

Grażyna RADZIEJOWSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA LOGISTYCZNEGO A PRZEWAGA KONKURENCYJNA

Streszczenie. Obecnie obserwuje się dynamiczny rozwój przedsiębiorstw branży TSL świadczących szeroki zakres usług logistycznych. Z tego względu dużą rolę odgrywa identyfikacja i analiza czynników kształtujących przewagę konkurencyjną. W artykule omówiono siły kształtujące konkurencję, potencjał strategiczny oraz przewagę konkurencyjną w branży TSL. Przedstawiono wstępną koncepcję budowy modelu biznesowego ukierunkowanego na konkurencyjność i efektywność przedsiębiorstwa logistycznego.

THE DEVELOPMENT OF LOGISTIC ENTERPRISE AND COMPETITIVE ADVANTAGE

Summary. Dynamic development is observed presently sector enterprises TSL. Therefore, identification plays big role and analysis of factor forming competitive advantage. It discuss power in article forming competition, strategic potential and competitive advantage with reference to sector TSL. It present preliminary concept of business model assessing competitiveness and effectiveness of logistic enterprises.

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach obserwuje się wzrost popytu na usługi logistyczne, jedną z przyczyn jest niewątpliwie zmiana podejścia przedsiębiorstw przemysłowych do zarządzania swoją działalnością. Duży wpływ na tę zmianę miały powiązane ze sobą następujące czynniki: wzrost znaczenia obsługi klienta, postępująca globalizacja, rozwój technologii informacyjnej, koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw, a także przywiązywanie coraz większej uwagi do ochrony środowiska. Skuteczność i efektywność zarządzania w takich warunkach jest

uzależniona także od sprawności, efektywności i jakości realizacji funkcji logistycznych. W związku z tym pojawiło się zapotrzebowanie na specjalistyczną i profesjonalną wiedzę oraz umiejętności logistyczne w przedsiębiorstwie. Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw poszukuje usługodawców logistycznych, którym powierza realizację wybranych "prostych" usług aż po kompleksową obsługę logistyczną w skali krajowej i międzynarodowej. Powyższe zjawiska zmieniają dotychczasowe spojrzenie na usługi logistyczne, powodując zmiany w sposobie analizy branży TSL (transport, spedycja i logistyka) i otoczenia konkurencyjnego kształtującego konkurencyjność i efektywność przedsiębiorstw.

Mając na uwadze dynamiczny rozwój branży usług logistycznych, podjęto próbę określenia elementów, które należy wziąć pod uwagę w budowie modelu biznesowego przedsiębiorstwa logistycznego, zapewniającego przewagę konkurencyjną na rynku. Z uwagi na złożoność problemu przedstawione podejście stanowi wstęp do wytyczenia dalszych kierunków badań.

2. Tendencje rozwojowe przedsiębiorstw logistycznych

Obserwując zmiany zachodzące na rynku, można zauważyć, że rola przedsiębiorstw logistycznych nabiera coraz większego znaczenia. Kluczowe znaczenie mają zmiany w podejściu przedsiębiorstw przemysłowych do zarządzania procesami logistycznymi i wzrost wymagań i oczekiwań klientów w zakresie obsługi logistycznej. Zapotrzebowanie na specjalistyczną i profesjonalną obsługę logistyczną spowodowało rozwój przedsiębiorstw logistycznych oferujących coraz szerszy pakiet usług logistycznych, których zakres znacznie wykracza poza usługi przewozowo-spedycyjne. W ten sposób wykształciły się na rynku firmy nazywane operatorami logistycznymi. Operatorzy logistyczni funkcjonują jako przedsiębiorstwa o rozbudowanej strukturze, obok podstawowych usług oferują także magazynowanie i obsługę zapasów, transportowanie i obsługę ładunków, różnego rodzaju usługi marketingowe, usługi finansowe związane z realizacją kontraktów.¹ Firmy tego typu w większości dysponują znaczącym potencjałem transportowym i magazynowym, posiadają własne sortownie, przeładownie, składy i różnego rodzaju infrastrukturę dla szeroko rozumianej obsługi logistycznej towarów. Najnowszą tendencją jest pojawienie się firm typu 4PL, tzw. wirtualnych operatorów logistycznych. Według definicji Accenture 4PL to integrator, który łączy zasoby, możliwości i technologię własną z innymi organizacjami w celu zaprojektowania, zbudowania i realizacji kompleksowych rozwiązań dla całego łańcucha dostaw. Firma 4PL realizuje potrzeby klientów opartych na zidentyfikowanych

¹ Rydzkowski W. (red.): Usługi logistyczne. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2004.

zasobach i możliwościach swoich partnerów na zasadzie podwójnego outsourcingu.² Zakres usług firm transportowo-spedycyjno-logistycznych zamieszczono w tabeli 1.

Tabela 1

Zakres usług firm transportowo-spedycyjno-logistycznych

Rodzaj firmy	Podstawowy zakres usług
Firma transportowo-spedycyjna	- transport, - magazynowanie, - usługi spedycyjne w handlu wewnętrznym i zagranicznym,
Firma logistyczna 3PL oparta na zasobach materialnych	- usługi jak wyżej, - zarządzanie zapasami, - odroczone wytwarzanie,
Firma logistyczna 3PL oparta na organizacji sieciowej	- usługi jak wyżej - usługi informacyjne związane z dostawą przesyłek ekspresowych i kurierskich,
Firma logistyczna 3PL oparta na umiejętnościach	- usługi jak wyżej, - doradztwo logistyczne i informacyjne, - obsługa finansowa,
Firma logistyczna 4PL	- realizacja pełnego pakietu usług, - zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw,

Źródło: Gołemska E., Kempny D., Witkowski J.: Eurologistyka w zarządzaniu międzynarodowym. PWN, Warszawa 2005.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 1 można zauważyć, że działalność operatora logistycznego należy rozpatrywać w dwóch wymiarach: działalności w branży TSL, współpracy w łańcuchu dostaw.

Przedsiębiorstwa logistyczne działające w branży TSL rozkładają swoje kompetencje logistyczne na dwa segmenty rynku usług logistycznych: usług tradycyjnych i usług logistyki kontraktowej. Ten prosty i dość banalny podział jest obrazem zmian zachodzących na rynku usługodawców logistycznych. Porównanie usług tradycyjnych z usługami kontraktowymi przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Porównanie usług tradycyjnych z usługami kontraktowymi

Lp.	Wyszczególnienie	Usługi tradycyjne	Usługi kontraktowe
1	Oferowane usługi	Standardowe, znormalizowane	Ukierunkowane na specyficzny łańcuch dostaw
2	Zakres usług	Usługi jednostkowe	Usługi ukierunkowane na łańcuch dostaw
3	Cel kupującego	Optymalizacji kosztów usług jednostkowych	Optymalizacja kosztów łańcucha dostaw
4	Zakres i długość trwania kontraktu	Mały zakres i krótkie kontrakty	Duży zakres i kontrakty podpisywane na wiele lat
5	Wymagania operacyjne	Istniejące usługi	Nowe, specjalnie zaprojektowane usługi
6	Decydent	Kierownik komórki, np. transportu i logistyki	Zarząd lub właściciel firmy

Źródło: Opracowano na podstawie: Sikorski P.M., Zembrzycki T.: Spedycja w praktyce. PWT, Warszawa 2006

² Ciesielski M.: (red.): Rynek usług logistycznych. Difin, Warszawa 2005.

Biorąc pod uwagę przedstawione kierunki działalności w branży TSL przedsiębiorstwa podejmują decyzje dotyczące³:

- zakresu działalności (koncentracja na wybranej lub nawet unikatowej specjalności czy dywersyfikacja obejmująca szeroką ofertę kompleksowej obsługi logistycznej),
- zasięgu geograficznego realizowanych przedsięwzięć (skala działania może mieć wymiar lokalny, krajowy, ponadnarodowy),
- współpracy z innymi podmiotami oferującymi usługi logistyczne w zakresie wzajemnego świadczenia usług komplementarnych oraz bazy techniczno-informatycznej (inwestycje własne w infrastrukturę lub korzystanie z infrastruktury w ramach partnerstwa strategicznego),
- charakteru relacji z klientem od powiązań transakcyjnych do długookresowej współpracy i powiązań partnerskich.

Szeroki zakres realizowanych obecnie rodzajów usług logistycznych i możliwość dostosowania oferty do oczekiwań klientów spowodowało potrzebę innego podejścia do świadczenia usług. W branży usług logistycznych tworzą się grupy partnerskich przedsiębiorstw logistycznych, gdyż często niezbędne w prowadzeniu biznesu operacje logistyczne, ze względu na technologie przewozu i przeładunku, przechowywania towaru, angażują zasoby i potencjał więcej niż jednego przedsiębiorstwa. Duże znaczenie w łańcuchach dostaw mają centra logistyczne, w których usługi handlingowo-magazynowe i inne są oferowane na dużą skalę. Zmienia się paradygmat rynku transportu, spedycji i logistyki, tak że powoli ekonomika transportu ewoluuje w kierunku ekonomiki usług logistycznych. Międzynarodowe koncerny logistyczne, składające się z wielu przedstawicielstw, spółek córek, spółek partnerskich, są tworzone w celu optymalnego wykorzystania infrastruktury i kompetencji wszystkich uczestników. Operatorzy logistyczni w miarę rozwoju swojej działalności zawierają porozumienia strategiczne, dokonują fuzji i przejęć. Powstają przedsiębiorstwa sieciowe, często ponadnarodowe, przez co zmienia się obraz rynku usług logistycznych. Nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne stworzyły nowoczesne rozwiązania techniczno-organizacyjne wspomagane systemami informatycznymi. Rozwiązania informatyczne i telekomunikacyjne są obecnie tak ściśle połączone z systemem operacyjnym, że jedno nie może istnieć bez drugiego (cies). Przykłady wykorzystywanych technologii: elektroniczna wymiana danych (EDI), systemy elektronicznego monitorowania oraz śledzenia ruchu taboru (GPS) i przesyłek (track and trace), automatyczna identyfikacja towarów (AI), zintegrowane systemy informatyczne (ZSI) i inne. W zakresie obsługi ładunków powstały takie rozwiązania, jak: flow logistics, cross-docking, e-commerce.

³ Op. cit.

Przedstawione zmiany dają obraz kształtującej się branży TSL i rodzaju oferowanych usług, co uwidacznia się przeglądając oferty przedsiębiorstw logistycznych. Biorąc pod uwagę portfel oferowanych usług, można wyodrębnić następujące grupy podmiotów⁴:

1. **Przedsiębiorstwa spedycyjne i transportowe** – małe i średnie firmy specjalizujące się w transporcie określonych grup ładunków, działające samodzielnie lub pracujące jako podwykonawcy dla operatorów logistycznych.
2. **Operatorów logistycznych**, szerokoprofilowane firmy oferujących zarówno przewozy, jak i krajową oraz międzynarodową kompleksową obsługę logistyczną (3PL), np. Pekaes Multispedytor, FM Logistics, Schenker. Do tej grupy można zaliczyć przewoźników ekspresowych, np. TNT, DHL, UPS oraz regionalnych (Siódemka, Opek), którzy oprócz ekspresowej dystrybucji towarów handlowych, zajmują się przewozami dokumentów i małych przesyłek kurierskich w gwarantowanym terminie.
3. **Centra magazynowo-dystrybucyjne i logistyczne**, operatorów transportu kombinowanego.
4. **Narodowych pocztowych operatorów publicznych**, np. Poczta Polska w kraju czy usług Mail w Europie, Posten Logistics.
5. **Porty i linie lotnicze** wraz z naziemną obsługą handlingową.
6. **Koleje**: w Polsce PKP Cargo i PLK.
7. **Porty morskie, żeglugę liniową i trampową, porty rzeczne i firmy żeglugi śródlądowej**.
8. **Logistyczne platformy elektroniczne**, np. Axit, X-Trade, Trans.

Szczegółową charakterystykę wybranych czołowych operatorów logistycznych, których spółki zależne są zlokalizowane również w Polsce, podano w tabeli 3.

Tabela 3

Charakterystyka wybranych operatorów logistycznych

Nazwa operatora TSL	Kraj pochodzenia	Profil działalności	Zasięg geograficzny	Główne obszary biznesowe
DB Schenker	Niemcy	operator logistyczny i przewoźnik kolejowy	globalny	transport lądowy fracht lotniczy i morski, logistyka kontraktowa/zarządzanie łańcuchem dostaw, fracht kolejowy, transport intermodalny
Helmann Worldwide Logistics	Niemcy	operator logistyczny	globalny	usługi przewozowe, usługi KEP, usługi specjalne, magazynowanie i konsulting, usługi informatyczne

⁴ Jeszka A. M.: Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.

cd. tab. 3

Kuehne + Nagel	Szwajcaria	operator logistyczny	globalny	fracht morski, fracht lotniczy, logistyka w transporcie kolejowym i drogowym, logistyka kontraktowa, nieruchomości oraz agencje ubezpieczeniowe
Panalpina	Szwajcaria	fracht lotniczy i morski	globalny	fracht morski, fracht lotniczy, zarządzanie łańcuchem dostaw
Gefeco	Francja	logistyka branży motoryzacyjnej, całokształt działalności motoryzacyjnej począwszy od zaopatrzenia, a skończywszy na dystrybucji pojazdów i części zamiennych oraz usługi operatora logistycznego	globalny	logistyka i transport pojazdów, lądowy transport towarowy, transport morski i lotniczy, sieć międzynarodowych centrów logistycznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rankingu operatorów pochodzenia europejskiego. „Rzeczpospolita”, nr 3, 2009.

3. Analiza strukturalna branży TSL

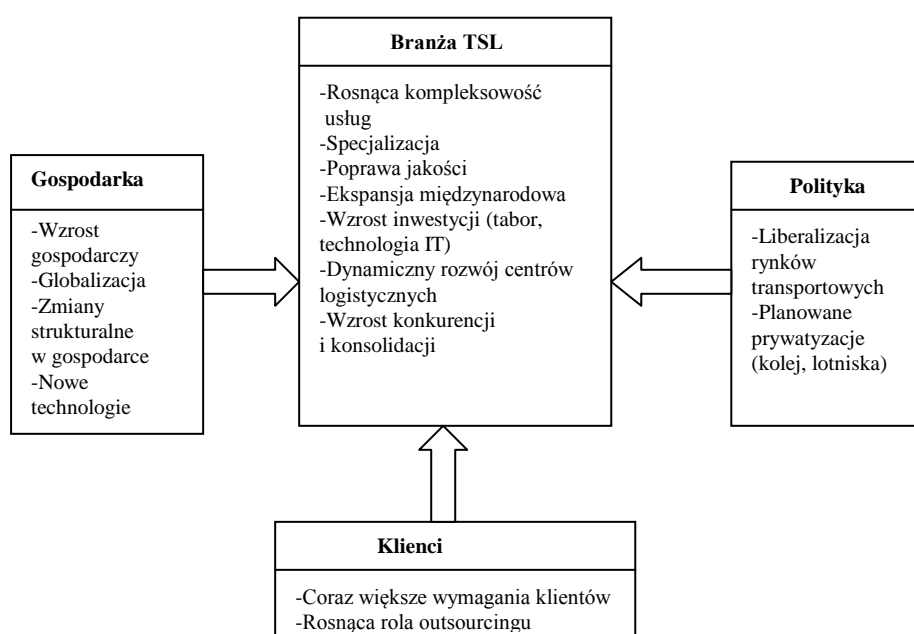
Istotnym zagadnieniem w przypadku przedsiębiorstw logistycznych świadczących różnorodne usługi logistyczne na rzecz innych podmiotów gospodarczych jest odniesienie ich działalności do otoczenia. Pojęcie otoczenia jest bardzo szerokie, jednakże, jak pisze M.E. Porter,⁵ kluczowym elementem firmy jest sektor, w którym konkuruje. W teorii i praktyce dotyczącej usług logistycznych zwyczajowo są stosowane dwa pojęcia sektor i branża, nie wchodząc w rozważania teoretyczne dotyczące tych pojęć, w pracy przyjęto określenie branża, zakładając, że sektor i branża mają ten sam zakres. Jeszko w zdefiniowaniu branży oparł się na pracy J. Kaya,⁶ który pisze, że branża jest określona przez warunki podaży, oparta jest na technologii świadczenia usług i jest zdefiniowana przez rynki wybrane przez firmy. Można zatem branżę TSL określić jako grupę firm świadczących usługi transportowe, spedycyjne i logistyczne, co wskazuje na połączenie mniej lub bardziej odrębnych w przeszłości działalności. Obserwując zmiany zachodzące w branży, można zauważyć, że

⁵ Porter M.E.: Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. PWE, Warszawa 1992.

⁶ Kay J.: Podstawy sukcesu firmy. PWE, Warszawa 1996.

wiele przedsiębiorstw rozszerza ofertę o dodatkowe usługi, zgodnie z życzeniami klientów, lub rozwija nowe umiejętności, wchodząc w zakres kompetencji swoich bliższych lub dalszych konkurentów (przewoźników, spedytorów, operatorów logistycznych). Inne przedsiębiorstwa na nowo definiują swoją strategię rynkową, określając się wobec rosnącego zapotrzebowania klientów na obsługę w łańcuchu dostaw. Wynikiem tego jest wzmocnienie pozycji rynkowej jednych przedsiębiorstw, a inne przeżywają stagnację lub upadają, zmienia się zatem struktura branży usług logistycznych.

Siły napędowe wzrostu sektora usług logistycznych są powiązane ze współcześnie występującymi trendami w gospodarce oraz wzrostem wymagań i potrzeb klientów (rys. 1)



Rys. 1. Podstawowe trendy w sektorze TSL

Fig. 1. Basics trends in the TSL sector

Źródło: Jodłowski J.: Rynek Transportu i Logistyki w Polsce. ING, Warszawa 2007.

Z tego powodu celowe staje się przeprowadzenie analizy branży TSL, struktura branży wywiera bowiem silny wpływ na określenie konkurencyjnych reguł, a także strategii, które firma może stosować. Siły poza daną branżą mają znaczenie głównie w sensie względnym – skoro siły zewnętrzne zazwyczaj wpływają na wszystkie firmy należące do niej, to kluczem są odmienne możliwości firm radzenia sobie z nimi. M.E. Porter⁷ proponuje analizę sektora przez zbadanie pięciu czynników kształtujących jego atrakcyjność dla bieżących i przyszłych inwestorów, a mianowicie:

⁷ Porter M.E., op. cit.

- Siła oddziaływania dostawców i możliwości wywierania przez nich presji na firmy sektora.
- Siła oddziaływania nabywców i możliwości wywierania przez nich presji na firmy sektora.
- Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora.
- Groźba pojawienia się nowych producentów.
- Groźba pojawienie się na rynku substytutów.

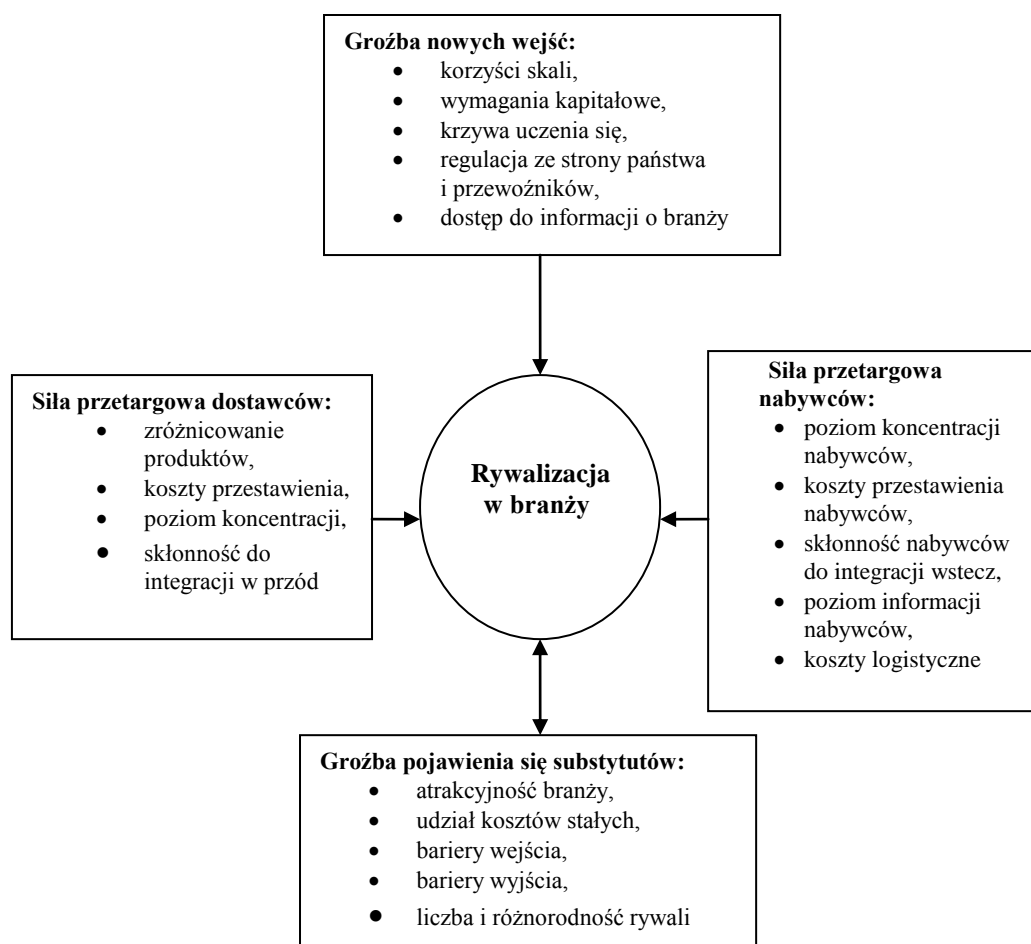
W modelu Portera relacje między wymienionymi czynnikami określają intensywność konkurencji wewnątrz branży i w efekcie jego rentowność. Rywalizację o pozycje wśród obecnych konkurentów w branży Porter traktuje jako najpotężniejszą siłę wyznaczającą rentowność danego sektora i czynniki o najwyższym znaczeniu przy formułowaniu strategii. Na podstawie przeglądu literaturowego można ten model wykorzystać również do analizy branży TSL. Należy jednak wziąć pod uwagę spostrzeżenia, o których pisze E. Gołębska⁸ i M. Ciesielski⁹:

- ze względu na szczególne powiązania między różnymi gałęziami transportowymi trzeba łącznie rozpatrywać rywalizację w branży i groźbę ze strony substytutów. Traktowanie usług wszystkich innych gałęzi transportu jako potencjalnych substytutów usług danej gałęzi nie jest dobrym rozwiązaniem, gdyż często działalność firm opiera się na dwóch lub trzech gałęziach transportu,
- niekiedy też dwa substytuty tworzą nowy produkt.

Model branży TSL opracowany na podstawie Portera przedstawiono na rys. 2.

⁸ Gołębska E., Tyc-Szmil K., Brauer J.: Logistyka w usługach. PWN, Warszawa 2008.

⁹ Ciesielski M.: op. cit.



Rys. 2. Model branży TSL na podstawie Portera

Fig. 2. Model of sector on base Porter

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ciesielski M. (red.): Rynek usług logistycznych. Difin, Warszawa 2005.

O natężeniu każdej z wymienionych sił konkurencyjnych decyduje wiele czynników, ich szczegółową charakterystykę podano w tabeli 4.

Tabela 4

Charakterystyka sił konkurencyjnych

Lp.	Wyszczególnienie	Charakterystyka czynników
1	Rywalizacja w branży i substytuty	<p>a) atrakcyjność branży – tempo wzrostu rynku duże szczególnie w przypadku kompleksowej obsługi klienta oraz rynku przesyłek ekspresowych,</p> <p>b) bariery wejścia – duże ze względu na inwestycje w nowoczesne technologie, różne w zakresie inwestycji w tabor, powierzchnie magazynowe i know-how,</p> <p>c) bariery wyjścia – duże,</p> <p>d) udział kosztów stałych – zróżnicowany, nieduży, w sytuacji kiedy operatorzy bazują na umowach partnerskich z przewoźnikami,</p> <p>e) liczba i różnorodność rywali - zróżnicowane z uwagi na zasięg i skalę działalności operatora.</p>

cd. tab. 4

2	Groźba nowych wejść	<p>a) korzyści skali – duże w przypadku korzystania z rozbudowanej infrastruktury,</p> <p>b) wymagania kapitałowe – zasadniczo duże zarówno w przypadku posiadania, jak i dzierżawienia taboru, sprzętu i magazynów, systemów informatycznych,</p> <p>c) krzywa uczenia się – duże znaczenie np. przy wchodzeniu w nisze rynkowe,</p> <p>d) regulacja ze strony państwa i przewoźników – duża, głównie w transporcie,</p> <p>e) dostęp do informacji w sektorze – bez barier, grupy konsultingowe, raporty i analizy branżowe.</p>
3	Siła przetargowa nabywców	<p>a) poziom koncentracji nabywców – zróżnicowany w zależności od skali, zasięgu działania stopnia specjalizacji operatora,</p> <p>b) koszty przestawienia nabywców-różne, uzależnione od specyfiki obsługiwanej branży,</p> <p>c) skłonność nabywców do integracji wstecz (samodzielne wykonywanie przewozów) – nieduża, ze względu na kosztocionną infrastrukturę i umiejętności know-how, w Polsce nabywcy jeszcze bazująca na samoobsłudze,</p> <p>d) poziom informacji nabywców-wzrastający,</p> <p>e) udział kosztów transportu w kosztach firm-nabywców, znaczenie transportu dla jakości produktów tych firm i poziom zysków nabywców – zróżnicowany, raczej duży w firmach produkcyjnych i handlowych.</p>
4	Siła przetargowa dostawców	<p>a) zróżnicowanie produktów – duże uzależnienie od stopnia specjalizacji floty, urządzeń handlingowych i powierzchni magazynowych,</p> <p>b) koszty przestawienia – w przypadku przewozów uniwersalnych i ładunków niewymagających specjalnego traktowania małe, w innych sytuacjach średnie i duże,</p> <p>c) poziom koncentracji – dostawcy rozproszeni,</p> <p>d) skłonność do integracji w przód-duża.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ciesielski M. (red.): Rynek usług logistycznych. Difin, Warszawa 2005.

Z dokonanej oceny sił rządzących konkurencją w branży wynika, że istotnymi czynnikami są:

- oferowany rodzaj usług, stopień ich kompleksowości i jakości usług dotyczący wszystkich „sił konkurencyjnych”. Obecnie coraz bardziej widoczny jest trend do oferowania kompleksowej usługi logistycznej,
- relacje między firmami w układzie dostawca-nabywca i dostawca-dostawca. M.E. Porter zwraca uwagę na kategorię „koszty przestawienia”, więc docenia wartość związku dostawcy z nabywcą. Również duże znaczenie ma rozwijanie relacji operator logistyczny – przewoźnik opartej na umowach partnerskich,
- dużą rolę odgrywa zaangażowany w inwestycje potencjał finansowy (zarówno zasoby, jak i dostęp do źródeł finansowania), który pozwala na rozwijanie działalności usługowej również na nowych polach, ale stanowi w wielu przypadkach barierę dla konkurentów.

Przeprowadzona analiza strukturalna branży TSL daje obraz kształtującej się branży TSL, a więc możliwości powstawania i rozwoju wielu firm oraz nasilającej się konkurencji. Wyrazem rosnącej konkurencji jest postępująca segmentacja rynku usług logistycznych. Nietrudno zauważyć, jak pisze M. Ciesielski¹⁰ i A.M. Jeszka¹¹, że ekonomiczne cechy branży są zróżnicowane pod wieloma względami w zależności od segmentu rynku, w którym firmy operują i starają się osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Przeprowadzona analiza strukturalna branży TSL wykazała, że przedsiębiorstwa logistyczne muszą wziąć pod uwagę:

- istnienie silnej presji ze strony nabywców usług logistycznych, których oczekiwania i wymagania odnośnie do poziomu logistycznej obsługi ciągle rosną,
- zwiększenie się możliwości wejścia do sektora nowych usługodawców z uwagi na przystąpienie Polski do UE,
- zaostrenie walki konkurencyjnej między usługodawcami, przy czym na słabszej pozycji znajdują się MSP przedsiębiorstwa,
- pojawianie się na rynku nowej formy usług dostosowanych do indywidualnych potrzeb zleceniodawcy,
- nowe formy współpracy operator logistyczny – przewoźnik, operator logistyczny działający przy wykorzystaniu własnej infrastruktury, pracowników jest zdeteminowany przez inne siły niż przedsiębiorstwa działające na zasadach współpracy partnerskiej, np. przedsiębiorstwa sieciowe,
- rosnącą konsolidację rynku TSL, między innymi poprzez przejęcia i fuzje.

W tej sytuacji dużego znaczenia nabiera walka konkurencyjna wewnątrz sektora. Istotnym elementem jest walka konkurencyjna wewnątrz branży, należy wziąć pod uwagę takie czynniki, jak: tempo wzrostu rynku- duże szczególnie w przypadku kompleksowej obsługi klienta oraz rynku przesyłek eksportowych, udział kosztów stałych – zróżnicowany, nieduży w sytuacji, kiedy operatorzy bazują na umowach partnerskich z przewoźnikami, bariery wejścia – duże ze względu na inwestycje w nowoczesne technologie, różne w zakresie inwestycji w tabor, powierzchnie magazynowe i *know-how*, bariery wyjścia – duże, liczba i różnorodność rywali – zróżnicowanie z uwagi na zasięg i skalę działalności operatora.¹² W tej sytuacji należy zastanowić się nad podejściem do konkurencji wewnątrz sektora. W ujęciu tradycyjnym konkurencja toczy się o warunki i rozmiary sprzedaży. Natomiast w przypadku operatorów dużą rolę odgrywa rodzaj i jakość oferowanej usługi, zakres usługi, obszar obsługiwanego rynku, dostęp do sieci logistycznej i inne.

¹⁰ Op. cit.

¹¹ Jeszka A.M.: op. cit.

¹² Op. cit.

Analizowanie sposobu, w jaki uczestnicy sektora podzielili między sobą udziały w rynku i zyski, jest pomocne, ale jak pisze G. Gierszewska i M. Romanowska,¹³ nie pozwala na poznanie i przewidywanie form walki oraz obszarów jej koncentracji. Większe możliwości w tej dziedzinie daje analiza grup strategicznych¹⁴. Grupa strategiczna składa się z rywalizujących ze sobą firm, które mają podobne podejście do prowadzenia walki konkurencyjnej. Identyfikacja grup strategicznych wewnątrz sektora pozwala poznać prawdziwą strukturę konkurencji. W koncepcji grup strategicznych uznaje się, że konkurencja toczy się między przedsiębiorstwami wewnątrz danej grupy. W branży TSL, w której uczestnicy starają się ograniczać konkurencję przez różnicowanie strategii, odmiennosc poszczególnych grup strategicznych jest tak duża, że warto jest poddawać każdą grupę odrębnej analizie, opierając się na modelu „pięciu sił”. Może się okazać, że każdą z grup ma inne bariery wejścia i wyjścia, inne zagrożenia konkurencyjne i substytucyjne innych dostawców i innych nabywców. Graficzną prezentacją sytuacji konkurencyjnej w branży jest mapa grup strategicznych. Przykładem jest mapa grup strategicznych w sektorze amerykańskich linii lotniczych.¹⁵

Po przeprowadzeniu analizy strukturalnej branży firma jest w stanie zidentyfikować swoje słabe i mocne strony w porównaniu z całym sektorem.

4. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa logistycznego

W teorii zarządzania strategicznego potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jest podstawowym czynnikiem decydującym o możliwości uzyskania lub podtrzymania, albo wzmocnienia przewagi konkurencyjnej nad rywalami.¹⁶ Z teorią zarządzania strategicznego wiąże się zasobowa teoria firmy. Teoria zasobowa przedstawia firmę jako zbiór zasobów i umiejętności wymaganych przez konkurencję produkcyjno-rynkową, tworzących jej siłę i odróżniających ją od innych podmiotów. Podejście to utrzymuje, że typ, rozmiar oraz natura zasobów i umiejętności są zasadniczym czynnikiem, wpływającym na pozycję konkurencyjną, rentowność i rozwój firmy. Integruje ono wewnętrzny i zewnętrzny aspekt analizy strategicznej, przedstawiając firmę jako zbiór zasobów i umiejętności ocenianych w kontekście otoczenia konkurencyjnego.¹⁷

¹³ Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 2003.

¹⁴ Porter M.E.: op. cit.

¹⁵ Gierszewska G., Romanowska M.: op. cit.

¹⁶ Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1997.

¹⁷ Ciesielski M.: op. cit.

Opierając się na tej teorii i koncepcji M.J. Stankiewicza,¹⁸ potencjał konkurencyjny można określić „jako zasoby materialne i niematerialne, którymi przedsiębiorstwo powinno dysponować, aby wykorzystać je do budowania i umocnienia swojej konkurencyjności na arenie konkurencji”.

W zasobowej teorii firmy występują takie pojęcia, jak: aktywa strategiczne i czynniki strategiczne. Aktywa strategiczne to te zasoby i umiejętności, które decydują o przewadze konkurencyjnej firmy. Natomiast czynniki strategiczne wyznaczają przebieg procesów konkurencyjnych i wyrażają się w kompleksie oddziaływań na rynku ze strony podmiotów występujących w modelu Portera.

Odnosząc tę definicję do branży TSL, można zauważyć, że przedsiębiorstwa logistyczne budują swój potencjał konkurencyjny na zasobach i umiejętnościach. Jednakże należy mieć na uwadze także punkt wyjścia ciężkości tych aktywów strategicznych. W literaturze¹⁹ przyjęty jest podział przedsiębiorstw logistycznych oparty na rodzaju realizowanych usług. Usługi logistyczne można podzielić na:

- Usługi logistyczne oparte na zasobach – usługi fizyczne transportu i magazynowania, do wykonania których potrzebne jest wyposażenie techniczne.
- Usługi oparte na umiejętnościach – usługi polegające na planowaniu, organizowaniu, nadzorowaniu itd.

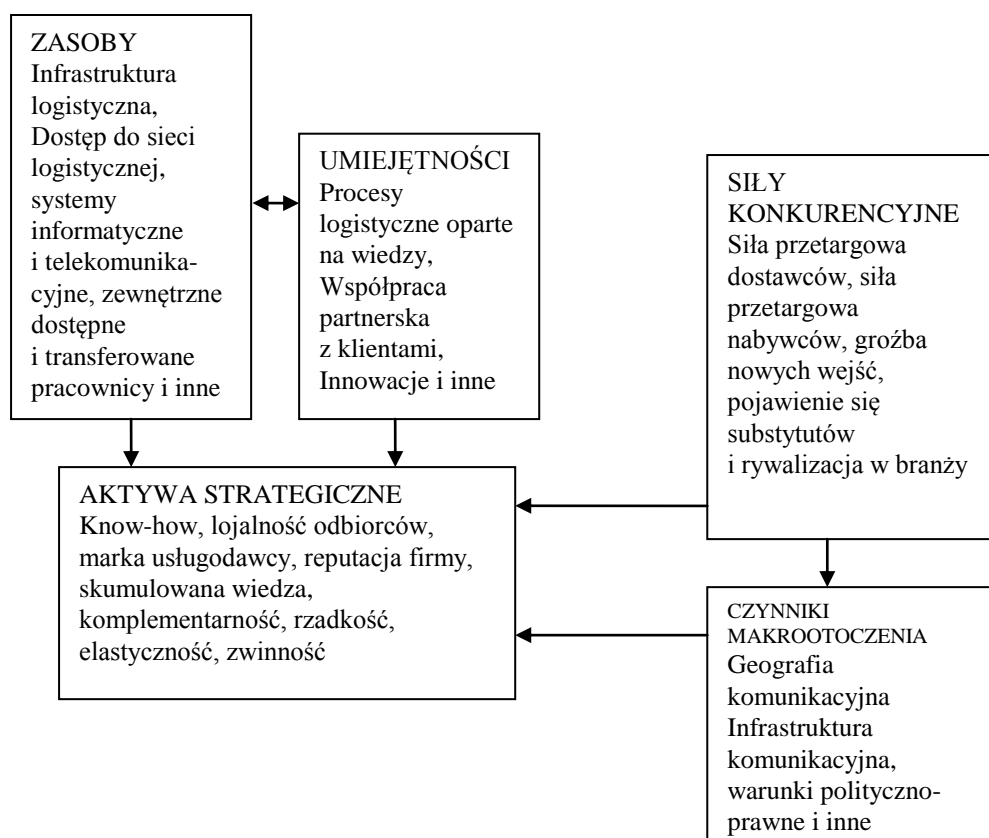
Na tej podstawie można wyróżnić trzy grupy przedsiębiorstw third party logistics:

- Przedsiębiorstwa oparte na środkach trwałych: ich działalność polega na świadczeniu usług logistycznych z wykorzystaniem własnych lub dzierzawionych pojazdów, urządzeń i obiektów, np. samochody, samoloty, kontenery magazyny, urządzenia handlingowe itd. Exel Logistics, Schenker.
- Przedsiębiorstwa sieciowe – firmy, które zaczynały jako przedsiębiorstwa kurierskie, a obecnie realizują usługi logistyczne poprzez rozległe sieci przewozowo-przeładunkowe i komunikacyjne.
- Przedsiębiorstwa oparte na umiejętnościach, nieposiadające zazwyczaj niezbędnej do świadczenia usług logistycznych bazy technicznej, oferując usługi konsultacyjne, obsługę informatyczną, finansową i umiejętności menedżerskie. Są to np. Miebach Logistyk, Groenewout.

W świetle przedstawionych rozważań teoretycznych szczególnego znaczenia nabiera określenie relacji między zasobami i umiejętnościami, aktywami strategicznymi, otoczeniem konkurencyjnym i czynnikami makrootoczenia. Relacje te przedstawiono na rys. 3.

¹⁸ Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. TNOiK, Toruń 2002.

¹⁹ Schary P.B., Skjott-Larsen T.: Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży. PWN, Warszawa 2002.



Rys. 3. Zależności między aktywami strategicznymi a otoczeniem

Fig. 3. Relationships between strategic assets but environment

Źródło: Opracowano na podstawie Sitek E.: Determinanty bezpośrednich inwestycji zagranicznych przedsiębiorstw. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 1997.

Potencjał konkurencyjny obok atrakcyjności rynku jest jednym z dwóch wymiarów określających strategiczną pozycję przedsiębiorstwa.

5. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa

W praktyce i teorii spotyka się różne podejścia do definiowania i pojmowania przewagi konkurencyjnej. W pracy oparto się na definicji M.J. Stankiewicza²⁰ który stwierdza, że „przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa może być ostatecznie zdefiniowana jako zdolność do takiego wykorzystania potencjału konkurencyjności, jakie umożliwi na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że zapewnia to powstawanie wartości dodanej”. J. Brzóska²¹ podkreśla, że zaproponowana

²⁰ Op. cit.

²¹ Brzóska J.: Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.

definicja odnosi się do ogólnej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, na którą składają się cząstkowe przewagi uzyskiwane w zakresie konkretnych ofert przedstawianych na konkretnych arenach rynkowych. Oznacza to, że przewaga konkurencyjna ma charakter względny, wynikający z istoty konkurowania.

Przewagę konkurencyjną rozpatrzono biorąc pod uwagę trzy kryteria²²:

- skala areny konkurencyjnej, na jakiej przedsiębiorstwo uzyskało (lub chce uzyskać) przewagę konkurencyjną,
- baza przewagi konkurencyjnej,
- czasokres utrzymania osiągniętej przewagi konkurencyjnej.

Skala areny konkurencyjnej

Biorąc pod uwagę zakres działalności przedsiębiorstw logistycznych, można wyróżnić tutaj konkurencję w skali globalnej i lokalnej. Przykładami firm logistycznych działających w skali globalnej są na przykład: DB Schenker, DHL, Kuehne i Nagle, FM Logistics w skali lokalnej są to małe średnie przedsiębiorstwa transportowe i spedycyjne.

Baza przewagi konkurencyjnej

Przyjęto znane podejście M.E. Portera, a mianowicie dwie główne bazy i odpowiadające im typy przewag wynikające:

- z przywództwa kosztowego, oparte na oferowaniu usługi po niższym koszcie, niż robią to konkurenci, przy zachowaniu odpowiedniej jakości oferowanej jakości usług. Strategia ta jest realizowana przez tradycyjne przedsiębiorstwa transportowe i przewozowe,
- ze zróżnicowania oferty dla uzyskania określonego udziału w rynku, strategie te realizują przedsiębiorstwa logistyczne oparte na środkach trwałych lub umiejętnościach o międzynarodowym zasięgu operacji oraz sieciowe przedsiębiorstwa logistyczne. W ofercie można znaleźć nie tylko usługi podstawowe, ale też zarządzanie zapasami, obsługa zwrotów i obsługa celna.

Oprócz wymienionych dwóch typów przewag, M.E. Porter wymienia jeszcze trzecią opartą na koncentracji, nie traktując jej jednak jako bazowej. Przewaga ta polega na znalezieniu niszy rynkowej lub wydzieleniu mniejszego segmentu rynku i na tym obszarze stosowania strategii niskich cen lub zróżnicowania. Firmy oferujące usługi logistyczne mogą wyspecjalizować się w obsłudze wybranej niszy i skoncentrować się na danym segmencie, np. obsłudze sieci handlowych (np. DB Schenker) firm farmaceutycznych (np. Fiege).

²² Op. cit.

Innym przykładem jest Grupa Raben, która powołała spółkę Fresco Logistics, specjalizującą się w dystrybucji i magazynowaniu świeżych produktów. Obsługa tego typu ładunków wymaga specjalizowanego sprzętu, taboru, magazynu i kwalifikacji pracowników.

O konkurencji w branży usług logistycznych traktuje koncepcja pól konkurowania²³. Pola konkurowania zostały wyznaczone wpieryw z punktu widzenia różnic popytu na usługi transportowe. Za odrębne pola konkurowania M. Ciesielski przyjmuje usługi kuriersko-ekspresowo-paczkowe, spedycję, usługi logistyczne świadczone w mniejszym zakresie i skali przestrzennej, a także kompleksowe usługi logistyczne, które mogą zastąpić funkcje logistyczne firm, również w skali globalnej (rys. 4).

(8) LOGISTYKA (zastępowanie funkcji logistycznych klientów często w skali międzynarodowej lub globalnej)	
(7) USŁUGI LOGISTYCZNE	
(5) KEP	(6) SPEDYCJA
Przewozy drobnicy	
(3) krajowe	(4) międzynarodowe
Przewozy specjalizowane	
(2) krajowe	międzynarodowe
Przewozy uniwersalne	
(1) krajowe	międzynarodowe

Rys. 4. Pola konkurowania w branży usług logistycznych

Fig. 4. Fields of competing in sector logistical services

Źródło: Ciesielski M.: Pola konkurowania, czynniki sukcesu i strategie firm transportowych. „Przegląd Komunikacyjny”, nr 4, 2000.

Czasokres utrzymania osiągniętej przewagi konkurencyjnej

Można wyodrębnić dwa typy przewagi konkurencyjnej: trwałą i nietrwałą. Przewagę trwałą można ogólnie scharakteryzować jako najdłużej utrzymujący się stan akceptacji rynkowej niezmienionej oferty i niezmienionych instrumentów konkurowania wytwarzanych i generowanych po kosztach zapewniających zyski netto ze sprzedaży oferty rynkowej.

Z kolei przewaga nietrwała polega na tym, że dana oferta rynkowa jest w stanie przynieść jedynie jednorazowy, efektywny ekonomicznie sukces rynkowy, którego powtórzenie bez zmiany cech oferty i/ lub instrumentów konkurowania nie jest możliwe.

²³ Ciesielski M.: op. cit.

Potencjał konkurencyjny obok atrakcyjności rynku jest jednym z dwóch wymiarów określających strategiczną pozycję przedsiębiorstwa.

6. Modele biznesowe przedsiębiorstw logistycznych

Poszukiwanie nowych modeli biznesu i współpracy w obszarze logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw jest wyrazem presji na obniżenie kosztów i zwiększenie efektywności. Traktowanie usługodawcy logistycznego jako partnera strategicznego wpisuje się w aktualny trend doskonalenia i przebudowy łańcuchów dostaw, biorąc pod uwagę potencjał – doświadczenie, wiedzę, infrastrukturę techniczną i technologiczną, współpraca tego rodzaju może mieć duże znaczenie w osiągnięciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.²⁴

Według J.L. Gattorna usługodawcy logistyczni tworzą pewne klasy modeli biznesu, poczynając od prostych modeli do klas nowych modeli, opartych na współpracy, gdzie w zasadzie typ usługodawcy jest determinowany charakterem współpracy. Krótką charakterystykę modeli podano w tabeli 5.

Opierając się na literaturze z zakresu zarządzania strategicznego (prace M.E. Portera, J. Brzóska), można przyjąć, że przewaga konkurencyjna jest nierozłącznie związana z modelem biznesowym (istniejącym lub budowanym) przedsiębiorstwa. Działalność podmiotów na rynku logistycznym charakteryzują dwa podstawowe wymiary: zasięg działania (od lokalnego do globalnego) oraz szerokość oferty (decyduje o tym, czy usługodawca jest wyspecjalizowany czy uniwersalny). Biorąc pod uwagę zebrany materiał analityczny, można spróbować zaaplikować dwie koncepcje modeli:

- model oparty na efektywności ekonomicznej i oddziaływaniu otoczenia,
- model oparty na przewadze konkurencyjnej zasobów i umiejętności oraz łańcuchu wartości.

²⁴ Jeszka A.M.: op..cit.

Tabela 5

Charakterystyka modeli biznesowych

Ip.	Wyszczególnienie	Charakterystyka	Gałąź transportu/sposób
1	Operator – podstawowe aktywa	baza – aktywa transportowe dowolnej gałęzi transportu, magazyny, cross-docking, produkcja (outsourcing), opakowania	operator typu single mode/bazuje na jednej gałęzi transportu
2	Operator logistyczny 3PL	zintegrowane magazynowanie i dystrybucja, integracja i wsparcie infrastruktury IT, monitorowanie przepływu danych (data tracking), własne aktywa, systemy WMS	łączenie funkcji
3	Lead Logistics Provider	doświadczeni logistycy, optymalizacja działań w logistyce i łańcuchu dostaw, zarządzanie wieloma operatorami 3PL, ciągłe ulepszanie	kilku usługodawców 3PL zarządzanych przez jednego operatora
4	Operator 4PL	tworzenie wizji łańcucha dostaw, planowanie i optymalizowanie działań w logistyce i łańcuchu dostaw, zarządzanie projektami, integracja usług, systemów informacji, ciągła innowacja, technologia jako podstawowy zasób	nowy model biznesu
5	Joint Service Company	współzarządzanie, współwłasność, ograniczona liczba partnerów kapitałowych, innowacyjna kultura, korzyści w zależności od efektywności działania	nowy model biznesu
6	Virtual Network Consortium	dynamiczna sieć zdolności, model podobny do 4PL i JSC pomija udziały kapitałowe, uczestnicy w luźnych aliansach, w razie potrzeby dołączają się lub odłączają, nastawienie na konkretne rozwiązania (np. skali i szybkości) w łańcuchu dostaw, wysoki stopień powiązania procesów między przedsiębiorstwami, wspólne inwestycje-wspólne korzyści	nowy model biznesu

Źródło: Jeszka A.M.: Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce. Difin, Warszawa 2009.

Dokonując przeglądu działalności firm, można zauważyć zróżnicowane sformułowanie celów ich działalności, określanych w kategoriach jakościowych, i rolę firmy w otoczeniu (wizja). Przykładowo:

- Firma Schenker: „chcemy być postrzegani jako najlepszy partner logistyczny, dostawca rozwiązań logistycznych, podnoszących konkurencyjność naszych klientów”,
- Firma DHL: „jesteśmy pocztą dla Niemiec i firmą logistyczną dla świata”,
- Firma DPD: „staramy się wyprzedzić oczekiwania klientów oraz zapewnić im najwyższy poziom satysfakcji”.

Należy zauważyć, że przedstawione cele firm są formułowane na podstawie wnikliwych obserwacji tendencji w otoczeniu i są odpowiedzią na ruchy konkurentów i klientów, aby zapewnić firmie rosnące zyski i rozwój.

Można założyć, że budowany model biznesu jest oparty na zapewnieniu klientom wysokiego poziomu obsługi dostosowanego do zmieniających się ich wymagań, dostarczaniu

rozwiązań logistycznych, które tworzą wartość dodaną dla klientów, i utrzymaniu lub uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Zróżnicowane wymagania klientów oraz tendencja operatorów logistycznych do rozszerzania pakietu usług logistycznych, wchodzenia na rynki międzynarodowe oraz tworzenie aliansów z innymi firmami logistycznymi powodują powstawanie różnych modeli biznesowych w obsłudze klientów.

W poszukiwaniach modelu biznesowego przedsiębiorstw logistycznych przyjęto koncepcje modelu opartego na efektywności ekonomicznej i oddziaływaniu otoczenia. Wybrano model, którego autorami są A. Afuah i Ch.L. Tucci.²⁵ Wybór oparto na dwóch przesłankach:

- znaczenia technologii informatycznych w działalności logistycznej, model ten koncentruje się głównie na przedsiębiorstwach biznesu internetowego (zwłaszcza dotyczy to studiów przypadków),
- opinii J. Brzóska,²⁶ dotyczącej tego modelu, który podkreśla, że „niemniej jednak bardzo wiele zawartych w niej analiz i stwierdzeń i myśli odnosi się do ogólnej teorii budowania, modyfikowania i oceny modeli biznesowej”.

Punktem wyjścia do rozważań nad strukturą i znaczeniem modelu biznesowego jest określenie determinant efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa. Model biznesowy jest jedną z dwóch głównych takich determinant, drugą jest tworzenie wartości dla klienta.

Model biznesowy zorientowany na osiągnięcie efektywności ekonomicznej (rentowności) i przewagi konkurencyjnej jest systemem składającym się z wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które oddziałują na siebie w czasie. Jednocześnie istnieją związki pomiędzy modelem a otoczeniem. W samym modelu można wyróżnić zatem dwie sfery: elementy modelu biznesowego i dynamikę modelu.

Zestawienie elementów tego modelu w odniesieniu do przedsiębiorstw logistycznych podano w tabeli 6.

Przedstawiona charakterystyka modelu biznesowego przedsiębiorstwa logistycznego wymaga dalszego rozwinięcia, ale koncepcja ta jest ciekawa z uwagi na uwzględnienie roli otoczenia oraz konfiguracji strategicznych i operacyjnych elementów zorientowanych na efektywność ekonomiczną.

²⁵ Afuah A.N., Tucci Ch.: *Biznes internetowy. Strategie i modele*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

²⁶ Brzóska J.: op. cit.

Tabela 6

Elementy modelu biznesowego

Lp.	Elementy modelu biznesowego	Charakterystyka elementów w odniesieniu do przedsiębiorstw logistycznych
1	wartość oferowana klientowi	Tworzenie tej wartości polega to sprawnym i efektywnym działaniu oraz różnicowaniu oferty dla klienta, którą jest niepowtarzalna obsługa logistyczna
2	segment rynku (grupa klientów)	wyróżnia się trzy segmenty: kompleksowa obsługa, transport, składowanie i zarządzanie zapasami
3	zakres oferty	koncentracja na wybranej lub nawet unikatowej specjalności czy dywersyfikacja obejmująca szeroką ofertę kompleksowej obsługi klienta
4	polityka cenowa	z uwagi na szeroką gamę usług logistycznych, firmy tworzą cenniki o zróżnicowanych konfiguracjach. Podstawę ustalenia ceny stanowią całkowite koszty logistyczne. Ceny mogą być ustalane za pomocą systemu cen umownych lub za pomocą cen taryfowych. Rabaty
5	źródła przychodów	transport drogowy, spedycja drogową, usługi logistyczne, usługi kurierskie, transport kolejowy, transport morski, spedycja lotnicza, spedycja morską, spedycja kolejową
6	działania, funkcje, powiązania	samodzielna dostosowana do wymagań i oczekiwań klienta, współpraca z innymi podmiotami oferującymi usługi logistyczne w zakresie wzajemnego świadczenia usług komplementarnych oraz bazy techniczno- organizacyjnej
7	realizacja zadań	oparta na własnej bazie techniczno- organizacyjnej, infrastrukturze liniowej i punktowej, sieciach logistycznych, rozwiązaniach informatycznych i telekomunikacyjnych
8	umiejętności	strategia łączenia sił, wyrażająca się licznymi fuzjami, przejęciami, współpracą partnerską ze zlecciodawcami, realizacja ofert dostosowanych do indywidualnych potrzeb klientów, wzbogacania ofert o nowe usługi
9	trwałość przewagi	zajęcie lub utrzymanie wysokiej pozycji w rankingu operatorów logistycznych w kolejnych latach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Brzóska J.: Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.

7. Podsumowanie

Ostatnie lata to okres znaczących zmian strukturalnych i jakościowych w branży TSL, do których można zaliczyć: rosnącą kompleksowość usług, konsolidację i specjalizację firm, poprawę jakości usług i obsługi logistycznej, wdrażanie rozwiązań informatycznych, pozwalające na skuteczne zarządzanie informacją we współczesnych łańcuchach dostaw. Zmienia się zatem dotychczasowe spojrzenie na usługi logistyczne, powodując potrzebę analizy branży TSL (transport, spedycja i logistyka) i otoczenia konkurencyjnego, kształtującego konkurencyjność i efektywność przedsiębiorstw. W branży TSL działają przedsiębiorstwa logistyczne zróżnicowane pod względem zakresu i zasięgu działalności, współpracy z innymi podmiotami logistycznymi i relacjami z klientami. Z tego powodu

celowe staje się przeprowadzenie analizy branży TSL, struktura branży wywiera bowiem silny wpływ na określenie konkurencyjnych reguł, a także strategii, które firma może stosować. Z dokonanej oceny sił rządzących konkurencją w branży wynika, że istotnymi czynnikami są:

- oferowany rodzaj usług, stopień ich kompleksowości i jakości usług, dotyczący wszystkich „sił konkurencyjnych”. Obecnie coraz bardziej widoczny jest trend do oferowania kompleksowej usługi logistycznej,
- relacje między firmami w układzie dostawca-nabywca i dostawca-dostawca. M.E. Porter zwraca uwagę na kategorię „koszty przestawienia”, więc docenia wartość związku dostawcy z nabywcą. Również duże znaczenie ma rozwijanie relacji operator logistyczny-przewoźnik opartej na umowach partnerskich,
- dużą rolę odgrywa zaangażowany w inwestycje potencjał finansowy (zarówno zasoby, jak i dostęp do źródeł finansowania), który pozwala na rozwijanie działalności usługowej również na nowych polach, ale stanowi w wielu przypadkach barierę dla konkurentów. W budowaniu przewagi konkurencyjnej ważnym elementem jest potencjał konkurencyjny firmy, który decyduje o możliwości uzyskania lub podtrzymania, albo wzmocnienia przewagi konkurencyjnej nad rywalami.

Zróżnicowane wymagania klientów oraz tendencja operatorów logistycznych do rozszerzania pakietu usług logistycznych, wchodzenia na rynki międzynarodowe oraz tworzenie aliansów z innymi firmami logistycznymi powodują powstawanie różnych modeli biznesowych w obsłudze klientów. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że dużą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych odgrywa:

- jakość oferowanych usług i jakość obsługi klientów, która znajdzie akceptację ze strony klientów oraz korzystne kształtowanie relacji koszty-obsługa w ramach współpracy z zewnętrznymi usługodawcami,
- ocena zagrożenia ze strony potencjalnych uczestników branży, siły oddziaływania dostawców i klientów oraz rywalizacja obecnych konkurentów, oddziaływanie wytwórców usług komplementarnych oraz zagrożenia substytutami,
- w budowaniu przewagi konkurencyjnej ważnym elementem jest potencjał konkurencyjny firmy, który decyduje o możliwości uzyskania lub podtrzymania, albo wzmocnienia przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Ważnymi elementami są: wykorzystanie usług świadczonych przez 3PL w całych łańcuchach dostaw, zawieranie sojuszy strategicznych między różnymi usługodawcami logistycznymi oraz między usługodawcami logistycznymi i ich klientami oraz wykorzystanie technologii

- informacyjnych, które zwiększają możliwości zewnętrznych usługodawców logistycznych w zakresie ogólnosięciowych sieci logistycznych,
- zróżnicowane wymagania klientów oraz tendencja operatorów logistycznych do rozszerzania pakietu usług logistycznych, wchodzenia na rynki międzynarodowe oraz tworzenie aliansów z innymi firmami logistycznymi powodują powstawanie różnych modeli biznesowych w obsłudze klientów,
 - poszukiwanie nowych modeli biznesu i współpracy w obszarze logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw jest wyrazem presji na obniżenie kosztów i zwiększenia efektywności. Zaproponowany model biznesowy jest zorientowany na osiągnięcie efektywności ekonomicznej (rentowności) i przewagi konkurencyjnej i składa się z wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które oddziałują na siebie w czasie. Jednocześnie istnieją związki pomiędzy modelem a otoczeniem,
 - przedstawiony materiał stanowi próbę usystematyzowania zagadnień związanych z budowaniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw logistycznych.

Bibliografia

1. Afuah A.N., Tucci Ch.: Biznes internetowy. Strategie i modele. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
2. Brzóška J.: Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
3. Ciesielski M.: Pola konkurowania, czynniki sukcesu i strategie firm transportowych. „Przegląd Komunikacyjny”, nr 4, 2000.
4. Ciesielski M. (red.): Rynek usług logistycznych. Difin, Warszawa 2005.
5. Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 2003.
6. Gołemska E., Tyc-Szmił K., Brauer J.: Logistyka w usługach. PWN, Warszawa 2008.
7. Gołemska E., Kempny D., Witkowski J.: Eurologistyka w zarządzaniu międzynarodowym. PWN, Warszawa 2005.
8. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1997.
9. Jeszka A.M.: Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce. Difin, Warszawa 2009.
10. Jodłowski J.: Rynek transportu i logistyki w Polsce. ING, Warszawa 2007.
11. Kay J.: Podstawy sukcesu firmy. PWE, Warszawa 1996.
12. Porter M.E.: Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. PWE, Warszawa 1992.

13. Ranking operatorów pochodzenia europejskiego. „Rzeczpospolita”, nr 3, 2009.
14. Rydzkowski W. (red.): Usługi logistyczne. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2004.
15. Schary P.B., Skjott-Larsen T.: Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży. PWN, Warszawa 2002.
16. Sikorski P.M., Zembrzycki T.: Spedycja w praktyce. PWT, Warszawa 2006.
17. Sitek E.: Determinanty bezpośrednich inwestycji zagranicznych przedsiębiorstw. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 1997.
18. Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. TNOiK, Toruń 2002.

Abstract

Dynamic development is observed presently sector enterprises TSL. Therefore, identification plays big role and analysis of factor forming competitive advantage. It discuss power in article forming competition, strategic potential and competitive advantage with reference to sector TSL. From performed estimate of power in sector ruling competition result, that it is included for important factors kind of services, degree of their complexity, services quality, cooperation of enterprises and potential financial. Three heat competitive advantage taking into account criterion scale of competitive arena, base of competitive advantage and time of maintenance of competitive advantage. It present preliminary concept of business model assessing competitiveness and effectiveness of logistic enterprises.