

Strategie przedsiębiorstw na rynku usług logistycznych w Polsce i Europie

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) lub też zaoferowaniu różnego rodzaju usług dodatkowych (strategia dyferencjacji), które spowodują w konsekwencji zaakceptowanie przez klienta wyższej ceny niż u konkurenta².

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 konkurencji na rynku³. 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 się⁴:

- 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 poszczególnych źródeł powstawania zalet konkurencyjnych oraz określenie ich istotności dla globalnego wzrostu wartości produktu, czego konsekwencją jest wzrost konkurencyjności dla klienta⁵.

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

¹ dr hab. inż. Joanna Nowakowska-Grunt, prof. PCz, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

²Porter M.E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2009

³ Tennyson R.: *Poradnik Partnerstwa*, The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), Warszawa 2003

⁴ Rutkowski Krzysztof (red.), *Logistyka on-line*, Warszawa, PWE 2002

⁵Kisperska-Moroń D., 2010, *Kompetencje logistyczne firm polskich jako czynnik rozwoju wirtualnych łańcuchów dostaw*. LogForum 6, 1, 1.<http://www.logforum.net/vol6/issue1/no1>

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 i inne jeszcze obszary⁶. Dzięki zastosowaniu zarządzania logistycznego w strategii przedsiębiorstwa możliwa jest poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Istotnym jest również aby strategia logistyczna była kształtowana równolegle ze strategią globalną, wspierając i uzupełniając ją, natomiast niedopuszczalnym 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 również na osiąganie wielowymiarowych efektów strategicznych, z uwzględnieniem warunków stawianych przez klientów, konkurencji oraz wysokiego poziomu sprawności gospodarowania⁷. 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 5-10% wzrost potencjału, o tyle w zintegrowanym łańcuchu dostaw można zanoto-

wać 20-25% wzrost potencjału dzięki integracji procesów.

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 należą⁸:

- 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.

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 priorytety⁹:

- 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

⁶Penc J., *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001

⁷ Nowicka - Skowron M.: *Efektywność systemów logistycznych*, PWE Warszawa 2000

⁸ Ciesielski M., Długosz J.: *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE Warszawa 2010

⁹ www.ec.europa.eu/eu2020

UE w obszarze logistyki i transportu jest odpowiedzialna 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, wpływającą na wzrost tworzenia wartości i efektywności logistyki jaką generuje dla europejskich eksporterów i konsumentów. Każda przeszkoda administracyjna i każda kolejka na granicy tworzą koszty, powodując zmniejszenie konkurencyjności europejskich produktów za granicą oraz wzrost cen towarów importowanych. Stosowane dla 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 bezpieczeństwa¹⁰.

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 zastosowania bardziej wydajnych technologii¹¹. Jednak odpowiedzialność za zieloną i wydajną logistykę spoczywa również na politykach UE i organach regulacyjnych. Potrzebne jest wielokierunkowe podejście, dzięki któremu będzie promowane zaangażowanie sekto-

ra 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 Skandynawii, lokalne interesy powodują także opóźnienia we wprowadzaniu Jednolitej Europejskiej Przestrzeni Powietrznej i opóźniają w ten sposób znaczne zmniejszenie zużycia paliw.¹² 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. Stanowią zachętę, aby promować stosowanie 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.

¹⁰http://ec.europa.eu/transport/road/haulage/cabotage_en.html

¹¹http://www.dpdhl.com/content/dam/logistik_populaer/trends/delphi-studie_english.pdf

¹²http://ec.europa.eu/transport/air/single_european_sky/doc/2010_12_17_press_release_charging_regulation.pdf

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, podniesienie 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 na przykład FM Logistic, Raben, Wincanton, DHL i wiele innych, ich przyszłość polegać będzie na rozszerzaniu oferty o usługi co-packingu i co-manufacturingu¹³. Powszechne 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 i upominkowych, łączenie produktów w tzw. multi-paki, 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 nie związanych 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 praca producentów w trybie just in time, to operatorzy logistyczni stają się – obok producentów, usługodawców i dostawców informacji – naj-

ważniejszym elementem nowoczesnej światowej gospodarki¹⁴.

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 ładunków 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 o obniżka kosztów¹⁵.

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 zastosowały właśnie co-packingu. Jak wskazują badania oczekiwań klientów i ofert operatorów 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 związać się z operatorem logistycznym długoletnią umową, preferując umowy krótsze. W obszarze co-packingu największe wyzwanie dla krajowych operatorów logistycz-

¹⁴http://www.dp-dhl.com/content/dam/logistik_populaer/trends/delphi-studie_english.pdf

¹⁵Baker P.: *An exploratory framework of the role of inventory and warehousing in international supply chains*, International Journal of Logistics Management, The, Vol. 18 Iss: 1, 2007, pp.64 - 80

¹³http://www.wandalex.pl/files/LAJ_prognozy.pdf

nych 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 Polski¹⁶.

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 jest to niewątpliwie największa 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.

Stan i perspektywy 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 stanowiących liderów w swojej branży zostało założonych na przełomie lat 80. i 90, a ich cechą charakterystyczną jest fakt konkurencyjności ceną w początkowej fazie rozwoju, by obecnie przejść do fazy konkurencyjności 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 (np. zwrot dokumentów załączonych do przesyłki, konfekcjonowanie, magazynowanie czy doradztwo logistyczne), usługi wysokospecjalistyczne (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)¹⁷.

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 zainteresowania wśród klientów. 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, zachowując jednak daleko posuniętą ostrożność¹⁸.

Obecnie na rynku usług logistycznych działa około stu operatorów, obok kilkudziesięciu tysięcy przedsiębiorstw rodzinnych, które funkcjonują jako przewoźnicy drogowi. Większość z 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 przeważają 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-proc. 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)¹⁹.

¹⁷http://www.spedycje.pl/transport_i_spedycja/analizy_i_raporty/6541/-2-branza_tsl_ma_sie_dobrze.html

¹⁸<http://twojbiznes.infor.pl/index.php/dzialy/raporty/artykul-1699247.html>

¹⁹ <http://twojbiznes.infor.pl/index.php/dzialy/raporty/artykul-1699247.html>

¹⁶http://www.wandalex.pl/files/LAJ_prognozy.pdf.pdf

Podsumowanie

Jak wskazują zaprezentowane rozważania, przed branżą usług logistycznych w Polsce stoją wyzwania w postaci konieczności zastosowania strategii dyferencjacji i dalszego rozszerzania oferty, tak aby spełniali oni szereg różnorodnych funkcji, nie związanych jedynie z realizowaniem podstawowej obsługi transportowej i spedycyjnej, lecz w coraz większym stopniu dążyli do przejmowania także innych działań. Perspektywy przez jakimi stoi branża usług logistycznych wydają się być optymistyczne, gdyż pomimo kryzysu gospodarczego przedsiębiorstwa zlecające usługi oczekują nie tylko rozwiązań najtańszych, lecz również nowoczesnych i kompleksowych.

Streszczenie

Artykuł prezentuje zagadnienia strategii jakie przyjmują i realizują przedsiębiorstwa z branży usług logistycznych w Polsce oraz trendy występujących w tym obszarze w Europie, z uwzględnieniem założeń strategii „Europa 2020”.

Abstract

Summary: article presents a strategy issues that companies adopt and implement the logistics industry in Poland and the trends occurring in this area in Europe, including the assumptions of "Europe2020".

Literatura

1. Baker P.: *An exploratory framework of the role of inventory and warehousing in international supply chains*, International Journal of Logistics Management, The, Vol. 18 Iss: 1, 2007, pp.64 - 80
2. Ciesielski M., Długosz J.: *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE Warszawa 2010
3. http://ec.europa.eu/transport/air/single_european_sky/doc/2010
4. http://ec.europa.eu/transport/road/haulage/cabotage_en.html
5. <http://twojbiznes.infor.pl/index.php/dzialy/raporty/arttykul-1699247.html>
6. http://www.dhl.com/content/dam/logistik_populaer/trends/delphi-studie_english.pdf
7. http://www.spedycje.pl/transport_i_spedycja/analizy_i_raporty/6541/-2-branża_tsl_ma_sie_dobrze.html
8. http://www.wandalex.pl/files/LAJ_proгноzy.pdf.pdf
9. http://www.wandalex.pl/files/LAJ_proгноzy.pdf.pdf
10. Kisperska-Moroń D., 2010, Kompetencje logistyczne firm polskich jako czynnik rozwoju wirtualnych łańcuchów dostaw. LogForum 6, 1, 1.<http://www.logforum.net/vol6/issue1/no1>
11. Nowicka – Skowron M.: *Efektywność systemów logistycznych*, PWE Warszawa 2000
12. Penc J., *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001
13. Porter M.E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2009
14. Rutkowski Krzysztof (red.), *Logistyka on-line*, Warszawa, PWE 2002
15. Tennyson R.: *Poradnik Partnerstwa, The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)*, Warszawa 2003
16. www.ec.europa.eu/eu2020