



Ewa Placzek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Logistyki Społecznej
ewa.placzek@ue.katowice.pl

TRENDY ROZWOJOWE USŁUGODAWCÓW LOGISTYCZNYCH W POLSCE

Streszczenie: W niniejszej publikacji przyjęto za cel przedstawienie istnienia kierunków rozwoju działań, czyli trendów¹ rozwojowych usługodawców logistycznych podejmowanych w ramach realizowanych modeli biznesu. Na podstawie obserwacji przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku TSL (Transport-Spedycja-Logistyka) oraz wywiadów bezpośrednich zaprezentowano kierunki działań usługodawców logistycznych będących ich odpowiedzią na oczekiwania rynku – klienta. Kierunki te można uznać za wyznaczniki obecnych i przyszłych działań usługodawców logistycznych w podążaniu za rozwojem.

Słowa kluczowe: model biznesu, elementy strategii usługodawców logistycznych, wyznaczniki działań usługodawców logistycznych, kierunki rozwoju usługodawców logistycznych.

JEL Classification: M210.

Wprowadzenie

Rynek usług logistycznych (TSL) w Polsce jest rynkiem młodym, ale już doświadczonym. Działa na nim wiele zróżnicowanych podmiotów świadczących różnego rodzaju usługi logistyczne. Dla większości z nich głównym celem dotychczas prowadzonego biznesu było wygenerowanie zysku, który zapewniałby dalszy rozwój. Jednakże obecnie wśród usługodawców logistycznych obserwuje się zmianę nastawienia do biznesu, zwłaszcza w średnich i dużych podmiotach świadczących usługi logistyczne, zmierzającą w kierunku np. zarządzania warto-

¹ Według *Słownika języka polskiego* trend: to „istniejący w danym momencie kierunek rozwojowy w danej dziedzinie”.

ścią firmy. Należałoby zatem zadać pytanie: jakie działania operacyjne są podejmowane przez usługodawców logistycznych w ramach realizowanych modeli biznesu, gwarantujących osiągnięcie sukcesu, np. zwiększenie atrakcyjności firmy, zwiększenie wartości firmy?

W poszukiwaniu odpowiedzi na tak sformułowane pytanie, dokonano analizy działań podejmowanych przez podmioty świadczące usługi logistyczne w Polsce. Działania te są odpowiedzią na sygnały płynące z rynku – sygnały od współczesnego klienta, który zainteresowany jest zaspokajaniem jego zindywidualizowanych potrzeb. Ponieważ większość usługodawców logistycznych dostrzega konieczność wprowadzania zmian dostosowujących się do oczekiwań klienta, podejmowane działania można uznać za wyznaczniki dalszych działań operacyjnych w ramach realizowanych modeli biznesu, wskazujących potencjalne kierunki rozwoju usługodawców w kraju i na świecie.

1. Usługodawcy logistyczni w Polsce²

Polski rynek usług logistycznych jest rynkiem młodym, który powstał w wyniku przemian gospodarczych zachodzących w Polsce w latach 80. ubiegłego wieku. Znaczące dla dokonywanych przemian były działania w kierunku urynkowania gospodarki, dostosowań legislacyjnych (zwłaszcza ustanowienie w dniu 23.12.1988 r. ustawy o prowadzeniu działalności gospodarczej, tzw. ustawa o swobodzie gospodarczej) i zmian w podejściu do prowadzonego biznesu. Dla wielu przedsiębiorstw dotychczas funkcjonujących była to nowa i niepewna sytuacja, wymagająca podjęcia znacznego ryzyka działania. Z drugiej strony zaczęły powstawać nowe podmioty gospodarcze, dla których otworzyła się szansa na prowadzenie własnego biznesu. Dla „starych”, dotychczas funkcjonujących firm, nowe podmioty z nowymi pomysłami na biznes stanowiły poważne zagrożenie w postaci rosnącej w siłę konkurencji. Przemiany zachodzące w Polsce otwarły również nowe możliwości zagranicznym usługodawcom, będącym na wyższym poziomie rozwoju (ewolucyjnym). Dla wielu z nich oznaczało to zdobycie nowych rynków, a tym samym nowe możliwości rozwoju i osiągnięcia większych przychodów (zysków). Tym samym na polskim rynku usług logistycznych pojawiły się firmy – usługodawcy o zróżnicowanej kondycji, zasobach oraz będący na różnym poziomie rozwoju. W ten sposób na rynku TSL działają podmioty, które niezależnie od elementów je opisujących określamy mianem: **usługodawcy logistyczni**. Termin ten jest na tyle ogólny, że wśród nich wyodrębnia-

² Zob. więcej E. Płaczek, *Modele rozwoju usługodawców logistycznych*, UE, Katowice 2012.

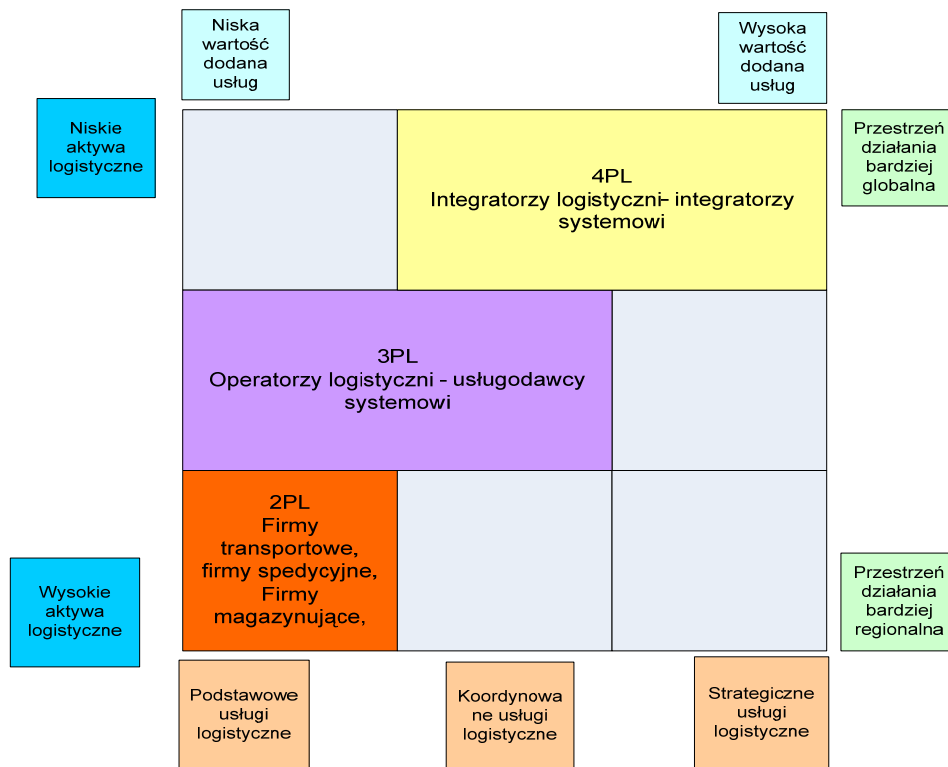
my: dostawców prostych usług logistycznych (2PL), operatorów logistycznych (3PL), integratorów usług logistycznych (tzw. wirtualnych operatorów logistycznych – 4PL).

Dostawcy prostych usług logistycznych (LSP – *Logistics Service Provider* lub *2PL*) to firmy zewnętrzne świadczące proste, tradycyjne/klasyczne usługi logistyczne takie jak transport, przeładunek i magazynowanie. Wywodzą się najczęściej z przedsiębiorstw transportowych, spedycyjnych bądź magazynowych, których działalność jest oparta na uregulowaniach prawnych zawartych w prawie cywilnym (umowa przewozu, spedycji, składu). Stanowią najbardziej zróżnicowaną grupę podmiotów, które charakteryzują się dużym zróżnicowaniem pod względem własnościowym, organizacyjnym, kapitałowym, wielkości oraz oferty świadczonych usług.

Operator logistyczny (3PL) to zewnętrzny dostawca, który na zasadzie outsourcingu „zarządza” działaniami logistycznymi nadawcy/klienta, świadczy i dostarcza kompleksowych rozwiązań biznesowych w zakresie logistyki (w obszarze przewozu i jego organizacji, magazynowania i rozporządzania towarem w imieniu klienta, pakowania, manipulacji oraz przynoszących wartość dodaną (*value added logistic*), np. konfekcjonowanie, montaż), dzieląc się przy tym informacjami, ryzykiem i zyskami. Podstawą działalności jest posiadanie własnych lub dzierzawionych/leasingowanych aktywów trwałych, takich jak flota pojazdów, magazyny, biura, *huby*, wyposażenie ułatwiające prace manipulacyjne oraz centra dystrybucyjne.

Najbardziej rozwiniętą formą operatorów logistycznych działających na rynku usług są *integratorzy* lub *kooordynatorzy logistyczni*, zwani również *Fourth Party Logistics* (4PL)³. 4PL to podmiot wysoko wyspecjalizowany, posiadający rozległą wiedzę w zakresie procesów logistycznych zachodzących w łańcuchach dostaw. Jego rola sprowadza się do dostarczania inteligentnych rozwiązań biznesowych w ramach całego łańcucha dostaw. Podstawą jego działalności jest doradztwo w zakresie zarządzania, technik informacyjnych i usług logistycznych, które ma zapewnić klientowi poprawę efektywności działań, obniżkę kosztów oraz wzrost elastyczności.

³ Pojęcie 4PL zostało wymyślone i zastrzeżone przez Andersen Consulting i zarejestrowane w 1996 r. przez firmę Accenture jako znak firmowy. Zarejestrowana definicja określa 4PL jako integratora, który gromadzi zasoby, możliwości i technologię własnego przedsiębiorstwa i innych organizacji, aby zaprojektować, stworzyć i wprowadzić w życie całościowe rozwiązania dotyczące łańcucha dostaw. Za: M. Maternowska [2000, s. 22].



Rys. 1. Segmentacja usługodawców logistycznych

Źródło: E. Płaczek [2012].

Na rys. 1 zaprezentowano główne atrybuty, jakie muszą być w posiadaniu przedsiębiorstwa świadczącego usługi logistyczne zmierzającego do osiągnięcia wyższego poziomu ewolucyjnego oraz zdobycia lepszej pozycji konkurencyjnej. Poza tym zbliżona oferta usługowa spowodowała, że pomiędzy firmami świadczącymi różnego rodzaju usługi logistyczne zaczęła się walka o klienta. Pojawienie się wielu usługodawców było również odpowiedzią na potrzeby rynku, który coraz częściej poszukiwał firm/dostawców usług świadczących nie tylko proste usługi logistyczne (np. usługi transportowe, spedycyjne, celne), ale przede wszystkim całe pakiety usług o dużym stopniu kompleksowości oraz usługi o wysokiej wartości dodanej. W ten naturalny sposób dokonała się segmentacja rynku usług logistycznych.

2. Istota modeli biznesu usługodawców logistycznych

Przedsiębiorstwa działające na rynku usług logistycznych podejmują swojego rodzaju grę rynkową, która w perspektywie długookresowej ma zapewnić podmiotowi wygraną. Wygrana ta utożsamiana jest z osiągnięciem sukcesu rynkowego w postaci: wysokiej pozycji konkurencyjnej, wzrostu wartości firmy, wzrostu zysków i rentowności oraz zapewnienia sobie stałych i lojalnych klientów, dzięki którym będzie to wszystko możliwe. Jednakże w dążeniu do sukcesu usługodawcy logistyczni mają do rozwiązania niezmiernie trudny problem, polegający na odpowiedzi na pytanie: jak należy poprowadzić działalność/biznes, żeby zrealizować zamierzony cel. Na tak postawione pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Dla każdego podmiotu świadczącego usługi logistyczne „prowadzenie biznesu” oznacza co innego.

Odwołując się do zagranicznej i krajowej literatury, poruszającej zagadnienie modeli biznesu, można wskazać na zróżnicowane podejścia różnych autorów do definicji tego pojęcia (tabela 1).

Dodatkowo można zauważyć, że w literaturze polskiej używane są określenia: model (e) biznesu, model biznesowy, modele biznesowe jako określenia równoważne. Natomiast w literaturze zagranicznej (angielskojęzycznej) występują określenia model biznesu (*business model*) oraz modele biznesu (*business models*). Na podstawie analizy wyżej opisanych pojęć można przyjąć, że model biznesu (model biznesowy) to sposób, w jaki przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą, ze wskazaniem źródeł sukcesu lub niepowodzenia. Najczęściej jednak „biznes” jest utożsamiany z działalnością gospodarczą lub pomysłem na zarabianie pieniędzy [Koźmiński, 2004]. W praktyce gospodarczej model biznesu oznacza model zysku lub działania w strefie zysku [Slywotzky, 2000].

Tabela 1. Wybrane definicje modeli biznesu

Autor	Definicja
1	2
	I. Sposób działania
P. Rappa	Model biznesowy jest metodą prowadzenia działalności gospodarczej, która zapewnia firmie dalsze działanie [Rappa, 2009].
A. Afuah, Ch. Tucci	„Model biznesu to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość” [Afuah, 2003, s. 20].
A.M. Muszyński	Model biznesu to sposób, w jaki przedsiębiorstwo wypracowuje zysk, każde w innym miejscu swojej organizacji [Muszyński, 2006, s. 11].
	II. Architektura przedsiębiorstwa
P. Timmers	Model biznesu to architektura firmy, która obejmuje produkty, usługi, przepływ informacji, opis korzyści dla różnych zainteresowanych „aktorów biznesu” oraz opis źródeł ich dochodów [Malone, 2009].

cd. tabeli 1

1	2
A. Osterwalder	Model biznesu to koncepcyjne narzędzie zawierające elementy i relacje między nimi, umożliwiające wyrażenie logiki biznesowej przedsiębiorstwa [Osterwalder, 2009].
	III. Wartość dla klienta
L. Morris	Model biznesu stanowi złożony (wyczerpujący) opis biznesu, rozumiany jako zintegrowany system funkcjonujący w bliskich relacjach z rynkiem. Opisuje, jak sposoby tworzenia i dostarczania wartości mogą ewoluować wraz ze zmianami potrzeb i preferencji klienta [Morris, 2003, s. 17].
D.J. Teece	Model biznesu opisuje, jak przedsiębiorstwo tworzy i dostarcza wartość do klientów i jak przemienia otrzymane wynagrodzenie na zysk [Teece, 2010].
T. Falencikowski	Model biznesu to względnie odosobniony wieloskładnikowy obiekt konceptualny, opisujący prowadzenie biznesu poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo [Falencikowski, 2013, s. 37].
	IV. Strategia przedsiębiorstwa
H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom	Model biznesu to konstrukcja informująca o perspektywach przedsiębiorstwa. Komunikuje ona o tym, jak można zmieniać opanowane zasilenia i potencjał działalności przez klientów i rynki w ekonomiczne wyniki [Chesbrough, 2002, s. 529-555].
K. Obłój	Model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności [Obłój, 2002, s. 98-100].

Źródło: Opracowanie własne.

Według Sływotzkiego, obecnie nastąpiła zmiana koncepcji działania. Do tej pory udział w rynku był znaczącą miarą powodzenia. Podmioty gospodarcze koncentrowały się na doskonaleniu produktu i osiągnięciu korzyści skali. Dominował pogląd, że wysoki udział w rynku jest gwarantem osiągnięcia wysokich obrotów, zgodnie z hasłem „zdobądź większy udział w rynku, a w ślad za tym przyjdą zyski”. Jednakże w sytuacji nasilania się konkurencji, rosnącego postępu technicznego i ogromnych udoskonaleń w technice informacji, wiele przedsiębiorstw mających znaczący udział w rynku nie było i nie jest w stanie osiągnąć dużej rentowności, a zatem i dużych zysków. To uświadomiło zarządzającym, że ich dotychczasowa koncepcja zarządzania nie sprawdza się, jest nieaktualna i musi zostać zmieniona. Najczęściej oznacza to konieczność szybkich działań mających na celu dopasowanie koncepcji zarządzania do nowych warunków, albowiem działania nieprzekładające się na zyski (działania w sferze bez zysku), uniemożliwiające odniesienie sukcesu, są główną przyczyną niepowodzeń zmierzających w kierunku upadłości firmy. Aby zapewnić firmie przetrwanie w długim okresie, należy odnowić model biznesu i skoncentrować się na strefach zysku, bo tylko one mogą zagwarantować dalszy rozwój i wzrost wartości. W nowym porządku ekonomicznym (konkurencja, nierównowaga) nastawienie na działania w strefach zysku są kluczowym warunkiem osiągnięcia sukcesu.

Takie postrzeganie modelu biznesu powoduje, że każdy z usługodawców logistycznych zmuszony jest do wypracowania swojego, niepowtarzalnego modelu biznesu, ponieważ każdy z nich działa w znanym sobie otoczeniu (wewnętrznym i zewnętrznym) oraz posiada zróżnicowane zasoby, w tym aktywa i kompetencje.

Można zatem przyjąć, że dla usługodawców logistycznych model biznesu to strategiczna logika prowadzenia działalności, zawierająca unikatową dla przedsiębiorstwa kombinację zasobów, procesów i relacji, mających zwiększyć dochodowość i wartość firmy oraz zapewnić jej konkurencyjność (w długim okresie czasu) w danej dziedzinie, dzięki zaspokojeniu potrzeb klienta.

3. Model rozwoju usługodawców logistycznych

Podjęte przez usługodawców logistycznych działania biznesowe zmierzają w kierunku osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz zapewnienia ciągłości prowadzenia biznesu poprzez wzrost i rozwój przedsiębiorstwa. Należy zwrócić uwagę, że wzrost i rozwój był do tej pory postrzegany w kategorii osiągniętego zysku (generowanych przychodów ze sprzedaży) umożliwiającego dalsze prowadzenie działalności czy inwestycji w posiadane aktywa. Jednakże obecnie zysk, jako główny cel działania i kategoria księgową⁴, będący historycznie kompleksową miarą sukcesu firmy, zaczyna tracić swoje dominujące znaczenie. Priorytetowym celem każdego przedsiębiorstwa jest nie tylko trwanie na rynku, ale przede wszystkim rozwijanie się, co w praktyce gospodarczej nie jest sprawą prostą. Coraz więcej czynników ma decydujący wpływ na możliwości rozwojowe przedsiębiorstw, przesądzając o ich sukcesach lub porażkach.

Dodatkowo można doszukiwać się wcześniejszych modyfikacji znaczenia pojęcia rozwój (wyjścia poza rozumienie go jako wzrost zysku). Z punktu widzenia przedsiębiorstwa rozwój, jako zachodzący w czasie proces zmian, może dotyczyć jego części bądź całości, odnosić się do wszystkiego lub do jednego obszaru funkcjonalnego, np. celów, struktury, technologii itp. Usługodawcy logistyczni mówiąc o rozwoju, mają na myśli nie tylko zwiększenie skali działania, ale również inne aspekty działalności, w tym wzrost jakości oferowanych usług. Ponadto rozwój może być rozpatrywany w kontekście działań mających na celu likwidację rozbieżności rozwojowych, tzw. luki rozwojowej lub jako proces doskonalenia miejsca zajmowanego przez przedsiębiorstwo w otoczeniu

⁴ Zysk księgowy ma charakter retrospektywny, odzwierciedla efekty zdarzeń przeszłych. Kształtowany przez instrumenty prawa bilansowego, nie przekłada się w pełni na wartość rynkową, zob. H. Zadora [2005].

(pozycja konkurencyjna) [Machaczka, 1998]. Konieczność rozwoju wynika z obecnej sytuacji w otoczeniu (turbulentne otoczenie), w którym warunkiem koniecznym jest ciągła zmiana przedsiębiorstw w podążaniu za realizacją głównych celów założonych w modelu biznesu. Współcześnie za główny czynnik wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw (usługodawców logistycznych) należy uznać konieczność ciągłego doskonalenia procesów, ukierunkowanych na podnoszenie efektywności i satysfakcji klienta [Brajer-Marczak, 2012].

Coraz częściej w literaturze pisze się o nowym sposobie zarządzania, wskazując, że rozwój charakteryzujący się dużą dynamiką w czasie powinien być identyfikowany z wartością firmy na rynku oraz wartością dla klienta.

Wartość rynkowa firmy to wartość postrzegana przez jej inwestorów. Ocena tej wartości dokonywana jest na rynku kapitałowym, przy przejściach lub fuzjach z zastosowaniem narzędzi analitycznych, odnoszących się do tzw. nośników wartości, odwołujących się bezpośrednio do efektywności modelu biznesowego. Najbardziej znanymi i wykorzystywanymi miernikami wartości firmy są: zysk ekonomiczny, rynkowa wartość dodana, gotówkowy zwrot z inwestycji, gotówkowa wartość dodana, wartość dodana dla właścicieli [Jabłoński, 2008]. W coraz większym stopniu wartość rynkowa firmy zależy od wartości jej zasobów niematerialnych, tzw. *goodwill*. Zwraca się także uwagę na kwestie działań związanych ze wzrostem przychodów, które umożliwiają lepsze wykorzystanie posiadanego przez firmy potencjału, przekładającego się na wzrost wartości w długim okresie czasu.

Wartość dla klienta to nadwyżka korzyści zawartych w produkcie (usłudze) nad korzyściami związanymi z ich nabyciem. Innymi słowy, to różnica pomiędzy uzyskanymi przez klienta korzyściami a kosztami (ceną), którą musi on ponieść, żeby dany produkt nabyć. Nie jest to jednak prosta różnica, ponieważ klient większą uwagę zwraca na cenę niż na nadwyżkę korzyści. Dlatego też wartość dla klienta stanowi stosunek korzyści zawartych w oferowanym produkcie do kosztów związanych z ich pozyskaniem, które poza ceną obejmują inne finansowe i pozafinansowe obciążenia klienta [Szymura-Tyc, 2009]. To także „każdy popyt, osobiste postrzeganie korzyści wynikających ze związku klienta z ofertą przedsiębiorstwa” [Woodall, 2003]. Według S. Voelpel, M. Leibold, E. Tekie, G. von Krogh wartością dla klienta mogą być:

- możliwości nowej oferty dla klientów – tzw. „czujniki klienta”; to tworzenie nowej propozycji wartości dla klienta często postrzegane jako początkowe siły dokonywanych zmian,
- wykorzystywana technologia – tzw. „czujniki technologii”; wskazują na względną siłę, kierunek oraz wpływ technologii na nowe propozycje wartości dla klientów,

- konfiguracja łańcucha wartości oraz/lub infrastruktura systemu biznesu – nowe szanse na nową konfigurację prowadzenia działalności daje wykrywanie infrastruktury biznesu/rozwoju,
- trwałość potencjału modelu biznesu, który związany jest z zastosowaną strategią konkurencji (niepowtarzalną w stosunku do konkurencji) [Falencikowski, 2013].

Odnosząc się do wcześniejszych rozważań należałoby zadać pytanie, czy wszyscy usługodawcy logistyczni w swoim działaniu w ramach modelu rozwoju kierują się koncepcją zarządzania przez wartość. Jednoznaczna odpowiedź na tak sformułowane pytanie nie jest prosta. Dla każdego usługodawcy logistycznego najważniejszym czynnikiem umożliwiającym osiągnięcie sukcesu poprzez rozwój powinien być klient i jego potrzeby. Osiągnięcie tego celu jest możliwe, jeśli przedsiębiorstwo jest w posiadaniu źródeł tworzenia wartości – wartości dla klienta tj. generowania i dostarczania. Oznacza to, że przedsiębiorstwo (usługodawca logistyczny) posiada kompetencje, technologie i unikalne zasoby nadające świadczone usługi określone walory pożądane przez klienta.

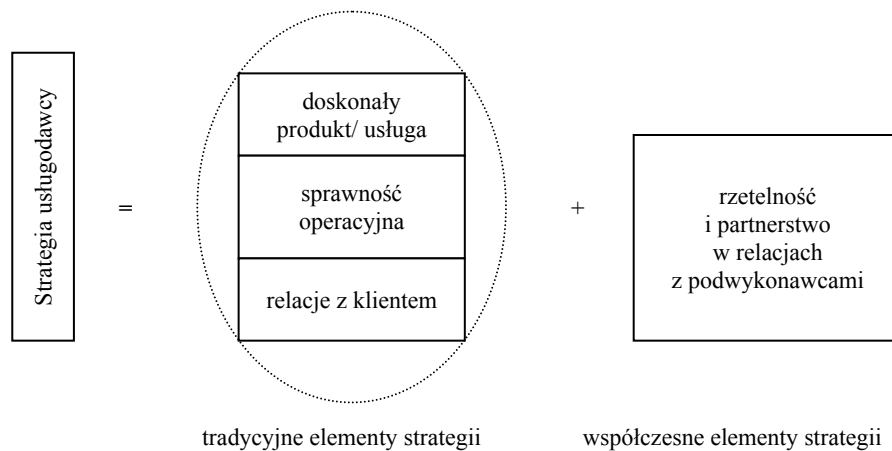
Realizacja modelu rozwoju przez usługodawców logistycznych sprowadza się w początkowej fazie do wąskiej specjalizacji (ekspansja pozioma), co pozwala im na wyróżnienie się w zakresie oferty, jakości, kosztów na tle innych konkurentów. Następnie w dalszych fazach, dążąc do zbudowania silnej i stabilnej pozycji konkurencyjnej, usługodawcy prowadzą skoncentrowaną działalność w oparciu o posiadane określone umiejętności i wiedzę specjalistyczną (integracja pionowa). W ostatniej fazie realizacji modelu rozwoju obserwuje się ekspansję usługodawców na rynki zagraniczne oraz liczne fuzje i przejęcia słabszych firm, które wzmacniają siłę konkurencyjną najsilniejszych podmiotów.

Realizacja koncepcji wzrostu wartości jest nowym wyzwaniem dla usługodawców logistycznych, która poprzez uruchomienie odpowiednich mechanizmów motywacyjnych pozwala budować silną i stabilną firmę, z dobrze rokującymi perspektywami rozwoju w długim horyzoncie czasowym.

4. Kierunki rozwoju usługodawców logistycznych

Sukces firmy – usługodawcy logistycznego – jest uzależniony od wypracowanej strategii działania (modelu biznesu) opartej o umiejętność pogodzenia realizacji wyznaczonych celów ze zmieniającymi się oczekiwaniami klientów i innymi elementami otoczenia firmy. Przyjęta strategia powinna odnosić się do wizji firmy w perspektywie oczekiwań interesariuszy – klientów i właścicieli, tworząc wysoko jakościową ofertę usługową dostosowaną do wymagań i specyfiki branż oraz skali działania klienta.

W poprzednich latach usługodawcy logistyczni swoje strategie biznesowe opierali tradycyjnie na trzech elementach gwarantujących im osiągnięcie sukcesu: oferowanym produkcie o jak najlepszej jakości, sprawności operacyjnej opartej o elementy logistycznej obsługi klienta, np. terminowość, dostępność oraz relacjach z klientem (rys. 2). Obecnie usługodawcy logistyczni coraz częściej dostrzegają fakt, że tradycyjne elementy są niewystarczające i konieczna jest potrzeba zwrócenia uwagi na rzetelność i partnerstwo w relacjach z podwykonawcami. Partnerstwo z podwykonawcami powinno być oparte na zaufaniu oraz na równym podziale ryzyka i odpowiedzialności pomiędzy partnerami.



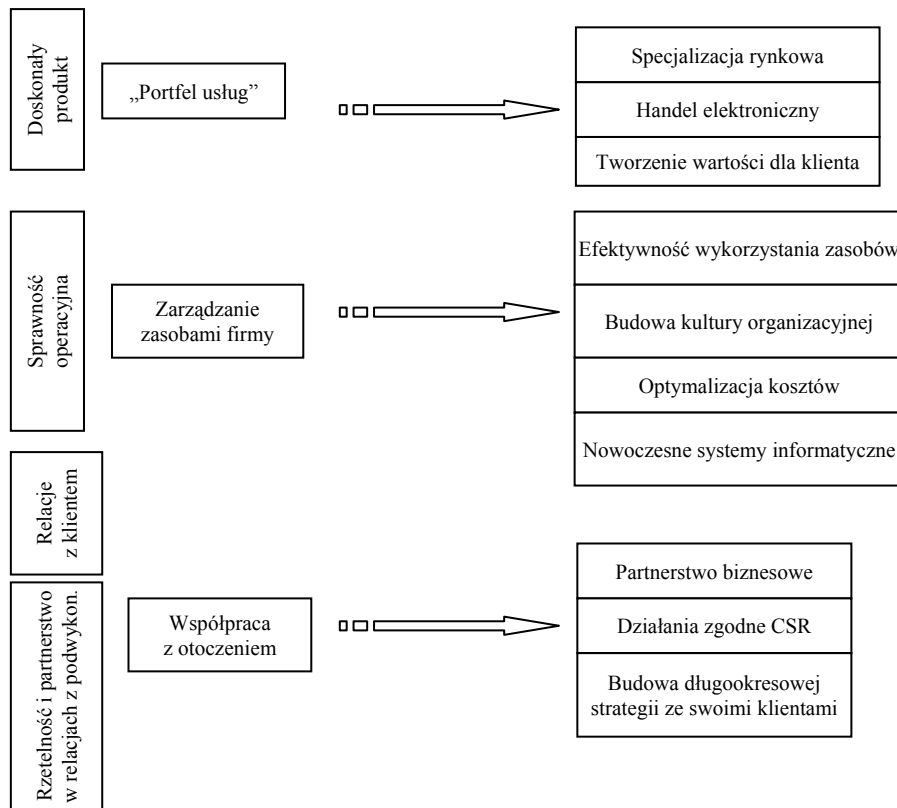
Rys. 2. Elementy strategii usługodawcy logistycznego

Źródło: Opracowanie własne.

Ponieważ rynek usług logistycznych (rynek TSL) jest rynkiem szybko reagującym na zmiany zachodzące w gospodarce światowej w wyniku np. wahań kursów walut, wahań cen paliw, niestabilnych sytuacji politycznych czy konfliktów itp., to w opinii wielu osób (praktyków i teoretyków gospodarczych) z tej branży, jest uznawany i określany barometrem gospodarczym. Jest odwzorowaniem stanu gospodarki i natychmiastowej reakcji firm na zaistniałe, nawet najmniejsze odchylenia.

To oznacza, że aby móc osiągnąć sukces w niestabilnym i turbulentnym otoczeniu, od usługodawców wymaga się szybkiego dopasowania do zmiennej sytuacji rynkowej i wymagań klienta. Jedno jest niezmiennie, wszelakie działania usługodawców oparte są na budowaniu pozycji rynkowej, zgodnej z oczekiwaniami i możliwościami danego podmiotu.

Na podstawie długoletnich obserwacji i przeprowadzanych analiz dotyczących zachowań usługodawców na rynku usług logistycznych (TSL) można stwierdzić, że wszystkie podmioty podejmują, adekwatnie do swoich możliwości, zróżnicowane działania mające na celu osiągnięcie zamierzonego rezultatu, w ramach przyjętego modelu biznesowego – zdobycie lub utrzymanie pożądanej pozycji rynkowej, wypracowanie zysku, ekspansję na nowe rynki zbytu, zwiększenie wartości przedsiębiorstwa itp. Dodatkowo na podstawie przeprowadzonych wywiadów bezpośrednich oraz wypowiedzi przedstawicieli reprezentujących różnych usługodawców logistycznych wynika, że podejmowane przez usługodawców – zwłaszcza dominujących operatorów logistycznych – działania dostosowawcze do wymagań współczesnego rynku TSL postrzegane są przez pozostałe podmioty jako tzw. wyznaczniki działań rozwojowych. Można zatem mówić o sugerowanych kierunkach rozwoju usługodawców logistycznych, co przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Kierunki rozwoju usługodawców logistycznych

Źródło: Opracowanie własne.

Wszyscy usługodawcy logistyczni funkcjonujący w warunkach silnej i ostrej konkurencji dążą do znalezienia elementów dającym im uzyskanie przewagi nad innymi podmiotami (krok przed konkurentami). Zdają sobie sprawę, że w ramach portfela usług należy zaoferować klientowi zróżnicowane usługi, aby w pełni zaspokoić jego potrzeby oraz takie, które na tle ofert konkurencyjnych wyróżniałyby się unikalnymi cechami świadczącymi o wysokiej specjalizacji rynkowej. Specjalizacja ta może być (i najczęściej jest) realizowana dwupłaszczyznowo: geograficznie i segmentowo. W rzeczywistości oznacza to posiadanie nowatorskich i innowacyjnych rozwiązań, unikatowego know-how w zakresie kompleksowej oferty logistycznej skrojonej na miarę indywidualnego klienta.

Współcześnie, szczególnie w ostatniej dekadzie, kluczowym kierunkiem rozwoju dla całej branży logistycznej jest obsługa handlu elektronicznego (*e-commerce*) w zakresie obsługi klienta indywidualnego (B2C), którego głównym beneficjentem są firmy kurierskie. Coraz większego znaczenia będą miały nowoczesne systemy informatyczne, w oparciu o które będą budowane spersonalizowane projekty procesów logistycznych. Przykładem mogą być technologicznie skomplikowane i kosztowne finansowo sieci pocztowych terminali samoobsługowych.

Większość przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne za cel przyjmuje dostarczanie satysfakcji klientom. Usatysfakcjonowany klient to klient zadowolony, który dokonuje zakupu na podstawie wartości postrzeganej (wartość dla klienta) [Płaczek, 2007]. Wobec tego wartością dla klienta jest zdolność do indywidualizacji oferty oraz zapewnienie wysokiego poziomu obsługi. Istotnym czynnikiem tworzenia wartości dla klienta jest kompleksowość oferty, wzmocniona dodatkowo zdolnością do indywidualizacji relacji (dedykowanie pracowników do obsługi kluczowych klientów). Źródłem wartości dla klienta jest także wizerunek firmy jako międzynarodowej korporacji [Gołębiowski, 2008].

Wyznaczenie kierunków rozwoju w obszarze sprawności operacyjnej jest działaniem odnoszącym się do zarządzania zasobami. Wskutek ostatniego kryzysu gospodarczego wielu usługodawców musiało zrewidować swoje podejście do kwestii pozyskiwania zasobów i ograniczyć zamierzenia inwestycyjne. Podjęte wówczas decyzje skutkują po dzień dzisiejszy. Obecnie więksi usługodawcy niechętnie sami inwestują w potrzebne zasoby. Powiększanie zasobów odbywa się poprzez nawiązanie bezpośredniej współpracy z podwykonawcami (dostawcami prostych usług logistycznych) i „przerzucenie” na nich kosztów inwestycji. W przypadku już posiadanych zasobów działania usługodawców skierowane będą na efektywniejsze wykorzystanie własnych sieci i optymalizację kosztów. Optymalizacja kosztów nie polega na redukcji zatrudnienia czy sprzedaży środków transportu. Podejmowane działania zmierzają w kierunku zarządzania kosz-

tami działań logistycznych w celu eliminacji nieuzasadnionych kosztów, a tym samym lepszego wykorzystania infrastruktury logistycznej.

Szansa na rozwój będą mieli usługodawcy oferujący innowacyjne rozwiązania i budujące długookresową strategię współpracy ze swoimi klientami w oparciu o partnerstwo biznesowe. Wzajemne relacje powinny być zdominowane zrozumieniem potrzeb, umiejętnościami doradczymi w zakresie wyboru optymalnych rozwiązań i partnerstwem biznesowym opartym na wzajemnym zaufaniu, co niestety obecnie jest zauważalnym problemem współpracy.

Stosowanie nowoczesnych systemów informatycznych staje się koniecznością dla wszystkich podmiotów zajmujących się działalnością gospodarczą, chcących sprawnie funkcjonować na rynku, zwłaszcza globalnym. Oznacza to, że niezależnie od wielkości firmy, podmioty świadczące usługi logistyczne zmuszone są do stosowania nowoczesnych technologii usprawniających automatyzację procesów wewnętrznych i zewnętrznych w obszarze logistyki (w tym m.in. systemów zarządzania przedsiębiorstwem – ERP, systemów zarządzających łańcuchami dostaw – SCM, systemów zarządzających magazynem – WMS oraz technologii teleinformatycznych, np. giełdy transportowe). Dla usługodawców logistycznych, którzy funkcjonują w ramach łańcuchów dostaw, spowoduje to przyspieszenie realizowanych operacji, zmniejszenie liczby błędów, zwiększenie elastyczności, redukcję kosztów funkcjonowania oraz synchronizację działań kooperantów – ogniw łańcucha logistycznego.

Obserwuje się, że nieliczni usługodawcy logistyczni podejmują działania w zgodzie z nowymi trendami w zarządzaniu, np. sieciowość, zrównoważony rozwój czy społeczna odpowiedzialność biznesu. W ten sposób bazując na synergii aspektów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych (zrównoważony biznes), zaznaczają swoją odmienność w stosunku do konkurentów poprzez pryzmat postrzegania firmy, jako firmy dbającej i troszczącej się o środowisko naturalne.

Podsumowanie

Rynek usług logistycznych w Polsce jest rynkiem prężnie się rozwijającym o rosnącej dynamice przychodów, a podmioty na nim funkcjonujące posiadają względnie stałą i ugruntowaną pozycję. Usługodawcy logistyczni świadomi swoich słabych i mocnych stron starają się modyfikować dotychczasowe modele biznesowe. Wykorzystując swoje mocne strony podejmują działania, które często wyprzedzają potrzeby klienta, stając się nową wartością dla klienta. Z drugiej strony starają się ograniczyć lub eliminować swoją słabość, np. poprzez pozy-

skiwanie kompetentnych pracowników czy inwestycje w systemy informatyczne usprawniające obsługę klienta. Usługodawcy logistyczni, upatrując w słabości nowe możliwości rozwoju, podejmują decyzje mające długoterminowo przynieść im zamierzone rezultaty.

Obserwując podmioty funkcjonujące na polskim rynku TSL, można zauważyć, że podejmowane liczne działania operacyjne dla większości z nich oznaczają osiągnięcie korzyści. Do najważniejszych korzyści zaliczyć można:

- zwiększenie efektywności ekonomicznej i konkurencyjności,
- możliwość zawierania zleceń z międzynarodowymi partnerami,
- zintegrowanie procesów zarządzania,
- zwiększony wachlarz usług,
- poprawa jakości usług,
- planowanie i analizę tras przejazdu,
- usprawnienie komunikacji,
- zmniejszenie kosztów operacyjnych,
- zwiększenie bezpieczeństwa,
- zmniejszenie degradacji środowiska.

Nie ma wątpliwości, że w dobie globalizacji dobre rozwiązania są przykładem dla pozostałych, stając się wyznacznikiem rozwoju. Wyrazem tego jest poszukiwanie przez usługodawców logistycznych nowych praktyk wyznaczających ich dalsze kierunki rozwoju, mających jednocześnie zagwarantować osiągnięcie sukcesu poprzez poprawę pozycji konkurencyjnej, zwiększenie udziału w rynku, poprawę efektywności oraz zwiększenie wartości firmy. Należy mieć nadzieję, że podmioty świadczące usługi logistyczne będą podążały w kierunku dalszego wzrostu i rozwoju, dostosowując swoje przedsiębiorstwa do oczekiwań stale zmieniającego się rynku. Przypuszczenie to stanowi przyczynek podjęcia dalszych badań i analiz w zakresie zmian zachodzących na polskim rynku TSL. Postrzeganie usługodawców logistycznych działających w Polsce jako wysokiej klasy ekspertów w zakresie logistyki, jest tylko potwierdzeniem tego, że nadszają oni za wymogami współczesnego rynku usług logistycznych.

Literatura

- Afuah A., Tucci Ch. (2003), *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Brajer-Marczak R. (2012), *Model dojrzałości procesowej w rozwoju organizacji* [w:] A. Stabryła, S. Wawak (red.), *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Mfiles.pl, Encyklopedia zarządzania, Kraków.

- Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), *The Role of the Business Model In Capturing Value from Innovaton: Evidence from Xerox Corporation`s Technology Spin- off Companies*, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, No. 3.
- Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.
- Jabłoński M., Jabłoński A. (2007), *Kluczowe miary biznesowe w budowie wartości firmy*, *Zeszyty Wyższej Szkoły Humanis*, Sosnowiec.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
- Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa.
- Malone T.W., Weill P. i in., *Do some Business Models Perform Better than Others? A study of the 1000 largest US firms*, <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp226.pdf> (dostęp: 20.09.2009).
- Morris L. (2003), *Business Model Warfare. The Strategy of Business Breakthroughs*, University of Pennsylvania.
- Muszyński M. (2006), *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa.
- Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Osterwalder A., *The Business Model Ontology*, WWW.hec.uni.ch/osterwa/ PhD (dostęp: 20.09.2009).
- Płaczek E. (2007), *Model hierarchii wartości usług logistycznych* [w:] M. Chaberek (red.), *Modelowanie procesów i systemów logistycznych*, cz. VI, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Płaczek E. (2012), *Modele rozwoju usługodawców logistycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Rappa P., *Managing the Digital Enterprise: Business Models on the Web*, <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (dostęp: 20.09.2009).
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Adelman B. (2000), *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa.
- Szymura-Tyc M., *Zarządzanie przez wartość dla klienta – budowa wartości firmy*, http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref4_full.html (dostęp: 5.12.2009).
- Teece D.J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning”, Vol. 43.
- Woodall T. (2003), *Conceptualising „Value for the Customer”: An Attributional, Structural and Dispositional Analysis*, „Academy of Marketing Science Review”, Vol. 1.
- Zadora H. (2005), *Wycena przedsiębiorstwa w teorii i praktyce*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa.

**TRENDS OF THE DEVELOPMENT
OF LOGISTICS SERVICES PROVIDERS**

Summary: In this publication behind the target describing functionings of logistics services providers taken in frames carried out was accepted of business models. Directions of effects of logistics services providers being their reply on expectations of the market were presented - of customer. It is possible to recognize these directions as indicators of current and future functionings of logistics services providers in following the development.

Keywords: model of the business, elements of the strategy of logistics services providers, indicators of functionings of logistics services providers.