

Przedsiębiorstwa TSL – determinanty rozwoju operatorów logistycznych

Wstęp

Logistyka wpływa na rozwój poszczególnych przedsiębiorstw, regionów i całych gospodarek w skali makro. Dynamiczny rozwój wymiany międzynarodowej wymusza u operatorów logistycznych działania zmierzające do wypracowania i podtrzymania przewagi konkurencyjnej. W artykule została przedstawiona konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku TSL w powiązaniu z systemami gospodarczymi oraz opisane zostały czynniki wpływające na wybór operatora logistycznego. Poruszone zostały kwestie wyboru i realizacji strategii konkurencyjności w celu pozyskania przewagi na rynku. W procesach logistycznych uzyskanie pozycji lidera na rynku łączy się z kompleksowym zarządzaniem jakością (TQM) oraz koncepcją zarządzania kwalitatywno-logistyczną (ZKL). W referacie porównano ofertę konkurencyjną i wyniki finansowe dwóch operatorów logistycznych – DB Schenker i DP DHL. W ofertach zostały wyodrębnione determinanty, które mogą decydować o wyborze operatora logistycznego i jego konkurencyjności. Celem artykułu jest analiza czynników wpływających na rozwój operatorów logistycznych w Europie i Polsce. Metody zastosowane w artykule to analiza literatury, analiza danych statystycznych i analiza porównawcza. Każde przedsiębiorstwo na rynku działa w łańcuchu logistycznym, który obejmuje dostawy, produkcję i gospodarkę magazynową oraz dystrybucję do klientów.

1. Zarządzanie jakością (TQM)

Przedsiębiorstwa funkcjonując w warunkach wysokiej konkurencji, poszukują rozwiązań umożliwiających efektywne osiągnięcie zakładanych celów rynkowych. Współpraca w łańcuchu logistycznym przy obsłudze przez przedsiębiorstwo TSL zapewnia maksymalną integrację podmiotów i procesów. Całokształt działań składających się na wytworzenie i dostarczenie produktów na docelowy rynek wykracza poza możliwości jednego przedsiębiorstwa i decydują się na funkcjonowanie jako element dłuższego łańcucha dystrybucji¹. Analizując branżę TSL należy zwrócić uwagę, że kryterium wyboru podmiotu obsługującego sferę logistyczną są następujące determinanty:

- cena w stosunku do oferowanej jakości świadczonych usług;

¹ D. Kisperska – Moroń, S. Krzyżaniak, *Logistyka*, ILiM, Poznań 2009, s. 308.

Logistyka - nauka

- obsługa klienta jako czas przewozu, terminowość, komunikacja i wygoda²;
- wizerunek operatora logistycznego jako globalne przedsiębiorstwo obejmujące swoim zasięgiem nie tylko Polskę, Europę, ale i świat.

Potencjał przedsiębiorstw logistycznych ma decydujący wpływ na efektywność pozyskiwania zleceń. Z tego warunku wynika realizacja strategii wobec klienta i konkurencji, których konsekwentna realizacja sprzyja rozwojowi branży³. Jakość wymagana przez klienta odnosi się do zbioru wartości i korzyści postrzeganych przez klienta w świetle oferowanych na rynku usług podstawowych – transport produktów i pomocniczych – usługa pobrania, czy przekazanie potwierdzenia odbioru przesyłki. Kompleksowe zarządzanie jakością (z ang. Total Quality Management – TQM) stanowi koncepcję zarządzania poprzez oferowanie wysokiej jakości usług⁴:

- jakość wymagana przez klienta,
- jakość projektowana,
- jakość wykonania.

Kompleksowe zarządzanie jakością polega na stałym zapewnieniu i doskonaleniu jakości we wszystkich fazach łańcucha i tworzeniu wartości. Cecha TQM stanowi kompleksowa orientacja jakościowa na klienta. Powiązania pomiędzy dostawcami usług a klientami, opierają się na zewnętrznej orientacji na klienta, wpływają na konkretną realizację procesów w przedsiębiorstwie⁵. W tworzeniu i realizacji wartości dodanej istotną rolę pełni tzw. doskonałość logistyczna przedsiębiorstwa, wiążąca koncepcję TQM z zarządzaniem marketingowo – logistycznym, obejmująca następujące składowe⁶:

- partnerstwo z klientami,
- partnerstwo z dostawcami,
- planowanie długoterminowe,
- integrację funkcji przedsiębiorstwa,
- postęp technologiczny,
- zasoby personelu,
- zintegrowany system informacji,
- wskaźnik jakości.

² I. Fechner, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, WSL, Poznań 2007, s. 42.

³ P. Romanow, *Strategie transportowe operatorów z branży TSL w łańcuchów dostaw*, Logistyka nr 2/2008, s. 34.

⁴ T. Wawak, *TQM a zarządzanie*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe*, Prace naukowe nr 784, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1998, s. 203.

⁵ R. Matwiejczuk, *Zarządzanie marketingowo – logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 122.

⁶ P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, s. 238.

Logistyka - nauka

Integracja procesów związanych z koncepcją TQM przejawia się w tworzeniu wartości powiązań pomiędzy dostawcami i odbiorcami w łańcuchu dostaw, przyczynia się do integracji obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa i do efektywności realizacji procesów logistycznych. Jakość logistyczna jest podstawową determinantą wyboru operatora logistycznego.

2. Koncepcja zarządzania kwalitatywno –logistyczna (ZKL)

Koncepcja zarządzania kwalitatywno - logistycznego w polskich przedsiębiorstwach TSL nabrała szczególnej wagi w kontekście członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Z jednej strony oznacza to wzrost wymagań klientów, co do oferowanych usług a z drugiej konieczność zapewnienia zgodności usług i procesów z dyrektywami UE⁷.

Występują trzy możliwości osiągnięcia sukcesu przez firmę - poprzez jakość produktu, jego cenę oraz sposób dostarczenia. Przedstawiona koncepcja może być określana mianem zarządzania kwalitatywno-logistycznego (ZKL). Obejmuje ona bowiem przedmiotem swojego zainteresowania przede wszystkim te obszary działalności przedsiębiorstwa, które równocześnie kształtują wszystkie trzy sposoby osiągania sukcesu. Ogólne założenia proponowanej koncepcji ZKL obrazuje konstrukcję abstrakcyjną oraz wyrasta ona ze sprawdzonej teorii oraz udanych doświadczeń operatorów logistycznych. Przeprowadzone w badaniach w przedsiębiorstwach produkcyjnych prowadzą do coraz bardziej upowszechniającego się przekonania, że głównym elementem konkurencyjności i ważnym czynnikiem utrwalania pozycji przedsiębiorstwa na rynku jest jakość produktu i jakość logistyczna⁸. Celem TQM jest osiągnięcie wysokiej jakości produktu (usługi), podobnie jak celem logistyki - wysoka jakość obsługi klienta, przy uwzględnieniu obniżki kosztów. Zadanie obniżania kosztów stanowi jeden z najważniejszych celów logistyki i coraz większą wagę przywiązuje się do innych aspektów zarządzania logistycznego o charakterze jakościowym, jak skracanie czasu dostaw, zmniejszanie zapasów oraz wychodzenie naprzeciw wymaganiom klienta. W zarządzaniu kwalitatywno-logistycznym następuje sprzężenie zwrotne, czyli wyższa jakość towaru domaga się wyższego poziomu obsługi klienta, a wysoki poziom obsługi zakłada, że jakość produktu na to zasługuje. Jeżeli nie towarzyszy temu wzrost ceny, to do klienta wysyłane są równocześnie trzy zachęcające

⁷ A. Jeziński, *Multiperspektywiczne definiowanie jakości procesów logistycznych w dobie konsumenckiej*, LogForum, 2005, Vol.1, Issue 2, nr 6 [w:] http://www.logforum.net/vol1/issue2/no6/6_1_2_05.html.

⁸ Szerzej na ten temat w: K. Lisiecka, *Od ISO do TQM*, Problemy Jakości 1997, nr 7, s. 3; D. Kisperska-Moroń, *Logistyka na styku wszystkich procesów gospodarczych*. Logistyka nr 4/1994, s. 9.

sygnały, tworzące wizerunek przedsiębiorstwa TSL. Wydaje się, że może to być jedna z najkorzystniejszych kombinacji strategii firmy, zabiegającej o uznanie klienta.

Technologia oddziałuje na przewagę konkurencyjną wówczas, gdy odgrywa znaczącą rolę w wyznaczaniu względnej pozycji kosztowej lub zróżnicowania i ma wpływ na charakter czynników determinujących koszty lub stanowiące wartość dla nabywcy⁹. Wkład innowacji technologicznych może być niewielki w perspektywie krótkoterminowej, ale w dłuższej perspektywie można się spodziewać bardziej znaczących innowacji. Technologia operatora jest zależna od technologii wykorzystywanej przez nabywców jak oprogramowanie czy opakowania, dokonana przez nich zmiana technologiczna może wpłynąć na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa w takim stopniu, jak zmiana technologiczna przeprowadzona w samej firmie. Na przykład zastosowanie kodów paskowych na produkty i ich odbiorców. Zmiany technologiczne wprowadzone przez dostawców mogą umocnić lub osłabić pozycję konkurencyjną oddziałując na istotne z punktu widzenia jej działalności czynniki determinujące koszty lub wyjątkowość. Przedsiębiorstwa decydują się na wdrażanie procesów logistycznych poprzez wyspecjalizowane firmy, korzystają z ich know-how, wpisują się w łańcuch logistyczny, który obejmuje całą organizację dostaw, gospodarkę magazynową i logistykę dystrybucji. Oferenci usług logistycznych mogą pomóc w poprawie efektywności składowych części logistyki, przy czym przedsiębiorstwo samo decyduje, który obszar oddać operatorowi. Outsourcing zadań logistycznych może zostać wdrażany w zakresie kolejnych etapów podejmowanych działań¹⁰:

1. Klient uświadamia sobie swoje potrzeby w zakresie obsługi logistycznej i wyraża je w formie zapotrzebowanie na konkretne usługi, które może zaspokoić usługodawca zewnętrzny.
2. Rozpoczyna się od określenia kryteriów wyboru usługodawcy, w czym uczestniczą przedstawiciele różnych działów przedsiębiorstwa.
3. Obejmuje dokładne sprawdzenie referencji potencjalnych usługodawców i nawiązywanie z nimi osobistego kontaktu.
4. Wdrożenie decyzji o skorzystaniu z usług outsourcingu logistycznego. Czas procesu wdrożenia zależy od złożoności powiązań. W przypadku zmian w sieci logistycznej klienta proces wdrożenia outsourcingu się wydłuża.

⁹ M. E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, s. 212-217.

¹⁰ J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 695.

Logistyka - nauka

5. Proces zakupu usług outsourcingowych nie kończy się na zakończeniu projektu.

Polega na wprowadzaniu usprawnień w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej.

Determinanty decydujące o wyborze operatora logistycznego oprócz jakości usług jest infrastruktura logistyczna, którą dysponuje przedsiębiorstwo: powierzchnia magazynowa, ilość środków transportowych oraz doświadczenie w danej branży. Firma zamawia usługi logistyczne do bieżących potrzeb, a usługodawca oferuje najwyższy poziom dostosowany do potrzeb usługobiorcy w całym łańcuchu dostaw.

Klienci we wcześniejszych badaniach podali determinanty wyboru operatora logistycznego:

- jakość usług logistycznych wyrażanych terminowość i bezpieczeństwo przesyłek;
- elementy logistycznej obsługi klienta - kompleksowość obsługi, elastyczność i czas realizacji zleceń, dostosowanie do potrzeb klienta;
- cena – cenniki dostosowane do potrzeb klientów (paczki i drobnice, czy palety), konkurencyjność cen, negocjacje cen i ich kontrola);
- warunki płatności (odroczone termin płatności);
- współpraca z klientem – indywidualne podejście, komunikacja, obsługa informatyczna;
- obszar działania – obsługiwany obszar, liczba terminali i sortowni, liczba linii;
- marketing – wizerunek przedsiębiorstwa i marka oferowanych usług oraz stabilizacja na rynku, udział w rynku.

Determinanta jakości odgrywa największą rolę, dlatego operatorzy logistyczni starają się zoptymalizować cenę, spełniając jednocześnie wszelkie niezbędne parametry jakościowe. Producenci wprowadzają zmiany w systemach logistycznych poprzez koncentrowanie produkcji i zdolności magazynowej w mniejszej liczbie lokalizacji. Koncentracja zdolności produkcyjnej umożliwia przedsiębiorstwom maksymalizację oszczędności skali w produkcji, prowadząc do eliminacji pośrednich punktów przetwarzania, magazynowania i przeładunku ograniczając ogniwa w łańcuchu dostaw oraz do osiągnięcia wyższego stopnia koncentracji w przypadku miejsc produkcji lub dystrybucji. Centralizacja zapasów w jednym centrum dystrybucji jest obecnie prowadzona na szeroką skalę geograficzną. Przedsiębiorstwa skorzystały z oszczędności związanych z zapasami, jednocześnie minimalizując dodatkowe koszty transportu dzięki zwiększeniu odległości między punktami zaopatrzenia i punktami dystrybucji a zakładem produkcyjnym.

3. Analiza porównawcza wybranych operatorów logistycznych

Przedsiębiorstwa TSL umożliwiają scentralizowany systemy dostarczania paczek i drobnicy poprzez skonfigurowanie ich systemów logistycznych z przedsiębiorstwami

Logistyka - nauka

produkcyjnymi. W wielu sektorach przedsiębiorstwa skupiały się na swojej działalności podstawowej i zlecały dostawcom zewnętrznym wykonywanie działalności pobocznej na zasadzie outsourcingu logistycznego. Podział produkcji, z którym wiąże się zaangażowanie różnych podmiotów na różnych etapach łańcucha produkcji, oznacza również dołączenie dodatkowych ogniw do łańcucha dostaw oraz zwiększenie transportochłonności procesu produkcyjnego. Jednocześnie firmy rozszerzyły swój geograficzny zakres działalności, po stronie zaopatrzenia i dystrybucji. Występuje tendencja do centralizacji podstawowej produkcji produktów standardowych, często w krajach o niskich kosztach pracy, gdzie następuje opóźnienie indywidualizacji tych produktów, dopóki nie dotrą one na rynki regionalne/ docelowe. Liczba jednostek magazynowych jest zmniejszana, tym samym zmniejsza się ryzyko i koszty nadwyżek magazynowych oraz ogranicza się czas od zamówienia do dostawy. Przepływ produktów w łańcuchu dostaw jest coraz bardziej ograniczony w czasie. Ograniczenie w czasie przepływu produktów może oszczędzić koszty zapasów, umożliwić przedsiębiorstwom szybsze reagowanie na krótsze cykle życia produktów i na zmiany popytu, jak też zwiększyć niezawodność dostaw. W wielu przypadkach w przepływie tym przewożone są mniejsze ładunki z większą częstotliwością¹¹.

Do analizy porównawczej przyjęto dwóch największych europejskich operatorów logistycznych, których przychody obejmują również spedycje drogą lądową: DP DHL i DB Schenker.

DP DHL działa w ponad 220 krajach i regionach, co czyni ich międzynarodowym operatorem. Zatrudnia ponad 315 000 pracowników i zapewnia rozwiązania logistyczne pod potrzeby klientów. DHL jest częścią czołowego koncernu Deutsche Post w branży przesyłek pocztowych i logistyki. Składa się z trzech pionów: DHL Express, DHL Global Forwarding, Freight i DHL Supply Chain. Świadczy dostawy ekspresowe na całym świecie, transport ładunków drogą lotniczą i morską, transportem kołowym i koleją, usługi magazynowania oraz obsługę całego procesu wraz z pakowaniem do napraw, dostawy poczty międzynarodowej, spedycja dostosowana do potrzeb klienta i wyspecjalizowana jak przewóz przesyłek ADR. Zdecydowanie są wystarczająco dużym partnerem logistycznym, by przetransportować dowolny ładunek w dowolne miejsce frachtem lotniczym, morskim, drogowym lub kolejowym, a przy tym działają elastycznie i zapewniają indywidualną obsługę na wysokim poziomie¹².

¹¹ N. Danklefsen, *Logistyka jako instrument przeciwdziałania zmianom klimatu*, Parlament Europejski, Bruksela 2010, s. 20-21 [w:] <http://www.europarl.europa.eu/studies>.

¹² <http://www.dhl.com/pl/logistics.html> (dostęp 28.09.2014)

Logistyka - nauka

DB Schenker jest częścią Deutsche Bahn. Oferuje pełny zakres rozwiązań logistycznych, wszystkie rodzaje transportu, magazynowanie, nowoczesne technologie IT. Jest jednym z wiodących dostawców zintegrowanych rozwiązań logistycznych na globalną skalę. W koncernie zatrudnionych jest ponad 90 tys. pracowników w 130 krajach. Prowadzi dedykowane projekty dla firm z różnych branż, jak elektronicznej, AGD, maszynowej, FMCG, chemicznej. Operator logistyczny zarządza globalnymi łańcuchami dostaw dla producentów, eksporterów i importerów wiodących marek. Prowadzi projekty dopasowane do indywidualnych potrzeb klienta. Dzięki sieci połączeń lądowych (drogowych i kolejowych), lotniczych i oceanicznych oraz logistyce magazynowej, towary klientów sprawnie trafiają na światowe i europejskie rynki. Strategiczne cele firmy są silnie związane ze zrównoważonym rozwojem i odpowiedzialnym biznesem¹³. W tabeli 1 przedstawione przychody obu operatorów logistycznych w latach 2010-2013 w badanym okresie.

Tabela 1. Przychody na podstawie wybranych operatorów logistycznych w okresie 2010-2013 w milionach euro

Operator logistyczny	Przychody 2010	Przychody 2011	Przychody 2012	Przychody 2013
DP DHL	38.753	40.033	55.512	55.085
DB Schenker	18.894	19.791	39.296	39.107

Źródło: Opracowanie własne na podstawie stron operatorów logistycznych

Obie grupy kapitałowe największą dynamiką sprzedaży mogą pochwalić się w 2012 roku i następnie niewielkim spadkiem w stosunku w 2013 roku. Pomimo spadku przychodu o 0,8% DHL w tym samym okresie odnotował wzrost zysku o 27,5% (zysk netto 1640 mln euro 2012r. a w następnym roku 2091 mln euro). DB Schenker odnotował w analogicznym okresie spadek z 1456 mln euro do 649 mln euro zysku w 2013 roku. W okresie kryzysu przedsiębiorstwa w większym stopniu rezygnują z własnej floty na rzecz przedsiębiorstw TSL, które gwarantują wysoką jakość obsługi logistycznej przy niepewnej sytuacji rynkowej, jak chociażby wycofanie się klienta. Zawarcie partnerskich relacji pozwala na wejście na nowe rynki, promocje swoich produktów na ogromnych obszarach w krótkim czasie. Liderom takim, jak DP DHL i DB Schenker udaje się osiągnąć wzrost dzięki zaufaniu do jakości świadczonych usług oraz wypracowaniu wysokiego stopnia specjalizacji w łańcuchu dostaw. Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w sektorze TSL nie ograniczają się do otoczenia

¹³ http://www.logistics.dbschenker.pl/log-pl-pl/start/o-firmie/dbschenker_worldwide.html (dostęp 28.09.2014)

Logistyka - nauka

wewnętrznego (wyspecjalizowana kadra, infrastruktura logistyczna), ale do otoczenia zewnętrznego jak: jakość infrastruktury drogowej, obciążenia administracyjne i podatkowe oraz rosnąca konkurencja w sektorze.

Badania satysfakcji klientów korzystających z operatorów logistycznych wskazują, że klienci wymagają wysokiego poziomu realizacji zleceń w postaci szerokiej oferty i jakości usług przy optymalnym poziomie cen. W celu oceny realizacji procesów logistycznych oferowanych klientom przez operatorów logistycznych zostały przeprowadzone badania metodą pośrednich pomiarów (ankietą bezpośrednią). W badaniu wzięło udział 150 przedsiębiorstw produkcyjnych z Pomorza Środkowego w okresie grudzień 2013 – marzec 2014, w grupie klientów instytucjonalnych. Według danych statystycznych grupa przedsiębiorstw przemysłowych na koniec 2013 roku na badanym obszarze wynosiła w podregionie koszalińskim -5290 i w podregionie słupskim –4855. W tabeli 2 przedstawione zostały wyniki dotyczące oceny usług oferowanych przez przedsiębiorstwa TSL. Największą grupę wśród klientów instytucjonalnych stanowili przedstawiciele małych firm – 73,33%, średnich -20% i 6,67% dużych. Zastosowano następującą skalę ocen, gdzie 5 oznacza - bardzo wysoko, 4 –wysoko, 3 –przeciętnie, 2 –nisko, 1- bardzo nisko, 0 – nie mam zdania.

Tabela 2. Ocena usług świadczonych przez wybranych operatorów logistycznych

Kryterium oceny	Średnia ocen	0	1	2	3	4	5
Usługi przewozu	3,63	0	9	11	29	79	22
Usługi magazynowania	3,28	0	0	39	41	59	11
Usługi logistyczne	3,96	0	8	12	0	88	42
E- usługi	4,16	10	0	10	18	52	60
Zarządzanie łańcuchem dostaw	4,04	10	0	7	23	67	43
Obsługa klienta indywidualnego	3,65	20	0	19	31	56	24
Informacje o współpracy	2,95	10	0	8	22	56	54
Miejsce firmy na rynku	3,75	0	0	7	43	81	19

Źródło: Opracowanie własne na podstawie na podstawie przeprowadzonych badań w okresie grudzień 2013 – marzec 2014.

Przedsiębiorstwa najwyżej oceniły oferowane im systemy informatyczne, a następnie zarządzanie łańcuchem dostaw, gdyż tylko liderzy na rynku usług logistycznych są w stanie zaproponować tak szeroki zakres możliwości. Najniżej oceniono jakość przepływu informacji

o współpracy między operatorem logistycznym a nadawcą przesyłek, wynika to ze zbyt skomplikowanej umowy oraz konstrukcji cenników nie zawsze zrozumiałych dla usługobiorców. Najwięcej przedsiębiorstw, bo aż dwadzieścia nie posiada informacji dotyczącej obsługi klienta indywidualnego – odbiorcy przesyłki. Stosunkowo wysoko kształtuje się ocena usług logistycznych na zasadzie kompleksowej obsługi. Przeciętnie klienci instytucjonalni odnoszą się do prostych usług – przewozu i magazynowanie ze względu na stosunkowo wysoką cenę w stosunku do świadczonej usługi.

Sytuacja konkurencyjna operatorów logistycznych musi być analizowana przez pryzmat dynamiki rynku usług logistycznych nie tylko w Polsce, ale i na świecie. Przedstawione przedsiębiorstwa TSL funkcjonują w łańcuchach dostaw globalnych przedsiębiorstw i w sektorze MSP. Jakość oferowanych usług logistycznych warunkuje wybór operatora do stałej, partnerskiej współpracy

Podsumowanie

W okresie kryzysu przedsiębiorstwa podejmują wysiłki mające na celu zapewnienie efektywności procesów logistycznych, opierając się na ich koordynacji i zlecając ich realizację na zewnątrz. Rosnące wymagania względem jakości nie uwzględniają zmian cen, stąd zaangażowanie operatorów logistycznych w kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) w każdym ogniwie łańcucha dostaw. Dynamiczny wzrost sprzedaży usług logistycznych prowadzi do zwiększenia popytu na kompleksowe, nowoczesne pod względem technologicznym rozwiązania informatyczne i optymalizację przewozów przy zachowaniu dbałości o środowisko naturalne. Nowe uwarunkowania rynkowe powodują znacznie wyższe oczekiwania klientów w stosunku do przedsiębiorstw TSL. Podstawową determinantą wyboru operatora logistycznego w zakresie rywalizacji o klienta jest jakość, kompleksowość usług oraz wysokość cen za świadczone usługi. W sytuacji, gdy ceny są na podobnym poziomie na usługi podstawowe jak przewóz, czy magazynowanie decyduje czynnik jakości przy zmianach w zakresie technologicznym (e- usługi). Przedsiębiorstwa produkcyjne korzystające z usług operatorów logistycznych najwyżej oceniły dedykowane im systemy informatyczne, a także zarządzanie łańcuchem dostaw od strony zaopatrzenia i dystrybucji. Najniżej oceniono jakość przepływu informacji o współpracy między operatorem logistycznym a klientem instytucjonalnym, co powoduje zakłócenia w procesach logistycznych. Polityka transportowa w perspektywie do 2020 roku wymaga realizacji następujących celów przez operatorów logistycznych:

1. Poprawa infrastruktury transportowej, jej utrzymania a w przypadku operatorów logistycznych integracja różnych gałęzi transportu.

2. Finansowanie i pozyskiwanie funduszy na wspieranie rozwoju zrównoważonego transportu. Cele strategiczne globalnych operatorów logistycznych – zrównoważony rozwój.
3. Rozwój i wdrażanie nowych technologii w zakresie IT oraz prowadzenie ekologicznej polityki w zakresie transportu.
4. Liberalizacja rynku transportowego po wejściu Polski do Unii Europejskiej i wspieranie konkurencyjności rynku TSL.
5. Tworzenie odpowiednich wzorców i zachowań społecznych na zasadzie CSR (społeczna odpowiedzialność biznesu).
6. Wdrażanie efektywnego zarządzania i koordynacja działań na różnych poziomach w celu zapewnienia wysokiego standardu obsługi klienta.
7. Dbłość o prawidłowy rozwój relacji zewnętrznych, propagowanie dobrych rozwiązań w obsłudze logistycznej.

Rozwój branży logistycznej gwarantuje silny popyt na usługi logistyczne o wysokiej jakości przy optymalnej cenie. Klient instytucjonalny wymaga kompleksowej usługi przy zastosowaniu nowoczesnej technologii. Efektywna obsługa klienta jest zgodna z założeniami współpracy, partnerstwa i pełnej integracji w całym łańcuchu dostaw opartym na koncepcji TQM oraz zarządzaniu kwalitatywno – logistycznego (ZKL).

TSL Enterprises - determinants of the development of logistics operators

Summary

The article presents the competitiveness of companies in the logistics market in conjunction with economic systems and described the factors influencing the choice of a logistics operator. It addresses the selection and implementation of competitive strategies to gain competitive advantage. The logistics processes to achieve market leadership combined with comprehensive quality management (TQM) and the concept of quality management and logistics. The paper compared the offer of competitive and financial performance of the two logistics operators - DB Schenker and DP DHL. Tenders were extracted determinants that may determine the choice of a logistics operator and its competitiveness. The article aims to analyze the factors affecting the development of logistics operators in Europe and Poland. The methods used in the article is an analysis of the literature, statistical data analysis and benchmarking.

Literatura

1. Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.
2. Coyle J., Bardi E.J., Langley C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
3. Danklefsen N., *Logistyka jako instrument przeciwdziałania zmianom klimatu*, Parlament Europejski, Bruksela 2010 [w:] <http://www.europarl.europa.eu/studies>.
4. Fechner I., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, WSL, Poznań 2007.
5. <http://www.dhl.com.pl/pl/logistics.html> (dostęp 28.09.2014)
6. http://www.logistics.dbschenker.pl/log-pl-pl/start/ofirmie/dbschenker_worldwide.html (dostęp 28.09.2014)
7. Jezierski A., *Multiperspektywiczne definiowanie jakości procesów logistycznych w dobie konsumenckiej*, LogForum, 2005, Vol.1, Issue 2, nr 6 [w:] http://www.logforum.net/vol1/issue2/no6/6_1_2_05.html.
8. Kisperska-Moroń D., *Logistyka na styku wszystkich procesów gospodarczych*. Logistyka nr 4/1994.
9. Kisperska – Moroń D., Krzyżaniak S., *Logistyka*, ILiM, Poznań 2009.
10. Lisiecka K., *Od ISO do TQM*, Problemy Jakości 1997, nr 7.
11. Matwiejczuk R., *Zarządzanie marketingowo – logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
12. Porter M. E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
13. Romanow P., *Strategie transportowe operatorów z branży TSL w łańcuchów dostaw*, Logistyka nr 2/2008.
14. Wawak T., *TQM a zarządzanie*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe*, Prace naukowe nr 784, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1998.