

Witold Abramowicz

INFORMATYKA NA USŁUGACH LOGISTYKI

Wprowadzenie do dyskusji panelowej na temat „Droga firmy dystrybucyjnej do zintegrowanego systemu informatycznego”

Systemy informacyjne zarządzania (ERP) sprzyjają lepszemu wykorzystaniu zasobów poprzez redukcję kosztów i doskonalenie procesów zarządzania. Logistyka stała się niezbędnym elementem wielu nowo definiowanych procesów. Dobrym przykładem jest koncepcja *just in time*. Warunkiem koniecznym jej wdrożenia jest posiadanie dobrze zamodelowanych procesów i poprawnie wdrożonego systemu informacyjnego zarządzania. Nie można jednak liczyć na sprawną realizację koncepcji *just in time* bez niezawodnej logistyki zaopatrzenia i dobrze wykorzystującej zasoby logistyki produkcji. Bez nich będziemy tworzyli koszty wynikające z wyczerpania zapasów, czyli tracili pieniądze na przestoje w wytwarzaniu, handlu lub świadczeniu usług, zamiast zmniejszać koszty kapitału związanego w zasobach magazynowych i utrzymaniu samych magazynów. Jest to przykład konfliktu kosztów.

Przodownicy branż stosują daleko zaawansowane technologie informacyjne sprzyjające obniżeniu kosztów. Ze względu na powszechne stosowanie ERP nie mają w tym zakresie zbyt wielu szans na utrzymanie i pogłębianie swojej przewagi konkurencyjnej. Nową klasą systemów informacyjnych stwarzającą takie szanse są systemy zarządzania relacjami z klientami (CRM – *customer relationship management*). Celem ich jest wspomaganie w pozyskaniu i utrzymaniu klientów. Jego osiągnięcie jest, w moim przekonaniu, warunkiem koniecznym osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Subiektywna ocena rynku a nie wartościowanie produktów według obiektywnie mierzalnych kryteriów jest miarą sukcesu gospodarczego. Dobrze realizowana logistyka dystrybucji sprzyja osiągnięciu tego celu.

Klienci oczekują produktów i usług odpowiadających ich indywidualnym oczekiwaniom, dostarczanych w żądanym czasie, miejscu i ilości (raport Instytutu Prognoz Technologicznych Unii Europejskiej). Oczywiście jednym z zadań marketingu jest kształtowanie ich potrzeb. Koncepcja zarządzania logistyczno-marketingowego integruje działania w tym zakresie. Ale to w końcu klient decyduje, jaki produkt lub usługę kupuje. Probiezmem jego zadowolenia jest wierność

Witold Abramowicz

dostawcy. W dotychczasowych systemach wytwarzania produkowano często wielkie serie. Dobrym przykładem jest droga przemysłu samochodowego od produkcji tylko czarnych fordów T do współczesnej produkcji seryjnej, której każdy element jest często przedmiotem indywidualnego zamówienia. Systemy ERP zapewniają szczególne sukcesy w przypadku tworzenia produktów lub usług z wykorzystaniem efektu skali. Jak trudno to osiągnąć ilustruje przykład produkcji komputerów. Wiele architektur komputerowych konfigurowanych jest przez producentów sprzętu na indywidualne potrzeby klienta. Wiemy, jak często nie udaje się im jeszcze w okresie gwarancji odtworzyć dostarczonej konfiguracji, zapewnić serwisu lub doradztwa.

Elektroniczny biznes stwarza dodatkowe iluzje możliwości szybkiego zaspokajania potrzeb klientów. Nieograniczony dostęp do źródeł dostaw stwarza pozór natychmiastowej dostępności dóbr. Dotyczy to zarówno relacji B2B, jak i relacji z odbiorcami końcowymi. Realizacja biznesu elektronicznego przez konieczność zbudowania odpowiedniej infrastruktury sprzętowej i programowej oraz jej harmonizację pomiędzy partnerami tego biznesu sprzyja wzmocnieniu trwałości relacji biznesowych. Trudno bowiem budować taką infrastrukturę z wieloma partnerami. Pozornie wydaje się, że elektroniczny biznes skróci łańcuchy logistyczne (przykładem może być koncepcja efficient consumer response realizowana przez European Efficient Consumer Response Board). Doświadczenie rynków IT wskazuje na coś innego. Globalizacja wytwarzania jest faktem. Liczba graczy kurczy się gwałtownie. Rynki narodowe tracą jednak swoją specyfikę w tempie daleko wolniejszym. By móc sprzedać produkt na rynku danego kraju, trzeba mieć wiedzę o nim. Finansowanie dostaw na poszczególne rynki narodowe jest bardzo zróżnicowane (różne waluty, podatki, cła, warunki kredytowania, etc.). Z coraz większą liczbą do niedawna prostych produktów sprzedawana jest wiedza (dobre praktyki użytkowania, szkolenie uczestników kanału dystrybucyjnego w zakresie wiedzy o produkcie i technikach jego sprzedaży, call centers obsługiwane w językach narodowych). Są to powody, dla których globalni producenci potrzebują narodowych specjalistów od swoich produktów, np. dystrybutorów. Elektroniczny biznes nie musi, zatem spowodować skrócenie łańcuchów logistycznych. Ich uczestnicy będą mieli jednak, w moim przekonaniu, coraz lepiej i wężej zdefiniowane role w zakresie przepływu informacji, produktów i środków finansowych.

Wszystkie opisane powyżej przyczyny powodują zmniejszanie się partii przemieszczanych surowców, materiałów i produktów. Granulacja dostaw zmniejsza się. Rosnące koszty nieruchomości w dużych aglomeracjach z jednej strony, a możliwości telekomunikacyjne oraz coraz większa sprawność dystrybucji z drugiej strony przyczynią się do deaglomeracji. Rośnie liczba przemieszczanych *granul* oraz wymagania co do jakości ich przemieszczania, a także różnicują się kierunki dostaw. Ilustracją niech będzie przykład. Jeden ze światowych koncernów informatycznych dostarczał do niedawna dokumentację do Polski kontenerami. Następną dostawą była realizowana po wyczerpaniu poprzedniej lub zdecydowanej

Informatyka na usługach logistyki

zmianie dokumentowanego produktu. Produkty informatyczne podlegają jednak ciągłym zmianom. Dokumentacja była zawsze nieprecyzyjna. Jej aktualizacja w rytm zmian produktu jest też tańsza (natychmiastowe dokumentowanie zmian). Dzisiaj ta sama dokumentacja dostępna jest po podaniu hasła w Internecie. Dla tradycjonalistów, chcących korzystać z formy papierowej dostarczanej przez producenta, egzemplarz drukowany jest w Polsce i dostarczany pocztą kurierską. Miejsce, w którym znajduje się przesyłana dokumentacja, jest sprawdzalne w Internecie.

Przykład ten można wykorzystać do ilustracji koncepcji logistyki informacji. Prócz dostarczanych surowców, materiałów, produktów, czy usług konieczne jest dostarczanie w pożądanej ilości, jakości, czasie i miejscu relewantnych informacji, stanowiących uzupełnienie podstawowej dostawy lub przedmiot osobnej transakcji kupna – sprzedaży.

Pytania do dyskusji dotyczą nie tylko słuszności powyżej sformułowanych tez, ale także wniosków wpływających z nich dla Polski. Niższe koszty siły roboczej, korzystna struktura demograficzna, duży rynek mogą okazać się szybko przemijającymi szansami rozwoju kraju. Co można i trzeba zrobić, by Polska wykorzystała szanse na budowanie swojej specjalizacji jako bezpiecznego finansowo i sprawnego technologia logistyczna miejsca kompletacji i dystrybucji na rynki wschodnie (analogia relacji Hongkong i Chiny) lub Zjednoczonej Europy (analogia relacji Irlandia i Unia Europejska)? Jaką wartość dodaną możemy próbować tworzyć przy tej okazji? Wobec tracenia przez Europę swojej pozycji w bardzo wielu dziedzinach na rzecz Azji i USA budowanie naszej pozycji może być szczególnie trudne. Wysoki poziom wykształcenia naszego społeczeństwa jest mitem (np. w dalszym ciągu niski poziom skolaryzacji na poziomie wyższym). W ciągu ostatnich dziesięcioleci utraciliśmy wielu specjalistów. Można spodziewać się, że tendencja ta utrzyma się. Utrudnia to znalezienie odpowiedzi na postawione pytania. Jak zatem powinna wyglądać koncepcja logistyczna Polski w skali makro w dobie globalizacji gospodarek? Jakie decyzje makroekonomiczne i uregulowania formalno-prawne powinny sprzyjać realizacji tej koncepcji? Jakie pomysły na prowadzenie biznesu wynikające z kształtowania koncepcji logistycznych oraz gospodarki elektronicznej wynikają dla poszczególnych podmiotów gospodarczych?

Ten tok myślenia skłonił mnie do zaproszenia do panelu:

- Dostawcę systemów informacyjnych specjalizującego się we wspomaganie dystrybucji.
- Integratora rozwiązań informatycznych, który przygotował i wdrożył system informatyczny w jednej z największych polskich sieci handlowych, prowadzącej zarówno działalność hurtową, jak i detaliczną.

Witold Abramowicz

- Wielką firmę doradczą wspomagającą modelowanie, wdrażanie i eksploatację systemów logistycznych, która dzięki wielości projektów ma szczególnie rozwiniętą świadomość szerokiego kontekstu systemów informacyjnych logistyki.
- Jednego z największych i najstarszych polskich dystrybutorów rozwiązań informatycznych, który przez swoją specjalizację w rozwiązaniach internetowych oraz wspomagających elektroniczną gospodarkę, jak też zakończone sukcesem wdrożenie nowoczesnego systemu informacyjnego jest szczególnie dobrym reprezentantem użytkowników systemów informacyjnych.