

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**235**

# **Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL**



Redaktorzy naukowi

**Jarosław Witkowski**

**Urszula Bąkowska-Morawska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Elżbieta Gołębska, Danuta Kempny, Jerzy Kubicki,  
Maria Nowicka-Skowron  
Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Comp-rajt  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-236-9**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana  
Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
-------------	----

---

### Część 1. Rynek TSL i outsourcing usług logistycznych

---

<b>Maciej Urbaniak:</b> Międzynarodowe standardy zarządzania w łańcuchu dostaw .....	15
<b>Jerzy Kubicki:</b> Logistyka w transporcie – koncepcje, warunki i rozwiązania wdrożeniowe .....	25
<b>Ewa Płaczek:</b> Kształtowanie kompetencji operatorów logistycznych na potrzeby logistyki społecznej .....	36
<b>Marcin Weleszczuk:</b> Technologia świadczenia usług zewnętrznych firm transportowych oraz błędy występujące przy ich współpracy z przedsiębiorstwem produkcyjnym. Studium przypadku .....	44
<b>Piotr Hanus:</b> Systemy informacji i ich rola we wsparciu obsługi logistycznej operatorów 3PL .....	53
<b>Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster:</b> Identyfikacja zagrożeń międzynarodowych w usługach logistycznych .....	63
<b>Arkadiusz Kawa:</b> Miejsce i rola branży KEP w polskiej gospodarce .....	74
<b>Adam Przybyłowski:</b> Przesłanki rozwoju transportu zrównoważonego na przykładzie województwa śląskiego .....	82
<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska:</b> Źródła i kierunki rozwoju funkcji trzeciego partnera logistycznego we współczesnych łańcuchach dostaw .....	96
<b>Agnieszka Skowrońska:</b> Sektor logistyczny jako przykład pojęcia implikowanego intensyfikacją rozwoju rynku usług logistycznych .....	109
<b>Marek Kasperek:</b> Definicja, geneza i zapotrzebowanie na usługi 4PL .....	123
<b>Beata Skowron-Grabowska:</b> Outsourcing usług logistycznych a innowacyjność .....	137
<b>Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba:</b> Rola operatorów ekspresowych w logistyce „ostatniej mili” firm usługowych .....	149
<b>Dominika Zenka-Podlaskewska:</b> Wyniki finansowe netto a nakłady inwestycyjne w transporcie, gospodarce magazynowej i łączności w latach 1995-2008. Analiza kointegracji .....	161
<b>Tomasz Weremij:</b> Insourcing usług logistycznych jako koncepcja zarządzania na rynku paliw płynnych w Polsce .....	172

---

## Część 2. Rynek transportu morskiego i lotniczego

---

<b>Zuzanna Kłos:</b> Funkcjonowanie i perspektywy rozwoju lotniczych przewo- zów towarowych w Polsce .....	185
<b>Jan Długosz:</b> Bezpieczeństwo w transporcie międzynarodowym – aspekt współczesnego piractwa morskiego .....	195
<b>Robert Marek:</b> Przekształcenia rynkowe i strategiczne w kontenerowym sektorze transportu morskiego .....	205
<b>Czesława Christowa:</b> Algorytm badań w zakresie lokalizacji, budowy i eksploatacji portowych centrów logistycznych w Polsce .....	215
<b>Robert Marek:</b> Ewolucyjny rozwój kontenerowców na świecie .....	225
<b>Sławomir Drożdziejki:</b> Przewozy drobnicy morzem. Strategie w dobie kry- zysu gospodarczego .....	234
<b>Henryk Salmonowicz:</b> Wpływ uwarunkowań zewnętrznych na strategię rozwoju portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu .....	245

---

## Część 3. Koncepcje, metody oraz techniki strategicznego zarządzania logistycznego w sektorze usług

---

<b>Katarzyna Grzybowska:</b> Koordynacja w łańcuchu dostaw. Przejaw zarzą- dzenia logistycznego – ujęcie teoretyczne .....	259
<b>Katarzyna Grzybowska:</b> Rola koordynacji w łańcuchu dostaw – badanie eksperymentalne .....	269
<b>Maciej Bielecki:</b> Wybrane aspekty produktu logistycznie sprawnego w kontekście usług logistycznych w małych przedsiębiorstwach pro- dukcyjnych .....	281
<b>Joanna Nowakowska-Grunt:</b> Strategie przedsiębiorstw na rynku usług lo- gistycznych w Polsce i Europie .....	291
<b>Marcin Światała:</b> Targi jako element strategii marketingowej przedsiębiorstw transportowych i logistycznych .....	301
<b>Tomasz Małkus:</b> Platforma logistyczna jako narzędzie integracji współpra- cy logistycznej .....	313
<b>Sławomir Drożdziejki:</b> Nowoczesne powierzchnie magazynowe w strate- giach logistycznych przedsiębiorstw .....	324
<b>Sascha Zeisberg:</b> Skuteczność i efektywność negocjacji w zarządzaniu łań- cuchem dostaw .....	336
<b>Paweł Hanczar:</b> Metody optymalizacyjne w planowaniu wykorzystania za- sobów przedsiębiorstw usługowych .....	346
<b>Bartłomiej Rodawski:</b> Zarządzanie zapasami przez dostawcę jako przykład usługi logistycznej w łańcuchu dostaw .....	355

---

#### Część 4. Klient na rynku usług logistycznych

---

<b>Anna Maryniak:</b> Uwarunkowania implementacji koncepcji CRM w przedsiębiorstwach branży TSL .....	373
<b>Małgorzata Maternowska:</b> Zarządzanie łańcuchami dostaw w świetle koncepcji zorientowanych na obsługę .....	387
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Strategie obsługi klienta w sektorze usług ...	398
<b>Ilona Urbanyi-Popiołek, Magdalena Klopott:</b> Ocena poziomu okołobarkacyjnej obsługi pasażera niezmotoryzowanego na przykładzie linii promowej Gdynia-Karlskrona. Wyniki badań ankietowych .....	409

#### Summaries

---

##### Part 1. TSL market and outsourcing of logistic service

---

<b>Maciej Urbaniak:</b> International standards of management in supply chain ..	24
<b>Jerzy Kubicki:</b> Transport logistics – concepts, conditions and implementation solutions .....	35
<b>Ewa Płaczek:</b> Forming competence of logistic services providers for social logistics .....	43
<b>Marcin Weleszczuk:</b> Technology of external services in transport companies and errors in cooperation with a manufacturing company. Case study .....	52
<b>Piotr Hanus:</b> Information systems and their role in supporting logistic services of 3PL operators .....	62
<b>Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster:</b> Threats identification in international logistic services for subjects operating internationally .....	73
<b>Arkadiusz Kawa:</b> The place and role of the CEP industry in Polish economy .....	81
<b>Adam Przybyłowski:</b> Premises of sustainable transport development strategy on the example of Silesia voivodeship .....	95
<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska:</b> Sources and directions for the 3PL role development in the contemporary supply chains .....	108
<b>Agnieszka Skowrońska:</b> Logistic sector as an example of an implicated concept by the intensification of development of the market of logistic services .....	122
<b>Marek Kasperek:</b> Definition, origins and demand for 4PL services .....	136
<b>Beata Skowron-Grabowska:</b> Logistic service outsourcing and innovation	148

<b>Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba:</b> The role of express operators in “last mile” logistics of service companies .....	160
<b>Dominika Zenka-Podlaszewska:</b> Net financial results and investment outlays in transport, storage and communication in the years 1995-2008. A cointegration analysis .....	171
<b>Tomasz Weremij:</b> Insourcing of logistic services as the management concept on the liquid fuel market in Poland .....	181

---

## Part 2. Market of maritime and air transport

---

<b>Zuzanna Kłos:</b> Functioning and perspectives development of air cargo in Poland .....	194
<b>Jan Długosz:</b> Safety in international transport – present maritime piracy issue .....	204
<b>Robert Marek:</b> Market and strategic transformations in container marine transport sector .....	214
<b>Czesława Christowa:</b> Algorithm of the research in the range of location, design and operation of port logistic centres in Poland .....	224
<b>Robert Marek:</b> Evolutionary development of container vessels in the world .....	233
<b>Sławomir Drożdziejki:</b> General cargo seaborne transport. Strategies in days of economic crisis .....	244
<b>Henryk Salmanowicz:</b> Influence of external conditionality on strategy of development of seaport in Szczecin and Świnoujście .....	255

---

## Part 3. Concepts, methods and techniques of strategic logistic management in the sector of services

---

<b>Katarzyna Grzybowska:</b> Coordination in the supply chain – an indication of logistic management. A theoretical approach .....	268
<b>Katarzyna Grzybowska:</b> The role of coordination in the supply chain – experimental research .....	280
<b>Maciej Bielecki:</b> Chosen aspects of logistically efficient product in the context of logistic services in small productive enterprises .....	290
<b>Joanna Nowakowska-Grunt:</b> Business strategies for logistic services market in Poland and Europe .....	300
<b>Marcin Świtała:</b> Fairs as an element of marketing strategy used by transport and logistic enterprises .....	312
<b>Tomasz Markus:</b> Logistic platform as a tool for integration of logistic cooperation .....	323
<b>Sławomir Drożdziejki:</b> Modern warehouses in logistic strategies of enterprises .....	335

---

<b>Sascha Zeisberg:</b> Negotiation efficiency and effectivity in supply chain management .....	345
<b>Paweł Hanczar:</b> Optimization methods in planning of resource allocation in services companies .....	354
<b>Bartłomiej Rodawski:</b> Vendor Managed Inventory (VMI) as an example of logistic service in supply chain .....	369

---

#### **Part 4. Client on the market of logistic services**

---

<b>Anna Maryniak:</b> Conditions for the implementation of Customer Relations Management (CRM) in transport shipping and logistic enterprises .....	386
<b>Małgorzata Maternowska:</b> Supply Chain Management focused on modern service-based concepts .....	397
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Customer services strategies in service sector	408
<b>Ilona Urbanyi-Popiolek, Magdalena Klopott:</b> Assessment of pre-embarkation level of passengers' service based on the ferry connection Gdynia-Karlskrona. Results of a questionnaire survey .....	417

**Ewa Placzek**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

---

## **KSZTAŁTOWANIE KOMPETENCJI OPERATORÓW LOGISTYCZNYCH NA POTRZEBY LOGISTYKI SPOŁECZNEJ**

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono możliwości zastosowania logistyki w nowych obszarach działalności człowieka. Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: „czy wszyscy operatorzy logistyczni mogą świadczyć usługi w zakresie obsługi logistycznej w nowych zastosowaniach i jakie warunki muszą być spełnione przez te podmioty”. Przedstawiono również przykłady firm, które z powodzeniem podejmują się realizacji nowych przedsięwzięć logistycznych.

**Słowa kluczowe:** logistyka społeczna, kompetencje a umiejętności, nowe przedsięwzięcia, dodatkowe warunki realizacji logistyki społecznej.

### **1. Wstęp**

Coraz częściej szeroko rozumiana „logistyka” ukazuje nam nowe możliwości zastosowania, odchodząc przy tym od tradycyjnie pojmowanej „logistyki wojskowej”. Jest to możliwe dzięki utożsamianiu logistyki z procesem przepływu różnego rodzaju zasobów (rzeczowych, nierzeczowych oraz kapitałowych) w celu zaspokojenia wymagań klienta, a zatem z postrzeganiem logistyki jako działaniami dynamicznymi i elastycznymi, mającymi na celu usatysfakcjonowanie klienta. Takie spojrzenie na „logistykę” umożliwia dostrzeżenie i implementowanie dotychczasowych rozwiązań logistyki na potrzeby nowych różnych obszarów działalności człowieka, takich jak ochrona zdrowia, sport, akcje humanitarne, sytuacje kryzysowe. Te wyłaniające się nowe zastosowania logistyki określane są często mianem „logistyki społecznej”, która – przytaczając za P. Kołodziejczykiem i J. Szoltysek – definiowana jest jako „sztuka sprawnego zarządzania przepływami materiałowymi o szczególnej roli społecznej w celu uzyskania walorów czasoprzestrzennych, wynikających z potrzeb społeczeństwa i zapewniających jego prawidłowe funkcjonowanie”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> P. Kołodziejczyk, J. Szoltysek, *Epistemologia logistyki społecznej*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4, s. 21-24.



Dla wielu przedsiębiorstw, zwłaszcza firm świadczących usługi logistyczne, zwrócenie uwagi na zagadnienia i możliwości w zakresie logistyki społecznej może być przyczynkiem do dalszego rozwoju, stanowiącego przepustkę do poprawy konkurencyjności i wizerunku firmy.

## 2. Kompetencje usługodawców logistycznych

Warunki prowadzenia działalności gospodarczej przez podmioty branży TSL są coraz bardziej złożone i dynamiczne, obarczone dużym ryzykiem i niepewnością. W takiej sytuacji usługodawcy logistyczni coraz częściej poszukują nowych źródeł osiągnięcia przewagi, zapewniających im większą konkurencyjność na rynku. Podejmują się działań idących w kierunku zwiększenia innowacyjności. Wymaga to od nich większego zaangażowania w działalność operacyjną i zwrócenia uwagi na dotychczas posiadane zasoby organizacji, zwłaszcza zasoby wiedzy. Te ostatnie zasoby potocznie utożsamiane są z posiadanymi kompetencjami i umiejętnościami. Termin „umiejętności” – definiowany jako sposób wykorzystania zasobów w obrębie jednego biznesu/działalności – jest pojęciem węższym niż termin „kompetencje”, który oznacza sposób wykorzystania posiadanych zasobów w obrębie wszystkich działalności.

Warto również podkreślić, że w literaturze znajduje się wiele definicji terminu „kompetencje”. Dla uproszczenia rozważań przyjęto, że „kompetencje” to ogół wiedzy, umiejętności i doświadczenia do działania w danych warunkach<sup>2</sup> (rys. 1).

Posiadane przez przedsiębiorstwo kompetencje to wiedza występująca w postaci trzech zbiorów: wiedzy i umiejętności pracowników, wiedzy i umiejętności zawartych w systemach technologicznych i w systemie zarządzania oraz wiedzy będącej zbiorem wartości i norm, w których ta wiedza jest zawarta<sup>3</sup>. Wiedza ta dotyczy wszystkich aspektów działalności gospodarczej, znajdując zastosowanie w sferze organizacyjnej, technologicznej, wytwórczej. Może pochodzić z firmy lub może być pozyskiwana z otoczenia zewnętrznego. Wiedza pochodząca z firmy to zasoby ludzkie, występujące pomiędzy nimi relacje, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna czy styl zarządzania.

Posiadane przez operatorów logistycznych kompetencje i umiejętności są ściśle związane z konkretnymi działaniami, przypisanymi często do konkretnych jednostek organizacyjnych i bazującymi na pozyskanej z nich wiedzy.

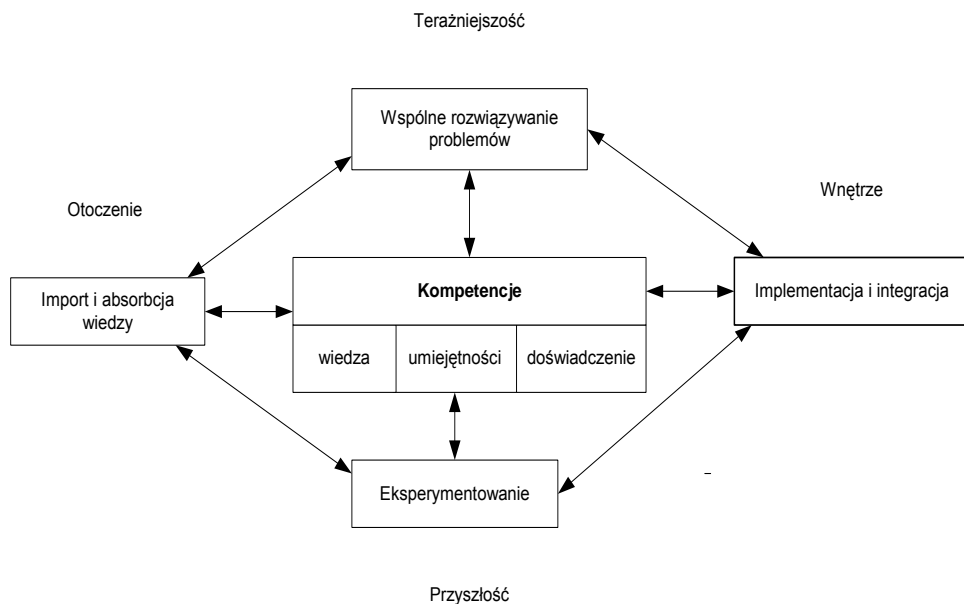
Ze względu na to, że każdy operator logistyczny ma swoją specyfikę, powodującą, że jedne rozwiązania przekładają się na sukces, a inne nie, od zarządzających wymaga się znajomości własnej organizacji (mocnych i słabych stron) i rozumienia istoty przeobrażeń dokonujących się w biznesie pod wpływem rosnącej roli posiadanych kompetencji i umiejętności<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> M. Egerman, przedmowa do polskiego wydania D. Thierry, Ch. Sauret, N. Monod, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian*, Poltex, Warszawa 1994, s. 4.

<sup>3</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 142.

<sup>4</sup> W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, s. 13.



Rys. 1. Źródła kompetencji operatora logistycznego i ich główne filary

Źródło: opracowanie własne na podstawie W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, s. 16.

Dla przedsiębiorstw TSL posiadanie kompetencji oznacza możliwość osiągnięcia sukcesu, uzyskiwania lepszych wyników ekonomicznych oraz uplasowania się na wyższej pozycji niż konkurenci. W tym celu przedsiębiorstwa muszą wykorzystywać wszystkie możliwe i dostępne źródła przewagi konkurencyjnej: silną markę, korzystną lokalizację, sieć połączeń, wykształconą i wyspecjalizowaną kadre, infrastrukturę magazynową, systemy informatyczne wspomagające pracę.

### 3. Nowe przedsięwzięcia operatorów logistycznych

Można postawić pytanie: „Czy wszystkie podmioty gospodarcze mogą realizować procesy związane z logistyką społeczną?”. Na pozór odpowiedź wydaje się prosta i oczywista – tak, ale nie jest już tak oczywiste, „czy każde przedsiębiorstwo zrobi to dobrze”.

W odniesieniu do istniejących firm wydaje się, że najbardziej odpowiednią grupę stanowią firmy branży TSL (transport – spedycja – logistyka), których działalność polega na świadczeniu zróżnicowanych usług logistycznych. Należałoby jednak zwrócić uwagę, że nawet w tej grupy firm nie każda firma oferująca usługi logistyczne jest w stanie podjąć się działań związanych z logistyką społeczną. Obserwując podmioty funkcjonujące na rynku usług logistycznych, można zauważyć, że obecnie niewielu usługodawców oferuje usługi związane z nowymi zastosowa-

niami. Najczęściej są to firmy określane mianem operatorów logistycznych, które są postrzegane jako wyspecjalizowane podmioty gospodarcze, oferujące szeroki zakres usług logistycznych (od prostych aż do kompleksowych usług logistycznych) oraz posiadające odpowiednie zasoby (materialne i niematerialne) potrzebne do świadczenia usług w celu usatysfakcjonowania klienta. Są to firmy mające ugruntowaną pozycję na rynku.

Prowadząc działalność, każdy operator logistyczny dąży do osiągnięcia sukcesu, który utożsamiany jest z profitami z działalności. Sukces warunkuje możliwość dalszego rozwoju – zwłaszcza w długim okresie, wzrost wartości firmy czy jego konkurencyjność. Dla większości firm osiągnięcie sukcesu jest zadaniem niezwykle trudnym. Główną przyczyną takiego stanu należy upatrywać w tym, że większość firm świadczących usługi logistyczne – niezależnie od posiadanych zasobów (infrastruktury transportowo-magazynowej, systemów informatycznych) – oferuje zbliżone pod względem zakresu usługi logistyczne, np. transport międzynarodowy drogowy, spedycję lądową, magazynowanie itp. Często tak mało zróżnicowany zakres usług podstawowych (tradycyjnych) uniemożliwia osiągnięcie dobrych wyników ekonomicznych i rentowności. Jednakże firmy, widząc zagrożenia mogące uniemożliwić i w znaczny sposób ograniczać dalszy rozwój, podejmują próby poszukiwania indywidualnych rozwiązań, które odróżniałyby je od innych potencjalnych konkurentów. Niektóre z nich taką możliwość dostrzegają w świadczeniu usług logistycznych w obszarze logistyki społecznej. Dla operatorów logistycznych oznacza to nowe przedsięwzięcia, które znacznie wykraczają poza tradycyjny obszar świadczenia usług logistycznych. Wymagają podjęcia ryzyka wejścia na nowy obszar działalności. Te nowe przedsięwzięcia są postrzegane jako pomysł na nową usługę, na prowadzenie nowego biznesu. Jednakże aby przyniósł on pożądane efekty, operator logistyczny musi uczestniczyć w procesie ciągłego uczenia się oraz charakteryzować się dużą elastycznością i umiejętnością szybkiego podejmowania decyzji. Potrzebna jest nieustanna praca, nieustanne wyszukiwanie zastosowań wartości, które oferuje klientowi nowa usługa.

Aby sprostać nowym oczekiwaniom odbiorców świadczonych usług, operator logistyczny musi posiadać „znaczne umiejętności”. Trudno jest jednoznacznie określić, co dany operator logistyczny będzie klasyfikował do tego pojęcia. Zależać to będzie od warunków i charakteru obszaru w ramach logistyki społecznej. Najogólniej „znaczne umiejętności” można określić jako umiejętności specjalnej kompleksowej obsługi logistycznej, począwszy od doradztwa, obsługi transportowo-spedycyjnej wszystkich gałęzi transportu (transport lądowy, morski, lotniczy, transport ponadgabarytowy, transport ładunków specjalnych), poprzez składowanie, obsługę celną wraz z usługami dodatkowymi (tworzenie zestawów promocyjnych, zarządzanie pustymi opakowaniami, zarządzanie zwrotami, serwis zindywidualizowany, specjalne pakowanie, organizację imprez towarzyszących, obsługę mediów, koordynację działań itd.), aż po rozliczenia całego przedsięwzięcia. Dodatkowo należy

uwzględnić dobrą znajomość przepisów, rozwiniętą infrastrukturę (sieci połączeń, wysokiej klasy infrastrukturę transportowo-magazynową) oraz systemy informacji. Poza tym firmy powinny stworzyć odpowiednią strukturę organizacyjną, która umożliwiałaby te działania. Najlepszym z możliwych rozwiązań jest wydzielenie w ramach dotychczasowych posiadanych struktur specjalnych komórek – zespołów realizujących nowe zadania, które byłyby ulokowane na wyższym szczeblu zarządzania. W ich skład powinni wchodzić wysokiej klasy doradcy i eksperci posiadający wyspecjalizowaną wiedzę i doświadczenie. Tak specjalistycznie przeszkolony personel odpowiedzialny jest za koordynację transportu przesyłek, doradztwo w zakresie wyboru właściwego opakowania, opcji serwisowej czy środka transportu, obsługi celnej, logistyki odwrotnej itd.

#### **4. Logistyka społeczna w działalności operatorów logistycznych – przykłady firm**

W ostatnim czasie można zaobserwować zmieniające się podejście do świadczenia usług logistycznych w nowych obszarach. Ma to duży wpływ na rozszerzenie portfolio operatorów logistycznych o klientów reprezentujących różne branże związane z działalnością człowieka, np. branżę farmaceutyczno-medyczną, turystykę i rekreację, kulturę itp. Największe doświadczenie w nowych zastosowaniach mają globalni operatorzy logistyczni o znanej, uznanej marce, zajmujący dominujące pozycje w stosunku do konkurentów.

Poniżej ukazano przykłady operatorów logistycznych, którzy w swojej ofercie podejmują się realizacji działań logistycznych w nietypowych, nowych zastosowaniach. Przykładem operatora logistycznego specjalizującego się w obsłudze sektora medycznego jest FM Logistics.

Dla FM Logistics obsługa logistyczna tego sektora to nie tylko transport leków czy aparatury medycznej, ale także organów, które bezpośrednio ratują ludzkie życie. Oznacza to stworzenie systemu logistycznego obejmującego placówki medyczne, tj. szpitale, apteki, hurtownie, a nawet pojedynczych pacjentów. Specyfika branży medycznej sprawia, że podmiot realizujący usługi dodatkowo musi przestrzegać określonych, np. w ustawie Prawo farmaceutyczne, wymagań związanych z wytwarzaniem, transportem, przechowywaniem produktów leczniczych oraz kontrolowaniem warunków, w jakich te procesy się odbywają. Realizacja usług opiera się na zasadach zawartych w dokumencie Dobre Praktyki Dystrybucyjne (*Good Distribution Practices*) i odbywa się przy użyciu odpowiednich narzędzi, podlegając stałemu nadzorowi Głównego Inspektoratu Farmaceutycznego<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> P. Janicki, *Logistyka kontraktowa dla farmacji – przeszłość i teraźniejszość*, TSL Biznes, 2010, nr 6, s. 8-9.

Poza tym operator logistyczny musi posiadać określone certyfikaty, a specyficzne wymagania dodatkowo wiążą się z zatrudnieniem wykwalifikowanego menedżera oraz uzyskaniem zgody Ministerstwa Zdrowia. Uzyskanie licencji automatycznie nakłada na operatora logistycznego obowiązek dostosowania się do określonych standardów i wymogów.

Innym przykładem operatora logistycznego obsługującego branżę medyczną jest DHL. Działalność tego operatora polega na oferowaniu globalnej sieci specjalnie przygotowanych, wyspecjalizowanych komórek zajmujących się badaniami klinicznymi, proponujących środowisku medycznemu logistykę badań klinicznych o wysokim stopniu kontroli i monitorowania. Lekarze uczestniczący w badaniach liczą na to, że firmy farmaceutyczne dostarczą informacji i środków, jakie będą im potrzebne, aby mogli we właściwy sposób ocenić korzyści i ryzyko dla pacjentów w krytycznej fazie. Usługi DHL z zakresu badań klinicznych obejmują kluczowe etapy łańcucha dostaw, pozwalając zespołom klinicznym sponsora skoncentrować się na podstawowych obowiązkach (takich jak rekrutacja pacjentów, zgody urzędów regulacyjnych i produkcja). Dodatkowo operator obsługuje badania kliniczne za pośrednictwem dedykowanych kierowników ds. badań i systemów informacyjnych przygotowanych specjalnie na potrzeby badań klinicznych<sup>6</sup>.

Przykładem operatora logistycznego, który posiada kompetencje w zakresie nietypowych zastosowań logistyki, jest DB Schenker, niekwestionowany lider w segmencie organizacji imprez sportowych. Jak podkreślają eksperci – Rafał Tarasewicz i Paweł Bulanda, szczególne znaczenie przy obsłudze tego typu wydarzeń ma nie tylko globalne *know-how* dotyczące obsługi największych wydarzeń sportowych, ale też uwarunkowania prawne związane z takimi imprezami<sup>7</sup>.

Generalnie obsługa wydarzeń sportowych nie różni się pod tym względem nadmiernie od standardowych zadań logistycznych. Niemniej zakres działań związanych z organizacją imprez sportowych jest zróżnicowany w zależności od podmiotu/stroiny, dla którego ma być świadczona usługa, tzn. sportowca, kibica czy mediów. Z punktu widzenia sportowca chodzi o realizację usługi transportu, wyżywienia zawodników, zapewnienia potrzebnego sprzętu, dostarczenia na czas odżywek i medykamentów. Z punktu widzenia kibica operator musi zająć się zarządzaniem biletami i akredytacjami, konstrukcją i demontażem trybun, organizacją stref kibicowania, organizacją specjalnych kampanii promocyjnych czy imprez towarzyszących.

Jeśli chodzi o elementy stałe, charakterystyczne dla tego typu wydarzeń, to przede wszystkim należy spodziewać się dużego spiętrzenia dostaw i nieprzewidywalnego popytu. Obsługa imprez sportowych charakteryzuje się też wieloma transportami ponadgabarytowymi i dużym naciskiem na bezpieczeństwo w łańcuchach dostaw. Konieczna jest także duża elastyczność w działaniu i silna sieć logi-

---

<sup>6</sup> [www.dhl.com](http://www.dhl.com) (7.09.2011).

<sup>7</sup> [www.spedycje.pl/](http://www.spedycje.pl/) operator logistyczny w obsłudze wydarzeń sportowych (7.09.2011).

styczna, aby możliwe było szybkie reagowanie na potrzeby klientów. Poza tym, aby mieć prawo do wykonywania usług spedycyjnych oraz odpraw celnych na danym terytorium, potrzebne są specjalne zezwolenia. Szczególnie w przypadku olimpiad część sprzętu zwolniona jest z cła na specjalnych zasadach, a część nie. Konieczna jest zatem wiedza z tym związana, a także doświadczenie dotyczące dopełniania wszelkich formalności prawnych na terytorium danego kraju. Operator logistyczny, który dysponuje szerokimi kompetencjami w zakresie obsługi imprez sportowych, często jest preferowanym partnerem.

W przypadku operatora DB Schenker do realizacji działań związanych z obsługą imprez sportowych utworzono specjalny zespół projektowy DB SCHENKER-sportsevents, który jest odpowiedzialny za zaplanowanie transportów, organizację powierzchni magazynowych, procesy dotyczące obsługi celnej, jak również transfery pomiędzy obiektami sportowymi oraz transport sprzętu stacji telewizyjnych oraz dziennikarskiego.

## 5. Podsumowanie

Dla wielu firm sektora TSL oferta w zakresie świadczenia usług z obszaru logistyki społecznej jest nowym pomysłem na dalszy rozwój. Może być elementem odróżniającym danego usługodawcę od innych, atrybutem dającym przewagę konkurencyjną. Jednakże z uwagi na bariery wejścia niewiele firm TSL może podjąć się obsługi logistycznej w ramach logistyki społecznej. Wśród wielu firm działających na rynku TSL najbardziej preferowaną grupą wydają się główni operatorzy logistyczni.

Często oprócz posiadania odpowiednich zasobów materialnych i niematerialnych, infrastruktury (sieć połączeń, systemy informatyczne itp.), które obecnie stają się standardem, niezbędna jest dodatkowo wysoko wyspecjalizowana wiedza potwierdzona certyfikatami, licencjami, zezwoleniami uzyskanymi z odpowiednich instytucji państwowych. W przyszłości będzie można obserwować dalszą specjalizację operatorów logistycznych w obsłudze konkretnej branży, np. farmacji (FM Logistics), biomedycyny (DHL), lub poszukiwania nowych przedsięwzięć, takich jak obsługa imprez sportowych, wystaw (DB SCHENKERsportsevents).

## Literatura

- Egerman M., przedmowa do polskiego wydania D. Thierry, Ch. Sauret, N. Monod, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian*, Poltex, Warszawa 1994.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
- Janicki P., *Logistyka kontraktowa dla farmacji – przeszłość i teraźniejszość*, TSL Biznes, 2010, nr 6.
- Kołodziejczyk P., Szołtysek J., *Epistemologia logistyki społecznej*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005.

### **Źródła internetowe**

[www.dhl.com](http://www.dhl.com).

[www.spedycje.pl/](http://www.spedycje.pl/) – operator logistyczny w obsłudze wydarzeń sportowych.

## **FORMING COMPETENCE OF LOGISTIC SERVICES PROVIDERS FOR SOCIAL LOGISTICS**

**Summary:** The article presents the possibilities of implementation of logistics in new areas of human activities. It also answers the question “Can all companies provide services in range of logistic services in new implementations and what conditions must be fulfilled by those entities?” The paper also presents the exemplary companies – logistic service providers, such as DHL, DB Schenker, FM Logistics, which successfully undertake new logistics projects.

**Keywords:** social logistics, competence and capabilities, new operations, additional conditions of social logistics realization.