

Wojciech Różycki
Marcin Bartosz

WPLYW KOMPLEKSOWOŚCI USŁUG LOGISTYCZNYCH NA STOPIEŃ INTEGRACJI MIĘDZY PARTNERAMI W ŁAŃCUCHU DOSTAW

This text presents co-operation between the trade company Whirlpool Polska Ltd. and the logistics company Fastrack SA to exemplify the benefits of smooth working together as based on far-reaching logistic outsourcing.

Nowadays, the universally recognized instruments of competition like pricing, quality, reliability and availability of products or services are insufficient. Today it is known that the foundation for building the competitive edge of any company is innovation resulting from the company's orientation towards the customer's satisfaction and related to the product in general (including services), technology and organization.

The same applies to logistic services that have been developing so dynamically these days, when in the majority of branches are switching from the manufacturer's market to the customer's market, which has been accompanied by rapid development of computer technologies. This text presents the advantage of logistic outsourcing – that is the purchase of all or some of the company's logistic operations in the form of services rendered by specialized external mentioned innovation – that is unique services.

Outsourcing makes it possible for a customer to concentrate fully on the most important aspects of operation and on the reduction of costs and the level of capital-consuming investments. It enables comparison with operations performed by the company itself and brings an ease of possible changes.

In case of Fastrack – Whirlpool co-operation, outsourcing services encompass warehousing, distribution and sale, with such unique elements as general sale administration and telemarketing. These services are rendered across the country as a tool of fast and effective delivery to over 2000 retail sale outlets. The major commercial benefits for Whirlpool include wide market penetration, faster goods delivery to points of sale, immediate access to direct market information and consolidation of everyday sales through telemarketing. The major financial benefit is cost-effectiveness resulting from the difference between wholesale prices and retail prices increased by the small price of logistic services.

In such a close, partner-like co-operation the logistic partner also contributes to a competitive advantage and high renown of his customer on the market thanks to the availability of employees, their attitude and readiness to support the contractor, easiness of order procedures and also the knowledge of products. In delivery procedures the most important tools include the time of delivery, punctuality, assistance in unloading and intact condition of the delivered goods.

Wojciech Różycki, Marcin Bartosz

1. Wstęp. Czynniki wpływające na konkurencyjność firm w Polsce

Powszechnie rozpoznawalne narzędzia konkurencyjne jak: cena, jakość, niezawodność, dostępność produktu lub usługi są już dzisiaj niewystarczające. Są one znane i używane przez wszystkich najpoważniejszych „graczy rynkowych” od dość dawna. Dzisiaj wiadomo, że fundamentem dla budowy konkurencyjności firmy są innowacje, wynikające z jej orientacji na zadowolenie klienta a związane z szeroko rozumianym produktem (a więc także usługą), technologią i organizacją. W odniesieniu zwłaszcza do rynku dóbr konsumpcyjnych założenie to dla wielu firm jest szczególnie ważne.

Wynika ono z przekonania, że sprzedaż kreuje wartość firmy, a produkt – wartość dla klienta. To przekonanie prowadzi praktycznie do wyboru strategii udziału w wielkim, rozgrywanym na rynku wyścigu, aby zostać najlepszym pod względem kosztów bądź niedoścignionym z punktu widzenia cech i parametrów użytkowych. Na motywie ceny i jakości opiera się marketingowy wizerunek produktu (usługi), sprzedawany następnie – co nawet już nikogo nie dziwi – przy stale malejącej zyskowności.

Firmy lokujące swą ofertę w innych przedsiębiorstwach na rynku zaopatrzeniowym i inwestycyjnym dawno dostrzegły możliwość, a chyba także konieczność innych rozwiązań. Uznano, że trzeba w szerszej perspektywie spojrzeć na sprzedawaną usługę (produkt), a więc na to, gdzie sytuuje się ona w procesie gospodarczym u odbiorcy. Wspólnie przeprowadzona analiza pozwala na ogół na ustalenie – jak dostosować produkt do zidentyfikowanych w jej trakcie potrzeb, aby przyczyniał się do wzrostu efektywności, jakie zatem dodatkowe wartości mogą być wykreowane. Od tego momentu już tylko krok do zdobycia klienta – praktycznie tylko w pewnym stopniu – dzięki wyjściowej ofercie usługi (produktu).

Strategia całościowych rozwiązań implikuje przyjęcie przez partnerów orientacji na wzrost wartości firmy oraz, oczywiście, zastosowania innych niż tradycyjne koncepcji i narzędzi sprzedaży. Ze względu na złożoność rozwiązań konieczna staje się delikatna edukacja klienta, tak aby rozmawiać z nim „tym samym językiem”.

Wydaje się, że jednym z dzisiejszych paradygmatów konkurencyjności staje się tak opisane partnerstwo, prowadzące do integracji z udziałem – czasem nawet wielu – współpracujących firm, przybierającej postać układu komplementarnych, wzajemnie korzystnych powiązań. Powstaje nowy wzorzec konkurowania, kształtowany obecnie głównie przez procesy globalizacji gospodarki, fragmentaryzacji rynków oraz rozwój nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych.

Poza wspomnianym już partnerskim poszukiwaniem i kreacją dodatkowych wartości poprzez wzbogacanie oferty inną usługą lub produktem w partnerstwie jest miejsce na outsourcing, pozwalający na koncentrację na najlepiej wykonywanej działalności, oraz nabierającą szczególnego znaczenia dbałość o poczucie bezpieczeństwa klientów. Coraz wyżej cenią oni „przyjazność” i „przejrzystość”

Wpływ kompleksowości usług logistycznych na stopień integracji między partnerami ...

firmy, znajomość jej celów, działań i kultury korporacyjnej. Wszystko to sprzyja powstawaniu trwałych związków pomiędzy firmami, w których wzajemne zaufanie i poleganie na sobie jest podstawowym kanonem.

Trudno przewidzieć jak zmieniać będzie się gra konkurencyjna pod wpływem rozwoju *e-gospodarki*, czyli środowiska globalnego rynku elektronicznego i jego pochodnych, ale raczej bez ryzyka można stwierdzić, że będzie jeszcze bardziej nakierowana na zindywidualizowaną satysfakcję klienta, obniżanie kosztów i cen, doskonałą jakość, a informacja będzie jej najpotężniejszym narzędziem.

2. Znaczenie logistyki w działalności firmy

W ostatnim dziesięcioleciu w Polsce można zaobserwować to, co miało miejsce w gospodarce amerykańskiej niespełna pół wieku temu, a mianowicie transformację w sposobie podejmowania przez przedsiębiorstwa decyzji gospodarczych. Po dziesięciu latach reform trudno dziś znaleźć firmę, która w swych koncepcjach marketingowych zorientowana jest tylko na produkt. W obecnej dobie najważniejszy stał się odbiorca w myśl zasady „klient nasz pan”. Innymi słowy, zintegrowane działania marketingowe, w nowoczesnie zarządzanych firmach i to zarówno międzynarodowych działających w Polsce, jak i naszych rodzimych, zostały wsparte zintegrowanymi działaniami logistycznymi.

Nawet najbardziej zaawansowane strategie marketingowe mogą zawieść, jeżeli nie zostaną wsparte odpowiednimi działaniami logistycznymi. Nie wystarczy już fakt, że zdefiniowany produkt ma np. najlepsze cechy własne, atrakcyjną cenę oraz może być dobrze promowany. Są to niewątpliwie ważne czynniki, ale trudno będzie sprzedać nam ten produkt, gdy nie znajdzie się on na półce w odpowiednim czasie, w odpowiednim miejscu i w odpowiedniej ilości. Mamy więc tutaj do czynienia m.in. z użytecznością miejsca i czasu, czyli wartościami dodanymi do produktu zaoferowanego nam przez producenta, wzbogaconego przez marketing, ale również dodatkowo przez atuty logistyczne.

Główne przyczyny niedorozwoju rynku usług logistycznych, jeszcze przed 1990 rokiem, leżą po równo po stronie usługodawców tychże usług, potencjalnych zainteresowanych tymi usługami oraz po stronie czynników zewnętrznych. Jeżeli chodzi o pierwszych, to do ich najważniejszych grzechów należało słabe rozwinięcie infrastruktury transportowej, brak wspomagania zachodzących procesów technologiami informatycznymi, niskie wyspecjalizowanie usług logistycznych, brak składów porównywalnych ze standardami międzynarodowymi. Jeżeli chodzi o klientów, którzy bardzo często są czynnikiem decydującym o powstawaniu, rozszerzaniu się i utrwalaniu konkretnych usług logistycznych, ich udział również daleki był od obecnego. Należy wymienić tutaj chociażby brak zrozumienia dla zasad nowoczesnego zarządzania logistyką (łańcuchem dostaw), brak nowoczesnego podejścia do zarządzania zapasami, brak orientacji na obsługę klienta czy kompleksowego zarządzania jakością. Do czynników zewnętrznych takiego stanu

Wojciech Różycki, Marcin Bartosz

rzeczy należy zaliczyć bardzo słabą infrastrukturę techniczną (drogi, porty, lotniska), słabo rozwiniętą infrastrukturę telekomunikacyjną oraz chociażby brak konkurencji w postaci międzynarodowych przedsiębiorstw logistycznych oferujących usługi wewnątrz kraju.

Po roku 1990 można dopatrywać się znacznego rozwoju logistyki w Polsce. Niewątpliwą przyczyną takiego stanu rzeczy była zmiana charakteru polskiego rynku, który w większości branż zaczął przechodzić od rynku producenta do rynku konsumenta. W dalszym etapie spowodowało to rozszerzenie się palety oferowanych towarów, co w konsekwencji doprowadziło również do zmiany w podejściu do zarządzania zapasami. W międzyczasie nastąpiła deregulacja w sferze transportu. Ważną przyczyną był również szybki rozwój technologii informatycznych.

Organizowanie tzw. polityki logistycznej w obrębie firmy stało się już dzisiaj w przypadku większości polskich firm faktem. U podstaw takiej potrzeby leżała konieczność zarządzania czynnościami logistycznymi w obrębie przedsiębiorstwa oraz rozwiązywania konfliktów pomiędzy niektórymi pionami funkcjonalnymi firmy. W tym ostatnim przypadku struktura organizacyjna firmy może to polepszać lub pogarszać. Jednak podstawowym celem prowadzenia i organizowania wewnętrznej polityki logistycznej przez przedsiębiorstwo była chęć osiągnięcia takiej koordynacji czynności logistycznych aby je można było zaplanować i skontrolować. Ciekawy jest tutaj podział na typy rozwiązań organizacyjnych: formalny i nieformalny. Z organizacją nieformalną mamy do czynienia wtedy, gdy powstające w przedsiębiorstwie cząstkowe koszty logistyczne przypisywane są do powodujących je komórek. Również nadzór nad decyzjami logistycznymi ma np. dyrektor generalny. Organizacje nieformalne są bardziej charakterystyczne dla małych lub bardzo małych firm. Organizacja formalna to taka, gdy na jej czele stoi menedżer logistyczny, który ma również ugruntowaną wysoką pozycję w hierarchii firmy oraz władzę umożliwiającą, w wyniku szeroko pojmowanej dyskusji z innymi kierownikami pionów, efektywne zarządzanie działaniami logistycznymi.

Od pewnego czasu zauważalny jest stały wzrost roli i znaczenia logistyki w działalności przedsiębiorstwa. Na początku przemian ustrojowych zauważalny on był poprzez tworzenie w strukturach organizacyjnych firm działów logistyki, które miały zastąpić tradycyjnie pojmowane działy, np. zaopatrzenia, transportu czy zbytu. W miarę upływu czasu oraz zaostrzania się walki konkurencyjnej rola logistyki w przedsiębiorstwie rosła, aż do momentu gdy okazało się, że przedsiębiorstwo aby przetrwać musi nawiązać walkę konkurencyjną we wszystkich aspektach swojej działalności, w tym również w logistyce, na której spoczął obowiązek zdefiniowania strategii logistycznej. Strategia ta miała być skierowana na tak ważne funkcje przedsiębiorstwa, jak:

- kreowanie pozycji konkurencyjnej na rynku regionalnym,
- stałe podnoszenie poziomu obsługi klienta w celu zaspokojenia jego potrzeb obecnych oraz przyszłych,

Wpływ kompleksowości usług logistycznych na stopień integracji między partnerami ...

— szukanie możliwości redukcji (lub bardziej racjonalizacji) kosztów w ujęciu logistycznym przy jednoczesnym zagwarantowaniu odpowiednio wysokiego poziomu obsługi klienta.

Istotą każdej skutecznej strategii jest próba stworzenia oryginalności firmy, pozwalająca zwłaszcza otoczeniu wyraźnie odróżnić daną firmę od konkurentów. Skuteczna strategia nadaje firmie odmienność, wyróżnia ją na dwa sposoby. Po pierwsze, firma postrzegana jest przez otoczenie inaczej niż pozostałe firmy branży. Po drugie, poczucie odmienności muszą mieć także pracownicy firmy, bez których każda strategia nie jest nic warta. Na strategię logistyczną każdej firmy składają się cztery podstawowe elementy. Należą do nich: domena działania, strategiczna przewaga, cele do osiągnięcia oraz programy działania.

Jeżeli chodzi o domenę działania można ją określić np. poprzez odpowiedź na pytanie: do jakiego klienta mamy zamiar dotrzeć? Czy ma nim być w przypadku firmy handlowej np. hurtownik, odbiorca detaliczny czy konsument ostateczny? Innym sposobem określenia domeny może być próba określenia zasięgu terytorialnego: region czy cały kraj?

Kolejnym elementem jest zbudowanie strategicznej przewagi, czyli mocnej strony przedsiębiorstwa, która umożliwi zdefiniowanie tego, jak będziemy walczyć z konkurencją. Do klasycznych przykładów może należeć określenie czasu, w którym przedsiębiorstwo zobowiązuje się do dostarczenia zamówionego przez klienta towaru. W chwili obecnej zdefiniowanie czasu realizacji zamówienia w ciągu 24–48 godzin, w przypadku np. producentów sprzętu gospodarstwa domowego, wydaje się być standardem, ale nie było nim jeszcze parę lat temu. Dodatkowo, obserwacja rynku potwierdza, że do dnia dzisiejszego nie wszystkim uczestnikom tego rynku udało się to wprowadzić do kanonu swojego postępowania.

Przy definiowaniu strategii logistycznej ważne jest, oczywiście, określenie celów strategicznych będących uzupełnieniem dwóch pierwszych elementów, czyli domeny działania i strategicznej przewagi nad konkurentem. Powinny być to precyzyjnie zaplanowane w czasie wydarzenia, które z jednej strony umożliwiają ocenę dotychczasowych osiągnięć, z drugiej poprawiają konkurencyjność poprzez prawidłowo prowadzone działania logistyczne. W ujęciu logistycznym mogą należeć do nich np. decyzje o poszerzeniu lub zmniejszeniu bazy magazynowej, dostosowanie ilości oraz rodzaju środków transportu do masy towarowej będącej przedmiotem dystrybucji, decyzja o „wyprowadzeniu na zewnątrz” firmy (outsourcing) wszystkich lub części zadań działu logistyki, czy w końcu zakup i rozwój nowoczesnych, w pełni zintegrowanych systemów informatycznych pozwalających na pełną kontrolę wszystkich elementów łańcucha dostaw.

Ostatnim, ważnym elementem wchodzącym w skład strategii logistycznej firmy powinno być określenie programów działania, które nie są niczym innym jak przełożeniem teoretycznych koncepcji strategii na konkretne, codzienne działania. Obejmują one swym zasięgiem trzy aspekty. Po pierwsze, określają co, kto, kiedy

Wojciech Różycki, Marcin Bartosz

będzie robił i w jaki sposób wiąże się to z całościową strategią logistyczną firmy? Po drugie, zakładają stałą konieczność poprawy i usprawniania zachodzących zjawisk. Po trzecie, w usystematyzowany sposób obejmują całość funkcjonowania firmy – zaczynając np. od planowania produkcji, politykę zakupów i zapasów, marketing, dział handlowy, dział obsługi klienta (order-desk), czy w końcu finanse – w celu zdefiniowania tzw. wspólnych dla działu logistyki oraz pozostałych działów firmy pól działania (inter-faces).

Powodzenie każdego przedsiębiorstwa i każdej strategii jest uwarunkowane wieloma czynnikami. Należą do nich:

- wspomaganie wysiłków oraz stałe zainteresowanie ich efektami ze strony ścisłego kierownictwa firmy,
- aktywne włączanie się kierownictwa wszystkich pionów funkcjonalnych w ustalanie wspólnej polityki i ich realizowanie (brain-storming),
- tworzenie mechanizmów stałego ulepszania,
- tworzenie mechanizmów monitorowania,
- ścisłe określenie zadań, ich przyporządkowanie oraz jasne określenie odpowiedzialności za ich realizację.

Również w przypadku zarządzania logistycznego ewentualny sukces uwarunkowany jest poprzez spełnienie kilku podstawowych zasad:

- włączenie logistyki do strategii przedsiębiorstwa,
- kompleksowe podejście do organizacji firmy,
- umiejętność pozyskiwania, zarządzania i wykorzystywania informacji,
- koncentracja na wynikach finansowych firmy (ściśle powiązanie logistyki z podstawowymi zależnościami bilansowymi),
- podkreślenie roli zarządzania kadrami,
- tworzenie sojuszy strategicznych,
- mierzenie wyników,
- wyciąganie wniosków i reagowanie na stale zmieniające się otoczenie.

Patrząc na powyższe zestawienie uwarunkowań mających decydujący wpływ na powodzenie każdej strategii, w tym również logistycznej, oraz obserwując polskie podmioty i ich sposób patrzenia na tzw. politykę logistyczną, można zakreślić obszary głównych przeszkód uniemożliwiających pełne wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań logistycznych w polskich przedsiębiorstwach.

Podstawowym czynnikiem jest brak zrozumiałej dla otoczenia, ale również dla pracowników firmy, misji jaką ma dane przedsiębiorstwo do zrealizowania, myślenie działań o charakterze strategicznym z działaniami o charakterze operacyjnym oraz brak zdefiniowania podstawowych strategii działania realizowanych przez poszczególne pionory firmy. Spowodowane to może być wciąż anachroniczną i archaiczną strukturą organizacyjną firm, uniemożliwiającą kompleksowe zarządzanie procesami zachodzącymi w firmie. Niebagatelną rolę odgrywa również fakt,

Wpływ kompleksowości usług logistycznych na stopień integracji między partnerami ...

że firmy często popadają w tzw. samozachwyty, który przekłada się stopniem zmysłu stałego doskonalenia i ulepszania. Po okresie niebywałego wzrostu, spowodowanego wychodzeniem kraju z gospodarki centralnie planowanej, gdy firmy obserwowały niemalże podwajanie własnych przychodów z roku na rok, nastąpiła stabilizacja. Wszystkie niedociągnięcia, np. w zakresie szeroko pojmowanej obsługi klienta, przestały być kompensowane stałym, nie spotykanym co do skali, wzrostem chociażby sprzedaży. Na uwagę w tym momencie zasługuje również tzw. grzech zaniechania, który jest szczególnie widoczny w dwóch aspektach dotyczących logistyki. Po pierwsze, w dobie stale zaostrzającej się walki konkurencyjnej oraz chęci koncentracji własnych zasobów firmy, na kluczowych kompetencjach pojawiła się konieczność „wyprowadzenia” części lub całości czynności logistycznych poza firmę. Niestety, w firmach, w których dostrzeżono konieczność zastosowania outsourcingu, zabrakło niejednokrotnie chęci do przeprowadzenia tego typu inicjatywy. Drugim, wyraźnym grzechem zaniechania, jest wciąż wyraźny dystans, jaki dzieli polskie firmy od zachodnich w dziedzinie technologii informatycznych. Oczywiście, nie można powiedzieć, żeby polskie podmioty nie inwestowały w systemy informatyczne, ale niejednokrotnie systemy te pozbawione są np. modułów logistycznych, umożliwiających tworzenie precyzyjnych mechanizmów monitorujących całość zagadnień związanych z logistyką w przedsiębiorstwie. Innym wątkiem tego postulatu jest fakt niedostrzegania przez niektóre podmioty faktu, że zbieranie i posiadanie informacji nie jest tożsame z umiejętnością korzystania z nich.

3. Własna logistyka czy outsourcing – plusy i minusy

Czym właściwie jest outsourcing? W ujęciu logistycznym pojęcie to można zdefiniować jako nabywanie całości lub części czynności logistycznych przedsiębiorstwa w formie usług świadczonych przez wyspecjalizowanych zewnętrznych oferentów. Do najczęściej oferowanych usług logistycznych w Polsce należą:

- transport;
- składowanie wraz z zarządzaniem zapasami;
- dystrybucja;
- konfekcjonowanie, pakowanie, znakowanie;
- obsługa zwrotów;
- opracowywanie zamówień;
- inwentaryzacja;
- oraz przetwarzanie danych, m.in. statystycznych.

Stale pojawia się jednak szereg dodatkowych usług, które poszerzają i uzupełniają wachlarz już istniejących. Niejednokrotnie usługi te świadczone przez zewnętrznych operatorów logistycznych trudno nawet zakwalifikować jako logistyczne. Przykładem mogą być:

Wojciech Różycki, Marcin Bartosz

- sprzedaż,
- obsługa order-desk,
- telemarketing,
- reklama i promocja.

Outsourcing jest coraz częściej postrzegany jako środek do uzyskania przewagi taktycznej oraz strategicznej, bo pozwala na skupieniu się tylko na tym, co wyjątkowo ważne dla firmy. Jeżeli chodzi o zdobywanie przewagi strategicznej, to uwidacznia się ona najbardziej w chęci podnoszenia pozycji firmy. Natomiast przyczyn taktycznych można dopatrywać się przede wszystkim w:

- próbie obniżki kosztów,
- obniżenia poziomu kapitałochłonnych inwestycji,
- możliwości porównania z czynnościami wykonywanymi we własnym zakresie,
- łatwością ewentualnych zmian.

U podstaw odpowiedzi na pytanie czy warto wykonywać pewne czynności logistyczne we własnym zakresie, czy lepiej oddać je tym, którzy zrobią to lepiej, przy wykorzystaniu lepszych środków technicznych oraz dysponując odpowiednim know-how, leży przekonanie o celowości tego posunięcia oraz sprawdzenie jak daleko jesteśmy w stanie zaufać potencjalnemu oferentowi.

Jeżeli firma jest przekonana, że outsourcing spowoduje uzyskanie przewagi konkurencyjnej w jej trzech wymiarach, tzn. strategicznym, taktycznym i operacyjnym, to jest to przynajmniej połowa sukcesu. Wszystkie jednak argumenty, które przemawiają za brakiem możliwości zbudowania wzajemnego zaufania, opartego na filozofii wspólnych celów oraz uzyskania wymiernych korzyści dla obydwu stron (zwycięzca-zwycięzca) powodują – w moim przekonaniu – wprowadzenie outsourcingu jako bezcelowe. Oddanie kluczowych czynności firmy osobom z zewnątrz na zasadzie „ja płacę, więc wymagam” lub brak chęci spojrzenia na te same procesy z punktu widzenia ewentualnego oferenta, w tym wypadku „ja wiem lepiej” lub „oni muszą robić to tak”, może spowodować brak należytego zaangażowania, a w konsekwencji ustanie procesu ciągłego doskonalenia i ulepszania, co w oczywisty sposób stoi w sprzeczności z filozofią outsourcingu.

Zdarzają się oczywiście argumenty, które przemawiają jednak przeciw korzystaniu z usług zewnętrznych oferentów. Można podzielić je na te pozostające w sferze merytorycznej oraz te, które bardziej dotyczą aspektów psychologicznych. Do pierwszej grupy należą niewątpliwie koszty, brak możliwości zaspokajania szczególnych potrzeb czy podejrzenia o zmniejszenie zakładanego poziomu obsługi klienta. Druga grupa to m. in. pozostawanie lojalnym wobec załogi firmy, podejrzenia o braku bezpieczeństwa danych, niskiej dostępności danych czy braku kontroli.

Wpływ kompleksowości usług logistycznych na stopień integracji między partnerami ...

4. Bliska partnerska współpraca pomiędzy Whirlpool i Fastrack jako przykład szczególnej więzi między uczestnikami transakcji gospodarczych, dającej korzyści obu stronom

4.1. Standardowy łańcuch obsługi logistycznej

Jak wiemy, logistyka obejmuje realizację wszystkich procesów i czynności związanych z przemieszczaniem, a dotyczących zaspokojenia popytu odbiorcy na określone dobra w pożądanej ilości, we właściwym miejscu i czasie, po możliwych do zaakceptowania kosztach. Dotyczy to zarówno sfery zaopatrzenia w surowce do produkcji, samej sfery produkcyjnej, dystrybucji gotowych produktów, jak i utylizacji odpadów. Logistyka zajmuje się zatem sterowaniem przepływu towarów pomiędzy źródłem ich pochodzenia a docelowymi odbiorcami.

Tutaj koncentrujemy się wyłącznie na logistyce dystrybucji będącej domeną współczesnych operatorów logistycznych, oferujących swoje usługi innym podmiotom gospodarczym. Omawiany będzie przy tym przypadek logistyki dystrybucji produktów finalnych pochodzących z importu, aby móc wykazać jaką rolę może odegrać operator logistyczny w procesie sprzedaży towarów swojego klienta, włącznie z ich obsługą celną.

4.2. Podejście operatorów logistycznych do indywidualnych potrzeb klientów

Potrzeby odbiorców usług logistycznych w największej mierze zależą od specyfiki obsługiwanych towarów i zasad organizacji pracy klienta oraz celu, w jakim są one przemieszczane. Niektóre produkty, na przykład żywność, leki czy chemikalia, wymagają szczególnych warunków składowania i transportu. Nie wszyscy operatorzy logistyczni dysponują odpowiednią infrastrukturą i środkami transportu, które pozwoliłyby na bezpieczną ich obsługę bez negatywnego wpływu na jakość obsługiwanych produktów. Część klientów wymaga tylko podstawowych usług magazynowania i transportu, inni zaś oczekują usług poszerzonych, na przykład o konfekcjonowanie czy przepakowywanie produktów. Termin dostawy do ostatecznego punktu odbioru bywa ściśle określony lub w kwestii tej pozostawiany jest pewien limit czasowy. Wreszcie, niektórzy klienci życzą sobie również przejęcia funkcji obsługi celnej.

W odpowiedzi na tak postawione wymagania, odbiorcy usług logistycznych mogą się spotkać z kilkoma podejściami ze strony funkcjonujących na rynku usług logistycznych operatorów.

- standardowy i sztywny cennik ściśle określonych usług – dotyczy to głównie firm nastawionych na obsługę małych przesyłek dla bardzo dużej ilości klientów, często sporadycznych;
- odmowa wykonania specyficznych lub kłopotliwych usług z powodu braku fizycznych możliwości operatora lub niechęci angażowania się w działania

Wojciech Różycki, Marcin Bartosz

wymagające dodatkowego wysiłku, nawet pomimo stałej usługi świadczonej temu samemu klientowi w innym zakresie;

- spełnienie stawianych wymagań – sytuacja stosunkowo najczęściej spotykana, kiedy to operator logistyczny jest w stanie w pozytywny sposób odnieść się do zakresu usług, których wymaga od niego klient, ale nie robi nic lub niewiele ponad te wymagania;
- spełnienie wymagań i oferowanie dodatkowych usług i standardów, których, co prawda, klient w fazie zapytania ofertowego od niego nie oczekuje, ale które mogą przyczynić się do wzrostu konkurencyjności produktów klienta na rynku.

4.3. Wartości dodane i przekraczanie oczekiwań klienta w procesie obsługi logistycznej

Wartości dodane to nic innego jak dodatkowe usługi świadczone klientowi przez operatora logistycznego ponad standardowy pakiet usług logistycznych oferowany przez rynek. Mają one swoją subiektywną i obiektywną wartość, która przyczynia się do wzrostu poziomu satysfakcji klienta i skłania go do wyboru tego, a nie innego partnera do współpracy. Coraz większa część usług, które kiedyś uważane były za dodatkowe na zasadzie benchmarkingu stają się bardziej powszechna i oferowana jest przez coraz większą ilość operatorów logistycznych jako usługa standardowa. Jednak kierowani chęcią i koniecznością doskonalenia się operatorzy logistyczni wprowadzają do swojej oferty coraz to nowe i unikatowe usługi podnoszące jakość oferowanego produktu, a tym samym zwiększające ich konkurencyjność rynkową. Te dodatkowe usługi mogą być proponowane potencjalnemu klientowi już na etapie składania oferty, a także w trakcie realizacji umowy. Wymaga to również od stron pełnego zaufania oraz ustalenia wspólnej strategii rozwoju, gdyż niektóre z omawianych w dalszej części usług wymagają dzielenia się informacjami, które mogą mieć charakter tajemnicy handlowej. Zmienia się przy tym charakter wzajemnych stosunków pomiędzy stronami. Klasyczny układ klient - usługodawca zamienia się w partnerstwo w pełnym tego słowa znaczeniu.

Wartości dodane rozumiane jako dodatkowe usługi, przekraczające oczekiwania klienta, mogą być świadczone na różnych etapach obsługi logistycznej. Ze względu jednak na ograniczenie czasowe omówione zostaną skrótowo najbardziej powszechne elementy obsługi logistycznej klienta.

Obsługa celna

Jeśli klient zleca operatorowi logistycznemu obsługę celną produktów coraz częściej możliwe jest pełne przejęcie realizacji zadań z tym związanych. Może się to odbywać zarówno poprzez agencję celną istniejącą w strukturze organizacyjnej danego operatora logistycznego, co charakterystyczne jest dla firm dużych, jak również poprzez niezależną agencję celną, z którą firma logistyczna związana jest długoterminową umową o współpracy, dającą stronom wymierne korzyści

Wpływ kompleksowości usług logistycznych na stopień integracji między partnerami ...

w postaci zwiększonych obrotów i preferencyjnego traktowania (terminy, ceny). To drugie rozwiązanie stosowane jest przez operatorów logistycznych o średniej wielkości. W obu przypadkach jednak efekt jest taki sam. Klienci nie muszą zajmować się skomplikowanymi i czasochłonnymi operacjami związanymi z obsługą celną, często dowiadując się o dostępności produktu do sprzedaży dopiero po potwierdzeniu wejścia towaru do magazynu krajowego lub ewentualnie składu celnego i po otrzymaniu zawiadomienia o konieczności uiszczenia płatności celnych i podatkowych. Cała reszta, a więc reprezentowanie przed urzędem celnym, włącznie z wystawianiem odpowiednich dokumentów, zapewnieniem gwarancji celnych itp. pozostaje w gestii operatora logistycznego. Ciągły przepływ informacji na temat statusu towaru daje przy tym klientowi bieżącą wiedzę o ilości towaru dostępnego do sprzedaży w danym momencie.

Proces magazynowania

W tym miejscu abstrahujemy od fizycznych warunków składowania. Jak wiadomo magazyny mogą być bardzo różne, poczynając od zwykłych, poprzez umożliwiające wysokie składowanie, zapewniające kontrolowane warunki przechowywania (temperatura, wilgotność, zapylenie) przeznaczone dla towarów o szczególnych wymaganiach. W procesie magazynowania operator logistyczny może zaoferować swoim klientom wiele dodatkowych usług wykraczających poza podstawowe funkcje magazynu, tj. przyjęcie, składowanie, kompletowanie wysyłek i wydanie towarów według określonych zasad (np. FIFO), łącznie z prowadzeniem niezbędnej dokumentacji magazynowej oraz okresową inwentaryzacją. Wymienić w tym miejscu można między innymi:

- proponowanie własnych standardów w zakresie mierników jakości, jeśli klient sam nie określił takiego wymogu w zapytaniu ofertowym – mierniki jakości dotyczą również sfery dystrybucji;
- etykietowanie i znakowanie produktów zgodnie z potrzebami klienta;
- kompletowanie i dołączanie kart gwarancyjnych i instrukcji obsługi;
- przetworzenie półproduktów w produkt końcowy;
- przygotowywanie pakietów promocyjnych, jako wsparcie akcji promocyjnej klienta;
- obsługa procesów reklamacji i zwrotów;
- prowadzenie magazynu części zamiennych i produktów niepełnowartościowych;
- prowadzenie magazynu depozytów dla odbiorców towarów klienta;
- możliwość korzystania z EDP operatora logistycznego, umożliwiającego bezpośredni dostęp do danych dotyczących aktualnych stanów i ruchów magazynowych;
- cykliczne raportowanie w wymaganym zakresie oraz wychodząca z inicjatywy operatora logistycznego informacja o bieżących zagrożeniach dotyczących zapasów magazynowych, będąca dla klienta podstawą do prowadzenia efek-

Wojciech Różycki, Marcin Bartosz

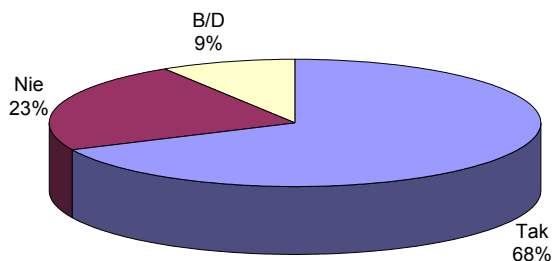
tywnej polityki zaopatrzenia w celu optymalnego wykorzystania powierzchni składowej i redukcji kosztów składowania;

- automatyczna identyfikacja towarów za pomocą techniki kodów kreskowych, pozwalająca na eliminację ryzyka błędów ludzkich oraz przyspieszenie realizacji wszelkich procesów;
- lokowanie przyjmowanych towarów w magazynie w oparciu o automatyczne dobieranie wolnych miejsc składowania w skojarzeniu z szybkością rotowania grup produktów, a także optymalizacja procesu kompletowania towarów na bazie wskazania miejsc składowania;
- EDI – usprawniająca organizację i obieg informacji na linii klient – operator logistyczny – ostateczny odbiorca.

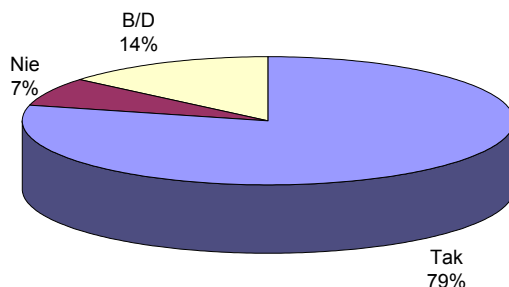
Poniżej przedstawiamy wyniki ankiety przeprowadzonej w roku 1999 wśród potencjalnych klientów firm logistycznych, dotyczącej ich oczekiwań wobec operatora logistycznego:

Większość ankietowanych opowiedziała się za korzystaniem z kodów kreskowych, kompletacją przesyłek, a także dołączaniem instrukcji obsługi i kart gwarancyjnych. Foliowanie i etykietowanie cieszą się mniejszym zainteresowaniem (ok. 50–60%).

Dołączanie instrukcji obsługi/kart gwarancyjnych

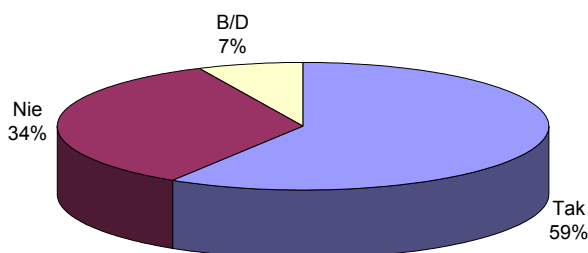


Kompletacja przesyłek



Wpływ kompleksowości usług logistycznych na stopień integracji między partnerami ...

Wykorzystanie kodów kreskowych w magazynach



Proces dystrybucji i sprzedaży

Najważniejszym elementem sprawnej obsługi logistycznej w procesie dystrybucji i sprzedaży towarów klienta jest zabezpieczenie jakości świadczonych usług, w tym przede wszystkim: zdolności dostawczej, dyspozycyjności i niezawodności środków transportu, a także terminowości i elastyczności dostaw. Również i w tej fazie obsługi logistycznej operator może zaoferować wartości dodane przyczyniające się do wzrostu konkurencyjności towarów klienta. Zaliczyć do nich można między innymi:

- Administrację sprzedaży, rozumianą jako proces codziennego odbierania i realizacji zamówień wpływających od ostatecznych odbiorców, oraz fakturowanie bieżącej sprzedaży w imieniu partnera, a także kontrolowanie zadłużenia i kredytu odbiorców. Oprócz niezbędnego i koniecznego zaufania polegającego na udostępnieniu operatorowi logistycznemu informacji dotyczących polityki handlowej, niezbędne jest również dysponowanie przez operatora logistycznego profesjonalnym systemem komputerowym, który umożliwia właściwe wystawianie dokumentów handlowych i przewozowych. Odciążenie klienta od bieżącej działalności operacyjnej związanej z administracją sprzedaży pozwala klientowi na skierowanie wysiłków jego przedstawicieli handlowych na pozyskiwaniu nowych odbiorców.
- Dedykowanie przez operatora logistycznego do współpracy z najważniejszymi klientami tzw. key account manager'ów lub inaczej kierowników kontraktu, czyli osób odpowiedzialnych za całokształt bieżącej współpracy i kontakty z danym klientem, co daje mu komfort profesjonalnej obsługi i personalnego podejścia do załatwiania wszelkich spraw wynikających z realizacji umowy.
- Telemarketing – oferowanie produktów partnera przez odpowiednio przeszkolony personel za pośrednictwem stałego personalnego kontaktu telefonicznego z odbiorcami finalnymi, inicjowanego przez operatora logistycznego. Na zasadzie opracowanego planu działania schematu, personel firmy logistycznej

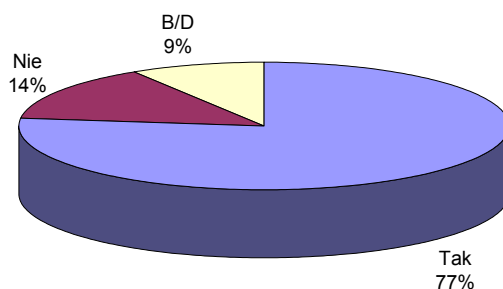
Wojciech Różycki, Marcin Bartosz

dzwoni sekwencyjnie do odbiorców towaru klienta w celu zaoferowania kolejnych dostaw. Korzyści wynikające z aktywnie prowadzonego telemarktingu to nie tylko zdobywanie kolejnych zamówień, ale również informowanie o nowych produktach będących w ofercie, „switch-sales”, czyli sprzedaż substytutów, budowania przyjacielskich stosunków z odbiorcą, co w kontaktach handlowych i na rynku konkurencyjnych produktów odgrywa niebagatelna rolę. Bezpośrednim efektem działań telemarketingowych jest istotny wzrost sprzedaży partnera firmy logistycznej. Na podstawie przeprowadzonych badań w firmie Fastrack stwierdzono, że przyrost ten waha się w skali roku od kilkunastu do 30%.

- Bieżącą informację o stanie realizacji zamówienia.
- Dostarczanie materiałów promocyjno-reklamowych do punktów sprzedaży.
- Obsługę tzw. road-show, coraz bardziej popularnej formy promocji, którą nie wszyscy operatorzy logistyczni realizują ze względu na jej uciążliwość i zaangażowane środki.
- Przejęcie w imieniu partnera funkcji sprzedaży za gotówkę bezpośrednio z magazynu lub samochodu, a także obsługa sprzedaży przez internet.
- Pomoc logistyczną w realizacji szkoleń oraz prezentacji produktów partnera, organizowanych często w niedogodnych miejscach i terminach.
- Dostawę produktu do domu odbiorcy ostatecznego (gospodarstwa domowego).

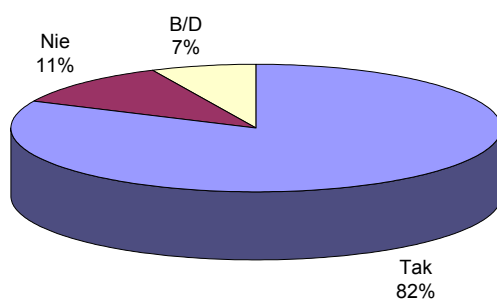
Poniżej przytaczamy wyniki wspomnianej wyżej ankiety w części dotyczącej procesu dystrybucji, które ukazują jak ważna dla klienta jest administracja sprzedaży a szczególnie zbieranie zamówień, a także codzienne raportowanie i transmisja danych. Wystawianie faktur w imieniu klienta, jak również telemarketing wymagają bardzo bliskiej partnerskiej współpracy między klientem a operatorem, dlatego wiele firm podchodzi z rezerwą do oddania tych usług na zewnątrz. Tym niemniej prawie 50% firm ankietowanych wyrażało taką potrzebę.

Raportowanie i transmisja danych

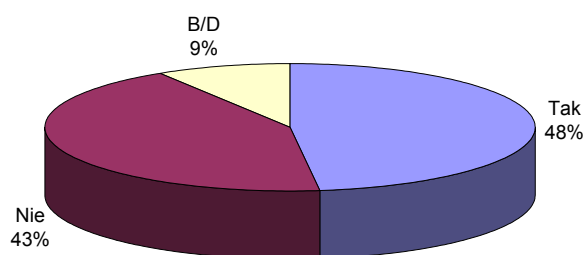


Wpływ kompleksowości usług logistycznych na stopień integracji między partnerami ...

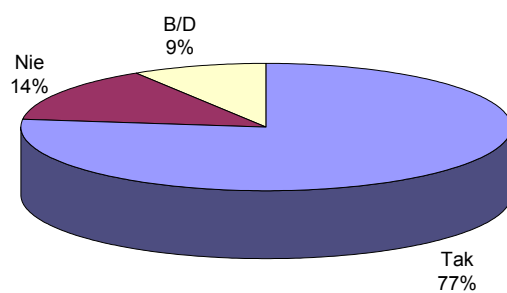
Zbieranie zamówień



Fakturowanie w imieniu klienta



Program do obsługi dystrybucji/sprzedaży



Wojciech Różycki, Marcin Bartosz

4.4. Korzyści dla stron (operatora i klienta)

- wspólnota celów i integracja działań,
- wzrost jakości świadczonych usług,
- stałe poszukiwanie nowych rozwiązań usprawniających obsługę logistyczną,
- stałe podnoszenie poziomu know-how i technologii,
- przyrost sprzedaży i większa dostępność produktów klienta,
- podniesienie wartości rynkowej operatora logistycznego – wizerunek.

4.5. Przykład współpracy Whirlpool Fastrack jako narzędzia uzyskiwania przewagi konkurencyjnej

Whirlpool Polska jako firma handlowa, zdobywając swoją pozycję na rynku artykułów gospodarstwa domowego, postawił na system dystrybucji – jedno z głównych narzędzi zdobywania przewagi konkurencyjnej. System ten miał się oprzeć na eliminacji udziału hurtowników w sprzedaży towarów Whirlpool i znacznym powiększeniu udziału w tej sprzedaży detalistów. Dotarcie do ponad 2000 punktów detalicznych mogło być możliwe przy współpracy z właściwym operatorem logistycznym działającym w całej Polsce, jednocześnie na tyle elastycznym, aby mógł on „wymodelować” tę usługę dokładnie do potrzeb partnera. Wybór padł na Fastrack i tak w roku 1996 zaczęła się owocna dla obu firm współpraca. Taki model partnerstwa wymagał zdecydowanych i odważnych decyzji ze strony dyrekcji firmy handlowej. Reakcja hurtowników, powierzenie części tajemnic przedsiębiorstwa obcej firmie i operatywność operatora, to główne znaki zapytania jakie towarzyszyły początkowi współpracy. Oddanie się do dyspozycji, złączenie się na dobre i złe z partnerem, zgoda na daleko posuniętą wyłączność to z kolei dylematy, które stały wówczas przed operatorem. Czas pokazał, iż wybór był dla obu stron słuszny a najważniejsze korzyści handlowe uzyskane przez firmę są następujące:

- szeroka penetracja rynku – bezpośredni kontakt z tysiącami klientów na terenie kraju,
- szybsze docieranie z towarem do punktów sprzedaży – z pominięciem magazynu hurtownika,
- możliwość posiadania szybko i bezpośrednio informacji rynkowych (preferencje i nastroje kupujących, utrzymywanie cen rekomendowanych, działania konkurencji itp.) – poprzez codzienny kontakt ze sklepami,
- wzmocnienie codziennej sprzedaży – poprzez telemarketing.

Z korzyści finansowych należy tu wymienić przede wszystkim:

- lepszy rezultat finansowy – marża detalisty znacznie niższa niż marża hurtowników,
- zmniejszenie ryzyka finansowego – rozłożenie na większą ilość podmiotów.

Wpływ kompleksowości usług logistycznych na stopień integracji między partnerami ...

5. Podsumowanie

Współczesność dyktuje nakierowanie się na współlistnienie w gospodarce potrzeb i możliwości ich sprawnego zaspakajania w układzie przedsięwzięcie – operator logistyczny. Jest to optymalne rozwiązanie, prowadzące do szybkiego uzyskania tak bardzo potrzebnej na rynku przewagi konkurencyjnej.

Oczywistym jest, iż operator logistyczny tworzy obraz partnera w oczach jego klienta, jest z nim najczęściej utożsamiany. W procesie zamawiania towarów poprzez dostępność pracowników, ich postawę i gotowość wspierania zamawiającego, łatwość procesu zamawiania a także znajomość produktów, sprawny operator buduje reputację partnera oraz pozwala uzyskać przewagę konkurencyjną. W procesie dostaw najważniejszymi narzędziami są: czas dostawy (im krótszy tym lepszy), ich punktualność, pomoc przy rozładunku i nienaruszony stan dostarczanych towarów.

Można przypuszczać, że już wkrótce różnego rodzaju przedsięwzięcia, w dużej mierze oparte na szeroko pojętym outsourcingu, staną się oznaką pewnego prestiżu i gwarancji jakości dla firm, które będą otwarte na współpracę z odpowiednimi operatorami logistycznymi. Jest to nieunikniony proces, w którym wygranymi będą te firmy, które szybciej zdecydują się rachunek swojej efektywności i porównają go do oferty właściwego i odpowiednio wyselekcjonowanego operatora. Proces ten można ująć w kilku prostych punktach:

- przegląd własnych struktur i efektywności działania,
- określenie potrzeb,
- przegląd oferty na rynku usług logistycznych,
- wybór odpowiedniego operatora,
- wspólne ustalenie strategii i doboru środków,
- wdrożenie partnerskiej współpracy.

Na zakończenie warto jeszcze zwrócić uwagę na następujące kwestie. Istnieje pilna potrzeba wpływania na zmianę mentalności zarządów wielu firm w podejściu do nowoczesnych rozwiązań outsourcingowych, przełamaniu nieufności i istniejących jeszcze uprzedzeń a czasami wręcz niewiedzy, które utrudniają podejmowanie właściwych decyzji w oparciu o rachunek ekonomiczny i chęć sprostania ciągle rosnącym wymaganiom klienta. Diametralna zmiana w klimacie wokół outsourcingu w logistyce zależy przede wszystkim od samodoskonalenia się operatorów logistycznych, którzy mają ambicje poważnie zaistnieć i jednocześnie budować rynek specjalistycznych usług, gdzie nakierowanie na wysoką jakość, efektywność, zaufanie i bezpieczeństwo przedsięwzięć, ma być motorem rozwoju i konkurencji.