

Stanisław Borkowski*

FUNKCJONOWANIE SYSTEMU „FLOW-LOGISTIC” W FIRMIE SPEDYCYJNO-TRANSPORTOWEJ

Przeobrażenia w polskiej gospodarce po 1989 roku i jej globalizacja spowodowały zmiany własnościowe i strukturalne wielu przedsiębiorstw spedycyjno-transportowych. W pracy dokonano oceny funkcjonowania następcy jednego z monopolistów spedycyjno-transportowych. W analizie uwzględniono liczbę kursów, terminowość kursowania, liczbę przesyłek wysłanych i przyjętych w okresie trzech lat. Wykazano, że wymienione parametry wzrastają z upływem okresu działania firmy oraz, że parametry te wahają się w szerokich granicach w zależności od pory roku.

1. Wprowadzenie

Nowe wyzwania, jakie stoją przed przedsiębiorstwami, związane są przede wszystkim z postrzeganiem czasu jako jednego z podstawowych elementów zarządzania firmą. Czas jest czynnikiem wykorzystywanym jako atut konkurencji na rynku¹. Szybkość realizacji zlecenia, szybkość procesów, które odbywają się wewnątrz przedsiębiorstwa, szybkość reakcji na potrzeby klienta „kanalizują” działalność firmy w „rurociągu czasu”.

Skracanie czasu we wszystkich aspektach procesów logistycznych możliwe jest dzięki powszechnemu dostępowi do informacji poprzez rozwój informatyki i sieci Internetu, globalizacji i liberalizacji handlu. Wszystkie wymienione czynniki mają wpływ na zmianę strategii przedsiębiorstw i przyspieszenie wdrażania zmian. Liderzy wśród przedsiębiorstw polskich oraz firmy zagraniczne zaczynają się skupiać na swojej działalności podstawowej (*core business*). Coraz częściej rezygnują z kosztownego transportu własnego i rozpoczynają współpracę z profesjonalnymi firmami transportowymi lub transportowo-logistycznymi. Podobne decyzje są podejmowane w zakresie magazynowania. Przedsiębiorstwa oddają zarządzanie swoimi zapasami firmom, które się w tym specjalizują, oczekując, że dzięki temu będą mogły obniżyć zapasy. Zapasy są kosztowną formą zapełnienia niepewności i luk informacyjnych w procesie realizacji zamówień. Im lepsza informacja tym mniejsze zapasy – ta zasada leży u podstaw „*flow-logistic*”. Coraz lepsze zarządzanie zapasami, koordynacja przez operatora logistycznego współdziałania z poddostawcami i producentami oraz odbiorcami

* Prof. dr hab., Instytut Zarządzania i Marketingu WSZiM w Sosnowcu; Katedra Inżynierii Produkcji Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

1 G.A. Rummmler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.

w ramach połączonych sieci informatycznych prowadzi do minimalizacji zapasów. Ta zaawansowana gra logistyczna prowadzi do takiego zharmonizowania produkcji i dystrybucji, że rolę magazynów przejmują terminale „cross-dockingowe”, gdzie towary są konsolidowane, konfekcjonowane w ciągu kilku godzin a następnie dostarczane bezpośrednio do odbiorcy lub na półkę sklepową. „Flow-logistic”, obejmuje swoim zakresem zaawansowane usługi na terenie terminalu, zaawansowane technologie informacyjne, ekspertyzy logistyczne, odbieranie przesyłek z jednego punktu, sortowanie i dystrybucję do więcej niż jednego punktu odbioru, odbieranie z wielu punktów i dostawę do jednego lub wielu punktów. Powyższe usługi mogą obejmować ten sam zakres, co zintegrowana logistyka, z pominięciem usług składowania. Oznacza to, że produkty po dostarczeniu do terminalu, praktycznie bez składowania podlegają natychmiast sortowaniu, rozbijaniu na mniejsze partie, a po połączeniu z innymi produktami wysyłane są do poszczególnych dostawców².

- 2001 rok – najlepiej z informatyzowaną Firmą w branży otrzymała specjalną statuetkę przyznaną najlepiej z informatyzowanej firmie 2001 r. w kategorii „transport, spedycja, usługi pocztowe, kurierskie i kolportaż”
- 2001 rok – medal Europejski otrzymał nagrodę za usługę rozwiązania logistyczne:
Są to pakiety usług dopasowanych do indywidualnych potrzeb i oczekiwań klienta. Ich zastosowanie wnosi wartość dodaną dla współpracujących z operatorem logistycznym:
 - obniżenia kosztów dystrybucji,
 - uwolnienia zamrożonego kapitału (np. rezygnacja klienta z własnych magazynów, transportu),
 - umożliwienia klientowi skoncentrowania się na działalności własnej (*core business*).
- 2001 rok – „W Złotej Piętnastce” – Jury konkursu „Złoty Grosz” wpiisało Firmę na listę „Złotej Piętnastki” najlepszych firm w Polsce w 2000 roku. Po wszechstronnej analizie dokonanej przez Centrum Ekspertyz Gospodarczych AE w Poznaniu Firmę uhonorowano za:
 - wysoką dynamikę przychodów ze sprzedaży,
 - wzrost kapitałów własnych oraz zysku,
 - rentowność i wzrost wydajności pracy, dbałość o poziom zadowolenia klientów, stosowanie nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania.
- 2001 rok – Inwestor w Kapitał Ludzki–Firma znalazł się w gronie firm nagrodzonych Godłem programu Inwestor w Kapitał Ludzki. Tę cenną nagrodę otrzymano za:

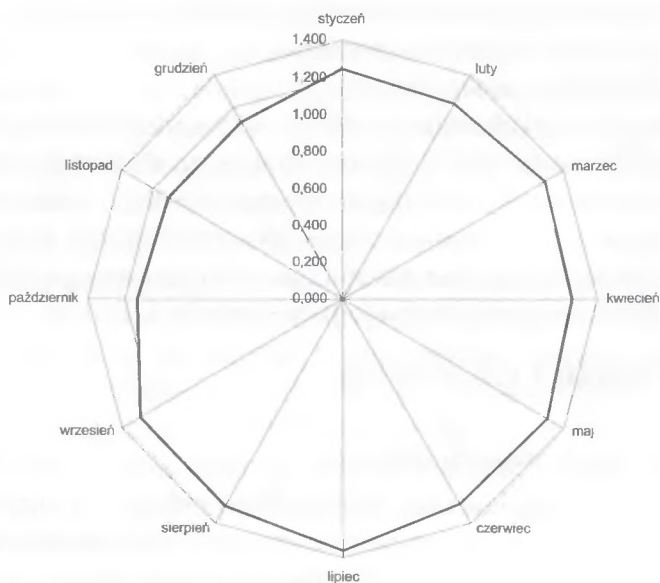
2 Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2003.

- profesjonalne zarządzanie kapitałem ludzkim,
- inwestowanie w rozwój pracowników,
- przyjazną kulturę organizacyjną.
- 2000 rok – Lider Polskiego Biznesu – Firma otrzymał nagrodę Lidera Polskiego Biznesu 2000 w dowód uznania za efektywny, nowoczesny system zarządzania, stałe utrzymywanie wysokich wskaźników ekonomicznych, rozwój usług i wprowadzanie nowatorskich rozwiązań na światowym poziomie oraz niezmiennie utrzymywanie pozycji największego i najlepszego operatora logistycznego w kraju.

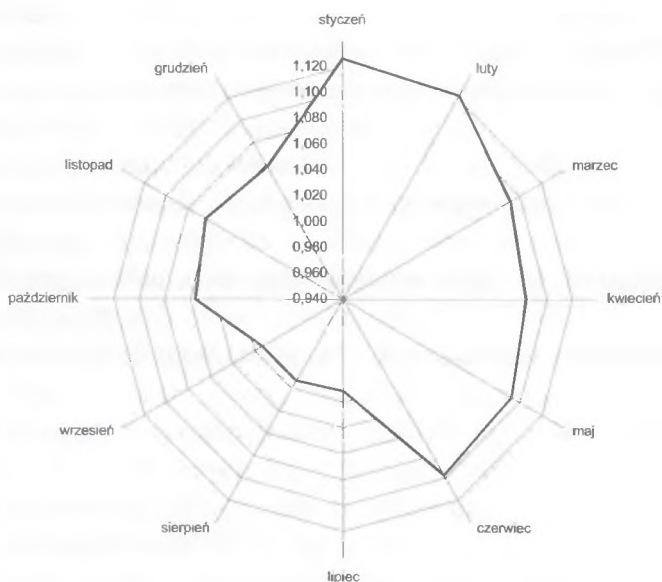
2. Wyniki badań i ich analiza

2.1. Liczba kursów w różnych okresach

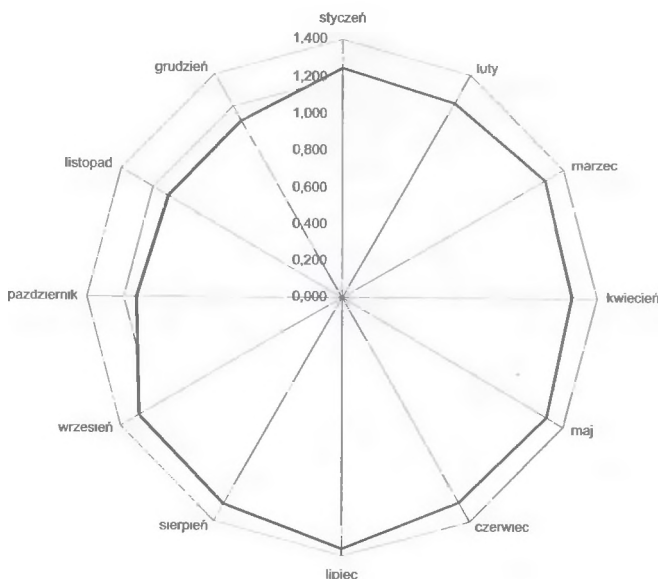
Liczba linii w Rejonie od roku 2000 kształtowała się na poziomie czterdziestu trzech samochodów wysokotonażowych odprawianych dziennie i systematycznie zwiększała się aż do końca badanego okresu, tzn. do miesiąca grudnia roku 2002. Wzrost ten był wynikiem stałego pozyskiwania nowych klientów oraz wygrania w roku 2000 przetargu na kompleksową obsługę logistyczną Metro MGL Logistyka sp. z o.o. Metro MGL – jest jednym z najbardziej znaczących zagranicznych inwestorów, który zbudował w Polsce największą sieć handlową, obejmującą ponad 50 marketów, m.in. Makro Cash&Carry, Real, Praktiker oraz Media Markt. Następnie dynamika tych zmian, w zależności od badanych lat przedstawiona jest w sposób graficzny na rysunkach. Dynamika zmian w latach 2000-2001 (rys.1), następne lata 2001-2002 (rys.2) oraz lata 2000-2002 (rys.3), ukazuje wzrost ilości odprawianych linii w badanych okresach. Tendencja wzrostowa jest spowodowana również wzrostem zaufania klientów do firmy, bo skoro taki duży oraz liczący się na rynku nie tylko krajowym partner jak Metro MGL zaufał Firmie, to oznacza to, iż jest to firma, która dotrzymuje określonych, wysokich standardów jakości i świadczy usługi na najwyższym poziomie.



Rys. 1. Liczba kursów w Rejonie – dynamika w latach 2000-2001.
 Źródło: Opracowanie własne.



Rys 2. Liczba kursów linii w Rejonie - dynamika w latach 2001-2002.
 Źródło: Opracowanie własne

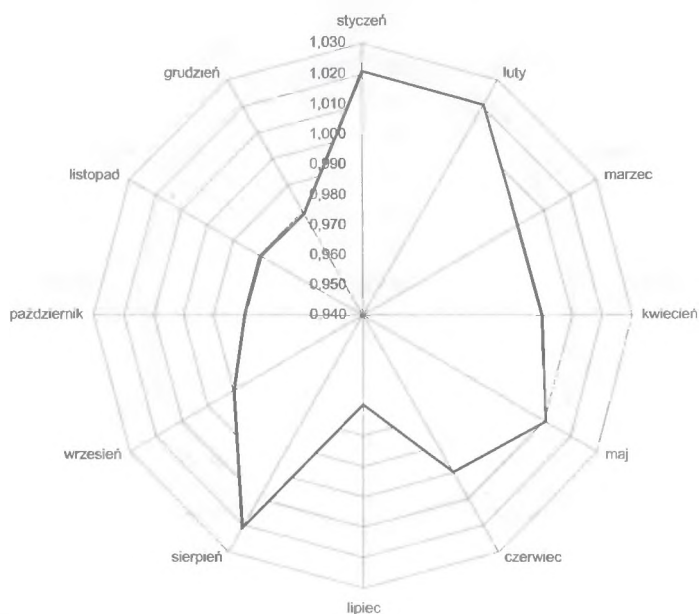


Rys. 3. Ilość kursów linii w Rejonie – dynamika w latach 2000-2002.

Zródło: Opracowanie własne.

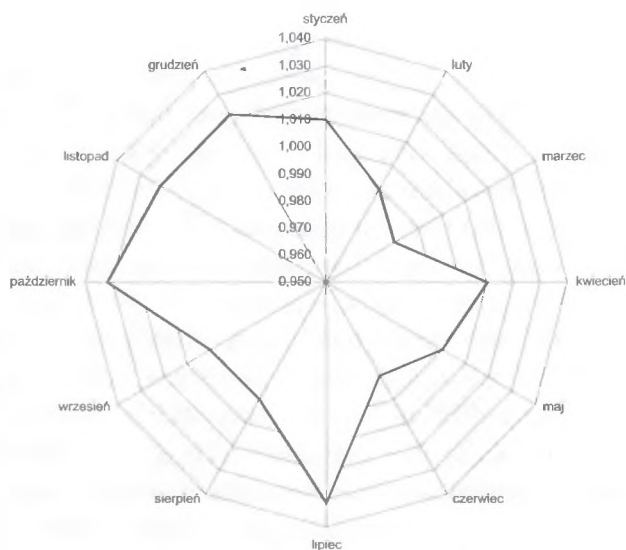
2.2. Terminowość kursowania w różnych okresach

Wraz ze wzrastającą ilością kursów, pojawił się problem utrzymania terminowości dostaw, z czym ściśle związany jest system „Flow-logistic”. Planowe odprawianie jest bardzo istotne, gdyż każda z linii ma określony czas przejazdu, a opóźniony wyjazd powoduje późniejszy przyjazd samochodu liniowego do Rejonu docelowego, co może pociągać za sobą spadek terminowości dostaw – czyli obniżenie poziomu jakości, do którego nie można dopuścić. Dynamika zmian, w zależności od badanych lat przedstawiona jest w sposób graficzny na rysunkach. Dynamika zmian w latach 2000-2001 (rys.4), następne lata 2001-2002 (rys.5) oraz lata 2000-2002 (rys.6), ukazuje wzrost oraz spadek terminowości odprawianych kursów w badanych okresach. Wyraźnie widać, iż w miesiącach, na które przypadają Święta Wielkanocne oraz Bożego Narodzenia, notowany jest spadek ww. terminowości. Miesiące te, to dla wszystkich konsumentów czas wzmożonych zakupów, a dla firm sprzedających okres „zbiorów”. Z kolei ogniwem łączącym potencjalnego konsumenta, klienta z firmą zajmującą się sprzedażą jest operator logistyczny, mający trudne zadanie do wykonania, ale nie niemożliwe, którym jest terminowa dostawa zamówionych przez ww. firmy produktów.



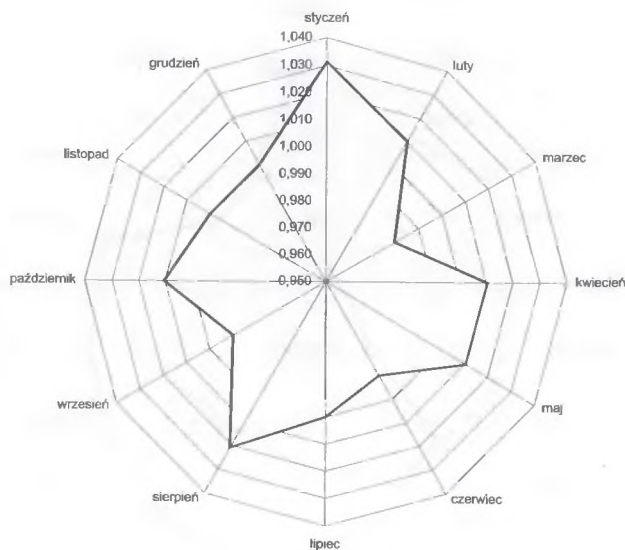
Rys. 4. Terminowość kursowania linii w Rejonie – dynamika w latach 2000-2001.

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 5. Terminowość kursowania linii w Rejonie – dynamika w latach 2001-2002.

Źródło: Opracowanie własne.

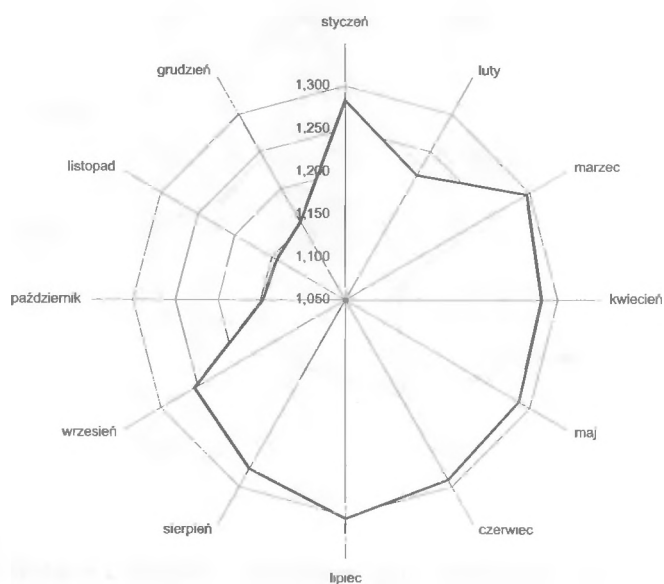


Rys. 6. Terminowość kursowania linii w Rejonie – dynamika w latach 2000-2002.

Źródło: Opracowanie własne.

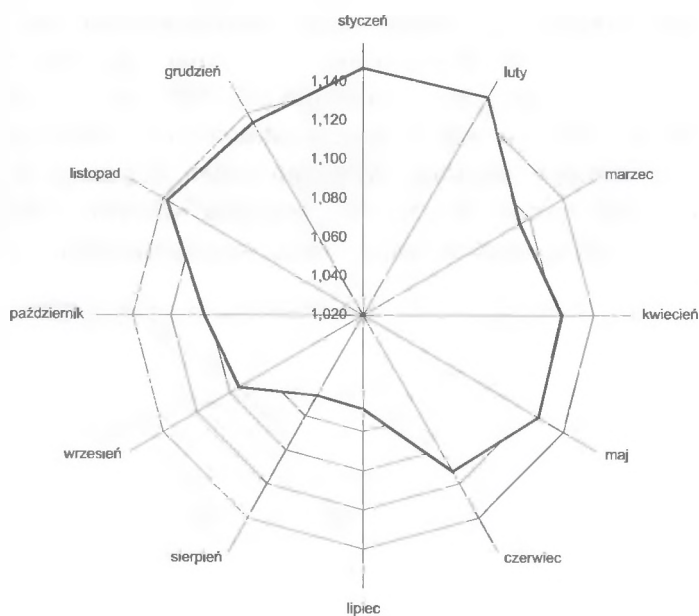
2.3. Liczba przesyłek wysłanych

W związku ze wzrostem ilości pozyskiwanych klientów w badanym okresie – tzn. latach 2000-2002, zwiększyła się również ogólna ilość przesyłek (listów przewozowych) odebranych od wszystkich klientów. Dynamika zmian, w latach 2000-2001 (rys.7), następne lata 2001-2002 (rys.8) oraz lata 2000-2002 (rys.9), ukazuje wzrost ilości wysłanych przesyłek (listów przewozowych) w badanych okresach. Wyraźnie widać, iż prawie w ogóle nie jest notowany spadek ilości wysyłanych przesyłek klientów, a występujące miejscowo ich spadki są spowodowane sezonowością niektórych z klientów.



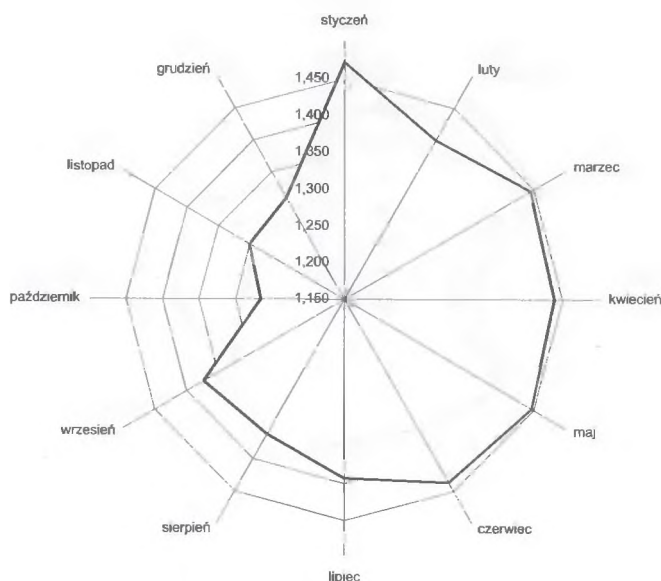
Rys. 7. Ilość przesyłek (listów przewozowych) wysłanych z Rejonu – dynamika w latach 2000-2001.

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 8. Ilość przesyłek (listów przewozowych) wysłanych z Rejonu - dynamika w latach 2001-2002.

Źródło: Opracowanie własne

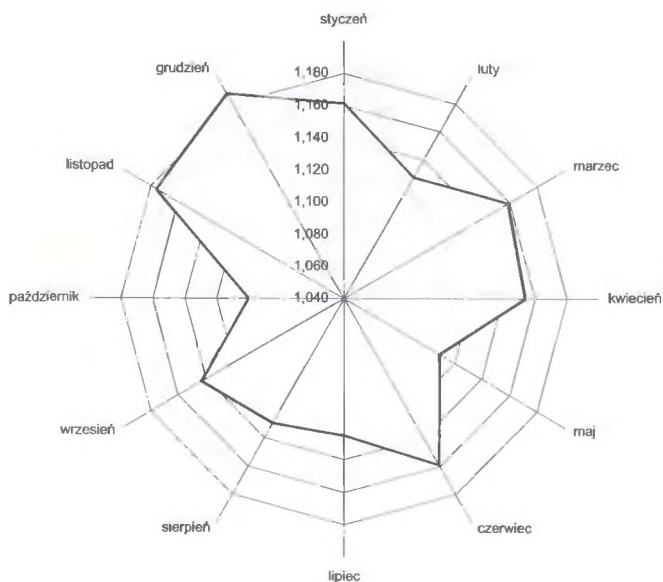


Rys. 9. Ilość przesyłek (listów przewozowych) wysłanych z Rejonu – dynamika w latach 2000-2002.

Źródło: Opracowanie własne

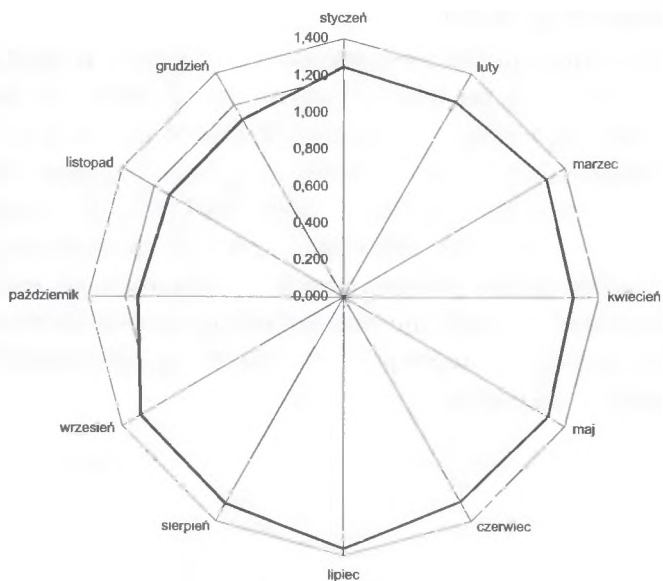
2.4. Liczba przesyłek przyjętych

W związku ze wzrostem ilości pozyskiwanych klientów w badanym okresie – tzn. latach 2000-2002, nie tylko w Rejonie, lecz globalnie w całej Firmie, zwiększyła się również ogólna ilość przesyłek (listów przewozowych) przyjmowanych do terminala w rejonie, a nadanych przez klientów Firmy w całym kraju. Dynamika zmian, w latach 2000-2001 (rys.10), następne lata 2001-2002 (rys. 11), oraz lata 2000-2002 (rys.12), ukazuje wzrost ilości przyjętych przesyłek (listów przewozowych) w badanych okresach. Wyraźnie widać, iż prawie w ogóle nie jest notowany spadek ilości przyjętych przesyłek, a występujące miejscowo ich spadki są spowodowane sezonowością niektórych z klientów.



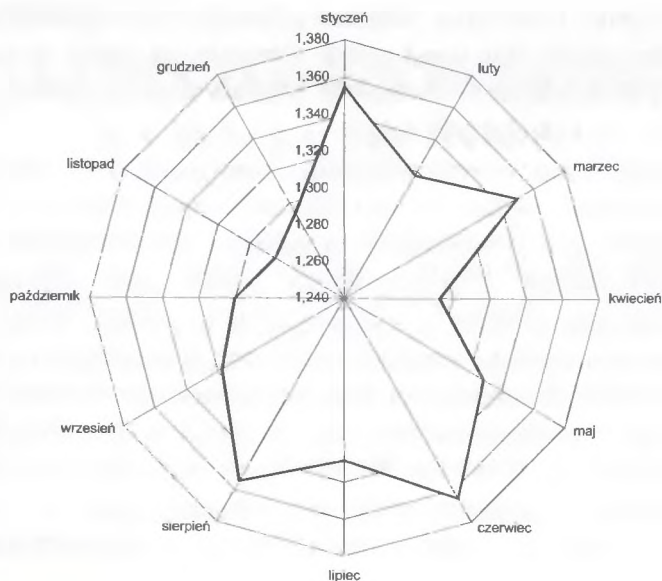
Rys. 10. Ilość przesyłek (listów przewozowych) przyjętych w Rejonu – dynamika w latach 2000-2001.

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 11. Ilość przesyłek (listów przewozowych) przyjętych w Rejonu – dynamika w latach 2001-2002.

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 12. Ilość przesyłek (listów przewozowych) przyjętych w Rejonu – dynamika w latach 2000-2002.

Źródło: Opracowanie własne

3. Podsumowanie

Sektor usług transportowych i działające w jego obrębie przedsiębiorstwa znalazły się w nowych warunkach, jakie stworzył wprowadzany po roku 1989 system gospodarki wolnorynkowej. Nowe zjawiska, jak konkurencja oraz wzrost znaczenia jakości wykonywanych usług, wymusiły na podmiotach ww. branży wprowadzenie wielu zmian w dotychczasowym działaniu. Nie były to, nie są i nie będą to proste decyzje, zwłaszcza, że poziom konkurencji na rynku usług transportowych ulegnie podniesieniu z chwilą, gdy Polska wejdzie w skład krajów członkowskich Unii Europejskiej. Ta perspektywa może wydawać się bardzo odległa, lecz tylko dla tych, którzy myślą krótkowzrocznie. To nie jest pytanie czy?, ale kiedy?. Czas płynie nieubłaganie i tylko od liderów, przedstawicieli firm, będzie zależeć w jakim stopniu ich przedsiębiorstwa będą przygotowane na nową sytuację, której już niebawem będą świadkami. Dlatego też decyzje w tej sferze powinny być podejmowane z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym oraz muszą być oparte na rachunku ekonomicznym. Lecz to nie wszystko i z pewnością nie wystarczy, aby stawić czoła nowym wyzwaniom. Nie obejdzie się bez wysokich nakładów na nowe inwestycje, technologie oraz rozwój informatyki w celu zapewnienia wysokiej jakości świadczonych usług oraz stałego podnoszenia ich poziomu. Wymagania klientów stają się coraz wyższe, dlatego też należy

się rozwijać, gdyż tylko taka postawa pozwala mieć nadzieję na sukces w walce, której polem bitwy jest rynek. Obecnie jak nigdy wcześniej aktualne staje się stwierdzenie mówiące iż: „...ten kto się nie rozwija, nie tylko stoi w miejscu, lecz wręcz cofa się...”.

Wymienione uwagi we wprowadzeniu i podsumowaniu odnośnie działania na wolnym rynku wskazują, że ich przestrzeganie przez firmę dystrybucyjno-transportową doprowadziło do osiągnięcia przez nią istotnej pozycji w polskich warunkach. Uzyskane wyniki wskazują na stosowanie nowoczesnych zasad zarządzania z wykorzystaniem wiedzy³. Firma, następcą poprzedniego monopolisty w zakresie dystrybucji i transportu, zdynamizowała liczbę kursów, liczbę przesyłek tak wysłanych, jak i przyjętych. W swej działalności poświęca dużo uwagi sprawie jakości, o czym świadczy wzrost terminowości dostaw. Efekt ten Firma osiąga poprzez stosowanie zasady LM, która opiera się na likwidacji zbędnych ogniw działania^{4,5}. Powoduje to skrócenie tras przewozu i zwiększenie szybkości przepływu informacji.

Literatura:

1. Lisiecka K., *Kreowanie jakości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
2. Prost G., Reub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
4. Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2003.
5. Womack J.P., Jones D.T., *Odchudzanie firm*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.

Recenzent: prof. dr hab. Stanisław Tkaczyk

³ J.P. Womack, D.T. Jones, *Odchudzanie firm*. Centrum informacji Menegera, Warszawa 2001.

⁴ G. Prost, S. Reub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

⁵ K. Lisiecka, *Kreowanie jakości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.