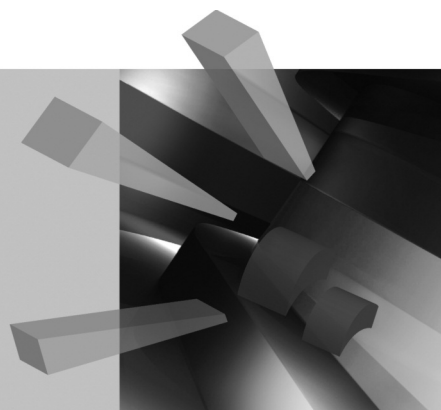


Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL



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-Podlaszewska: 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 przewo- zów 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 kry- zysu 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 zarzą- dzania 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 pro- dukcyjnych	281
Joanna Nowakowska-Grunt: Strategie przedsiębiorstw na rynku usług lo- gistycznych w Polsce i Europie	291
Marcin Światała: Targi jako element strategii marketingowej przedsiębiorstw transportowych i logistycznych	301
Tomasz Małkus: Platforma logistyczna jako narzędzie integracji współpra- cy logistycznej	313
Sławomir Drożdziejki: Nowoczesne powierzchnie magazynowe w strate- giach logistycznych przedsiębiorstw	324
Sascha Zeisberg: Skuteczność i efektywność negocjacji w zarządzaniu łań- cuchem dostaw	336
Paweł Hanczar: Metody optymalizacyjne w planowaniu wykorzystania za- sobów 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
Ilona 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

Joanna Nowakowska-Grunt

Politechnika Częstochowska

STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKU USŁUG LOGISTYCZNYCH W POLSCE I EUROPIE

Streszczenie: W artykule zaprezentowano zagadnienia strategii, jakie przyjmują i realizują przedsiębiorstwa z branży usług logistycznych w Polsce, oraz trendy występujące w tym obszarze w Europie, z uwzględnieniem założeń strategii „Europa 2020”.

Słowa kluczowe: strategia, usługi logistyczne, strategia „Europa 2020”.

1. Wstęp

Intensywny rozwój polskiego sektora usług logistycznych wskazuje, że jest to branża, która dość dobrze radzi sobie z kryzysem gospodarczym. Analiza trendów panujących w tym sektorze pozwala na zaobserwowanie, iż jednym z istotniejszych elementów uzyskania przewagi rynkowej jest sformułowanie i realizowanie właściwej strategii. Strategia taka z jednej strony powinna dawać możliwość dopasowania się do trendów panujących na rynku, z drugiej zaś powinna uwzględniać uwarunkowania makroekonomiczne, a więc także rozwiązania, jakie stanowią wytyczne polityki transportowej na obszarze UE. W prezentowanym artykule wskazano na takie właśnie zależności.

2. Istota strategii logistycznych przedsiębiorstw

Logistyka ze swoimi obszarami zainteresowań staje się zatem elementem strategicznego zarządzania firmą. Strategie wykorzystywane w przedsiębiorstwach oraz ich formy uzależnione są od wielu czynników, takich jak: rodzaj przedsiębiorstwa, charakter rynku, na którym funkcjonuje, rodzaj działalności, struktura organizacyjna, sytuacja finansowa itp. Wybór strategii działania firmy może opierać się na zdefiniowanej przez Portera strategii zalet konkurencyjnych. Są one bardzo istotne z punktu widzenia klienta. Zalety konkurencyjne zwiększają w pewien sposób „wartość” firmy i jej produktów

lub usług. Może to nastąpić albo poprzez zaoferowanie klientowi towaru po niższej cenie (strategia przywództwa kosztowego), albo zaoferowanie różnego rodzaju usług dodatkowych (strategia dyferencjacji), które spowodują w konsekwencji zaakceptowanie przez klienta wyższej ceny niż u konkurenta¹.

Dzięki zastosowaniu nowoczesnych metod zarządzania logistycznego przedsiębiorstwo może osiągnąć dominującą pozycję kosztową na rynku (poprzez zminimalizowanie kosztów logistycznych) lub też zaoferuje klientowi produkt czy usługę, jakiej nie znajdzie on u konkurencji (dostarczając towar we właściwe miejsce, we właściwej ilości, w określonym czasie i żądanej jakości). Istotnego znaczenia nabiera również zjawisko coraz szerszego wykorzystywania współpracy zamiast konkurowania na rynku². Logistyka staje się tą dziedziną wiedzy, która wykorzystując systemy informatyczne, zmierza do integracji przedsiębiorstw. Ma to zapewnić optymalne kształtowanie łańcuchów zaopatrzeniowych od momentu pozyskania surowców i materiałów, poprzez ich przetworzenie, dystrybucję w różnych ogniwach handlu, aż do ostatecznego nabywcy. Dzięki zastosowaniu logistyki przedsiębiorstwa mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną poprzez zmodernizowanie zarządzania. Istotnego znaczenia nabiera strategia rozwoju logistycznego, w której podstawę działania wyznacza prawidłowy przepływ surowców, materiałów i produktów oraz informacji, co może być wykorzystane do optymalizacji działania kompleksowego. Jako główne filary w przepływie w zmodernizowanych systemach logistycznych wymienia się³:

- nowoczesną gospodarkę magazynową,
- unowocześniony transport,
- stosowanie automatycznej identyfikacji,
- zmodernizowaną gospodarkę zapasami,
- optymalizację kosztów.

W przepływie informacji filarami mogą być:

- odpowiednia infrastruktura informatyczna,
- stosowane metody kontroli,
- wykorzystanie metod symulacji komputerowej.

Wyższą pozycję konkurencyjną firma osiąga dzięki stopniowemu zwiększaniu wartości produktu w trakcie jego przepływu przez poszczególne etapy działalności przedsiębiorstwa. Odzwierciedleniem tego zjawiska jest łańcuch wzrastającej wartości produktu, którego poszczególne ogniwa reprezentują klientów, dostawców i inne sfery działalności przedsiębiorstwa jako wyodrębnione, a jednocześnie ściśle powiązane elementy. Łańcuch wartości pozwala na zidentyfikowanie i zrozumienie

¹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2009.

² R. Tennyso, *Poradnik partnerstwa*, The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), Warszawa 2003.

³ K. Rutkowski (red.), *Logistyka on-line*, PWE, Warszawa 2002.

poszczególnych źródeł powstawania zalet konkurencyjnych oraz określenie ich istotności dla globalnego wzrostu wartości produktu, czego konsekwencją jest wzrost konkurencyjności dla klienta⁴.

W przedstawionych rozważaniach można zauważyć, że logistyka zajmuje znaczącą pozycję w łańcuchu wartości. Poprzez swoje działania ma wpływ na wzrost zalet konkurencyjnych przedsiębiorstwa. Logistyka znajduje miejsce w strategii zalet konkurencyjnych, przy czym wyróżnia się tutaj przede wszystkim logistykę zaopatrzenia i logistykę zbytu. W tej dziedzinie działalności przedsiębiorstwa tkwią potencjalne źródła poprawy sytuacji firmy i możliwości znalezienia szeregu usprawnień podstawowych sfer działalności przedsiębiorstwa. Ma to istotne znaczenie również dla zarządzania logistycznego, które współuczestniczy w procesie zarządzania strategicznego. Zarządzanie logistyczne zajmuje się również podejmowaniem innowacji, zmierzających do zwiększania zysków osiąganych przez firmę, poprawienia płynności finansowej, zdobywania nowych obszarów rynku, wprowadzania nowych produktów itp.⁵ Dzięki zastosowaniu zarządzania logistycznego w strategii przedsiębiorstwa możliwa jest poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Istotne jest również, aby strategia logistyczna była kształtowana równoległe ze strategią globalną, wspierając i uzupełniając ją, natomiast niedopuszczalny jest konflikt między nimi. Procesy logistyczne zachodzące w przedsiębiorstwie powinny być sterowane przez strategię globalną i jednocześnie przyczyniać się do jej realizacji.

W sferze logistyki tkwią potencjalne źródła osiągnięcia sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwo, które zaspokaja potrzeby klientów i wyprzedza konkurencję, a także osiąga wysoką produktywność i efektywność procesów wytwarzania i transformacji w przedsiębiorstwie.

We współczesnej nauce o zarządzaniu logistycznym daje się zauważyć pewne tendencje dotyczące miejsca, jakie zajmuje ono w wyznaczaniu strategii przedsiębiorstwa. Następuje przesunięcie od zadań operacyjnych i traktowania działań zarządzania logistycznego w sposób cząstkowy do pojmowania logistyki jako systemu oraz koncepcji strategicznego zarządzania i pewnej filozofii, znajdującej swoje miejsce w sferach działania przedsiębiorstwa. Strategie logistyczne zajmują równorzędne miejsce obok tradycyjnych strategii przedsiębiorstwa. Tak rozumiana koncepcja strategicznego zarządzania logistycznego jest zorientowana na kreowanie i długofalowy rozwój zarówno sfery logistycznej w przedsiębiorstwie, jak i na osiągnięcie wielowymiarowych efektów strategicznych, z uwzględnieniem warunków stawianych przez klientów, konkurencji oraz wysokiego poziomu sprawności go-

⁴ D. Kisperska-Moroń, *Kompetencje logistyczne firm polskich jako czynnik rozwoju wirtualnych łańcuchów dostaw*, LogForum 2010, 6, 1, 1, <http://www.logforum.net/vol6/issue1/no1> (10.09.2011).

⁵ J. Penc, *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.

spodarowania⁶. Jednak bardziej efektywne z punktu widzenia osiąganych przez organizację celów jest zarządzanie łańcuchem dostaw. O ile po usprawnieniu poszczególnych funkcji w tradycyjnym systemie zarządzania logistycznego możliwy jest wzrost potencjału wynoszący 5-10%, o tyle w zintegrowanym łańcuchu dostaw można zanotować wzrost potencjału dzięki integracji procesów o 20-25%.

Przy określaniu strategii logistycznej w przedsiębiorstwie niezbędne jest wykonanie analizy strategicznej, która pozwala na prawidłowe sformułowanie celów logistycznych firmy, nawet w przypadku gdy logistyka stanowi strategię funkcjonalną, uzupełniającą strategię globalną przedsiębiorstwa. Jednak dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa konieczne jest stałe włączenie procedur planistycznych i analitycznych dotyczących zagadnień logistycznych w przedsiębiorstwie, a także podejmowanie określonych działań z tego zakresu w sytuacji różnych zmian zachodzących w przedsiębiorstwie, do których należą⁷:

- trwała zmiana w strategii marketingowej,
- zmiana rozmiarów działalności firmy,
- wprowadzenie nowych produktów,
- zmiany w udziałach rynkowych firmy.

Nie tylko zmiany w ogólnych zasadach funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale także określone zdarzenia z zakresu samych zagadnień logistycznych w przedsiębiorstwie powodują konieczność uruchomienia prac analitycznych.

3. Perspektywy rynku usług logistycznych w świetle strategii „Europa 2020”

Jak wskazują założenia strategii „Europa 2020”, będącej kontynuacją strategii lizbońskiej, występuje potrzeba wspólnego działania państw członkowskich na rzecz wychodzenia z kryzysu oraz wdrażania reform umożliwiających stawienie czoła wyzwaniom związanym z globalizacją, starzeniem się społeczeństw czy rosnącą potrzebą racjonalnego wykorzystywania zasobów. W celu osiągnięcia powyższych założeń zaproponowano trzy podstawowe, wzajemnie wzmacniające się priorytety⁸:

- wzrost inteligentny (*smart growth*), czyli rozwój oparty na wiedzy i innowacjach,
- wzrost zrównoważony (*sustainable growth*), czyli transformacja w kierunku gospodarki niskoemisyjnej, efektywnie korzystającej z zasobów i konkurencyjnej,
- wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu (*inclusive growth*), czyli wspieranie gospodarki charakteryzującej się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną.

Można zatem wskazać, że Europa zmierza w kierunku zrównoważonego rozwoju. Dotyczy to również obszaru logistyki. Zintegrowana polityka UE w obszarze

⁶ M. Nowicka-Skowron, *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000.

⁷ M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010.

⁸ www.ec.europa.eu/eu2020 (10.09.2011).

logistyki i transportu jest odpowiedzią na wchodzenie europejskiej gospodarki w fazę trwałego wzrostu, jednak może pojawić się wątpliwość, czy w pełni uwzględniono w niej rolę sektora transportu i logistyki.

Wartość branży logistycznej w Europie jest przede wszystkim widoczna w generowaniu przez nią bilionów euro przychodów i milionów miejsc pracy. Liczby te jednak nie odzwierciedlają prawdziwej siły sektora, której istotę stanowi kombinacja zależności pomiędzy serwisem a kosztami, wpływająca na wzrost tworzenia wartości i efektywności logistyki, jaką generuje dla europejskich eksporterów i konsumentów. Każda przeszkoda administracyjna i każda kolejka na granicy tworzy koszty, powodując zmniejszenie konkurencyjności europejskich produktów za granicą oraz wzrost cen towarów importowanych. Stosowane w celu uporządkowania rynku regulatory muszą uwzględniać oprócz interesów klientów także interesy spedytorów i konsumentów, co powoduje konieczność przebudowy rynku logistycznego w Europie. Unormowania prawne w zakresie regulacji rynku powinny brać pod uwagę postulaty dotyczące wzrostu przewozów kabotażowych, a także konieczność uwzględniania nowych standardów bezpieczeństwa⁹.

Operatorzy logistyczni stanowią istotny element gospodarki. Wspierają procesy makroekonomiczne, zapewniają infrastrukturę niezbędną do dystrybuowania towarów do przedsiębiorstw i konsumentów. Ich działania mają także wpływ na środowisko, gdyż jak wskazują badania, 14% ogólnej emisji dwutlenku węgla generowanej przez człowieka pochodzi z transportu, z czego jedna trzecia dotyczy transportu towarów. Dlatego dostawcy usług logistycznych muszą wziąć odpowiedzialność i podjąć inwestycje w rozwiązania bardziej ekologiczne, dające możliwość zmniejszenia degradacji środowiska w przyszłości. Jako przykład operatora, który realizuje tak założoną strategię, można wskazać przedsiębiorstwo Deutsche Post DHL, które zobowiązało się do poprawy efektywności i zmniejszenia emisji dwutlenku węgla o 30% do roku 2020. Założone cele zostaną osiągnięte poprzez optymalizację łańcucha dostaw, zmiany trybu dostaw, optymalizację sieci i zastosowanie bardziej wydajnych technologii¹⁰. Jednak odpowiedzialność za zieloną i wydajną logistykę spoczywa również na politykach UE i organach regulacyjnych. Potrzebne jest wielokierunkowe podejście, dzięki któremu będzie promowane zaangażowanie sektora logistycznego w osiąganie zrównoważonego rozwoju i wzrostu w Europie.

Prawdziwy i jednolity rynek usług transportowych i logistycznych jest kluczem do rozwoju gospodarki europejskiej, co zostało ostatnio potwierdzone przez Komisję Europejską. W najbliższym czasie powinna ona wyegzekwować liberalizację i swobodną konkurencję dla wszystkich środków transportu i zmniejszyć przeszkody administracyjne, zwłaszcza w przypadku tych rodzajów transportu, w których regulacje są zbyt duże. Ograniczenie kabotażu oznacza więcej pustych przebiegów, a interesy krajowych przewoźników mogą wpływać negatywnie na rozwinięcie efektywnych połączeń kolejowych na przykład z Półwyspu Iberyjskiego do Skan-

⁹ http://ec.europa.eu/transport/road/haulage/cabotage_en.html (10.09.2011) .

¹⁰ http://www.dp-dhl.com/content/dam/logistik_populaer/trends/delphi-studie_english.pdf (10.09.2011).

dynawii. Lokalne interesy powodują także opóźnienia we wprowadzaniu Jednolitej Europejskiej Przestrzeni Powietrznej i opóźniają w ten sposób znaczne zmniejszenie zużycia paliw¹¹. Powstrzymanie się od dodatkowych regulacji jest możliwe tak długo, jak długo rynki transportu są chronione i nie wpływają na nie negatywnie wdrożenia odpowiednich przepisów unijnych. Nowo proponowane przepisy muszą być skuteczne i niedyskryminujące, w przeciwieństwie do obecnego systemu eurowiniet, który zakłada karę za niewłaściwe praktyki, ale nie zachęca do poprawy systemu dostaw. Wiele rozwiązań logistycznych wdrażanych w obszarze transportu samochodowego jest znacznie bardziej ekologicznych niż rozwiązania wdrażane na kolei (w zależności od ładunku i trasy) i mogą stanowić one podstawę do stosowania lepszych praktyk w obszarze logistyki. Zachęcają do wprowadzania inteligentnych i zrównoważonych rozwiązań logistycznych. Ponadto regulowanie i niedopuszczanie do wzrostu kosztów będzie motywowało przedsiębiorstwa do poszukiwania bardziej ekologicznych rozwiązań w zakresie łańcucha dostaw. Unia Europejska musi łączyć w sobie pozytywne skutki pełnoprawnego jednolitego rynku z ukierunkowanymi zachętami do stosowania nowych, proekologicznych rozwiązań. Kompleksowe rozwiązania dla całego sektora związane są ze zintegrowanym podejściem, obejmującym także lepszą koordynację działań i projektów stanowiących wynik dialogów konsultacyjnych decydentów z branży logistycznej, dostawców i spedytorów.

Aby założenia programu „Europa 2020” zostały zrealizowane, konieczne jest stworzenie jednolitego rynku oraz planu wprowadzenia rozwiązań proekologicznych w obszarze logistyki i zwiększenie efektywności łańcucha dostaw.

4. Tendencje w zakresie usług logistycznych w Europie i Polsce

Zaostrzająca się konkurencja na globalnym rynku powoduje, że przedsiębiorstwa coraz częściej rezygnują z drogiego, tradycyjnego produkowania na skład czy zapas. Priorytetem w działaniach producentów staje się zatem obniżka kosztów, podnoszenie jakości, wprowadzanie na rynek nowego asortymentu czy też działania z zakresu marketingu. Pozostałe działania stają się zbędne oraz zbyt kosztowne, aby przedsiębiorstwa je prowadziły. Powoduje to konieczność poszukiwania nowych strategii i rozwiązań w zakresie realizacji usług logistycznych. Jak wskazują doświadczenia przedsiębiorstw logistycznych działających w Polsce, takich jak FM Logistic, Raben, Wincanton, DHL i wiele innych, ich przyszłość polegać będzie na rozszerzaniu oferty o usługi co-packingu i co-manufacturing¹². Powszechnie staje się łączenie różnych produktów w zestawy promocyjne w systemie co-packingu. Usługi co-packingowe obejmują nie tylko proste przepakowywanie towarów z opakowań zbiorczych w jednostkowe, ale w ich skład wchodzi także układanie stojaków ekspozycyjnych dla sklepów, tworzenie zestawów promocyjnych

¹¹ http://ec.europa.eu/transport/air/single_european_sky/doc/2010_12_17_press_release_charging_regulation.pdf (10.09.2011).

¹² http://www.wandalex.pl/files/LAJ_prognozy.pdf (10.09.2011).

i upominkowych, łączenie produktów w tzw. multipaki, foliowanie i znakowanie produktów przed ich sprzedażą. Producenci coraz częściej wykorzystują outsourcing jako usługę bardziej opłacalną niż samodzielne realizowanie czynności dostawczych na rynku czy spedycji. Dzięki takiej strategii producenci nie mają potrzeby realizowania różnorodnych czynności niezwiązanych z samą produkcją oraz nie muszą poszukiwać dostawców opakowań czy innych podmiotów, jak również nie mają potrzeby zakupu drogich, specjalistycznych maszyn. Specjalistyczne urządzenia niezbędne do realizacji czynności kompletacyjnych są natomiast składnikiem majątku operatorów logistycznych, świadczących usługi co-packingu dla wielu firm równocześnie, co powoduje, iż wykorzystują efekt skali i osiągają w związku z tym niższe koszty jednostkowe. W ten sposób operatorzy logistyczni szybko przekształcają się w organizatorów i kontrolujących łańcuchy dostaw, działających na globalnym rynku. Dzięki nowoczesnym rozwiązaniom informatycznym, Internetowi oraz systemom ERP, umożliwiającym firmom monitorowanie działań w czasie rzeczywistym i pracę producentom w trybie *just in time*, to operatorzy logistyczni stają się – obok producentów, usługodawców i dostawców informacji – najważniejszym elementem nowoczesnej światowej gospodarki¹³.

Działania realizowane na współczesnym globalnym rynku zmierzają w kierunku specjalizacji i podziału sprzedaży i produkcji na producenta i operatora logistycznego. Oprócz tego operatorzy logistyczni coraz częściej przejmują również rolę podmiotu bezpośrednio obsługującego konsumentów i zapewniającego serwis posprzedażny. Operatorzy logistyczni oferują producentom usługi informacyjne (jako część serwisu logistycznego) oraz zintegrowane pakiety finansowe, które poza tradycyjnymi ubezpieczeniami spedycji, obejmują także usługi rachunkowe, faktoringowe, a nawet dofinansowanie transakcji. Dzięki takim zmianom dostawy są coraz bardziej elastyczne, zmniejszają się partie wysyłanych towarów, a cross-docking zastępuje klasycznie dotąd pojmowane składowanie. Obsługa cross-dockingowa to taki sposób obsługi ładunku w magazynie albo centrum dystrybucji, w którym omija się etap składowania, a od razu przechodzi się do kompletowania i przygotowania towaru do wysyłki do odbiorców. Systemy dystrybucji oparte na cross-dockingu cechują się niższymi kosztami, bo wyeliminowany zostaje koszt składowania, oraz dużym stopniem zsynchronizowania procesów przepływu, zwłaszcza połączonych z wysyłkami dostaw do magazynów i innych punktów węzłowych. Z cross-dockingu korzystają dziś najczęściej duże przedsiębiorstwa z branży FMCG, dla których priorytetem staje się obniżka kosztów¹⁴.

Ostatnio coraz częściej także przedstawiciele wielu innych branż wykorzystują operatorów logistycznych do realizowania usług co-packingu i co-manufacturingu. Wiele przedsiębiorstw w Polsce nie odniosłoby takiego sukcesu, gdyby nie zastoowały właśnie co-packingu. Jak wskazują badania oczekiwań klientów i ofert ope-

¹³ http://www.dp-dhl.com/content/dam/logistik_populaer/trends/delphi-studie_english.pdf (10.09.2011).

¹⁴ P. Baker, *An exploratory framework of the role of inventory and warehousing in international supply chains*, „International Journal of Logistics Management” 2007, Vol. 18, s. 64-80.

ratorów logistycznych w Polsce, co-packing przyjął się już i dobrze funkcjonuje mniej więcej od połowy lat 90., natomiast co-manufacturing znajduje się w początkowej fazie rozwoju. Można zaobserwować, iż przedsiębiorstwa niechętnie zlecają ostateczny montaż przedsiębiorstwom zewnętrznym. Jak się wydaje, ich opór wynika stąd, że outsourcing niektórych etapów produkcji na rzecz firm logistycznych oznaczałby – oprócz obniżki kosztów – także likwidację u producentów wielu miejsc pracy. Inną przesłanką jest to, iż polscy menedżerowie wciąż nie chcą wiązać się z operatorem logistycznym długoletnią umową, preferując umowy krótsze. W obszarze co-packingu największe wyzwanie dla krajowych operatorów logistycznych stanowią działania na produktach masowych, które dostarcza się w opakowaniach zbiorczych i następnie są one konfekcjonowane w opakowania jednostkowe. Przykładem może być wsypywanie słodyczy w jednostkowe opakowania i dopiero potem paletowanie i rozsyłanie. Co-packing staje się w Polsce nieodłącznym elementem logistyki. Bardzo wyraźny wzrost popularności tego rodzaju usług nastąpił po wejściu Polski do Unii Europejskiej. Na świecie co-packing jest bowiem rozpowszechniony znacznie bardziej niż w Polsce. Ponieważ jego koszty są u nas wciąż niższe niż w krajach tzw. starej Unii, to od czerwca 2004 r. producenci z Europy Zachodniej zaczynają zlecać działania z tego obszaru operatorom z Polski¹⁵.

Obecnie krajowi klienci coraz więcej wymagają od operatorów logistycznych. Oczekują od nich już nie tylko prowadzenia dystrybucji czy magazynowania, ale zarządzania całym łańcuchem dostaw i obsługi przesyłek w swoich własnych magazynach. W Europie Zachodniej operatorzy logistyczni zaczynają coraz częściej przejmować role konsultanta, optymalizatora procesów i kosztów, jest to trend obserwowalny również w Polsce. Konieczne jednak staje się skupienie nad rozwojem serwisu logistycznego i usług posprzedażnych. Jak wskazują badania, stanowi to niewątpliwie największą słabość polskiego rynku logistycznego. Niedoskonałością prezentowanego systemu jest przede wszystkim nieefektywny przepływ informacji pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw, który w efekcie może prowadzić do zaburzeń w przepływie.

5. Stan i perspektywy rozwoju rynku usług logistycznych w Polsce

Rynek usług logistycznych w Polsce jest jeszcze dość młody i mocno zróżnicowany. Jego szerszy rozwój związany jest z przemianami gospodarczymi i otwarciem polskiej gospodarki, które rozpoczęło się w latach 80. ubiegłego stulecia. Wiele przedsiębiorstw, będących liderami w swojej branży, zostało założonych na przełomie lat 80. i 90., a ich cechą charakterystyczną jest konkurowanie ceną w początkowej fazie rozwoju, by obecnie przejść do fazy konkurowania technologią i ofertą.

Jak wskazują badania, największy wzrost w branży logistycznej można zaobserwować w latach 2004-2008. Przedsiębiorstwa w tym okresie rozszerzały swoją ofertę o usługi dodatkowe, komplementarne do usług dotychczas stosowanych

¹⁵ http://www.wandalex.pl/files/LAJ_prognozy.pdf.pdf (10.09.2011).

(np. zwrot dokumentów załączonych do przesyłki, konfekcjonowanie, magazynowanie czy doradztwo logistyczne), usługi wyspecjalizowane (dedykowane konkretnej branży, np. przewóz towarów w kontrolowanej temperaturze) czy zintegrowane (typu *one stop shopping* – umożliwiające łączenie różnorodnych usług logistycznych w jednym miejscu przez jednego operatora)¹⁶.

W okresie spadku koniunktury wielu przedsiębiorców, chcąc obniżyć koszty swojej działalności, zaczęło zadowalać się ofertą podstawową, co spowodowało, iż przedsiębiorstwa logistyczne przede wszystkim skupiły się na świadczeniu usług standardowych. Klienci skupili się na cięciu kosztów, wymagając jednak wysokich standardów obsługi, zatem rozszerzanie oferty nie znalazło wśród nich zainteresowania. Jak wskazują badania, wartość polskiego rynku TSL w 2009 r. zmniejszyła się o ponad 11% (najbardziej wśród firm zagranicznych i mieszanych – 13%, najmniej wśród rodzimych – 6,6%) w stosunku do roku 2008. Jednak wraz z kolejną falą kryzysu, jaką prognozują eksperci, w Polsce prawdopodobnie znowu nastąpi pogorszenie sytuacji w branży usług logistycznych. Pomimo niekorzystnych perspektyw daje się zaobserwować stałą tendencję do oferowania szerszego wachlarza usług, przy zachowaniu jednak daleko posuniętej ostrożności¹⁷.

Obecnie na rynku usług logistycznych działa około stu operatorów, obok kilkudziesięciu tysięcy przedsiębiorstw rodzinnych, które funkcjonują jako przewoźnicy drogowi. Większość przedsiębiorstw stanowią polskie spółki należące do światowych liderów rynku usług logistycznych. W tej grupie znajdują się tak znane marki, jak: DHL, UPS, Masterlink, GSL, OPEK, TNT, DPD czy Siódemka.

Badania przeprowadzone wśród 76 firm branży TSL w 2010 r. wskazały, że wśród nich większość stanowią polskie przedsiębiorstwa z przewagą kapitału niemieckiego, francuskiego i holenderskiego. Łączny przychód analizowanych przedsiębiorstw wyniósł w tym czasie 11,5 mld zł. 49% badanych firm zanotowało wzrost przychodów w stosunku do 2008 r. Przy spadku przychodów zanotowano średnio 114-procentowy wzrost zysku brutto (w polskich firmach wzrost na poziomie ok. 156%, w pozostałych – spadek o 5 pkt proc., do 95%). Poziom zatrudnienia obniżył się średnio o 4,4 pkt proc. (do 95,6%). Średni przychód firm wyniósł 146 mln zł (ok. 90 mln zł w firmach polskich oraz 210 mln zł w zagranicznych i mieszanych), a średni zysk – 5,4 mln zł (odpowiednio po 3,5 oraz 8,9 mln zł)¹⁸.

6. Podsumowanie

Jak wskazują zaprezentowane rozważania, przed branżą usług logistycznych w Polsce stoją wyzwania w postaci konieczności zastosowania strategii dyferencjacji

¹⁶ http://www.spedycje.pl/transport_i_spedycja/analizy_i_raporty/6541/-2-branza_tsl_ma_sie_do_brze.html (6.09.2011).

¹⁷ <http://twojbiznes.infor.pl/index.php/dzialy/raporty/arttykul-1699247.html> (10.09.2011).

¹⁸ Tamże.

i dalszego rozszerzania oferty, tak aby spełniały one szereg różnorodnych funkcji, nie związanych jedynie z realizowaniem podstawowej obsługi transportowej i spedycyjnej, lecz w coraz większym stopniu także z innymi działaniami. Perspektywy, przed jakimi stoi branża usług logistycznych, wydają się optymistyczne, gdyż pomimo kryzysu gospodarczego przedsiębiorstwa zlecające usługi oczekują rozwiązań nie tylko najtańszych, lecz również nowoczesnych i kompleksowych.

Literatura

- Baker P., *An exploratory framework of the role of inventory and warehousing in international supply chains*, „International Journal of Logistics Management” 2007, Vol. 18.
- Ciesielski M., Długosz J., *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010.
- Kisperska-Moroń D., *Kompetencje logistyczne firm polskich jako czynnik rozwoju wirtualnych łańcuchów dostaw*, LogForum 2010, 6, 1, 1, <http://www.logforum.net/vol6/issue1/no1>.
- Nowicka-Skowron M., *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000.
- Penc J., *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Rutkowski K. (red.), *Logistyka on-line*, PWE, Warszawa 2002.
- Tennyson R., *Poradnik partnerstwa, The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)*, Warszawa 2003.

Źródła internetowe

- http://ec.europa.eu/transport/air/single_european_sky/doc/2010.
- http://ec.europa.eu/transport/road/haulage/cabotage_en.html.
- <http://twojbiznes.infor.pl/index.php/dzialy/raporty/artykul-1699247.html>.
- http://www.dp-dhl.com/content/dam/logistik_populaer/trends/delphi-studie_english.pdf.
- http://www.spedycje.pl/transport_i_spedycja/analizy_i_raporty/6541/-2-branza_tsl_ma_sie_dobrze.html.
- http://www.wandalex.pl/files/LAJ_prognozy.pdf.pdf.
- http://www.wandalex.pl/files/LAJ_prognozy.pdf.pdf.
- www.ec.europa.eu/eu2020.

BUSINESS STRATEGIES FOR LOGISTIC SERVICES MARKET IN POLAND AND EUROPE

Summary: The article presents strategy issues that companies from logistic industry in Poland adopt and implement and the trends occurring in this area in Europe, including the assumptions of “Europe 2020”.

Keywords: strategy, logistic services, strategy “Europe 2020”.