

OBSŁUGA LOGISTYCZNA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W DZIAŁALNOŚCI USŁUGODAWCÓW LOGISTYCZNYCH

Krzysztof ZOWADA

Streszczenie: Artykuł przedstawia wyniki badań empirycznych dotyczących współpracy usługodawców logistycznych z sektorem MŚP. Celem artykułu jest próba określenia roli, jaką pełni obsługa logistyczna małych i średnich przedsiębiorstw w działalności szeroko rozumianych firm świadczących usługi logistyczne. Wyniki badań wskazują na duże znaczenie obsługi logistycznej sektora MŚP dla funkcjonowania usługodawców logistycznych na niezwykle konkurencyjnym rynku TSL.

Słowa kluczowe: małe i średnie przedsiębiorstwo, usługodawca logistyczny, obsługa logistyczna, outsourcing logistyki

1. Wprowadzenie

Rosnąca potrzeba sprostania konkurencji, ciągły wzrost wymagań klientów w stosunku do oferowanych produktów przy jednoczesnej presji na minimalizację czasu i kosztów obsługi wymuszają stosowanie nowoczesnych rozwiązań z zakresu logistyki nie tylko w największych, ale także w mniejszych firmach. Specyfika działania tych drugich będąca efektem małej skali prowadzonego biznesu uniemożliwia jednak często samodzielną realizację wszystkich funkcji logistycznych. Wobec tego koncentracja na podstawowych obszarach działalności i jednoczesne pozyskiwanie kompetencji w zakresie logistyki w drodze współpracy z firmami świadczącymi różnego typu usługi logistyczne to coraz powszechniejsze zjawisko wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Z przeprowadzonych przez autora badań w 2011 roku wynika, iż około 84% firm z sektora MŚP z różną częstotliwością korzysta z usług szeroko rozumianych usługodawców logistycznych [1]. Pomimo tego faktu oraz wielokrotnie udowodnionych w praktyce pozytywnych efektów współpracy firm z sektora MŚP z firmami świadczącymi różnego typu usługi logistyczne, w literaturze przedmiotu niewiele miejsca poświęcono do tej pory kwestii obsługi logistycznej małych i średnich przedsiębiorstw (zobacz [2], [3], [4]). Nie przeprowadzono badań dotyczących współpracy usługodawców logistycznych z małymi i średnimi przedsiębiorstwami z punktu widzenia podaźowej strony rynku usług logistycznych. Zdaniem autora ma to duże znaczenie w kontekście rozwoju rynku TSL wynikającego nie tylko ze zmiany charakteru i zakresu proponowanej obsługi logistycznej (zobacz [5]), ale także ze wzrostu zapotrzebowania na obsługę logistyczną zgłaszanego przez mniejsze przedsiębiorstwa.

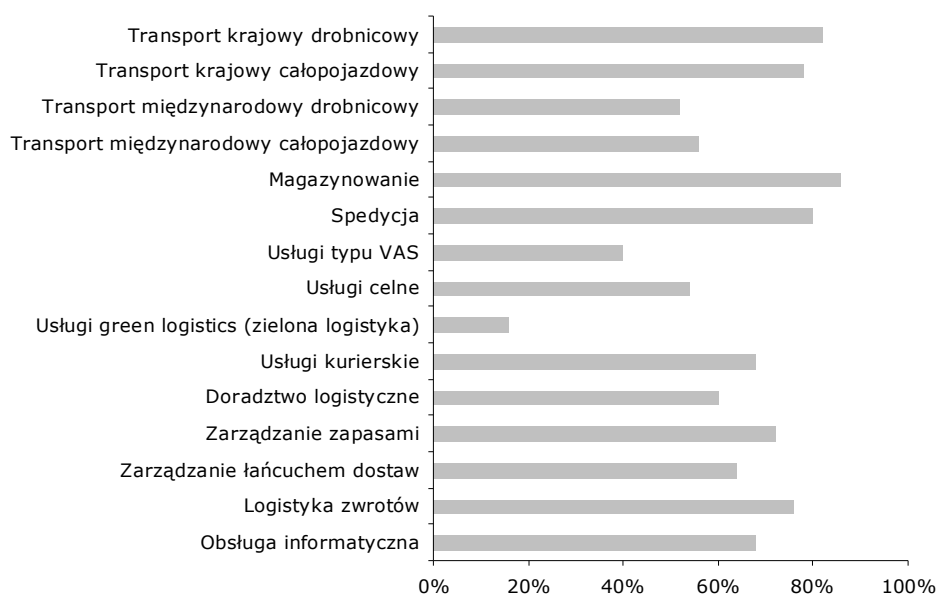
W kontekście przedstawionych okoliczności będących tłem dla poruszanego problemu badawczego dotyczącego rozwoju współpracy usługodawców logistycznych z sektorem MŚP, celem niniejszego artykułu jest próba określenia roli, jaką pełni obsługa logistyczna małych i średnich przedsiębiorstw w działalności usługodawców logistycznych. W artykule przedstawiona zostanie analiza wyników badań empirycznych dotyczących współpracy

usługodawców logistycznych z sektorem MŚP przeprowadzonych w ostatnim kwartale 2014 roku wśród 50 losowo dobranych usługodawców logistycznych (badania ankietowe przeprowadzono przy wykorzystaniu elektronicznego kwestionariusza ankiety).

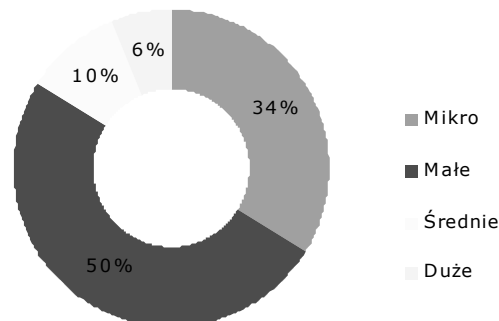
2. Charakterystyka próby badawczej

Usługodawca logistyczny to dostawca zewnętrzny, który wykonuje wszystkie lub część funkcji logistycznych firmy [6]. Tak szerokie ujęcie pojęcia usługodawcy logistycznego pozwala objąć jego zakresem zarówno firmy świadczące proste usługi dotyczące transportu lub magazynowania, jak również większe firmy tzw. operatorów logistycznych oferujących kompleksowe usługi polegające często na przejęciu całości zadań i procesów logistycznych zlecniodawcy.

Przedstawiona interpretacja pojęcia usługodawcy logistycznego wykorzystana została przez autora niniejszego artykułu. Do badań dobrano losowo 50 przedstawicieli podażowej strony rynku usług logistycznych. W próbie znalazły się zarówno mikroprzedsiębiorstwa oferujące najczęściej proste usługi logistyczne, jak również duże firmy świadczące usługi kompleksowe (portfel oferowanych usług przez badane przedsiębiorstwa prezentuje rysunek 1). Celem autora było odzwierciedlenie w próbie struktury polskiego rynku TSL cechującego się widoczną polaryzacją [7], gdzie oprócz około stu operatorów logistycznych z których większość to polskie spółki należące do globalnych liderów rynku usług logistycznych, funkcjonuje kilkadziesiąt tysięcy MŚP. Strukturę badanej próby pod względem wielkości badanych firm wyrażonej wielkością zatrudnienia prezentuje rysunek 2.



Rys. 1. Usługi logistyczne oferowane przez badane przedsiębiorstwa



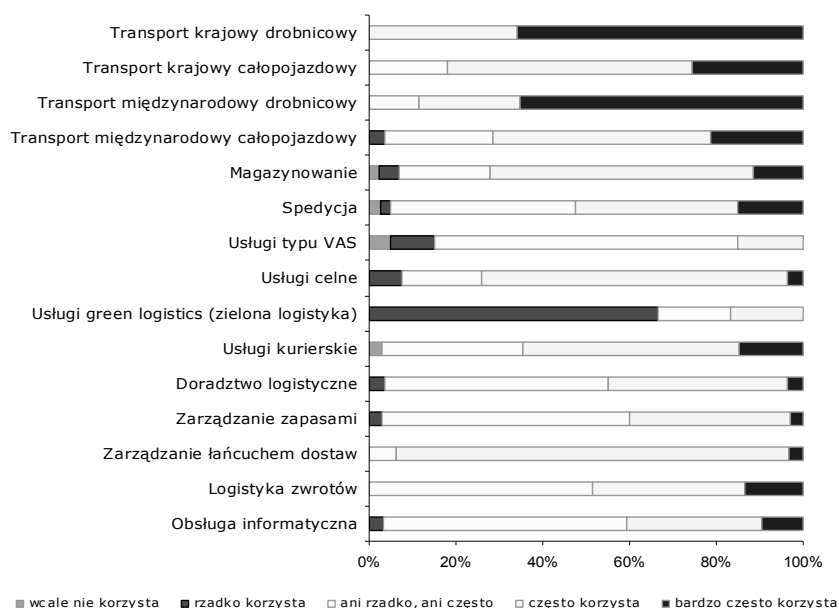
Rys. 2. Struktura badanej próby pod względem wielkości zatrudnienia

3. Przedmiot i charakter współpracy usługodawców logistycznych z MŚP

Analiza zleceń przekazywanych usługodawcom logistycznym przez klientów z sektora MŚP pozwala odpowiedzieć na pytania o procesy i czynności logistyczne powierzane do realizacji zewnętrznym firmom oraz o częstotliwość składania tych zleceń. Szczegółową analizę usług realizowanych przez usługodawców logistycznych na zlecenie MŚP prezentuje rysunek 3 (rysunek prezentuje odpowiedzi ankietowanych usługodawców, którzy zadeklarowali fakt świadczenia danego typu usług).

Wśród usług logistycznych realizowanych przez badane firmy na rzecz klientów z sektora MŚP była mowa zarówno o usługach fizycznych związanych przede wszystkim z transportem (głównie krajowym, rzadziej międzynarodowym), usługami kurierskimi, magazynowaniem, jak również z usługami o charakterze doradczym i zarządczym. Zgodnie z przypuszczeniami najczęściej zlecaną usługą przez MŚP jest transport - głównie drobnicowy, częściej krajowy niż międzynarodowy (taki stan rzeczy wynika zapewne ze specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw, które bardzo często nie utrzymują własnej floty pojazdów ze względów finansowych. Ponadto często mała skala zleceń lub geograficzne rozproszenie klientów uniemożliwia optymalizację wykorzystania własnych środków transportu. Na tym polu przewaga firmy transportowej polega przede wszystkim na uzyskiwaniu efektu skali oraz nierzadko wykorzystaniu sieci połączeń pomiędzy własnymi oddziałami lub oddziałami firm partnerskich). W dalszej kolejności wśród wskazań ankietowanych znalazły się: magazynowanie, usługi kurierskie, spedycyjne oraz obsługa celna. Co ciekawe w grupie usługodawców, którzy oferowali także inne niż podstawowe usługi logistyczne - przykładowo zarządzanie łańcuchem dostaw (32 firmy), ponad 90% z nich zadeklarowało, iż często realizuje wskazaną usługę na rzecz klientów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Pozostałe usługi oferowane przez ankietowane firmy cieszyły się umiarkowanym zainteresowaniem klientów.

Kolejny aspekt poddany analizie w zakresie współpracy usługodawców logistycznych z małymi i średnimi przedsiębiorstwami dotyczy powtarzalności zleceń przekazywanych do realizacji. Oznacza to, iż tak naprawdę ocenione zostało zaangażowanie usługodawców w przygotowanie do realizacji konkretnego zlecenia. Inaczej bowiem realizuje się obsługę, która ma charakter rutynowy, a zupełnie inaczej taką, która wymaga za każdym razem indywidualnego podejścia, co niewątpliwie przekłada się na wzrost kosztów po stronie usługodawcy (tab. 1).



Rys. 3. Częstość zleceń składanych usługodawcom logistycznym przez MŚP

Największy udział we wszystkich przekazanych do realizacji zleceń miały zlecenia o charakterze rutynowym - około 30% oraz raczej rutynowym 23% zleceń. Łącznie ponad połowa realizowanych przez usługodawców logistycznych zleceń na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw miała charakter powtarzalny, co oznacza, iż nie wymagały one od usługodawców logistycznych szczególnego zaangażowania (ankietowane firmy najczęściej wykorzystywały tzw. efekt doświadczenia).

Tab. 1. Charakter zleceń składanych usługodawcom logistycznym przez MŚP

| indywidualny | raczej indywidualny | mieszany | raczej rutynowy | rutynowy |
|--------------|---------------------|----------|-----------------|----------|
| 15,7% | 13,4% | 18,7% | 23% | 29,2 % |

W grupie najbardziej kosztownych zleceń z punktu widzenia firm świadczących usługi logistyczne znalazło się średnio prawie co trzecie zlecenie. W tego typu przypadkach obsługa logistyczna klienta wymaga już właściwego przygotowania się do realizacji konkretnego zlecenia nie tylko pod względem organizacyjnym (zaplanowanie konkretnego procesu od nowa, ustalenie nowej procedury itp.), ale także niejednokrotnie pod względem technicznym (dostosowanie skrzyni ładunkowej pojazdu do specjalnych potrzeb klienta, inwestycja w nowe środki trwałe itp.).

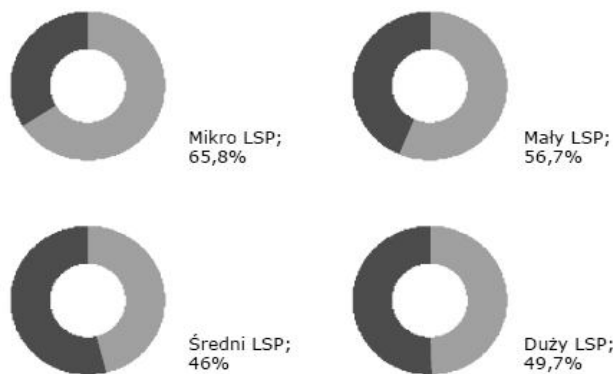
4. Analiza klientów badanych usługodawców logistycznych

Istotną z punktu widzenia realizacji celu niniejszego artykułu jest szczegółowa analiza klientów ankietowanych przedsiębiorstw. W tym przypadku zbadane zostały:

- średni udział MŚP w grupie klientów badanych usługodawców logistycznych,
- średni udział przychodów uzyskiwanych z tytułu obsługi klientów z sektora MŚP w całkowitych przychodach z działalności operacyjnej badanych przedsiębiorstw,

- stopień sformalizowania współpracy z klientami należącymi do sektora MŚP.

Jako pierwszy poddano analizie średni udział MŚP w grupie klientów usługodawców logistycznych (rys. 4).

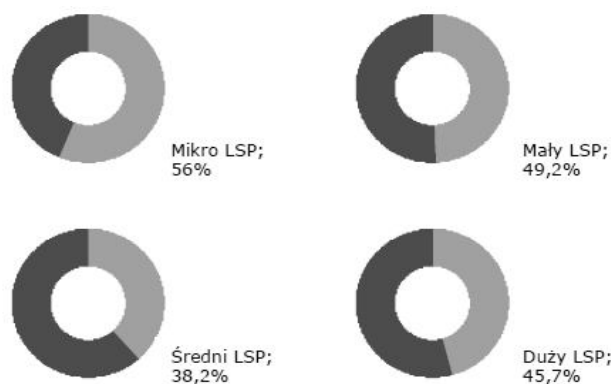


Rys. 4. Udział MŚP w grupie klientów badanych usługodawców logistycznych (uwzględniono podział usługodawców logistycznych wg wielkości zatrudnienia)

Wstępna analiza uzyskanych odpowiedzi na pytanie dotyczące udziału klientów z sektora MŚP w grupie klientów badanych usługodawców pozwala stwierdzić, iż wraz ze wzrostem wielkości usługodawcy logistycznego, maleje udział obsługiwanych przez niego klientów z sektora MŚP (współczynnik korelacji rang Spearmana wyniósł $-0,324$, korelacja istotna na poziomie $0,05$). Najwyższy średni udział klientów z sektora MŚP miały najmniejsze przedsiębiorstwa świadczące usługi logistyczne - około 66%. Oznacza to, iż średnio dwóch na trzech klientów tych usługodawców jest małą lub średnią firmą. W przypadku największych usługodawców logistycznych średnio co drugi klient należy do grona firm z sektora MŚP. Sytuacja ta niewątpliwie ma związek z potencjałem jaki posiada dane przedsiębiorstwo świadczące usługi logistyczne. Mniejsze firmy dysponują z reguły mniejszym potencjałem obsługi niż większe firmy. Najczęściej mały usługodawca logistyczny zaangażowany jest w obsługę logistyczną dużego klienta tylko w zakresie usług transportowych, natomiast duże firmy logistyczne podejmują się szerokiej obsługi większych firm, choć nie jest to regułą. Przeprowadzona analiza odpowiedzi uzyskanych w grupie największych usługodawców wykazała ich najwyższą zmienność - około 82%, co oznacza, iż w rzeczywistości odpowiedzi udzielone przez ankietowanych różniły się od ustalonej średniej. Odpowiedzi udzielone przez mniejsze firmy cechowały się odpowiednio niższą wartością współczynnika zmienności (mikro usługodawcy - 19%; mali usługodawcy 23%; średni - 48%). Najczęściej zatem mały usługodawca logistyczny wykorzystując swoją specyfikę wynikającą ze skali prowadzonej działalności (większa elastyczność w stosunku do potrzeb swoich klientów, bliższe relacje z klientami itp.[8]) świadczy usługi w gronie mniejszych klientów, co nie oznacza jednak, iż jest to obsługa dotycząca tylko i wyłącznie usług podstawowych. Z drugiej strony najwięksi usługodawcy oprócz klientów z grona największych przedsiębiorstw, zabiegają także o zlecenia pochodzące z sektora MŚP (najczęściej jednak oprócz przesłanek finansowych, motywowani są przykładowo chęcią wykorzystania efektu skali, obsługując rutynowe zlecenia przekazywane przez MŚP).

Kolejny aspekt analizy dotyczy przychodów uzyskiwanych przez ankietowane firmy z tytułu obsługi klientów należących do sektora MŚP (rys. 5).

Analiza uzyskanych odpowiedzi na pytanie o udział przychodów uzyskiwanych przez

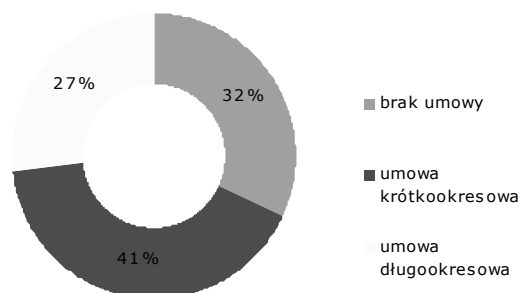


Rys. 5. Udział przychodów pochodzących z tytułu obsługi sektora MŚP w przychodach badanych usługodawców logistycznych (uwzględniono podział usługodawców logistycznych wg wielkości zatrudnienia)

ankietowane firmy z tytułu obsługi klientów należących do sektora MŚP nie pozwala stwierdzić, iż wraz ze wzrostem wielkości usługodawców logistycznych maleje udział ich przychodów z tytułu obsługi MŚP (współczynnik korelacji rang Spearmana wyniósł $-0,272$, korelacja statystycznie nieistotna). Największy średni udział przychodów z tytułu obsługi sektora MŚP uzyskano w gronie firm mikro, z kolei najmniejszy udział przychodów cechował największych usługodawców logistycznych. Warto podkreślić, iż również w tym przypadku odpowiedzi uzyskane w grupie największych usługodawców najbardziej różniły się od ustalonej średniej (obliczony współczynnik zmienności miał ponad 90%, natomiast dla najmniejszych usługodawców był na poziomie 32%). Taki stan rzeczy może wynikać ze stosunkowo zróżnicowanego portfela klientów w przypadku największych usługodawców logistycznych oraz różnego charakteru i zakresu świadczonych usług przez wszystkich badanych usługodawców.

Ostatni analizowany aspekt dotyczył stopnia sformalizowania współpracy badanych usługodawców logistycznych z klientami należącymi do sektora MŚP (rys. 6).

Badane przedsiębiorstwa najczęściej związane są ze swoimi klientami pochodzącymi z sektora MŚP umowami krótkookresowymi, rzadziej długookresowymi. Współpraca z co trzecim małym i średnim przedsiębiorstwem nie ma charakteru sformalizowanego. Nie można jednak powiedzieć, iż we współpracy usługodawców logistycznych z sektorem MŚP dominuje jedna ze wspomnianych form współpracy.



Rys. 6. Stopień sformalizowania współpracy z klientami z sektora MŚP

Wnioski

Wzrost świadomości znaczenia realizowanych procesów i czynności logistycznych dla osiągniętych wyników ekonomicznych małych i średnich przedsiębiorstw [9] oraz przede wszystkim brak odpowiedniego zaplecza techniczno-finansowego wynikającego ze skali prowadzonego biznesu, skutkuje pozyskiwaniem przez właścicieli i menedżerów MŚP odpowiednich kompetencji logistycznych z rynku w drodze współpracy z różnego typu przedsiębiorstwami świadczącymi usługi logistyczne. W konsekwencji wraz ze wzrostem zgłaszanego zapotrzebowania na obsługę logistyczną rośnie liczba różnego typu firm mających w swojej ofercie szeroką paletę usług logistycznych.

Obecnie polski rynek usług logistycznych (TSL) skupia ponad setkę dużych operatorów logistycznych oraz o wiele większą (szacowaną na kilkadziesiąt tysięcy) grupę mniejszych przedsiębiorstw świadczących różnego typu usługi logistyczne [10]. Taka sytuacja z jednej strony zapewnia szerokie wsparcie dostosowane do potrzeb rynku w zakresie obsługi logistycznej dla kilku milionów małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Z drugiej strony dość wysoki poziom konkurencji na rynku TSL jest źródłem widocznej rywalizacji usługodawców logistycznych nawet o najmniejszego klienta (prawie 70% badanych usługodawców formalizuje swoją współpracę z klientami z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w drodze umowy krótko lub długookresowej, co niewątpliwie przekłada się na wyższe prawdopodobieństwo utrzymania takich firm w portfolio klientów).

Celem niniejszego artykułu było wskazanie roli obsługi logistycznej małych i średnich przedsiębiorstw w działalności firm świadczących szeroko rozumiane usługi logistyczne. Już pobieżna analiza wyników badań empirycznych przeprowadzonych przez autora w grupie losowo dobranych usługodawców logistycznych pozwala stwierdzić, iż sektor małych i średnich przedsiębiorstw odgrywa bardzo ważną rolę w bieżącym funkcjonowaniu usługodawców logistycznych. Ponad 70% badanych firm przyznało, iż zmuszone są do rozwoju współpracy z klientami z sektora MŚP, gdyż zlecenia tych firm pozwalają im utrzymać się na rynku. Wyniki te potwierdza analiza portfela klientów usługodawców logistycznych, w którym w większości przypadków najliczniejszą grupę stanowią MŚP. Sytuacja ta wynika z dominującego udziału szczególnie najmniejszych przedsiębiorstw w gospodarce (jest to typowa cecha gospodarek rynkowych), jednakże z drugiej strony wskazuje rosnące zapotrzebowanie na obsługę logistyczną zgłaszaną przez ten sektor. Analiza zleceń przekazywanych do realizacji zewnętrznym firmom wykazała bowiem, iż oprócz najczęściej zlecanych usług dotyczących transportu, dość duża liczba klientów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw zainteresowana jest szerszą niż podstawowa obsługą logistyczną (nieradko o charakterze kompleksowym). Najczęściej jednak zlecenia składane przez MŚP mają charakter powtarzalny (rutynowy), co pozwala usługodawcom logistycznym realizować przychody przy ograniczonym zaangażowaniu organizacyjnym.

W przypadku pytań dotyczących udziału klientów z sektora MŚP w grupie klientów danego usługodawcy logistycznego oraz przychodów uzyskiwanych z tytułu ich obsługi, największą zmiennością charakteryzowały się odpowiedzi udzielone przez przedstawicieli większych usługodawców. Może to oznaczać, iż mniejsi usługodawcy logistyczni zabiegają głównie o klientów z sektora MŚP, natomiast duzi usługodawcy z racji swojej przewagi wynikającej przede wszystkim ze skali prowadzonego biznesu oraz większego zaplecza finansowego częściej decydują się na obsługę zarówno większych jak i mniejszych firm. Wpływa to niewątpliwie na większe zróżnicowanie portfela klientów właśnie w tej grupie usługodawców logistycznych.

Podsumowując, zdaniem autora obsługa MŚP w działalności szeroko rozumianych firm świadczących usługi logistyczne odgrywa bardzo ważną rolę. Przede wszystkim jest znaczącym źródłem przychodów badanych usługodawców, co najczęściej gwarantuje im pozyskiwanie środków zapewniających utrzymanie się na rynku. W kontekście wysokiej konkurencji na rynku TSL obsługa klientów z sektora MŚP wymaga jednak zachowania odpowiedniego poziomu świadczonych usług, co z punktu widzenia klientów (w tym przypadku należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw) jest bardzo korzystne, gdyż wpływa na poziom świadczonych na ich rzecz usług.

Literatura

1. Zowada K.: Outsourcing logistyki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. *Gospodarka Materiałowa & Logistyka*, nr 10, 2012, s. 11.
2. Solakivi T., Töyli J., Engelow J., Ojala L.: Logistics outsourcing and company performance of SMEs Evidence from 223 firms operating in Finland. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 4, No. 2, 2011, pp. 131-151.
3. Soinio J., Tanskanen K., Finne M.: How logistics-service providers can develop value-added services for SMEs: a dyadic perspective. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 23, Iss: 1, 2012, pp. 31-49.
4. Rius Sorolla R., Ortiz A.: Collaborative relationship model 3PL & SME. *The 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XVI Congreso de Ingeniería de Organización*. Vigo, July 18-20, 2012, pp. 226-233.
5. Hanus P., Kempny D., Kasperek M., Niestrój K.: Kierunki rozwoju obsługi logistycznej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Katowice 2010.
6. *Logistyka*. Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. (red. nauk.). Biblioteka Logistyka, ILiM, Poznań 2009.
7. *Usługi logistyczne*. Rydzkowski W. (red.). ILiM, Poznań 2007.
8. Zowada K.: Sektor MSP na rynku usług logistycznych [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu*. Pawlak M. (red.), Tom II, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011.
9. Zowada K.: *Koncepcja logistyki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw [w:] Nowe narzędzia kreacji zmian w działalności operatorów logistycznych, Raport z realizacji badań statutowych Katedry Logistyki Ekonomicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, kierownik projektu: D. Kempny, Katowice 2012, maszynopis.*
10. *Logistyka w Polsce. Raport 2013*. Szyszka G., Fechner I. (red.), Biblioteka Logistyka, ILiM, Poznań 2014.

Mgr Krzysztof ZOWADA
Katedra Logistyki Ekonomicznej
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
40-287 Katowice, ul. 1 Maja 50
tel./fax: (0-32) 257 73 01
e-mail: krzysztof.zowada@ue.katowice.pl