

Kluczowe czynniki sukcesu usługodawców logistycznych w świetle zmian zachodzących na rynku TSL

Key success factors of logistic service providers in the light of changes taking place on the market of logistic services

Postępujący wzrost znaczenia logistyki w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw produkcyjnych spowodował, iż w ostatnich latach można zauważyć dynamiczny rozwój sektora usług logistycznych w Polsce. Wraz ze wzrostem zapotrzebowania na tego rodzaju usługi na rynku pojawiło się wiele różnego rodzaju podmiotów świadczących usługi logistyczne. Wzrost konkurencji na tymże rynku i jednocześnie rosnące potrzeby usługobiorców spowodowały zmianę roli usługodawców logistycznych w łańcuchach dostaw. Podmioty te nie wykonują już wyłącznie pojedynczych funkcji logistycznych, lecz coraz częściej przejmują odpowiedzialność za zarządzanie całymi łańcuchami dostaw. Zmiana roli usługodawców logistycznych spowodowała, iż zmianie uległy również czynniki wpływające na powodzenie i rozwój organizacji. Celem artykułu jest próba podjęcia rozważań dotyczących kluczowych czynników sukcesu w świetle zmian zachodzących na rynku usług logistycznych.

Przeprowadzona analiza potwierdziła, iż niski poziom cen przestał już być głównym czynnikiem wpływającym na powodzenie przedsiębiorstwa. Obecnie do najważniejszych czynników sukcesu usługodawców logistycznych, oprócz ceny, można zaliczyć: jakość, kompleksowość usług, elastyczność, rodzaj stosowanych technologii (głównie informatycznych) oraz zasoby ludzkie. Jednocześnie można zauważyć, iż pomimo wielu zmian i wzrostu wymagań wobec przedsiębiorstw oferujących usługi logistyczne, sytuacja gospodarcza tychże jednostek jest pozytywna i aktualnie mamy do czynienia z dalszym dynamicznym rozwojem sektora TSL.

Słowa kluczowe:

usługi logistyczne, usługodawcy logistyczni, kluczowe czynniki sukcesu, rynek usług logistycznych.

Progressive increase in the significance of logistics in the process of shaping the competitiveness of manufacturing companies has been the reason for which it is possible to discern very dynamic development in the branch of logistic services in Poland within the last years. Together with the increased need for this kind of services, many entities of various sorts rendering logistic services have appeared on the market. The increase in competition on this market and growing needs of clients have caused a change in the role of service providers in supply chains. These entities do not only perform single logistic functions any more, but more and more often they take over the responsibility for managing the whole supply chains. The change in the role of logistic service providers has caused a change in the factors influencing the success and development of an organization. The aim of the article is to make an attempt at starting the consideration of key success factors in the light of changes taking place on the market of logistic services.

The analysis carried out has confirmed the fact that a low price level has stopped being the main factor affecting a company's success. Nowadays, the most important success factors are the quality and complexity of services, flexibility, technologies used (mainly IT), and human resources, apart from the price. At the same time, it is possible to see that the economic situation of companies providing logistic services is positive despite many changes and increase in requirements and currently we deal with further and very dynamic development of the sector of transport, forwarding and logistics (TSL).

Key words:

logistic services, logistic service providers, key success factors, market of logistic services.

Wprowadzenie

Rynek usług logistycznych w Polsce w ostatnich latach rozwija się dynamicznie. Rozwój ten wynika przede wszystkim z coraz większego zainteresowa-

nia przedsiębiorstw produkcyjnych outsourcingiem procesów logistycznych. Realizacja coraz większej liczby zadań logistycznych przez zewnętrznych usługodawców spowodowała, iż podmioty te nie są już dzisiaj tylko wykonawcami prostych usług logistycz-

nych, ale stają się kreatorami dodatkowej wartości dzięki koordynacji wielu działań w ramach łańcuchów dostaw. Niewątpliwie wspomniana zmiana wpłynęła również w istotny sposób na atrybuty warunkujące osiągnięcie sukcesu na rynku poprzez podmioty oferujące szeroko rozumiane usługi logistyczne.

Usługi logistyczne — ujęcie teoretyczne

W literaturze rynek usług logistycznych definiowany jest przez różnych autorów w stosunkowo jednoznaczny sposób. Można przyjąć, iż rynek usług logistycznych to 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 (Flejterski, Panasiuk, Perenc, Rosa, 2005, s. 208). Autorzy tej definicji jednocześnie zwracają uwagę na trzy integralne elementy rynku usług logistycznych (Flejterski, Panasiuk, Perenc, Rosa, 2005, s. 208–209):

- przedmioty rynkowe (usługi logistyczne),
- podmioty rynkowe (podmioty świadczące usługi logistyczne, czyli usługodawcy, oraz nabywcy usług logistycznych, czyli usługobiorcy),
- wzajemne relacje, które mogą zachodzić między sprzedającymi usługi logistyczne lub między nabywcami usług logistycznych (tzw. relacje równoległe) oraz między sprzedającymi a kupującymi usługi logistyczne (określane jako stosunki wymiany).

Zdecydowanie większych trudności dostarcza zdefiniowanie samego pojęcia usługi logistycznej. Wiele definicji występujących w literaturze jest bardzo ogólnych i niejednoznacznych, choć warto zauważyć, iż znacząca część autorów definicji tego pojęcia skupia się na stronie przedmiotowej usług, tworzących usługi logistyczne. W tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje pojęcia usług logistycznych występujące w literaturze.

Jednocześnie należy zaznaczyć, iż w literaturze można spotkać różnorodne sposoby klasyfikacji usług logistycznych w zależności od przyjętego kryterium. Jako główne kryterium klasyfikacji usług logistycznych najczęściej przyjmuje się rodzaj wykonywanych działań. Według tego kryterium wyróżnia się następujące usługi logistyczne (Biesok, 2013, s. 41–42):

- usługi spedycyjne — organizowane przemieszczenia ładunków w imieniu zleceniodawcy na rachunek własny spedytora, z wyjątkiem samego transportu;
- usługi transportowe — polegające na przewożeniu ładunku w warunkach odpowiednich dla jego podatności transportowej naturalnej, technicznej i ekonomicznej;
- usługi magazynowania — usługi związane z zarządzaniem zapasami w magazynach;
- usługi dodatkowe — m.in. dodawanie instrukcji lub kart gwarancyjnych do towarów, etykietowanie, tworzenie zapasów promocyjnych, pobieranie należności od klienta.

Z kolei zdaniem E. Gołembskiej zakres usług logistycznych można wyznaczyć za pomocą czterech następujących elementów (2010, s. 272; tab. 2):

- A — magazynowanie i obsługa zapasów,
- B — transportowanie i obsługa ładunku,

Tabela 1

Wybrane definicje pojęcia usługi logistycznej

Autor	Definicja
H.Ch. Pohl	Usługi logistyczne są to usługi świadczone w związku z zaopatrzeniem przedsiębiorstwa w materiały (obsługa zaopatrzeniowa) lub z wysyłką towarów do klientów (obsługa dostawcza).
H. Rendez	Usługi logistyczne są to czynności związane z ekonomicznym i efektywnym planowaniem, kierowaniem, realizacją i kontrolą wszelkiego rodzaju strumieni materiałów, towarów, informacji w obrębie łańcucha dostaw.
E. Gołembska	Usługi logistyczne są to usługi zorganizowane przez firmę zewnętrzną polegające przede wszystkim na transportowaniu i magazynowaniu produktów oraz z pełną obsługą formalnoprawną, będące odpowiedzią na żądania i oczekiwania klienta.
M. Ciesielski	Usługi logistyczne obejmują zarobkowo wykonywane usługi spedycji, transportu, magazynowania, a także usługi pokrewne i wspomagające proces przepływu dóbr między ogniwami łańcucha dostaw.
A. Gruner	Usługi logistyczne są oferowanymi niematerialnymi zdolnościami wytwórczymi, które bezpośrednio za pomocą zewnętrznych czynników (produktów) służą osiągnięciu celu, jakim jest precyzyjnie określona potrzeba zleceniodawcy, polegająca na przemieszczaniu i utrzymaniu w miejscu obiektu przedłożonego dla zrealizowania danej usługi logistycznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Placzek, 2012, s. 19–20.

Tabela 2

Zakres przedmiotowy usługi logistycznej

A	B	C	D
Magazynowanie i obsługa zapasów	Transportowanie i obsługa ładunku	Badanie rynku i tworzenie marketingowego systemu informacji	Finansowanie transakcji, obsługa bankowa i ubezpieczeniowa kontraktów
1. Składowanie towarów 2. Obsługa rampy magazynu 3. Rozmieszczenie w gniazdach regałowych 4. Lokalizacja baz magazynowych 5. Dekompletacja ładunków 6. Tworzenie jednostek ładunków 7. Pakowanie 8. Planowanie wielkości powierzchni magazynowych 9. Obsługa chłodni magazynowych 10. Obsługa magazynów otwartych i półotwartych	1. Przewóz ładunków 2. Transport intermodalny 3. Transport multimodalny 4. Transport bimodalny 5. Zabezpieczenie ładunku w transporcie 6. Oznakowanie ładunków w transporcie 7. Obsługa punktów przeładunkowych 8. Planowanie tras przewozu 9. Planowanie przestrzenności ładownej taboru 10. Obsługa transportu bliskiego, wózki podnośnikowe, dźwignice itp.	1. Badania rynku, udział w zysku 2. Tworzenie MIS 3. Prognozy popytu 4. Raport sprzedaży, kody kreskowe 5. Planowanie wielkości sprzedaży 6. Badanie otoczenia konkurencji 7. <i>Public relations</i> 8. Promocja 9. Reklama 10. Statystyczna kontrola jakości	1. Umowy leasingowe 2. Umowy kredytowe 3. Kredyt kupiecki 4. Audyt 5. Controlling 6. Księgowość 7. Realizacja inkasa 8. Factoring 9. Ubezpieczenia ładunku w transporcie 10. Ubezpieczenia przewoźnika i operatora

Źródło: Golemska, 2010, s. 271. *Kompendium wiedzy o logistyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 271.

C — badanie rynku i tworzenie marketingowego systemu informacji,

D — finansowanie transakcji, obsługa bankowa i ubezpieczeniowa kontraktów.

Natomiast M. Ciesielski, przyjmując jako kryterium zakres świadczonych usług logistycznych, wyróżnia (2006, s. 216):

- usługi podstawowe, związane z przemieszczaniem i magazynowaniem, w tym: przewozy, składowanie, pakowanie, obsługa opakowań zwrotnych, utylizacja odpadów, konsolidacja i konfekcjonowanie dostaw, obsługa systemów *Just-in-Time*, itp.;
- usługi dodatkowe, w tym: promocja, badania popytu i prognozowanie, obsługa zamówień klientów, obsługa posprzedażna, znakowanie towarów, inwentaryzacja zapasów;
- usługi finansowe, w tym: ubezpieczenie, finansowanie zawieranych transakcji, realizacja płatności, sprzedaż komisowa czy ewidencja finansowa;
- usługi informacyjne, w tym: dostarczenie informacji dotyczących rynków zaopatrzenia i zbytu oraz przebiegu procesów logistycznych zgodnie z potrzebami zarządzania strategicznego czy operacyjnego przedsiębiorstwa.

Warto podkreślić, iż wielu usługodawców logistycznych oferuje szerokie pakiety usług, które spełniają różne funkcje, takie jak (Krzyżaniak, 1999; za: Napiński, 2007, s. 152–153):

a) funkcje dyspozycyjne:

- doradztwo, analizy, planowanie, organizacja,
- wybór środka transportu, trasy, taryfy,
- zawieranie umów przewozowych,
- kontrola przewozów;

b) funkcje transportowe:

- transport pierwotny (daleki) — krajowy i międzynarodowy,
- transport wtórny (bliski, lokalny);

c) funkcje przeładunkowe:

- organizacja i wykonanie przeładunku,
- zarządzanie terminalami;

d) funkcje magazynowe:

- przyjmowanie i wydawanie, składowanie i kompletacja,
- realizowanie funkcji manipulacyjnych,
- zarządzanie zapasami;

e) funkcje związane z pakowaniem:

- doradztwo i wybór opakowania transportowego,
- pakowanie i rozpakowywanie,
- znakowanie;

f) funkcje informacyjne:

- obsługa zamówień,
- tworzenie i obsługa łańcuchów informacyjnych.

Duże różnice występują również w przypadku klasyfikacji usługodawców logistycznych. W przypadku takich przedsiębiorstw zróżnicowanie wynika przede wszystkim z zakresu oferowanych usług, jak i zasięgu działania.

Dotychczas jedną z częściej przytaczanych klasyfikacji była klasyfikacja dokonywana z wykorzystaniem gałęziowego podziału transportu. W ten sposób można wyróżnić następujące przedsiębiorstwa (Płaczek, 2012, s. 142):

- przedsiębiorstwa transportu i spedycji drogowej,
- przedsiębiorstwa transportu i spedycji kolejowej,
- przedsiębiorstwa transportu i spedycji morskiej,
- przedsiębiorstwa transportu i spedycji lotniczej,
- przedsiębiorstwa świadczące usługi ekspresowe i kurierskie,
- przedsiębiorstwa zajmujące się magazynowaniem ładunków,
- operatorów logistycznych.

Jednak podział ten z uwagi na dynamiczny rozwój usług logistycznych nie obejmuje już wszystkich podmiotów świadczących takie usługi. W związku z tym wielu autorów podjęło próby stworzenia klasyfikacji, które uwzględniałyby różnego rodzaju podmioty wykonujące usługi w ramach szeroko pojętej logistyki. Leksykon terminów logistycznych wskazuje trzy typy usługodawców logistycznych (Niestrój, 2010, s. 72–73):

- przedsiębiorstwa oferujące tradycyjne usługi transportowe i magazynowanie, ograniczające się do stosowania prostych narzędzi do śledzenia jednostek ładunkowych oraz magazynowych;
- przedsiębiorstwa wykonujące dodatkowo tzw. usługi z wartością dodaną (*co-manufacturing, co-packing*, operacje zamawiania, rozliczanie itd.);
- integratorów, którzy kompleksowo zarządzają procesami logistycznymi, nie dysponując własnymi zasobami materialnymi, chociaż mogą takie posiadać; integratorzy pozostają przy tym w ścisłym kontakcie z dysponentami zasobów i realizatorami fizycznych procesów.

Z kolei A. Jeszka do podmiotów działających w sektorze usług logistycznych zalicza (2013, s. 63):

- przedsiębiorstwa spedycyjne i transportowe,
- operatorów logistycznych,
- operatorów transportu kombinowanego,
- centra magazynowo-dystrybucyjne i logistyczne,
- narodowych pocztowych operatorów publicznych,
- porty i linie lotnicze wraz z naziemną obsługą handlingową,
- koleje,
- porty morskie, żeglugę liniową i trampową; porty rzeczne i przedsiębiorstwa żeglugi śródlądowej,
- logistyczne platformy elektroniczne.

Jak wspomniano we wstępie, sektor usług logistycznych znajduje się obecnie w okresie dużych zmian, co powoduje, iż na rynku pojawiają się nowego rodzaju podmioty, które muszą sprostać coraz większym potrzebom usługobiorców. Tak więc należy przypuszczać, iż w najbliższym czasie na rynku pojawią się nowego typu usługodawcy logistyczni.

Zmiany koniunkturalne na rynku usług logistycznych

Branża usług logistycznych w Polsce przechodziła przez różne fazy rozwoju, które zostały podzielone następująco (Jeszka, 2013, s. 56):

- 1) okres do końca lat osiemdziesiątych XX w., etap tradycyjnego sektora transportowego, z podziałem na gałęzie transportu oraz spedycję i pocztę;
- 2) okres lat dziewięćdziesiątych XX w. z zarysowującą się wyraźnie wizją zintegrowanych usług logistycznych, gdzie operator stworzył tzw. pakiet usług logistycznych, który obok transportu oferował również usługi magazynowania, zarządzania zapasami oraz dodatkowe usługi tworzące wartość dodaną do obsługiwanych towarów;
- 3) okres końca lat dziewięćdziesiątych XX w. z koncepcją zarządzania i optymalizacji łańcucha oraz sieci dostaw opartych na ścisłej współpracy operatorów logistycznych z obsługiwanyimi przedsiębiorstwami, często zintegrowanymi systemami informatycznymi.

Postępująca obecnie globalizacja, liberalizacja handlu, a także rozwój łańcuchów dostaw spowodowały, iż zmieniła się rola i znaczenie usługodawców logistycznych, co w dalszej konsekwencji doprowadziło do rozwoju całego sektora, jak i wzrostu popytu na usługi logistyczne (rys. 1).

Wzrost zainteresowania zewnętrznymi usługami logistycznymi potwierdzają dane dotyczące przychodów ze sprzedaży wyrobów i usług transportu oraz gospodarki magazynowej. Systematycznie, od roku 2011, w każdym kolejnym roku następował znaczący wzrost przychodów (rys. 2).

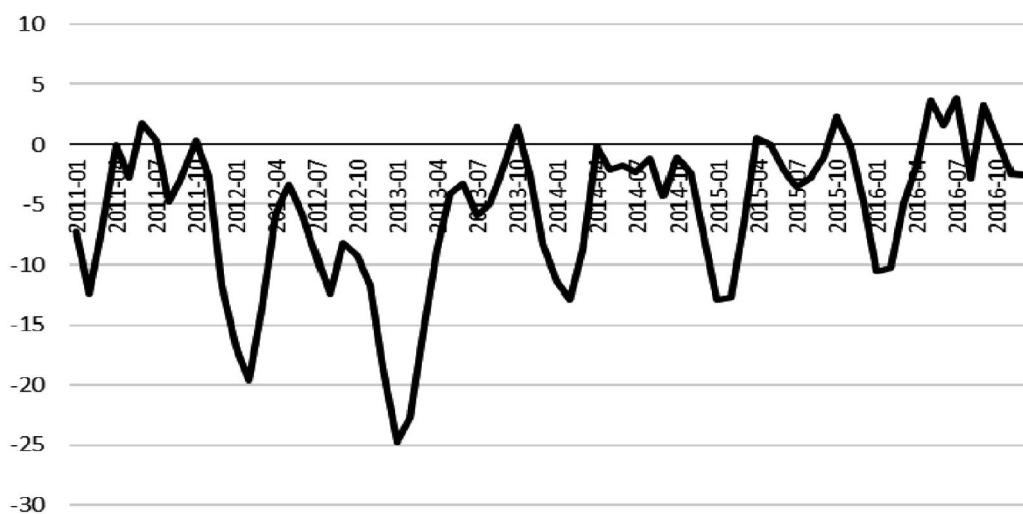
Obecnie usługodawcy logistyczni nie są już postrzegani jako podwykonawcy, lecz stanowią ważne ogniwo wnoszące istotną wartość do całego łańcucha dostaw. Te pozytywne zmiany znajdują swoje potwierdzenie w ocenie ogólnego klimatu koniunktury gospodarczej w sektorze usług transportowych oraz usług gospodarki magazynowej. Pomimo tego, iż przez wiele kolejnych lat wspomniana ocena była negatywna, to od około dwóch lat ogólny klimat koniunktury w kolejnych miesiącach jest oceniany jako dobry (rys. 3).

Ponadto należy podkreślić, iż oprócz ogólnego klimatu koniunktury również ogólna sytuacja gospodarcza jednostek sektora usług transportowych i usług gospodarki magazynowej ulega znaczącej poprawie i od lipca 2014 r. wskaźnik ten osiąga wartości dodatnie (rys. 4).

pozytywne wartości przedstawionych wskaźników nie oznaczają, iż na rynku usług logistycznych nie występują trudności. Wraz ze wzrostem sektora nasiliła się walka konkurencyjna o udział w rynku, która polega przede wszystkim na oferowaniu usług

Rysunek 1

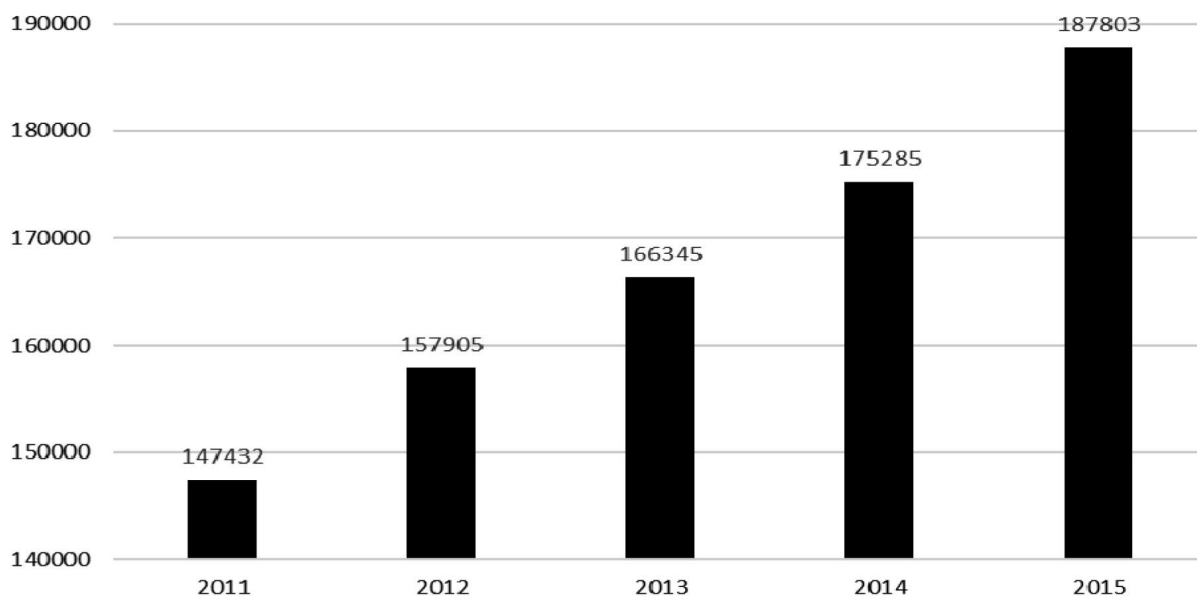
Wskaźnik bieżącego popytu na usługi w sekcji „Transport i gospodarka magazynowa” w latach 2011–2016



Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, 2017.

Rysunek 2

Przychody ze sprzedaży wyrobów i usług transportu i gospodarki magazynowej (dane dotyczą podmiotów zaliczanych według PKD 2007 do sekcji „Transport i gospodarka magazynowa”, z wyłączeniem działu „Działalność pocztowa i kurierska”) w cenach bieżących (mln zł)



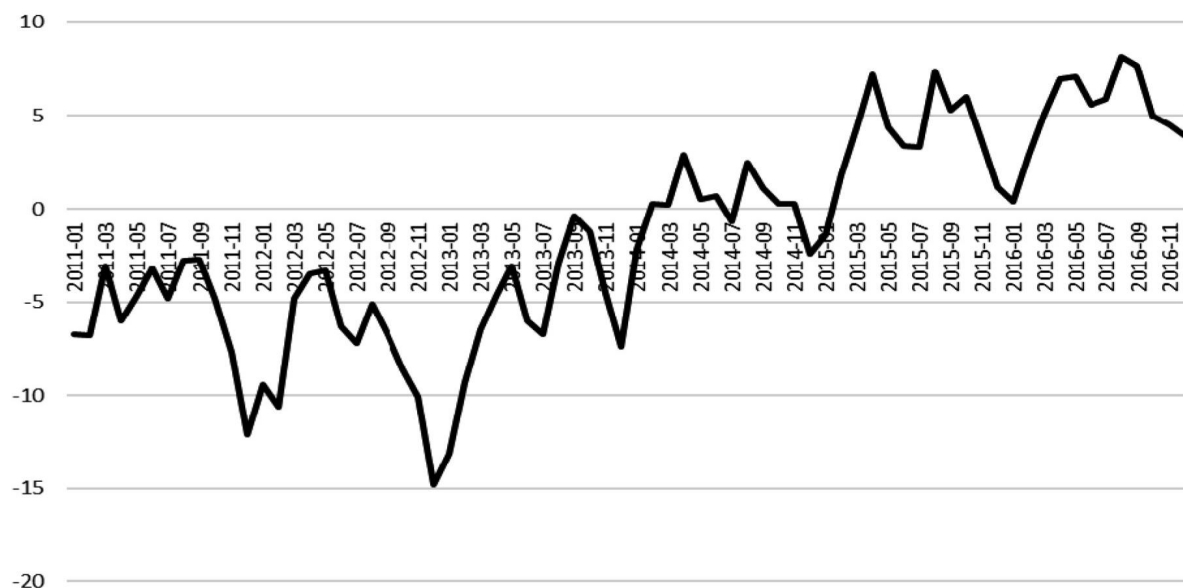
Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, 2016; 2015; 2014; 2013.

gobiorcom coraz niższych cen. Jednocześnie oferowanie coraz niższych cen jest szczególnie trudne w związku z tym, iż systematycznie wzrastają koszty dostępu do infrastruktury, wzrastają koszty zatrudnienia, brakuje wykwalifikowanych pracowników, pojawiają się nowe liczne regulacje prawne, które

wymagają dodatkowych inwestycji, a także istnieje duża niepewność co do przyszłej sytuacji gospodarczej. Ponadto wiele innych czynników makroekonomicznych przyczynia się do tego, iż możliwości redukcji cen są obecnie już bardzo ograniczone. Rzeczywistość bardzo dobrze obrazuje wskaźnik

Rysunek 3

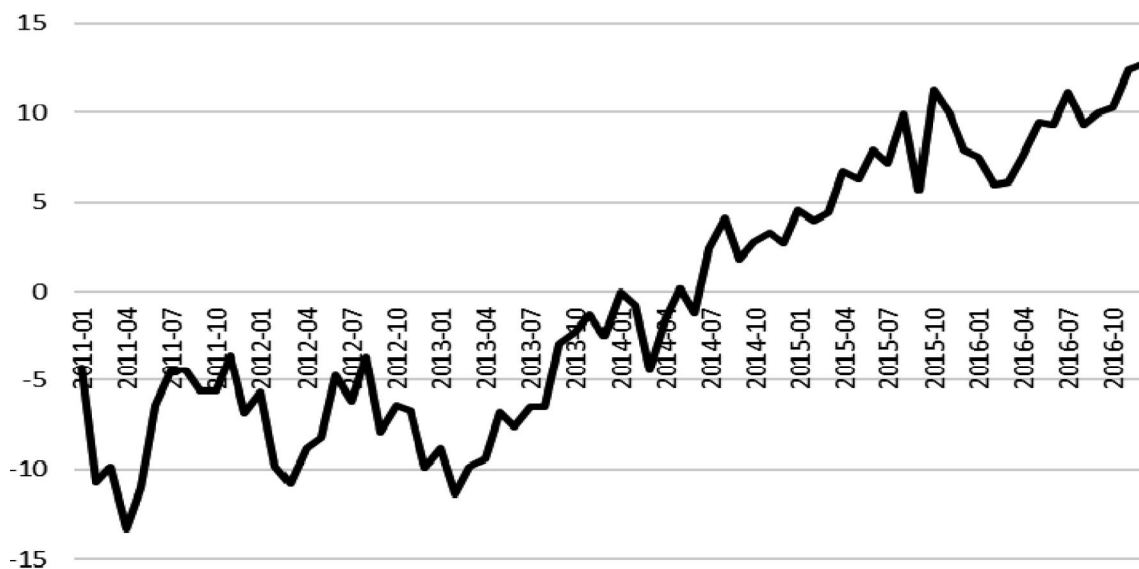
Wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury w sekcji „Transport i gospodarka magazynowa” w latach 2011–2016



Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, 2017.

Rysunek 4

Wskaźnik bieżącej ogólnej sytuacji gospodarczej jednostki w sekcji „Transport i gospodarka magazynowa” w latach 2011–2016



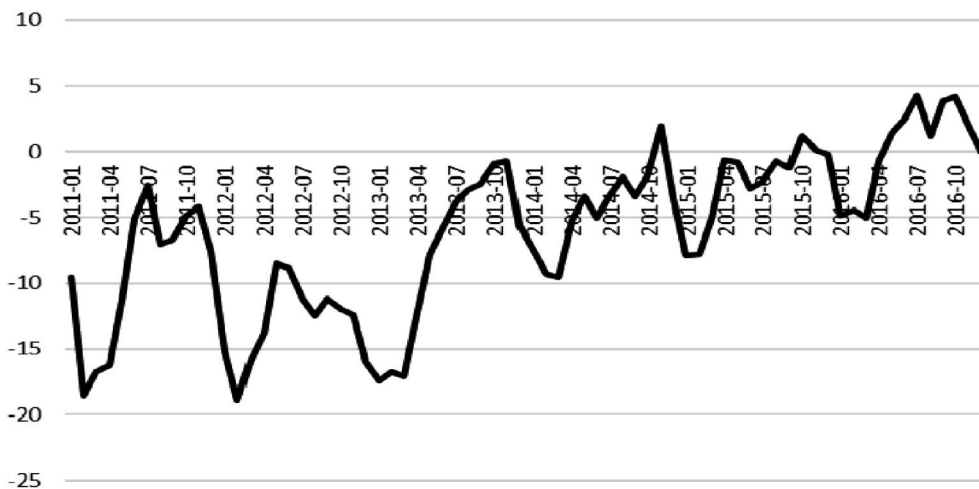
Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, 2017.

bieżącej sytuacji finansowej jednostki. Jak można zauważyć na rysunku 5, przez wiele lat ocena bieżącej sytuacji finansowej była negatywna. Dopiero w roku 2016 wskaźnik ten przez kilka kolejnych miesięcy osiągał wartości dodatnie.

Sektor usług logistycznych w Polsce pomimo już i tak wielu zmian, które zostały dokonane w ostatnich latach, nadal ulega pewnym przekształceniom. Oprócz omówionych już wcześniej tendencji należy również podkreślić (Biesok, 2013, s. 53):

Rysunek 5

Wskaźnik bieżącej sytuacji finansowej jednostki w sekcji „Transport i gospodarka magazynowa” w latach 2011–2016



Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, 2017.

- zmniejszanie się udziału sprzedaży usług transportowych w całości branży,
- odejście od świadczenia wyłącznie usług transportowych na rzecz pogłębionej spedycji,
- zwiększanie kompleksowości obsługi i zakresu usług świadczonych przez firmy,
- nasilenie kooperacji pomiędzy usługodawcami logistycznymi.

Kluczowe czynniki sukcesu usługodawców logistycznych

Z uwagi na zmiany na rynku usług logistycznych, a przede wszystkim na zmianę roli usługodawców w łańcuchu dostaw, można zauważyć, iż modyfikacji ulegają czynniki decydujące o sukcesie przedsiębiorstwa oferującego usługi logistyczne. Czynniki, które jeszcze kilka lat temu stanowiły o sukcesie przedsiębiorstw, dziś są standardem niepozwalającym na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. W związku z tym, z punktu widzenia praktycznego istotne jest ustalenie, które czynniki w obecnych warunkach rynkowych decydują o sukcesie przedsiębiorstwa oferującego usługi logistyczne.

Należy zauważyć, iż za kluczowe czynniki sukcesu w literaturze uznaje się najbardziej istotne i niezbędne cechy, wyróżniki, czy zasoby organizacji, które to decydują o przewadze konkurencyjnej podmiotu, warunkują jego powodzenie i pozwalają na rozwój przedsiębiorstwa. Szczególnie ważny jest fakt, iż kluczowe czynniki sukcesu nie są stałe i często zmieniają się, np. na skutek zmian w sektorze oraz — co

szczególnie istotne — nie wszystkie czynniki (w tym samym zakresie) decydują o uzyskanej przewadze konkurencyjnej. Część autorów uznaje, iż zgodnie z zasadą Pareto jedynie 20% czynników sukcesu wpływa realnie na powodzenie organizacji. Istnieje także pogląd, iż o sukcesie nie decydują pojedyncze czynniki, lecz odpowiednia konfiguracja kilku czynników.

Mając na uwadze obecną rolę usługodawców logistycznych oraz warunki gospodarcze, za najbardziej kluczowy czynnik sukcesu w branży usług logistycznych można uznać jakość świadczonych usług i jakość obsługi klienta. Trzeba w tym miejscu podkreślić, iż ocena poziomu jakości usług logistycznych dokonywana jest przez usługobiorców w oparciu o wybrane parametry, w zależności od oczekiwań. Jednakże z uwagi na cechy jakości usług logistycznych ocena jakości powinna być dokonywana wieloaspektowo. Cechy jakości usług logistycznych zostały przedstawione w tabeli 3.

Zdaniem J. Frąsia do wyznaczników jakości usług logistycznych zaliczyć należy (2014, s. 299):

- infrastrukturę materialną usług (wygoda i estetyka otoczenia),
- wyposażenie,
- rzetelność usługodawcy,
- wiarygodność i dokładność informacji,
- terminowość oferowanych usług,
- powtarzalność cech usług (przy każdorazowym ich świadczeniu),
- wrażliwość usługodawców, gotowość świadczenia usług,
- szybkość świadczenia usługi.

Tabela 3

Cechy jakości usług logistycznych

Stać pewność działania	a) firma wykonuje usługę dobrze za pierwszym razem b) dokładność świadczenia usługi c) przechowywanie prawidłowej informacji d) wykonywanie usług w oznaczonym czasie
Gotowość świadczenia usług	a) punktualność usług b) natychmiastowe wysyłanie faktur c) szybki i odwrotny kontakt z klientem d) świadczenie natychmiastowej usługi
Kompetencja wynikająca z posiadanych umiejętności i kwalifikacji	a) wiedza i umiejętności pracowników obsługujących klientów b) wiedza i umiejętności operacyjnego personelu wspierającego c) zdolności innowacyjne firmy
Dostępność gwarantująca łatwość kontaktów	a) łatwość śledzenia usługi poprzez rozwiązania telematyczne b) okres oczekiwania na wykonanie usługi nie jest długi c) dogodne godziny funkcjonowania d) dogodna lokalizacja punktu świadczenia usług
Komunikacja polegająca na informowaniu klientów w sposób dla nich zrozumiały oraz wysłuchiwanie uwag klientów	a) wyjaśnianie istoty usługi b) objaśnianie kosztów usługi c) wyjaśnianie kompromisów pomiędzy ceną usługi a jej kosztami d) zapewnienie klienta o rozwiązywalności problemu logistycznego
Wiarygodność obejmująca możliwość zaufania, szczerości i „branie sobie do serca” interesów klienta	a) pozycja firmy na rynku usług logistycznych b) szacunek dla własności klienta c) osobiste cechy personelu obsługującego klientów d) poziom zaangażowania w proces interakcji
Bezpieczeństwo eliminujące niebezpieczeństwo, ryzyko lub wątpliwości	a) bezpieczeństwo fizyczne b) bezpieczeństwo finansowe c) bezpieczeństwo informacji d) poufność
Zrozumienie/poznanie klienta związane ze zrozumieniem jego potrzeb	a) poznawanie specjalnych potrzeb klienta b) poświęcanie zindywidualizowanej uwagi c) wyróżnianie regularnych klientów
Materialność stanowiąca fizyczny dowód istnienia usługi	a) urządzenia i budowle b) schludna i przyjemna prezentacja personelu obsługującego klientów c) narzędzia i sprzęt używane do realizacji usług d) fizyczny sposób prezentacji usług e) inni klienci w miejscu świadczenia usług

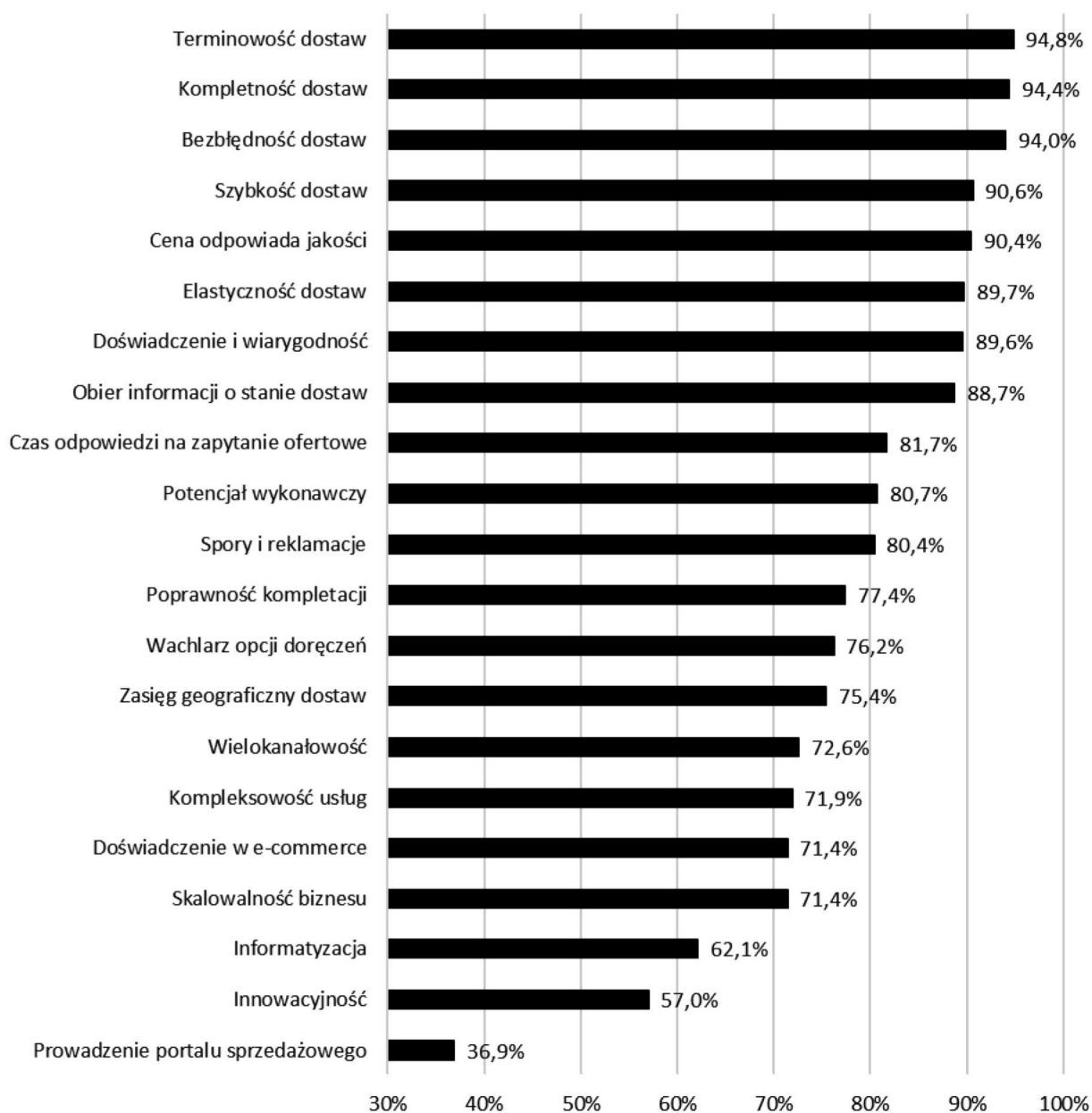
Źródło: Placzek, 2012, s. 32.

Drugim w kolejności kluczowym czynnikiem sukcesu usługodawcy logistycznego — zdaniem autora niniejszego artykułu — jest poziom cen oraz oferowane warunki płatności. Choć czynnik ten przez wiele lat był uznawany za podstawowe narzędzie konkurencyjne, dziś — z uwagi na zmiany oczekiwań klientów — poziom cen nie jest najważniejszym czynnikiem gwarantującym powodzenie usługodawcy. Obecnie wielu usługobiorców logistycznych jest

świadomych, iż niespełnienie norm jakościowych może być związane ze znacznie większymi stratami niż bezpośrednio oszczędności wynikające z zakupu usług. Spełnienie coraz wyższych standardów w zakresie obsługi logistycznej nie jest możliwe przy zachowaniu najniższych cen, tak więc jednym z kluczowych zadań stojących przed osobami zarządzającymi podmiotami oferującymi usługi logistyczne jest takie kształtowanie cen, aby możliwe było speł-

Rysunek 6

Czynniki wpływające na ocenę usług logistycznych



Źródło: Szreter, 2016, s. 140.

nianie coraz wyższych norm i oczekiwań co do jakości usług.

Innym, istotnym kluczowym czynnikiem sukcesu jest szeroki zakres i zasięg oferowanych usług logistycznych. Postępujący proces globalizacji oraz wzrost konkurencji na wielu rynkach powodują, iż przedsiębiorstwa zmuszone są skupić się na swojej podstawowej działalności. Z tego też powodu coraz bardziej zyskuje na popularności koncepcja *one stop*

shopping, zgodnie z którą usługobiorca współpracuje z jednym dostawcą oferującym kompleksowe usługi logistyczne. Współpraca z jednym dostawcą pozwala bowiem na jeszcze bardziej skuteczne i efektywne zarządzanie całym łańcuchem dostaw, tak więc oferowanie szerokiego pakietu usług z pewnością umożliwi osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wobec przedsiębiorstw oferujących wybrane usługi o wąskim zakresie. Pomimo tego, iż usługobiorcy oczeku-

ją od usługodawców oferowania różnego rodzaju usług logistycznych i tzw. uniwersalności, część odbiorców usług preferuje dobór indywidualnych rozwiązań, które będą miały istotny wpływ na proces kształtowania ich konkurencyjności. Ponadto duża liczba nieprzewidywalnych i gwałtownych zmian w otoczeniu gospodarczym powoduje, iż podmioty gospodarcze oczekują od swoich dostawców dużej elastyczności, czyli zdolności dostosowywania się do zmieniających się warunków i potrzeb. Konieczność wykorzystywania wszystkich pojawiających się szans rynkowych powoduje, iż od usługodawcy logistycznego oczekuje się wsparcia w postaci szybkiej i skutecznej reakcji na wszelkie zmiany.

Dodatkowo duża elastyczność działania w obecnych czasach nie byłaby możliwa bez wsparcia technologicznego. To właśnie nowoczesne technologie wydają się być jednym z bardzo ważnych czynników sukcesu. Bez wsparcia technologii informacyjnych i komunikacyjnych nie jest możliwe świadczenie usług wysokiej jakości. Współcześnie zarządzanie łańcuchem dostaw czy też wykonywanie wybranych funkcji logistycznych nie jest możliwe bez wsparcia systemów informatycznych. Odbiorcy usług logistycznych oczekują już nie tylko skutecznej realizacji powierzonych zadań, ale coraz bardziej istotny jest bieżący dostęp do różnego rodzaju danych i automatyzacja czynności. Wydaje się, iż wykorzystanie nowoczesnych technologii stanowi również jeden z głównych czynników warunkujących powodzenie organizacji, jak i jej rozwój.

Ostatnim z omawianych czynników sukcesu są zasoby ludzkie. Obecnie, pomimo rozwoju nowoczesnych technologii w sektorze usług logistycznych, zasoby ludzkie nadal mają niebagatelny wpływ na powodzenie organizacji. Oprócz wysokich kwalifikacji pracowników, ich wiedzy i umiejętności, które są istotne podczas wykonywania działań operacyjnych, należy docenić rolę czynnika ludzkiego w kształtowaniu jakości zarządzania logistycznego, która zdaniem

D. Kisperskiej-Moroń polega także na tworzeniu specyficznej kultury świadczenia usług, opartej na utrwalonych wzorcach zachowania oraz kompleksowych zbiorach odpowiednich norm i wartości (2011, s. 70).

W kontekście rozważań dotyczących kluczowych czynników sukcesu usługodawców logistycznych warto zwrócić również uwagę na czynniki wpływające na ocenę usług logistycznych (rys. 6).

Wyniki Programu Badawczego Operator Logistyczny Roku 2016 potwierdzają, iż jakość (zarówno samych usług, jak i obsługi), poziom cen, elastyczność, jak i kompleksowość usług stanowią obecnie z punktu widzenia odbiorców usług logistycznych jedno z najbardziej istotnych czynników wpływających na ocenę usług logistycznych, co oznacza, iż wśród tych elementów usługodawcy powinni szukać źródeł przewagi konkurencyjnej.

Podsumowanie

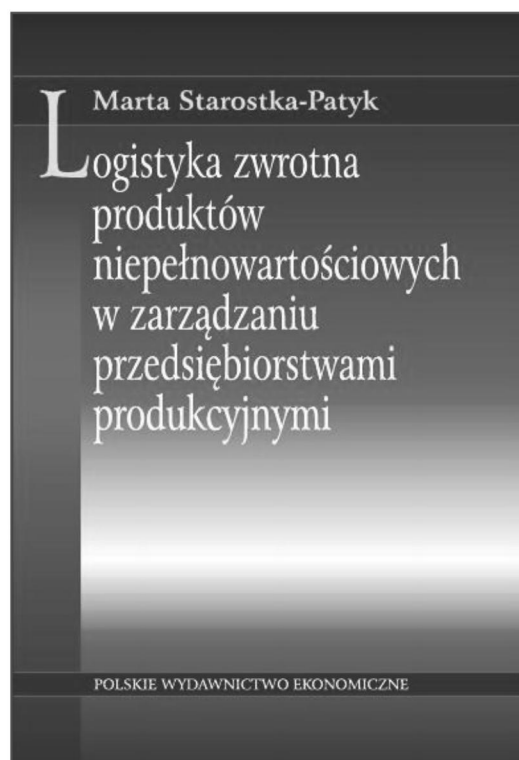
Mając na uwadze zmiany w oczekiwaniach wobec usługodawców logistycznych, a przede wszystkim zmiany w sposobie myślenia o logistyce, należy stwierdzić, iż obsługa logistyczna nie jest już kojarzona wyłącznie z kosztami, ale stanowi obecnie istotne narzędzie służące osiągnięciu przez usługobiorców logistycznych przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Wraz z postępującymi zmianami znacznej modyfikacji uległy również czynniki sukcesu podmiotów świadczących usługi logistyczne. Czynniki, które kiedyś decydowały o powodzeniu i rozwoju organizacji, dziś nie są istotne. Przeprowadzona analiza potwierdziła, iż obecnie to jakość świadczonych usług jest najbardziej istotnym czynnikiem wpływającym na powodzenie organizacji i nad tym właśnie obszarem swojej działalności powinni się szczególnie skupić usługodawcy logistyczni.

Bibliografia

- Biesok, G. (red.). (2013). *Logistyka usług*. Warszawa: CeDeWu.
- Ciesielski, M. (red.). (2006). *Logistyka w biznesie*. Warszawa: PWE.
- Flejterski, S., Panasiuk, A., Perenc, J., Rosa, G. (2005). *Współczesna ekonomika usług*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Frańś, J. (2014). Wybrane instrumenty pomiaru jakości usług logistycznych. W: *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 66, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 803, (s. 297–317). Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Gotembska, E. (red.). (2010). *Kompendium wiedzy o logistyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- GUS (2017). *Koniunktura w przemyśle, budownictwie, handlu i usługach 2000–2017*. Pobrane z: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/koniunktura/koniunktura/koniunktura-w-przemysle-budownictwie-handlu-i-uslugach-2000-2017,4,8.html> (17.02.2017).
- GUS (2016). *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2016*. Warszawa: GUS.
- GUS (2015). *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2015*. Warszawa: GUS.
- GUS (2014). *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2014*. Warszawa: GUS.
- GUS (2013). *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2013*. Warszawa: GUS.
- Jeszka, A. M. (2009). *Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce*. Warszawa: Difin.

- Kisperska-Moroń, D. (2011). Czynniki ludzkie jako element jakości zarządzania logistycznego w firmach usługowych. W: J. Witkowski, A. Baraniecka (red.), *Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach* (60–72). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Naspiński, T. (2007). Outsourcing usług logistycznych w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw. *Studia Gdańskie*, t. IV, 146–159.
- Niestrój, K. (2010). Operatorzy 5PL i ich oferta obsługi logistycznej. W: P. Hanus, D. Kempny, M. Kasperk, K. Niestrój (red.), *Kierunki rozwoju obsługi logistycznej* (71–84). Katowice: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Płaczek, E. (2012). *Modele rozwoju usługodawców logistycznych*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Rydzkowski, W. (red.). (2004). *Usługi logistyczne*. Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania.
- Szreter, P. (2016). Operator Logistyczny Roku 2016. *Eurologistics*, 6 (97), 90–141.

PWE poleca



W obecnych realiach gospodarczych sposób zarządzania przedsiębiorstwami, uwzględniający zagadnienia zrównoważonego rozwoju, procesy globalizacji, zmiany podstaw społecznych i dynamiczny rozwój rynków, ulega ciągłym przeobrażeniom. Dlatego też kluczową kwestią jest poszukiwanie, wybieranie i stosowanie najbardziej innowacyjnych narzędzi oraz sposobów umożliwiających dostosowanie zarządzania przedsiębiorstwami do tych warunków.

Przedsiębiorstwa produkcyjne, szczególnie podatne i wrażliwe na zmiany w gospodarce, skłoniły się zatem w ostatnich latach ku koncepcji logistyki zwrotnej, której procesy istotnie wspomagają zarządzanie przepływami produktów niepełnowartościowych, realizując jednocześnie cele tych przedsiębiorstw w aspektach: ekonomicznym, ekologicznym oraz społecznym.

W monografii zaprezentowano miejsce i znaczenie procesów logistyki zwrotnej w obszarze zarządzania przepływami produktów niepełnowartościowych w polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych. Wskazano, że to rozwój rynków oraz propagowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju kreuje potrzebę tworzenia i wdrażania do zarządzania przedsiębiorstwami nowoczesnych rozwiązań, jakimi są procesy logistyki zwrotnej.

Księgarnia internetowa: www.pwe.com.pl