

Konkurencja na rynku usług logistycznych w Polsce

Andrzej Jezierski

Konkurencja na rynku usług logistycznych w Polsce

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
Gdańsk 2019

Recenzja
dr hab. Mariusz Jedliński, prof. AMS

Redakcja wydawnicza
Anna Roman

Projekt okładki i stron tytułowych
Jakub Kozak

Skład i łamanie
Mariusz Szewczyk

Publikacja sfinansowana ze środków projektu
„PROgram Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego (ProUG) realizowanego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój na podstawie
umowy nr POWR.03.05.00-00-Z308/17-00, zawartej pomiędzy Narodowym Centrum
Badań i Rozwoju a Uniwersytetem Gdańskim w dniu 11.12.2017 roku”
oraz ze środków Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-019-5
ISBN 978-83-8206-051-5 (online)

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel./fax 58 523 11 37, tel. 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

Druk i oprawa
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. 58 523 14 49; fax 58 551 05 32

Spis treści

Wprowadzenie	7
1. Teoremat konkurencji w badaniach naukowych	11
1.1. Retrospektywne ujęcie badań nad konkurencją	11
1.2. Istota przewagi konkurencyjnej i sukcesu rynkowego	24
1.3. Wskaźniki i mierniki konkurencyjności	30
1.4. Systematyka czynników konkurencyjności	35
1.5. Zasobowe, procesowe, relacyjne i ewentystyczne czynniki konkurencyjności	40
2. Usługi logistyczne w procesach konkurencyjnych	55
2.1. Logistyka w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	55
2.2. Miejsce usług logistycznych w zbiorze czynników konkurencyjności	63
2.3. Usługi logistyczne jako element systemów wsparcia logistycznego	67
2.4. Klasyfikacja usług logistycznych	70
3. Funkcjonowanie rynku usług logistycznych w Polsce	79
3.1. Rozwój rynku usług logistycznych w Polsce	79
3.2. Aktualny stan polskiego rynku usług logistycznych	86
3.3. Tendencje rozwoju polskiego rynku usług logistycznych	97
3.4. Kierunki rozwoju operatorów polskiego rynku usług logistycznych	103
4. Procesy konkurencyjne na rynku usług logistycznych w Polsce	111
4.1. Istota i obszar procesów konkurencyjnych na rynku usług logistycznych	111
4.2. Determinanty strategii operatorów rynku usług logistycznych	118
4.3. Strategie konkurencyjne operatorów rynku usług logistycznych	127

5. Perspektywy konkurencji na rynku usług logistycznych w Polsce	137
5.1. Innowacje w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku usług logistycznych	137
5.2. Szanse, bariery i prawdopodobne kierunki rozwoju konkurencji na rynku usług logistycznych w Polsce	146
Zakończenie	155
Bibliografia	159
Spis rysunków	169
Spis tabel	171

Wprowadzenie

O problematyce logistyki jako czynnika kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw powstało już wiele opracowań. Nadal jednak jest to zagadnienie o bardzo szerokich horyzontach merytorycznych i metodologicznych, dzięki czemu pozwala, zdaniem autora, na analizę i stawianie tez, które nie doczekały się jeszcze naukowego wyjaśnienia. W niniejszym opracowaniu rozważania są prowadzone w nurcie badań nad istotą usług logistycznych, ich rolą i miejscem w polskim systemie gospodarczym, a także nad procesami konkurencji na polskim rynku usług logistycznych.

Rynek usług logistycznych w krótkiej historii polskiej gospodarki rynkowej, zapoczątkowanej reformą gospodarczą przełomu lat 90. XX w., przeszedł ogromną ewolucję. Początki polskiej gospodarki rynkowej to okres funkcjonowania tradycyjnego sektora transportowego, który rozwijał się wraz z całą gospodarką rynkową kraju. Dziś już z całą pewnością można mówić o dojrzałym, konkurencyjnym rynku usług logistycznych z rozwiniętymi procesami konkurencyjnymi stanowiącymi element nie tylko krajowego, ale i europejskiego, a nawet światowego systemu gospodarczego. Polskie przedsiębiorstwa rynku usług logistycznych już nie próbują dogonić firm z kapitałem zagranicznym, ale są równorzędnymi partnerami i konkurentami na tym rynku. Przemianom strukturalnym i jakościowym ulegają poszczególne segmenty rynku usług logistycznych: transport, gospodarka magazynowa, spedycja czy usługi logistyki kontraktowej. Systematycznie maleje wykorzystanie transportu dla potrzeb własnych, a coraz powszechniejsze staje się korzystanie z wyspecjalizowanych operatorów logistycznych. Logistyka kontraktowa zajmuje coraz mocniejszą pozycję na rynku usług logistycznych. Rozwój rynku nowoczesnej powierzchni magazynowej można określić mianem gospodarczego fenomenu na skalę europejską.

Za główną tezę pracy przyjęto stwierdzenie, że konkurencja na rynku usług logistycznych, stanowiąc immanentny element systemu wsparcia logistycznego kraju, przyczynia się do jego rozwoju. Głównym celem opracowania jest identyfikacja i charakterystyka procesów konkurencyjnych na polskim rynku usług logistycznych.

Rozważania niniejszego opracowania ujęte są w treści obejmującej pięć rozdziałów. Rozdział pierwszy stanowi przygotowanie i wprowadzenie do zagadnień podejmowanych w dalszej części pracy. Zostały w nim omówione kategorie konkurencji i bliskoznaczne zagadnienia, takie jak konkurencyjność, przewaga konkurencyjna czy sukces rynkowy przedsiębiorstwa. Istotną część rozdziału poświęcono analizie rozwoju teorii konkurencji. W kontekście rozważań nad konkurencyjnością autor uznał za istotne porównywanie konkurencyjności przedsiębiorstw, ich sukcesu rynkowego oraz omówienie możliwości miar konkurencyjności i wskaźników określających szeroko rozumiany sukces rynkowy przedsiębiorstwa. Wkładem własnym i osiągnięciem autorskim nie tylko tego rozdziału, ale też całego opracowania jest analiza czynników kształtowania konkurencyjności przedstawiana w perspektywie czynników o charakterze zasobowym, procesowym, relacyjnym i ewentystycznym.

Drugi rozdział opracowania został poświęcony logistyce i usługom logistycznym. Znamienne jest, że nadal w praktyce gospodarczej (i nie tylko) w różny sposób rozumie się istotę działalności logistycznej, a tym samym usług logistycznych. Jednomysłność w tym podstawowym obszarze jest niezbędnym czynnikiem owocnej współpracy praktyki gospodarczej i nauki. Dlatego też rozdział ten ma charakter porządkujący i wyjaśniający, a ambicją autora było zaprezentowanie i wyjaśnienie podstawowych relacji między logistyką, usługami logistycznymi, systemem wsparcia logistycznego a konkurencyjnością. Przygotowana w rozdziale pierwszym autorska propozycja charakterystyki czynników kształtowania konkurencyjności stanowi platformę rozważań nad istotą logistyki i usług logistycznych w kontekście czynników konkurencyjności.

W rozdziale trzecim autor podjął próbę charakterystyki funkcjonowania rynku usług logistycznych w Polsce. Charakterystyka rozwoju rynku usług logistycznych została ujęta od początku lat 90., a więc od momentu urynkwienia gospodarki polskiej. Można zaryzykować stwierdzenie, że rynek usług logistycznych w Polsce rozwijał się etapowo, dlatego też w ramach kilku

umownie wyróżnionych etapów scharakteryzowano rozwój polskiego rynku usług logistycznych. W rozdziale autor skupił się na aktualnym stanie rynku usług logistycznych, który przedstawił na tle ogólnej sytuacji gospodarczej kraju. Na podstawie wybranych głównych wskaźników makroekonomicznych została omówiona sytuacja rynku usług logistycznych. Oprócz charakterystyki aktualnego stanu w rozdziale tym autor dokonał próby zarysu tendencji rozwoju tego segmentu rynku, a także rozwoju podmiotów tego rynku – operatorów logistycznych.

Baza w postaci charakterystyki aktualnego stanu rynku usług logistycznych stanowi podstawę do zasadniczych rozważań opracowania – procesów konkurencyjnych na rynku usług logistycznych w Polsce. Tak więc w rozdziale czwartym autor rozważa istotę, obszar i sposób konkurowania na rynku usług logistycznych w Polsce. W swoich wywodach zidentyfikował determinanty procesów konkurencyjnych, a następnie scharakteryzował sposoby postępowania konkurencyjnego podmiotów badanego rynku, ujmując je w ramy znanych, opisywanych w literaturze przedmiotu strategii logistycznych, a także wskazując na przykłady hybrydowych sposobów postępowania podmiotów rynku usług logistycznych.

Rozdział piąty stanowi kontynuację rozważań z poprzedniego rozdziału – autor dokonał próby perspektywicznego ujęcia poruszanej problematyki. Podkreślił znaczenie innowacji w procesach konkurencyjnych na rynku usług logistycznych, a także podjął próbę nakreślenia głównych kierunków rozwoju konkurencji na rynku usług logistycznych w Polsce.

Autor żywi nadzieję, że *Konkurencja na rynku usług logistycznych w Polsce* to pozycja wydawnicza, która może pretendować zarówno do obszaru publikacji akademickich o charakterze podręcznikowym, jak również publikacji monograficznych o charakterze naukowym. Poruszana w opracowaniu problematyka konkurencji na polskim rynku usług logistycznych może wzbogacić nie tylko dorobek literatury logistycznej, ale także stanowić część dorobku teorii konkurencji. Dwufunkcyjność opracowania można dostrzec zarówno w perspektywie teoriopoznawczej, jak i praktycznej. W książce zamieszczono zarówno rozważania odnoszące się do teorii konkurencji, logistyki, współzależności logistyki i funkcjonowania rynku, jak i zaprezentowano przykłady praktyczne charakteryzujące aktualny stan polskiego rynku usług logistycznych i trendów na tym rynku.

1. Teoremat konkurencji w badaniach naukowych

1.1. Retrospektywne ujęcie badań nad konkurencją

Punkt wyjścia dla rozważań nad problematyką konkurencji może stanowić nurt klasycznej teorii konkurencji, stworzonej przez trzech wielkich ekonomistów: E. Chamberlina¹, J. Baina² i G. Stiglera³. Nurt ten, oparty na bazie teorii rynku, zajmuje się dwoma kluczowymi dla gospodarki zagadnieniami: generalną charakterystyką rynku, tj. jego strukturą, rozwojem, funkcjonowaniem, panującą na nim sytuacją (*market structure, market conduct, market performance*), oraz strategicznymi zachowaniami przedsiębiorstw, które z jednej strony są zdeterminowane przez istniejące cechy rynku, a z drugiej – kształtują ten rynek⁴. Drugi nurt, wytyczający teoretyczne ramy zagadnień konkurencyjności w gospodarce, jest związany z teoriami odnoszącymi się do roli państwa w gospodarce rynkowej, analizą ograniczeń rynku jako mechanizmu regulacji, czyli oceną tych sfer gospodarki rynkowej, w których można zakwestionować efektywność „niewidzialnej ręki rynku” A. Smitha⁵.

¹ E. Chamberlin, *The Theory of monopolistic competition*, Harvard University Press, Cambridge 1933.

² J. Bain, *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1956.

³ G. Stigler, *A Theory of Oligopoly*, „Journal of Political Economy” 1964, vol. 72.

⁴ A. Zielińska-Głębocka, *Podstawowe założenia teorii konkurencji* [w:] J. Bieliński, Z. Brodecki, K. Domachowska i in., *Konkurencja*, red. Z. Brodecki, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2004, s. 26.

⁵ Przedmiotem szczególnego zainteresowania ekonomii w ramach tego nurtu jest kwestia dóbr publicznych oraz niedostatków rynkowych (*market failure*), które mogą uzasadnić interwencje publiczne w system rynkowy. Por. A. Zielińska-Głębocka, *Podstawowe założenia...*, s. 26.

Tak jak zauważono, historycznie rzecz biorąc, pierwowzorem, punktem odniesienia dla wszelkich analiz związanych z aspektami konkurencji jest zazwyczaj model konkurencji czystej i doskonałej⁶. Model doskonałej konkurencji (doskonałego rynku) został wyczerpująco omówiony w wielu opracowaniach⁷. W modelowo określonych warunkach rynku wszyscy producenci mają takie same udziały w rynku, nie pojawia się zatem problem władzy rynkowej (*market power*) czy pozycji dominującej. Mechanizm konkurencji nie zależy od strategicznych interakcji między producentami. Podstawową formą konkurencji jest konkurencja cenowa, a ceny są cenami efektywnymi⁸. W modelowej strukturze rynku konkurencji doskonałej rynek jest jedyną determinantą zachowań podmiotów rynkowych (należących do niego), natomiast żaden z jego uczestników nie ma na niego najmniejszego wpływu. Również żaden indywidualny uczestnik nie ma wpływu na zachowania pozostałych uczestników tegoż rynku. W wypadku modelu konkurencji doskonałej nie można mówić o zdolności przedsiębiorstw do podejmowania zachowań strategicznych. Wykluczona jest możliwość endogenicznej ewolucji rynku, ponieważ żaden uczestnik nie ma w tym interesu. Rynek jest pozbawiony elementów autodynamizujących, wszelkie zmiany mogą być spowodowane tylko przez czynniki zewnętrzne w stosunku do niego⁹.

Swego rodzaju rozwinięciem poglądów związanych z modelem konkurencji doskonałej jest teoria rynków kwestionowalnych (*contestability markets*). Teorię tę sformułowali W. Baumol, J. Panzar i R. Willig, rozwijając i formalizując ideę konkurencji potencjalnej, występującej w pracach A. Marshalla i L. Walrasa¹⁰.

⁶ Dzieło Joan Robinson (1903–1983) zatytułowane *The Economics of Imperfect Competition*, opublikowane w 1933 r., stanowi punkt zwrotny w ekonomii. Podano w nim w wątpliwość założenie doskonałej konkurencji, dominujące wówczas w ekonomicznej profesji, co skłoniło ekonomistów do bardziej realistycznej analizy struktur rynku. Stąd też za twórców teorii niedoskonałej konkurencji uważani są Robinson, a także Chamberlin (*The Theory of monopolistic...*). W literaturze przyjęło się określać, że Robinson miała wkład wypracowanie teorii niedoskonałej konkurencji, a Chamberlin ukształtował teorię konkurencji monopolistycznej.

⁷ Sformalizowane ujęcie modelu zawarto np. w: K.J. Arrow, G. Debreu, *Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy*, „Econometrica” 1954, no. 3.

⁸ P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia*, przeł. M. Rusiński, Z. Wolińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 230 i n.

⁹ M. Gorynia, *Mezoeconomia – modele samoregulacji branży*, „Ekonomista” 1995, nr 5/6, s. 822.

¹⁰ W. Baumol, J. Panzar, R. Willig, *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, Harcourt Brace Jovanovitch, New York 1982.

Teoria rynków kwestionowalnych, odnosząc się do modelu konkurencji doskonałej, rozszerza jego pojęcie również na takie przypadki, kiedy nie jest spełniony warunek zatamowania rynku. Zasadnicza teza teorii podkreśla, że przedsiębiorstwa działające na danym rynku mogą zostać zmuszone do zachowań konkurencyjnych, jeśli groźba wejścia na ten rynek przez nowych konkurentów jest dostatecznie silna. Teoria rynków kwestionowalnych opiera się na pojęciach: „kwestionowalność” (*contestability*) i „utrzymywalność” (*sustainability*). Rynek doskonale kwestionowalny to taki, na którym występuje doskonała mobilność zasobów, wejście na rynek i wyjście z rynku jest swobodne (nie ma barier wejścia, a tzw. koszty utopione są zerowe). Presja potencjalnych konkurentów sprawia, że rynek doskonale kwestionowalny osiąga stabilność i równowagę niezależnie od tego, jaka jest jego struktura.

Rynek utrzymywalny (w równowadze) to taki, gdzie żadne nowe wejście na rynek nie jest racjonalne, gdyż wchodzący na rynek nie zrealizuje zysków wyższych niż osiągnęte przez podmioty działające na tym rynku, a te nie ponoszą strat. Rentowność osiągnęta na danym rynku jest równa rentowności realizowanej na innych rynkach¹¹. Teoria rynków kwestionowalnych budzi jednak wiele wątpliwości i kontrowersji, m.in. dotyczących założeń co do zerowych kosztów utopionych, całkowitego braku barier wejścia na rynek, nieuwzględniania zachowań strategicznych podmiotów gospodarczych.

W przeciwieństwie do modelu struktury rynku konkurencji doskonałej, konkurencja niedoskonała ma zupełnie inną strukturę: inne zachowania strategiczne przedsiębiorstw, inne formy i narzędzia rywalizacji, a tym samym czynniki kształtowania procesów konkurencyjnych są inaczej postrzegane. W literaturze przedmiotu konkurencję niedoskonałą rozpatruje się w ramach dwóch głównych modeli: konkurencji monopolistycznej Chamberlina¹² oraz oligopolu Cournota¹³, a także szczególnego przypadku rynku opanowanego

¹¹ Por. M. Gorynia, *Mezoeconomia – modele samoregulacji...*, s. 823.

¹² E.H. Chamberlin, *The Theory of monopolistic...*

¹³ Model oligopolu Cournota opiera się na konkurencji ilościowej (obok modelu Stacke-berga). Koncepcja ta dotyczy równorzędnych partnerów. W warunkach równowagi tego modelu wielkość produkcji zależy od pojemności analizowanych rynków, siły, z jaką popyt reaguje na zmianę ceny, oraz kosztów krańcowych producentów funkcjonujących na tych rynkach. Por. np. T. Tokarski, *Ekonomia matematyczna. Modele mikroekonomiczne*, PWE, Warszawa 2011, s. 291–319.

przez dwa przedsiębiorstwa, jakim jest duopol¹⁴. Zarówno model konkurencji doskonałej, jak i niedoskonałej opiera się na paradygmacie relacji między strukturą rynkową i tzw. sytuacją rynkową (*market structure – market performance paradigm*), modele te mają jednak zupełnie odmienne cechy charakterystyczne ich struktury. Podstawową cechą niedoskonale konkurencyjnych rynków jest asymetria udziału poszczególnych uczestników rynku wiążąca się m.in. z takimi kwestiami, jak:

- powstawanie pewnego stopnia władzy rynkowej lub siły monopolowej;
- występowanie źródeł niedoskonałości konkurencji;
- koncentracja działalności gospodarczej w rękach określonej grupy przedsiębiorstw;
- powstanie przedsiębiorstw dominujących;
- różne formy wykorzystywania władzy rynkowej;
- różny stopień intensywności rywalizacji przedsiębiorstw;
- nowe metody konkurencji, zwłaszcza pozacenowej;
- bariery wejścia i wyjścia;
- określone konsekwencje dla polityki publicznej.

Badania nad czynnikami kształtowania procesów konkurencyjnych są prowadzone w ramach współczesnego nurtu nad konkurencją, na który składają się dwie subdyscypliny ekonomiczne¹⁵: ekonomia przemysłowa (*industrial economics*)¹⁶ oraz organizacja przemysłowa (*industrial organization*)¹⁷. Często *industrial economics (industrial organization)* definiuje się

¹⁴ W literaturze przedmiotu wyróżnia się także strukturę rynku określaną mianem „triopolu”. A. Jakimowicz, *Źródła niestabilności struktur rynkowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 12.

¹⁵ Tamże, s. 26.

¹⁶ Dyscyplina ekonomii przemysłowej opiera się na dorobku współczesnej mikroekonomicznej teorii konkurencji niedoskonałej, w szczególności oligopolistycznej. Najnowsze prace wykorzystują narzędzia matematyczne, np. teorię gier, i prowadzą do wyodrębnienia tzw. nowej ekonomii przemysłowej. Zob. np. M. Rainelli, *Ekonomia przemysłowa*, przeł. Z. Podlasiak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

¹⁷ Określenia *theory of industry organization* lub *industrial organization* (w tradycji amerykańskiej) albo *industrial economics* (w tradycji brytyjskiej) występują zamiennie. Również w literaturze polskojęzycznej można spotkać terminy: „ekonomia przemysłowa”, „organizacja przemysłowa”, a także „teoria struktury branży”, „teoria struktury rynku”, „teoria organizacji branży”, „ekonomia branży” czy „organizacja rynku i konkurencja”. Zob. M. Gorynia, *Mezoeconomia – modele samoregulacji...*, s. 815; W. Łyszkiewicz, *Industrial Organization. Organizacja rynku i konkurencja*, WSHiFM, Warszawa 2000.

jako dziedzinę teorii ekonomii traktującą o rynkach, które nie dają się opisać tradycyjnymi modelami konkurencji. Inspiracja do rozwoju badań ekonomicznych w nurcie *industrial economics* pochodziła z rewolucyjnej pracy Chamberlina z 1933 r. zatytułowanej *The Theory of monopolistic competition*, gdzie został postawiony m.in. problem wyboru ceny przez firmę panującą na rynku i maksymalizującą zyski. Chamberlin odniósł teorię ceny do unikatowych cech i praktyki rzeczywistej gospodarki: do koncentracji, różnicowania produktu, zwojów, „chwytów handlowych” i barier wejścia. Za twórcę subdyscypliny uważa się Georga Stiglera, który pod koniec lat 60. XX w. opisał cele badawcze ekonomii przemysłowej jako tę część teorii cen i alokacji zasobów, która bada: strukturę i zachowanie przedsiębiorstw i rynków, strukturę wielkości przedsiębiorstw, determinanty stopnia skoncentrowania przedsiębiorstw, wpływ koncentracji na konkurencję, wpływ konkurencji na ceny, inwestycje, innowacje itd.¹⁸

Na początku lat 90. zainteresowanie wskazanymi problemami wzrosło w naukach organizacji i zarządzania, przyczyniając się do rozwoju subdyscypliny nazwanej organizacją przemysłową, zajmującą się przede wszystkim badaniem organizacji rynku i jej wpływu na konkurencję, w mniejszym stopniu zaś problemami teorii ceny¹⁹. Rozwój badań nad konkurencją, a zwłaszcza wkład, jaki wniosła do niego teoria gier oraz związany z nią model Nasha²⁰, pozwoliły na wyodrębnienie się nowego nurtu badawczego, określanego w literaturze mianem „nowej ekonomii przemysłowej” lub „nowej organizacji przemysłowej”²¹. W nurcie tym podkreśla się strategiczne zachowanie przedsiębiorstw na rynku i akcentuje wzajemną zależność warunków rynkowych

¹⁸ R. Schmalensee, *Industrial Economics. An Overview*, „The Economic Journal” 1988, vol. 98, no. 392.

¹⁹ Por. A. Zielińska-Głębocka, *Podstawowe założenia...*, s. 27.

²⁰ „Teorię gier (*game theory*) definiuje się jako podejmowanie decyzji w szczególnych interaktywnych warunkach, w których konsekwencje działań podejmowanych przez poszczególnych uczestników, nazywanych graczami, zależą od działań pozostałych uczestników” (P.D. Straffin, *Teoria gier*, przeł. J. Haman, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001, s. 1). Por. także M. Małowski, A. Wieczorek, H. Sosnowska, *Konkurencja i kooperacja – Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 11. W równowadze Nasha (równowaga niekooperacyjna) żaden z graczy nie jest w stanie poprawić swoich wypłat przy danej strategii drugiego gracza. Por. P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia...*, s. 337.

²¹ Zob. A. Zielińska-Głębocka, *Podstawowe założenia...*, s. 26 i n.

i postępowania przedsiębiorstw. Wskazuje się, że przedsiębiorstwa same mogą kształtować warunki rynkowe, struktury rynku, realizując przy tym własne cele gospodarcze.

Należy podkreślić dość duże zróżnicowanie poglądów w ekonomii przemysłowej (*industrial economics, industrial organization*) wyrażające się w licznych nurtach badawczych, które najogólniej można ująć w trzech głównych obszarach²²:

- pierwszy, najdawniejszy, nawiązujący do teorii rynków, analizuje związki między strukturami rynku, strategią przedsiębiorstw i wynikami gospodarowania;
- drugi ogniskuje uwagę na samych przedsiębiorstwach i ich efektywności, skupia się na organizacji wewnętrznej przedsiębiorstw i kwestiach internalizacji kosztów transakcji;
- trzeci jest związany z koncepcjami akcentującymi znaczenie relacji między składnikami sektora przemysłowego innymi niż przedsiębiorstwa.

Jako pierwszy koncepcję „ekonomii przemysłowej” sformułował Edward Mason²³ w latach 40. i 50. XX w. Jego koncepcja poprzedziła obowiązujący przez kilka dziesięcioleci tzw. paradygmat Baina²⁴. Punktem wyjścia w koncepcji Masona było dążenie do wyjaśnienia różnic w efektywności przedsiębiorstw, które miały wynikać ze struktur rynku. Był to więc swego rodzaju „ciąg przyczynowo-skutkowy” zaczynający się od struktur rynku, określających z kolei strategie przedsiębiorstw, które rzutują na ich wyniki²⁵ (rys. 1).



Rysunek 1. Tradycyjny model związku między strukturami rynku, strategią i wynikami

Źródło: M. Rainelli, *Ekonomia przemysłowa*, przeł. Z. Podlasiak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 13.

²² M. Rainelli, *Ekonomia...*, s. 12 i n.

²³ Tamże, s. 13.

²⁴ E. Mason, *Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises*, „American Economic Review” 1939, vol. 29, no. 1; E. Mason, *Economic Concentration and the Monopoly Problem*, Harvard University Press, Cambridge 1957, za: M. Gorynia, *Mezoeconomia – modele samoregulacji...*, s. 826.

²⁵ M. Rainelli, *Ekonomia...*, s. 13.

Analiza przyjętych zależności od samego początku ich sformułowania przejawiała ewidentne słabości. Pierwszym krokiem, który miał prowadzić do ich niwelacji, miało być opracowanie klasyfikacji struktur rynku. Zgodnie z koncepcją Masona głównym przedmiotem badań ekonomii branży powinno być studiowanie i poznawanie struktur rynku, przez które rozumie się nie tyle charakterystyki morfologiczne rynków, ile zasady ich funkcjonowania²⁶. Wskazywano więc, że należy sporządzić klasyfikację struktur rynku według branż działalności gospodarczej, definiowanych jako ugrupowania firm ukonstytuowanych na podstawie podobieństwa między produktami i procesami produkcji. Klasyfikacja ta powinna także uwzględniać sytuację sprzedawców i nabywców na rynkach branżowych. Przy czym po stronie kupujących istotne są rozmiary nabywców i ich liczba, sezonowość popytu, znajomość jakości i innych cech produktów. Po stronie sprzedawców istotne są takie zmienne, jak: charakter produktu, szczególny charakter procesów i kosztów produkcji, liczba i wielkość producentów oraz znaczenie barier wejścia. Stwierdzono, że klasyfikacja taka powinna ułatwić uporządkowanie licznych i różnorodnych danych empirycznych, a to z kolei powinno umożliwić wyciągnięcie zasadniczych wniosków na temat związków pomiędzy strukturami rynku i zachowaniami firm. Kolejnym słabym elementem przyjętej przez Masona analizy była marginesowo traktowana kategoria strategii przedsiębiorstw, wobec której nie przeprowadzono systematycznych badań, a nawet nie podjęto próby sformułowania jej ogólnej definicji²⁷. Strategię często sprostowano do maksymalizacji zysku, będącej hipotezą tradycyjnej teorii cen²⁸. Natomiast trzeci element sekwencji: struktury – strategie – wyniki, z reguły był rozpatrywany jedynie pod względem miar rentowności. Liczne badania prowadzone w Stanach Zjednoczonych w latach 40. i 50. nie pozwoliły na pozytywną weryfikację omawianej sekwencji. Przeciwnie, wiele opracowań monograficznych ujawniało różnice w wynikach firm, niedające się wyjaśnić odmiennością struktur rynku. W kolejnych badaniach zaprzeczano przyjętej hipotezie powiązań przyczynowo-skutkowych o charakterze jednokierunkowym – wychodzono od struktur, aby dojść do rentowności. Zaczęto wskazywać, że poziom rentowności niewątpliwie wpływa na struktury rynku.

²⁶ M. Gorynia, *Mezoeconomia – modele samoregulacji...*, s. 826.

²⁷ M. Rainelli, *Ekonomia...*, s. 13.

²⁸ Tamże.

Również przedsiębiorstwa swoimi decyzjami strategicznymi mogą zmieniać struktury rynku²⁹. Taki kierunek badań, który zapoczątkował Mason, był rozwijany przez wielu badaczy zajmujących się problematyką współzależności struktur rynku i postępowania podmiotów rynkowych (w ramach dyscypliny ekonomii przemysłowej, teorii ekonomii branży) i nadal pozostaje punktem odniesienia dla prac prowadzonych w ramach subdyscypliny, jaką stanowi ekonomia przemysłowa (organizacja rynku i konkurencja)³⁰.

Istotny wkład w rozwój poglądów dotyczących czynników kształtowania konkurencyjności wniósł w swojej koncepcji J.M. Clark. Jego koncepcja zawiera propozycję zastąpienia pojęcia „konkurencja doskonała” pojęciem „konkurencja zdolna do działania” (*workable competition*), a główna myśl dotyczy tego, że struktura monopolistyczna lub atomistyczna rynku nie ma decydującego znaczenia³¹. Clark podkreślał, że istotna jest rzeczywista praktyka konkurencji, rozumiana jako dynamiczny proces charakteryzujący się określonym następstwem posunięć konkurencyjnych i odpowiedzi na nie³². Autor ten uważał, że o charakterze konkurencji przesądzają cechy zachowań uczestników rynku, a nie charakterystyki strukturalne rynku³³. Godne podkreślenia w koncepcji Clarka jest postrzeganie procesów konkurencji przez pryzmat ich dynamiki i w związku z tym pojmowania konkurencji jako procesu, a nie stanu. Dlatego też krytykował on teorię konkurencji niedoskonałej Robinson i Chamberlina, ponieważ, jego zdaniem, ograniczała się do refleksji wyłącznie w ujęciu statycznym.

Nieco później badania w tym zakresie prowadził J.S. Bain. Paradygmat Baina to inaczej paradygmat: struktura – zachowanie – efektywność (wynik)³⁴. Dotyczy on zależności pomiędzy cechami struktury rynku branżowego, zachowaniami przedsiębiorstw działających na tym rynku oraz efektywnością

²⁹ Tamże.

³⁰ Jak już wspomniano, subdyscyplina ekonomii przemysłowej – *industrial economics* – ma inne określenia.

³¹ J.M. Clark, *Towards a concept of Workable Competition*, „American Economic Review” 1940, no. 3, za: M. Gorynia, *Mezoekonomia – modele samoregulacji...*, s. 824.

³² M. Gorynia, *Mezoekonomia – modele samoregulacji...*, s. 824.

³³ Tamże.

³⁴ W języku angielskim paradygmat ten jest znany jako *structure – conduct – performance*. Najwięcej wątpliwości budzi tłumaczenie na polski słowa *performance*. Oznacza ono wyniki, rezultaty, efekty działania przedsiębiorstwa, które w nieco zawężający, upraszczający sposób można określić jako efektywność.

(wynikami) jego uczestników³⁵. Charakterystyki struktury rynku branżowego obejmują: stopień koncentracji sprzedawców, stopień koncentracji nabywców, stopień zróżnicowania produktów, warunki wejścia na rynek itp. Zachowania przedsiębiorstw koncentrują się na dwóch aspektach związanych z: polityką cen i polityką produkcji przedsiębiorstw oraz z mechanizmem interakcji, adaptacji i koordynacji konkurujących na danym rynku sprzedawców. Podstawowe wymiary efektywności to: wielkość zysków, wydajność produkcji, udział kosztów sprzedaży w kosztach ogółem, charakterystyki produktów i postęp w dziedzinie innowacji itp. Jak zauważają D.A. Hay i D.J. Morris, paradygmat Baina uważany jest za zasadniczy element nurtu *industrial economics*. Tradycyjny sposób rozumienia paradygmatu Baina, postrzegany przez tzw. pryzmat strukturalistyczny³⁶, zbytnio nie odbiegał od początkowych założeń tego problemu wyprowadzonych przez Masona. Ewolucja paradygmatu Baina, oprócz zmiany akcentu ze struktury na zachowanie się, polegała także na uwzględnieniu sprzężeń zwrotnych pomiędzy elementami paradygmatu. Dodatkowo klasyczna postać paradygmatu została wzbogacona o tzw. warunki bazowe, które w przyjętym schemacie poprzedzają i determinują strukturę rynku branżowego. Doprowadziło to do wykształcenia się bardziej realistycznego schematu zależności w prezentowanym paradygmacie (rys. 2).



Rysunek 2. Schemat zależności według paradygmatu Baina

Źródło: M. Gorynia, *Mezoekonomia – modele samoregulacji branży*, „Ekonomista” 1995, nr 5–6, s. 829.

³⁵ Choć tylko jedna z 15 publikacji z 1959 r. odnosiła się do relacji struktury i zachowań.

³⁶ W tradycyjnym sposobie rozumienia triady struktura – zachowanie – efektywność struktura rynku branżowego określa zachowania firm działających na tym rynku. Zwolennicy tego sposobu czytania triady są nazywani strukturalistami. W ujęciu strukturalistycznym triada ma charakter względnie mechanistyczny i deterministyczny, a autodynamizujące aspekty procesów konkurencyjnych są nieobecne. Całkowite determinowanie zachowań przedsiębiorstw przez strukturę rynku branżowego nie pozostawia miejsca na zachowania autonomiczne. Tak więc w wersji strukturalistycznej poza obszarem zainteresowania paradygmatu znajdują się zachowania strategiczne podmiotów rynku branżowego.

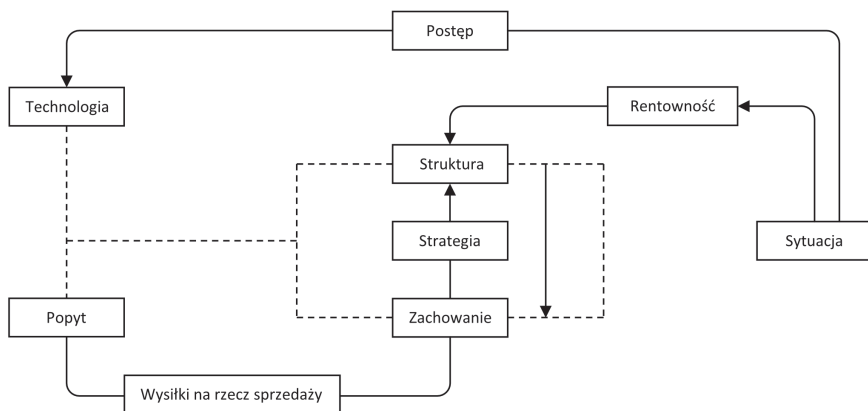
Dokonując ogólnej oceny paradygmatu Baina, należy podkreślić aspekt zachowań strategicznych przedsiębiorstw, uwzględniając przy tym oczywiście wzajemne zależności poszczególnych elementów paradygmatu. Struktury rynku mają charakter egzogeniczny, tak więc rezygnuje się z wyjaśnienia sposobu ich powstawania. Na podstawie paradygmatu nie można sformułować definitywnej konkluzji na temat teoretycznie najbardziej efektywnej struktury. Dla tradycyjalistów najlepsza pozostaje struktura atomistyczna. Dla innych, powołujących się na Schumpetera, struktura monopolistyczna (szeroki oligopol) wydaje się bardziej zdolna do zachowań dynamicznych.

Należy zwrócić uwagę na istnienie różnych poglądów i „wersji” zależności między poszczególnymi elementami paradygmatu w ramach współczesnej ekonomii przemysłowej. Zmodyfikowany model tych zależności proponuje chicagowska szkoła ekonomii przemysłowej³⁷. Schemat powiązań między strukturą rynkową, zachowaniami rynkowymi a sytuacją rynkową w ujęciu tradycyjnym oraz według szkoły z Chicago zaprezentowano na rysunkach 3 i 4.

Ekonomiści szkoły chicagowskiej uważają, że technologia i swoboda wejścia na rynek determinują strukturę rynku, a sama swoboda wejścia gwarantuje optymalne zachowania rynkowe i optymalną sytuację na rynku. Istotnym przedmiotem dyskusji w ekonomii w omawianym obszarze jest także relacja między strukturą rynkową, koncentracją i efektywnością. Według założeń tradycyjnej ekonomii struktura rynkowa odzwierciedla tylko poziom koncentracji, natomiast wybrani ekonomiści związani ze szkołą z Chicago (m.in. Demsetz) uważają, że wskazuje ona tylko na efektywność³⁸. Nowa ekonomia przemysłowa łączy oba podejścia – jest to najlepsze połączenie koncentracji i efektywności.

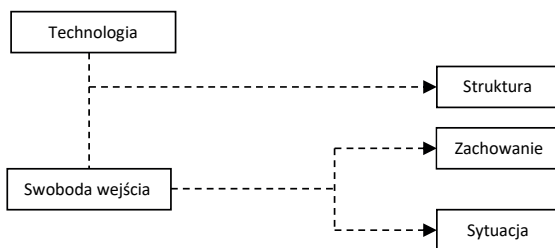
³⁷ Chicagowska szkoła ekonomii przemysłowej jest nazwą używaną do określenia pewnej szkoły myślenia, a nie geograficznej lokalizacji. Do tej szkoły zalicza się ekonomistów pracujących na różnych uniwersytetach w Stanach Zjednoczonych, w tym w Los Angeles, Cambridge, Mass., czy w samym Chicago. Przedstawiciele tradycyjnej szkoły z Chicago rozpatrują problemy zachowań rynkowych z punktu widzenia konkurencji doskonałej, zakładając, że prywatna siła monopolowa, jeśli nie ma wsparcia państwowego, jest tymczasowa. Ekonomiści tej szkoły uważają też, że technologia i swoboda wejścia determinują strukturę rynku, a swoboda wejścia gwarantuje optymalne zachowania rynkowe i optymalną sytuację na rynku. S. Martin, *Industrial Economics. Economic Analysis and Public Policy*, Macmillan, New York–London 1998, s. 7, za: A. Zielińska-Głębocka, *Podstawowe założenia...*, s. 39.

³⁸ Zob. H. Demsetz, *Industry structure, market rivalry, and public policy*, „Journal of Law Economics” 1973, vol. 16, a także: R.A. Posner, *The Next Step in the Antitrust Treatment of Restricted Distribution: Per se legality*, „University of Chicago Law Review” 1981, vol. 48, no. 1.



Rysunek 3. Interaktywne ramy struktury, zachowań i sytuacji rynkowych – model tradycyjny

Źródło: S. Martin, *Industrial Economics. Economic Analysis and Public Policy*, Macmillan, New York–London 1998, s. 7–10.



Rysunek 4. Interaktywne ramy struktury, zachowań i sytuacji rynkowych – model szkoły z Chicago

Źródło: S. Martin, *Industrial Economics. Economic Analysis and Public Policy*, Macmillan, New York–London 1998, s. 7–10.

Omawiając wybrane stanowiska spośród licznych poglądów dotyczących zależności między elementami paradygmatu: struktura – zachowania rynkowe – sytuacja rynkowa (*structure – conduct – performance*), należy się również odnieść do wielu innych teorii i modeli nawiązujących w określonych

zakresach do problematyki kształtowania procesów konkurencyjnych³⁹. Wydaje się, że teoretycznych źródeł należy poszukiwać przede wszystkim w nurcie ekonomii instytucjonalnej⁴⁰ oraz nowoczesnej myśli ekonomicznej⁴¹ i prezentowanych w obrębie tych ram teoretycznych licznych teoriach i poglądach. Przykłady mogą stanowić modele pięciu sił i łańcucha wartości M. Portera⁴², teorie: kosztów transakcyjnych⁴³, firmy, zarządzania strategicznego, sieci kooperacyjnych itp.

Poszukując podstaw teoretycznych umożliwiających określenie płaszczyzn współzależności czynników konkurencyjności, należy się odnieść do teorii systemów⁴⁴. Opiera się ona na analizie różnych zjawisk tzw. podejścia

³⁹ Zaprezentowane źródła podstaw teoretycznych, mogących stanowić odniesienie w poszukiwaniach współzależności struktur rynku i logistyki, są jedynie wybranymi przykładami, które zdaniem autora odpowiednio ilustrują przyjęty temat i cele niniejszej pracy.

⁴⁰ Zwłaszcza w kontekście związków logistyki i struktur rynku szczególnie inspirujący wydaje się dorobek nowej ekonomii instytucjonalnej. Wyjaśnia on bowiem zjawiska związane z integracją pionową, kosztami związanymi z zakupami na rynku, koordynacją w firmie i kooperacją między firmami. Por. np. H. Landreth, D.C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, przeł. A. Szeworski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 581–582.

⁴¹ Oliver E. Williamson uważa, że nowa ekonomia instytucjonalna obejmuje dwa nurty: monopolu i efektywności. W nurcie efektywności mieszczą się koncepcje praw własności, agencji i kosztów transakcyjnych. Twierdzi się, że nowa ekonomia instytucjonalna zajmuje się ekonomią organizacji, a nie – jak ekonomia neoklasyczna – ekonomią produkcji. Podstawową jednostką analizy są transakcje. Zob. O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York 1985, s. 23–29, za: M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 36.

⁴² M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, przeł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 1992, s. 22. Na podkreślenie zasługuje to, że o swego rodzaju schemacie analitycznym relacji w łańcuchach dostaw (w logistyce) traktują inne teorie Portera, m.in. teoria gron czy teoria łańcucha wartości. Zob. M.E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1990, s. 198.

⁴³ Zob. np. Ł. Hardt, *Ekonomia kosztów transakcyjnych – geneza i kierunki rozwoju*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.

⁴⁴ Systemowe ujmowanie problemów badawczych wiąże się z ogólną teorią systemów L. von Bertalanffy'ego (*Ogólna teoria systemów*, przeł. E. Woydyłło-Woźniak, PWN, Warszawa 1984). Por. również: W. Gasparski, A. Lewicka, *Problematyka badań systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2. Przypisuje się jej miano metateorii, ponieważ nie dotyczy ona bezpośrednio konkretnych systemów, lecz posługuje się pojęciem abstrakcyjnym uogólnionego systemu. Stanowi więc teorię ogólną łączącą w sobie dorobek innych dyscyplin. Por. R.L. Sadowski, *Ogólna teoria systemów jako metateoria*, „Prakseologia” 1973, nr 2. Na gruncie ogólnej teorii systemów można wyjaśnić pojęcia „system” i „porządek hierarchiczny”. Ackoff system

systemowego⁴⁵. Jego zastosowanie w badaniach dotyczących konkurencji pozwala na: identyfikację określonych elementów wyróżnionych systemów, ich strukturalizację przez wyodrębnienie różnych podsystemów, a dalej – ich klasyfikację oraz określenie podobieństw, różnic i zależności, jakie między nimi występują⁴⁶.

Wobec niezwyklej złożoności zjawisk ekonomicznych, ciągłej zmienności warunków gospodarowania, wpływu czynników psychologicznych na decyzje producentów i konsumentów, nieprzewidywalności przyszłości oraz braku możliwości dokonywania eksperymentów potwierdzających lub zaprzeczających słuszności określonych hipotez teoretycznych zadanie przewidywania dalszego rozwoju poglądów związanych z kierunkami i zasadami funkcjonowania współczesnych gospodarek i rynków, które są zaliczane do najbardziej złożonych systemów dynamicznych, jakie znamy, może być dużym wyzwaniem dla badaczy⁴⁷. Należy więc przedstawić najnowsze osiągnięcia współczesnej myśli ekonomicznej i coraz częściej wykorzystywane metody i teorie, takie jak teorie ekonofizyczne⁴⁸,

definiuje jako „zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki” (R.L. Ackoff, *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2, s. 145). Należy zauważyć, że istnieje wiele definicji systemu, które w zasadzie są w swej istocie zbieżne. Na przykład Pfohl definiuje system jako „[...] pewną liczbę elementów pozostających we wzajemnych relacjach”. Zob. H.Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne*, przeł. J. Niyaga, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998, s. 27.

Na system składa się więc zbiór co najmniej dwóch elementów i zdefiniowana na nim relacja, która bezpośrednio lub pośrednio łączy ze sobą owe elementy. Natomiast porządek hierarchiczny systemu oznacza, że system jako całość jest zbudowany z elementów niższego rzędu – podsystemów rekurencyjnie dzielących się na składniki jeszcze niższego rzędu w kierunku osiągnięcia najniższego poziomu. Systemowi przypisuje się cechy jego części składowych oraz cechy typowe tylko dla systemu w ujęciu całościowym, które wynikają ze związków między podsystemami.

⁴⁵ Podejście systemowe to sposób myślenia, rozwiązywania problemów lub postępowania, w którym zjawiska są traktowane kompleksowo w swoich zależnościach wewnętrznych i zewnętrznych. J. Habr, J. Vepřek, *Systemowa analiza i synteza. Nowoczesne podejście do zarządzania i podejmowania decyzji*, przeł. A. Kusto, PWE, Warszawa 1976, s. 12.

⁴⁶ Do możliwości i zakresu wykorzystania systemowej metody w niniejszej pracy autor nawiązał w podrozdziale 1.4.

⁴⁷ Por. A. Jakimowicz, *Źródła niestabilności...*, s. 7.

⁴⁸ Ekonofizyka jest multidyscyplinarną dziedziną wiedzy, wykorzystującą osiągnięcia fizyki w sferze ekonomii. W szerokim znaczeniu postrzegać ją można przez pryzmat możliwości wykorzystania teorii fizycznych w zastosowaniach ekonomicznych. W węższym ujęciu ekonofizyka zajmuje się przede wszystkim analizą rynków finansowych z użyciem modeli

samoorganizującej się krytyczności⁴⁹, krawędzi chaosu⁵⁰ itp. Warto również wskazać rolę tych teorii w rozwoju nie tylko teorii ekonomii, lecz także innych dziedzin i dyscyplin w obrębie nauk ekonomicznych: organizacji i zarządzania, marketingu oraz logistyki.

1.2. Istota przewagi konkurencyjnej i sukcesu rynkowego

Przewaga konkurencyjna jest jednym z głównych problemów sytuowanych w obszarze zarządzania strategicznego. Jak podkreśla T. Cannon⁵¹, dążenia przedsiębiorstw do zdobycia, a następnie utrzymania przewagi konkurencyjnej stanowią jeden z najistotniejszych wyznaczników jego działalności rynkowej. Kategoria przewagi konkurencyjnej stanowi podstawowy obszar rozważań współczesnych nurtów ekonomii i zarządzania⁵². Jest również przedmiotem badań i analiz dotyczących poszczególnych sfer funkcjonalnych przedsiębiorstwa, m.in. logistyki⁵³. Jednak kompleksowe rozpoznanie i zdefiniowanie tej kategorii jest trudnym zadaniem, wynikającym przede wszystkim z dużego zróżnicowania podejść i koncepcji wyjaśniających proces tworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Różnorodność ta przejawia się np. w odmiennym postrzeganiu najistotniejszych źródeł i czynników przewagi konkurencyjnej, wyrażającym się w przypisywaniu kluczowej roli w tworzeniu tej przewagi zasobom materialnym, zasobom niematerialnym, przedsiębiorczości, talentom, kompetencjom itp. Przejawem wspomnianych trudności definicyjnych są także zróżnicowane poglądy i sposoby ujmowania

fizycznych. Por. R.N. Mantegna, H.E. Stanley, *Ekonofizyka*, przeł. R. Kutner, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 13.

⁴⁹ Przez samoorganizację rozumie się proces spontanicznego formowania się przestrzennych, czasowych oraz czasoprzestrzennych struktur czy też funkcji układu zbudowanego z kilku lub wielu komponentów. Zjawisko to występuje w fizyce, chemii i biologii, a także w ekonomii. Zob. H. Haken, *Self-organization*, „Scholarpedia” 2008, no. 38, s. 1401.

⁵⁰ Zob. A. Jakimowicz, *Źródła niestabilności...*, s. 260.

⁵¹ Zob. T. Cannon, *Basic Marketing. Principles and Practice*, Cassell Publishers Ltd., London 1996, s. 392.

⁵² Por. podrozdział 1.1.

⁵³ Rozważania na ten temat są zawarte w podrozdziale 2.1. Zob. także *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, red. M. Ciesielski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001. Zob. również R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014, „Studia i Monografie” nr 511.

istoty i relacji występujących pomiędzy kategorią przewagi konkurencyjnej a kategoriami bliskoznacznymi, takimi jak: konkurencyjność, pozycja rynkowa i konkurencyjna, sukces rynkowy itp. Wybrane interpretacje kategorii konkurencyjności zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane interpretacje kategorii konkurencyjności

Autor/Autorzy	Interpretacje konkurencyjności
S. Flejterski	Zdolności przedsiębiorstwa w sferze projektowania, wytwarzania i sprzedaży produktów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne dla klientów porównaniu z analogicznymi atrybutami produktów oferowanych przez konkurentów
M. Gorynia	Umiejętność osiągnięcia i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo
E. Cyron	Proces, w którym uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swoich interesów, starają się przedstawić korzystniejsze od swoich konkurentów oferty ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzje zakupowe klientów
W. Jakóbk	Relatywna zdolność przedsiębiorstwa do forsowania własnego systemu celów, zamierzeń bądź wartości
Ch. Hampdon-Turner, A. Trompenaars	Rywalizacja i współpraca między przedsiębiorstwami prowadząca do rozpoznawania zarówno istotnych technologii, jak i potrzeb oraz wymagań klientów
M. Lubiński	Zdolność przedsiębiorstwa do zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz dążenie do utrzymywania i powiększenia udziałów w rynku
E. Jantóń-Drozdowska	Zdolność do podnoszenia przez przedsiębiorstwo efektywności wewnętrznego funkcjonowania w wyniku umacniania i poprawy swojej pozycji rynkowej
E. Urbanowska-Sojkin	Zdolność przedsiębiorstwa do skutecznego funkcjonowania i rozwoju w warunkach danej konkurencji
M. Stankiewicz	Zdolność przedsiębiorstwa do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002, s. 76–77; M. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowa konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalnych*, Wydawnictwo Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2002, s. 36; E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 97.

Zróżnicowanie w zakresie postrzegania kategorii konkurencji i kategorii bliskoznacznych z perspektywy teoretycznej, jak również odnoszenie się do niej z perspektywy funkcjonowania konkretnych przedsiębiorstw i biznesów powoduje możliwość postrzegania tej kategorii w kontekście dość szerokich ram różnych kryteriów i aspektów. Podstawowe kryteria i aspekty postrzegania kategorii konkurencji przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Podstawowe kryteria i aspekty konkurencji

Kryteria konkurencji	Aspekty konkurencji
Obszar	obszar, w którym zachodzi zjawisko konkurencji między określonymi podmiotami
Podmioty	podstawowe grupy konkurujących ze sobą podmiotów rynkowych – przedsiębiorstwa, regiony, państwa, nabywcy, dostawcy itp.
Przedmiot	konkurowanie o zasoby rynkowe, konkurowanie ofertą rynkową
Zasięg	konkurencja globalna, międzynarodowa, gałęziowa, asortymentowa itp.
Charakter	konkurencja doskonała i niedoskonała
Intensywność	warunkowana stopniem zależności od postępowania konkurentów i stosowanych przez nich instrumentów konkurowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowa konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalnych*, Wydawnictwo Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2002, s. 36.

Współcześnie pojęcie konkurowania często jest kojarzone lub utożsamiane z pojęciami walki, rywalizacji, porównywania itp.⁵⁴ Procesy konkurencyjne określa się mianem „współzawodnictwa”, które polega na współtubieganiu się i przelicytowywaniu przy kupowaniu i sprzedawaniu⁵⁵. Pojęcia

⁵⁴ W literaturze pojęcie konkurowania i pojęcia bliskoznaczne są różnie definiowane. Obszerny przegląd różnych podejść do definiowania konkurencyjności i pojęć z nią związanych można znaleźć m.in. w: M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw...*

⁵⁵ A. Marshall, *Zasady ekonomiki*, t. 1, Wydawnictwo M. Arcta, Warszawa 1929, s. 16.

bezpośrednio odnoszące się do konkurencji to „konkurencyjność”⁵⁶ i „przewaga konkurencyjna”⁵⁷.

Konkurencyjność bywa określana jako wszelkie działania pozwalające przetrwać przedsiębiorstwu w konkurencyjnym otoczeniu⁵⁸. Procesy konkurencji stanowią jeden z głównych czynników determinujących struktury rynkowe, choć sama kategoria konkurowania i kategorie jej bliskoznaczne są różnie ujmowane⁵⁹.

W literaturze przedmiotu można się spotkać ze stwierdzeniem, że spośród przytoczonych pojęć: konkurencji, konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej itp., to właśnie kategoria przewagi konkurencyjnej jest najbliższa praktyce gospodarczej i najmniej abstrakcyjna. Zdaniem W. Wrzosek istotą przewagi konkurencyjnej są określone korzyści osiągnięte przez przedsiębiorstwa. Właściwe zdefiniowanie przewagi konkurencyjnej autor uzależnia od zidentyfikowania jej źródeł – wskazuje on na dwa podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej⁶⁰:

⁵⁶ Wiele definicji określa konkurencyjność jako proces (T.P. Tkaczyk, *Rynek, konkurencja i jej wspieranie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1999, „Monografie i Opracowania” nr 445). Inne ujęcia traktują konkurencyjność jako zdolność: do zrównoważonego rozwoju w długim czasie (M. Lubiński, *Konkurencyjność gospodarki. Pojęcie i sposób mierzenia* [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy*, red. M. Lubiński, T. Smuga, IRiSS, Warszawa 1995, „Raporty. Studia nad konkurencyjnością”), do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów (S. Flejterski, *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa” 1984, nr 9), do osiągania sukcesu w rywalizacji gospodarczej czy umiejętność ciągłego zapewniania odpowiedniego zestawu narzędzi (instrumentów, środków, metod) konkurowania (W. Mantura, *Systematyzacja czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa przemysłowego*, „Zeszyty Naukowe PP” 2001, nr 32: *Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji*), osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku (M. Gorynia, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji* [w:] *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, red. E. Najlepszy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998).

⁵⁷ Również w wypadku kategorii przewagi konkurencyjnej mamy do czynienia z wieloznacznością postrzegania tego pojęcia.

⁵⁸ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 78.

⁵⁹ A. Jakimowicz, *Źródła niestabilności...*, s. 11.

⁶⁰ W. Wrzosek, *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 7, s. 7.

- sferę zasobów przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim zasobów materialno-rzeczowych, zasobów niematerialnych, zasobów pieniężnych i zasobów pracy;
- sferę umiejętności przedsiębiorstwa, związanych zwłaszcza z organizowaniem procesów pracy i procesów decyzyjnych, a także rozpoznawaniem zmian zachodzących w otoczeniu, dotyczących preferencji klientów oraz postępowania konkurentów.

Zdaniem B. Godziszewskiego⁶¹ przewaga konkurencyjna jest czymś, co tkwi wewnątrz przedsiębiorstwa, a także związana jest z tym, co i jak przedsiębiorstwa potrafią robić. W opinii wielu autorów przewagę konkurencyjną najlepiej wyjaśnia koncepcja zasobowa. Stanowisko takie przyjmuje N.J. Foss⁶², według którego kategoria przewagi konkurencyjnej zajmuje centralne miejsce w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego, zwłaszcza w koncepcji zasobowej (RBV – *resource-based view*) oraz w koncepcji zarządzania opartego na kompetencjach (CBM – *competence-based management*). Kompetencje przedsiębiorstwa, stanowiące rezultat integracji i koordynacji jego zasobów i zdolności, postrzegane przede wszystkim w kategoriach idiosynkratycznego kapitału wiedzy posiadanego przez nie, stanowią podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej, będącej efektem zrealizowania określonych procesów i czynności efektywniej niż konkurenci. Również w opinii M. Romanowskiej⁶³ to właśnie koncepcja zasobowa najlepiej wyjaśnia proces powstawania przewagi konkurencyjnej. Autorka podkreśla, że w ramach klasycznych koncepcji zarządzania poszukiwanie sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej dotyczyło głównie zasobów materialnych, tj. kapitału, dostępu do surowców itp. Natomiast współczesne koncepcje zarządzania to przede wszystkim odwołania do roli zasobów niematerialnych, a więc ludzi i ich wiedzy, wszelkich wartości intelektualnych zawartych w patentach, bazach danych, oprogramowaniu, dokumentacji itp.⁶⁴ Według J.B. Barneya przewaga konkurencyjna

⁶¹ B. Godziszewski, *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, „Zarządzanie i Marketing”, s. 9–23.

⁶² Zob. N.J. Foss, *Introduction. The Emerging Competence Perspective* [w:] *Towards a Competence Theory of the Firm*, ed. N.J. Foss, Howard House, Bingley 2000, s. 111–124.

⁶³ Zob. M. Romanowska, *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie...*, s. 91.

⁶⁴ Zob. R. Matwiejczuk, *Kompetencje logistyki...*, s. 93.

przedsiębiorstwa w nurcie podejścia zasobowego jest realizowana wówczas, gdy przedsiębiorstwo wykorzystuje zdolności wdrażania strategii tworzenia wartości przy założeniu, że nie są one jednocześnie stosowane przez inne przedsiębiorstwa⁶⁵. Rozwój zasobowego nurtu zarządzania doprowadził do przenoszenia znaczenia zdolności jako istotnego czynnika kształtowania przewagi konkurencyjnej. W związku z tym pojawia się koncepcja dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa (DCC – *dynamic capabilities concept*), kompetencji (CBM), kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. W ostatnich latach w obszarze zarządzania wskazuje się na wzrost znaczenia kompetencji przedsiębiorstwa, które wraz z zasobami i zdolnościami stanowią tzw. potencjały strategiczne przedsiębiorstwa. Według D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen⁶⁶ podstawą tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w ramach zasobowego nurtu zarządzania strategicznego są procesy organizacyjne i zarządcze, determinujące rozwój kompetencji wpływających na pozycję rynkową i konkurencyjność przedsiębiorstwa, a najważniejsze miejsce powinno być przypisane kluczowym kompetencjom, które są trudne do skopiowania przez konkurentów.

Konkurencja jest powszechnym zjawiskiem w działalności rynkowej przedsiębiorstwa. Wymaga stosowania określonych działań oraz instrumentów⁶⁷, umożliwiających zdobycie pożądanego pozycji rynkowej przez przedsiębiorstwo starające się uzyskać przewagę konkurencyjną nad konkurentami, a w konsekwencji – zdobyć jak najkorzystniejszą pozycję konkurencyjną na rynku. Należy podkreślić, że o ile pozycja rynkowa wyznacza ogólne usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku, o tyle pozycja konkurencyjna stanowi pozycję rynkową przedsiębiorstwa w porównaniu z konkurentami. Zatem pozycja rynkowa przedsiębiorstwa oznacza „bezwzględną”, tzn. nieoceniającą w relacji do pozostałych podmiotów, pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Natomiast pozycja konkurencyjna oznacza „względna” („relatywna”) pozycję rynkową przedsiębiorstwa, ocenianą w porównaniu z konkurentami, przede wszystkim w kategoriach posiadanej przewagi konkurencyjnej. W kontekście poruszanych kategorii istotnym pojęciem, choć zgoła odmiennym, jest sukces rynkowy.

⁶⁵ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 102.

⁶⁶ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7, s. 341 i n.

⁶⁷ Zob. podrozdział 1.4.

1.3. Wskaźniki i mierniki konkurencyjności

Konkurencyjność jako kategoria teoretyczna jest trudna w badaniu realnie kształtujących się procesów gospodarczych, wymaga bowiem porównania z otoczeniem zewnętrznym, to znaczy z obiektem konkurencyjnym. Na trudność także wpływa wielość perspektyw, w których ujmuje się istotę konkurencyjności. Z tego wynika, że badania empiryczne w odniesieniu do konkurencyjności musi poprzedzać określenie istoty przedmiotu badania (konkurencyjności), miar ocen oraz ich wag, a także wybór określonych metod badawczych, dostosowanych do analizowanego podmiotu⁶⁸.

Ze względu na wielowymiarowość pojęcia konkurencyjności⁶⁹ i próbę wypracowania określonego stanowiska w tym obszarze należy podkreślić, że brak jednolitego stanowiska dotyczy nie tylko samej istoty konkurencyjności, ale także jej oceny. Na podstawie przeprowadzonych studiów literatury przedmiotu nasuwa się wniosek, że teoretyczne miary konkurencyjności są szerzej określone niż praktyczne możliwości ich zastosowania⁷⁰. W celu lepszego zrozumienia złożonego charakteru tego zagadnienia można się posłużyć przykładem oceny konkurencyjności państw, który opublikował Międzynarodowy Instytut Rozwoju Zarządzania (IMD – International Management Department) z Lozanny wraz ze Światowym Forum Ekonomicznym (WEF – World Economic Forum) z Genewy. W 2001 r. w pracy pod tytułem *The World Competitiveness Yearbook* oceniono konkurencyjność 49 państw, kierując się 286 kryteriami ujętymi w 4 grupy obejmujące: sytuację makroekonomiczną (68 kryteriów), infrastrukturę (74 kryteria), skuteczność polityki rządów (84 kryteria) oraz efektywność biznesu (60 kryteriów). Warto wspomnieć, że w poprzedniej ocenie brano pod uwagę 381 kryteriów podzielonych na 8 grup, które były określone mianem „czynników konkurencyjności”. Takie sposoby oceny konkurencyjności były odebrane jako niejednoznaczne – część autorów krytycznie podeszła do wieloczynnikowych metod oceny

⁶⁸ K. Pasternak, A. Pawłowska, *Możliwość zastosowania Karty KODIR w badaniach konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, red. B. Grzybowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002, s. 85.

⁶⁹ Por. podrozdział 1.1.

⁷⁰ *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002, s. 73.

konkurencyjności. Clifford Zinnes proponuje, aby konkurencyjność nazwać zbiorem elementów ogólnej produktywności czynnikowej (TFP – *total factor productivity*). Wskaźnik ten jest kształtowany poprzez zmiany technologiczne lub wzrost kapitału wiedzy. Na wzrost TFP wpływają: zmiany instytucji, wzrost elastyczności wyrobów i warunków rynku, wzrost jakości i produktywności dóbr publicznych, dostarczanie usług oraz wzrost jakości polityki rządu. Wiąże się to z szerokim rozumieniem konkurencyjności. Obliczanie TFP jest trudne, wymaga bowiem dokładnego pomiaru wartości firmy. Ponadto wskaźnik ten może być silnie uwarunkowany przez otoczenie zewnętrzne kraju. Jego kompozycja jest następująca: otwartość (3 kryteria), technologia i dobry rząd (po 4), infrastruktura (2), sektor finansowy (4), rynek pracy (2) i instytucje (3). Wagi komponentów są równe i wynoszą 1,0, z wyjątkiem komponentów: „technologia” ma wagę 0,5, a „rynek pracy” i „infrastruktura” po 0,66 ze względu na mniejszą liczbę składowych. Stosując wskaźnik TFP, porównano konkurencyjność czołowych krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Przykład ten stanowi tylko jedną z wielu możliwości badania konkurencyjności. Problem badania konkurencyjności jest złożony i różnie rozwiązywany.

W skali mikro-, a więc w ocenie konkurencyjności podmiotów rynkowych, brane są pod uwagę wskaźniki efektywności mikroekonomicznej. Należą do nich: wyniki finansowe (bardzo często wynik finansowy netto i procent produkcji eksportowej), źródła budowy potencjału konkurencyjności (innowacje badawczo-rozwojowe, inwestycje) i sposoby kształtowania mikrootoczenia. Określają one pozycję firmy na rynku, tzn. jej udział i siłę finansową oraz możliwość uzyskania trwałej przewagi wobec konkurentów⁷¹.

W literaturze przedmiotu występuje znacząca różnorodność i interdyscyplinarność dotycząca metod oceny konkurencyjności. Stosuje się metody marketingowe, ekonometryczne bądź z obszaru zarządzania strategicznego. W krajach europejskich będących w okresie transformacji systemowej przechodzi się od metod ilościowych, szczególnie uwzględniających w ocenie konkurencyjności tradycyjne czynniki⁷², do metod jakościowych. Jest to związane częściowo z ograniczoną możliwością i kosztem pozyskania danych niezbędnych do oceny stanu i konkurencyjności podmiotów gospodarczych

⁷¹ Tamże, s. 79.

⁷² Czynniki konkurencyjności są przedmiotem rozważań kolejnego podrozdziału.

na podstawie metod wielokryterialnych. Dlatego w badaniach zmniejsza się liczbę jednostek w zbiorowości próbnej lub stosuje się tylko metodę *case study*. W krajach wysoko rozwiniętych dominującą rolę odgrywają metody ilościowe. W procesie badawczym jakościowym konkurencyjności metoda kwestionariuszowa jest powszechnie stosowana. W poszukiwaniu precyzyjniejszych, bardziej ujednoliconych odpowiedzi respondentów na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiet czy wywiadów bezpośrednich coraz częściej wykorzystuje się metody ocen eksperckich⁷³. Jednym z bardziej znanych sposobów analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest model pięciu sił M. Portera. W modelu tym ustala się pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na tle otoczenia, analizując pięć konkurencyjnych sił rynkowych, mianowicie:

1. rywalizację między przedsiębiorstwami w danym sektorze;
2. oddziaływanie dostawców na przedsiębiorstwo;
3. oddziaływanie nabywców na przedsiębiorstwo;
4. zagrożenia ze strony potencjalnych konkurentów;
5. zagrożenia ze strony potencjalnych producentów dóbr substytucyjnych.

W kryteriach konkurencji wskazywanych przez M.J. Stankiewicza można zauważyć pewne podobieństwo do modelu pięciu sił Portera, szczególnie w punktach 2 i 3 widoczne jest odniesienie do przedmiotu konkurencji, o który rywalizują podmioty na wejściu i na wyjściu.

Interesującą koncepcję ustalania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i oceny jego konkurencyjności zaproponowali R. Goge i J.C. Lareche (tab. 3). Uwzględniając dwie dodatkowe cechy: udział przedsiębiorstwa w rynku oraz liczbę rynków, na których przedsiębiorstwo prowadzi działalność, przypisali mu określenie, cechę, nazwę zgodnie z opracowaną macierzą międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa.

⁷³ *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście...*, s. 73.

Tabela 3. Macierz międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa

Atuty produktów	Zasięg geograficzny	
	mały	duży
Duże	baronowie	królowie
Małe	plebejusze	ekspansjoniści

Źródło: R. Gogel, J.C. Larreche, *El marketing paneuropeo. Combinado la fortalez de product con la cobertura geografica* [w:] *El Mercado unico europeo: oportunidad y desafios para los negocios*, ed. S. Makridakis, McGraw-Hill, Madrid 1992, s. 94.

Najlepszą pozycję konkurencyjną mają przedsiębiorstwa określane mianem „królów”, które działają na wielu rynkach, oferując produkty o dużych walorach. Przedsiębiorstwa zaliczone do „baronów” cechują silne atuty produktów, które są sprzedawane na ograniczonej, małej liczbie rynków. Z kolei jako „ekspansjonistów” określa się przedsiębiorstwa działające na wielu rynkach, ale o niskiej charakterystyce konkurencyjnej oferowanych produktów. „Plebejusze” to najczęściej producenci, którzy prowadzili działalność na rynkach chronionych różnymi barierami administracyjnymi, charakteryzującymi się niedużym zasięgiem działania i niskim poziomem konkurencyjnym oferowanych produktów. Samookreślenie się przedsiębiorstw zgodnie z zaproponowaną klasyfikacją jest uzasadnione i celowe z punktu widzenia sformułowania strategii rozwoju i stosowanych metod obsługi logistycznej, marketingowej itp.

Jednym z podstawowych narzędzi służących do oceny własnych zasobów i możliwości przedsiębiorstwa, a tym samym – jego konkurencyjności, jest popularna analiza SWOT (S (*strengths*) – silne strony, W (*weaknesses*) – słabe strony, O (*opportunities*) – szanse, T (*threats*) – zagrożenia), która pozwala określić w stosunku do najbliższych konkurentów silne strony firmy i jej słabości oraz płynące stąd szanse. Jednocześnie analiza SWOT pozwala zwrócić uwagę na pochodzące z zewnątrz zagrożenia. Stosowanie tej metody umożliwi przedsiębiorstwu udzielenie odpowiedzi na wiele pytań, m.in. jaka jest pozycja firmy na rynku, jakie sobie stawia cele oraz za pomocą jakich środków i narzędzi zamierza je realizować⁷⁴. Skuteczne wykorzystanie tej analizy

⁷⁴ T. Kramer, *Podstawy strategii rozwoju firmy*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 12, s. 9.

jest możliwe, o ile przeprowadzający ją zainteresowani, np. kierownictwo, są w stanie ustosunkować się do dwóch podstawowych aspektów:

- dokonać identyfikacji czynników, które decydują o sile, słabości oraz o szansach i zagrożeniach firmy;
- przeprowadzić ranking, czyli określić zróżnicowaną siłę oddziaływania tych czynników na położenie firmy.

Analiza podstawowych kategorii finansowych przedsiębiorstwa również może być cennym narzędziem analizy jego konkurencyjności. Śledzenie i porównywanie na przestrzeni określonego czasu podstawowych wskaźników finansowych firm jest świetnym wyznacznikiem poziomu konkurencyjności. Wskaźnikami w tym obszarze mogą być na przykład:

- zarobki firmy przed uwzględnieniem podatku (EBT – *earnings before taxes*) – to bardzo syntetyczny wskaźnik, gdyż bada kondycję przedsiębiorstwa w oderwaniu od jego zobowiązań bądź należności fiskalnych;
- zysk operacyjny lub zarobki przed uwzględnieniem podatków i odsetek np. z wykorzystania dźwigni finansowej (EBIT – *earnings before interest and taxes*);
- wynik finansowy netto, czyli po prostu zysk lub strata wynikające z działalności danego przedsiębiorstwa.

Aby za pomocą takich wskaźników badać konkurencyjność danego przedsiębiorstwa, tworzy się macierz porównawczą prezentującą owe wskaźniki w kilku przedsiębiorstwach danego segmentu. Ustosunkowując się do zaprezentowanych sposobów oceny konkurencyjności przedsiębiorstw, można stwierdzić, że istnieje szerokie spektrum takich metod, choć pomimo to ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa nie jest łatwa. Trudność badania konkurencyjności potęguje wieloznaczność pojęcia „konkurencyjność” oraz wielość czynników kształtujących samą konkurencyjność. Istnieje silna korelacja między czynnikami sprzyjającymi wzrostowi konkurencyjności gospodarki narodowej a działaniami przedsiębiorstw, dążącymi do poprawy własnej konkurencyjności. O sukcesie gospodarki decyduje to, co dzieje się w przedsiębiorstwach. W związku z tym istotny jest wpływ otoczenia na zachowania podmiotów gospodarczych, ponieważ to otoczenie kształtuje czynniki zewnętrzne konkurencyjności przedsiębiorstwa, mające wpływ na decyzje podejmowane wewnątrz, w szczególności na podejście do strategicznego działania, w którym konkurencyjność odgrywa kluczową rolę.

1.4. Systematyka czynników konkurencyjności

Czynniki kształtujące konkurencyjność przedsiębiorstw od dawna stanowią główny przedmiot badań w ekonomii i naukach o zarządzaniu. Podejmując próbę identyfikacji i systematyzacji czynników kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw, a następnie – określenie wśród nich miejsca i roli logistyki jako czynnika konkurencyjności, należy wskazać trudności, a być może nawet brak jednoznacznej możliwości realizacji tego zadania, wynikające z wielu przyczyn. Trudnością o charakterze zasadniczym jest złożoność systemów gospodarczych, a w związku z tym – złożoność czynników kształtowania konkurencyjności. Należy podkreślić szeroki zakres oraz duże zróżnicowanie poglądów na istotę kategorii konkurencyjności (na co wskazywano już w poprzednim podrozdziale), a co za tym idzie – również na temat istoty czynników konkurencyjności. Problemy w zidentyfikowaniu potencjalnego zbioru czynników konkurencyjności wynikają także z możliwości stosowania różnych perspektyw oglądu kategorii konkurencyjności, a zatem czynników je kształtujących, jak również ze zróżnicowanych poglądów i ujęć tego zagadnienia kształtujących się na przestrzeni lat⁷⁵.

Poszukując określonego sposobu ujęć i klasyfikacji czynników konkurencyjności, początkowo w ich podstawowym, ogólnym wymiarze, należy wykorzystać różne podejścia. Wydaje się, że jedną z możliwości może stanowić próba chronologicznego ujęcia. Postrzeganie kategorii konkurencji zmieniało się na przestrzeni lat. Zupełnie inaczej kategorię konkurencji i czynniki konkurencji postrzegano w ujęciu tzw. klasycznym, inaczej w nurcie ekonomii przemysłowej, kiedy pojawiły się nowe klasyfikacje gałęzi według stopnia koncentracji, uwzględniające zestawy czynników determinujących kierunki ewolucji przedsiębiorstw⁷⁶. Jeszcze innych rezultatów w zakresie identyfikacji czynników kształtowania konkurencyjności dostarcza nurt tzw.

⁷⁵ Podstaw teoretycznych analiz czynników kształtujących struktury rynku doszukiwać się można w wielu nurtach myśli ekonomicznej. Trudno którekolwiek stanowisko uznać za ostateczne. Punktem wyjścia może być oczywiście kierunek rozważań prowadzący od ujęcia klasycznego (obejmującego klasyczne struktury rynku: od konkurencji pełnej, doskonałej ku strukturze monopolistycznej rynku) ku teoriom tzw. nowej ekonomii czy tzw. ekonomii złożoności.

⁷⁶ Dotyczy to choćby badań zainicjowanych przez H. Demsetza, które zaowocowały nurtem rozważań na temat roli technologii i innowacyjności w kształtowaniu udziałów rynkowych. Zob. H. Demsetz, *Industry structure, market rivalry...* Zob. również: A. Shaked,

ekonomii złożoności⁷⁷. W modelu konkurencji doskonałej (czystej) mechanizm konkurencji nie zależy od strategicznych interakcji między podmiotami rynkowymi. Podstawową formą konkurencji jest konkurencja cenowa, a ceny są cenami efektywnymi⁷⁸. W modelu konkurencji doskonałej to rynek jest jedyną determinantą zachowań podmiotów rynkowych, natomiast żaden z jego uczestników nie ma najmniejszego wpływu na rynek. Również żaden indywidualny uczestnik nie ma wpływu na zachowania pozostałych uczestników tego rynku. W wypadku konkurencji doskonałej nie można mówić o zdolności przedsiębiorstw do podejmowania zachowań strategicznych. Wykluczona jest możliwość endogenicznej ewolucji rynku, ponieważ żaden uczestnik nie ma w tym interesu. Rynek jest pozbawiony elementów autodynamizujących. Wszelkie zmiany na rynku konkurencji doskonałej mogą być spowodowane tylko przez czynniki zewnętrzne w stosunku do tego rynku⁷⁹. W przeciwieństwie do modelu konkurencji doskonałej, konkurencja niedoskonała ma zupełnie inny zakres czynników konkurencyjności, inne zachowania strategiczne przedsiębiorstw, inne formy i narzędzia rywalizacji, a tym samym – inaczej postrzegane są czynniki konkurencyjności. Podstawową cechą niedoskonałych konkurencyjnych rynków jest asymetria udziału poszczególnych uczestników rynku wiążąca się m.in. z takimi kwestiami, jak:

- powstawanie pewnego stopnia władzy rynkowej lub siły monopolowej;
- występowanie źródeł niedoskonałości konkurencji;
- koncentracja działalności gospodarczej w rękach określonej grupy przedsiębiorstw;
- powstanie przedsiębiorstw dominujących;
- różne formy wykorzystywania władzy rynkowej;
- różny stopień intensywności rywalizacji przedsiębiorstw;
- nowe metody konkurencji, zwłaszcza pozacenowej;
- bariery wejścia na rynek i wyjścia z rynku;
- określone konsekwencje dla polityki publicznej.

J. Sutton, *Product differentiation and industrial structure*, „The Journal of Industrial Economics” 1987, vol. 36, no. 12.

⁷⁷ Zob. W.B. Arthur, *Complexity in Economic and Financial Markets*, „Complexity” 1995, vol. 1, no. 1, a także W.B. Arthur, *Complexity and the Economy*, „Science” 1999, vol. 284, no. 5411.

⁷⁸ P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 230 i n.

⁷⁹ M. Gorynia, *Mezoeconomia – modele samoregulacji...*, s. 822.

Badania nad czynnikami konkurencyjności, wywodzące się z klasycznego rozróżnienia modeli konkurencji doskonałej oraz konkurencji niedoskonałej, są kontynuowane we współczesnym nurcie nad konkurencją, rozwijanym w ramach dwóch – w dużej mierze pokrywających się – subdyscyplin ekonomicznych⁸⁰: ekonomii przemysłowej (*industrial economics*) oraz organizacji przemysłowej (*industrial organization*). W nurtach tych nawiązuje się do unikatowych cech i praktyki rzeczywistej gospodarki: do koncentracji, różnicowania produktu, zmonopolizowania, „chwyłów handlowych” i barier wejścia.

Poszukując w dalszym etapie postępowania możliwości kompleksowego ujęcia czynników konkurencyjności, można poddać próbie stanowisko dążące do ustalenia możliwie szerokiej perspektywy ujęcia czynników kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw oraz wyróżnienia wśród nich, ze względu na określone kryteria, czynników o zasadniczym charakterze. Należy podkreślić, że wiele prób i proponowanych sposobów systematyzacji czynników konkurencyjności jest obarczonych subiektywnym podejściem do tego zagadnienia, można im nawet przypisać umowny charakter. Wynika on choćby ze współzależności występujących między poszczególnymi czynnikami i w związku z tym z braku możliwości jednoznacznego przyporządkowania określonych czynników do danej grupy⁸¹.

Wydaje się zasadne, by w pierwszej kolejności poddać próbie stanowisko mające ustalić możliwie szeroki zakres czynników wpływających na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw, a następnie dążyć do uchwycenia tych czynników, które z punktu widzenia określonego kryterium stanowią czynniki o charakterze zasadniczym dla przyjętego celu pracy. W literaturze ekonomicznej nie od dziś wskazuje się na konieczność wieloaspektowego, wieloperspektywicznego i interdyscyplinarnego oglądu i postrzegania czynników kształtujących systemy gospodarcze. Na konieczność uwzględniania szerokiego spektrum czynników wpływających na sytuację ekonomiczną⁸² wskazuje m.in. J. Schumpeter, twierdząc, że: „ze względu na zależność

⁸⁰ Tamże, s. 26.

⁸¹ Przykład taki stanowią czynniki kształtujące strukturę podmiotową i przedmiotową rynku. Wszystkie czynniki wpływające np. na podaż produktów i usług oraz na popyt, a więc na strukturę przedmiotową rynku, są równocześnie czynnikami wpływającymi na całokształt stosunków rynkowych, a więc także na strukturę podmiotową.

⁸² Dedukcyjnie przez pojęcie „sytuacji ekonomicznej” należy również rozumieć „sytuację”, a więc cechy i strukturę rynku.

postrzegania ekonomicznego od wielu czynników nie jest możliwe wyjaśnienie zmiany sytuacji ekonomicznej wyłącznie uwarunkowaniami stanu poprzedniego. Stan ekonomiczny ludzi nie powstaje w prosty sposób z wcześniejszych warunków ekonomicznych, ale z całkowitej sytuacji⁸³. Również J.M. Keynes widział istotny wpływ innych niż ekonomiczne czynniki na decyzje gospodarcze. Pisał m.in., że: „oceniając szanse inwestycji, musimy przeto brać pod uwagę nerwowość, histerię, a nawet trawienie i sposób reagowania na pogodę osób, od których spontanicznej działalności szanse te w dużym stopniu zależą”⁸⁴.

Należy podkreślić, że w klasycznych koncepcjach zarządzania poszukiwanie sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej dotyczyło głównie zasobów materialnych, tj. kapitału, surowców czy lokalizacji. Natomiast współczesne koncepcje większą rolę przypisują zasobom niematerialnym, zwłaszcza ludziom i ich wiedzy, a także wszelkim wartościom intelektualnym. Współczesne poglądy na temat czynników kształtowania konkurencyjności uległy redefinicji, która prowadzi w niektórych wypadkach aż do negacji dziedziny ekonomii jako nauki. Dowodem na to może być następujący pogląd: „Tradycyjna ekonomia nie jest nauką. To dyscyplina matematyczna, gdzie mówi się o idealnych rynkach, doskonałej racjonalności i idealnej równowadze. Podejście to jest groteskowym przybliżeniem, które nie może wytłumaczyć działania gospodarki rzeczywistego świata. Każdy prawdziwy człowiek pracujący na Wall Street i obserwujący, co się dzieje, wie, że wahania są efektem reakcji łańcuchowych w systemie. Wynika to z powiązania między różnymi działającymi składnikami: handlowcami, klientami, złodziejami, rabusiami, rządami, gospodarkami – wszystkim”⁸⁵. Na podstawie analizy literatury można stwierdzić, że spośród ogółu czynników wpływających na konkurencyjność systemów społeczno-gospodarczych syntetycznie wyróżnia się czynniki o charakterze ekonomicznym, politycznym, geograficznym, demograficznym, a także czynniki kulturowe, technologiczne, ustrojowe

⁸³ J. Schumpeter, *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge 1934, s. 58.

⁸⁴ J.M. Keynes, *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, przeł. M. Kalecki, S. Rączkowski, PWN, Warszawa 1985, s. 185.

⁸⁵ M. Horgan, *Koniec nauki, czyli o granicach wiedzy u schyłku ery naukowej*, przeł. M. Tempczyk, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999, s. 255.

itp.⁸⁶ W ramach szeroko ujętego zakresu czynników, mających potencjalny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw, z punktu widzenia przyjętego celu pracy szczególnie znaczenie mają czynniki o charakterze ekonomicznym⁸⁷. Trudno również w tym wypadku odmówić tak jednoznacznej klasyfikacji i podziałowi czynników charakteru wysoce umownego. Choćby ze względu na wzajemne oddziaływanie, „przenikanie” poszczególnych rodzajów czynników. Na przykład przestrzeń, miejsce i lokalizacja należą do kategorii, które należałoby utożsamiać z czynnikami o charakterze geograficznym. Przy czym miejsce stało się jednym z kluczowych pojęć nauk społecznych, humanistycznych, a tym samym ekonomicznych. Nauki te „za pomocą” kategorii miejsca usiłują podważyć istniejące metody badawcze i „powiedzieć coś nowego o świecie”⁸⁸. Dobitym przykładem mogą stanowić poglądy P. Krugmana, według którego ekonomia niejako na nowo odkryła przestrzeń i miejsce, starając się je włączyć do właściwego sobie sposobu analizy gospodarki⁸⁹. Podobne skojarzenia nasuwają się odnośnie do innych czynników, np. czasu. Badacze Y. Allaire oraz M.E. Firsirotu wskazują na znaczenie czasu „jako specyficznego rodzaju aktywów strategicznych”⁹⁰. Podkreślając potencjalne korzyści wynikające z tego szczególnego rodzaju zasobu, autorzy nie przyporządkowują jednoznacznie tego czynnika ani do zasobów materialnych lub niematerialnych, ani do zasobów wewnętrznych (otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstw) czy otoczenia zewnętrznego⁹¹. Nasuwają się w związku z tym pewne pytania: jakie cechy poszczególnych grup czynników świadczą o tym, że są to czynniki geograficzne, polityczne, kulturowe, a nie ekonomiczne? Idąc dalej tym tokiem myślenia, należy zapytać

⁸⁶ Por. np. W. Wrzosek, *Badanie i kształtowanie rynku*, PWE, Warszawa 1984, s. 36–43.

⁸⁷ Choć wydaje się, że jednoznaczna klasyfikacja także może mieć charakter jedynie umowny.

⁸⁸ D. Massey, N. Thrift, *The passion of place* [w:] *A Century of British Geography*, ed. R. Johnston, M. Williams, Oxford University Press, London 2003, s. 276.

⁸⁹ Por. P. Krugman, *What's new about economic geography?*, „Oxford Review of Economic Policy” 1998, vol. 14 (2), s. 7–17. Por. także: P. Krugman, *Increasing returns and economic geography*, „Journal of Political Economy” 1991, vol. 99, no. 3. Por. również: J. Zaucha, *Rola przestrzeni w kształtowaniu relacji gospodarczych. Ekonomiczne fundamenty planowania przestrzennego w Europie Bałtyckiej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.

⁹⁰ Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, przeł. J. Anusz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 76.

⁹¹ Tamże.

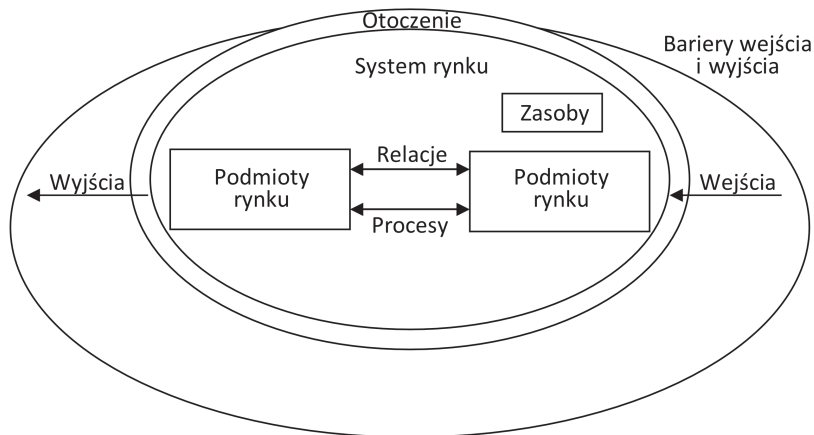
o status czynników logistycznych. Odpowiedzi i rozstrzygnięcia w tych kwestiach można uzyskać dzięki zastosowaniu metod logiki nauki, teorii nauki⁹², jeśli przyjmie się, że źródłem wszelkich czynników kształtujących dany system gospodarczy są elementy konstytuujące ten system⁹³.

1.5. Zasobowe, procesowe, relacyjne i ewentystyczne czynniki konkurencyjności

Z pewnością jedną z podstawowych przyczyn trudności w identyfikacji i analizie czynników kształtowania konkurencyjności nie jest powszechnie przyjęta i akceptowana definicja systemu, ale elementów konstytuujących ten system. Opowiedzenie się za przyjęciem określonej definicji systemu społeczno-gospodarczego, np. systemu rynku i elementów konstytuujących ten system, może zmniejszyć te trudności i w związku z tym przybliżyć możliwość konsekwentnego usystematyzowania czynników konkurencyjności. Na potrzeby niniejszego opracowania autor przyjmuje, że system społeczno-gospodarczy, system rynku, jest złożony z określonych elementów, tj. zasobów, procesów, zdarzeń oraz relacji, które stanowią określoną strukturę tego systemu. Można zatem stwierdzić, że sposób, w jaki te elementy są ze sobą powiązane w ramach danego systemu, całość relacji między tymi elementami oraz relacje między danym systemem a jego otoczeniem stanowią o całokształcie czynników konkurencyjności danego systemu oraz jego podmiotów. Schemat czynników kształtowania konkurencyjności, przy założeniu systemowego sposobu postrzegania istoty rynku, zaprezentowano na rysunku 5.

⁹² Zob. np. Z. Chojnicki, *Filozofia nauki. Orientacje, koncepcje, krytyki*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2000, s. 8; por. również podrozdział 2.1.

⁹³ Takie podejście jest prezentowane w niniejszej pracy. Źródłem wszelkich czynników kształtujących strukturę rynku są elementy konstytuujące system rynku, a więc zasoby, procesy, zdarzenia oraz relacje. W kolejnych podrozdziałach pracy autor przedstawił elementy systemu rynku jako czynników kształtujących jego strukturę.



Rysunek 5. System rynku i czynniki determinujące strukturę systemu rynku

Źródło: opracowanie własne.

Odwołując się do podejścia systemowego, można stwierdzić, że czynnikami kształtowania konkurencyjności danego systemu społeczno-gospodarczego są jego wszystkie elementy, a także wszelkie relacje zachodzące między tymi elementami, jak również relacje między określonym systemem a systemami zewnętrznymi (np. między dwoma rynkami branżowymi). Można zatem przyjąć, że czynnikami kształtowania konkurencyjności są przede wszystkim elementy własne systemu: zasoby, procesy, relacje i zdarzenia. Stąd też, odwołując się do poszczególnych elementów tego systemu, można mówić o grupach czynników konkurencyjności: czynnikach zasobowych, procesowych, relacyjnych oraz ewentystycznych (związanych z określonymi zdarzeniami społeczno-gospodarczymi)⁹⁴.

Zasoby należą do bodaj najczęściej przytaczanych czynników kształtowania konkurencyjności. Posiadanie i wykorzystywanie określonych zasobów stoi u podstaw zaspokajania różnorodnych potrzeb stanowiących czynnik motywujący wszelką ludzką działalność. Problematyka zasobów pojawiała się już w myśli ekonomistów klasycznych (W. Petty, A. Smith, J.B. Say,

⁹⁴ W dalszej części pracy czynniki te zamiennie określa się czynnikiem strukturotwórczymi rynku.

D. Ricardo)⁹⁵, a dorobek klasycznej myśli ekonomicznej stanowi bazę dla współczesnych ujęć odnoszących się do zasobów jako czynników przewagi konkurencyjnej i ich wpływu na gospodarkę, rynek i jego strukturę. Pojęcie zasobów (czynników wytwórczych)⁹⁶ sformułował W. Petty – prekursor szkoły klasycznej. Wśród wymienianych zasobów dwóm nadawał szczególne znaczenie: „[...] ojcem bogactwa jest praca, a matką – ziemia”⁹⁷. Za czynniki drugorzędne Petty uznawał kwalifikacje zawodowe i inne zasoby, które czynią pracę wydajniejszą⁹⁸. Na pracę jako podstawowy zasób i jej wartościotwórczą rolę wskazywali A. Smith i D. Ricardo⁹⁹. Odrzucając tezy Smitha i Ricardo o wartościotwórczej roli pracy, J.B. Say po raz pierwszy zaakcentował rolę przedsiębiorcy, w którym upatrywał posiadacza szczególnego rodzaju zasobu – zdolności organizacyjnych, kierowniczych i zarządczych¹⁰⁰. W ten sposób J.B. Say, oprócz trzech podstawowych kategorii zasobów: ziemi, pracy i kapitału, wprowadził czwartą – przedsiębiorczość – wyprzedzając niejako w tym względzie poglądy A. Marshalla czy J.A. Schumpetera. Marshall – twórca szkoły neoklasycznej – rozszerzył tradycyjne ujęcie kategorii zasobów (czynników wytwórczych) o czynnik przedsiębiorczości. Przedsiębiorca

⁹⁵ W wielu opracowaniach podkreślano, że zasoby są przedmiotem zainteresowania ekonomistów od początku istnienia nauk ekonomicznych. Por. B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 43.

⁹⁶ Pojęcie zasobów (czynników wytwórczych) pojawiło się już w myśli ekonomistów klasycznych. Zasoby (czynniki wytwórcze) są definiowane najogólniej jako wszelkie dobra wykorzystywane przez człowieka w procesach produkcji i konsumpcji. Zob. *Encyklopedia PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 664. Zasób definiowany jest również jako ilość pewnego składnika aktywów w określonym momencie. Zob. np. D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, t. 1: *Mikroekonomia*, przeł. B. Czarny i in., PWE, Warszawa 1997, s. 361. Warto zwrócić uwagę na sformułowanie „zasoby ludzkie”, które, choć przyjęło się powszechnie, nie jest adekwatne, nie zawsze też odpowiada ekonomicznej definicji zasobów (m.in. wskazanej). Przedstawiciele neoinstytucjonalizmu (ekonomiki ewolucyjnej) wypowiadali się przeciwko stosowaniu takiego sformułowania uprzedmiotowującego osobę ludzką, traktującego ją jako towar. Mogłoby ono być zastąpione terminem „wkład człowieka”.

⁹⁷ Zob. W. Stankiewicz, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 1998, s. 152–153.

⁹⁸ Tamże.

⁹⁹ Por. A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, przeł. G. Wolff, O. Einfeld, Z. Sadowski, przedm. S. Żurawicki, t. 1, Warszawa 1954, s. 40; D. Ricardo, *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*, przeł. J. Drewnowski, Warszawa 1957, s. 8–9.

¹⁰⁰ G.B. Spychalski, *Zarys historii myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 133–134.

stał się najważniejszym elementem teorii szkoły neoklasycznej. To właśnie w przedsiębiorcy upatrywano możliwości i umiejętności łączenia czynników produkcji w przedsiębiorstwie i wykorzystywania istniejących warunków¹⁰¹. Joseph A. Schumpeter istoty specyficznego zasobu upatrywał w innowacjach – rozumiał je bardzo szeroko i definiował jako nowe kombinacje różnych materialnych elementów i produkcyjnej siły człowieka, których istotą jest: wytworzenie nowego produktu lub wprowadzenie na rynek towarów o nowych właściwościach, znalezienie nowego rynku zbytu, zdobycie nowych źródeł surowców czy wprowadzenie nowej organizacji produkcji. To właśnie innowacjom zaczęto przypisywać rolę usprawniania procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, miały poprawiać efektywność wykorzystania dostępnych zasobów. Innowacje zaczęto traktować jako podstawę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i determinantę zróżnicowania podmiotów z punktu widzenia ich siły rynkowej¹⁰². Koncepcje A. Marshalla czy J.A. Schumpetera rozwinęła E. Penrose, ujmując zasoby w nowatorski sposób, sformułowany w ramach teorii wzrostu firmy¹⁰³. Unikając pojęcia „czynniki produkcji”, autorka określała przedsiębiorstwo mianem „unikalnej kolekcji zasobów produkcyjnych, które mogą być użyte do różnych celów w różnym czasie”¹⁰⁴. W zależności od kombinacji liczby i jakości zasobów oraz sposobów ich wykorzystania firma może dostarczyć klientom określony, choć zmienny zestaw usług (ofertę rynkową). To właśnie możliwość zróżnicowanego wykorzystania posiadanych zasobów powoduje wyjątkowość każdej z firm działających na rynku, od tej wyjątkowości zaś zależy ich siła¹⁰⁵.

Współczesny bardzo szeroki sposób definiowania zasobów, które często są postrzegane przez pryzmat zasobów materialnych i niematerialnych, jako strategicznych czynników rozwoju przedsiębiorstwa i jego sukcesu na rynku stanowi centrum zainteresowania licznych teorii¹⁰⁶ należących do tzw.

¹⁰¹ W. Stankiewicz, *Historia myśli...*, s. 268.

¹⁰² M. Sulimowska-Formowicz, *Nurt zasobowy w teorii firmy*, „Gospodarka Narodowa” 2002, nr 5–6, s. 43.

¹⁰³ E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford 1959, s. 24–25.

¹⁰⁴ Tamże.

¹⁰⁵ Tamże.

¹⁰⁶ U podstaw nurtu zasobowego leży teoria zasobowa, określana w literaturze zachodniej mianem RBV, której podstawy zostały sformułowane na bazie dorobku naukowego J.A. Schumpetera i E. Penrose.

nurtu zasobowego¹⁰⁷. Zasadniczym założeniem teorii zasobowej jest teza, że unikatowe zasoby i umiejętności (tzw. aktywa strategiczne) umożliwiają przedsiębiorstwom uzyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej, a w efekcie – stałych, ponadprzeciętnych dochodów. Na gruncie teorii zasobowej wiele uwagi poświęca się charakterystykom zasobów umożliwiającym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej¹⁰⁸.

Drugim z zasadniczych założeń podejścia zasobowego jest teza o różnorodności firm pod względem posiadanych przez nie zasobów i umiejętności, tłumacząca różnice pomiędzy przedsiębiorstwami w zakresie osiągniętych efektów. Tak więc w teorii RBV wskazuje się, że współczesne przedsiębiorstwa budują przewagę konkurencyjną przede wszystkim na zasobach niematerialnych, czyli wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu, pozwalających oferować klientom unikatowy zbiór wartości tworzony przez oferowane produkty i usługi oraz sposób ich dostarczenia do klienta¹⁰⁹. Przewagę konkurencyjną uzyskują te przedsiębiorstwa, które na bazie posiadanych zasobów

¹⁰⁷ Nurt zasobowy jest w nauce zjawiskiem stosunkowo młodym, jego początki sięgają lat 50. XX w., choć należy podkreślić, że szczególnie dynamicznie rozwija się od lat 90. Za pioniera tego podejścia uważa się E.T. Penrose (*The Theory of the Growth...*). Autorem nazwy koncepcji jest B. Wernerfelt (*A Resource – based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, no. 2, s. 171–180); rozwinęli ją: M.A. Peteraf, *The Resource-based Model: An Emerging Paradigm for Strategic Management*, Discussion Paper, Northwestern University, Evanston, IL, s. 90–92; J.B. Barney, *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 1, s. 99–120; D.J. Collins, *A Resource-based Analysis of Global Competition: The Case of Bearings Industry*, „Strategic Management Journal” 1991, no. 2, s. 49–68. Por. również: M. Kunasz, *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa” 2006, nr 10, s. 53.

¹⁰⁸ Problematykę tę cechuje wielość ujęć. Barney do cech charakteryzujących aktywa strategiczne zaliczył: cennosc, rzadkosc, trudnosc imitacji oraz substytucji. Por. J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1996, vol. 17, no. 1, s. 99–120; R. Amit i P. Schoemaker z kolei wyróżnili: rzadkosc, niską mobilnosc, ograniczoną imitowalnosc, substytucyjnosc, mozliwosc przywlaszczenia, trwalosc, wzajemne uzupealnianie i dopasowanie do strategicznych czynnikow branzy. Por. R. Amit, P. Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14. Natomiast M.A. Peteraf w grupie cech decydujacych o strategicznym charakterze danego zasobu wymienil: niedoskonala imitowalnosc, niedoskonala substytucyjnosc, niedoskonala mobilnosc, roznorodnosc, ograniczenia *ex post* i *ex ante*. Por. M.A. Peteraf, *The cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-based view*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, s. 186.

¹⁰⁹ Sposob dostarczenia zasobow do klienta stanowi glowny przedmiot zainteresowan logistyki. Zob. rozdzial 4.

i umiejętności potrafią wytworzyć i dostarczyć produkty zaspokajające potrzeby klientów w lepszy i efektywniejszy sposób niż konkurenci. Przedsiębiorstwa te osiągają przewagę konkurencyjną, zwiększają udziały na wybranych przez siebie rynkach, kształtując ich struktury, a także mogą wykorzystywać posiadane zasoby i umiejętności do zaspokajania innych potrzeb i oczekiwań nabywców, a więc wchodzić na nowe rynki oraz tworzyć „rynk przyszłości”¹¹⁰. W naukach ekonomicznych teoria zasobowa jawi się jako szczególnie przydatna w wielu nurtach, dyscyplinach, teoriach czy koncepcjach. Przykładem mogą stanowić liczne odniesienia teorii zasobowej w marketingu – bardzo często wykorzystuje się ją do analizy aliansów strategicznych¹¹¹. Nie sposób nie odnieść teorii zasobowej do głównego obszaru badawczego niniejszej pracy – logistyki.

We współczesnych koncepcjach odnoszących się do aspektu zasobów, opierając się na historycznie ugruntowanej podbudowie myśli ekonomicznej, podejmuje się różne próby klasyfikacji i systematyzacji zasobów. Jeden z podstawowych podziałów pozwala przyjąć podział na zasoby podmiotowe i przedmiotowe. Zasoby można postrzegać również w kategorii zasobów (dóbr, bogactw) naturalnych definiowanych jako wszelkie użyteczne elementy środowiska, które człowiek może wykorzystywać. Podlegają one różnym klasyfikacjom i podziałom. Zasoby stanowią „surowiec do budowy: kluczowych kompetencji lub wyróżniających się zdolności”¹¹². Zasoby ujmowane z perspektywy przedsiębiorstwa podlegają w związku z tym różnym kryteriom klasyfikacji¹¹³. Hiroyuki Itami określa wybrane umiejętności jako „aktywa niewidzialne” (*invisible assets*)¹¹⁴. Wskazuje, że nie są one przenoszone przez pracowników, lecz zależą od postrzegania ich przez odbiorców jako oddziaływanie specyfiki firmy¹¹⁵. Inni autorzy, m.in. O. Williamson,

¹¹⁰ M. Kunasz, *Zasoby przedsiębiorstwa...*, s. 53.

¹¹¹ K.M. Eisenhardt, C.B. Schoonhoven, *Resource-based view of strategic alliances formation: strategic and social effects of entrepreneurial firms*, „Organization Science” 1996, nr 7, s. 136–150.

¹¹² M. Kunasz, *Zasoby przedsiębiorstwa...*, s. 53.

¹¹³ I. Dierikx, K. Cool, *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, „Management Science” 1989, vol. 35, s. 1504–1511.

¹¹⁴ H. Itami, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1987.

¹¹⁵ Tamże.

B. Klein, R.G. Crawford, A.A. Alchian, R.E. Caves, wiążą umiejętności z takimi cechami, jak¹¹⁶:

- zdolności zbudowane przez przedsiębiorstwo do szybkiego i właściwego reagowania na tendencje rynku i zmiany otoczenia;
- zdolność właściwego łączenia różnych rodzajów zasobów w ramach przedsiębiorstwa;
- użyteczność wynikająca z obsługiwanie unikatowych, wyspecjalizowanych lub rzadkich zasobów.

W literaturze przedmiotu zasoby i umiejętności właściwego ich wykorzystania często określa się mianem kluczowych kompetencji (*core competences*) lub wyróżniających zdolności (*distinctive capabilities*)¹¹⁷. Z przytoczonych poglądów wynika więc, że zasoby w literaturze przedmiotu są bardzo różnie interpretowane i definiowane. Niewątpliwie stanowią podstawowy czynnik kształtowania konkurencyjności.

Posiadanie określonych zasobów nie wystarczy do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Musi nastąpić ich właściwe wykorzystanie, a więc musi się pojawić proces angażujący właściwe wykorzystanie tych zasobów. Stąd też można mówić o procesowych czynnikach konkurencyjności. Trwającą w czasie działalność ludzką¹¹⁸ w obszarze wytworzenia (produkcji dóbr), ich podziału i wymiany można określić jako sferę gospodarowania¹¹⁹. Ciąg realizowanych celowo działań, wytwarzania, podziału i wymiany dóbr postępuje po sobie w określonym czasie i miejscu, tworząc w ten sposób określone procesy gospodarcze¹²⁰. Sfera gospodarowania, początkowo ograniczona do prymitywnych działań¹²¹ gospodarczych, polegających na doraźnym

¹¹⁶ O. Williamson, *The Economics Institutions...* Zob. także: B. Klein, R.G. Crawford, A.A. Alchian, *Vertical Integration Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process*, „Journal of Law and Economics” 1978, vol. 21, s. 297–326.

¹¹⁷ Zob. np. G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, no. 5–6.

¹¹⁸ Jak wskazuje T. Kotarbiński: „[...] działalność ludzka ma charakter procesu wywołującego zmiany stanów stosownie do zamierzonego celu” (*Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982, s. 19).

¹¹⁹ O. Lange, *Ekonomia polityczna*, PWN, Warszawa 1978, s. 20.

¹²⁰ Zob. *Mała encyklopedia ekonomiczna*, red. K. Secomski, wyd. 2 zm., PWE, Warszawa 1974, s. 637.

¹²¹ Aby opisywać działalność człowieka, organizacji czy wszelkich systemów, trzeba operować względnie uniwersalnymi pojęciami, które na określonym poziomie abstrakcji

zapewnieniu potrzeb podstawowych, ewoluowała w kierunku złożonych procesów gospodarowania, takich jak: produkowanie, inwestowanie, utrzymywanie zapasów, przemieszczanie produktów w przestrzeni, ich wymiana itd. Również realizacja procesów zaspokajania potrzeb ewoluowała w aspekcie instytucjonalnym. Początkowo wytwarzanie produktów (zaspokajanie potrzeb) było realizowane przez jednostki, zespoły osób, a następnie przez przedsiębiorstwa jako podstawowe ogniwa gospodarki, rozwinięte i kształtowane w różnych formach organizacyjnych, własnościowych itp.¹²² Podstawowy paradygmat w ekonomii związany z dążeniem zaspokojenia nieograniczonych potrzeb za pomocą ograniczonych zasobów doprowadził do procesów rozwoju społecznych środków i sił wytwórczych, procesów rywalizacji, a więc konkurencji. W wyniku realizacji różnorodnych procesów podmioty rynku realizują dwa podstawowe rodzaje celów: pierwotne i gospodarcze¹²³. Za cele pierwotne uważa się zaspokojenie potrzeb społecznych¹²⁴, za

pozwolą przedstawić istotne, interesujące nas aspekty. Niewątpliwie funkcję takich podstawowych pojęć spełniają pojęcia „działanie” i „proces”. Działaniem często określa się czynność (operację) wykonywaną przez człowieka (lub maszynę), w której wyniku przez oddziaływanie na pewien obiekt lub jego transformację uzyskuje się zamierzony materialny lub niematerialny wynik. Przy czym transformacja oznacza pewne przekształcenie obiektu poddanego działaniu. Wynikiem mogą być: zmieniony stan obiektu wejściowego, nowy obiekt materialny lub niematerialny, zmieniony stan innych obiektów. Wynik utożsamiany jest ze zdarzeniem jako efektem celowego działania.

Stosunkowo powszechnym pojęciem jest „proces”. W literaturze można spotkać liczne definicje tego pojęcia. To dobrany w przemyślany sposób i mający określoną strukturę zbiór działań ukierunkowany na realizację określonego celu (wytworzenie określonego wyniku) dla określonego odbiorcy lub na rynek. Proces jest zatem szczególnym uporządkowaniem działań ze względu na czas i miejsce z wyróżnieniem początku i końca (zdarzenia inicjującego proces i zdarzenia/wyniku kończącego proces). Por. T.H. Davenport, *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School, Boston 1993, s. 187. Przegląd definicji kategorii procesu można znaleźć np. opracowaniach: *Logistyka. Teoria i praktyka*, red. S. Krawczyk, Difin, Warszawa 2011; *Procesy i projekty logistyczne*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

¹²² W ramach różnych form prawno-organizacyjnych przedsiębiorstw można wyróżnić przedsiębiorstwa jednoosobowe, przedsiębiorstwa – spółki, przedsiębiorstwa państwowe, przedsiębiorstwa – spółdzielnie. Por. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 148.

¹²³ Z. Leśkiewicz, *Racjonalność w ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1994, s. 23.

¹²⁴ A. Melich, *Podstawy teorii gospodarowania*, PWE, Warszawa 1985, s. 7.

cele gospodarcze zaś – efektywność procesów¹²⁵. Próba wytłumaczenia przyczyn i celów działania przedsiębiorstw, realizacji wszelkich procesów przez przedsiębiorstwa naświetla tylko niektóre aspekty, inne pozostawiając bez odpowiedzi. Przyczyna trudności wyjaśnienia tych problemów niewątpliwie tkwi w ich złożoności i wielości motywów leżących u podstaw powstawania i funkcjonowania przedsiębiorstw oraz realizacji przyjętych przez nie celów. Należy jednoznacznie stwierdzić, że przedsiębiorstwa – czy szerzej: podmioty rynkowe – stawiają przed sobą różne cele. W różny sposób dążą do realizacji tych celów. Niemniej jednak osiągnięcie założonych celów wiąże się z koniecznością realizacji konkretnych działań (a więc procesów) prowadzących do osiągnięcia tych celów. Realizacja procesów, w określony sposób¹²⁶ urzeczywistniających postawione przed podmiotami cele, determinuje konkurencyjność między podmiotami rynkowymi. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że kryterium wyróżniania procesów może być m.in.: charakter oddziaływań, których skutkiem są zmiany własności przedmiotów, rodzaje tych przedmiotów, charakter związków przyczynowych, na mocy których zachodzą oddziaływania, rodzaj własności, tj. rodzaj jakości materialnych ulegających zmianom, powtarzalność zmian, ich częstotliwość, regularność itp. Leszek Krzyżanowski wskazuje, że: „[...] Nasza swoboda wyodrębniania procesów nie jest niczym ograniczona”¹²⁷. Można przyjąć za najbardziej ogólne, a więc wyjściowe, kryteria klasyfikacji uwzględniające:

- poziom agregacji;
- obszary oddziaływania.

Ze względu na pierwsze kryterium można wyróżnić: ruchy robocze (mikroruchy), czynności, działania, funkcje, operacje, etapy, fazy, procesy, łańcuch procesów, sieć i system procesów¹²⁸. Z kolei na podstawie drugiego kryterium można wskazać procesy przebiegające wewnątrz danego przedsiębiorstwa oraz procesy zewnętrzne, zachodzące poza danym

¹²⁵ Tamże, s. 23.

¹²⁶ Podmioty rynkowe, przyjmując określone cele, świadomie dążą do pewnego wyobraźnego i jednocześnie pożądanego stanu godnego osiągnięcia przyjętego celu. Por. J.L. Frąckiewicz, *Teoretyczne podstawy systemów działania*, „Prakseologia” 1977, nr 4, s. 82–83.

¹²⁷ Por. *Podstawy nauki...*, s. 140.

¹²⁸ Por. np. C. Mańkowski, *Synergia w logistyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009, s. 250.

przedsiębiorstwem. Inne kryterium pozwala wyznaczyć procesy informacyjne i realne.

Kryterium obszaru oddziaływania może być użyte w celu wyspecyfikowania procesów z punktu widzenia obszarów działalności gospodarczej. Według tego kryterium zatem można wyróżnić procesy: zaopatrzenia, dystrybucji, produkcji, finansów, zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, transportu, handlu (wymiany) itd. Z punktu widzenia tego kryterium można mówić również o procesach logistycznych. Powszechnie przyjętą klasyfikacją kategorii procesów w przedsiębiorstwie jest tzw. klasyczna klasyfikacja procesów, do której można zaliczyć procesy strategiczne, procesy operacyjne oraz procesy pomocnicze. Procesy strategiczne umożliwiają przedsiębiorstwu planowanie i przyszły rozwój (planowanie strategiczne, rozwój produktu, usług, opracowanie nowych procesów itd.), procesy operacyjne zaś zajmują się codzienną egzystencją, pozyskiwaniem klienta, zaspokajaniem jego potrzeb, bieżącą obsługą itp. Natomiast procesy pomocnicze zapewniają realizację procesów strategicznych i operacyjnych, m.in. poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi, obsługę i zarządzanie systemami informacyjnymi.

Szczególnie istotnym rodzajem procesów determinującym przewagę konkurencyjną są wszelkie procesy zachodzące między podmiotami rynkowymi. Również w ramach tak wyróżnionego kryterium w literaturze przedmiotu można spotkać różne klasyfikacje procesów. Wojciech Wrzosek wskazuje ogólnie na dwa rodzaje procesów zachodzących pomiędzy podmiotami rynkowymi¹²⁹:

- procesy oddziaływania poszczególnych podmiotów rynkowych na decyzje oraz postępowanie innych podmiotów rynkowych;
- procesy reagowania podmiotów rynkowych na decyzje oraz postępowanie innych podmiotów rynkowych.

Sposób reagowania podmiotów rynkowych na postępowanie innych podmiotów rynku może mieć charakter adaptacyjny i innowacyjny. Postępowanie adaptacyjne polega na dostosowywaniu się podmiotów rynku do innych podmiotów. Postępowanie innowacyjne polega na celowym różnicowaniu decyzji i postępowania jednych podmiotów w stosunku do decyzji i postępowania innych.

¹²⁹ Por. W. Wrzosek, *Badanie i kształtowanie...*, s. 46.

Obiektywna sytuacja rzadkości lub ograniczoności zasobów, a także funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku prowadzą do procesów negocjacyjnych i konkurencyjnych. Procesy negocjacyjne występują między sprzedawcami a nabywcami. Obejmują one wymianę informacji, a także uzgadnianie określonych decyzji. Podstawą uzgadniania tych decyzji jest konfrontacja rozbieżnych aspiracji sprzedawców i nabywców. Na rynku występuje równocześnie wiele procesów negocjacyjnych, które tworzą ciąg procesów, często w literaturze określanych mianem „mechanizmu przetargowego”¹³⁰. Warto zauważyć, że konkurencja często jest postrzegana w kategoriach procesu. Postulat postrzegania konkurencji jako procesu, a nie stanu wysunął J.M. Clark, zwracając jednocześnie uwagę na dynamiczny charakter procesów konkurencji¹³¹. Z tych ustaleń wynika, że procesy mogą być różnie klasyfikowane. Przebieg wszelkich procesów rynkowych warunkowany celem lub celami powodujących go podmiotów rynkowych, dążących do osiągnięcia pewnego wyobraźalnego i jednocześnie pożądanego stanu (m.in. przewagi konkurencyjnej), jak również obiektywny wymóg ekonomizacji gospodarowania stawia w określonym świetle wszelkie procesy związane z przepływem zasobów, a więc procesy natury logistycznej.

Relacyjne uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw wynikają z całokształtu relacji występujących między przedsiębiorstwami czy w ogóle między systemami społeczno-gospodarczymi. W kontekście poszukiwania właśnie w relacjach czynników konkurencyjności szczególną uwagę należy zwrócić na wszelkie relacje między przedsiębiorstwami (podmiotami rynkowymi). W obrębie systemów społeczno-gospodarczych występują relacje: między samymi sprzedającymi, między samymi kupującymi oraz między kupującymi a sprzedającymi, które czasami są określane relacjami krzyżowymi¹³². W systemach społeczno-gospodarczych można wskazać na relacje zachodzące pomiędzy innymi elementami tych systemów: między

¹³⁰ Tamże, s. 30.

¹³¹ Clark zaproponował, by zastąpić pojęcie „konkurencji doskonałej” pojęciem „konkurencji zdolnej do działania” (*workable competition*). Według niego struktura monopolistyczna lub atomistyczna rynku nie ma decydującego znaczenia, przede wszystkim istotna jest rzeczywista praktyka konkurencji, rozumiana jako proces dynamiczny, charakteryzujący się określonym następstwem posunięć konkurencyjnych i odpowiedzi na nie. Zob. J.M. Clark, *Competition as Dynamic Process*, The Brookings Institution, Washington 1961, za: M. Gorynia, *Mezoeconomia – modele samoregulacji...*, s. 824. Por. również podrozdział 1.2.

¹³² Tamże.

zasobami, między procesami, zdarzeniami, a także relacje krzyżowe, mieszane. Na przykład między towarami a usługami występują relacje substytucji i komplementarności cech użytkowych, natomiast w zakresie potrzeb – relacje konkurencyjności i pilności ich zaspokajania. Relacje między towarami i usługami a potrzebami są wyznaczone na podstawie walorów użytkowych, a więc określonych cech produktów zdolnych do zaspokojenia określonych potrzeb¹³³.

Podjmując próbę głębszej analizy relacji występujących między podmiotami systemów społeczno-gospodarczych, można się odnieść do propozycji komplementarnego ujęcia relacji zachodzących między podmiotami rynkowymi, jaką stanowi tzw. paradygmat KKK (konkurencji, kooperacji, kontroli)¹³⁴. Wskazuje się, że systemy społeczno-gospodarcze w swoim funkcjonowaniu generują trzy formy koordynacji (relacji) między przedsiębiorstwami¹³⁵:

- konkurencję rozumianą jako relację rywalizacji pomiędzy niezależnymi przedsiębiorstwami i konsumentami;
- kooperację jako relację „porozumienia *explicite* lub *implicite*”¹³⁶ między niezależnymi przedsiębiorstwami;
- kontrolę rozumianą jako formalną lub nieformalną władzę decyzyjną pomiędzy jednostkami, które przestają być niezależne.

Zaprezentowane formy relacji między podmiotami systemów społeczno-gospodarczych (konkurencji, kooperacji, kontroli) określa się mianem „czystych” form relacji między podmiotami tych systemów. Jednak coraz bardziej złożone mechanizmy rynkowe często prowadzą do „przejściowych” form relacji. Przejściową formę relacji konkurencji i kooperacji stanowi kooperacja, natomiast przejściowe formy relacji kontroli i konkurencji stanowią konkrola i konturencja, kontroli i kooperacji – kooptrola i konte-racja¹³⁷. Mimo kilkudziesięcioletniego okresu rozwoju poglądów dotyczą-

¹³³ Tamże.

¹³⁴ Zob. A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 64.

¹³⁵ Tamże.

¹³⁶ Tamże.

¹³⁷ Zob. *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, red. J. Lichtarski, PWE, Warszawa 1992; zob. także: J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009. „Konkurencja i kontrola odpowiadają tradycyjnej wizji firmy na rynku opisywanej metaforą wysp na oceanie. Ostro są zakreślone granice firm

cych kooperacji i partnerstwa badania dotyczące negocjacji wciąż wskazują na większą efektywność relacji czysto rynkowych (konkurencyjnych) niż kooperacyjnych¹³⁸.

Warto zauważyć, że konkurencja stanowi szczególnie przypadek kategorii, która może być rozumiana zarówno w wymiarze procesu, jak i relacji¹³⁹. Z reguły kategoria konkurencji jest postrzegana w wymiarze procesu. W wielu ujęciach kategoria ta jest rozumiana w wymiarze relacji. Rozwinięcie doktryny konkurencji doskonałej przez twórców austriackiej szkoły ekonomii spowodowało, że w ekonomii neoklasycznej konkurencja jest rozumiana nie jako proces, lecz jako struktura rynku (a więc zbiór relacji)¹⁴⁰.

Ostatnia grupa czynników kształtowania konkurencji, określona mianem „ewentystycznej” (*event* – wydarzenie), odnosi się do wszelkich zdarzeń zarówno zamierzonych, jak i nieprzewidzianych, losowych, które mogą w określony sposób wpłynąć na poziom przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo może znaleźć ropę, zatrudnić genialnego wynalazcę, doświadczyć trzęsienia ziemi, być zarządzane przez wspaniałego menedżera lub połączyć się z inną firmą i wejść do nowej prosperującej branży. W literaturze przedmiotu (zwłaszcza czasopisma biznesowe) jest pełno przykładów takich niespodziewanych zdarzeń. Skutki tych przypadków mogą być niewielkie lub znaczące i długotrwałe¹⁴¹. Oliver Williamson zauważa, że firma może się stać dominująca zarówno dzięki zwykłemu szczęściu lub kaprysowi historii, jak i dzięki korzyści skali czy w wyniku działań dążących do zmonopolizowania rynku¹⁴². Po osiągnięciu pozycji dominującej przedsiębiorstwo może utrzymać tę pozycję nawet przy braku korzyści skali. Dobitny przykład w tym

na **rynkowym morzu**, ma miejsce rywalizacja wielu lub niewielu (oligopol, kartel). W myśl paradygmatu KKK jest to jeden z współistniejących mechanizmów koordynacji. Teza Badaracco uznająca taką wizję za przestarzałą oznacza, że dla tradycyjnej rywalizacji i kartelizacji nie ma już miejsca. Tego przesądzić jeszcze nie można” (za: A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne...*, s. 60).

¹³⁸ R. Ramsey, *Serendipity and the Realpolitik of Negotiations in Supply Chains*, „Supply Chain Management” 2004, vol. 7, s. 219–229.

¹³⁹ Por. rozważania na temat konkurencji i kategorii bliskoznacznyc w podrozdziale 3.3.

¹⁴⁰ F. Hayek, *Znaczenie konkurencji* [w:] tegoż, *Indywidualizm i porządek ekonomiczny*, Znak, Kraków 1998, s. 108–109.

¹⁴¹ Por. R.B. Mancke, *Causes of Interfirm Profitability Differences: A New Interpretation of the Evidence*. „Quarterly Journal of Economics” 1974, no. 2, s. 181–193.

¹⁴² O.E. Williamson, *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York 1975 (rozdz. 11).

względnie stanowi IBM. W latach 1950–1953 Remington Rand zaprzepaścił pozycję lidera na rynku komputerowym, podając ją na tacy firmie IBM¹⁴³. Teoretycznie pasma szczęśliwych trafów mogą być wytłumaczeniem zarówno dla dominujących udziałów, jak i wysokich zysków¹⁴⁴; pech może szybko zniweczyć to, co przyniósł szczęśliwy traf. Jednak praktyka gospodarcza wskazuje, że dominacja zazwyczaj długo się utrzymuje, a jej wygaśnięcie jest długotrwałym procesem. Przedsiębiorstwo dominujące często jest w stanie wzmocnić swą pozycję przez ustalanie cen, patenty, reklamę i inne strategie¹⁴⁵.

Podsumowując rozważania dotyczące czynników kształtujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw, należy stwierdzić, że wszelkie systemy społeczno-gospodarcze są skomplikowanymi układami elementów: zasobów, procesów, relacji i zdarzeń o złożonych i wielowymiarowych zależnościach. W systemach tych, w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej tych systemów oraz ich podmiotów, określone miejsce zajmują logistyka i usługi logistyczne.

¹⁴³ Zob. G.W. Brock, *The U.S. Computer Industry: A Study of Market Power*, Ballinger, Cambridge, Mass., 1975.

¹⁴⁴ Por. R.B. Mancke, *Causes of Interfirm Profitability...*, s. 181–193.

¹⁴⁵ Por. W.G. Shepherd, *The Economics of Industrial Organization*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1985, s. 203.

2. Usługi logistyczne w procesach konkurencyjnych

2.1. Logistyka w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Poszukując czynników uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, należy zdecydowanie stwierdzić, że logistyka jest dziś jednym z podstawowych atutów rozstrzygających współzawodnictwo na rynkach. Powszechność procesów przepływu zasobów, a w związku z tym konieczność ich uwzględnienia we wszelkich interakcjach między przedsiębiorstwami stały się przyczyną odnoszenia problemów konkurowania do sfery logistyki. W literaturze przedmiotu istnieje wiele propozycji przedstawienia pojęcia „logistyka”¹, a także terminów bliskoznacznych². Również wieloznaczne jest pojęcie „usługi logistyczne” (będzie to przedmiotem rozważań kolejnego rozdziału). Jedno z trafniejszych ujęć definicyjnych logistyki sformułowali R.D. Shapiro i J.L. Haskett. Stanowi ono w pewnym sensie punkt wyjścia wielu następnych definicji logistyki. Według Shapiro i Hasketta logistyka to działania mające na celu zapewnienie dostępu:

¹ W poszukiwaniu istoty pojęcia „logistyka” uzasadnione jest odnoszenie się do tych źródeł, w których termin ten pojawił się w słownictwie jakiegoś języka po raz pierwszy i w których przypisano mu określoną treść. Zdaniem B.H. Kortschaka, specjalizującego się w problematyce definiowania logistyki, termin ten został użyty po raz pierwszy w literaturze przez szwajcarskiego generała A.H. de Jominiego w 1837 r. (choć inne źródła wskazują na znacznie wcześniejsze odniesienia do kategorii logistyki). B.H. Kortschak, *Logistik durch Wirtschaftlichkeit in der Spedition*, „Verkehr” 1985, Bd. 41, s. 1380.

² Autor ma na myśli m.in. takie pojęcia, jak: zarządzanie logistyczne, zarządzanie logistyką, łańcuchy i sieci logistyczne, fizyczna dystrybucja towarów, dystrybucja logistyczna itp.

- do właściwych zasobów;
- we właściwej ilości;
- we właściwym stanie;
- we właściwym miejscu;
- we właściwym czasie;
- dla właściwego klienta;
- właściwym kosztem³.

Z pewnością w poszukiwaniach istoty logistyki należałoby znaleźć „[...] wspólny czynnik łączący te wszystkie sformułowania, opisujące za pomocą różnych cech definicję logistyki”⁴. Tym „wspólnym pierwiastkiem”, wskazywanym za M. Chaberkiem, a także wymienianym przez wielu innych badaczy logistyki (również przez autora), jest zapewnienie właściwych zasobów wszelkim realizowanym procesom⁵. Postrzeganie istoty logistyki przez pryzmat dwóch równoległych procesów – procesów podstawowych i wspierających je procesów logistycznych – jest niekwestionowanym metodologicznie, właściwym i słusznym sposobem naukowego poznania istoty logistyki, podkreślającym w tym zakresie dorobek naukowy tzw. sopockiej szkoły logistyki⁶.

Przemyślenia wynikające z analizy literatury, w której logistykę rozważa się pod względem czynnika konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku, skłaniają do wyciągnięcia wielowymiarowych wniosków. Wynika to po

³ Za: J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr, *Zarządzanie logistyczne*, przeł. E. Klosa, PWE, Warszawa 2002, s. 52. Definicja ta jest utożsamiana z tzw. podstawową zasadą logistyki, zasadą 6W (6R: *the right goods, in the right quantity, of the right quality, to the right place, at the right time, and right cost*). Zob. M. Naim, C. Lalwani, L. Fortun, T. Schmidt, J. Taylor, H. Aronson, *A model for Logistics Systems Engineering Management in Europe*, „European Journal of Engineering Education” 2000, vol. 25, no. 1, s. 66.

⁴ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr, *Zarządzanie...*, s. 52.

⁵ Por. M. Chaberek, *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 11 i n. Choć przytoczony przykład wnikliwej analizy definicji logistyki, wykorzystujący do tego celu metody analizy logicznej, zajmującej się zwłaszcza problemami definiowania, kładzie akcent na racjonalizację relacji w obszarze przepływu zasobów, upatrując w niej istoty logistyki (poglądy te nie wykluczają się wzajemnie) – autor niniejszej książki jak najbardziej się z tym zgadza. Zob. J. Długosz, *Relacyjno-jakościowa koncepcja logistyki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 85.

⁶ Nieformalne określenie nurtu logistyki związanego z koncepcją wsparcia logistycznego, charakterystyczne dla sopockiego ośrodka logistyki.

pierwsze z różnego – jak już wspomniano – prezentowanego w literaturze sposobu pojmowania logistyki, po wtóre z możliwych kombinacji wykorzystania potencjałów tej koncepcji w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku, a także z różnych możliwości postrzegania wieloaspektowości samej kategorii konkurencyjności. Dodatkowa trudność polega na wyspecyfikowaniu konstytutywnych czynników konkurencyjności logistyki, a więc symptomatycznych i charakterystycznych dla tej koncepcji. Różnorodność poglądów na istotę i rolę logistyki w przedsiębiorstwie, rozpoczynając od koordynacji przepływów towarowych na szczeblu operacyjnym, przez koordynację funkcji i obszarów działania w przedsiębiorstwie, a kończąc na koncepcji zintegrowanego zarządzania organizacją i szczeblu formułowania jej strategii, daje możliwości szerokiego postrzegania jej istoty również w wymiarze czynnika konkurencyjności przedsiębiorstwa czy sukcesu przedsiębiorstwa na rynku.

Przyjmując za właściwe odwołanie się do najbardziej ogólnych spostrzeżeń co do możliwości logistyki w zakresie konkurowania, zdobywania rynku, można przyjąć za A. Harrisonem i R. van Hoekiem, że: „[...] główna zaleta logistyki polega na zapewnieniu klientowi dostępności odpowiedniego produktu”⁷. Przewaga przejawia się zatem w formie atrybutu konkurencyjnego, który w obszarze logistyki wydaje się zasadniczy – jest nim zapewnienie dostępności zasobów. W licznych opracowaniach czynniki logistycznej przewagi konkurencyjnej sprowadza się do trzech zasadniczych kategorii związanych z: jakością, szybkością dostawy lub ceną dostarczenia określonego zasobu, a więc odnosi się je do kategorii jakości, czasu oraz kosztu lub ich kombinacji w wymiarze określonym przez te trzy kategorie⁸.

Należy podkreślić eksponowane w literaturze przedmiotu „kombinacje” różnych koncepcji usprawniania funkcjonowania przedsiębiorstw z koncepcją logistyki w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej⁹, np. logistyki i jakości¹⁰,

⁷ A. Harrison, R. van Hoek, *Zarządzanie logistyką*, przeł. J. Sawicki, PWE, Warszawa 2010.

⁸ Zob. M. Jedliński, *Zarządzanie systemami logistycznymi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1998.

⁹ A. Jeziński, *Logistyczne determinanty kształtowania struktur rynku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.

¹⁰ J. Długosz, *Konkurowanie logistyką i jakością [w:] Logistyka w tworzeniu przewagi...*, s. 53.

logistyki i marketingu¹¹, logistyki i zarządzania innowacjami¹², logistyki i zarządzania kategorią czasu, logistyki i zarządzania wyszczuplającego¹³. Jak zauważa P. Blaik: „[...] wszystkie te i inne podobne koncepcje, ze względu na znajdujące się u ich podstaw orientacje na klienta, na przejrzystość działania (redukcję kompleksowości), na jakość, na procesy, na czas, na współdziałanie oraz na innowacje itp., znajdują swoje odzwierciedlenie w logistyce, determinując jej strukturę i dynamikę oraz wielowymiarowe efekty strategiczne”¹⁴. Warto więc zauważyć, że postrzeganie logistyki w wymiarze czynnika kształtowania przewagi konkurencyjnej na rynku, sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa, jest różnie ujmowane. Należy podkreślić, że postrzeganie logistyki w wymiarze czynnika konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku, jego sukcesu na rynku, odnosi się także do jednej z głównych miar tego sukcesu, jaką jest udział przedsiębiorstwa w rynku.

Badacze szeroko rozumianej problematyki konkurencyjności w logistyce i autorzy wielu opracowań logistycznych w tym obszarze najczęściej koncentrują się wokół podejmowanej problematyki związanej z relacjami między logistyką, strategiami logistycznymi a strategiami przedsiębiorstw. Z perspektywy teoretycznych przesłanek związanych z zachowaniami strategicznymi wynika więc również istotność strategicznego wymiaru logistyki. Na konieczność percepcji logistyki przez pryzmat wymiaru strategicznego zwraca uwagę wielu zarówno polskich, jak i zagranicznych autorów opracowań z obszaru logistyki. „Ustalenie roli logistyki w firmie w wymiarze strategicznym jest punktem wyjścia do określenia zasad i metod zarządzania logistycznego”¹⁵. „Istotne jest znaczenie relacji między strategią konkurencyjną a logistyczną, a szczególnie sposób, w jaki logistyka wspiera osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (wzmacnianie lub tworzenie szczególnej wartości dla klienta)”¹⁶.

¹¹ M. Douglas, M. Lambert, J.R. Stock, *Strategic Logistics Management*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood 1993.

¹² H.C. Pfohl, *Innowacyjność w logistyce. Tworzenie wartości poprzez innowacje* [w:] *Nowe wyzwania – nowe rozwiązania*, Logistics 2008, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2008.

¹³ K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

¹⁴ P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 19.

¹⁵ *Logistyka w tworzeniu przewagi...*, s. 18.

¹⁶ Tamże.

Badania naukowe związane z określeniem relacji logistyki i strategii konkurencyjnych przedsiębiorstw implikują potrzebę określenia relacji strategii logistycznych i strategii przedsiębiorstwa. Procedura włączania logistyki w proces zarządzania strategicznego może następować w ramach poszczególnych elementów tego procesu, tzn. formułowania wizji i misji, ustalania celów strategicznych, tworzenia strategii, określania sposobów i harmonogramów implementacji strategii oraz monitorowania wyników, oceny i kontroli strategicznej. Dotychczasowe osiągnięcia w dziedzinie nauki i praktyki pozwalają stwierdzić, że strategie logistyczne są bezpośrednim rozwinięciem modelu strategii konkurencji M. Portera. Zarówno literatura przedmiotu, jak i praktyka gospodarcza jednoznacznie wskazują, że trudno przesądzać o znaczeniu i wadze którejkolwiek ze strategii, choć często największe znaczenie przypisuje się logistycznej strategii przywództwa kosztowego, upatrując w logistyce poważnego instrumentu redukcji i racjonalizacji kosztów. Nie bez znaczenia pozostają logistyczna strategia różnicowania czy koncentracji¹⁷.

Rozpatrując problematykę strategii logistycznych w kontekście szeroko rozumianej konkurencyjności logistycznej – postrzegania logistyki przez pryzmat czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw – nietrudno doszukać się istotnej roli logistyki również w podejściu metodologicznym związanym z założeniami nowej ekonomii przemysłowej, akcentującym tzw. dynamiczne ujęcie w strukturach rynku, obejmującym problematykę: wejść na rynek i wyjść z rynku (mobilności podmiotów rynkowych), władzy i dominacji na rynku, problemów pojawiania się i znikania przedsiębiorstw (demografii przedsiębiorstw), form koordynacji rynku innych niż konkurencja¹⁸.

Koncepcje, modele i strategie logistyczne wyraźnie nawiązują do teorii strategii konkurencyjnych, które są w znacznym stopniu rezultatem konwergencji teorii zarządzania strategicznego i teorii ekonomicznych, zwłaszcza teorii organizacji branży (teorii struktury rynku). W kontekście poszukiwań wymiaru czynnika konkurencyjności logistyki właściwe wydaje się więc odniesienie jej do aspektów związanych z tzw. dynamiką struktur rynku, a więc problematyką wejść na rynek i wyjść z rynku.

¹⁷ Tamże.

¹⁸ L. Marco, M. Rainelli, *La demographie des firms* [w:] R. Arena, L. Benzoni, J. de Bandt, P.M. Romani, *Traite d'Economie Industrielle*, Economica, Paris 1991.

Na istotną rolę logistyki jako potencjalnego źródła barier wejścia na rynek wskazuje M. Porter w modelu pięciu sił konkurencyjnych¹⁹. W każdym z wyróżnionych sześciu głównych źródeł barier wejścia – ekonomii skali, zróżnicowaniu wyrobów, potrzebach kapitałowych, dostępie do kanałów dystrybucji, gorszej sytuacji kosztowej czy polityce państwa – wymienia się aspekty logistyczne jako potencjalne źródło barier wejścia na rynek. W zakresie pierwszego źródła barier wejścia – ekonomii skali – rola aspektów logistycznych może się przejawiać w korzyściach płynących z tzw. kosztów związanych. Przedsiębiorstwa konkurujące jednocześnie w dziedzinach (rynkach) połączonych ze sobą występowaniem kosztów związanych mogą uzyskiwać przewagę nad przedsiębiorstwami konkurującymi jedynie na jednym z rynków.

Zróżnicowanie wyrobów stanowi kolejne źródło barier wejścia na rynek, w którym w wielu wypadkach istotna rola jest przypisywana wybranym działaniom logistycznym. Określony poziom logistycznej obsługi klienta, stanowiąc o zróżnicowaniu wyrobów (w sensie podniesionej wartości użytkowej wyrobu o użyteczność miejsca i czasu²⁰), stwarza bariery wejścia i zmusza „wchodzącego” do ponoszenia dużych wydatków, aby przezwyciężyć lojalność klientów²¹. Kształtowanie i wzmacnianie lojalności klienta na podstawie aspektów obsługi logistycznej może nabierać szczególnego znaczenia przy określonych uwarunkowaniach związanych z szeroko rozumianą obsługą logistyczną, np. współpracy opartej na systemie dostaw interwencyjnych, dużych odległościach pomiędzy kontrahentami, dostawach specyficznych rodzajów produktów, m.in. określonych rodzajów usług.

Istotne źródło barier wejścia na rynek w obszarze logistyki mogą stanowić koszty zmiany dostawcy czy dostęp przez nowo wchodzącego na rynek dostawcę do kanałów dystrybucji (kanałów logistycznych). Zmiana dostawcy stanowi istotny element kosztów logistycznych, na które składają się: koszty wyboru dostawcy, poszukiwanie nowego źródła zakupów, przeszkolenia pracowników, wyposażenie pomocnicze itp. Odpowiednio wysokie koszty zmiany dostawcy powodują, że nowo wchodzące na rynek przedsiębiorstwa

¹⁹ M.E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1990.

²⁰ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley, *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, St. Paul 1988.

²¹ D.L. Lambert, J.R. Stock, L.M. Ellram, *Fundamentals of Logistics Management*, McGraw-Hill, International Editions 1998.

muszą zaoferować znacznie lepsze warunki cenowe, aby nabywca zmienił dostawcę. Stanowi to istotną barierę wejścia na rynek. Jedną z podstawowych, logistycznych przyczyn powstawania barier wejścia na rynek jest potrzeba zapewnienia dostępności do wyrobów, a więc kanałów logistycznych przez nowo wchodzącego. Niejednokrotnie nieformalne powiązania konkurentów z „kanałami logistycznymi”, wieloletnia współpraca oparta na usługach wysokiej jakości albo nawet wyłączności związków, lojalność kooperujących przedsiębiorstw stanowią istotną barierę wejścia na rynek dla nowego przedsiębiorstwa, niekiedy tak dużą, że nowa firma musi stworzyć nowy kanał logistyczny.

Źródłem barier wejścia na rynek, znajdującym odniesienie również w sferze logistyki, może być gorsza sytuacja kosztowa niezależnie od osiągniętej ekonomii skali. Elementami przewagi w tym obszarze mogą być takie czynniki, jak: patenty, licencje, określone regulacje prawne, korzystne lokalizacje czy doświadczenie. Wyróżnione czynniki, choć mogą dotyczyć obszaru działań logistycznych, z jednej strony stanowią czynniki zewnętrzne, niejako niezależne od działalności logistycznej, ale bezpośrednio na nią wpływające (np. patenty, subsydia państwowe), z drugiej zaś inne stanowią niejako bezpośredni wynik, efekt działań logistycznych (np. doświadczenie w realizacji procesów logistycznych).

Założenia nowej ekonomii przemysłowej, akcentujące inne niż konkurencja formy koordynacji rynku, znajdują również odzwierciedlenie w literaturze logistycznej. Propozycję komplementarnego ujęcia relacji zachodzących między podmiotami rynkowymi może stanowić tzw. paradygmat KKK (konkurencji, kooperacji, kontroli)²². Punktem wyjścia paradygmatu jest kategoria koordynacji rynkowej definiowana jako sposób powiązania sprzedawców z nabywcami i uczynienie ich decyzji spójnymi ze sobą. W tak określonej definicji koordynacji rynkowej wydaje się, że „sposób powiązania” można utożsamiać z pojęciem relacji.

Powszechnie akceptowany sens innej niż konkurencja formy relacji, czyli kooperacji, jest rozumiany jako niekompletna kontrola, złagodzona konkurencja, ambiwalentna rywalizacja. Kooperacja jest relacją świadomej polityki i decyzji podmiotów gospodarowania, gdzie relacje kontroli i konkurencji pojawiają się „spontanicznie”. Relacja kooperacji ma zmienny,

²² A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne...*, s. 64.

ale zawsze ograniczony zakres (granice stwarzają odrębne „osobowości” przedsiębiorstw) i czas trwania (nawet dla *joint ventures* – nowo tworzonych lub wykupywanych – fundamentem jest umowa o współpracę).

Relacja kontroli (władzy rynkowej) wiąże się z silną pozycją rynkową przedsiębiorstwa, pozwalającą mu na podejmowanie działań mających wpływ na ceny rynkowe. Głównie są to działania kształtujące wielkość produkcji i poziom cen²³. Drugi aspekt związany z relacją kontroli (władzy rynkowej) dotyczy dominacji rynkowej, a więc relacji przedsiębiorstwa dominującego względem mniejszych przedsiębiorstw, niemających władzy rynkowej, ale posiadających zdolność do konkurowania²⁴. Jest to sytuacja odmienna od warunków struktury monopolistycznej rynku, gdyż przedsiębiorstwo dominujące musi się liczyć z możliwością odejścia konsumentów do mniejszych konkurentów. Przedsiębiorstwo w różny sposób może uzyskać pozycję dominującą. Mogą to być wewnętrzne działania organizacyjne, technologiczne, produkcyjne, poprawiające konkurencyjność w wyniku zachowań strategicznych ukierunkowanych na eliminację konkurentów czy też realizujące procesy fuzji albo innych form koncentracji (przejęcia, nabycie udziałów większościowych, *join venture* itp.)

Rosnące znaczenie logistyki w skali makroekonomicznej i znaczenie sektora logistycznego w gospodarkach narodowych – jako jednego z podstawowych sektorów pod względem udziału w generowaniu dochodu narodowego oraz będącego czynnikiem synergicznym oddziałującym wraz z innymi sektorami na gospodarkę, społeczeństwo, środowisko – wymaga radykalnego przekształcenia tradycyjnej polityki transportowej w politykę logistyczną²⁵. Zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania Unii Europejskiej generują nowe wyzwania m.in. w zakresie wyrównywania różnic w rozwoju regionów, kreowania zmienionej struktury gospodarki, powiązań produkcyjnych, handlowych. Stąd też rośnie potrzeba umiejętnego „wyważenia” pomiędzy polityką logistyczną rządów a polityką UE.

²³ R. Schmalensee, *Industrial Economics...*

²⁴ S. Salop, D. Scheffman, *Strategic Interaction in Multiple Markets: a Beginning to a General Theory of Dominant Firm Industries*, University of Michigan, Michigan 1981.

²⁵ A. Skowrońska, *Rola polityki logistycznej państwa we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

2.2. Miejsce usług logistycznych w zbiorze czynników konkurencyjności

Tak jak kategoria logistyki, pojęcie „usługi logistyczne” również nie jest jednoznacznie interpretowane w literaturze przedmiotu. Powszechnie usługi logistyczne kojarzy się z różnego rodzaju usługami związanymi z procesami przepływu zasobów, m.in. transportem, magazynowaniem, spedycją itp. Z tego też względu powstało pojęcie „usługi transportowo-spedycyjno-logistyczne” oraz rynek czy branża tego rodzaju usług, powszechnie określane mianem „TSL” (transportowo-spedycyjno-logistycznych). Taki, niestety nieprecyzyjny i niewłaściwy, sposób definiowania usługi logistycznej jest prezentowany w wielu podręcznikach i publikacjach²⁶. A przecież usługa transportowa, często właśnie określana zamiennie usługą logistyczną, tak jak każdy inny proces wymaga wsparcia logistycznego. To wsparcie musi być rozumiane jako zapewnienie właściwych zasobów realizowanemu procesowi, który można określić procesem głównym lub podstawowym. W odniesieniu do przykładu usługi (procesu) transportowego wiąże się to z zapewnieniem właściwego taboru, kierowcy, rozkładu jazdy itd., oczywiście zgodnie z celem logistyki, a więc z zapewnieniem potrzebnych zasobów zgodnie z zasadą 6W (właściwego zasobu, we właściwe miejsce, we właściwym czasie, jakości, ilości i po właściwych kosztach). Tak więc usługi logistyczne, ich istota, nierozłącznie muszą być kojarzone z celem ich realizacji, którym jest zapewnienie właściwych zasobów tzw. procesom podstawowym²⁷.

Próbując ująć dotychczasowe rozważania na temat czynników kształtowania konkurencyjności, koncentrujących się na wyróżnionych czynnikach zasobowych, procesowych, relacyjnych i związanych ze zdarzeniami, można dokonać syntezy kierunków rozwoju myśli logistycznej, relacji usług logistycznych, z wyróżnionymi czynnikami konkurencyjności.

Jeśli chodzi o pierwszy czynnik – zasoby – należy podkreślić bardzo szeroką rolę tego czynnika jako elementu usługi logistycznej i czynnika konkurencyjności. Podział zasobów na podmiotowe i przedmiotowe daje możliwość analizy zasobów biorących udział w usługach logistycznych,

²⁶ Zob. np. *Usługi logistyczne*, red. W. Rydzkowski, Biblioteka Logistyka, Poznań 2004.

²⁷ Szerzej na temat miejsca usług logistycznych w systemach wsparcia logistycznego traktuje podrozdział 2.3.

zasobów, które stanowią przedmiot działań usług logistycznych, a także zasobów, za pomocą których realizowane są usługi logistyczne. Zasoby, które mogą stanowić przedmiot działań usług logistycznych, to: towary, informacje, surowce, energia, woda czy zasoby ludzkie. Z przedmiotowego punktu widzenia działania logistyczne, a tym samym usługi logistyczne, są nieograniczone i dotyczą wszelkich zasobów. Obok zasobów, na które się oddziałuje, istotne są również zasoby, za pomocą których oddziałuje się na przedmioty (zasoby) usług logistycznych. Również w tym zakresie w literaturze przedmiotu wskazuje się na potencjalnie bardzo szeroki zakres zasobów umożliwiających realizację usług logistycznych. Do tych zasobów należy przede wszystkim zaliczyć: infra- i suprastrukturę (infrastrukturę liniową, punktową, budynki, budowle, środki transportu), wszelkiego rodzaju budowle magazynowe, centra logistyczne, sprzęt, osprzęt itp.²⁸ Literatura logistyczna traktująca o tego rodzaju zasobach (rodzajach środków wspomagających) jest bardzo bogata, zwłaszcza gdy w zakres zainteresowań wliczono by dorobek towaroznawstwa, technologii materiałowej, magazynowej, opakowaniowej, utylizacji, transportu, informatyki itp.²⁹

Szczególnym rodzajem zasobu, stanowiącym istotny element usługi logistycznej, jest czas. Zasób czasu oraz jego efektywne wykorzystanie traktuje się, obok racjonalizacji kosztów i poprawy jakości, jako kluczowy element przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i główną determinantę wzrostu efektywności w logistyce³⁰. Na istotną rolę czynnika czasu w kategorii „kosztu czasu” zwraca uwagę M. Christopher³¹, upatrując w nim główny czynnik wyboru dostawcy lub marki³². Istotę czynnika czasu w logistyce podkreśla

²⁸ W literaturze przedmiotu można spotkać wiele pozycji odwołujących się do właśnie tego typu zasobów. Przykład może stanowić szeroki zakres literatury poświęconej tematyce infrastruktury (transportowej, logistycznej). Zob. np. K. Ficoń, *Logistyka techniczna – infrastruktura logistyczna*, Bel Studio, Warszawa 2009; *Logistyka. Infrastruktura techniczna na świecie. Zarys teorii i praktyki*, red. M. Mindur, PIB, Warszawa 2008.

²⁹ Por. m.in. J. Bendkowski, M. Kramarz, *Logistyka stosowana. Metody, techniki, analizy*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006; A. Korzeniowski, M. Skrzypek, G. Szyszka, *Opakowania w systemach logistycznych*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2001; K. Ficoń, *Logistyka techniczna...*

³⁰ P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego...*, s. 102.

³¹ Por. M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, przeł. G. Augustyniak, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2010, s. 137 i n.

³² Tamże.

również M. Ciesielski, pisząc: „[...] konkurowanie oparte na przewadze czasowej wymaga nadania szczególnej roli logistyce i stosowania systemu szybkiej odpowiedzi (na zmiany popytu i wymagań rynku)”³³. W tak przyjętym punkcie widzenia eksponuje się praktyczne aspekty usług logistycznych związane z obsługą klienta przez zaoferowanie mu kompleksowej obsługi logistycznej wyrażonej w jej elementach, za które przyjmuje się: „[...] czas dostaw, dostępność produktów z zapasu, elastyczność dostaw, częstotliwość dostaw, niezawodność dostaw, kompletność dostaw, dokładność dostaw, dogodność składania zamówień i dogodność dokumentacji wymaganej przy składaniu zamówień”³⁴. Na wszystkie te elementy logistycznej obsługi klienta coraz częściej zwraca się uwagę w realizacji dzisiejszych usług logistycznych. Wiele „wczorajszych” postulatów, np. związanych z krótkim czasem dostaw (np. 24 godzin w obrębie całego kraju), stało się obecnie standardem.

Tak więc zasoby jako element konkurencyjności odgrywają również zasadniczą rolę w realizacji i konkurencyjności usług logistycznych. Można wskazać wiele publikacji, które szczególnie odnoszą się do kategorii procesów logistycznych, wyraźnie przy tym określając kryteria wyróżniające kategorię procesu logistycznego spośród wszelkich innych procesów rynkowych. Dla potrzeb niniejszej książki należy jednoznacznie stwierdzić, że usługa logistyczna jest procesem logistycznym lub jego częścią (podprocesem). Liczne odniesienia w tym zakresie najwyraźniej chyba akcentuje Chaberek, twierdząc: „[...] każdy proces wymaga określonych zasobów. Dostarczenie tych zasobów w określonej ilości, określonym czasie, jakości, po określonym koszcie stanowi istotę działań logistycznych [w tym usług logistycznych – dop. A.J.]”³⁵. Wydaje się, że z punktu widzenia przyjętych celów i zakresu podjętych w pracy rozważań kluczowe jest założenie, że każdy proces logistyczny jest realizowany w ścisłym związku z innym procesem, który dąży do wytworzenia określonego dobra czy usługi, zaspokajających określone potrzeby na rynku³⁶. Zatem do wytworzenia każdego dobra, do realizacji niemalże każdego procesu

³³ M. Ciesielski, *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 10.

³⁴ Zob. D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 19.

³⁵ M. Chaberek, *Makro- i mikroekonomiczne aspekty...*, s. 24.

³⁶ Zgodnie z rozważaniami zawartymi w podrozdziale 3.3 cele procesów podstawowych mogą być różne. Niemniej jednak celem wspierających je procesów logistycznych jest zapewnienie właściwych zasobów procesom podstawowym.

są niezbędne określone zasoby, które muszą być dostępne w odpowiedniej ilości, w odpowiednim czasie i miejscu. Właśnie takimi procesami, które zapewniają wszystkie niezbędne (właściwe) zasoby do realizacji podstawowego zadania, są procesy logistyczne³⁷. Wydaje się, że spostrzeżenie to ma zasadniczy charakter w kontekście rozumienia miejsca i roli procesów (usług) logistycznych w zbiorze ogółu procesów jako determinant konkurencyjności wszelkich podmiotów rynkowych.

Relacje to kolejny czynnik konkurencyjności stanowiący również zasadniczy element logistyki, również usług logistycznych. Należy podkreślić, że takie ujmowanie wymiaru logistyki i usług logistycznych odnosi się do konieczności postrzegania ich istoty przez pryzmat wielowymiarowości, relacji między wieloma wymiarami logistyki i usług logistycznych, między usługami logistycznymi a innymi rodzajami usług, systemem logistycznym a innymi otaczającymi go systemami, relacji między elementami systemu, poszczególnymi cechami elementów itd. Przykład relacyjnych odniesień w logistyce z pewnością mogą stanowić spostrzeżenia M. Chabereka prezentowane w jego wielu publikacjach, zwłaszcza w kontekście rozważań tego autora dotyczących postrzegania istoty logistyki i jej funkcji wynikających z relacji między procesami podstawowymi a wspierającymi je procesami logistycznymi, a także relacyjnego charakteru elementów składowych tych procesów. Autor ten zauważa: „funkcja porządkująca logistyki, odniesiona do samego procesu wsparcia logistycznego, zdeterminowana jest relacyjnym charakterem elementów składowych tego procesu. Chodzi więc o właściwe kształtowanie relacji pomiędzy zdarzeniami i czynnościami, jako elementami składowymi struktury danego procesu przepływu surowców, materiałów i wyrobów gotowych”³⁸. Warto zauważyć, że „właściwe kształtowanie relacji”, stanowiące jeden z przejawów istoty logistyki, autor odnosi do kategorii struktury (procesu, systemu)³⁹, natomiast relacyjny charakter logistyki, obok jej procesowego, obsługowego i integracyjnego charakteru, czyni odpowiedzialny

³⁷ M. Chaberek, G. Karwacka, *Logistyka jako praktyczne urzeczywistnienie prakseologicznych zasad dobrej roboty*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Ekonomia XL – Nauki Humanistyczno-Społeczne” 2009, z. 391, s. 7 i n.

³⁸ Zob. M. Chaberek, *Funkcje logistyki w stymulacji porządku systemów gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomia Transportu Lądowego” 2004, nr 32: *Modelowanie procesów i systemów logistycznych*, cz. 5, s. 13–21.

³⁹ Tamże.

za kształtowanie określonego ładu nie tylko w wymiarze pojedynczych procesów, ale także ich łańcuchów, sieci, w konsekwencji zaś – ładu (porządku) gospodarczego w układach metalogistycznych, np. gospodarki kraju, określonego rynku branżowego itp.

Zdarzenia jako czynnik kształtujący konkurencyjność również w odniesieniu do systemów logistycznych czy usług logistycznych jest bodaj najmniej eksponowanym elementem. Może to być tylko pozorne wrażenie, jak zauważa bowiem C. Mańkowski, określając kierunek myśli logistycznej rozwijany wokół kategorii zdarzenia ewentystycznego: „[...] w istocie rzeczy każda publikacja logistyczna zawiera opisy zdarzeń logistycznych”⁴⁰. Przyjmując rozumienie zdarzenia za określony stan systemu lub określonego elementu tego systemu w danym punkcie czasu i przestrzeni, sfera logistyki (a z pewnością każda inna sfera określonego typu aktywności) jawi się jako zbiór zdarzeń, ale „[...] nie dowolnych, lecz stanowiących ciąg uporządkowany prowadzący od stanu początkowego do końcowego”⁴¹. Zgodnie z przyjętym sposobem pojmowania zdarzenie może więc być określane jako „zaistnienie określonej potrzeby dostarczenia określonego zasobu”, ale również jako „dostarczenie zasobu”. Zatem określone zdarzenie inicjuje każdą usługę logistyczną, a realizacja tej usługi kończy się określonym stanem sytuacji, czyli określonym zdarzeniem. Usługa logistyczna postrzegana przez pryzmat jej procesowego (dynamicznego) wymiaru jawi się jako pewien ciąg (łańcuch) na przemian występujących wydarzeń i działań (czynności), prowadzących od stanu początkowego, wyjściowego, do stanu końcowego, a więc do stanu osiągnięcia określonego celu.

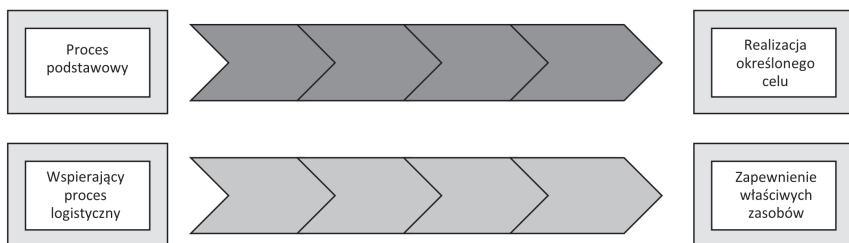
2.3. Usługi logistyczne jako element systemów wsparcia logistycznego

Dalsze rozważania wymagają określenia miejsca i roli usług logistycznych w systemach społeczno-gospodarczych, właściwych relacji usług logistycznych, procesów gospodarczych, systemów i procesów logistycznych, innych systemów społeczno-gospodarczych. W tak określonym zadaniu wydaje się, że podstawą jest właściwe rozumienie logistyki, procesów i systemów

⁴⁰ *Event* – zdarzenie. Zob. C. Mańkowski, *Synergia...*, s. 216.

⁴¹ Tamże, s. 217.

logistycznych, ich miejsca i roli w gospodarce, we wszelkich systemach społeczno-gospodarczych, a następnie na tej płaszczyźnie – określenie miejsca i roli usług logistycznych. Kardynalne znaczenie ma właściwe rozumienie istoty logistyki. Wspomniane już w niniejszym opracowaniu założenie o współistnieniu tzw. procesów podstawowych i wspierających je procesów logistycznych jest zasadnicze w kontekście podjętych w tym podrozdziale rozważań. Współistnienie procesów podstawowych i wspierających je procesów logistycznych zaprezentowano na rysunku 6.



Rysunek 6. Współistnienie procesów podstawowych i wspierających procesów logistycznych

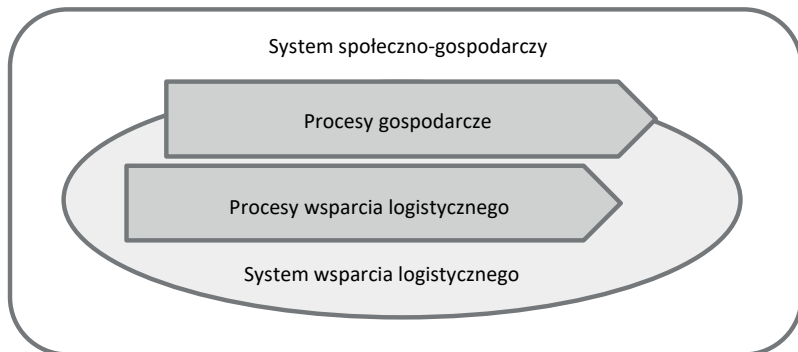
Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że przyjęte dla potrzeb niniejszej pracy założenie o równoległym przebiegu procesów wytwarzania (procesów podstawowych) i wspierających je procesów logistycznych – mimo że stanowi istotny przedmiot dyskusji co do sposobu identyfikowania i określania istoty procesów logistycznych, a także jest zasadniczym założeniem dla dalszych rozważań – jest założeniem metodologicznym ugruntowanym w literaturze przedmiotu zarówno krajowej, jak i zagranicznej⁴². Z tych ustaleń metodologicznych wynikają bardzo istotne zależności i konsekwencje. Mianowicie: logistyka (procesy logistyczne) w takim układzie zawsze pełni funkcję usługową w stosunku do innego procesu, który jest podstawowy, pierwotny w relacji do procesu logistycznego. Jak podkreśla M. Chaberek: „Nie ma logistyki, nie ma potrzeb logistycznych (a więc i procesów logistycznych) bez innego

⁴² Por. J.V. Jones, *Integrated logistics support Handbook*, McGraw-Hill, New York 2006., s. 1; zob. także: M. Chaberek, *Makro- i mikroekonomiczne aspekty...*, s. 94; C. Mańkowski, *Synergia...*, s. 223–227.

procesu, pierwotnego w stosunku do procesu logistycznego”⁴³. To proces podstawowy, produkcyjny, wytwórczy, jednym słowem: dowolny proces rynkowy, wyznacza zadania obsługowe w sferze logistyki. Dopiero w odniesieniu do określonego procesu rynkowego (produkcyjnego, wymiennego, usługowego itp.) można określić, jakie powinny być działania wspierające, które mają na celu zapewnienie zasady 6W. Do różnych działań wspierających, które składają się ogólnie na proces wsparcia logistycznego, niezbędne mogą być np. działania transportowe, magazynowe, sortownicze itp., czyli różne usługi logistyczne. Wszystkie te działania, stanowiące nieodzowną część procesu wsparcia logistycznego, będą mogły być określone jako usługi logistyczne. W oderwaniu od tego założenia takie działania, jak transport, magazynowanie, stanowią tzw. proces podstawowy, który wymaga wsparcia logistycznego, polegającego na zapewnieniu właściwych zasobów do jego realizacji. W tych założeniach tkwią istota, rola i miejsce usług logistycznych w dowolnych systemach społeczno-gospodarczych. Oczywiście procesy wymagają różnych elementów i zasobów, np. ludzi, zasobów materialnych, informacyjnych, dokumentów. Zasoby te muszą być utrzymane w gotowości, aby w każdej chwili mogły być użyte do realizacji procesów wsparcia logistycznego. Ogólnie wszelkie zasoby utrzymywane w gotowości stanowią system logistyczny, a wraz z procesem wsparcia logistycznego składają się na system wsparcia logistycznego. Dopiero taki układ stanowi całość społeczno-gospodarczą. Wszystkie systemy społeczno-gospodarcze, zachodzące w nich procesy, wymagają wsparcia logistycznego polegającego na zapewnieniu im wszelkich niezbędnych zasobów. Zasoby te są dostarczane przez systemy wsparcia logistycznego. Współistnienie systemów społeczno-gospodarczych i systemów wsparcia logistycznego zaprezentowano na rysunku 7.

⁴³ Por. M. Chaberek, *Praktyczny wymiar teorii logistyki*, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu” 2011, nr 10, s. 211.



Rysunek 7. Współistnienie systemów społeczno-gospodarczych i systemów wsparcia logistycznego

Źródło: opracowanie własne.

Dążenie do rozwiązywania problemów logistycznych, charakteryzujących się bardzo często wieloma kryteriami założeń co do ceny, czasu, niezawodności, bezpieczeństwa, a także wielu innych kryteriów ich realizacji, doprowadziło do wykształcenia się podmiotów gospodarczych świadczących wyspecjalizowaną obsługę logistyczną, zwanych trzecim (3PL – *third party logistics*) oraz czwartym operatorem logistycznym (4PL – *fourth party logistics*). Proces wsparcia logistycznego, a przynajmniej znaczne jego części (podprocesy) są zlecane wyspecjalizowanym przedsiębiorstwom (operatorom logistycznym) w celu optymalizacji całego procesu wsparcia logistycznego. Coraz częściej całe procesy wsparcia logistycznego są przekazywane operatorom logistycznym w ramach strategii outsourcingu.

2.4. Klasyfikacja usług logistycznych

Zmiany zachodzące na rynku TSL w ciągu ostatnich 10–15 lat spowodowały duże przeobrażenie i rozwój tego rynku w Polsce. Ewoluuował on od tradycyjnego rynku transportowego (przewozowego) wraz z kilkoma podstawowymi usługami towarzyszącymi (spedycją, magazynowaniem i kompletacją) w kierunku rozwiniętego rynku usług logistycznych z jego różnorodnością i specyfiką. Propozycję klasyfikacji usług logistycznych zaprezentowano na rysunku 8.

TRANSPORT	USŁUGI TERMINALOWE (MAGAZYNOWANIE)
ŁADUNKI drobnica spaletyzowana drobnica klasyczna drobnica w kontenerach drobnica w pojemnikach specjalnych ładunki masowe paczki <p style="text-align: right;">PRZEWOZY przewozy całopojazdowe przewozy ładunków częściowych</p>	magazynowanie magazynowanie przyzakładowe magazynowanie w magazynach wysokiego składowania/specjalistycznych magazynowanie produktów mrożonych magazynowanie i usługi utylizacji skład celny kompletacja palet (picking and packing) co-packing co-manufacturing inwentaryzacje zlecone zapasów
PRZEWOZY O CHARAKTERZE SPECJALNYM	ZAOPATRZENIE/DYSTRYBUCJA
przewozy ładunków niebezpiecznych przewozy chłodnicze przewozy ponadgabarytowe przewozy inne specjalne przewozy kurierskie	kompleksowa obsługa dystrybucyjna obsługa Just In Time obsługa SCM obsługa hiper- i supermarketów obsługa sklepów internetowych: <ul style="list-style-type: none"> • dostawy wahadłowe • dostawy uzupełniające • monitoring miejsca sprzedaży • logistyka zwrotów
USŁUGI SPEDYCYJNE	E-LOGISTYKA
spedycja czysta spedycja domowa organizacja procesu przewozowego inkaso i akredytywa spedytorska doradztwo spedycyjne usługi ubezpieczeniowe	e-fulfilment e-procurement usługi ASP usługi translacyjne giełdy e-logistyczne
KONSOLIDACJA	DORADZTWO LOGISTYCZNE
konsolidacja na trasie cross-docking merge-in-transit	one stop shopping optymalizacja procesów wsparcia logistycznego dobór produktów logistycznych
USŁUGI STANDARD I STANDARD PLUS	
track & trace dowóz w określonym czasie dowóz poza typowymi godzinami	

Rysunek 8. Klasyfikacja usług logistycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Brdulak, *Stan i kierunki rozwoju usług TSL w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomika Transportu Łądowego” 2006, nr 32: *Modelowanie procesów i systemów logistycznych*, cz. 5, s. 33–48.

Należy podkreślić, że usługa logistyczna jest różnie definiowana i przedstawiana przez wielu autorów. Różne są też próby klasyfikacji usług logistycznych. Jedną z prób klasyfikacji usług logistycznych zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Klasyfikacja usług logistycznych

Przewóz towarów (transport i spedycja)	Magazynowanie	Usługi kurierskie	Inne
krajowe międzynarodowe kolejowe i kombinowane morskie lotnicze drobnicowe częściowe całopojazdowe kontenerowe	przyjęcie towaru składowanie wysyłka obsługa zwrotów konsolidacja kompletowanie przeładunek w trybie cross-docking konfekcjonowanie	serwis miejski (dostawa tego samego dnia) serwis krajowy (dostawa następnego dzień roboczy) serwis krajowy ekspresowy (gwarantowana godzina dostawy następnego dnia) serwis międzynarodowy drogowy serwis międzynarodowy lotniczy typ przesyłki: waga do 1 kg typ przesyłki: paczki usługi dodatkowe: odbiór dokumentów zwrotnych usługi dodatkowe: pobranie gotówki za towar	usługi celne magazynowanie, zarządzanie zapasami i konfekcjonowanie spedycja logistyka kontraktowa zaopatrzenie produkcji dystrybucja produktów gotowych dostawy w ramach e-commerce dostawy w trybie Just In Time serwis opakowań zwrotnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Bastowska, *Konkurencyjność na rynku usług TSL – specjalizacja czy kompleksowość oferty*, „Logistyka” 2014, nr 2, s. 5120.

Usługi transportowe generują najwyższe przychody spośród wszystkich wyróżnionych profili usług logistycznych. Oferta usług przewozowych stała się o wiele bogatsza niż jedynie przewóz na trasie punkt nadania – punkt odbioru. Obecnie coraz częściej wymagany jest wysoki poziom rzetelności dostawy postrzegany przez pryzmat poszczególnych elementów logistycznej obsługi klienta – obejmuje on: czas dostawy, punktualność, częstotliwość, bezpieczeństwo, bieżącą informację o stanie realizowanego zlecenia. Klienci coraz większą wagę przykładają do stanu taboru, jego dostosowaniu do aktualnych potrzeb, czystości czy spełniania norm ekologicznych. Usługi transportowe charakteryzują się dużą specyfiką w obszarze poszczególnych gałęzi transportu. Dominujące znaczenie w strukturze gałęziowej ma transport samochodowy⁴⁴, z kolei dużym optymizmem napawają przemiany w transporcie kolejowym czy transporcie morskim i ich kierunki rozwoju. Podstawowe rodzaje usług transportowych sprowadzają się do:

- kombinacji różnych sposobów przewozu ładunków (wybór gałęzi transportu, środka transportu);
- wyboru określonej kombinacji w ramach danej gałęzi transportu (np. przewozy całopojazdowe, przewozy ładunków częściowych);
- umiejętności obsługi różnego rodzaju ładunków (drobnica, drobnica klasyczna, spaletyzowana, drobnica w pojemnikach specjalnych, ładunki masowe, ładunki ciekłe itp.).

Dużą różnorodnością cechują się przewozy o charakterze specjalnym, w ramach których można wyróżnić przewozy:

- ładunków ponadgabarytowych;
- ładunków niebezpiecznych;
- ładunków priorytetowych;
- chłodnicze;
- połączone z usługami konsolidacyjnymi itp., a także
- różnego rodzaju przesyłki kurierskie;

W ramach usług konsolidacyjnych istnieje wiele rozwiązań. Konsolidacja/dekonsolidacja ładunku na trasie przewozu (tzw. przesyłka geograficzna) polega na zabieraniu ładunków drobnicowych od załadowców zlokalizowanych w różnych miejscach na trasie przewozu aż do uformowania ładunku

⁴⁴ Bliższa charakterystyka poszczególnych profili usług logistycznych stanowi przedmiot rozważań podrozdziału 4.2.

całopojazdowego. Dekonsolidacja to proces odwrotny, polegający na sukcesywnym przekazywaniu ładunków odbiorcom zlokalizowanym w różnych miejscach na trasie przewozu. Klasyczna konsolidacja/dekonsolidacja ładunku w terminalu polega na formowaniu ładunku całopojazdowego z przesyłek drobnicowych dostarczanych do terminalu środkami transportu załadowców albo odebranych od załadowców środkami transportu usługodawcy. Proces dekonsolidacji w terminalu jest odwrotnością procesu konsolidacji i polega na formowaniu małych przesyłek z przesyłek całopojazdowych.

Z usługami konsolidacji/dekonsolidacji powiązana jest usługa cross-docking. Jest to przeładunek komplekacyjny w terminalu trwający określony czas (najczęściej standardowo przyjmuje się czas nie dłuższy niż 48 godzin). Na bazie usług konsolidacji i cross-dockingu funkcjonuje usługa merge-in-transit. Polega ona na kompletacji i konsolidacji ładunku w ładunek całopojazdowy przeznaczony dla jednego odbiorcy. Kompletacja dotyczy formowania ładunku całopojazdowego np. z palet przygotowanych przez nadawcę. Często kompletacja może przybierać różne formy, m.in. formowania palet niejednorodnych z palet jednorodnych, tworzenia ładunku całopojazdowego ciekłego jako określonej mieszaniny substancji niejednorodnych. Przygotowanie skompletowanego ładunku całopojazdowego dla jednego odbiorcy może wynikać z potrzeb klientów w zakresie:

- wymogów systemów Just In Time (JIT), w razie potrzeby wyładunku na taśmę produkcyjną prosto z samochodu;
- ograniczenia możliwości manipulacyjnych odbiorcy;
- kombinacji usługi transportowej z usługą magazynową na naczepie lub w kontenerze.

Jako dodatkowe usługi związane z usługami przewozowymi, określane mianem standard i standard plus, uznać można:

- usługi track & trace – przewóz i śledzenie stanu i aktualnego miejsca przesyłki, usługi te najczęściej są oferowane przez firmy kurierskie (TNT, DHL, Fedex itd.);
- dowóz w ekspresowym czasie (24 godziny lub krótszym na terenie całego kraju);
- nadanie lub odbiór przesyłki poza standardowymi godzinami pracy (np. tryb nocny, świąteczny);
- transport z magazynowaniem na kontenerach lub naczepach (taka usługa ma zastosowanie przy nieprzewidywalnych fluktuacjach popytu

u odbiorców ładunku; zamiast inwestować w powierzchnię magazynową, usługobiorca zleca magazynowanie w kontenerze lub naczepie).

Komplementarnymi usługami towarzyszącymi procesom przewozowym są usługi spedycyjne. Usługi spedycyjne, obok usług przewozowych i magazynowych, generują najwyższe przychody. W ramach tradycyjnych usług spedycyjnych można wyróżnić specyficzne usługi spedycyjne charakteryzujące się określonym zakresem świadczonych usług. Spedycja czysta z klasycznym zakresem usług spedycyjnych obejmuje takie działania, jak:

- przygotowanie dokumentacji;
- organizacja procesu przewozowego;
- inkaso i akredytywa spedycyjna (usługi finansowo-bankowe);
- usługa agencji celnej;
- doradztwo spedycyjne (w zakresie bazy dostawy i organizacji procesu spedycyjnego).

Szczególnym rodzajem spedycji jest tzw. spedycja domowa. Jest to swego rodzaju alians strategiczny polegający na ścisłym związku spedytora i zlecniodawcy – w zasadzie usługi spedytora są świadczone tylko na korzyść jednego zlecniodawcy.

Usługi terminalowe należą do najprężniej rozwijających się usług logistycznych. Rozwój infrastruktury magazynowej w Polsce stał się fenomenem gospodarczym w skali Europy. W latach 2004–2008 wzrost podaży nowoczesnej powierzchni magazynowej wynosił ponad 100% w stosunku rocznym.

Oprócz tradycyjnych usług magazynowania i składowania pod nadzorem celnym na rynku TSL pojawiło się wiele usług pochodnych. Magazynowanie przykładowe polega na przejęciu od usługobiorcy funkcji magazynu przykładowego. Komponenty niezbędne w produkcji są magazynowane w terminalu operatora logistycznego (usługodawcy) i w zależności od potrzeb wykonuje się dowóz wahadłowy polegający na dostarczeniu niezbędnych komponentów i/lub zabiera z hali produkcyjnej usługobiorcy gotowe wyroby. Zatem fizyczny proces zaopatrzenia i dystrybucji usługobiorcy koncentruje się na terenie magazynu/terminalu operatora logistycznego. Kolejnym rodzajem usługi terminalowej jest skład celny. To celowo wydzielona część terminalu zgodnie z wymogami procedury celnej, tak aby procedura przepływów fizycznych ze składu celnego sprowadzała się do przemieszczania towaru z półki w składzie celnym na półkę w innej części terminalu. Usługa

picking and packing (kompletacja palet) polega na formowaniu z palet jednorodnych (z jednym rodzajem towaru) palet niejednorodnych, na których znajdują się towary różnego rodzaju. Usługa dotyczy także procesu odwrotnego. Pochodną usługi tego rodzaju jest co-packing – jest to usługa uszlachetniająca. Może obejmować przepakowywanie towarów z opakowań przemysłowych w opakowania handlowe (promocyjne), przepakowywanie towarów z opakowań zbiorczych, formowanie displayów itp. W ramach usługi co-packingu oferuje się także etykietowanie towarów, etykietowanie w języku kraju przeznaczenia towaru. Co-manufacturing z kolei polega na przejęciu przez operatora logistycznego ostatniej fazy produkcji, np. montażu towaru pod konkretne zamówienie, tzw. montażu odroczonego (z określonym czasem do wystąpienia popytu). Usługa ta jest mocno powiązana z usługą magazynowania przyzakładowego. Dopełnieniem oferty związanej z usługami terminalowymi jest inwentaryzacja zapasów. Polega ona na gromadzeniu informacji o stanach magazynowych, zapasach w drodze czy towarach na półkach sklepowych, a więc dotyczy informacji o zapasach na każdym etapie procesu logistycznego.

Kompleksowa obsługa dostaw i dystrybucji jest coraz częściej oferowaną usługą, mającą cechy związane z kompleksową obsługą logistyczną. Polega ona na przejęciu przez operatora logistycznego funkcji: transportowej, magazynu przyzakładowego, obsługi spedycyjnej, prowadzenia inwentaryzacji w systemie ciągłym (magazynu, sieci sprzedaży, zapasów w drodze). Kompleksowa obsługa dystrybucji w znacznej mierze jest skierowana do obsługi super- i hipermarketów. Polega na przejęciu przez operatora logistycznego funkcji centralnego magazynu danego podmiotu/sieci wraz z usługami towarzyszącymi. Pozwala to obsługiwanym podmiotom na ograniczenie powierzchni magazynowych do niewielkiego magazynu przyjmowania dostaw.

Usługa dostaw na czas JIT czasami jest błędnie rozumiana jako tylko dostawa na czas (dostawa punktualna). W praktyce usługa dostaw na czas obejmuje niezawodność dostaw (punktualność) oraz strategię zaopatrzenia w systemie pull. Coraz częściej bowiem zauważalna jest presja na skracanie czasu między dostawą a wejściem komponentu na taśmę produkcyjną.

Coraz większe znaczenie na rynku usług logistycznych zyskują usługi doradcze. Zdecydowanie dominuje popyt na usługi doradcze w zakresie kompleksowej obsługi logistycznej i optymalizacji procesów logistycznych.

Ponadto jest oferowane doradztwo w zakresie wszelkich rozwiązań systemowych – opracowywanie koncepcji logistycznych dostosowywanych do potrzeb indywidualnych klientów.

W ramach usług e-logistycznych można wyróżnić usługi e-fullfilment polegające na wirtualnej obsłudze zawierania i realizowania transakcji. Usługi e-fullfilment są świadczone on-line oraz mają charakter interaktywny – zawierają takie elementy realizacji zamówienia przez operatora usług logistycznych, jak: wycena i planowanie (indywidualna wycena usług logistycznych, indywidualna informacja o etapie procesu logistycznego), zamawianie (składanie zleceń spedycyjnych, dyspozycji magazynowych), dokumentacja, tracking (śledzenie drogi towarów), fakturowanie usług logistycznych itp. Dostawcami usług e-fullfilment mogą być zarówno operatorzy 3PL, jak i 4PL.

Usługi translacyjne polegają na integracji nie zawsze kompatybilnych systemów informatycznych. Ostatnio pojawiła się pilna potrzeba usługi w postaci swoistej centrali wymiany danych. Przedsiębiorstwa operują na różnych standardach przesyłu informacji. Brak kompatybilności tych standardów wymusił potrzebę oferowania usługi umożliwiającej sprowadzanie i operowanie informacjami w jednym standardzie. Przykładem tego rodzaju usługi jest konwersja standardu EDIFACT na XML i odwrotnie. Tego typu platformy i usługi pozwalają na sprawną i szybką reakcję w wypadku braku kompatybilności systemów informacyjnych przedsiębiorstw. Ścisłe związana z logistyką informacji jest usługa ASP (*application service provider*). Polega ona na wynajmie (użyczeniu) i udostępnieniu określonego oprogramowania (aplikacji – od najprostszych po zintegrowane aplikacje biznesowe, np. SAP) za miesięczną opłatę abonamentową. Często wraz z odpłatnym udostępnianiem określonego oprogramowania świadczone są usługi serwisowe, szkoleniowe, wdrożeniowe, archiwizacji danych itp. Istotną barierą we wprowadzaniu tego typu rozwiązań jest obawa przed dostaniem się kluczowych informacji w niepożądane ręce. Usługę dostępu do elektronicznych platform logistycznych można zaliczyć do grupy usług e-logistycznych. E-rynkami logistyczne służą kojarzeniu strony popytowej i podażowej w zakresie obsługi logistycznej (na zasadzie np. platformy Allegro). Są to rynki horyzontalne (uniwersalne) lub wertykalne (branżowe). Tego typu rozwiązania przynoszą korzyści związane ze zwiększeniem liczby potencjalnych klientów, z możliwością szybszej realizacji zlecenia, porównywania cen, a także dostępem do szerokiej informacji rynkowej.

3. Funkcjonowanie rynku usług logistycznych w Polsce

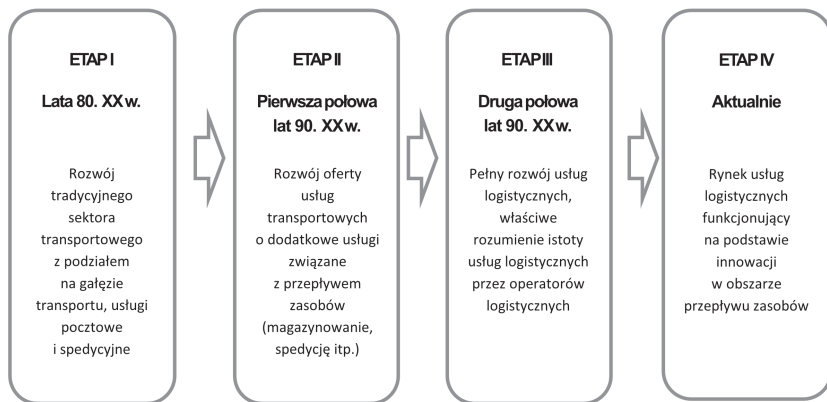
3.1. Rozwój rynku usług logistycznych w Polsce

Rynek usług logistycznych w Polsce rozwija się od początku lat 90., a więc od momentu urynkowienia gospodarki polskiej. Przed 1990 r. nie można było mówić o istnieniu rynku usług logistycznych. Był to raczej tradycyjny sektor transportowy¹. Przyczyny niskiego poziomu rozwoju rynku usług logistycznych (tradycyjnego sektora usług transportowych) leżały zarówno po stronie popytowej, jak i podażowej rynku. Do głównych przyczyn ówczesnego stanu należy zaliczyć:

- brak bodźców prokonkurencyjnych wynikających z zasad funkcjonowania gospodarki nakazowo-rozdzielczej w Polsce przed rokiem 1990;
- zły stan infrastruktury;
- czynniki finansowe (brak inwestycji);
- niski poziom specjalizacji;
- brak konkurencji międzynarodowych przedsiębiorstw logistycznych (transportowych);
- brak zrozumienia zasad szeroko rozumianego wsparcia logistycznego;
- brak orientacji firm na jakość obsługi logistycznej (logistyczną obsługę klienta).

Na rysunku 9 podjęto próbę wyróżnienia umownych etapów rozwoju rynku usług logistycznych w Polsce.

¹ Por. *Rynek usług logistycznych*, red. M. Ciesielski, PWE, Poznań 2004.



Rysunek 9. Etapy rozwoju rynku usług logistycznych w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Tunak, *Kluczowe czynniki sukcesu usługodawców logistycznych w świetle zmian zachodzących na rynku TSL*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2017, nr 8, s. 17.

Sytuacja diametralnie zmieniła się po 1990 r. Lata 90. były okresem przełomowym dla polskiej gospodarki i polskiego rynku usług logistycznych. W ciągu kilku lat nastąpił dynamiczny rozwój tego rynku. W polskich realiach etapy przeobrażeń rynku usług logistycznych diametralnie różniły się od tych w warunkach państw zachodnich. W państwach zachodnich proces ten kształtował się przez lata, na polskim rynku uległ znacznemu skróceniu. Otwarcie polskiej gospodarki na inwestycje zagraniczne oraz konkurencja przedsiębiorstw zagranicznych wymusiły wśród polskich przedsiębiorstw produkcyjnych oraz usługowych konieczność dorównania zachodnim standardom logistycznym. Rynek producenta ewoluował w kierunku rynku konsumenta. Obsługa procesów wytwórczych przez proste usługi transportowe i magazynowe była niewystarczająca. Klienci zaczęli oczekiwać szybszych i niezawodnych dostaw, co zmusiło usługodawców logistycznych do oferowania urozmaiconego wachlarza usług i powiększenia oferty o czynności podwyższające wartość dodaną obsługiwanych procesów wytwórczych, a przez to – ich optymalizację: czasową, kosztową, jakościową i bezpieczeństwa. Zmiany, jakie zachodziły na polskim rynku usług logistycznych, wywarły wpływ na usługodawców krajowych oraz zagranicznych. W wypadku przedsiębiorstw krajowych dotyczyło to zmiany zakresu oferowanych usług.

Coraz mocniej zauważano konieczność oferowania usług o charakterze kompleksowym, usług związanych z procesem przepływu zasobów, które byłyby ze sobą zintegrowane, a przez to zintegrowane z procesem wytwórczym (głównym) obsługiwanym przez usługodawców. Osiąganie tak zauważanej potrzeby realizowano za pomocą działań idących w dwóch wyraźnie zarysowujących się kierunkach:

- stopniowego zwiększania liczby oferowanych usług za sprawą przejmowania czynności opartych na fizycznej obsłudze dóbr rzeczowych;
- rozbudowy oferty obsługi logistycznej i dążenia do jej kompleksowości.

Otwarcie gospodarki polskiej na kapitał zachodni spowodowało pojawienie się na polskim rynku zagranicznych inwestycji bezpośrednich. To z kolei przyczyniło się do powstania na polskim rynku filii lub oddziałów zachodnich operatorów logistycznych w Polsce. Wzrastała konkurencja między przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego a usługodawcami rodzimymi. Konkurencja wymuszała na rodzimych usługodawcach konieczność dorównania standardom międzynarodowym. Rozumienie istoty obsługi logistycznej na polskim rynku ewoluowało. Początkowo (początek lat 90.) logistykę utożsamiano jedynie z efektywną dystrybucją lub sprawnym zarządzaniem magazynem. Pod koniec lat 90. nastąpiła zmiana podejścia do logistyki i rozumienia obsługi logistycznej. Wówczas dostrzeżono potrzebę integracji łańcuchów dostaw. Logistykę zaczęto rozpatrywać szerzej – jako całokształt czynności związanych z gospodarką materiałową, a także zarządzaniem informacją. Trzeba podkreślić, że w wielu przedsiębiorstwach, nawet określających się jako operatorzy logistyczni, rozumienie istoty logistyki nadal jest niewłaściwe. Przedsiębiorstwa te dzielą na przykład czynności związane z procesami przepływu zasobów na transport oraz logistykę, którą zawężają tylko do czynności związanych z gospodarką magazynową. Dlatego na przełomie lat 90. nastąpiło swego rodzaju rozwarstwienie i pojawienie się na rynku TSL dwóch typów (grup) przedsiębiorstw:

- pierwszy nadal skupiał się na działalności związanej z transportem i spedycją, charakteryzował się tradycyjnym podejściem do zarządzania, opartym na dotychczasowym sposobie realizacji procesów przemieszczania ładunków, a także załatwiania formalności w tym zakresie (z przedsiębiorstwami ubezpieczeniowymi, urzędami itp.);
- drugi zaczął dostrzegać możliwości płynące z innego, innowacyjnego podejścia do realizacji procesów przepływu zasobów dzięki

wykorzystaniu koncepcji logistyki i wynikających stąd możliwości optymalizacyjnych.

Reasumując, drugi etap rozwoju rynku usług logistycznych w Polsce (pierwsza połowa lat 90.) był determinowany:

- zagranicznymi inwestycjami bezpośrednimi;
- pojawieniem się na polskim rynku przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym;
- otwarciem polskiej gospodarki na konkurencję przedsiębiorstw zagranicznych;
- przejściem od rynku producenta do rynku konsumenta;
- koniecznością dorównania zagranicznym standardom obsługi logistycznej;
- wzrostem poziomu świadomości logistycznej (korzyściami stosowania koncepcji logistyki);
- deregulacjami w sferze transportu;
- szybkim rozwojem technologii informatycznych.

Polski rynek usług logistycznych największą dynamikę rozwoju odnotowywał od połowy do końca lat 90. W połowie lat 90. tempo wzrostu sprzedaży usług logistycznych kształtowało się w przedziale 20–30% w stosunku do roku poprzedniego. W momencie silnego rozwoju międzynarodowej wymiany handlowej zarówno przedsiębiorstwa transportowe, jak i te realizujące szerszy zakres usług logistycznych musiały sprostać coraz to nowszym potrzebom klientów, którzy oczekiwali organizacji i realizacji nie tylko procesów transportowych, ale również całych łańcuchów dostaw. Świadczenie usług na wysokim poziomie było możliwe przy jednoczesnej rozbudowie i poprawie istniejącej już infrastruktury. Spadek tempa rozwoju rynku usług logistycznych po 2000 r. był związany z ogólną dekoniunkturą gospodarki polskiej (jak również odczuwalną stagnacją gospodarczą większości krajów europejskich).

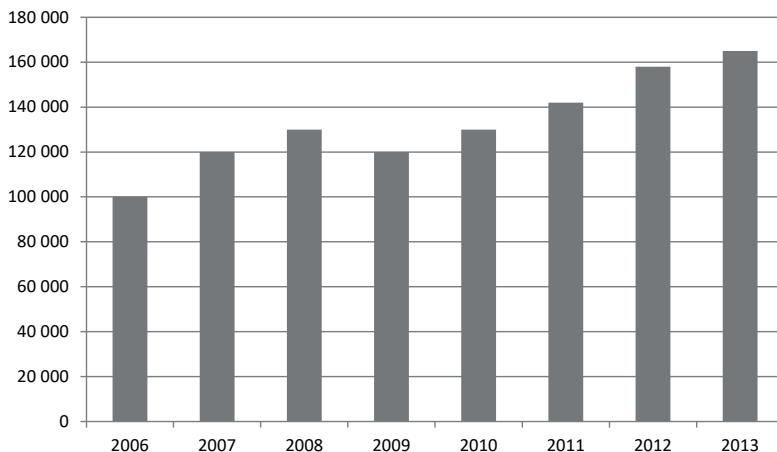
Wydaje się, że przełomowym momentem w rozwoju polskiego rynku usług logistycznych było wejście Polski do Unii Europejskiej. Z momentem wejścia Polski do Unii nadzieje na dalszy rozwój rynku usług logistycznych w Polsce zostały spełnione i całkowicie wykorzystane. Rok 2004 był przełomowy dla całej polskiej gospodarki, w tym także rynku usług logistycznych. Rozszerzenie wspólnoty o nowe kraje spowodowało określone zmiany w branży usług logistycznych. Otwarty dostęp do ładunków na rynkach UE dla przewoźników zarejestrowanych w Unii, zmiana uciążliwych procedur celnych

(później – wejście do strefy Schengen) to podstawowe czynniki rozwoju usług logistycznych tego okresu. Obligatoryjnie wprowadzono licencje przewozowe, a wszyscy przewoźnicy byli zobligowani do uzyskania certyfikatu zawodowego potwierdzającego znajomość przepisów obowiązujących na europejskim (unijnym) rynku usług logistycznych. Niestety oprócz korzyści płynących z integracji narodowych rynków usług logistycznych napotymano też wiele barier związanych m.in. z interoperacyjnością, dostosowaniem infrastruktury do poziomu unijnego, liberalizacją (ujednoceniem) przepisów prawnych itp. Ze względu na rosnące zapotrzebowanie dostaw produktów na unijnym rynku można było dostrzec silne tendencje konsolidacyjne. Rynek usług logistycznych w Polsce po wejściu do UE cechował się:

- dalszym rozwojem uwarunkowanym m.in. czynnikami makroekonomicznymi całego systemu gospodarczego kraju;
- otwartym dostępem do ładunków na rynkach UE dla wszystkich przewoźników zarejestrowanych na tym obszarze;
- uproszczeniem procedur celnych;
- licencjami w przewozach drogowych;
- procesami konsolidacyjnymi;
- indywidualizacją rozwiązań logistycznych.

W latach 2004–2007 polski rynek usług logistycznych bardzo dynamicznie się rozwijał. Zasadniczym czynnikiem sprzyjającym tej sytuacji była bardzo dobra kondycja całej polskiej gospodarki. Tempo wzrostu produktu krajowego brutto (PKB) w poszczególnych latach tego okresu oscylowało w przedziale 5–6%. Silny rozwój rynku usług logistycznych umożliwiał rozwój infrastruktury logistycznej. W wybranych przypadkach, np. przyroście podaży nowoczesnej powierzchni magazynowej sięgającej ponad 100% w relacji roku do roku poprzedzającego, można mówić wręcz o swoistym fenomenie gospodarki polskiej czy polskiego rynku usług logistycznych. Dla porównania średnie tempo wzrostu podaży nowoczesnej powierzchni magazynowej w UE wynosiło wówczas ok. 10–15%. Z perspektywy czasu i obserwacji tych procesów można odnieść wrażenie, że doganialiśmy wówczas europejski rynek usług logistycznych. Gdy w 2008 r. nadszedł światowy kryzys gospodarczy – mimo że nie było jeszcze wiadomo, jaki będzie miał zakres i jak długo może potrwać – było niemal pewne, że jego skutki będą odczuwalne także na polskim rynku usług logistycznych. Przychody w podstawowych profilach działalności rynku usług logistycznych, transporcie, spedycji i magazynowaniu

spadły w kolejnych latach o 10–15% i oscylowały w granicach 118 mld PLN. Sprzedaż wyrobów i usług transportu i gospodarki magazynowej w Polsce w latach 2006–2013 zaprezentowano na rysunku 10.



Rysunek 10. Sprzedaż wyrobów i usług transportu i gospodarki magazynowej w latach 2006–2013

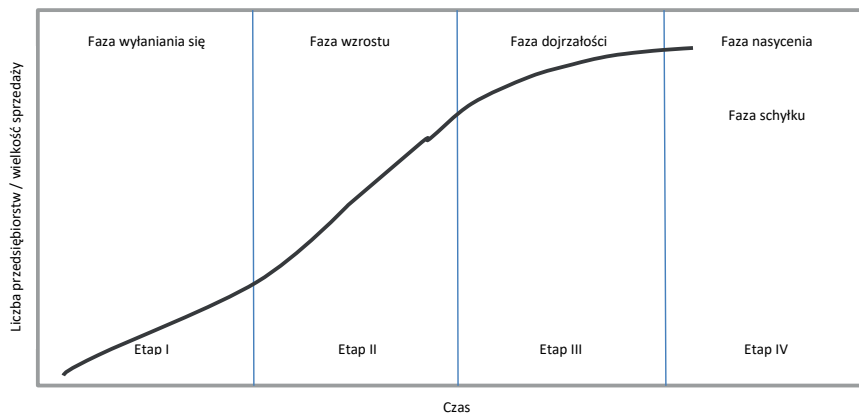
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Roczników Statystycznych Rzeczypospolitej Polskiej* Głównego Urzędu Statystycznego z lat 2006–2014.

Na szczęście zarówno cała gospodarka polska, a za nią rynek usług logistycznych w ciągu kilku lat przezwyciężyły kryzys i już w 2013 r. osiągnięto wartości sprzed kryzysu. Od tego czasu aż do dziś następuje dalszy, dynamiczny wzrost i rozwój rynku usług logistycznych w Polsce.

Poszczególnym wyróżnionym etapom umownym rozwoju polskiego rynku usług logistycznych odpowiadają określone fazy jego rozwoju. Wszystkie rynki, niezależnie od produktów na nich oferowanych, rozwijają się według określonych faz – każda z tych faz ma swoje cechy, unikatowe dla konkretnych rynków. Rozwój polskiego rynku usług logistycznych stanowi klasyczny przykład, na którego podstawie można zaobserwować kolejno fazy wyłaniania się, wzrostu i dojrzałości². Dyskusyjną kwestią jest to, w jakiej

² Por. E. Płaczek, *Modele rozwoju usługodawców logistycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012, s. 84.

fazie obecnie znajduje się polski rynek usług logistycznych – czy już w fazie nasycenia poprzedzającą fazę schyłku. Rozkład faz rozwoju rynku usług logistycznych wraz z wyróżnionymi etapami jego rozwoju zaprezentowano na rysunku 11.



Rysunek 11. Fazy i etapy rozwoju rynku usług logistycznych w Polsce

Źródło: opracowanie własne.

Etap pierwszy i początek etapu drugiego pokrywały się z fazą wyłaniania się rynku usług logistycznych w Polsce. W fazie wyłaniania się na polskim rynku usług logistycznych zaczęto oferować potencjalnym klientom nowe produkty i usługi. Był to okres, kiedy do usług transportowych i spedycyjnych dołączano inne usługi logistyczne, niewystępujące wcześniej na polskim rynku. Oferowane w tej fazie nowe usługi były już znane na rynkach krajów zachodnich, będących wówczas w fazie dojrzałości. Faza wzrostu pokryła się z drugim etapem. Tradycyjne usługi oparte na transporcie zostały wzbogacone o nowe usługi logistyczne, a także zindywidualizowaną obsługę logistyczną. W tej fazie znaczną rolę odegrały zagraniczne przedsiębiorstwa, które angażowały się w poznawanie nowego rynku. Przedsiębiorstwa krajowe próbowały z nimi konkurować, powielając niektóre oferty usług logistycznych, a także dorównaniem poziomu jakości świadczonych usług.

Zdaniem autora obecnie rynek usług logistycznych w Polsce wszedł w fazę dojrzałości. Moment przejścia z fazy wzrostu do fazy dojrzałości, jaki nastąpił

na polskim rynku usług logistycznych, charakteryzował się występowaniem dużej liczby przedsiębiorstw na rynku, posiadających odmienne kompetencje i bogatą ofertę usługową. To doprowadziło do zwiększonej rywalizacji między usługodawcami i eliminacji z rynku zbyt słabych podmiotów. W fazie dojrzałości rozwój rynku ulega spowolnieniu. Świadczyć o tym mogą wybrane parametry, np. przyrost nowoczesnej powierzchni magazynowej, wzrost przychodów z podstawowych profili działalności logistycznej: transportu, magazynowania czy spedycji. Dalsza sytuacja na rynku usług logistycznych i jego rozwój w Polsce będą zależeć od wielu czynników, zwłaszcza ogólnej sytuacji gospodarczej kraju.

Teoria faz rozwoju rynku, w tym rynku usług logistycznych, pozwala wyróżnić inne modele i fazy jego rozwoju. W kontekście aplikacyjności do polskiego rynku usług logistycznych na uwagę zasługuje propozycja G.A. Moore'a wyróżniająca trzy fazy rozwoju rynku usług logistycznych³:

- „kręgielnia” – występuje, kiedy pojawiają się usługi logistyczne szybko uzyskujące popularność wśród potencjalnych nabywców. W tym wypadku dynamicznie rozwijający się rynek usług logistycznych warunkuje rozwój innych rodzajów rynków, stąd też analogia do kręgielni;
- „tornado” – zachodzi wówczas, kiedy uzna się, że usługa logistyczna zdała test użyteczności i jest ona odbierana jako niezbędny element rynku. Można wymienić wiele różnych rodzajów usług logistycznych, które spełniają ten warunek, np. cross-docking, merge-in-transit itp.;
- „wczesne upowszechnianie” – na tym etapie usługi logistyczne wciąż się rozwijają, jednak nie tak intensywnie jak w poprzedniej fazie.

3.2. Aktualny stan polskiego rynku usług logistycznych

Aktualny stan i rozwój polskiego rynku usług logistycznych zależą od tempa wzrostu gospodarki krajowej. Logistyka stanowi ważny element systemu gospodarczego, którego sprawne funkcjonowanie umożliwia efektywną realizację założeń rozwojowych. Dlatego też badania obu tych systemów – systemu gospodarczego kraju i krajowego systemu logistycznego,

³ G.A. Moore, *Darwin i demon: innowacja w rozwiniętych firmach*, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 38, s. 83–84.

w tym systemu rynku usług logistycznych – należy prowadzić równolegle, będąc świadomym ich wzajemnych relacji. Biorąc pod uwagę te przesłanki, w tabeli 5 zaprezentowano wybrane wskaźniki makroekonomiczne, aby osadzić dane dotyczące aktualnego stanu rynku usług logistycznych w Polsce w konkretnych realiach.

Tabela 5. Wybrane wskaźniki roczne za lata 2016–2018

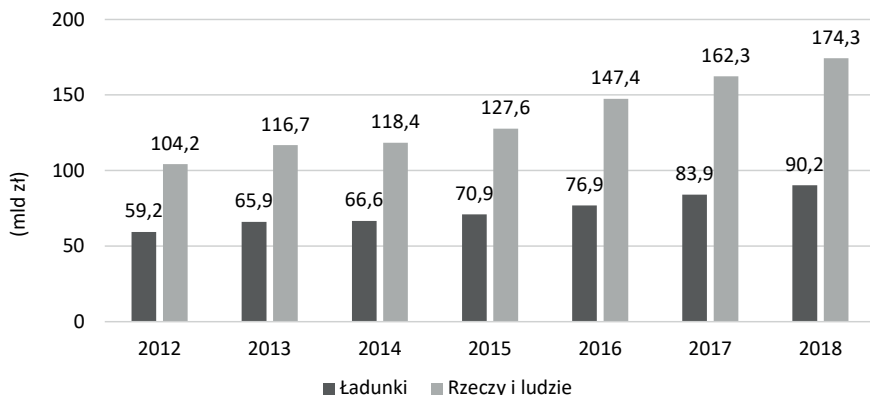
Wyszczególnienie	2016	2017	2018
PKB (%) r/r	3,1	4,8	5,1
Popyt krajowy (%) r/r	2,8	4,7	5,3
Spożycie indywidualne (%) r/r	3,9	4,8	4,3
Nakłady brutto na środki trwałe (%) r/r	×	×	8,7
Produkcja przemysłowa (%) r/r	6,0	6,2	6,8
Sprzedaż detaliczna realnie (%) r/r	6,1	5,2	7,1
Stopa bezrobocia (%) r/r	8,3	6,6	5,7
Płace realne brutto (%) r/r	4,2	3,4	5,3
Deficyt budżetowy (%) r/r	2,8	11,4	8,5
Inflacja (%) r/r	-0,6	2,0	1,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2018*, GUS, Warszawa 2018.

Uwzględniając zaprezentowane w tabeli 5 dane, można przyjąć, że w analizowanym okresie gospodarka polska rozwija się w szybkim tempie. Rozwój ten charakteryzuje się względną równomiernością w poszczególnych kwartałach i latach. W latach poddanych analizie wskaźnik wzrostu PKB utrzymuje się na wysokim i względnie stałym poziomie: 3,1% (2016 r.) i 5,1% (2018 r.).

Obserwując uzyskaną w latach 2016–2018 produkcję globalną, można dostrzec jej stabilny trend wzrostowy. Lata te charakteryzowały się umiarkowanymi nakładami inwestycyjnymi. Zatem rozwojowi rynku usług logistycznych sprzyja wzrost poziomu ogólnego polskiej gospodarki w ostatnich latach.

Jeśli chodzi o krajowy rynek usług logistycznych, szacuje się, że w 2018 r. rynek ten skupiał około 200 tys. przedsiębiorstw, co stanowiło 9,6% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce. Wartość rynku usług logistycznych w Polsce, mierzona przychodami z transportu, magazynowania i poczty (rzeczy i ludzi), wzrosła do ok. 170 mld PLN, co stanowiło ok. 10,6% PKB (2018 r.).



Rysunek 12. Przychody ze sprzedaży usług przewozowych (bez poczty) w latach 2012–2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2018*, GUS, Warszawa 2018.

Należy podkreślić, że udział poszczególnych profili działalności (usług) rynku logistycznego w jego przychodach ogółem nie jest równomierny, a czołową pozycję zajmują: transport, spedycja i magazynowanie. Udział poszczególnych profili działalności w przychodach rynku usług logistycznych w Polsce zaprezentowano w tabeli 6.

Tabela 6. Udział procentowy poszczególnych profili działalności (rodzajów usług) w przychodach ogółem rynku usług logistycznych w Polsce

Profil działalności	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Transport	34,63	33,83	34,93	32,83	32,93	32,98
Spedycja	46,86	45,86	45,96	46,53	46,71	46,79
Magazynowanie	14,85	14,85	15,40	16,40	16,60	16,70
Obsługa celna	0,84	0,84	0,80	0,80	0,80	0,80
Cross-docking	1,38	1,38	1,42	1,42	1,42	1,43
Doradztwo logistyczne	0,70	0,70	0,50	0,50	0,50	0,50
Inne	0,74	0,50	0,99	1,52	1,04	0,80

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Roczników Statystycznych Rzeczypospolitej Polskiej* Głównego Urzędu Statystycznego za lata 2011–2017

Usługi transportowe, spedycji i magazynowania stanowiły i nadal stanowią trzon rynku usług logistycznych. Mimo wzrostu znaczenia innych rodzajów usług logistycznych wydaje się, że w najbliższych latach ten stan się nie zmieni.

Sprawność funkcjonowania krajowego systemu logistycznego, a także rynku usług logistycznych w znacznej mierze zależy od funkcjonowania systemu transportu. Należy wskazać postępującą dominację transportu samochodowego na rynku przewozów ogółem, która sięga wartości ponad 80% ogółu przewozów. Wielkość przewiezionych ładunków w podziale na poszczególne gałęzie transportu zaprezentowano w tabeli 7.

Tabela 7. Przewiezione ładunki w latach 2014–2018

Przewozy ładunków – transport (tys. ton)	2014	2015	2016	2017	2018
Samochodowy	1 553 050	11 505 719	1 546 572	1 747 266	1 873 022
Kolejowy	227 890	224 320	222 523	239 501	249 260
Morski	6 781	6 963	7 248	8 254	9 149
Rurociągowy	49 810	54 850	54 058	52 393	55 287

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Roczników statystycznych Rzeczypospolitej Polskiej* Głównego Urzędu Statystycznego za lata 2014–2018.

Procentowy udział poszczególnych gałęzi transportu w przewozach ładunków przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Procentowy udział gałęzi transportu w przewozach ładunków

Gałąź transportu	2014		2018	
	(tys. ton)	udział (%)	(tys. ton)	udział (%)
Transport samochodowy	1 553 050	84,51	1 747 266	79,90
Transport kolejowy	227 890	12,40	239 501	10,50
Transport morski	6 781	0,004	8 254	0,004
Transport rurociągowy	49 810	0,03	52 393	0,023

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS: Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*, GUS, Warszawa 2018.

W zaprezentowanych danych można zauważyć bezwzględną dominację transportu samochodowego. Na przestrzeni ostatnich lat tendencja ta nieco spadła. Na podstawie tych danych, a także biorąc pod uwagę inne źródła, można sformułować kilka podstawowych wniosków w zakresie miejsca i roli transportu samochodowego na rynku usług logistycznych w Polsce. Mianowicie transport drogowy:

- ma dominujące znaczenie w przewozach towarów ogółem;
- jest swoistym fenomenem zarówno w skali polskiej gospodarki, jak i rynku europejskiego (co czwarty kierowca w UE jest z Polski);
- charakteryzuje się dużą podażą usług przewozowych realizowanych siłami prywatnych przedsiębiorców;
- panuje w nim silna konkurencja, która w efekcie wpływa na spadek cen i wzrost jakości usług;
- jest narażony na stały wzrost kosztów działalności.

Jeśli chodzi o transport kolejowy, to należy podkreślić duże pozytywne zmiany w tej gałęzi transportu zachodzące w ostatnich latach. Zmiany te nastąpiły dzięki liberalizacji wymuszonej dyrektywami UE. W przewozach kontenerowych upatruje się potencjalnych szans rozwoju transportu kolejowego. Na polskim rynku usług logistycznych funkcjonuje ponad 80 zarejestrowanych kolejowych przedsiębiorstw przewozowych posiadających odpowiednie licencje. Udział największych przewoźników w kolejowych przewozach towarowych (w zakresie masy ładunków) zaprezentowano na rysunku 13.



Rysunek 13. Udział największych przewoźników w kolejowych przewozach towarowych w 2016 r. (w zakresie masy ładunków)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2016*, GUS, Warszawa 2016

Rząd polski dostrzega rolę i znaczenie transportu kolejowego na polskim rynku usług logistycznych. Aktualnie realizowany projekt modernizacji i rozbudowy infrastruktury kolejowej z budżetem 67 mld PLN jest największą jak do tej pory inwestycją infrastrukturalną w Polsce. Największy przewoźnik ładunków – PKP Cargo – jest brany pod uwagę w strategii logistycznej jako potencjalny wiodący krajowy operator logistyczny.

W związku z tranzytowym położeniem Polski, a także innymi strategicznymi czynnikami należy upatrywać dużych szans w rozwoju transportu intermodalnego. Podstawową jednostką ładunkową w lądowych, morskich i kolejowych przewozach intermodalnych jest kontener. Idea transportu intermodalnego z wykorzystaniem kontenera jest urzeczywistnieniem podstawowych postulatów logistycznych związanych z tendencjami integracyjnymi w przepływach zasobów w lądowych, morskich i kolejowych procesach transportowych. Niezaprzeczalnym warunkiem rozwoju tych tendencji jest właściwy rozwój infrastruktury, nie tylko liniowej, ale i punktowej, w szczególności terminali kontenerowych, a w dalszej perspektywie – centrów logistycznych.

Najwięcej terminali jest położonych w województwie łódzkim i województwach wielkopolskim oraz pomorskim – po pięć terminali. Ich lokalizacje obejmują wszystkie najważniejsze polskie porty morskie: Gdańsk, Gdynię, Szczecin i Świnoujście. Ponadto część z nich jest usytuowana w bliskim sąsiedztwie wielkich aglomeracji, takich jak Warszawa, Kraków czy Poznań. Znajdujące się w Polsce terminale intermodalne to:

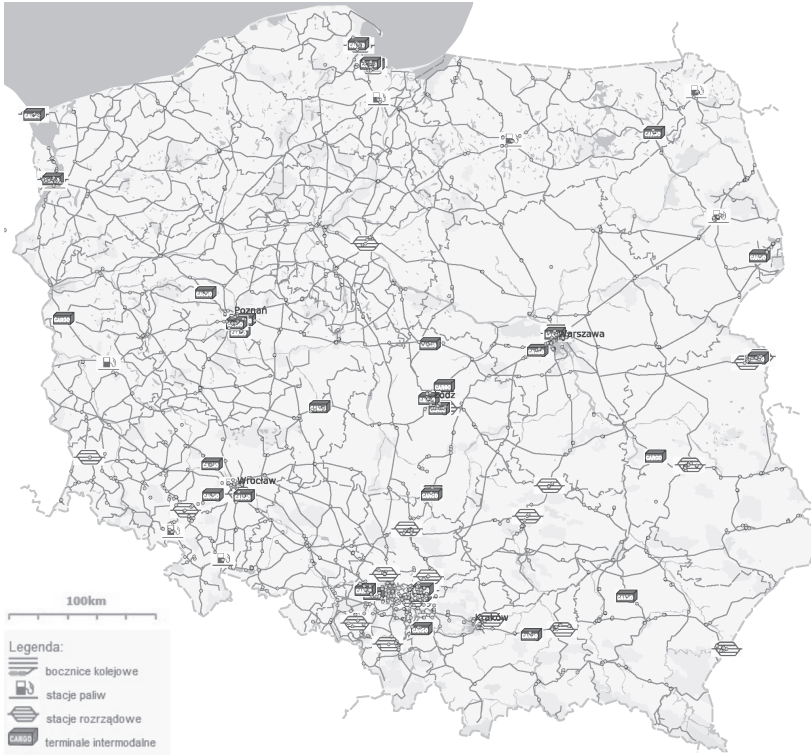
1. Terminal BTC Gdynia;
2. Gdynia Container Terminal S.A.;
3. DCT Gdańsk;
4. Gdański Terminal Kontenerowy;
5. DB Port Szczecin;
6. OT Port Świnoujście – Terminal Kontenerowy;
7. Ostsped Intermodal – Terminal Kontenerowy Szamotuły;
8. Loconi Intermodal Terminal Kontenerowy Poznań;
9. Terminal Kontenerowy Poznań Franowo – PKP CARGO CONNECT Sp. z o.o.;
10. Polzug HUB Terminal Poznań;
11. Centrum Logistyczno-Inwestycyjne Poznań II;
12. Terminal PCC Brzeg Dolny – PCC Intermodal;

13. Terminal Kontenerowy Schavemaker Kąty Wrocławskie;
14. Loconi Intermodal Terminal Kontenerowy Warszawa;
15. Polzug Terminal Pruszków;
16. Terminal PCC Kutno (PCC Intermodal);
17. Erontrans Terminal Kontenerowy w Stykowie;
18. Terminal Kontenerowy Spedcont Łódź;
19. Terminal Kontenerowy Łódź Chojny;
20. Loconi Intermodal Terminal Kontenerowy Radomsko;
21. Erontrans Terminal Kontenerowy w Radomsku;
22. Terminal PCC Gliwice;
23. Polzug Terminal Dąbrowa Górnicza;
24. Euroterminal Sławków;
25. Brzeski Terminal Kontenerowy;
26. Terminal PCC Kolbuszowa;
27. Lubelski Terminal Kontenerowy (LTK Intermodal Sp. z o.o.);
28. Europort – Małaszewicze Duże;
29. PKP Cargo Centrum Logistyczne Małaszewicze;
30. Terminal T1 Żurawica (kontenerowy kolejowy) i Terminal T2 Medyka;
31. Terminal Kontenerowy Siechnice;
32. Terminal Kontenerowy Włosienica;
33. Rail Terminal Rzepin;
34. Andrex Logistics Terminal Chryzanów;
35. Terminal w Elku⁴.

Na rysunku 14 przedstawiono lokalizację 33 terminali kontenerowych działających na terenie Polski na koniec 2017 r.⁵

⁴ Urząd Transportu Kolejowego (UTK) – spis terminali intermodalnych w Polsce: <https://www.utk.gov.pl/pl/dostep-do-infrastruktur/dostep-do-infrastruktur/mapa-objektow-infrastru/terminale-intermodalne> [dostęp: 28.04.2019].

⁵ Terminale transportu intermodalnego: <https://www.logistyka.net.pl/komentarz-tygodnia/item/88977-terminale-transportu-intermodalnego> [dostęp: 30.04.2019].



Rysunek 14. Rozmieszczenie terminali intermodalnych w Polsce

Źródło: Urząd Transportu Kolejowego, <https://www.utk.gov.pl/mapa-obiektow-infrastruktury> [dostęp: 28.02.2019].

Tendencje rozwoju transportu kontenerowego są także widoczne w transporcie morskim. Od kilku lat w największych portach morskich w Polsce jest zauważalny wzrost w obrotach w przewozie drobnicy, a w związku z tym także wzrost przeładunków kontenerów. Wielkość przeładunków oraz przeładunków w kontenerach w największych polskich portach zaprezentowano w tabelach 9 i 10.

Tabela 9. Wielkość przeładunków w portach morskich w latach 2014–2018 (tys. ton)

Port	Lata				
	2014	2015	2016	2017	2018
Gdańsk	28 836	31 738	31 575	34 044	42 492
Gdynia	16 984	15 521	17 758	18 662	21 112
Szczecin	8153	8284	8920	8747	9362
Świnoujście	12 567	11 770	12 554	14 715	16 807
Police	1751	1724	1734	1852	1534
Inne	622	696	389	470	643

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2018*, GUS, Warszawa 2018.

Tabela 10. Wielkość przeładunków w kontenerach w portach morskich w latach 2014–2018 (tys. TEU)

Port	Lata				
	2014	2015	2016	2017	2018
Gdańsk	1 212 054	1 091 202	1 299 373	1 580 508	1 948 974
Gdynia	849 123	684 796	642 195	710 698	803 871
Szczecin/Świnoujście	71 322	80 312	82 529	93 579	81 451

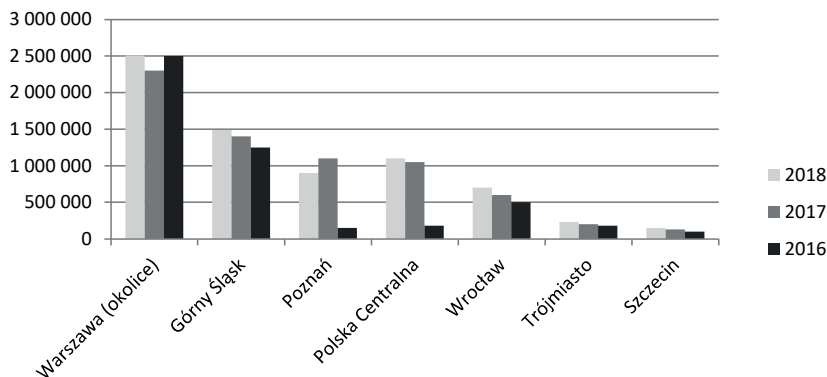
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2018*, GUS, Warszawa 2018.

Towarowy transport lotniczy w Polsce ma marginalne znaczenie, a wyniki osiągnięte w ostatnich latach potwierdzają ten stan. Szczególną rolę w zakresie frachtu lotniczego odgrywiają globalni operatorzy usług kurierskich: DHL, TNT, UPS, FedEx, posiadający własne regularne połączenia towarowe z Polską.

Jeśli chodzi o usługi spedycyjne, należy podkreślić, że na polskim rynku usług TSL funkcjonują wszyscy „globalni gracze” w zakresie usług spedycyjnych. Szacunkowo na polskim rynku istnieje 450–500 przedsiębiorstw, które ze względu na zakres przedmiotowy oraz strukturę oferowanych przez nie usług można traktować jako spedytatorów. Wiele przedsiębiorców przewoźnych oferuje usługi spedycyjne w ograniczonym zakresie, jednak niewielka liczba przedsiębiorstw spedycyjnych zajmuje się usługami w dowolnym zakresie ładunkowym oraz obszarowym. Dominują spedytoryzy o specjalistycznym

profilu usług spedycyjnych, zajmujący się np. w spedycją morską lub samochodową, krajową, ładunków skonteneryzowanych itp. Szeroki wolumen asortymentowy usług spedycyjnych z możliwością wykorzystania różnych gałęzi transportu w dowolnych relacjach geograficznych oferuje zaledwie kilkanaście przedsiębiorstw.

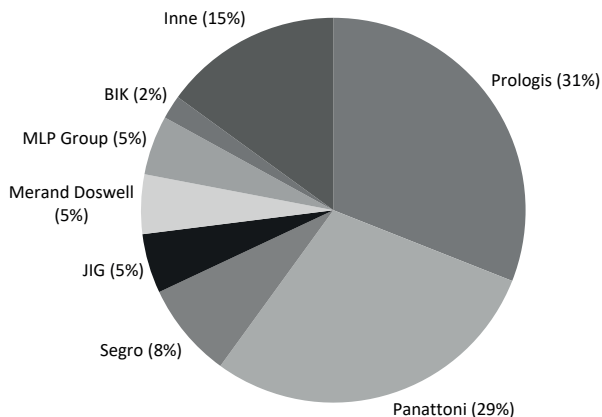
Dynamicznie rozwija się rynek nowoczesnej powierzchni magazynowej. Największą dynamikę rozwoju odnotowywano w latach 2004–2007. Od 2012 r. rynek ten stabilnie się rozwija, uzyskując roczne przyrosty w granicach kilku procent. Największą podażą nowoczesnej powierzchni magazynowej charakteryzują się regiony mazowiecki, śląski, wielkopolski i centralny. Na rysunku 15 zaprezentowano podaż nowoczesnej powierzchni magazynowej w wybranych regionach Polski.



Rysunek 15. Podaż nowoczesnej powierzchni magazynowej w wybranych regionach Polski w latach 2016–2018

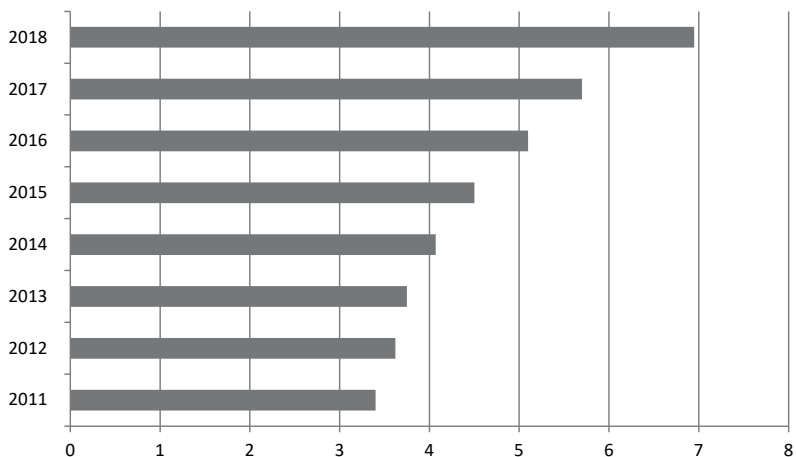
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Roczników Statystycznych Rzeczypospolitej Polskiej* Głównego Urzędu Statystycznego.

Szacunkowo całkowita podaż nowoczesnej powierzchni magazynowej w Polsce przekroczyła 13 000 000 m². Na rynku nowoczesnej powierzchni magazynowej główną rolę odgrywa dwóch deweloperów: Prologis oraz Panattoni. Udział największych deweloperów w podaży krajowej nowoczesnej powierzchni magazynowej przedstawiono na rysunku 16.



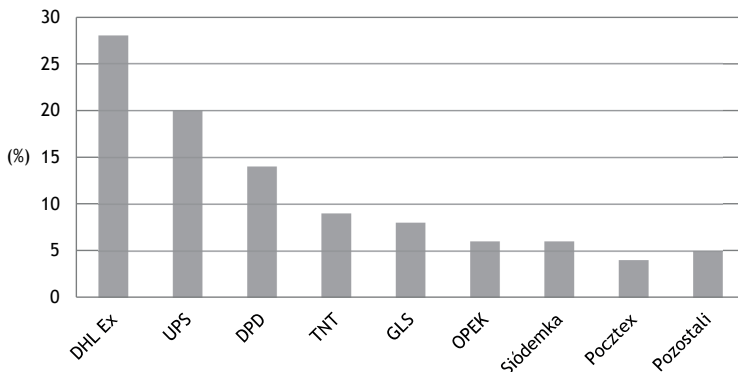
Rysunek 16. Udział największych deweloperów w krajowej podaży nowoczesnej powierzchni magazynowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cushman & Wakefield, *Rynek powierzchni magazynowych w Polsce, II kwartał 2016*.



Rysunek 17. Przychody z usług KEP w latach 2011–2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Roczników Statystycznych Rzeczypospolitej Polskiej* Głównego Urzędu Statystycznego za lata 2011–2018.



Rysunek 18. Udział w rynku przesyłek kurierskich (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Roczników Statystycznych Rzeczypospolitej Polskiej* Głównego Urzędu Statystycznego za lata 2011–2018.

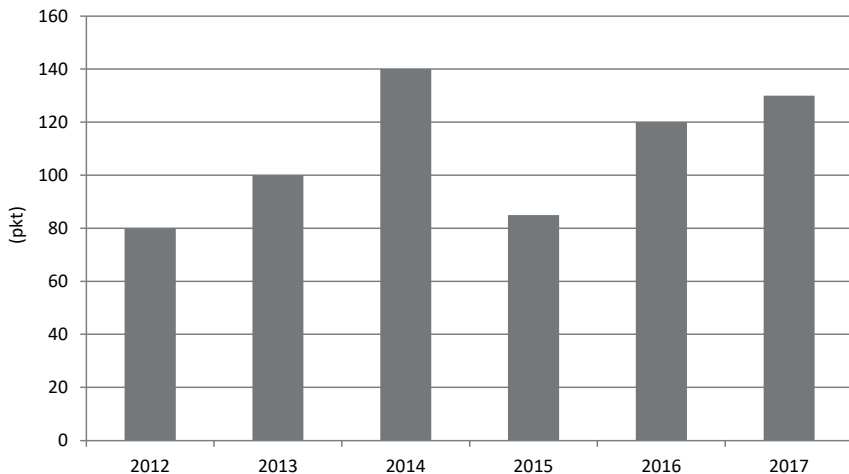
W ramach polskiego rynku usług logistycznych dynamicznie rozwijają się usługi kurierskie. Wpływ na ich rozwój w Polsce miała liberalizacja rynku pocztowego – nowa ustawa Prawo pocztowe, obowiązująca od 2013 r. Również dynamiczny rozwój handlu elektronicznego stymuluje rozwój branży KEP (przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych). Należy podkreślić duży dalszy potencjał rozwojowy usług kurierskich w Polsce w porównaniu z państwami starej UE. Wielkość przychodów z usług kurierskich oraz udział w rynku największych usługodawców tych usług zaprezentowano na rysunkach 17 i 18.

3.3. Tendencje rozwoju polskiego rynku usług logistycznych

Osiągnięcie obecnego poziomu funkcjonowania systemu społeczno-gospodarczego trudno sobie wyobrazić bez zasadniczych zmian w organizacji procesów przepływu zasobów. Logistykę w procesach przepływu wszelkich zasobów należy traktować nie jako sumę pojedynczych zadań dla przewoźników, lecz jako całościowy proces, złożony z zintegrowanych aktywności, stanowiących optymalne rozwiązanie określonego zadania gospodarczego. Zapewnienie sprawności łańcucha dostaw decyduje o konkurencyjności producentów, a także pozostałych uczestników łańcucha dostaw.

Rywalizujący ze sobą producenci, ponieważ nie widzą dalszych możliwości obniżenia bezpośrednich kosztów wytwarzania, upatrują szans konkurowania na rynku w sprawnie realizowanych procesach logistycznych.

Przesłanki dalszego rozwoju rynku usług logistycznych w Polsce mają wieloaspektowe podłoże. Z pewnością o dalszym rozwoju rynku usług logistycznych w Polsce decyduje m.in. grupa czynników o charakterze makroekonomicznym, gdyż rynek ten jest swoistym barometrem koniunktury gospodarczej. Stąd też jakiegokolwiek zmiany w gospodarce natychmiast są odczuwane na rynku usług logistycznych. Ekspert polskiego rynku usług logistycznych wskazują, że najważniejszym przejawem kryzysu w branży logistycznej była stale słabnąca pozycja polskich eksporterów, czego bezpośrednią konsekwencją był spadek popytu na wiele usług logistycznych. Zaostrzenie walki konkurencyjnej pomiędzy uczestnikami rynku usług logistycznych, potęgowane przez kryzys gospodarczy, wymusiło zachowania przedsiębiorstw logistycznych dwojakiego rodzaju – wprowadzono albo większą dywersyfikację oferty i kompleksowość obsługi, albo „podjęto grę” na obniżenie stawek na poszczególne rodzaje usług logistycznych. Z powodu kryzysu gospodarczego wiele małych i słabych firm logistycznych musiało opuścić rynek usług logistycznych, przetrwali silni operatorzy, którzy obrali najbardziej trafny kierunek działania. Trend taki nie był zresztą związany wyłącznie z kryzysem gospodarczym, jest raczej naturalną drogą ewolowania konkurencyjnego rynku usług logistycznych. Wydaje się, że sytuacja społeczno-gospodarcza Polski i jej pozycja w relacjach międzynarodowych nadal będą w głównej mierze wywierać wpływ na rozwój rynku usług logistycznych. Rynek usług logistycznych jako element systemu wsparcia logistycznego krajowego systemu społeczno-gospodarczego będzie nie tylko nieuchronnie od niego zależeć, ale również go kształtować. Należy zatem pamiętać o wzajemnych powiązaniach rynku usług logistycznych, krajowego systemu logistycznego i systemu społeczno-gospodarczego kraju. Na rozwój rynku usług logistycznych będą miały wpływ nie tylko megatrendy, przede wszystkim postępująca cyfryzacja, automatyzacja, urbanizacja, ale także kwestie związane z demografią czy ochroną środowiska. Dokonując próby oceny tendencji zachodzących na rynku usług logistycznych z perspektywy ostatnich lat, można bardzo ogólnie stwierdzić, że zachodzą na nim pozytywne zmiany.



Rysunek 19. Wskaźnik optymizmu rynku usług logistycznych w Polsce w latach 2012–2017 (pkt)

Źródło: 21. *Ranking firm TSL*, http://g5.gazetaprawna.pl/p/_wspolne/pliki/2591000/2591057-dgp-2016-06-27-21-edycja-rankingu-firm-tsl.pdf [dostęp: 22.05.2018].

Wskaźnik optymizmu rynku usług logistycznych pokazuje, jak swoją przyszłość oraz swoje perspektywy rozwoju postrzegają sami uczestnicy rynku. Wskaźnik może osiągnąć wartości od –200 do +200 pkt. Jak widać na rysunku 19 w 2012 r. wynosił on 80 pkt. Był to wynik o wiele niższy niż w roku poprzednim, co wiązało się ze zbyt niskim tempem wzrostu gospodarczego. W połączeniu ze stagnacją i trwającym w niektórych krajach UE kryzysem odbiło się to na postrzeganiu własnej pozycji i przyszłości przez usługodawców rynku usług logistycznych. W 2013 r. wskaźnik optymizmu zaczął wzrastać i w 2014 r. osiągnął wynik 140 pkt, tym samym był to najwyższy wynik w prezentowanych sześciu latach. W 2015 r. wskaźnik optymizmu po raz kolejny się obniżył, nadal jednak pozostawał w granicach umiarkowanego optymizmu. W ostatnich latach, czyli od roku 2016, następuje sukcesywny i stały wzrost wskaźnika optymizmu wskazujący na poprawę nastrojów oraz dobrą perspektywę rozwoju rynku usług logistycznych w Polsce⁶.

⁶ 21. *Ranking firm TSL*, http://g5.gazetaprawna.pl/p/_wspolne/pliki/2591000/2591057-dgp-2016-06-27-21-edycja-rankingu-firm-tsl.pdf [dostęp: 22.05.2018]

W tabeli 11 zaprezentowano wielkości przychodów z działalności logistycznej przedsiębiorstw zajmujących pierwsze dziesięć miejsc w rankingu przedsiębiorstw rynku usług logistycznych w Polsce w 2016 r. Analizując dane z tabeli, można zauważyć, że liderem rankingu pod względem przychodów jest grupa Raben, która jako jedyna od kilku lat osiąga roczne przychody ze świadczonych usług logistycznych przekraczające 2 mld PLN w skali roku. Przedsiębiorstwa zajmujące drugie i trzecie miejsce w rankingu, czyli, kolejno: Schenker i Grupa Kapitałowa DPD Polska, mogły się pochwalić przychodami powyżej 1 mld PLN. Jedynym przedsiębiorstwem, które w 2015 r. w porównaniu z rokiem poprzednim zanotowało spadek wysokości przychodów, wynoszący 3,5%, jest Grupa PEKAES. Pozostałe przedsiębiorstwa zwiększyły swoje przychody. Największy przyrost wielkości przychodów, wynoszący 29,37%, odnotowała Grupa DSV, natomiast najmniejszy, zaledwie 1,4%, lider rankingu – Grupa Raben. Średnia dynamika sprzedaży za 2016 r. wśród badanych przedsiębiorstw wyniosła 10,44% i była wyższa niż w roku poprzednim, gdy była równa 5,6%⁷.

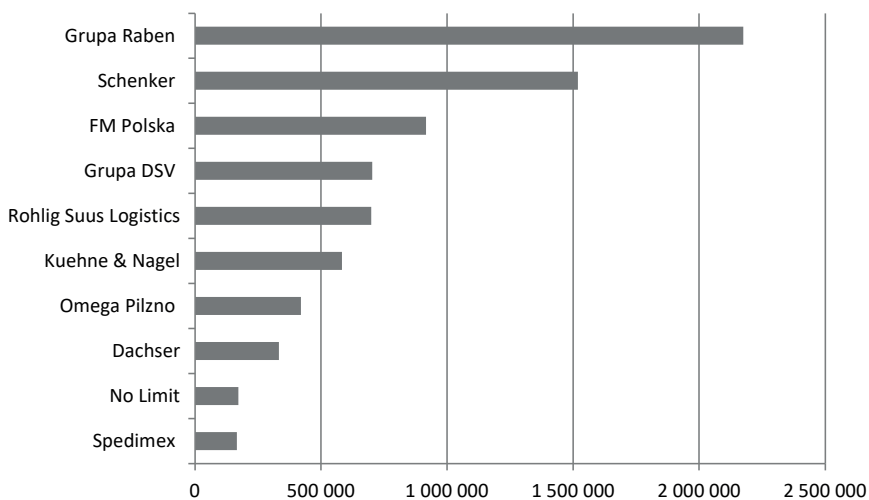
Tabela 11. Porównanie wielkości przychodów z działalności logistycznej przedsiębiorstw z pierwszej dziesiątki firm rynku usług logistycznych w Polsce w latach 2015–2016

Nazwa firmy	Przychody w 2015 r. (tys. zł)	Dynamika 2015/2014 (%)	Przychody w 2016 r. (tys. zł)	Dynamika 2016/2015 (%)
Grupa Raben	2 144 406	106,2	2 174 983	101,4
Schenker	1 478 340	103,65	1 519 553	102,8
Grupa kapitałowa DPD Polska	1 216 515	–	1 330 661	109,38
FM Polska	891 435	–	917 134	102,88
Lotos Kolej	669 438	111,45	719 640	107,5
Grupa DSV	544 033	105,71	703 819	129,37
Rohling Suus Logistics	601 059	104,9	699 515	116,38
Grupa PEKAES	555 489	96,5	617 862	111,23
Kuhene & Nagel	502 852	112,5	582 881	116
JAS-FBG	418 830	103,92	450 138	107,5

Źródło: 22. *Ranking firm TSL*, <https://p.infor.pl/promocja-infor> [dostęp: 22.05.2018].

⁷ 22. *Ranking firm TSL*, <https://p.infor.pl/promocja-infor> [dostęp: 22.05.2018].

Wśród przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku usług logistycznych wyróżnia się takie, których podstawową działalnością *sensu stricto* jest świadczenie usług logistycznych, tzw. operatorów logistycznych (3PL i 4PL). Na rysunku 20 zaprezentowano dziesięciu czołowych na rynku operatorów logistycznych, którzy wykazali największy przychód w 2016 r. Na pierwszym miejscu analogicznie znalazła się Grupa Raben, a na drugim Schenker. Następnie z przychodami nieprzekraczającymi 1 mld PLN plasuje się przedsiębiorstwo FM Logistics. W dalszej kolejności: Grupa DSV, Rohlig Suus Logistic, Kuehne & Nagel, Omega Pilzno, Dachser, a na końcu rankingu przedsiębiorstwa, których przychody nie przekroczyły 200 mln PLN, czyli No Limit oraz Spedimex. Wydaje się, że być może z małymi zmianami to właśnie te przedsiębiorstwa nadal będą liderami rynku. Spełniają one postulaty i wymogi rynku: z jednej strony kompleksowości usług, a z drugiej specjalizacji.



Rysunek 20. Dziesięciu czołowych operatorów logistycznych według przychodów uzyskanych z działalności podstawowej – usługi logistyczne w 2016 r., firmy zarejestrowane w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: 22. *Ranking firm TLS*, <https://p.infor.pl/promocja-infor> [dostęp: 22.05.2018].

Tempo wzrostu zaprezentowanych w rankingu przedsiębiorstw, wyliczane na podstawie przychodów z działalności usługowej w 2016 r., znajdowało się na poziomie 11% (w 2015 r. – 8,9%) i było prawie trzykrotnie wyższe niż tempo wzrostu PKB. Wzrost zatrudnienia był szacowany na poziomie 8,4% i był niższy niż w roku poprzednim o niecałe 1,5 punktu procentowego. Inaczej sytuacja wygląda w wypadku: zysku netto w przeliczeniu na jednego pracownika branży logistycznej – w 2016 r. zwiększył się o 22%, oraz średniej rentowności przedsiębiorstwa – wzrosła z 3,2% w 2015 do 3,6% w 2016 r. Na zbliżonym poziomie utrzymała się wielkość majątku trwałego netto. Co zaskakujące, o 10% zmniejszyły się wydatki przedsiębiorstw na systemy IT. Na 75 przedsiębiorstw biorących udział w rankingu 36 to przedsiębiorstwa z polskim kapitałem, pozostałe 29 to przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym lub mieszanym. Przedsiębiorstwa z kapitałem polskim uzyskały wyższe o 2 punkty procentowe tempo wzrostu w porównaniu z firmami z kapitałem zagranicznym. Pozostałe wskaźniki w tej grupie przedsiębiorstw, takie jak wskaźnik zatrudnienia, zysk netto na jednego pracownika oraz jego dynamika, również wzrosły w porównaniu z 2015 r. Podobną sytuację można zauważyć wśród przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym lub mieszanym, choć opisane wskaźniki wzrosły i ukształtowały się na nieco niższym poziomie niż w przedsiębiorstwach o kapitale polskim.

W kontekście tych analiz warto się zastanowić nad rozwojem i przyszłością przedsiębiorstw z kapitałem krajowym i zagranicznym na polskim rynku usług logistycznych. Wydaje się, że apogeum ekspansji przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym na polski rynek usług logistycznych już minęło. Przedsiębiorstwa z kapitałem polskim coraz skuteczniej konkurują z tymi z kapitałem zagranicznym. Wśród operatorów logistycznych uzyskujących największe przychody coraz częściej są notowane przedsiębiorstwa z kapitałem rodzimym i jest ich coraz więcej. Należy pamiętać, że polski rynek usług logistycznych jest rynkiem rozwijającym się, wciąż z dużym potencjałem rozwoju, a więc atrakcyjnym inwestycyjnie. Dla porównania: wartość polskiego rynku usług logistycznych mierzona przychodami transportu, magazynowania i usług pocztowych wynosi około 200 mld PLN, rynku niemieckiego zaś – około 800 mld PLN.

Uwzględniając wielkość przychodów, liczbę zatrudnionych pracowników oraz obszar działania, można zauważyć, że największy wzrost przychodów odnotowano w przedsiębiorstwach uzyskujących przychody w przedziale

10–49 mln rocznie, zatrudniających 50–249 pracowników (15,5%), a także o zasięgu sięgającym poza UE (11,4%). Zaskakująco ogólną tendencją przedsiębiorstw logistycznych w ostatnich latach był spadek nakładów na systemy IT. Wzrost wydatków na systemy IT nastąpił jedynie w małych przedsiębiorstwach, zatrudniających 10–49 pracowników (wzrost nakładów o 7,1%). Przyczyną takiej sytuacji może być fakt, że duża część przedsiębiorstw posiada już niezbędne do ich funkcjonowania systemy IT i przeznacza fundusze jedynie na ich utrzymanie.

Porównując obszar, w jakim działają przedsiębiorstwa (profil działania), najwyższą dynamikę przychodów, tj. 12%, odnotowano w przedsiębiorstwach określających swoją główną działalność jako usługi spedycyjne. W dalszej kolejności znalazły się przedsiębiorstwa transportowe (11,3%) oraz przedsiębiorstwa realizujące usługi logistyki kontraktowej (kompleksowa obsługa logistyczna) (8,2%). Zupełnie odwrotnie sytuacja wygląda, kiedy jako punkt odniesienia przyjmuje się zysk netto na jednego pracownika. Na pierwszym miejscu znajdują się przedsiębiorstwa realizujące usługi logistyki kontraktowej (58,6%), a następnie przedsiębiorstwa transportowe (15,6%) i spedycyjne (7,6%). Jeśli chodzi o tendencje w obszarze sprzedaży internetowej, wyniki badań zawarte w rankingu również mogą być zaskakujące. Tylko 40% z przedsiębiorstw opisanych w rankingu deklaruje, że prowadzi taką działalność skupiającą się na utrzymaniu relacji z innymi przedsiębiorstwami, a niecałe 8% – na relacjach z klientami. Wzrost udziału przychodów z działalności internetowej sięgający do 10% uzyskało 10 przedsiębiorstw, natomiast w wysokości 11–20% odnotowały cztery przedsiębiorstwa, a powyżej 20% tylko dwa przedsiębiorstwa⁸.

3.4. Kierunki rozwoju operatorów polskiego rynku usług logistycznych

Rola operatorów logistycznych w zarządzaniu dystrybucją w imieniu klienta (producenta) w ostatnich latach gwałtownie wzrosła. Działający w Polsce operatorzy logistyczni rozszerzają zakres swoich usług, szczególnie angażują się w dziedziny, w których znajdują się poza konkurencją tradycyjnych przewoźników. Jeśli jeszcze przed kilkoma laty operatorzy logistyczni najczęściej

⁸ 22. *Ranking firm TSL*, <https://p.infor.pl/promocja-infor> [dostęp: 22.05.2018].

organizowali przewóz towarów z wyznaczonego miejsca do finalnego odbiorcy (dystrybucja między fabryką/magazynem wyrobów gotowych a odbiorcą oraz między centrum dystrybucji a odbiorcą), to obecnie punkt ciężkości przeniósł się na centra logistyczne (dystrybucyjne), a więc na dystrybucję z centrów logistycznych zarówno do odbiorcy finalnego, jak i bezpośrednio do punktów handlu detalicznego. Często warunkiem sukcesu firmy branży logistycznej jest dostęp do centrum logistycznego, w którym towar podlega obróbce bądź istnieje możliwość dystrybuowania towarów w systemie JIT, a więc możliwość aktywnego zarządzania łańcuchem dostaw klientów.

Polscy operatorzy logistyczni od kilku lat aktywnie inwestują w rozwój centrów logistycznych oraz powiększanie powierzchni użytkowanych magazynów. Choć takie obiekty wymagają dużych nakładów finansowych, podział ryzyka inwestycyjnego często jest dzielony z innymi firmami – znaczna część magazynów jest dzierżawiona od firm deweloperskich albo od firm, na których rzecz operatorzy pracują.

Choć aktywność najemców i deweloperów nadal koncentruje się w rejonie Warszawy oraz pomiędzy Warszawą a Łodzią, planuje się nowe inwestycje w innych rejonach kraju. W Polsce rynek powierzchni magazynowych rozwijał się szybciej niż w pozostałych krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Szczególną dynamiką wzrostu podaży nowoczesnej powierzchni magazynowej cechowały się lata 2004–2007. W 2007 r. łączne zasoby nowoczesnych powierzchni magazynowych w Polsce wynosiły 3 818 000 m² (w IV kwartale 2006 r. było ich 2 722 000 m²). Liczba nowych inwestycji dynamicznie rosła. W 2007 r. zaledwie 16% nowo powstałych powierzchni magazynowych znajdowało się w rejonie Warszawy. Najwięcej wybudowano w Poznaniu (22,5%), na Górnym Śląsku (20%), w Polsce centralnej (ponad 19%) oraz we Wrocławiu (14%)⁹.

Aktywność inwestorów w niektórych regionach jest ograniczona ze względu na brak odpowiednich terenów pod inwestycje. Na przykład w rejonie Górnego Śląska na wielu atrakcyjnie położonych działkach szkody górnicze oraz skażenia uniemożliwiają lokalizację obiektów magazynowych. Rok 2007 był rekordowy pod względem wielkości zawartych transakcji najmu: wynajęto 1 410 000 m² nowoczesnych powierzchni magazynowych. Niezmiennie od kilku lat największy popyt generują firmy logistyczne,

⁹ Por. Cushman & Wakefield – styczeń 2009, www.industrial.pl.

ponieważ coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na outsourcing usług związanych z magazynowaniem oraz dystrybucją. W 2007 r. udział w rynku firm z branży logistycznej w wynajmie powierzchni wyniósł 38%. Wzrosło również zapotrzebowanie ze strony firm z sektora sprzedaży detalicznej. Aż 12% transakcji najmu zawarły sieci sklepów. W zależności od regionu popyt generowały również firmy z branży elektronicznej, spożywczej, kosmetycznej oraz produkcyjnej. Wszystkie regiony poza Wrocławiem zanotowały kilkudziesięcioprocentowy wzrost łącznej wynajętej powierzchni w porównaniu z 2006 r.

Niestety kryzys gospodarczy wyhamował lub wstrzymał wiele planowanych inwestycji. Spadek popytu na usługi logistyczne, ograniczenia w pozyskaniu środków finansowych na nowe inwestycje oraz niepewność co do rozwoju sytuacji gospodarczej w najbliższych latach osłabiły tempo inwestycji budowy nowych powierzchni magazynowych. Wskutek wzrostu kursów walutowych zmniejszył się również popyt na wynajem powierzchni magazynowych.

Tranzytowy charakter lokalizacyjny Polski w kontekście wymiany handlowej UE ze Wschodem pozwala jednak na wskazywanie potencjalnych możliwości dalszego rozwoju rynku powierzchni magazynowych w Polsce. Ścisłe związki z klientami charakteryzują te firmy logistyczne, które zajmują się przede wszystkim dystrybucją towarów. Świadczenie usług dystrybucyjnych wymaga odpowiedniej skali działania. Dlatego operatorzy logistyczni, którzy zakładają w swoich strategiach działania przede wszystkim zleconą kompleksową obsługę dystrybucji, to podmioty dużo większe niż te, które ograniczają działalność do usług typowo przewozowych. Warto podkreślić ważną cechę odróżniającą firmy dystrybucyjne od firm przewozowych: utrzymywanie kontaktów biznesowych, także zagranicznych, z wielokrotnie większą liczbą klientów. Firmy dystrybucyjne potrafią działać na różnych rynkach, dystrybuować wiele rodzajów towarów, podczas gdy firmy przewozowe prowadzą działalność o wiele węższą pod względem asortymentu i zasięgu geograficznego.

Firmy dystrybucyjne zyskują przewagę nad konkurencją w zakresie obrotu towarów wewnątrz kraju oraz w przywozie i rozprowadzaniu towarów zachodnich w Polsce. Osiągają na tych kierunkach wymiany towarowej blisko 80% obrotów. Polskie prywatne firmy przewozowe, uznając wyższość silniejszych od siebie firm dystrybucyjnych, coraz mocniej koncentrują swą

działalność na tych obszarach, na których firmy dystrybucyjne są mniej aktywne lub w ogóle nie są obecne. Szczególnie chodzi tu o eksport polskich towarów na Zachód oraz import towarów ze Wschodu do Polski i dalej na Zachód.

Wartościowo operatorzy polskiego rynku usług logistycznych przywożą więcej z Zachodu, niż tam wywożą. Dysproporcja ta jest szczególnie widoczna w poszczególnych asortymentach, np. w dziedzinie motoryzacji, telekomunikacji czy w przemyśle farmaceutycznym. Okazuje się, że polskie firmy logistyczne zdecydowanie częściej są zaangażowane do obsługi wymiany towarowej z Zachodu na Wschód niż odwrotnie, zarówno w relacjach Polski z zagranicą, jak i w wymianie, w której Polska jest tylko krajem tranzytowym. Do nielicznych wyjątków należy eksport mebli z Polski do Europy Zachodniej czy eksport odzieży z Europy Wschodniej do Zachodniej, które obejmują większą liczbę polskich przewoźników niż w relacji odwrotnej.

Wśród najczęściej przewożonych przez polskie firmy logistyczne towarów można wymienić: maszyny i urządzenia, artykuły elektroniczne i chemikalia. Drugą grupę stanowią artykuły: spożywcze, motoryzacyjne, budowlane oraz meble. Sytuacja ta w najbliższych latach nie powinna się zmienić. Może być jednak odnotowywany spadek lub zahamowanie wolumenu wielkości przewożonego towaru, będący konsekwencją spadku popytu konsumpcyjnego.

Firmy logistyczne, które oferują usługi dystrybucyjne, są w porównaniu z firmami oferującymi usługi przewozowe bardziej wyspecjalizowane w logistyce poszczególnych grup towarowych. Jeżeli np. tylko co druga firma dystrybucyjna zajmuje się logistyką artykułów budowlanych, to wśród firm przewozowych czyni tak prawie każda. Jedynie w niektórych dziedzinach, takich jak: telekomunikacja, informatyka, przemysł farmaceutyczny czy tytoniowy, które wymagają jednoczesnego dostarczenia danego towaru do wielu odbiorców, zaangażowanie liczebne firm przewozowych w obsługę wymiany towarowej jest o wiele słabsze niż firm dystrybucyjnych. Inną - obok możliwości wielokanałowej logistyki towarów - wyróżniającą cechą firm dystrybucyjnych jest prowadzenie interesów w skali europejskiej, a nawet globalnej, co zapewnia utrzymanie sieci zagranicznych oddziałów. W relacjach z klientami daje to przewagę nad firmami przewozowymi, których geograficzny zasięg działania jest o wiele węższy. Firmy przewozowe na ogół nie mają żadnych (lub niewielu) zagranicznych przedstawicieli. Stąd ich możliwości działania są ograniczone do kilku krajów sąsiednich. Nie będą

też prawdopodobnie w stanie wykorzystać otwierających się możliwości wymiany towarowej ze Wschodem, ponieważ w wielu ważnych asortymentach (np. spożywczym, tytoniowym, meblarskim, farmaceutycznym czy telekomunikacyjnym) nie są dzisiaj prawie obecne.

Obecnie w walce konkurencyjnej na rynku usług logistycznych o przewagę decydują:

- zaangażowany w inwestycje potencjał finansowy (zarówno zdolność do akumulacji kapitału oraz zasoby własne, jak i dostęp do źródeł finansowania);
- udział i znajomość rynku, w tym powiązania handlowe z klientami (umowy na wyłączność, outsourcing logistyki przedsiębiorstw);
- powiązania z partnerami branżowymi;
- kompleksowość i jakość usług, zarządzanie i organizacja.

Branża transport-spedycja-logistyka funkcjonuje, generując stosunkowo małe marże zysku. W takich okolicznościach wyróżnikiem firmy na tle konkurencji jest możliwość dostępu do kapitału dzięki partnerom (powiązaniom właścicielskim). Brak takich szans stanowi istotną barierę rozwoju firm logistycznych. Bariera finansowa rozwoju wielu firm stanowi o możliwościach rozwoju najbardziej konkurencyjnych dziedzin działalności firm logistycznych, np. taboru przewozowego, informatyzacji przedsiębiorstwa. Jedynie firmy dysponujące odpowiednim kapitałem są w stanie sfinansować narzędzia do: automatycznej identyfikacji danych EDI (*Electronic Data Interchange*), śledzenia drogi przesyłek, zarządzania taborem, magazynem czy łańcuchem dostaw. Dostępność kapitału to cecha najbardziej różnicująca sytuację firm logistycznych polskich i z udziałem kapitału zagranicznego funkcjonujących na polskim rynku usług logistycznych

Istotnym trendem i kierunkiem rozwoju operatorów logistycznych jest ewolucja partnerów logistycznych określanych jako 3PL w kierunku 4PL – czyli do integratora łańcuchów dostaw, obejmującego planowanie, koordynację i kontrolę sieci dostaw¹⁰. Wskazuje się, że w ramach outsourcingu usług logistycznych w perspektywie kilku lat największe znaczenie będzie miał outsourcing usług transportowych, magazynowych, konsolidacji

¹⁰ Por. W. Rydzkowski, A. Trzuskawska-Grzezińska, *Rozwój logistyki kontraktowej 3PL i 4PL na świecie i w Polsce. Materiały konferencyjne – Polski Kongres Logistyczny. Nowe wyzwania – nowe rozwiązania*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2008, s. 95 i n.

ładunków i logistyki zwrotów. Mniejsze znaczenie przypisuje się obsłudze klienta, obsłudze celnej z towarzyszącymi jej usługami (prawdopodobnie ze względu na ułatwienia w handlu związane z obszarem celnym UE¹¹). Usługi przedsiębiorstw 3PL są istotnym czynnikiem kształtującym wartość przedsiębiorstw korzystających z tych usług. Przyczyniają się one do redukcji kosztów, zamierzonej transformacji przedsiębiorstwa, redukcji zapasów, przyspieszenia rotacji, poprawy płynności i przynoszą wiele innych korzyści.

Wiodące firmy 3PL w Europie to m.in.: Deutsche Post, Maersk, TNT, Kuehne & Nagel, SNCF, CMA, CGM. Wiele z tych firm funkcjonuje na rynku polskim. Cechą charakterystyczną tej branży są wspomniane procesy konsolidacyjne. W rezultacie tych procesów wyłaniają się megaoperatorzy o zasięgu globalnym.

W Polsce grupę operatorów logistycznych z grupy 3PL charakteryzuje tendencja do rozszerzania zakresu oferowanych usług ku usługom przynoszącym wartość dodaną. W jej skład wchodzi niektóre firmy zaliczane do innych grup strategicznych (np. Trade Trans – spedycja kolejowa), które rozszerzają swoje oferty o usługi terminalowe. Na wyróżnienie zasługują takie firmy, jak: Schenker, Grupa Raben, Kuehne & Nagel, FM Logistics, Wincanton. Niektóre z tych firm zaliczono do 100 wiodących na świecie. Są to firmy o dużym potencjale, świadczące usługi terminalowe, o silnych powiązaniach międzynarodowych. Mimo że oferty tych przedsiębiorstw się pokrywają, każda z nich rozwija się, indywidualnie konfigurując profil swojej działalności. O każdej można powiedzieć, że świadczy usługi logistyczne, ale w innym zakresie¹².

Kolejnym etapem ewolucji usług outsourcingu w zakresie logistyki jest przejście przedsiębiorstw o charakterze 3PL w przedsiębiorstwa o charakterze 4PL. Według różnych definicji¹³ przedsiębiorstwo 4PL to integrator, który łączy zasoby, możliwości i technologie własne z zasobami innych organizacji w celu zaprojektowania, zbudowania i realizacji kompleksowych rozwiązań dla całego łańcucha dostaw. Przedsiębiorstwo typu 4PL koordynuje zatem

¹¹ *Third Party Logistics. Results and Findings of the 11th Annual Study*, <http://www.sdn.sap.com>.

¹² H. Brdulak, *Analiza polskiego rynku TSL w 2007 r.*, „Rzeczpospolita”, 29.06.2006, dodatek „LTS. Logistyka – transport – spedycja”, nr 2.

¹³ B. Evans, *Andersen Consulting*, za: J. Mee, *First there were „three”, now there are four*, „Logistics Solutions” 2002, no. 30.

realizację procesów logistycznych występujących wzdłuż całego łańcucha dostaw, począwszy od dostawców surowców aż do ostatecznych nabywców, a nie tylko skupia się na określonym jego odcinku, jak w wypadku 3PL. Na rynku (również polskim) obserwuje się dwa rodzaje dostawców usług 4PL:

- przedsiębiorstwa, które historycznie zajmowały się doradztwem (firmy konsultingowe), np. Accenture, JP Morgan;
- przedsiębiorstwa, które historycznie zajmowały się świadczeniem usług logistycznych, np. UPS Logistics, Schneider Logistics.

Wydaje się, że proces ewoluowania przedsiębiorstw 3PL w kierunku przedsiębiorstw o charakterze 4PL będzie coraz częściej realizowaną praktyką gospodarczą, obejmującą zasięgiem powiększający się zakres podmiotów rynku usług logistycznych. Oczywiście podmioty chcące podlegać właśnie takim przemianom będą musiały koncentrować inwestycje przede wszystkim na wiedzy, doświadczeniu i wysokim poziomie technologii informacyjnych.

4. Procesy konkurencyjne na rynku usług logistycznych w Polsce

4.1. Istota i obszar procesów konkurencyjnych na rynku usług logistycznych

Na rynku usług logistycznych występuje wielopłaszczyznowa konkurencja. Wynika to nie tylko z różnego sposobu pojmowania i stosowania logistyki przez podmioty rynku usług logistycznych i traktowania jej jako sposobu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, ale także z możliwych kombinacji wykorzystania potencjału logistyki i innych koncepcji zarządczych w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Można zatem mówić o szerokim spektrum możliwości konkurowania logistyką, dodatkowa trudność polega na wyspecyfikowaniu konstytutywnych czynników konkurencyjności, zarówno logistyki, jak i innych stosowanych przez podmioty rynku usług logistycznych nurtów zarządzania. Podejmując metodyczny wysiłek nakreślenia podstawowych kierunków badawczych w poruszanej problematyce i oczywiście ograniczając postępowanie tylko do logistyki, należałoby odpowiedzieć na kardynalne pytania: o jaką logistykę chodzi, jakie jest rozumienie istoty logistyki przez uczestników rynku usług logistycznych. W zależności bowiem od udzielonej odpowiedzi można wskazać na różne czynniki i sposoby konkurowania logistyką przez podmioty rynku usług logistycznych. Tego typu badania empiryczne były już wielokrotnie realizowane. Na podstawie przeprowadzonych badań należy sformułować wniosek, że na rynku istnieją różnorodne poglądy na istotę i rolę logistyki w przedsiębiorstwie, rozpoczynając od koordynacji przepływów towarowych na szczeblu operacyjnym,

poprzez koordynację funkcji i obszarów działania w firmie, na koncepcji zintegrowanego zarządzania organizacją i na szczeblu formułowania jej strategii kończąc¹. Co więcej, wiele przedsiębiorstw rynku usług logistycznych podziela pogląd na prosty podział, w którym wyróżnia się transport i logistykę – ograniczoną do sfery magazynowania i czynności manipulacyjnych. Nie mając możliwości podjęcia w tym opracowaniu tej problematyki w całej jej złożoności, autor chciałby poprzestać na stwierdzeniu, że im wyższy jest poziom i szerszy zakres stosowania logistyki w przedsiębiorstwie, tym większe są możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Na najniższym szczeblu możliwe jest zasadniczo tylko usprawnienie przepływów surowców, materiałów i produktów oraz wynikająca stąd obniżka kosztów, pozwalająca na nieco większą elastyczność konkurowania firmy za pomocą ceny. Natomiast największy zakres stosowania logistyki umożliwia bardzo szerokie spektrum działań przedsiębiorstwa, umożliwiające dzięki różnym strategiom różnorodne oddziaływanie na własną pozycję rynkową². Do najważniejszych czynników logistycznego kreowania przewagi konkurencyjnej firmy można zaliczyć³:

- możliwość redukcji kosztów wraz ze wszystkimi pozytywnymi jej konsekwencjami;
- poprawę jakości obsługi klienta;
- wzrost sprzedaży;
- poprawę przejrzystości rynku;
- zwiększenie elastyczności działania;
- usprawnienie zależności w strukturze systemu logistycznego;
- stymulowanie orientacji rynkowej;
- racjonalizację struktury kosztów;
- integrację i hierarchizację celów przedsiębiorstwa;
- zwiększenie zdolności dostosowywania się firmy do zmian na rynku;
- poprawę relacji pomiędzy przepływem towarów a innymi obszarami funkcjonalnymi w przedsiębiorstwie (produkcją, finansami, marketingiem itp.);

¹ J. Długosz, *Konkurowanie logistyką i jakością* [w:] *Logistyka w tworzeniu przewagi...*, s. 56.

² Strategie logistyczne są przedmiotem rozważań kolejnego podrozdziału.

³ J. Długosz, *Konkurowanie logistyką i jakością* [w:] *Logistyka w tworzeniu przewagi...*, s. 56.

- zaoferowanie nabywcom optymalnego serwisu;
- racjonalizację struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa;
- udoskonalenie relacji koszty-korzyści w przedsiębiorstwie;
- możliwość wyzwalania efektów synergicznych⁴.

Oczywiście istotę i obszar procesów konkurencyjnych na rynku usług logistycznych należy postrzegać przez pryzmat rozumienia istoty samego rynku tych usług. Jeśli rynek usług logistycznych będziemy traktować jako zbiór wielu różnych usług związanych z procesami przepływu zasobów, takich jak transport, magazynowanie, spedycja itp., wówczas procesy konkurencyjne mogą być postrzegane w obrębie poszczególnych typów usług. Idąc dalej tym kierunkiem rozumowania, chcąc nakreślić istotę i obszar procesów konkurencyjnych na rynku usług logistycznych, należałoby odnieść te procesy do przynajmniej głównych profili aktywności tego rynku. Na rynku usług transportowych można mówić o konkurencji międzygałęziowej i wewnątrzgałęziowej. Konkurencja międzygałęziowa występuje pomiędzy rynkami, na których są oferowane produkty substytucyjne, zaspokajające potrzeby tego samego rodzaju lub kreujące nowe. Konkurencja międzygałęziowa występuje także między branżami zabiegającymi o dostęp do tych samych czynników produkcji. Natomiast konkurencja wewnątrzgałęziowa na rynku usług transportowych najsilniej uwidacznia się w transporcie drogowym, ponieważ to transport drogowy zajmuje dominującą pozycję w strukturze przewozu ładunków (ok. 86%)⁵. Konkurencja w tym segmencie rynku jest silna i zróżnicowana. Coraz mocniej uwidacznia się tendencja przechodzenia z konkurencji cenowej na konkurencję jakościową. Oczywiście sposób i obszar konkurowania wewnątrzgałęziowego w transporcie jest mocno złożony. Można zauważyć liczne formy i sposoby konkurowania: począwszy od klasycznych form konkurencji kosztowej, różnicowania, koncentracji, po strategię kultury obsługi klienta, na „nieczystych” formach i sposobach konkurowania kończąc. Jeśli chodzi o kolejny profil działalności rynku usług logistycznych, usługi magazynowe (terminalowe), to sytuacja wygląda podobnie, ze wskazaniem na konkurowanie „kapitałowe”. Trzeba pamiętać, że specyfika rynku nowoczesnych powierzchni magazynowych polega przede

⁴ Zob. C. Mańkowski, *Synergia...*

⁵ Charakterystykę i stan aktualny rynku usług logistycznych w Polsce zawarto w podrozdziale 3.2.

wszystkim na wysoce kapitałochłonnych inwestycjach i że rynek nowoczesnej powierzchni magazynowej w Polsce jest zdominowany przez kilku „graczy”: Prologis, Panattoni, Segro itp.⁶ W analogiczny lub podobny sposób sytuacja kształtuje się w innych obszarach aktywności rynku usług logistycznych. Należy się jednak zastanowić, czy jest to dobry kierunek analizy. Czy nie należałoby spróbować sięgnąć do istoty logistyki, a więc także do procesów konkurencyjnych rynku usług logistycznych. Tak postawiony problem należałoby rozpatrywać w kategoriach symptomatycznych, konstytutywnych dla istoty logistyki odnoszonych do całego rynku, a nie prostych analiz konkurencyjności poszczególnych rodzajów usług związanych z przepływem dóbr. Wówczas warto się odnieść do takich haseł, jak: kompleksowość, integracja i koordynacja, optymalizacja, kształtowanie właściwych relacji, poszukiwanie wartości synergicznych. W kontekście przywołanych kategorii w ocenie możliwości konkurowania przedsiębiorstw na rynku usług logistycznych pomocna mogłaby być kategoria jakości logistycznej. Długosz pisze, że: „w jakości logistycznej chodzi nie tylko o efekty jakościowe oferowane klientowi, ale także – a może jeszcze bardziej o jakość zarządzania i jakość procesów wytwórczych. Im wyższą jakość logistyki da się osiągnąć, tym lepsze można uzyskać efekty ekonomiczne”⁷. Inaczej rzecz ujmując, należy stwierdzić, że dążąc do lepszych efektów produkcyjnych, wytwórczych, należy się zatroszczyć o wyższą jakość zarządzania przedsiębiorstwem, w tym także o jakość logistyki. Taki sposób rozumowania nabiera szczególnego znaczenia i sensu w wypadku identyfikowania istoty logistyki przez pryzmat dwóch procesów: procesu wytwórczego i wspierającego go procesu logistycznego. To podejście, charakterystyczne dla sopockiego ośrodka akademickiego, jednoznacznie uzależnia powodzenie każdego rodzaju procesu, w tym także każdego sposobu konkurowania, od właściwego wsparcia logistycznego. Chaberek stwierdza: „lepsza organizacja i efektywniejsze funkcjonowanie wsparcia logistycznego wpływa na poziom konkurencyjności procesów wytwórczych”⁸.

Jest wielce prawdopodobne, że jak nigdy dotąd o szansach powodzenia firm logistycznych będzie decydować wartość, jaką ich usługi mają dla

⁶ Zob. podrozdział 3.2.

⁷ J. Długosz, *Konkurowanie logistyką i jakością* [w:] *Logistyka w tworzeniu przewagi...*, s. 56 i n.

⁸ Zob. M. Chaberek, *Funkcje logistyki...*, s. 17.

efektywności łańcucha dostaw klientów. Z pewnością nadal na polskim rynku usług logistycznych warunkiem *sine qua non* istnienia i działania przedsiębiorstw będzie spełnianie podstawowych wymagań i postulatów klientów dotyczących zarówno ściśle praktycznych (jakość obsługi / jakość dostaw), jak i ogólnych (kompleksowość usług) kwestii.

Znamienne dla rozwoju rynku usług logistycznych w Polsce jest rosnące znaczenie jakości świadczonych usług. Jeszcze kilka lat temu konkurowanie jakością na polskim rynku usług logistycznych należało do cech niewielu operatorów logistycznych. O wyborze operatora logistycznego decydowały niemalże wyłącznie czynniki kosztowe. Obecnie wraz z rosnącą konkurencją jakość świadczonych usług (szybkość, terminowość, bezpieczeństwo ładunków) staje się podstawowym czynnikiem konkurowania. Ważne jest zatem pytanie, które z elementów obsługi są priorytetowe w hierarchii klientów. W licznych badaniach rynku usług logistycznych wskazuje się, że do elementów oceny dostawcy usług logistycznych, które będą odgrywać coraz większą rolę, należą: terminowość, czas realizacji, bezbłądność dostaw, poziom techniczny i kompleksowość świadczonych usług.

Tabela 12. Priorytetowe elementy logistycznej obsługi klienta w ocenie klientów w latach 2010–2014 (%)

Element obsługi logistycznej	2010	2011	2012	2013	2014
Doświadczenie i wiarygodność	87,0	85,6	87,1	90,3	90,0*
Elastyczność dostaw	86,0	86,7	84,1	87,6	86,7**
Bezbłądność dostaw	91,0**	95,2*	94,3**	96,5*	85,5***
Kompletność dostaw	90,0***	93,8***	93,8***	95,0***	85,3
Potencjał wykonawczy	80,0	76,5	76,5	78,0	85,0
Terminowość dostaw	92,0*	95,0**	95,5*	96,1**	84,9
Relacja cena/jakość	89,0	90,6	90,3	92,9	82,8
Szybkość dostaw	87,0	87,9	90,0	90,8	81,3
Informacja o stanie dostawy	84,0	88,3	86,3	87,1	78,1
Zasięg geograficzny dostaw	75,0	70,1	72,0	72,7	77,0

Tabela 12. (cd.)

Element obsługi logistycznej	2010	2011	2012	2013	2014
Czas odpowiedzi na zapytanie	75,0	75,9	62,6	82,1	77,0
Spory i reklamacje	75,0	75,9	76,0	79,6	73,3
Kompleksowość usług	73,0	65,8	69,8	70,8	72,5
Informatyzacja	68,0	70,0	71,0	69,4	59,1
Innowacyjność	57,0	53,7	56,5	56,7	54,5

* 1. miejsce; ** 2. miejsce; *** 3. miejsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Bastowska, *Konkurencyjność na rynku usług TSL – specjalizacja czy kompleksowość oferty*, „Logistyka” 2014, nr 2.

W latach 2010 i 2012 największe znaczenie dla klientów branży TSL miała terminowość dostaw (tę cechę w 2010 r. wybrało 92% badanych, w 2012 zaś – 95,5%), następnie bezbłądność dostaw (91% w 2010 r. i 94,3% w 2012) oraz kompletność dostaw (90% w 2010 r. i 93,8% w 2012). Inaczej wyglądała sytuacja w latach 2011 i 2013, kiedy bezbłądność dostaw (w 2011 r. wskazywało na nią 95,2% respondentów, w 2013 – 96,5%) była nieznacznie bardziej ceniona od terminowości dostaw (2011 r. – 95,0%, 2013 – 96,1%). W 2014 r. klienci największą wagę przypisywali doświadczeniu i wiarygodności firmy z branży TSL (90,0%), druga ważna istotna cecha to elastyczność dostaw (86,7%), a trzecia – bezbłądność dostaw (85,5%) (tab. 12).

Pozostałe elementy mają charakter wtórny i same w sobie nie decydują o ocenie i wyborze partnera logistycznego. Obok ogólnych prawidłowości, dotyczących preferencji w zakresie elementów logistycznej obsługi, należy również wskazać na duże zróżnicowanie potrzeb w zakresie obsługi logistycznej. Wymagania zgłaszane przez usługobiorców są tym wyższe, im intensywniejsze jest korzystanie z usług firm logistycznych. Firmy świadczące kompleksowe usługi logistyczne, które działają w bardziej konkurencyjnym otoczeniu niż np. firmy transportowe, są poddawane wyższym wymaganiom klientów. Jeśli poziom świadczonych usług jest podobnie wysoki, to konkurenci, aby się wyróżnić, odwołują się do niektórych drugorzędnych cech obsługi. Łatwo wskazać pola tego rodzaju rywalizacji. Dotyczą one m.in. takich zagadnień, jak: integracja systemów informatycznych, doradztwo logistyczne, wystawianie faktur w imieniu klienta, świadczenie

różnych dodatkowych usług. Poziom oczekiwań względem standardu obsługi logistycznej klientów, którzy korzystają z usług tylko jednego operatora, jest na ogół niższy niż oczekiwania klientów korzystających z usług kilku firm logistycznych.

Wszyscy czołowi usługodawcy z pewnością będą dążyć do dalszej poprawy obsługi, ponieważ od spełnienia oczekiwań klientów w tym względzie zależy utrzymanie obecnych i zdobycie nowych klientów. Dlatego istotne będą działania mające na celu umocnienie renomy tych firm, ich publicznego wizerunku.

Alternatywą tego sposobu działania z pewnością jednak będzie walka cenowa, przede wszystkim firm o niewyrobianej marce, a także firm, które poza obniżką cen nie widzą innych możliwości utrzymania dotychczasowego udziału w rynku. Obecna sytuacja rynkowa prowadzi właśnie do takich zachowań. Klienci w większości promują firmy oferujące niższe ceny, mniej zaś biorą pod uwagę jakość usług. Pogoń za maksymalnym ograniczeniem kosztów może prowadzić do zahamowania rozwoju usług logistycznych o wyższej wartości dodanej i tym samym „cofnięcia” polskiego rynku usług logistycznych do stanu sprzed kilku lat. Odbudowanie tych wartości może być dość trudne, jeśli nastąpi utrata takich kompetencji.

Zdobycie ugruntowanej pozycji na rynku usług logistycznych w warunkach dobrej koniunktury gospodarczej wcale nie wydaje się łatwe. Konsolidacja nadal może być szansą na poprawę pozycji konkurencyjnej firm. Dla wielu firm z branży TSL konsolidacja będzie wręcz „dobrem koniecznym”. Przedsiębiorstwa łączą się ze sobą, dzięki temu po pierwsze mogą zaoferować szerszą paletę usług logistycznych swoim klientom, po drugie mogą sprostać wymaganiom kapitałowym konkurencji.

Część przedsiębiorstw polskiego rynku usług logistycznych została stworzona na bazie kapitału polskiego, a następnie wykupiona przez zagranicznego inwestora. Proces ten nadal trwa i wydaje się, że aktualny stan gospodarczy nadal będzie wpływać na ten kierunek działań. Proces konsolidacji jest szczególnie zauważalny w branży kurierskiej. Ostatnie lata na rynku przewozów kurierskich upłynęły pod znakiem uporządkowania i konsolidacji kapitałowej. Tworzenie globalnych sieci dostaw daje dużym operatorom możliwość dotarcia do klientów lokalnych bez konieczności ponoszenia dodatkowych nakładów na rozwój sieci, natomiast małym firmom kurierskim pozwala na poszerzenie oferty o dostawy międzynarodowe na najwyższym poziomie

jakościowym, a także na pozyskanie kapitału i doświadczenia dużego operatora. W ciągu ostatniej dekady na polskim rynku usług logistycznych dochodziło do spektakularnych fuzji i przejęć. Na przykład UPS zakończyła fuzję z Messenger Service Stolica, połączyły się również firmy Schenker i Spedpol oraz DHL z Servisco⁹. Wydaje się, że kontynuowanie procesu konsolidacyjnego oraz poszerzanie rynku oddziaływania poszczególnych firm kurierskich to trendy tego segmentu rynku TSL.

4.2. Determinanty strategii operatorów rynku usług logistycznych

Czynniki (determinanty) konkurencyjności, omówione w podrozdziałach 1.4 i 1.5 stanowią także podstawę wszelkich procesów konkurencyjnych na rynku usług logistycznych oraz strategii podmiotów tego rynku. Można wymienić kilka zasadniczych tendencji, często w literaturze ujmowanych w ramy megatrendów¹⁰, istotnie kształtujących współczesne środowisko gospodarcze, współczesne rynki, a zatem strategię podmiotów rynkowych, w tym także rynku usług logistycznych¹¹.

Z pewnością jednym z podstawowych trendów i kierunków rozwoju współczesnych procesów gospodarczych jest globalizacja¹². Procesy globali-

⁹ *Logistyka w Polsce. Raport 2007*, red. I. Fechner, G. Szyszka, Biblioteka Logistyka, Poznań 2006, s. 168.

¹⁰ Megatrendami najczęściej określa się tendencje rozwojowe utrzymujące się przez dłuższy czas. Pojęcie „megatrendy” wprowadził J. Naisbitt w 1982 r. – określił nimi tendencje prowadzące do zasadniczych zmian strukturalnych współczesnych społeczeństw. W ramach najbardziej charakterystycznych kierunków przemian współczesnego świata wskazuje się na: przechodzenie od społeczeństwa uprzemysłowionego do społeczeństwa informacyjnego, zmiany w stosowanych technologiach (z technologii tzw. „siłowych” na technologie wysoko zaawansowane), przechodzenie od gospodarki narodowej do globalnej, wzrost znaczenia sieciowego charakteru relacji gospodarczych, ujmowanie problemów w szerszych ramach czasowych (np. zrównoważony rozwój), decentralizację organizacji i hierarchii, rosnącą zdolność do działania innowacyjnego, rozwój przedsiębiorczości oraz inne. Por. J. Naisbitt, *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, przeł. P. Kwiatkowski, Zysk i S-ka, Poznań 1997; P. Sztompka, *Socjologia*, Znak, Kraków 2002, s. 510.

¹¹ Rozważania dotyczące systematyzacji czynników kształtujących struktury rynku zaprezentowano w rozdziale 3.

¹² Problematyce globalizacji poświęcono wiele miejsca w literaturze. W ujęciu makroekonomicznym rozumiana jest jako gospodarcza, polityczna i kulturowa integracja świata, natomiast w ujęciu mikroekonomicznym jako zwiększający się udział organizacji transnarodowych w gospodarce światowej i tworzenie przez nie strategii na rynkach międzynarodowych.

zacyjne wywierają ogromny wpływ na wszystkie podmioty rynku. Globalna gospodarka, będąca obecnie w fazie rozwoju technologii mobilnych i internetowych, wykazuje silne tendencje serwicyzacyjne. Tworzy się nowy ład gospodarczy, który znacząco różni się od znanych dotąd koncepcji rynków. Pojawił się nowy paradygmat: technologie informacyjne i komunikacyjne pozwalają na osiągnięcie celów gospodarczych i/lub społecznych metodą współpracy w mniej kosztowny sposób niż metodą konkutowania. Globalizacja obejmuje wiele różnych obszarów działań – od zakupów surowców i części za granicą, po selektywną sprzedaż wyrobów gotowych na rynkach międzynarodowych z udziałem wielu pośredników. Rosnące umiędzynarodowienie zarówno zaopatrzenia, jak i dystrybucji wywiera istotny wpływ na alokację rynków zaopatrzeniowo-dystrybucyjnych i lokalizację miejsc produkcji. Spektakularnym przejawem globalizacji jest postępująca koncentracja kapitału – powstawanie przedsiębiorstw z coraz większymi: zasobami, zasięgiem geograficznym działania oraz potencjałem i zdolnościami konkurencyjnymi¹³. Bezpośrednią konsekwencją¹⁴ tych zmian jest złożoność działalności logistycznej¹⁵ związana z obsługą wydłużonych (w czasie i przestrzeni) procesów przepływu zasobów.

Syntetyczne i bieżące ujęcie globalizacji można znaleźć m.in. w publikacjach: *Nowe czynniki przewagi konkurencyjnej* [w:] *Firma w otoczeniu globalnym*, red. J. Bogdanienko, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 11–13; M.K. Nowakowski, *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999, s. 39; E. Oziewicz, *Globalizacja we współczesnej gospodarce światowej i jej skutki* [w:] *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, red. E. Oziewicz, PWE, Warszawa 2006, s. 237–246; A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 15–20; P. Streeten, *Globalisation – threat or opportunity*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2001, s. 16–20.

¹³ Por. H. Brdulak, T. Gołębiowski, *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalizacji* [w:] *Trans'01: Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

¹⁴ Złożoność działalności logistycznej jest zarówno konsekwencją procesów globalizacyjnych, jak i ich determinantą. Współzależność wszelkiej działalności gospodarczej i działalności logistycznej wydaje się niekwestionowana, z pewnością można badać mechanizmy, kierunki i natężenie tej współzależności, co stanowi istotny przedmiot rozważań niniejszej rozprawy.

¹⁵ Złożoność działalności logistycznej należy postrzegać szeroko, nie tylko przez pryzmat konieczności obsługi wydłużonych (w czasie i przestrzeni) procesów przepływu zasobów, ale ich internacjonalizacji, zwiększonego stopnia ryzyka, nieprzewidywalności itd.

Innym aspektem zmian współczesnych procesów społeczno-gospodarczych jest wzmożony stopień rozwoju technologii przesyłu informacji, wykorzystującej kombinację informatyki i telematyki¹⁶. Sieci handlowe oferujące zakupy w domu mogą stanowić przykład takiego rozwiązania. Wzrasta struktura zakupów dokonywanych z wykorzystaniem gospodarki elektronicznej (najczęściej za pośrednictwem Internetu). Wirtualizacja procesów gospodarczych i tworzenie rynków na bazie gospodarki elektronicznej są wskazywane jako jedne z podstawowych kierunków rozwoju współczesnych procesów gospodarowania. Warto podkreślić, że sprawność i szybkość związane z procesem przepływu informacji nie zawsze idą w parze z procesami fizycznego przepływu zasobów. Natomiast źródłem pełnej satysfakcji konsumenta jest dostępność do dobra zarówno w aspekcie prawnym (który wzrasta wraz z rozwojem wirtualizacji procesów gospodarczych), jak i fizycznym.

Kolejnymi czynnikami determinującymi strategię współczesnych przedsiębiorstw – w tym również operatorów logistycznych – są rosnąca świadomość, wiedza i formułowanie związanych z tym określonych postulatów zarówno po stronie producentów, jak i konsumentów, dotyczących wymagań m.in. co do ceny czy jakości produktów. Konsumenty nie są już tak lojalni w stosunku do znaku firmowego produktu, a marka nie zawsze oznacza wysoką jakość¹⁷. Wymagania klientów nie ograniczają się tylko do jakości i ceny towaru, ale także dotyczą szeroko rozumianego sposobu dostępności do niego. Wygoda,

¹⁶ Wskazuje się, że najbardziej istotne zdarzenia w drugiej połowie XX w. i na początku XXI, które wpłynęły na kształt systemów gospodarczych, to: rozwój Internetu, wyszukiwarek (Google, Yahoo) i komunikacji mobilnej, popularyzacja programów Windows i Netscape, rozwój zaawansowanych programów komputerowych zarządzających przepływami zasobów i informacji w procesach w czasie rzeczywistym (*work flow software*), samoorganizujące się, kolaborujące grupy przedsiębiorstw, zjawiska: outsourcing oraz insourcing, łączenie się ogniw w łańcuchach dostaw, portale społecznościowe, takie jak Facebook czy Twitter, które bezpośrednio wpływają na zachowania społeczeństw, a tym samym na konsumpcję i popyt. Zob. T.L. Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Farrar, Strauss and Giroux, New York 2005, s. 4–172.

¹⁷ Por. np. W.F. van Raaij, *Konsumpcja postmodernistyczna* [w:] *Zachowania konsumenta. Koncepcje i badania europejskie*, ed. M. Lambkin, G. Foxal, W.F. van Raaij, B. Heilbrunn, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 343 i n.

elastyczność, czas to cechy towarzyszące współczesnym trendom rozwoju społeczno-gospodarczego i zachowań współczesnych konsumentów¹⁸.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na kształt współczesnych procesów gospodarczych, który stanowi determinantę strategii podmiotów rynku usług logistycznych, jest zmiana charakteru polityki gospodarczej rządów, uwzględniająca opisane kierunki rozwoju procesów gospodarczych. Na ich podstawie wprowadza się regulacje ekonomiczne, coraz częściej brane są pod uwagę aspekty bezpieczeństwa, ekologii czy zrównoważonego rozwoju¹⁹.

Wśród najczęściej wymienianych długoterminowych trendów w światowej gospodarce można wymienić: digitalizację (wspomnianą już rosnącą rolę Internetu w kształtowaniu środowiska biznesowego i społecznego) oraz mobilność (zmiany w zakresie mobilności osób i związane z tym zmiany w modelach własności). Coraz więcej praktyków i naukowców bada zjawisko Przemysłu 4.0 i czwartej rewolucji przemysłowej. Przemysł 4.0 cechuje się m.in. coraz efektywniejszym wykorzystaniem zasobów i wysoką elastycznością produkcji dóbr i usług. Coraz mocniej akcentowane są koncepcje inteligentnego wzrostu (*smart growth*), czyli rozwoju gospodarek opartym na tworzeniu i transferze wiedzy i innowacji, czy zrównoważonego wzrostu (*sustainable growth*), odnoszonego do coraz to nowych sfer życia społeczno-gospodarczego.

¹⁸ Na decyzje i zachowania współczesnych konsumentów, poza czynnikami o charakterze kulturowym, społecznym, demograficznym, psychologicznym i ekonomicznym, oddziałują też pewne makrotrendy, których znajomość może zwiększyć szanse producentów i sprzedawców na wybór właściwej strategii działania oraz dostosowanie oferty do oczekiwań klientów. Do najważniejszych makrotrendów na początku XXI w. zalicza się: wzrost zainteresowania zdrowiem, feminizację, „życie w drodze”, autoekspresję, wzrost zainteresowania przeżyciami i wrażeniami, wygodę użycia, polaryzację wydatków czy domatorstwo. Zob. H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 57–58.

¹⁹ W dobie postępującej globalizacji, liberalizacji, rosnącej skali produkcji, powiązań technologicznych i degradacji środowiska niezwykle istotne stają się, by procesy rozwojowe nie były spontaniczne i przypadkowe. Działania ukierunkowane są w stronę ładu ekonomicznego, społecznego, środowiskowego, przestrzennego i instytucjonalno-politycznego, wyrażającego się m.in. w koncepcji zrównoważonego rozwoju. The Lisbon European Council, *An Agenda of Economics and Social Renewal for Europe, Contribution of the European Council to Special European Council in Lisbon*, DOC/00/7, 23.03.2000; *Review of Sustainable Development Strategy*, Council of the European Union, 10117/06, Brussels 2006.

Zmienność charakteru rynku kształtują sami jego uczestnicy – podmioty rynkowe. U podstaw wszelkich zachowań podmiotów²⁰ rynku stoją zasady racjonalnego gospodarowania²¹. Charakter rynku i jego struktury są w głównej mierze wynikiem postępowania sprzedawców i nabywców w procesach negocjacyjnych i konkurencyjnych. Poszczególni autorzy literatury logistycznej różnie klasyfikują czynniki kształtujące strategie logistyczne, w tym strategie operatorów logistycznych. Ze względu na szeroki zakres potencjalnych czynników stworzono wiele takich klasyfikacji w literaturze przedmiotu. Jedno z bardziej kompleksowych ujęć w tym obszarze prezentuje Błaik (tab. 13).

²⁰ Zachowania przedsiębiorstw na rynku to reakcje na działania podejmowane przez inne podmioty rynku, z którymi przedsiębiorstwa pozostają w stosunkach wymiany, a także reakcje sprzedające lub wywołujące te działania. Zachowania pierwszego rodzaju to adaptacyjne zachowania rynkowe, drugie można określić jako aktywne, przedsiębiorcze zachowania rynkowe przedsiębiorstw. Za: *Zachowania podmiotów rynkowych*, red. J. Kramer, PWE, Warszawa 1999, s. 187. Szerzej na temat zachowań podmiotów rynkowych jako determinant struktur rynku zob. podrozdział 3.3.

²¹ O. Lange, *Ekonomia...*, s. 147. Choć, jak pisze Z. Leśkiewicz: „Istotą działalności człowieka jest wywołanie zamierzonych (świadomych) zmian, czyli dążenie do określonego celu [...]”. Z. Leśkiewicz, *Racjonalność w ekonomii...*, s. 22. Celowego i świadomego charakteru działalności ludzkiej upatruje się w zaspokajaniu potrzeb. Zob. A. Melich, *Podstawy teorii...*, s. 15. Ze względu na to, że racjonalność jest traktowana jako właściwość przysługująca rodzajowi ludzkiemu, jej przejawów należy upatrywać w prakseologii, czyli nauce o sprawnym działaniu. Por. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej...* Jak pisze J. Zieleniewski: „Jest więc jakąś postacią sprawności i skuteczności, i korzystności, i ekonomiczności” (*Zarządzanie i organizacja*, PWN, Warszawa 1979, s. 174). Na uwadze należy mieć poglądy dotyczące tzw. ograniczonej racjonalności, wyrażane początkowo przez H. Simona, a następnie przez O. Williamsona. Głoszą one, że w świecie ograniczonej racjonalności przedsiębiorstwa nie maksymalizują zysków, lecz dążą do osiągnięcia tzw. **zysków zadowolających**. Stosują one rutynowe, a nie optymalizacyjne formuły w zakresie rachunku ekonomicznego. A.H. Simon, *A behavioral model of rational choice*, „Quarterly Journal of Economics” 1955, no. 69. O.E. Williamson, *Transaction Cost Analysis* [w:] R. Schmelensee, R. Willig, *Handbook of Industrial Economics*, vol. 1, North Holland, Amsterdam 1989.

Tabela 13. Klasyfikacja grup czynników wpływających na kształtowanie strategii logistycznej według Blaika

Kryterium klasyfikacji	Grupy i rodzaje czynników
Charakter czynników	ekonomiczne społeczne rynkowe technologiczne ekologiczne prawno-polityczne
Kierunek i skuteczność oddziaływania czynników	stymulujące i kreujące rozwój logistyki tworzące nowe możliwości rozwoju logistyki określające rosnące wyzwania pod adresem logistyki wymuszające konieczność rozwoju logistyki i radykalnych zmian hamujące rozwój i zmiany w logistyce
Zasięg działania czynników	ogólnoświatowy regionalny lokalny (narodowy)
Związek z procesami przepływu i ogniwami w strukturze przepływu	egzogeniczne w stosunku do przepływów endogeniczne niezależne od ogniw i przedsiębiorstw zależne od decyzji podmiotów w strukturze przepływów
Trwałość oddziaływania czynników	o długim horyzoncie działania permanentne (ponadczasowe) o krótkim horyzoncie działania (koniunkturalne)

Źródło: P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 56.

W literaturze przedmiotu można także spotkać opracowania będące swego rodzaju kompilacją poglądów na temat czynników determinujących strategię logistyczne. Jedną z takich prób zaprezentowano w tabeli 14.

Tabela 14. Czynniki determinujące strategie logistyczne

Grupa czynników	Podgrupa czynników	Czynniki
Związane z organizacją	związane z otoczeniem zewnętrznym	<p>geograficzne rozproszenie działalności</p> <p>polityka zagraniczna krajów, w których działa organizacja</p> <p>liczba, rozmieszczenie i preferencje konsumentów</p> <p>charakter konkurencji na rynkach docelowych</p> <p>preferencje odbiorców odnośnie do cech obsługi logistycznej</p> <p>wielokrotna konsolidacja i dekonsolidacja</p> <p>przesyłek</p>
	związane z otoczeniem wewnętrznym	<p>rozmiar firmy</p> <p>wiek</p> <p>realizowane procesy</p> <p>złożoność produktów i procesów produkcyjnych</p> <p>złożoność portfolio produktowego</p> <p>stopień kastomizacji produktu</p> <p>sposób zarządzania (struktury tradycyjne, macierzowe, projektowe)</p> <p>treść strategii ogólnej i innych strategii funkcjonalnych</p> <p>prowadzone projekty</p> <p>środki finansowe</p> <p>zasoby kadrowe, kwalifikacje personelu</p> <p>przywiązanie do kosztów, wysokość kosztów (w tym kosztów logistycznych)</p> <p>priorytet nadawany logistyce przez kadre zarządzającą</p> <p>posiadane kompetencje logistyczne</p> <p>poziom rozwoju infrastruktury logistycznej</p> <p>ograniczenia asortymentowe</p> <p>struktura zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji</p> <p>zakres logistyki w ujęciu przestrzennym</p>

Grupa czynników	Podgrupa czynników	Czynniki
Związane z gospodarką światową	związane z wymianą międzynarodową	oligopolizacja branż zjawisko „przenoszenia” kryzysów umiędzynarodowienie rynków wschodzących koncentracja kapitału, rosnąca liczba fuzji i przejęć rozwój outsourcingu, offshoringu i nearshoringu rozszerzenie portfolio wyrobów i usług w branży logistycznej regionalizacja produkcji dążenie do zmniejszenia liczby dostawców nieprzewidywalne wahania kursów walutowych rosnący poziom ryzyka w działalności międzynarodowej przedsiębiorstw zwyczaje handlowe polityka rządu, deregulacja taryfowe i pozataryfowe instrumenty stosowane w obrocie międzynarodowym
	związane z zasobami	wzrost cen surowców niestabilność cen paliw rosnący poziom mobilności ludności, w tym siły roboczej
	związane z innowacjami, technologią	digitalizacja działalności znaczące rozwinięcie technologii informacyjnych rosnący rynek e-commerce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 41–52; J. Krulis-Randa, *Megatrends und Logistik-Management [w:] Megatrends als Herausforderung fuer das Logistik-Management*, Hrsg. J. Krulis, S. Hageli, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart 1992, s. 14–24; *Logistyka przyszłości*, red. H. Brdulak, PWE, Warszawa 2012, s. 45–47; M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie dostaw*, przeł. G. Augustyniak, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2010, s. 22; J.-H. Thun, D. Hoenig, *An empirical analysis of supply chain risk management in the German automotive industry*, „International Journal of Production Economics” 2011, vol. 131, no. 1, s. 244; A. Szmelter, *Determinanty kształtowania strategii logistycznych w przemyśle motoryzacyjnym*, praca doktorska, Wydział Ekonomii Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2018, s. 51–52.

Wyróżnione w tabelach czynniki kształtowania strategii operatorów logistycznych nie wyczerpują oczywiście całokształtu potencjalnych możliwości w tym zakresie. Istnieją różne poglądy i koncepcje związane z bliższymi i bardziej perspektywicznymi spojrzeniami na potencjalne czynniki determinujące strategię logistyczne, w tym strategię operatorów logistycznych. Zgodnie z koncepcją H. Baumgartena i S. Waltera początek XXI w. w logistyce zdominuje trend integracji łańcuchów tworzenia wartości w formie globalnych sieci²². Wraz z globalizacją rozwija się również regionalizacja produkcji, czyli dostosowanie produktów do lokalnych upodobań czy zwyczajów. Kluczem do sukcesu staje się połączenie w odpowiednich proporcjach globalnej standaryzacji produktów i reakcji na lokalne wymagania. Przeważnie polega to na kastomizacji produktu, dostosowaniu go do lokalnych wymagań pod względem cech drugorzędnych przy zachowaniu większości tych samych podzespołów. Wiele branż, w tym także branża TSL, musi się pogodzić z rozwojem zjawiska konsolidacji popytu. Największą siłę przetargową mają wówczas nie ostateczni konsumenci, ale nabywcy. Poziom obsługi rynku może być zarówno głównym elementem różnicującym w strategii logistycznej przedsiębiorstwa, może wspomagać główny element różnicujący lub być jednym z szeregowych elementów strategii²³. Przy czym obsługa rynku może być rozumiana jako zdolność danego systemu logistycznego do zaspokajania potrzeb klienta pod względem niezawodności, komunikacji i wygody lub w znacznie szerszej ujętych atrybutach obsługi.

Bez względu na wpływające na tworzenie strategii operatorów logistycznych trendy i koncepcje należy pamiętać o podstawowym celu wszelkich działań tychże operatorów. Tym celem jest zapewnienie właściwych zasobów procesom podstawowym. Być może cel ten nie jest identyfikowany i realizowany bezpośrednio przez operatorów logistycznych. Należy jednak pamiętać, że niemal w każdym obszarze przedsiębiorstwa występuje działalność o charakterze logistycznym, wspierająca procesy podstawowe. Wobec nierozrwalnego połączenia procesów podstawowych z logistycznymi nie można

²² H. Baumgarten, S. Walter, *Trends und Strategien in der Logistik* [w:] *Logistikmanagement. Strategien-Konzepte,-Praxisbeispiele*, Hrsg. H. Baumgarten, H. Wiendahl, J. Zentes, Springer-Verlag, Berlin 2001.

²³ M. Ciesielski, *Strategie logistyczne...*, s. 50. Por. także A. Szmelter, *Determinanty kształtowania strategii logistycznych w przemyśle motoryzacyjnym*, praca doktorska, Wydział Ekonomii Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2018, s. 55 i n.

jednoznacznie określić, czy istnieją czynniki wyłącznie dla kształtowania strategii logistycznej bez ich odniesienia do strategii produkcji. Operatorzy logistyczni często są wykorzystywani tylko do organizacji określonej części procesów logistycznych przez właściwych organizatorów tych procesów, właścicieli tych procesów, przedsiębiorstwa, na których rzecz realizowana jest obsługa logistyczna, lub organizatorów optymalizujących całe procesy logistyczne – „orchestratorów” procesów logistycznych.

4.3. Strategie konkurencyjne operatorów rynku usług logistycznych

Operatorzy rynku usług logistycznych konkurują, stosując określone strategie, w tym także strategie logistyczne. Na konieczność percepcji logistyki przez pryzmat wymiaru strategicznego zwraca uwagę wielu zarówno polskich, jak i zagranicznych autorów opracowań z dziedziny logistyki, zwłaszcza M. Ciesielski, S. Krawczyk, D. Kisperska-Moroń, M. Jedliński, J. Witkowski i inni²⁴.

Nie zagłębiając się w szczegóły teoretyczne, związane z merytorycznymi i metodologicznymi aspektami związanymi z rozumieniem zarządzania strategicznego i związanych z nim pojęć, lecz odnosząc je do często wskazywanych w literaturze przedmiotu ujęć²⁵, należy wskazać na identyfikowanie i implementowanie tych kategorii w obszarze logistyki (a także na relacje odwrotne). Z punktu widzenia przyjętego celu pracy można zdefiniować

²⁴ Nurt zarządzania strategicznego jest podejmowany w wielu dziedzinach nauki i praktyki. Pojęcie, cele, zadania, a także inne aspekty zarządzania strategicznego przyjęto m.in. za takimi pozycjami, jak: A.C. Hax, N.S. Majluf, *Strategic Management. An Integrative Perspective*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1984, s. 72; D. Hahn, *Strategic Management – tasks and challenges in the 1990*, „Long Range Planning” 1993, vol. 24, no. 4, s. 28–31; *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 13 i n.

²⁵ Por. J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005. Często wskazuje się, że zarządzanie strategiczne to swoista filozofia zarządzania, to myślenie strategiczne o rzeczywistości i przyszłości przedsiębiorstwa. Również kategoria strategii w literaturze jest różnie definiowana. Spośród wielu definicji strategii warto przytoczyć te, które strategię utożsamiają z określonym sposobem działania: „Strategię można zdefiniować jako sposób działania, schemat lub naczelną ideę, poprzez którą organizacja lub jednostka ma nadzieję osiągnąć określony cel. Innymi słowy, strategia określa sposób, w jaki ktoś zamierza osiągnąć coś, co uważa za istotne dla przyszłego sukcesu”. J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr, *Zarządzanie...*, s. 709 i n.

strategię przedsiębiorstwa, jego zachowanie strategiczne (a więc również zachowanie strategiczne odnoszące się do obszaru logistyki), jako: „zdolność zmieniania, za pomocą rozmyślnego zachowania, warunków i wyników działania rynków dóbr i usług w taki sposób, że powstaje dla przedsiębiorstwa korzyść netto”²⁶. Strategia przedsiębiorstwa jest w tym wypadku stosunkowo szeroko definiowana, jest więc utożsamiana z „umiejętnością rozmyślnego zachowania się przedsiębiorstwa”, które osiągnięcie określonych celów warunkuje możliwością zmiany sposobów działania i osiąganych wyników nie tylko własnych, ale także innych przedsiębiorstw oraz całych rynków.

Studium literatury przedmiotu, dotyczące strategii logistycznych, a także obserwacja praktyki gospodarczej pozwalają stwierdzić, że strategie logistyczne jako strategie funkcjonalne przedsiębiorstwa (istniejące obok m.in. strategii finansowych, marketingowych, jakościowych), stosowane przez operatorów rynku usług logistycznych, są rozwinięciem modelu strategii konkurencji M.E. Portera. W związku z tym można wyróżnić²⁷:

- logistyczną strategię przywództwa kosztowego;
- logistyczną strategię różnicowania;
- logistyczną strategię koncentracji działań.

Główne cechy logistycznych strategii konkurencji na tle strategii konkurencji przedstawiono w tabeli 15.

W strategii przywództwa kosztowego przedsiębiorstwo przyjmuje za priorytet dążenie do minimalizacji kosztów logistycznych. W strategii różnicowania punkt ciężkości skierowany jest na jakość realizowanych usług, konkuruje się czasem, elastycznością dostaw, ich niezawodnością, dokładnością (terminowością). W strategii koncentracji następuje szczególne zwrócenie uwagi na potrzeby logistyczne określonych grup klientów, często przy tym oferuje się usługi „szytych na miarę” – czyli według potrzeb odbiorców.

²⁶ Por. A. Jacquemin, *L'entreprise et son pouvoir de marchè*, Paris 1967, s. 35, za: M. Gorynia, *Mezoekonomia – modele samoregulacji...*, s. 830.

²⁷ Por. D. Kisperska-Moroń, *Uwarunkowania logistyki w łańcuchach dostaw* [w:] *Logistyka*, red. D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, Biblioteka Logistyka, Poznań 2009, s. 13.

Tabela 15. Główne cechy strategii konkurencji i logistycznych strategii konkurencji

Strategie konkurencji	Cechy strategii	Relacje strategii konkurencji i strategii logistycznych
Przywództwo kosztowe	niskie koszty jako czynnik konkurencji polityka niskich cen	poszukiwanie możliwości obniżania kosztów logistycznych niski poziom logistycznej obsługi klienta
Różnicowanie	różnicowanie wyrobów i usług kastomizacja	różnicowanie usług logistycznych kształtowanie wysokiego poziomu logistycznej obsługi klienta przez różne atrybuty (czas, elastyczność dostaw itp.)
Koncentracja	koncentracja na określonych usługach lub odbiorcach	orientacja określonych usług logistycznych na określonych grupach odbiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Logistyka*, red. D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, Biblioteka Logistyka, Poznań 2009, s. 47.

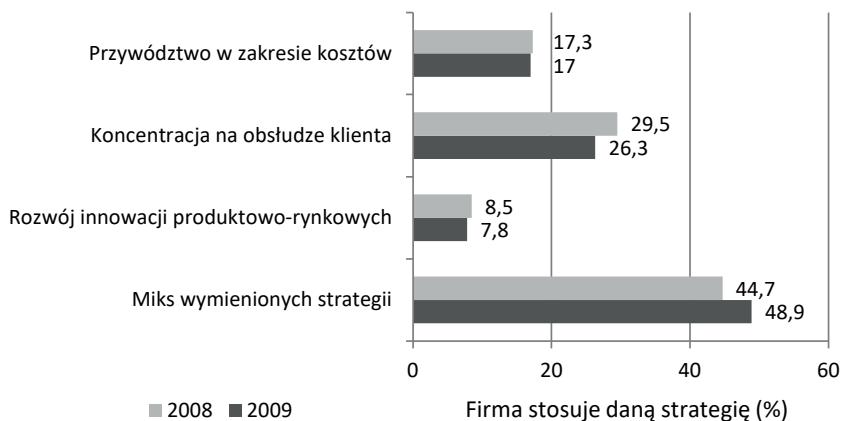
Praktyka gospodarcza w zakresie stosowania strategii logistycznych jest mocno zróżnicowana. Operatorzy rynku usług logistycznych stosują różne strategie logistyczne: zarówno ukierunkowane na koszty (przywództwa kosztowego), jakość (różnicowania), jak i koncentracji na określonych grupach odbiorców. Wydaje się, że rozwija się trend konkurowania jakością, „kulturą” obsługi i oferowania usług. Wyśrubowane stawki przewozowe czy magazynowe nie pozostawiają zbyt dużego marginesu manewru w obszarze konkurowania kosztami. Dlatego bardzo często operatorzy logistyczni – oprócz niskich, akceptowanych na rynku kosztów usług – starają się do obsługi wnieść wartość dodaną, często w postaci wyższej i lepszej jakości samej obsługi czy świadczenia określonej usługi. Niższe koszty możliwe są do uzyskania szczególnie w usługach ukierunkowanych na kompleksową obsługę logistyczną. Wtedy gdy operator logistyczny odpowiada za świadczenie kompleksowej obsługi logistycznej, łączącej wiele prostych usług logistycznych. W takim właśnie momencie staje się widoczna istota obsługi logistycznej (czy logistyki w ogóle). Operatorzy logistyczni zajmują się właściwym

zaplanowaniem i realizacją obsługi logistycznej, a nie tylko świadczeniem prostych, cząstkowych usług przewozu, magazynowania, załadunku itp. Idea obsługi logistycznej w takim wypadku leży w kompetencjach operatorów logistycznych, ich możliwościach nie tylko świadczenia prostych usług logistycznych, ale ich planowaniu i fizycznej realizacji. Koordynacja, czyli określenie właściwej kolejności realizacji poszczególnych usług składających się na kompleksową obsługę logistyczną, integracja tych usług, określenie właściwych relacji (wielopłaszczyznowych, a przede wszystkim relacji między procesem wytwórczym, produkcyjnym, a wspierającym go procesem logistycznym, zapewniającym procesowi podstawowemu właściwe zasoby), to szczególne umiejętności i kompetencje operatorów logistycznych, które warunkują ich konkurencyjność na tym rynku. Operatorzy logistyczni świadczący usługi logistyczne oraz całe pakiety usług logistycznych są określani mianem 3PL, ponieważ są to przedsiębiorstwa występujące najczęściej jako trzeci partner realizujący zadania logistyczne między dwoma kooperującymi ze sobą przedsiębiorstwami. Alians strategiczny, polegający na koordynacji współpracy w zakresie obsługi logistycznej między przedsiębiorstwami wymagającymi tej obsługi a operatorami 3PL, przejmowany jest przez operatorów logistycznych określanych mianem 4PL. W ostatnich latach powstała grupa operatorów logistycznych przejmujących funkcje kompleksowej obsługi logistycznej wraz z daleko idącym zarządzaniem tą obsługą lub nawet swego rodzaju kreowaniem łańcuchów dostaw. Tego rodzaju operatorów określa się mianem „orchestratorów” (dyrygentów) procesów kompleksowej obsługi logistycznej.

Obok logistycznych strategii konkurencji (przywództwa kosztowego, różnicowania i koncentracji) operatorzy logistyczni konkurujący na rynku usług logistycznych łączą strategię lub wykorzystują najlepiej im odpowiadające elementy. Dotyczą one różnych aspektów oraz łączą ze sobą cechy przywództwa kosztowego, innowacyjności czy dyferencjacji. Rafał Matwiejczuk przytacza badania przeprowadzone przez Capgemini, ukazujące różnorodność strategii logistycznych przedsiębiorstw²⁸. Uwagę zwraca duży odsetek przedsiębiorstw, które stosowały tzw. strategię mieszane. Często tego typu

²⁸ R. Matwiejczuk, *Strategie logistyczne oraz przesłanki i przejawy ich oddziaływania na zarządzanie przedsiębiorstwem* [w:] *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, red. P. Błaik, A. Bruska, S. Kauf, R. Matwiejczuk, PWE, Warszawa 2013, s. 155.

firmy pozostają pod dużym wpływem otoczenia (wiele czynników zewnętrznych), lecz strategie te zależą także od zdolności przedsiębiorstwa oraz jego zasobów. Na rysunku 21 przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych przez Capgemini.



Rysunek 21. Podstawowe rodzaje strategii logistycznych firm według badań Capgemini

Źródło: R. Matwiejczuk, *Strategie logistyczne oraz przesłanki i przejawy ich oddziaływania na zarządzanie przedsiębiorstwem* [w:] *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, red. P. Blaik, A. Bruska, S. Kauf, R. Matwiejczuk, PWE, Warszawa 2013, s. 155.

Na podstawie literatury przedmiotu, a także praktyki gospodarczej można wyróżnić wiele innych klasyfikacji strategii logistycznych. Na przykład jedną z bardziej popularnych klasyfikacji strategii logistycznych jest klasyfikacja według kryterium faz przepływu zasobów oraz funkcji logistyki²⁹, pozwalająca wyróżnić strategie logistyki:

- zaopatrzenia;
- produkcji;
- dystrybucji;
- powtórnego zagospodarowania.

²⁹ Zob. Z.S. Wolski, Cz. Skowronek, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1995, s. 108–166.

Natomiast w ramach strategii funkcjonalnych logistyki można wymienić strategię:

- transportu;
- sterowania zapasami;
- obsługi zamówień itp.

Jeszcze inne kryteria klasyfikacji strategii logistycznych wypracowali J.J. Coyle, E.J. Bardi i C.J. Langley Jr³⁰, przyjęli bowiem podział na strategię:

- zorientowane na czas;
- zwiększania produktywności aktywów;
- dodawania wartości.

Bez względu na teorię, która - co należy podkreślić - w kontekście strategii logistycznych jest rozbudowana, z pewnością istotne są te strategie, które znajdują szerokie zastosowanie w praktyce gospodarczej. Wydaje się, że jedną z bardziej popularnych strategii, stosowanych przez operatorów polskiego rynku usług logistycznych, jest outsourcing (*outside resource using* - użycie zasobów zewnętrznych). Mottem tej strategii są słowa Henry'go Forda: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my”³¹. Outsourcing bywa określany strategią zleceń zewnętrznych. Strategię outsourcingu wykorzystuje się w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa: produkcji, finansach, informatyce, a także coraz częściej - logistyce. Outsourcing oddziałuje na zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i na jego otoczenie poprzez restrukturyzację, która ma na celu m.in. ograniczyć zatrudnienie, zmniejszyć liczbę stanowisk organizacyjnych i szczebli zarządzających. Dzięki zabiegom „uszczuplenia” struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest efektywniejsza i bardziej elastyczna, zdolna do szybszych reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu takie działania są określane jako: *downsizing* (redukcja personelu)³², *spin off* (przedsiębiorstwo powstałe przez wydzielenie się z jednostki macierzystej,

³⁰ J.J. Coyle, E.J. Bardi i C. J. Langley Jr, *The management of Business...*

³¹ Za: J.A. Zieliński, *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 18.

³² M. Mayor, *Dictionary of Contemporary English*, Pearson Longman, Letterpart 2009, s. 508-509.

działające oddzielnie i jego struktura „rozrasta” się niezależnie)³³, *shrinking* (kurczenie się organizacji)³⁴ lub *delaying* (ograniczenie liczby szczebli zarządzania w przedsiębiorstwie)³⁵. W ramach strategii outsourcingu, również outsourcingu logistycznego, wyróżnia się różne rodzaje. Najczęściej w kontekście outsourcingu logistycznego wymienia się outsourcing usług logistycznych, czyli staranny dobór i zaangażowanie wyspecjalizowanych dostawców tych usług (operatorów logistycznych). Przedsiębiorstwo outsourcingujące dzięki współpracy z dostawcą usług logistycznych może odnieść korzyści na poziomie strategicznym i w rezultacie bardziej się skupić na tym, w czym się specjalizuje i co generuje jego przewagę konkurencyjną. Co-sourcing polega na jeszcze ściślejszej współpracy dostawcy i odbiorcy niż w outsourcingu w podstawowej postaci. Zwykle współpraca ta polega na delegowaniu swoich pracowników przez jednostkę podstawową do obsługi zlecenia, jednak nie może ona sobie pozwolić na utratę tych pracowników ze względu na ich specjalistyczną wiedzę. Insourcing jest swego rodzaju odwrotnością outsourcingu. Może polegać na wyodrębnieniu samodzielnej jednostki biznesowej specjalizującej się w wycinkowej działalności (np. określonych trudnych procesach logistycznych), która jest zbyt ważna lub trudna, aby zlecić jej wykonanie w ramach outsourcingu³⁶. Zadania zlecane poza przedsiębiorstwo macierzyste mogą być wykonywane w kraju lub poza nim, w pobliskim lub odległym państwie. Procesy logistyczne bardzo często mają wymiar międzynarodowy, a granice krajowego rynku logistycznego są umowne. Jeśli to dostawca usługi logistycznej wykonuje ją w kraju macierzystym klienta, wówczas jest to outsourcing *onshore*. Pozytywnymi aspektami zlecenia pracy dostawcom w kraju są brak znaczących różnic kulturowych, jednolitość prawna itd. Usługa zlecana usługobiorcom z krajów pobliskich czy sąsiadujących bywa określana outsourcingiem *nearshore*. Jeśli usługa zlecana

³³ S. Tamowicz, *Przedsiębiorczość akademicka: spółki spin-off w Polsce*, PARP, Warszawa 2006, s. 10.

³⁴ C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWN, Warszawa 1999, s. 64.

³⁵ Tamże, s. 61.

³⁶ C.I. Gay, *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, przeł. E. Kania, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14–15.

jest do państw odległych od kraju klienta, wówczas mówi się o outsourcingu *offshore*³⁷.

Ze strategią outsourcingu logistycznego są blisko związane wszelkie strategie logistyczne określane mianem strategii *lean* (odchudzania), np. *lean organization*, *lean management*. Ideą wszystkich strategii *lean* jest wykluczenie wszelkiego marnotrawstwa pod względem czynności (zbędnych procesów, działań), które nic nie dodają do wartości wyrobu z punktu widzenia klienta. Pod określeniem „marnotrawstwo” kryją się pojęcia, takie jak oczekiwanie, braki, zbędne ruchy, niepotrzebny transport, zbyt wysoki poziom zapasów. Efektem wdrożenia tej strategii mogą być gruntowna zmiana (optymalizacja) procesów, eliminacja niepotrzebnych czynności, minimalizacja kosztów. Strategią zbliżoną założeniami do strategii *lean* jest strategia AM (*agile manufacturing/management* – zwinnego wytwarzania, zarządzania). Przedsiębiorstwa „zwinne” to takie, które szybko reagują na zmiany rynkowe, a zarazem udoskonalają jakość swoich produktów/usług. „Zwinność” przedsiębiorstwa stosującego strategię *agile* wynika z podstawowych czynników, takich jak zarządzanie innowacyjne, nowoczesne technologie, kompetentni pracownicy.

Niewątpliwie ikoną strategii logistycznych jest strategia Just In Time (w polskim tłumaczeniu: dokładnie na czas). Twórcą tej koncepcji jest Taiichi Ohno, który oparł tę metodę na sytuacjach występujących w systemie Forda. Pierwszym przedsiębiorstwem stosującym z dużym powodzeniem tę strategię była Toyota. Jej istotą jest minimalizacja poziomu zapasów w całym procesie produkcyjnym, a nawet poprodukcyjnym, a więc na etapie zaopatrzenia produkcji, samej produkcji, jak i dystrybucji wyrobów gotowych. Zamówienia są dostarczane dokładnie na czas, w chwili, kiedy pojawi się zapotrzebowanie na nie, czyli gdy stan magazynów spadnie do minimum. Słabym punktem strategii jest to, że zapotrzebowanie magazynowe jest prognozowane na podstawie historii. Jeżeli popyt wzrośnie, może nastąpić sytuacja, w której przedsiębiorstwo wyczerpie zapasy, co spotka się z niezadowoleniem klienta. Aby zapobiec takiej sytuacji, przedsiębiorstwa często stosują dodatkową strategię zarządzania zapasami. Kiedy strategia JIT jest odpowiednio wdrożona w system zarządzania przedsiębiorstwa, może się w znacznym stopniu

³⁷ M.J. Power, Desouza K.C., Bonifazi C., *Outsourcing. Poradnik sprawdzonych praktyk*, przeł. T. Rzychoń, MT Biznes, Warszawa, 2010, s. 30-31.

przyczynić do ograniczenia kosztów utrzymywania zapasów (zarówno do produkcji, jak i wyrobów gotowych), poprawić jakość i wydajność procesów wytwórczych. Strategią zbliżoną w swych założeniach do strategii JIT, jest strategia QR (*Quick Response*; szybkie reagowanie). Strategia ta charakteryzuje się kilkoma podstawowymi założeniami, takimi jak:

- krótsze, „zagęszczone” horyzonty czasowe;
- dostępne w czasie realnym informacje o stanie zapasów;
- relacje partnerskie między dostawcami, detalistami i operatorami logistycznymi;
- przeprojektowanie procesów wytwórczych i logistycznych ze względu na zmniejszenie wielkości partii dostaw i czas „przestawiania” produkcji;
- zobowiązanie do „wrażliwej” obsługi logistycznej.

Przedsiębiorstwa z wielu różnych branż coraz częściej i wyraźniej zauważają pilną potrzebę dostosowywania swojej działalności do rosnących wymagań rynku. Szybka reakcja przedsiębiorstwa jest możliwa m.in. dzięki sprawnie funkcjonującemu i mogącemu sprostać wymaganiom rynku systemowi logistycznemu. Dlatego też zrodziły się strategie szybkiej reakcji na zmieniający się popyt³⁸. Rozpatrując zagadnienie QR nieco bardziej szczegółowo, można zauważyć, że dostawca zobowiązuje się do spełnienia określonych wymogów w zakresie obsługi, a zwłaszcza długości cyklu realizacji zamówienia, poziomów obsługi klienta i wskaźnika realizacji zamówień, komunikacji za pomocą EDI i ewentualnego zastosowania systemu zarządzania zapasami przez dostawcę/sprzedawcę przy akceptowanych wskaźnikach obrotów. Detalista zobowiązuje się do zapewnienia dokładnej, terminowej informacji o popycie i do wyróżnienia produktów danego wytwórcy spośród produktów kilku najbardziej preferowanych dostawców.

W gestii operatorów logistycznych leży w znacznej mierze sprawne stosowanie strategii ECR (*efficient customer response*; efektywna obsługa klienta). Strategia ta oznacza efektywne reagowanie na popyt klientów przez wszystkich uczestników łańcucha dostaw (w tym także w znacznym stopniu przez operatorów logistycznych). Szybka i efektywna reakcja na zmiany na rynku jest możliwa dzięki kooperacji przedsiębiorstw biorących udział w procesie

³⁸ K. Fuks, *Łańcuch dostaw zorientowany na klienta* [w:] *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2009, s. 47.

logistycznym, które powinny prowadzić do współzależnej optymalizacji całego procesu. Dokonując charakterystyki różnych strategii logistycznych stosowanych przez operatorów logistycznych, można jedne z nich traktować jako strategie defensywne, inne zaś jako ofensywne³⁹. Strategie defensywne dążą do obniżenia kosztów logistycznych w wyniku minimalizacji kosztów przepływu i magazynowania towarów, co może się przyczynić do zwiększenia zysków firmy. Strategie ofensywne dążą do podwyższenia poziomu obsługi klienta w wyniku poprawy jakości procesów logistycznych, co ma umocnić pozycję firmy w sektorze. Zaprezentowane strategie konkurencji stosowane przez operatorów logistycznych nie wyczerpują możliwości i praktyk stosowanych zarówno na polskim, jak i międzynarodowym rynku usług logistycznych. Stanowią jedynie pewien ogólny przegląd możliwości określonego zachowania przedsiębiorstw na rynku usług logistycznych. Praktyka gospodarcza jest znacznie bardziej skomplikowana, a „zachowania przedsiębiorstw”, nazwane strategią, mogą przybierać inne, czasami jeszcze nieopisane i nieuwjęte we wzorce sposoby postępowania.

³⁹ Por. D. Kisperska-Moroń, *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 1999.

5. Perspektywy konkurencji na rynku usług logistycznych w Polsce

5.1. Innowacje w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku usług logistycznych

Konkurowanie na rynku usług logistycznych nie ogranicza się do stosowania określonych form strategii logistycznych czy nawet ich kombinacji. Zmieniająca się konkurencja, gusty, potrzeby i upodobania klientów oraz dynamiczne zmiany społeczno-gospodarcze, szczególnie intensywnie zachodzące na przestrzeni ostatnich lat, doprowadziły do tego, że przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach wysoce niestabilnego i konkurencyjnego otoczenia rynkowego. Stanowi ono zarówno szansę na zbudowanie pożądanej przewagi konkurencyjnej, jak również niesie za sobą określone zagrożenia. Zdolność podmiotów rynkowych przystosowania się do nieustannie zmieniającego się otoczenia staje się koniecznością w kształtowaniu własnej konkurencyjności. Wszelkie zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, które są wywołane podniesieniem intensywności konkurencji, wyrażonej zarówno zwiększeniem się liczby konkurujących podmiotów, jak i rosnącą liczbą produktów i usług oferowanych przez nie, zmuszają przedsiębiorstwa do czynnego poszukiwania metod i narzędzi na przełamanie niekorzystnych dla nich tendencji i poprawy własnej konkurencyjności.

Źródłami konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej w ujęciu ekonomicznym są: wydajność pracy, jakość produktów, usług i obsługi klienta,

a także innowacyjność przedsiębiorstw¹. Stale postępująca globalizacja, skracanie cyklu życia produktów, a także dynamiczne zmiany rozwoju technologii i techniki powodują, że innowacje są jednym z najważniejszych czynników przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa logistyczne i operatorzy rynku usług logistycznych wykorzystują wszelkie możliwości w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, w tym również innowacje. Innowacyjność przedsiębiorstwa to jego skłonność i zdolność do przyswajania i rozwijania nowych albo udoskonalonych produktów, oferowanych usług bądź wykorzystywanych technologii. Przedsiębiorstwo można uznać za innowacyjne, gdy²:

- przeprowadza ono w istotnym dla niego zakresie prace badawczo-rozwojowe;
- nabywa projekty nowych technologii i produktów;
- przeznaczona na działalności innowacyjne stosunkowo wysokie nakłady finansowe;
- systematycznie wdraża nowoczesne rozwiązania naukowo-techniczne;
- systematycznie wprowadza innowacje na rynek;
- charakteryzuje się dużym udziałem nowości w funkcjonowaniu.

Klasyfikacja innowacji przedsiębiorstw rynku usług logistycznych może przyjąć różne formy. Spotykane w literaturze rodzaje innowacji przyjmują postać m.in. innowacji: produktowych, procesowych, technologicznych, informacyjnych itp.³ Odnosząc innowacje do prezentowanych w niniejszym opracowaniu czynników konkurencyjności⁴, autor podejmuje oryginalną próbę ich charakterystyki w obszarach: zasobowym, procesowym, relacyjnym i ewentystycznym.

Opisując pierwszy rodzaj innowacji na rynku usług logistycznych - innowacji zasobowych - należy stwierdzić, że przewagę konkurencyjną mogą osiągnąć te przedsiębiorstwa, które dzięki posiadanym zasobom (ludzkim, materialnym czy niematerialnym) są w stanie stworzyć ofertę, potrafiącą

¹ *Innowacyjne strategie kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, red. P. Antonowicz, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2010, s. 159.

² A.H. Jasiński, *Innowacje i polityka innowacyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997, s. 38-39.

³ Por. np. S. Pangsy-Kania, *Polityka innowacyjna państwa a narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.

⁴ Por. podrozdział 1.5.

sprościć zmiennym oczekiwaniom i preferencjom konsumentów. We współczesnym światowym rynku usług logistycznych (również polskim) zasoby ludzkie, zasoby intelektualne i umiejętności stały się jednym z kluczowych elementów potrzebnych do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Czynniki innowacyjności zasobów ludzkich, uzyskiwany za pomocą praktyki, szkolenia, odpowiedniego doboru kadry, w połączeniu z odpowiednią strategią przedsiębiorstwa, właściwym sposobem zarządzania i ze stale rozwijającymi się nowoczesnymi technologiami zdecydowanie przybliży osiągnięcie założonego celu: lepszej pozycji na rynku od konkurentów. Równie ważnym zasobowym czynnikiem innowacyjności są wszelkie zasoby materialne i niematerialne. Rynek usług logistycznych korzysta z dorobku innowacyjnych rozwiązań w sferze taboru transportowego w ramach poszczególnych gałęzi transportu. Innowacyjnymi rozwiązaniami cechują się wszelkie budowle i budynki stanowiące podstawę infrastruktury logistycznej, kształtujące kanały logistyczne. Można wśród nich wymienić np. most nad cieśniną Öresund, dworzec kolejowy w Wiedniu, rozpoczęcie rzeczywistego wdrażania środków lokomocji sterowanych w inny sposób niż przy wsparciu osoby kierującej, przyszłość logistyki widziana w innowacyjnych projektach o działaniu autonomicznym⁵. To tylko kilka przykładów innowacji znajdujących zastosowanie w logistyce.

Wśród przykładów innowacji zasobowych wykorzystywanych na rynku usług logistycznych należy wymienić szczególnie innowacje technologiczne związane z infrastrukturą logistyczną, wyposażeniem, maszynami i urządzeniami usprawniającymi funkcjonowanie systemów logistycznych. Drugi rodzaj innowacji – procesowe – odnosi się do wszelkich działań, które można uznać za innowacyjne, a które przyczyniają się do udoskonalenia realizacji procesów logistycznych. Wszelkie innowacje zasobowe muszą być aktywne. W procesie wykorzystania innowacji zasobowych tkwi istota i fenomen innowacji procesowych. Bez procesu, który odpowiednio wykorzysta wszelkie innowacje zasobowe, wprowadzi je w życie, innowacje zasobowe są jedynie beużytecznymi zasobami.

⁵ Zob. np. N. Szweda, K. Urban, *Założenia i obecne etapy wdrażania autonomicznych rozwiązań w logistyce – przykłady oraz zalety i wady wprowadzania innowacji*, „Transport Przemysłowy i Maszyny Robocze” 2019, nr 2, s. 55-59.

Szczególnie istotne wydają się te działania o charakterze innowacyjnym, które w obliczu cyfryzacji gospodarki wiążą się z przepływami zasobów informacyjnych. Digitalizacja procesów logistycznych, cyfrowe zarządzanie łańcuchami dostaw – to z pewnością działania, w których obszarze można się doszukiwać innowacji, także o charakterze procesowym. Współcześnie wykorzystywane systemy logistyczne wymagają wspomagania ich działań ze strony nowoczesnych technologii informatycznych. Do podniesienia efektywności rozwiązań logistycznych może się przyczynić wdrożenie i wykorzystywanie technologii satelitarnej. Celem tych technologii jest zapewnienie sprawniejszej organizacji procesów logistycznych i dokładniejsza informacja na temat zasobów dostarczanych w trakcie procesów logistycznych wszelkim procesom podstawowym. Powszechnym rozwiązaniem w tym zakresie jest system lokalizacji GPS (*Global Positioning System*)⁶. Obecnie w przestrzeni kosmicznej umiejscowione są trzy najważniejsze satelity systemów nawigacji satelitarnej: amerykański GPS, rosyjski GLONASS, a także europejski GALILEO⁷.

Dla każdego przedsiębiorcy istotne jest posiadanie jak najlepszej i najdokładniejszej informacji o posiadanym produkcie. Informacje o sposobach wykorzystania, sposobach przetwarzania, lokalizacji, transporcie, materiałach użytych do wytworzenia produktów, czasie i terminie wykonania wszystkich czynności oraz realizacji zamówienia umożliwiają doskonalenie procesów logistycznych. Dane w systemach identyfikacji są przekazywane przy użyciu nośników informacji – w zależności od metody: za pomocą nośnika identyfikacyjnego (z wykorzystaniem komputerowej bazy danych) lub nośnika danych (posiadającego bazę danych w swoim zapisie). Takimi nośnikami są: taśmy perforowane, karty magnetyczne, kody kreskowe, znaczniki identyfikacji radiowej obiektów (RFID - *radio-frequency identification*)⁸, karty elektroniczne itp. Najistotniejsze obszary wykorzystywania systemów automatycznej identyfikacji w logistyce to identyfikacje:

⁶ I. Nowotyńska, K. Tereszkiwicz, *Zastosowanie systemów nawigacyjnych i telematycznych w logistyce*, „Logistyka” 2012, nr 3, s. 1773.

⁷ J. Narkiewicz, *GPS i inne satelitarne systemy nawigacyjne*, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa 2007, s. 11.

⁸ *Rozwój systemów RFID w przedsiębiorstwach*, red. B. Ziółkowski, M. Jankowska-Mihułowicz, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2016, s. 23.

- towarów w gospodarce magazynowej;
- towarów w handlu;
- przesyłek spedycyjnych, kurierskich;
- dokumentacji;
- obiektów ruchomych, np. pojazdów drogowych, szynowych, pojemników na liniach produkcyjnych, przesyłek kontenerowych itp.⁹

Innowacyjnymi technologiami w tym obszarze są technologie: biometryczne, optycznego rozpoznawania znaków (OCR - *optical character recognition*), kodów kreskowych, RFID oraz inne¹⁰. Innowacyjną metodę RFID wykorzystuje się w celu zautomatyzowania procesów w wielu dziedzinach życia gospodarczego i społecznego. Technologia RFID jest jedną z szybciej rozwijających się technik automatycznej identyfikacji. Wykorzystuje się ją przede wszystkim w obszarze procesów magazynowych. Szerokie zastosowanie znajduje w usługach kurierskich, gdzie istotna jest automatyzacja procesów sortowania, śledzenia i ważenia przesyłek. Dzięki przesłaniu informacji drogą radiową możliwe jest odczytywanie danych zawartych w tagach (znacznikach) z odległości nawet kilku metrów.

Za innowacje o charakterze procesowym z pewnością należy uznać także wszelkie działania automatyzacji i robotyzacji procesów logistycznych¹¹. Innowacyjność automatyzacji polega na przejmowaniu od człowieka działań decyzyjnych, poznawczych i intelektualnych¹². Oznacza ograniczenie lub całkowite zastąpienie ludzkiej pracy fizycznej i umysłowej pracą maszyn. Automatyzacja i robotyzacja usprawniają procesy logistyczne przez funkcje:

- pomiarowe, rejestracyjne;
- przetwarzania informacji – przechowywanie danych w bazach, wyznaczanie matematycznych modeli obiektów i zjawisk, wnioskowanie i dobieranie najlepszych decyzji dotyczących oddziaływania na obiekt;
- sterowania – realizowanie decyzji oddziaływania, bezpośrednie oddziaływanie.

⁹ J. Bril, Z. Łukasik, K. Szajowska, *Automatyczna identyfikacja w łańcuchu dostaw*, „Logistyka” 2014, nr 3, s. 724.

¹⁰ <https://www.autoid.pl/technologie/ocr> [dostęp: 24.09.2019].

¹¹ Zob. G. Kost, P. Łebkowski, Ł.N. Węsierski, *Automatyzacja i robotyzacja procesów produkcyjnych*, PWE, Warszawa 2013, s. 14.

¹² Tamże, s. 15.

Widoczne na rynku usług IT trendy w popularnych dziś mediach społecznościowych, rozwiązaniach analitycznych, chmurowych i mobilnych stanowią odpowiedź na oczekiwania użytkowników e-logistyki. Z pewnością innowacyjnym rozwiązaniem w tym obszarze jest Internet rzeczy (IoT – *Internet of Things*)¹³. Jest to koncepcja, wedle której jednoznacznie identyfikowalne przedmioty mogą bezpośrednio lub pośrednio gromadzić, wymieniać lub przetwarzać konkretne dane za pośrednictwem globalnej sieci. Internet rzeczy pozwala na wymianę informacji w czasie rzeczywistym między podmiotami, co daje przedsiębiorstwom duże możliwości usprawniania procesów logistycznych.

Nie sposób nie wspomnieć w tym miejscu o innowacjach związanych ze zintegrowanymi systemami informatycznymi, począwszy od systemów kontroli zasobów (IC – *inventory control*), przez planowanie zasobów produkcyjnych (MRP II – *Manufacturing Resource Planning*), a na systemach planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP – *Enterprise Resource Planning*) skończywszy. Współczesne przedsiębiorstwa logistyczne właściwie nie mogą funkcjonować bez niezbędnych narzędzi informatycznych, które przyczyniają się do obniżenia kosztów i zwiększenia przychodów. Menedżerowie różnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa mogą podejmować racjonalne decyzje usprawniające procesy logistyczne tylko wtedy, gdy dysponują pełną wiedzą o wszystkich aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Aby podejmowane decyzje były efektywne, wiedza musi przedstawiać bieżącą, a nie historyczną sytuację w przedsiębiorstwie. Oznacza to konieczność uzyskiwania właściwych informacji natychmiast po zajściu zdarzenia, aby reakcja decyzyjna nie była opóźniona. Im większe przedsiębiorstwo, a z takimi bardzo często mamy do czynienia na rynku usług logistycznych, tym większa potrzeba komputerowego wspomaganie decyzji menedżerskich przez efektywny i właściwie wdrożony system informatyczny. Aby system taki spełniał swoje zadanie, a więc dostarczał kierownictwu szczegółowych informacji o sytuacji przedsiębiorstwa, musi zawierać dane o wszystkich aspektach jego funkcjonowania. Umożliwiają to właśnie systemy, które przyjęło się nazywać zintegrowanymi systemami informatycznymi (ZSI)¹⁴. Systemy te mają tzw.

¹³ Zob. *E-logistyka*, red. W. Wieczerzycki, PWE, Warszawa 2012, s. 158-162.

¹⁴ Zob. *Nowoczesne technologie w logistyce*, red. J. Długosz, PWE, Warszawa 2009. Por. także: A. Kawa, W. Wieczerzycki, *Zintegrowane systemy informacyjne [w:] Instrumenty zarządzania logistycznego*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2006, s. 51-78.

strukturę modułową, co w dużym uproszczeniu oznacza, że są budowane (składane) z wcześniej zaprojektowanych i przetestowanych, uniwersalnych „cegiełek” programowych (software’owych) nazywanych modułami. Początki ZSI sięgają systemów dedykowanych jedynie wąskim obszarom funkcjonalnym zarządzania, w szczególności zarządzania stanem magazynowym, stąd ich nazwa: IC. Wynikiem ewolucji systemów zintegrowanych są systemy MRP II, które sukcesywnie stawały się coraz bardziej kompleksowymi narzędziami, obejmującymi coraz więcej obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. W dużym uproszczeniu MRP II umożliwia uzyskanie odpowiedzi na pytanie: jak dostarczyć oczekiwane przez klientów produkty w określonym czasie i po możliwie niskich kosztach. Chodzi więc o takie planowanie zarządzania wszystkimi zasobami przedsiębiorstwa (urządzeń, materiałów, pieniędzy i pracowników), aby przedsiębiorstwo mogło je harmonijnie wykorzystać zgodnie z własnymi celami. Istotą systemów klasy MRP II jest to, że cały cykl produkcyjny zostaje ściśle opisany: od zamówień na materiały, przez wszystkie fazy produkcji, aż do sprzedaży wyrobów gotowych. Na tej podstawie można dokładnie określić potrzeby materiałowe do produkcji i tym samym planować właściwe wsparcie logistyczne polegające na dostarczeniu wszelkich niezbędnych procesowi wytwórczemu zasobów.

Ewolucja MRP II doprowadziła do powstania systemu ERP. Głównym celem systemów ERP jest pełna integracja wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa. Wspomagają one zarządzanie przedsiębiorstwem, można zaryzykować stwierdzenie, że w pełnym zakresie funkcjonalnym: planowania, produkcji, dystrybucji i oczywiście wsparcia logistycznego. Charakterystycznym elementem jest generowanie wszechstronnych analiz finansowych na potrzeby naczelnego kierownictwa. Systemy ERP umożliwiają dostosowanie informacji do potrzeb korzystającego z nich użytkownika i symulację różnorodnych działań, ich analizę oraz przewidywanie skutków – także finansowych¹⁵.

Innowacje o charakterze zasobowym czy procesowym są stosunkowo często wskazywane i opisywane w literaturze, także o tematyce logistycznej. Zdecydowanie bardziej kontrowersyjne i dyskusyjne mogą się wydawać innowacje o charakterze relacyjnym oraz ewentystycznym, to znaczy takie,

¹⁵ V. Kale, *SAP R/3. Przewodnik dla menadżerów*, przeł. M. Sowa, Helion, Gliwice 2001, s. 24–25.

które w swojej istocie podkreślają aspekt relacji oraz są związane z określonymi zdarzeniami. Wydaje się słuszne wskazywanie innowacyjności o charakterze relacyjnym w istocie koncepcji logistyki. Należy podkreślić, że silne zainteresowanie relacjami w obszarze logistyki stanowi przedmiot zainteresowań wielu badaczy. Na wyróżnienie z pewnością zasługują spostrzeżenia J. Długosza, sformułowane w ramach relacyjno-jakościowej koncepcji logistyki¹⁶. Autor ten wskazuje na relacje występujące w obszarze systemów logistycznych. Zachodzą one pomiędzy różnymi systemami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa, np. relacje między systemem marketingu a systemem logistyki, między systemem logistyki a systemem produkcji itp. Inny układ umożliwia wyróżnienie m.in. relacji pomiędzy systemami logistycznymi różnych przedsiębiorstw. W jeszcze innym ujęciu można mówić o relacjach w ramach samego procesu logistycznego, między określonymi czynnościami (podprocesami) tego procesu. Należy wysunąć wniosek, że owe relacje trzeba optymalizować, racjonalizować, aby w największym stopniu osiągnąć cele przedsiębiorstw. Autor upatruje istoty logistyki w racjonalizacji stosunków, określa ją mianem *genus* logistyki¹⁷. Aspekt relacji i możliwość upatrywania innowacji w tej kategorii można odnieść w szczególności do koncepcji wsparcia logistycznego¹⁸. Koncepcję wsparcia logistycznego należy postrzegać przez pryzmat relacji procesów logistycznych do procesów podstawowych, wytwórczych. Każdy otaczający nas proces, który roboczo można określić procesem podstawowym, wytwórczym, aby w ogóle mógł być zrealizowany, wymaga określonych zasobów: zasobów ludzkich, materialnych, informacyjnych, organizacyjnych itp. Zasoby te muszą być dostarczone we właściwym rodzaju, miejscu, czasie, we właściwej ilości, jakości i oczywiście po odpowiednim, akceptowanym koszcie. Za dostarczenie tych zasobów odpowiadają właśnie procesy logistyczne. Na podstawie relacji między procesami podstawowymi, wytwórczymi a procesami logistycznymi można wyciągnąć zasadnicze wnioski, pozwalające na poprawne metodycznie i merytorycznie zidentyfikowanie i ukonstytuowanie procesów logistycznych, ich istoty, funkcji oraz miejsca i roli w systemach społeczno-gospodarczych¹⁹. W kontekście poruszanej

¹⁶ Zob. J. Długosz, *Relacyjno-jakościowa...*

¹⁷ Tamże.

¹⁸ Autorem tego podejścia jest M. Chaberek. Zob. M. Chaberek, *Makro- i mikroekonomiczne aspekty...*

¹⁹ Por. podrozdział 2.1. Zob. także M. Chaberek, *Funkcje logistyki w stymulacji...*

w niniejszym opracowaniu problematyki usług logistycznych należy zauważyć, że zadania obsługowe, polegające na transportowaniu, magazynowaniu, składowaniu, spedycji itp., czyli zadania ze swej natury związane z zapewnieniem właściwych zasobów w odpowiednim czasie i miejscu, są dla przedsiębiorstw logistycznych i operatorów logistycznych przedmiotem realizacji zadań podstawowych, wytwórczych. Branża takich właśnie usług, określana mianem branży TSL (transport, spedycja, logistyka), nabiera coraz większego znaczenia w gospodarce. Wynika to z tego, że przedsiębiorstwa wytwórcze oraz inne podmioty rynkowe coraz chętniej korzystają w formie outsourcingu z tych fragmentów działań procesu logistycznego, których pozyskanie na rynku usług TSL jest dla nich korzystniejsze, niż gdyby miałyby wykonać te fragmenty procesu logistycznego samodzielnie. Należy zauważyć, że właścicielem procesu logistycznego jest zawsze podmiot, który jest właścicielem procesu podstawowego. A więc to, jak ma wyglądać wsparcie logistyczne procesu podstawowego i w jakim zakresie oraz formie proces logistyczny ma być zrealizowany przez podmioty zewnętrzne, zależy od właściciela procesu podstawowego. Na podstawie tych zależności można wysunąć wiele wniosków o charakterze – nadal dla wielu przedsiębiorstw – innowacyjnym. Przedsiębiorstwa, zarówno te z branży TSL, jak i pozostałe podmioty systemu społeczno-gospodarczego, korzystające z usług oferowanych na rynku usług logistycznych, na podstawie konkretnych założeń zupełnie inaczej mogą postrzegać własną pozycję rynkową, inaczej formułować swoje strategie, cele i sposób działania.

Z pewnością najbardziej kontrowersyjną i dyskusyjną grupą innowacji są innowacje o charakterze ewentystycznym. Istnieje wątpliwość, czy zdarzenie (*event*) w ogóle może być innowacją. Biorąc pod uwagę szeroki kontekst zarówno innowacji, jak i zdarzeń, autor uważa, że niektóre zdarzenia można uznać za innowacyjne. Zgodnie z przyjętym w podrozdziale 1.5 rozumieniem istoty zdarzenia²⁰ (i jego miejsca w zbiorze czynników konkurencyjności) zdarzeniem jest określony stan: systemu lub elementu tego systemu w danym punkcie czasu²¹. Zdarzeniem mogą więc być: odkrycie ropy, zatrudnienie genialnego wynalazcy, trzęsienie ziemi, fuzja z inną firmą i wejście do nowej

²⁰ Por. podrozdział 1.5. Por. także: A. Jezierski, *Logistyczne determinanty kształtowania struktur rynku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 134 i n.

²¹ W literaturze przedmiotu zdarzenia określa się także jako procesy przypadkowe (*random processes*). Por. W.G. Shepherd, *The Economics of Industrial...*, s. 201.

prosperującej branży. W kontekście usług logistycznych zdarzeniem może być opracowanie innowacyjnej metody optymalizującej proces logistyczny, wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań materiałowych w logistyce, wdrożenie dotychczas niestosowanego oprogramowania itd. Wydaje się zatem, że praktyka gospodarcza, w tym rynek usług logistycznych, jest wręcz przepełniony innowacjami o charakterze ewentystycznym. Zdarzenia te mogą być na tyle istotne, by wpłynąć na inne czynniki. Zdarzeniami innowacyjnymi mogą być nieprzewidywalne zdarzenia i wypadki, które wpływają na to, jak przedsiębiorstwo się rozwija i funkcjonuje.

5.2. Szanse, bariery i prawdopodobne kierunki rozwoju konkurencji na rynku usług logistycznych w Polsce

W ciągu ostatnich lat na polskim rynku usług logistycznych nastąpiły głębokie zmiany strukturalne i jakościowe. Na przedsiębiorstwa rynku usług logistycznych wpłynęły m.in. takie czynniki, jak globalizacja, hiperkonkurencja, wzrost znaczenia surowców energetycznych, popularyzacja efektywnych rozwiązań transportowych czy proekologiczne trendy w zachowaniu przedsiębiorstw²². Kształt dzisiejszego rynku usług logistycznych w Polsce jest również wynikiem ogólnoświatowej recesji gospodarczej, która wymusiła zachowania związane z redukcją kosztów, zmianami technologicznymi, zachowaniami proekologicznymi. Doprowadziło to z jednej strony do poprawy konkurencyjności polskiego rynku usług logistycznych, z drugiej zaś przyczyniło się do wielu upadłości i bankructw podmiotów niekonkurencyjnych, które nie były w stanie dostosować się do nowych wymagań. Polska skorzystała na pokryzysowym trendzie – do naszego kraju przenoszono operacje logistyczne z innych regionów Europy i Azji. Wpłynęło to na wzrost wartości rynku usług logistycznych mierzony nie tylko przychodami poszczególnych profili działalności rynku, ale także wartością inwestycji realizowanych w branży TSL czy jakości oferowanych na rynku usług. Okres kryzysu uwydatnił jednak również słabe strony rynku usług logistycznych, pogłębiając różnicę między chłonnością rynku a jego rzeczywistą wartością. Wpływ miały na to głównie rosnące koszty bezpośrednie działalności przedsiębiorstw logistycznych – w szczególności płac i paliw. Do negatywnych stron należy

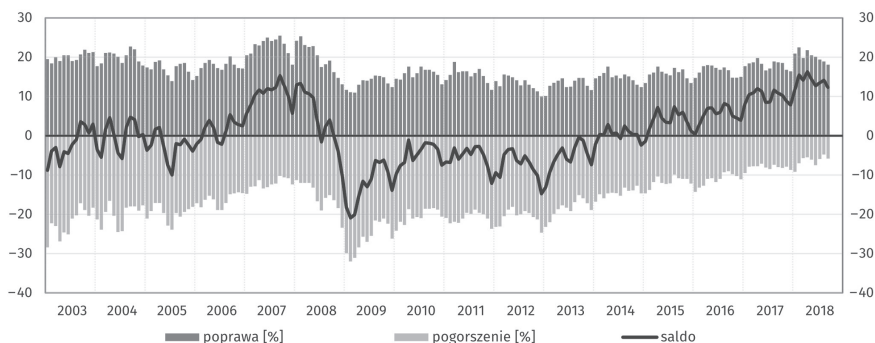
²² Por. podrozdział 4.2.

zaliczyć także: niedobór pracowników, zwiększenie opłat drogowych, wzrost kosztów ubezpieczeń – co w znacznym stopniu pogorszyło marżowość na rynku usług logistycznych.

Rynek usług logistycznych uważa się za jeden z najbardziej podatnych na wahania koniunktury gospodarczej. Wpływ na kształtowanie się rynku usług logistycznych mają w głównej mierze takie czynniki, jak:

- poziom PKB;
- deficyt budżetowy;
- poziom obciążeń finansowych przedsiębiorstw (szczególnie mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw);
- zakres outsourcingu i offshoringu;
- wysokość bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Aktualny poziom PKB (ok. 5,1%) pozytywnie wpływa na rynek usług logistycznych. Według danych GUS w styczniu 2019 r. poprawę koniunktury odnotowuje 16,5% badanych firm, natomiast jej pogorszenie tylko 11,4%. Ogólny stan koniunktury w sekcji transportu i gospodarki magazynowej w latach 2003–2018 przedstawiono na rysunku 22.



Rysunek 22. Wskaźnik ogólnego stanu koniunktury w sekcji transport i gospodarka magazynowa

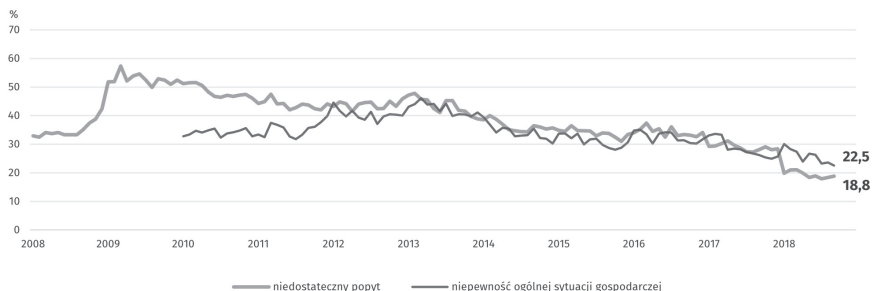
Źródło: GUS, *Koniunktura w przemyśle, budownictwie, handlu i usługach 2000–2018 (wrzesień 2018)*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018, s. 23.

Bieżący popyt, sprzedaż i sytuacja finansowa przedsiębiorstw się pogorszyły. Odnotowywany jest także wzrost opóźnień płatności za wykonane usługi. Mimo to w najbliższych miesiącach planowany jest wzrost zatrudnienia oraz cen na rynku. Pozytywnym czynnikiem jest również postępująca globalizacja i wzrost usieciowienia przedsiębiorstw. Zanika tendencja przyjmowania zleceń wydzielanych przez międzynarodowe korporacje. Polskie przedsiębiorstwa na rynku usług logistycznych nie stanowią już tła dla międzynarodowych korporacji. Polskie przedsiębiorstwa na coraz większą skalę wydzielają działalność produkcyjną do tańszych krajów w regionie, co powoduje wzrost potrzeb obsługi logistycznej.

Na rynek usług logistycznych negatywnie oddziałują przede wszystkim narastające obciążenia finansowe przedsiębiorstw oraz wzrost regulacji prawnych dotyczących głównie przewozów towarów. Kluczowymi czynnikami warunkującymi koszty i jakość działalności podmiotów rynku usług logistycznych są:

- opłaty drogowe i inne koszty finansowe działalności logistycznej, takie jak opłaty autostradowe czy ubezpieczenia samochodowe;
- wahania kursu złotego w stosunku do euro i dolara utrudniające przewidywalność rozliczeń międzynarodowych;
- względnie wysoka cena ropy i marże hurtowe, a także podatki zawarte w paliwie warunkujące wzrost kosztów przewozowych;
- wzrost ceny pieniądza (kredytów, leasingu, ubezpieczeń) utrudniający inwestowanie,
- niskie bezrobocie powodujące nacisk na podwyżki płac;
- niedostosowanie lokalnych rynków pracy do zapotrzebowania na pracowników pod względem struktury zawodowej.

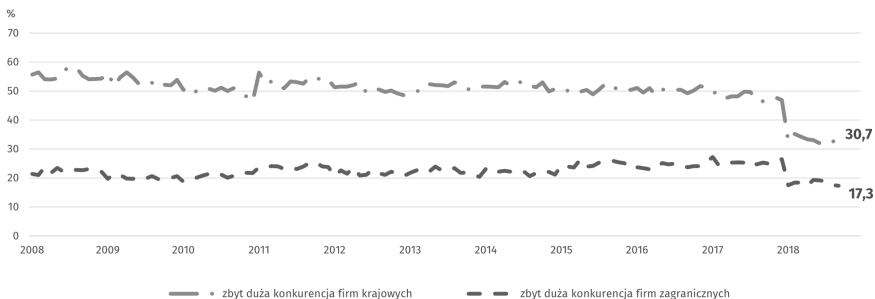
Według danych GUS (stan na styczeń 2019 r.) 12% przedsiębiorców na rynku TSL nie odczuwa żadnych barier w prowadzeniu bieżącej działalności, co stanowi wynik o 2,2 punktu procentowego lepszy niż w roku poprzednim. Największe trudności nadal są związane z kosztami zatrudnienia: 55,5% firm wymienia ten czynnik jako główną barierę. Największy spadek w skali roku odnotowano w kategorii niedoboru wykwalifikowanej kadry pracowniczej (z 47,3% do 41,6%). Nie zmienia to faktu, że na przestrzeni ostatniej dekady problem ten systematycznie się pogłębiał. Dane dotyczące barier związanych z niedostatecznym popytem i niepewną ogólną sytuacją gospodarczą prowadzenia działalności na rynku usług logistycznych zaprezentowano na rysunku 23.



Rysunek 23. Bariery rozwoju rynku usług logistycznych związane z niedostatecznym popytem oraz niepewnością ogólnej sytuacji gospodarczej

Źródło: GUS, *Koniunktura w przemyśle, budownictwie, handlu i usługach 2000–2018 (wrzesień 2018)*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018, s. 34.

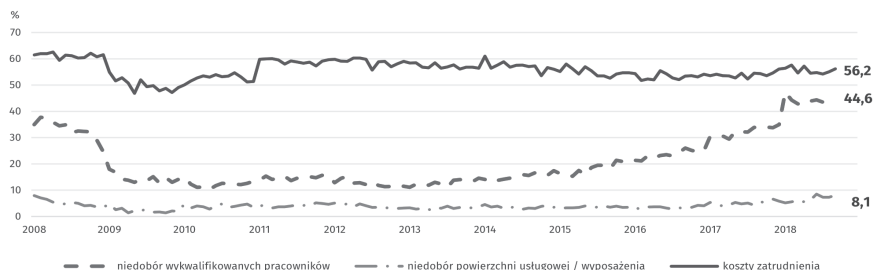
Z danych zaprezentowanych na rysunku 23 wynika, że bariery rozwoju rynku usług logistycznych związane z niedostatecznym popytem oraz niepewnością ogólnej sytuacji gospodarczej są coraz słabsze. Co najmniej od kilku lat tendencja tych barier jest spadkowa. Dane dotyczące barier rozwoju rynku usług logistycznych związane ze zbyt dużą konkurencją ze strony przedsiębiorstw zarówno krajowych, jak i międzynarodowych zaprezentowano na rysunku 24.



Rysunek 24. Bariery rozwoju rynku usług logistycznych związane ze zbyt dużą konkurencją firm krajowych i zagranicznych

Źródło: GUS, *Koniunktura w przemyśle, budownictwie, handlu i usługach 2000–2018 (wrzesień 2018)*, Główny Urząd Statystyczny Warszawa 2018, s. 33.

Na podstawie zaprezentowanych danych można zaobserwować poprawę sytuacji. Mianowicie co najmniej od 2017 r. bariery związane z konkurencją zarówno krajową, jak i zagraniczną znacznie spadły. Oznacza to duży potencjał i chłonność rynku usług logistycznych. Barię w rozwoju rynku nie jest jego strona popytowa, lecz strona podażowa. Na rynku usług logistycznych w Polsce co najmniej od dwóch, trzech lat mamy do czynienia z tak dużym popytem na usługi logistyczne, że aktualnie istniejąca strona podażowa nie jest w stanie zaspokoić tego popytu. Niestety efekt dla odbiorcy nie jest zadowalający, wiąże się to bowiem ze wzrostem cen za usługi logistyczne i spadkiem ich jakości. Istotną barierą rozwoju rynku usług logistycznych w Polsce jest ogólnie problem z niedoborem siły roboczej (rys. 25).



Rysunek 25. Bariery rozwoju rynku usług logistycznych związane z niedoborem pracowników, kosztami zatrudnienia oraz niedoborem powierzchni usługowej

Źródło: Główny Urząd Statystyczny, *Koniunktura w przemyśle, budownictwie, handlu i usługach 2000–2018 (wrzesień 2018)*, GUS, Warszawa 2018, s. 33.

Należy podkreślić rosnący co najmniej od 2015 r. wzrost niedoborów wykwalifikowanej kadry pracowniczej. To jedna z głównych barier rozwoju rynku usług logistycznych – jak się wydaje się – nie tylko w Polsce.

Regulacje prawne również mają duży wpływ na funkcjonowanie rynku usług logistycznych. Przynależność Polski do Unii Europejskiej sprawia, że przedsiębiorstwa o międzynarodowym charakterze muszą dostosować standardy działalności do regulacji unijnych. Dotyczą one m.in. takich obszarów, jak:

- zasady zdrowej konkurencji i zakaz praktyk monopolistycznych;
- przepisy dotyczące ochrony środowiska (kwestie m.in. emisji spalin, wieku i stanu taboru itp.);

- regulacje związane z szeroko pojętym bezpieczeństwem;
- regulacje związane z opłatami drogowymi;
- koszty płac;
- ochrona pracownicza.

Praktyka dostosowania się przedsiębiorstw do wymogów unijnych jest różnie postrzegana, a tym samym realizowana. Gros przedsiębiorstw konieczność dostosowania się do wymogów unijnych traktuje jako barierę rozwoju, generującą dodatkowe koszty. Natomiast część przedsiębiorstw postrzega takie wymogi w kategoriach szansy, a wdrożenie określonych standardów przez firmę w szybkim czasie traktowane jest wręcz jako przewaga konkurencyjna na rynku. Największe koszty dostosowawcze dotyczą dużych przedsiębiorstw transportowych. Konieczność przestrzegania norm emisji spalin jest jednak łatwiejsza w wypadku dużych przedsiębiorstw ze względnie nowym taborem. Istotną przeszkodą natury funkcjonalnej w ostatnim czasie stała się regulacja prawna związana z traktowaniem kierowców jako pracowników delegowanych. Największym problemem okazały się nie wynagrodzenia minimalne kierowców, gdyż większość otrzymuje pensje przekraczające poziom minimalny, lecz rozbudowane procedury administracyjne oraz chaos informacyjny dotyczący interpretacji przepisów połączony z wysokimi karami za niedopełnienie obowiązków związanych z delegowaniem. Czynniki te skutkują powstaniem rynku przewoźnika, ponieważ stopniowo zmniejsza się liczba ofert wolnych przestrzeni ładunkowych. Pod koniec 2017 r. barometr transportowy zanotował relację badanych parametrów na poziomie 78:22, przy czym 78% to wynik dotyczący ofert frachtów²³. Utrzymanie takiej tendencji może spowodować, że firmy produkcyjno-handlowe ze względu na ograniczoną dostępność do wysokiej jakości usług transportowych przy korzystnym poziomie cen będą zmuszone do ograniczenia produkcji. Skutki tych działań odczują również konsumenci, którzy będą musieli więcej zapłacić za towar. Taki stan rzeczy może oznaczać problemy na rynku usług logistycznych. Dotychczasowy model tego rynku (czy wręcz całej gospodarki) oparty na taniej sile roboczej ulega stopniowemu wyczerpaniu. Świadczy o tym brak możliwości uzupełnienia zasobów ludzkich na rynku usług logistycznych. Ogranicza to także atrakcyjność inwestycyjną Polski, której

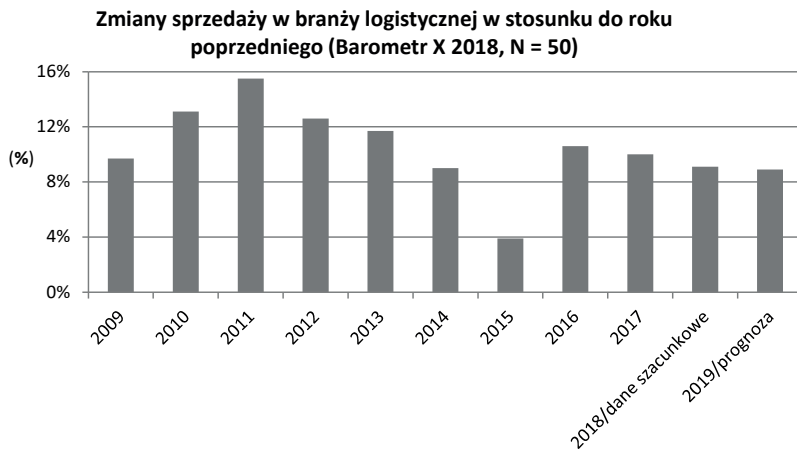
²³ Zob. M. Zysińska, C. Krysiu, *Analiza trendów na polskim rynku TSL w latach 2007–2016*, „Autobusy” 2018, nr 6.

atutem do tej pory było posiadanie stosunkowo taniej i wykształconej siły roboczej. Brak rąk do pracy (zwłaszcza kierowców) oraz niski wskaźnik bezrobocia powodują, że koszty pracy podmiotów branży TSL gwałtownie rosną. Stanowi to jedno z podstawowych zagrożeń dla stabilnego wzrostu rynku usług logistycznych.

Na podstawie badań ciągłych „Barometr 2010–2018” przeprowadzonych przez Data Group Consulting można zauważyć, że tempo sprzedaży usług logistycznych na rynku w 2018 r. nie wzrosło do 11,9%, jak prognozowano, ale utrzymało się na poziomie 9,1% (według danych szacunkowych). Prognoza na rok 2019 zakłada, że tempo wzrostu ustabilizuje się na aktualnym poziomie – ok. 9%. Sam poziom optymizmu przedsiębiorców nie zmienił się – pozostał umiarkowany. Różnica między prognozą na rok 2018 a faktycznym wynikiem jest spowodowana właśnie brakiem rąk do pracy, nie tylko w branży TSL, ale także w całej gospodarce. Rosnące koszty pracy hamują także plany inwestycyjne. Ponieważ ryzyko na rynku pracy jest całkiem realne (otwarcie niemieckiego rynku dla obywateli Ukrainy), uzyskane obecnie dane prognostyczne można uznać za przeszacowane²⁴. Zmiany sprzedaży branży logistycznej w stosunku do lat poprzednich obejmujące lata 2010–2019 zaprezentowano na rysunku 26.

Głównym czynnikiem wzrostu nie jest niestety poprawa efektywności podmiotów na rynku, lecz jedynie wzrost konsumpcji. Biorąc więc pod uwagę takie czynniki, jak presja płacowa i ogólny wzrost kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw oraz umiarkowane tempo wzrostu całej gospodarki i zahamowanie inwestycji, wzrost kosztów usług w branży logistycznej na poziomie ok. 9% można uznać za niespodziewanie dobry wynik. Niestety utrzymanie tak wysokiego tempa wzrostu w dłuższej perspektywie jest niemożliwe. Przedsiębiorstwa na rynku usług logistycznych, aby przetrwać okres nieuchronnego wzrostu kosztów logistycznych, muszą zaprzestać prowadzenia wojny cenowej z konkurentami na rzecz zwiększenia udziału w rynku. Ze względu na znaczne rozdrobnienie polskiego rynku może ponownie dojść do zwiększonej liczby fuzji i przejęć (znaczna liczba tych procesów zaszła po kryzysie, tzn. po 2010 r.). Presja konkurentów na obniżanie kosztów logistycznych przez operatorów logistycznych wyraźnie zmalała. Celem operatorów logistycznych będzie poprawa dostępności towarów poprzez

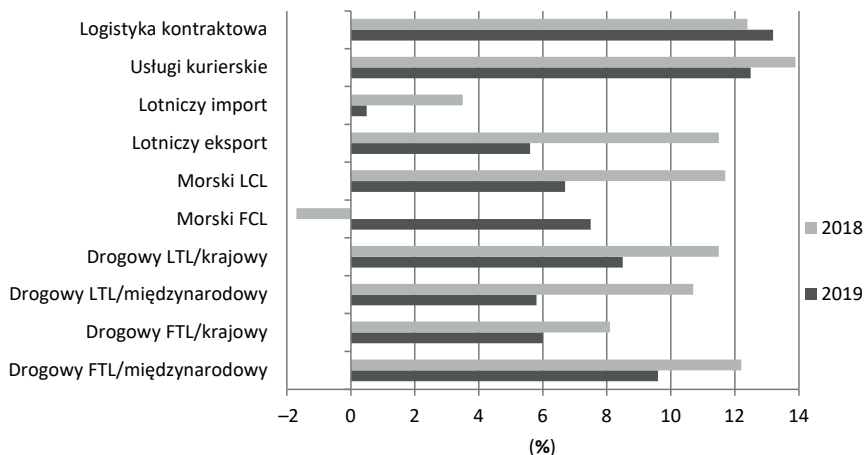
²⁴ Data Group Consulting, *Operator Logistyczny Roku 2018 – raport specjalny*, s. 11.



Rysunek 26. Zmiany sprzedaży usług w branży logistycznej

Źródło: Data Group Consulting, *Operator Logistyczny Roku 2018 – raport specjalny*, s. 11.

optymalizację procesów logistycznych. Konieczność optymalizacji kosztów własnych wymusza zmiany struktur rynku. Istnieje presja na wzrost udziału logistyki kontraktowej i pogłębianie specjalizacji usług. Dlatego podstawą konkurencji między przedsiębiorstwami rynku usług logistycznych będzie wyznaczanie takiego poziomu efektywności, któremu nie zdołają sprostać rywale – w efekcie wypadną oni z rynku. Wśród przedsiębiorstw rynku usług logistycznych największe znaczenie zyskają operatorzy logistyczni 3PL i 4 PL, a także „orchestratorzy” zarządzający całymi łańcuchami dostaw. W przyszłości może się zmienić także struktura ładunków obsługiwanych przez operatorów logistycznych. Liczba przesyłek drobnicowych (LTL – *Less than Truckload*) wzrośnie kosztem przesyłek całopojazdowych (FTL – *Full Truck Load*). Zmniejszy się również wielkość pojedynczego zamówienia, co jest wynikiem wzrostu tendencji zakupów internetowych. Prognozę sprzedaży usług logistycznych zaprezentowano na rysunku 27.



Rysunek 27. Prognoza sprzedaży usług logistycznych

Źródło: Data Group Consulting, *Operator Logistyczny Roku 2018 – raport specjalny*, s. 12.

W obecnych warunkach rynkowych (nadwyżki popytu nad podażą) usług logistycznych usługobiorcy poszukują takich operatorów logistycznych, którzy potrafią dostosować się do szybko zmieniającego się zapotrzebowania. Dalsze optymalizowanie kosztów i norm jakościowych schodzi na drugi plan. Klienci oczekują: odbudowy potencjału wykonawczego, innowacyjności i kompleksowej oferty obsługi, a także poszerzenia geograficznego zakresu usług, doświadczenia i wiarygodności biznesowej.

Zakończenie

W ramach szerokiego zakresu podstaw teoretycznych problemu badawczego za punkt wyjścia autor przyjął tezę, że konkurencja na rynku usług logistycznych stanowi bodziec rozwoju systemu wsparcia logistycznego, a także wszelkich systemów społeczno-gospodarczych. Stosunkowo szeroki przedmiot badań wymagał odpowiedniego przygotowania bazy metodologicznej i merytorycznej odnoszącej się do:

- konkretyzacji przesłanek wyboru przedmiotu badań;
- charakterystyki podstaw teorii konkurencji;
- przyjęcia określonego stanowiska w odniesieniu do kluczowych w pracy pojęć, takich jak: konkurencja (wraz z pojęciami bliskoznacznymi), logistyka, usługi logistyczne, rynek usług logistycznych, branża TSL itp.;
- określenia relacji między kategoriami logistyki, rynku usług logistycznych a konkurencyjnością, czynnikami kształtowania konkurencyjności.

Realizacja głównego celu opracowania, najogólniej sprowadzającego się do identyfikacji i charakterystyki procesów konkurencyjnych na polskim rynku usług logistycznych i ich wpływu na stan tego rynku, wymagała podjęcia rozważań na dwóch poziomach poznania naukowego: teoretycznym i praktycznym. Tak zarysowana konstrukcja procesu badawczego umożliwiła odnoszenie realizacji celu pracy do dwóch obszarów badawczych: konkurencji i logistyki (usług logistycznych).

Po retrospektywnym spojrzeniu na badania związane z teorią konkurencji, przeanalizowaniu pojęć związanych z konkurencją, a także jej synonimami, autor skoncentrował uwagę na czynnikach konkurencyjności. W wyniku

realizowanego procesu badawczego, a także przyjętych założeń, w szczególności w stosunku do określonych elementów konstytuujących system rynku (czy dowolny system społeczno-gospodarczy), obejmujących kategorie zasobów, procesów, relacji i zdarzeń, autor wskazał zbiór czynników konkurencyjności związanych z elementami systemów społeczno-gospodarczych, a konkretnie – czynników o charakterze zasobowym, procesowym, relacyjnym i ewentystycznym.

Realizacja celów pracy w drugim wyodrębnionym obszarze badawczym, odnoszącym się do kategorii logistyki (ryнку usług logistycznych), była związana z badaniem zagadnień natury logistyki, jej podstawowych elementów, istoty i rodzaju usług logistycznych, istoty rynku usług logistycznych. Integralną częścią procesu badawczego była analiza współzależności, relacji, miejsca logistyki, usług logistycznych w zbiorze czynników kształtowania konkurencyjności.

Tak przygotowana baza teoretyczno-pojęciowa dała podstawę wejścia w obszar badań właściwych i bezpośrednio związanych z przyjętym tematem, odnoszących się do charakterystyki procesów konkurencyjnych na polskim rynku usług logistycznych. Rozważania te autor rozpoczął od charakterystyki rynku usług logistycznych w Polsce. Pokrótce scharakteryzował rozwój rynku usług logistycznych, datując jego początek na początek gospodarki rynkowej w Polsce. Biorąc pod uwagę przyjęte w pracy dwa poziomy poznania naukowego, a w związku z tym konieczność odniesienia prowadzonych rozważań do praktyki gospodarczej, zasadne było rozbudowanie empirycznej części pracy. Założenia te stanowiły podstawę prezentacji aktualnego stanu polskiego rynku usług logistycznych, który autor odniósł do podstawowych mierników sytuacji makroekonomicznej kraju. Umożliwiło to poprowadzenie dalszego wywodu odnoszącego się do tendencji dalszego rozwoju rynku usług logistycznych w Polsce i kierunków rozwoju podmiotów tego rynku.

Charakterystyka rozwoju, funkcjonowania i perspektyw rynku usług logistycznych dała podstawę do rozszerzonych i skonkretyzowanych analiz nad procesami konkurencyjnymi zachodzącymi na rynku usług logistycznych. Było to możliwe dzięki identyfikacji obszaru i zakresu procesów konkurencyjnych na rynku usług logistycznych. Następnie autor przeszedł do charakterystyki determinant strategii logistycznych stosowanych przez podmioty rynku usług logistycznych oraz charakterystyki samych strategii stosowanych przez te podmioty. Naturalnym uzupełnieniem rozważań

związanych z charakterystyką procesów konkurencyjnych na rynku usług logistycznych były badania dotyczące innowacyjności tego segmentu rynku. Pomimo stosunkowo szerokiego wywodu, związanego z częścią empiryczną pracy i dotyczącego charakterystyki procesów konkurencyjnych na rynku usług logistycznych w Polsce, autor ma świadomość, że ta część pracy może budzić pewien niedosyt. Tak szeroki obszar badawczy nie sposób wyczerpująco zaprezentować w opracowaniu obwarowanym licznymi ograniczeniami (czasowymi, finansowymi itp.). Z pewnością jednak opracowanie może stanowić głos w toczącej się dyskusji naukowej dotyczącej poruszanych obszarów tematycznych. Rozszerzając retrospektywną autorefleksję na całość pracy, należy się zgodzić, że również w jej warstwie teoretyczno-poznawczej pozostawiono duże obszary wymagające dalszych badań i wyjaśnień, zarówno ze względu na przyjęty poziom ogólności, jak i wybiórczość omawianych zagadnień. Niewątpliwym utrudnieniem w pisaniu pracy było założenie i chęć połączenia celów podręcznikowych opracowania z celami naukowymi.

Autor żywi nadzieję, że założenie zaliczenia niniejszego opracowania zarówno do publikacji akademickich o charakterze podręcznikowym, jak również publikacji monograficznych o charakterze naukowym udało się osiągnąć przynajmniej w minimalnym stopniu. Wypracowanie zawartych w pracy wniosków opierało się głównie na naukowej krytyce, a w szczególności na przyjęciu określonych założeń – co należy podkreślić – wciąż ewoluujących poglądów na temat percepcji samej istoty logistyki. Stąd też intencją autora było, aby zaprezentowane w pracy wnioski dotyczące pojawiających się wyzwań naukowych w obszarze rynku, logistyki, konkurencji zostały potraktowane jako rodzaj naukowej prowokacji inspirującej dalszą dyskusję nad poruszaną problematyką.

Bibliografia

- Ackoff R.L., *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2.
- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, przeł. J. Anusz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Amit R., Schoemaker P., *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14.
- Arrow K.J., Debreu G., *Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy*, „Econometrica” 1954, nr 3.
- Arthur W.B., *Complexity and the Economy*, „Science” 1999, vol. 284, no. 5411.
- Arthur W.B., *Complexity in Economic and Financial Markets*, „Complexity” 1995, vol. 1, no. 1.
- Bain J., *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1956.
- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1.
- Bastowska D., *Konkurencyjność na rynku usług TSL – specjalizacja czy kompleksowość oferty*, „Logistyka” 2014, nr 2.
- Baumgarten H., Walter S., *Trends und Strategien in der Logistik [w:] Logistikmanagement. Strategien-Konzepte-Praxisbeispiele*, Hrsg. H. Baumgarten, H. Wiendahl, J. Zentes, Springer-Verlag, Berlin 2001.
- Baumol W., Panzar J., Willig R., *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, Harcourt Brace Jovanovitch, New York 1982.
- Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia*, t. 1: *Mikroekonomia*, przeł. B. Czarny i in., PWE, Warszawa 1997.
- Bendkowski J., Kramarz M., *Logistyka stosowana. Metody, techniki, analizy*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006.
- Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów*, przeł. E. Woydyłło-Woźniak, PWN, Warszawa 1984.

- Bieliński J., Brodecki Z., Domachowska K., Hirs J., Kucharski M., Marcinkowska I., Nesterowicz M., Paradowski P., Rosiak P., Zielińska-Głębocka A., Zużewicz I., *Konkurencja*, red. Z. Brodecki, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2004.
- Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010.
- Bogdanienko J., *Nowe czynniki przewagi konkurencyjnej [w:] Firma w otoczeniu globalnym*, red. J. Bogdanienko, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006.
- Brdulak H., *Analiza polskiego rynku TSL w 2007 r.*, „Rzeczpospolita”, 29.06.2006, dodatek „LTS. Logistyka – transport – spedycja”, nr 2.
- Brdulak H., *Stan i kierunki rozwoju usług TSL w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomia Transportu Lądowego” 2006, nr 32: *Modelowanie procesów i systemów logistycznych*, cz. 5.
- Brdulak H., Gołębiowski T., *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalizacji [w:] Trans'01: Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, PWE, Warszawa 2001.
- Bril J., Łukasik Z., Szajowska K., *Automatyczna identyfikacja w łańcuchu dostaw*, „Logistyka” 2014, nr 3.
- Brock G.W., *The U.S. computer industry. A study of market power*, Ballinger, Cambridge, Mass., 1975.
- Cannon T., *Basic Marketing. Principles and Practice*, Cassell Publishers Ltd., London 1996.
- Chaberek M., *Funkcje logistyki w stymulacji porządku systemów gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomia Transportu Lądowego” 2006, nr 32: *Modelowanie procesów i systemów logistycznych*, cz. 5.
- Chaberek M., *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
- Chaberek M., *Praktyczny wymiar teorii logistyki*, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu” 2011, nr 10.
- Chaberek M., Karwacka G., *Logistyka jako praktyczne urzeczywistnienie. prakseologicznych zasad dobrej roboty*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Ekonomia XL – Nauki Humanistyczno-Społeczne” 2009, z. 391.
- Chamberlin E., *The theory of monopolistic competition*, Harvard University Press, Cambridge 1933.
- Chojnicki Z., *Filozofia nauki. Orientacje, koncepcje, krytyki*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2000.
- Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, przeł. G. Augustyniak, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2010.
- Ciesielski M., *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.

- Collins D.J., *A Resource-based Analysis of Global Competition, The Case of Bearings Industry*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J., *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, St. Paul 1988.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. Jr, *Zarządzanie logistyczne*, przeł. E. Klosa, PWE, Warszawa 2002.
- Cyglar J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Data Group Consulting, *Operator Logistyczny Roku 2018 – raport specjalny*.
- Davenport T.H., *Process Innovation, Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School, Boston 1993.
- Demsetz H., *Industry structure, market rivalry, and public policy*, „Journal of Law Economics” 1973, vol. 16.
- Dierikx I., Cool K., *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, „Management Science” 1989, vol. 35.
- Długosz J., *Konkurowanie logistyką i jakością [w:] Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, red. M. Ciesielski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
- Długosz J., *Relacyjno-jakościowa koncepcja logistyki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Douglas M., Lambert M., Stock J.R., *Strategic Logistics Management*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood 1993.
- Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B., *Resource-based view of strategic alliances formation, strategic and social effects of entrepreneurial firms*, „Organization Science” 1996, no. 7.
- E-logistyka*, red. W. Wiczerzycki, PWE, Warszawa 2012.
- Encyklopedia PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Ficoń K., *Logistyka techniczna – infrastruktura logistyczna*, Bel Studio, Warszawa 2009.
- Flejterski S., *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa” 1984, nr 9.
- Foss N.J., *Introduction. The Emerging Competence Perspective [w:] Towards a Competence Theory of the Firm*, ed. N.J. Foss, Howard House, Bingley 2000.
- Frąckiewicz J.L., *Teoretyczne podstawy systemów działania*, „Prakseologia” 1977.
- Friedman T.L., *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Farrar, Strauss and Giroux, New York 2005.
- Fuks K., *Łańcuch dostaw zorientowany na klienta [w:] Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2009.
- Gasparski W., Lewicka A., *Problematyka badań systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2.

- Gay C.I., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, przeł. E. Kania, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2018*, GUS, Warszawa 2018.
- Godziszewski B., *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa [w:] Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, „Zarządzanie i Marketing”.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
- Gogel R., Larreche J.C., *El marketing paneuropeo. Combinado la fortalez de product con la cobertura geografica [w:] El Mercado unico europeo: oportunidad y desafios para los negocios*, ed. S. Makridakis, McGraw-Hill, Madrid 1992.
- Gorynia M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji [w:] Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, red. E. Najlepszy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
- Gorynia M., *Mezoeconomia – modele samoregulacji branży*, „*Ekonomista*” 1995, nr 5–6.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Habr J., Vepřek J., *Systemowa analiza i synteza. Nowoczesne podejście do zarządzania i podejmowania decyzji*, przeł. A. Kusto, PWE, Warszawa 1976.
- Hahn D., *Strategic Management – tasks and challenges in the 1990*, „*Long Range Planning*” 1993, vol. 24, no. 4.
- Hamel G., Prahalad C.K., *The Core Competence of the Corporation*, „*Harvard Business Review*” 1990, nr 5–6.
- Hardt Ł., *Ekonomia kosztów transakcyjnych – geneza i kierunki rozwoju*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- Harrison A., van Hoek R., *Zarządzanie logistyką*, przeł. J. Sawicki, PWE, Warszawa 2010.
- Hax A.C., Majluf N.S., *Strategic Management. An Integrative Perspective*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1984.
- Hayek F., *Znaczenie konkurencji [w:] tegoż, Indywidualizm i porządek ekonomiczny*, Znak, Kraków 1998.
- Horgan M., *Koniec nauki, czyli o granicach wiedzy u schyłku ery naukowej*, przeł. M. Tempczyk, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999.
- Innowacyjne strategie kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, red. P. Antonowicz, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2010.
- Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2009.
- Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1987.

- Jakimowicz A., *Źródła niestabilności struktur rynkowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Jasiński A.H., *Innowacje i polityka innowacyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997.
- Jedliński M., *Zarządzanie systemami logistycznymi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1998.
- Jeziński A., *Logistyczne determinanty kształtowania struktur rynku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- Kale V., *SAP R/3. Przewodnik dla menadżerów*, przeł. M. Sowa, Helion, Gliwice 2001.
- Kawa A., Wiczerzycki W., *Zintegrowane systemy informacyjne [w:] Instrumenty zarządzania logistycznego*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2006.
- Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001
- Keynes J.M., *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, przeł. M. Kalecki, S. Rączkowski, PWN, Warszawa 1985.
- Kisperska-Moroń D., *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 1999.
- Klein B., Crawford R.G., Alchian A.A., *Vertical Integration Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process*, „Journal of Law and Economics” 1978, vol. 21.
- Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002.
- Kortschak B.H., *Logistik durch Wirtschaftlichkeit in der Spedition*, „Verkehr” 1985, Bd. 41.
- Korzeniowski A., Skrzypek M., Szyszka G., *Opakowania w systemach logistycznych*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2001.
- Kost G., Łebkowski P., Węsierski Ł.N., *Automatyzacja i robotyzacja procesów produkcyjnych*, PWE, Warszawa 2013.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982.
- Kramer T., *Podstawy strategii rozwoju firmy*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 12.
- Krugman P., *Increasing returns and economic geography*, „Journal of Political Economy” 1991, vol. 99, no. 3.
- Krugman P., *What’s new about economic geography?*, „Oxford Review of Economic Policy” 1998, vol. 14 (2).
- Krulis-Randa J., *Megatrends und Logistik-Management [w:] Megatrends als Herausforderung fuer das Logistik-Management*, Hrsg. J. Krulis, S. Hageli, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart 1992.
- Kunasz M., *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa” 2006, nr 10.

- Lambert D.L., Stock J.R., Ellram L.M., *Fundamentals of Logistics Management*, McGraw-Hill, International Editions 1998.
- Landreth H., Colander D.C., *Historia myśli ekonomicznej*, przeł. A. Szeworski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Lange O., *Ekonomia polityczna*, PWN, Warszawa 1978.
- Leśkiewicz Z., *Racjonalność w ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1994.
- Logistyka*, red. D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, Biblioteka Logistyka, Poznań 2009.
- Logistyka. Infrastruktura techniczna na świecie. Zarys teorii i praktyki*, red. M. Mindur, PIB, Warszawa 2008.
- Logistyka. Teoria i praktyka*, red. S. Krawczyk, Difin, Warszawa 2011.
- Logistyka w Polsce. Raport 2007*, red. I. Fechner, G. Szyszka, Biblioteka Logistyka, Poznań 2006.
- Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, red. M. Ciesielski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
- Lubiński M., *Konkurencyjność gospodarki. Pojęcie i sposób mierzenia* [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy*, red. M. Lubiński, T. Smuga, IRiSS, Warszawa 1995, „Raporty. Studia nad konkurencyjnością”.
- Łyszkiwicz W., *Industrial Organization. Organizacja rynku i konkurencja*, WSHiFM, Warszawa 2000.
- Mała encyklopedia ekonomiczna*, red. K. Secomski, wyd. 2 zm., PWE, Warszawa 1974.
- Małowski M., Wieczorek A., Sosnowska H., *Konkurencja i kooperacja – teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Mancke R.B., *Causes of Interfirm Profitability Differences, A New Interpretation of the Evidence*, „Quarterly Journal of Economics” 1974, no. 2.
- Mantegna R.N., Stanley H.E., *Ekonofizyka*, przeł. R. Kutner, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Mantura W., *Systematyzacja czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa przemysłowego*, „Zeszyty Naukowe PP” 2001, nr 32: *Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji*.
- Mańkowski C., *Synergia w logistyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
- Marco L., Rainelli M., *La demographie des firms* [w:] R. Arena, L. Benzoni, J. de Bandt, P. M. Romani, *Traite d'Economie Industrielle*, Economica, Paris 1991.
- Marshall A., *Zasady ekonomiki*, t. 1, Wydawnictwo M. Arcta, Warszawa 1929.
- Martin S., *Industrial Economics. Economic Analysis and Public Policy*, Macmillan, New York–London 1998.

- Massey D., Thrift N., *The passion of place* [w:] *A Century of British Geography*, ed. R. Johnston, M. Williams, Oxford University Press, London 2003.
- Matwiejczuk R., *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014, „Studia i Monografie” nr 511.
- Matwiejczuk R., *Strategie logistyczne oraz przesłanki i przejawy ich oddziaływania na zarządzanie przedsiębiorstwem* [w:] *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, red. P. Blaik, A. Bruska, S. Kauf, R. Matwiejczuk, PWE, Warszawa 2013.
- Mayor M., *Dictionary of Contemporary English*, Pearson Longman, Letterpart 2009.
- Mee J., *First there were „three”, now there are four*, „Logistics Solutions” 2002, nr 30.
- Melich A., *Podstawy teorii gospodarowania*, PWE, Warszawa 1985.
- Moore G.A., *Darwin i demon, innowacja w rozwiniętych firmach*, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 38.
- Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H., *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- Naim M., Lalwani C., Fortun L., Schmidt T., Taylor J., Aronson H., *A Model for Logistics Systems Engineering Management in Europe*, „European Journal of Engineering Education” 2000, vol. 25, No. 1.
- Naisbitt J., *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, przeł. P. Kwiatkowski, Zys i S-ka, Poznań 1997.
- Narkiewicz J., *GPS i inne satelitarne systemy nawigacyjne*, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa 2007.
- Nowakowski M.K., *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 1999.
- Nowoczesne technologie w logistyce*, red. J. Długosz, PWE, Warszawa 2009.
- Nowotyńska I., Tereszkiwicz K., *Zastosowanie systemów nawigacyjnych i telematycznych w logistyce*, „Logistyka” 2012, nr 3.
- Oziewicz E., *Globalizacja we współczesnej gospodarce światowej i jej skutki* [w:] *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, red. E. Oziewicz, PWE, Warszawa 2006.
- Pangsy-Kania S., *Polityka innowacyjna państwa a narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
- Pasternak K., Pawłowska A., *Możliwość zastosowania Karty KODIR w badaniach konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, red. B. Grzybowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002.
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford 1959.
- Peteraf M.A., *The cornerstones of Competitive Advantage, a Resource-based view*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14.

- Peteraf M.A., *The Resource-based Model: An Emerging Paradigm for Strategic Management*, Discussion Paper, Northwestern University, Evanston, IL, 1990.
- Pfohl H.C., *Innowacyjność w logistyce. Tworzenie wartości poprzez innowacje [w:] Nowe wyzwania – nowe rozwiązania. Materiały konferencyjne Polskiego Kongresu Logistycznego. Logistics 2008*, red. T. Janiak, J. Ogrodowczyk, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2008.
- Pfohl H.Ch., *Systemy logistyczne*, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998.
- Płaczek E., *Modele rozwoju usługodawców logistycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Porter M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1990.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, przeł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 1992.
- Posner R.A., *The Next Step in the Antitrust Treatment of Restricted Distribution, Per se legality*, „University of Chicago Law Review” 1981, no. 6.
- Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C., *Outsourcing. Poradnik sprawdzonych praktyk*, przeł. T. Rzychoń, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Procesy i projekty logistyczne*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Raaij W.F. van, *Konsumpcja postmodernistyczna [w:] Zachowania konsumenta. Koncepcje i badania europejskie*, red. M. Lambkin, G. Foxal, W.F. van Raaij, B. Heilbrunn, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Rainelli M., *Ekonomia przemysłowa*, przeł. Z. Podlasiak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Ricardo D., *Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*, przeł. J. Drewnowski, PWN, Warszawa 1957.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005.
- Romanowska M., *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów [w:] Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, „Zarządzanie i Marketing”.
- Rozwój systemów RFID w przedsiębiorstwach*, red. B. Ziółkowski, M. Jankowska-Miśkiewicz, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2016.
- Rydzkowski W., Trzuskawska-Grzebińska A., *Rozwój logistyki kontraktowej 3PL i 4PL na świecie i w Polsce. Materiały konferencyjne – Polski Kongres Logistyczny. Nowe wyzwania – nowe rozwiązania*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2008.
- Rynek usług logistycznych*, red. M. Ciesielski, PWE, Poznań 2004.
- Sadowski R.L., *Ogólna teoria systemów jako metateoria*, „Prakseologia” 1973, nr 2.

- Salop S., Scheffman D., *Strategic Interaction in Multiple Markets, a Beginning to a General Theory of Dominant Firm Industries*, University of Michigan, Michigan 1981.
- Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Ekonomia*, przeł. M. Rusiński, Z. Wolińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Schmalensee R., *Industrial Economics. An Overview*, „The Economic Journal” 1988, vol. 98, no. 392.
- Schumpeter J., *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge 1934.
- Shepherd W.G., *The Economics of Industrial Organization*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1985.
- Simon A.H., *A behavioral model of rational choice*, „Quarterly Journal of Economics” 1955, no. 69.
- Skowrońska A., *Rola polityki logistycznej państwa we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 1, przeł. G. Wolff, O. Einfeld, Z. Sadowski, przedm. S. Żurawicki, PWN, Warszawa 1954.
- Spychalski G.B., *Zarys historii myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Stankiewicz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowa konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalnych*, Wydawnictwo Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2002.
- Stankiewicz W., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 1998.
- Stigler G., *A Theory of Oligopoly*, „Journal of Political Economy” 1964, vol. 72.
- Straffin P.D., *Teoria gier*, przeł. J. Haman, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001.
- Streeten P., *Globalisation – threat or opportunity*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2001.
- Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
- Sulimowska-Formowicz M., *Nurt zasobowy w teorii firmy*, „Gospodarka Narodowa” 2002, nr 5–6.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Szmelter A., *Determinanty kształtowania strategii logistycznych w przemyśle motoryzacyjnym*, praca doktorska, Wydział Ekonomii Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2018.
- Sztompka P., *Socjologia*, Znak, Kraków 2002.

- Szweda N., Urban K., *Założenia i obecne etapy wdrażania autonomicznych rozwiązań w logistyce – przykłady oraz zalety i wady wprowadzania innowacji*, „Transport Przemysłowy i Maszyny Robocze” 2019, nr 2.
- Tamowicz S., *Przedsiębiorczość akademicka, spółki spin-off w Polsce*, PARP, Warszawa 2006.
- Thun J.-H., Hoenig D., *An empirical analysis of supply chain risk management in the German automotive industry*, „International Journal of Production Economics” 2011, vol. 131, no. 1.
- Tkaczyk T.P., *Rynek, konkurencja i jej wspieranie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1999, „Monografie i Opracowania” nr 445.
- Tokarski T., *Ekonomia matematyczna. Modele mikroekonomiczne*, PWE, Warszawa 2011.
- Tunak B., *Kluczowe czynniki sukcesu usługodawców logistycznych w świetle zmian zachodzących na rynku TSL*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2017, nr 8.
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- Usługi logistyczne*, red. W. Rydzkowski, Biblioteka Logistyka, Poznań 2004.
- Williamson O.E., *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York 1975.
- Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York 1985.
- Williamson O.E., *Transaction Cost Analysis* [w:] R. Schmelensee, R. Willig, *Handbook of Industrial Economics*, vol. 1, North Holland, Amsterdam 1989.
- Wrzosek W., *Badanie i kształtowanie rynku*, PWE, Warszawa 1984.
- Wrzosek W., *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 7.
- Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, red. J. Lichtarski, PWE, Warszawa 1992.
- Zaucha J., *Rola przestrzeni w kształtowaniu relacji gospodarczych. Ekonomiczne fundamenty planowania przestrzennego w Europie Bałtyckiej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
- Zieleniewski J., *Zarządzanie i organizacja*, PWN, Warszawa 1979.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.
- Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Zysińska M., Krysiu C., *Analiza trendów na polskim rynku TSL w latach 2007–2016*, „Autobusy” 2018, nr 6.

Spis rysunków

1. Tradycyjny model związku między strukturami rynku, strategią i wynikami	16
2. Schemat zależności według paradygmatu Baina	19
3. Interaktywne ramy struktury, zachowań i sytuacji rynkowych – model tradycyjny	21
4. Interaktywne ramy struktury, zachowań i sytuacji rynkowych – model szkoły z Chicago	21
5. System rynku i czynniki determinujące strukturę systemu rynku	41
6. Współistnienie procesów podstawowych i wspierających procesów logistycznych	68
7. Współistnienie systemów społeczno-gospodarczych i systemów wsparcia logistycznego	70
8. Klasyfikacja usług logistycznych	71
9. Etapy rozwoju rynku usług logistycznych w Polsce	80
10. Sprzedaż wyrobów i usług transportu i gospodarki magazynowej w latach 2006–2013	84
11. Fazy i etapy rozwoju rynku usług logistycznych w Polsce	85
12. Przychody ze sprzedaży usług przewozowych (bez poczty) w latach 2012–2018	88
13. Udział największych przewoźników w kolejowych przewozach towarowych w 2016 r. (w zakresie masy ładunków)	90
14. Rozmieszczenie terminali intermodalnych w Polsce.	93
15. Podaż nowoczesnej powierzchni magazynowej w wybranych regionach Polski w latach 2016–2018.	95
16. Udział największych deweloperów w krajowej podaży nowoczesnej powierzchni magazynowej	96
17. Przychody z usług KEP w latach 2011–2018	96
18. Udział w rynku przesyłek kurierskich (%)	97
19. Wskaźnik optymizmu rynku usług logistycznych w Polsce w latach 2012–2017 (pkt)	99

20. Dziesięciu czołowych operatorów logistycznych według przychodów uzyskanych z działalności podstawowej – usługi logistyczne w 2016 r., firmy zarejestrowane w Polsce	101
21. Podstawowe rodzaje strategii logistycznych firm według badań Capgemini	131
22. Wskaźnik ogólnego stanu koniunktury w sekcji transport i gospodarka magazynowa	147
23. Bariery rozwoju rynku usług logistycznych związane z niedostatecznym popytem oraz niepewnością ogólnej sytuacji gospodarczej	149
24. Bariery rozwoju rynku usług logistycznych związane ze zbyt dużą konkurencją firm krajowych i zagranicznych	149
25. Bariery rozwoju rynku usług logistycznych związane z niedoborem pracowników, kosztami zatrudnienia oraz niedoborem powierzchni usługowej	150
26. Zmiany sprzedaży usług w branży logistycznej	153
27. Prognoza sprzedaży usług logistycznych	154

Spis tabel

1. Wybrane interpretacje kategorii konkurencyjności	25
2. Podstawowe kryteria i aspekty konkurencji	26
3. Macierz międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa	33
4. Klasyfikacja usług logistycznych	72
5. Wybrane wskaźniki roczne za lata 2016–2018	87
6. Udział procentowy poszczególnych profili działalności (rodzajów usług) w przychodach ogółem rynku usług logistycznych w Polsce	88
7. Przewiezione ładunki w latach 2014–2018	89
8. Procentowy udział gałęzi transportu w przewozach ładunków	89
9. Wielkość przeładunków w portach morskich w latach 2014–2018 (tys. ton)	94
10. Wielkość przeładunków w kontenerach w portach morskich w latach 2014–2018 (tys. TEU)	94
11. Porównanie wielkości przychodów z działalności logistycznej przedsiębiorstw z pierwszej dziesiątki firm rynku usług logistycznych w Polsce w latach 2015–2016	100
12. Priorytetowe elementy logistycznej obsługi klienta w ocenie klientów w latach 2010–2014 (%)	115
13. Klasyfikacja grup czynników wpływających na kształtowanie strategii logistycznej według Blaika	123
14. Czynniki determinujące strategię logistyczne	124
15. Główne cechy strategii konkurencji i logistycznych strategii konkurencji	129