

Andrzej BUJAK¹
Katarzyna PUSZKO - MACHOWCZYK²

DOSKONALENIE PROCESÓW DYSTRYBUCJI

Referat prezentuje wyniki badań empirycznych dotyczące doskonalenia procesów dystrybucji przez przedsiębiorstwa. Impulsy do zmian w procesach dystrybucji mają źródła zewnętrzne i wewnętrzne. Przedsiębiorstwa doskonaląc procesy dystrybucji stosują dwa rodzaje strategii (tj.: ciągłe doskonalenie procesu i przebudowa procesu) oraz wykorzystują różnorodne koncepcje i instrumenty zarządzania. Badania objęto więc sposob, celowość i częstotliwość dobru tych strategii, koncepcji i instrumentów zarządzania. Wyniki badań empirycznych pozwoliły na sformułowanie wniosków dotyczących skłonności i obszarów zmian w przedsiębiorstwach w obszarze procesów dystrybucji. Wskazane zmiany to odpowiedź przemysłu na coraz większą konkurencją na rynku dóbr i usług, coraz krótszym czasem życia produktów i coraz szybsze tempo zmian innowacyjnych. W logistyce dystrybucji pojawiła się w konieczność uzyskania odpowiedzi na dwa zjawiska: narastającą komplikację i złożoność zadań oraz narastający nacisk na elastyczność przedsiębiorstwa.

DEVELOPMENT OF DISTRIBUTION PROCESSES

The article presents the results of research into development of distribution processes. On the basis of the empirical research carried out, it can be argued that enterprises tend to develop distribution process. The impulses that lead to change have external and internal sources. Enterprises develop distribution processes using 2 types of strategies (continuous process development and process restructuring) and they use various management concepts and instruments.

1. WSTĘP

Koncepcje zarządzania, niezależnie od przyjętych założeń opierają się na konieczności doskonalenia procesów³. U podstaw wszystkich koncepcji zarządzania procesami leży

¹ Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Katedra Logistyki, andrzej.bujak@interia.pl, (71) 3561610.

² Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Katedra Logistyki, pm.Kasia@wp.pl, (71) 3561610.

³ Na przykład zarządzanie procesami może obejmować następujące fazy: zaprojektowanie procesu (określenie celu, etapów realizacji, standardów postępowania, niezbędnych zasobów do jego realizacji), realizacji (użycia w poszczególnych etapach procesu określonych zasobów przy wykorzystaniu ustanowionych standardów postępowania), oceny procesów (stopnia osiągnięcia zamierzonych celów procesu, efektywności wykorzystania zasobów), doskonalenia (zmiany zmierzające do nowego, wyższego poziomu realizacji procesu) [7, s. 10].

założenie, że zaniechanie działań związanych z doskonaleniem procesów i bazowanie na wypracowanych wcześniej wzorcach i modelach może doprowadzić do pojawienia się dysfunkcji w systemie zarządzania przedsiębiorstwem [Por.: 3, s. 8].

Celem referatu jest identyfikacja skłonności przedsiębiorstw do wprowadzania zmian w procesie dystrybucji, prezentacja uwarunkowań kształtowania procesów dystrybucji i rozpoznanie strategii, koncepcji i instrumentów zarządzania pomocnych w modelowaniu procesów dystrybucji oraz zbadanie skutków podejmowanych działań w podstawowych kryteriach oceny procesu dystrybucji.

2. METODA BADAWCZA I CHARAKTERYSTYKA BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Badania empiryczne były prowadzone metodą ankietową [Por.: 6, s. 80].

Badania ankietowe zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na Dolnym Śląsku w drugiej połowie 2009 i na początku 2010 roku.

Zakres przedmiotowy badań obejmował: charakterystykę przedsiębiorstwa, identyfikację skłonności przedsiębiorstw do dokonywania zmian w procesach dystrybucji, rozpoznanie źródeł zmian w procesach dystrybucji, identyfikację strategii, koncepcji i instrumentów zarządzania pomocnych w doskonaleniu procesów dystrybucji, partycypację pracowników, klientów, dostawców, konsultantów w doskonaleniu procesu dystrybucji, identyfikację kryteriów oceny procesu dystrybucji (tj.: koszt, czas, jakość) przed i po doskonaleniu / em tego procesu.

Horyzont czasowy badań obejmował lata 1950 – 2009 (tzn.: był równy okresowi funkcjonowania firmy na rynku).

Na pytania zawarte w ankiecie odpowiadali pracownicy średnich, wyższych i najwyższych szczebli zarządzania.

W celu pozyskania materiału badawczego zostało zbadanych 26 przedsiębiorstw. Kryterium doboru próby była zgoda przedsiębiorstwa. Tak ukształtowana próba nie spełnia kryterium próby statystycznej. Nie jest to także próba losowa.

W związku z powyższym badanie należy traktować jako studium przypadku.

Charakterystykę badanych przedsiębiorstw prezentuje tabela 1 i 2.

Przedsiębiorstwa zostały sklasyfikowane według następujących kryteriów:

1. Wielkość przedsiębiorstwa⁴.

Z punktu widzenia wielkości w badaniach wzięło udział: 31% dużych przedsiębiorstw (oznaczonych w dalszej części referatu jako D), 23% średnich przedsiębiorstw (oznaczonych w dalszej części referatu jako Ś), 27 % małych przedsiębiorstw (oznaczonych w dalszej części referatu jako M), 19% mikroprzedsiębiorstw (oznaczonych w dalszej części referatu jako Mi).

Charakterystykę przedsiębiorstw klasyfikowanych z punktu widzenia wielkości prezentuje tabela 2 i rysunek 1.

2. Charakter działalności przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia charakteru działalności w badaniach wzięło udział: 31% przedsiębiorstw produkcyjnych (oznaczonych w dalszej części referatu jako P), 31% przedsiębiorstw handlowych (oznaczonych w dalszej części referatu jako H), 38%

⁴ Klasyfikacja została dokonana według [8]

przedsiębiorstw usługowych (oznaczonych w dalszej części referatu jako U).

Tab. 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw.

| Charakterystyka badanych przedsiębiorstw | | | | |
|--|------|----------|--|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | 2008 | s.z o.o. | handel produktami spożywczymi | r.k. |
| 2. | 2005 | s.z o.o. | produkcja: EPS (Electrick Power System); wspomaganie kierownicze | r.ś. |
| 3. | 1997 | s.z o.o. | usługi transportowe | r.ś. |
| 4. | 1996 | s.z o.o. | produkcja części do samochodów | r.ś. |
| 5. | 2007 | s.z o.o. | produkcja mięsa kebabu głęboko zamrożonego | r.k. |
| 6. | 1996 | s.z o.o. | handel artykułami gospodarstwa domowego (AGD) oraz meblami łazienkowymi | r.k. |
| 7. | 1991 | s.z o.o. | kompleksowe wyposażenie salonów fryzjerskich i kosmetycznych | r.e. |
| 8. | 2006 | s.z o.o. | wykonywanie analiz środowiskowych, badanie próbek (wody, gleb) na zawartość TPH, BTEX, WWA oraz metali ciężkich | r.k. |
| 9. | 1996 | s.z o.o. | handel płytami paździerzowymi, boazeriami, szafkami na zamówienie, drewnem na opał | r.k. |
| 10. | 2007 | o.f. | usługi budowlano-remontowe, budowa domów, płyty g-k, tarakota, wykończenia wnętrz | r.l. |
| 11. | 1993 | s.z o.o. | usługi transportowe | r.e. |
| 12. | 1991 | o.f. | produkcja farb, lakierów, tynków | r.l. |
| 13. | 1998 | s.a. | produkcja sprzętu IT | r.e. |
| 14. | 2004 | s.c. | usługi w zakresie: pakiety medyczne, ubezpieczenia zdrowotne, transporty medyczne, wizyty specjalistyczne, badania diagnostyczne, usługi rehabilitacyjne | r.k. |
| 15. | 1998 | s.a. | handel sprzętem komputerowym | r.k. |
| 16. | 1989 | s.z o.o. | firma kurierska, usługi transportowe | r.ś. |
| 17. | 1990 | s.j. | usługi poligraficzne, intrologatorskie | r.k. |
| 18. | 1992 | s.z o.o. | handel: stoliki, uchwyty pod telewizor, zabawki elektroniczne | r.ś. |
| 19. | 1999 | o.f. | sprzedaż opału | r.l. |
| 20. | 2007 | s.z o.o. | sprzedaż telefonów komórkowych | r.k. |
| 21. | 1950 | s.z o.o. | kredyty dla rolników, kredyty konsumenckie, karty płatnicze, lokaty, przekazy pieniężne z zagranicy, zastrzeżenie dowodów tożsamości | r.l. |
| 22. | 1985 | s.j. | produkcja mebli | r.k. |
| 23. | 1991 | s.j. | roboty inżynieryjno – budowlano-melioracyjne, drogowe | r.l. |
| 24. | 2009 | o.f. | usługi foto-video | r.l. |
| 25. | 2004 | o.f. | produkcja opakowań z tektury (metoda nadruku na opakowaniach Flexo) 3, 5, 7 – warstwowej | r.e. |
| 26. | 2008 | o.f. | wyrób pieczętek, plakatów, naklejek na samochody | r.l. |

Legenda: 1 - Numer przedsiębiorstwa; 2 - Rok założenia; 3 - Forma prawna przedsiębiorstwa; 4 - Przedmiot działalności; 5 - Rynek zbytu; s – spółka; z o.o.- z ograniczoną odpowiedzialnością, a. – akcyjna, j – jawna, c - cywilna; o. f.- osoba fizyczna; r – rynek zbytu: l – lokalny, k – krajowy, e – europejski, ś – światowy.

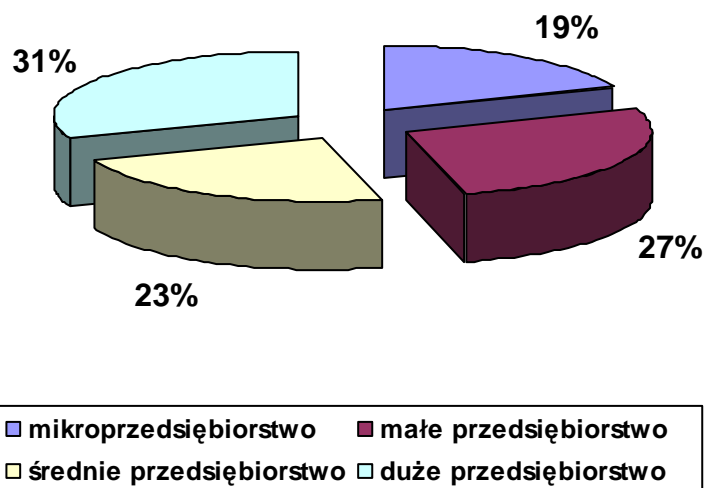
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Charakterystykę przedsiębiorstw z punktu widzenia charakteru działalności prezentuje tabela 3 rysunek 2.

Tab. 2: Struktura przedsiębiorstw z punktu widzenia wielkości

| Numer przedsiębiorstwa | Wielkość przedsiębiorstwa |
|------------------------|---------------------------|
| 2, 3,4,11,13,15,16,22 | Duże przedsiębiorstwo |
| 1,5,6, 9,14,21 | Średnie przedsiębiorstwo |
| 7, 8, 17,18, 20,23,25 | Małe przedsiębiorstwo |
| 10,12,19,24,26 | Mikroprzedsiębiorstwo |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań



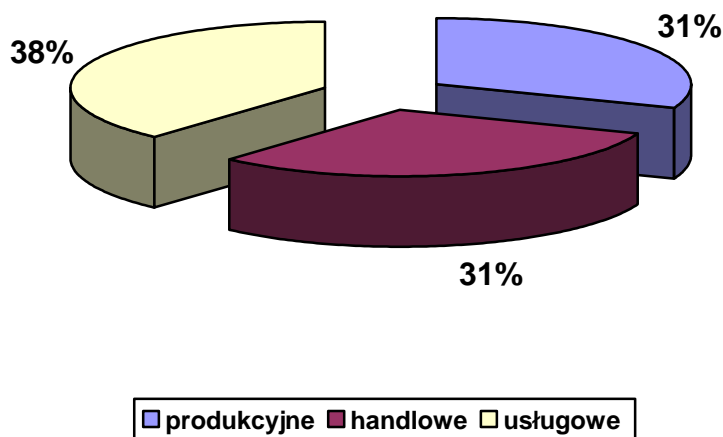
Rys.1. Struktura zbadanych przedsiębiorstw z punktu widzenia wielkości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tab. 3: Struktura przedsiębiorstw z punktu widzenia charakteru działalności

| Numer przedsiębiorstwa | Charakter działalności przedsiębiorstwa |
|------------------------------------|---|
| 2, 4, 5, 12, 13, 22, 25, 26 | produkcyjny |
| 1, 6, 7, 9, 15, 18, 19, 20 | handlowy |
| 3, 8, 10, 11, 14, 16, 17,21,23, 24 | usługowy |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys.2. Struktura zbadanych przedsiębiorstw z punktu z punktu charakteru działalności.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

3. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Większość przedsiębiorstw dokonuje zmian w procesach dystrybucji (65% przedsiębiorstw) (tabela 4). Największa skłonność do doskonalenia procesów dystrybucji występuje w przypadku przedsiębiorstw dużych (23% D), mniejsza przedsiębiorstw średnich i małych (30% przedsiębiorstw w tym 15% Ś, 15% M) i najmniejsza mikroprzedsiębiorstw (12% Mi).

Tab. 4. Skłonność przedsiębiorstw do dokonywania zmian w procesie dystrybucji

| Skłonność przedsiębiorstw do dokonywania zmian w procesie dystrybucji | | |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1, 3, 4, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26 | • | |
| 2, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 18, 22 | | • |

Legenda: 1 - numer przedsiębiorstwa; 2 - przedsiębiorstwo dokonuje zmian w procesie dystrybucji; 3 - przedsiębiorstwo nie dokonuje zmian w procesie dystrybucji. Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedsiębiorstwa usługowe są zdolne w największym stopniu do dokonywania zmian w procesie dystrybucji (31% U), przedsiębiorstwa handlowe cechuje nieco mniejsza skłonność do dokonywania zmian w tym procesie (19% H) a w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych skłonność ta jest najmniejsza (15% P).

Zmiany w procesie dystrybucji mają źródła zewnętrzne (np.: wzrost konkurencji, wzrost

wymagań klientów) i wewnętrzne (np.: procesy reorganizacyjne czy restrukturyzacyjne).
Charakterystykę źródeł i czynników zmian w procesie dystrybucji prezentuje tabela 5.

Tabela 5: Źródła i czynniki zmian w procesie dystrybucji

| Źródła i czynniki zmian w procesie dystrybucji | |
|---|---|
| 1 | 2 |
| -silny wzrost konkurencji (4, 9, 11, 14, 16, 17, 24, 26) -gwałtowny rozwój technologii informatycznej (1, 15, 20) -zmiany w środowisku naturalnym (9, 14) -zjawiska demograficzne (11, 14, 24, 26) -ogólny poziom rozwoju gospodarczego danego kraju (11) -rozwój transportu (1) -kryzys gospodarczy (3) -przyspieszenie procesów rozładunkowo – załadunkowych, przyspieszenie doręczenia przesyłek (16) -ilość wykonywanych w tym samym czasie zadań budowlanych, miejsce wykonywania zadań (23) | -procesy reorganizacyjne (3,14,16, 17, 19) -systemy informatyczne (11, 15, 17, 24, 25, 26) -styl zarządzania (9, 14, 15, 20) -procesy restrukturyzacyjne (14) -zmniejszenie ilości zbędnych zapasów, potrzeba poprawy przepływu informacji wewnątrz firmy (4) -systemy komunikacji (9, 11, 24) -system motywacyjny (16, 20, 23) -nowe technologie produkcyjne (9, 15) -nowe technologie transportowe (11) - szkolenia (1) -otwieranie własnych magazynów (13) -kultura organizacyjna (24) |

Legenda: 1 – Źródła i czynniki zewnętrzne zmian w procesie dystrybucji i numer przedsiębiorstwa; 2 - Źródła i czynniki wewnętrzne zmian w procesie dystrybucji i numer przedsiębiorstwa Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W doskonaleniu procesu dystrybucji ankietowane przedsiębiorstwa stosują dwa rodzaje strategii [Por.: 1, s. 100]: ciągłe doskonalenie, przebudowa procesów⁵ (tabela 6). Ciągłe doskonalenie jest stosowane w przypadku 65% przedsiębiorstw (w tym 23% D, 15% Ś, 15% M i 12% Mi; 31% U, 19% H i 15% P). W nieco mniejszym stopniu przedsiębiorstwa przebudowują procesy dystrybucji (58% przedsiębiorstw w tym 19% D, 15% Ś, 12% M, 12% Mi; 28% U, 15% H i 15% P).

Na podstawie informacji zawartych w tabeli 6 można stwierdzić, że ciągłe doskonalenie jest stosowane nieustannie, bardzo często i często natomiast przebudowa procesów dystrybucji występuje bardzo rzadko lub rzadko przy czym w niektórych przedsiębiorstwach (np. przedsiębiorstwo 15,17) przebudowa procesów dystrybucji występuje często przy czym częstotliwość dokonywanych zmian w roku w procesach dystrybucji jest analogiczna do przedsiębiorstw przebudowujących te procesy rzadko (z reguły są to zmiany dokonywane 1-2 razy w roku). Tylko 4% przedsiębiorstw

⁵ Ciągłe doskonalenie – filozofia, według której małe, nawarstwiający się ulepszenia mogą się z czasem złożyć na znaczne zwiększenie wydajności; Przebudowa procesów – procedura obejmująca gruntowne przemyślenie oraz radykalne przekonstruowanie procesu biznesowego w celu osiągnięcia znacznej poprawy w takich najważniejszych wymiarach wydajności jak koszt, jakość, obsługa i szybkość [1, s. 100]

(przedsiębiorstwo 4) przebudowuje procesy dystrybucji aż 6 razy w roku. Natomiast 4% przedsiębiorstw (przedsiębiorstwo 1) przebudowuje procesy dystrybucji co 3 lata.

Tab. 6. Rodzaj stosowanych strategii dystrybucji i częstotliwość dokonywanych zmian

| Rodzaj stosowanych strategii dystrybucji i częstotliwość dokonywanych zmian | | |
|---|-------------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. | ○ (2 x) | □ (1 x na 3 lata) |
| 3. | ● (12-20 x) | |
| 4. | ● (12 x) | ○ (6 x) |
| 9. | ● (3 x) | ○ (1 x) |
| 11. | ○ (10 x) | □ (2 x) |
| 13. | ● (10 x) | ○ (1-2 x) |
| 14. | ○ (4-5 x) | □ (1 x) |
| 15. | ● (10 x) | ○ (2 x) |
| 16. | n | ○ (1-2 x) |
| 17. | ● (5 x) | ○ (1 x) |
| 19. | ○ | □ |
| 20. | ○ (6 x) | |
| 21. | ○ (36 x) | □ (1 x) |
| 23. | ○ | ○ |
| 24. | ○ (5 x) | □ (1 x) |
| 25. | ○ (4 x) | ■ (1 x) |
| 26. | ○ (4 x) | □ (1 x) |

Legenda: 1 – numer przedsiębiorstwa; 2 - Ciągłe doskonalenie; 3 - Przebudowa procesów; ● bardzo często; ○ często, ■ rzadko, □ bardzo rzadko, n – nieustannie, (.....) x – liczba razy w roku. Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Kształtowanie procesu dystrybucji nie może odbywać się bez udziału „elementu aktywnego” jakim jest czynnik ludzki. Doskonalenie procesu dystrybucji badanych przedsiębiorstw odbywa się przy udziale pracowników (65% przedsiębiorstw w tym 23% D, 15% Ś, 15% M i 12% Mi; 31% U; 19% H, 15% P), klientów (około 47% przedsiębiorstw w tym 8% D, 15% Ś, 12% Mi, 12% M; 12% P, 15% H, 19% U) i dostawców (około 47% przedsiębiorstw w tym 15% D, 8% Ś, 12% M i 12% Mi; 15% P, 19% H, 12% U). W niektórych przedsiębiorstwach doskonalenie procesu dystrybucji odbywa się również przy udziale doradców zewnętrznych (31% przedsiębiorstw w tym 12% D, 8% Ś, 8% M, 3% Mi; 4% P, 12% H, 15% U). Pracownicy uczestniczą z reguły w kształtowaniu procesu dystrybucji bardzo często (tj.: cały czas lub 8 – 60 razy w roku), często (3 – 5 razy w roku). Klienci partycypują w doskonaleniu tego procesu bardzo często (4 – 9 razy w roku), często (4 – 6 razy w roku). Dostawcy uczestniczą w modelowaniu procesu dystrybucji bardzo rzadko (tj.: 1 raz w roku) albo rzadko (tj.: 2 razy w roku). Natomiast doradcy zewnętrzni partycypują w doskonaleniu tego procesu bardzo często (tj.: 12 razy w roku) lub często (tj.: 1 – 5 razy w roku).

Partycypację pracowników, klientów, dostawców, doradców zewnętrznych (konsultantów) w modelowaniu procesu dystrybucji prezentuje tabela 7.

W doskonaleniu procesu dystrybucji pomocne mogą być różnorodne koncepcje zarządzania. Szczegółowe informacje dotyczące tych koncepcji w kontekście modelowania procesu dystrybucji prezentuje: 4, s. 98 – 118; 5, s. 88; 1, s. 53. Tymczasem w doskonaleniu procesów dystrybucji badanych przedsiębiorstw pomocne są następujące koncepcje zarządzania:

- TQM - stosuje 42% przedsiębiorstw: w największym stopniu jest stosowane przez przedsiębiorstwa duże (23% D) i usługowe (27% U), w nieco mniejszym stopniu jest stosowane przez przedsiębiorstwa średnie, małe, produkcyjne i handlowe (8% Ś, 8% M, 8% P, 8% H), w najmniejszym stopniu wykorzystywane jest przez mikroprzedsiębiorstwa (4% Mi)
- Lean management – stosuje 38% przedsiębiorstw: biorąc pod uwagę kryterium wielkości Lean management stosuje najczęściej dużych i średnich przedsiębiorstw (12% D, 12% Ś), nieco mniej małych przedsiębiorstw i mikroprzedsiębiorstw (8% M, 8% Mi). Z punktu widzenia charakteru działalności koncepcją tą wykorzystuje najczęściej przedsiębiorstw usługowych (19% U), nieco mniej przedsiębiorstw handlowych (15% H) i najmniej przedsiębiorstw produkcyjnych (4% P)

Tab. 7. *Partycypacja pracowników, klientów, dostawców i doradców zewnętrznych w doskonaleniu procesu dystrybucji*

| Partycypacja pracowników, klientów, dostawców i doradców zewnętrznych w doskonaleniu procesu dystrybucji | | | | |
|--|---------------|----------|----------|----------|
| 1 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | ● | ■ | ○ | |
| 3. | ● (30 x) | | ● (50 x) | |
| 4. | ● (12 x) | ○ (6 x) | ○ (6 x) | |
| 9. | ● (8 x) | ○ (4 x) | □ (1x) | ○ (1x) |
| 11. | ● | | | |
| 13. | ● (10 x) | | ■ (2x) | ○ (5 x) |
| 14. | □ (2x) | ■ (1-2x) | | |
| 15. | ● (10 x) | | ■ (2x) | ○ (5 x) |
| 16. | ● (cały czas) | ■ (1-2x) | | ○ (1-2x) |
| 17. | ○ (5 x) | | | ● (1x) |
| 19. | ● | ● | ■ | ● |
| 20. | ○ | □ | ● | |
| 21. | ● (60 x) | □ (10x) | | ● (12x) |
| 23. | ● | ● | ● | ● |
| 24. | ○ (4 x) | ● (4 x) | □ (1x) | |
| 25. | ○ (3 x) | ● (9 x) | □ (1x) | |
| 26. | ○ (3 x) | ● (9 x) | □ (1x) | |

Legenda: 1 - Nazwa uczestnika i częstotliwość partycypowania w doskonaleniu procesu dystrybucji; 2 - Numer przedsiębiorstwa; 3 - Pracownicy; 4 - Klienci; 5 - Dostawcy; 6 - Doradcy zewnętrzni (konsultanci); ● bardzo często; ○ często; ■ rzadko; □ bardzo rzadko; (.....) x - liczba razy w roku.
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

- Reengineering i X – engineering jest wykorzystywany przez przedsiębiorstwa w takim samym stopniu tzn.:
 - Reengineering (23% przedsiębiorstw) – stosowany w przedsiębiorstwach dużych (8% D), średnich (8% Ś), małych (4% M) i w mikroprzedsiębiorstwach (4% Mi); przedsiębiorstwach usługowych (15% U) i handlowych (8% H). Przedsiębiorstwa produkcyjne nie wykorzystują re engineeringu w doskonaleniu procesów dystrybucji.
 - X – engineering (23% przedsiębiorstw) – jest stosowany szczególnie przez przedsiębiorstwa średnie (11% Ś), w nieco mniejszym stopniu stosowany jest przez przedsiębiorstwa duże, małe i mikroprzedsiębiorstwa (4% D, 4% M, 4% Mi). Z punktu widzenia charakteru działalności stopień wykorzystania tej koncepcji jest porównywały tzn. : przedsiębiorstwa handlowe i usługowe (8% H, 8% U), przedsiębiorstwa produkcyjne (7% P)
- Benchmarking: jest wykorzystywany w modelowaniu procesu dystrybucji w najmniejszym stopniu tzn.: 19% przedsiębiorstw w tym 4%D, 7% Ś, 4% M, 4% Mi, 12% H, 7% U). Przedsiębiorstwa produkcyjne nie stosują benchmarkingu w kształtowaniu procesu dystrybucji.

Koncepcje zarządzania pomocne w doskonaleniu procesów dystrybucji prezentuje tabela 8.

Tab. 8. Koncepcje zarządzania pomocne w doskonaleniu procesów dystrybucji

| Koncepcje zarządzania pomocne w doskonaleniu procesów dystrybucji | |
|---|---------------------------------------|
| 1 \ 2 | |
| Reengineering | 9,11, 14, 16, 17, 19 |
| X- engineering | 1, 9, 16, 21, 25, 26 |
| Lean management | 1, 11, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 23, 24 |
| Benchmarking | 1, 14, 16, 19, 20 |
| TQM | 3,4,11,13, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 23 |

Legenda: 1 - Numer przedsiębiorstwa; 2 - Nazwa stosowanej koncepcji zarządzania.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wybrane przedsiębiorstwa wskazały również korzyści związane z zastosowanych koncepcji zarządzania w doskonaleniu procesu dystrybucji (np. poprawa wyników w najważniejszych dla działalności obszarach – reengineering, minimalizacja kosztów – lean management, zadowolenie klienta, powrót klienta do firmy – TQM czy poprawa przepływu informacji w organizacji i poza nią x- engineering) oraz mankamenty, które wiążą się ze stosowaniem tych koncepcji zarządzania w doskonaleniu procesu dystrybucji (np. zbyt duże koszty- reengineering, x- engineering, znaczne przeobrażenia organizacyjne – x- engineering, czas wdrożenia TQM). Istotnym mankamentem koncepcji zarządzania zdaniem niektórych przedsiębiorstw jest także trudność oceny na zasadzie ex ante efektywności danej koncepcji zarządzania.

Wybrane korzyści i mankamenty związane ze stosowaniem koncepcji zarządzania w doskonaleniu procesu dystrybucji prezentuje tabela 9.

Tab. 9: Wybrane korzyści i mankamenty związane ze stosowaniem koncepcji zarządzania w doskonaleniu procesu dystrybucji

| Wybrane korzyści i mankamenty związane ze stosowaniem koncepcji zarządzania w doskonaleniu procesu dystrybucji | | |
|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Reengineering | <ul style="list-style-type: none"> - przynosi poprawę wyników w najważniejszych dla działalności obszarach (9, 14) -obniżka kosztów (11, 19) -przyspieszenie procesu tzn.: wyjazd kurierów o 7.45 zamiast o 8.30 (16) -Rozwój orientacji procesowej (17) | <ul style="list-style-type: none"> - Zbyt duże koszty wdrożenia (9, 11, 16) - autorytarny styl kierowania podczas wdrażania koncepcji (19) -Znaczne przeobrażenia organizacyjne (14) -Szkolenia dla pracowników i związane z tym koszty (16) - Radykalna zmiana przebiegu procesów i struktur (17) |
| X- engineering | <ul style="list-style-type: none"> - Duży dostęp do informacji (1) - Poprawa przepływu informacji w firmie i poza nią (9, 16) -szybki przepływ / wymiana informacji między komórkami pracowniczymi (21) - wprowadzenie zmian dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii (25) | <ul style="list-style-type: none"> - Możliwość wystąpienia błędnych rozkodowań (1) - Zbyt duże koszty (9, 16, 21) - Nie daje pewności w zakresie poprawy wyników (efektów) (25) |
| Lean management | <ul style="list-style-type: none"> - Minimalizacja kosztów (1, 11) -Uproszczenie procesu dystrybucji (13, 15) - Eliminacja czynności które nie tworzą wartości dodanej (14) - Szybsza reakcja (19, 20, 24) -Zawężenie pionów w strukturze organizacyjnej z 4 do 3 (21) | <ul style="list-style-type: none"> - Konieczność prowadzenia częstych szkoleń pracowników i kierownictwa (1, 13, 14, 15) - Powierzchnowa redukcja pracowników, stres pracowników i spadek motywacji (11) - Zbyt mocna koncentracja na upraszczaniu procedur, eliminowaniu czynności (20) -Czasami trudno przyporządkować jedną czynność pod wyłącznie 1 z 3 pionów (21) - Eliminowanie zbyt wielu czynników może bardzo wpłynąć na jakość usługi (24) |
| Benchmarking | <ul style="list-style-type: none"> - Względnie zmonitorowany rynek konkurentów (1) - Uczenie się na błędach innych, korzystanie z wiedzy najlepszych (14) Wymiana pomysłów między pracownikami (19) -Podpatrzenie najlepszych rozwiązań konkurencji (20) | <ul style="list-style-type: none"> - Możliwość kopiowania błędów konkurencji (1) - Trudny dostęp do informacji, duże trudności wdrożeniowe, czasochłonna, powielanie wzorców, brak innowacyjności (14) - Szkolenia dla pracowników (16) - Rozwiązania innych firm mogą być nieadekwatnie do naszej firmy (20) |
| TQM | <ul style="list-style-type: none"> - Poprawa zadowolenia klientów poprzez usprawnienie procesów produkcyjnych (4, 11, 13, 14, 15) -Samodoskonalenie (16) - Partycypacja pracowników tzn.: każdy pracownik ma prawo wypowiedzieć się na temat czynności, którą wykonuje – sam zna najlepiej co miałby poprawić, gdzie widzi problem itp. (21) - zaangażowanie wszystkich pracowników, myślenie długofalowe (23) | <ul style="list-style-type: none"> -Potrzeba szkolenia pracowników co przekłada się na koszty i czas (11) - Czas wdrożenia (14) - Zbyt duże koszty (4,15, 21,23) -Nakierowanie na jakość i rzetelność wykonywania robót wiąże się ze wzrostem kosztów a inwestorów interesuje wyłącznie niska cena |

Legenda: 1 - Nazwa stosowanej koncepcji zarządzania; 2 - Korzyści stosowanej koncepcji zarządzania; 3 - Manakamenty stosowanej koncepcji zarządzania; (...) – numer przedsiębiorstwa.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

W doskonaleniu procesów dystrybucji pomocne mogą być również różne instrumenty zarządzania (tj.: statystyczna kontrola procesu, doskonalenie procesu dystrybucji poprzez projekty [Por.: 2, s. 50 – 82].

Badane przedsiębiorstwa w modelowaniu procesu dystrybucji wykorzystują następujące instrumenty zarządzania:

- organizacja i standaryzacja miejsca pracy – jest najczęściej stosowanym instrumentem zarządzania (50% przedsiębiorstw w tym 12% D, 15% Ś, 12% M, 11% Mi; szczególnie jest wykorzystywana przez przedsiębiorstwa usługowe (27% U), w nieco mniejszym stopniu przez przedsiębiorstwa handlowe (15% H) i produkcyjne (8% P)
- zapobieganie powstawaniu błędów – jest również często wykorzystywanym instrumentem zarządzania (38% przedsiębiorstw). Najczęściej stosowany jest ten instrument zarządzania w przedsiębiorstwach średnich (15% Ś) i małych (12% M) oraz przedsiębiorstwach dużych (8% D). W nieco mniejszym stopniu zapobieganie powstawaniu błędów wykorzystują mikroprzedsiębiorstwa (4% Mi). Instrument ten jest stosowany przez przedsiębiorstwa usługowe (23% U) i handlowe (15% H) i nie jest stosowany przez przedsiębiorstwa produkcyjne.
- statystyczna kontrola procesu (31% przedsiębiorstw): wykorzystywana w większym stopniu przez przedsiębiorstwa duże i średnie w mniejszym stopniu wykorzystywana jest przez przedsiębiorstwa małe (tzn.: 12% D, 12% Ś, 4% M). W podobnym stopniu stosują ten instrument zarządzania przedsiębiorstwa usługowe i handlowe (tzn.: 15% U i 15% H). Statystyczna kontrola procesu nie jest wykorzystywana w kształtowaniu procesów dystrybucji mikroprzedsiębiorstw i przedsiębiorstw produkcyjnych.
- analiza Pareto – stosowana jest w stopniu podobnym do statystycznej kontroli procesu (31% przedsiębiorstw w tym 15% D, 12% Ś, 12% H i 12% U oraz 8% P, 4% Mi). Nie jest wykorzystywana przez przedsiębiorstwa małe.
- histogram (27% przedsiębiorstw); w największym stopniu z histogramu korzystają przedsiębiorstwa duże i średnie (12% D; 11% Ś). W nieco mniejszym stopniu korzystają z tego instrumentu przedsiębiorstwa małe (4% M). Biorąc pod uwagę charakter działalności można stwierdzić, że histogram jest stosowany głównie przez przedsiębiorstwa usługowe (19% U) i handlowe (12% H). Mikroprzedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa produkcyjne nie wykorzystują histogramu w doskonaleniu procesów dystrybucji.
- doskonalenie procesu dystrybucji poprzez projekty (19% przedsiębiorstw) – jest stosowany w doskonaleniu procesów dystrybucji przedsiębiorstw dużych (8% D) i mikroprzedsiębiorstw (8% Mi) oraz w nieco mniejszym stopniu przedsiębiorstw średnich (4% Ś), przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych (8% P; 8% U) i w nieco mniejszym stopniu przedsiębiorstw handlowych (4% H); nie jest instrumentem zarządzania wykorzystywanym w doskonaleniu procesów dystrybucji przedsiębiorstw małych.
- badanie zgodności procesu – stosowane jest przez 12 % przedsiębiorstw w tym: 8% Ś, 4% M; 12% U. Instrument ten nie jest stosowany w doskonaleniu omawianych procesów mikroprzedsiębiorstw i przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych.

Instrumenty zarządzania pomocne w doskonaleniu procesów dystrybucji prezentuje tabela 10. Natomiast wybrane korzyści i mankamenty związane ze stosowaniem instrumentów zarządzania w kształtowaniu procesu dystrybucji prezentuje tabela 11.

Tab. 10. Instrumenty zarządzania pomocne w doskonaleniu procesów dystrybucji

| Instrumenty zarządzania pomocne w doskonaleniu procesów dystrybucji | |
|---|--|
| 2 \ 1 | |
| statystyczna kontrola procesu | 1, 3, 9, 11, 14, 16, 19, 20 |
| histogram | 1, 3, 11, 14, 16, 20, 21 |
| organizacja i standaryzacja miejsca pracy | 1, 3, 4, 9, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 26 |
| zapobieganie powstawaniu błędów | 1, 3, 9, 11, 14, 17, 19, 20, 21, 23 |
| analiza Pareto | 1, 4, 9, 11, 13, 14, 16, 19 |
| badanie zgodności procesu | 14, 17, 21 |
| doskonalenie procesu dystrybucji poprzez projekty | 4, 9, 16, 24, 26 |

Legenda: 1 - Numer przedsiębiorstwa; 2 - Nazwa stosowanego instrumentu zarządzania.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Tab. 11. Korzyści i mankamenty związane ze stosowaniem instrumentów zarządzania w doskonaleniu procesu dystrybucji

| Korzyści i mankamenty związane ze stosowaniem instrumentów zarządzania w doskonaleniu procesów dystrybucji | | |
|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| statystyczna kontrola procesu | <ul style="list-style-type: none"> - pozwala zobaczyć co można poprawić, co zmienić (1) -Daje możliwość ciągłej kontroli (3) - Skraca czas dostawy materiału (9) -umożliwia sprawdzanie czy dana usługa jest odpowiednio realizowana (11) -Kontrola krytycznych zmiennych (14) - Określenie zamówienia TL do terminala (16) - Wyeliminowanie zakłóceń (19) | <ul style="list-style-type: none"> -Jest to statystyka, czasami potrafi się mocno zmienić (1) - Bada się tylko krytyczne zmienne wyjściowe (9) - Nic nie można określić w 100% (16) - Pochłania czas (19) |
| histogram | <ul style="list-style-type: none"> -Pomaga w planowaniu dostaw, może skrócić czas dostaw (1) - Zmniejszenie kosztu i ryzyka usługi (11) -streszcza dane o procesie (14) - Możliwość ustalenia dni kiedy pojawia się więcej klientów a kiedy mniej na przestrzeni miesiąca (21) | <ul style="list-style-type: none"> -statystyka, możliwość wystąpienia niespodziewanych zdarzeń (1) -Zbytne uproszczenie danych o procesach (14) -Nie zawsze się sprawdzają (21) |
| organizacja i standaryzacja miejsca pracy | <ul style="list-style-type: none"> -Czystość, ład, porządek, wszystko na swoim miejscu (1) -Skraca czas dostępu do narzędzi (3) -poprawia wydajność (3, 4, 9) -Dobra organizacja miejsca pracy (14) -każde miejsce pracy jest wykorzystywane optymalnie (19) -Pozwala na skrócenie czasu przygotowania przesyłki (20) | <ul style="list-style-type: none"> -Ograniczenie swobody działania, brak nowych pomysłów (14) - Niezadowolony pracownik czujący się wykorzystywanym (19) -Niechęć pracownika do oceniania go za porządek w miejscu pracy (21) -musi występować duża |

| | | |
|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> -Porządek na biurku nie rozprasza pracownika i sprawia dobre wrażenie w oczach klienta (21) -Pracownicy są lepiej zorganizowani (24) -Lepsza organizacja pracy prowadząca do wydajności i wysokiej jakości pracy (26) | <ul style="list-style-type: none"> samoświadomość pracownicza (24) -Zbyt duże skupienie uwagi na wygląd stanowiska pracy i zbyt małe poświęcenie uwagi na przedmiot usługi (24) |
| zapobieganie powstawaniu błędów | <ul style="list-style-type: none"> -Jasno pokazane, co jest co, gdzie co ma być (1) -Ograniczenie ryzyka powielania błędów przez kolejne jednostki (3) -Wyklucza i eliminuje pomyłki (9) -Zminimalizowanie błędów podczas wysyłki (11) -Uniemożliwia powstawanie błędów (14) -Automatyzacja instrumentów (17) -Zadowolony klient, szybszy czas realizacji (19) -Minimalizacja przesyłek błędnych (20) -Przyspieszenie księgowania dokumentów poprzez kody kreskowe (21) - wymóg inwestorski (23) | <ul style="list-style-type: none"> -Konieczność szkoleń pracowników (czas i koszty) (1) -Zbyt duże koszty, wymaga dużo czasu i dużej kontroli (9) |
| analiza Pareto | <ul style="list-style-type: none"> -(20/80) produkty często zbywane w miejscu łatwo dostępnym (1) -Optymalizacja kosztów i wykorzystanie zapasów (4) -Wyszukuje przyczyny zakłóceń w procesie co umożliwia ich eliminację (9) - Przy niskich nakładach osiąga się bardzo wysoki zysk (11) -Wychwytywanie nieprawidłowości w procesach dystrybucji (13) -Identyfikuje przyczyny zakłóceń (14) -Wyeliminowanie przyczyny zakłóceń (16, 19) | <ul style="list-style-type: none"> -Problem z uzyskaniem dostatecznej ilości miejsc składów towarów (1) -Czasochłonna i trudna do stosowania należy określić przyczyny zakłóceń które mają wpływ na proces (9) |
| Badanie zgodności procesu | <ul style="list-style-type: none"> -Sprawdzenie czy przyjęte założenia są spełnione (14) | <ul style="list-style-type: none"> -czasochłonny (14) |
| doskonalenie procesu dystrybucji poprzez projekty | <ul style="list-style-type: none"> -Optymalizacja i wykorzystanie zasobów zgodnie z harmonogramem (4) -Wprowadzenie innowacji (9) -Projekty umożliwiają usprawnienie procesu (16) -Przygotowanie projektu pomaga w zrealizowaniu założeń (24) -Przygotowanie projektu pomaga w zrealizowaniu celu (25) | <ul style="list-style-type: none"> -duże ryzyko ponieważ wprowadza się nowe rozwiązania (9) - integracja pracowników z całej Polski i związane z tym czas i koszt (16) -pochłania dużo czasu (24,25) |

Legenda: 1 - Nazwa stosowanego instrumentu zarządzania; 2 – Korzyści związane ze stosowaniem instrumentu zarządzania w doskonaleniu procesu dystrybucji; 3 - Mankamenty związane ze stosowaniem instrumentu zarządzania w doskonaleniu procesu dystrybucji; (...) – numer przedsięwzięcia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Kształtowanie procesu dystrybucji znajduje odzwierciedlenie w podstawowych kryteriach oceny tego procesu tj.: czas (ulega skróceniu), koszt (obniża się), jakość (podnosi się).

Kryteria oceny procesu dystrybucji przed i po doskonaleniu prezentuje tabela 12.

Tab. 12. Kryteria oceny procesu dystrybucji przed i po doskonaleniu prezentuje.

| Charakterystyka procesu dystrybucji przed i po doskonaleniem / u | | | | | | |
|--|-------|------|--------|---------|---------------------|-------------------------|
| 1 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 4. | 120 | 90 | 20.000 | 18.000 | | |
| 9. | 2.880 | 2000 | 10.500 | 7500 | Uszkodzone towary | Poprawa jakości towaru |
| 11. | 120 | 80 | 400 | 320 | Zła obsługa klienta | Poprawa obsługi klienta |
| 13. | 60 | 45 | 1 mln | 0,5 mln | | |
| 15. | 50 | 45 | 20 | 15 | | |
| 16. | 120 | 75 | | | | |
| 19. | 15 | 10 | 40 | 30 | | |
| 20. | 40 | 30 | 17 | 12 | | |
| 21. | 1,30 | 1 | | | | |
| 24. | 30 | 20 | 250 | 150 | | |
| 25. | 40 | 20 | 240 | 140 | | |
| 26. | 40 | 20 | 240 | 140 | | |

Legenda: 1 – Kryteria oceny procesu dystrybucji; 2 - Numer przedsiębiorstwa; 3 - Czas (w minutach) przed zmianą; 4 - Czas (w minutach) po zmianie; 5 - Koszt (w zł) przed zmianą; 5 - Koszt (w zł) po zmianie; 7 - Jakość przed zmianą; 8 - Jakość po zmianie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Na podstawie informacji zawartych w tabeli 4 można stwierdzić, że relatywnie niewiele przedsiębiorstw nie doskonalili procesów dystrybucji (około 35% w tym 8% D, 8% Ś, 12% M, 8% Mi, 15% P, 12% H i 8% U).

Wybrane przyczyny nie wprowadzania zmian w procesie dystrybucji prezentuje tabela 13.

Tab. 13. Wybrane przyczyny nie wprowadzania zmian w procesie dystrybucji

| Przyczyny nie wprowadzania zmian w procesie dystrybucji | |
|---|---|
| Numer przedsiębiorstwa | Przyczyny |
| 5, 22 | Doskonalenie procesów nie jest znane kierownictwu firmy |
| 6. | Firma byłaby zainteresowana zmianami w procesie dystrybucji jeżeli zmiany te wymuszałyby partner handlowy. Taka sytuacja jednak nie występuje a firma stara się minimalizować koszty a więc nie dokonuje zmian w procesie dystrybucji |
| 8. | Brak potrzeby: efektem wykonanej usługi są wyniki badań, w tym przypadku nie ma problemu aby dotarły one do klienta |
| 12. | Doskonalenie procesu dystrybucji nie jest przydatne w działalności firmy |
| 18. | Procesy dystrybucji odpowiadają naszym klientom oraz producentom |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

3. PODSUMOWANIE

Doskonalenie procesu jest składową zarządzania tym procesem. W referacie na podstawie badań empirycznych zidentyfikowano skłonność przedsiębiorstw do wprowadzania zmian w procesie dystrybucji, źródła i czynniki zmian procesu dystrybucji, stosowane strategie, koncepcje i instrumenty zarządzania pomocne w doskonaleniu procesu dystrybucji, partycypację pracowników, klientów, dostawców, doradców zewnętrznych w kształtowaniu procesu dystrybucji. Zbadano skutki doskonalenia procesu dystrybucji przez pryzmat podstawowych kryteriów oceny tego procesu.

Zaprezentowane wyniki badań empirycznych pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- przedsiębiorstwa są skłonne, zdolne do doskonalenia procesu dystrybucji
- przedsiębiorstwa kształtują procesy dystrybucji w wyniku impulsów egzogenicznych i endogenicznych
- w doskonaleniu procesów dystrybucji przedsiębiorstwa stosują dwa rodzaje strategii tj.: ciągłe doskonalenie i przebudowa procesów
- w modelowaniu procesów dystrybucji pomocne są następujące koncepcje zarządzania: TQM, Lean management, Reengineering, X – engineering, Benchmarking.
- w kształtowaniu procesów dystrybucji przedsiębiorstwa wykorzystują również możliwości które oferują następujące instrumenty zarządzania: organizacja i standaryzacja miejsca pracy, zapobieganie powstawaniu błędów, statystyczna kontrola procesu, analiza Pareto, histogram, doskonalenie procesu dystrybucji poprzez projekty, badanie zgodności procesu.
- w doskonaleniu procesu dystrybucji włączani są głównie pracownicy ale również klienci i dostawcy. Przedsiębiorstwa korzystają także z doradców zewnętrznych.
- zmiany w procesie dystrybucji uwidaczniają się w podstawowych kryteriach oceny tego procesu tj.: czas (ulega skróceniu), koszt (obniża się), jakość (podnosi się)
- kształtowanie procesu dystrybucji poprzez reagowanie na impulsy egzogeniczne i endogeniczne, poprzez stosowanie odpowiednich strategii, koncepcji i instrumentów zarządzania cechuje przede wszystkim przedsiębiorstwa duże i usługowe

Przeprowadzone badania empiryczne pokazały autorom referatu, że doskonalenie procesu dystrybucji jest bardzo ważnym i interesującym zagadnieniem, że jest to zagadnienie którym warto się zajmować w pracy naukowo – badawczej. Badania te stanowią podstawę do dalszych prac w tym obszarze zainteresowań tj.: budowa modeli doskonalenia procesu dystrybucji, badanie strategii, koncepcji i instrumentów zarządzania w kontekście efektywności procesu dystrybucji, społeczne aspekty doskonalenia procesu dystrybucji, doskonalenie procesu dystrybucji jako przejaw innowacyjności przedsiębiorstwa czy rola strategii, koncepcji i instrumentów zarządzania w osiągnięciu elastyczności procesu dystrybucji.

4. BIBLIOGRAFIA

- [1] Bozarth C., Hanfield R.B.: *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw. Kompletny podręcznik logistyki i zarządzania dostawami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007

-
- [2] Ciesielski M.: *Instrumenty zarządzania logistycznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006
- [3] Cyfert Sz.: *Metody podnoszenia efektywności procesów w polskich przedsiębiorstwach – ograniczenia i kierunki zmian*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Nr 52, Wrocław 2009
- [4] Grajewski P.: *Organizacja Procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
- [5] Hamrol A.: *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- [6] Frankfort Nachmias Ch., Nachmias D.: *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S – ka, Poznań 2001
- [7] Urbaniak M.: *Doskonalenie procesów (studium badań empirycznych)*, „Problemy jakości”, Nr 9 , 2007
- [8] *Ustawa z dnia 2 lipca 2004 o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz. U. Z dnia 6 sierpnie 2004, Nr 173, poz. 1807