

Monika ODLANICKA-POCZOBUTT
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzanie
monika.odlanicka-poczobutt@polsl.pl

Dagmara K. ZUZEK
Uniwersytet Rolniczy im. H. Kołłątaja w Krakowie
Zakład Ekonomii i Polityki Gospodarczej
d.zuzek@ur.krakow.pl

LOKALIZACJA NOWEGO ODDZIAŁU PRODUKCYJNEGO JAKO ELEMENT UZYSKIWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Streszczenie. W dobie gospodarki otwartej szczególnie ważne stają się rozwiązania, które pozwalają na redukcję kosztów działalności, poprawę efektywności procesów i wypracowanie dobrej pozycji konkurencyjnej. Ma to także znaczenie w logistyce, zwłaszcza w działaniach związanych z gospodarką magazynową. Zadowolenie klientów wymaga skoordynowanych działań marketingowych i oferowanej mu przez logistykę maksymalizacji użyteczności czasu i miejsca. Celem artykułu było zaprojektowanie sieci logistycznej wybranego przedsiębiorstwa w zakresie lokalizacji nowego oddziału produkcyjnego za pomocą metody siatki (centrum ciężenia). Niezbędnym elementem było także przeprowadzenie audytu logistycznego w wybranym przedsiębiorstwie, aby zidentyfikować źródła nieefektywnego przepływu materiałów.

Słowa kluczowe: lokalizacja zakładu produkcyjnego, przewaga konkurencyjna, logistyka, metoda centrum ciężenia

THE LOCATION OF A NEW PRODUCTION PLANT AS AN ELEMENT FOR GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE

Abstract. In the era of open economy, solutions that reduce business costs, improve process efficiency and achieve a competitive advantage are becoming increasingly important. This is also important in logistics, especially in warehouse management. Customer satisfaction requires coordinated marketing efforts and the logistics that maximize the usefulness of time and space. The aim of the article was to design a logistics network of a selected company in terms of locating a new production unit using the grid method (gravity center). It was also

necessary to carry out a logistic audit in the selected company to identify sources of ineffective material flow.

Keywords: location of production plant, competitive advantage, logistics, gravity center method

1. Wprowadzenie

W warunkach gospodarki otwartej oraz narastającej konkurencji przedsiębiorstwa muszą poszukiwać nowych, innowacyjnych rozwiązań w obszarze procesów produkcyjnych, tak aby dostosować je do wymagań klientów. Działania te powinny charakteryzować się wysokim stopniem elastyczności, czyli uzyskiwaniem takich samych efektów jak konkurencja, tylko przy niższym poziomie poniesionych kosztów. Dlatego też przedsiębiorcy poszukują takich rozwiązań, które łączą w sobie: poniesione koszty produkcji, jakość, realizację oraz kontrolę i ryzyko związane z realizacją działalności gospodarczej.

Podejście takie znajduje także odzwierciedlenie w logistyce, gdzie należy zwrócić szczególną uwagę na rolę, jaką odgrywa magazyn w procesach logistycznych, tak aby optymalizować wszystkie funkcje dla osiągnięcia najwyższej efektywności przy jak najmniejszym nakładzie pracy. Sprawnie zorganizowane procesy magazynowe przekładają się bowiem na szybsze przepływy materiałów, co znacznie obniża koszty działalności przedsiębiorstwa.

Rozwiązywanie problemów gospodarki magazynowej w przedsiębiorstwie produkcyjnym wymaga całościowego uwzględnienia zadań w zakresie trzech obszarów działania: zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Organizacja gospodarki magazynowej stanowi całokształt sposobów postępowania i podejmowanych przedsięwzięć, szczególnie w ramach współpracy przedsiębiorstw zorganizowanych w sieć, co powoduje, że złożoność realizowanych zadań wzrasta¹.

Celem artykułu było zaprojektowanie sieci logistycznej wybranego przedsiębiorstwa w zakresie lokalizacji nowego oddziału produkcyjnego za pomocą metody siatki. Niezbędnym elementem było także przeprowadzenie audytu logistycznego w wybranym przedsiębiorstwie, aby zidentyfikować źródła nieefektywnego przepływu materiałów.

Metoda siatki, inaczej centrum ciężenia (ang. *center of gravity*), pozwala na wyznaczenie miejsca lokalizacji stałego obiektu (jak np. magazyn, zakład produkcyjny lub centrum dystrybucji), dla którego koszt przewozu materiałów dostarczanych do obiektu, jak również

¹ Odlanicka M., Szmal A.: Zarządzanie sieciami dostaw jako zachowanie przedsiębiorcze, [w:] Woźniak L. (red.): Przedsiębiorczość, innowacyjność, foresight. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008, s. 169-178.

koszt wyrobów gotowych jest najniższy. Najczęściej używana jest przez przedsiębiorstwa, które obsługują wiele rynków zbytu i mają wielu dostawców².

Dla właściwego wykorzystania tej metody konieczna jest znajomość źródeł surowców, rynków wyrobów gotowych oraz wielkość zużycia lub wielkość sprzedaży każdego rodzaju produktu. Następnym etapem tego procesu jest nałożenie siatki linii na rejon geograficzny obejmujący swoim zasięgiem źródła surowców i rynki wyrobów gotowych. Punkt zerowy odpowiada dokładnemu położeniu geograficznemu, podobnie jak w przypadku pozostałych punktów tej siatki, dzięki czemu można odczytać precyzyjnie współrzędne poszukiwanego punktu.

Niezbędna do analizy jest również znajomość stawek przewozowych. Warto pamiętać, że im są one wyższe, tym centrum masy jest bardziej uzależnione do miejsca lokalizacji rynku zbytu lub zaopatrzenia. Przyjmuje się, że stawki wzrastają wprost proporcjonalnie do odległości. Wyznaczenie centrum ciężenia można przedstawić w postaci matematycznej, za pomocą wzoru (1).

$$C = \frac{\sum_1^m r_i d_i S_i + \sum_1^n R_i D_i M_i}{\sum_1^m r_i S_i + \sum_1^n R_i M_i} \quad (1)$$

gdzie:

C – centrum masy,

D_i – odległość od punktu 0 siatki do i -tego rynku zbytu,

d_i – odległość od punktu 0 siatki do i -tego źródła zaopatrzenia,

M_i – waga (liczba) wyrobów gotowych sprzedawanych na i -tym rynku zbytu,

S_i – waga surowców kupowanych w i -tym źródle zaopatrzenia,

R_i – stawka za przewóz i -tego wyrobu gotowego na jednostkę odległości,

r_i – stawka za przewóz i -tego surowca na jednostkę odległości.

Można wyróżnić wiele zalet i ograniczeń wynikających z zastosowania tej metody. Do najważniejszych zalet należy zaliczyć przede wszystkim prostotę oraz fakt, że pozwala skupić się na rejonach, które są najbardziej atrakcyjne z logistycznego punktu widzenia. Z tego względu metoda siatki jest niejako punktem wyjścia do podejmowania decyzji dotyczących lokalizacji. Ma ona jednak pewne ograniczenia. Istotne jest to, że jest to metoda statystyczna, zatem trzeba liczyć się z tym, że uzyskane rozwiązanie jest optymalne tylko w momencie wykonywania obliczeń. Należy także brać pod uwagę wszelkie zmiany, które dotyczą stawek przewozowych, rozmieszczenia punktów zaopatrzenia lub rynków zbytu. Ograniczeniem jest także to, że nie uwzględnia się w niej warunków topograficznych, zatem

² Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. Jr.: Zarządzanie logistyczne. PWE, Warszawa 2002, s. 577.

może okazać się, że wybrany przez nas punkt znajduje się w miejscu, w którym jego zlokalizowanie będzie niemożliwe.

Metoda siatki przy zebraniu niezbędnych danych pozwala na wybór takiego miejsca, które będzie charakteryzowało się najniższymi kosztami dostaw, zarówno surowców, jak i wyrobów gotowych w ramach projektowanej lub istniejącej sieci logistycznej. Istnieje wiele przykładów zastosowania tej metody w praktyce³.

2. Kształtowanie przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem założeń koncepcji zarządzania logistycznego

Za konkurencyjność przedsiębiorstwa uważa się wielowymiarową cechę firmy, która wynika zarówno z uwarunkowań wewnętrznych, bezpośrednio dotyczących firmy, jak i z czynników zewnętrznych, występujących na rynku⁴.

Według M. Lubańskiego konkurencyjność jest pojęciem wartościującym, określającym pewien stan pożądaný. Termin ten w odniesieniu do gospodarki i przedsiębiorstwa zawiera m.in. takie cechy, jak:

- sprzedawanie wyrobów z zyskiem w kraju i za granicą,
- zdolność do utrzymywania, a nawet umacniania udziałów w rynkach,
- zdolność do zrównoważonego rozwoju w długim okresie⁵.

Pojęcie przewagi konkurencyjnej stosowane jest powszechnie, lecz nie jest jednoznacznie interpretowane. M.E. Porter uważa, że przewaga konkurencyjna jest duszą wyników firm działających na konkurencyjnych rynkach⁶. Natomiast L. Fahey określa przewagę konkurencyjną jako to wszystko, co pozytywnie wyróżnia produkty przedsiębiorstwa albo samo przedsiębiorstwo spośród konkurentów w oczach klientów czy ostatecznych użytkowników⁷. J.B. Barney definiuje ją jako zdolność do realizowania strategii, której nie są w stanie wdrożyć aktualni i przyszli konkurenci⁸.

³ Odlanicka M.: Lokalizacja własnych punktów dystrybucji metodą środka ciężkości na przykładzie wybranego producenta produktów drewnopochodnych. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 78, 2015, s. 335-351; Odlanicka M., Szmal A.: Analiza potrzeb w obszarze dystrybucji jako etap projektowania sieci logistycznej na przykładzie wybranego producenta produktów drewnopochodnych. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 78, 2015, s. 319-333.

⁴ Flak O., Głód J.: Konkurencyjność przedsiębiorstw. Pojęcia, definicje, modele. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009, s. 38.

⁵ Lubiński M.: Konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposoby mierzenia. Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy. Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995, s. 10, 11.

⁶ Porter M.E.: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior performance. The Free Press, New York 1985, s. XV.

⁷ Fahey L.: Discovering Your Firm's Strongest Competitive Advantages. Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1989, p. 18.

⁸ Barney J.B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. "Journal of Management", Vol. 17, No. 1, 1991, p. 102.

Zaprezentowane definicje świadczą o tym, że wielokrotność poglądów odnosi się zarówno do samej istoty przewagi konkurencyjnej, jak też jej typów, źródeł, warunków uzyskiwania oraz utrzymania. Jediną jednoznaczną definicję zdolności konkurencyjnej precyzuje ustawa o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców⁹.

Działania konkurencyjne przedsiębiorstwa, których celem jest uzyskanie przewagi rozumianej jako sukces, mogą powodować określone skutki¹⁰:

- ekonomiczne – chęć uzyskania jak największej efektywności, najwyższego zysku,
- wzrost prestiżu przedsiębiorstwa,
- umiejętność elastycznego dostosowania cen, umiejętności działań sezonowych,
- strategiczne, polegające na budowaniu perspektyw ekspansji w danym rejonie, dokonywaniu przestrzennych zmian w produkcji i obrocie, tworzeniu nowych związków kapitałowych, wprowadzeniu nowych generacji produktów do produkcji i obrotu itp.,
- tworzenie nowego wizerunku przedsiębiorstwa, budowania nowych więzi informacyjnych z nowymi odbiorcami, nasilanie innowacji w produkcji i obrocie itp.

Współczesne przedsiębiorstwa, aby przetrwać na rynku, muszą pracować nad swoją przewagą konkurencyjną, opierając się na coraz bardziej innowacyjnych elementach, tak aby źródła ich przewagi były trwałe, gdy dynamika rozwoju gospodarki powoduje natychmiastowe upowszechnianie się wszelkich nowatorskich, zindywidualizowanych rozwiązań¹¹.

Podstawą sprawnego funkcjonowania firmy jest dobra i skuteczna strategia działania, uwzględniająca zarówno szanse, jak i zagrożenia przyszłych transformacji. Szczególnie ważnym celem strategicznym jest wprowadzanie nowych, udoskonalonych produktów i usług, dzięki którym przedsiębiorstwo będzie mogło utrzymać swoją pozycję w świecie globalnej konkurencji¹². Istotny wpływ na uzyskiwanie przewagi będzie miała również lokalizacja, stanowiąca element wypracowanej skutecznej strategii działania.

3. Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

Podmiotem badań była Fabryka Elementów Złącznych, której początki istnienia sięgają drugiej połowy XIX wieku, kiedy powstała jako warsztat rzemieślniczy, założony przez niemieckiego przemysłowca, Wilhelma Fitznera. Dziewiętnastowieczna industrializacja

⁹ Ustawa z dnia 27 lipca 2002 roku o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców, Dz.U. 2002, nr 141, poz. 1177.

¹⁰ Strużycki M. (red.): Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1998, s. 174.

¹¹ Kaleta A.: Strategia konkurencji w przemyśle. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2000, s. 22.

¹² Zuzek D.: Czynniki kształtujące konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w województwie małopolskim. „Marketing i Rynek”, nr 10, 2014, s. 235-242.

terenów Polski i Niemiec, a następnie potrzeby militarne w połączeniu z zapleczem surowcowo-technicznym Górnego Śląska stworzyły korzystne warunki rozwojowe firmy.

Od 01.03.1999 roku firma funkcjonuje w formie spółki akcyjnej i jest zorganizowana według wymogów i standardów światowych, dobrze osadzona na rynku branżowym w kraju i za granicą, należąc do grona wiodących producentów w branży elementów złącznych w Polsce.

FEZ specjalizuje się w produkcji stalowych elementów złącznych – śrub, nakrętek, podkładek sprężystych, elementów złącznych oraz szerokiej gamy wyrobów specjalnych. Jest spółką skupiającą się na wąskim segmencie rynku, jakim są elementy wyposażenia oraz montażu maszyn i urządzeń mechanicznych.

Oferta spółki obejmuje śruby i nakrętki, wykonane metodą kucia na gorąco, zapewniającą wysoką wytrzymałość tak wykonanych elementów. Zarówno śruby, jak i nakrętki wykonane są wg norm ISO, DIN, PN, PN-EN, PN-EN ISO, a także w wykonaniu specjalnym, według projektu klienta.

W produkcji przeważają wyroby wielko- i średnioseryjne. Realizowane są również zmodyfikowane wyroby dostosowane do indywidualnych potrzeb klientów. Ze względu na charakter branży modyfikacja ta obejmuje jedynie materiał, z którego wykonywane są produkty firmy. W technologii produkcji dominuje obróbka plastyczna na gorąco i na zimno oraz obróbka cieplna. Wysoką jakość wyrobów zapewnia funkcjonujący System Jakości zgodny z wymaganiami normy ISO 9001:20

4. Audyt logistyczny

W Fabryce Elementów Złącznych, Dział Logistyki podlega bezpośrednio dyrektorowi handlowemu. Komórka ta składa się z 8 osób i została podzielona na Zespół ds. Zakupów, Zespół Transportowy oraz Magazyn Techniczny. Zespół ds. Zakupów jest pośrednio powiązany z Działem Techniczno-Konstrukcyjnym, który ma wpływ na opracowywanie potrzeb materiałowych. Współpraca pomiędzy specjalistą ds. zakupów a Zespołami ds. Rynku Krajowego i Zagranicznego pozwala z kolei na stworzenie listy kwalifikowanych dostawców. Opisywana forma zaopatrzenia jest formą, w której występuje centralizacja zadań logistycznych.

Największe wydatki na zakupy związane z zapewnieniem ciągłości produkcji fabryka ponosi w obszarze dostaw stali do produkcji podstawowej (95,3%) oraz stali do produkcji pomocniczej (4,8%).

Magazyn wyrobów gotowych zawiera również strefę załadunku i wyładunku towarów oraz wydzieloną oddzielną strefę kompletacji. Organem nadzorującym pracę magazynu wyrobów gotowych jest Dział Handlowy, natomiast magazyn techniczny podlega

bezpośrednio pod Dział Logistyki. Wyposażenie magazynu składa się z zespołu urządzeń i sprzętu technicznego, w skład którego wchodzi: 15 wózków paletowych, 3 wózki wysokiego składowania, 5 wózków paletowych o napędzie elektrycznym. Produkty w magazynie wyrobów gotowych przechowywane są zgodnie z zasadą FIFO. Towary składowane są w rzędach metodą wolnych miejsc składowania. W magazynie zatrudnionych jest łącznie 7 pracowników, którzy pracują w systemie trójzmianowym. Magazyn wyposażony jest w czytniki kodów kreskowych, zintegrowanych z systemem informatycznym, co znacznie ułatwia znalezienie produktów na regałach.

Jedynym surowcem wykorzystywanym w procesie produkcyjnym jest stal, pozyskiwana z kilku źródeł dostaw, dzięki czemu możliwa jest dywersyfikacja jej jakości, która stanowi niezbędny element w procesie produkcyjnym. Dzięki takim działaniom możliwe jest zapewnienie jakości produktów odpowiadającej normie PN-EN 10204:2006. W celu zapewnienia wysokiej jakości wyrobów oraz spełnienia wymagań technicznych i użytkowych stawianych przez klientów w całym cyklu procesu produkcyjnego przeprowadzana jest stała kontrola i badania.

FEZ nie posiada własnej floty transportowej. Aby móc dostarczać klientom wytworzone produkty, przedsiębiorstwo korzysta z usług outsourcingowych. Związane jest długoterminową umową z jedną firmą transportową na warunkach INCOTERMS DDP.

Dystrybucja obejmuje wszelkie decyzje i czynności związane z dostarczeniem wytworzonych produktów finalnemu nabywcy, którymi dla firmy są:

I. Górnictwo:

- producenci strzemion i elementów złącznych do obudów górniczych,
- kopalnie węgla kamiennego,
- sprzedaż bezpośrednia w siedzibie Spółki.

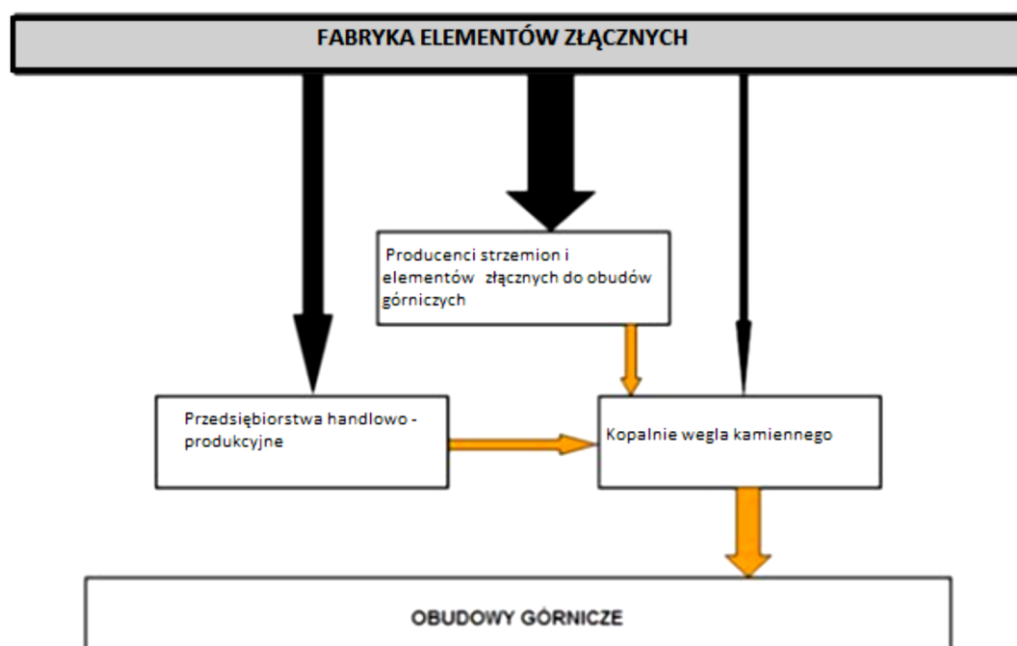
II. Kolejnictwo – nawierzchnia szynowa:

- przedsiębiorstwa zarządzające publicznymi liniami szynowymi,
- przedsiębiorstwa wykonujące usługi modernizacyjne, naprawy główne i bieżące nawierzchni szynowych,
- przedsiębiorstwa zarządzające boczniami i torami zakładowymi,
- producenci podzespołów i akcesoriów nawierzchni szynowej,
- przedsiębiorstwa handlowo-produkcyjne,
- sprzedaż bezpośrednia w siedzibie Spółki.

III. Przemysł maszynowy, hutnictwo, górnictwo, budownictwo – wyroby maszynowe:

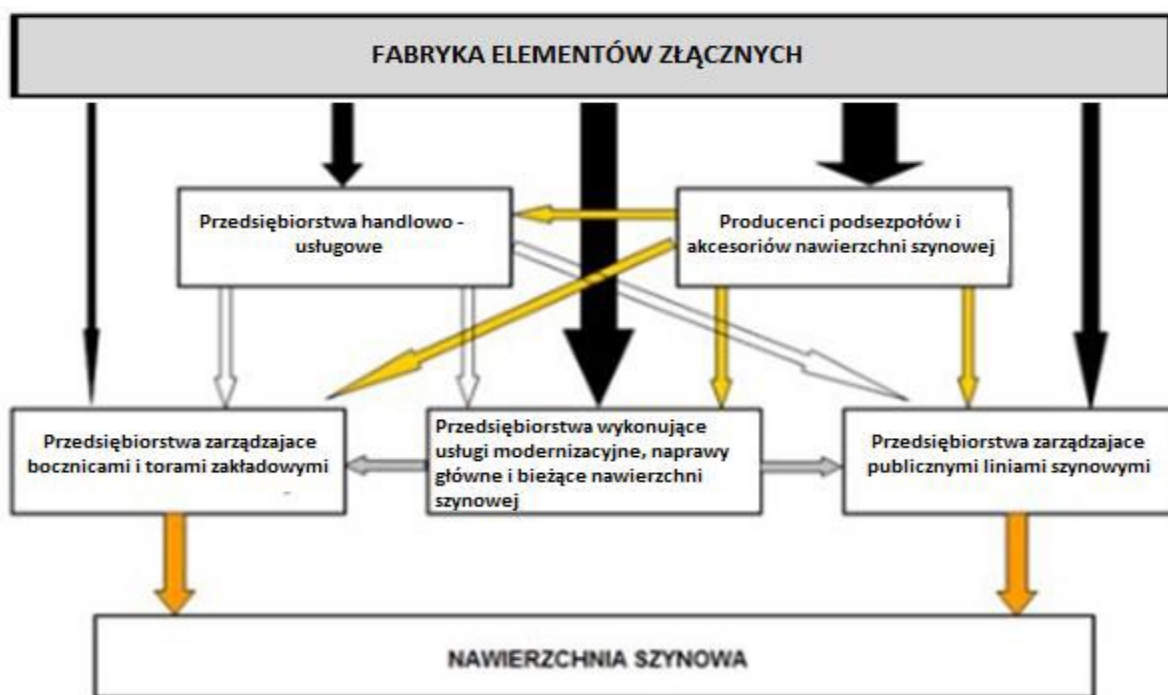
- kanał bezpośredni,
- hurtownie,
- przedsiębiorstwa handlowo-produkcyjne,
- sprzedaż bezpośrednia w siedzibie Spółki.

Kanały dystrybucji produktów wytwarzanych przez FEZ SA oraz związane z nimi przepływy przychodów ze sprzedaży dla górnictwa zostały zaprezentowane na rys. 1. Największe przepływy w tym sektorze występują pomiędzy FEZ a producentami strzemion górniczych oraz przedsiębiorstwami handlowo-produkcyjnymi, które pośredniczą w kontaktach FEZ z kopalniami węgla kamiennego. Bezpośredni kontakt FEZ z kopalniami również istnieje, ale w tym kanale przepływy są najmniejsze.



Rys. 1. Kanał dystrybucji dla górnictwa
Źródło: Opracowanie na podstawie materiałów firmy.

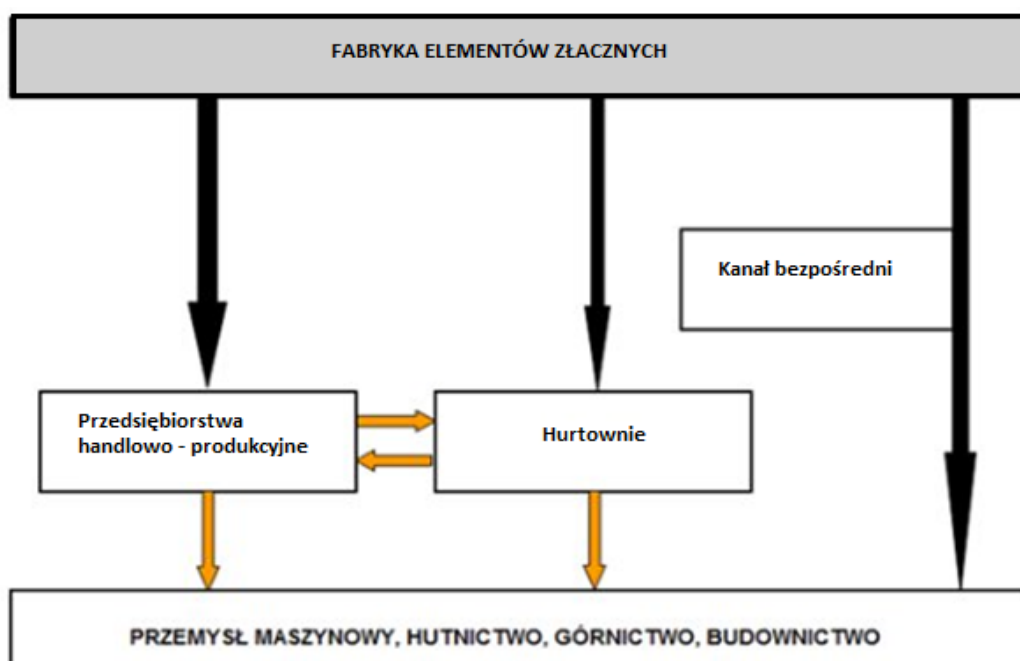
Fabryka Elementów Złącznych największe przepływy w ramach kanału dystrybucji produktów dla sektora kolei (rys. 2) osiąga ze współpracy z producentami podzespołów i akcesoriów nawierzchni szynowej oraz z przedsiębiorstwami wykonującymi usługi modernizacyjne, naprawy główne i bieżące nawierzchni szynowej. Przedsiębiorstwa handlowo-produkcyjne oraz producenci podzespołów i akcesoriów nawierzchni szynowej są pośrednikami w kontaktach z pozostałymi klientami FEZ SA – przedsiębiorstwami zarządzającymi bocznkami i torami zakładowymi, przedsiębiorstwami wykonującymi usługi modernizacyjne, naprawy główne i bieżące nawierzchni szynowej oraz przedsiębiorstwami zarządzającymi publicznymi liniami szynowymi, z którymi Fabryka Elementów Złącznych utrzymuje również bezpośrednie kontakty.



Rys. 2. Kanał dystrybucji dla kolei

Źródło: Opracowanie na podstawie materiałów firmy.

Dla sektora wyrobów „maszynowych” występują dwa rodzaje kanałów dystrybucji (rys. 3.): bezpośredni z przemysłem maszynowym, hutnictwem, górnictwem i budownictwem oraz pośrednie – poprzez kontakty z przedsiębiorstwami handlowo-produkcyjnymi i hurtowniami.



Rys. 3. Kanał dystrybucji dla sektora wyrobów „maszynowych”

Źródło: Opracowanie na podstawie materiałów firmy.

5. Lokalizacja nowego oddziału produkcyjnego

W ujęciu porterowskim realizowanie przewagi konkurencyjnej utożsamiane jest z sytuacją, kiedy jeden z podmiotów funkcjonujących na rynku uzyskuje w stosunku do konkurencji: przewagę cenową, przewagę kosztową bądź obie przewagi naraz. Tworzenie przewagi konkurencyjnej opiera się na minimalizacji kosztów lub różnicowaniu jakościowym oferty. Działania związane z dążeniem do realizacji tych celów wynikają z metodologii działań opartej na łańcuchu wartości Portera¹³.

Lokalizacja nowego oddziału produkcyjnego będzie w badanym przypadku związana z poszukiwaniem możliwości uzyskania przewagi w obu sytuacjach i polegać będzie na określeniu takiego punktu lokalizacji obiektu, który będzie zapewniał minimalizację kosztów ponoszonych na dostawę i przemieszczenie wyrobów gotowych, co powinno doprowadzić do uzyskania przewagi cenowej nad konkurentami.

Określenie położenia poszukiwanego punktu prowadzone było w ramach sieci geograficznej na obszarze, w którym realizowane są przewozy. Zastosowana technika pozwoliła na określenie charakteryzującego się niskimi kosztami „centrum ciężenia” dla dostaw. Zostały dokonane obliczenia w zakresie ustalenia współrzędnych osi X i Y, które zaprezentowano we wzorach (2) i (3).

Współrzędne osi X:

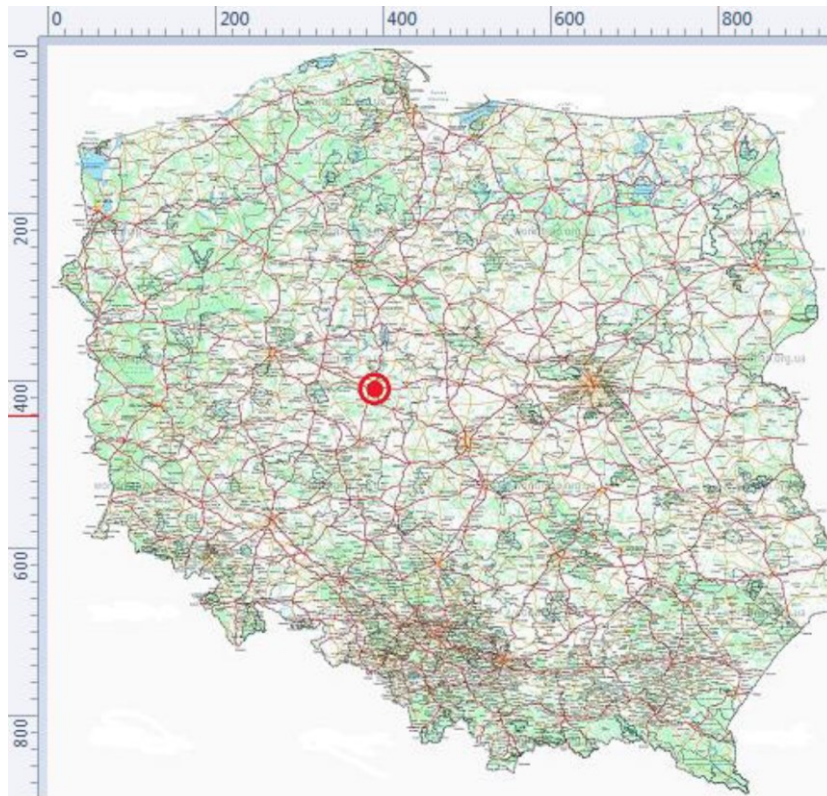
$$X = \frac{\sum r^* d^* x + \sum R^* D^* X}{\sum r^* d + \sum R^* D} = \frac{2359730 + 1681761}{5980,8 + 4282} = 393,8 \quad (2)$$

Współrzędne osi Y:

$$Y = \frac{\sum r^* d^* y + \sum R^* D^* Y}{\sum r^* d + \sum R^* D} = \frac{2359730 + 1816263}{5980,8 + 4282} = 406,9058 \quad (3)$$

Na podstawie przeprowadzonych obliczeń ustalono, że miejscowością, w której okolicach powinien zostać zlokalizowany nowy oddział produkcyjny, jest Stare Miasto w Wielkopolsce, co zostało zaznaczone na mapie, na rys. 4.

¹³ Katarzyna Wach-Grzybowska K.: Zarządzanie logistyczne – koncepcją realizacji przewagi konkurencyjnej czy kluczowych cech konkurencyjności?, [w:] Kolasińska-Morawska K. (red.): Zarządzanie logistyczne. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XII, z. 9. Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź 2011, s. 11-18.



Rys. 4. Lokalizacja nowego oddziału produkcyjnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://www.zieba.net.pl/2009/08/mapa-polski.html>.

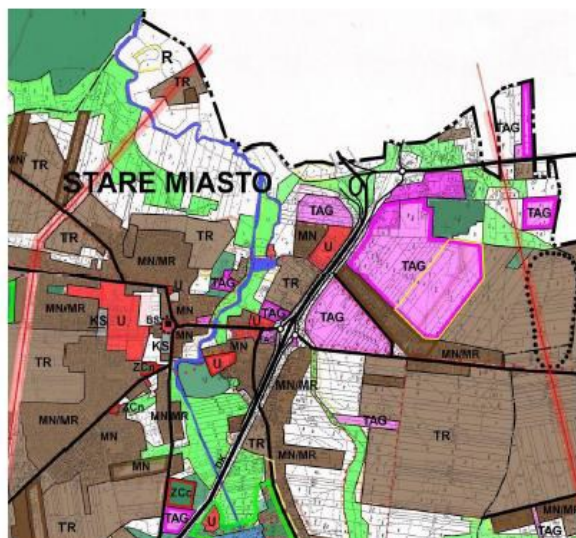
Wskazana miejscowość jest terenem z dobrze rozwiniętą infrastrukturą transportową, ponieważ przez jej obszar przebiega autostrada A2 Poznań-Warszawa. Dodatkowo przez Stare Miasto przebiega droga krajowa nr 25 relacji Ostrów-Kalisz-Konin-Bydgoszcz. Istotnym atutem tej lokalizacji jest dogodne położenie geograficzne w okolicach miasta Konin, które należy do dobrze zorganizowanych ośrodków miejskich, posiadających Zespół Elektrowni Pątnów-Adamów-Konin oraz znaczną dostępność przedsiębiorstw transportowych.

Na terenie gminy Stare Miasto mieszka 9 553 osób, z czego ponad 63% stanowią osoby w wieku produkcyjnym, co świadczy o znacznym potencjale siły roboczej w analizowanym regionie. Koszty gruntów i dostępność usług komunalnych zostały przedstawione w ofercie inwestycyjnej Starego Miasta, zaprezentowanej na rys. 5.

Investment offer of Stare Miasto Commune

Oferta Inwestycyjna Gminy Stare Miasto

Miejscowość Site name	Stare Miasto
Powierzchnia Area available	16 ha
Właściciel Owner(s)	Właściciele Prywatni Private owners
Przeznaczenie w planie zagospodarowania przestrzennego Zoning	Aktywizacja gospodarcza Industrial Activity Areas
Droga dojazdowa Access road	Droga wewnętrzna 7 m Internal road 7 m
Odległość od autostrady Nearest motorway	A2 - 4 km Droga krajowa 25 - 1 km Motorway A2 - 4 km National road 25 - 1 km
Elektryczność Electricity	Przyłącze 300 m Connection point 300 m
Gaz Gas	Przyłącze 300 m Connection point 300 m
Woda Water supply	Przyłącze 300 m Connection point 300 m



Rys. 5. Oferta inwestycyjna Starego Miasta

Źródło: http://www.staremiasto.pl/content.php?sid=9e27ef657c1aae12a14a059f12ae1241&cms_id=732&lang=pl.

Zaproponowana lokalizacja wymaga dogłębnej analizy na podstawie dostępnych danych i podjęcia decyzji przez zarząd spółki. Ze względu na znaczny potencjał siły roboczej, ceny gruntów i dostępność usług komunalnych zaprojektowanie nowego zakładu produkcyjnego we wskazanej miejscowości wydaje się zasadne.

6. Podsumowanie

W kontekście tworzenia przewagi konkurencyjnej logistyka może odegrać znaczącą rolę poprzez koordynację procesów, procedur i czynności we wszystkich podsystemach logistycznych zaangażowanych w zakres tworzenia zróżnicowania oferty. Celem takiego postępowania powinna być optymalizacja użyteczności czasu i użyteczności przestrzeni danej oferty dla obsługiwanego segmentu.

Fabryka Elementów Złącznych jest przedsiębiorstwem dobrze rozwijającym się, współpracującym z kilkoma stałymi dostawcami, posiadającym znaczącą pozycję na rynku polskim.

Przeprowadzony audyt logistyczny wykazał, że procesy w firmie przebiegają prawidłowo, Fabryka Elementów Złącznych posiada dobrze rozwinięte i zarządzane obszary logistyczne. Istnieje jednak pewna niedogodność związana z dużym rozproszeniem odbiorców wyrobów przedsiębiorstwa, co generuje wysokie koszty transportu. Znacząca liczba klientów

z odległych części kraju spowodowała rozważenie otwarcia nowego zakładu produkcyjnego. W wyniku zastosowania metody siatki zasugerowano, iż dobrym rozwiązaniem będzie ulokowanie go w Starym Mieście, w województwie wielkopolskim. Wyboru lokalizacji dokonano, biorąc pod uwagę umiejscowienie dostawców firmy, a także współrzędne wszystkich odbiorców FEZ.

Mając na uwadze dobrą sytuację finansową przedsiębiorstwa i zainteresowanie na rynku jego wyrobami, otwarcie nowego oddziału firmy – zakładu produkcyjnego – wydaje się uzasadnione. Podjęcie takiej decyzji powinno przyczynić się do:

- zmniejszenia kosztów transportu do odbiorców zlokalizowanych poza województwem śląskim,
- pozyskania nowych odbiorców,
- zwiększenia obrotów i zysku firmy w dłuższym okresie, co powinno przekładać się również na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Działania tego typu zazwyczaj sprzyjają budowaniu wyższej wartości postrzeganej przez klienta w stosunku do propozycji konkurentów. Ponadto wzmacniają poziom zaufania klienta do danej firmy, która zapewnia dostarczanie właściwego produktu, we właściwej ilości, właściwym stanie, właściwym czasie, do właściwego miejsca.

Należy jednocześnie pamiętać, że decyzja o lokalizacji kolejnego zakładu produkcyjnego wiąże się z dużymi nakładami finansowymi, rozmowami z dostawcami, być może z podpisaniem umowy z kolejnym przewoźnikiem. Przypuszcza się jednak, że korzyści z takiego rozwiązania mogą być w długim okresie dużo większe niż poniesione koszty.

Integracja funkcji i struktur organizacyjnych odpowiedzialnych lub związanych z przepływem informacji, produktów czy pieniędzy pozwala na znaczne obniżenie kosztów lub zdecydowane minimalizowanie strat wynikających z tzw. miejsc przecięcia różnych podsystemów logistycznych.

Bibliografia

1. Barney J.B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. "Journal of Management", Vol. 17, No 1, 1991.
2. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. Jr.: Zarządzanie logistyczne. PWE, Warszawa 2002.
3. Fahey L.: Discovering Your Firm's Strongest Competitive Advantages. Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1989.
4. Flak O., Głód J.: Konkurencyjność przedsiębiorstw. Pojęcia, definicje, modele. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009.

5. http://www.staremiasto.pl/content.php?sid=9e27ef657c1aae12a14a059f12ae1241&cms_id=732&lang=pl, grudzień 2016.
6. <http://www.zieba.net.pl/2009/08/mapa-polski.html>, grudzień 2016.
7. Kaleta A.: Strategia konkurencji w przemyśle. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2000.
8. Lubiński M.: Konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposoby mierzenia. Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy. Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995.
9. Odlanicka M., Szmaj A.: Analiza potrzeb w obszarze dystrybucji jako etap projektowania sieci logistycznej na przykładzie wybranego producenta produktów drewnopochodnych. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 78, 2015.
10. Odlanicka M., Szmaj A.: Zarządzanie sieciami dostaw jako zachowanie przedsiębiorcze, [w:] Woźniak L. (red.): Przedsiębiorczość, innowacyjność, foresight. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008.
11. Odlanicka M.Ł. Lokalizacja własnych punktów dystrybucji metodą środka ciężkości na przykładzie wybranego producenta produktów drewnopochodnych. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 78, Gliwice 2015.
12. Porter M.E.: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior performance. The Free Press, New York 1985.
13. Strużycki M. (red.): Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1998.
14. Ustawa z dnia 27 lipca 2002 roku o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców, Dz.U. 2002, nr 141, poz. 1177.
15. Wach-Grzybowska K.: Zarządzanie logistyczne – koncepcją realizacji przewagi konkurencyjnej czy kluczowych cech konkurencyjności?, [w:] Kolasińska-Morawska K. (red.): Zarządzanie logistyczne. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XII, z. 9, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź 2011.
16. Zuzek D.: Czynniki kształtujące konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w województwie małopolskim. „Marketing i Rynek”, nr 10, 2014.