

Małgorzata Knapik

Firma Chemiczna Dwory SA

Dwory S.A. 

Rola logistyki w adaptacji firmy do warunków gospodarki rynkowej

Firmę Chemiczną Dwory SA uhonorowano tytułem „Ten, który zmienia polski przemysł”¹. Podczas uroczystości wręczenia nagród Zdzisław Ingielewicz, Prezes Zarządu i Dyrektor Generalny Firmy Chemicznej Dwory SA powiedział: *Są dwa niezwykle istotne elementy logistyki - kształtowanie poziomu kosztów oraz skuteczność funkcjonowania łańcucha dostaw, mierzona ich terminowością i możliwie niskim poziomem zapasów magazynowych. W Dworach SA logistykę traktujemy jako jedno z narzędzi walki konkurencyjnej na równi z handlem, marketingiem, zarządzaniem finansami czy produktem, by zrealizować nadrzędny cel firmy, którym jest doskonalenie jakości obsługi naszych klientów.*

Rosnące wymagania rynku oraz wzrost poziomu konkurencji, wymuszają na przedsiębiorstwach większą elastyczność działań, zmierzających do ciągłego skracania czasu reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. W sytuacji, gdy możliwości racjonalizacji procesów produkcyjnych są już w znacznym stopniu wyczerpane, a na rynku masowo oferowane są towary o podobnym zastosowaniu, właściwościach i tej samej jakości okazuje się, że sama produkcja dobrego jakościowo towaru oraz działania marketingowe są już niewystarczające nawet do utrzymania posiadanych udziałów w rynku. W ostatnich latach kluczową rolę na polu racjonalizacji przedsiębiorstw odgrywa logistyka, proponująca systemowe rozwiązania organizacyjne i techniczne procesów od dostawcy, przez produkcję do klienta.

Logistyka odgrywa znaczącą rolę w strategii rozwoju Firmy Chemicznej Dwory SA. Zarządzanie przepływem



Ryc. 1. | Wyrób w opakowaniu jednorazowym



Ryc. 2. | Wyrób w kontenerach specjalnych

materiałów, produktów i informacji w obrębie łańcucha logistycznego od dostawców do klientów zaczyna mieć bowiem kluczowe znaczenie dla kształtowania zdolności dostosowywania się przedsiębiorstwa do dynamicznie zmieniających się uwarunkowań rynkowych. Podstawą koncepcji logistycznej

Dworów SA jest założenie, że jedynym pewnym źródłem powodzenia przedsiębiorstwa na rynku jest zapewnienie nabywcom maksimum satysfakcji w zaspakajaniu ich potrzeb, dzięki wytwarzaniu produktów o wysokiej jakości i użyteczności oraz dostarczaniu ich klientom we właściwym czasie, właści-

¹ Tytuł honorowy nadawany przez czasopismo „Nowy Przemysł”.

wym miejscu i po właściwej cenie. Logistyka jest więc postrzegana jako narzędzie koordynacji wymagań popytu i podaży na rynku.

Za istotny kierunek w zarządzaniu łańcuchem dostaw w firmie przyjęto obniżanie kosztów i poprawę wydajności poprzez optymalizację zapasów magazynowych, usprawnienie gospodarki zasobami pod względem ich racjonalnego wykorzystania. Podejmowanych jest również szereg działań racjonalizacyjnych w odniesieniu do organizacji, automatyzacji procesów sterowania z wykorzystaniem niezbędnych systemów informatycznych.

Firma Chemiczna Dwory SA przyjęła za cel strategiczny działań logistycznych poprawę konkurencyjności poprzez zapewnienie wysokiego poziomu obsługi klientów (*Total Customer Satisfaction*). Cel ten realizowany jest poprzez działania w zakresie poprawy świadczonych usług oraz obniżkę kosztów. Poprawa świadczonych usług uzyskiwana jest dzięki gotowości dostawczej zgodnie z określonym przez klienta zleceniem co do ilości, jakości, opakowania i czasu jego realizacji. Elastyczność sterowania przepływem towarów z uwzględnieniem wahań sezonowych, spełnianie wymogu terminowości dostaw, niezawodność środków transportu i urządzeń eksploatacyjnych również w pozytywny sposób wpływają na poziom obsługi klientów. Obniżka kosztów natomiast dokonywana jest dzięki skracaniu czasu realizacji usług przewozowych, poprawie wykorzystania wydajności środków transportu, optymalizacji przestrzeni ładunkowych, redukcji zapasów oraz ciągłemu udoskonalaniu przepływu danych i informacji.

Punktem wyjściowym do uzyskania wysokiej zdolności konkurencyjnej firmy na rynku stają się zakupy surowców i materiałów. Celem logistyki zaopatrzenia w Dworach SA jest minimalizacja kosztów procesu, pokonanie barier technicznych i organizacyjnych związanych z obsługą transportową oraz uzyskanie wysokiej jakości, pewności i rytmiki dostaw. Doskonalenie procesów zakupu następuje dzięki optymalizacji struktury źródeł zaopatrzenia, tworzeniu porozumień ramowych oraz wyprac-



Ryc. 3. Rozładunek ciekłych produktów chemicznych



Ryc. 4. Cysterny kolejowe do przewozu PCW na stanowisku załadunku

waniu powiązań partnerskich z dostawcami. Powiązania te pozwalają uniknąć zakłóceń w obszarze strategicznego zakupu i umożliwiają doskonalenie dostaw w systemie *Just-in-Time* (JiT). Prowadzone w sposób ciągły badania rynku zaopatrzenia (od rynku krajowego aż po rynek globalny), wpływają na wybór najkorzystniejszych źródeł oraz form zakupu.

Istotnym elementem, zapewniającym gotowość dostawczą i produkcyjną Dworów SA, są zapasy. Utrzymywanie zapasów po stronie zakupu pozwala na realizację zleceń produkcyjnych. Po stronie sprzedaży natomiast wypełnia lukę czasową pomiędzy powstaniem zapotrzebowania u odbiorców a jego

zaspokojeniem z rynku. Szczególną zatem rolę odgrywa w firmie określenie optymalnych wielkości zapasów przy zachowaniu harmonii pomiędzy wysoką dostępnością surowców zaopatrzeniowych i produktów na rynku sprzedaży z jednej strony, a z drugiej możliwie niskim zamrożeniem kapitału w zapasach. Optymalizacja struktury zapasów z uwzględnieniem elastyczności popytowej rynku, pozwoliła na redukcję ilości i rozmiarów punktów magazynowych. Również prowadzona na bieżąco ocena elementów wspomagających w sferze przepływów fizycznych, jak: opakowania, znakowanie produktów, operacje manipulacyjne czy poziom infrastruktury technicznej obiektów

² Operowanie ładunkami catopojazdowym.

³ Korzystanie z pojazdów o dużej ładowności.

magazynowych pozwala na racjonalizację działań w całym łańcuchu logistycznym. Ocena ta wpłynęła m.in. na decyzję o zmianie niektórych opakowań. Opakowania jednorazowe (ryc. 1.) zastąpione zostały kaucjonowanymi, funkcjonującymi jako opakowania zwrotne lub też pozostające w rotacji u odbiorców (ryc. 2). Zmiana ta umożliwiła wypracowanie korzystnych warunków cenowych na oferowane produkty, a także pozwoliła wyeliminować występujący u klientów problem utylizacji dotychczasowych opakowań. Wprowadzono również - z powodzeniem funkcjonujący - system opakowań zwrotnych, występujących w eksporcie kauczuku. Opakowania wielokrotnego użytku w znacznej części wyeliminowały opakowania jednorazowe i w zasadniczy sposób wpłynęły na racjonalizację poziomu kosztów materiałowych, stanowiących istotną pozycję kosztów sprzedaży. W Dworach SA istnieje możliwość bezpośredniego stosowania produktów sypkich luzem, co zapewniają odpowiednio przystosowane stanowiska napełniania autosilosów i cystern kolejowych. Należy również zauważyć, że każdy produkt - bez względu na sposób pakowania - opatrzone jest etykietą zawierającą obok informacji technicznych odpowiednie aplikacje nazwy firmy i logo, co pozwala na lepszą identyfikację produktów Dworów SA na rynku.

Zapewnienie wysokiego poziomu obsługi i zwiększenie satysfakcji klientów, Firma Chemiczna Dwory SA uzyskuje również poprzez przywiązanie większej wagi do dystrybucji fizycznej towarów i jej logistycznych uwarunkowań. Doskonalenie systemu logistycznej obsługi klientów przejawia się w koordynacji działań w aspekcie jakościowym, przyjmując za kryterium oceny gotowość dostaw, ich elastyczność i niezawodność. Stosowanie koncepcji *Full Truck Load - FTL²* w odniesieniu do formy dostaw tworzyw sztucznych oraz koncepcji *Large Capacity Transport - LCT³*, w przypadku ciekłych związków chemicznych, pozwala na zachowanie pełnej rytmiki przewozów, optymalizację partii dostaw oraz płynności ruchu pojazdów, przy jednoczesnym zachowaniu optymalnego poziomu kosztów usług transportowych (ryc. 3 i 4).

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom odbiorców, Dwory SA przejęły

w gestię kompleksową obsługę transportową poszczególnych kontraktów. W celu osiągnięcia pożądanego poziomu jakości usług przewozowych, przeprowadzono rekrutację, selekcję i wybór firm transportowych, z którymi wynegocjowano warunki zacieśnienia współpracy na zasadzie umów wieloletnich, co z jednej strony pozwoliło na uatrakcyjnienie oferty Dworów SA, a z drugiej umożliwiło przewoźnikom inwestowanie w tabor niezbędny do obsługi naszej firmy. Pozyskanie przewoźników, dysponujących odpowiednimi środkami transportu, dostosowanymi w głównej mierze do przewozu niebezpiecznych związków chemicznych, zapewnia firmie ciągłą gotowość dostaw, obejmującą wszystkie pozycje asortymentowe szerokiego asortymentu produktów Firmy Chemicznej Dwory SA.

Ciągłe monitorowanie wywozów produktów firmy wraz z ich uwarunkowaniami cenowymi (zarówno po stronie kolei, jak i transportu drogowego), pozwala na wybór odpowiedniej formy dostaw do klientów, co wpływa na ciągłe doskonalenie formy współpracy z głównymi odbiorcami stosownie do ich pozycji w rankingu ABC. Dla klientów tych prowadzi się też szereg działań produkcyjnych „na życzenie”, zgodnie z koncepcją *Make - to - Order (MTO)*.

Aby dotrzeć również do rozdrobnionej części rynku, Firma Chemiczna Dwory SA podjęła się budowy zintegrowanej i profesjonalnie zarządzanej, autoryzowanej sieci dystrybucji swoich produktów w Polsce i poza granicami kraju. Poprzez swoje kontakty, doświadczenie, wysoką specjalizację i skalę działania, pośrednicy handlowi łatwiej docierają do mniejszych odbiorców. Ma to również zasadniczy wpływ na polepszenie obsługi klientów Dworów SA przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów sprzedaży, wynikających z obsługi bezpośredniej odbiorców dokonujących zakupów poniżej określonego pułapu ilościowego.

Uzasadnieniem funkcjonowania pośrednika jest jego umiejętność, a także fachowość w docieraniu do właściwych segmentów rynku, zdolność rozbudzania popytu oraz tworzenia sprzyjających i dogodnych warunków dokonywania zakupów. Gwarantuje to klientom możliwie największą satysfakcję, a okazjonalnych nabywców

nakłania do tego, by stali się stałymi klientami, lojalnymi wobec firmy. Posiadanie systemu dystrybucji pozwala Dworom SA na oferowanie produktów w odpowiednim dla klienta miejscu, jak również pozytywnie wpływa na regulację poziomu zapasów wyrobów gotowych oraz sprawne organizowanie procesów transportowych.

Firma Chemiczna Dwory SA pozostaje otwarta na wszelkie zewnętrzne inicjatywy doskonalenia infrastruktury logistycznej w Polsce. Przykładem może być udzielenie wsparcia firmie Oil-tanking, która podjęła się realizacji budowy terminalu chemicznego w porcie gdańskim. Inwestycja, oparta o standardy obowiązujące w Unii Europejskiej, spowoduje zminimalizowanie zagrożenia, związanego z przeładunkiem, składowaniem i transportem produktów chemicznych. Istnienie tak profesjonalnego terminalu pomoże wielu polskim zakładom chemicznym rozwijając eksport drogą morską, jak również ułatwi import nieobecnych na polskim rynku surowców. Należy w tym miejscu zauważyć, że wielu potencjalnych inwestorów zagranicznych branży chemicznej uważnie śledzi proces realizacji projektu, uzależniając swoje przyszłe inwestycje od jego efektów.

W wielu przedsiębiorstwach zarządzanie łańcuchem dostaw postrzegane jest jako kierunek działań w celu redukcji kosztów. W Firmie Chemicznej Dwory SA natomiast koncentracja uwagi gwałtownie przesuwa się na poprawę jakości obsługi klienta, która decyduje o wartości sprzedaży. Tak więc priorytet redukcji kosztów zostaje zastępowany priorytetem efektywności systemu logistycznego. Poprawiając jakość obsługi, firma otacza się coraz to większą grupą lojalnych i stałych klientów. Zapewnienie wysokiego poziomu obsługi klientów jest więc w Dworach SA konsekwencją przyjęcia logistyczno - marketingowej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem.

Rola logistyki w adaptacji firmy do warunków gospodarki rynkowej, nie ogranicza się więc do sprawowania kontroli nad kształtowaniem się kosztów - która niekoniecznie przejawiać się musi w ich absolutnej obniżce - lecz pozwala przede wszystkim na taką obsługę całego łańcucha logistycznego, która jest źródłem przewagi konkurencyjnej nowoczesnego przedsiębiorstwa.