

Gestia transportowa jako źródło budowania przewagi konkurencyjnej

Współczesne teorie zarządzania coraz chętniej rozwijają wątki dotyczące zarządzania wartością klienta firmy. Wsparciem dla tego rodzaju zarządzania jest tzw. marketing relacji, polegający na budowaniu długotrwałych, korzystnych relacji przedsiębiorstwa ze swoimi klientami.

Zenon Pokojski

Pojawiło się również pojęcie kapitału relacyjnego jako elementu kapitału intelektualnego, oszacowującego wartość tych relacji firmy. Jakich by teorii nie przytaczać, należy powiedzieć, że dziś zwyciężają firmy o silnej orientacji rynkowej.

Rozwijanie wrażliwości rynkowej, to przede wszystkim poznawanie potrzeb i oczekiwań swoich klientów. W segmencie obrotu środkami do produkcji rolnej służy temu niewątpliwie przejmowanie gestii transportowej w kontraktach. W Grupie Azoty Puławy (GAP) z owego przejmowania gestii uczyniono ważny element budowania przewagi konkurencyjnej, wspierający wzrost wartości klienta. Obecnie grupa w około 90 proc. dostarcza swoje produkty do klientów finalnych. Oto kilka powodów, dla których posiadanie gestii transportowej jest tak ważne dla Puław.

Po pierwsze – bezpieczeństwo

W firmie chemicznej, zatrudniającej w samych Puławach około 3300 pracowników, zapewnienie bezpieczeństwa produkcji i obrotu jest absolutnym priorytetem. Puławy rocznie produkują 2,5 mln ton nawozów stałych, ok. 1,5 mln ton nawozów płynnych, 250 tys. ton stałych produktów chemicznych i 250 tys. płynnych produktów chemicznych. Zakład pracuje bez przestojów 24 godziny na dobę przez 365 dni w roku. Wszystkie operacje logistyczne są dostosowane do planów produkcyjnych i planów sprzedaży. Posiadanie gestii transportowej pozwala puławskim logistynom wpływać na realizację zaplanowanych odbiorów w zaplanowanym czasie. Aby zapewnić

bezpieczeństwo i ciągłość produkcji, dziennie ładowanych jest 250 samochodów i 150 wagonów kolejowych.

Po drugie – satysfakcja klienta

Tylko w ostatnich czterech latach Puławy zrealizowały 150 projektów inwestycyjnych na kwotę około 1,1 mld zł. Niedawno ogłoszono nowe plany na kolejne 2,2 mld zł. Do 2019 r. w puławskich zakładach powstanie m.in. elektrownia i instalacja do granulacji mechanicznej nawozów. Do 2021 r. spółka zmodernizuje i rozbuduje również instalację do produkcji kwasu azotowego. Firma chce być coraz bardziej konkurencyjna kosztowo. Doskonalimy nasze produkty, aby stopniowo odchodzić od produktów masowych w kierunku produktów bardziej specjalistycznych, przygotowywanych pod indywidualne potrzeby naszych klientów. Myśląc o produkcie, nie ograniczamy się jednak tylko do jego właściwości fizyko-chemicznych. Chcemy dostarczać produkt dobrze opakowany, z usługą transportową wysokiej jakości i wiedzą, jak go wykorzystać, by odnieść jak najwyższe korzyści. Odbiorca, do którego wysyłamy nasze produkty, kupuje satysfakcję i gwarancję, że produkt dojedzie na czas, w nie naruszonym stanie, przy zachowaniu wszelkich wymogów bezpieczeństwa (istotne szczególnie w przypadku niebezpiecznych produktów chemicznych, jak nadtlenek wodoru, kwas azotowy czy dwutlenek węgla).

Aby jakość obsługi była na satysfakcjonującym poziomie, wprowadziliśmy standardy obsługi naszych odbiorców i na ten temat cyklicznie organizujemy szkolenia dla kierowców pracujących na nasze zlecenia.

Po trzecie – wiedza rynkowa

Firmy, które nie posiadają gestii transportowej, nie są w stanie zdobyć pełnej wiedzy rynkowej. Zdecydowana większość naszych dostaw jest realizowana bezpośrednio do odbiorców finalnych (głównie gospodarstw rolnych). Pozwala nam to określić potencjał konsumpcji naszych produktów w poszczególnych regionach, a także świadomie alokować wolumeny nawozów, dostosowując je do potrzeb rynku w określonym czasie. Produkujemy i wysyłamy nawozy przez cały rok, a są one wykorzystywane praktycznie tylko przez trzy miesiące okresu wiosennego. Obserwując wpływające zamówienia, jesteśmy w stanie określić, w których regionach sezon jest już w pełni i gdzie produkt powinien być wysłany w pierwszej kolejności. Analizujemy uwagi, by poprawiać jakość nawozów. Bez gestii transportowej nie mielibyśmy tak pełnej wiedzy.

Po czwarte – efektywność

Różnorodność produktów powoduje konieczność współpracy z wieloma przewoźnikami posiadającymi specjalistyczne środki transportu. Niezależnie od tego Puławy mają także własny tabor. Skala prowadzonej działalności pozwala wynegocjować bardziej atrakcyjne stawki, co w konsekwencji przekłada się na większą konkurencyjność naszej oferty dla klienta. Aby podnieść swoją atrakcyjność również w relacjach z przewoźnikami, proponujemy podjęcie współpracy długookresowej. Staramy się zapewnić regularność odbiorów, szybką obsługę (załadunek samochodu to ok. 20 minut), możliwość zaplanowania swoich załadunków – jednym słowem, wspierać efektywne zarządzanie taborom/flotą naszego partnera.

Po piąte – okno na świat

Gestia transportowa to istotny element strategii handlowej. Puławy to główny gracz na polskim rynku, ale GAP stara się także kon-



Fot. Archiwum prywatne

▲ Dr Zenon Pokojński
Wiceprezes Zarządu Grupy Azoty Zakłady Azotowe „Puławy” S.A. od 1 lipca 2009 r. odpowiedzialny za obszary: Pionu Handlowego, Pionu Technologii i Rozwoju, Pionu Wsparcia, Pionu Korporacyjnego oraz Działu Komunikacji Korporacyjnej. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Blisko 30 lat rozwija swoje umiejętności zarządzania na stanowiskach kierowniczych. Wiceprzewodniczący Rady Polskiej Izby Przemysłu Chemicznego, Członek Kapituły Responsible Care. Przewodniczący Rady Nadzorczej Gdańskich Zakładów Nawozów Fosforowych „Fosfory” Sp. z o.o. Współautor programów dotyczących m.in. strategii wzrostu firmy, restrukturyzacji, współpracy nauki i biznesu, a także strategii rozwoju regionu opartej na partnerskich projektach biznesu, samorządu i NGO. Autor i współautor publikacji z zakresu organizacji i zarządzania, przedsiębiorczości oraz *public relations*. Wiceprzewodniczący Rady Naukowej w Instytucie Nowych Syntezy Chemicznych w Puławach.

kurować na rynku globalnym – ponad 40 proc. przychodów firma generuje ze sprzedaży eksportowej. Na rynkach zagranicznych większość wysyłek jest realizowana do krajów Unii Europejskiej, ale Puławy są obecne także w Azji (kaptopraktam), Ameryce Łacińskiej (Pulsar®), Ameryce Północnej (RSMS®). W zależności od rynku, czy produktu, dostawy realizowane są samochodami, pociągami, barkami czy statkami. Na szczególną uwagę zasługuje ten ostatni środek transportu, stosowany głównie przy eksporcie nawozów (co roku ok. 600 tys. ton). Niewielu producentów nawozów decyduje się na przejmowanie gestii transportowej w transporcie morskim z uwagi na skomplikowane interakcje, wymagające specjalistycznej wiedzy i zaangażowania osób z wielu obszarów funkcjonalnych. Puławy na taki ruch zdecydowały się w 2013 r., rozpoczynając współpracę ze szczecińskim armatorem Unibaltic sp. z o.o. Obecnie utrzymujemy bezpośrednie relacje z kilkoma armatorami.

Rocznie czarterujemy ok. 120 statków na przewozy nawozów. Posiadając gestię transportową, znamy aktualne koszty transportu i wiemy, jaka jest dostępność statków na rynku. Możemy tę wiedzę wykorzystywać w kształtowaniu swojej polityki cenowej – nawet w przypadku małej dostępności statków na rynku.

Nie do przecenienia jest także fakt, że towar wysyłamy do ponad 60 portów. Możliwa jest zatem duża dywersyfikacja sprzedaży, bardzo ważna ze względu na sezonowość naszych produktów. Mamy możliwość pełnej analizy sytuacji rynkowej.

Regularnie wizytujemy terminale przeładunkowe, nadzorując proces dostarczania naszych produktów oraz dbając o jakość dostawy dla zagranicznych rolników. Sprawdzamy, czy nasze produkty były transportowane we właściwy sposób, czy są prawidłowo magazynowane i rozładowywane.

Korzyścią ze współpracy z zagranicznymi firmami lokalnymi jest możliwość bezpośredniego komunikowania się z tymi rynkami. Wspólnie przeprowadzane są akcje marketingowe skierowane do odbiorców finalnych (rolników). Dobrym przykładem jest tu puławski sztandarowy produkt eksportowy Pulan®. Jest on regularnie i aktywnie promowany podczas największych targów rolnych w Wielkiej Brytanii. Na początku wiele projektów było inicjowanych przez nas; obecnie obserwujemy coraz większe zainteresowanie i inicjowanie nowych pomysłów przez naszych partnerów. Bezpośrednie spotkania z rolnikami czy reklamy w prasie wpłynęły na ogromny wzrost rozpoznawalności produktu i poprawę jego wizerunku na zagranicznych rynkach.

Po szóste – reklama

Jak wspomniano, Puławy dziennie ekspediuje 250 samochodów i 150 wagonów kolejowych. Część z nich wykorzystywana jest do celów reklamowych. Przemierzając Polskę, łatwo natrafić na cysterny przewożące RSM® czy NOXY®. Nie są to nowe produkty w naszej ofercie, ale wciąż pracujemy nad wzmocnieniem znajomości nazw tych produktów.

Środki transportu są dobrą okazją do wzmocnienia przekazu marketingowego. Tą drogą mamy możliwość kształtowania odpowiedniego wizerunku firmy i poprawy rozpoznawalności naszych produktów.

Po siódme – „opieka nad produktem”

Puławy, jako firma działająca globalnie, to aktywny członek najważniejszych międzynarodowych organizacji branżowych, takich jak np. Fertilizers Europe i International Fertilizers Association. W ramach członkostwa w tej pierwszej, wdrożono

prestiżowy program *Product Stewardship* („Opieka nad produktem”). Gestia transportowa w zakresie nawozów umożliwia wypełnienie jego warunków. Program stanowi obecnie część Zintegrowanego Systemu Zarządzania, który obejmuje zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem. Realizacja programu zobowiązuje firmę do zagwarantowania, że wytwarzane nawozy i pozyskiwane do ich produkcji surowce oraz półprodukty są właściwie przetwarzane, transportowane, magazynowane i wykorzystywane w odpowiedzialny sposób, nieszkodliwy dla zdrowia i bezpieczeństwa człowieka oraz środowiska naturalnego. Zakres programu „Opieka nad produktem” obejmuje wszystkie działania związane z produkcją w całym łańcuchu dostaw – począwszy od fazy projektowej produktu, poprzez pozyskanie surowców i wytworzenie nawozów, a kończąc na ich zastosowaniu przez użytkownika ostatecznego. Zasady programu wyznaczone przez Fertilizers Europe opierają się na międzynarodowych przepisach i standardach jakościowych. Pierwszy certyfikat, wydany przez firmę audytorską, Puławy otrzymały w maju 2008 r., kolejny w 2011 r. z ważnością do maja 2017 r.



Podsumowanie

Gestia transportowa w Grupie Azoty Puławy jest istotnym elementem strategii budowania wartości firmy. Dzięki przejęciu gestii jesteśmy w stanie efektywnie zarządzać logistyką obsługi naszych klientów. Posiadamy złożony system kontroli łańcucha dostaw, zapewniający bezpieczeństwo pracy, jak i dostaw naszych produktów. Zarządzanie logistyką dostaw pozwala nam na zdobycie cennej wiedzy rynkowej na wszystkich rynkach przez nas obsługiwanych. Znajomość rynków wykorzystujemy do dywersyfikacji sprzedaży, zwiększania jej rentowności, przekazywania odpowiednich treści marketingowych, tym samym do wzmocniania wizerunku produktów i firmy. Posiadamy kontrolę nad całym procesem logistycznym, dostosowanym do potrzeb współpracy (termin realizacji, środek transportu, koszty). Wdrożony program *Product Stewardship* jest gwarantem zachowania najwyższych standardów i odpowiedzialnego wprowadzenia do obrotu naszych produktów nawozowych. Dostarczamy wartość dodaną, oferując produkt, serwis i doradztwo. ■