

Cezary Gradowicz

Zarządzanie jakością w budowaniu przewagi konkurencyjnej w branży usług logistycznych na przykładzie DB Schenker

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 19, 177-185

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

CEZARY GRADOWICZ

Uniwersytet Łódzki

**ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ W BUDOWANIU PRZEWAGI
KONKURENCYJNEJ W BRANŻY USŁUG LOGISTYCZNYCH
NA PRZYKŁADZIE DB SCHENKER**

Wprowadzenie

Początek XXI wieku to okres dużych zmian gospodarczych. Na globalnym rynku, objętym efektem światowego kryzysu gospodarczego, rośnie nieustannie poziom konkurencji między kontynentami, państwami i przedsiębiorstwami. Niestabilność i dynamika rynków zmuszają przedsiębiorstwa do ciągłej redukcji bazy kosztowej, skracania czasów reakcji na zmiany otoczenia, permanentnego wprowadzania innowacji oraz przejrzystości działania względem partnerów biznesowych oraz klientów.

Celem artykułu jest analiza strategii opartej na dobrowolnych systemach zarządzania jakością na przykładzie lidera branży TSL (Transport Spedycja Logistyka).

1. Rola zarządzania jakością na polskim rynku usług logistycznych

Transport jest dziedziną gospodarki, od której zależy rozwój wszystkich pozostałych jej obszarów. Jego znaczenie wynika z faktu, że wszelkie formy ludzkiej działalności (mobilność i zapotrzebowanie na dobra kulturalne, edukacyjne, rekreacyjne i tym podobne) oraz potrzeby rozwoju gospodarki (między innymi lokalizacja surowców naturalnych, kooperacja w produkcji, rozmieszczenie rynków zbytu) uwarunkowane są potrzebami przemieszczania osób, rzeczy

i energii¹. Transport ma znaczenie strategiczne, ważne dla państwa oraz jego obywateli, dlatego wymaga posiadania standardów usług transportowych o określonych parametrach jakościowych².

Kryterium zakwalifikowania podmiotów gospodarczych do sektora TSL³ jest świadczenie przez nie tak zwanej usługi logistycznej. Ze względu na zakres tej usługi, struktura tej branży jest bardzo obszerna. Reprezentują ją następujące grupy rodzajowe⁴:

- przedsiębiorstwa transportowe i spedycyjne,
- centra logistyczne,
- narodowi i prywatni operatorzy usług pocztowych,
- porty i linie morskie, rzeczne, śródlądowe,
- porty i linie lotnicze,
- koleje,
- logistyczne platformy elektroniczne,
- operatorzy logistyczni.

Głównymi przyczynami ewolucji na polskim rynku usług logistycznych były dwa czynniki:

1. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, a co za tym idzie: liberalizacja prawa, zmiany w sferze własności podmiotów gospodarczych, zniesienie monopolu przedsiębiorstw państwowych na wykonywanie usług transportowych, co przyczyniło się do rozwoju firm z tego sektora gospodarki.
2. Skutek oddziaływania na procesy gospodarcze światowego kryzysu gospodarczego.

Choć pierwszy czynnik wpłynął na rozwój, a drugi na recesję, to oba naraz przyczyniły się do zdecydowanego podniesienia poziomu konkurencyjności w branży TSL. Konkurencja, a także pochodne globalnej gospodarki, skłaniają przedsiębiorstwa do ciągłego poszukiwania możliwości: obniżki kosztów, zwiększania udziałów w rynku i podnoszenia swojej wartości. Kluczem do poprawy

¹ J.N. Semenow, *Zarządzanie ryzykiem w gospodarce morskiej*, t. II, *Zarządzanie rynkiem innowacji w transporcie morskim*, Politechnika Szczecińska, Szczecin 2004, s. 43.

² B. Liberadzki, *Zarys polityki transportowej państwa*, w: *Logistics '2008. Nowe wyzwania – nowe rozwiązania*, Wydawnictwo ILiM, Poznań, maj 2008, s. 237.

³ Dane statystyczne dotyczące sektora TSL w publikacjach GUS określane bywają zamiennie jako dział „Transport, gospodarka magazynowa”. Również wyodrębnienie w tym dziale grup przedsiębiorstw posiada różne warianty (patrz G. Szyszka, *Logistyka w Polsce w latach 2006–2007*, w: *Logistics '2008...*, s. 23, 25).

⁴ M. Ciesielski, *Rynek usług logistycznych*, Difin, Warszawa 2005, s. 57.

przewagi konkurencyjnej jest poprawa zdolności do tworzenia wartości dla klienta. System zarządzania jakością na każdym etapie realizacji usługi logistycznej stanowi podstawę ochrony usługobiorcy i ostatecznego konsumenta.

Budowanie przewagi konkurencyjnej w firmie świadczącej usługi logistyczne dotyczy między innymi zdobycia przewagi na rynku za pomocą takich elementów, jak:

1. **Koncentracja wokół kluczowych kompetencji** – strategie realizowanych usług powinny być dopasowane do segmentu klientów, do którego firma kieruje ofertę.
2. **Kształtowanie centrów kosztów wokół swoich usług** – polscy operatorzy logistyczni aktywnie inwestują między innymi w rozwój infrastruktury logistycznej poprzez: powiększanie powierzchni magazynów, budowanie elektronicznych platform kontaktu z klientami czy unowocześnianie floty środków transportu.
3. **Wykorzystanie podejścia procesowego w kształtowaniu jakości usług** – aczkolwiek ograniczanie jakości usług w sektorze TSL jedynie do poziomu tak zwanych standardów jakości przynosi przeciętne efekty ekonomiczne.

Cena i niezawodność nie są już jedynymi kryteriami wyboru. Stały się raczej warunkami wstępnymi podczas składania zleceń na wykonanie usług logistycznych. Wzrosło znaczenie zarządzania jakością jako czynnika decydującego o zawarciu umowy. Przy wyborze operatora logistycznego usługobiorcy coraz częściej zadają pytanie, czy usługi oferowane są zgodnie z naszymi potrzebami w zakresie jakości obsługi. W tym przypadku sięga się między innymi po referencje, certyfikaty i wskaźniki jakościowe, takie jak: terminowość, brak uszkodzeń, brak kradzieży, bezpieczeństwo przesyłek towarów oraz informacji, szybka reakcja na odchylenia w realizacji usługi, ubezpieczenia – wysokość i zakres objętego nim ryzyka oraz klauzule zawarte w umowie, relacje między ceną a jakością⁵.

Ocena jakości usług logistycznych dotyczy też zagadnień efektywności. Efektywność to stosunek między wartością uzyskanych efektów a wartością poniesionych kosztów. Istotne staje się poprawianie efektywności jakości usług przez doskonalenie poszczególnych cech jakości⁶.

⁵ B. Śliwczyński, *System traceability w łańcuchu dostaw – gwarancja bezpieczeństwa jakości i szybkiej reakcji*, w: *Logistics '2008...*, s. 145.

⁶ J. Figura, *Jakość usług miarą efektywności w sektorze TSL*, w: *Efektywny transport – konkurencyjna gospodarka*, M. Michałowska (red.), AE, Katowice 2009.

Konkurencyjność firmy jest jednym z najważniejszych elementów strategii jej rozwoju. Na rynku firm świadczących usługi logistyczne zasady zarządzania przez jakość pozwalają wypracować przewagę konkurencyjną lub utrzymać pozycję na rynku, gdyż przekładają się pośrednio na:

- a) działania zmierzające do podniesienia bezpieczeństwa – między innymi poprzez wprowadzanie norm PN-EN ISO 9001 oraz PN-EN 12798;
- b) obniżanie kosztów – organizacje, które zaspokajają wymagania klientów, odnoszą największe korzyści, ponieważ klienci do nich wracają.

Niezależnie od sytuacji ekonomicznej na rynku, podstawowym wyróżnikiem oferty operatora logistycznego jest jakość świadczonych usług. W związku z tym presja na ograniczanie kosztów nie powinna doprowadzić do spadku jakości realizowanych zadań, gdyż rolą operatora jest między innymi zarządzanie ryzykiem, które może pojawić się nagle, w każdym etapie łańcucha dostaw⁷.

2. Zarządzanie jakością w firmie DB Schenker

Polski rynek usług logistycznych pod względem wprowadzania w życie rozwiązań projakościowych dobrze reprezentuje firma DB Schenker. Jest ona bowiem liderem branży we wdrażaniu systemów zarządzania jakością.

2.1. Koncentracja firmy wokół kluczowych kompetencji

Firma DB Schenker wchodzi w skład grupy Deutsche Bahn AG, która w roku 2007 wyróżniła w swej strukturze trzy główne marki:

1. DB Bahn – oficjalna marka wszystkich usług związanych z przewozem pasażerów.
2. DB Netze – marka związana z infrastrukturą i usługami.
3. DB Schenker – marka odpowiedzialna za transport i logistykę.

Wszystkie razem wspierają strategię międzynarodowej ekspansji grupy.

Grupa DB AG posiada 5 strategicznych jednostek biznesu⁸:

1. Transport lądowy – zajmujący niekwestionowaną pozycję lidera w europejskim transporcie lądowym. Dysponuje 720 terminalami w 30 krajach, realizując 250 000 przesyłek na dzień, obsługuje 32 000 linii w tygodniu i zarządza 41 000 pojazdów.

⁷ *Dobrze zarządzany magazyn to sposób na przewagę rynkową*, „Logistyka a Jakość” 2010, nr 2, s. 22.

⁸ www.schenker.pl.

2. Transport lotniczy – to numer drugi w globalnym transporcie lotniczym. Przewozi 1200 000 ton towarów, obsługuje 900 charterów i ma 800 biur w 100 krajach.
3. Transport oceaniczny – zajmuje trzecie miejsce w globalnym transporcie oceanicznym, przewożąc 1 500 000 TEU.
4. Transport kolejowy – zajmuje (podobnie jak transport lądowy) pierwsze miejsce w europejskim transporcie kolejowym – organizuje 5 400 pociągów w Europie każdego dnia i przewozi 378 700 000 ton towarów.
5. Logistyka magazynowa – zajmuje szóste miejsce na świecie w swojej kategorii, posiada 500 magazynów w 50 krajach i zarządza 4 mln metrów kwadratowych.

Z takim potencjałem grupa DB AG stanowi najsilniejszą sieć transportową w Europie.

Polski oddział DB Schenker, założony w 1991 roku, jest międzynarodowym dostawcą zintegrowanych usług logistycznych, liderem pod względem przychodów ze sprzedaży na polskim rynku TSL⁹. Dysponuje połączoną informatycznie siecią 17 terminali i centrów logistycznych, z których trzy posiadają certyfikat TAPA. Firma dysponuje około 3000 pojazdów, które obsługują 309 regularnych krajowych i ponad 40 międzynarodowych codziennych i regularnych połączeń samochodowych. Oferuje klientom kompleksową obsługę logistyczną w skali krajowej i globalnej, drogą lądową, lotniczą i morską, a także logistykę magazynowania. Na terytorium Polski firma dysponuje 70 500 m² logistycznej powierzchni magazynowej¹⁰.

2.2. Kształtowanie i optymalizacja centrów kosztów swoich usług

Proces transportowy, obejmujący: proces zamawiania, produkcji, administracyjny oraz dostawczy – zorganizowany samoobsługowo przez dostawcę lub odbiorcę, trwa statystycznie około 14 dni, zaś firma DB Schenker, jako operator logistyczny, realizuje w go cyklu 7 dni. Taka kompresja czasu przekłada się wymiennie na redukcję kosztów logistycznych, które w przypadku partnerstwa z firmą Statoil uległy obniżeniu na korzyść usługobiorcy o 41,3%¹¹.

⁹ *Ranking firm TSL według wielkości przychodów ze sprzedaży podstawowej*, „Rzeczpospolita” 2009, nr 2.

¹⁰ „Logistyka a Jakość” 2008, nr 1, s. 7.

¹¹ Informacje uzyskane podczas wywiadu w firmie.

Firma rozwiązuje i optymalizuje zadania logistyczne swoich klientów w ramach „zintegrowanej logistyki” za pośrednictwem:

- wspólnego kompletowania danych o systemie logistycznym klienta,
- opracowywania rozwiązań modelowych pełnej oferty w jednej firmie, obejmujących: przesyłki lądowe, przesyłki lotnicze, przesyłki oceaniczne, logistykę kolejową, system informacyjny IT, obsługę celną, magazynowanie i dystrybucję, ubezpieczenia, usługi dodatkowe,
- jednolitego standardu obsługi.

Głównymi produktami firmy w zakresie transportu lądowego są¹²:

- DB Schenker system – przesyłki drobnicowe o wadze do 2500 kg według ustalonego rozkładu jazdy,
- DB Schenker parcels domestic – przewóz paczek o wadze do 30 kg lub zestawu paczek do 100 kg realizowany na terenie kraju w ciągu 24 godzin,
- DB Schenker direct – dystrybucja przesyłek o wadze ponad 2500 kg bezpośrednio od nadawcy do odbiorcy z pominięciem przeladunków,
- DB Schenker ftl – przesyłki całopojazdowe o wadze ponad 10 000 kg,
- DB Schenker oversized – obsługa przesyłek w obrocie krajowym i międzynarodowym, które ze względu na rozmiary, ciężar czy specyfikę przewozu wymagają indywidualnych rozwiązań.

W ramach produktu klient może wybrać jeden z trzech systemów gwarantowanego czasu dostawy:

- DB Schenker combine (LCL) – dystrybucja przesyłek drobnicowych,
- DB Schenker complete (FCL) – dystrybucja przesyłek całopojazdowych,
- DB Schenker Project – dostawa ładunków niekonwencjonalnych.

W zakresie technologii informacyjnych firma stosuje następujące rozwiązania:

- Tracking – system śledzenia statusu przesyłki,
- Advanced Tracking – dodatkowo tworzenie raportów według zadanych kryteriów,
- e-Booking – składanie zamówień *on-line* dla zleceń eksportowych,
- Scheduling – przewidywany czas dotarcia przesyłki,
- KPI Performance – raporty terminowości dostarczenia przesyłek w transporcie międzynarodowym,
- EDI – elektroniczna wymiana danych,

¹² www.schenker.pl.

- Spedcust 3000 – składanie zleceń krajowych, przygotowywanie i przesyłanie dokumentów przewozowych, śledzenie drogi przesyłki – aplikacja instalowana w siedzibie klienta,
- e-connect – ta platforma komunikacyjna umożliwia między innymi bieżącą informację na temat zleceń, faktur i przesyłek, a także śledzenie *on-line* trasy przesyłki, pozwala tworzyć, modyfikować i anulować zlecenia, upraszcza proces przygotowania dokumentacji transportowej¹³.

2.3. Wykorzystanie podejścia procesowego w kształtowaniu jakości usług

DB Schenker stosuje zarządzanie procesowe. Główne procesy zostały zidentyfikowane, jasno opisane i wzajemnie powiązane. Każdy proces ma właściciela, czyli osobę odpowiedzialną za jego efektywność i sprawność. Zostało to potwierdzone podczas audytu certyfikacyjnego przeprowadzonego przez niezależną jednostkę certyfikacyjną, firmę Det Norske Veritas.

DB Schenker, jako jedna z pierwszych firm, otrzymała pod koniec lat 90. certyfikat ISO 9001:2000¹⁴. W roku 2003, jako pierwsza w branży, wprowadziła normy środowiskowe ISO 14001:2004 i normy bezpieczeństwa pracy OHSAS 18001:2007 i PN-N 18001:2007¹⁵. Również jako pierwsza w Polsce firma logistyczna otrzymała certyfikat zarządzania bezpieczeństwem informacji ISO 27001:2005.

Dysponuje ponadto:

- certyfikatem ISO 22000:2005 (HACCP),
- certyfikatem WSK – dotyczącym przewozów strategicznych,
- certyfikatem TAPA EMEA – przyznanym dla trzech spośród 17 terminali, w których potwierdzone zostało spełnianie wysokich standardów bezpieczeństwa w przechowywaniu i transporcie przesyłek producentów zrzeszonych w organizacji TAPA,
- odpowiedzialnością cywilną operatora logistycznego z tytułu realizacji świadczonych usług, obejmującą szkody i straty w towarze powstałe wyłącznie z jej winy,
- ubezpieczeniem DB Schenker – wynoszącym 5 mln EUR na jednostkowe zdarzenie,

¹³ „Logistyka a Jakość” 2010, nr 5, s. 6.

¹⁴ *Wdrażają Model Doskonałości EFQM*, „Logistyka a Jakość” 2008, nr 2, s. 53.

¹⁵ *Pierwsze ISO w branży*, „Logistyka a Jakość” 2003, nr 6, s. 50.

- ubezpieczeniem dodatkowym CARGO – w imieniu, na rzecz i na koszt właściciela ładunku.

W ten sposób jako pierwsza zbudowała Zintegrowany System Zarządzania Jakością, Środowiskiem i Bezpieczeństwem Pracy¹⁶.

2.4. Wskaźniki jakościowe

Firma monitoruje swoje procesy na podstawie szerokiej gamy mierników jakościowych, które są stale rozwijane i nadzorowane. Są to następujące wskaźniki:

- terminowość realizacji zleceń jednorazowych,
- terminowość wyprawienia linii dalekobieżnych,
- terminowość przejazdu samochodów (DLB) dalekobieżnych,
- terminowość odwozów po korekcie,
- terminowość odwozów przesyłek po godzinie dziesiątej,
- terminowość wpisów do wewnętrznego systemu rejestracji „Syrena”,
- informowanie klientów o odchyleniach,
- dostępność telefoniczna,
- liczba reklamacji uznanych na 1000 zgłoszonych,
- liczba zaginięć na 10 000 operacji,
- liczba uszkodzeń na 1000 operacji,
- reklamacja „end to end”,
- czas rozpatrywania reklamacji,
- kompletność zdarzeń trackingowych,
- terminowość potwierdzenia przesyłek importowych w systemie komputerowym, nie później niż w dniu jej przybycia,
- KPI – terminowość przejazdu linii międzynarodowych pomiędzy terminalami międzynarodowymi i krajowymi,
- terminowość podstawienia naczep w eksporcie,
- terminowość wpisów trackingowych.

2.5. Efekty podnoszenia jakości usług logistycznych w DB Schenker

W 2008 roku DB Schenker wdrożył Model Doskonałości EFQM na poziomie „Uznanie za Doskonalenie”. Jest to nagroda w postaci prestiżowego wyróżnienia

¹⁶ R. Tarasewicz, *Wdrożenie flow Logistics – rekonfiguracja oraz doskonalenie systemu zarządzania siecią transportową. Studium Przypadku DB Schenker w Polsce*, w: *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, K. Rutkowski (red.), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 133.

zgodnego ze standardami europejskimi, przyznawana przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością EFQM.

Model doskonałości EFQM jest uniwersalnym narzędziem, które obejmuje wszystkie aspekty zarządzania (przywództwo, politykę i strategię firmy, procesy w firmie, relacje z klientami, pracownikami, a także z otoczeniem społecznym). Otrzymanie tego wyróżnienia oznacza, że firma znalazła się w gronie liderów jakości, postrzeganych na rynku jako tych, którzy świadczą usługi lub wytwarzają wyroby najwyższej jakości. Jest to obiektywne świadectwo, że firma ciągle się rozwija i wyznacza trendy jakości w branży TSL. Dla klientów firmy oznacza to, że DB Schenker stawia sobie za cel ciągle doskonalenie i że współpraca z taką firmą oznacza dostęp do najnowszych rozwiązań. Dzięki temu również klienci firmy mogą budować własną przewagę konkurencyjną na rynku¹⁷.

**THE ROLE OF QUALITY MANAGEMENT IN BUILDING
A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE INDUSTRY OF LOGISTICS
SERVICES SECTOR (AN EXAMPLE OF DB SCHENKER COMPANY)**

Summary

On the dynamic logistics services market one of the basic parameters of competitive advantage is voluntary management systems. Article describes transparent strategies for successful DB Schenker business partners based on an integrated system of quality management.

Translated by Cezary Gradowicz

¹⁷ „Teraz DB Schenker. Magazyn dla pracowników” 2008, nr 11, s. 4.