Edyta Tuczyńska

PRZEDSIĘBIORSTWO TRANSPORTOWE W ROLI OPERATORA LOGISTYCZNEGO

Odpowiadając na zapotrzebowanie zgłaszane przez przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe w zakresie logistycznego zarządzania firmą, podmioty świadczące usługi transportowe i spedycyjne nie mogły tego uczynić w sposób tradycyjny. Konieczne było podejście traktujące proces dostawy towarów jako zintegrowaną całość. Sprzyjał temu dynamiczny rozwój w ostatnich latach nowych technik i towarzyszących im technologii transportu oraz nowych form organizacji przewozów, nowych technik i sposobów przekazywania informacji, głównie w formie elektronicznego przekazu (*Electronic Data Interchange – EDI*). Niebagatelne znaczenie miał też szybki rozwój technik informatycznych. Integrację procesu transportowego, poprzez integrację sprzętu, metod, procedur, danych i sposobów organizacji, może zapewnić tylko podmiot występujący w roli operatora logistycznego.

Motywy przejmowania roli operatora logistycznego

Operator zajmujący się we własnym imieniu organizacją, zarządzaniem, a niekiedy również realizacją kompleksowych procesów transportowych, skupia w swoim ręku podstawowe decyzje związane z fizyczną dystrybucją towarów. Wysoki, zadowalający klienta standard usług może zaoferować tylko taki podmiot, który dysponuje własną siecią oddziałów terenowych, filii i przedstawicielstw w kraju i za granicą, odpowiednim potencjałem magazynowym, przeładunkowym i zapleczem technicznym, centrami dystrybucyjnymi, będącymi zapleczem dla obsługiwanych przedsiębiorstw, niezawodną łącznością i sprawnymi metodami kontroli

przebiegu procesów transportowych, a przede wszystkim sprawdzoną i fachową kadrą. Oferując klientowi szeroki, kompleksowy, na wysokim poziomie jakości zakres usług, łącznie z usługami handlowymi, bankowymi, ubezpieczeniowymi, operator skłania go do podejmowania decyzji o skorzystaniu z usług fachowca. Dylemat „make or buy", tzn. czy wykonywać we własnym zakresie, czy kupować odpowiednie usługi, może być w tym wypadku przesądzony na rzecz zatrudnienia wyspecjalizowanego podmiotu.[1]

Doświadczenia wielu krajów dowiodły, że dzięki rozwiązaniom logistycznym przewoźnik i klient mają możliwość weryfikacji określonych systemów przewozowych, co w efekcie przynosi dużo korzyści, a w szczególności wpływa na[2]:

- przyspieszenie przepływów ładunków,
- pełniejszą i szybszą informację o przepływach,
- racjonalizację prac przeładunkowych,
- usprawnienie obsługi klientów,
- usprawnienie rozliczeń i zmniejszenie kosztów poszczególnych operacji w łańcuchu logistycznym,
- skuteczność zarządzania w wyniku zastosowania elektronicznej wymiany danych.

Wdrażane i rozwijane przez przedsiębiorstwa koncepcje logistyczne mają służyć poprawie zdolności elastycznego dostosowywania działalności przedsiębiorstw do potrzeb rynku i wykorzystania pojawiających się na nim szans. Logistyka wspiera przedsiębiorstwa w ich dążeniu do sprostania wzrastającym wymaganiom klientów. Jak pisze H. Woźniak, koncepcje logistyczne są nie tylko szansą, ale wręcz wymogiem czasów, gdy procesy związane z wymianą towarową stają się coraz bardziej złożone, a konieczność dostosowywania się do potrzeb i wymagań nabywców idzie w parze z przymusem obniżki kosztów.[3] Aktywne przedsiębiorstwa transportowe powinny być zainteresowane rozszerzaniem swojej oferty. Im bardziej udaje im się sprzedawać różnorodne, powiązane ze sobą usługi, tym mniejszy udział wśród dochodów ogółem stanowią dochody z tytułu przewozu. Przedsiębiorstwa te mogą nawet akceptować sytuację nierentowności usług transportowych, stanowiących tylko jeden z elementów kompleksowej obsługi logistycznej, o ile sprzedaż pozostałych usług charakteryzowałaby – odpowiednio rekompensująca tę stratę – rentowność.

Liczne wymierne (obniżenie poziomu kosztów działalności, redukcja zatrudnienia, lepsza wydajność pracy) i niewymierne (poprawa jakości

[1] J. Neider, D. Marciniak-Neider, *Przewozy intermodalne w handlu międzynarodowym*, PWE, Warszawa 1995, s. 93 - 94.

[2] S. Abt, *Logistyka – wyróżnikiem nowej generacji gospodarowania*, „Problemy Magazynowania i Transportu" 1993 nr 4.

[3] S. Abt, H. Woźniak, *Podstawy logistyki*, Gdańsk 1993, s. 7.

usług, poprawa wizerunku firmy na rynku, wyższa pozycja konkurencyjna na rynku) korzyści, płynące z wprowadzania idei logistycznych do przedsiębiorstw transportowych, zdecydowanie przesądzają o konieczności szybkiego ich rozpowszechniania.

Niektórzy ze znanych przewoźników zdecydowali się na wyjście naprzeciw przewidywaniom rozwoju rynku usług logistycznych. Ci superprzewoźnicy zapoczątkowali oferowanie klientom – poza zaspokajaniem ich potrzeb przewozowych – także możliwości zaspokojenia innych zróżnicowanych potrzeb logistycznych przez jednorazowy zakup kompleksowego pakietu usług logistycznych (*one stop shopping*), obejmujący także doradztwo i analizy logistyczne. Wielu z nich oferuje swoim klientom możliwość przejęcia kompleksowego zarządzania systemami logistycznymi ich przedsiębiorstw, co z reguły wiąże się także z rozszerzeniem zarządzania logistycznego w porównaniu z wykonywanymi dotychczas przez wewnętrzne służby przedsiębiorstwa. Do takich dodatkowych usług można zaliczyć, np. kompleksową obsługę transportową systemów JIT, analizy lokalizacji składów i centrów dystrybucji, zarządzanie taborem własnym klientów, koordynację międzynarodowych przepływów towarowych, a nawet kierowanie na zlecenia klienta jego towarów do innych przewoźników. To właśnie dzięki tak rozległej ofercie przedsiębiorstwa przewozowe zdominowały rynek usług logistycznych w wielu krajach.

Sposoby przekształcania się firm transportowych w operatorów logistycznych

Rozszerzenie oferty usług w stosunku do nadawcy może zawierać:

- odbiór z miejsca wytwarzania lub dostarczenie materiałów do miejsca bieżącej produkcji;
- kontrolę jakościową i ilościową oraz opiekę nad materiałami;
- wybór opakowania, etykietowanie, paletyzację i inne;
- zestawienie asortymentów lub przesyłek, załadunek, wyładunek, przejęcie do magazynu, wydawanie z magazynu;
- gospodarowanie zapasami i urządzeniami magazynowymi, prace montażowe.

Realizacja strategii przekształcania oferty świadczenia prostych usług przewozowych w ofertę świadczenia zespołu zintegrowanych usług logistycznych może występować w dwóch formach:

- płynnego rozszerzenia zakresu podmiotowego oferty usług, polegającego na stopniowym przejmowaniu kolejnych czynności związanych z fizyczną obsługą dóbr rzeczowych;

- skokowej rozbudowy oferty, której nadaje się charakter ramowej oferty pełnej obsługi logistycznej, uszczegóławianej podczas negocjacji ze zleceniodawcą[4].

Płynne kształtowanie powiązań kooperacyjnych między zleceniodawcą a przedsiębiorstwem transportowym, przeobrażającym się w operatora logistycznego, ma tę zaletę, że stopniowe rozszerzanie nakładów przedmiotowego zakresu obsługi umożliwia utrzymanie nakładów związanych z eliminowaniem zakłóceń w procesie fizycznego przepływu towarów na poziomie, który nie zagraża załamaniu efektywności ekonomicznej funkcjonowania systemu logistycznego. Do skokowej rozbudowy oferty mogą przystępować takie przedsiębiorstwa transportowe, które przygotowują propozycję rozwiązania ramowego, wykorzystywaną jako projekt wstępny podczas negocjacji z potencjalnymi zleceniodawcami. Tego typu oferta, choć obciążona ryzykiem, że z chwilą podjęcia obsługi wystąpi jednocześnie wiele zakłóceń nieprzewidzianych podczas przygotowań, jest szczególnie atrakcyjna dla przedsiębiorstw produkcyjnych oraz handlowych, które rozszerzają terytorialnie swoje rynki zbytu lub zaopatrzenia. Nie dysponując na nowym obszarze działania własnymi magazynami oraz potencjałem przewozowym, stają przed koniecznością zlecenia realizacji wielu powiązanych ze sobą czynności obsługi fizycznej. Uzyskanie kompleksowej obsługi kierowanej przez operatorów logistycznych stanowi dla nich atrakcyjną formę w stosunku do pozyskiwania różnych wykonawców zdezintegrowanych usług. Decydując się na kooperację z operatorami logistycznymi, przedsiębiorstwa mogą kierować się poglądem, że ryzyko wystąpienia zakłóceń przy tym sposobie zaspokojenia potrzeb jest duże, ale i tak mniejsze niż w przypadku, kiedy podejmowałyby współpracę z różnymi usługodawcami.

Można wyróżnić pięć podsystemów tych czynności, tj.:

- zawieranie porozumień handlowych,
- realizację przemieszczania dóbr rzeczywistych,
- produkcję i stosowanie opakowań oraz urządzeń transportowych (palety, kontenery, opakowania jednorazowe i zbiorcze),
- magazynowanie dóbr rzeczowych,
- eksploatację potencjału magazynowego.

Przedsiębiorstwa transportowe mogą objąć swoją ofertą cztery podsystemy, pozostawiając partnerom do realizacji we własnym zakresie czynności związane z zawieraniem kontraktów handlowych i rozliczaniem wymiany towarowej.

Istotnym elementem wspomagającym możliwości stosowania koncepcji logistycznych jest consullting logistyczny. W sferze consulltingu przedsiębiorstwa transportowe mogą wykorzystać różne pola działań jako potencjalne elementy zróżnicowanej podaży usług logistycznych, np.:

[4] M. Michałowska, *Przedsiębiorstwa transportowe wobec logistyki – nowego wyzwania w gospodarce rynkowej*, „Logistyka 1994" nr 3, s. 65.

- przeprowadzenie analiz o zróżnicowanym charakterze, których układem jest strategia obsługi dostaw usługobiorcy;
- współudział przy podejmowaniu decyzji dotyczących podjęcia się produkcji konkretnych wyrobów lub ich zakupu na zewnątrz przedsiębiorstwa;
- pomoc i doradztwo przy budowie systemu obrachunkowego kosztów, zorientowanego na funkcjonowanie i kontrolę systemu logistycznego w przedsiębiorstwie;
- doradztwo przy realizacji projektów inwestycyjnych, począwszy od pierwszych negocjacji z tym związanych do czasu kompletnego dostarczenia wszystkich niezbędnych urządzeń i materiałów;
- tworzenie pożądanego – z punktu widzenia załadowcy – systemu informacji i systemu komunikowania się, niezbędnych do uzyskania informacji z kanału logistycznego[5].

Branża transportowa w Europie w świadomy sposób wyszła naprzeciw zarówno postulatom podwyższenia poziomu obsługi, jak i zapotrzebowania na zintegrowane pakiety usług logistycznych. Ich obecne oferty wykraczają daleko poza tradycyjne przemieszczanie ładunków środkami transportu, obejmując dodatkowo różnorodne usługi informacyjne, składowania, serwisowe itp. (tabela 1.)[6].

Podstawowe pakiety oferowane obecnie na rynku usług logistycznych obejmują następujące grupy czynności: fizyczne związane z transportem i składowaniem, serwisowe, informacyjne, finansowe.

Podstawową część zintegrowanych pakietów logistycznych stanowią usługi związane z zarobkowym przewozem i składowaniem przesyłek towarowych, świadczone na zlecenie przemysłu i handlu. Kompleksowa oferta może obejmować takie usługi fizyczne, jak na przykład przewóz, składowanie, dystrybucja, konsolidacja i dekonsolidacja, konfekcjonowanie, obsługa dostaw JIT, obsługa procesów zaopatrzeniowych, przewozy specjalne, pakowanie czy obsługa logistyczna utylizacji odpadów.

Drugą grupę stanowią usługi serwisowe. Zaliczyć do nich można różnorodne usługi dodatkowe, z reguły mające komplementarny charakter do usług związanych z przewozem i składowaniem, jak np. doradztwo logistyczne, obsługę realizacji zamówień, inwentaryzację zapasów, kontrole jakościowe, czynności reparacyjne, promocję sprzedaży czy metkowanie towarów, jak również wiele innych czynności mających wpływ na poziom obsługi klienta, które tradycyjnie należały do sfery działań samych zleceniodawców.

---

[5] *Ibidem*, s. 66.

[6] K. Rutkowski, *Wpływ zmian preferencji klientów na rynek usług logistycznych. Przykład zintegrowanych pakietów usług logistycznych*, praca zbior. pod red. W. Januszkiewicza pt.: *Trans' 95. Wspólna Europa. Szanse i zagrożenia dla transportu*, SGH, Warszawa 1995, s. 221.

Tabela 1. Udział podstawowych usług w zintegrowanych pakietach usług logistycznych oferowanych przez spedytorów niemieckich

Usługi związane z przewozem i składowaniem	*Odsetek spedytorów*
Przewóz	96 %
Składowanie	92 %
Dystrybucja	85 %
Konfekcjonowanie	85 %
Obsługa zwrotów	81 %
Obsługa systemu JIT	73 %
Zaopatrzenie materiałowe	65 %
Pakowanie	65 %
Przewozy specjalne	58 %
Utylizacja odpadów	54 %
Usługi serwisowe	
Realizacja zamówienia	89 %
Doradztwo logistyczne	81 %
Inwentaryzacja zapasów	77 %
Kontrola jakości	46 %
Kontakty z klientami	27 %
Czynności reparacyjne	19 %
Promocja sprzedaży	12 %
Usługi informacyjne	
Zarządzanie zapasami	85 %
Przetwarzanie danych	69 %
Statystyka	62 %
Informacja sprzedażna	23 %
Usługi finansowe	
Ubezpieczanie	46 %
Księgowość	42 %
Inkaso	42 %
Factoring	19 %
Wstępne finansowanie	12 %

Źródło: K. Rutkowski, Wpływ zmian preferencji klientów na rynek usług logistycznych. Przykład zintegrowanych pakietów usług logistycznych, *praca zbiorowa pod red. W. Januszkiewicza pt.: Trans' 95. Wspólna Europa. Szanse i zagrożenia dla transportu, SGH, Warszawa 1995, s. 218-219. Za:* Eine Mogelpackung mit altem Inhalt?, „Logistik Heute" *1992 nr 3, s. 26-27.*

W ostatnich latach na znaczeniu zyskują usługi informacyjne, które nie zawsze muszą mieć bezpośredni związek z procesami transportowymi. Czołową rolę wśród nich odgrywają usługi informacyjne, niezbędne

do efektywnego zarządzania zapasami, służące do okresowego sporządzania statystyk i zestawień liczbowych o charakterze kontrolnym czy związanych ze sprzedażą.

Najnowszą tendencją jest podejmowanie prób przez niektórych oferentów logistycznych, mających na celu wzbogacenie ich zintegrowanych pakietów o usługi finansowe. Podczas gdy w przeszłości działalność w tym zakresie ograniczona była przede wszystkim do pomocy klientom w ubezpieczeniach transportowych, to obecnie poszerzana jest często o takie usługi, jak np. prowadzenie ksiąg rachunkowych klientów, factoring czy wstępne finansowanie transakcji.

Objęcie analizą tak szerokiej palety usług pojawiających się w zintegrowanych pakietach logistycznych nie oznacza jednak, iż wszystkie one występują we wszystkich ofertach i odgrywają w tych pakietach równie ważną rolę. Ankiety przeprowadzone w wielu krajach zachodnioeuropejskich wskazują raczej, że mimo tendencji do rozszerzenia tradycyjnej oferty pakietów logistycznych, w ostatnich latach, o nowe usługi, przeważają w nich ciągle usługi należące do tradycyjnej oferty przedsiębiorstw transportowych, spedycyjnych i składowych. Wynika to zarówno ze szczególnego znaczenia takich czynności logistycznych, jak np. transport, spedycja, składowanie, pakowanie czy utrzymywanie i kontrola zapasów, jak również z faktu, iż podstawowymi oferentami pakietów tych usług są firmy przewozowe, spedycyjne i składowe[7].

Zadania stawiane przed firmami transportowymi jako operatorami logistycznymi

Uwzględniając zarysowane kwestie, zadania stawiane przed polskimi przedsiębiorstwami transportowymi, które chcą być zarządzane w sposób logistyczny, można określić jako:

- oferowanie kompleksowej obsługi poprzez proponowanie zintegrowanych zestawów usług logistycznych, zgodnie z logistyczną koncepcją „one stop shopping" (zakup wszystkiego w jednym miejscu) – pozwala to klientom na znaczne oszczędności, nie tylko czasu, ale też kosztów, np. kosztów transakcyjnych;
- systematyczne wzbogacanie i uatrakcyjnianie oferty o wysoce nowoczesne usługi oraz nieustanne doskonalenie już wykonywanych usług – takie działania wspomagają wyodrębnianie się grupy stałych klientów oraz zwiększają prawdopodobieństwo ciągłego jej poszerzania się;

[7] *Ibidem*, s. 217 - 218.

- perfekcyjność wykonywania zleceń, która wyraża się w absolutnej pewności dostaw, zgodnie z zasadą 4 W, tzn. właściwy towar (eliminacja błędów i pomyłek wobec przedmiotów przewozu), we właściwym czasie (terminowość, punktualność), we właściwym miejscu (eliminacja błędów i pomyłek wobec punktów docelowych) i we właściwym stanie (bezpieczeństwo przewozu);
- elastyczność w zakresie obsługi, np. gotowość do obsługi systemów nocnej dystrybucji, systemów JIT, systemów zagospodarowywania odpadów przemysłowych, jak i do obsługi ładunków niebezpiecznych;
- elastyczność czasowa proponowanych usług, np. „dostawa tego samego dnia";
- racjonalność działania wyznaczona nieustannymi procesami kalkulacyjnymi w ujęciu całkowitokosztowym, co skorelowane jest m.in. z formułowaniem korzystnej z punktu widzenia klientów polityki cenowej.

Tak naświetlone zadania kreślą zupełnie inny kształt działalności gospodarczej firm transportowych, uwydatniając równocześnie niewielką użyteczność metod zarządzania, stosowanych w przeszłości. Chcąc budować obraz tak rozumianej obsługi klienta oraz chcąc tworzyć lub umacniać podłoże do zaufania przyszłych i teraźniejszych klientów – zarówno krajowych, jak i zagranicznych – firmy te muszą spełnić tylko jeden, lecz podstawowy w tej kwestii warunek. Muszą być zarządzane w sposób logistyczny, czyli w sposób kompleksowy, skoordynowany i innowacyjny.[8]

Wiedza, doświadczenie i umiejętności kadry zarządzającej i wykonawczej są podstawowymi czynnikami, które decydują o efektywności systemu logistycznego przedsiębiorstwa, także transportowego. Badania systemów amerykańskich korporacji wskazały na wzrost znaczenia rozwoju kadr, a nie usprawnień technicznych jako najważniejszego źródła redukcji kosztów i poprawy jakości obsługi. O wzrastającej pozycji kadry logistycznej w amerykańskich korporacjach świadczy coraz bardziej powszechny udział logistyków w negocjacjach przy nawiązywaniu strategicznej współpracy pomiędzy firmami. Obecność kierownictwa logistycznego służy nie tylko określaniu przyszłych warunków dostaw, ale ma na celu przekonanie partnera o kompetencji ludzi, którzy będą odpowiedzialni za ich realizację. Znaczenie oraz wieloaspektowość problematyki logistycznej powoduje, że dobór odpowiedniej kadry staje się istotnym problemem w przedsiębiorstwie. Spośród problemów kadrowych można wyróżnić:

[8] J. Dembińska-Cyran, *Wybrane problemy procesów wdrażania nowoczesnych koncepcji logistycznych w polskich firmach transportowo – spedycyjnych*, Materiały Konferencyjne III Międzynarodowej Konferencji „Logistics 96" na temat: Systemy logistyczne kluczem do rozwoju gospodarczego, Polskie Towarzystwo Logistyczne, Poznań 1996.

- brak menedżerów z szeroką i kompleksową wiedzą, opartą nie tylko na wybranym rodzaju działalności logistycznej;
- koncentracja aktywności kierowniczej na bieżących problemach operacyjnych, wynikająca z braku przygotowania lub nawet świadomości o korzyściach logistycznych rozwiązań strategicznych;
- niedostateczne korzystanie z możliwości nowoczesnego wyposażenia technicznego oraz brak znajomości języków obcych, których opanowanie jest wymaganiem zarówno w stosunku do kadry zarządzającej, jak i wykonawczej[9].

Przedsiębiorstwa transportowe, środkowo- i wschodnioeuropejskie, stają zatem coraz częściej przed koniecznością odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób wzmocnić swoją pozycję rynkową? Odpowiedzi na nie można szukać w sferach techniki, marketingu czy organizacji, jak również logistyki. Można by nawet zaryzykować stwierdzenie, że ciągle jeszcze największe rezerwy racjonalizacji działań tych przedsiębiorstw kryją się w sferze logistyki, która daje nie tylko możliwości obniżki kosztów ich działań, lecz także poprawy oferowanego przez nie poziomu obsługi klientów.[10] Jeśli w świecie szuka się możliwości rozwiązania tego problemu, m.in. poprzez wprowadzanie do przedsiębiorstw zarządzania logistycznego, to może to być również rozwiązanie warte polecenia przedsiębiorstwom transportowym środkowo- i wschodnioeuropejskim.

Edyta Tuczyńska

A transport company in the role of logistic operator

Summary

The article presents the role played on the market of logistic services by a transport company which is a logistic operator. The author describes transformation of transport companies into logistic operators by the implementation of the strategy of complex logistic service. Advantages resulting from the application of logistic solutions in transport companies are emphasised.

[9] J. Witkowski, *Uwarunkowania systemu logistycznego przedsiębiorstwa*, „Logistyka" 1994 nr 1, s. 10-11.

[10] K. Rutkowski, *op.cit.*, s. 224.

The author is of the opinion that these enterprises must understand logistics in a wide sense of the word as it contains the overall relations with the current and future customers and partners. Particular attention was paid to close co-operation between the transport firms and manufacturing/trade companies.

BIBLIOTEKA AE w Poznaniu