	38
Przedsiębiorstwo elektrotechniczne	1	8
Przedsiębiorstwo drzewno-papiernicze	1	8
RAZEM	13	100

Pojemność badanego segmentu rynku transportowego określono wielkością przewozów w tonach. Z ankiet wynika, że wielkość ta waha się od 50 000 do 160 000 ton miesięcznie. Udziały poszczególnych rodzajów transportu w badanych przedsiębiorstwach zawarto w tabeli nr 3.

Tabela 3. Struktura rodzajów transportu w przedsiębiorstwach

Rodzaj transportu	Liczba przedsiębiorstw	Udział
Transport kolejowy	6	10,14
Transport własny firmy	24	40,56
Transport obcy samochodowy	27	45,63
Transport morski	1	1,69
Transport kombinowany	0	0
Transport inny	1	1,47
RAZEM	59	100,00

Jak wynika z tabeli, udział transportu samochodowego jest największy. Należy podkreślić, że prawie we wszystkich ankietowanych firmach, transport własny stanowiły samochody. Strukturę obsługi spedycyjnej badanego segmentu przedstawia poniższa tabela.

Warto zwrócić uwagę, że firmy korzystające z usług firm spedycyjnych stanowią 45,2 % (14 z 31), co stanowi 24,6 % wykonywanej łącznie obsługi spedycyjnej w badanym segmencie rynku.

Tabela 4. Struktura obsługi spedycyjnej

Rodzaj transportu	Liczba przedsiębiorstw	Udział
Obsługa własna	23	40,35
Firmy spedycyjne	14	24,56
Transport kolejowy	4	7,02
Transport samochodowy obcy	14	24,56
Transport morski	0	0
Transport inny	2	3,51
RAZEM	57	100,00

Ocena jakości obsługi transportowej dla każdego rodzaju transportu

W badaniu oceny jakości obsługi transportowej posłużono się metodami statystycznymi. Wykorzystano współczynnik korelacji rang Spearmana o wzorze:

$$r_{xy} = 1 - \frac{6S(d_{ix} - d_{iy})^2}{m(m^2 - 1)}$$

gdzie:

d_{iy} – ranga (numer) wartości cechy y, przy czym w naszym wypadku cecha y jest definiowana jako udział danego rodzaju transportu w obsłudze i-tego klienta ($i = 1, ..., m$); wartości tej cechy są uporządkowane w kolejności rosnącej i ponumerowane od d_1 do d_m,

d_{ix} – ranga (numer) wartości cechy x, przy czym cecha x jest zdefiniowana jako punktowa ocena jakości obsługi i-tego klienta ($i = 1, ..., m$) przez dany rodzaj transportu; wartości tej cechy są uporządkowane w kolejności rosnącej i ponumerowane od d_1 do d_m,

m. – liczba badanych klientów.

$di2 = (d\,ix - d\,iy)2$

Obliczenia dla transportu kolejowego

Dane:

$m = 6$

Przedsiębiorstwo	x	y	dix	diy	di*
A	5	0,40	2,5	6	12,25
B	1	0,10	1,0	4	9,00
C	8	0,10	4,5	4	0,25
D	5	0,10	2,5	4	2,25
E	8	0,03	4,5	1	12,25
F	9	0,05	6,0	2	16,00
					52,00

Po podstawieniu do wzoru otrzymano: $rxy = -0,49$. Współczynnik Spearmana może przybierać wartości z przedziału [–1, 1]. Orientacyjnie przyjmuje się, że korelacja między dwoma cechami jest niewyraźna, jeśli $r\,xy$ jest <= 0,3; średnia, gdy $0,3 < r\,xy <= 0,5$; i wyraźna, jeśli $r\,xy > 0,5$. Ponieważ nasz współczynnik Spearmana wyniósł –0,49, świadczy to o ujemnej korelacji między zmiennymi.

Kwadrat współczynnika korelacji nazywamy współczynnikiem determinacji. Współczynnik determinacji informuje o tym, jaka część zmian zmiennej objaśnianej (skutek) jest wyjaśniona przez zmiany zmiennej objaśniającej (przyczyna). W naszym przypadku współczynnik ten wynosi:

$$100\ r\,xy2 = 24,01\%$$

Oznacza to, że w 24,01% udział transportu jest tłumaczony jakością obsługi przez niego dokonanej.

Ocena transportu własnego firm

Dane:
m=23

Przedsiębiorstwo	*x*	*y*	*dx*	*dy*	*di**
A	10	1,00	18,5	22,5	16,00
B	10	0,20	18,5	6,0	156,25
C	8	0,70	6,0	17,5	132,25
D	10	0,01	18,5	1,5	289,00
E	9	0,70	10,5	17,5	49,00
F	10	0,45	18,5	12,0	42,25
G	10	0,60	18,5	13,5	25,00
H	8	0,02	6,0	3,0	9,00
I	10	0,01	18,5	1,5	289,00
J	7,5	1,00	3,0	22,5	380,25
K	9	0,80	10,5	20,0	90,25
L	6	0,25	1,5	9,0	56,25
Ł	10	0,20	18,5	6,0	156,25
M	10	0,70	18,5	17,5	1,00
N	9,5	0,25	13,0	9,0	16,00
O	8	0,30	6,0	11,0	25,00
P	9	0,65	10,5	15,0	20,25
R	8	0,70	6,0	17,5	132,25
S	9	0,25	10,5	9,0	2,25
T	10	0,92	18,5	21,0	6,25
U	8	0,20	6,0	6,0	0,00
W	10	0,10	18,5	4,0	210,25
Z	6	0,60	1,5	13,5	144,00
					2 248,00

Po podstawieniu do wzoru otrzymano następujący wynik:

$$r\,xy = -0{,}11$$

Natomiast współczynnik determinacji wynosi:

$$100\,r\,xy2 = 1{,}21\%$$

Wyniki te sugerują, że wybór transportu własnego jest w minimalnym stopniu zdeterminowany jakością jego obsługi.

Ocena transportu samochodowego własnego

Przedsiębiorstwo	*x*	*y*	*dx*	*Dy*	*di**
A	8	0,80	17	15,5	2,25
B	8	1,00	17	24,0	49,00
C	7	1,00	8,0	24,00	256,00
D	7	1,00	8,0	24,00	256,00
E	8	1,00	17,0	24,00	49,00
F	7	1,00	8,0	24,00	256,00
G	10	1,00	25,5	24,00	2,25
H	7	1,00	8,0	24,00	256,00
I	6	0,80	3,5	15,50	144,00
J	8	0,30	17,0	6,50	110,25
K	9	0,99	23,0	19,50	12,25
L	8	0,30	17,0	6,50	110,25
Ł	7	0,55	8,0	10,00	4,00
M	6	0,30	3,5	6,50	9,00
N	10	0,98	25,5	18,00	56,25
O	10	0,99	25,5	18,50	36,00
P	8	0,20	17,0	3,50	182,25
R	6	0,10	3,5	2,00	2,25
S	10	0,80	25,5	15,50	100,00
T	5	0,30	1,0	6,50	30,25
U	7,5	0,75	11,0	13,00	4,00
W	8	0,20	17,0	3,50	182,25
Z	8	0,35	17,0	9,00	64,00
Ż	8	0,70	17,0	11,50	30,25
ZZ	8	0,05	17,0	1,00	256,00
ZZZ	6	0,70	3,5	11,50	65,00
ZZZZ	8	0,80	17,0	15,50	2,25
					2 526,00

Po podstawieniu do wzoru otrzymano:

$$r\,xy = 0{,}23$$

Współczynnik determinacji:

$$100\,r\,xy2 = 5{,}29\,\%$$

W przypadku transportu samochodowego obcego, udział tego transportu w danych firmach w 5,29% tłumaczony jakością obsługi.

Wielkość przewidywanych zmian popytu w następnym okresie

W 71% firm przewiduje się wzrost popytu na przewozy. Natomiast 19,4% ankietowanych nie przewiduje żadnych zmian. Tylko 3 firmy spośród 31 ankietowanych, czyli 9,7% zadeklarowało spadek popytu na usługi przewozowe, a na uwagę zasługuje fakt, że wspomniane powyżej 3 firmy są przedsiębiorstwami państwowymi. Badanie zbieżności preferowanych cech jakości usług transportowych na wybranym segmencie rynku przeprowadzono, wykorzystując współczynnik *W* Kendalla, który służy do badania związków pomiędzy obiektami charakteryzowanymi za pomocą wielu cech. W konstrukcji tego współczynnika wykorzystano procedury porządkowania wartości cech badanych obiektów. Podstawą wyjściową do obliczenia tego współczynnika jest macierz obserwacji *X*:

$$X = [xil]\ (i = l, \ldots, m)\ \ (l = l, \ldots, w)$$

Następnie z danej macierzy obliczono macierz rang według rosnącego uporządkowania wartości cech. Macierz rang ma postać:

$$R = [ril]\ (i = l, \ldots, m)\ (l = l, \ldots, w)$$

Na podstawie macierzy R oblicza się współczynniki:

$$S = S(S\ ril - 1/w\ S\ S\ ril)2$$

$$W = 12S/\ m2\ (w3 - w)$$

gdzie:
i – numer klienta ($i = l, \ldots, m$),
l – numer cechy,
xil – wartość oceny punktowej l-tej cechy przez i-tego klienta,
w – liczba badanych cech,
m – liczba badanych klientów.

Dane:
$w = 10$
$m = 31$,

Po skonstruowaniu macierzy obserwacji *X* o *w*-kolumnach i *m*-wierszach, a na jej podstawie macierzy rang obliczono współczynniki:

$$S = 19222{,}025$$

$$W = 0{,}24245$$

Ponieważ niektóre cechy w wierszach mają taką samą wartość, należało obliczyć dodatkowo poprawkę korygującą:

$$T=1/12\ S\ S\ (til3 - til),$$

gdzie:
til –liczba jednakowych wartości w *i*-tym wierszu.
Wówczas współczynnik *W* ma postać:

$$W=12S\ /\ m2\ (w3-w)\ -\ mT$$

Po podstawieniu do wzorów otrzymano

$$T = 407$$

$$W = 0{,}288$$

Współczynnik *W* przybiera wartość z przedziału [0,1].Im wyższa jest jego wartość, tym silniejszy jest związek między badanymi obiektami ze względu na *w* cech. Zachodzi pytanie czy w tym przypadku jest to związek statystycznie istotny. W tym celu obliczono test istotności CHI2.

Ho: układ 10 wierszy macierzy X jest nieskorelowany
H1: układ 10 wierszy macierzy X jest skorelowany
Jeżeli CHI2 >=CHIx2, Ho należy odrzucić na rzecz H1.
Jeżeli CHI2<=CHIx2, nie ma podstaw do odrzucenia Ho.
Przy czym CHI2=m(w–1)W, a CHIx2 jest wartością odczytaną z tablic CHI2.

W przypadku badanych firm CHI2=80,352 >= CHIx2=14,684, czyli Ho odrzucamy na rzecz H1, co oznacza, że oceny klientów są skorelowane. Występowanie istotnego statystycznie związku korelacyjnego wskazuje, że na badanym segmencie rynku istnieje zbieżność preferowanych cech jakości usług transportowych. Współczynnik W, zawarty w w/w przedziale, świadczy o poprawności wyodrębnionego segmentu rynku.

Oceny stopnia spełnienia preferowanych przez nabywców cech w poszczególnych rodzajach transportu

Dla każdego J–tego rodzaju transportu uzyskuje się macierz C[j] o wymiarach [(*m*+1)*(*w*+1)] wskaźników spełnienia preferencji klientów. Elementy tej macierzy oblicza się jako:

$$c\ il/j/ = x\ il/j/\ /\ x\ il$$

$$c\ m+1,l/j/ = S\ x\ il/j/\ /\ S\ x\ il$$

$$c\ i,w+1/j/ = S\ x\ il/j/\ /\ S\ x\ il$$

Wskaźniki *c il/j/* informują, w jakim stopniu *j*-ty rodzaj transportu spełnia *l*-tą cechę preferowaną przez *i*-tego klienta. Wskaźniki *c m*+1, *l/j/* (ostatni wiersz macierzy) informują, w jakim stopniu *j*-ty rodzaj trans-

portu spełnia l-tą cechę w stosunku do preferowanej przez wszystkich klientów. Wskaźniki $c\ i,\ w+1/j/$ (ostatnia kolumna macierzy) informują w jakim stopniu j-ty rodzaj transportu spełnia wszystkie preferowane przez i-tego klienta cechy.

Wyniki badań

Na podstawie przeprowadzonych badań można wnioskować, że przedsiębiorstwa korzystające z usług transportu kolejowego nie są zadowolone z tej obsługi. Zbyt wysoka cena nie jest konkurencyjna na rynku usług transportowych. Cena jako element szeroko rozumianej jakości usług tylko w 63 % jest akceptowana przez respondentów. Podobna sytuacja występuje w przypadku czasu dostawy, poziomu bezpieczeństwa przewozu i kompleksowości. Jedynie fakt, że PKP funkcjonuje na rynku usług przewozowych od ponad 50 lat sprawił, że ocena jej image'u spotkała się z aprobatą respondentów.

Wyniki ankiet wskazują na wysoką ocenę transportu własnego. Większość wszystkich preferowanych przez klientów cech jest spełniona prawie w 100%. Szczególnie zadowoleni są oni z kompleksowości w zaspokajaniu specjalnych życzeń klientów. W niewielkim procencie tylko niezadowolenie wzbudza czas dostawy i związana z tym zawodność.

W przypadku transportu samochodowego obcego należy podkreślić, iż jego cechami konkurencyjnymi są: zaspokajanie specjalnych życzeń klientów, wymagane wyprzedzenie zamówień, dogodna forma rozliczeń. Wybierając przewoźnika, respondenci zwracali również uwagę na image firmy transportowej, który otrzymał wysokie noty. Wątpliwości natomiast wzbudza czas dostawy i zachowanie kierowców. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że cena za usługę prawie w 100% odpowiada ankietowanym.

Dane dotyczące analizy poszczególnych rodzajów transportu zawiera załącznik nr 1.

Powiązania usługobiorca – usługodawca na rynku usług transportowych

Większość z badanych firm współpracuje przeważnie z jednym – dziesięcioma przewoźnikami. Współpraca ta trwa średnio od 3 do 7 lat. Najczęściej związane jest to z długością istnienia ankietowanej firmy – w przypadku PKP czy PKS stwierdzono współpracę pomiędzy respondentem a firmą sięgającą ok. 50 lat. Związane to jest z monopolem tychże przedsiębiorstw na rynku krajowym przed rokiem 90.

Aż 90,3% spośród ankietowanych nie zamierza zmienić partnera przewozowego w najbliższym czasie. Świadczy to o przywiązaniu do marki firmy i zaufaniu do stałego przewoźnika.

9,7% przebadanych wyraża chęć zmiany przewoźnika, przy uwzględnieniu następujących argumentów:

- brak związania umową,
- rezygnacja ze współpracy z wieloma małymi firmami na rzecz jednej dużej, która gwarantuje rzetelność i pewność wykonania oraz wysoki poziom wiarygodności finansowej,
- chęć współpracy z nowoczesną firmą, który kojarzy się z przedsiębiorstwem produkującym wyroby o europejskim standardzie.

Przedstawione wyniki badań empirycznych mają charakter rozpoznawczy, pilotażowy zarówno w odniesieniu do doboru metod ich przeprowadzenia, jak i wniosków, jakie z tych badań wynikają. Przypuszczać jednak należy, iż stanowią zaczyn do dalszych prac z tego zakresu, a także mają charakter poznawczy, w odniesieniu do ukazania „żywej tkanki gospodarczej", jako podstawy do podejmowania decyzji niezbędnych w skutecznym zarządzaniu logistycznym.

Literatura

Gołembska E., *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. AE Poznań 1994.

Nowa encyklopedia powszechna, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.

Perenc J., *Badanie zachowań usługobiorców*, „Problemy Ekonomiki Transportu" 1994 nr 4.

Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K., *Transport*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Thompson J. M., *Nowoczesna ekonomika transportu*, WKiŁ, Warszawa 1978.

Załącznik nr 1

Cechy	*Transport kolejowy*	*Transport własny*	*Transport samochodowy obcy*
Cena	63,0	102,0	98,6
Czas dostawy	65,0	96,5	91,0
Wymagane wyprzedzenie zamówień	112,5	141,0	115,2
Poziom bezpieczeństwa przewozu	64,4	109,4	98,4
Niezawodność	73,6	96,8	90,4
Forma rozliczeń	90,3	129,8	114,5

Kompleksowość	70,7	130,0	108,9
Zaspokojenie specjalnych życzeń	66,7	134,5	136,7
Image firmy	109,4	137,6	116,4
Zachowanie kierowców	82,2	111,9	95,4

Jacek Bykowski

Transport in logistic service of a company

Summary

The paper entitled „ Transport in logistic service of a company" is a chapter of a collective work entitled „Logistic management". It refers to a large extent to practical dimensions of logistic solutions. The subject of considerations is the problem of preferences (criteria of selection) as regards the form and kinds of transport service in the logistic system of a firm (verification on the example of 31 manufacturing and trade enterprises in Poznań). The paper is based on the results of the author's own empirical studies.

Starting with a definition of logistics system, the author presents the aim of his paper – the method of defining firms' preferences as to the form and kinds of transport service in the logistic system of an enterprise. Presenting the premises for the selection of transport services, he characterises requirements, expectations and preferences of firms describing at the same time further internal differentiations according to the character of demand for different kinds of transport services.

Presenting the results of the survey addressed to the firms of different orientation (private companies, manufacturing companies, trade companies, firms with their own transport and those exclusively using transport services, companies employing several people and those employing over 1400 people, companies of different profile of activities) the author studies the premises used by managers-logistic officers responsible for transport. He analyses the correlations between the share of transport branches in customer service and the evaluation of service quality as well as between the preferred features of the quality of service and the degree of their fulfilment.

Evaluating the quality of transport services for each kind of transport (rail, the company's own fleet of trucks, road forwarding) one can, according to the author's suggestions, define the volume of anticipated changes in demand in the future.

The results of studies presented in the final part of the paper reveal the relations between providers and users of services on the market of transport services, opening at the same time the field for further studies on this subject.

Edyta Tuczyńska

PRZEDSIĘBIORSTWO TRANSPORTOWE W ROLI OPERATORA LOGISTYCZNEGO

Odpowiadając na zapotrzebowanie zgłaszane przez przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe w zakresie logistycznego zarządzania firmą, podmioty świadczące usługi transportowe i spedycyjne nie mogły tego uczynić w sposób tradycyjny. Konieczne było podejście traktujące proces dostawy towarów jako zintegrowaną całość. Sprzyjał temu dynamiczny rozwój w ostatnich latach nowych technik i towarzyszących im technologii transportu oraz nowych form organizacji przewozów, nowych technik i sposobów przekazywania informacji, głównie w formie elektronicznego przekazu (*Electronic Data Interchange – EDI*). Niebagatelne znaczenie miał też szybki rozwój technik informatycznych. Integrację procesu transportowego, poprzez integrację sprzętu, metod, procedur, danych i sposobów organizacji, może zapewnić tylko podmiot występujący w roli operatora logistycznego.

Motywy przejmowania roli operatora logistycznego

Operator zajmujący się we własnym imieniu organizacją, zarządzaniem, a niekiedy również realizacją kompleksowych procesów transportowych, skupia w swoim ręku podstawowe decyzje związane z fizyczną dystrybucją towarów. Wysoki, zadowalający klienta standard usług może zaoferować tylko taki podmiot, który dysponuje własną siecią oddziałów terenowych, filii i przedstawicielstw w kraju i za granicą, odpowiednim potencjałem magazynowym, przeładunkowym i zapleczem technicznym, centrami dystrybucyjnymi, będącymi zapleczem dla obsługiwanych przedsiębiorstw, niezawodną łącznością i sprawnymi metodami kontroli

przebiegu procesów transportowych, a przede wszystkim sprawdzoną i fachową kadrą. Oferując klientowi szeroki, kompleksowy, na wysokim poziomie jakości zakres usług, łącznie z usługami handlowymi, bankowymi, ubezpieczeniowymi, operator skłania go do podejmowania decyzji o skorzystaniu z usług fachowca. Dylemat „make or buy", tzn. czy wykonywać we własnym zakresie, czy kupować odpowiednie usługi, może być w tym wypadku przesądzony na rzecz zatrudnienia wyspecjalizowanego podmiotu.[1]

Doświadczenia wielu krajów dowiodły, że dzięki rozwiązaniom logistycznym przewoźnik i klient mają możliwość weryfikacji określonych systemów przewozowych, co w efekcie przynosi dużo korzyści, a w szczególności wpływa na[2]:

- przyspieszenie przepływów ładunków,
- pełniejszą i szybszą informację o przepływach,
- racjonalizację prac przeładunkowych,
- usprawnienie obsługi klientów,
- usprawnienie rozliczeń i zmniejszenie kosztów poszczególnych operacji w łańcuchu logistycznym,
- skuteczność zarządzania w wyniku zastosowania elektronicznej wymiany danych.

Wdrażane i rozwijane przez przedsiębiorstwa koncepcje logistyczne mają służyć poprawie zdolności elastycznego dostosowywania działalności przedsiębiorstw do potrzeb rynku i wykorzystania pojawiających się na nim szans. Logistyka wspiera przedsiębiorstwa w ich dążeniu do sprostania wzrastającym wymaganiom klientów. Jak pisze H. Woźniak, koncepcje logistyczne są nie tylko szansą, ale wręcz wymogiem czasów, gdy procesy związane z wymianą towarową stają się coraz bardziej złożone, a konieczność dostosowywania się do potrzeb i wymagań nabywców idzie w parze z przymusem obniżki kosztów.[3] Aktywne przedsiębiorstwa transportowe powinny być zainteresowane rozszerzaniem swojej oferty. Im bardziej udaje im się sprzedawać różnorodne, powiązane ze sobą usługi, tym mniejszy udział wśród dochodów ogółem stanowią dochody z tytułu przewozu. Przedsiębiorstwa te mogą nawet akceptować sytuację nierentowności usług transportowych, stanowiących tylko jeden z elementów kompleksowej obsługi logistycznej, o ile sprzedaż pozostałych usług charakteryzowałaby – odpowiednio rekompensująca tę stratę – rentowność.

Liczne wymierne (obniżenie poziomu kosztów działalności, redukcja zatrudnienia, lepsza wydajność pracy) i niewymierne (poprawa jakości

[1] J. Neider, D. Marciniak-Neider, *Przewozy intermodalne w handlu międzynarodowym*, PWE, Warszawa 1995, s. 93 - 94.

[2] S. Abt, *Logistyka – wyróżnikiem nowej generacji gospodarowania*, „Problemy Magazynowania i Transportu" 1993 nr 4.

[3] S. Abt, H. Woźniak, *Podstawy logistyki*, Gdańsk 1993, s. 7.

usług, poprawa wizerunku firmy na rynku, wyższa pozycja konkurencyjna na rynku) korzyści, płynące z wprowadzania idei logistycznych do przedsiębiorstw transportowych, zdecydowanie przesądzają o konieczności szybkiego ich rozpowszechniania.

Niektórzy ze znanych przewoźników zdecydowali się na wyjście naprzeciw przewidywaniom rozwoju rynku usług logistycznych. Ci superprzewoźnicy zapoczątkowali oferowanie klientom – poza zaspokajaniem ich potrzeb przewozowych – także możliwości zaspokojenia innych zróżnicowanych potrzeb logistycznych przez jednorazowy zakup kompleksowego pakietu usług logistycznych (*one stop shopping*), obejmujący także doradztwo i analizy logistyczne. Wielu z nich oferuje swoim klientom możliwość przejęcia kompleksowego zarządzania systemami logistycznymi ich przedsiębiorstw, co z reguły wiąże się także z rozszerzeniem zarządzania logistycznego w porównaniu z wykonywanymi dotychczas przez wewnętrzne służby przedsiębiorstwa. Do takich dodatkowych usług można zaliczyć, np. kompleksową obsługę transportową systemów JIT, analizy lokalizacji składów i centrów dystrybucji, zarządzanie taborem własnym klientów, koordynację międzynarodowych przepływów towarowych, a nawet kierowanie na zlecenia klienta jego towarów do innych przewoźników. To właśnie dzięki tak rozległej ofercie przedsiębiorstwa przewozowe zdominowały rynek usług logistycznych w wielu krajach.

Sposoby przekształcania się firm transportowych w operatorów logistycznych

Rozszerzenie oferty usług w stosunku do nadawcy może zawierać:

- odbiór z miejsca wytwarzania lub dostarczenie materiałów do miejsca bieżącej produkcji;
- kontrolę jakościową i ilościową oraz opiekę nad materiałami;
- wybór opakowania, etykietowanie, paletyzację i inne;
- zestawienie asortymentów lub przesyłek, załadunek, wyładunek, przejęcie do magazynu, wydawanie z magazynu;
- gospodarowanie zapasami i urządzeniami magazynowymi, prace montażowe.

Realizacja strategii przekształcania oferty świadczenia prostych usług przewozowych w ofertę świadczenia zespołu zintegrowanych usług logistycznych może występować w dwóch formach:

- płynnego rozszerzenia zakresu podmiotowego oferty usług, polegającego na stopniowym przejmowaniu kolejnych czynności związanych z fizyczną obsługą dóbr rzeczowych;

- skokowej rozbudowy oferty, której nadaje się charakter ramowej oferty pełnej obsługi logistycznej, uszczegóławianej podczas negocjacji ze zleceniodawcą[4].

Płynne kształtowanie powiązań kooperacyjnych między zleceniodawcą a przedsiębiorstwem transportowym, przeobrażającym się w operatora logistycznego, ma tę zaletę, że stopniowe rozszerzanie nakładów przedmiotowego zakresu obsługi umożliwia utrzymanie nakładów związanych z eliminowaniem zakłóceń w procesie fizycznego przepływu towarów na poziomie, który nie zagraża załamaniu efektywności ekonomicznej funkcjonowania systemu logistycznego. Do skokowej rozbudowy oferty mogą przystępować takie przedsiębiorstwa transportowe, które przygotowują propozycję rozwiązania ramowego, wykorzystywaną jako projekt wstępny podczas negocjacji z potencjalnymi zleceniodawcami. Tego typu oferta, choć obciążona ryzykiem, że z chwilą podjęcia obsługi wystąpi jednocześnie wiele zakłóceń nieprzewidzianych podczas przygotowań, jest szczególnie atrakcyjna dla przedsiębiorstw produkcyjnych oraz handlowych, które rozszerzają terytorialnie swoje rynki zbytu lub zaopatrzenia. Nie dysponując na nowym obszarze działania własnymi magazynami oraz potencjałem przewozowym, stają przed koniecznością zlecenia realizacji wielu powiązanych ze sobą czynności obsługi fizycznej. Uzyskanie kompleksowej obsługi kierowanej przez operatorów logistycznych stanowi dla nich atrakcyjną formę w stosunku do pozyskiwania różnych wykonawców zdezintegrowanych usług. Decydując się na kooperację z operatorami logistycznymi, przedsiębiorstwa mogą kierować się poglądem, że ryzyko wystąpienia zakłóceń przy tym sposobie zaspokojenia potrzeb jest duże, ale i tak mniejsze niż w przypadku, kiedy podejmowałyby współpracę z różnymi usługodawcami.

Można wyróżnić pięć podsystemów tych czynności, tj.:

- zawieranie porozumień handlowych,
- realizację przemieszczania dóbr rzeczywistych,
- produkcję i stosowanie opakowań oraz urządzeń transportowych (palety, kontenery, opakowania jednorazowe i zbiorcze),
- magazynowanie dóbr rzeczowych,
- eksploatację potencjału magazynowego.

Przedsiębiorstwa transportowe mogą objąć swoją ofertą cztery podsystemy, pozostawiając partnerom do realizacji we własnym zakresie czynności związane z zawieraniem kontraktów handlowych i rozliczaniem wymiany towarowej.

Istotnym elementem wspomagającym możliwości stosowania koncepcji logistycznych jest consullting logistyczny. W sferze consulltingu przedsiębiorstwa transportowe mogą wykorzystać różne pola działań jako potencjalne elementy zróżnicowanej podaży usług logistycznych, np.:

[4] M. Michałowska, *Przedsiębiorstwa transportowe wobec logistyki – nowego wyzwania w gospodarce rynkowej*, „Logistyka 1994" nr 3, s. 65.

- przeprowadzenie analiz o zróżnicowanym charakterze, których układem jest strategia obsługi dostaw usługobiorcy;
- współudział przy podejmowaniu decyzji dotyczących podjęcia się produkcji konkretnych wyrobów lub ich zakupu na zewnątrz przedsiębiorstwa;
- pomoc i doradztwo przy budowie systemu obrachunkowego kosztów, zorientowanego na funkcjonowanie i kontrolę systemu logistycznego w przedsiębiorstwie;
- doradztwo przy realizacji projektów inwestycyjnych, począwszy od pierwszych negocjacji z tym związanych do czasu kompletnego dostarczenia wszystkich niezbędnych urządzeń i materiałów;
- tworzenie pożądanego – z punktu widzenia załadowcy – systemu informacji i systemu komunikowania się, niezbędnych do uzyskania informacji z kanału logistycznego[5].

Branża transportowa w Europie w świadomy sposób wyszła naprzeciw zarówno postulatom podwyższenia poziomu obsługi, jak i zapotrzebowania na zintegrowane pakiety usług logistycznych. Ich obecne oferty wykraczają daleko poza tradycyjne przemieszczanie ładunków środkami transportu, obejmując dodatkowo różnorodne usługi informacyjne, składowania, serwisowe itp. (tabela 1.)[6].

Podstawowe pakiety oferowane obecnie na rynku usług logistycznych obejmują następujące grupy czynności: fizyczne związane z transportem i składowaniem, serwisowe, informacyjne, finansowe.

Podstawową część zintegrowanych pakietów logistycznych stanowią usługi związane z zarobkowym przewozem i składowaniem przesyłek towarowych, świadczone na zlecenie przemysłu i handlu. Kompleksowa oferta może obejmować takie usługi fizyczne, jak na przykład przewóz, składowanie, dystrybucja, konsolidacja i dekonsolidacja, konfekcjonowanie, obsługa dostaw JIT, obsługa procesów zaopatrzeniowych, przewozy specjalne, pakowanie czy obsługa logistyczna utylizacji odpadów.

Drugą grupę stanowią usługi serwisowe. Zaliczyć do nich można różnorodne usługi dodatkowe, z reguły mające komplementarny charakter do usług związanych z przewozem i składowaniem, jak np. doradztwo logistyczne, obsługę realizacji zamówień, inwentaryzację zapasów, kontrole jakościowe, czynności reparacyjne, promocję sprzedaży czy metkowanie towarów, jak również wiele innych czynności mających wpływ na poziom obsługi klienta, które tradycyjnie należały do sfery działań samych zleceniodawców.

---

[5] *Ibidem*, s. 66.

[6] K. Rutkowski, *Wpływ zmian preferencji klientów na rynek usług logistycznych. Przykład zintegrowanych pakietów usług logistycznych*, praca zbior. pod red. W. Januszkiewicza pt.: *Trans' 95. Wspólna Europa. Szanse i zagrożenia dla transportu*, SGH, Warszawa 1995, s. 221.

Tabela 1. Udział podstawowych usług w zintegrowanych pakietach usług logistycznych oferowanych przez spedytorów niemieckich

Usługi związane z przewozem i składowaniem	*Odsetek spedytorów*
Przewóz	96 %
Składowanie	92 %
Dystrybucja	85 %
Konfekcjonowanie	85 %
Obsługa zwrotów	81 %
Obsługa systemu JIT	73 %
Zaopatrzenie materiałowe	65 %
Pakowanie	65 %
Przewozy specjalne	58 %
Utylizacja odpadów	54 %
Usługi serwisowe	
Realizacja zamówienia	89 %
Doradztwo logistyczne	81 %
Inwentaryzacja zapasów	77 %
Kontrola jakości	46 %
Kontakty z klientami	27 %
Czynności reparacyjne	19 %
Promocja sprzedaży	12 %
Usługi informacyjne	
Zarządzanie zapasami	85 %
Przetwarzanie danych	69 %
Statystyka	62 %
Informacja sprzedażna	23 %
Usługi finansowe	
Ubezpieczanie	46 %
Księgowość	42 %
Inkaso	42 %
Factoring	19 %
Wstępne finansowanie	12 %

Źródło: K. Rutkowski, Wpływ zmian preferencji klientów na rynek usług logistycznych. Przykład zintegrowanych pakietów usług logistycznych, *praca zbiorowa pod red. W. Januszkiewicza pt.: Trans' 95. Wspólna Europa. Szanse i zagrożenia dla transportu, SGH, Warszawa 1995, s. 218-219. Za:* Eine Mogelpackung mit altem Inhalt?, „Logistik Heute" *1992 nr 3, s. 26-27.*

W ostatnich latach na znaczeniu zyskują usługi informacyjne, które nie zawsze muszą mieć bezpośredni związek z procesami transportowymi. Czołową rolę wśród nich odgrywają usługi informacyjne, niezbędne

do efektywnego zarządzania zapasami, służące do okresowego sporządzania statystyk i zestawień liczbowych o charakterze kontrolnym czy związanych ze sprzedażą.

Najnowszą tendencją jest podejmowanie prób przez niektórych oferentów logistycznych, mających na celu wzbogacenie ich zintegrowanych pakietów o usługi finansowe. Podczas gdy w przeszłości działalność w tym zakresie ograniczona była przede wszystkim do pomocy klientom w ubezpieczeniach transportowych, to obecnie poszerzana jest często o takie usługi, jak np. prowadzenie ksiąg rachunkowych klientów, factoring czy wstępne finansowanie transakcji.

Objęcie analizą tak szerokiej palety usług pojawiających się w zintegrowanych pakietach logistycznych nie oznacza jednak, iż wszystkie one występują we wszystkich ofertach i odgrywają w tych pakietach równie ważną rolę. Ankiety przeprowadzone w wielu krajach zachodnioeuropejskich wskazują raczej, że mimo tendencji do rozszerzenia tradycyjnej oferty pakietów logistycznych, w ostatnich latach, o nowe usługi, przeważają w nich ciągle usługi należące do tradycyjnej oferty przedsiębiorstw transportowych, spedycyjnych i składowych. Wynika to zarówno ze szczególnego znaczenia takich czynności logistycznych, jak np. transport, spedycja, składowanie, pakowanie czy utrzymywanie i kontrola zapasów, jak również z faktu, iż podstawowymi oferentami pakietów tych usług są firmy przewozowe, spedycyjne i składowe[7].

Zadania stawiane przed firmami transportowymi jako operatorami logistycznymi

Uwzględniając zarysowane kwestie, zadania stawiane przed polskimi przedsiębiorstwami transportowymi, które chcą być zarządzane w sposób logistyczny, można określić jako:

- oferowanie kompleksowej obsługi poprzez proponowanie zintegrowanych zestawów usług logistycznych, zgodnie z logistyczną koncepcją „one stop shopping" (zakup wszystkiego w jednym miejscu) – pozwala to klientom na znaczne oszczędności, nie tylko czasu, ale też kosztów, np. kosztów transakcyjnych;
- systematyczne wzbogacanie i uatrakcyjnianie oferty o wysoce nowoczesne usługi oraz nieustanne doskonalenie już wykonywanych usług – takie działania wspomagają wyodrębnianie się grupy stałych klientów oraz zwiększają prawdopodobieństwo ciągłego jej poszerzania się;

[7] *Ibidem*, s. 217 - 218.

- perfekcyjność wykonywania zleceń, która wyraża się w absolutnej pewności dostaw, zgodnie z zasadą 4 W, tzn. właściwy towar (eliminacja błędów i pomyłek wobec przedmiotów przewozu), we właściwym czasie (terminowość, punktualność), we właściwym miejscu (eliminacja błędów i pomyłek wobec punktów docelowych) i we właściwym stanie (bezpieczeństwo przewozu);
- elastyczność w zakresie obsługi, np. gotowość do obsługi systemów nocnej dystrybucji, systemów JIT, systemów zagospodarowywania odpadów przemysłowych, jak i do obsługi ładunków niebezpiecznych;
- elastyczność czasowa proponowanych usług, np. „dostawa tego samego dnia";
- racjonalność działania wyznaczona nieustannymi procesami kalkulacyjnymi w ujęciu całkowitokosztowym, co skorelowane jest m.in. z formułowaniem korzystnej z punktu widzenia klientów polityki cenowej.

Tak naświetlone zadania kreślą zupełnie inny kształt działalności gospodarczej firm transportowych, uwydatniając równocześnie niewielką użyteczność metod zarządzania, stosowanych w przeszłości. Chcąc budować obraz tak rozumianej obsługi klienta oraz chcąc tworzyć lub umacniać podłoże do zaufania przyszłych i teraźniejszych klientów – zarówno krajowych, jak i zagranicznych – firmy te muszą spełnić tylko jeden, lecz podstawowy w tej kwestii warunek. Muszą być zarządzane w sposób logistyczny, czyli w sposób kompleksowy, skoordynowany i innowacyjny.[8]

Wiedza, doświadczenie i umiejętności kadry zarządzającej i wykonawczej są podstawowymi czynnikami, które decydują o efektywności systemu logistycznego przedsiębiorstwa, także transportowego. Badania systemów amerykańskich korporacji wskazały na wzrost znaczenia rozwoju kadr, a nie usprawnień technicznych jako najważniejszego źródła redukcji kosztów i poprawy jakości obsługi. O wzrastającej pozycji kadry logistycznej w amerykańskich korporacjach świadczy coraz bardziej powszechny udział logistyków w negocjacjach przy nawiązywaniu strategicznej współpracy pomiędzy firmami. Obecność kierownictwa logistycznego służy nie tylko określaniu przyszłych warunków dostaw, ale ma na celu przekonanie partnera o kompetencji ludzi, którzy będą odpowiedzialni za ich realizację. Znaczenie oraz wieloaspektowość problematyki logistycznej powoduje, że dobór odpowiedniej kadry staje się istotnym problemem w przedsiębiorstwie. Spośród problemów kadrowych można wyróżnić:

[8] J. Dembińska-Cyran, *Wybrane problemy procesów wdrażania nowoczesnych koncepcji logistycznych w polskich firmach transportowo – spedycyjnych*, Materiały Konferencyjne III Międzynarodowej Konferencji „Logistics 96" na temat: Systemy logistyczne kluczem do rozwoju gospodarczego, Polskie Towarzystwo Logistyczne, Poznań 1996.

- brak menedżerów z szeroką i kompleksową wiedzą, opartą nie tylko na wybranym rodzaju działalności logistycznej;
- koncentracja aktywności kierowniczej na bieżących problemach operacyjnych, wynikająca z braku przygotowania lub nawet świadomości o korzyściach logistycznych rozwiązań strategicznych;
- niedostateczne korzystanie z możliwości nowoczesnego wyposażenia technicznego oraz brak znajomości języków obcych, których opanowanie jest wymaganiem zarówno w stosunku do kadry zarządzającej, jak i wykonawczej[9].

Przedsiębiorstwa transportowe, środkowo- i wschodnioeuropejskie, stają zatem coraz częściej przed koniecznością odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób wzmocnić swoją pozycję rynkową? Odpowiedzi na nie można szukać w sferach techniki, marketingu czy organizacji, jak również logistyki. Można by nawet zaryzykować stwierdzenie, że ciągle jeszcze największe rezerwy racjonalizacji działań tych przedsiębiorstw kryją się w sferze logistyki, która daje nie tylko możliwości obniżki kosztów ich działań, lecz także poprawy oferowanego przez nie poziomu obsługi klientów.[10] Jeśli w świecie szuka się możliwości rozwiązania tego problemu, m.in. poprzez wprowadzanie do przedsiębiorstw zarządzania logistycznego, to może to być również rozwiązanie warte polecenia przedsiębiorstwom transportowym środkowo- i wschodnioeuropejskim.

Edyta Tuczyńska

A transport company in the role of logistic operator

Summary

The article presents the role played on the market of logistic services by a transport company which is a logistic operator. The author describes transformation of transport companies into logistic operators by the implementation of the strategy of complex logistic service. Advantages resulting from the application of logistic solutions in transport companies are emphasised.

[9] J. Witkowski, *Uwarunkowania systemu logistycznego przedsiębiorstwa*, „Logistyka" 1994 nr 1, s. 10-11.

[10] K. Rutkowski, *op.cit.*, s. 224.

The author is of the opinion that these enterprises must understand logistics in a wide sense of the word as it contains the overall relations with the current and future customers and partners. Particular attention was paid to close co-operation between the transport firms and manufacturing/trade companies.

BIBLIOTEKA AE w Poznaniu

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
BIBLIOTEKA GŁÓWNA
244622
AE00104997