

*Janusz Górski*

## **BUDOWANIE ZWIĄZKÓW PARTNERSKICH JAKO NARZĘDZIE OBNIŻANIA KOSZTÓW LOGISTYCZNYCH**

---

### **Building partner relations as a tool for lowering logistic costs**

The report presenting definite cases of co-operation (Spedpol–Optimus, Spedpol–Shell) shows how building trust between partners (logistic operator-customer) influences competitiveness of the companies participating in the delivery chain. Development of partner relations is to a high degree determined by the specific branch's dynamics of increase. In this case both the IT and the automotive branches show the above mentioned feature. Possibilities of a logistic operator's co-participation in this process are contingent upon its ability to adopt fast changes in its organisation that enable offering modern products awaited at the market. In Spedpol, fast process of IT development combined with the company's restructuring, has become a competitiveness-increasing factor. Spedpol's network of regular, direct connections between 18 terminals, supported by the IT network, is the company's success and advantage factor and it rendered possible the partner co-operation with Optimus and Shell. The above mentioned actions were real when a strong tendency for partner outsourcing has appeared between the mentioned companies as well as when the customers' expectations increased. As a result, the partners achieved measurable benefits in the field of lowering logistic costs as well as experience in building partner relations, based on trust and sharing risk as well as profit.

### **Analiza dynamiki rozwoju branż w Polsce**

#### ***Rynek usług spedycyjnych – transportowych***

Od początku lat 90. następuje szybszy rozwój spedycji krajowej w Polsce, związany z kształtowaniem się rynku konsumenta. Wpływ na rozwój rynku miały następujące zjawiska:

- ściślejsze powiązanie Polski z Unią Europejską (60% obrotów),
- „import” standardów unijnych (początkowo dostawcy pochodzą z koncernami zagranicznymi, od II połowy lat 90. daje się zauważyć coraz wyższy standard oferowany przez firmy zarejestrowane w Polsce),
- wchodzenie kapitału zagranicznego.

### *Janusz Górski*

Powyższe zmiany doprowadziły do wyłonienia się dwóch rodzajów firm:

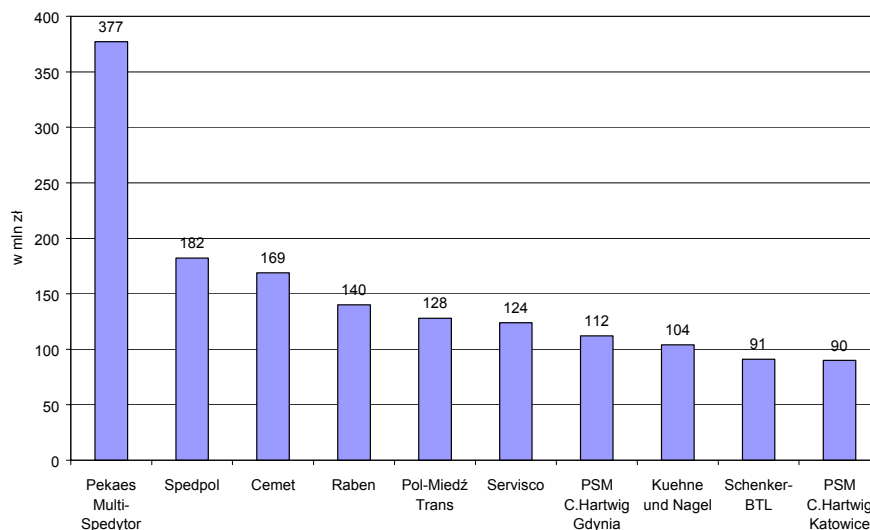
- 1) nadal rozwijających działalność spedycyjną (w zakresie organizacji transportu, ubezpieczenia, porad celnych), prowadzących tradycyjną działalność spedycyjną;
- 2) rozwijających sieć regularnych połączeń, szerzej wchodzących w informatykę, przekształcających się w operatora logistycznego.

Usługi transportowe i spedycyjne w znaczącej części realizowane są przez te same podmioty. Oprócz samego przewozu przesyłki, co stanowi istotę transportu, firmy oferują także jego organizację, co przykładowo w relacjach międzynarodowych obejmuje również sprawy celne, składowanie, pakowanie, ubezpieczenie oraz doradztwo w zakresie wyboru właściwej, z punktu widzenia kosztów i czasu, drogi i środków transportu. Przewóz może się bowiem odbywać samochodem, ale także częściowo koleją, statkiem bądź też samolotem. Organizację transportu oraz doradztwo w powyższym zakresie określa się właśnie mianem spedycji. Firmy mogą się również specjalizować w przewozie różnego rodzaju ładunków: paczek, drobnicy, ładunków ciężkich, towarów niebezpiecznych. Na ogół ich zakres działania jest zróżnicowany: regionalny(lokalny), krajowy i/lub międzynarodowy. W przypadku zasięgu międzynarodowego najczęściej następuje specjalizacja na określonych krajach. Tylko największe grupy transportowo-spedycyjne posiadają sieć europejską (w transporcie lądowym). Szczegółowy zakres działania tych firm oraz ich wyniki finansowe można prześledzić na podstawie rankingu, który ukazuje się od 3 lat w dodatku „Rzeczpospolitej”: „Motoryzacja–Transport–Spedycja”.

Spśród największych 57 firm, analizowanych w rankingu z 1999 r. (przychody powyżej 10 tys. zł rocznie), większość łączyła działalność międzynarodową i krajową (51). Można również wyodrębnić ośrodki działalności transportowo-spedycyjnej związane z aktywnością gospodarczą na danym obszarze oraz dobrymi warunkami w zakresie infrastruktury. Należy do nich: Centrum (Warszawa i okolice, Mszczonów, Łódź), Wielkopolska (Poznań – Gądko), Śląsk (Gliwice, Katowice), Wybrzeże (Gdańsk, Gdynia, Sopot).

Kolejnym, interesującym obszarem analizy może być pochodzenie kapitału oraz forma własności. Zaledwie 7 firm deklaruje państwową formę własności, pozostałe 50 to przedsiębiorstwa prywatne w rozumieniu prawa. Z punktu widzenia zarządzania w części z nich nadal dominuje kapitał państwowy, ponieważ są to firmy po komercjalizacji, które uzyskały status przedsiębiorstwa prywatnego (spółka akcyjna). W grupie największych znalazło się 19 firm z kapitałem zagranicznym. Jako najciekawszy i najbardziej rozwojowy postrzegany jest rynek krajowy – przede wszystkim dystrybucja drobnicy i paczek oraz usługi logistyczne.

Największe firmy pod względem wartości przychodów (w tys. zł) zostały zaprezentowane na rysunku 1.

**Budowanie związków partnerskich jako narzędzie obniżania kosztów logistycznych**

Rys. 1. 10 największych firm transportowo-spedycyjnych (w 1998 r.)

Źródło: H. Brdulak, Ranking firm transportowych, spedycyjnych i kurierskich, „Rzeczpospolita”, dodatek „Motoryzacja–Transport–Spedycja” z 15.06.1999.

Warto również zauważyć, że 33 przedsiębiorstwa z największych (57) swoje główne źródło przychodów upatrują w przewozie towarów masowych, 13 firm – w przewozie paczek i drobnicy, aż 18 firm jako główny obszar działania podaje Polskę. 46 przedsiębiorstw do przewozu wykorzystuje samochody.

Analizując udział kapitału zagranicznego można zauważyć, że dominują firmy niemieckie i holenderskie. Największe skupisko tych firm występuje w regionie środkowo-zachodnim (Poznań, Gądko), stołecznym (Warszawa i Piaseczno, Janki), środkowym (Bełchatów, Tomaszów Mazowiecki, Kutno) i południowym (Katowice, Częstochowa, Bytom, Zabrze). Miejsca siedzib przedsiębiorstw pokrywają się z ośrodkami gospodarczymi i tym samym wskazują miejsca zbiegania się potoków ładunkowych klientów powyższych firm.

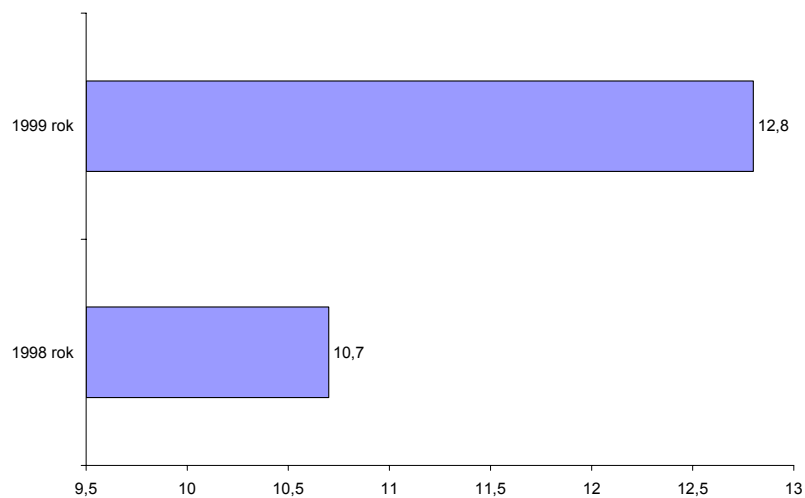
**Struktura rynku IT w Polsce**

Od początku lat 90. do 1996 r. daje się zauważyć bardzo dynamiczny wzrost popytu na komputery (pochodna m.in. szybkiego wzrostu gospodarczego). W 1997 r. nastąpiło przesunięcie się popytu na „składaki” z importu (decydujący czynnik wyboru – cena, wykorzystanie szarej strefy przez mniejszych importerów). Równocześnie duży popyt był generowany przez instytucje publiczne. Koniec lat 90. charakteryzuje się „powrotem” do markowych komputerów, przy czym dynamika rynku ulega zmniejszeniu. Cechą odróżniającą polski rynek IT w stosunku do europejskiego jest relacja między wysokością wskaźnika produktywności pracy

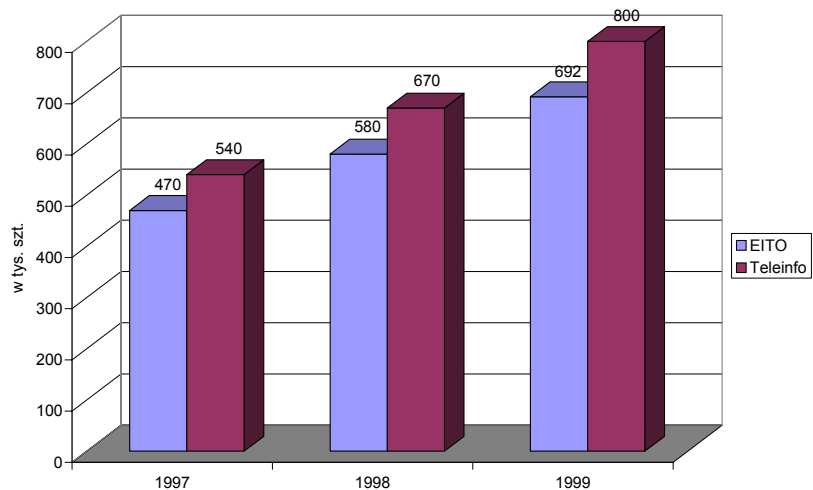
**Janusz Górski**

(przychodów ze sprzedaży na jednego zatrudnionego) a wielkością firmy. Im mniejsza firma tym wyższy wskaźnik produktywności. W przypadku rynku europejskiego relacje są odwrotne. Produktywność kanadyjskich i europejskich producentów komputerów ocenia się jako 3 razy wyższą niż polskich.

Analizując liczbę komputerów na 1000 mieszkańców można zauważyć w ciągu roku wzrost o ponad 2 punkty procentowe. Odzwierciedla to również wykres pokazujący bezwzględne wartości użytkowanych komputerów w Polsce.



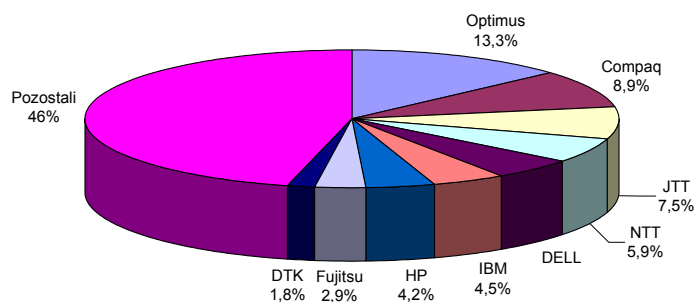
Rys. 2. Liczba komputerów w Polsce na 1000 mieszkańców



Rys. 3. Liczba komputerów PC w Polsce

**Budowanie związków partnerskich jako narzędzie obniżania kosztów logistycznych**

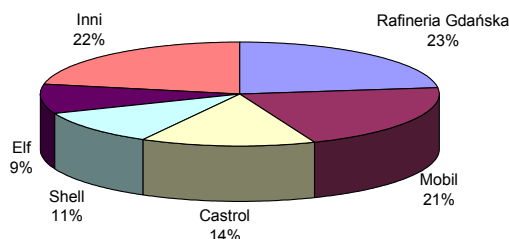
Struktura rynku od strony podażowej została przedstawiona na poniższym rysunku.



Rys. 4. Struktura rynku 1999 w % (wg IDC)

**Rynek olejów silnikowych w Polsce**

W dużym stopniu rynek ten jest uwarunkowany dynamicznym wzrostem popytu na samochody. W 1999 r. wielkość sprzedaży przekroczyła 500 tys. sztuk, jednak na początku 2000 r. dał się zauważyć niewielki spadek popytu w stosunku do prognoz. Cechą charakterystyczną branży jest wysoka lojalność nabywców w stosunku do marki (78% nabywców stosuje w swoim samochodzie tylko jeden olej silnikowy, 92% deklaruje przy następnej wymianie zakup tego samego oleju co dotychczas). Wśród głównych graczy na tym rynku należy wymienić<sup>1</sup>: Rafinerię Gdańską (23% udział w rynku), Mobil (21%), Castrol (14%), Shell (11%), Elf (9%). Trend, jaki zarysowuje się na tym rynku, to spadek udziału w rynku Rafinerii Gdańskiej na rzecz koncernów zachodnich. Popyt koncentruje się głównie w dużych miastach. Istotne jest również, że nabywcy mogą dokonywać wyboru marki oleju jedynie raz, dwa razy w roku, przy okazji jego wymiany, co związane jest z dodatkowymi „kosztami transakcji”. Często również producent samochodów kreuje popyt, wskazując użytkownikowi właściwy olej.



Rys. 5. Struktura rynku olejów silnikowych w Polsce

<sup>1</sup> Raport z badań marketingowych, Analiza sytuacji konkurencyjnej na rynku olejów silnikowych w Polsce w latach 1996–98. Charakterystyka popytu na oleje silnikowe wśród właścicieli samochodów osobowych w środowiskach wielkomiejskich, Delta Consulting, Bydgoszcz maj 1998.

*Janusz Górski*

## **Oczekiwania klientów**

Podstawą budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku jest szybkie reagowanie na oczekiwania klientów. Sprowadza się to do spełnienia przez każde ogniwo łańcucha następujących warunków:

- ciągłego doskonalenia,
- dążenia do eliminacji strat,
- wysokiej jakości,
- zwiększenia kompetencji pracowników.

Celem jest synchronizacja prognozowanego i realnego popytu z potencjałem produkcyjnym i logistycznym. Jeżeli producentowi są znane obecne i przyszłe oczekiwania klientów, to może on tak zaplanować produkcję i logistykę, aby uwzględnić wymogi dalszych ogniw łańcucha dostaw. Chodzi przede wszystkim o eliminację wszelkich nieprzewidzianych zdarzeń poprzez stworzenie ściśle współpracującego systemu, zdolnego do szybkich zmian.

Obecne wyzwania dla producentów to przede wszystkim:

- krótkie terminy dostaw,
- częste dostawy,
- anulowane zamówienia zakłócające plan,
- wymóg dostawy w określone miejsce i o określonym czasie,
- skoordynowane dostawy komponentów do linii produkcyjnej klienta,
- częste zmiany ustalonych parametrów produktu,
- wymogi prawne, np. w zakresie ochrony środowiska, opakowań, pochodzenia surowców,
- dążenie klientów do zamrożenia cen i zmniejszania marż.

Korzyści z szybkiej reakcji na potrzeby klientów:

- duża konkurencyjność na rynku, osiągnięta przez połączenie wysokiej jakości obsługi klienta z niższymi kosztami logistycznymi;
- stosowanie konkurencyjnych cen przy zachowaniu odpowiednich marż;
- obniżanie kosztów przez skracanie czasu przetwarzania, zmniejszanie zapasów buforowych w łańcuchu;
- optymalne wykorzystanie zasobów produkcyjnych.

### ***Budowanie związków partnerskich jako narzędzie obniżania kosztów logistycznych***

#### **Istota i korzyści z outsourcingu**

„94% respondentów uczestniczących w badaniach American Management Association, przeprowadzonych w 1996 r., przekazało innym firmom co najmniej jeden rodzaj działalności (średnia próba wynosiła 9 rodzajów działalności).”<sup>2</sup>

„Z badań ankietowych menedżerów przeprowadzonych w 1997 r. wynika, że w 2000 r. światowy rynek usług outsourcingowych będzie miał wartość 282 mld USD, przy stopie wzrostu wynoszącej 20% w skali rocznej.”<sup>3</sup>

#### ***Decyzje – co przekazujemy na zewnątrz?***

Nie powinniśmy nigdy przekazywać innym podstawowych umiejętności (połączenie wiedzy, specjalizacji i technologii, informacji i metod działania charakterystycznych dla danej firmy), gwarantujących sukces na rynku.

#### ***Pożądaný charakter relacji z potencjalnym wykonawcą:***

- partner strategiczny (prawa: uczestniczenie w podejmowaniu decyzji strategicznych, do nagrody za bardzo dobre wyniki; może wystąpić w przypadku przekazania kompletnych funkcji lub procesów na zewnątrz);
- dostawca (wykonuje zlecone zadania za ustaloną stawkę, w przypadku dostaw komponentów lub indywidualnych zadań pozbawionych wyraźnie strategicznego charakteru).

Na tym etapie podejmowania decyzji konieczne jest:

1. Określenie: kto będzie miał prawo głosu w sprawach dotyczących alokacji zasobów, działalności operacyjnej, zarządzania i planowania strategicznego? Zewnętrzny wykonawca ma prawo głosu w dwóch pierwszych obszarach, przedsiębiorstwo macierzyste – nadzoruje decyzje, zachowuje decydujący głos w większości spraw związanych z zarządzaniem i strategią.
2. Określenie okresu obowiązywania umowy i daty jej wygaśnięcia (zwykle okres do 3 lat; może być dłuższy jeśli relacje z zewnętrznym wykonawcą będą o charakterze strategicznym (np. kontrakty IBM w zakresie usług informatycznych są zawierane na 5 lat).

#### ***Analiza kosztów i korzyści:***

- głównie analiza finansowa (obecne i przyszłe koszty działań będących przedmiotem outsourcingu);
- zbadanie zależności między obecną efektywnością obszaru, który firma zamierza przekazać zewnętrznemu partnerowi, a jej pożądaną wielkością (określenie spodziewanych korzyści jako oszczędności finansowych, krótszego czasu wykonania, wyższej jakości);

<sup>2</sup> American Management Association 1997.

<sup>3</sup> KPMG, 1997.

*Janusz Górski*

- określony sposób kalkulacji kosztów, tzn. ustalenia ich poziomu na podstawie łańcucha wartości (działania w obrębie łańcucha to: zakup materiałów i komponentów, ich przetworzenie, montaż, sprzedaż, dostarczenie na rynek i serwis, a także zarządzanie personelem, badania i rozwój oraz finanse, metoda activity-based costing, ABC. Przy zastosowaniu tej metody można ocenić o ile spadną wszystkie koszty nie tylko w działach, które mają być przedmiotem outsourcingu, lecz także we wszystkich innych działach firmy, jak księgowość, projektowanie, kadry, produkcja itp.;
- analiza potencjalnego ryzyka; jeśli spodziewane korzyści są niewielkie w porównaniu z ryzykiem, przekazanie na zewnątrz ważnych (choć nie podstawowych) działań może podważyć reputację firmy na rynku, jeśli dany partner zawiedzie.

***Wybór partnera:***

- znalezienie właściwych kandydatów, przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych źródeł (także prywatnych);
- zawężenie listy kandydatów do maksymalnie 10;
- opracowanie charakterystyki idealnego wykonawcy:
  - podstawowe kwalifikacje, np. solidna reputacja, wyniki, zawodowe kwalifikacje kierownictwa, kondycja finansowa;
  - dodatkowe kwalifikacje, np. zaufanie do kandydata, jego dyskrecja, szczególnie rodzaj więzi, zgodność kultur organizacyjnych oraz gotowość dzielenia się specjalistyczną wiedzą najwyższej próby (ww. cechy są trudniejsze do weryfikacji);
- cena za usługi: porównanie z innymi potencjalnymi partnerami. Jeśli cena jest znacznie niższa od pozostałych – należy zbadać przyczynę:
  - dokładna i prawidłowa analiza cenowa powinna wykazać, czy wysokość stawek podana przez zewnętrznego wykonawcę nie podważa jej sensu, tzn. czy uwzględniając cenę usług przyszłego partnera outsourcing doprowadzi do obniżki kosztów;
  - decyzja o przystąpieniu do transferu zasobów do firmy wykonawcy zewnętrznego – konieczność wyznaczenia menedżera procesu (zadanie: nadzór całego przedsięwzięcia, w tym ścisła współpraca z głównym księgowym zewnętrznego wykonawcy);
  - po powyższej analizie pozostawienie 2–3 firm i zaproszenie zespołu księgowych do przedstawienia zespołowi projektu formalnych propozycji;
  - postawienie zewnętrznemu wykonawcy następujących pytań:
    - jakie jest stanowisko kandydata w sprawie zatrudnienia większości dotychczasowych pracowników przekazywanego wydziału?
    - jaki procent zleconych usług wykona firma kandydata, a jaki zleci swoim podwykonawcom?



### ***Budowanie związków partnerskich jako narzędzie obniżania kosztów logistycznych***

#### ***Negocjacje:***

- mogą się odbywać w kolejności lub równoległe z poprzednią fazą;
- jeżeli ze wstępnie wybranym partnerem nie uda się sfinalizować negocjacji we wszystkich istotnych zagadnieniach, to wcześniej powołany zespół powinien zająć się zagadnieniami, których nie rozwiązano uprzednio i odpowiedzieć na pytania:
  - Którzy pracownicy odchodzą z firmy, a którzy zostają?
  - Jaka część sprzętu zostaje w firmie, a jaka zostanie przekazana partnerowi?
  - Jak mierzyć standard wykonania każdej przekazanej usługi?
  - Jak postępować w przypadku naruszenia tych standardów?
  - Jakie będą ceny i warunki płatności?
  - Jaki będą ogólne zasady i warunki cywilnoprawne, handlowe itp.?

W tej fazie najważniejszą rolę odgrywają członkowie zespołu, doświadczeni w prowadzeniu negocjacji, oraz eksperci z zewnątrz (np. doradcy ds. outsourcingu i prawnicy). Negocjacje powinny się odbywać na zasadzie partnerstwa opartego na kooperacji. Negocjatorzy muszą pamiętać o tym, że „druga strona” stanie się wkrótce partnerem firmy. Negocjowanie z pozycji siły, zakończone wynikiem „wygrany-przegrany” doprowadzi w końcowym rachunku do przegranej obu stron, ponieważ trudno w tej sytuacji liczyć na prawdziwe partnerstwo w przyszłości a strona, która „przegrała” w negocjacjach, będzie miała wszelkie bodźce do rene-gocjacji porozumienia w przyszłości lub do obniżenia jakości usług.

#### ***Transfer środków lub zasobów:***

- po podpisaniu umowy – faktyczny proces outsourcingu;
- początkowy okres określany jest mianem przejściowego (specyfika tego okresu polega przede wszystkim na szybkości działań);
- najważniejsze zagadnienie – postępowanie z pracownikami, których outsourcing dotyczy; w ciągu 24 godzin od powiadomienia o przekazaniu działu partnerowi z zewnątrz kierownictwo firmy powinno przedstawić propozycje trzem grupom pracowników:
  - tym, którzy pozostaną w firmie na innych stanowiskach (mogą oni dołączyć do zespołu ds. procesu lub wykorzystać swoje kwalifikacje w innych działach);
  - tym, którzy przejdą do firmy partnera (powinni oni spotkać się z przedstawicielami na ogólnym zebraniu, gdzie otrzymają informacje o metodach pracy, możliwościach rozwoju kariery, szkoleniach, warunkach płacowych, czy dodatkowych szkoleniach);
  - tym, którzy zostaną zwolnieni (jako jedyni poczują w pełni negatywne skutki outsourcingu) – tej grupie należy zagwarantować fachowe pora-dnictwo, godziwą odprawę finansową i dodatkowe świadczenia na poszukiwanie pracy.

### *Janusz Górski*

Wśród innych problemów można wymienić: logistykę fizycznego przeniesienia sprzętu, transfer licencji na korzystanie z programów, kontrakty z konserwatorami oraz decyzję o rozłożeniu w czasie „przeprowadzki”.

#### **Zarządzanie relacją z partnerami:**

Powołanie w obydwu firmach „specjalnych komisji”, których obowiązkiem jest ogólne nadzorowanie współpracy (nadrzędne w stosunku do menedżera procesu, głównego księgowego czy mistrza projektu), terminy spotkań – przez pierwsze pół roku, co miesiąc, potem rzadziej, co kwartał.

W czasie trwania współpracy konieczna jest analiza wyników i korekta obejmująca: kontrolowanie, analizowanie, ocenianie i potencjalne modyfikowanie (zwłaszcza w momentach radykalnych zmian na rynku lub w branży). Głównym celem jest określenie, czy związek przynosi nam korzyści oraz jakie należy przyjąć procedury postępowania w przypadku powstawania problemów.

Procesy opisane powyżej zachodzą w Polsce jeszcze w ograniczonym zakresie. Uzależnione jest to od poczucia bezpieczeństwa partnerów oraz zbieżności ich kulturowego i technologicznego rozwoju.

#### **Współpraca Spedpol–Optimus**

- Optimus podejmuje decyzję o outsourcingu działalności spedycyjno-transportowej, podjęcie współpracy z jedną z firm o powyższym profilu.
- Problemy Optimusa z realizacją zleceń w związku z szybkim rozwojem branży IT i koniecznością przyjmowania zleceń do godzin wieczornych, dotychczasowy partner nie nadąża za wzrastającym popytem i oczekiwaniami klientów.
- Maj 1998 r. – rozmowy o współpracy Spedpolu z Optimusem.
- 1998 r. – informatyzacja Spedpolu, restrukturyzacja (zmniejszenie jednostek rejonu z 30 do 18), dynamiczny wzrost regularnych połączeń bezpośrednich.
- Wspólne opracowanie bardziej efektywnego systemu dystrybucji, działającego w oparciu o dwa Centra Dystrybucyjne w Nowym Sączu i Bydgoszczy (podstawą do tworzenia nowego rozwiązania było posiadanie przez Spedpol bardzo dobrze rozwiniętej sieci 18 terminali zlokalizowanych w największych ośrodkach gospodarczych na terenie Polski i działającej w oparciu o codzienne, regularne połączenia pomiędzy terminalami oraz dysponowanie przez obu partnerów zintegrowaną siecią informatyczną we wszystkich swoich jednostkach na terenie Polski).
- Listopad 1998 r. – podpisanie umowy.
- Poprawa efektywności zarządzania zapasami w całym procesie gospodarczym Optimusa uzależniona była od „**czasów krytycznych**” zdefiniowanych w poprzednim systemie sprzedaży i w systemie dystrybucji produktów. Zapasy generowane były zarówno w magazynach Optimusa, jak i w całej sieci detalicznej. Systematyczny spadek cen w branży komputerowej wymuszał podjęcie

### ***Budowanie związków partnerskich jako narzędzie obniżania kosztów logistycznych***

działań minimalizujących straty z tytułu zamrożonego kapitału w całym łańcuchu logistycznym, jak i potrzebę respektowania oczekiwań klientów prowadzących sprzedaż detaliczną. W ramach pierwotnego systemu dystrybucji, uwzględniającego niekorzystne usytuowanie Nowego Sącza względem miejsc dokonywania zakupów (Polska Południowo-Wschodnia, niedogodne szlaki komunikacyjne) aktywna sprzedaż umożliwiająca otrzymanie zakupionego towaru następnego dnia prowadzona była tylko do godziny 13.00. Krytycznie wyglądał również czas potrzebny na wykonanie czynności administracyjnych, sprzedaży i przygotowania przesyłek, gdyż czynności te musiały być wykonane do godziny 15.00, kiedy to następował wyjazd środków transportowych do sortowni firm spedycyjno-transportowych. W praktyce oznaczało to, że większość sprzedanych towarów wysyłana była dopiero następnego dnia. Optimus, realizując potrzebę zredukowania odległości do swoich klientów, utrzymywał dodatkowe składy w 5 miejscowościach na terenie Polski. Powodowało to nie tylko tworzenie „kosztotwórczych” zapasów, ale również wymierne straty po stronie sprzedaży ze względu na częste luki asortymentowe wynikające z trudności prognozowania popytu i brak elastyczności.

- Stworzenie przez Optimus możliwości dokonywania zakupów i składania zamówień poprzez Internet przy użyciu programu Partner jeszcze bardziej obnażyło wady systemu dystrybucji. Program ten umożliwił nie tylko redukcję rutyn administracyjnych, ale również pozwolił zmierzyć rzeczywiste czasy generowania i składania zamówień. Okazało się, że rynek oczekuje szybkich zmian w logistyce dystrybucji.
- Stworzenie nowego systemu dystrybucji w firmie Optimus SA w oparciu o system Spedpolu: wydłużenie czasu przyjmowania zleceń do 21.00 (przy dostawie następnego dnia) bez potrzeby utrzymywania składów regionalnych; duże znaczenie powyższej zmiany ze względu na kumulacje zakupów w punktach sprzedaży detalicznej w godzinach 15.00–18.00.

Mimo niekorzystnej lokalizacji Nowego Sącza pod kątem logistyki dystrybucji, okazało się, że bez żadnych dodatkowych nakładów istnieje możliwość adaptacji sieci Spedpolu do wspólnie opracowanego projektu. Sieć Spedpolu oparta jest na codziennych, regularnych połączeniach bezpośrednich pomiędzy terminalami. W tym przypadku wykorzystano połączenia bezpośrednie z Rejonów Spedpolu w Bydgoszczy, Krakowie i Łodzi. Wybór Nowego Sącza na Centrum Dystrybucyjne uwarunkowany był czynnikami historycznymi (siedziba spółki, koncentracja specjalistów i mocy produkcyjnych, itp.), a wybór Bydgoszczy podyktowany był koniecznością redukcji odległości do klientów zlokalizowanych w Polsce Płn. i do miejsc zaopatrzenia w produkty nie wymagające dalszego przetworzenia, jak np. monitory czy drukarki (średnio skrócono ten dystans w stosunku do Nowego Sącza o ok. 500 km przy każdej dostawie).

Oparcie dziennej sprzedaży na dwóch odległych Centrach Dystrybucyjnych możliwe było dzięki programowi Partner, który automatycznie dokonuje wyboru

### *Janusz Górski*

magazynu, skąd sprzedawany jest towar i uwzględnia godzinę dokonania fizycznej sprzedaży. Do godziny 17.00 nie ma znaczenia skąd jest dostarczany towar. Po tej godzinie wybór magazynu uzależniony jest od odległości siedziby klienta od lokalizacji Centrum Dystrybucyjnego. Program ten umożliwia również kontrolę stanów magazynowych i koordynuje potrzeby ich bieżącego uzupełniania.

Aby zrealizować ten projekt nieodzowna stała się obecność Spedpolu już na etapie czynności wykonywanych w Centrach Dystrybucyjnych.

W fazie dystrybucji towarów, każda transakcja pomiędzy dystrybutorem, firmą spedycyjno - transportową i odbiorcą dodaje kosztów, np.:

- sprzedaży,
- opracowania zamówień,
- przygotowania towarów do wysyłki,
- sporządzania dokumentacji przewozowej,
- zarządzania zapasami,
- kontroli finansowej / płatności,
- pozyskiwania, analizowania i udzielania informacji.

Żaden z tych kosztów administracyjnych nie dodaje wartości ostatecznemu produktowi czy usłudze dla klienta. Już w trakcie tworzenia projektu okazało się, że wiele czynności magazynowych jest dublowanych zarówno przez Spedpol w swoich terminalach, jak i Optimus w miejscach kompletacji przesyłek. Ich redukcja wskutek zastosowania rutyn oraz dodatkowego oprogramowania przez Spedpol w Centrum Dystrybucyjnym zaowocowała dodatkowo korzyścią dla obu partnerów i całego projektu. Wczesne, wzajemne pozyskiwanie kluczowych informacji przez obu partnerów spotęgowało jeszcze skuteczność całego projektu.

#### ***Korzyści:***

- skrócenie czasu realizacji zlecenia (N = 35.000 przesyłek – 98,36% przesyłek dostarczano następnego dnia);
- prowadzenie aktywnej sprzedaży nawet do godziny 21.00, z terminem dostawy następnego dnia;
- możliwość składania zleceń bezpośrednio przez Internet;
- likwidacja składów regionalnych przez Optimusa;
- spadek liczby zatrudnionych w dziale sprzedaży Optimusa;
- zwiększenie wskaźnika rotacji zapasów o 21,9% w ciągu roku;
- obniżenie udziału kosztów logistycznych w kosztach ogółem firmy Optimus o 17,4% w ciągu 1 roku, przy czym spadek wartości zamrożonego kapitału w analizowanym okresie wyniósł aż 23,4%;
- dostawy towaru w następnym dniu licząc od chwili jego zakupu/sprzedaży, uszlachetnienia czy naprawy;
- możliwość wpływu i kontroli przez wszystkich uczestników łańcucha logistycznego (Optimus, odbiorca, Spedpol) na przebieg transakcji dokonywanych

### ***Budowanie związków partnerskich jako narzędzie obniżania kosztów logistycznych***

w jej obrębie, między innymi poprzez system monitorowania przesyłek w Internecie i cykliczne raporty elektroniczne.

### **Współpraca Spedpol – Shell**

Współpracę wymienionych firm można krótko opisać następująco:

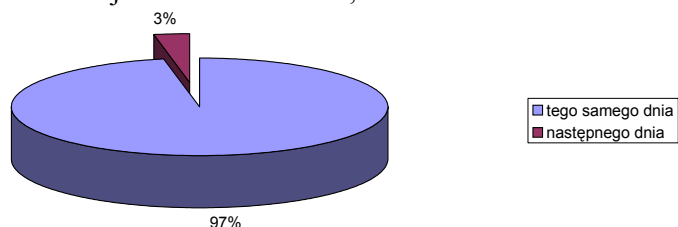
- 1999 – obsługa Shella w zakresie magazynów i przewozów międzynarodowych przez zewnętrzną firmę transportowo-spedycyjną;
- 1999 – audyt wewnętrzny w Shellu, konieczność zmiany kooperanta;
- 1999 – luty ogłoszenie przetargu, warunki, m.in. kryteria doboru i oceny podwykonawców, polityka w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, możliwość elektronicznej wymiany danych, zakres ubezpieczenia;
- 30.06.1999 – podpisanie listu intencyjnego między Spedpolem i Shellem;
- 1.10.1999 – rozpoczęcie współpracy.

Procedura obsługi:

- 1) pobieranie faktur i dokumentów wydania towarów, tworzonych w systemie Shella przez wyspecjalizowany serwer Edipolu (firma wdrażająca systemy EDI),
- 2) przejście dokumentów przez firewall do systemu informatycznego Spedpolu,
- 3) druk faktur i dokumentów wydania towarów dla klientów Shella przez Spedpol,
- 4) pod koniec dnia przesłanie drogą elektroniczną raportu ze Spedpolu do Shella.

#### ***Korzyści:***

- skrócenie czasu realizacji zlecenia do 1 dnia;



- uproszczenie systemu obiegu dokumentów (dokumenty elektroniczne), faktura spełnia również funkcję dokumentu wydania z magazynu (nie jest potrzebny dokument zlecenia);
- koncentracja dystrybutorów na ich działalności (Spedpol przewozi przesyłki, w poprzednim systemie – dystrybutorzy odbierali przesyłki z magazynu Shella);
- przejście gospodarki magazynowej przez Spedpol;
- utworzenie przez Spedpol specjalnej aplikacji EDI opartej na Internecie jako rozwiązanie dedykowane Shellowi;
- podział kosztów utworzenia nowego systemu między partnerów;

### *Janusz Górski*

- spadek liczby nieprawidłowości w wyniku rezygnacji z funkcji przepisywania (faksów, zamówień);
- możliwość śledzenia drogi przesyłki;
- lepszy serwis (dostawy do dystrybutorów realizowane przez samochody z rampą);
- lepszy serwis posprzedażny;
- możliwość liczenia kosztów transportowych w Shellu w zależności od rodzaju działalności (odrębne faktury wystawiane przez Spedpol).

### **Zakończenie**

W referacie na przykładzie konkretnych przypadków współpracy (Spedpol – Optimus, Spedpol – Shell) wskazano, jak budowanie zaufania między partnerami (operator logistyczny – klient) ma wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw uczestniczących w łańcuchu dostaw. O rozwoju związków partnerskich decyduje w dużym stopniu dynamika wzrostu określonej branży. W tym przypadku zarówno branża IT, jak też motoryzacyjna charakteryzują się powyższą cechą. Możliwości współuczestniczenia operatora logistycznego w tym procesie uzależnione są od jego zdolności do adaptowania w swojej organizacji szybkich zmian, pozwalających na zaoferowanie nowoczesnych produktów, oczekiwanych na rynku. Szybki proces informatyzacji Spedpolu połączony z restrukturyzacją firmy stał się czynnikiem zwiększenia pozycji konkurencyjnej. Czynnikiem sukcesu i przewagi Spedpolu, jakim jest dysponowanie siecią regularnych bezpośrednich połączeń między 18 terminalami, na które nakłada się sieć informatyczna, umożliwił nawiązanie partnerskiej współpracy z Optimusem i Shellem. Działania powyższe były realne wówczas, kiedy pojawiła się wysoka skłonność do outsourcingu partnerskiego wśród wymienionych firm, jak również wzrosły oczekiwania klientów. W rezultacie partnerzy uzyskali wymierne korzyści w zakresie obniżenia kosztów logistycznych, a także doświadczenie w budowaniu związków partnerskich, opartych na zaufaniu, gdyż podzielono się ryzykiem i zyskiem.