

KOZERSKA Monika<sup>1</sup>  
SMOLNIK Paweł<sup>2</sup>

### MOŻLIWOŚCI ODDZIAŁYWANIA OPERATORÓW LOGISTYCZNYCH NA FUNKCJONOWANIE ŁAŃCUCHÓW DOSTAW

*W zasadzie żadne przedsiębiorstwo nie jest w stanie samodzielnie realizować zadań występujących w całym łańcuchu dostaw, szczególnie biorąc pod uwagę wzrost kompleksowości procesów wynikających z postępującej globalizacji. Trendy zmierzające do ograniczenia kompleksowości procesów, poprzez stosowanie takich metod jak np. sourcing czy outsourcing, oznaczają w konsekwencji konieczność dokonywania wyboru dostawców/partnerów i konieczność podejmowania bliskiej, opartej na partnerstwie, współpracy z dostawcami, z podmiotami świadczącymi usługi logistyczne, realizującymi sprzedaż, dystrybucję, a także z odbiorcami i klientami. Umiejętność zbudowania stosunków partnerskich w łańcuchu dostaw jest jednym z poważniejszych wyzwań koniecznych dla osiągnięcia w przyszłości pozycji, pozwalającej podjąć walkę konkurencyjną na rynku.*

### THE LOGISTICS OPERATORS IMPACT ON FUNCTIONALITY OF SUPPLY CHAIN

*In fact, no company is able to perform alone the tasks that occur throughout the supply chain, especially taking into consideration the increasing complexity resulting from the ongoing processes of globalization. Trends to reduce the complexity of the processes through the use of methods such as sourcing or outsourcing, means in consequence the need for making a selection of suppliers / partners and the need to take a close, based on partnership, cooperation with suppliers, providers of logistics services, operating the sale, distribution as well as with customers and clients. Ability to build partnerships in the supply chain is one of the major challenges are needed to gain the position in the future, enabling to fight competitive.*

---

<sup>1</sup> Monika Kozerska, dr inż. Politechnika Częstochowska Wydział Zarządzania, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego, ul. Armii Krajowej 19b, 42-200 Częstochowa, [chiaro@wp.pl](mailto:chiaro@wp.pl)

<sup>2</sup> Paweł Smolnik, mgr Politechnika Częstochowska Wydział Zarządzania, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego, ul. Armii Krajowej 19b, 42-200 Częstochowa, [pawelsmolnik@yahoo.com](mailto:pawelsmolnik@yahoo.com)

## **1. WSTĘP**

### **1.1. Sposoby oddziaływania zewnętrznych usługodawców na działanie łańcuchów dostaw**

Najważniejszym czynnikiem, który powoduje że firmy logistyczne są bardzo atrakcyjnym partnerem w biznesie jest kompleksowość obsługi. Operator logistyczny może bowiem zastąpić swojego klienta we wszystkich czynnościach związanych z fizycznym przemieszczaniem towaru. Firmy handlowe coraz częściej decydują się powierzyć realizację procesu logistycznego operatorom logistycznym. Korzystając bowiem z outsourcingu logistycznego mają możliwość zoptymalizowania kosztów operacji

logistycznych, co przekłada się na wzrost wydajności firmy i umożliwia realizację głównych celów firmy. Firmy przestają być zainteresowane posiadaniem własnych magazynów czy taboru samochodowego, ponieważ wiąże się to z wysokim kosztem budowy czy utrzymania własnego parku samochodowego.

Należy też zwrócić uwagę na to, iż operatorzy logistyczni posiadają magazyny umiejscowione w korzystnej lokalizacji, poza tym dopasowują się swoimi usługami do klienta, dzięki swoim rozwiązaniom i doświadczeniu. Gwałtownie rośnie liczba firm mających znaczący potencjał do wykonywania usług logistycznych, firm potrafiących w szybkim tempie zbudować zaufanie klientów do jakości swoich usług.

Jednak outsourcing to nie tylko zysk, ale także ryzyko. Ten rodzaj współpracy niesie ze sobą pewne zagrożenia, bo w momencie gdy operator logistyczny zerwie współpracę, sieć handlowa zostaje bez jakiegokolwiek możliwości dostarczenia produktów z magazynu do swoich sklepów, nie układa się współpraca pomiędzy operatorem logistycznym a siecią handlową, zerwanie kontraktu wiąże się z koniecznością poszukiwania nowego magazynu, na co najczęściej sieć nie może sobie pozwolić.

Duży problem może stwarzać określenie celów i zadań w odniesieniu do outsourcingu logistycznego. Zwłaszcza, jeżeli dokonuje się wyboru nie z własnej woli, tylko w reakcji na to, co robi konkurencja. W przypadku ryzyka związanego z wyborem niewłaściwego operatora logistycznego to należałoby zacząć od braku przygotowania całego procesu wyszukiwania dostawcy usług logistycznych. Pojawia się również inny istotny problem zarządzania relacjami z operatorem logistycznym. Ponieważ rynek szybko się zmienia, brak elastyczności i aktywności (ze strony usługodawcy) w zakresie poszukiwania lepszych i tańszych rozwiązań skutkuje rozwiązaniem umowy.

Model pełnego outsourcingu, tj. przejmowania całości obsługi logistycznej przedsiębiorstw, jest coraz częściej stosowany przez firmy, które dzięki temu mogą skoncentrować się na swojej działalności podstawowej. Radykalnie zwiększa się zapotrzebowanie na usługi logistyczne – całościowe, począwszy od infrastruktury magazynowej i transportowej a skończywszy na nowoczesnych technologiach IT.

Należy pamiętać, że podejmując decyzję o wydzieleniu logistyki na zewnątrz oraz wybierając konkretnego operatora logistycznego powinno się przeanalizować kilka czynników. Są one bardzo ważne w procesie podejmowania tak ważnej dla firmy decyzji. Wymieniane czynniki to: dotrzymywanie zobowiązań oraz uzgodnionych terminów, przewożenie przesyłek w stanie nieuszkodzonym, bezpieczeństwo jak również szybkość realizacji zamówienia. Zarówno terminal, do którego klient praktycznie nie ma dostępu, jak

również działalność promocyjna odgrywa niewielkie znaczenie przy ostatecznej ocenie przedsiębiorstwa TSL, z którym klient współpracuje. Decyduje usługa (ogólna jakość), kontakt z klientem, wysokość ceny a także szeroko rozumiana wiarygodność przedsiębiorstwa. Natomiast w przypadku taboru ważne jest z punktu widzenia klienta, aby był on dopasowany do potrzeb, nowy i oznakowany. Chodzi przede wszystkim o właściwe zarządzanie środkami transportu przez przedsiębiorstwo, tak by zarówno rodzaj, jak też pojemność w największym stopniu spełniały oczekiwania klientów.

## 2. POZIOM OBSŁUGI KLIENTA

Podejmując decyzję o wyprowadzeniu operacji logistycznych na zewnątrz lub też zmieniając operatora logistycznego, powinno się być świadomym wszelkiego ryzyka i podejmować działania, które nie dopuszczają do powstania takich sytuacji, jak opisane wyżej, jak również innych sytuacji, które mogą wystąpić w takich przypadkach [1].

Firmy logistyczne za cel swojej działalności przyjmują wzrost poziomu obsługi klienta. Gruntowne zrozumienie oczekiwań klienta rozpoczyna się od rozpoznania jego obecnych potrzeb i podjęcia prób prognozowania ich kształtu w przyszłości. Systematycznie zwiększa się zakres i charakter usług logistycznych, co wynika z zapotrzebowania rynku, który stanowi również podstawowy element w określaniu poziomu obsługi klienta.

Operatorzy powinni szukać u siebie takich rozwiązań, które będą bliskie i wpasowane w procesy klienta. Jeśli firma integruje się z tymi procesami, jest w stanie dość szybko reagować na zmiany w otoczeniu: porusza się wtedy razem ze swoim klientem, specjalizuje się, oferując mu tym samym ogromną wartość dodaną.

W najbliższych latach będzie rosło znaczenie usług dodanych, takich jak wdrażanie i obsługa systemów informatycznych wspierających logistykę, zarządzanie zapasami czy doradztwo. Obecnie polskie firmy współpracujące z zewnętrznymi dostawcami zlecają podstawowe usługi transportowe, spedycję i usługi celne. Outsourcing na ogół dotyczy poszczególnych funkcji, a rzadko obejmuje kompleksową współpracę w zakresie całego łańcucha dostaw. Ale znaczenie usług dodanych powinno rosnąć w najbliższej przyszłości, co świadczy o dojrzewaniu rynku i rosnącej świadomości logistycznej polskich przedsiębiorstw.

Mimo tego że firmy stawiają na rozwój usług i dużą paletę usług, na rynku następuje specjalizacja. Jest to podyktowane uregulowaniami i przepisami prawnymi, które dokładnie precyzują sposób transportu i magazynowania np. towarów łatwo psujących się, niebezpiecznych czy też części zamiennych. Skala usług dedykowanych rośnie w miarę wzrostu zapotrzebowań klientów, a także w miarę wdrażania specyficznych (z reguły opracowanych centralnie przez koncerny) rozwiązań usprawniających łańcuchy dostaw.

Koordinatorem działań w łańcuchu dostaw jest operator logistyczny będący liderem łańcucha. Decyduje o tym głównie jego pozycja w łańcuchu, siła ekonomiczna oraz wielkość i autorytet. Jedną z głównych przyczyn integracji łańcucha dostaw jest świadomość, że sprawny system logistyki jest kluczowym warunkiem właściwej odpowiedzi na zmieniającą się sytuację na rynku. Kwintesencją liderowania jest odpowiednie dopilnowanie, aby funkcje niezbędne do logistycznej integracji łańcucha dostaw mogły być dobrze wypełnione przez odpowiednie ogniwa łańcucha przy jednoczesnym utrzymaniu nadrzędnych racji całego łańcucha.

Operator logistyczny poza częścią dystrybucyjną w łańcuchu realizuje często również zaopatrzenie producenta zarówno w surowce jak i półprodukty.

Zarządzanie łańcuchem dostaw stało się szeroko uznawaną koncepcją, mimo że nie we wszystkich branżach udało się ją wprowadzić. Na pewno pomysł integracji procesów w ramach firm i pomiędzy nimi stanowi odejście od rutynowych praktyk. Przedsiębiorstwa zarządzające sieciami w sposób pozwalający na wytworzenie większej wartości dla klienta, przy równoczesnym zwiększeniu zysków własnych i swoich partnerów w łańcuchu dostaw staną się niewątpliwie liderami na rynku.

W zarządzaniu łańcuchem dostaw podstawową i najważniejszą determinantą stał się czas. Jest on główną funkcją każdego ze składników kosztu logistycznego, do których zaliczamy: koszty magazynowania, koszty zamrożonego kapitału, koszty administracyjne i koszty transportu. Każdy z nich ulega zwiększeniu w funkcji czasu.

Coraz większe więc znaczenie uzyskuje sprawność i szybkość dostaw bez zbędnych strat czasu. Wzrost tempa przepływu towarów jest możliwy dzięki zastosowaniu nowych technologii, w tym głównie informatycznych. Pozwalają one lepiej planować produkcję opierając się na rzetelnych informacjach płynących z rynku. W oparciu o bezpośrednią wymianę informacji w łańcuchu dostaw, można monitorować procesy u jego wszystkich uczestników.

Operator logistyczny uczestniczący w łańcuchu monitoruje proces kompletacji dostaw u poddostawców, ich procesy produkcyjne, dostawy do głównego producenta w łańcuchu oraz dystrybucję do odbiorców. Drogą elektroniczną przekazywane są informacje niezbędne do realizacji zadań np. wielkość partii towaru, termin odbioru i przekazania operatorowi. Dane te trafiają do terminali w formie zleceń transportowych. W przypadku powstania zakłóceń wszyscy uczestnicy łańcucha informowani są o powstałych przeszkodach w realizacji zlecenia.

Operator logistyczny z wykorzystaniem systemu informatycznego przejmuje monitorowanie produktów bezpośrednio z rampy załadowniczej poddostawcy, poprzez cały łańcuch dostaw i różne fazy przetwarzania. Przepływ towarów winien być ciągły, a ewentualne przestoje możliwie jak najkrótsze. Szybkie procesy mają bezpośredni wpływ na koszty - obniżając ich wartość.

Sprawność i skuteczność w przetwarzaniu danych, ich dostępność i integralność tworzy lepsze warunki do pogłębionej współpracy pomiędzy klientem i operatorem logistycznym, ale też w relacjach operator – dostawcy lub odbiorcy klienta. System tym samym zwiększa konkurencyjność firm i jej klientów na rynku. Współpraca oparta na zaufaniu ale również zapewnienie bezpiecznego zarządzania informacją pomiędzy firmą logistyczną i jej klientami stanowią fundament do właściwego zarządzania nowoczesnymi łańcuchami dostaw.

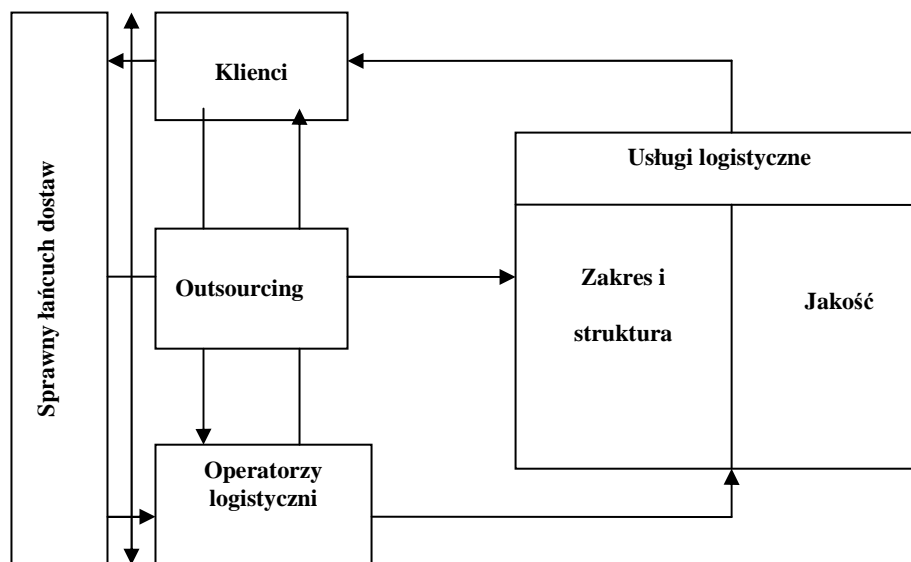
Technologie informatyczne w znakomity sposób wspomagają zarządzanie procesami logistycznymi i przepływem informacji, co finalnie ma konkretne efekty finansowe. W wielu przypadkach integracja informatyczna związana jest z połączeniem systemów operacyjnych operatora logistycznego i klienta. Klienci oczekują szybkiego i wygodnego dostępu do aktualnych danych dotyczących ich zamówień czy towarów: chcą online sprawdzić stan zapasów, dokonać uzupełnień w magazynie, śledzić drogę swojego towaru, bez zbędnej biurokracji zamówić usługi, mieć wgląd w historię swoich wysyłek. Jest to możliwe dzięki zwiększeniu nasycenia informatyzacją tradycyjnych usług. W największych firmach branży TSL takie rozwiązania dla klientów to już standard.

W przyszłości planowane jest przekazywanie danych w czasie rzeczywistym. Przyszłość to także zagadnienia integracji i komunikacji z klientem. W najbliższej przyszłości ciągle dużą wagę będzie przywiązywać się do technologii umożliwiających integrację procesów biznesowych (EDI, SOA, systemy dla klientów). Olbrzymie możliwości tkwią też w technologii RFID. Do przyszłościowych technologii wykorzystywanych przez operatorów logistycznych należała będzie szeroko rozumiana telekomunikacja. Szybki rozwój tego typu usług (MPLS, VoIP, GPRS, UMTS) i coraz niższe koszty ich implementacji i utrzymania sprawią, że technologia ta będzie wykorzystywana w coraz to nowszych obszarach.

O sprawności systemu oprócz technologii informatycznych decyduje sprawna i szybka sieć połączeń transportowych oraz lokalizacja terminali przeładunkowych na terenie kraju, w których wykonywane są oprócz przeładunków także operacje sortowania dla różnych kierunków transportowania ładunków. W trakcie sortowania może wystąpić krótkie składowanie spowodowane różnicą czasu między godziną przyjazdu a odjazdem pojazdu lub ewentualnie drobnymi pracami dodającymi wartość (np. przepakowanie, znakowanie). Najlepsze efekty uzyskuje się, gdy operator logistyczny posiada system oparty na stałych bezpośrednich połączeniach samochodowych pomiędzy wszystkimi terminalami przeładunkowymi.

Bez wątplenia firmy logistyczne w najbliższej przyszłości mają zapewniony byt. Decyduje o tym zwiększająca się świadomość producentów i prawa ekonomii, z których dobitnie wynika, że w wielu przypadkach lepiej jest skorzystać z outsourcingu niż próbować samemu zadbać o wszystkie elementy w łańcuchu dostaw. A dzisiaj jest to o tyle prostsze, że firm prowadzących działalność logistyczną jest wystarczająco dużo, aby zdrowa konkurencja wymuszała pozytywne zmiany.

Po analizie można pozwolić sobie na zobrazowanie zależności – oddziaływanie operatorów logistycznych na funkcjonowanie łańcuchów dostaw – za pomocą następującego modelu (rys.1.1).



Rys. 1.1. Model wzorcowej obsługi klienta przez operatorów logistycznych w zintegrowanym łańcuchu dostaw

Źródło: opracowanie własne

Klienci chcąc skorzystać z usług logistycznych na zasadzie outsourcingu wchodzą w kontakt z operatorem logistycznym, który oferuje im odpowiednią dla usługobiorców jakość tych usług oraz zakres i strukturę ich działania. Dobra współpraca między tymi ogniwami łańcucha dostaw sprawia, że ten właśnie łańcuch jest sprawny.

Operatorzy logistyczni oferują swoim klientom kompleksową usługę logistyczną, na którą składa się zwykle wiele elementów. Firmy tego typu w większości dysponują znaczącym potencjałem transportowym i magazynowym, posiadają własne sortownie, przeładownie, składy i różnego rodzaju inną infrastrukturę dla szeroko rozumianej obsługi logistycznej towarów. Wspecjalizowani operatorzy oferują klientom również szereg usług, które wykonywane są na rzecz ładunku jeszcze przed wykonaniem samego procesu transportowego. Ponadto innowacyjnym elementem obsługi klienta jest wartość dodana oferowana przez operatora logistycznego. Rozległa oferta usług, którą proponują operatorzy logistyczni może poprawić ich wartość dodaną dzięki kilku czynnikom. Pierwszym jest jakość. Kolejne to czas i koszt. W praktyce każda usługa rozpoczyna się od planowania procesów. Niezbędna jest tu bardzo bliska współpraca między zlecającym usługi a operatorem logistycznym. Im jest ona bliższa, tym łatwiejsze poszukiwania optymalnych rozwiązań i tym większa wartość dodana usługi. Korzyścią dla klienta jest wartość dodana, a dla operatora cena, jaką płaci klient.

W praktyce nie można jednoznacznie stwierdzić, gdzie się zaczyna, a gdzie kończy wartość dodana usługi oferowanej przez operatora.

Celem współpracy pomiędzy operatorem logistycznym a klientem jest przede wszystkim optymalizacja kosztów logistycznych.

Przygotowywanie produktu pod ostateczne, bardzo zindywidualizowane zamówienie klienta jest bardzo efektywne z punktu widzenia ograniczania kosztów magazynowania oraz skracania czasu od zamówienia do dostawy. Profesjonalny operator logistyczny zapewnia klientom kompleksową obsługę przepływu towarów i informacji, od powstania wyrobu na linii produkcyjnej do dostawy do ostatecznego odbiorcy – w optymalnym czasie i z odpowiednią jakością. Wartością dodaną usługi mogą być również procesy pakowania, przepakowywania oraz dostaw surowców i opakowań bezpośrednio na linie produkcyjne.

Obecnie liderami rynku są firmy, które stosują innowacyjne rozwiązania; są w stanie szybko wprowadzić na rynek nowe usługi i do minimum ograniczyć czas między złożeniem zamówienia a jego realizacją. Na rynku usług logistycznych liczy się czas reakcji na potrzeby klienta, nie tylko te aktualne, ale również, a może przede wszystkim, na te, które mogą się pojawić. Można zatem powiedzieć, że u podstaw satysfakcji klienta leżą trzy elementy: szybkość reakcji na jego potrzeby, niezawodność i jakość obsługi oraz właściwe relacje.

W dobie coraz szybciej rozwijającego się rynku usług logistycznych utrzymanie osiągniętej pozycji nie jest dane raz na zawsze, ale wymaga od operatorów coraz bardziej skomplikowanych zabiegów. Zdobycie, a co najważniejsze utrzymanie klienta jest obecnie możliwe jedynie przy umiejętnym połączeniu elementów logistyki, marketingu i systemów jakości.

### 3. WNIOSKI

Nowe metody zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw prowadzą obecnie do koncentracji uwagi na współpracy i koordynacji działań partnerów w obrębie łańcucha dostaw, czyli na szukaniu możliwości zwiększenia poziomu jego integracji w różnych wymiarach.

Ciągły wzrost zapotrzebowania na usługi logistyczne doprowadził do dwóch tendencji: objęcia wszystkich czynności w procesie logistycznym przez jeden podmiot, a z drugiej strony do specjalizacji usług na potrzeby jednej branży. A zatem, firmy logistyczne można podzielić na trzy grupy: firmy, które świadczą usługi uniwersalne oparte na jednolitych standardach np. przesyłki kurierskie, firmy oferujące usługi dedykowane, z których korzystają więksi odbiorcy, zwykle korporacje międzynarodowe, których zadaniem jest dystrybucja w wielu krajach oraz firmy średniej wielkości, które świadczą usługi powszechne i dedykowane dla odbiorców każdej wielkości.

Zintegrowane łańcuchy dostaw są dziś powszechnie uważane za rozwiązania o największych możliwościach uzyskiwania oszczędności i generowania zysków. Aby sprostać wyzwaniom rynku, operatorzy logistyczni inwestują w aktywa, technologię informacyjną i wiedzę specjalistyczną. Dzięki tym czynnikom z roku na rok coraz więcej firm decyduje się na wybór operatora logistycznego oferującego zintegrowane usługi logistyczne, który przejmuje realizację procesu logistycznego tych firm. Zaspokojenie indywidualnych potrzeb klienta stwarza konieczność odejścia od tradycyjnego pojmowania usług i przekraczania progu dotychczasowych standardów. Wraz ze wzrostem oczekiwań klientów w zakresie jakości świadczonych usług logistycznych wzrasta elastyczność i umiejętność szybkiego dopasowania się przez operatorów logistycznych. Tendencje współczesnego rynku jednoznacznie wskazują również na potrzebę partnerskich więzi przy

tworzeniu usług dla klienta. Klienci coraz częściej wymagają pojedynczego partnera usług przy jednoczesnym wykonaniu ich w sposób kompleksowy.

Podstawowym założeniem jest konieczność współpracy firm w całym łańcuchu dostaw, a celem tej współpracy osiągnięcie możliwie najwyższej sprawności jego funkcjonowania. Przy takiej integracji operator logistyczny jako gospodarz całego łańcucha dostaw jest odpowiedzialny za maksymalizację jakości swoich procesów logistycznych.

#### **4. BIBLIOGRAFIA**

- [1] Polak P.: *Policz koszty i skup się na najważniejszych klientach. Cena i co jeszcze?*, „Eurologistics” 2007 (43) nr 6, s. 157-163