

# Małgorzata Lewandowska

---

## Jakość, ludzie i efektywne zarządzanie : jak odnieść sukces na rynku logistyki

---

International Journal of Management and Economics 14, 157-164

---

2003

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Małgorzata Lewandowska

*Instytut Marketingu Międzynarodowego*

## **Jakość, ludzie i efektywne zarządzanie: jak odnieść sukces na rynku logistyki**

### **Rynek przewozów w Polsce – przegląd ogólny**

Wejście w życie ustawy o działalności gospodarczej w 1989 r. stworzyło praktycznie nieograniczony dostęp do rynku przewozów w Polsce. Powstało i zaczęło działać tysiące małych firm. Leasing samochodów ciężarowych i vanów stał się bardzo popularny<sup>1</sup>. Koszty przewozów oferowane przez polskich przewoźników były wtedy znacznie niższe niż te oferowane przez przewoźników zagranicznych. W krótkim czasie popyt zaczął przewyższać podaż. W 1991 r. rząd wprowadził koncesje na międzynarodowe usługi przewozowe. Rynek stał się bardziej stabilny i do pewnego stopnia podlegał kontroli rządowej.

W tym czasie krajowy rynek przewozów traktowany był jako mniej interesujący niż rynek międzynarodowy. Na rynku działali starzy monopolisci, tacy jak PKS (przyszły Spedpol), C. Hartwig, Pekaes Autotransport. Nie udawało im się skutecznie konkurować w warunkach wolnego rynku, ponieważ byli mało elastyczni i nie mieli gwarantowanych kontraktów. Ich pozycja pogorszyła się jeszcze, gdy klienci zaczęli kupować usługi w bardziej konkurencyjnych i elastycznych firmach prywatnych.

W połowie lat 90. rynek przewozów stał się znacznie bardziej skomplikowany. Przedsiębiorstwa państwowe, szczególnie te o tradycyjnej strukturze, miały wiele kłopotów. Prywatne firmy natomiast ustabilizowały się na rynku. Sytuacja gospodarcza Polski poprawiła się, co spowodowało zainteresowanie wejściem na polski rynek nowych inwestorów zagranicznych, także z sektora logistyki. Dynamicznie rozwijały się usługi kurierskie.

Duża grupa polskich przedsiębiorstw zrezygnowała z własnego transportu i zaczęła korzystać z usług zewnętrznych. Było to głównie konsekwencją wprowadzenia nowoczesnych systemów informatycznych (MRP, ERP), co sprawiło, że analiza kosztów stała się bardziej precyzyjna i łatwiejsza.

Obecnie polski rynek przewozów przechodzi znaczną transformację. Nacisk na redukcję kosztów oraz wysokie wymagania klientów co do jakości zwiększają zapotrzebowanie na usługi profesjonalnych firm przewozowych, które nie są już tylko przewoźnikami, ale specjalistami w zakresie logistyki<sup>2</sup>.

Wyniki badań rynkowych<sup>3</sup> wskazują, że najważniejszymi czynnikami wpływającymi na wybór firmy przewozowej przez klienta są: ogólna jakość usług, cena oraz bezpośrednie kontakty pomiędzy klientem a pracownikami firmy. Jakość usług oznacza dotrzymywanie terminów i wywiązywanie się ze zobowiązań. Cena jest bardzo ważna, ale najważniejsza jest jakość otrzymywana za daną cenę. Ciekawe, że klienci nie rozróżniają kontaktów z pracownikami firm transportowych od kontaktów z kierowcami pojazdów. Obydwie grupy są postrzegane jako pracownicy pierwszego kontaktu. Prowadzi to do wniosku, że firmy transportowe powinny szkolić zarówno swoich pracowników, jak i kierowców.

Spedpol, dawniej PKS, zmieniał się stopniowo, szczególnie dzięki skoncentrowaniu się na potrzebach klientów i zarządzaniu jakością zarówno w firmie, jak i poza nią.

### Spedpol – od przewoźnika do logistyka

Firma Spedpol powstała w 1991 r. w wyniku utworzenia *joint venture* między Skarbem Państwa (29,6% akcji) i Bilspedition Transport & Logistics AB ze Szwecji (69,1% akcji), jednej z największych grup transportowo-logistycznych<sup>4</sup>.

Skarb Państwa wniósł do przedsiębiorstwa firmę PKS, Szwedzi – 5 milionów USD, ciężarówki, komputery i *know-how*. Był to punkt zwrotny dla PKS, ponieważ dzięki dostępowi do nowych technologii przedsiębiorstwo to mogło nadążyć za najnowszymi tendencjami na rynku międzynarodowym i zaistnieć konkurencyjnie na rynku krajowym.

Po tej spektakularnej zmianie w strukturze własnościowej, nowo powstały Spedpol zaczął realizować swoje plany strategiczne, tzn.:

- budowę terminali
- wprowadzenie systemów informatycznych
- szkolenie personelu.

**Struktura organizacyjna.** Sieć terminali została zrestrukturyzowana i ich liczba zmniejszyła się z 30 do 18, obejmując cały obszar Polski. Spowodowało to bardziej efektywne wykorzystanie terminali i sprzętu oraz lepsze wykorzystanie środków transportu. Koszty operacyjne zostały znacznie obniżone. Wprowadzenie tych zmian nie było łatwe i wymagało znacznego zaangażowania wszystkich pracowników<sup>5</sup>.

Obecnie firma Spedpol dysponuje największą profesjonalną siecią przewozową w Polsce. W skład systemu dystrybucji wchodzi:

- 18 terminali – centrów dystrybucji, usytuowanych w najważniejszych ośrodkach gospodarczych kraju

- sieć całodobowych długodystansowych połączeń realizowanych wg precyzyjnie opracowanego rozkładu jazdy.

Firma posiada ponad 1000 samochodów ciężarowych o różnej ładowności, powierzchnie magazynowe i nowoczesny sprzęt rozładunkowo-ładunkowy.

W 1998 r., Bilspedition Transport & Logistics AB połączyła się ze znaną na świecie grupą transportowo-logistyczną Schenker. Połączone sieci Schenker-BTL zatrudniają 20 tys. ludzi w 30 krajach. Wartość ich sprzedaży wynosiła 3,6 mld USD. Ich działalność obejmowała szeroki zakres usług wysokiej jakości i o dużej częstotliwości. Wszystko to miało bardzo pozytywny wpływ na działalność Spedpolu, który stał się częścią międzynarodowej sieci transportowej.

W roku 2001 Spedpol diametralnie zmienił strukturę organizacyjną zarządzania. Firma podzielona jest na 5 departamentów; jednym z nich jest Departament Rozwoju, w którego skład wchodzi Zespół ds. Jakości. Ostatnio dyrektor ds. jakości został podporządkowany bezpośrednio dyrektorowi generalnemu firmy.

W każdym z 18 biur regionalnych zatrudnieni są regionalni dyrektorzy ds. jakości, odpowiedzialni za zapewnienie jakości w danym regionie. W strukturze firmy podlegają oni dyrektorom regionalnym, ale funkcjonalnie współpracują z dyrektorem ds. jakości z centrali. Regionalni dyrektorzy ds. jakości zarządzają wszystkimi projektami związanymi z zapewnieniem jakości i w tych przypadkach mogą oni wydawać zalecenia dyrektorom regionalnym.

**Koncepcja prowadzenia działalności.** Spedpol rozwija i tworzy nowoczesne usługi transportowo-spedycyjne spełniające wymagania klientów co do jakości, efektywności i prostoty.

Rozwój ten odbywa się na bazie systemu informatycznego, który z lokalnego rozwinął się w sieć łączącą wszystkie terminale Spedpolu. System Spedpolu jest także połączony z systemem informatycznym European Schenker BTL Polska<sup>6</sup>. W 1998 r. Spedpol zainicjował nową usługę „*track and trace*”. Klient ma możliwość śledzenia wszystkich etapów realizacji swego zlecenia na ekranie komputera. Spedpol ma także możliwość kontaktowania się ze swymi pracownikami pracującymi poza firmą przez telefoniczną sieć telefonii komórkowej GSM<sup>7</sup>.

Wysiłki Spedpolu na rzecz zbudowania efektywnej sieci informatycznej zostały docenione przez jury konkursu „Information Leader 1999” zorganizowanego przez magazyn „Computerworld”. W kategorii handlu i usług Spedpol zdobył pierwszą nagrodę za „wdrożenie i efektywne wykorzystanie technologii informatycznej”<sup>8</sup>.

**Działalność szkoleniowa Spedpolu.** Kierownictwo Spedpolu jest zdania, że inwestycje w kapitał ludzki są najbardziej opłacalne z długookresowego punktu widzenia. Celem szkoleń jest wdrażanie i utrzymanie jednolitego, wysokiego standardu obsługi klientów, pogłębianie wiedzy i podnoszenie kwalifikacji pracowników. Programy szkoleniowe Spedpolu są bardzo intensywne i obejmują szeroki

zakres zagadnień. Prowadzone są na ogół przez firmy z zewnątrz, ale odbywają się także szkolenia wewnętrzne. W latach 1998–1999 Spedpol zainwestował 2 mln zł w szkolenia. Przeciętnie każdy z pracowników uczestniczył w 4,5 dniach szkoleń w ciągu roku.

### **Jakość, ludzie i przywództwo**

Firmy, które chcą z powodzeniem konkurować na szybko zmieniającym się rynku, powinny koncentrować się na wzmocnieniu swej przewagi konkurencyjnej. Muszą dążyć do obniżki kosztów i poprawienia efektywności, ale do osiągnięcia silnej pozycji rynkowej nie wystarczy już redukcja zatrudnienia i skuteczne ściąganie należności.

**Nacisk na potrzeby klienta.** Aby dobrze poznać potrzeby klienta, Spedpol prowadzi systematyczne badania rynku. Jednym z najważniejszych projektów tego typu jest Spedpol *Customers Satisfaction Research* prowadzony przez Pentor, Instytut Badania Opinii i Rynku. Klienci oceniają zakres i kompleksowość usług, lokalizację oddziałów, godziny pracy, czas oczekiwania, kompetencje, przyjazne podejście do klienta, wygląd pracowników firmy, wygląd biura, ceny i warunki płatności.

**System Zarządzania Jakością.** We wrześniu 1999 r. Spedpol otrzymał Certyfikat ISO 9002. Certyfikat obejmuje wszystkie regiony, całą krajową sieć terminali i wszystkie oferowane usługi. Gwarantuje on, że firma funkcjonuje na podstawie udokumentowanego systemu stałego ulepszania organizacji i zarządzania, a także płynność wielu procesów i wprowadzanie w życie nowych rozwiązań pozwalających na jeszcze lepszą obsługę klienta.

Wszyscy pracownicy firmy byli i są stale zaangażowani w tworzenie systemu jakości Spedpolu. Wszyscy uczestniczą w szkoleniach: zarząd i członkowie kierownictwa, ale także pracownicy terminali i kierowcy<sup>9</sup>. Certyfikat ISO stwarza nowe możliwości kompleksowego zarządzania jakością w firmie. Standardy ISO stały się efektywnym narzędziem w redefiniowaniu procesów zachodzących wewnątrz spółki. Jest to na pewno bardzo ważny krok w kierunku całkowitej zmiany systemu zarządzania i osiągnięcia TQM.

**Zasady jakości.** Zarząd firmy wraz z pracownikami stworzył zasady jakości, które stanowią podstawę wszelkich działań podejmowanych w przedsiębiorstwie. Zasady te opierają się na następujących założeniach: profesjonalne usługi wysokiej jakości dla zewnętrznych i wewnętrznych klientów pozyskanych z pierwszego kontaktu; pomoc w rozwiązywaniu problemów klientów; właściwa identyfikacja potrzeb klientów; usługi szybkie i kompleksowe, indywidualne podejście i partnerskie kontakty z klientami; dotrzymywanie obietnic; dobra komunikacja z klientami, pracownikami i dostawcami; stałe usprawnianie oferowanych usług; stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników; prestiż i spójny wizerunek firmy; ekolo-

giczna polityka firmy; wdrażanie i stałe ulepszanie systemu zarządzania jakością opartego na ISO 9220.

**Mierzenie jakości.** W Spedpolu stosowane są dwie podstawowe miary jakości, a mianowicie:

- poziom popełniania błędów – istnieją trzy rodzaje błędów: uszkodzenie ładunku, zgubienie części ładunku, zgubienie całego ładunku. Poziom popełniania błędów mierzony jest jako relacja ilości błędów na 1000 przewiezionych ładunków<sup>10</sup>
- punktualność – klient powinien być obsłużony w ciągu 24 godzin. Mogą się oczywiście pojawić problemy, takie jak złe rozdzielanie przesyłek, niewłaściwy adres. Wszystkie przypadki niedotrzymania terminów są dokładnie analizowane i weryfikowane. Każdy region ma obowiązek przygotowania własnego Regionalnego Planu Jakości i dokonania oceny (między innymi) poziomu terminowości. Plany przygotowywane są na rok, ale od tego roku ich realizacja jest kontrolowana co miesiąc. Punctualność podzielona jest na punktualność wysyłki i punktualność dostawy.

**Regionalne plany jakości.** Cała firma opracowuje dwuletni plan strategiczny, w ramach którego są tzw. podplany – plany marketingowe. Od 2000 r. opracowuje się także regionalne plany jakości. Przygotowywane są one w każdym regionie zgodnie z ogólnymi dyrektywami centrali i zatwierdzane przez dyrektora ds. jakości. Główne części takiego planu to ogólna charakterystyka wyników roku poprzedniego i wymierne cele na rok następny dotyczące terminowości, poziomu błędów, czasu załatwiania reklamacji itp. Należy podkreślić, że plany te są prawdziwym i istotnym narzędziem pracy firmy. Wszystkie wyniki są wnikliwie analizowane, a następnie podejmuje się działania naprawcze zapobiegające popełnianiu błędów w przyszłości.

W ramach firmy organizowany jest wewnętrzny konkurs dla wszystkich regionów pod nazwą Liga Spedpolu. Zwycięzca, tzn. region z najniższym wskaźnikiem popełnianych błędów, otrzymuje nagrodę. Pod uwagę brane są dwie grupy wskaźników: wskaźniki ekonomiczne (w 60%) i wskaźniki jakości (w 40%).

**System obsługi klienta.** System pozwala na szybką reakcję na ewentualne skargi klientów co do jakości wykonania usług. Wszystkie reklamacje składane są na specjalnym formularzu przygotowanym przez Spedpol. Dokument ten składa się z dwóch podstawowych części – reklamacji klienta i odpowiedzi Spedpolu. Klient przedstawia zażalenie i określa dzień (datę), w którym chciałby otrzymać odpowiedź. System jest nadzorowany przez koordynatorów jakości. Wszystkie reklamacje są regularnie analizowane. Wprowadzenie tego instrumentu jest jednym z elementów umożliwiających stałą poprawę jakości oferowanych produktów i funkcjonowania całej organizacji, czyli wprowadzenie w firmie TQM.

**System analizowania listu przewozowego.** Ponieważ stwierdza się wiele błędów w wypełnianiu listów przewozowych, Spedpol stworzył system ich weryfi-

kacji. Klient wypełnia dokument, ale kierowca zawsze powinien go sprawdzić, aby wyeliminować błędy. Ten prosty sposób eliminowania błędów na samym początku procesu pozwala unikać bardziej skomplikowanych pomyłek, które mogą być konsekwencją złego wypełnienia listu przewozowego.

### Plany na przyszłość

Spedpol pracuje także nad innymi elementami filozofii TQM, takimi jak: zarządzanie procesem kontroli statystycznej, zarządzanie ryzykiem i zarządzanie systemem bezpieczeństwa, a także zarządzanie ochroną środowiska (ISO 14001).

Plany na najbliższą przyszłość są następujące:

1. Zmiana dotychczasowych dokumentów dotyczących ISO 9001 w celu spełnienia wymogów nowego ISO 9001–2000.
2. Stworzenie podstaw do wdrożenia ISO 14001 – firma rozpoczęła prace nad tym w marcu 2001 r.
3. Opracowanie i wdrożenie systemu utylizacji materiałów biurowych.
4. Opracowanie mierników diagnozowania wpływu firmy na środowisko naturalne.

### Ogólna ocena działalności firmy

W ciągu 10 lat Spedpol przekształcił się z państwowego nieefektywnego monopolisty w nowoczesną i wiodącą na rynku firmę logistyczną. Istniały bez wątpienia sprzyjające temu okoliczności, takie jak:

- długa obecność na rynku i zgromadzone doświadczenie
- zagraniczny partner, który wniósł do firmy *know-how*, finansowanie, systemy informatyczne i rozległe kontakty,
- sprzyjająca sytuacja na rynku: wzmożone inwestycje zagraniczne, rozwój rynku, zarówno pod względem wielkości, jak i wartości
- standardowość oferowanych przez firmę usług.

Ale istnieje też wiele firm, mających inwestora zagranicznego i doświadczenie, które sukcesu takiego jak Spedpol nie odniosły. Wydaje się zatem, że firma ta wypracowała pewne inne umiejętności, które dały jej tak znaczną przewagę konkurencyjną. Można tu wymienić trzy elementy:

1. **Koncentracja na jakości** – jakość w Spedpolu jest wielkością mierzalną. Są mierniki, procedury i plany jakości – wszystkie te instrumenty są stosowane w codziennej pracy zarówno przez zarząd, jak i przez pracowników firmy.
2. **Zaangażowanie pracowników** – każda osoba zatrudniona w Spedpolu odbyła szereg kursów i szkoleń i doskonale zna zasady i prawa funkcjonowania fir-

my. Każdy pracownik wie, gdzie ma szukać pomocy w momencie pojawienia się problemu. Wyniki pracy są mierzalne nie tylko z ekonomicznego punktu widzenia, ale także z punktu widzenia jej jakości. Konkurencja między regionami podgrzewa atmosferę w firmie i zachęca do lepszej pracy. Wszyscy pracownicy biorą udział w przygotowywaniu i usprawnianiu procesów w firmie. Biorą także udział w kontrolowaniu tych procesów, w które są zaangażowani.

**3. Zarządzanie i przywództwo** – wygląda na to, że Spedpol jest dobrze zarządzany, ale ma także lidera, który opracowuje długookresową strategię firmy. W ciągu tych 10 lat zmian wszelkie podejmowane przez firmę kroki wyglądają na realnie zaplanowane i zrealizowane. Cele długookresowe są przekładane na roczne plany działania. Tendencje na rynku są dokładnie obserwowane, a firma stara się wyprzedzać wszelkie nadchodzące zmiany.

Trzeba też przyznać, że firma musi radzić sobie z dwoma problemami, które mogą znacznie zwolnić proces reorganizacji i wdrażania jakości. Pierwszy to rozproszenie terytorialne. Trudniej jest zarządzać firmą i ją kontrolować, gdy ma ona 18 biur na terenie całej Polski. W takiej sytuacji wprowadzenie systemu informatycznego było nie tylko potrzebą, ale wręcz koniecznością. Drugi problem to fakt, że duża grupa spośród 100 kierowców nie jest zatrudniona przez firmę; są oni tylko dostawcami usług. Byli i są silnie zaangażowani we wdrażanie systemu zarządzania jakością, biorą udział w szkoleniach i stanowią ważną grupę, która wypracowała stosowane w firmie dyspozycje dotyczące dokumentów przewozowych, a także inne dokumenty.

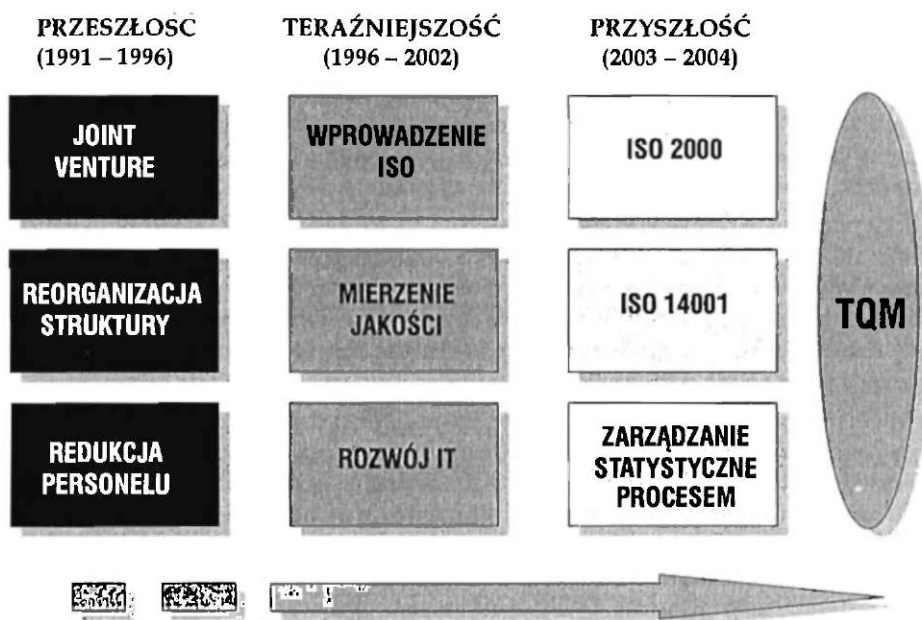
Firma Spedpol nie ustrzegła się jednak pewnych błędów. Bardzo dobry wydaje się pomysł z Ligą Spedpolu, który na pewno podgrzewa atmosferę w firmie, ale brakuje w niej nagród dla najlepszych pracowników. Jest to rywalizacja grupowa. Ponadto firma jest dopiero na etapie wdrażania systemu kontroli procesu statystycznego. Spedpol wypracował pewne użyteczne instrumenty kontrolowania tego procesu, ale dane nie są jeszcze gromadzone w sposób wystarczająco efektywny. Niewątpliwie jest to element, który firma powinna udoskonalić jak najszybciej.

## Zakończenie

Reasumując: firma powinna postawić sobie następujące cele w ramach usprawniania procesu zarządzania jakością:

1. Przeformułować dokumentację ISO 9001 dla celów ISO 2000.
2. Stworzyć Ligę Indywidualnych Pracowników – np. dla poszczególnych grup pracowników, takich jak kierowcy, pracownicy magazynów itp.
3. Położyć nacisk na wprowadzenie kontroli procesu statystycznego, co stworzy warunki do lepszego wykorzystania dostępnych danych.





Rys. 1. Droga Spedpolu do zarządzania przez jakość

### Przypisy

- <sup>1</sup> J. Górski, Od spedytora do operatora (materiały otrzymane w Dziale Marketingu Spedpolu).
- <sup>2</sup> H. Brdulak, Ranking firm transportowo-spedycyjnych – komentarz, „Logistyka Transport Spedycja” dodatek „Rzeczpospolita” 2000, nr 3, s. 8.
- <sup>3</sup> H. Brdulak, Rynek usług logistycznych, transportowych i spedycyjnych, „Prawo i Gospodarka” 2000, nr 50, s. 12.
- <sup>4</sup> <http://www.spedpol.com.pl>, także „Echa Spedpolu” czerwiec 1999, marzec 2000.
- <sup>5</sup> H. Guryń, Droga firmy Spedpol do certyfikaty ISO 9000, „Neumann Management Review”. <http://www.petrus.waw.pl>
- <sup>6</sup> W. Wysocki, Elektronicznie i tanio, „Businessman” Raport Logistyka, czerwiec 2000.
- <sup>7</sup> Z. Zwierzchowski, Pracownik tam, gdzie komórka, „Rzeczpospolita” 22.09.2000.
- <sup>8</sup> Z. Zwierzchowski, Liderzy informatyki, „Rzeczpospolita” 19.11.1999.
- <sup>9</sup> W. Stelmach, Kierowanie przyjazne. Rozmowa ze Stefanem Bulaszewskim, szefem polityki personalnej w firmie Spedpol, „Personel i Zarządzanie” 16–31 grudnia 2000, s. 14.
- <sup>10</sup> Wszystkie załączone dokumenty i dodatkowe informacje na temat systemu jakości zostały zebrane w czasie spotkania z p. Maciejem Bąkiem, dyrektorem ds. jakości Spedpolu.