

LEWCZUK Jerzy

ANALIZA SYSTEMU OBSŁUGI LOGISTYCZNEJ ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM DYSTRYBUCJI

Streszczenie

Dystrybucja jest tą sferą działalności logistycznej organizacji gospodarczej, która w fundamentalny sposób wpływa na końcową efektywność. Przedmiotem logistyki dystrybucji jest planowanie, realizowanie i kontrolowanie przepływu towarów, półfabrykatów i wyrobów gotowych z miejsc pochodzenia (przetwarzania) bezpośrednio na rynek, do użytkownika bądź konsumenta.

Celem logistyki dystrybucji jest dostarczenie finalnemu odbiorcy właściwych produktów we właściwej ilości i jakości, przy minimalnych kosztach logistycznych.

W artykule omówione zostały problemy logistyki dystrybucji odnoszące się do badanego podmiotu gospodarczego, jakim jest firma PRONAR zajmująca się budową maszyn rolniczych (ciągniki, naczepy itp.). Badana firma operuje zarówno na rynku krajowym jak i międzynarodowym. Zagadnienia dotyczące kanałów i sposobów docierania do finalnego nabywcy z produkcją badanej firmy są kluczowe. Decydują o konkurencyjności i potencjale rozwojowym badanego podmiotu gospodarczego.

WSTĘP

Logistyka dystrybucji w całości działalności logistycznej przedsiębiorstwa jest obok transportu i zaopatrzenia kluczową sferą działalności. Strategie odnoszące się do sfery dystrybucyjnej, które lansowane są w szeroko rozumianej działalności firm produkcyjnych są bardzo zróżnicowane. Niektóre przedsiębiorstwa preferują tzw. sprzedaż bezpośrednią (z pominięciem pośredników) inne natomiast wykorzystują szeroką paletę możliwości, którą oferują różnego rodzaju firmy pośredniczące i które proponują bardzo różnorodną ofertę obsługi w sferze sprzedaży. Są to najczęściej różnego rodzaju hurtownie i centra usług logistycznych, które biorą na siebie zobowiązania, ułatwiające producentowi dotarcie z określoną ofertą produktową do bardzo szerokiej grupy odbiorców finalnych, którymi mogą być różnego rodzaju podmioty operujące na rynku oraz gospodarstwa domowe. Logistyka dystrybucji integruje większość fizycznych procesów i strumieni występujących w sferze sprzedaży w jeden system zarządzania. Jego głównym celem jest minimalizacja kosztów sprzedaży przy równoczesnym maksymalnym zaspokojeniu różnorodnych (czasami nawet skrajnych) potrzeb klientów.

Zainteresowanie logistyką dystrybucji wynika z następujących przesłanek natury strategicznej:

- konieczności obniżenia relatywnie wysokich kosztów dystrybucji w związku z stałym procesem rosnącej konkurencji i spadkiem rentowności przedsiębiorstw,
- możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez doskonalenie standardów obsługi klienta, jak też standardów obsługi wyrobów.

Misją logistyki dystrybucji [1] jest koniczność dostosowania wolumenu podaży oferowanych towarów do przewidywanego rynkowego popytu na te towary. Skłania to przedsiębiorstwa do oferowania takich asortymentów towarowych i w takich ilościach, które są optymalne z punktu widzenia potrzeb rynkowych. Jednocześnie firmy muszą uporać się z dylematem związanym z filozofią dystrybucyjną. Jest to zagadnienie kluczowe i dotyczy zasadniczego pytania: czy dystrybucję realizować własnymi siłami, czy też korzystać z usług innych specjalistycznych przedsiębiorstw oferujących tego typu usługi.

1. CHARAKTERYSTYKA FIRMY PRONAR

Przedsiębiorstwo PRONAR Sp. z o.o. w chwili obecnej jest wiodącym producentem maszyn rolniczych w Polsce i na świecie. Założona w 1989 roku mała firma eksportująca w początkowym okresie działalności towary rolno-spożywcze do krajów byłego Związku Radzieckiego z biegiem lat przekształciła się w jedno z największych w Polsce przedsiębiorstw produkcyjno-handlowych. Aktualnie firma PRONAR zatrudnia ponad 1700 osób. Na początku lat 90-tych w PRONARZE rozpoczęto montaż prostych ciągników na bazie podzespołów a Białorusi z Mińskiej Fabryki Traktorów. W kolejnych latach przedsiębiorstwo stopniowo rozszerzało produkowany asortyment. Do produkcji zaczęto wprowadzać o wiele bardziej nowoczesne nowe typy ciągników. Importowane ze wschodu podzespoły zaczęto zastępować polskimi i zachodnimi. Montaż ciągników przeobraził się w produkcję. Obecnie produkcja ciągników jest główną gałęzią produkcji badanej firmy.

W roku 1997 w przedsiębiorstwie uruchomiono automatyczny wydział Produkcji i Sprzedaży Kół Tarczowych. W nieco późniejszym okresie rozpoczęto produkcję i sprzedaż kompletnych kół do pojazdów wielobieżnych, ciągników i maszyn rolniczych, pojazdów komunalnych oraz wykorzystywanych do transportu drogowego. Aktualnie PRONAR jest jednym z największych producentów kół i felg w Europie Środkowo-Wschodniej. Od 1998 roku w przedsiębiorstwie produkowane są elementy hydrauliki siłowej oraz pneumatyki maszynowej, mających szerokie zastosowanie zarówno w technice rolniczej, budowlanej, jak i transportowej oraz w przemyśle górniczym i samochodowym.

Niemal od początku funkcjonowania firma PRONAR zajmuje się hurtową sprzedażą paliw płynnych i olei oraz sprzedażą hurtową i detaliczną stali.

Rok 2005 był rokiem przełomowym w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. W tym czasie zdecydowano się skorzystać z funduszy Unii Europejskiej. W ramach projektu Rozwój Polski Wschodniej zintensyfikowano i zmodernizowano istniejące linie i hale produkcyjne.

Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej w badanym przedsiębiorstwie zaszły znaczące zmiany. Uruchomiono nowe hale produkcyjne, zakupiono nowoczesny sprzęt do obróbki metali oraz zakupiono precyzyjne urządzenia badawcze i pomiarowe pozwalające na przeprowadzanie dokładnych badań wyrobów gotowych.

W 2011 roku firma PRONAR została nagrodzona Polskim Godłem Promocyjnym „Teraz Polska” w kategorii Najlepszy Produkt za serię maszyn do zbioru zielonek.

2. SYSTEM ZAOPATRZENIA FIRMY PRONAR

Firma PRONAR zaopatruje się w niezbędne półfabrykaty i komponenty zarówno w Polsce, jak i innych krajach Europy i Świata. Procentowa wartość zakupów dokonywanych na potrzeby produkcyjne badanego podmiotu w podziale na kraje pochodzenia kształtowała się następująco:

- Polska – 38% całości zaopatrzenia,
- Kraje Unii Europejskiej – 57%,
- Pozostałe kraje – 5%.

Do transportu niezbędnych półfabrykatów, komponentów i innych elementów zaopatrzeniowych wykorzystywany był transport własny (Zakład Usług Transportowych Pronar z siedzibą w Narwi), transport dostawcy, firmy kurierskie Schenker, DHL i inne, transport kolejowy, transport morski oraz transport lotniczy, szczególnie w odniesieniu do próbek materiałowych. Analizując informacje uzyskane w badanej firmie należy stwierdzić, że źródła pozyskiwania surowca i elementów kooperujących znajdują się ciągle na etapie ciągłej penetracji. Z danych procentowych przytoczonych powyżej wynika, że najpoważniejszym kontrahentem zaopatrzeniowym firmy PRONAR są kraje zrzeszone w Unii Europejskiej.

Tab. 1. Wartość zaopatrzenia dokonywana przez Pronar w latach 2011-2013

L.p	Podmioty kooperujące	ROK		
		2011	2012	2013 okres styczeń-wrzesień
		wartość	wartość	wartość
1	Wewnętrzna firma transportowa	6 328 017	6 137 923	4 625 640
2	Zewnętrzne firmy spedycyjne	8 306 009	9 771 102	7 029 070
	Suma	14 634 026	15 909 025	11 654 710

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów źródłowych firmy PRONAR

Do transportu surowców i materiałów zaopatrzeniowych badana firma wykorzystuje w większości wypadków zewnętrzne firmy spedycyjne. Świadczą o tym dane zawarte w tabeli 1. W latach 2011 i 2012 wielkość zaopatrzenia realizowana przez zewnętrznych przewoźników zdecydowanie przewyższała wielkości realizowane przez wewnętrzną firmę przewozową (Zakład Usług Transportowych). Tendencja związana z wykorzystywaniem podmiotów zewnętrznych do realizacji zadań związanych z zaopatrzeniem, produkcją, czy też dystrybucją mieści się w realizacji szeroko rozumianej strategii Lean Management[5] znajdującej znaczące zastosowanie w gospodarce globalnej. Polega ona na eliminowaniu z firm produkcyjnych wybranych funkcji (określanych balastami), które wpływają na znaczne zmniejszanie efektywnościowego potencjału firmy. Powinno to się przejawiać w spłaszczaniu struktur, eliminacji niektórych zasad taylorowskiej organizacji pracy – ogólnie w tworzeniu w miarę prostych i zrozumiałych struktur w przedsiębiorstwie. Współcześnie zadaniem nadrzędnym podmiotu produkcyjnego jest koncentrowanie swoich wysiłków na kreowaniu konkurencyjnego produktu na globalnym rynku. Na podstawie uzyskanych w firmie PRONAR materiałów źródłowych [3] można stwierdzić, że źródła zaopatrzenia wykazują stałą tendencję dywersyfikacyjną. Firma korzysta zarówno z kooperantów zlokalizowanych na rynku krajowym, europejskim, jak też globalnym.

3. SYSTEM DYSTRYBUCJI BADANEJ FIRMY

Podobny trend można zaobserwować też po stronie zbytu. Dystrybucja jest funkcją logistyczną o wiele bardziej złożoną i wymagającą większej uwagi i wysiłku niż pozostałe funkcje logistyczne.[2] W logistyce zwrócenie należytej uwagi na kanały dystrybucji jest przesłanką sformułowania skutecznej strategii oraz efektywnych działań operacyjnych. Zarządzanie kanałami dystrybucji wymaga od firmy koordynacji działalności marketingowej i logistycznej w sposób zgodny z ogólną strategią organizacji gospodarczej. Efektywne zarządzanie kanałami dystrybucji wymaga dobrego opanowania różnych rozwiązań z dziedziny zarządzania i związanych z nimi podstawowych zasad. Należy również zwrócić uwagę na cztery podstawowe funkcje spełniane przez uczestników kanału logistycznego: wybieranie, gromadzenie, alokacja i segregowanie. Możemy podzielić systemy kanałów dystrybucji na bezpośrednie lub pośrednie. Kanały pośrednie możemy podzielić dalej na kanały konwencjonalne (tradycyjne) i pionowe systemy marketingu. Rozwiązania systemowe

wprowadzane w firmie PRONAR odpowiadają opisanej wcześniej strukturze w sferze dystrybucji. Dywersyfikacja odbiorców w sferze dystrybucji jest nadrzędnym celem strategicznym badanej firmy. Świadczą o tym kierunki rozwoju firmy PRONAR zapisane w strategii rozwoju.

Tab. 2. Wartość sprzedaży firmy PRONAR w 2012 roku

129 195 536,44	Polska
24 860 945,47	Niemcy
12 667 850,31	Czechy
11 223 637,51	Rosja
6 113 876,17	Austria
4 565 289,43	Węgry
4 456 045,20	Francja
4 095 252,16	Norwegia
3 677 500,22	Szwajcaria
3 676 750,52	Rumunia
3 219 396,38	Grecja
3 184 678,81	Białoruś
3 045 646,32	Słowacja
2 830 451,83	Holandia
2 534 957,17	Szwecja
2 438 313,68	Estonia
2 277 958,85	Serbia
2 126 267,52	Litwa
2 006 832,17	Włochy
1 946 617,20	Dania
1 728 512,37	Wielka Brytania
1 487 177,79	Łotwa
1 217 183,39	Finlandia
1 002 816,22	Ukraina

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych firmy PRONAR

Analizując wartość sprzedaży badanej firmy na kraje europejskie w roku 2012 należy stwierdzić, że przedstawia się ona mniej więcej proporcjonalnie. Największy udział w tej sprzedaży ma Polska, będąca głównym odbiorcą wyrobów badanej firmy. Z pozostałych krajów europejskich największe udziały w imporcie produkcji PRONARU mają Niemcy, Czechy i Rosja. Nie w pełni wykorzystywany jest kierunek eksportu do takich krajów europejskich jak Ukraina i kraje bałtyckie (Litwa, Łotwa, Estonia).

Tab. 3. Sprzedaż ilościowa i wartościowa produkcji firmy Pronar na kraj w latach 2012-2013 poprzez sieć dealerską, FPS i bezpośrednio z siedziby firmy

L.p	Rodzaj sprzedaży Handel Kraj	ROK					
		2011		2012		2013 okres styczeń-wrzesień	
		ilość	wartość	ilość	wartość	ilość	wartość
1	Dealerska	5984	190 011 549,04 zł	4759	116 499 583,79 zł	3633	77 466 763,63 zł
2	Fabryczne Punkty Sprzedaży	987	28 026 886,83 zł	1116	29 762 460,82 zł	779	20 447 214,73 zł
3	Bezpośrednia z siedziby firmy	243	5 734 146,66 zł	224	4 041 240,35 zł	558	2 414 440,70 zł
	Suma	7214	223 772 582,53 zł	6099	150 303 284,96 zł	4970	100 328 419,06 zł

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych firmy PRONAR

Dokonując analizy danych zawartych w tabeli 3 należy stwierdzić, że zdecydowana większość sprzedaży dokonywanej na kraj w badanej firmie prowadzona jest poprzez sieć dealerską. W roku 2011 poprzez sieć dealerską sprzedano 5984 sztuki produkcji o wartości ponad 190 mln zł. Stanowiło to 83% całości sprzedaży dokonanej w roku 2011. W roku 2012 w firmie zanotowano spadek sprzedaży zarówno w ujęciu ilościowym, jak też wartościowym. Tendencja spadkowa sprzedaży utrzymuje się też w bieżącym roku w miesiącach styczeń-wrzesień. Najprawdopodobniej świadczy to o nasyceniu rynku krajowego w produkty branży w którym lokowana jest firma PRONAR. Analiza danych zawartych w tabeli 3 wskazuje ponadto na szersze wykorzystanie sieci dealerskiej niż fabrycznych punktów sprzedaży. Jest to słuszna tendencja mieszcząca się koncepcjach strategicznych większości współczesnych firm produkcyjnych funkcjonujących na globalnym rynku. Centra dystrybucyjne (dealerskie) oferują obecnie wysoki poziom usługi i z powodzeniem przejmują zobowiązania związane ze sprzedażą określonej partii produktów na dowolnym rynku odciążając w ten sposób służby odpowiadające za zbytnie w firmie - producencie. Istotnym czynnikiem odgrywającym znaczną rolę w procesie dystrybucji na kraj wyrobów badanej firmy jest możliwość pozyskiwania środków unijnych przez podmioty nabywające maszyny i urządzenia rolnicze. Przy większym wsparciu unijnym, potencjalne możliwości nabywcze tych podmiotów zdecydowanie wzrastają. Ma to więc niewątpliwie wpływ na wolumen sprzedaży wyrobów produkowanych przez PRONAR.

Tab. 4. Sprzedaż eksportowa firmy PRONAR poprzez sieć dealerską Unii Europejskiej i dealerską pozostałą w latach 2011-2013

L.p	Rodzaj sprzedaży Handel Export	ROK					
		2011		2012		2013 okres styczeń-wrzesień	
		ilość	wartość	ilość	wartość	ilość	wartość
1	Dealerska Unia Europejska	3874	84 806 422,32 zł	3314	95 853 531,78 zł	2595	75 242 965,40 zł
2	Dealerska pozostała	594	13 053 215,74 zł	1127	26 818 957,35 zł	609	16 040 795,33 zł
	Suma	4468	97 859 638,06 zł	4441	122 672 489,13 zł	3204	91 283 760,73 zł

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych firmy PRONAR

Istotnym obszarem eksportowym na który wysyłane są maszyny i urządzenia rolnicze wytwarzane przez badaną firmę jest obszar Unii Europejskiej. W latach 2011-2013 dealerska sieć dystrybucyjna była najpoważniejszym odbiorcą produkcji PRONARU. W roku 2011 poprzez dealerską sieć dystrybucyjną sprzedano 3874 sztuk produkcji o łącznej wartości prawie 85 mln zł. W kolejnych latach dynamika ta niestety została zahamowana. Wzrost ilości i wartości odnotowany został jedynie w tzw. „dealerce pozostałej” obejmującej kraje nie będące członkami Unii Europejskiej. W roku 2012 w stosunku do roku 2011 odnotowano wzrost sprzedaży o 89,7%.

Kolejnym negatywnym zjawiskiem mającym wpływ na międzynarodową sytuację gospodarczą jest sytuacja kryzysowa utrzymująca się od pewnego czasu na rynku globalnym. Są to czynniki mające bardzo duże znaczenie dla perspektyw rozwojowych firmy PRONAR. W takiej sytuacji makroekonomicznej funkcja logistyki dystrybucji ma zdecydowanie priorytetowe znaczenie dla rozwoju badanej firmy.

Ważną kwestią, która znajduje zastosowanie w firmie Pronar jest planowanie zasobów dystrybucji (distribution resource planning, DRP). [1] Jest to metoda dająca duże możliwości ustalania właściwego poziomu zapasów w systemie logistyki dystrybucji. Dzięki zastosowaniu tej metody firma może udoskonalać obsługę klienta (zmniejszać częstotliwość występowania niedoborów zapasów), obniżać ogólny poziom zapasów wyrobów gotowych, redukować koszty transportu a także usprawniać działalność operacyjną w centrum dystrybucji (wśród dealerów).

PODSUMOWANIE

Istotną kwestią zapisaną w strategii i realizowaną w działalności dystrybucyjnej badanego przedsiębiorstwa jest szeroko pojmowana obsługa klienta. Koncepcję obsługi klienta realizuje się na trzy sposoby. Pierwszym z nich jest obsługa klienta jako określone działania w celu zaspokojenia wieloaspektowych potrzeb klienta. Drugim sposobem jest obsługa klienta rozumiana jako pomiar wykonania działań. Na tym poziomie obsługę klienta rozpatruje się w kategoriach określonych mierników realizacji wyników działań takich jak odsetek zamówień dostarczanych terminowo i w całości oraz liczba zamówień opracowanych w przewidywanym czasie. Trzecim sposobem jest rozpatrywanie obsługi klienta jako swoistej filozofii. Na tym poziomie rozumienia podnosi się obsługę klienta do rangi zobowiązania, za które jest odpowiedzialna cała firma. Polega ona na zapewnieniu klientowi optymalnej satysfakcji dzięki możliwie najlepszej obsłudze. Spojrzenie to cechuje badaną firmę, gdzie kładzie się nacisk na jakość i zarządzanie jakością. W firmie PRONAR nie patrzy się na obsługę klienta jak na zestaw mierników realizacji wyników, lecz angażuje się w nią wszystkie swoje obszary. W PRONARZE opracowano politykę i standardy obsługi klienta konsultując się z klientami. Ważny element realizowanej strategii [4] jest poinformowanie klientów o polityce i standardach ich obsługi. Z logistycznego punktu widzenia obsługę klienta postrzegamy poprzez czas, niezawodność, komunikację i elastyczność. Wszystkie te elementy można zaobserwować w strategii sprzedaży realizowanej w badanej firmie.

Reasumując należy stwierdzić, że system dystrybucji, jako koncepcję strategicznego zarządzania w firmie PRONAR należy ocenić pozytywnie. Aktualnie pracuje się tam nad udroźnieniem i uelastycznieniem tego systemu. Kierownictwo badanej spółki zdaje sobie sprawę z wyzwań, które niosą ze sobą procesy globalizacyjne. Zmusza to do poszukiwań rozwiązań coraz bardziej nowoczesnych i przystających do oczekiwań kontrahentów. Dotyczy to wszystkich sfer działalności logistycznej: sfery zaopatrzenia, produkcji ale przede wszystkim dystrybucji.

BIBLIOGRAFIA

1. Coyle John J., Bardi Edward J., Langley C. John., *Zarządzanie logistyczne*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2010
2. Rutkowski K., *Logistyka dystrybucji: Specyfika, tendencje rozwojowe, dobre praktyki*. Szkoła Główna Handlowa. Warszawa 2005
3. Sprawozdanie dotyczące wolumenu zakupów i sprzedaży firmy PRONAR za lata 2011-2013
4. Strategia rozwoju firmy PRONAR na lata 2010-2020
5. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 1999

LOGISTICS SYSTEM ANALYSIS WITH PARTICULAR REGARD TO THE DISTRIBUTION

Abstract

Distribution is such a field of logistics activity of an economic organization which influences its final efficiency fundamentally. The subject of logistics distribution is planning, implementation and monitoring of the flow of goods, semi-products and ready products from the place of their origin

(processing) directly to the market, user or customer. The aim logistics distribution is delivering products to the right place at the right time in the right quantity to the right final recipient at minimum logistics costs.

The article discusses the problems of logistics distribution for the company PRONAR engaged in both domestic and international market. Considerations of channels and ways to reach out to the final purchaser of the production test company are key. They determine the competitiveness and growth potential by the enterprise.

Autor:

dr Jerzy Lewczuk – Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania