

## Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa świadczącego usługi logistyczne

*Shaping competitive advantage of an enterprise providing logistics services*

Celem artykułu jest ukazanie procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa świadczącego usługi logistyczne. W opracowaniu dokonano ogólnej charakterystyki usługodawców logistycznych. Opisano uwarunkowania działalności współczesnych przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne. Zaprezentowano proces kształtowania przewagi konkurencyjnej współczesnych usługodawców logistycznych. Artykuł napisano na podstawie studiów literatury, badań przeprowadzonych przez różne ośrodki naukowe oraz własnych badań empirycznych.

**Słowa kluczowe:**

przewaga konkurencyjna, przedsiębiorstwo świadczące usługi logistyczne, procesy logistyczne.

The aim of the article is to show the process of shaping competitive advantage of an enterprise providing logistics services. The study presents a general characteristic of logistics service providers and describes conditions of operation of contemporary enterprises providing logistics services. The process of shaping competitive advantage of contemporary logistics service providers has been displayed. The article has been written on the basis of the study of literature, research conducted by various research centres and own empirical research.

**Key words:**

competitive advantage, enterprise providing logistics services, logistics processes.

### Wprowadzenie

Dynamika procesów we współczesnej, globalnej gospodarce wymusza na organizacjach ciągłe podnoszenie efektywności i skracanie czasu przepływu wyrobów, informacji i pieniędzy. Zarządzanie strumieniami tych przepływów w przedsiębiorstwie i między podmiotami gospodarującymi, aby zapewnić wymagany poziom obsługi klienta po jak najmniejszych kosztach, jest domeną logistyki. Przedsiębiorstwa i łańcuchy dostaw, w których logistyka należy do kluczowych kompetencji, kształtują swoją konkurencyjność w oparciu o własne zasoby logistyczne oraz własne zdolności logistyczne umożliwiające wykorzystanie tych zasobów do wytworzenia i dostarczenia wartości oczekiwanych przez klientów. Jeżeli logistyka nie należy do kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa lub łańcucha dostaw, powierzenie organizacji

i/lub realizacji całości lub części procesów logistycznych wyspecjalizowanym usługodawcom logistycznym może istotnie przyczynić się do wzrostu efektywności procesów logistycznych, co przekłada się na zwiększenie zdolności do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej usługobiorców. Decyzja o outsourcingu logistycznym uwarunkowana jest kreowaniem i dostarczaniem wartości oczekiwanych przez organizacje będące klientami usługodawców logistycznych. Menedżerowie przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne powinni podejmować szybkie działania zapewniające przetrwanie i jednocześnie poszukiwać nowych, przyszłościowych rozwiązań stanowiących szansę na kreowanie i utrzymanie przewag konkurencyjnych tych przedsiębiorstw. Celem artykułu jest ukazanie procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa świadczącego usługi logistyczne.

## Działalność usługodawców logistycznych

Usługodawca logistyczny to wyspecjalizowany dostawca zewnętrzny podejmujący się, w ramach swej pierwotnej działalności rynkowej, organizacji i/lub realizacji całości lub części procesów logistycznych między ogniwami łańcucha dostaw. W artykule przyjęto, że łańcuch dostaw obejmuje przedsiębiorstwa, które współpracują z innymi firmami uczestniczącymi w procesie dostarczania produktu do klienta oraz ich klientami, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych. Wymienione przepływy w łańcuchu dostaw związane są z jednym produktem lub z grupą produktów, w konsekwencji poszczególne przedsiębiorstwa można postrzegać jako uczestników wielu łańcuchów dostaw. Łańcuch dostaw może obejmować zarówno wszystkie przepływy od początku tworzenia wartości do ostatecznego klienta, jak i mniejszy zakres przepływu, np. od jednego podmiotu do drugiego.

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 (Gołomska, 2012, s. 36–37). Obszarami podejmowanych działań logistycznych przez usługodawców logistycznych w przedsiębiorstwie są: zaopatrzenie, produkcja i dystrybucja (Fechner, 2011, s. 9–20). Współczesne przedsiębiorstwa konkurują łańcuchami dostaw. Jednym z kierunków rozwoju outsourcingu w logistyce jest outsourcing łańcucha dostaw. Usługodawca logistyczny współpracuje wówczas z więcej niż jednym podmiotem gospodarczym. Rozpiętość współpracy pomiędzy różnymi ogniwami łańcucha dostaw i podwykonawcami może mieć charakter dynamiczny i zmieniać się w miarę potrzeby (Jeszka, 2013, s. 105; Jeszka, 2014, s. 41).

W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące grupy usług logistycznych (Szałucki, 2016, s. 631–643; Jeszka, 2013, s. 59–60; Rydzkowski, 2009, s. 216–218):

- usługi spedycyjne — udzielanie porad związanych z procesami spedycyjnymi, wybór środka transportu, zawieranie umów o przewóz, ubezpieczanie przesyłki, sporządzanie dokumentacji transportowej, odbiór przesyłki od nadawcy, przygotowanie przesyłki do przewozu, nadanie przesyłki na środek transportu wraz z dokumentacją transportową, odbiór przesyłki ze środka transportowego oraz właściwej dokumentacji, odprawa celna, przekazanie przesyłki odbiorcy;
- usługi transportowe — przewóz ładunków w warunkach odpowiednich dla jego podatności transportowej naturalnej, technicznej i ekonomicznej;
- usługi magazynowania i terminalowe — 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, gospodarke pojemnikami i paletami;

- usługi 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. Usługi tradycyjne mają na celu optymalizację kosztów usług jednostkowych, są unormowane i 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 (Krawczyk, 2011, s. 215; Jeszka, 2010, s. 229–232). Analizując tendencje rozwojowe usług logistycznych należy stwierdzić, że tradycyjne usługi logistyczne są wzbogacane czynnościami dodatkowymi zwiększającymi wartość dodaną usługi. Najwyższą pozycję w piramidzie rozwoju usług logistycznych zajmują inteligentne usługi logistyczne, które opierają się na rozwiązaniach telematycznych (Płaczek, 2012, s. 46–47).

## Determinanty funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne

Przedsiębiorstwa świadczące usługi logistyczne współpracują z firmami prowadzącymi działalność na globalnym, permanentnie zmieniającym się rynku, będącymi ogniwami coraz bardziej skomplikowanych łańcuchów dostaw, co powoduje wiele zagrożeń. Świadczenie usług logistycznych przedsiębiorstwom będącym ogniwami globalnych łańcuchów dostaw jest obciążone dużym ryzykiem związanym z kulturą danego kraju. W ostatnich latach zintensyfikowały się takie zagrożenia, jak groźba ataków terrorystycznych, niepokoje i rozruchy społeczne, czasowe lub stałe zamykanie obiektów czy niestabilność polityczna (Rutkowski, 2015, s. 92–96; Witkowski, 2015, s. 158; Brüning, Hartono, Bendul, 2015, s. 226). Konsekwencje tych zagrożeń mogą prowadzić do konieczności przewartościowania dotychczasowych wyborów strategicznych, strat finansowych, utraty klientów, poważnego uszczerbku reputacji, pogorszenia rentowności i obniżenia wartości firmy. Permanentnie zmieniające się uwarunko-

wania rynkowe stawiają nowe wyzwania przed usługodawcami logistycznymi. Przedsiębiorstwa świadczące usługi logistyczne muszą być bardziej dynamiczne, inteligentne i lepiej wyposażone w informacje aniżeli kiedykolwiek w przeszłości, by móc zredukować i łagodzić ryzyko. Systemowe zarządzanie ryzykiem stało się strategicznym zadaniem menedżerów przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne.

Badania dotyczące outsourcingu procesów logistycznych w przedsiębiorstwach w latach 2013–2015 przeprowadzone przez autorkę niniejszego artykułu wśród 172 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw z północno-wschodniej Polski pozwoliły na wyciągnięcie wniosku, że najczęściej wskazywanymi przez respondentów motywami korzystania z usług przedsiębiorstw logistycznych były: dążenie do redukcji kosztów (77,3%), wzrostu satysfakcji klienta (66,3%) oraz wzrostu elastyczności przedsiębiorstwa (52,9%). Najczęściej wymienianymi kluczowymi kryteriami wyboru usługodawców logistycznych w badanych przedsiębiorstwach były: cena (70,3%), redukcja kosztów (59,3%), elastyczność (50,6%), wzrost satysfakcji klienta (49,4%), zakres świadczonych usług (47,7%), termin realizacji (47,1%). Badania przeprowadzone przez różne ośrodki naukowe potwierdziły, że obecnie cena i redukcja kosztów są najczęściej stosowanymi przez przedsiębiorstwa kluczowymi kryteriami wyboru usługodawców logistycznych (Alkhatib, Darlington, Nguyen, 2015, s. 102–134). Menedżerowie przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne muszą kreować ofertę i zmieniać działanie przedsiębiorstwa adekwatnie do uwarunkowań rynkowych, aby jak najszybciej spełnić rosnące i zmieniające się wymagania i oczekiwania klientów, przy coraz niższych kosztach.

Obecnie obserwowany jest dynamiczny rozwój technologii logistycznych. Nowoczesne technologie logistyczne umożliwiają sprawne i skuteczne realizowanie procesów logistycznych, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i rozwój przedsiębiorstw (Mindur, 2014, s. 19; Banaszyk, Gołemska, 2015, s. 102–103; Ficoń, 2015, s. 289–291; Olszewski, 2016, s. 19–20). Rozwój technologii informacyjnej i narzędzi szybkiej komunikacji pozwalają odpowiednio zareagować na zmiany na globalnym rynku i zapewnić koordynację działań. Usługodawcy logistyczni wykorzystując nowoczesne technologie mogą szybko pozyskiwać informacje na rynku, tworzyć nową wiedzę oraz szybko wykorzystywać ją, aby móc adekwatnie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu oraz kształtować przewagę konkurencyjną.

Wyzwania gospodarki opartej na wiedzy oraz globalnego rynku uwiarydliły fakt, że osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej wymaga pogłębionej koordynacji i współdziałania przedsiębiorstw, a tym samym także świadomego i celowego ograniczania ich autonomii (Jaki, 2014, s. 10–11; Walasek 2016,

s. 177–189). Współpraca przedsiębiorstw uczestniczących w procesie dostarczania usługi do klienta umożliwia uzyskanie efektu synergii oraz kreowanie systemów logistycznych, cechujących się bardzo wysokim stopniem złożoności i niepowtarzalności. Rynek usług logistycznych w Polsce, podobnie jak w krajach Europy Zachodniej, jest mało skoncentrowany. Mimo że w Polsce funkcjonują duże, międzynarodowe koncerny logistyczne, to duża część rynku należy do wielu mniejszych podmiotów. Od kilkunastu lat występuje ogólnosiwiatowy trend konsolidacyjny na rynku usług logistycznych, który wyraża się przede wszystkim w postaci fuzji i przejęć. Konsolidacja przedsiębiorstw logistycznych pozwala na wykorzystanie efektu skali, umożliwia silniejszą pozycję negocjacyjną, lepsze wykorzystanie zasobów, ułatwia kontrolę realizowanych procesów logistycznych, wymianę wiedzy i doświadczeń, przeniesienie najlepszych praktyk. Konsolidacja wiąże się również z licznymi zagrożeniami, co powoduje, że nie każde połączenie podmiotów kończy się sukcesem (Kawa, 2016, s. 64–67; Raue, Wieland, 2015, s. 421–423; Schmoltzi, Wallenburg, 2011, s. 552–575). Przedsiębiorstwa świadczące usługi logistyczne mogą również kształtować relacje partnerskie z innymi firmami logistycznymi, aby spełnić życzenia i oczekiwania klientów.

Ochrona środowiska i zasobów oraz odpowiedzialność za wpływ wywierany przez działania logistyczne i procesy w łańcuchu dostaw na społeczeństwo należą do megatrendów kształtujących strukturę i funkcjonowanie współczesnej logistyki i łańcuchów dostaw (Kisperska-Moroń, 2012, s. 20). W wspomnianych badaniach przeprowadzonych przez autorkę niniejszego artykułu w 2016 r., dotyczących outsourcingu logistycznego, żaden respondent nie wskazał na realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jako istotne kryterium wyboru przedsiębiorstwa świadczącego usługi logistyczne. Prawie w co czwartym badanym przedsiębiorstwie (23,8%) logistyka była narzędziem zrównoważonego rozwoju. Należy jednak podkreślić, że w analizowanym okresie 26,2% respondentów wskazało, że reputacja jest ważnym kryterium wyboru usługodawcy logistycznego. Wiele współczesnych przedsiębiorstw realizuje strategię zrównoważonego rozwoju. Wobec współczesnych globalnych zagrożeń, nacisków społecznych, organizacji nadzorujących działalność przedsiębiorstw, klientów i inwestorów pomijanie aspektów ekologicznych i społecznych prowadzonej działalności gospodarczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem świadczącym usługi logistyczne może negatywnie wpłynąć na reputację i wyniki firmy (Gąsowska, 2013, s. 167–177). Uwarunkowania działalności współczesnych usługodawców logistycznych z jednej strony sprzyjają realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, a z drugiej ją ograniczają.

## Proces kształtowania przewagi konkurencyjnej usługodawców logistycznych

Przewaga konkurencyjna jest to zdolność przedsiębiorstwa do takiego wykorzystania zasobów i warunków konkurowania na rynkach zaopatrzenia i zbytu produktów, które umożliwiają wytwarzanie większej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa oraz jego faktycznych i potencjalnych klientów niż wartości dodane, generowane przez konkurentów (Rokita, 2005, s. 60–61). W zmiennych uwarunkowaniach rynkowych długookresowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest konsekwencją tworzenia i realizowania krótkookresowych przewag konkurencyjnych. W XXI wieku zmienność i nietrwałość przewag konkurencyjnych stają się normą. Długofalowe strategie przedsiębiorstw są wypierane przez strategie emergentne, tj. znajdujące się w ciągłym stadium tworzenia, kształtowania się, elastyczne i charakteryzujące się błyskawiczną reakcją na zmieniające się wymagania klientów, warunki otoczenia oraz działania konkurentów (Płoszajski, 2014, s. 70–71; Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 34).

Proces kształtowania przewagi konkurencyjnej usługodawcy logistycznego uwarunkowany jest w zasadniczej mierze skutecznym zaplanowaniem i wdrożeniem orientacji na klienta. Przyjęcie i realizacja orientacji na klienta umożliwia identyfikację celów, potrzeb i problemów klientów oraz zorientowanie i dostosowanie oferty podaźowej przedsiębiorstwa do wymogów klientów, rozwiązywanie określonych problemów klientów i utrwalenie ich więzi z przedsiębiorstwem, a w konsekwencji realizację długofalowych celów przedsiębiorstwa. Orientacja na klienta powinna być nadrzędną zasadą zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem. Pozwala to na osiągnięcie najwyższego poziomu obsługi klientów i uzyskanie przez przedsiębiorstwo przewagi w zakresie efektywności, a w konsekwencji osiągnięcia długotrwałego sukcesu rynkowego (Blaik, 2015, s. 105–110). Nowoczesne technologie logistyczne, wdrażane aby zaspokoić życzenia i oczekiwania klientów, związane są z dużymi nakładami finansowymi. 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 (Wong, Soh, Chong, Karia, 2015, s. 686). Wzrost kosztów obsługi klienta jest uzasadniony, jeżeli towarzyszą mu odpowiednie przyrosty sprzedaży. Kompleksowe wdrożenie orientacji na klienta umożliwia osiągnięcie wysokiego poziomu zadowolenia klienta, wysokiego poziomu jego lojalności wobec przedsiębiorstwa, a to przekłada się na kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Zdolność przystosowania jest megatrendem rozwojowym współczesnych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw. Obecne kierunki ewolucji łańcuchów dostaw to dążenie do: elastyczności działania, wrażliwości na potrzeby odbiorcy oraz odporności na zakłócenia. W obecnych uwarunkowaniach pożądana jest ewolucja łańcuchów dostaw w każdym z tych kierunków jednocześnie. Tak też ewoluują łańcuchy dostaw — jedynie rozłożenie akcentów pozwala wskazać kierunek dominujący (Szymczak, 2015, s. 72–73). System logistyczny organizacji dokonującej outsourcingu logistycznego i system logistyczny usługodawcy logistycznego ulegają wzajemnym interakcjom. Strategie realizowane przez usługobiorców wpływają na modelowanie procesów logistycznych firm świadczących usługi logistyczne. Walkę konkurencyjną wygrywają usługodawcy logistyczni, którzy najszybciej i najlepiej dostosowują swoją działalność do strategii realizowanych przez usługobiorców.

Ewolucja współczesnych łańcuchów dostaw dokonuje się przy uwzględnianiu zasad zrównoważonego rozwoju. Realizowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju przez współczesne przedsiębiorstwa świadczące usługi logistyczne wynika nie tylko z poszukiwania nowych możliwości konkurowania, ale również z konieczności dostosowywania się do regulacji w zakresie ochrony środowiska. Lepsze zaspokajanie klientów i pozostałych interesariuszy pozwala wyróżnić ofertę usługodawcy logistycznego, co w konsekwencji umożliwia wzrost sprzedaży i udziału w rynku. Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju wiąże się z ponoszeniem kosztów i wymaga akceptacji udziałowców, klientów oraz pracowników. Równoważenie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych w przedsiębiorstwach świadczących usługi logistyczne jest bardzo trudnym zadaniem, ponieważ usługodawcy logistyczni współpracują z wieloma przedsiębiorstwami prowadzącymi często działalność w różnych krajach (Bąkowska-Morawska, Witkowski, 2015, s. 39–54; Piecyk, Björklund, 2015, s. 463).

W dynamicznym otoczeniu globalnym potrafią przetrwać i efektywnie konkurować tylko te organizacje, które szybko się uczą i tworzą wiedzę organizacyjną. Dzięki możliwościom współczesnej technologii informacyjnej i narzędzi szybkiej komunikacji granice między przetwarzaniem informacji i tworzeniem wiedzy stają się coraz bardziej płynne (Małara, Ręchowski, 2011, s. 13–14). W procesie kreowania przewagi konkurencyjnej istotną rolę odgrywają zasoby wiedzy oraz sposoby ich wykorzystania. Efektywne zarządzanie wiedzą umożliwia pozyskiwanie, przechowywanie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów przedsiębiorstwa. Inwestycje w skuteczny system informacyjny umożliwiają usługodawcom logistycznym podejmowanie działań, których efektem jest błyskawiczna reakcja na zmieniające się wymagania klientów, warunki otoczenia oraz działania konkurentów, podnoszenie efektywności operacyjnej,

stały wzrost dochodów, zwiększenie udziału w rynku oraz osiągnięcie przewagi nad przedsiębiorstwami konkurencyjnymi.

Klienci są coraz bardziej wymagający i oczekują coraz wyższej jakości usług logistycznych. Innowacyjność logistyczna to usprawnienie, nowa wartość z punktu widzenia klienta, która ma przełożenie na wartość rynkową oraz stanowi podstawę rozwoju usług logistycznych i budowania strategii działania na rynku (Brdulak, 2012, s. 65–66). Wdrażanie innowacji logistycznych pozwala przedsiębiorstwom świadczącym usługi logistyczne dostosować swoją działalność do życzeń i oczekiwań klientów, adekwatnie reagować na zmieniające się wymagania, doświadczenia i zachowania usługobiorców oraz kształtować ich oczekiwania. Przedsiębiorstwo niewprowadzające innowacji logistycznych musi się liczyć z utratą pozycji konkurencyjnej.

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw zależy zarówno od czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych (Romanowska, 2016a, s. 29–35). Każda innowacja, szczególnie w okresie wahań koniunktury, wiąże się z ogromną niepewnością co do rzeczywistych skutków. Innowacyjność wymaga od przedsiębiorstw zaangażowania odpowiednich nakładów finansowych, odpowiedniej kadry, wiedzy, umiejętności oraz właściwej kultury wspierającej kreatywność i otwartość na nowe pomysły (Gąsowska, 2014, s. 513–524). Branża logistyczna, w porównaniu z innymi branżami, jest mało innowacyjna. Innowacyjne usługi logistyczne nie są chronione patentami, w konsekwencji wielu usługodawców logistycznych nie ponosi kosztów i nie podejmuje ryzyka tworzenia innowacji. Kształtowanie przewagi konkurencyjnej usługodawcy logistycznego wymaga efektywnego zarządzania innowacjami (Cichosz, 2016, s. 2–8). Proces kreowania innowacji reaktywnych powinien być krótki i elastyczny. Menedżerowie powinni permanentnie identyfikować powstające zagrożenia, możliwości redukcji kosztów, pojawiające się okazje i wdrażać odpowiednie procesy dostosowawcze do zmieniających się warunków rynkowych. Natomiast wdrożenie innowacji proaktywnych wymaga efektywnego włączenia klientów, dostawców, a być może również innych usługodawców logistycznych do współpracy nad innowacyjnym rozwiązaniem. Interakcja usługodawcy logistycznego z klientem w procesie kreowania i wdrażania innowacji przyczynia się do wzrostu satysfakcji usługobiorcy (Hsu, Tan, Zailani, 2016, s. 86–92; Bellingkrodt, Wallenburg, 2015, s. 254–274).

Usługodawcy logistyczni powinni dążyć do zmniejszenia wpływu zakłóceń na realizację procesów logistycznych (König, Spinler, 2016, s. 122–134). Menedżerowie przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne powinni systemowo zarządzać ryzykiem. Usługodawcy logistyczni permanentnie narażeni są na ryzyko destabilizacji związane z nieprzewidywanym

zdarzeniem w otoczeniu oraz awariami i zmianami wewnątrz przedsiębiorstwa. Menedżerowie usługodawców logistycznych powinni zapobiegać kryzysom w przedsiębiorstwie poprzez wczesne wykrywanie zagrożeń w otoczeniu oraz rozwinięcie odporności na kryzys i przygotowanie przedsiębiorstwa do działania w kryzysie, jeżeli nie da się go uniknąć (Romanowska, 2016b, s. 30).

Przedsiębiorstwo osiąga strategiczną przewagę konkurencyjną, jeśli realizuje strategię, w wyniku której w dłuższym okresie wykreowało wyższą ekonomiczną wartość stanowiącą różnicę pomiędzy uzyskanymi korzyściami a kosztami ich uzyskania niż konkurenci. Usługodawca logistyczny powinien koncentrować się na wybranym docelowym segmencie rynku oraz permanentnie dostosowywać swoją działalność do wymagań klientów i zmieniających się uwarunkowań stosując profesjonalne działania i rozwiązania. Obecnie walkę konkurencyjną wygrywają usługodawcy logistyczni, którzy są bardzo zaangażowani w proces spełnienia oczekiwań swoich klientów, stosują profesjonalne działania i rozwiązania, aby szybko reagować na wymagania klientów, zmieniające się uwarunkowania oraz działania konkurentów przy jak najmniejszych kosztach, wdrażają nowoczesne technologie, rozwijają kompetencje pracowników, zwiększają odporność na zakłócenia, współpracują z innymi podmiotami w celu podniesienia swojej konkurencyjności, stosują zaawansowane i precyzyjne systemy pomiaru efektów logistycznych, permanentnie poszukują nowych sposobów i narzędzi, aby osiągać wzrost efektywności świadczonych usług. Najlepsi usługodawcy logistyczni orientują cały proces zarządzania przedsiębiorstwem na klienta, wprowadzają innowacje produktowe, procesowe i technologiczne, współpracują z innymi organizacjami, aby podnieść swoją efektywność, mają najlepszą strukturę kosztów przy uwzględnianiu zasad zrównoważonego rozwoju.

## Podsumowanie

Wyniki działalności i niezakłócone funkcjonowanie współczesnych firm zależą w coraz większym stopniu od umiejętności kreowania i realizowania sprawnych oraz skutecznych procesów logistycznych w przedsiębiorstwie i pomiędzy organizacjami uczestniczącymi w procesie dostarczenia produktu lub usługi do klienta. Przedsiębiorstwa lub łańcuchy dostaw powierzają organizację i/lub realizację całości albo części procesów logistycznych wyspecjalizowanym usługodawcom logistycznym, aby zwiększyć swoją zdolność do osiągania przewagi konkurencyjnej. Usługodawcy logistyczni dążą do kreowania i dostarczania jak największej wartości dla klientów, co z kolei przekłada się na wzrost ich sprzedaży, udziału w rynku i zyskowności. Organizacja i/lub realizacja

całości lub części procesów logistycznych przedsiębiorstw lub łańcuchów dostaw prowadzących swoją działalność na globalnym, permanentnie zmieniającym się rynku, będącymi ogniwami coraz bardziej skomplikowanych systemów logistycznych, jest bardzo trudnym zadaniem i wiąże się z wieloma zagrożeniami. Przedsiębiorstwa świadczące usługi logistyczne muszą być bardziej dynamiczne, inteligentne, lepiej wyposażone w informacje oraz odporne na zakłócenia aniżeli kiedykolwiek w przeszłości, by móc sprostać współczesnym wyzwaniom logistyki. Aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, usługodawcy logistyczni kreują systemy logistyczne charakteryzujące się bardzo wysokim stopniem złożoności i niepowtarzalności.

Zdolność osiągania przewagi konkurencyjnej przez usługodawców logistycznych uwarunkowana jest zaangażowaniem wartościowych, rzadkich i trudnych do skopiowania zasobów oraz umiejętnością ich wykorzystania w procesie kreowania wartości. Nieprzewidywalność i niestabilność uwarunkowań rynkowych powodują, że nawet niewielki błąd w realizacji procesów logistycznych usługobiorców może pociągnąć za

sobą duże straty i bardzo negatywnie wpłynąć na reputację i wyniki usługodawcy logistycznego. Długookresowa przewaga przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne wynika z umiejętności kształtowania krótkookresowych przewag. Usługodawca logistyczny powinien przyjąć i realizować orientację na klienta. Przedsiębiorstwa świadczące usługi logistyczne powinny szybko i adekwatnie reagować na wymagania klientów, zmieniające się uwarunkowania oraz działania konkurentów przy jak najmniejszych kosztach, rozwijać kompetencje pracowników, zwiększać odporność na zakłócenia, współpracować z innymi podmiotami w celu podniesienia swojej konkurencyjności, stosować zaawansowane i precyzyjne systemy pomiaru efektów logistycznych, wdrażać innowacje umożliwiające wzrost efektywności świadczonych usług oraz uwzględniać w swojej działalności zasady zrównoważonego rozwoju. Wymienione działania i rozwiązania umożliwiają usługodawcy logistycznemu osiągnięcie wysokiego poziomu zadowolenia klientów, ich lojalności, a w konsekwencji kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i uzyskanie pożądanych wyników finansowych.

## Bibliografia

- Alkhatib, S.F., Darlington, R., Nguyen, T.T. (2015). Logistics Service Providers (LSPs) evaluation and selection. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 8(1), 102–134.
- Banaszyk, P. i Golemska, E. (2015). *Logistyka w biznesie międzynarodowym*. Warszawa: WNT.
- Bąkowska-Morawska, U., Witkowski, J. (2015). Kulturowe uwarunkowania zarządzania łańcuchem dostaw w Japonii, Polsce i Wielkiej Brytanii. *Organizacja i Kierowanie*, (4), 39–54.
- Blaik, P. (2015). *Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Bellingkrod, S., Wallenburg, C.M. (2015). The role of customer relations for innovativeness and customer satisfaction. *The International Journal of Logistics Management*, 26(2), 254–274.
- Brdulak, H. (2012). Logistyka w trudnych czasach — szansa czy ryzyko? Zmiany w globalnych łańcuchach dostaw. W: H. Brdulak (red.), *Logistyka przyszłości* (13–86). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Brüning, M., Hartono, N.T.P., Bendul, J. (2015). Collaborative recovery from supply chain disruptions: characteristics and enablers. *Research in Logistics & Production*, 5(3), 225–237.
- Cichosz, M. (2016). Proces innowacji w relacjach operatorów logistycznych z klientami. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (6), 2–8.
- Fechner, I. (2011). Definicja usługi logistycznej. W: W. Rydzkowski (red.), *Usługi logistyczne. Teoria i praktyka* (9–20). Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania.
- Ficoń, K. (2015). *Trzy logistyki. Wojskowa, kryzysowa, rynkowa*. Warszawa: BEL Studio.
- Gąsowska, M.K. (2014). Rola innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach wahań koniunktury na przykładzie wybranych przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, (74), 513–524.
- Gąsowska, M.K. (2013). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw sektora TSL a współpraca z wybranymi usługobiorcami w świetle badań. *Zeszyty Naukowe Nr 790. Problemy Transportu i Logistyki*, (23), 167–177.
- Golemska, E. (2012). Istota, cel i zakres logistyki. W: E. Golemska (red.), *Logistyka* (11–42). Warszawa: C.H. Beck.
- Hsu, C.C., Tan, K.C., Zailani, S. H. M. (2016). Strategic orientations, sustainable supply chain initiatives, and reverse logistics. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(1), 86–110.
- Jeszka, A.M. (2014). *Logistyka zwrotna. Potencjał, efektywność, oszczędności*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Jeszka, A.M. (2013). *Sektor usług logistycznych w teorii i w praktyce*. Warszawa: Difin.
- Jeszka, A.M. (2010). Działalność przedsiębiorstw z branży usług logistycznych. W: M. Ciesielski, J. Długosz (red.), *Strategie łańcuchów dostaw* (221–242). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jaki, A. (2014). Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania. *Przegląd Organizacji*, (2), 8–13.
- Kawa, A. (2016). Wzmacnianie pozycji czy walka o przetrwanie? *Logistyka a Jakość*, (2), 64–67.
- Kisperska-Moroń, D. (2012). Transformacja łańcuchów dostaw jako podstawa ewolucji kompetencji menedżerskich. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (6), 19–22.
- Krawczyk, S. (2011). Usługi logistyczne. W: S. Krawczyk (red.), *Logistyka. Teoria i praktyka* (1, 204–231). Warszawa: Difin.
- König, A., Spinler, S. (2016). The effect of logistics outsourcing on the supply chain vulnerability of shippers. *The International Journal of Logistics Management*, 27(1), 122–141.
- Malara, Z., Rzęchowski, J. (2011). *Zarządzanie informacją na rynku globalnym. Teoria i praktyka*. Warszawa: C.H. Beck.
- Mindur, L. (2014). Zagadnienia ogólne z zakresu produkcji i technologii. W: L. Mindur (red.), *Technologie transportowe* (17–24). Warszawa–Radom: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji — PIB.

- Olszewski, J. (2016). Przyszłość łańcuchów dostaw. *Eurologistics*, (1), 18–20.
- Piecyk, M.I., Björklund, M. (2015). Logistics service providers and corporate social responsibility: sustainability reporting in the logistics industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(5), 459–485.
- Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Placzek, E. (2012). *Modele rozwoju usługodawców logistycznych*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Płoszajski, P. (2014). Współczesne otoczenie organizacji. W: M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania* (67–84). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Romanowska, M. (2016a). Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, (2), 29–35.
- Romanowska, M. (2016b). Kryzys w przedsiębiorstwie. W: M. Romanowska, W. Mierzejewska (red.), *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys* (15–34). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Raue, J.S., Wieland, A. (2015). The interplay of different types of governance in horizontal cooperations. *The International Journal of Logistics Management*, 26(2), 401–423.
- Rutkowski, K. (2015). Rekonfiguracja międzynarodowych łańcuchów dostaw jako narzędzie zapobiegania zagrożeniom kryzysowym — szansa dla Polski. W: J. Witkowski, A. Skowrońska (red.), *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu* (92–104). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Rydzkowski, W. (2009). Usługi logistyczne. W: D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak (red.), *Logistyka* (213–253). Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania.
- Schmoltzi, Ch., Wallenburg, C.M. (2011). Horizontal cooperations between logistics service providers: motives, structure, performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(6), 552–575.
- Stańczyk-Hugiet, E.I. (2013). *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Szałucki, K. (2016). Spedycja. W: K. Wojewódzka-Król, E. Załoga (red.), *Transport. Nowe wyzwania* (631–643). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szymczak, M. (2015). *Ewolucja łańcuchów dostaw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Walasek, R. (2016). Supply chain optimisation and competitiveness of an enterprise — results of the study. *Research in Logistics & Production*, 6(2), 177–189.
- Witkowski, J. (2015). Logistyka w warunkach kryzysu ekonomicznego i nagłych sytuacjach kryzysowych. W: J. Witkowski, A. Skowrońska (red.), *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu* (154–165). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Wong, W.P., Soh, K.L., Chong, C.L., Karia, N. (2015). Logistics firms performance: efficiency and effectiveness perspectives. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(5), 686–701.



## PWE poleca nowość

Książka obejmuje wiedzę o funkcjonowaniu przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce rynkowej. Autorzy przedstawili m.in.:

- różne klasyfikacje przedsiębiorstw oraz ich cele i zasady działania;
- procesy zachodzące w przedsiębiorstwie oraz koncepcje zarządzania nim;
- ustalanie oraz klasyfikację przychodów, kosztów i wyniku finansowego przedsiębiorstwa;
- praktykę zarządzania oraz procesy podejmowania decyzji;
- restrukturyzację, wdrażanie innowacji, współdziałanie przedsiębiorstwa z jego otoczeniem;
- konwencjonalne i niekonwencjonalne źródła finansowania działalności przedsiębiorstwa;
- globalizację gospodarki oraz działalność korporacji transnarodowych; kulturę organizacyjną i wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Książkę wzbogacają liczne przykłady z praktyki.

Księgarnia internetowa [www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)