

Rozwój funkcji logistycznych w Grupie PKP

**PRZESŁANKI
I UWARUNKOWANIA**

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego



**Rozwój
funkcji logistycznych
w Grupie PKP**

Rozwój funkcji logistycznych w Grupie PKP

**PRZESŁANKI
I UWARUNKOWANIA**

pod redakcją
Mirosława Chaberka i Leszka Reszki

**Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
Gdańsk 2021**

Recenzent
dr hab. Anna Łupicka, prof. UEP

Redakcja
Sylvia Rumińska

Projekt okładki i stron tytułowych
Joanna Śmidowicz

Na okładce wykorzystano grafikę z zasobów depositphotos.com

Skład i łamanie
Mariusz Szewczyk

Publikacja sfinansowana ze środków
Katedry Logistyki Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-233-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel.: 58 523 11 37; 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

Spis treści

Wstęp	7
<i>Mirosław Chaberek, Agnieszka Szmelter-Jarosz</i> Przesłanki i uwarunkowania rozwoju oferty rynkowej w zakresie operatorstwa logistycznego w Grupie PKP	13
<i>Rafał Zgorzelski, Lukasz Cachro</i> Nowatorskie formy obsługi logistycznej pasażerów w strategicznych założeniach PKP SA i Grupy PKP	49
<i>Czesław Warszewicz</i> Krajowy operator logistyczny w realizacji strategii na rzecz odpowiedzialnego rozwoju	63
<i>Andrzej S. Grzelakowski</i> PKP Cargo SA jako wiodący europejski operator transportowy wobec wyzwań logistycznych w zakresie obsługi portów morskich	75
<i>Halina Brdulak</i> Koncepcja krajowego operatora logistycznego w kontekście makroekonomicznym i społecznym	93
<i>Mariusz Jedliński</i> Zmieniać się mądrze dla zrównoważonej logistyki jutra – kompleksowo, ale bez kompleksów w tworzeniu przyszłości towarowego transportu kolejowego	111
<i>Jarosław Witkowski</i> Digitalizacja PKP Cargo SA jako czynnik konkurencyjności na rynku usług logistycznych	129
<i>Blanka Tundys</i> Krajowy operator logistyczny jako ogniwo zrównoważonych łańcuchów dostaw. Założenia i implikacje społeczne, ekonomiczne i środowiskowe . .	143

Mirosław Pawełczyk

Krajowy operator logistyczny w polskim systemie prawnym 177

Paweł Sosnowski

Lokalizacja obiektów służących do transportu towarów na obszarach
kolejowych 195

Wstęp

Transport i przemieszczanie są nieodzownym podprocesem niemal każdego procesu logistycznego. Nic więc dziwnego, że w XIX-wiecznym zachwycie i podziwie dla nowego, zmechanizowanego transportu proces ten był porównywany do krwioobiegu gospodarki kraju. Dzisiaj funkcję „krwioobiegu gospodarczego” należałoby raczej przypisywać systemom wsparcia logistycznego regionów czy krajów. To właśnie systemy wsparcia logistycznego przesądzają współcześnie o skuteczności i jakości obsługi logistycznej. Ich zasadnicze cele wiążą się z tym, że dla określonego procesu produkcyjnego i dla określonej funkcji realizowanej przez człowieka jest wymagane zapewnienie właściwych zasobów (materialnych, ludzkich i informacyjnych) we właściwym miejscu, czasie, we właściwej ilości i po akceptowalnym koszcie. Procesy zapewnienia zasobów mają zatem swój szeroki, wieloaspektowy wymiar natury organizacyjnej, ekonomicznej i prawnej, odnoszący się do wielorakich działań, w tym również transportowych. Równocześnie należy zauważyć, że wszelkie procesy, a zatem i logistyczne, dla swojego zaistnienia wymagają odpowiedniego systemu, który umożliwi ich realizację. Tak więc i procesy transportowe dla swojego urzeczywistnienia wymagają odpowiedniego systemu transportowego. Nie ma możliwości zapewnienia obsługi logistycznej o parametrach wyższych, niż pozwalają na to cechy użytkowe istniejącego systemu logistycznego. System logistyczny tworzy bardzo dużą liczbę komponentów: infrastrukturalnych, prawnych i organizacyjnych. Tworzą go przedsiębiorstwa transportowe i wykorzystywane przez nie kanały logistyczne, takie jak: kolejowe, drogowe, żeglugowe, powietrzne, przesyłowe, telekomunikacyjne, sieci internetowe, ekstranetowe itp., umożliwiające przepływ trzech głównych grup zasobów: ludzi, rzeczy i informacji. Kształtowanie rozwoju i racjonalizacja krajowego systemu logistycznego jest zadaniem strategicznym. Zadanie to, obok wielu innych działań, które stanowią punkt wyjścia w realizowanej krajowej strategii zrównoważonego

rozwoju, leży u podstaw likwidacji pułapek rozwoju kraju. W ramach *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju* zidentyfikowano pięć pułapek, tj.: pułapkę średniego dochodu, braku równowagi, przeciętnego produktu, demograficzną i słabości instytucji, które w pełni odnoszą się też do branży transportu kolejowego, stanowiącej podsystem systemu logistycznego kraju. Sposobem wyjścia polskiego transportu kolejowego z obszaru zidentyfikowanych pułapek rozwoju jest generalna zmiana strategicznego podejścia do zadań i funkcji kolei w systemie gospodarczym kraju. Polega ono m.in. na systematycznym poszerzaniu oferty o pakiety usług logistycznych oraz przechodzeniu z komodytujących się prostych usług przewozowych w kierunku oferty określanej generalnie jako trzeci lub czwarty partner logistyczny. Takie podstawowe założenie strategiczne przyjęła Grupa PKP.

W grudniu 2019 r. na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego odbyła się, przy współudziale merytorycznym i organizacyjnym PKP Cargo SA, XX. doroczna konferencja „Modelowanie procesów i systemów logistycznych”. Wiele zawartych w niniejszej monografii myśli, wniosków i opinii jest wynikiem przeprowadzonej podczas wspomnianej konferencji dyskusji pomiędzy praktykami i przedstawicielami najbardziej znaczących, krajowych, uniwersyteckich ośrodków logistyki.

Przedsiębiorstwa kolejowe mają szczególne uwarunkowania i zadania związane z logistyką, ponieważ z jednej strony są elementem systemu wsparcia logistycznego kraju, realizując przewozy ludzi i ładunków, z drugiej zaś strony dla realizacji swoich zadań produkcyjnych wymagają sprawnie funkcjonującego własnego systemu wsparcia logistycznego. Nie do przecenienia są więc zawarte w niniejszej monografii uwagi i spostrzeżenia związane z kształtowaniem nowych logistycznych form obsługi logistycznej przez kolej oraz wybrane zagadnienia związane z organizacyjno-prawnymi kwestiami budowania oferty Third Party Logistics.

Pierwszy rozdział prezentowanej monografii, autorstwa Mirosława Chaberka i Agnieszki Szmelter-Jarosz, w znacznej części wypełnia funkcję porządkującą w zakresie merytorycznego podejścia do praktycznych zadań logistyki podejmowanych w niniejszym opracowaniu. Wyznacza on równocześnie metodologię w zakresie definiowania problemów omawianych w dalszych rozdziałach. Na podstawie zaprezentowanych przesłanek wskazuje się na obiektywną potrzebę rozwoju sektora usług logistycznych w systemie społeczno-gospodarczym. W odniesieniu do PKP SA i Grupy

PKP postuluje się rozwój funkcji Third Party Logistic, poczynając od serwicyzacji podstawowych usług przewozowych pasażerskich i towarowych. Zwraca się też uwagę na pilną potrzebę budowy systemu zaopatrzenia informacyjnego na potrzeby zarządzania procesami logistycznymi w postaci tzw. wieży kontrolnej.

Rafał Zgorzelski i Łukasz Cachro prezentują planowane i wdrażane w Grupie PKP nowatorskie rozwiązania w zakresie usług świadczonych przez PKP SA i Grupę PKP, zwłaszcza w sferze tworzenia usług komplementarnych do podróży pociągiem i pobytu na dworcu. Zdaniem autorów dla zapewnienia konkurencyjności z innymi środkami transportu oraz maksymalizacji satysfakcji osób korzystających z usług kolei jest niezbędna tzw. serwicyzacja, rozumiana jako wzrost udziału usług stanowiących wartość dodaną do podstawowej działalności biznesowej.

Czesław Warszewicz, doceniając znaczenie procesów logistycznych w wymiarze makroekonomicznym, które decydują o konkurencyjności, a wręcz funkcjonowaniu każdej gospodarki, wskazuje na PKP Cargo jako na główny komponent projektowanego krajowego operatora logistycznego. Przemawiają za tym, zdaniem autora, przede wszystkim aspekty własnościowe spółki (dominująca pozycja właścicielska Skarbu Państwa), a także jej potencjał przewozowy i organizacyjny, dający szansę wykorzystania efektywności kosztowej skali oraz ogólnopolskiej funkcjonalnej struktury organizacji. Obok PKP Cargo w skład krajowego operatora logistycznego mogłyby zostać włączone podmioty specjalizujące się w innych elementach łańcucha wartości, co zapewniłoby najbardziej konkurencyjną usługę na rynku.

Andrzej Grzelakowski wysoko ocenia szanse na przejęcie roli krajowego operatora logistycznego przez PKP Cargo. Aby ten cel zrealizować, zdaniem autora, spółka powinna w szerszym niż dotychczas zakresie wkroczyć w swej nowej formule biznesowej w segment rynku przewozów intermodalnych, rozszerzając swój obszar działania zdecydowanie poza terytorium Polski – na region Europy Środkowo-Wschodniej. Koncentrując się na ekspansji międzynarodowej i silnie angażując w rozwój transportu intermodalnego w relacjach krajowych i zagranicznych, ze szczególnym wykorzystaniem tranzytowego położenia Polski, PKP Cargo, dzięki skutecznie przeprowadzonej konsolidacji terminali i podniesieniu swej konkurencyjności, ma szansę stać się liderem w tej części Europy w dziedzinie logistyki intermodalnej. Osiągnięcie pozycji operatora logistyki intermodalnej, zdaniem autora, spowoduje efekt w postaci

wydatnej poprawy obsługi klienta, utrwalenia przewagi konkurencyjnej i trwałego wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Halina Brdulak sugeruje, że projektowanie krajowego operatora logistycznego wymaga podejścia scenariuszowego, opartego na koncepcji *leagile*. W pierwszej fazie, zdaniem autorki, PKP Cargo powinno dokonać profesjonalnej autodiagnozy kompetencji, skonfrontować ją z audytem przeprowadzonym przez niezależne instytucje, a następnie we współpracy z innymi podmiotami rynkowymi, reprezentującymi różne gałęzie transportu, ale też różne sektory gospodarki, wypracować zakres niezbędnych kompetencji krajowego operatora logistycznego. W kontekście nowego otoczenia, które wyłania się w trakcie pandemii COVID-19, autorka zwraca szczególną uwagę na takie kompetencje, jak zwinność i antykruchłość, czyli szybkie wczytywanie zmian zachodzących w otoczeniu we własny model działania, a także na społeczną odpowiedzialność.

Mariusz Jedliński określa kluczowe, przyszłe wyzwania dla operatora logistycznego oraz wyznacza tzw. wektory mądrych zmian, wykorzystując ideę „heptagonu usług logistycznych”. Autor proponuje kompleksowe myślenie pod kątem idei zrównoważonej logistyki jako alternatywę dla konwencjonalnego podejścia do roli operatora logistycznego. Wskazuje, że mądrość dokonywania zmian adaptacyjnych i inicjacyjnych, tak by były one skuteczne i efektywne, powinna uwzględniać zarówno unikatowe kompetencje w konkurencji z podmiotami świadczącymi usługi substytucyjne, jak i koegzystencję i kooperację z podmiotami świadczącymi usługi komplementarne oraz orientację kooperacyjną wobec konkurencyjnych partnerów rynkowych.

Jarosław Witkowski identyfikuje zewnętrzne uwarunkowania i możliwości realizacji strategii rozwoju PKP Cargo jako krajowego operatora logistycznego, rekomendując digitalizację jego usług z wykorzystaniem doświadczeń operatorów elektronicznych platform logistycznych. W obliczu działań konkurencyjnych, podejmowanych przez koleje rosyjskie z partnerami m.in. z Chin i Austrii, digitalizacja szerokiej oferty usług logistycznych PKP Cargo staje się podstawowym warunkiem odgrywania roli centralnego koordynatora w obsłudze ładunków w ramach Nowego Jedwabnego Szlaku, a także utrzymania dotychczasowej pozycji na rynku krajowym i europejskim.

Blanka Tundys zwraca uwagę na kwestie środowiskowe realizacji procesów logistycznych. Wszelkie działania podejmowane z myślą o ograniczeniu negatywnego wpływu logistyki na środowisko powinny być przyjęte jako

rozwiązanie pozytywne. Wykonywanie usług logistycznych przez krajowego operatora logistycznego i przeniesienie części transportu na kolej może przyczynić się do redukcji emisji szkodliwych substancji do atmosfery. Ponadto, w przekonaniu autorki, silny operator może zapewnić większą niezawodność procesów, lepszą reaktywność, komplementarność i nowoczesność, łatwiejsze wdrażanie etycznego postępowania, a także zachowanie i wspieranie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu, przy jednoczesnym prośrodowiskowym podejściu i uzyskiwaniu zysków ekonomicznych.

Mirosław Pawełczyk osadza koncepcję krajowego operatora logistycznego w polskim systemie prawnym. Zdaniem autora nie ma przeciwwskazań do wdrożenia wspomnianej koncepcji, jednakże zwraca on uwagę, że jest to materia niezwykle delikatna i znacząca również z punktu widzenia ustawodawstwa unijnego. W związku z tym wszelkie działania zmierzające do urzeczywistnienia koncepcji krajowego operatora logistycznego powinny być realizowane z uwzględnieniem zasad zachowania konkurencji.

Paweł Sosnowski kwestie prawne odnosi do transportu kolejowego, podejmując problematykę lokalizacji obiektów służących do transportu towarów na obszarach kolejowych. Zdaniem autora polityka zrównoważonego rozwoju oraz ekologiczny charakter przewozów kolejowych będzie sprzyjać zwiększeniu kolejowych przewozów towarowych. Będzie się to wiązało z koniecznością modernizacji istniejącej infrastruktury służącej do przewozu towarów oraz budowy nowej. Prawna możliwość lokalizacji tego rodzaju zabudowy na obszarach kolejowych będzie sprzyjać intensywnemu rozwojowi kolejowych przewozów towarowych.

Mirostaw Chaberek

Katedra Logistyki i Systemów Transportowych

Wydział Zarządzania i Nauk o Jakości

Uniwersytet Morski w Gdyni

Agnieszka Szmelter-Jarosz

Katedra Logistyki

Wydział Ekonomiczny

Uniwersytet Gdański

Przestanki i uwarunkowania rozwoju oferty rynkowej w zakresie operatorstwa logistycznego w Grupie PKP

Wprowadzenie

Wszystkie działania człowieka związane z zaspokojeniem dowolnej potrzeby poprzez produkcję określonych dóbr lub świadczenie usług, dokonywanie transakcji kupna-sprzedaży, czyli handel, a nawet realizacja pomocy społecznej wiążą się z koniecznością zapewnienia określonych zasobów w określonym czasie i miejscu, w odpowiedniej ilości, przy akceptowalnych kosztach. Z tego bardzo ogólnego spostrzeżenia krystalizuje się wniosek, że każde gospodarowanie, którego celem jest działanie dążące do zaspokojenia określonych potrzeb człowieka, składa się z dwóch wzajemnie zależnych procesów (por. rys. 1):

- podstawowego, inaczej głównego (tj. produkcyjnego, wytwórczego, handlowego, wymiany barterowej itp.);
- logistycznego, którego celem jest zapewnienie procesowi podstawowemu (obsługiwanemu) określonych zasobów: materiałów, surowców, półfabrykatów, części, gotowych dóbr, ale też pracowników, handlowców, klientów oraz ściśle określonych informacji.

Tylko właściwie zaprojektowane i wdrożone procesy podstawowe i logistyczne mogą zapewnić użyteczność miejsca i czasu odbiorcy dobra lub usługi. W każdym sektorze gospodarki uwarunkowania dotyczące konstrukcji

tych procesów będą prezentować się inaczej. Szczególnym przypadkiem jest sektor transportowo-spedycyjno-logistyczny, którego głównym zadaniem jest świadczenie usług związanych z przepływem towarów. Wobec dynamicznych zmian w tym sektorze na świecie, obejmujących m.in. transformację operatorów logistycznych w orkiestratorów (ang. *orchestrators*) łańcuchów dostaw, konieczne staje się przeformułowanie modelu biznesowego tradycyjnych usługodawców. Celem autorów niniejszego rozdziału jest zatem zaprezentowanie potencjału wybranej grupy kapitałowej – Grupy PKP, do stania się krajowym operatorem logistycznym. W dalszych częściach opracowania zaprezentowano treści dotyczące teorii i praktyki logistyki, które mogą pomóc w urzeczywistnieniu tej koncepcji rozwoju Grupy PKP, a także uzasadniają tego typu ścieżkę zmian modelu biznesowego jako właściwą do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej na krajowym i europejskim rynku usług.

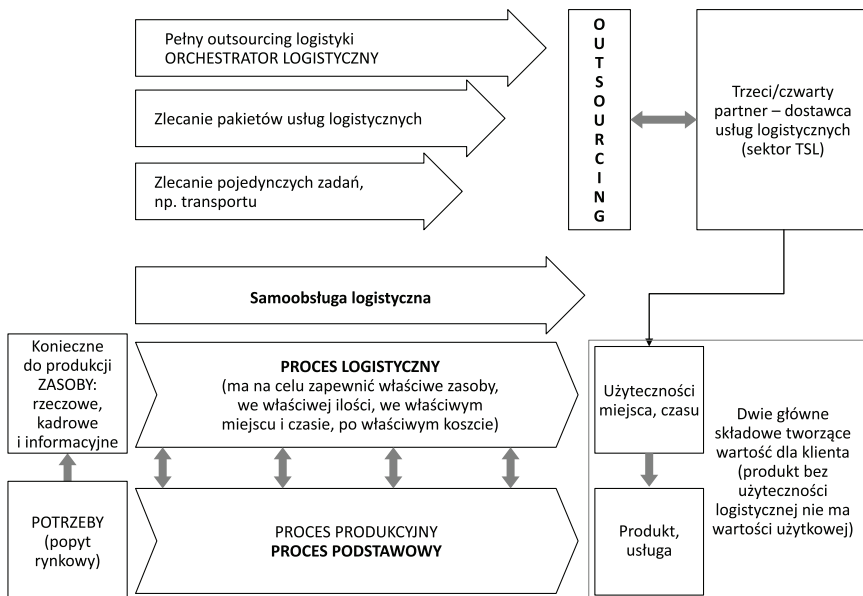
1. Zadania obsługi logistycznej w przedsiębiorstwach i łańcuchach dostaw

Cele działań logistycznych są wielokryterialne i można je zdefiniować jako zapewnienie właściwych zasobów, we właściwym miejscu, we właściwej ilości i we właściwym czasie oraz po właściwym koszcie (5W). Tych pięć celów logistyki wyjściowo ma taką samą rangę. Jednak w ich definicji pojawia się przymiotnik „właściwy”, odnoszący się do miejsca, czasu, kosztów, ilości/liczby, zasobu¹. To podkreśla, że wcale nie musi chodzić np. o najniższe koszty czy o najkrótszy czas dostawy.

Co zatem wyznacza to, co jest właściwe w obsłudze logistycznej? Generalnie rzecz ujmując, to proces produkcji lub wytwarzania dobra wyznacza, jakie, w jakiej ilości i kiedy powinny być dostępne określone zasoby – czynniki produkcji. Nierzadkie są jednak sytuacje, w których to proces podstawowy musi być dostosowany przykładowo do czasowych i ilościowych możliwości pozyskania i dostarczenia odpowiednich zasobów koniecznych do prawidłowej realizacji procesu produkcyjnego. Chodzi tu zwłaszcza o unikalność pewnych zasobów, ich dostępność (z różnych powodów) tylko w określonym czasie. Stąd też można stwierdzić, że logistyka pełni funkcje obsługowe – obsługuje

¹ W literaturze wskazuje się znacznie więcej celów logistyki. Szerzej na ten temat: M. Chaberek, *Theoretical, Regulatory and Practical Implications of Logistics*, „LogForum” 2014, Vol. 10, No. 3, s. 3–12.

procesy podstawowe wszelkich organizacji: produkcyjne, handlowe, usługowe, a także indywidualne, celowe działania człowieka. Obsługa logistyczna, poprzez właściwą realizację swoich celów, prowadzi do integracji procesów podstawowych z procesami obsługi wsparcia logistycznego, dodając niejednokrotnie wiele efektów synergetycznych (synergicznych). Obsługa logistyczna może być wykonywana samodzielnie przez podmioty realizujące procesy podstawowe, w formie samoobsługi logistycznej (por. rys. 1).



Rysunek 1. Stopnie outsourcingu obsługi logistycznej procesów podstawowych

Źródło: opracowanie własne.

Ze względów ekonomicznych, czasowych i szerzej – ze względu na konieczność utrzymania sprawności działania dużej skali, samoobsługa logistyczna jest jednak często niemożliwa do realizacji. Niezbędne staje się poszukanie odpowiedniego podmiotu, wykonawcy zadań, który zwykle specjalizuje się w świadczeniu konkretnych usług. Konieczne jest wówczas delegowanie zadań do podmiotu zewnętrznego, czyli outsourcing. W literaturze zagadnienie outsourcingu obsługi logistycznej wiąże się z trzema teoriami:

teorią ekonomiki kosztów transakcyjnych (*transaction cost economics theory* – TCE), teorią zasobową (*resource-based theory* – RBE) oraz teorią sieci (*network theory* – NT)². W pierwszej z nich wskazano, że operacje powinny być realizowane w takich miejscach w organizacji, w których suma kosztów produkcyjnych i transakcyjnych³ jest najniższa (zminimalizowana)⁴. Zgodnie z teorią zasobową organizację gospodarczą interpretuje się przede wszystkim jako zbiór zasobów⁵. Organizacja musi zapewnić sobie odpowiednią ilość wystarczająco efektywnych zasobów, aby prawidłowo funkcjonować i się rozwijać. Konkurencyjność rodzi się poprzez posiadanie i niezablokowany dostęp zwłaszcza do unikatowych zasobów, innowacji (szczególnie jako prekursor), kluczowych kompetencji i mocy przerobowych. Wtedy wszystkie kompetencje, które nie są kluczowe, deleguje się do zewnętrznych podmiotów. Teoria sieci natomiast skupia się na tworzeniu więzi z zewnętrznymi partnerami – strukturami organizacyjnymi, związkami, aby wspierać integrację organizacji z sieciami, w których funkcjonują.

Wzrastający popyt na wyspecjalizowane usługi logistyczne jest siłą napędową rozwoju rynku usług logistycznych po stronie podażowej. W zależności od wartości popytu i dynamiki rozwoju podaży można mówić o bardziej lub mniej rozwiniętym rynku usług logistycznych. Najwcześniej i w największym zakresie outsourcingowi została poddana działalność transportowa i spedycyjna. W ten sposób utworzył się segment rynkowej działalności gospodarczej, określanej w Polsce jako sektor TSL (transport, spedycja, logistyka)⁶. Nazwa ta nie jest właściwa i odzwierciedla powszechnie, mało wnikliwe rozumienie merytorycznych aspektów logistyki. Pojęcie logistyki

² A. Szmelter-Jarosz, *Uwarunkowania rozwoju logistyki przyszłości w przemyśle motoryzacyjnym*, Gdańsk 2019, s. 52.

³ Koszty transakcyjne są to koszty fizycznej dystrybucji i zasobów ludzkich poniesione w celu zakończenia wymiany towarów i usług między stronami transakcji.

⁴ W. Klingenberg, J.D. Boksma, *A conceptual framework for outsourcing of materials handling activities in automotive: Differentiation and implementation*, „International Journal of Production Research” 2010, Vol. 48, No. 16, s. 4878.

⁵ Według tej teorii zasób jest to aktywo niematerialne lub materialne, które jest związane wólpermanentnie z organizacją.

⁶ Warto w tym miejscu zauważyć, że procesy produkcji usług logistycznych, realizowane przez podmioty sektora TSL, należy rozumieć i rozpatrywać jako procesy podstawowe (główne) tych podmiotów. Dlatego też ich realizacja wymaga również odpowiedniego wsparcia logistycznego.

w powszechnym użyciu pojawiło się stosunkowo niedawno, kiedy to usługi transportowe i usługi spedycyjne funkcjonowały już w rozwiniętej postaci w systemach gospodarczych.

Współcześnie trudno byłoby znaleźć przykład produktu czy usługi, których finalna postać byłaby efektem działania gospodarczego tylko jednego podmiotu. Można z pewnym uproszczeniem stwierdzić, że końcowy etap produkcji dóbr, np. w montowni samochodów, jest efektem współdziałania dziesiątek, a może i setek przedsiębiorstw, których produkt końcowy jest równocześnie wsadem (częścią, podzespołem) dla przedsiębiorstwa realizującego montaż finalnego produktu. Współpracujące w ten sposób przedsiębiorstwa współuczestniczą w sposób bardziej lub mniej sformalizowany w realizacji procesu (potocznie: łańcucha) towarowego – procesu wytwarzania dobra finalnego, czyli są uczestnikami procesu podstawowego (głównego), popularnie – łańcucha towarowego. Jak już wcześniej wspomniano, każdy proces główny wymaga wsparcia logistycznego. W przypadku procesów towarowych charakterystyczną cechą ich obsługi logistycznej jest to, że produkcja każdego z ogniw (oprócz ostatniego – produkcji finalnej) jest równocześnie podażą (surowców, materiałów, części, podzespołów etc.) dla następnego ogniwa w łańcuchu towarowym. Oznacza to, że podaż ogniwa poprzedniego powinna być równa zapotrzebowaniu ogniwa następnego (niekiedy przy uwzględnieniu niewielkich buforów). W ten sposób dochodzi m.in. do minimalizacji liczby magazynów i zapasów magazynowych, czyli obniżania kosztów całkowitych wytwarzania dóbr. Takie zintegrowanie (w sensie systemowym) procesów (łańcuchów) towarowego i logistycznego, wobec niejednoznaczności tego pojęcia w literaturze (inaczej rozumieją łańcuch dostaw marketingowcy, inaczej handlowcy, inaczej logistycy), autorzy proponują określać pojęciem łańcucha dostaw⁷.

Logistyczna obsługa łańcuchów dostaw pozwala na wyzwalenie wielu różnych, dodatnich efektów synergetycznych, wynikających chociażby z właściwego doboru punktu rozdziału popytu zależnego i niezależnego dla danego łańcucha dostaw. Logistyka w łańcuchach dostaw ulega ciągłym

⁷ Systematyka pojęć: łańcuch dostaw, łańcuch logistyczny, łańcuch towarowy, kanał logistyczny, system logistyczny, jest zawarta w: M. Chaberek, A. Trzuskawska-Grześnińska, *Logistyczne aspekty obrotu handlowego w sytuacjach kryzysowych gospodarki globalnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, Vol. 382, s. 15–28.

przeobrażeniom⁸. Jej ewolucja nie zmienia jej podstawowych celów ani też funkcji⁹. Zmianom podlegają zestawy metod i narzędzi, które umożliwiają realizację funkcji logistyki, niezmiennych co do ich istoty. Wynika to z zaistnienia w globalnej gospodarce wielu zjawisk, które w literaturze zwykle są sprowadzane do tych, które wynikają z rosnącej złożoności systemów logistycznych¹⁰. Złożoność ta stanowi rezultat m.in. zmian zachodzących w procesach podstawowych, szczególnie:

- rosnącego poziomu wielowariantowości produktów,
- zmniejszających się wielkości serii produkcyjnych,
- zwiększającej się liczby rzędów dostawców (dostawców dla poddostawcy wyższego rzędu) w łańcuchach dostaw,
- rosnącej różnorodności uczestników łańcucha i relacji między nimi oraz uczestniczenia danego dostawcy w więcej niż jednym łańcuchu,
- kastomizacji (indywidualizacji masowej) produktów i ich modularyzacji,
- opóźniania różnicowania produktu w celu wydłużenia „pchanej” części łańcucha dostaw¹¹.

2. Kierunki i sposoby strukturalizowania się rynku usługodawców logistycznych

Współczesna ewolucja logistyki w Europie wskazuje dwa główne kierunki zmian:

- poszerzenie zakresu usług oferowanych przez dostawców usług logistycznych, którzy przeszli z roli operatorów czynności zleconych przez spedytorów w kierunku budowania i koordynowania złożonych łańcuchów dostaw, w tym tworzenia innowacyjnych usług, trudnych do skopiowania;

⁸ Ibidem, s. 15.

⁹ M. Chaberek, C. Mańkowski, *Theoretical Assumptions To the Design of the National Logistics Support System*, „Journal of Positive Management” 2018, Vol. 9, No. 3, s. 51.

¹⁰ M. Perona, G. Miragliotta, *Complexity management and supply chain performance assessment. A field study and a conceptual framework*, „International Journal of Production Economics” 2004, Vol. 90, No. 1, s. 103–115.

¹¹ A. Brun, M. Zorzini, *Evaluation of product customization strategies through modularization and postponement*, „International Journal of Production Economics” 2009, Vol. 120, No. 1, s. 205–220; M. Perona, G. Miragliotta, *Complexity management...*, s. 106.

- wzrost zdolności dostawców usług logistycznych – głównie 4PL (Fourth Party Logistics) – do lepszej koordynacji przepływów logistycznych ze względu na ich kompetencje w zarządzaniu przepływem informacji¹².

Usługodawcy logistyczni nie są jednolitą grupą, wśród nich wyróżnia się:

- tradycyjnych usługodawców,
- usługodawców kontraktowych,
- koordynatorów łańcuchów dostaw.

Tradycyjni usługodawcy zajmują się realizacją pojedynczych, zwykle jednorodnych zadań logistycznych: transportem, spedycją, magazynowaniem. Są mało elastyczni, jeśli chodzi o dopasowanie się do wymagań klienta.

Usługodawcy kontraktowi 3PL (Third Party Logistics) również oferują określone co do rodzaju, pojedyncze usługi logistyczne, ale ich głównym produktem są pakiety usług, dostosowane do wymagań zleceniodawców. Współpraca między oferentem i zleceniodawcą ma charakter średnio- lub długookresowy. Na realizację odpowiednich pakietów działań logistycznych są zawierane stosowne kontrakty¹³. Usługodawcy 3PL systematycznie poszerzają portfolio produktów, aby dostarczać klientom wyższą wartość dodaną.

Koordynatorzy łańcuchów dostaw 4PL kontrolują wszystkie operacje logistyczne w całym łańcuchu dostaw oraz nadzorują działalność innych usługodawców (zarówno tradycyjnych, jak i 3PL), niekiedy włączając się również w procesy montażowe i projektowanie produktów oraz w inne obszary dotychczas zdominowane przez producentów lub ostatecznych montażystów i innych dostawców. Tę grupę usługodawców logistycznych określa się jako orkiestratorów.

To, co dzieje się na globalnym rynku usług logistycznych, jest wynikiem rozwoju ogólnoświatowej sytuacji społeczno-politycznej i trendów gospodarczych. Jest wypadkową takich zjawisk, jak globalizacja procesów społecznych i gospodarczych, przy równocześnie silnej konkurencji, która przeniosła się z lokalnych rynków na rynek światowy, z konkurencji pomiędzy podmiotami gospodarczymi na konkurencję między globalnymi łańcuchami dostaw. Zmiany te zachodzą w atmosferze konieczności oszczędnego gospodarowania

¹² F. Fulconis et al., *Purchasing of logistical services: a new view of LSPs' proactive strategies*, „European Business Review” 2016, Vol. 28, No. 4, s. 450.

¹³ I. Wasielewska-Marszałkowska, *IT support for 3PL operators in logistics of modern supply chains*, „Torun Business Review” 2017, Vol. 16, No. 1, s. 78.

naturalnymi zasobami i realizacji potrzeb ochrony środowiska naturalnego oraz z chęci gospodarowania zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Daleko posunięty społeczny podział pracy oraz kastomizacja produktów i skracanie cyklu ich życia przyczyniają się do rozbudowy łańcuchów dostaw, rozpraszania i koncentracji miejsc produkcji w różnych częściach świata (np. w parkach dostawców), co komplikuje obsługę logistyczną procesów podstawowych. Skutkuje to powstawaniem nowych form usług logistycznych, zorientowanych na projektowanie procesów obsługi logistycznej, na ich wdrażanie, realizację, kontrolę i udoskonalanie przepływów zasobów między rozproszonymi geograficznie ogniwami łańcuchów dostaw.

W latach 80. usługi 3PL miały stosunkowo ograniczony zakres¹⁴. Jednak w związku z zwiększającym się wolumenem usług w ramach outsourcingu procesów logistycznych rola operatorów 3PL w łańcuchach dostaw zaczęła się zmieniać. Z początkowego oferenta usług transportowych, spedycyjnych i magazynowych podmioty te zaczęły przeobrażać się w dostawców usług związanych z zarządzaniem zapasami, pakowaniem, *cross-dockingiem* i technologią. Ostatnio 3PL przejęło rolę strategicznego partnera¹⁵, ponieważ działania w łańcuchu dostaw stały się bardziej krytyczne dla rozwoju biznesu¹⁶. Zwiększający się wolumen i zakres usług wymaganych od 3PL spowodował sukcesywny rozwój oferty realizowanych operacji logistycznych oraz finalnie – koordynację działań w łańcuchu dostaw swoich klientów¹⁷. W wyniku ewolucji oferty 3PL wyodrębniła się na rynku kolejna formuła usługowa – operator 4PL, oferujący zintegrowane pakiety kompleksowej, wielostronnej, pełnej obsługi logistycznej łańcuchów dostaw.

Chcąc umiejscowić 3PL oraz 4PL w outsourcingu, należy wziąć pod uwagę jego możliwy zakres w odniesieniu do procesów zleciodawcy. Wyróżnia się cztery rodzaje zleceń outsourcingowych:

- zlecenie pojedynczych zadań logistycznych (*out-tasking*), które polega na outsourcingu określonego zadania, np. zarządzania zapasami. Poza

¹⁴ M.J. Maloni, C.R. Carter, *Opportunities for Research in Third-Party Logistics*, „Transportation Journal” 2006, Vol. 45, No. 2, s. 23–38.

¹⁵ G. Vaidyanathan, *A Framework for Evaluating Third-Party Logistics*, „Communications of the ACM” 2005, Vol. 48, No. 1, s. 89–94.

¹⁶ Z.G. Zacharia et al., *The Emerging Role of the Third-Party Logistics Provider (3PL) as an Orchestrator*, „Journal of Business Logistics” 2011, Vol. 32, No. 1, s. 40–54.

¹⁷ Ibidem, s. 44.



**Uniwersytet
Gdański**

Wydawnictwo
Uniwersytetu
Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-233-5