

Jacek LITWIN*

ROLA SPEDYTORA W OPTYMALIZACJI PRZEPŁYWÓW W PRZEMYŚLE MOTORYZACYJNYM

Artykuł opisuje rolę spedytora w obsłudze firm z branży motoryzacyjnej. Autor porównuje możliwości optymalizacji przepływów biorąc pod uwagę zasady działania spedytora i przewoźnika na podstawie aktów prawnych. Autor przedstawia również rolę, jaką może odegrać spedytora w przypadku zmian w strukturze przepływów klienta i poszukiwaniu możliwości oszczędności. Zostają również przedstawione podstawy filozofii KAZEIN jako jednej z możliwych dróg optymalizacji działalności firm z branży motoryzacyjnej.

Cechami wyróżniającymi przemysł motoryzacyjny zawsze była innowacyjność i optymalizacja. Innowacyjność dotyczyła wytwarzanych produktów, a optymalizacja wiązała się z procesami i kosztami.

Pogarszająca się koniunktura na rynkach światowych, z którą mamy obecnie do czynienia, zwiększyła presję na dalsze szukanie oszczędności na i tak już bardzo konkurencyjnym rynku. Po wykorzystaniu możliwości własnej organizacji, naturalną drogą jest wyjście poza nią, aby zaangażować w ten proces innych uczestników łańcucha dostaw. Jednym z nich jest spedytora, tak bardzo niedoceniany na gruncie prawa polskiego, że został nazwany pośrednikiem przy przewozie rzeczy i, de iure, uznany za część transportu drogowego¹. Gdyby w codziennej działalności miał on pozostać tylko pośrednikiem, tak jak chce tego ustawa, to jego rola jako czynnika optymalizacji przepływów byłaby minimalna i ograniczała się tylko do naliczenia prowizji za wykonywanie faktyczne i prawne czynności, takich jak m.in. sprawdzenie stanu przesyłki i jej opakowanie, zważenie, sporządzenie dokumentów czy zawarcie umowy przewozu. Praktyka pokazuje jednak, że spedytora, działając we własnym imieniu, może odegrać kluczową rolę w procesie optymalizacji dla swoich

* Jacek Litwin, GEFCO POLAND

¹ Przepisy art. 8 pkt 4 ustawy z 29 lipca 2005 r. o zmianie ustawy o transporcie drogowym (Dz. U. Nr 180, poz. 1497)

klientów. Dzieje się tak z wielu powodów, a najważniejsze z nich to:

- prawne uregulowanie działalności spedytora,
- techniczno-organizacyjne możliwości spedytora,
- ponadnarodowy zasięg działalności spedytora.

Rola spedytora wydaje się w dzisiejszych czasach nieco zapomniana i niedoceniona. Dzieje się tak również nie bez winy samych firm, które jeszcze niedawno zajmowały się po prostu spedycją, a dzisiaj wolą raczej nazywać siebie firmą logistyczną lub wręcz konsultingową. Ma to nadać większy prestiż w wykonywaniu działalności, która i tak w większości ogranicza się do wyszukania przewoźnika i zawarcia umowy przewozu na rzecz klienta. Usługi dodatkowe, jakie wykonują te firmy, takie jak np. zarządzanie magazynem, co-packing i co-manufacturing są niczym innym jak dalszym etapem rozwoju usług spedycyjnych wykonywanych własnymi zasobami lub przez podwykonawców.

Mimo że w Polsce nie została uchwalona do tej pory żadna ustawa regulująca zawód spedytora, można wskazać inne źródła, na podstawie których można określić zakres wykonywanych przez spedytora czynności. Jest to dokument Międzynarodowej Federacji Zrzeszeń Spedytorów (FIATA) i Europejskiej Federacji Spedytorów (CLECAT) o numerze CL04/06 z 29 października 2004r. Znajdziemy w nim określenie usług spedycyjnych z zaznaczeniem, że usługi logistyczne wchodzą w zakres usług spedycyjnych, które de facto obejmują zarządzanie całym łańcuchem dostaw.

Uchwalony w 1964r. Kodeks cywilny określa prawa i obowiązki spedytora². W tym akcie prawnym rola spedytora jest nadrzędna w stosunku do przewoźnika. Spedytor może być nadawcą ładunku i może występować we własnym imieniu (K.c. art. 794). Tymczasem zgodnie z aktami prawnymi regulującymi status przewoźnika, jest on odpowiedzialny bez żadnych ograniczeń tylko za wady pojazdu, którym się posługuje i za działania swoich pracowników (konwencja CMR, art. 17, pkt. 3). W pozostałych przypadkach może bardzo łatwo uniknąć odpowiedzialności powołując się na ograniczenia zawarte w art. 17, pkt. 2 i 4 konwencji CMR. Zgodnie z art. 799 K.c. spedytor odpowiada za przewoźników i dalszych spedytatorów, a występując jako nadawca, wypełnia i załącza przewoźnikowi oraz odpowiada za szkody wobec przewoźnika (art.10 CMR). Spedytor działa między przewoźnikiem i klientem i tylko zadowolenie obydwu stron (przewoźnika i klienta) jest warunkiem sukcesu na rynku.

Nie do przecenienia jest rola doradcza, jaką spełnia spedytora. Występuje on zarówno wobec klienta, jak i wobec przewoźnika. Ważną rolą, jaką spełnia spedytora, jest adaptacja wytycznych swojego klienta na grunt przewoźników, rozwój swoich podwykonawców i ich alokacja między biznesami o różnym stopniu rentowności.

W sytuacji, gdy duże znaczenie ma zdolność do obniżania kosztów, bezpieczniej jest pracować ze spedytorem, który ma w swoim portfolio klientów z różnych branż i tym samym ma możliwość łagodzenia skutków presji klientów na obniżkę kosztów, kierując ich do obsługi innych przepływów. Wyobraźmy sobie, co by się stało, gdyby klient chciał przenieść swój cel kosztowy bezpośrednio na przewoźnika. Prawdopodobnie w połączeniu z ograniczeniem wolumenu, jaki obserwujemy dzisiaj, napotkałby na opór i albo jego cel nie zostałby zrealizowany, albo byłby zmuszony poszukać innego przewoźnika, narażając się na poniesienie kosztów transakcyjnych związanych z wymianą dostawcy usług transportowych.

Innym czynnikiem, gdzie ujawnia się rola spedytora w optymalizacji przepływów, jest alokacja dostawców. Presja kosztowa wymaga ciągłego poszukiwania tańszych dostawców, a co za tym idzie - zmiany struktury przepływów. Jeśli jesteśmy producentem części samochodowych z fabryką

² Dz.Ust. nr 16, 1964, poz.93 ze zmianami.

zlokalizowaną na terenie Polski i mamy dostawców na terenie Niemiec, to prawdopodobnie mamy bardzo dobrego i taniego przewoźnika, i co najmniej kilku innych, równie dobrych i tanich gotowych w każdej chwili do obsługi tych transportów. Jeśli jednak będziemy zmuszeni do alokacji tych dostawców do, przykładowo, Bułgarii to ani nasz obecny przewoźnik nie będzie już pewnie taki tani i dobry, ani my sami nie będziemy wiedzieli, gdzie poszukać innego przewoźnika. Pozostaje nam jeszcze oddać gestię transportową, ale wtedy tracą wszyscy, i my, i nasi obecni podwykonawcy. Inaczej przedstawia się sytuacja, gdy współpracujemy ze spedytorem. Możemy korzystać z rozbudowanej sieci połączeń drobnicowych, które są już gotowe lub zostaną utworzone na bazie naszych ładunków oraz możemy liczyć na profesjonalny wybór odpowiedniej bazy przewoźników, za współpracę z którymi będzie odpowiadał spedytorem. My, jako producent, będziemy mogli się skupić na rozwoju współpracy z nowymi dostawcami, nie martwiąc się o bezpieczeństwo przepływów w nowym łańcuchu dostaw.

W dzisiejszych czasach firmy motoryzacyjne starają się za wszelką cenę zminimalizować koszty obsługi logistycznej. Warunkiem powodzenia takiego przedsięwzięcia jest posiadanie partnera, który swoją wiedzą i doświadczeniem wspomogłby te działania. Współpraca z najtańszym nawet przewoźnikiem nie da pełnego efektu, gdyż możliwości obniżki kosztów na samym tylko transporcie wyczerpią się bardzo szybko, a poprzez fakt, że przewoźnik nie obejmuje swoim zasięgiem większego wycinka łańcucha dostaw, nie odczujemy skutków obniżki w innych jego elementach. Inaczej sytuacja wygląda ze spedytorem, który może przejąć odpowiedzialność za przepływ surowców, półproduktów i wyrobów gotowych wzdłuż całego łańcucha dostaw.

Nawiązując współpracę ze spedytorem, zdajemy się na jego kompetencję i wiedzę, których nie znajdziemy u przewoźnika. Z drugiej strony możemy oczekiwać partnerstwa, którego wyrazem może być nakładanie na spedytora celów w zakresie optymalizacji i dzielenie się osiągniętymi oszczędnościami. Łatwo sobie wyobrazić, że nie można takich celów nakładać na przewoźnika, który jest zainteresowany tylko własnym zyskiem i raczej utrzymaniem status quo niż zmianą w strukturze przepływów.

Przykładem wartym naśladowania jest japońska filozofia KAIZEN. Jest to koncepcja zarządzania angażująca wszystkich pracowników firmy, jak również dostawców i odbiorców we wspólne działania na rzecz ciągłego doskonalenia wszystkich aspektów działalności firmy³. Spedytorem może występować w roli dostawcy, na którego zostaną nałożone cele KAIZEN, jak również może być siłą napędową tych zmian, wyznaczając obszary do poprawy dla klientów, jak również dla swoich podwykonawców.

Zaletą postępowania zgodnego z filozofią KAIZEN jest stopniowe i ciągłe doskonalenie procesów w oparciu o posiadane rozwiązania techniczno-organizacyjne. Stoi to w opozycji do sposobu postępowania większości firm, które działają w sposób gwałtowny i jednorazowy, a zmiany opierają na nowych, nie zawsze sprawdzonych rozwiązaniach⁴. KAIZEN stawia na ciągłość procesu doskonalenia i ukierunkowanie na innowację i ewolucję. Do pełnego korzystania z filozofii KAIZEN nie są potrzebne urządzenia ani programy informatyczne, tylko zespół ludzi, którzy będą ukierunkowani na ciągłe doskonalenie i będą sami wychodzić z inicjatywą zmian i optymalizacji. Pomoc w stworzeniu takiej organizacji może zapewnić spedytorem, który inwestuje w kapitał ludzki, a nie przewoźnik, który jest i powinien być zainteresowany inwestycjami w tabor i utrzymywaniem go w odpowiednim stanie.

Współpracując z zaufanym gronem spedytorem, można zbudować organizację, która będzie nieustannie poszukiwać możliwości optymalizacji i wręcz konkurować w przedstawianiu kolejnych pomysłów, jeśli będzie do tego odpowiednio zmotywowana. Stworzenie takiej organizacji jest wa-

³ J. Witkowski, Logistyka firm japońskich, wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, str. 42

⁴ tamże, str. 43

runkiem niezbędnym do pogłębiania możliwości optymalizacji przepływów, przekazania kolejnych czynności logistycznych w ręce partnerów, którzy zaproponują najlepsze możliwości usprawnień, a co za tym idzie -systemowej obniżki kosztów działalności.

LITERATURA

- [1] Przepisy art. 8 pkt 4 ustawy z 29 lipca 2005 r. o zmianie ustawy o transporcie drogowym (Dz. U. Nr 180, poz. 1497)
- [2] J. Witkowski, *Logistyka firm japońskich*, wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- [3] Dz.Ust. nr 16, 1964, poz.93 ze zmianami

THE ROLE OF A FORWARDER IN THE OPTIMISATION OF FLOWS IN THE MOTOR INDUSTRY

SUMMARY

The article describes the role which logistics partner plays in service of automotive companies. The author compares possibility of optimization of flows what forwarder gives and haulier on basis of legal acts. The author represents the part, what it can play also the forwarder in case of changes in structure of the customer's flows and the search the possibility of savings. The introduced bases of philosophy become also the KAZEIN as one of possible roads of optimization of activity of automotive companies.

Recenzent: dr Janusz Zierkiewicz