

RESTRUKTURYZACJA LOGISTYCZNYCH PRZEDSIĘBIORSTW USŁUGOWYCH

Restructuring of the logistics service providers

The paper presents the restructuring processes of three logistics companies operating at the Polish market. Those companies are involved in the following activities: company A – importing, warehousing and distribution of motor-vehicles' spare parts, company B – production, warehousing and distribution of cosmetics, detergents and washing articles, company C – refuse disposal and cleaning services for a certain metropolitan area. Those companies underwent the restructuring processes based on different methodologies. In company A the redesign of the logistic process was carried out; in company B a single and bi-criteria optimization of the distribution system was performed; in company C the customer's service process was restructured with the application of the Business Process Reengineering methodology. Five major phases of the restructuring processes are described in the paper. Final results of those processes carried out in companies A, B and C are compared. Author concludes his considerations with a set of rules that should be applied to perform the restructuring process with success.

Wprowadzenie

Restrukturyzacja jest w języku polskim pojęciem zupełnie nowym i jako hasło nie pojawia się w wielu współczesnych wydawnictwach słownikowych i encyklopedycznych. Zgodnie ze Słownikiem Wyrazów Obcych [13] restrukturyzacja utożsamiana z restrukturalizacją oznacza: „zmianę struktury czegoś, zwłaszcza struktury gospodarczej kraju, struktury przedsiębiorstwa.” Według Nowej Encyklopedii Powszechnej [9] pojęcie **restrukturyzacja gospodarki** wiąże się ściśle z transformacją systemową w gospodarce Polski.

Zdaniem C. Suszyńskiego [15] **restrukturyzacja** to: „złożony proces istotnych, często fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest bieżące (operacyjne) i długofalowe (strategiczne) kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa”. W pracy pod redakcją J. Kwaśniewskiego [8] znajdujemy z kolei następujące rozumienie terminu: **restrukturyzacja** to dostosowanie organizacyjne, ekonomiczne i techniczne przedsiębiorstwa najlepiej odpowiadające postawionemu przed nim celowi. Restrukturyzacja w tym rozumieniu zmierza do poprawy pozycji

konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez obniżkę kosztów jego funkcjonowania oraz dostosowanie technologiczne do wymagań rynkowych.

Opierając się na powyższym przeglądzie definicji, autor artykułu proponuje następujące rozumienie pojęcia **restrukturyzacji: kompleksowa przebudowa przedsiębiorstwa we wszystkich jego obszarach i sferach działalności zmierzająca do wymiernej poprawy wyników działalności przedsiębiorstwa oraz osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej.**

Przez logistyczne przedsiębiorstwa usługowe (ang. logistic service providers) należy rozumieć przedsiębiorstwa świadczące szerokie spektrum usług logistycznych, obejmujących: transport i spedycję towarów, magazynowanie i zarządzanie zapasami towarów, organizację załadunku, rozładunku i przeładunku towarów powiązanych z konsolidacją przesyłek, planowanie i harmonogramowanie przewozów, obsługę celną.

Należy podkreślić, że w warunkach polskich-kształtowania się rynku usług logistycznych, niewiele jest jeszcze przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne w pełnym zakresie. Stąd też w niniejszym opracowaniu analizie zostaną poddane przedsiębiorstwa logistyczne świadczące wybrany, ograniczony zakres usług.

W artykule zostanie zaprezentowany przebieg oraz rezultaty procesu restrukturyzacji trzech przedsiębiorstw realizujących następujący zakres usług logistycznych:

- przedsiębiorstwo A – import, magazynowanie i dystrybucja części zamiennych do samochodów;
- przedsiębiorstwo B – produkcja, magazynowanie i dystrybucja środków czystości, kosmetyków i detergentów;
- przedsiębiorstwo C – organizacja i realizacja procesu oczyszczania miasta.

Prezentacja przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwo A jest dużym importerem i dystrybutorem części zamiennych do samochodów, posiadającym ogólnopolską sieć dystrybucji, opartą na 9 oddziałach regionalnych. Przedsiębiorstwo to zaopatruje się zarówno u dostawców krajowych (90%), jak i zagranicznych (10%). Głównymi klientami przedsiębiorstwa A są sklepy detaliczne (70%), warsztaty i stacje obsługi samochodów (15%) oraz indywidualni odbiorcy (10%). Przedsiębiorstwo A należy do grupy 5 największych dystrybutorów części do tzw. samochodów „wschodnich”. Podstawowymi grupami produktowymi dostarczanymi na rynek przez przedsiębiorstwo A są: części i materiały eksploatacyjne, części na naprawy powypadkowe, ogumienie, akcesoria i wyposażenie dodatkowe.

Przedsiębiorstwo B jest międzynarodowym koncernem produkującym i dystrybuującym kosmetyki, środki czystości i detergenty. Przedsiębiorstwo to posiada w Polsce 2 zakłady produkcyjne oraz 2 centralne magazyny zlokalizowane bezpośrednio przy zakładach produkcyjnych. Większość swoich produktów przedsiębiorstwo B dostarcza do hurtowników (60% obrotu) i do sieci supermarketów

Restrukturyzacja logistycznych przedsiębiorstw usługowych

(20% obrotu). Przedsiębiorstwo B należy do największych producentów środków czystości i kosmetyków na polskim rynku. Realizuje ono samodzielnie produkcję oraz magazynowanie towarów. Transportem zajmuje się profesjonalny przewoźnik związany z przedsiębiorstwem B oddzielnym kontraktem. W sumie przedsiębiorstwo B obsługuje około 400 klientów w całej Polsce.

Przedsiębiorstwo C jest polsko-zagraniczną spółką powstałą w wyniku przemian gospodarczych w Polsce na początku lat 90. Udziałowcami Spółki są Zarząd Miasta oraz branżowy inwestor zagraniczny. Spółka świadczy następujące usługi dla dużej aglomeracji miejskiej: oczyszczanie miasta z odpadów bytowych, sprzątanie miasta, wywóz gruzu budowlanego i odpadów wielkogabarytowych, selektywna zbiórka i utylizacja surowców wtórnych. Podstawowym źródłem przychodów przedsiębiorstwa C (ok. 80% przychodów ogółem) jest wywóz odpadów bytowych od ok. 500 tysięcy mieszkańców.

W tabeli 1. zamieszczono podstawowe dane na temat omawianych przedsiębiorstw oraz realizowanych przez nie procesów restrukturyzacji.

Każde z przedsiębiorstw znajdowało się w chwili przystąpienia do restrukturyzacji w innej sytuacji wyjściowej i kierowało się innymi powodami przystąpienia do procesu restrukturyzacji (patrz tabela 1.). Rzutowało to w naturalny sposób na cele stawiane procesowi restrukturyzacji (również tabela 1.).

Przedsiębiorstwo A znajdujące się w trudnej sytuacji finansowej, dążyło do redukcji kosztów i generalnego usprawnienia swojej firmy poprzez wdrożenie Zintegrowanego Systemu Komputerowego. Implementacja systemu wymagała z kolei przebudowy procesowej firmy. Przebudowę tę skoncentrowano wokół kluczowego obszaru działalności firmy, tj. procesu logistycznego.

Przedsiębiorstwo B było z kolei w dobrej kondycji i posiadało ustabilizowaną pozycję rynkową. Jego dążeniem było wyznaczenie nowych standardów obsługi klienta w procesie dystrybucji kosmetyków i środków czystości. Przedsiębiorstwo B stawiało sobie za cel wyraźną redukcję czasu realizacji dostaw oraz racjonalizację kosztów dystrybucji. Poprzez przebudowę systemu dystrybucji przedsiębiorstwo B zamierzało zwiększyć udziały w rynku oraz urzeczywistnić firmowy slogan: „B w każdym polskim domu”.

Przedsiębiorstwo C przystąpiło do procesu restrukturyzacji zainspirowane przez swojego zagranicznego inwestora strategicznego. Podstawową przyczyną przystąpienia do restrukturyzacji były negatywne opinie klientów na temat poziomu usług świadczonych przez C. Chcąc podnieść jakość usług przedsiębiorstwo C wybrało do restrukturyzacji proces obsługi klienta.

Tabela 1. Krótka charakterystyka przedsiębiorstw A, B i C oraz realizowanego procesu restrukturyzacji

Parametr / cecha	Przedsiębiorstwo A	Przedsiębiorstwo B	Przedsiębiorstwo C
Branża	Dystrybucja części samochodowych	Produkcja i dystrybucja środków czystości	Usługi komunalne, oczyszczanie miasta
Wielkość rocznego obrotu	130mln zł	400 mln zł	22 mln zł
Liczba zatrudnionych pracowników	550 osób	1100 osób	220 osób
Sytuacja przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Zła – kłopoty finansowe, • Duży dystrybutor ogólnopolski 	<ul style="list-style-type: none"> • Dobra, • 15% udział w rynku, • 1 z 6 „głównych graczy” 	<ul style="list-style-type: none"> • Dobra – dominująca pozycja na rynku, • Niewielka konkurencja
Przyczyny przystąpienia do procesu restrukturyzacji	<ul style="list-style-type: none"> • Konieczność redukcji kosztów, • Wdrażanie Zintegrowanego Systemu Komputerowego 	<ul style="list-style-type: none"> • Wysokie koszty dystrybucji, • Planowane zwiększenie udziałów w rynku 	<ul style="list-style-type: none"> • niesprawności organizacyjne, • niezadowolone klientów
Stawiane cele	<ul style="list-style-type: none"> • Obniżka kosztów, • Przebudowa procesu logistycznego 	<ul style="list-style-type: none"> • Skrócenie czasu dostawy, • „Cussons” w każdym domu, • Obniżka kosztów dystrybucji 	<ul style="list-style-type: none"> • Usprawnienie struktury organizacyjnej, • Przebudowa procesu obsługi klienta
Sposób i metodyka restrukturyzacji	<ul style="list-style-type: none"> • Zespół zewnętrznych konsultantów współpracujących z Zarządem oraz grupą specjalistów wewnętrznych, • Przebudowa procesowa 	<ul style="list-style-type: none"> • Zespół zewnętrznych konsultantów, • Metodyka wielokryterialnego wspomaganie decyzji 	<ul style="list-style-type: none"> • Zespół wewnętrzny kierowany przez zewnętrznego konsultanta, • Business Process Reengineering
Czas trwania projektu	<ul style="list-style-type: none"> • 6 miesięcy 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 miesiące 	<ul style="list-style-type: none"> • 18 miesięcy

Przebieg procesu restrukturyzacji

We wszystkich omawianych przedsiębiorstwach przeprowadzono proces restrukturyzacji na odmiennych zasadach metodycznych. W poszczególnych przypadkach zastosowano następujące podejście:

- przedsiębiorstwo A – restrukturyzacja oparta na przebudowie procesowej [20], realizowana przez zespół konsultantów zewnętrznych ściśle współpracujących z zespołem restrukturyzacyjnym przedsiębiorstwa A;
- przedsiębiorstwo B – restrukturyzacja oparta na zastosowaniu nowoczesnych, komputerowych narzędzi optymalizacji i wspomagania decyzji, realizowana w całości przez zespół konsultantów zewnętrznych;
- przedsiębiorstwo C – restrukturyzacja oparta na metodyce Reinżynierii Procesów Gospodarczych (ang. Business Process Reengineering-BPR) [3, 5, 6, 18], realizowana przez zespół pracowników przedsiębiorstwa C, kierowany i wspomagany metodycznie przez konsultanta zewnętrznego.

Zastosowana w przypadku przedsiębiorstwa A przebudowa procesowa polega na identyfikacji słabych i mocnych stron analizowanego procesu i radykalnym lub stopniowym eliminowaniu stron słabych w celu osiągnięcia poprawy kluczowych parametrów efektywności funkcjonowania danego procesu [20]. Przebudowa procesowa przedsiębiorstwa zakłada zerwanie z klasycznymi zasadami Tayloryzmu, takimi jak rygorystyczny podział i wąska specjalizacja prac. Zmierza ona do przebudowy tradycyjnej-funkcjonalnej struktury organizacyjnej w strukturę procesową, zbudowaną w oparciu o interdyscyplinarne zespoły zadaniowe [1, 18, 20]. Wśród głównych celów przebudowy procesowej wymienić można [3, 5, 20]: zwiększenie zdolności produkcyjnej, obniżenie kosztów i pracochłonności, poprawę wydajności i inne. Przebudowa procesowa dokonuje się najczęściej poprzez: eliminację „wąskich gardeł” oraz operacji nie tworzących wartości dodanej, integrację operacji o podobnym zakresie czynnościowym powiązaną z łączeniem określonych komórek organizacyjnych, „spłaszczenie” struktury organizacyjnej i budowanie uniwersalnych zespołów zadaniowych. Przebudowa procesowa, stosowana na świecie od ponad 20 lat, związana jest z takimi koncepcjami jak: filozofia Total Quality Management [4], analiza wartości dodanej [10], Business Process Reengineering [5, 6].

W przedsiębiorstwie B zastosowano proces optymalizacyjny polegający na matematycznym wyznaczeniu spośród dopuszczalnych rozwiązań danego problemu rozwiązania najlepszego (optymalnego) ze względu na przyjęte kryterium (kryteria) jakości. Optymalizacja funkcjonowania przedsiębiorstwa polega na [7]:

- skoncentrowaniu modelu matematycznego opisującego istotę problemu decyzyjnego,
- rozwiązaniu tego problemu z wykorzystaniem metod i narzędzi matematyczno-informatycznych, prowadzących do wyboru/ znalezienia rozwiązania najlepszego (optymalnego).

Podejście takie jest bardzo rzadko stosowane w polskiej praktyce konsultingowej, ze względu na to, że wymaga od realizatorów wszechstronnego przygotowania matematyczno-informatycznego, połączonego z praktyczną wiedzą menedżerską. Doświadczenia amerykańskie [2, 7] pokazują jednakże, że jest to najbardziej skuteczny i użyteczny kierunek restrukturyzacji firm.

W konkretnym przypadku przedsiębiorstwa B, rozwiązano dwa istotne problemy decyzyjne: wybór nowego przewoźnika świadczącego usługi transportowe oraz przebudowę istniejącej sieci dystrybucji towarów. W procesie restrukturyzacji wykorzystano metodykę jedno-i wielokryterialnego wspomaganie decyzji [7, 11, 16].

Metodyka Business Process Reengineering, wykorzystana w przedsiębiorstwie C, polega na [6, 20]: „gruntownym przemyśleniu i radykalnym przeprojektowaniu procesów biznesowych (gospodarczych) w celu osiągnięcia wyraźnej poprawy kluczowych (krytycznych) miar efektywności, takich jak: koszt, jakość, poziom i szybkość obsługi.” Pojęcie „reengineeringu” zostało po raz pierwszy użyte w 1990 roku przez M. Hammera [5]. W ciągu 10 ostatnich lat koncepcje restrukturyzacji firm oparte na metodyce BPR ewoluowały. Pierwotnie (Reengineering I generacji [2]) zakładano, że jest to bardzo radykalna przebudowa procesowa przedsiębiorstw, realizowana w krótkim okresie czasu [2, 6]. Od połowy lat 90. (Reengineering II generacji [2]) uważa się, że reengineering wymaga stosowania strategii rewolucyjnej w fazie budowania koncepcji przebudowy, natomiast w fazie realizacyjnej konieczne jest ewolucyjne wprowadzanie zmian [14, 20].

Taką właśnie ewolucyjno-rewolucyjną ścieżkę przebudowy zastosowano w przedsiębiorstwie C, koncentrując wysiłek restrukturyzacyjny na przebudowie jednego procesu gospodarczego – procesu logistycznego.

W poszczególnych przedsiębiorstwach zrealizowano określone etapy procesu restrukturyzacji, przedstawione w tabeli 2.

Etap I był we wszystkich przedsiębiorstwach bardzo zbliżony i polegał na określeniu pozycji konkurencyjnej każdej z firm (tzw. diagnoza strategiczna). W przypadku przedsiębiorstw B i C były to pełne diagnozy obejmujące analizę takich obszarów jak: marketing i sprzedaż, logistyka, potencjał materialny i technologiczny, potencjał organizacyjno-społeczny, ochrona środowiska, finanse. W przypadku przedsiębiorstwa A diagnoza strategiczna została ograniczona do tych obszarów, które były bezpośrednio związane z wybranym do przebudowy procesem logistycznym. Rezultatem diagnozy strategicznej była analiza SWOT (ang. Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats) poszczególnych przedsiębiorstw we wszystkich analizowanych obszarach. Specyfika Procesu restrukturyzacji w przedsiębiorstwie B wymagała z kolei przeprowadzenia analizy rynku usług przewozowych, celem wyboru nowego przewoźnika. W jej wyniku uzyskano dane do przeprowadzenia wielokryterialnej oceny wybranych firm transportowych.

Restrukturyzacja logistycznych przedsiębiorstw usługowych

Tabela 2. Etapy procesu restrukturyzacji zrealizowane w przedsiębiorstwach A, B i C

Etapy prac	Przedsiębiorstwo A	Przedsiębiorstwo B	Przedsiębiorstwo C
Etap I	Skrócona diagnoza strategiczna (wybrane obszary)	Diagnoza strategiczna (wszystkie obszary) Analiza rynku usług przewozowych	Diagnoza strategiczna (wszystkie obszary)
Etap II	Szczegółowa analiza procesu logistycznego	Szczegółowa analiza procesu dystrybucyjnego	Identyfikacja głównych procesów gospodarczych Szczegółowa analiza procesu obsługi klienta
Etap III	–	Analiza wymagań klientów	Analiza wymagań klientów
Etap IV	Przebudowa procesu logistycznego połączona z restrukturyzacją obszarową	Ranking firm transportowych	Przebudowa procesu obsługi klienta
Etap V	–	Konstrukcja modelu matematycznego i znalezienie rozwiązania optymalnego	–

Etap II związany był we wszystkich przedsiębiorstwach z analizą procesową. W przypadku przedsiębiorstw A i B pominięto analizę wszystkich procesów gospodarczych, koncentrując się na identyfikacji, odpowiednio procesu logistycznego i dystrybucyjnego. W przedsiębiorstwie C zrealizowano pełen zakres diagnozy procesowej, wychodząc od identyfikacji wszystkich głównych procesów gospodarczych realizowanych w firmie (tzw. makroprocesów) i przechodząc następnie do szczegółowej analizy makroprocesu obsługi klienta (wybranego do przebudowy) na poziomie makro-i mikrooperacji. Przykładowe rezultaty analizy procesowej w przedsiębiorstwie B przedstawiono na rys. 1 i w tabeli 3.

Etap III, polegający na analizie wymagań klientów został zrealizowany wyłącznie w przedsiębiorstwach B i C. W obu przypadkach zbadano oczekiwania klientów w odniesieniu do kluczowego obszaru (procesu) wymagającego w danej firmie restrukturyzacji. Analizę tę oparto na badaniach ankietowych, którym poddano losowo wybraną grupę klientów omawianych firm. Poniżej przedstawiono przykładowe pytania ankiety skierowane do klientów przedsiębiorstwa C:

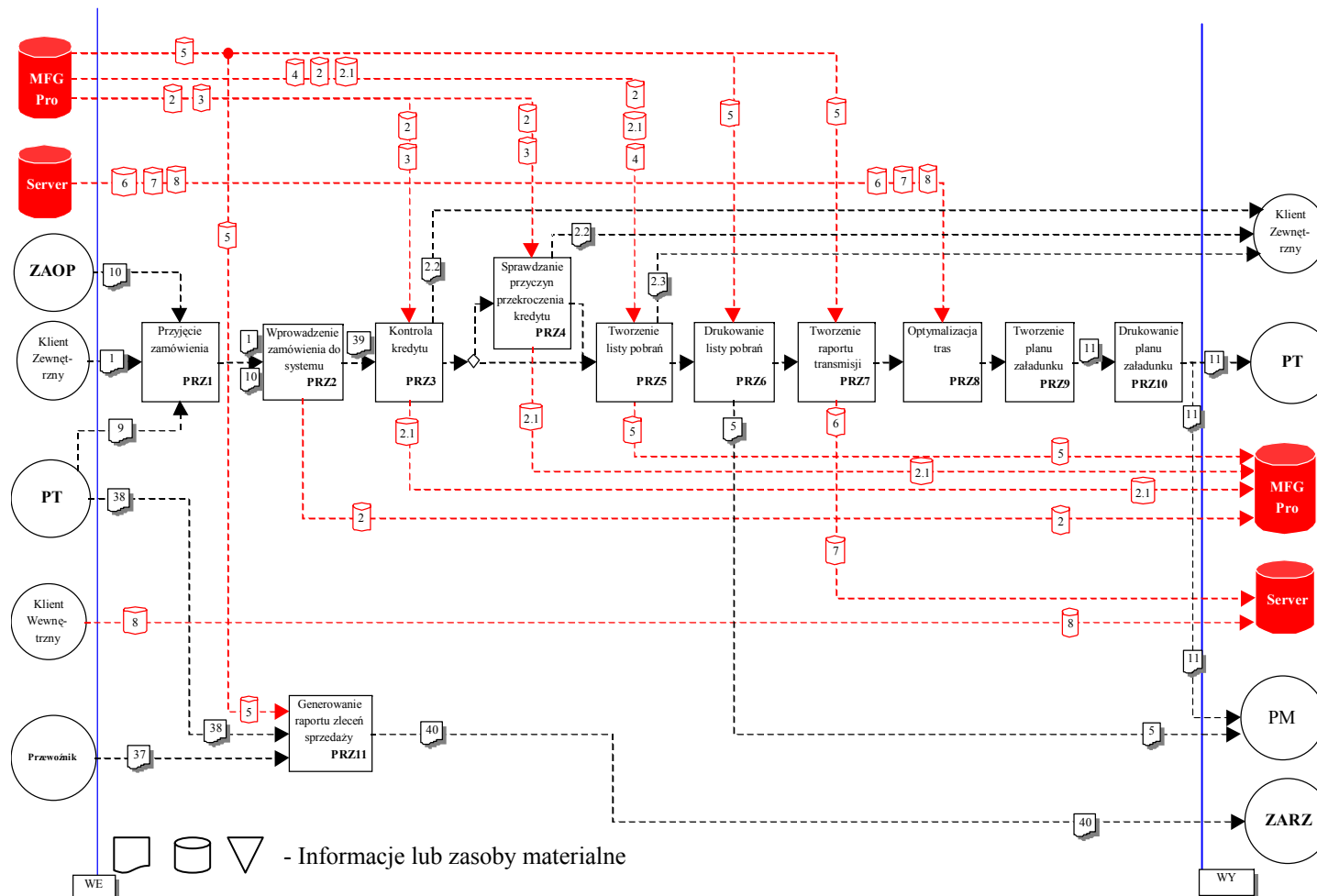
1. Preferowany sposób kontaktu z firmą,
2. Charakterystyka kontaktu (łatwy, uciążliwy, miły, niemiły, itp.),

Jacek Żak

3. Oczekiwane zmiany w sposobie organizacji kontaktu (dostępność numeru telefonicznego, utworzenie bezpłatnej infolinii itp.),
4. Zakres świadczonych usług (wystarczający, niewystarczający, braki w ofercie),
5. Poziom świadczonych usług (terminowość, niezawodność, racjonalna cena, uprzejma obsługa),
6. Preferowana pora podstawiania i wywożenia pojemników,
7. Dostrzegane wady usług oferowanych przez firmę (przepelnienia pojemników, spóźnienia, brak reakcji na reklamacje itp.),
8. Estetyka pojazdów i pojemników,
9. Sprawność, uprzejmość, schludny wygląd załogi,
10. Sposób płatności.

Tabela 3. Analiza mocnych i słabych stron Procesu Realizacji Zamówienia (PRZ) w przedsiębiorstwie B

Mocne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> 1. Do realizacji zamówienia wykorzystany jest system informatyczny, 2. Zamówienia napływają w jedno miejsce: do DPZ (Działu Przyjmowania Zleceń), 3. Występuje jednolity formularz zamówienia, 4. Analizowana jest niezrealizowana sprzedaż. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niekorzystne ulokowanie operacji kontroli kredytów w Procesie Realizacji Zamówienia, 2. Sprawdzanie wiarygodności kredytowej klienta dopiero po pracochłonnym wprowadzeniu całego zamówienia do systemu – zidentyfikowane wąskie gardło Procesu (operacja PRZ 4), 3. Zamówienia napływające muszą być wprowadzane do systemu-brak elektronicznej wymiany danych z klientami, 4. Dokument Lista Pobrań drukowany jest w Dziale DPZ zamiast w magazynie, gdzie jest wykorzystywany, 5. W PRZ występuje konieczność transmisji danych pomiędzy dwoma różnymi systemami informatycznymi: MFG Pro i Paragon, 6. Długi czas realizacji operacji optymalizacji trasy przejazdu (120-180 min), 7. Duży potencjał ludzki zaangażowany w realizację zamówienia, 8. PRZ jest najdłuższym procesem w ramach Makroprocesu Dystrybucji, realizowanym wewnątrz przedsiębiorstwa B, 9. Niewyrównoważenie Makroprocesu dystrybucji. Występowanie „wąskich gardeł” ograniczających wydajność całego makroprocesu



Rys. 1. Mapa Procesu Realizacji Zamówienia (PRZ) w przedsiębiorstwie B

Etap IV i V były w poszczególnych firmach fazami projektowania nowego systemu ich funkcjonowania. W przedsiębiorstwach A i C faza ta dotyczyła przebudowy kluczowego makroprocesu realizowanego w firmie, natomiast w przedsiębiorstwie B związana była z rankingiem firm transportowych oraz optymalizacją systemu dystrybucji.

Do przebudowy procesowej w przedsiębiorstwach A i C wykorzystano pakiet symulacyjny TAYLOR. Ranking firm transportowych na potrzeby przedsiębiorstwa B przeprowadzono z wykorzystaniem metody wielokrotnego wspomaganie decyzji ELECTRE III [11, 12]. W procesie optymalizacji systemu dystrybucji przedsiębiorstwa B opracowano oryginalny matematyczny model optymalizacyjny kompleksowo opisujący analizowany problem decyzyjny. Problem ten rozwiązano za pomocą rozszerzonej wersji solvera MS Excel-Premium Solver Plus.

Systematyczny opis restrukturyzacji w omawianych przedsiębiorstwach, zawierający proponowane zmiany oraz rezultaty przebudowy zamieszczono w tabeli 4.

Tabela 4. Syntetyczny opis przebudowy i jej rezultatów w przedsiębiorstwach A, B i C

CHARAKTERYSTYKA PRZEBUDOWY		
	PROPONOWANE ZMIANY	REZULTATY PRZEBUDOWY
PRZEDSIĘBIORSTWO A	– Restrukturyzacja systemu dystrybucji-wprowadzenie 1 Magazynu Centralnego, 6 RCD, 25 LCD i 40 punktów partnerskich	– Wzrost sprzedaży o 20%, – Zwiększenie udziału w rynku o 4–5%, – Zmniejszenie stanu zapasów o ok. 25%
	– Zmiana portfela produktywnego – wprowadzenie części do samochodów „zachodnich”, – Wprowadzenie systemu ABC w gospodarce zapasami	– Zwiększenie dostępności części zamiennych (z 50% do 85% samochodów użytkowanych w Polsce)
	– Outsourcing transportu	– Przychody ze sprzedaży środków transportowych, – Redukcja kosztów eksploatacyjnych i zatrudnienia – oszczędności roczne na poziomie 1,2 mln zł
	– Wprowadzenie systemu identyfikacji i ewidencji towarów za pomocą kodów kreskowych	– Usprawnienie przepływu materiałowego, – Skrócenie czasu kompletacji o 20%, – Zmniejszenie kosztów braków z tytułu błędów wydań o ok. 10%
	– Wdrożenie Zintegrowanego Systemu Komputerowego i elektronicznej wymiany danych (EDI)	– Pięciokrotna redukcja jednostkowego kosztu obsługi zamówienia, – Redukcja zatrudnienia w komórkach organizacyjnych związanych z procesem logistycznym o 10–40%

Restrukturyzacja logistycznych przedsiębiorstw usługowych

PRZEDSIĘBIORSTWO B	– Zmiana warunków kontraktu na obsługę transportową firmy-zmiana przewoźnika	– Redukcja kosztów dystrybucji o 60%; roczne oszczędności na poziomie 15 mln zł,
	– Przeprowadzenie optymalizacji jednokryterialnej, – Przebudowa systemu dystrybucji-wprowadzenie 7 RCD w miejsce istniejących 2 RCD	– Redukcja czasu przejazdu do klienta o 30%, – Redukcja kosztów dystrybucji o 10%; roczne oszczędności na poziomie 1 mln zł
	– Przeprowadzenie optymalizacji dwukryterialnej <ul style="list-style-type: none"> • Uzyskanie zbioru Pareto – optymalnych [11, 16] systemów dystrybucyjnych, • Liczba RCD od 7 do 23 	– Analiza różnorodnych wariantów rozwiązań <ul style="list-style-type: none"> • Koszt dystrybucji na poziomie 10 mln zł, przy czasie przejazdu 6 godzin (7RCD), • Koszt dystrybucji na poziomie 13 mln zł przy czasie przejazdu 2,5 godziny (23 RCD)
PRZEDSIĘBIORSTWO C	– Zastąpienie 4 dotychczasowych działów (Umów i Fakturowania, Usług, Akwizycji, Dyspozytorni) zespołem specjalistów ds. obsługi klienta	– Zlikwidowanie barier funkcjonalnych, – Radykalne usprawnienie obiegu informacji, – Likwidacja czynności zbędnych i powtarzających się, – 30% redukcja zatrudnienia
	– Wprowadzenie stanowisk obsługi telefonicznej wspomaganych komputerowo	– Wykorzystanie informacji dostępnych w bazie danych (wzorce umów, częstotliwość wywozu śmieci, warunki finansowe), – Wyeliminowanie konieczności osobistego kontaktu klienta z firmą (umowa dostarczana wraz z pojemnikiem, zmiana warunków w systemie itp.), – Większe o 30% zadowolenie klienta (oszczędność czasu)
	– Wprowadzenie zasady kompleksowej obsługi klienta przez specjalistę	– Wszystkie rodzaje usług (podstawienie pojemnika i kontenera, mycie i sprzątanie, zawarcie i rozwiązanie umowy lub zmiana jej warunków) załatwiane w jednym miejscu, – Zwiększenie o 20% udziału rynkowego

Podsumowanie i wnioski

W artykule zaprezentowano rezultaty procesu restrukturyzacji w trzech logistycznych przedsiębiorstwach usługowych, działających na polskim rynku. Przedsiębiorstwa te, funkcjonujące w różnych branżach, zostały poddane restrukturyzacji z zastosowaniem różnych metod i narzędzi przebudowy.

Na uwagę zasługuje fakt, że we wszystkich omawianych przypadkach restrukturyzacja przyniosła wymierne rezultaty i przyczyniła się do poprawy funkcjonowania restrukturyzowanych przedsiębiorstw. Za główne sukcesy procesu restrukturyzacji uznać należy:

- w przypadku przedsiębiorstwa A
 - wyraźną redukcję kosztów,
 - usprawnienie gospodarki magazynowej i przepływu materiałów,
 - poprawę poziomu jakości obsługi klienta, skutkującej wzrostem sprzedaży i zwiększeniem udziału w rynku;
- w przypadku przedsiębiorstwa B
 - radykalną redukcję kosztów dystrybucji,
 - przedstawienie różnorodnych-optimalnych wariantów systemu dystrybucji;
- w przypadku przedsiębiorstwa C
 - wyraźne usprawnienie organizacyjne skutkujące zmniejszeniem pracochłonności wielu prac i redukcją zatrudnienia,
 - usprawnienie obsługi klienta gwarantujące zwiększenie udziału w rynku.

Analizując i poddając ocenie omawiane metody restrukturyzacji należy zwrócić uwagę na następujące aspekty:

- przebudowa procesowa jest bardzo użytecznym narzędziem restrukturyzacyjnym umożliwiającym zastąpienie funkcjonalnej struktury organizacyjnej, strukturą zadaniową; może być ona stosowana w odniesieniu do wszystkich przedsiębiorstw zarówno jako narzędzie krótko- i długoterminowego usprawniania przedsiębiorstwa;
- optymalizacja funkcjonowania gwarantuje uzyskanie rozwiązań najlepszych (optymalnych) w danych warunkach wewnętrznych i zewnętrznych; zdaniem autora jest to niezwykle cenna metodyka wyznaczająca przyszłe kierunki restrukturyzacyjne w kraju i na świecie; niestety metodyka ta wymaga szczególnych kompetencji od realizatorów procesu restrukturyzacji;
- Business Process Reengineering jest oryginalną metodyką przebudowy procesowej polegającą na wyznaczeniu radykalnych celów przebudowy, które następnie powinny być realizowane w sposób ewolucyjny; metodyka ta dotyczy bardzo kompleksowej restrukturyzacji firmy skoncentrowanej na rozległych kluczowych obszarach (procesach) firmy.

Restrukturyzacja logistycznych przedsiębiorstw usługowych

Według opinii autora każda z omawianych metodyk może być skuteczna i przynieść oczekiwane rezultaty. Musi być jednak wybrana świadomie, przy uwzględnieniu jej możliwości, wymagań i zagrożeń związanych z jej stosowaniem. Powinna być także umiejętnie dostosowana do potrzeb restrukturyzacyjnych konkretnego przedsiębiorstwa. W przypadku wszystkich metod restrukturyzacyjnych istnieją jednak pewne ogólne zasady, które powinny być zastosowane, aby zapewnić sukces procesowi restrukturyzacji. Do zasad tych należą:

- zapewnienie profesjonalnego zarządzania procesem restrukturyzacji,
- zagwarantowanie zaangażowania naczelnego kierownictwa,
- unikanie izolacji-przeprowadzenie wszechstronnego benchmarkingu,
- wybór właściwego lidera i zespołu restrukturyzacyjnego,
- opracowanie realnych planów i budżetów projektu restrukturyzacji,
- wykorzystanie doświadczenia zewnętrznego,
- poszukiwanie twórczych i niekonwencjonalnych rozwiązań,
- wykorzystanie nowoczesnych metod i narzędzi restrukturyzacji, opartych na najnowszych zdobyczach naukowych.

Na podstawie własnych doświadczeń [17, 19, 21] autor artykułu uważa, że restrukturyzacja przedsiębiorstw jest łatwiejsza wtedy gdy:

- przedsiębiorstwo jest niewielkie i nie posiada rozproszonych zasobów w licznych lokalizacjach,
- przedsiębiorstwo znajduje się w relatywnie dobrej sytuacji finansowej i posiada wystarczające środki na realizację restrukturyzacji,
- zespół realizatorów posiada doświadczenia restrukturyzacyjne, jest sprawny intelektualnie i kreatywny,
- przedsiębiorstwo nie funkcjonuje na rynku przez zbyt długi czas i nie wykształciło złych nawyków i przyzwyczajzeń,
- stan funkcjonowania przedsiębiorstwa jest umiarkowanie dobry, ale występuje wyraźna konieczność poprawy.

Bibliografia

- [1] Belz G., Łoboz K., Ciska przed rewolucją. *Businessman* nr 10, 1995, s. 74-75.
- [2] Cypress H., Reengineering. *OR/MS Today*, February 1994, s. 18-19.
- [3] Davenport T., *Business Process Reengineering: Its Past, Present and Possible Future*. Harvard Business School Note 9-196-082, Harvard Business School Publishing, Boston, 1995.
- [4] Garvin D., *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. Free Press, New York, 1988.
- [5] Hammer M., Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, July-August 1990, s. 104-112.
- [6] Hammer M., Champny J., *Reengineering the Corporation*. Harper Business, New York, 1993.

Jacek Żak

- [7] Hillier F., Lieberman G., Introduction to Operations Research, McGraw-Hill, New York, 1990.
- [8] Kwaśniewski J. (red.), Vademecum prywatyzacji. Poltext, Warszawa, 1991.
- [9] Nowa Encyklopedia Powszechna PWN, tom 5 (P-S). Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1996.
- [10] Porter M., Competitive Strategy. The Free Press, New York, 1980.
- [11] Roy B., Wielokryterialne wspomaganie decyzji. WNT, Warszawa, 1990.
- [12] Roy B., The outranking approach and the foundations of ELECTRE methods. W: Bana de Costa C. (red.): Readings in Multiple Criteria Decision Aid, Springer-Verlag, Berlin, 1990, s. 155-183.
- [13] Słownik Wyrazów Obcych. Wydanie Nowe. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 1995.
- [14] Stoddard D., Jarvenpaa S., Reengineering Design is Radical; Reengineering Change is Not! Harvard Business School Note 9-196-037, Harvard Business School Publishing, Boston, 1995.
- [15] Suszyński C., Restrukturyzacja przedsiębiorstw. PWE, Warszawa, 1999.
- [16] Vincke P., Multicriteria decision-aid. John Wiley&Sons, Chichester, 1992.
- [17] Witort Z., Żak J., Reinżynieria w Alcatelu Teletra SA w Poznaniu. Przegląd Telekomunikacyjny nr 7, 1997, s. 396-404.
- [18] Żak J., Business Process Reengineering in the Municipal Services Company. [w:] Conference Presentation. Joint International Meeting EURO XV-INFORMS XXXIV, July 14-17, Barcelona, 1997.
- [19] Żak J., Business Process Reengineering w przedsiębiorstwach usługowych. Materiały V Konferencji: TQM- elementy i ich integracja. Boszkowo, 1998, s. 306-320.
- [20] Żak J., Metodyka Reinżynierii Procesów Gospodarczych Przedsiębiorstw. Etap I. Opracowanie zasad rozpowszechniania i modelowania procesów gospodarczych w oparciu o metodologię BPR. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań, 1998.
- [21] Żak J., Paczkowski P., Reinżynieria procesów biznesowych w firmie handlowej, Logistyka nr 3, 1997, s. 16-24.