

Agata Kobyłt

Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu we Wrocławiu

Transport w sieci dystrybucji na przykładzie branży piwowskiej

Zarządzanie transportem wiąże się z wysokimi kosztami ponoszonymi przez przedsiębiorstwa. Koszty te związane są z faktem posiadania środków transportu, ich obsługi, napraw i garażowania. Zaznaczyć należy, że sfera transportowa jest całkowicie zależna od zarządzających przedsiębiorstwem – może więc być przedmiotem optymalizacji w warunkach, które determinowane są przez regulacje wewnętrzne. Warto zwrócić uwagę na to, jaki udział w łącznych kosztach logistyki mają koszty transportu (na rys. 1 wynik prezentowany jest w oparciu o badania wśród firm produkcyjnych)¹.

Jak wynika z badań, ponad połowę kosztów logistycznych stanowią koszty transportu. Fakt ten jest nie bez znaczenia, ponieważ możliwość obniżenia tej części kosztów może pozwolić na znaczne zmniejszenie łącznych kosztów, a uzyskane w ten sposób oszczędności wykorzystane mogą być na rozwój przedsiębiorstwa. Możliwości dokonywania redukcji w sferze kosztów transportu jest wiele – zawsze jednak muszą one być konsekwencją wnikliwej analizy przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

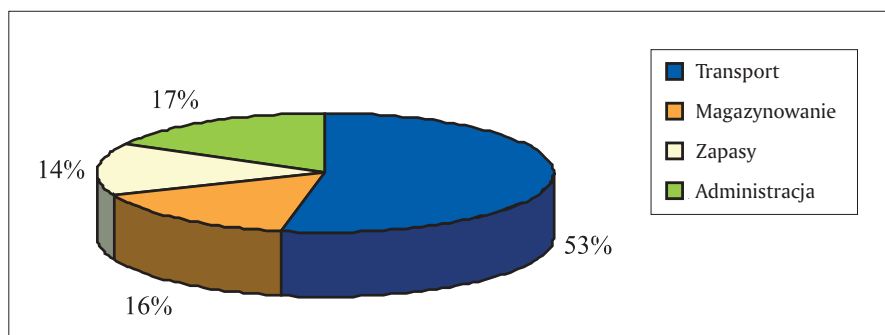
Organizacja i zarządzanie siecią dystrybucji wymaga analizy wielu czynni-

ków, które wpływają na sposób funkcjonowania sieci oraz na zmiany, które się w niej dokonują. Nierzadko są to czynniki niezależne, wpływające ze zmian na rynku. Zmiany są również pochodną walki konkurencyjnej na rynku oraz ciągłych zmian w wymaganiach klientów i standardach obsługi. Przy zmieniającym się rynku, jego strukturze i wrażliwości na dynamiczne zmiany w preferencjach klientów, zarządzający zmuszeni są do aktywnej obserwacji i dynamicznych zmian w strukturach własnej sieci logistycznej. Zmiany są również efektem ciągłego doskonalenia systemu zarządzania – wiąże się to ze stałym kontrolowaniem wszystkich stref zarządzania i relacji zachodzących pomiędzy procesami wewnątrz przedsiębiorstwa.

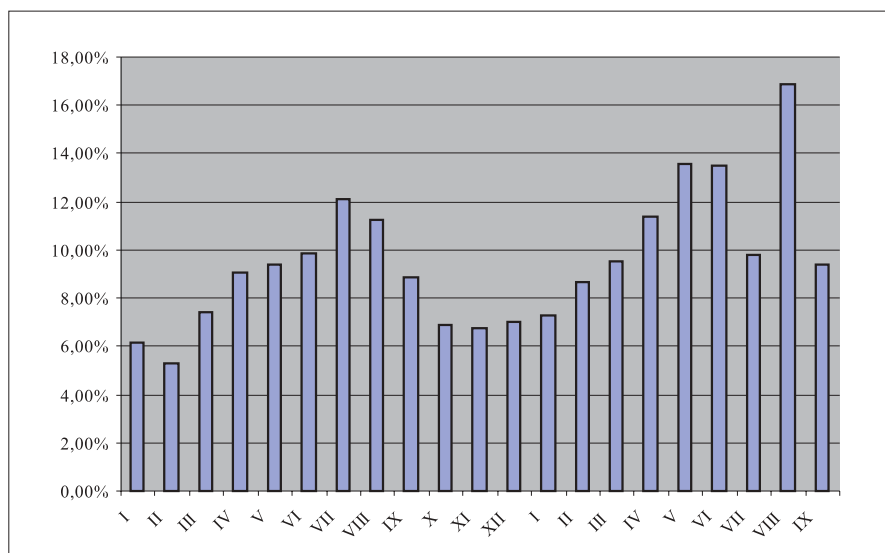
W niniejszym tekście zagadnienie transportowe poruszone jest w kontekście dystrybucji w branży piwowskiej. Rozpatrywanie zmian w sieci dystrybucyjnej nie może być bowiem oderwane od środowiska analizowanego problemu ze względu na pewne szczególne warunki charakterystyczne dla różnych branż na rynku. Krótko należy zatem zaprezentować podstawowe determinanty organizacji sieci w omawianej branży. Kluczowymi elementami wpływającymi na kształtowanie sieci są:

Charakterystyka zbytu. Wiąże się ona bezpośrednio z zewnętrznymi warunkami wpływającymi na spożycie piwa na przestrzeni roku kalendarzowego. Wykres (rys. 2) pokazuje, jak kształtuje się sprzedaż w poszczególnych miesiącach².

Na wykresie zdecydowanie zaznacza się sezonowość sprzedaży. Wyraźny sezon obserwowany jest w miesiącach marzec – październik. Na taki kształt sprzedaży wpływ ma przede wszystkim



Rys. 1. Udział kosztów transportu w łącznych kosztach logistycznych



Rys. 2. Sprzedaż w latach 2001-2002 [%]

¹ *Logistyka w Polsce RAPORT 2002*, red. G. Szyszka, Biblioteka Logistyka, Poznań 2002.

² Dane pochodzą z jednej z polskich grup zajmujących się produkcją i dystrybucją piwa.

związek wielkości spożycia z porami roku. W okresie wiosenno-letnim zwiększa się spożycie piwa, pojawiają się ogródki piwne w wielu kawiarniach i restauracjach, co zwiększa znacząco jego sprzedaż. Zakłócenia mogą wynikać z nagłych zmian pogodowych (patrz VII – VIII 2002 r.).

Segmentacja klientów. Istotnym elementem jest struktura rynku odbiorców. System zarządzania transportem musi być bezpośrednio związany z charakterystyką grup odbiorców i ich wymaganiami. W branży piwnej najczęstszym podziałem klientów na grupy jest podział uwzględniający charakterystykę kolejnego ogniwa w łańcuchu logistycznym. Uwzględnia on grupy:

- *hurtownie* – ich odbiorcą są podmioty zaopatrujące się detalicznie w opakowaniach zbiorczych, charakterystycznych dla hurtowni. Są to głównie mniejsze sklepy detaliczne, które ze względu na ograniczoną skalę zakupu nie mogą kupować w centrum dystrybucji
- *sklepy detaliczne* – takie, których wielkość obrotów jest wystarczająco duża, aby mogły zaopatrywać się w centrach dystrybucji; decyduje możliwość zakupu w jednostkach sprzedaży w centrum
- *gastronomia* – kawiarnie, restauracje i puby, kupujące głównie piwa beczkowane
- *sieci hipermarketów i sieci convenience* – kupujące duże ilości piwa w butelkach i puszkach.

Organizacja pracy klientów. Element ten wiąże się z godzinami, w których może być realizowana dostawa do poszczególnych odbiorców. Dotyczy to przede wszystkim segmentu gastronomii oraz sieci, gdzie dostawy muszą być dostosowane do wyznaczonych przez klienta godzin.

Wielkość przewozu, ich częstotliwość i rodzaj odbiorcy. Ma to bezpośredni wpływ na zarządzanie transportem – wybór środka transportu, sposób za-

ładunku oraz wyznaczanie tras przejazdu.

Możliwość dojazdu do klienta – lokalizacja miejsca dostaw determinuje na przykład wielkość samochodu, który może być użyty do transportu. Brak połączeń lub możliwości bezpośredniego dojazdu do miejsca dostawy jest czynnikiem wykluczającym.

W świetle tak sformułowanego problemu można rozpatrywać w zasadzie trzy podstawowe systemy transportowe:

- A: własna baza transportowa
- B: łączenie własnej bazy transportowej z zakupem usługi transportowej
- C: outsourcing transportu.

Każde z tych rozwiązań ma swoje wady i zalety. Jak zatem można je postrze-
gać?

Własna baza transportowa

Utrzymywanie własnej bazy transportowej pozwala na całkowitą kontrolę nad systemem transportu w każdym momencie realizacji wyznaczonych zadań. Powoduje również dużą niezależność w sposobie wykorzystania posiadanych środków transportu. Ponadto ma bezpośredni wpływ na relacje z klientami. Bezpośredni kontakt pracowników firmy z klientami pozwala na tworzenie i udoskonalanie relacji dostawca – klient, wychodzenie naprzeciw potrzebom indywidualnym klientów, poznawanie rynku, na którym działa klient i dostosowywanie działań firmy do zmieniających się warunków otoczenia. Dodatkowo zapewnia odpowiednią kontrolę nad wszelkimi działaniami promocyjnymi, realizowanymi w ramach szeroko pojętej reklamy.

Jednak utrzymywanie własnej bazy transportowej wiąże się przede wszystkim z wysokimi kosztami. Wynikają one zarówno ze sposobów wykorzystania taboru transportowego, jak i konieczności obsługi oraz serwisowania, a także wszelkimi przestojami wynikającymi z napraw. Kolejną niezwykle istotną sprawą jest *możliwość wykorzystania środków transportu*, ściśle związaną z charakterem zbytu.

Ponieważ w rozpatrywanym przypadku obserwuje się zbyt sezonowy, średnie wykorzystanie środków transportu w jednej z firm w omawianej branży wynosi niecałe 60%³. Zatem koszty związane z niewykorzystaniem środków transportu, płacami pracownikami, koniecznością serwisowania w czasie postojów i kosztami związanymi z posiadaniem tych środków są znaczące.

Częściowo własna baza transportowa łączona z zakupem usługi transportowej

Możliwość korzystania z usług partnerów pozwala na optymalizowanie własnej bazy transportowej. Wiąże się to ściśle z segmentacją odbiorców według kryteriów, którymi przedsiębiorstwo sugeruje się przy zarządzaniu wywozem. Takim kryterium może okazać się rodzaj odbiorcy (hurtowy – detaliczny), odległość od odbiorcy lub kombinacja kilku różnych elementów. Do zalet takiego rozwiązania można zaliczyć z pewnością obniżenie kosztów, wynikających z niepełnego wykorzystania posiadanych środków transportu oraz możliwość podejmowania współpracy w ramach zewnętrznej, kompleksowej obsługi określonych grup klientów. Niemniej rozwiązanie takie musi być poprzedzone wnikliwą analizą warunków współpracy z odbiorcami, a także analizą innych aspektów działalności przedsiębiorstwa, wynikających chociażby z prowadzonej strategii marketingowej i wyznaczonych celów strategicznych.

Zdecydowaną wadą takiego rozwiązania jest częściowa utrata kontroli nad procesem dystrybucyjnym oraz brak bezpośredniego kontaktu z klientem. W konsekwencji – ograniczony dostęp do informacji płynących z rynku odbiorców w tych grupach klientów, którzy objęci są zewnętrzną usługą transportową. Wskazuje to na konieczność nawiązywania współpracy z partnerem na poziomie zapewniającym dostęp do odpowiednich informacji w ramach tworzonego łańcucha dostaw.

³ informacje pochodzą od dyrektora firmy, na którą powołuje się autorka.

Tab. 1. Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach

FIRMY DYSTRYBUCYJNE		
Rodzaj współpracy	1998	2001
Magazynowanie	39 %	33 %
Transport do przedsiębiorstwa	82 %	55 %
Transport z przedsiębiorstwa	78 %	55 %
Naprawy własnego taboru	43 %	11 %
Obsługa własnego taboru	30 %	11 %
FIRMY PRODUKCYJNE		
Rodzaj współpracy	1998	2001
Konsolidacja ładunków	15 %	40 %
Dobór przewoźnika	15 %	80 %
Realizacja transportu zaopatrzeniowego	69 %	60 %
Realizacja dostaw wyrobów gotowych na terenie kraju	92 %	60 %
Realizacja dostaw wyrobów gotowych poza granicami kraju	69 %	80 %

Outsourcing transportu

W świetle wzrastającej specjalizacji w przedsiębiorstwach zasadne zdaje się zwrócenie uwagi na inną możliwość rozwiązania problemu transportu – współpracę z operatorem logistycznym – outsourcing. Outsourcing postrzegany jest jako rezygnowanie z wykonywania niektórych funkcji logistycznych i przekazywanie ich w ramach współpracy partnerom w łańcuchu logistycznym. Tab. 1 wskazuje na fakt, że skłonność firm do korzystania z usług zewnętrznych różna jest w sektorze firm produkcyjnych i dystrybucyjnych⁴.

Wyniki wskazują, że przedsiębiorstwa produkcyjne są bardziej skłonne do zlecenia usług na zewnątrz, niż przedsiębiorstwa dystrybucyjne. Jest to związane z niepewną sytuacją gospodarczą i ciągłymi zmianami na rynku konkurencyjnym. Niemniej jednak postęp gospodarczy wymaga specjalizacji, co w konsekwencji będzie wiązało się z outsourcingiem w ramach niektórych sfer przedsiębiorstwa. Proces ten wiąże się ze stopniowym nawiązywaniem współpracy i poszukiwaniem odpowiednich konfiguracji w relacjach z partnerami w łańcuchach logistycznych.

W analizie możliwości podjęcia współpracy z zewnętrzną firmą świad-

czącą usługi logistyczne, a w szczególności przewozowe, należy brać pod uwagę aspekty związane z⁵:

- dostępnością środków transportu
- charakterem ładunku wpływającym na możliwość załadowania i transportu
- ładowności pojazdu i objętością komory ładowniczej
- odległością od odbiorcy
- możliwością dotarcia do punktu dostawy
- preferowanym czasem dostawy
- preferencjami odbiorcy dotyczącymi przewoźnika
- rangą odbiorcy
- wartością ładunku
- strukturą rynku odbiorców
- kosztami współpracy.

„Oddanie” usługi transportowej (w ramach outsourcingu) partnerowi w łańcuchu logistycznym wiąże się z wieloma korzyściami. Najważniejsze z nich są ściśle związane ze specjalizacją, która daje możliwości rozwijania się przedsiębiorstw na wysocce konkurencyjnym rynku. Domenę firmy powinny stanowić działania, dla których została powołana (np. produkcja czy handel), pozostałe zaś sfery – jeśli to oczywiście możliwe – mogą stać się fundamentem współpracy z wyspecjalizowanymi partnerami. Do takiej sfery należy z pewnością transport. Kolejną korzyścią jest redukcja kosztów transportu związanych z po-

siadaniem i eksploataowaniem środków transportu.

Działania takie wymagają jednak znalezienia odpowiedniego partnera, godnego zaufania i solidnego. Outsourcing w sferze transportu to oddanie w ręce zewnętrznej firmy bezpośredniego kontaktu z klientem przy dostawie. Wiąże się to z koniecznością zapewnienia najwyższej jakości obsługi, a z punktu widzenia logistyki – terminowości, dokładności, minimalizacji strat w transporcie, zapewnienia odpowiedniego poziomu współpracy związanego z czasem realizacji dostaw, odbioru towaru w magazynie i dyspozycyjności środków transportu. Współpraca taka wymaga również zapoznania partnera z najważniejszymi warunkami w relacjach z klientem, segmentacji klientów i uwzględnienia wszystkich warunków dostawy determinujących czas, miejsce, dostępność do klienta oraz inne szczegółowe ustalenia. Takie podejście wymaga współpracy na najwyższym poziomie – wręcz kooperacji. Niezwykle istotnym elementem staje się zatem stworzenie odpowiedniego systemu wymiany informacji i dokumentacji.

Zarządzanie transportem w sieci dystrybucji wymaga przede wszystkim określenia celów związanych z działalnością przedsiębiorstwa. Wyznaczenie strategii transportowej powinno być ściśle związane ze strategią zarządzania przedsiębiorstwem jako całością. Ponadto na szczególną uwagę zasługuje dynamiczna analiza otoczenia i ciągły monitoring. Wprowadzanie zmian powinno wynikać z analizy wyników działalności zarówno finansowych, jak również jakościowych, związanych z zadowoleniem klientów z poziomu obsługi. Uwzględnienie współpracy w ramach outsourcingu winno być efektem wnikliwej analizy rynku dostawców tego typu usług i określenia zasad współpracy uwzględniających interes dwóch stron. Zadowolenie ze współpracy pozwoli na zacieśnianie relacji i udoskonalanie sposobów działania, a przez to na integrowanie się w ramach łańcucha logistycznego i odnośnienie korzyści z takiej współpracy.

⁴ *Logistyka w Polsce RAPORT 2002*, red. G. Szyszka, Biblioteka Logistyka, Poznań 2002.

⁵ S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001.