

Ewa Płaczek¹,
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wyzwania dla operatorów logistycznych w obszarze logistyki społecznej

Istota działania operatora logistycznego

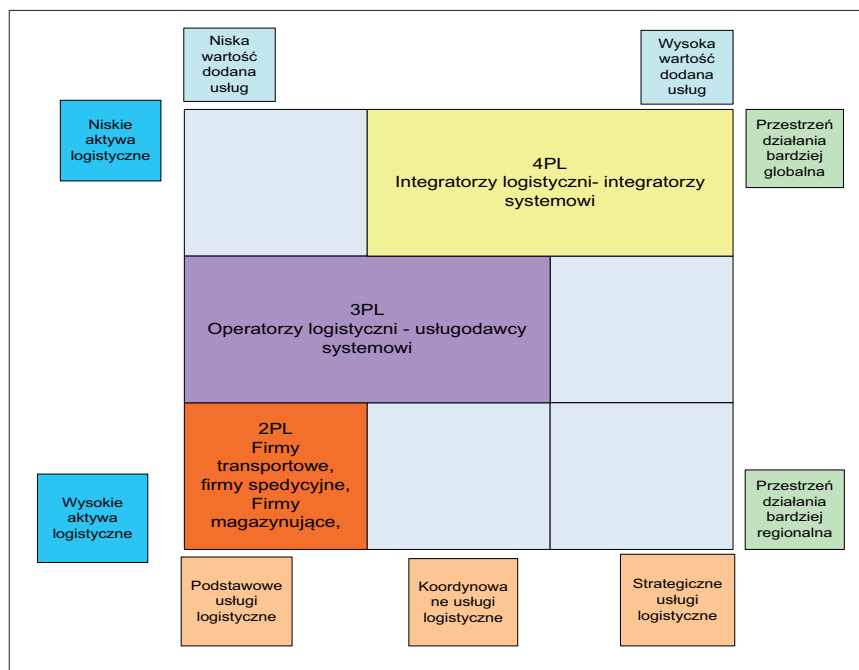
Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce, a przede wszystkim geograficzne rozszerzenie rynków, nasilenie walki o klienta, w decydujący sposób wpływają na zachodzące zmiany w działalności podmiotów gospodarczych. Sygnały pochodzące z rynku, zgłaszające popyt na nowe usługi zmuszają tradycyjne podmioty do ciągłego rozszerzania oferty usługowej i zmiany podejścia do kontaktów z klientami. Dzisiejszy klient poszukuje usługodawcy logistycznego, który, po pierwsze – charakteryzuje się szerokim zakresem usług, poczynając od świadczenia prostych tzw. tradycyjnych usług logistycznych aż po kompleksowe, złożone usługi logistyczne; po drugie – posiada kompetencje i umiejętności ich świadczenia. W konsekwencji prowadzi to do ewolucji firm świadczących proste usługi logistyczne w kierunku wyspecjalizowanych firm określanych mianem operatorów logistycznych (typu 3PL lub 4PL)².

Autorka definiuje operatora logistycznego (3PL) jako wyspecjalizowane przedsiębiorstwo, które powstało zazwyczaj w wyniku transformacji firm świadczących proste usługi logistyczne (transportowe, spedycyjne lub magazynowe), i którego działalność skupia się na zaspokojeniu potrzeb logistycznych wyselekcjonowanej grupy klientów. Operator logistyczny postrzegany jest jako wysoko wyspecjalizowany organizator procesów logistycznych (zgodnie z zasadą 7W), który zapewnia klientom kompleksową obsługę logistyczną³. Zgodnie z przyjętą definicją można stwierdzić, że istota działania operatora logistycznego polega na realizacji szeroko rozumianych funkcji logistycznych w zakresie przewozu i jego organizacji, magazynowania i rozporządzania towarem w imieniu klienta, oraz działaniami przynoszącymi wartość dodaną, na przykład konfekcjonowanie. Na rysunku 1 zaprezentowano główne atrybuty funkcjonowania operatora logistycznego.

Zakres usług i oferta usługowa jest

konsekwencją posiadanego potencjału logistycznego oraz wiedzy i doświadczenia w świadczeniu usług. Na tej podstawie można stwierdzić (przyjąć, uznać), że podstawą działalności operatorów logistycznych są posiadane zasoby materialne i niematerialne. Zasoby materialne to wszelkie dostępne aktywa, między innymi grunty i wybudowane na nich magazyny, sortownie, własna lub dzierżawiona flota pojazdów, systemy informatyczne IT głównie w formie „punktowych rozwiązań” przeznaczonych dla konkretnych rodzajów działań logistycznych, na przykład WMS (System Zarządzania Magazynem). Zasoby niematerialne są rozwijane przez przedsiębiorstwo i utożsamiane z reputacją firmy, kapitałem społecznym i intelektualnym czy know-how pracowników. Coraz częściej są postrzegane jako główny element przewagi konkurencyjnej.

Dotychczasowe rozważania wskazują, że operatorzy logistyczni w swojej działalności podstawowej ukierunkowani są na działalność typowo biznesową, której celem jest generowanie efektów w postaci wzrostu zysku, wzrostu rentowności czy uplasowania się „krok” przed konkurencją.



Rys. 1. Główne atrybuty funkcjonowania usługodawców logistycznych.

Źródło: Płaczek E., *Modele rozwoju usługodawców logistycznych*, UE Katowice, Katowice 2012, s. 174.

¹ Dr hab. E. Płaczek – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania, Katedra Logistyki Społecznej. Artykuł recenzowany.

² Pojęcie operatora logistycznego nie zostało do tej pory jednoznacznie zdefiniowane. Na co dzień widoczna jest odmienność posługiwania się tym terminem zarówno przez środowisko teoretyków jak i praktyków. Praktyka gospodarcza stosuje najdalej idące uproszczenie posługiwania się terminem „operator logistyczny” ponieważ firmy często wykorzystują te określenie w celach marketingowo-reklamowych z myślą o korzyściach, nie zważając przy tym na istotne różnice występujące pomiędzy pojęciami 2PL, 3PL, 4PL.

³ Płaczek E., *Modele rozwoju usługodawców logistycznych*, UE Katowice, Katowice 2012, s. 116.

Strategie konkurowania

Zróznicowane atrybuty funkcjonowania operatorów logistycznych wskazują, że operatorzy logistyczni stoją obecnie przed dwoma dylematami związanymi z poszukiwaniem dalszych dróg rozwoju. Z jednej strony mają przed sobą bardzo szybko i prężnie rozwijający się rynek usług logistycznych przynoszący coraz to nowe zadania, nie zapewniając przy tym w krótkim okresie czasu możliwości wzrostu. Z drugiej strony, następujący na rynku przełom wymaga od większości firm poszukiwania nowych koncepcji osiągania i utrzymania konkurencyjności. Dla przedsiębiorstw oznacza to poszukiwanie nowych obszarów działalności, na przykład w obszarze logistyki społecznej, dając równocześnie możliwości wykorzystania szans płynących z tych przemian oraz dokonywania zmian w swoich strategiach konkurencyjnych i podejmowania nowych decyzji strategicznych. Zmiany dokonywane w strategiach konkurencyjnych oraz w podejmowaniu nowych decyzji strategicznych zestawiono w tabeli 1.

Dwa z tych czynników wymagają dużych nakładów inwestycyjnych i koncentracji kapitału, a pozostałe – wysokich umiejętności menedżerskich⁴.

Nowe ścieżki rozwoju operatorów logistycznych

Przyszłość operatorów logistycznych oraz ich zdolność do uzyskania przewagi nad konkurentami zależy od przyjętego modelu biznesu. Nie stanowi on raz ustalonych założeń prowadzenia działalności gospodarczej. Aby biznes przeżył się na sukces w długim okresie, należy odnawiać model biznesu. Jest to możliwe poprzez ciągłe poszukiwanie skutecznej metody realizacji obranej strategii i poprawy efektywności, która określałaby cele biznesowe.

Obecnie zauważa się, że wśród operatorów logistycznych wzrasta znaczenie działań, które są kluczowe z punktu widzenia tworzenia wartości. Działania te nie dotyczą jedynie stref zysku, które nastawione są na realizację celów i zadań w aspektach kosztowo – obsługowych. Równocześnie obser-

Tab. 1. Zmiany dokonywane w strategiach konkurencyjnych oraz w podejmowaniu nowych decyzji strategicznych.

Decyzje strategiczne w zakresie	Strategie konkurencyjne w zakresie	
	Strategie „tradycyjne”	Strategie „nowe”
1. Zakres działań – koncentracja na wybranej lub unikatowej specjalności, albo dywersyfikacja obejmująca szeroką ofertę kompleksowej obsługi logistycznej. 2. Zasięg geograficzny realizowanych przedsięwzięć – skala działania mająca wymiar lokalny, krajowy, międzynarodowy. 3. Współpraca z innymi podmiotami oferującymi usługi logistyczne w zakresie wzajemnego świadczenia usług komplementarnych lub bazy techniczno-informatycznej.	1. Niskich kosztów – produkt lub usługa oferowana po najniższym koszcie w stosunku do konkurencji. 2. Dyferencjacji – zróznicowanie oferty dla uzyskania określonego udziału w rynku. 3. Koncentracji – znalezienie niszy rynkowej lub wydzielenie mniejszego segmentu rynku.	Zasobowe – to jest: - konkurowanie na bazie czasu, - konkurowanie na podstawie zdolności firmy, - konkurowanie na zasadzie tworzenia kluczowych kompetencji, - konkurowanie zakładające wiodącą rolę identyfikacji wyróżniających firmę zdolności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jeszka A.M., Bukalska T., *Strategie firm [w:] Przedsiębiorstwo na rynku usług logistycznych. Teoria i praktyka*, Ciesielski M. (red.), AE Poznań, Poznań 2004, s. 96.

Takie determinanty, jak cena i jakość, często ustępują nowym rodzajom przewagi konkurencyjnej, które związane są z dążeniem do perfekcji w panowaniu nad czasem i polegają na zastosowaniu jak najkrótszych terminów dostaw i obsługi (do 24 godzin), szybkim reagowaniu na sygnały płynące z rynku oraz na szybkim wprowadzaniu nowych, innowacyjnych technologii. Od współczesnej firmy logistycznej wymaga się dostosowania swojej oferty do tych sposobów konkurowania. Największą szansę na trwałą przewagę daje strategia wyprzedzenia czasowego. Według M. Ciesielskiego, wyprzedzenie czasowe można uzyskać stosując kombinacje czynników. Są to:

- działania na dużą skalę w ramach dużych systemów obsługowych
- wdrażanie nowoczesnych technologii
- współpraca z konkurentami lub innymi uczestnikami rynku po stronie podażowej
- ścisłe współdziałanie z klientami, w tym przejmowanie ich systemów logistycznych i tworzenie z nimi trwałych związków.

wuże się próby wychodzenia poza obszar celów finansowych, gdzie człowiek jest postrzegany jako element priorytetowy, i w których dobro beneficjenta działań logistycznych wyceńniane jest racjami społecznymi (na przykład humanitarnymi, moralnymi). Wskutek tego przesłanki podejmowanych decyzji są niekiedy z punktu widzenia ich zyskowości ekonomiczne nieuzasadnione, ale jedynie społecznie czy politycznie ukierunkowane. Chodzi o to, że od firm świadczących usługi logistyczne wymaga się redefiniowania wiązki celów podejmowanych decyzji operacyjnych, gdzie skuteczność podjętych działań logistycznych stanowi najistotniejszy czynnik decyzyjny. Dla operatorów logistycznych oznacza to:

- podejmowanie nowych przedsięwzięć, które znacznie wykraczają poza tradycyjny obszar świadczenia usług logistycznych. Dla potrzeb klienta widoczny jest rozwój pakietów kompleksowych usług logistycznych, usług wartości dodanej, nowych technik i technologii składowania i przeładunku, przepływu informacji i systemów informacyjnych

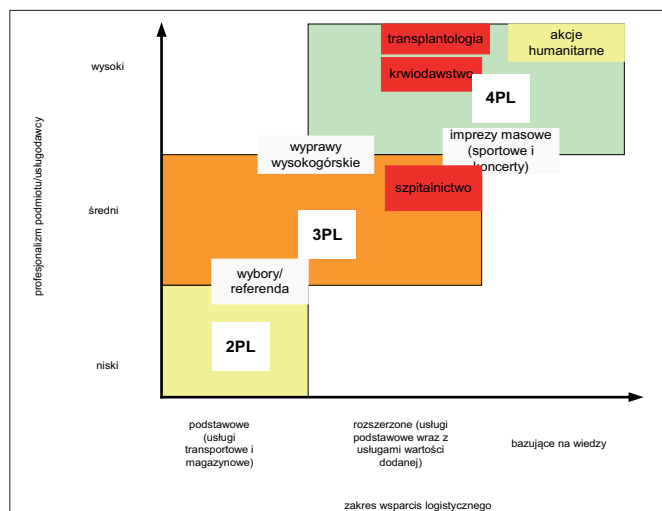
⁴ Ciesielski M., *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, AE Poznań, Poznań 1998, s. 102.

- podjęcie ryzyka wejścia na nowy obszar działalności, gdzie trudno jest prognozować efekt końcowy. Osiągnięcie sukcesu i zminimalizowanie ryzyka zależy od zdolności do zmian i ciągłego wzrostu, które mierzone są w perspektywie rozwoju.

Te nowe przedsięwzięcia mogą być pomysłem na nową usługę, na prowadzenie nowego biznesu. Nowy model biznesowy nie powstaje z dnia na dzień. Jest wynikiem pewnej ewolucji – procesu nauki. Jednakże, żeby przyniósł on pożądane efekty, od operatora logistycznego wymaga to ciągłego procesu uczenia się oraz dużej elastyczności i umiejętności szybkiego podejmowania decyzji. Potrzebna jest nieustanna praca, nieustanne wyszukiwanie zastosowań wartości, które oferuje klientowi usługę w nowym obszarze.

Aby sprostać nowym oczekiwaniom świadczenia usług w ramach nowych obszarów wymaga się od operatora logistycznego „znaczących” umiejętności i kompetencji⁵. Odmienność firm świadczących usługi logistyczne, zwłaszcza zróżnicowanie w grupie operatorów logistycznych, oznacza, że w praktyce gospodarczej pojęcia te są trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Najczęściej w ramach tego terminu przyjmuje się umiejętności i kompetencje w zakresie technologicznym i menedżerskim (zarządczym). Obejmują one między innymi możliwości inwestycyjne, umiejętności współpracy pomiędzy ogniwami, zdolności do szybkiego dostosowania się do wymagań rynku i wdrażania nowoczesnych rozwiązań oraz wiedzę posiadaną przez zarządzających oraz pracowników operacyjnych, jak i prezentowaną postawę przedsiębiorstwa w stosunku do otoczenia. Na rysunku 2 przedstawiono segmenty usługodawców logistycznych uwzględniając ich kompetencje w obszarze logistyki społecznej.

Zróżnicowanie kompetencyjne wskazuje, że w swojej działalności gospodarczej nie każdy operator logistyczny podejmie



Rys. 2. Segmenty usługodawców logistycznych w obszarze logistyki społecznej. Źródło: Szotysek J., Placzek E., Twaróg S., *Konieczność kształtowania kompetencji menedżerów firm świadczących profesjonalne usługi logistyczne w obszarze logistyki społecznej*, [w:] *Usługi profesjonalne w globalnej gospodarce*, Matysiewicz J. (red.), Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014, s. 94.

się ryzyka związanego ze świadczeniem usług logistycznych w obszarze logistyki społecznej. Warunkiem koniecznym działalności w tym obszarze logistyki będzie posiadanie przez operatora logistycznego dużych kompetencji zarządczych. Kompetencje te odnoszą się do umiejętności koordynacji i integracji działań logistycznych zwłaszcza w ramach łańcucha dostaw oraz do świadczenia profesjonalnych usług logistycznych. Profesjonalizm w świadczeniu usług logistycznych polega na oferowaniu specjalistycznej wiedzy i metod pozwalających zrealizować określone nietypowe zlecenia.

Narzędziami wspomagającymi profesjonalizm są wdrożone systemy informatyczne. Tradycyjnie operatorzy logistyczni pracują w oparciu o rozwiązania IT w obszarze transportu i magazynowania (system zarządzania magazynem WMS, system zarządzania transportem TMS) oraz elektronicznej wymiany informacji EDI, które głównie usprawniają obieg informacji, ale same z siebie nie powodują, że realizowany proces jest bardziej racjonalny. Zdecydowanie lepszym rozwiązaniem dla świadczenia usług logistycznych w obszarze logistyki społecznej są systemy zintegrowane⁶, funkcjonujące jako „wyspy innowacji”. Są one przejawem innowacyjności, na przykład systemy inteligencji biznesowej, automatyzacji przepływów opartych o tagi RFID, czy też szeroko rozumiana e-administracja. Innowacyjność tego typu systemów polega na wykorzystywaniu ich jako narzędzi wspierających zarządzanie projektami, narzędzi sztucznej inteligencji, czy jako pakietów obliczeń inżynierskich.

Przykłady operatorów logistycznych w obszarze logistyki społecznej

Logistyka społeczna jest nowym obszarem świadczenia usług logistycznych. Analizując ranking operatorów logistycznych zauważyć można, że spośród bardzo wielu podmiotów świadczących usługi logistyczne niewielu z nich podejmuje ryzyko działalności logistycznej w sferze pozabiznesowej. Jest to dosyć ograniczona grupa operatorów o znanej i uznanej marce, działająca w oparciu o globalną sieć logistyczną, posiadająca największe doświadczenie oraz zajmująca najczęściej dominującą pozycję w stosunku do swoich konkurentów. Przykładem operatora logistycznego, który ma w swojej historii działalność na potrzeby logistyki społecznej, jest DHL Express (akcje humanitarne), DB Schenker (imprezy masowe – sportowe).

DHL Express wykorzystuje swoje zasoby transportowe, rozległą sieć komunikacyjną oraz umiejętności i doświadczenie logistyczne w celu wspierania potrzebujących szczególnie w obszarach, gdzie niezbędne jest natychmiastowe dostarczenie pomocy humanitarnej. DHL Express oraz DHL Danzas Air & Ocean, w porozumieniu z Lufthansa Cargo AG, odpowiedziały na apel Polskiej Akcji Humanitarnej włączając się do akcji niesienia pomocy ofiarom tsunami. Specjalny transport z pomocą humanitarną został wysłany z Polski samolotem DHL do Frankfurtu, a następnie siecią Lufthansa Cargo do Colombo na Sri Lance⁷.

⁵ Umiejętności są tym, co firma „robi dobrze” w pewnym ograniczonym zakresie odnoszącym się do konkretnych działań. Kompetencje są rezultatem posiadania wielu różnych umiejętności w zakresie różnych działań i procesów.

⁶ Systemy zintegrowane – systemy funkcjonujące w skali dużej, zorganizowanej części przedsiębiorstwa, całego przedsiębiorstwa lub wykraczające poza jego granice.

⁷ Transport zawierał leki, środki opatrunkowe, środki do dezynfekcji wody, płyny infuzyjne oraz jednorazowy sprzęt medyczny (między innymi igły, strzykawki) wyleciał z Warszawy 11 stycznia 2005 roku o godzinie 20.30 z lotniska Okęcie.

DHL odpowiedziało na prośby rządów, lokalnych władz krajów dotkniętych kataklizmem oraz międzynarodowych organizacji charytatywnych o udzielanie wsparcia przy dostawach zaopatrzenia z pomocą humanitarną, udzielając pomocy o łącznej wartości ponad 350 000 euro. W jej skład wchodziły loty czarterowe, darowizny finansowe oraz dary rzeczowe dla ofiar katastrofy wywołanej przez tsunami⁸. DHL podjął również inne formy działalności na rzecz pomocy ofiarom tsunami. Zmobilizowany został Global Disaster Resorce Network – zespół pomocy na wypadek klęsk żywiołowych. Firma zaoferowała również pomoc w zakresie transportu, dystrybucji i logistyki na terenach objętych kataklizmem, zakup i dystrybucję niezbędnych produktów, takich jak żywność, namioty, koce, piece, itd. Udostępnione przez DHL pojazdy wspierały flotę pojazdów rządowych w Indiach, a w wyznaczonych przestrzeniach w sortowniach w Singapurze i Wietnamie gromadzono produkty przeznaczone dla ofiar kataklizmów⁹.

Operatorem logistycznym, uznawanym za niekwestionowanego lidera w segmencie organizacji imprez sportowych, jest DB Schenker. Dotychczasowe przykłady przygotowania DB Schenker związane z Piłkarskimi Mistrzostwami Świata w Niemczech w 2006 roku, Mistrzostwami Europy w Austrii i Szwajcarii w 2008 roku, czy Euro 2012 w Polsce i na Ukrainie, trwały kilka lat. Zakres działań związanych z organizacją imprez sportowych jest zróżnicowany w zależności od podmiotu / strony, dla którego ma być świadczona usługa, to znaczy sportowca, kibica czy mediów. Z punktu widzenia sportowca chodzi o realizację usługi transportowej, zapewnienia wyżywienia zawodników, sprzętu sportowego, odżywek i leków na czas. Z punktu widzenia kibica pojawiają się problemy związane z zarządzaniem biletami i akredytacjami, organizacją stref kibicowania, konstrukcją i demontażem trybun na stadionach, organizacją opraw meczów, czy

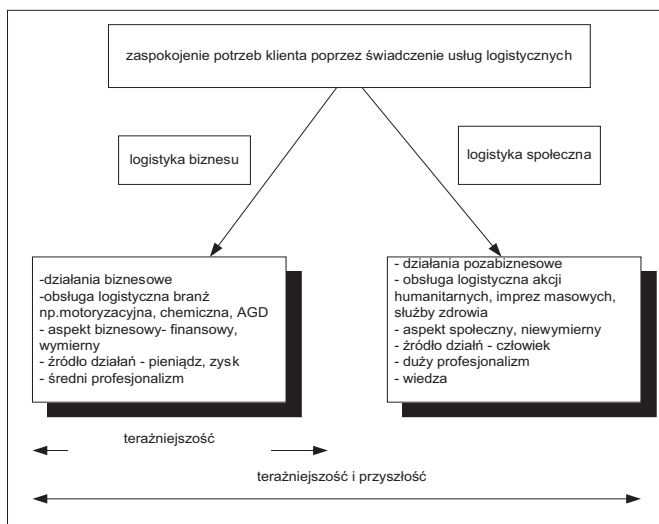
specjalnych kampanii promocyjnych oraz organizacji imprez towarzyszących, gdzie dla zapewnienia odpowiedniej jakości wydarzenia niezbędna jest sprawna logistyka¹⁰.

Dlatego jednym z najważniejszych aspektów dla organizatorów imprez sportowych jest doświadczenie, możliwości i know-how związane z zarządzaniem projektami logistycznymi, gdzie operatorzy logistyczni zapewniają kompleksową wiedzę wspartą globalnym doświadczeniem oraz odpowiedzialnością za planowanie projektów, organizację i koordynację działań, kontrolowanie harmonogramu oraz określonego budżetu.

Natomiast operatorami logistycznymi najlepiej dostosowanymi do obsługi sektora medycznego (transplantologia, krwiodawstwo itp.) są takie firmy kurierskie, jak na przykład DHL, czy TNT Express. Postrzegane są one jako eksperci dostaw realizowanych pod presją czasu.

Podsumowanie

Turbulentne otoczenie, w jakim przyszło funkcjonować operatorom logistycznym, wymusza podjęcia działań zapewniających realizację podstawowych celów – możliwości rozwoju w dłuższej perspektywie czasu. Niektórzy operatorzy logistyczni, znacznie wyprzedzający konkurencję, dostrzegają swoją szansę w nowych, często zmodyfikowanych modelach biznesowych. Dotychczas realizowane modele



Rys. 3. Cechy różniące działanie operatora logistycznego w obszarze logistyki biznesu, a logistyki społecznej.

Źródło: opracowanie własne.

⁸ DHL wyczarterował 7 samolotów w celu dostarczenia ponad 126 ton produktów z pomocą humanitarną. 5 samolotów czarterowych leciało z Bangkoku na wyspę Phuket, 1 z Singapuru do Colombo oraz 1 z Indii na Andamany.

⁹ DHL niesie pomoc ofiarom tsunami, www.logistykafirm.com (dostęp: 23.01.2014).

¹⁰ www.spedycja.pl/Operator-logistyczny-w-obsłudze-wydarzeń-sportowych (dostęp: 23.01.2014).

biznesowe były skierowane na działania typowo biznesowe, gwarantujące osiągnięcie zyskowności. Obecnie rosnące znaczenie aspektów społecznych w polityce czy gospodarce daje operatorom logistycznym nowe możliwości świadczenia usług logistycznych w obszarze pozabiznesowym, w którym priorytetowe znaczenie przypisane jest człowiekowi. Jednakże działanie i obsługa logistyczna w tym obszarze zarezerwowana jest tylko dla operatorów, którzy dysponują wysokimi kompetencjami zarządczymi (organizacyjnymi) i technologicznymi, gwarantującymi świadczenie profesjonalnych usług logistycznych. Na rysunku 3 przedstawiono elementy różnicujące działanie operatorów logistycznych w obszarze logistyki biznesu i logistyki społecznej.

Streszczenie

Operatorzy logistyczni stanowią na rynku TSL silną grupę podmiotów świadczących szeroki zakres usług logistycznych, skierowanych na obsługę logistyczną różnych branż (na przykład motoryzacyjna, spożywcza, FMCG itp.). Dotychczasowa działalność usługowa nie daje jednak tym podmiotom możliwości wyróżnienia się i zajęcia wysokiej pozycji konkurencyjnej. Operatorzy logistyczni ciągle poszukują nowych elementów umożliwiających wyróżnienie się wśród licznej grupy oferentów świadczących usługi logistyczne. W artykule przedstawiono możliwości poszukiwania przez operatorów logistycznych nowych ścieżek rozwoju poprzez świadczenie usług logistycznych w nowym pozabiznesowym obszarze jakim może być logistyka społeczna.

The challenge against logistics services providers in social logistics areas

Abstract

The logistics services providers operating an polish market are the strong group which provides wide range of logistics services, focused on different sectors. The activity in services area doesn't them the competitive advantage. The competition among TSL provides is still going. That is the reason why TSL are still searching for effective strategy. In the paper the assumption was made, that using new strategy focused on social logistics can be a source of competitive advantage.

LITERATURA / BIBLIOGRAPHY

- [1] Płaczek E., *Modele rozwoju usługodawców logistycznych*, UE Katowice, Katowice 2012.
- [2] Jeszka A.M., Bukalska T., *Strategie firm [w:] Przedsiębiorstwo na rynku usług logistycznych. Teoria i praktyka*, M.Ciesielski (red.), AE Poznań, Poznań 2004.
- [3] Ciesielski M., *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, AE Poznań, Poznań 1998.
- [4] Szołtysek J., Płaczek E., Twaróg S., *Konieczność kształtowania kompetencji menedżerów firm świadczących profesjonalne usługi logistyczne w obszarze logistyki społecznej*, [w:] *Usługi profesjonalne w globalnej gospodarce*, Matysiewicz J. (red.), Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014.
- [5] www.logistykafirm.com (dostęp: 23.01.2014).
- [6] [www.spedycja.pl/Operator logistyczny w obsłudze wydarzeń sportowych](http://www.spedycja.pl/Operator%20logistyczny%20w%20obsłudze%20wydarzeń%20sportowych) (dostęp: 23.01.2014).