

Magdalena K. GAŚOWSKA

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku Filia w Ełku

Wydział Zarządzania

magdalena.gasowska@wp.pl

## PROBLEMY DECYZYJNE W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA SYSTEMU LOGISTYCZNEGO PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA TSL

**Streszczenie.** Celem artykułu jest ukazanie problemów decyzyjnych w procesie kształtowania systemu logistycznego współczesnych przedsiębiorstw sektora TSL. W artykule opisano przedmiot działalności przedsiębiorstw sektora TSL. Zaprezentowano system logistyczny przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne. Przedstawiono wyniki badań własnych, dotyczących wybranych aspektów współpracy badanych przedsiębiorstw z przedsiębiorstwami z sektora TSL oraz zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwach usługowych. Opisano proces kreowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw z sektora usług logistycznych.

**Słowa kluczowe:** przewaga konkurencyjna, system logistyczny, procesy logistyczne, przedsiębiorstwa sektora TSL.

## DECISION-MAKING PROBLEMS IN THE PROCESS OF SHAPING A LOGISTICS SYSTEM OF ENTERPRISES OF THE SECTOR OF LOGISTICS SERVICES

**Summary.** The purpose of this article is to show decision-making problems in the process of shaping a logistics system of contemporary enterprises of the sector of logistics services. The study describes the object of economic activity of enterprises of the sector of logistics services. A logistics system of enterprises providing logistics services has been presented. The author presented results of own research concerning selected aspects of cooperation of the surveyed enterprises with enterprises of the sector of logistics services and management of logistics processes in service enterprises. The process of creating a competitive advantage of contemporary enterprises of the logistics service sector has been described.

**Keywords:** competitive advantage, logistics system, logistics processes, enterprises of the sector of logistics services.

## 1. Wprowadzenie

Działalność każdego podmiotu gospodarującego związana jest z procesami logistycznymi, które dotyczą przepływów różnego rodzaju dóbr i informacji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz między organizacjami, będącymi ogniwami łańcucha dostaw. Wzrost niepewności i złożoności otoczenia, presja na obniżkę kosztów, rosnące oczekiwania klientów, zaostrzająca się walka konkurencyjna stwarzają konieczność doskonalenia działań i rozwiązań logistycznych współczesnych przedsiębiorstw. Profesjonalne zarządzanie przepływem materiałów i informacji w przedsiębiorstwie, przy uwzględnieniu powiązania wszystkich organizacji, które są względem siebie dostawcami i odbiorcami, istotnie wpływa na osiągnięcie wysokiego stopnia pewności i elastyczności przebiegu procesów logistycznych, zmniejszenie kosztów logistycznych, generowanie przychodów ze sprzedaży oraz poprawę płynności finansowej, co przekłada się na kreowanie przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwo czy łańcuch dostaw może realizować procesy logistyczne w ramach własnego systemu logistycznego lub zlecić obsługę logistyczną zewnętrznym usługodawcom. Usługobiorca powierzając realizację procesów logistycznych usługodawcy logistycznemu spodziewa się osiągnięcia określonych korzyści, a w konsekwencji wzrostu konkurencyjności. Jednak nieadekwatne zarządzanie przepływem materiałów i informacji w sytuacji dużych wahań popytu i utrzymującej się niepewności może narazić klienta na duże straty, co niekorzystnie odbija się na wizerunku i wynikach usługodawcy logistycznego. Zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza sprawia, że menedżerowie przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne poszukują nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Artykuł stanowi próbę ukazania problemów decyzyjnych w procesie kształtowania systemu logistycznego współczesnych przedsiębiorstw sektora TSL.

## 2. Przedmiot działalności przedsiębiorstw sektora TSL

Przedmiotem działalności przedsiębiorstw z sektora usług logistycznych (TSL) jest świadczenie usług związanych z realizacją procesów logistycznych między ogniwami łańcucha dostaw. Usługa logistyczna jest postrzegana jako produkt logistyczny, czyli zbiór życzeń i oczekiwań klienta odnośnie do towarów i usług o określonej postaci i jakości, które mogą być spełnione zgodnie z tymi wymaganiami jedynie dzięki wykorzystaniu systemu logistycznego<sup>1</sup>. W artykule przyjęto, że łańcuch dostaw to „przeływ rzeczy i informacji przez sieci przedsiębiorstw, które są względem siebie dostawcami i odbiorcami. Przepływ ten

---

<sup>1</sup> Gołemska E.: Istota, cel i zakres logistyki, [w:] Gołemska E. (red.): Logistyka. C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 36-37.

jest związany z jednym produktem lub z grupą produktów i dotyczy też dostaw do ostatecznego klienta. Łańcuch dostaw może obejmować zarówno wszystkie przepływy od początku tworzenia wartości do ostatecznego użytkownika, jak i mniejszy zakres przepływu, np. od jednego podmiotu do drugiego<sup>2</sup>.

Operator logistyczny (usługodawca logistyczny) to wyspecjalizowany dostawca zewnętrzny podejmujący się, w ramach swej pierwotnej działalności rynkowej, organizacji i/lub realizacji całości lub części funkcji logistycznych przedsiębiorstw, dla których stanowią one wtórną działalność rynkową<sup>3</sup>. Usługobiorcami operatorów logistycznych są przedsiębiorstwa, które przekazują całość lub część procesów logistycznych wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym, które na własne ryzyko i zwykle wykorzystując własne zasoby, przejmują nad nimi funkcje zarządcze i wykonawcze<sup>4</sup>.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące grupy usług logistycznych<sup>5</sup>:

- spedycyjne – udzielanie porad, wybór pojazdu i formułowanie warunków przewozu, planowanie trasy, zawarcie umowy przewozu wraz z ważeniem, znakowaniem, przygotowanie dokumentów handlowych, konsultacje w zakresie bazy dostawy, odprawy celnej, w razie potrzeby sporządzanie protokołu szkodowego;
- transportowe – przewóz ładunków w warunkach odpowiednich dla jego podatności transportowej naturalnej, technicznej i ekonomicznej;
- magazynowania – czynności związane z zarządzaniem zapasami w magazynach, obejmujące: składowanie, przyjmowanie, inwentaryzację, wydawanie towarów, formowanie, rozformowanie jednostek ładunkowych, kompletację przesyłek według zamówień klientów, przeładunek i sortowanie przesyłek, gospodarkę pojemnikami i paletami;
- dodatkowe – usługi które nie mieszczą się w wyżej wymienionych kategoriach i dodają wartość produktom, np. dodawanie instrukcji lub kart gwarancyjnych do towarów, etykietowanie, tworzenie zestawów promocyjnych, konfekcjonowanie.

Rynek usług logistycznych dzieli się na dwa segmenty – usługi tradycyjne i usługi logistyki kontraktowej<sup>6</sup>. Usługi tradycyjne mają na celu optymalizację kosztów usług

---

<sup>2</sup> Kawa A.: Łańcuch dostaw, [w:] Ciesielski M., Długosz J. (red.): Strategie łańcuchów dostaw. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 15.

<sup>3</sup> Krawczyk S.: Usługi logistyczne, [w:] Krawczyk S. (red.): Logistyka. Teoria i praktyka. Tom 1. Difin, Warszawa 2011, s. 214.

<sup>4</sup> Witkowski J.: Uwarunkowania i perspektywy rozwoju outsourcingu logistycznego w Europie, [w:] Gołemska E., Schuster M. (red.): Logistyka międzynarodowa w gospodarce światowej. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 79.

<sup>5</sup> Szczegółowa klasyfikacja usług logistycznych została zaprezentowana m.in. w: Ciesielski M. (red.): Rynek usług logistycznych. Difin, Warszawa 2005; Rydzkowski W. (red.): Usługi logistyczne. Teoria i praktyka. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2011; Mindur M. (red.): Logistyka. Infrastruktura techniczna na świecie. Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji - PIB, Warszawa-Radom 2012; Jeszka A.M.: Sektor usług logistycznych w teorii i w praktyce. Difin, Warszawa 2013.

<sup>6</sup> Rydzkowski W.: Usługi logistyczne, [w:] Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. (red.): Logistyka. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009, s. 218-219; Jeszka A.M.: Działalność przedsiębiorstw z branży usług logistycznych, [w:] Ciesielski M., Długosz J. (red.): Strategie łańcuchów dostaw, op.cit., s. 229-236.

jednostkowych, są unormowane, standardowe. Logistyka kontraktowa opiera się na współpracy pomiędzy producentem a usługodawcą logistycznym, polega na podziale funkcji pomiędzy obiema stronami, ukierunkowana jest na specyficzne wymagania klientów i optymalizację łańcucha dostaw.

### 3. System logistyczny przedsiębiorstwa świadczącego usługi logistyczne

Określenie przedsiębiorstwa jako systemu zachowań, którego elementy są powiązane przez procesy transformacji, umożliwiło przełożenie zasad teorii systemów na obszar badań i działalności logistyki<sup>7</sup>. Systemy logistyczne definiowane są w literaturze przedmiotu jako celowo zorganizowane i zintegrowane - w obrębie danego układu gospodarczego - przepływy materiałów i produktów oraz odpowiadających im informacji, umożliwiające optymalizację zarządzania łańcuchem dostaw<sup>8</sup>.

System logistyczny określa sposób, w jaki przebiegają procesy logistyczne, techniki sterowania procesami logistycznymi oraz środki realizacji tych procesów<sup>9</sup>. Szczególnym aspektem procesów logistycznych: jest obsługa klienta, jej poziom, jakość, skuteczność oraz zadowolenie klienta. Do podstawowych składników procesów logistycznych, umożliwiających zapewnienie właściwej obsługi klienta, należą: fizyczny przepływ dóbr rzeczowych, procesy informacyjno-decyzyjne, utrzymanie zapasów rzeczowych, infrastruktura procesów logistycznych oraz koszty logistyczne<sup>10</sup>. Między elementami systemu logistycznego istnieją określone relacje i zależności systemowe<sup>11</sup>. Systemy logistyczne składają się z podsystemów, a jednocześnie mogą być elementami systemów wyższego rzędu. Ponad znaczenie poszczególnych elementów systemu logistycznego przedkłada się wzajemne zależności między tymi elementami i podsystemami, tworzącymi strukturę zależności w systemie.

System organizacji usługowej jest otwarty, a klient stoi na wejściu procesu, które jest w rezultacie procesu usługowego transformowane w wyjście z ustalonym poziomem satysfakcji. Równocześnie sam proces może być traktowany jako produkt<sup>12</sup>. Logistyka w sferze usług oznacza proces koordynacji wszystkich czynności materialnych i niematerial-

<sup>7</sup> Błaik P.: Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 124.

<sup>8</sup> Dwiliński L.: Zarys logistyki przedsiębiorstwa. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2006, s. 27.

<sup>9</sup> Sołtysik M.: Zarządzanie logistyczne. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003, s. 30.

<sup>10</sup> Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z.: Logistyka w przedsiębiorstwie. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 18-20.

<sup>11</sup> Jacyna M.: Istota systemów transportowych i logistycznych, [w:] Jacyna M. (red.): Kształtowanie systemów w wybranych obszarach transportu i logistyki. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014, s. 12-14.

<sup>12</sup> Kisperska-Moroń D., Płaczek E., Pieniecki R.: Zarządzanie logistyczne w firmach usługowych. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003, s. 46-48.

nych, które muszą być przeprowadzone, aby usługa była wykonana w sposób precyzyjny, efektywny pod względem kosztów i zgodny z wymaganiami klienta. Proces logistyczny w usługach składa się z trzech faz: zaopatrzenia, produkcji i zbytu. W zakresie zaopatrzenia przedsiębiorstwa usługowego są realizowane zakupy materiałów niezbędnych do świadczenia usług. Cechą charakterystyczną usługi jest nakładanie się na siebie fazy produkcji (wykonywania usługi) i fazy zbytu. W podsystemie produkcji usług szczególną rolę przypisuje się planowaniu zasobów materialnych i niematerialnych w procesie świadczenia usług. Czynności logistyczne w dystrybucji usług koncentrują się na ich dostarczaniu do klienta<sup>13</sup>.

Reasumując, system logistyczny przedsiębiorstwa świadczącego usługi logistyczne można określić jako zintegrowany na bazie strumieni informacyjnych zespół wszystkich elementów organizacyjno-funkcjonalnych przedsiębiorstwa wraz z występującymi między nimi relacjami i zależnościami, jakie uczestniczą w fizycznych przepływach materiałów oraz usług. Procesy logistyczne tworzą zintegrowany układ w ramach systemu logistycznego i nie można ich rozpatrywać i kształtować w sposób odrębny. System logistyczny przedsiębiorstwa świadczącego usługi logistyczne, ze względu na jego otwartość i dynamiczny charakter, podlega ciągłym zmianom.

#### **4. Współpraca badanych przedsiębiorstw z przedsiębiorstwami z sektora TSL – wybrane aspekty**

Przedstawione w artykule wyniki własnych badań empirycznych pochodzą z bardziej obszernych badań, dotyczących procesów logistycznych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych. Badania przeprowadzono w 2014 roku, do ich realizacji wykorzystano metodę wywiadu bezpośredniego z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie procesami logistycznymi w badanych firmach bazując na opracowanym kwestionariuszu ankietowym. Zbadano 150 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. Prezentowane w artykule wyniki badań dotyczą wybranych aspektów outsourcingu logistycznego w badanych przedsiębiorstwach w latach 2011-2013<sup>14</sup>.

W latach 2011-2013 zdecydowana większość (70,6%) analizowanych przedsiębiorstw stosowała outsourcing logistyczny. Najczęściej wymienianymi przez respondentów kryteriami wyboru operatorów logistycznych były: cena (59,4%), jakość usług (52,8%), terminowość usług (51,9%), elastyczność (44,3%), zakres świadczonych usług (38,6%),

---

<sup>13</sup> Gołemska E., Tyc-Szmił K., Brauer J.: Logistyka w usługach. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 72-76.

<sup>14</sup> Metodyka oraz wyniki prezentowanych badań dotyczące outsourcingu logistycznego zostały szerzej opisane w artykule: Gąsowska M.K.: Outsourcing procesów logistycznych - wyniki badań. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 11, 2014, s. 116-122.

reputacja (27,3%), doświadczenie w sektorze (25,5%), wysokie kluczowe kompetencje (23,6%). Obecne uwarunkowania rynkowe sprawiają, że przedsiębiorstwa od usługodawców logistycznych oczekują coraz wyższej jakości po coraz niższych kosztach. Z badań wynika, że duże znaczenie ma również terminowość usług i umiejętność dopasowywania się usługodawcy logistycznego do zmiennych uwarunkowań.

Respondentów poproszono o określenie korzyści osiągniętych przez badane przedsiębiorstwa dzięki wydzieleniu na zewnątrz procesów logistycznych. Najczęściej wskazywanymi przez menedżerów logistyki korzyściami z outsourcingu logistycznego były: redukcja kosztów (65,1%), wzrost satysfakcji klienta (47,2%), możliwość skoncentrowania się na swojej podstawowej działalności (47,2%), poprawa elastyczności przedsiębiorstwa (41,5%), terminowość usług (39,6%), wykorzystanie wysokich kompetencji firm logistycznych do tworzenia przewagi konkurencyjnej (28,3%), optymalizacja procesów logistycznych (24,5%).

Przedsiębiorstwa korzystające z usług operatorów logistycznych weryfikują zgodność oferty z rezultatami. Analizie poddano kluczowe problemy związane z outsourcingiem logistycznym. Najczęściej wskazywanymi przez respondentów kluczowymi problemami związanymi z wydzieleniem na zewnątrz procesów logistycznych były: zależność od usługodawcy (45,2%), wyższe koszty niż zakładane (34,9%), niespełnienie oczekiwań (31,1%), brak kontroli nad niektórymi ważnymi procesami (27,4%), trudności z utrzymaniem poziomu jakości zgodnego z wymaganiami firmy (24,5%), zmiany organizacyjne (23,6%), problemy z koordynacją i komunikacją (21,7%).

Badania potwierdziły, że outsourcing logistyczny może spowodować wiele korzyści. Jednak wielu menedżerów logistyki wskazywało, że outsourcing logistyczny spowodował negatywne konsekwencje. Skłonność przedsiębiorstw do outsourcingu logistycznego determinowana jest czynnikami wewnętrznymi oraz zmianami zachodzącymi w otoczeniu. Właściwy dobór i wykorzystanie kluczowych kompetencji usługodawców logistycznych przyczyniają się do wzrostu skuteczności, sprawności i efektywności procesów logistycznych przedsiębiorstwa, do stymulowania rozwoju jego kluczowych kompetencji, a w konsekwencji do oferowania klientom większej wartości i kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa z sektora usług logistycznych powinny być bardzo zaangażowane w proces spełnienia oczekiwań swoich klientów, stosować zaawansowane i precyzyjne systemy pomiaru efektów logistycznych oraz wdrażać profesjonalne systemy informatyczne, ułatwiające przepływ informacji między usługodawcą a usługobiorcą i właściwy nadzór nad realizowanymi procesami.

## 5. Proces kreowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw z sektora usług logistycznych

Przewaga konkurencyjna jest pewną wartością dodaną, którą dysponuje przedsiębiorstwo, a nie dysponują nią jej rynkowi konkurenci<sup>15</sup>. Permanentnie zmieniające się uwarunkowania rynkowe powodują, że obecnie długookresowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest konsekwencją tworzenia i realizowania krótkookresowych przewag konkurencyjnych. Kluczowym zadaniem menedżerów jest identyfikowanie i wykorzystywanie okazji, które są szybko eksploatowane przez konkurentów. Okazja może być dla przedsiębiorstwa szansą, jeśli ją wykorzystają albo zagrożeniem, jeśli ją wykorzystają konkurenci<sup>16</sup>. Współczesne podmioty gospodarujące wdrażają coraz bardziej konkurencyjne i elastyczne procesy logistyczne<sup>17</sup>.

Z badań pilotażowych, przeprowadzonych przez autorkę niniejszego artykułu w 2015 roku wśród 50 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw prowadzących bardzo zróżnicowaną działalność usługową wynika, że system logistyczny decyduje o jakości usług logistycznych, która odzwierciedla stopień, w jakim dana usługa zaspokaja stawiane przed nią wymagania<sup>18</sup>. Działania i rozwiązania logistyczne przyczyniają się do skrócenia czasu oczekiwania na usługę, doskonalenia systemu komunikacyjnego, wykonania usługi w sposób zgodny z obietnicami, wzrostu zaufania klientów, zapewnienia terminowej realizacji usługi, wzrostu szybkości reakcji na zmienne uwarunkowania oraz ukształtowania unikatowych cech usługi. Procesy logistyczne decydują o wynikach przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne. Kreowanie adekwatnego do uwarunkowań rynkowych systemu logistycznego w przedsiębiorstwie usługowym pozwala na rozpoznanie potrzeb klienta, dostosowanie możliwości technicznych i organizacyjnych realizowania usługi do wymagań klienta, wykonywanie usługi bez zakłóceń, dostarczenie materiałów niezbędnych do świadczenia usługi zgodnych z przyjętą strategią obsługi klienta oraz zmniejszenie kosztów świadczenia usługi. Prowadzi to do poprawy płynności finansowej, zwiększenia sprzedaży i udziału w rynku, co z kolei przekłada się na generowanie salda przepływów pieniężnych, a w rezultacie na wytworzoną wartość firmy usługowej.

<sup>15</sup> Gierszewska G.: Budowanie konkurencyjności przez polskie przedsiębiorstwa w latach 1990-2009, [w:] Gierszewska G., Kisielnicki J. (red.): Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2010, s. 109.

<sup>16</sup> Banaszyk P.: Odpowiedzialne zarządzanie sprawnością łańcucha dostaw w mglistej przyszłości biznesowej, [w:] Golemska E., Bentyn Z. (red.): Logistyka międzynarodowa w zmiennych warunkach gospodarki światowej. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014, s. 34-35.

<sup>17</sup> Grawe S.J.: Logistics innovation: a literature - based conceptual framework. „International Journal of Logistics Management”, no. 3, 2009, p. 360-377; Yahya B.N., Bae H., Bae J.: Structural and semantic approach to similarity measurement of logistics processes. „International Journal of Industrial Engineering”, no. 1-2, 2013, p. 47.

<sup>18</sup> Metodyka oraz wyniki prezentowanych badań dotyczące kreowania procesów logistycznych w przedsiębiorstwach TSL zostały szerzej opisane w artykule: Gąsowska M.K.: Innowacje logistyczne w przedsiębiorstwie usługowym. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 12, 2015, s. I-VI.

Pozycja konkurencyjna usługodawcy logistycznego uwarunkowana jest zaangażowaniem odpowiednich zasobów logistycznych oraz wykształceniem zdolności, umożliwiających wykorzystanie tych zasobów do kreowania i dostarczania wartości oczekiwanych przez klientów. Zaostrzająca się konkurencja na rynku usług logistycznych powoduje problemy związane z inwestowaniem w system logistyczny, ponieważ wiele firm logistycznych nie otrzymuje spodziewanych zwrotów z inwestycji<sup>19</sup>. Tworząc system logistyczny menedżer logistyki musi uwzględniać wszystkie zależności w zakresie kosztów i przychodów w działalności logistycznej przedsiębiorstwa. Ponadto decyzje dotyczące danego procesu logistycznego muszą uwzględniać jego wpływ na całość systemu oraz wymagają integracji czasowej i przestrzennej elementów systemu logistycznego. Kształtowanie systemu logistycznego przedsiębiorstwa sektora TSL powinno się opierać na czterech podstawowych kryteriach: efektywności, sprawności, pracy bez zakłóceń i wysokim stopniu elastyczności.

Klienci są coraz bardziej wymagający i oczekują coraz wyższej jakości usług logistycznych. Przedsiębiorstwo nie wprowadzające innowacji logistycznych musi się liczyć z utratą pozycji konkurencyjnej. Innowacje logistyczne pozwalają na dostosowanie się przedsiębiorstwa do życzeń i oczekiwań klientów, kształtowanie oczekiwań klientów oraz reagowanie na zmieniające się wymagania, doświadczenia i zachowania klientów.

W celu kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa TSL coraz częściej wdrażają innowacje logistyczne oraz oferują większy profesjonalizm w świadczeniu usług. Wymaga to od nich zwiększenia zaangażowania w działalność operacyjną i zwrócenia uwagi na posiadane zasoby organizacji, zwłaszcza zasoby wiedzy<sup>20</sup>. Usługodawcy świadczący profesjonalne usługi logistyczne dążą do doskonałości w wykonywaniu usługi i wysokiego poziomu satysfakcji klientów. Przedsiębiorstwa te inwestują w nowe technologie i zatrudniają wysoko wykwalifikowany personel.

Realizowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju przez współczesne przedsiębiorstwa TSL wynika z poszukiwania nie tylko nowych możliwości konkurowania, ale również z konieczności dostosowywania się do nowych regulacji w zakresie ochrony środowiska. Dodatkowo firmy doceniają znaczenie pozostałych interesariuszy<sup>21</sup>. Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju przyczynia się do poprawy wizerunku, pomnażania zysków i generowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw TSL<sup>22</sup>. Dla zdecydowanej

---

<sup>19</sup> Wong W.P., Soh K.L., Chong C.L., Karia N.: Logistics firms performance: efficiency and effectiveness perspectives. „International Journal of Productivity and Performance Management”, no. 5, 2015, p. 686.

<sup>20</sup> Szoltysek J., Płaczek E., Twaróg S.: Konieczność kształtowania kompetencji menedżerów firm świadczących profesjonalne usługi logistyczne w obszarze logistyki społecznej, [w:] Matysiewicz J. (red.): Usługi profesjonalne w globalnej gospodarce. Placet, Warszawa 2014, s. 90.

<sup>21</sup> Brdulak H.: Nowoczesne modele biznesu w logistyce, [w:] Witkowski J., Baraniecka A. (red.): Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 35-36.

<sup>22</sup> Kauf S., Tłuczak A.: Społeczna odpowiedzialność biznesu - slogan czy wyzwanie współczesnej logistyki? (Analiza postaw wobec CSR), [w:] Załoga E. (red.): Społeczna odpowiedzialność sektora TSL w Polsce. Diagnoza i przyszłe wyzwania, Zeszyty Naukowe nr 790, Problemy Transportu i Logistyki nr 23. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2013, s. 41-42.



większości badanych przez autorkę w 2014 roku przedsiębiorstw kluczowym kryterium, decydującym o wyborze operatora logistycznego była redukcja kosztów. Żaden respondent nie wskazał na realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jako istotne kryterium wyboru przedsiębiorstwa świadczącego usługi logistyczne. Należy jednak podkreślić, że wiele współczesnych przedsiębiorstw realizuje strategię zrównoważonego rozwoju. Usługobiorcy realizujący koncepcję zrównoważonego rozwoju nie będą współpracować z przedsiębiorstwami, które nie przestrzegają zasad tej koncepcji. Wyniki podjętych badań dały podstawy do sformułowania wniosku, że uwarunkowania działalności współczesnych przedsiębiorstw TSL z jednej strony sprzyjają społecznej odpowiedzialności biznesu, a z drugiej ją ograniczają.

System logistyczny przedsiębiorstwa z sektora TSL powinien być odpowiedzią na kluczowe wyzwania współczesnej logistyki, pozwalać przedsiębiorstwu szybko reagować na zmienne otoczenie i potrzeby klientów, przy minimalnych kosztach ponoszonych bez zbędnego ryzyka oraz uwzględnianiu celów zrównoważonego rozwoju, co tworzy unikalną w porównaniu z konkurentami, wartości dla klienta. Kluczowe problemy decyzyjne w procesie kształtowania systemu logistycznego przedsiębiorstwa sektora TSL związane są z głównymi trendami zmian w logistyce i obecnie dotyczą: kreowania innowacyjnych, elastycznych, sprawnych i skutecznych procesów logistycznych; projektowania obsługi logistycznej; inwestowania w infrastrukturę logistyczną; zakresu świadczonych usług; zasięgu terytorialnego świadczonych usług; czasu realizacji usługi; współpracy z partnerami w łańcuchu dostaw; kreowania skutecznego, logistycznego system informacji; zapewnienia bezpieczeństwa i redukcji ryzyka operacyjnego, zredukowania liczby strat i prawdopodobieństwa ich wystąpienia, zmniejszenia podatności systemu logistycznego na zakłócenia oraz czasu potrzebnego na reakcję; racjonalnego wykorzystania potencjału logistycznego przedsiębiorstwa; równoważenia celów społecznych, ekonomicznych i ekologicznych; wdrażania innowacji procesowych, technologicznych i organizacyjnych; zatrudnienia kadry o odpowiednich kompetencjach; minimalizacji kosztów przy zapewnieniu pożądanego poziomu obsługi; korzystnego kształtowania relacji koszty - obsługa w ramach współpracy z zewnętrznymi usługodawcami; przewozu ładunków w warunkach odpowiednich dla ich podatności transportowej naturalnej, technicznej i ekonomicznej. System logistyczny przedsiębiorstwa TSL powinien stwarzać możliwości do spełnienia wymagań związanych z realizacją powierzonych usługodawcy procesów logistycznych.

## 6. Podsumowanie

Przedsiębiorstwo powierzając realizację procesów logistycznych usługodawcy logistycznemu spodziewa się osiągnięcia określonych korzyści. Właściwy dobór

i wykorzystanie kluczowych kompetencji usługodawców logistycznych przyczyniają się do wzrostu skuteczności, sprawności i efektywności procesów logistycznych przedsiębiorstwa, stymulowania rozwoju jego kluczowych kompetencji, a w konsekwencji oferowania klientom większej wartości i kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa korzystające z usług operatorów logistycznych weryfikują zgodność oferty z rezultatami. Przedsiębiorstwa z sektora usług logistycznych powinny być bardzo zaangażowane w proces spełnienia oczekiwań swoich klientów, stosować zaawansowane i precyzyjne systemy pomiaru efektów logistycznych oraz wdrażać profesjonalne systemy informatyczne, ułatwiające przepływ informacji między usługodawcą a usługobiorcą i właściwy nadzór nad realizowanymi procesami.

Pozycja konkurencyjna usługodawcy logistycznego uwarunkowana jest zaangażowaniem odpowiednich zasobów logistycznych oraz wykształceniem zdolności, umożliwiających wykorzystanie tych zasobów do kreowania i dostarczania wartości oczekiwanych przez klientów. Tworzenie systemu logistycznego współczesnego przedsiębiorstwa z sektora TSL jest procesem bardzo złożonym. Menedżer logistyki musi uwzględniać wszystkie, permanentnie zmieniające się zależności w zakresie kosztów i przychodów w działalności logistycznej przedsiębiorstwa, ponadto decyzje dotyczące danego procesu logistycznego muszą uwzględniać jego wpływ na całość systemu oraz wymagają integracji czasowej i przestrzennej elementów systemu logistycznego. System logistyczny przedsiębiorstwa z sektora TSL powinien być odpowiedzią na kluczowe wyzwania współczesnej logistyki i kreować unikalną, w porównaniu z konkurentami, wartość dla klienta. Tworzenie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw z sektora usług logistycznych wymaga kreatywnego zarządzania procesami logistycznymi usługodawców.

## **Bibliografia**

1. Banaszyk P.: Odpowiedzialne zarządzanie sprawnością łańcucha dostaw w mglistej przyszłości biznesowej, [w:] Gołemska E., Bentyn Z. (red.): Logistyka międzynarodowa w zmiennych warunkach gospodarki światowej. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014.
2. Blaik P.: Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
3. Brdulak H.: Nowoczesne modele biznesu w logistyce, [w:] Witkowski J., Baraniecka A. (red.): Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
4. Ciesielski M. (red.): Rynek usług logistycznych. Difin, Warszawa 2005.

5. Dwiliński L.: Zarys logistyki przedsiębiorstwa. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2006.
6. Gąsowska M.K.: Innowacje logistyczne w przedsiębiorstwie usługowym. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 12, 2015.
7. Gąsowska M.K.: Outsourcing procesów logistycznych - wyniki badań. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 11, 2014.
8. Gierszewska G.: Budowanie konkurencyjności przez polskie przedsiębiorstwa w latach 1990-2009, [w:] Gierszewska G., Kisielnicki J. (red.): Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2010.
9. Gołębska E.: Istota, cel i zakres logistyki, [w:] Gołębska E. (red.): Logistyka. C.H. Beck, Warszawa 2012.
10. Gołębska E., Tyc-Szmił K., Brauer J.: Logistyka w usługach. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
11. Grawe S.J.: Logistics innovation: a literature - based conceptual framework. „International Journal of Logistics Management”, no. 3, 2009.
12. Jacyna M.: Istota systemów transportowych i logistycznych, [w:] Jacyna M. (red.): Kształtowanie systemów w wybranych obszarach transportu i logistyki. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014.
13. Jeszka A.M.: Sektor usług logistycznych w teorii i w praktyce. Difin, Warszawa 2013.
14. Jeszka A.M.: Działalność przedsiębiorstw z branży usług logistycznych, [w:] Ciesielski M., Długosz J. (red.): Strategie łańcuchów dostaw. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
15. Kauf S., Tłuczak A.: Społeczna odpowiedzialność biznesu - slogan czy wyzwanie współczesnej logistyki? (Analiza postaw wobec CSR), [w:] Załoga E. (red.): Społeczna odpowiedzialność sektora TSL w Polsce. Diagnoza i przyszłe wyzwania, Zeszyty Naukowe nr 790, Problemy Transportu i Logistyki nr 23. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2013.
16. Kawa A.: Łańcuch dostaw, [w:] Ciesielski M., Długosz J. (red.): Strategie łańcuchów dostaw. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
17. Kisperska-Moroń D., Płaczek E., Piniński R.: Zarządzanie logistyczne w firmach usługowych. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
18. Krawczyk S.: Usługi logistyczne, [w:] Krawczyk S. (red.): Logistyka. Teoria i praktyka. Tom 1. Difin, Warszawa 2011.
19. Mindur M. (red.): Logistyka. Infrastruktura techniczna na świecie. Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji - PIB, Warszawa-Radom 2012.
20. Rydzkowski W. (red.): Usługi logistyczne. Teoria i praktyka. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2011.

21. Rydzkowski W.: Usługi logistyczne, [w:] Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. (red.): Logistyka. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009.
22. Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z.: Logistyka w przedsiębiorstwie. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
23. Sołtysik M.: Zarządzanie logistyczne. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
24. Szoltysek J., Płaczek E., Twaróg S.: Konieczność kształtowania kompetencji menedżerów firm świadczących profesjonalne usługi logistyczne w obszarze logistyki społecznej, [w:] Matysiewicz J. (red.): Usługi profesjonalne w globalnej gospodarce. Placet, Warszawa 2014.
25. Witkowski J.: Uwarunkowania i perspektywy rozwoju outsourcingu logistycznego w Europie, [w:] Gołemska E., Schuster M. (red.): Logistyka międzynarodowa w gospodarce światowej. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
26. Wong W.P., Soh K.L., Chong C.L., Karia N.: Logistics firms performance: efficiency and effectiveness perspectives. „International Journal of Productivity and Performance Management”, no. 5, 2015.
27. Yahya B.N., Bae H., Bae J.: Structural and semantic approach to similarity measurement of logistics processes. „International Journal of Industrial Engineering”, no. 1-2, 2013.

## **Abstract**

In current market conditions, efficient and effective flow of materials and information in an enterprise, taking into account connections between all organizations that are suppliers and recipients for each other, has a significant impact on the achievement of a high degree of confidence and flexibility in the course of logistics processes, reduction in logistics costs, generation of revenues from sales and improvement of liquidity, which leads to the creation of a competitive advantage. An enterprise or supply chain can implement logistics processes within its own logistics system or outsource logistics services to external service providers. The aim of this article is to show decision-making problems in the process of shaping a logistics system of contemporary enterprises of the sector of logistics services. The article is based on the study of literature and own empirical research.