Maja KIBA

ROLA FIRM SPEDYCYJNO-TRANSPORTOWYCH W ŁAŃCUCHU LOGISTYCZNYM

1. Znaczenie transportu w łańcuchu logistycznym

Transport – jako zespół czynności polegających na przemieszczaniu m.in. dóbr materialnych w czasie i przestrzeni przy użyciu odpowiednich środków technicznych – stanowi niewątpliwie jeden z najistotniejszych składników infrastruktury technicznej logistyki ([13], s. 157). Zarządzanie transportem w sposób bardziej kompleksowy zaczęto traktować już w latach sześćdziesiątych. Zrozumiano wtedy, że decyzje transportowe mają istotny wpływ na inne działania firmy i w rezultacie decydują w istotnej mierze o poziomie kosztów ogólnych firmy.

Z chwilą opanowania przez firmy działalności produkcyjnej i marketingowej uwaga ich została zwrócona na działalność logistyczną – przepływ i magazynowanie towarów, gdzie istniały poważne rezerwy zarówno w zakresie obniżki kosztów, jak i podniesienia jakości obsługi klientów. W tym samym czasie przedsiębiorstwa zwiększyły znacznie ofertę rynkową, co spowodowało zapotrzebowanie na usługi logistyczne (transportowanie, składowanie, magazynowanie, utrzymanie zapasów itd.). Zwiększające się koszty tych działalności zmusiły firmy do opracowania kompleksowego, zintegrowanego podejścia do zarządzania tą sferą [7].

Zarządzanie logistyczne transportem może przyczynić się do obniżenia kosztów w całym łańcuchu logistycznym nawet o kilkadziesiąt procent. Jednakże nie wystarczy tylko usprawnienie transportu, aby łańcuch taki funkcjonował poprawnie; należy również pamiętać o innych elementach systemu logistycznego, które są niezbędne w tworzeniu łańcucha logistycznego dostaw (zintegrowane systemy informatyczne, automatyczna identyfikacja danych, symulacje komputerowe, nowoczesne technologie etc.).

Wiele przedsiębiorstw stoi bądź też stało przed problemem wyboru sposobu transportu – korzystanie z własnych środków transportu czy też z usług obcych

przewoźników. Obydwa rozwiązania mają zarówno wady, jak i zalety. Mając własne środki transportowe, firma może reklamować swoją nazwę na samochodzie, a kierowca może jednocześnie pełnić rolę ambasadora firmy.

Z drugiej jednak strony firmy, które opierają swoją działalność głównie na produkcji wyrobów gotowych czy też sprzedaży towarów, muszą dodatkowo zajmować się transportem, planować trasy przejazdu samochodów, załatwiać sprawy ubezpieczeniowe, robić okresowe przeglądy techniczne taboru etc. Stąd też w ostatnim czasie widoczna jest tendencja zlecania usług transportowych wyspecjalizowanym firmom przewozowym.

Obecnie kilkadziesiąt procent przedsiębiorstw zleca wykonanie usługi transportowej wyspecjalizowanym firmom spedycyjnym nawet kilka razy w tygodniu i są to zarówno przedsiębiorstwa duże, jak i te małe. Często to od przewoźników zależy, czy klient otrzyma towar we właściwym czasie i miejscu. Dlatego też firmy, oferujące usługi transportowe, powinny realizować je zgodnie z oczekiwaniami klientów.

Każda z firm transportowych powinna określić warunki realizacji potrzeb transportowych w odniesieniu do ładunków. Potrzeby te można uporządkować, wyodrębniając zbiory cech (tab. 1) pokrewnych lub pozostających w bliskim powiązaniu i dotyczących ([13], s. 42):

– odległości przestrzennej,
– czasu,
– przedmiotu przewozu.

Podane w tabeli cechy potrzeb transportowych mają inny stopień ważności dla różnych przedsiębiorstw. Mała firma handlowa będzie miała odmienne wymagania od dużej firmy produkcyjnej. Dla jednej firmy najważniejszą cechą może być czas, a dla innej – niska cena. Można jednak stwierdzić, że potrzeby wszystkich firm w ostatnich latach znacznie wzrosły i dla wielu przedsiębiorstw kwestie odległości i terminu dostaw stają się już dziś niewystarczające. Coraz więcej przedsiębiorstw korzystając z usług oferentów zewnętrznych oczekuje od nich kompleksowości usług, zlecając im całkowicie dystrybucję swoich towarów (tzw. outsourcing usług logistycznych).

Wybór rodzaju transportu wpływa w istotny sposób na szybkość i jakość przewozu towarów; należy przy tym pamiętać, że bez odpowiedniej infrastruktury transportowej żadne działania firmy nie będą w stanie poprawić jakości transportu.

System transportowy oparty jest na infrastrukturze transportowej, do której zaliczyć należy przede wszystkim: sieć drogową, urządzenia łączności, budowle transportowe i budynki specjalnego przeznaczenia.W Polsce stan dróg samochodowych jest niezadowalający, w wielu miejscach jest słaba przepustowość, która w dużym stopniu spowodowana jest tranzytowym położeniem Polski. Pomimo rozpoczętych prac związanych z budową autostrad firmy powinny dążyć do korzystania z transportu kombinowanego, który sprzyja środowisku naturalnemu.

Tabela 1. Wybrane elementy struktury potrzeb transportowych

Cechy potrzeb transportowych	Cechy uściślające potrzeby transportowe ładunków	Pożądane kryteria jakości
Ilość/masa	ilościowe możliwości przewozowe różnych gałęzi transportu (przewóz ładunków ponadgabarytowych)	ilościowa zdolność przewozowa
Zupełność	przemieszczanie ładunku od miejsca produkcji do miejsca konsumpcji (tzw. przewóz dom-dom)	bezpośredniość przewozu
Outsourcing usług logistycznych	całkowite przejmowanie dystrybucji towarów od znaczących firm produkcyjnych, handlowych	kompleksowość usługi
Czas	dostawy ładunku (od przyjęcia od nadawcy do wydania odbiorcy)	szybkość, dogodność czasowa i przestrzenna, regularność, punktualność (tzw. *Just-in-Time*)
Bezpieczeństwo	brak ubytków, uszkodzeń ładunku (odpowiednie opakowania ochronne)	zabezpieczenie przed uszkodzeniami i ubytkami
Podatność przewozowa przeładunku	własności przewozowo-przeładunkowe	dostosowanie własnego taboru samochodowego do przewozu i współpraca na korzystnych warunkach z przewoźnikami samochodowymi, kolejowymi, lotniczymi i morskimi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [14].

Transport kombinowany polega na przemieszczaniu ładunków kilkoma środkami jednej lub więcej gałęzi transportu. Stosowanie transportu kombinowanego w Polsce jest uzasadnione ze względu na ([14], s. 82):

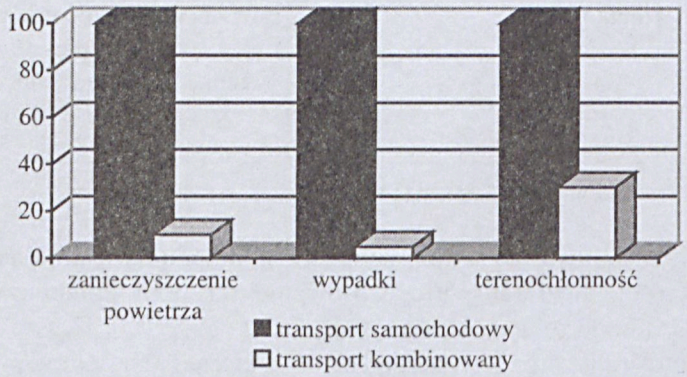
- brak sieci autostrad i dróg szybkiego ruchu w kierunkach północ-południe i wschód-zachód oraz wyczerpującą się zdolność przepustową istniejących dróg międzynarodowych i ich stan (nieodpowiadający wymaganiom ciężarowego ruchu samochodowego),
- dobrze rozwinięta sieć linii kolejowych o znaczeniu międzynarodowym i istniejące na nich rezerwy zdolności przepustowej,
- przeciążenie drogowych przejść granicznych i tym samym ograniczenie możliwości tranzytowych,
- rezerwy przepustowości na kolejowych stacjach granicznych, które wykorzystywane są w 40-70%,
- względy ekologiczne.

Pomimo wielu zalet transportu kombinowanego, nie jest on jeszcze tak popularny w Polsce jak w krajach Europy Zachodniej. W dużym stopniu spowodowane jest to:

- zbyt wysokimi frachtami kolejowymi,
- brakiem państwowych regulacji wspierających transport kombinowany,
- brakiem kompleksowego systemu logistycznego, umożliwiającego skorelowanie rozkładów jazdy, na przykład promów i pociągów,
- brakiem uzgodnień w zakresie usprawniania kontroli granicznych pociągów, wydłużających znacznie czas przejazdu,
- ograniczoną prędkością przewozów kolejowych (w Polsce średnia prędkość przewozu ładunków drogą kolejową wynosi 40 km/h, podczas gdy w krajach zachodnich około 120 km/h).

Dlatego wybór tego rodzaju transportu jest w dużym stopniu uzależniony od czynników zewnętrznych, a przede wszystkim od zmodernizowania linii kolejowych.

Przedsiębiorstwa, które chcą jednak liczyć się na rynku operatorów usług spedycyjno-transportowych, powinny przewidzieć w swojej strategii transport kombinowany, chociażby ze względów ekologicznych. Działania logistyczne nieodzownie są związane z ekologią, a transport kombinowany, oprócz odciążenia dróg, przyczynia się do redukcji zanieczyszczeń środowiska (rys. 1).



Rys. 1. Redukcja zanieczyszczeń środowiska w wyniku wprowadzenia przewozów kombinowanych kolejowo-samochodowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [16], s. 74

Jak wynika z rysunku, dzięki wprowadzeniu przewozów kombinowanych kolejowo-samochodowych można zredukować zanieczyszczenie powietrza nawet do 90%, zmniejszyć terenochłonność do 70%, a w konsekwencji częstotliwość wypadków do 95%.

Transport może w istotnym stopniu wpłynąć na efektywność funkcjonowania łańcucha logistycznego. Dzięki dobrze zaplanowanej strategii transportowej

firma może realizować tak ważną zasadę logistyczną, jaką jest dostawa towaru do klienta według zasady *Just-in-Time* (dokładnie na czas). Czas jednak nie jest tylko jedynym czynnikiem, decydującym o wyborze transportu, gdyż należy pamiętać również o jakości przewozu towarów. Często zdarza się, że to właśnie podczas transportu do klienta towary zostają uszkodzone. Dlatego wybierając rodzaj transportu i sposób przewozu, firmy powinny podejść w sposób kompleksowy, tzn. uwzględniając m.in. ceny, ekologię, bezpieczeństwo, kompleksowość usług.

Ze względu na tendencje kompleksowego podejścia do transportu, który wymaga coraz to nowocześniejszych środków technicznych, w tym również informatycznych -umożliwiających optymalizację podejmowanych decyzji ekonomicznych, związanych z trasą, doborem taboru transportowego, coraz więcej firm zleca usługi spedycyjno-transportowe wyspecjalizowanym operatorom logistycznym.

2. Ewolucja usług spedycyjnych w Polsce

W czasach wczesnego feudalizmu, kupiec najczęściej sam przewoził swoje towary i załatwiał niezbędne formalności z tym związane. Później działalność transportowa zaczęła się oddzielać od kupiecko-handlowej. Rolę przewoźnika i spedytora przejął frachter. Zajmował się przewozem kupców i ich towarów, a oddziały strażników chroniły ich życie i majątek. Dopiero znacznie później przewoźnicy zaczęli przewozić tylko towary bez udziału kupca w wyznaczone przez niego miejsca.

W Polsce rozwój spedycji zapoczątkował w XIX wieku C. Hartwig, który to założył jedną z pierwszych firm spedycyjnych [14].

Obecnie firma C. Hartwig to pięć samodzielnych przedsiębiorstw z siedzibami w Gdyni, Gdańsku, Szczecinie, Katowicach i Warszawie. Każda z nich przez długi czas specjalizowała się w innej gałęzi transportu, na przykład C. Hartwig Warszawa oferowała przede wszystkim transport samochodowy i lotniczy, C. Hartwig Katowice – głównie transport kolejowy, C. Hartwig Gdynia, Gdańsk i Szczecin – głównie transport morski. Obecnie firmy te ze względu na ogromną konkurencję rozszerzają pakiet swych usług o pozostałe gałęzie transportu.

W ostatnich latach w Polsce rynek spedycyjny znacznie się rozrósł. Aktualnie w naszym kraju funkcjonuje kilkadziesiąt tysięcy firm spedycyjno-transportowych, z czego około 300 działa na szeroką skalę.

Spedycja polega na organizowaniu przesyłania ładunków do miejsca wyznaczonego przez zleceniodawcę. Można powiedzieć, że spedytor pełni swego rodzaju funkcję pośrednika między kontrahentami (dostawcą i odbiorcą). Zgodnie z art. 800 kodeksu cywilnego umowa spedycji w swej klasycznej postaci nie

obejmuje wykonywania przez spedytora usług przewozowych, jednakże przysługują mu prawa i obowiązki przewoźnika bez potrzeby uzyskiwania w tej mierze osobnego zlecenia. Spedytor jest odpowiedzialny za zlecenie, nawet jeśli to nie zostało zastrzeżone w umowie z kontrahentem, dlatego powinien odpowiednio zabezpieczyć ładunek i wypełnić wszelkie niezbędne formalności, związane z przesyłaniem jednostek ładunkowych.

Do podstawowych usług świadczonych przez spedytora m.in. należą:
- organizowanie przewozów różnymi środkami transportu,
- magazynowanie towarów,
- kompletowanie przesyłek,
- obsługa celna,
- poradnictwo transportowo-taryfowe,
- usługi pakerskie.

Z instytucjonalnego punktu widzenia można wyodrębnić trzy możliwe rodzaje działalności przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych ([1], s. 35):
- usługi transportowe w węższym znaczeniu, polegające na bezpośrednim przemieszczaniu przedmiotów przewozu,
- usługi transportowe w szerszym rozumieniu, do których należy zaliczyć ponadto przeładunki, magazynowanie, kompletowanie przesyłek, rozwiązywanie problemów opakowania itp.,
- usługi w formie doradztwa, pośrednictwa oraz organizacji powyżej wymienionych usług transportowych, w których centrum znajduje się spedytor.

Rozwój technologii oraz zwiększająca się konkurencja wymuszają na polskich spedytorach rozszerzenie wachlarza oferowanych przez nich usług. Stąd też jeszcze jeden rodzaj usług: kompleksowe usługi logistyczne, oferowane przez nowoczesne centra dystrybucji.

Tabela 2 przedstawia podstawowe elementy usługi logistycznej, tj.:
- magazynowanie i obsługa zapasów,
- transportowanie i obsługa ładunku,
- badanie rynku i tworzenie marketingowego systemu informacji,
- finansowanie transakcji i obsługa bankowa ubezpieczenia.

Zakres wymienionych usług jest bardzo szeroki, jednak w wyniku szybkiego rozwoju technologii staje się obecnie niewystarczający. Przedsiębiorstwa nie tylko oczekują od firm spedycyjno-transportowych kompleksowej usługi, ale również możliwości kontrolowania realizowanych przez nich zleceń.

W ostatnim czasie na polskim rynku usług spedycyjno-transportowych pojawiło się wiele nowych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, które podniosły jakość oraz zakres oferowanych usług. Stąd też wiele polskich przedsiębiorstw zaczęło przegrywać konkurencję z nowoczesnymi firmami, wyposażonymi w środki transportowe najnowszej generacji, zintegrowane systemy informatyczne, zautomatyzowane magazyny i wyspecjalizowaną kadrę.

Tabela 2. Elementy usługi logistycznej oraz ich struktura czynnościowa

USŁUGA LOGISTYCZNA			
Magazynowanie i obsługa zapasów	Transportowanie i obsługa ładunku	Badanie rynku i tworzenie marketingowego systemu informacji	Finansowanie transakcji i obsługa bankowa ubezpieczenia
Składowanie towarów Obsługa rampy magazynu Rozmieszczenie w gniazdach regałów Lokalizacja baz magazynowych Dekompletacja ładunków Tworzenie jednostek ładunkowych Pakowanie Planowanie wielkości powierzchni magazynowych Obsługa chłodni magazynowych Obsługa magazynów otwartych i półotwartych	Przewóz ładunków Transport intermodalny Transport multimodalny Transport bidmodalny Zabezpieczenie ładunku w transporcie Oznakowanie ładunków w transporcie Obsługa punktów przeładunkowych Planowanie tras przewozu Planowanie przestrzenności ładownej taboru Obsługa transportu bliskiego, wózki podnośnikowe, dźwignice itd.	Badania rynku, udział w zysku Tworzenie MIS Prognoza popytu Raporty sprzedaży Kody kreskowe Planowanie wielkości sprzedaży Badanie otoczenia konkurencji Public relations Promocja Reklama Statystyczna kontrola jakości	Umowy leasingowe Umowy kredytowe Kredyt kupiecki Audyt Kontroling Księgowość Realizacja inkasa Factoring Ubezpieczenia ładunku w transporcie Ubezpieczenia przewoźnika i operatora

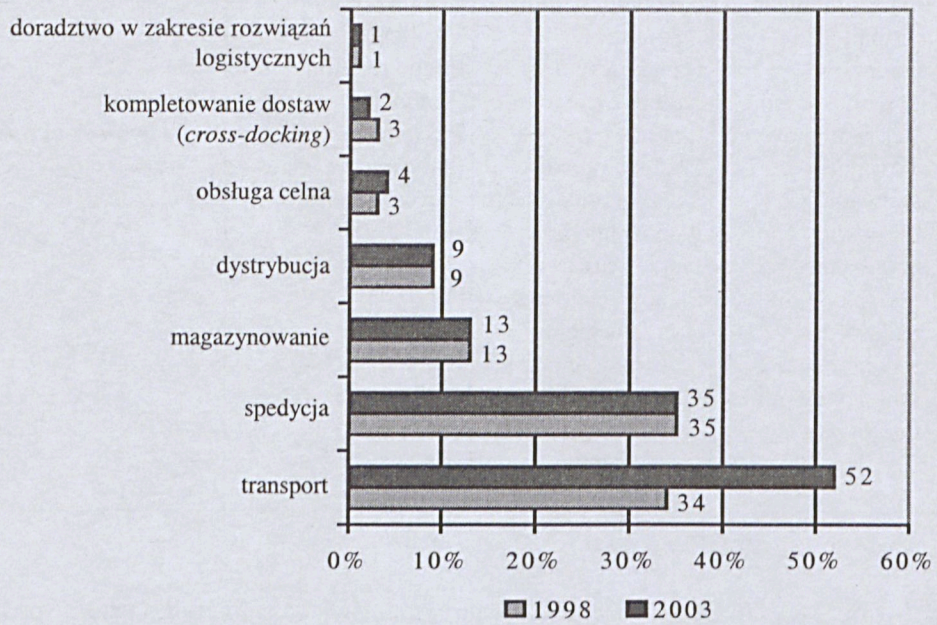
Źródło: [9], rys. 9.10.

Firmy, które mają wiodącą pozycję na rynku, świadczą nie tylko usługi spedycyjno-transportowe, ale również kompleksowe usługi logistyczne. Dlatego przedsiębiorstwa liczące się na rynku produkcyjnym bądź też handlowym, zlecają dystrybucję swoich towarów wyspecjalizowanym operatorom logistycznym.

Niewątpliwie istotnym czynnikiem, umożliwiającym realizowanie pełnego pakietu usług logistycznych jest zintegrowany system informatyczny. Szybka i dokładna informacja jest niezbędna nie tylko wewnątrz samego przedsiębiorstwa, ale również pomiędzy nim a klientami, dostawcami czy innymi instytucjami współpracującymi z tym przedsiębiorstwem. Stąd też liczące się na rynku firmy spedycyjno-transportowe oferują swoim klientom elektroniczną wymianę danych (EDI – *Electronic Date Interchange*) wraz z kompleksową usługą logi-

styczną. Niestety liderami na polskim rynku w tej dziedzinie są firmy z udziałem kapitału zagranicznego, jak: Raben Logistics, Spedpol, P&O itd. Pocieszający jest fakt, że powoli włączają się do tej konkurencji polskie firmy, takie jak Fastrack S.A. czy No Limit.

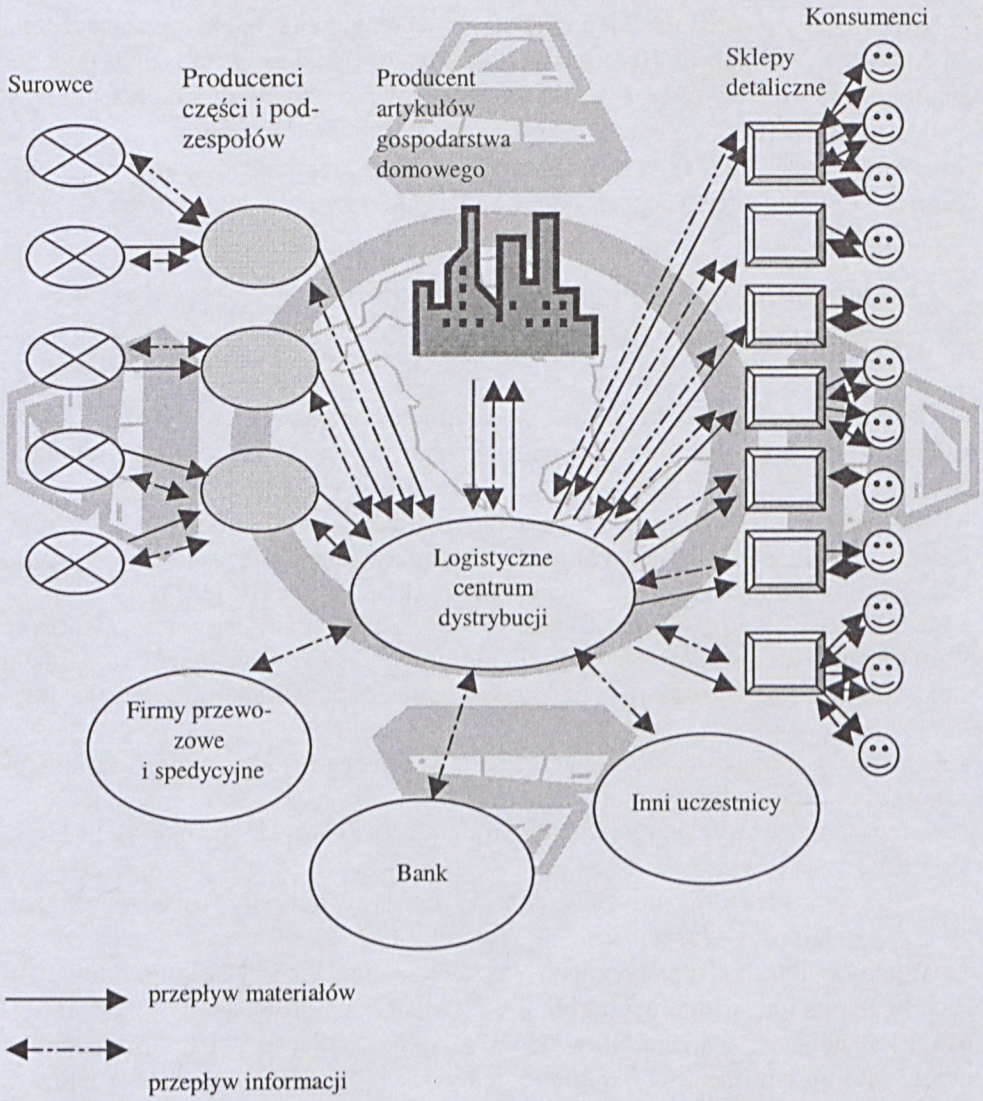
Obecne przedsiębiorstwa spedycyjno-transportowe uzyskują przychody głównie z usług transportowych i spedycyjnych. Plany jednak zakładają, iż do 2003 roku usługi te zmienią się na rzecz magazynowania. Rysunek 2 przedstawia typowy profil działalności wybranych przedsiębiorstw logistycznych, wskazujący na to, że usługi magazynowe i transportowe wzrosną do 2003 roku prawie o 100%. Wynika to z tendencji na rynku gospodarczym, która polega na zlecaniu usług magazynowania i transportu zewnętrznym operatorom logistycznym. Wykonywanie części lub też wszystkich czynności logistycznych przedsiębiorstwa przez zewnętrznych oferentów nazywane jest outsourcingiem.



Rys. 2. Typowy profil działalności wybranych przedsiębiorstw logistycznych (w %)
Źródło: [12], s. 43

Outsourcing usług logistycznych w Polsce staje się coraz bardziej popularny. Przedsiębiorstwa chcące się skupić na ich podstawowej działalności i pozbyć się dodatkowych kosztów, związanych z magazynami czy też transportem (własny tabor, serwis, kierowcy, planowanie tras przejazdu itd.), podpisują umowę z operatorem logistycznym, która określa szczegółowe zasady ich współpracy. Obie strony wspólnie podejmują optymalne decyzje, związane z realizacją usługi logistycznej.

Firmy spedycyjne, aby móc zaspokoić potrzeby firm w postaci outsourcingu usług logistycznych, coraz częściej dostrzegają konieczność tworzenia logistycznych centrów dystrybucji. Logistyczne centrum dystrybucji w fizycznej postaci to rozbudowane obiekty dysponujące przede wszystkim magazynami, powierzchniami do składowania, infrastrukturą transportową różnych gałęzi transportu oraz urządzeniami do przemieszczania jednostek ładunkowych ([8], s. 123).



Rys. 3. Centrum dystrybucji w sieci logistycznej
Źródło: opracowanie własne

Centrum dystrybucji koordynuje przepływ materiałów, towarów i informacji pomiędzy uczestnikami procesu dystrybucji. Zatem działanie centrum powinno opierać się przede wszystkim na bazie zintegrowanych systemów informatycznych, umożliwiających nie tylko sprawny i szybki przepływ informacji pomiędzy wszystkimi ogniwami łańcucha logistycznego, ale również umożliwiających optymalizację decyzji, związanych z usprawnieniem przepływu towarów od wydobycia surowca do momentu dostarczenia go w postaci produktu finalnego ostatecznemu klientowi (rysunek 3).

Rozwój centrów dystrybucji w Polsce nabiera coraz większego znaczenia. Obecnie firma Raben oferuje cztery centra dystrybucyjne: w Gądkach pod Poznaniem, w Grodzisku Mazowieckim, gdzie również znajduje się centrum dystrybucji paczek (Szybka Paczka), w Łodzi i w Gliwicach. Pomimo iż centra te jeszcze nie dorównują centrom funkcjonującym w krajach zachodnich, są zalążkiem rynku usług logistycznych, który będzie się rozwijał w naszym kraju.

3. Outsourcing usług logistycznych w Polsce na przykładzie firmy Spedpol

Firmy produkcyjne oraz handlowe w ostatnich latach wykazują coraz większe zainteresowanie outsourcingiemn usług logistycznych. Może to mieć następujące uzasadnienie ([10], s. 62):

- Efektywna dystrybucja ma na celu optymalizowanie kontaktów z klientami. Gros czasu menadżerów powinno się na tym koncentrować, a nie na borykaniu się z problemami wykorzystania pojazdów, składów czy urządzeń.
- Firmy muszą mieć system dystrybucji na tyle elastyczny, aby móc zaspokoić zmieniające się potrzeby swoich klientów. Operatorzy logistyczni są bardziej elastyczni na te wymagania, dzięki swojemu rozbudowanemu zapleczu logistycznemu.
- Zewnętrzni oferenci usług logistycznych są lepiej przygotowani do minimalizowania kosztów dystrybucji dzięki:
  - lepszemu wykorzystaniu swych środków trwałych do obsługi wielu klientów;
  - niższym kosztom innych zasobów, na przykład siły roboczej, aniżeli w działalności własnej firm.

Wiele operatorów logistycznych wiąże nadzieje z logistyką kontraktową zorientowaną na indywidualnych klientów. Badania przeprowadzone przez American Management Association w 1996 roku pokazują, iż 94% respondentów przekazało innym firmom co najmniej jeden rodzaj działalności. Tabela 3 przedstawia udział procentowy operatorów logistycznych w obsłudze wybranych europejskich sieci detalicznych. Jak wynika z podanych informacji coraz więcej

sieci handlowych zleca usługi składowania oraz transportowania oferentom zewnętrznym. Dzięki temu mogą koncentrować się na kluczowych umiejętnościach, co z kolei przyczynia się do podnoszenia jakości obsługi klienta.

Do najbardziej popularnych obszarów wyodrębnianych z działalności przedsiębiorstw produkcyjnych czy handlowych i przekazanych do realizacji na zewnątrz należą: usługi transportowe, składowanie oraz outsourcing usług dodających wartość o charakterze produkcyjnym. Te ostatnie dotyczą przekazywania czynności, związanych z finalnym pakowaniem, etykietowaniem i konfigurowaniem produktu w swym składzie.

Tabela 3. Udział operatorów logistycznych w obsłudze wybranych sieci detalicznych (w %)

Sieci brytyjskie	Składowanie	Transport	Inne sieci europejskie	Składowanie i transport
Asda	64	64	Carrefour (Francja)	95
Iceland	45	45	Cora (Francja)	95
Safeway	45	48	Ahold (Holandia)	5
Sainsbury	64	74	Delhaise "Le Lion" (Belgia)	5
Somerfeld	50	100	Docks de France (Francja)	0
Tesco	38	0	FDB (Dania)	10
Waitrose	48	48	Konsum (Austria)	0
			La Rinascente	30
			Kesko (Finlandia)	0

Źródło: [4], s. 253.

Wśród polskich firm spedycyjnych outsourcing usług logistycznych oferuje m.in. Spedpol. Do jego znaczących klientów można zaliczyć m.in.: JTT Computer S.A. z siedzibą we Wrocławiu oraz Statoil Lubricants Sp. z o.o., Metro MGL Logistyka Sp. z o.o.

JTT Computer działa na polskim rynku od 1990 roku. Spółka – w skład której wchodzą spółki JTT Computer SA (dystrybutor i producent sprzętu komputerowego), JTT Computer j.v. Sp. z o.o. (regionalny dystrybutor sprzętu komputerowego) i JTT Silesia Sp. z o.o. (dystrybutor i producent kas fiskalnych) – zajmuje się produkcją komputerów osobistych ADAX i kas fiskalnych oraz dystrybucją sprzętu i oprogramowania komputerowego. Firma JTT Computer zdecydowała się na outsourcing usług transportowych ze względu na czynnik czasu, tak istotny w branży elektronicznej. Klienci oczekują dostawy sprzętu w ciągu 24 godzin. Stąd też zdecentralizowany system magazynowy stał się zbyt kosztowny pod względem nakładów finansowych i organizacyjnych.

Dzięki nawiązaniu współpracy ze Spedpolem, firma zcentralizowała system magazynowy, wysyłając wszystkie przesyłki z magazynu centralnego we Wrocławiu. Firma Spedpol zaoferowała korzystne warunki, dotyczące odbioru towa-

ru z magazynu, dzięki którym klient, który złoży zamówienie do godziny 17:00, otrzyma je następnego dnia ([5], s. 14-15). Wdrożenie nowoczesnych rozwiązań logistycznych i połączenie systemów informatycznych obu firm umożliwiło klientom JTT Computer zamawianie towarów w firmowym serwisie e-commerce b2b (Internetowy System Wspomagania Sprzedaży isws.jtt.pl), sprawdzanie swojego stanu rozliczeń z JTT, śledzenie on-line drogi przesyłek, a także samodzielne wycenianie i zamawianie niestandardowych modeli komputerów Adax (e-Konfigurator).

W wyniku outsourcingu całkowite koszty logistyczne JTT w 2000 roku spadły w stosunku do 1999 roku o 9%, a w 2001 roku o dalsze 21%; zmieniła się też struktura kosztów. Spadł udział kosztów stałych (administracja i magazynowanie), które w 1999 roku stanowiły 30% całości kosztów logistycznych, a w roku 2001 już tylko 19%.; wzrósł udział kosztów zmiennych (finansowanie zapasów i transport) [6].

Statoil Lubricants jest producentem i dystrybutorem olejów i smarów. Do 1998 roku miała własną sieć dystrybucyjną opartą na 10 regionalnych magazynach dystrybucyjnych, będących oddziałami firmy. Średni czas od złożenia zamówienia do otrzymania towaru przez klienta wynosił 72 godziny. Uzupełnianie stanów w magazynach regionalnych odbywało się kilka razy w miesiącu. W większości przypadków w ramach przewozów powrotnych do magazynu centralnego jechały puste pojemniki oraz towar, który zalegał w magazynach regionalnych.

Koszty obsługi takiej formy dystrybucji były zbyt wysokie, w efekcie czego pod koniec 1998 roku Zarząd Statoil Lubricants podjął decyzję o zmniejszeniu liczby magazynów regionalnych do czterech. Nie uzyskano oczekiwanych efektów w postaci wyraźnej poprawy obsługi klientów. Średni czas dostawy pozostał na tym samym poziomie. Nie zostało osiągnięte również zakładane zmniejszenie stanów magazynowych i poprawa rotacji towarów w magazynie. Uzyskano jedynie 6% spadku całkowitych kosztów logistycznych głównie poprzez oszczędności wynikające ze zmniejszenia całkowitej powierzchni magazynowej oraz zmniejszenie o 20% zamrożonego kapitału w towarach. Statoil Lubricants zdecydował się na zlecenie czynności logistycznych operatorowi logistycznemu – firmie Spedpol.

Spedpol zaproponował jeden magazyn centralny, z którego wszystkie zlecenia wychodziłyby bezpośrednio do odbiorców na terenie całego kraju. Takie rozwiązanie mogło zapewnić dostawę wszystkich zleceń w dniu następnym od złożenia zamówienia przez klientów Statoil. Od tej pory handlowcy Statoil za pomocą komputerów przenośnych mogą składać zamówienia, które przesyłane są drogą elektroniczną do systemu informatycznego Statoil w Krakowie. Dostęp do bazy danych umożliwia weryfikację realizacji płatności za ostatnie faktury (na podstawie bazy danych Statoil) oraz dostępności towaru (na podstawie bazy danych magazynu Spedpolu).

Dzięki współpracy obu firm, w roku 2000 terminowość realizacji zleceń w przeciągu 24 godzin wynosiła 98,84%. Jedynie 0,32% zleceń zrealizowanych było w czasie powyżej 48 godzin.

Wprowadzony system wymiany danych zarówno pomiędzy handlowcami, jak i operatorem logistycznym zmniejszył wydatnie ilość pracy administracyjnej. Obecnie wszystkie raporty i dokumenty generowane są automatycznie z systemów Statoil i Spedpolu. Dane do systemu wprowadza się tylko jeden raz. Łączność z magazynem utrzymywana jest poprzez wymianę komunikatów w formacie EDIFACT. Weryfikacja dostępności zamawianych towarów oraz kontrola płatności poprzednich zleceń również odbywa się automatycznie. W efekcie zatrudnienie wśród pracowników, zajmujących się administracją sprzedaży, spadło z 44 do 4 osób.

Zamiana kilku magazynów na jeden centralny, w którym dostępne są wszystkie produkty, przy realizacji zamówień z dnia na dzień, spowodowała, że klienci przestali zamawiać na wyrost. Uzupełnianie zapasów wspomagane wysokiej klasy oprogramowaniem magazynowym stało się łatwiej przewidywalne, a planowanie sprzedaży dokładniejsze. Skrócił się znacznie średni czas rotacji towarów na magazynie.

Zastosowanie nowego rozwiązania, opartego na oddaniu na zewnątrz wyspecjalizowanemu operatorowi logistycznemu całości zarządzania zapasami i dystrybucją, spowodowało wymierne oszczędności kosztowe i wzrost satysfakcji klientów. W efekcie uzyskano 41,3% oszczędności całkowitych kosztów logistycznych [3].

W dniu 4 maja 2000 roku, w Düsseldorfie, Spedpol podpisał umowę na całościową obsługę logistyczną Metro MGL (firma logistyczna grupy Metro AG w Polsce) w zakresie dostaw paczek i przesyłek spaletyzowanych do sieci handlowych Metro AG w Polsce, obejmujących około 60 marketów, takich jak: Makro Cash & Carry, Real, Praktiker, Media Markt.

Realizacja dostaw przesyłek do marketów METRO AG w systemie Spedpol-MGL rozpoczęła się w dniu 1 lutego 2001 roku. Podstawowymi czynnikami, które spowodowały, że Spedpol wygrał przetarg, były: sieć dystrybucji towarów obejmująca całą Polskę, kompleksowość świadczonych usług logistycznych (paczki, drobnica, przesyłki częściowe i całopojazdowe), wysoka jakość oferowanych usług, zintegrowana sieć informatyczna, łącząca wszystkie terminale oraz system monitorowania przesyłek w Internecie. Dzięki współpracy obu firm w całej Polsce przesyłki są dostarczane w ciągu 24 godzin, niezależnie od miejsca lokalizacji dostawcy, marketu czy liczby przesyłek (do tej pory niemal 99,95% przesyłek dostarczono w terminie).

Spedpol w ramach *flow logistics* umożliwia wszystkim dostawcom oraz marketom METRO AG dostawy w systemie *Just-In-Time*. Towary po odebraniu od dostawców są składowane głównie na środkach transportowych i na półkach

w marketach. Okres pobytu przesyłek w magazynach ograniczony jest do minimum, jedynie na czas niezbędnych operacji przeładunkowych. Dodatkowo, w dowolnym momencie każdy z uczestników danej operacji handlowej może za pomocą Internetu ustalić status przesyłki, w tym również czy i kiedy przesyłka została przyjęta przez market oraz czy przekazanie przesyłki odbyło się bez zastrzeżeń.

W wyniku współpracy horyzont przewidywania zapotrzebowania został zmniejszony, co przyczyniło się do minimalizacji ryzyka nadmiernych zapasów, utraconej sprzedaży, starzenia się towarów, redystrybucji i wszelkich innych problemów, związanych z błędami w prognozach ([11], s. 12-13).

Spedpol nie jest jedyną firmą na rynku polskim, która świadczy kontraktowe usługi logistyczne indywidualnym klientom. Outsourcing staje się coraz bardziej opłacalną inwestycją nie tylko dla zlecającego usługę, lecz również dla usługodawcy.

Dzięki partnerskiej współpracy firmy podnoszą jakość towarów i usług w całym łańcuchu logistycznym. Dbanie o jakość produktu nie kończy się na przygotowaniu towaru do wysyłki, ale kończy się na efektywnej obsłudze końcowego klienta.

Podsumowanie

Outsourcing usług logistycznych niewątpliwie wpływa na integrację łańcucha logistycznego. Dodatkowo oparty na zintegrowanym systemie informatycznym może w znacznym stopniu przyczynić się do poprawy jakości w całym łańcuchu i poprawić obsługę klienta zgodnie z zasadą *Just-in-Time*.

Firmy spedycyjno-transportowe odgrywają coraz większą rolę w łańcuchu logistycznym. Dzięki nim towary mogą dotrzeć do szerokiego grona klientów w sposób szybki, dokładny i bezpieczny.

Obecnie wiele firm decyduje się na zlecanie dystrybucji swoich towarów oferentom zewnętrznym. W rezultacie mogą się skupić na swojej podstawowej działalności, podnosząc jakość produktów, a zarazem uzyskać wysoką jakość usług logistycznych od zleceniobiorców.

Partnerstwo firm produkcyjnych i handlowych z przedsiębiorstwami transportowymi przyczynia się do nowych rozwiązań, usprawniających obsługę logistyczną oraz wspólnego podnoszenia poziomu know-how i technologii.

Obopólną korzyścią jest uzyskanie znacznych korzyści finansowych i zmniejszenie ryzyka finansowego poprzez rozłożenie go na większą liczbę podmiotów.

Literatura

[1] Abt S., *Zarządzanie logistyczne*, TNOiK, Poznań 1996
[2] Abt S., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998
[3] Bogacki K., Lichocik G., *Spedpol-Statoil: wpływ partnerskiej współpracy na rozwój firm*, Echa Spedpolu 2002, nr 6
[4] Bourlakis M., *Transaction Costs, Internationalisation and Logistics*: *The Case of European Food Retailing*, International Journal of Logistics. Research and Application 1998, vol. I, no. 3
[5] Chłopek R. Janas D., *Presja czasu,* Echa Spedpolu 2000, nr 3
[6] Chłopek R., Janas D., *Spedpol-JTT – organizacja dystrybucji – droga do outsourcingu usług logistycznych*, Echa Spedpolu 2002, nr 6
[7] Coyle J.J., Bardi E.J., Calvino J., *Transportation*, West Publishing Company 1990
[8] Kiba M., *Miejsce centrum logistycznego w procesie dystrybucji towarów*, 21 Międzynarodowe Sympozjum Naukowe Studentów i Młodych Pracowników Nauki, Politechnika Zielonogórska, Zielona Góra 2000
[9] *Kompendium wiedzy o logistyce*, red. E. Gołembska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 1999
[10] *Logistyka dystrybucji*, red. K. Rutkowski, Difin, Warszawa 2000
[11] Maśny K., Patalon M., *Spedpol-Metro MGL*: *Projekt łamiący stereotypy*, Echa Spedpolu 2001, nr 6
[12] Szyszka G., *Rozwój logistyki w Polsce w latach 1990-2000*, Polski Kongres Logistyczny – Logistics 2000, ILiM, Poznań 2000
[13] Tarski I., *Czynnik czasu w procesie transportowym*, WKiŁ, Warszawa 1976
[14] *Transport*, red. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997
[15] *Transport i spedycja międzynarodowa*, red. T. Szczepaniak, PWE, Warszawa 1985
[16] Wojewódzka-Król K., *Kontrowersje wokół transportu kombinowanego kolejowo-samochodowego*, Logistyka 1997, nr 4