

# Marketing usług logistycznych

Przejdź do produktu na [www.ksiegarnia.beck.pl](http://www.ksiegarnia.beck.pl)

# Rozdział 1

## Usługi logistyczne w łańcuchu dostaw

————— Izabela Dembińska (1.2, 1.3), Mariusz Jedliński (1.1, 1.3) —————

### 1.1. Pojęcie i cechy usługi logistycznej

W literaturze przedmiotu zarówno polskiej, jak i zagranicznej nie wypracowano jak dotąd jednej powszechnie przyjętej definicji usługi logistycznej. U autorów polskich zauważa się uwypuklanie zróżnicowanych aspektów usługi logistycznej. Zasadniczy problem w zakresie definiowania usługi logistycznej w literaturze zagranicznej polega natomiast na tym, że w miejsce pojęcia „usługa logistyczna” używanych jest kilka innych pojęć traktowanych jako pojęcia tożsame, np. logistyka kontraktowa, obsługa logistyczna, logistyka trzeciego partnera (*third party logistics* – 3PL).

W polskiej literaturze logistycznej i transportowej najczęściej są przywoływane definicje usługi logistycznej poczynione przez M. Ciesielskiego [Ciesielski (red.), 2005, s. 12] oraz W. Rydzkowskiego [Rydzkowski (red.), 2011, s. 9]. Pierwszy definiuje usługę logistyczną jako zarobkowo wykonywane usługi spedycji, transportu, magazynowania, a także usługi pokrewne i wspomagające proces przepływu dóbr między ogniwami łańcucha dostaw. M. Ciesielski chcąc wyjaśnić istotę usługi logistycznej, dokonuje tego poprzez enumerację rodzajów usług logistycznych, wskazując tym samym na złożony i niejednoznaczny charakter usługi logistycznej. Podobny, aczkolwiek znacznie szerszy sposób określania istoty tej usługi przyjął W. Rydzkowski, który stwierdza, że usługa logistyczna, w szerokim ujęciu, obok czynności transportowo-spedycyjnych obejmuje usługi terminalowe, począwszy od cross-dockingu, przez magazynowanie, po kompletację (w tym pobieranie i pakowanie) oraz czynności uszlachetniające, jak: metkowanie, re-packing, foliowanie, drobne naprawy, tworzenie zestawów promocyjnych (zwanych też co-packingiem) i inne. M. Ciesielski [Ciesielski (red.), 2005, s. 12] podkreśla ponadto, że obszarami podejmowanych działań logistycznych w przedsiębiorstwie są: zaopatrzenie, produkcja i dystrybucja.

Istnieje pewnego rodzaju dysonans poznawczy ze względu na występujący dualizm w podejściu do istoty i pojmowania samej usługi, a przez to w pewnym zakresie i usługi logistycznej. Relatywnie patrząc, w marketingowej teorii usług powszechnie akcentuje się fakt, że w swojej istocie usługa to klasyczny produkt, mimo że nie jest wytworem standardowo rozumianego procesu pro-

dukcji. W tym kontekście usługę logistyczną definiuje E. Gołębska [Gołębska (red.), 1999, s. 231], upatrując ją w kategorii produktu logistycznego, będącego zbiorem życzeń i oczekiwań klienta, i wskazując, że usługa logistyczna w tej interpretacji to zorganizowane przez firmę zewnętrzną transportowanie i magazynowanie produktów logistycznych wraz z pełną obsługą formalnoprawną, będące odpowiedzią na żądanie i oczekiwania klienta. W aspekcie tego podejścia zrozumiałe jest więc i to, że usługa jako produkt jest w pierwszej kolejności definiowana przez samego usługobiorcę i dopiero tak nadana jej charakterystyka prowadzi do ostatecznego ukształtowania postaci produktu finalnego, który jest ostatecznie dostarczany klientowi. Z kolei w ekonomicznym nurcie teorii usług dominuje pogląd o jej niematerialnym charakterze jako kluczowym wyróżniku. Wydaje się jednak, że także i ta dominująca optyka, zorientowana głównie na „rdzeń” usługi, powoduje, że akcentowana jest przede wszystkim sama istota takiego usługowego świadczenia, tzn. samej realizacji procesu, z założeniem, że jest ona najczęściej powiązana z substratem materialnym. Tym samym – analizując zasygnalizowane powyżej aspekty podejścia do samej istoty usługi – wydaje się, że zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku dostrzegalny jest kluczowy problem w postaci „niedookreśloności” (a może też i „nadpojemności” definicyjnej) samej usługi.

Obowiązująca Polska Klasyfikacja Wyrobów i Usług definiuje wszystkie usługi zgodnie z zasadą przedmiotowej działalności usługowej, co oznacza, że usługi to czynności [PKWiU, źródło internetowe]. W podstawowym znaczeniu można zatem definiować usługę logistyczną jako działalność mającą na celu zaspokojenie potrzeb logistycznych podmiotów gospodarczych i ludności.

Usługa logistyczna nie jest tożsama z usługą transportową czy spedycyjną. Jest szerszą formą obsługi. Podobnie zresztą jak i zakres działalności logistycznej w przedsiębiorstwie jest znacznie szerszy aniżeli działalności transportowej. Przyjmuje się, że rynek usług logistycznych jest kolejną fazą w rozwoju rynku transportowo-spedycyjnego, natomiast usługa logistyczna jest usługą spedycyjną „wyższego rzędu” [Szczepaniak (red.), 2002, s. 308].

Podstawową usługą na rynku usług logistycznych wynikającą z potrzeby przemieszczania rzeczy lub osób z miejsca na miejsce jest nadal usługa transportowa [Ciesielski (red.), 2005, s. 11].

Popyt na usługi logistyczne nie jest popytem pierwotnym, lecz popytem wywołanym (wtórnym). Nie występuje zatem samodzielnie, ale w połączeniu z popytem na dobra, będące przedmiotem przewozu.

Proces świadczenia usług logistycznych charakteryzuje się kombinacją wewnętrznych czynników produkcyjnych, tzn. czynników pochodzących z rynku zaopatrzeniowego lub co do których istnieje prawo używania (np. drogi transportowe), oraz czynników zewnętrznych, tzn. szczególnie dóbr materialnych, które są przedmiotem procesów logistycznych.

W procesach logistycznych, które dotyczą przepływu dóbr materialnych (surowców, półproduktów i wyrobów gotowych), mamy do czynienia przede

wszystkim z obsługą (serwisem) klienta, czyli właśnie z usługą logistyczną. Obejmuje ona m.in. optymalny stosunek ceny do rodzaju zrealizowanego świadczenia, krótkie terminy dostaw, wysoki standard jakościowy, dochowanie terminów realizacji zleceń, gotowość udzielania informacji o stanie obróbki zlecenia czy posiadanie przeszkolonego i wyspecjalizowanego zespołu pracowników. W związku z tym cele logistyki wobec usługi logistycznej przewidują następujące działania:

- realizację wszystkich zamówień,
- spełnienie wymogu terminowości dostaw,
- sterowanie przepływem towarów,
- składowanie zasobów towarowych,
- wykonywanie dodatkowych usług towarzyszących procesowi przemieszczania i/lub składowania.

Analizując te parametry, można stwierdzić, iż różny sposób definiowania usługi logistycznej wynika głównie z rozumienia jej zarówno jako jakości działania systemu dystrybucji, czasu i sposobu realizacji zamówienia, jak i dopasowania tempa podaży do tempa popytu, a przede wszystkim uzyskanej satysfakcji klienta [Dembińska-Cyran, Jedliński, 2005, s. 206–207].

Aby wyodrębnić specyfikę cech usług logistycznych, należy określić w pierwszej kolejności przedmiot działalności usługowej, a także cechy usług, do których można zaliczyć [Rydzkowski (red.), 2011, s. 35]:

- niematerialność,
- nierozdzielność usługi z osobą wykonawcy,
- nierozdzielność procesów wytwarzania i konsumpcji,
- różnorodność,
- nietrwałość,
- niemożność nabycia prawa własności.

Dlatego, analizując poszczególne cechy, można odnieść wrażenie, że nie są one szczególnie wyróżniające, a wprost przeciwnie, cztery N, tj. niematerialność, niespójność, niepodzielność i nieskalowalność, to cechy typowe. Podobnie jak komplementarność i substytucyjność.

Usługi logistyczne świadczone przez operatorów logistycznych dzieli się zazwyczaj na cztery następujące grupy:

1) czynności fizyczne związane z transportem i magazynowaniem (m.in. przewóz, magazynowanie, dystrybucja towarów, obsługa zwrotów, konfekcjonowanie, obsługa systemu *Just in time*, pakowanie, przewozy specjalne, utylizacja odpadów),

2) czynności obsługowe (serwisowe) (m.in. opracowywanie zamówień, doradztwo logistyczne, inwentaryzacja, kontrola jakości, kontakty z klientami, czynności reperacyjne, promocja sprzedaży),

3) czynności informacyjne (m.in. zarządzanie zapasami, przetwarzanie danych, statystyki),

4) czynności finansowe (m.in. ubezpieczenie, księgowość, inkaso, factoring, prefinansowanie).

Analizując zakres wymienionych grup usług, można uznać, że usługi logistyczne tworzą dwie kategorie:

- usługi logistyczne oparte na zasobach – usługi fizyczne, do wykonania których potrzebne jest wyposażenie techniczne,
- usługi oparte na umiejętnościach – usługi polegające na planowaniu, organizowaniu, nadzorowaniu itd.

Obsługa logistyczna jest z reguły oparta na sprzedaży konsultowanej indywidualnie z klientem. Należy przez to rozumieć, że nie jest ona zestandaryzowaną formą obsługi klienta, ale odpowiadającą ściśle na potrzeby i preferencje konkretnego klienta występujące w danym czasie. Jest tak komponowana, żeby zwiększać efektywność działania jej nabywców i żeby tworzyła dla nich najwyższą w danych warunkach wartość dodaną [Dembińska-Cyran, Jedliński, 2005, s. 208].

Współczesna strategia świadczenia obsługi logistycznej zawiera się w tzw. heptagonie usług logistycznych, który jest przedstawiony na rysunku 1.1.

**Rysunek 1.1.**

Heptagon usług logistycznych



Źródło:  
[Cooper, Browne,  
Peters, 1991, s. 164].

Przedstawione na rysunku 1.1 strategiczne kierunki świadczenia usług logistycznych, obejmujące zarówno zasięg, standardy obsługi, możliwości własne, jak i zakresy funkcjonalne, decydują w fundamentalny sposób o możliwości dochowania współczesnych wymogów logistycznych w celu utrzymania lub poszerzenia obsługiwanego segmentu rynku przez przedsiębiorstwo logistyczne.

## 1.2. Ewolucja zakresu i form świadczenia usług logistycznych

Ewolucję zakresu i form świadczenia usług logistycznych należy wiązać z jednej strony z ewolucją łańcucha dostaw, z drugiej zaś z upowszechnianiem się i rozwojem outsourcingu w sferze logistyki. Atrybutem łańcucha dostaw jest przestrzenne rozproszenie jego ogniw. Funkcjonowanie łańcucha dostaw uwzględnia więc występowanie luk przestrzennych i czasowych między produkcją a konsumpcją, wywołanych przez następujące czynniki [Demińska-Cyran, Jedliński, Milewska, 2001, s. 140]:

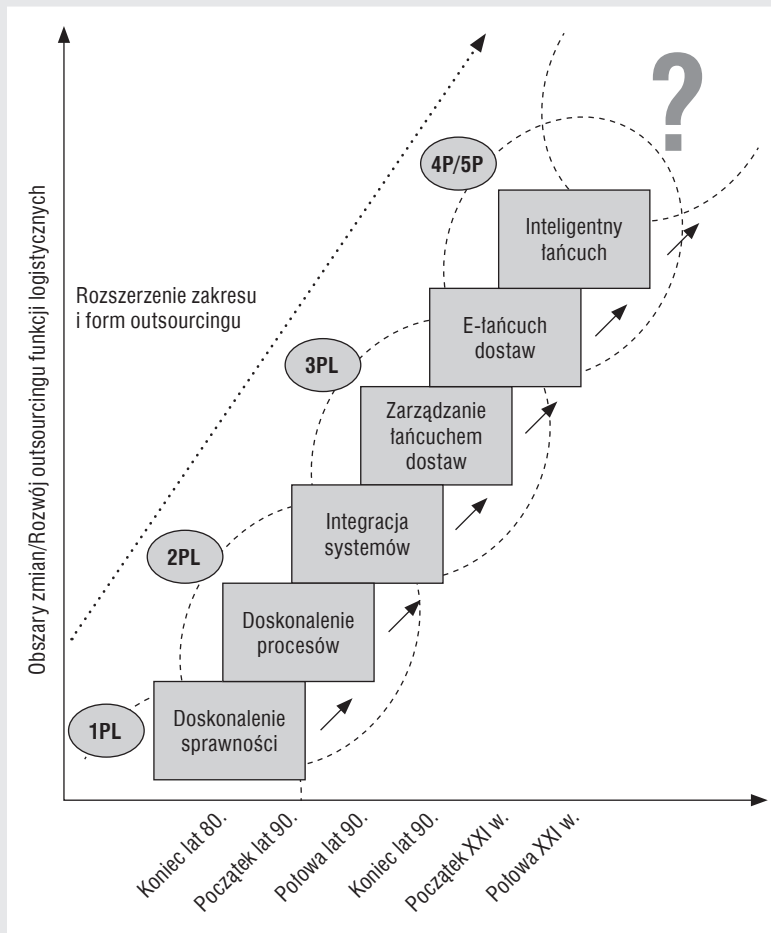
- rozdzielnosc miejsc wytwarzania i konsumpcji oraz stopien ich rozproszenia lub koncentracji na danym obszarze,
- niejednoczesnosc produkcji i konsumpcji,
- skale popytu i mozliwosci produkcyjne,
- specjalizacje produkcji,
- poziom komplementarnosci zaspokajania potrzeb,
- niedroznosc kanalow informacyjnych skutkujaca niedostateczna znajomoscia wszelkich mozliwosci i warunkow wymiany towarowej na rynku.

Realizacja uslugi logistycznej ma zatem prowadzic do niwelowania luk przestrzennych i czasowych oraz roznic miedzy produkcja a konsumpcja.

Łańcuchy dostaw to struktury dynamiczne, wrażliwe na zmiany w otoczeniu, podlegające ciągłej ewolucji kierowanej zmiennością uwarunkowań i celów ich efektywnego funkcjonowania. Pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku przedsiębiorstwa były głównie nastawione na zdobywanie doskonałej sprawności w rozdrobnionych obszarach logistyki, na początku lat dziewięćdziesiątych priorytetem stała się doskonałość procesów logistycznych, czyli podejście procesowe, natomiast w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku silnie zaznaczyły się procesy globalizacji łańcuchów dostaw oraz integracji w ich strukturach. Przełom wieków przyniósł nowe stadium ewolucji łańcucha dostaw, a mianowicie, wirtualizację łańcucha dostaw (*e-supply chain*), będącą konsekwencją eskalacji pola i intensywności oddziaływania Internetu na procesy i struktury logistyczne [Demińska-Cyran, 2004], która w drugiej dekadzie XXI wieku skutkuje takimi trendami, jak uberyzacja i industry 4.0. Etapy przemian łańcucha dostaw pokazano na rysunku 1.2.

Rysunek 1.2.

Etapy ewolucji łańcucha dostaw



Źródło:  
 opracowanie własne  
 na podstawie: [Dem-  
 bińska-Cyran, 2004].

Na tle wspomnianych przemian łańcucha dostaw następował jednocześnie sukcesywny rozwój outsourcingu funkcji logistycznych. Początkowo korzystano z zewnętrznej obsługi w zakresie funkcji transportu (2PL). Z czasem rozszerzono obsługę o funkcję magazynowania, wymuszając tym samym zmiany funkcjonalno-organizacyjne w przedsiębiorstwach świadczących tę obsługę. Przedsiębiorstwa transportowe wraz ze wzrostem zakresu oferowanej przez siebie obsługi zmieniały się stopniowo w przedsiębiorstwa logistyczne. Obecnie, oferując zintegrowane pakiety usług logistycznych, funkcjonują jako operatorzy logistyczni.

Operator logistyczny, nazywany też 3PL, to wyodrębniony instytucjonalnie podmiot realizujący kompleksową obsługę dóbr rzeczowych. To integralne ogniwo współczesnych łańcuchów dostaw czy sieci logistycznych. Jego rola nie polega jedynie na zagwarantowaniu organizacji i realizacji przepływu dóbr, ale również na odpowiednim harmonizowaniu zadań logistycznych, tak aby obsługa wypełniała kryteria wyznaczone przez zasadę 7W, która nakazuje, by właściwe dobro trafiło we właściwe miejsce, do właściwego odbiorcy, we właściwym

czasie, we właściwej ilości, we właściwym stanie (jakości) i po właściwym koszcie. Operator logistyczny jest zatem odpowiedzialny za spełnianie określonych standardów logistycznej obsługi klienta, a w związku z tym jest współodpowiedzialny za sprawność systemu logistycznego firmy, którą obsługuje, jej zdolność do zaspokajania potrzeb klientów.

Funkcje, rola i zakres zadań oraz odpowiedzialności operatora logistycznego są znacznie szersze niż w przypadku tradycyjnie pojmowanego spedytora czy przewoźnika. Operator logistyczny świadczy bowiem kompleksową obsługę logistyczną, natomiast przedsiębiorstwa transportowe czy spedycyjne tylko jej pewien zakres (co jest logiczną konsekwencją delimitacji pojęć „usługa logistyczna” a „usługa transportowa czy usługa spedycyjna”), i tym samym mogą brać udział w obsłudze logistycznej na zasadzie podwykonawstwa, podejmując się na zlecenie operatora logistycznego realizacji określonej części procesu logistycznego. Inaczej ujmując, operator logistyczny może funkcjonować, opierając się na własnych aktywach w postaci taboru, urządzeń transportowych, składów itp., lub też w formie *nontransportation-asset-owning* (NTAO) w przypadku wykorzystywania obcego potencjału transportowo-magazynowego, czyli na bazie współpracy z przewoźnikami i przedsiębiorstwami składowymi [Demińska-Cyran, Jedliński, 2005, s. 212–213].

Bazując na podziale przedsiębiorstw działających w formie 3PL, dokonany przez P.B. Schary’ego i T. Skjotta-Larsena [Schary, Skjott-Larsen, 2002, s. 191], można wyróżnić dwa ich główne typy:

- przedsiębiorstwa oparte na środkach trwałych – przedsiębiorstwa, które świadcząc usługi logistyczne, korzystają z własnych lub dzierżawionych elementów infrastruktury i suprastruktury logistycznej,
- przedsiębiorstwa sieciowe – czyli przedsiębiorstwa, które rozpoczynały swoje funkcjonowanie w obszarze usług kurierskich, a obecnie, w wyniku rozwoju zakresu obsługi, świadczą usługi logistyczne, wykorzystując sieci przewozowo-przeładunkowe i komunikacyjne.

W połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku wraz z postępującą globalizacją i złożonością łańcucha dostaw zauważono, że konieczne jest szukanie nowych, odpowiadających na te wyzwania rozwiązań. Odpowiedzią była koncepcja 4PL (*fourth party logistics*), wprowadzona przez firmę Accenture. 4PL to integrator, który łączy zasoby, możliwości i technologie własne oraz innych organizacji w celu zaprojektowania, zbudowania i realizacji kompleksowych rozwiązań dla całego łańcucha dostaw [Bauknight, Miller, 1999]. Coraz częściej dzieje się to w sieci logistycznej, w której występują podmioty kooperujące, ale też i konkurujące, dlatego pojawia się zjawisko współpracy konkurentów (*co-opetition* – od słów *competition* i *co-operation*). Rozwiązania oferowane przez 4PL stanowią kombinację możliwości opierających się na czterech kluczowych komponentach (rys. 1.3):

- architektura i integracja,
- sterowanie,

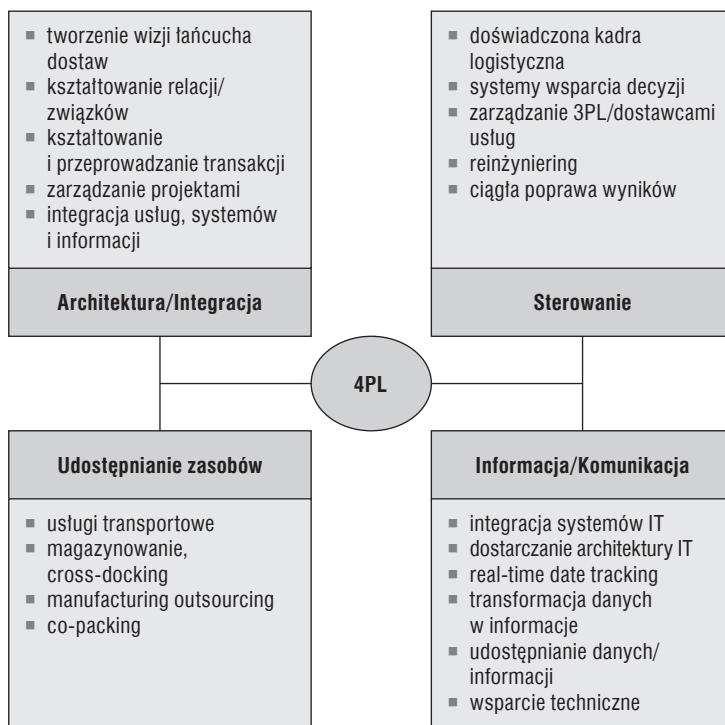


- udostępnianie zasobów.
- informacja i komunikacja,

4PL realizuje potrzeby klientów, opierając się na zidentyfikowanych zasobach i możliwościach swoich partnerów, na zasadzie podwójnego outsourcingu (*outsourced outsourcing*) [Manchester, 2001], co znaczy, że 4PL nie jest bezpośrednim wykonawcą zleczanych mu zadań (I poziom outsourcingu), lecz staje się raczej pośrednikiem, zlecając je swoim partnerom podwykonawcom (II poziom outsourcingu), a swoją uwagę skupia na odpowiednim wyborze partnerów i sterowaniu realizacją powierzonych mu zadań, tak aby zagwarantować klientowi maksymalne korzyści, rozpatrywane nie tylko w wymiarze taktycznym, ale także strategicznym funkcjonowania łańcucha dostaw [Armbruster, 2002]. Tym samym 4PL nie inwestuje w takie aktywa, jak tabor czy magazyny, lecz jest operatorem działającym w wymiarze wirtualnym (tak zwany wirtualny operator logistyczny). Koncentruje się on na inwestowaniu przede wszystkim w ludzi, w ich wiedzę i doświadczenie, oraz w technologie informacyjne. Pozwala to na koordynowanie działań realizowanych w sieci logistycznej dzięki właściwemu wykorzystywaniu informacji o dostępnych zasobach rynkowych.

**Rysunek 1.3.**

Elementy koncepcji funkcjonowania 4PL

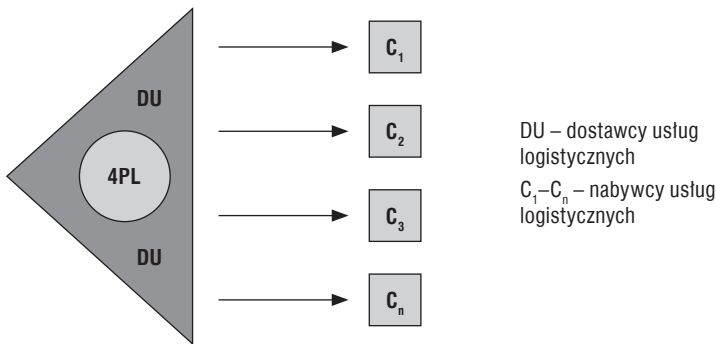


Źródło:  
opracowanie własne  
na podstawie:  
[Baumstead, Can-  
nons, 2002].

Funkcjonowanie 4PL można przedstawić modelowo, opierając się na trzech następujących wariantach [Foster, 1999; Bauknight, 1998]:

- modelu Synergy Plus,
- modelu Solution Integrator,
- modelu Industry Innovator.

Model Synergy Plus (rys. 1.4) polega na współpracy między organizacją typu 4PL a dostawcą usług logistycznych, którym jest 3PL. W tym modelu 4PL i 3PL zawierają między sobą związek partnerski po to, by razem, łącząc swoje potencjały i udziały w rynku, oferować kompleksowe rozwiązania dla całego łańcucha dostaw, dla różnych klientów. W ogólnym ujęciu 3PL zajmuje się realizacją przepływów strumieni materiałowo-towarowych, z kolei w gestii 4PL pozostaje sfera regulacji. 3PL i 4PL mogą współpracować na podstawie kontraktów lub w formie aliansu.

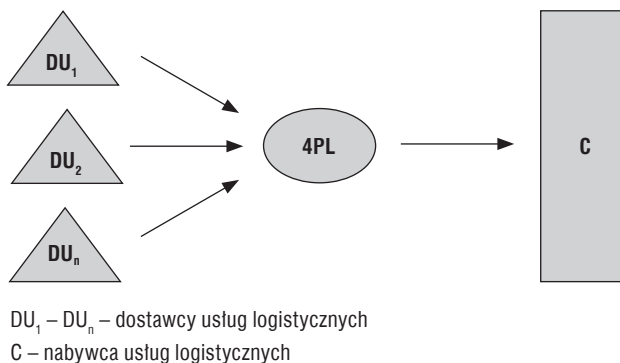


**Rysunek 1.4.**

Model Synergy Plus 4PL

Źródło:  
opracowanie własne.

Najbardziej powszechny w dotychczasowej praktyce organizacji typu 4PL jest drugi model – Solution Integrator (rys. 1.5). Model ten opiera się na zarządzaniu przez 4PL całym łańcuchem dostaw dla klienta, współpracując z dostawcami komplementarnych usług lub 3PL.



**Rysunek 1.5.**

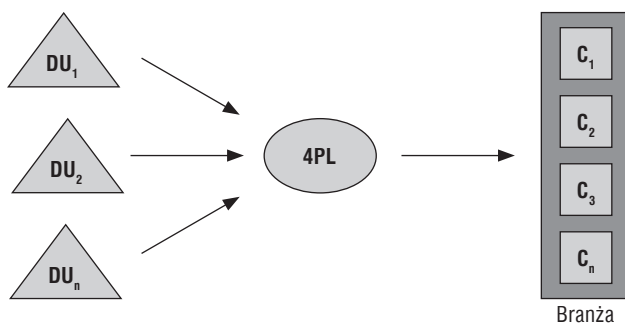
Model Solution Integrator 4PL

Źródło:  
opracowanie własne.

Industy Innovator (rys. 1.6) to model bazujący na najbardziej kompleksowych rozwiązaniach dedykowanych firmom z jednej branży. Zastosowanie tego modelu ma jednak sens w tych branżach, w których producenci raczej nie upatrują źródeł przewagi konkurencyjnej w logistyce zewnętrznej. Takim przykładem jest branża farmaceutyczna, w przypadku której różni producenci często dystrybuują i sprzedają swoje produkty za pośrednictwem tych samych kanałów. Ich przewaga konkurencyjna opiera się bardziej na produkcie czy narzędziach marketingu niż na procesach logistycznych realizowanych poza strukturami ich przedsiębiorstwa.

**Rysunek 1.6.**

Model Industy Innovator 4PL



$DU_1 - DU_n$  – dostawcy usług logistycznych

$C_1 - C_n$  – nabywcy usług logistycznych

Źródło:

opracowanie własne.

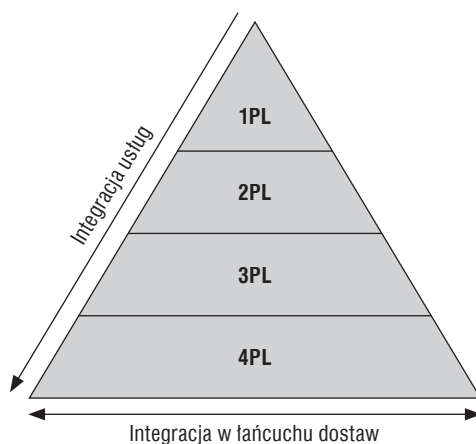
Ewolucja obsługi logistycznej doprowadziła zatem do ukształtowania się czterech modeli współpracy logistycznej (rys. 1.7):

1. Logistyka własna producenta, którą określa się jako 1PL (*in-house logistics*) i która oznacza, że aktywność logistyczna jest wykonywana we własnym zakresie przez właściciela wyodrębnionych zasobów, takich jak: środki transportu, magazyny czy sprzęt przeładunkowy.

2. Logistyka oparta na zasobach – to z kolei 2PL (*second party logistics*), które jest zarządzaniem tradycyjnymi funkcjami logistycznymi, takimi jak: transport i magazynowanie. Usługi te są świadczone przez zewnętrznych dostawców (np. firmy przewozowe), wykonujących usługi przeładunkowe czy magazynowe w stosunkowo wąskim zakresie.

3. Logistyka kontraktowa, określana jako 3PL, oznacza korzystanie z operatorów logistycznych, co może dotyczyć całego procesu logistycznego lub tylko wybranych funkcji. Dostawca usług typu 3PL jest wyspecjalizowanym operatorem świadczącym kompleksowe usługi w ramach outsourcingu, w skład których mogą wchodzić spedycja, transport i magazynowanie oraz szeroka gama usług podnoszących wartość produktów. Współpraca z firmą 3PL może być też określona jako alians logistyczny lub alians strategiczny.

4. Ewolucja do modelu 4PL (*fourth party logistics*) dotyczy integratora wzdłuż łańcucha dostaw, obejmującego działalność taką, jak: planowanie, koordynacja i kontrola sieci dostaw. Jest więc zorientowana na zarządzanie łańcuchem dostaw przez tzw. operatora wiodącego (*lead logistics provider, LLP*), który realizuje potrzeby klientów, opierając się na zidentyfikowanych zasobach i możliwościach partnerów na zasadzie podwójnego outsourcingu. Nie jest wykonawcą zleczanych mu zadań, lecz zleca je dalej swoim partnerom – podwykonawcom, skupiając uwagę na odpowiednim wyborze partnerów i sterowaniu realizacją powierzonych mu zadań, aby zagwarantować klientowi maksimum korzyści.

**Rysunek 1.7.**

Ewolucja form obsługi logistycznej

Źródło: opracowanie własne.

G. Stefansson [Stefansson, 2006], chcąc uporządkować różnorodność w nazewnictwie operatora logistycznego – 3PL, 4PL, LLP, a tym samym zniwelować pewne rozbieżności występujące między tymi nazwami, wprowadził – w jego zamyśle – pojęcie nadrzędne, tj. określenie „pośrednik logistyczny” (*logistics intermediary*). Natomiast J.L. Gattorna [Gattorna (red.), źródło internetowe] uważa, że 3PL, 4PL, LLP to swoiste klasy przedsiębiorstw logistycznych, a więc wskazuje na występowanie pewnych poziomów specjalizacji i kompetencji przedsiębiorstw logistycznych. Traktuje je również jak klasy nowych modeli biznesowych opartych na współpracy. Klasy te zostały scharakteryzowane w tabeli 1.1. Jak zauważa J.M. Jeszka [Jeszka, 2009, s. 68], poszukiwanie nowych modeli biznesu i współpracy w obszarze obsługi logistycznej jest wyrazem presji na obniżanie kosztów i zwiększanie efektywności procesów logistycznych.

**Tabela 1.1.** Klasy modeli biznesowych opartych na współpracy na rynku usług logistycznych

Klasa modelu	Charakterystyka modelu
Operator – podstawowe aktywa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– aktywa transportowe dowolnej gałęzi transportu</li> <li>– magazyny</li> <li>– cross-docking</li> <li>– produkcja</li> <li>– opakowania</li> </ul>
Third party logistics – 3PL	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zintegrowane magazynowanie i dystrybucja</li> <li>– integracja i wsparcie infrastruktury IT</li> <li>– monitorowanie przepływu danych (data tracking)</li> <li>– własne aktywa</li> </ul>
Lead logistics provider – LLP	<ul style="list-style-type: none"> <li>– doświadczeni logistycy</li> <li>– optymalizacja procesów logistycznych w łańcuchu dostaw</li> <li>– zarządzanie wieloma 3PL</li> <li>– ciągle ulepszanie – <i>kaizen</i></li> </ul>
Fourth party logistics – 4PL	<ul style="list-style-type: none"> <li>– projektowanie łańcucha dostaw</li> <li>– planowanie i optymalizowanie procesów logistycznych w łańcuchu dostaw</li> <li>– reinżyniering procesów w łańcuchu dostaw</li> <li>– integracja usług, systemów, informacji</li> <li>– ciągła innowacja</li> <li>– technologia jako podstawowy zasób</li> <li>– brak własnych aktywów (technicznych zasobów logistycznych)</li> </ul>
Joint service company – JSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>– współzarządzanie, współwłasność</li> <li>– ograniczona liczba partnerów kapitałowych</li> <li>– innowacyjna kultura</li> <li>– korzyści w zależności od efektywności działania</li> </ul>
Virtual network consortium – VNC	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dynamiczna sieć zdolności</li> <li>– model podobny do 4PL i JSC, pomija udziały kapitałowe</li> <li>– uczestnicy działają w luźnych aliansach, w razie potrzeby dołączają lub odłączają się</li> <li>– nastawienie na konkretne rozwiązania w łańcuchu dostaw</li> <li>– wysoki stopień powiązania procesów między przedsiębiorstwami</li> <li>– wspólne inwestycje</li> </ul>

Źródło: [Jeszka, 2009, s. 66].

### 1.3. Rynek usług logistycznych – elementy i cechy

Rynek usług logistycznych można zdefiniować jako ogół stosunków wymiennych między sprzedającymi, którzy, zgłaszając podaż, oferują do sprzedaży usługi logistyczne po określonej cenie, a kupującymi, którzy, zgłaszając popyt, wyrażają chęć zakupu tych usług popartą odpowiednimi środkami płatniczymi. Definicja ta wskazuje na trzy integralne elementy rynku usług logistycznych:

a) podmioty rynkowe, którymi są sprzedający (usługodawcy) i kupujący (usługobiorcy) usługi logistyczne,

- b) przedmioty rynkowe, czyli usługi logistyczne,
- c) wzajemne relacje kształtujące stosunki wymienne.

Wzajemne relacje mogą zachodzić między:

- a) sprzedającymi usługi logistyczne,
- b) nabywcami usług logistycznych,

i nazywane są relacjami równoległymi, oraz między sprzedającymi a kupującymi usługi logistyczne, które określane są jako stosunki wymiany.

Stosunki wymiany na rynku usług logistycznych polegają na:

- ujawnianiu przez sprzedających usługi logistyczne swojej oferty oraz możliwości jej realizacji,
- ujawnianiu przez kupujących usługi logistyczne swoich potrzeb i preferencji oraz chęci zakupu,
- wzajemnej konfrontacji popytu i podaży,
- mechanizmie przetargowym na tle ujawnionych i konfrontowanych zamiarów sprzedaży i zakupu.

Rynek usług logistycznych charakteryzuje się określonymi cechami. Do podstawowych należą [Demińska-Cyran, Jedliński, 2005, s. 209-2010]:

- niewystępowanie rzeczowego charakteru produkcji logistycznej,
- jedność produkcji i konsumpcji usług logistycznych,
- niemożność produkcji usług logistycznych na zapas,
- złożoność usługi logistycznej,
- niejednorodność rynku usług logistycznych,
- względna elastyczność popytu,
- zróżnicowanie popytu i podaży,
- komplementarność podażowa.

Usługa logistyczna powstaje w wyniku produkcji i jest produktem niematerialnym. Niewystępowanie rzeczowego charakteru działalności logistycznej powoduje, że produkcja usług logistycznych i ich konsumpcja tworzą jedność w czasie i miejscu.

Konsekwencją braku rzeczowej postaci produkcji logistycznej oraz jedności produkcji i konsumpcji jest to, że usług logistycznych nie można produkować na zapas i nie można ich magazynować, ponieważ poza procesem logistycznym usługa logistyczna nie istnieje. Z chwilą zakończenia procesu czy zadania logistycznego realizowanego przez usługodawcę kończy się zarówno proces produkcji, jak i konsumpcja usługi logistycznej.

Usługa logistyczna jest złożona. Oznacza to, że na pojęcie usługi logistycznej składa się szereg usług cząstkowych, jak na przykład transport, składowanie, obsługa zwrotów, pakowanie, metkowanie.

Rynek usług logistycznych nie jest jednolity z punktu widzenia cech realizowanych w jego strukturach usług. W zależności od cech usług kształtują się rynki cząstkowe, które różnią się wymaganiami odnoszącymi się do organizacji usług, środków transportu i manipulacyjnych oraz wyposażenia magazynów, technologii przewozu, prac manipulacyjnych czy magazynowania, realizacji pa-

rametrów jakościowych obsługi itp. Można na przykład wskazać na rynek usług logistycznych ładunków niebezpiecznych, rynek usług logistycznych towarów szybko rotujących, rynek usług magazynowych, rynek usług doradztwa logistycznego, rynek usług kurierskich.

Charakter potrzeb logistycznych, których realizacja determinuje inną działalność gospodarczą (produkcyjną, handlową itp.) i społeczną (administracyjną, kulturalną, leczniczą itp.), implikuje względną elastyczność popytu na usługi logistyczne. Zmiana cen i dochodów nie wpływa w sposób znaczący na wielkość popytu na usługi logistyczne. Pod wpływem tych zmian – ogólnie rozpatrując problem – popyt na usługi logistyczne może wykazywać jedynie tendencję dywersyfikowania struktury jakościowej potrzeb logistycznych. Wzrost dochodów usługobiorców może powodować, że ich wymagania w zakresie jakości usług logistycznych będą się zwiększać. Może również wzrastać kompleksowość obsługi, tzn. usługobiorcy będą bardziej skłonni kupować szersze pakiety usług logistycznych. W odróżnieniu od popytu na same usługi przewozowe, który odznacza się małą elastycznością, popyt na usługi towarzyszące i komplementarne wobec usług przewozowych, jak np. usługi składowania, pakowania, konfekcjonowania, metkowania itp., charakteryzuje się większą elastycznością dochodową. Krótko ujmując, wraz ze wzrostem dochodów usługobiorców zwiększa się popyt na usługi towarzyszące.

Popyt na usługi logistyczne oraz ich podaż odznaczają się dużym zróżnicowaniem. Zróżnicowanie popytu wynika z bardzo dużej liczby podmiotów zgłaszających strukturalnie niejednolite zapotrzebowanie na usługi logistyczne, jak też z dużej dywersyfikacji parametrów jakościowych tych potrzeb.

Podaż również nie jest jednolitą kategorią. Strukturalne zróżnicowanie podaży na rynku usług logistycznych wynika ze zróżnicowania usługodawców, a zwłaszcza ich:

- wielkości,
- skali działania,
- struktury technicznej i technologicznej,
- zakresu specjalizacji.

Można zatem wskazać na przedsiębiorstwa specjalizujące się w obsłudze logistycznej danej branży lub oferujące zunifikowaną obsługę, świadczące usługi na rynku lokalnym lub globalnym, centra logistyczne lub przedsiębiorstwa przewozowe itp.

Logistyka dopełnia działalność gospodarczą i społeczną, co można interpretować w kategorii komplementarności. Jest to komplementarność jednokierunkowa, ponieważ to procesy logistyczne są uzupełnieniem innych działalności, a nie odwrotnie. Wynika to z wtórnego charakteru potrzeb logistycznych.

Rynek usług logistycznych może być rozpatrywany w dwóch aspektach [Dembińska-Cyran, Jedliński, 2005, s. 211–2012]:

- a) podmiotowym,
- b) przedmiotowym.

Podmiotami rynku usług logistycznych są jednostki fizyczne i prawne, które zgłaszają zapotrzebowanie na usługi, oraz je realizujące, a także jednostki oddziałujące na sferę regulacji rynku. Można wyszczególnić trzy podstawowe grupy podmiotów:

- a) usługobiorcy – nabywcy usług logistycznych,
- b) usługodawcy – jednostki świadczące usługi logistyczne,
- c) podmioty sfery regulacji – jednostki administracji państwowej i samorządowej.

Grupę nabywców usług logistycznych tworzą w szczególności:

- przedsiębiorstwa produkcyjne reprezentujące różne branże i sektory,
- przedsiębiorstwa handlowe,
- przedsiębiorstwa usługowe,
- przedsiębiorstwa służb publicznych,
- jednostki samorządu terytorialnego,
- osoby fizyczne.

Każda z wymienionych grup nabywców usług logistycznych zgłasza określone potrzeby logistyczne, które są zróżnicowane pod względem struktury, ilości czy parametrów jakościowych.

Dywersyfikacja usług logistycznych składających się na system obsługi logistycznej doprowadziła do wyodrębnienia różnych grup przedsiębiorstw logistycznych. Podmioty świadczące usługi logistyczne są zróżnicowane pod względem własnościowym, organizacyjnym, kapitałowym oraz rodzaju i zakresu oferowanych usług. Grupę tę tworzą m.in.:

- przedsiębiorstwa logistyczne (operatorzy logistyczni),
- przedsiębiorstwa transportowe,
- przedsiębiorstwa transportowo-spedycyjne,
- przedsiębiorstwa przewozowe,
- przedsiębiorstwa kurierskie,
- przedsiębiorstwa składowe,
- przedsiębiorstwa doradztwa logistycznego,
- narodowi operatorzy pocztowi,
- operatorzy kolejowi,
- centra logistyczne,
- porty morskie i żegluga śródlądowej,
- logistyczne platformy elektroniczne.

Pomiędzy tymi grupami mogą występować relacje współdziałania lub rywalizacji rynkowej. Z jednej strony operator logistyczny może współpracować z przedsiębiorstwem przewozowym czy składowym, z drugiej zaś, rozwijając i doskonaląc swój potencjał i umiejętności, może wchodzić w zakres kompetencji swoich bliższych lub dalszych konkurentów.

Trzecią grupą podmiotów rynku usług logistycznych są jednostki administracji państwowej i samorządowej. Podmioty te mogą w mniejszym lub większym stopniu oddziaływać na funkcjonowanie podmiotów oferujących usługi



logistyczne, np. poprzez różnego rodzaju uregulowania prawne, zezwolenia, licencje, zakazy.

Przedmiotem obrotu rynkowego są wytwory lub efekty pracy określonej działalności ludzkiej, posiadające wartości użytkowe oraz będące towarami, tj. przeznaczone do wymiany (sprzedaży). Z uwagi na brak rzeczowej postaci działalności logistycznej można by mieć pewne wątpliwości w odniesieniu do tego, co jest przedmiotem pracy w logistyce. Można by uznać, że przedmiotem pracy w logistyce jest albo usługa logistyczna, albo ładunki. W związku z tym że w wyniku procesu logistycznego ładunki mogą zmieniać swój byt czasowy i przestrzenny, a tym samym ulegają określonym zmianom materialnym, należy przyjąć, iż przedmiotem pracy w logistyce jest ładunek; natomiast istotą działalności logistycznej jest zmiana bytu czasoprzestrzennego ładunku przez świadczenie usługi logistycznej.

Rynek logistyczny tworzą jego dwa segmenty: transport – spedycja – logistyka (TSL) oraz kurierski – ekspresowy – paczkowy (KEP). Ze względu na wpływ czynnika czasu można podzielić rynek usług logistycznych na:

- a) segment dostaw typu *day definite*, czyli na określony dzień,
- b) segment dostaw typu *time definite*, czyli w określonym oknie czasowym.

Biorąc pod uwagę główne zadanie operatora logistycznego, rynek z punktu widzenia klienta można podzielić na segmenty:

- a) *just in time* (JiT), gdzie koniecznym warunkiem efektywności jest dostawa w ściśle zdefiniowanym czasie,
- b) *efficient customer response* (ECR), gdzie koniecznym warunkiem jest dostępność towaru dostosowana do dynamicznie zmieniającego się popytu,
- c) *low costs country sourcing* (LCCS), gdzie koniecznym warunkiem jest obniżenie kosztów własnych klienta przez zapewnienie dostaw z krajów o relatywnie niskich kosztach wytwarzania.

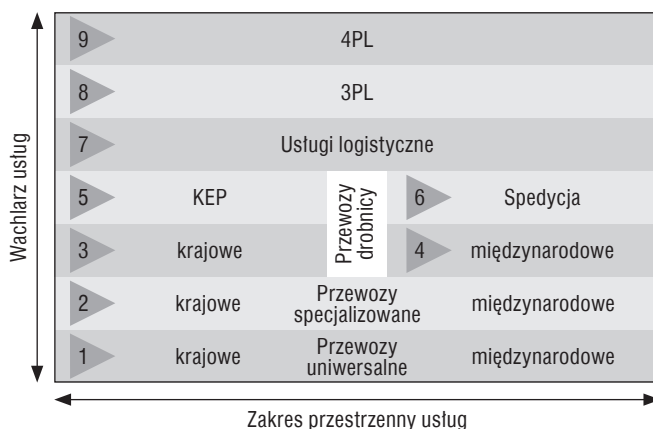
W przypadku każdego rynku dadzą się zidentyfikować pola konkurencji. W odniesieniu do rynku usług logistycznych mogą być one wyznaczone przez stopień złożoności oferty i zakres przestrzenny usług, przy czym należy zauważyć dość znaczne ich zróżnicowanie (rys. 1.8) i to, że są one związane z trzema funkcjami [Ciesielski, 2000, s. 176–177]:

- transportu – T,
- spedycji – S,
- logistyki – L.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od pola konkurencji, na którym działa, i od tego, jaka jest w jej przypadku siła czynników sukcesu. W przypadku przedsiębiorstw logistycznych za najważniejsze czynniki sukcesu uważa się [Ciesielski, 2000, s. 177–178] (tab. 1.2):

- pozycję kosztową,
- relatywny poziom jakości obsługi,
- zakres oferty,
- renomę i *image* firmy,

- umiejętność współpracy z klientem,
- umiejętność kooperacji z innymi dostawcami usług T, S lub L,
- sytuację finansową firmy.

**Rysunek 1.8.**

Podstawowe pola konkurowania na rynku usług logistycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Cieśliński, 2000, s. 177].

W zależności od pola konkurowania różne jest znaczenie wymienionych czynników, co ukazano w tabeli 1.2. Największe znaczenie mają one w polach 3PL i 4PL.

**Tabela 1.2.** Struktura ekonomiczna rynku usług logistycznych

Siły konkurencyjne wg M.E. Portera	Rynek usług transportowo-spedycyjnych	Rynek usług logistycznych
<b>Rywalizacja w branży i groźba substytutów</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tempo wzrostu rynku</li> <li>▪ Udział kosztów stałych</li> <li>▪ Bariery wejścia</li> <li>▪ Bariery wyjścia</li> <li>▪ Liczba i różnorodność konkurencji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ niskie, rynek w fazie dojrzałości</li> <li>▪ z reguły średni lub wysoki, bardzo zdywersyfikowany</li> <li>▪ zróżnicowane, przede wszystkim kapitałowe</li> <li>▪ zróżnicowane</li> <li>▪ wysoki poziom konkurencji, niewielka różnorodność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ duże</li> <li>▪ z reguły średni lub wysoki, zdywersyfikowany</li> <li>▪ zróżnicowane, rosące, przede wszystkim kapitałowe, doświadczenia, kwalifikacje i marki</li> <li>▪ zróżnicowane</li> <li>▪ duże zróżnicowanie, wzrastający poziom konkurencji</li> </ul>

Sily konkurencyjne wg M.E. Portera	Rynek usług transportowo-spedycyjnych	Rynek usług logistycznych
<b>Groźba nowych wejść</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Korzyści skali</li> <li>▪ Wymagania kapitałowe</li> <li>▪ Krzywa doświadczenia</li> <li>▪ Dostęp do informacji o sektorze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ związane z wykorzystaniem środków trwałych, konsolidacją i tworzeniem sieci</li> <li>▪ zróżnicowane</li> <li>▪ duże znaczenie z reguły dobry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ związane z wykorzystaniem środków transportu, konsolidacją i tworzeniem sieci</li> <li>▪ zróżnicowane, czasami mogą być bardzo duże</li> <li>▪ bardzo duże znaczenie z reguły dobry</li> </ul>
<b>Siła przetargowa nabywców</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poziom koncentracji nabywców</li> <li>▪ Koszty przestawienia nabywców</li> <li>▪ Skłonność nabywców do integracji wstecz</li> <li>▪ Poziom poinformowania nabywców</li> <li>▪ Udział kosztów dostawcy w kosztach nabywców</li> <li>▪ Znaczenie usług dla zysków nabywcy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zróżnicowany</li> <li>▪ zasadniczo niskie</li> <li>▪ duża w transporcie drogowym</li> <li>▪ duży</li> <li>▪ dywersyfikacja, ogólnie średni</li> <li>▪ duże</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zróżnicowany</li> <li>▪ średnie</li> <li>▪ nie można określić, bo rynek rozwija się w wyniku dezintegracji pionowej nabywców</li> <li>▪ duży</li> <li>▪ dywersyfikacja, średni lub duży</li> <li>▪ duże</li> </ul>
<b>Siła przetargowa dostawców</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zróżnicowanie produktów</li> <li>▪ Koszty przestawienia</li> <li>▪ Poziom koncentracji</li> <li>▪ Skłonność do integracji w przód</li> <li>▪ Substytuty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ małe lub średnie</li> <li>▪ małe</li> <li>▪ średni</li> <li>▪ występuje, jeśli producent usług spedycyjnych kupuje usługi transportowe, logistyczne, składowania itp.</li> <li>▪ brak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ duże</li> <li>▪ średnie lub duże</li> <li>▪ średni</li> <li>▪ występuje, jeśli producent usług logistycznych kupuje usługi transportowe, składowania itp.</li> <li>▪ brak</li> </ul>

Źródło: [Dembińska-Cyran, 2003, s. 64; Ciesielski, 1995].

Opracowanie skutecznej strategii jest sztuką wymagającą bardzo szerokiej wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej. Ze względu na coraz większą zmienność i nieprzewidywalność zmian w otoczeniu sztuka ta staje się coraz trudniejsza, a przejawy jakiegokolwiek improwizacji mogą drogo kosztować. Dlatego też podstawowym warunkiem myślenia i działania strategicznego przed-

siębiorstw logistycznych musi być doskonała znajomość struktury ekonomicznej rynku, na którym działają, czego implikacją powinna być właściwa interpretacja współzależności zachodzących w układzie: przedsiębiorstwo–klient–konkurent.

## **Pytania problemowe**

1. Dokonaj porównania usług spedycyjnych, transportowych i logistycznych.
2. Wymień i opisz cechy usług logistycznych.
3. Omów ewolucję obsługi logistycznej od 1PL do 4PL.

**Przejdź do księgarni →**