

Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL



Redaktorzy naukowi
Jarosław Witkowski
Urszula Bąkowska-Morawska



Recenzenci: Elżbieta Gołębska, Danuta Kempny, Jerzy Kubicki,
Maria Nowicka-Skowron
Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Comp-rajt
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-236-9

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część 1. Rynek TSL i outsourcing usług logistycznych

Maciej Urbaniak: Międzynarodowe standardy zarządzania w łańcuchu dostaw	15
Jerzy Kubicki: Logistyka w transporcie – koncepcje, warunki i rozwiązania wdrożeniowe	25
Ewa Płaczek: Kształtowanie kompetencji operatorów logistycznych na potrzeby logistyki społecznej	36
Marcin Weleszczuk: Technologia świadczenia usług zewnętrznych firm transportowych oraz błędy występujące przy ich współpracy z przedsiębiorstwem produkcyjnym. Studium przypadku	44
Piotr Hanus: Systemy informacji i ich rola we wsparciu obsługi logistycznej operatorów 3PL	53
Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster: Identyfikacja zagrożeń międzynarodowych w usługach logistycznych	63
Arkadiusz Kawa: Miejsce i rola branży KEP w polskiej gospodarce	74
Adam Przybyłowski: Przesłanki rozwoju transportu zrównoważonego na przykładzie województwa śląskiego	82
Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska: Źródła i kierunki rozwoju funkcji trzeciego partnera logistycznego we współczesnych łańcuchach dostaw	96
Agnieszka Skowrońska: Sektor logistyczny jako przykład pojęcia implikowanego intensyfikacją rozwoju rynku usług logistycznych	109
Marek Kasperek: Definicja, geneza i zapotrzebowanie na usługi 4PL	123
Beata Skowron-Grabowska: Outsourcing usług logistycznych a innowacyjność	137
Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba: Rola operatorów ekspresowych w logistyce „ostatniej mili” firm usługowych	149
Dominika Zenka-Podlaskewska: Wyniki finansowe netto a nakłady inwestycyjne w transporcie, gospodarce magazynowej i łączności w latach 1995-2008. Analiza kointegracji	161
Tomasz Weremij: Insourcing usług logistycznych jako koncepcja zarządzania na rynku paliw płynnych w Polsce	172

Część 2. Rynek transportu morskiego i lotniczego

Zuzanna Kłos: Funkcjonowanie i perspektywy rozwoju lotniczych przewozów towarowych w Polsce	185
Jan Długosz: Bezpieczeństwo w transporcie międzynarodowym – aspekt współczesnego piractwa morskiego	195
Robert Marek: Przekształcenia rynkowe i strategiczne w kontenerowym sektorze transportu morskiego	205
Czesława Christowa: Algorytm badań w zakresie lokalizacji, budowy i eksploatacji portowych centrów logistycznych w Polsce	215
Robert Marek: Ewolucyjny rozwój kontenerowców na świecie	225
Sławomir Drożdziejki: Przewozy drobnicy morzem. Strategie w dobie kryzysu gospodarczego	234
Henryk Salmonowicz: Wpływ uwarunkowań zewnętrznych na strategię rozwoju portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu	245

Część 3. Koncepcje, metody oraz techniki strategicznego zarządzania logistycznego w sektorze usług

Katarzyna Grzybowska: Koordynacja w łańcuchu dostaw. Przejaw zarządzania logistycznego – ujęcie teoretyczne	259
Katarzyna Grzybowska: Rola koordynacji w łańcuchu dostaw – badanie eksperymentalne	269
Maciej Bielecki: Wybrane aspekty produktu logistycznie sprawnego w kontekście usług logistycznych w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych	281
Joanna Nowakowska-Grunt: Strategie przedsiębiorstw na rynku usług logistycznych w Polsce i Europie	291
Marcin Światała: Targi jako element strategii marketingowej przedsiębiorstw transportowych i logistycznych	301
Tomasz Małkus: Platforma logistyczna jako narzędzie integracji współpracy logistycznej	313
Sławomir Drożdziejki: Nowoczesne powierzchnie magazynowe w strategiach logistycznych przedsiębiorstw	324
Sascha Zeisberg: Skuteczność i efektywność negocjacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw	336
Paweł Hanczar: Metody optymalizacyjne w planowaniu wykorzystania zasobów przedsiębiorstw usługowych	346
Bartłomiej Rodawski: Zarządzanie zapasami przez dostawcę jako przykład usługi logistycznej w łańcuchu dostaw	355

Część 4. Klient na rynku usług logistycznych

Anna Maryniak: Uwarunkowania implementacji koncepcji CRM w przedsiębiorstwach branży TSL	373
Małgorzata Maternowska: Zarządzanie łańcuchami dostaw w świetle koncepcji zorientowanych na obsługę	387
Urszula Bąkowska-Morawska: Strategie obsługi klienta w sektorze usług ...	398
Iłona Urbanyi-Popiołek, Magdalena Klopott: Ocena poziomu okołobarkacyjnej obsługi pasażera niezmotoryzowanego na przykładzie linii promowej Gdynia-Karlskrona. Wyniki badań ankietowych	409

Summaries

Part 1. TSL market and outsourcing of logistic service

Maciej Urbaniak: International standards of management in supply chain ..	24
Jerzy Kubicki: Transport logistics – concepts, conditions and implementation solutions	35
Ewa Płaczek: Forming competence of logistic services providers for social logistics	43
Marcin Weleszczuk: Technology of external services in transport companies and errors in cooperation with a manufacturing company. Case study	52
Piotr Hanus: Information systems and their role in supporting logistic services of 3PL operators	62
Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster: Threats identification in international logistic services for subjects operating internationally	73
Arkadiusz Kawa: The place and role of the CEP industry in Polish economy	81
Adam Przybyłowski: Premises of sustainable transport development strategy on the example of Silesia voivodeship	95
Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska: Sources and directions for the 3PL role development in the contemporary supply chains	108
Agnieszka Skowrońska: Logistic sector as an example of an implicated concept by the intensification of development of the market of logistic services	122
Marek Kasperek: Definition, origins and demand for 4PL services	136
Beata Skowron-Grabowska: Logistic service outsourcing and innovation	148

Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba: The role of express operators in “last mile” logistics of service companies	160
Dominika Zenka-Podlaszewska: Net financial results and investment outlays in transport, storage and communication in the years 1995-2008. A cointegration analysis	171
Tomasz Weremij: Insourcing of logistic services as the management concept on the liquid fuel market in Poland	181

Part 2. Market of maritime and air transport

Zuzanna Kłos: Functioning and perspectives development of air cargo in Poland	194
Jan Długosz: Safety in international transport – present maritime piracy issue	204
Robert Marek: Market and strategic transformations in container marine transport sector	214
Czesława Christowa: Algorithm of the research in the range of location, design and operation of port logistic centres in Poland	224
Robert Marek: Evolutionary development of container vessels in the world	233
Sławomir Drożdziejki: General cargo seaborne transport. Strategies in days of economic crisis	244
Henryk Salmanowicz: Influence of external conditionality on strategy of development of seaport in Szczecin and Świnoujście	255

Part 3. Concepts, methods and techniques of strategic logistic management in the sector of services

Katarzyna Grzybowska: Coordination in the supply chain – an indication of logistic management. A theoretical approach	268
Katarzyna Grzybowska: The role of coordination in the supply chain – experimental research	280
Maciej Bielecki: Chosen aspects of logistically efficient product in the context of logistic services in small productive enterprises	290
Joanna Nowakowska-Grunt: Business strategies for logistic services market in Poland and Europe	300
Marcin Świtała: Fairs as an element of marketing strategy used by transport and logistic enterprises	312
Tomasz Markus: Logistic platform as a tool for integration of logistic cooperation	323
Sławomir Drożdziejki: Modern warehouses in logistic strategies of enterprises	335

Sascha Zeisberg: Negotiation efficiency and effectivity in supply chain management	345
Paweł Hanczar: Optimization methods in planning of resource allocation in services companies	354
Bartłomiej Rodawski: Vendor Managed Inventory (VMI) as an example of logistic service in supply chain	369

Part 4. Client on the market of logistic services

Anna Maryniak: Conditions for the implementation of Customer Relations Management (CRM) in transport shipping and logistic enterprises	386
Małgorzata Maternowska: Supply Chain Management focused on modern service-based concepts	397
Urszula Bąkowska-Morawska: Customer services strategies in service sector	408
Ilona Urbanyi-Popiolek, Magdalena Klopott: Assessment of pre-embarkation level of passengers' service based on the ferry connection Gdynia-Karlskrona. Results of a questionnaire survey	417

Jerzy Kubicki

Akademia Morska w Gdyni

LOGISTYKA W TRANSPORCIE – KONCEPCJE, WARUNKI I ROZWIĄZANIA WDROŻENIOWE

Streszczenie: Rozwój współzależności gospodarczych, wynikający z rozwoju handlu międzynarodowego i rozwoju więzi kooperacyjnych będących efektem procesów globalizacyjnych, generuje potrzeby transportowe o różnej złożoności i wewnętrznej integracji. Rodzi to zapotrzebowanie na rozwój koncepcji logistycznych, zapewniających zaspokojenie zróżnicowanych wymagań stron uczestniczących w realizacji tych współzależności: producentów, pośredników rynkowych, nabywców i konsumentów. Koncepcja logistyki w transporcie, uwzględniająca zróżnicowanie warunków podejmowania i realizacji procesów dostaw i formułowania łańcuchów dostaw, stanowi próbę interpretacji rozwiązań systemowych procesów transportowych: systemów konwencjonalnych, systemów kompleksowych usług transportowych i systemów kompleksowych usług logistycznych.

Słowa kluczowe: transport, proces transportowy, logistyka, proces logistyczny.

1. Wstęp

Rozwój koncepcji logistycznych, zapewniających zaspokojenie zróżnicowanych wymagań i warunków stron uczestniczących w realizacji potrzeb wynikających z rozwoju handlu międzynarodowego i rozwoju więzi kooperacyjnych, będących efektem procesów globalizacyjnych: producentów, pośredników rynkowych, nabywców i konsumentów, jest źródłem rozwoju koncepcji logistyki w transporcie. Koncepcje te, uwzględniające zróżnicowanie warunków podejmowania i realizacji procesów dostaw, formułowania łańcuchów dostaw i łańcuchów transportowych, stanowią próbę interpretacji rozwiązań systemowych procesów dostawy i transportu w handlu międzynarodowym i dostawach kooperacyjnych.

Wysokie tempo wzrostu potrzeb transportowych w skali globalnej wymusiło wykorzystanie metod i narzędzi logistyki w doskonaleniu procesów transportowych, wzrostu sprawności i efektywności systemów transportowych oraz ich ewolucji od kompleksowych usług transportowych do kompleksowych usług logistycznych.

Celem opracowania jest przedstawienie rozwoju koncepcji logistyki w transporcie z uwzględnieniem warunków determinujących ten rozwój i rozwiązań wdrożeniowych, umożliwiających ocenę wielokierunkowych korzyści oraz efektów synergii wewnętrznej i zewnętrznej.

Opracowanie ma charakter przegląadowy. Uwzględniono w nim istniejący dorobek literaturowy, jak również badania własne autora.

2. Warunki rozwoju koncepcji logistycznych w transporcie

Rozwój potrzeb transportowych, wynikających z potrzeb łańcuchów dostaw, stanowi podsystem rozwoju popytu na usługi transportowe determinowane właściwościami procesów dostaw, takimi jak:

- rodzaj i wielkość towarów wymagających przemieszczenia w przestrzeni i czasie,
- charakterystyka towaroznawcza i ładunkoznawcza towarów, głównie podatności transportowej (naturalnej, technicznej i ekonomicznej),
- wielkość partii ładunkowych wymagających przemieszczenia,
- charakterystyka zadań transportowych, odnoszących się do struktur przestrzennych i struktur czasowych, kosztów, ryzyk i odpowiedzialności,
- przygotowanie towaru do przewozu (opakowanie, formowanie jednostek ładunkowych),
- regulacje prawne procesów dostawy i transportu¹.

Zaspokojenie potrzeb transportowych w konkretnym zadaniu wymaga sformułowania łańcucha dostawy, którego charakterystyki i struktury winny być dostosowane do wymagań realizowanego zadania. Łańcuch dostawy rozumiany jest zwykle jako układ działań obejmujących procesy transportowe i procesy magazynowania, tworzące ogniwa tego łańcucha, powiązane punktami, w których następuje zmiana środka transportowego i świadczony są usługi składowania, magazynowania, przeładunkowe, usługi inne i obsługa. Usługi dostawy i usługi transportowe mają charakter procesowy, rozumiany jako zespół skoordynowanych działań i czynności o charakterze technicznym, technologicznym, organizacyjnym, ekonomicznym i prawnym. Procesy transportowe muszą być skorelowane z warunkami realizacji procesów dostawy, zgodne z warunkami dostawy i transportu ustalonymi w kontraktach handlowych. Warunki te zawierają ustalenia dotyczące postulatów i preferencji strony kontraktu, która przyjęła obowiązki, koszty, ryzyka i odpowiedzialność za realizację dostawy (przyjęcie tzw. gestii transportowej)².

¹ F.J. Beier, *Logistyka: wprowadzenie do logistyki, podejmowanie menedżerskich decyzji, studia przypadków logistycznych, logistyczna gra decyzyjna*, tłum. K. Rutkowski, PWE, Warszawa 2002, s. 7, 57, 123.

² J. Kubicki, A. Kuriata, *Problemy logistyczne w modelowaniu systemów transportowych*, WKŁ, Warszawa 2000, s. 9.

- Stosownie do ustaleń, preferencje dysponenta gestii transportowej dotyczyć mogą:
- jakości usługi,
 - czasu dostawy,
 - kosztu dostawy.

Jakość dostawy jest postulatem determinującym ogół działań prowadzących do realizacji procesów dostawy i procesów transportowych w łańcuchu dostawy od miejsca położenia towaru do miejsca dostawy, ustalonych w kontrakcie handlowym. Logistycznymi wyróżnikami jakości procesu dostawy są właściwości ujęte w zasadzie 9 W (ang. 9 R)³:

- właściwy towar (*right commodity*),
- właściwa ilość (*right quantity*),
- właściwa jakość (*right quality*),
- właściwe opakowanie (*right packing*),
- właściwy sposób (*right manner*),
- właściwe miejsce dostawy (*right place of delivery*),
- właściwy czas dostawy (*right time of delivery*),
- właściwa osoba (odbiorca) (*right person*),
- właściwy koszt dostawy (*right cost of delivery*).

Realizacja postulatów zawartych w tych wyróżnikach wymaga podjęcia działań logistycznych zapewniających najwyższy poziom jakościowy usług.

Czas dostawy stanowi obszar realizacji usługi w warunkach determinowanych miejscem i terminem przekazania towaru w pieczę spedytorowi lub operatorowi transportowemu oraz miejscem ostatecznej dostawy. Ze względu na rodzaj, właściwości i wartość towaru, czas dostawy może stanowić czynnik priorytetowy w realizacji dostawy lub czynnik drugorzędny.

Koszt dostawy stanowi obszar ustaleń odnoszących się do podziału obowiązków, kosztów, ryzyk i odpowiedzialności między stronami kontraktu handlowego. Stanowi on również o wysokości ceny transakcyjnej w kontrakcie handlowym oraz cenie towaru w miejscu dostawy. W strukturze kosztów dostawy ujmuje się koszt opakowania, kontroli ilościowej i jakościowej, koszt ubezpieczenia, koszt urządzeń transportowych, koszt transportu, koszty usług i obsługi, koszt informacji i dokumentacji oraz inne składniki. Koszt dostawy może się zmieniać stosownie do preferencji i wymagań stron kontraktu, a realizacja przyjętych postulatów następuje w trakcie przygotowania i wykonania dostawy⁴.

Specyfikacja zadań podlegających przygotowaniu i realizacji w łańcuchu dostawy w przeważającej większości ujmuje zadania logistyczne, które muszą być rozwiązane w realizacji łańcucha dostawy przy wykorzystaniu metod i narzędzi logistyki.

³ Tamże, s. 91.

⁴ Tamże, s. 93.

Koncepcyjne przygotowanie procesów dostawy i transportu wymaga znajomości: systemów logistycznych, kompetencji w zakresie rozwiązywania problemów technicznych, technologicznych, organizacyjnych, ekonomicznych, prawnych i politycznych, obsługi prawno-finansowej, norm, form, zwyczajów w handlu i transporcie, rynku ubezpieczeniowego, czynności i procedur graniczo-celnych, zabezpieczenie informacyjnego i dokumentacyjnego, jak też zarządzania logistycznego procesami dostawy i transportu.

3. Koncepcje logistyczne w procesach transportowych

Proces transportowy może być rozumiany jako zespół wewnętrznie skoordynowanych działań związanych z przemieszczeniem towarów, osób, usług i informacji lub ich transformacją czasową i przestrzenną. Proces transportowy winien cechować się takimi właściwościami, jak:

- kompletność usług,
- zintegrowanie techniczno-technologiczne i organizacyjne,
- koordynacja wewnętrzna,
- terminowość dostawy,
- bezpieczeństwo i ochrona,
- pewność dostawy,
- adekwatność czasu dostawy,
- elastyczność dostosowania do potrzeb,
- właściwa jakość dostawy⁵.

Proces transportowy może być formułowany według różnych koncepcji modelowych, zależnie od struktur przedmiotowych i podmiotowych, rozległości przestrzennej i czasowej, liczby i rodzajów środków transportowych różnych gałęzi, warunków infrastrukturalnych, liczby ogniw i punktów, warunków umowy i preferencji, a także warunków i potrzeb informacyjnych i dokumentacyjnych. Koncepcje te wyznaczają zakres procesu transportowego i jego charakterystykę⁶:

- Proces transportowy oparty na koncepcji konwencjonalnej obejmuje zespół skoordynowanych działań związanych z przemieszczeniem ładunku z punktu nadania do punktu dostawy. Wszystkie działania oparte są na wykonaniu autonomicznych zadań przez wszystkich uczestników tego procesu na warunkach ustalonych w odrębnych umowach lub zleceniach, a organizacja i koordynacja działań spoczywa na spedytorze krajowym lub międzynarodowym.
- Proces transportowy oparty na koncepcji kompleksowej usługi transportowej obejmuje zespół skoordynowanych działań związanych z przemieszczeniem ładunku z punktu wydania lub przejęcia do punktu dostawy przez operatora

⁵ J. Neider, *Transport w handlu międzynarodowym*, Wyd. UG, Gdańsk 2006, s. 160.

⁶ M. Jaczyna, *Modelowanie i ocena systemów transportowych*, Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa 2009, s. 87.

transportowego. Wszystkie działania i czynności oparte są na wykonaniu autonomicznych zadań przez wszystkich uczestników tego procesu na warunkach ustalonych w odrębnych umowach lub zleceniach, podporządkowanych jednak wspólnej idei wynikającej z wystawienia przez operatora transportowego jednego dokumentu obejmującego cały proces. Koordynacja spoczywa na operatorze transportowym. Kompleksowe usługi różnią się poziomem kompleksowości w układzie narastającym:

- system transportu kombinowanego,
- system transportu intermodalnego,
- system transportu multimodalnego.
- Proces transportowy oparty na koncepcji komplementarnej usługi logistycznej obejmuje zespół skoordynowanych działań związanych z przemieszczeniem towaru z punktu pochodzenia przez punkty pośrednie do punktu ostatecznej dostawy. Organizacja, realizacja i koordynacja spoczywa na operatorze logistycznym. Operator podejmuje się realizacji wszystkich działań i czynności, które może wykonywać we własnych strukturach w całości lub części albo korzystać z usług innych wykonawców na podstawie umów lub zleceń (outsourcing logistyczny). Działania wszystkich uczestników procesu dostawy i transportu podporządkowane są wspólnej idei, wynikającej z wystawienia przez operatora jednego dokumentu obejmującego cały proces logistyczny (konosament transportu multimodalnego lub inny dokument operatorski)⁷.

Wszystkie rozwiązania koncepcyjne procesów dostawy i transportu wymagają od organizatora tych procesów – spedytora, operatora transportowego czy operatora logistycznego – opracowania koncepcyjnego projektu całego zadania, ujmującego:

- przygotowanie towaru do procesu: kompletowanie, ponumerowanie, oznakowanie partii,
- dobór opakowania transportowego, uwzględniający ryzyka i niebezpieczeństwa procesu,
- dobór urządzeń transportowych wymaganych w realizacji procesu dostawy,
- dobór sposobu zabezpieczenia towarów w całym procesie: kontrola, monitoring,
- dobór gałęzi transportu możliwych do zastosowania, uwzględniający struktury przestrzenne procesu dostawy oraz istniejącą strukturę sieciową i punktową infrastruktury transportu,
- dobór drogi transportu, uwzględniający istniejące struktury sieciową i punktową infrastruktury transportu oraz właściwości środków różnych gałęzi transportu,
- ustalenie łańcucha dostawy i poszczególnych jego ogniw oraz punktów w kolejności zastosowania,
- ustalenie zakresu i struktury usług i obsługi ładunków i środków transportu w poszczególnych ogniwach i punktach łańcucha dostawy,

⁷ J. Kubicki, A. Kuriata, wyd. cyt., s. 89.

- informacyjne zabezpieczenie łańcucha dostawy,
- dokumentacyjne zabezpieczenie łańcucha dostawy,
- zasady zarządzania przyjętym rozwiązaniem systemowym procesu dostawy i transportu⁸.

Ta specyfikacja zadań koncepcyjnych jednoznacznie wskazuje, iż są to zadania logistyczne, które muszą być rozwiązane przez organizatorów transportu w procesach dostawy. Stanowią one zwykle pakiet alternatywnych rozwiązań, które po ostatecznym wyborze mogą być wykorzystywane w realizacji głównych funkcji logistycznych w przygotowaniu projektów procesu dostawy.

4. Warunki realizacji koncepcji logistycznych procesu dostawy i transportu

Usługi transportowe zmuszają do podejmowania profesjonalnych decyzji i działań logistycznych dotyczących całego procesu dostawy i transportu. Odnosi się to zarówno do sfery warunków funkcjonowania transportu, jak i do sfery programowania jego rozwoju. W sferze warunków funkcjonowania transportu podstawowe znaczenie ma infrastruktura transportu, jej stan i warunki rozwoju, uwzględniające potrzeby logistyczne w zakresie rozwoju infrastruktury sieciowej (drogi różnych gałęzi transportu wraz z systemami bezpieczeństwa) oraz punktowej (stacje, węzły, terminale o różnym poziomie specjalizacji i uniwersalizacji). W sferze programowania rozwoju transportu istotny jest rozwój technicznych warunków, a także możliwości rozwoju współpracy międzygałęziowej.

W odniesieniu do konkretnych zadań odpowiednio podjęte działania logistyczne warunkują właściwą realizację całego procesu dostawy i transportu. Sprawny i skuteczny, spełniający tzw. jakość zasady 9W/9R, proces dostawy i transportu może być osiągnięty poprzez realizację głównych funkcji logistycznych, ujmujących:

- planowanie procesu dostawy i transportu, polegające na sformułowaniu celów (strategicznych, taktycznych i operacyjnych), jakie zamierza się osiągnąć, a także ustalenie zadań w procesie transportowym i warunków realizacji celów;
- projektowanie procesu dostawy i transportu, ujmujące ustalenia w sferze techniczno-technologicznej i organizacyjnej, związane z właściwym rozwiązaniem realizacyjnym koncepcji ogólnej i określeniem przyjętych rozwiązań;
- organizowanie odnoszące się do sposobów pozyskiwania zasobów rzeczowych, ludzkich i finansowych niezbędnych do realizacji procesu transportowego, łącznie z zabezpieczeniem potrzeb informacyjnych i dokumentacyjnych;
- koordynację polegającą na zapewnieniu właściwego współdziałania wszystkich funkcji logistycznych i podmiotów związanych z procesem transportowym, jak również koordynację czasowo-przestrzenną działań i czynności;

⁸ Tamże, s. 93.

- kontrolę polegającą na ocenie zgodności osiągniętych efektów z założonymi celami, zadaniami i planami, łącznie z kontrolą sprawności procesu dostawy;
- zarządzanie polegające na dokonaniu właściwych wyborów działań oraz właściwych decyzji, przyczyniających się do właściwej efektywności procesu dostawy⁹.

Wymienione funkcje logistyczne mają kluczowe znaczenie w przygotowywaniu i realizacji procesu dostawy i procesu transportowego. W ich opracowywaniu wykorzystuje się metody i narzędzia logistyki oraz wsparcia logistycznego. W wybranych obszarach istotną rolę odgrywa modelowanie procesów oraz doskonalenie metod zarządzania logistycznego procesami dostawy i transportu.

4.1. Logistyka a planowanie procesów transportowych

Planowanie procesów transportowych jest najważniejszym zadaniem w przygotowaniu koncepcji tego procesu, uwzględniającym warunki przedstawione w zleceniu spedycyjnym lub operatorskim, warunki rynków transportowych i rynków usługowych oraz wszelkie zadania powierzone spedytorowi lub operatorowi transportowemu. Planowanie polega na zestawieniu sformułowanych celów, sposobów działania, a także środków koniecznych do ich realizacji. Zadaniem planowania jest maksymalizacja prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów w realizacji zadania transportowego. Dlatego cele winny być jasno sformułowane, ich osiągnięcie dobrze rozpoznane, aby zmniejszyć ryzyko podejmowania błędnych decyzji¹⁰.

W planowaniu procesów transportowych szczególne znaczenie mają:

- przygotowanie towaru do procesu transportowego,
- dobór środków transportowych,
- dobór drogi transportu,
- sformułowanie łańcucha dostawy i łańcucha transportowego,
- zabezpieczenie usług i obsługi w ogniwach i punktach łańcucha transportowego,
- informacyjne i dokumentacyjne zabezpieczenie łańcucha,
- zasady zarządzania logistycznego procesami dostawy i transportu¹¹.

Plan zadania transportowego umożliwia podjęcie działań w realizowaniu kolejnych funkcji logistycznych. Planowanie, jako początkowe stadium przygotowania procesu transportowego, wymaga właściwego wsparcia logistycznego.

4.2. Logistyka a projektowanie procesu transportowego

Projektowanie procesu transportowego stanowi dopełnienie i uszczegółowienie ogólnej koncepcji procesu transportowego. Duże znaczenie ma projektowanie procesów dostawy i transportu z wykorzystaniem wsparcia logistycznego, uwzględ-

⁹ A. Szymonik, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Difin, Warszawa 2010, s. 39.

¹⁰ M. Ciesielski, *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2009, s. 112.

¹¹ J. Kubicki, A. Kuriata, wyd. cyt., s. 93.

niające regulacje prawne, normy, zwyczaje oraz doświadczenie praktyczne spedytora lub operatora transportowego.

Projektowanie procesu transportowego powinno zawierać rozwiązania, które będą podstawą odpowiedniej realizacji zadań zawartych w kontrakcie handlowym (warunki dostawy i transportu) oraz w zleceniu spedycyjnym lub operatorskim. Można tu uwzględnić projekt ogólny zadania transportowego i projekty szczegółowe:

- projekt ogólny całego procesu transportowego;
- projekt techniczny, ujmujący zagadnienia techniczne dotyczące towaru, urządzeń transportowych, środków transportowych przewidzianych do użycia oraz punktów transportowych;
- projekt technologiczny, ujmujący technologie przygotowania towarów do procesu transportowego, technologię przeładunków, przewozów i składowania wraz z usługami i obsługą ładunków, środków transportowych oraz bezpieczeństwa i ochrony;
- projekt organizacyjny, ujmujący organizację przewozów ładunków we wszystkich ogniwach transportu z określeniem przewoźników i ich zadań w kolejności zastosowania, organizację usług i obsługi ładunków i środków transportowych we wszystkich punktach transportowych w kolejności występowania, zasady koordynacji czasowej i przestrzennej oraz kontroli realizacji zadań przez wszystkich przewoźników i usługodawców występujących w procesie transportowym oraz zasady organizacji dostawy w łańcuchu dostawy;
- projekt ekonomiczny, ujmujący ustalenia dotyczące kosztów usług i cen, jak również ustalenia dotyczące finansowania kosztów i sposoby rozliczania ze zleceniodawcą zadania transportowego;
- projekt zabezpieczenia dokumentacyjnego, ujmujący dokumenty, które winny być przekazane przez zleceniodawcę i odbiorcę w zadaniu transportowym, oraz dokumenty, które winien sporządzić organizator procesu transportowego, łącznie ze wskazaniem sposobu obiegu dokumentów;
- projekt zabezpieczenia informacyjnego w całym łańcuchu dostawy i transportu, ujmujący obieg informacji dotyczących towaru, ładunków, środków transportowych, przewozu, usług w punktach transportowych, szkód i strat, a także awizowania stron kontraktu handlowego i wszystkich uczestników procesu dostawy i transportu¹².

Projekty realizacyjne zadania transportowego są podstawą ich wdrażania w realizację procesu dostawy i procesu transportowego.

4.3. Logistyka a organizowanie procesów transportowych

Planowanie i projektowanie, stanowiące podstawę podejmowanych działań i czynności związanych z procesami dostawy i transportu, musi być przełożone na zespół

¹² M. Jaczyna, wyd. cyt., s. 93; J. Kubicki i in., *Transport międzynarodowy i multimodalne systemy transportowe*, Wyd. WSM, Gdynia 2000, s. 79.

działań zapewniających realizację tych procesów. Organizowanie, będące kolejnym etapem realizacji procesu transportowego, stanowi zespół działań i czynności podejmowanych przez spedytora lub operatora transportowego, mających zapewnić wykonanie ustalonych zadań przez wszystkie podmioty przewidziane w projektach przygotowanych do wykonania wyspecjalizowanych zadań, działań i czynności w poszczególnych fazach realizacyjnych. Organizowanie winno obejmować:

- zawarcie umów, udzielenie zleceń i zapewnienie usług outsourcingowych z przewoźnikami, usługodawcami w ogniwach i punktach łańcucha transportowego;
- motywowanie do podjęcia i realizacji zadań, działań i czynności przez wszystkich partnerów przewidzianych w projektach wykonania zobowiązań;
- nadzór nad realizacją lub spowodowanie wykonania wszystkich działań, usług i czynności we własnych strukturach operatora, a także partnerów zewnętrznych;
- koordynacja w przestrzeni i czasie działań wszystkich zaangażowanych przedmiotów;
- kontrola realizacji wszystkich działań w procesie transportowym;
- rozliczenie działań wszystkich podmiotów uczestniczących w procesie transportowym;
- zabezpieczenie dokumentacyjne i informacyjne całego łańcucha dostaw.

Właściwe zorganizowanie procesu transportowego stanowi gwarancję wykonania wszystkich zadań w procesie transportowym na właściwym poziomie jakościowym¹³.

5. Logistyczne zarządzanie procesami transportowymi

Procesy dostawy i procesy transportowe cechuje szereg właściwości wynikających z ich charakterystyk:

- różnicowanie rodzajowe i ilościowe ładunków,
- złożoność w zakresie techniki i technologii transportu,
- złożoność w zakresie organizacji transportu,
- różnicowanie zadań w ogniwach i punktach łańcucha transportowego,
- różnicowanie rozległości przestrzennej i czasowej procesów transportowych,
- zależność od uwarunkowań wyników transportowych i usługowych,
- złożoność w zakresie zabezpieczenia informacyjnego i dokumentacyjnego,
- złożoność w zakresie zarządzania procesami transportowymi.

Właściwości te kreują wymagania odnoszące się do zasad działalności przedsiębiorstw wykonujących funkcje spedytorów, operatorów transportowych lub operatorów logistycznych, którzy w swojej działalności muszą uwzględniać podstawowe funkcje zarządzania procesami dostawy i transportu:

- planowanie i projektowanie procesów transportowych,
- organizowanie procesów transportowych,
- realizowanie procesów transportowych,

¹³ J. Kubicki, A. Kuriata, wyd. cyt., s. 104.

- motywowanie i spowodowanie wykonania zadań,
- koordynacja i kontrola realizacji procesu transportowego,
- rozliczanie i ewidencja, kontrola i analiza kosztów, szkód i strat,
- zabezpieczenie informacyjne i dokumentacyjne procesu¹⁴.

Świadczenie usług transportowych o rosnącej złożoności i kompleksowości wymaga rozwinięcia odpowiedniego systemu zarządzania – zarządzania logistycznego. Zarządzający procesami dostawy i transportu jest skłonny do podejmowania coraz większego zakresu funkcji i czynności, które wcześniej realizowane były przez wiele wyspecjalizowanych podmiotów. Decyzje kształtujące przebieg procesu dostawy i transportu koncentrują się w jednym miejscu, które winno zapewniać wykonywanie wszystkich funkcji zarządzania, wykorzystując metody i narzędzia logistyki i wsparcia logistycznego¹⁵.

Ze względu na struktury przestrzenne i czasowe procesów dostawy i transportu struktury zarządzania tymi procesami powinny być dostosowane do struktur operacyjnych – centrum zarządzania logistycznego oraz zewnętrzne struktury logistyczne powinny być zlokalizowane w newralgicznych punktach łańcucha dostaw i transportu.

6. Podsumowanie

Powyższe rozważania przedstawiają złożone problemy zastosowania logistyki w transporcie i rozwoju koncepcji logistycznych w transporcie. Pozwalają one na sformułowanie następujących wniosków:

1. Procesy dostawy i procesy transportowe wymagają doskonalenia w sferze planowania, projektowania, realizacji i zarządzania, czemu sprzyjać może wykorzystanie logistyki i wsparcia logistycznego.

2. Rozwój koncepcji logistycznych w transporcie, preferujących systemy o najwyższym poziomie kompleksowości, uzasadnia wdrażanie koncepcji logistycznych i wsparcia logistycznego we wszystkich fazach procesów transportowych.

3. Warunki realizacji koncepcji logistycznych procesów dostawy i transportu prezentują argumenty wzmacniające potrzeby wdrażania metod i narzędzi logistyki i wsparcia logistycznego w realizacji wszystkich funkcji logistycznych tych procesów.

4. Zarządzanie procesami dostawy i transportu rozwija się wyraźnie w kierunku zarządzania logistycznego tymi procesami, co powinno być źródłem i inspiracją do przystosowania metod i narzędzi zarządzania do warunków wymagań rynków usług transportowych.

5. Koncepcje logistyczne w transporcie są obszarem zainteresowania teoretycznego i praktycznego, wymagającym pełnego rozwiązania.

¹⁴ J. Kubicki, A. Kuriata, wyd. cyt., s. 104; J.J. Coyle, *Zarządzanie logistyczne*, tłum. E. Klasa, PWE, Warszawa 2007, s. 45.

¹⁵ M. Chaberek, *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, s. 36; A. Szymonik, wyd. cyt., s. 33.

Literatura

- Beier F.J., *Logistyka: wprowadzenie do logistyki, podejmowanie menedżerskich decyzji, studia przypadków logistycznych, logistyczna gra decyzyjna*, tłum. K. Rutkowski, PWE, Warszawa 2002.
- Chaberek M., *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
- Ciesielski M., *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2009.
- Coyle J.J., *Zarządzanie logistyczne*, tłum. E. Klasa, PWE, Warszawa 2007.
- Jaczyna M., *Modelowanie i ocena systemów transportowych*, Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa 2009.
- Kubicki J., Kuriata A., *Problemy logistyczne w modelowaniu systemów transportowych*, WKŁ, Warszawa 2000.
- Kubicki J., Urbanyi-Popiołek I., Miklińska J., *Transport międzynarodowy i multimodalne systemy transportowe*, Wyd. WSM w Gdyni, Gdynia 2000.
- Neider J., *Transport w handlu międzynarodowym*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006.
- Szymonik A., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Difin, Warszawa 2010.

TRANSPORT LOGISTICS – CONCEPTS, CONDITIONS AND IMPLEMENTATION SOLUTIONS

Summary: The development of economic interrelations, which result from the development of international trade and co-operational relations resulting from globalization processes, creates transport requirements for logistic concepts, which allow to fulfil the diverse requirements of the parties participating in these interrelations: producers, market intermediaries, buyers and consumers. Concepts of transport logistics, considering the diverse conditions of project and realization of supply processes and formulation of supply chains, form the trail of interpretation of the system solutions of the transport processes: conventional system, complex transport services system and complex logistics services system. The application solutions of these concepts are the interpretation of the theoretical achievements of logistics, their methods and tools to solve the transport problems in all chains and points structures of the supply chains and management of the transport processes.

Keywords: transport, transport process, logistics, logistic process.