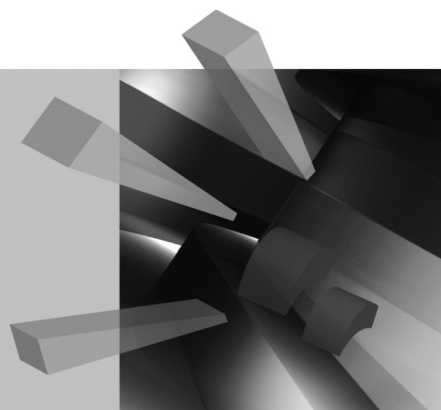


Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL



Redaktorzy naukowi
Jarosław Witkowski
Urszula Bąkowska-Morawska



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,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
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

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

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

Część 2. Rynek transportu morskiego i lotniczego

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

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

Część 4. Klient na rynku usług logistycznych

Anna Maryniak: Uwarunkowania implementacji koncepcji CRM w przedsiębiorstwach branży TSL	373
Małgorzata Maternowska: Zarządzanie łańcuchami dostaw w świetle koncepcji zorientowanych na obsługę	387
Urszula Bąkowska-Morawska: Strategie obsługi klienta w sektorze usług ...	398
Ilona Urbanyi-Popiołek, Magdalena Klopott: 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

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

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

Part 2. Market of maritime and air transport

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

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

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

Part 4. Client on the market of logistic services

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

Beata Skowron-Grabowska

Politechnika Częstochowska

OUTSOURCING USŁUG LOGISTYCZNYCH A INNOWACYJNOŚĆ

Streszczenie: Niniejsza praca ma dwa cele: przedstawienie możliwości wykorzystania outsourcingu usług logistycznych w przedsiębiorstwach oraz wskazanie na innowacyjność w usługach logistycznych, będącą podstawą rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Omówiono również badania dotyczące outsourcingu w przedsiębiorstwach i innowacji w sektorze usług logistycznych.

Słowa kluczowe: usługa logistyczna, outsourcing, innowacje, zarządzanie.

1. Wstęp

Procesy globalizacji i konkurencyjny charakter gospodarki Unii Europejskiej determinują wdrażanie nowych rozwiązań logistycznych. Podstawowym działaniem, w wyniku dynamicznego wzrostu przepływów strumieni dóbr rzeczowych i informacji, jest rozszerzenie zakresu usług logistycznych.

Przedsiębiorstwa zmieniły podejście z lokalnego na bardziej globalne w zjednoczonej Europie. To spowodowało określone implikacje dla rozwoju usług logistycznych. Zwiększony obrót towarowy pomiędzy poszczególnymi państwami członkowskimi Unii wywołał wzrost popytu na usługi logistyczne¹. Konsekwencją rosnącego popytu na usługi logistyczne są rozwiązania o coraz szerszym zakresie stosowane przez przedsiębiorstwa. Zaliczono do nich przede wszystkim outsourcing i innowacje w usługach logistycznych. Fakty te spowodowały następnie konieczność wdrażania zmian w procesach zarządzania przedsiębiorstwem.

2. Usługa logistyczna

Dynamicznie zmieniający się rynek powoduje, że rozszerza się popyt na usługi logistyczne. W odpowiedzi na taki popyt przedsiębiorstwa z sektora usługowego oferują coraz bardziej nowoczesne usługi logistyczne.

¹ R. Wilson, *Economic impact of logistics*, [w:] D. Taylor (red.), *Introduction to Logistics Engineering*, Taylor & Francis Group, Boca Raton, Floryda 2009, s. 21.

Ich istotę wyznaczają: „zarobkowe wykonywanie usług spedycji, transportu, magazynowania, a także usługi pokrewne i wspomagające proces przepływu dóbr między ogniwami łańcucha dostaw. Obszarami podejmowanych działań logistycznych przez usługodawców logistycznych w przedsiębiorstwie są: zaopatrzenie, produkcja i dystrybucja”².

Do usług logistycznych należy jeszcze dodać takie elementy administracyjne, jak³:

- administracja zamówieniem;
- prognozowanie i zarządzanie zapasami;
- zakupy i rezygnacje;
- przyjmowanie reklamacji;
- obsługa eksportu i importu;
- zarządzanie dostawami;
- śledzenie informacji;
- zarządzanie wyjątkami;
- usługi ubezpieczeniowe;
- usługi płatności.

Powyższe działania realizowane w ramach usług logistycznych wyznaczają nowe płaszczyzny decyzyjne w przedsiębiorstwach.

3. Outsourcing usług logistycznych

Zakres merytoryczny usług logistycznych oraz tendencje wzrostu w działalności przedsiębiorstwa powodują konieczność ich uwzględniania w procesach zarządzania. Z podejścia procesowego w zarządzaniu wynikają nowe obszary aktywności, przyczyniające się do osiągania wyższej pozycji konkurencyjnej oraz możliwości kreowania wartości dla klienta⁴. Przyjmując tę sekwencję rozważań w sferze zarządzania logistycznego, należy zmierzać do takich zmian w działalności przedsiębiorstw, które zapewniają uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz będą stanowić podstawę do kreowania wartości dodanej⁵. Realizację powyższych celów umożliwiają różnorodne przedsięwzięcia w sferze zarządzania logistycznego. Za najważniejsze z nich można uznać outsourcing oraz innowacje, które tworzą coraz bardziej istotną domenę zarządzania.

Przedsiębiorstwa podejmują coraz częściej decyzje o outsourcingu usług logistycznych, takich jak: zarządzanie usługami transportowymi, magazynowymi, obsługą frachtową, logistyczna obsługa informatyczna, wykorzystanie aplikacji logi-

² A.M. Jeszka, *Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa 2009, s. 59.

³ G. Stefansson, *Collaborative logistics management and the role of third-party service providers*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2006, Vol. 36, No. 2, s. 87.

⁴ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 210.

⁵ J. Witkowski, *Przełomy w zarządzaniu logistycznym – od logistyki wojskowej do logistyki w nietypowych zastosowaniach*, [w:] R. Borowiecki, L. Kiełtyka (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie procesowe*, Wyd. TNOiK, Toruń 2011, s. 243.

stycznych do wykonania usług, benchmarking, logistyczny konsulting i logistyczna profesjonalna edukacja. Decyzje o outsourcingu każdej z tych usług powinny mieć jednak charakter strategiczny i uwzględniający ryzyko. Powinny zostać również spełnione odpowiednie warunki, aby możliwe było przyjęcie rozwiązania outsourcingowego w zakresie usług logistycznych⁶.

Można ogólnie założyć, że przedsiębiorstwo deleguje określone usługi lub funkcje, ewentualnie inne zadania zewnętrznym specjalistom, co oznacza, że kupuje je od nich⁷. Proces delegacji może być powiązany geograficznie, produktowo lub funkcyjnie i może zawierać również kombinację tych elementów. Outsourcing odnosi się do całkowitego wydzielenia określonych części przedsiębiorstwa. Jeśli taki proces nie nastąpi w pełni, można określić pośrednie poziomy współpracy, takie jak powiązane korzystanie z zasobów zarówno przez przedsiębiorstwo wydzielające, jak i przyjmujące zlecaną usługę, strategia najlepszego dzielenia się dostawcami, obopólna redukcja kosztów i inne⁸. Outsourcing jest możliwy wówczas, gdy zostanie opracowany model oparty na partnerstwie i wspólnej własności⁹. Taki model może przybierać kooperacyjne formy współpracy. Może to być przykładowo alians strategiczny¹⁰. Pośredni wpływ na decyzje outsourcingowe mogą mieć czynniki powiązane z produktem (np. specjalny sposób przewożenia), relacje w procesach i sieciach powiązań.

Na rysunku 1 przedstawiono przykładowy proces outsourcingu pomiędzy kupującym a dostarczającym usługę.

Analizując rysunek 1, można stwierdzić, że outsourcing procesów logistycznych charakteryzuje się dużą kompleksowością, niskim poziomem niezależności i niewielkim znaczeniem strategicznym¹¹. Wymaga on przede wszystkim przyjęcia i następnie zarządzania odpowiednim modelem outsourcingowym.

Pierwszym krokiem w procesie outsourcingowym jest skierowanie zapytania o informację do potencjalnego dostawcy usługi. Zapytanie ma na celu uzyskanie informacji o możliwościach każdego dostawcy oraz przypuszczalnych cenach usługi i najczęściej ma formę kwestionariusza. Na tym etapie kupujący usługę ocenia przysłane informacje i wybiera najbardziej odpowiednią ofertę. W przypadku wystarczającej informacji o ofercie można pominąć ten krok.

⁶ E. Frazelle, *Supply Chain Strategy. The Logistics of Supply Chain Management*, McGraw-Hill, New York 2002, s. 318, 319.

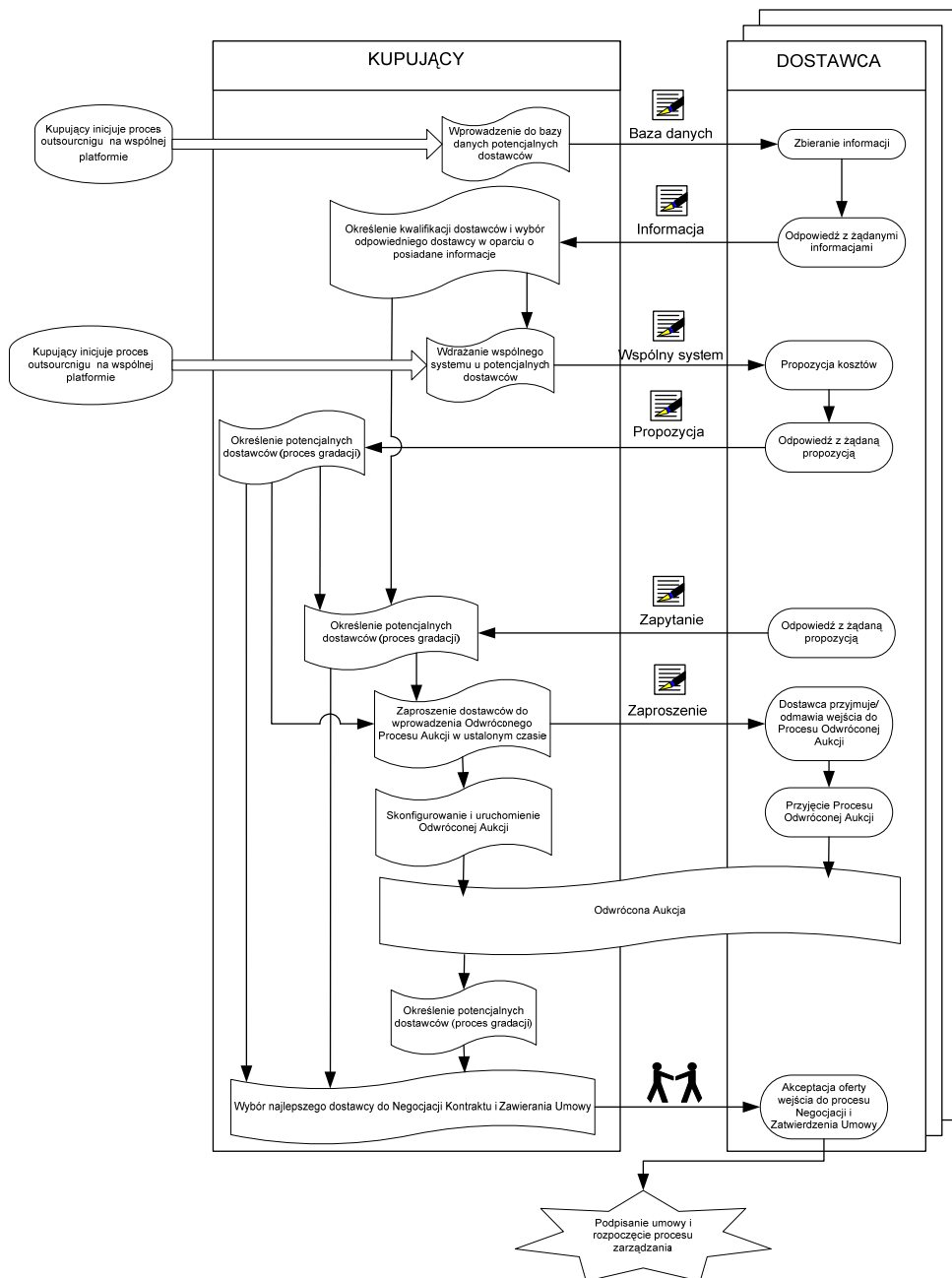
⁷ R. Feyrer, M. Weyand, U. Kunzmann, *Resource management in cardiovascular engineering: is outsourcing the solution?*, „Perfusion” 2005, 20, s. 290.

⁸ A.T. Kearney, *Creating Value through Strategic Supply Management*, Assessment of Excellence in Procurement, 2004, s. 7-8.

⁹ B. Dankbaar, *Global sourcing and innovation: The consequences of losing both organizational and geographical proximity*, „European Planning Studies” February 2007, Vol. 15, No. 2.

¹⁰ J. Miklińska, *Koncepcja rozwoju centrum logistycznego, ujęcie dynamiczne*, [w:] M. Mindur (red.), *Logistyka. Infrastruktura techniczna na świecie. Zarys teorii i praktyki*, Wyd. Instytut Technologii Eksploatacji, Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa-Radom 2008, s. 112.

¹¹ B. Dankbaar, wyd. cyt., s. 282.



Rys. 1. Przebieg procesu outsourcingowego oraz miejsca powstania kosztów

Źródło: opracowano na podstawie P. Liston i in., *Contract costing in outsourcing enterprises: Exploring the benefits of discrete-event simulation*, „International Journal of Production Economics” 2007, 110, s. 100.

Kolejnym elementem w procedurze outsourcingu jest przedstawienie propozycji przedsiębiorstwa w sprawie dostarczania usług logistycznych. Powyższa propozycja ma formę pisemnego dokumentu, który zawiera dokładny opis świadczenia i pełne wymagania klienta. Dostawca usługi powinien przedstawić kosztorys usługi i odpowiedzieć w odpowiednim czasie. Klient ocenia przedstawioną propozycję i przyjmuje ją po ewentualnych negocjacjach lub odrzuca, rozpoczynając procedurę od początku. Po wynegocjowaniu umowy outsourcingowej rozpoczyna się proces zarządzania kontraktem¹². Proces ten będzie trwał aż do wygaśnięcia umowy outsourcingowej. Jak wynika ze schematu, należy przygotować odpowiednie oprogramowanie w zakresie zarządzania w aspekcie umów outsourcingowych.

Outsourcing może w znaczący sposób wpłynąć na jakość usługi logistycznej. Z kolei poziom usługi logistycznej w sposób znaczący wpływa na poziom satysfakcji klienta, a tym samym na dochody przedsiębiorstwa. W ten sposób można podnieść dochody tych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku produktów, które konkurują ceną, a nie parametrami¹³.

O znaczeniu outsourcingu w praktyce gospodarczej mogą świadczyć wyniki badań 66 największych amerykańskich producentów, którzy osiągnęli bardzo znaczące obniżki kosztów z tytułu zlecenia dostawcom różnorodnych usług logistycznych. Przyjmując poziom obniżki kosztów, można w kolejności wymienić działalność outsourcingową polegającą na¹⁴:

- | | |
|---|--------|
| – zarządzaniu magazynem | – 30%, |
| – negocjacji stawek | – 16%, |
| – konsolidacji przesyłek | – 14%, |
| – opłacaniu frachtu | – 10%, |
| – bezpośrednich usługach transportowych | – 10%, |
| – zarządzaniu transportem | – 8%, |
| – wyborze przewoźnika | – 6%. |

Największe oszczędności uzyskano z tytułu zarządzaniu magazynem, negocjacji stawek i konsolidacji przesyłek. Jeżeli połączymy bezpośrednio usługi transportowe i zarządzanie transportem, to pozycje te będą na drugim miejscu w oszczędnościach.

Badania ankietowe dotyczące poziomu obniżki kosztów z tytułu działalności outsourcingowej w 90 polskich małych i średnich przedsiębiorstwach, przeprowadzone przez autorkę, wskazują na znaczne różnice w stosunku do wyżej wymienionych danych. Struktura obniżki kosztów przedstawia się następująco¹⁵:

¹² P. Liston i in., *Contract costing in outsourcing enterprises: Exploring the benefits of discrete-event simulation*, „International Journal Production Economics” 2007, 110, s. 101.

¹³ G. Ghiani, G. Laporte, R. Musmanno, *Introduction to Logistics Systems Planning and Control*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2004, s. 14, 15.

¹⁴ W. Rydzikowski, *Usługi logistyczne*, Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2004, s. 227-228.

¹⁵ Badania ankietowe przeprowadzone przez autorkę.

- zarządzanie magazynem – 28%,
- zarządzanie transportem – 26%,
- konsolidacja przesyłek – 12%,
- negocjacja stawek – 12%,
- wybór przewoźnika – 10%.

Zróżnicowanie danych wynika przede wszystkim z wielkości przedsiębiorstw i zasięgu terytorialnego realizowanej działalności outsourcingowej. Ogólne wnioski dotyczące outsourcingu są jednak zbieżne i potwierdzają celowość wyodrębniania z procesów zarządzania przedsiębiorstwem usług logistycznych na zasadzie outsourcingu.

Wskazano również na strategiczne znaczenie działalności outsourcingowej na rynku usług logistycznych. Dla klientów istotnym parametrem oceny decyzji logistycznych są uzyskiwane efekty¹⁶. Stanowią one wymierną płaszczyznę podejmowania decyzji na rynku usług logistycznych.

4. Innowacje w usługach logistycznych

Działalność innowacyjna w usługach logistycznych stanowi istotny problem zarządzania przedsiębiorstwem. W wyniku wdrażania innowacji można bowiem uzyskać przewagę konkurencyjną oraz zapewnić wzrost wartości przedsiębiorstwa. Innowacje w logistyce wykazują zróżnicowany charakter. Wśród najpopularniejszych są przede wszystkim nowoczesne systemy informatyczne, takie jak ERP, RFID, EDI, SAP, a także programy logistyczne typu *cross-docking* i VMI (*Vendor Managed Inventory*). Wiele innowacji w logistyce jest skoncentrowanych przede wszystkim na obniżaniu kosztów. Innowacja w logistyce odnosi się do dowolnej usługi logistycznej, która jest uważana za nową i jednocześnie istotną dla danego przedsiębiorstwa¹⁷. Wiedza o innowacjach w logistyce i usługach logistycznych ciągle się rozwija. W celu identyfikacji tego problemu zasadne jest wskazanie na definicje innowacji.

Różnorodne definicje innowacji w logistyce i usługach logistycznych mogą być przedstawione w następujący sposób¹⁸:

1. Najważniejszym zasobem w przedsiębiorstwie jest skupienie się na wiedzy. Unikatowość wiedzy w przedsiębiorstwie jest fundamentalną możliwością jego rozwoju i utworzenia przewagi konkurencyjnej.

2. Dynamiczne umiejętności przedsiębiorstwa pozwalają na sprawdzenie źródeł tworzenia dochodu i wskazanie na charakterystyczne, gwałtowne zmiany w technologii. Innowacja może być charakteryzowana jako dynamiczna umiejętność.

¹⁶ M. Deepen, *Logistics Outsourcing Relationships. Measurement, Antecedents and Effects of Logistics Outsourcing Performance*, Springer Physics Verlag, Heidelberg 2007, s. 244.

¹⁷ S.J. Grawe, *Logistics innovation: a literature – based conceptual framework*, „The International Journal of Logistics Management” 2009, Vol. 20, No. 3, s. 361, 362.

¹⁸ Tamże.

3. Shumpeter uważa, że wielkość przedsiębiorstwa i dostępne środki mają wpływ na innowacyjność firmy. Dodatkowo stwierdza, że duże przedsiębiorstwa mają większą zdolność do innowacji ze względu na większą siłę rynkową i większy fundusz wydatków na badania i rozwój. Można wyróżnić dwa odrębne rodzaje innowacji. Innowacje radykalne to te, które są przeznaczone na potrzeby nowych rynków i wymagają nowej wiedzy. Drugi rodzaj to innowacje usprawniające, które mają charakter ciągły i są zaprojektowane w celu zaspokojenia zmieniających się potrzeb klientów¹⁹.

W przedsiębiorstwach dwa rodzaje innowacji mogą upowszechniać nowoczesne usługi logistyczne. Są to innowacje kreatywne i innowacje imitujące²⁰. Zarówno pierwszy, jak i drugi rodzaj innowacji pozwala na rozwinięcie istniejących usług w przedsiębiorstwach. Innowacje w przedsiębiorstwie dzielimy na mało kompleksowe, średnio kompleksowe i bardzo kompleksowe. W tym podziale istotny jest rodzaj usługi, który będzie unowocześniany. Kompleksowość innowacji może być również zależna od takich czynników, jak rozwój, możliwości dostarczenia i znaczenie usługi logistycznej na rynku. Kompleksowość innowacji jest wymogiem stawianym przez przedsiębiorstwa celem dystansowania coraz szybszych zmian²¹. Powyższe kryteria wraz z przykładami zawarto w tab. 1.

Wyróżnione w tab. 1 elementy charakteryzujące kompleksowość innowacji pozwalają na podjęcie różnych działań w zakresie rozwoju i dystrybucji. Przedstawienie przykładów mało kompleksowych innowacji, a także bardzo kompleksowych umożliwia wyróżnienie tych usług, które są konieczne dla przedsiębiorstwa. Większość wprowadzanych innowacji wymaga utrzymania standardów lub kompatybilności.

Celem wprowadzenia innowacji w sektorze usług logistycznych jest zidentyfikowanie cech charakterystycznych, które mogą wpłynąć na cały proces innowacyjny lub które mogą zdynamizować innowacje. Można wyróżnić wśród nich²²:

- Czynnik ludzki. Innowacje rozszerzone na usługi obejmują doświadczenie osób zatrudnionych lub wypracowane kontrakty z przedsiębiorstwami współpracującymi i klientami. Dodatkowo należy docenić wiedzę organizacyjną, która jest ujmowana w procesach innowacyjnych usług i pozwala na ich odróżnienie od typowo technicznych innowacji.

¹⁹ Ch. Freeman, *The role of technical change in national economic development*, [w:] A. Amin, J. Goddard (red.), *Technological Change. Industrial Restructuring and Regional Development*, Allen & Unwin, London 1986, s. 103.

²⁰ W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 21.

²¹ P. Pachura, S. Kot, *Podejście integrujące – odpowiedzią na wyzwania współczesności?* Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej nr 76, Studia i Materiały nr 18, Wrocław 2005, s. 196.

²² Ch. Hipp, H. Grupp, *Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies*, „Research Policy” 2005, 34, s. 518-519.

Tabela 1. Kompleksowość innowacji w zależności od stopnia rozwoju produktu i usługi

Cechy	Opis	Przykład mało kompleksowej innowacji	Opis	Przykład bardzo kompleksowej innowacji
Koordinacja sieci lub interfejs systemu w przypadku wprowadzenia innowacji	Niewielka liczba elementów potrzebna do wprowadzenia innowacji	Wyroby przemysłu odzieżowego	Duża liczba elementów potrzebna do wprowadzenia innowacji	Telefonia komórkowa – sieć oraz stacje przekaźnikowe do wykonywania połączeń
Kapitał zainwestowany w innowacje	Niewielkie zasoby lub niskie koszty kapitału potrzebnego do wprowadzenia innowacji	Żywność, plastik lub guma	Duże zasoby lub wysokie koszty kapitału potrzebnego do wprowadzenia innowacji	Duże systemy techniczne itp., elektryczne lub telekomunikacyjne
Dystrybucja produktu lub usługi logistycznej	Małe wymagania zaangażowania innych branż w rozwój innowacji		Małe wymagania zaangażowania innych branż w rozwój innowacji	Operacje kart kredytowych, bankowość elektroniczna
Standaryzacja	Innowacja nie wymaga utrzymania standardów	Indywidualny sprzęt elektroniczny	Innowacja musi utrzymać standardy lub kompatybilność	EDI Operacje na kartach kredytowych
Potrzeby klienta w logistyce	Łatwość identyfikacji wymagań rynkowych co do np. jego ceny	Rynek lotniczy (rynek i potencjalni klienci są łatwi do określenia)	Potrzeba głębokiego zrozumienia i wiedzy o rynku co do cech produktu, jego ceny itp.	Wszelkiego rodzaju miniaturyzacje
Istnienie konkurencyjnego źródła dochodów	Brak lub kilka alternatywnych produktów/usług innowacyjnych, które mogą konkurować z obecnymi		Wiele alternatywnych produktów/usług innowacyjnych, które mogą konkurować z obecnymi	Przykładem mogą być dostawcy usług logistycznych w Europie, oferujący specjalistyczne i innowacyjne usługi
Działalność marketingowa i logistyczna w odniesieniu do innowacji	Innowacje mają duże znaczenie w utrzymaniu klienta. Z tego powodu marketing i logistyka innowacji mogą być oparte na obecnej bazie klientów. Sprzedaż innowacji nie zależy od jej charakteru	ATM (bankomaty/karty debetowe). W tym przypadku nie ma trudności w określeniu zróżnicowania usług i produktów	Innowacje mają małe znaczenie w utrzymaniu klienta. Z tego powodu marketing innowacji nie może być oparty na obecnej bazie klientów. Sprzedaż innowacji zależy od jej charakteru	Produkty elektroniczne. Występują duże trudności w przeprowadzaniu kampanii marketingowych i logistycznych z powodu dużego zróżnicowania produktów

Źródło: opracowano na podstawie J. Wonglimpiyarat, *Does complexity affect the speed of innovation?*, „Technovation” 2005, 25, s. 870-871.

- Organizacja procesu innowacyjnego. Wiele innowacji w sektorze usług wykorzystuje rozwój technologiczny bardziej jako środek w tworzeniu lub ulepszeniu istniejących procesów niż jako duży postęp technologiczny. Organizacja innowacji koncentruje się nie tylko w działach badań i rozwoju, ale obejmuje również całe przedsiębiorstwo. Wpływa to w sposób pośredni na niższą intensywność badań w przedsiębiorstwach sektora usług logistycznych.
- Typologia innowacji. Innowacje w obszarze dostaw obejmują procesy zorientowane na problemy w tym zakresie i mogą to być różnego rodzaju automatyczne urządzenia. Ryzyko związane z wprowadzeniem nowych innowacji w dostawach obejmuje akceptację przez przedsiębiorstwa nowych rozwiązań. W przypadku braku akceptacji radykalnych rozwiązań w zakresie dostaw do przedsiębiorstw należy zmniejszyć ich intensywność.
- Niematerialne aspekty innowacji. Informacja i technologie komunikacyjne odgrywają główną rolę w procesie innowacyjnym usług logistycznych. Równocześnie usługi nie mogą zostać przetestowane wcześniej, ponieważ są niematerialne. Z tego samego powodu trudno o standaryzację usług.
- Integracja klientów i przedsiębiorstw współpracujących. Usługi mogą być charakteryzowane przez bardzo bliski kontakt klientów z usługodawcą. Wykorzystanie innowacyjnych technologii informacyjnych pozwala na pełną synchronizację działań w zakresie przygotowania i przeprowadzenia usług, co zwiększa integrację klientów z przedsiębiorstwem.
- Zagadnienia prawne. Prawne i zawodowe regulacje są rdzeniem sektora usług logistycznych. Obecny trendem w tym sektorze jest zasada coraz mniejszych uregulowań prawnych, co pozwala na duży dynamizm w innowacjach w przedsiębiorstwach.

Przedstawione w powyższym zestawieniu cechy innowacji w sektorze usług logistycznych wykazują dużą różnorodność. Określenie atrybutów innowacji ułatwia zarządzanie nimi w przedsiębiorstwach. Niezbędne jest jednak dokonanie kwantyfikacji procesów innowacyjnych w usługach logistycznych celem ustalenia zakresu i charakteru tej działalności (tab. 2).

Tabela 2. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje produktowe i/lub procesowe, w proc. ogółu przedsiębiorstw według klas wielkości

Liczba pracowników	Przedsiębiorstwa przemysłowe		Przedsiębiorstwa z sektora usług	
	2006-2008	2007-2009	2006-2008	2007-2009
Ogółem	21,4	18,1	16,1	14,0
10-49	14,5	10,9	13,1	11,6
50-249	33,3	30,1	25,3	20,0
Powyżej 250	60,9	59,0	48,2	45,0

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009*, GUS, Warszawa 2010, s. 11.

Najwięcej innowacji procesowych wprowadzonych przez przedsiębiorstwa przemysłowe w latach 2006-2008 oraz 2007-2009 dotyczyło nowych lub istotnie

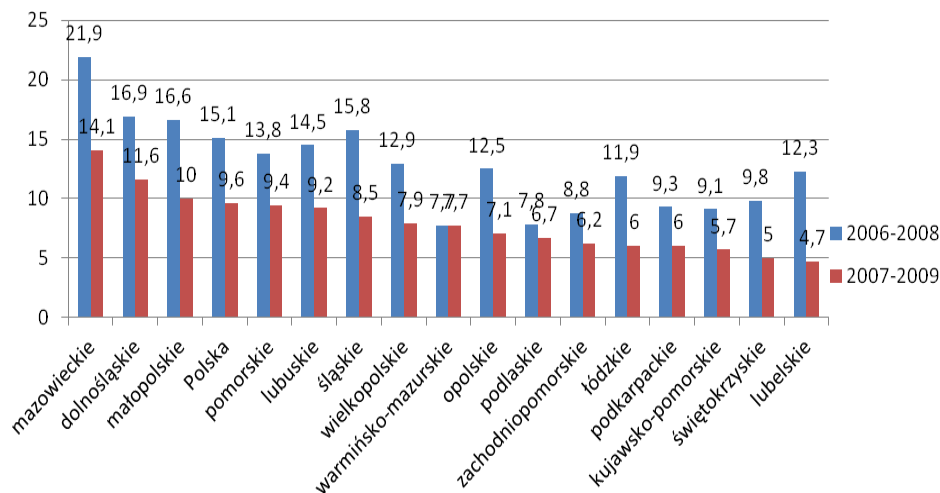
ulepszonych metod wytwarzania wyrobów i usług (odpowiednio 13,3% i 10,5%), a w sektorze usług – nowych lub istotnie ulepszonych metod wspierających procesy w przedsiębiorstwie (odpowiednio 9,8% i 8,4%), takich jak systemy utrzymania, systemy operacyjne związane z zakupami, rachunkowością, systemy obliczeniowe.

Rozszerzenie analiz zapewnia badanie struktury innowacji w aspekcie liczby przedsiębiorstw wdrażających innowacje (tabela 3).

Tabela 3. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje produktowe i/lub procesowe

Wyszczególnienie	Lata	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje w proc. ogółu przedsiębiorstw					
		ogółem	nowe lub istotnie ulepszone produkty	produkty nowe lub istotnie ulepszone procesy	w tym		
					metody wytwarzania produktów	metody z zakresu logistyki i/lub metody dostarczania i dystrybucji	metody wspierające procesy
Ogółem przedsiębiorstwa przemysłowe	2006-2008	21,4	15,6	17,2	13,3	5,3	9,4
	2007-2009	18,1	12,7	13,8	10,5	3,6	7,2
Ogółem sektor usług	2006-2008	16,1	10,7	12,8	5,6	5,8	9,8
	2007-2009	14,0	8,0	10,7	3,2	4,0	8,4

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009...*, s. 13.



Rys. 2. Przedsiębiorstwa z sektora usług, które wprowadziły innowacje organizacyjne w proc. przedsiębiorstw ogółem według województw

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009...*, s. 40.

Z przedstawionych danych wynika, że liczba przedsiębiorstw wdrażających innowacje jest wyższa w sektorze produkcji niż w sektorze usług. Jednocześnie przy tendencji spadkowej liczby wdrożeń innowacji w produkcji następuje ich wzrost w sektorze usług, w tym w obszarze logistyki.

Działalność innowacyjna wykazuje znaczne zróżnicowanie w ujęciu regionalnym (rys. 2). Najwyższą aktywność w latach 2007-2009 odnotowano w województwach: mazowieckim, dolnośląskim i małopolskim, a najniższą w świętokrzyskim i lubelskim. W okresie poprzednim, tj. w latach 2006-2008, tendencje co do najwyższej aktywności były podobne, najniższą aktywność innowacyjną wykazały województwa warmińsko-mazurskie i podlaskie.

Zagadnienia działalności innowacyjnej mają zatem zróżnicowany oraz złożony w wielu aspektach charakter. Za podstawowy można uznać problem decyzyjny przedsiębiorstwa, które rozważa możliwość adaptacji innowacji.

Zarządzanie w przedsiębiorstwach wymaga zatem znacznego rozszerzenia decyzji w obszarze innowacji w usługach logistycznych. Poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej powinno koncentrować się na zarządzaniu innowacjami, ze szczególnym uwzględnieniem innowacji w usługach logistycznych.

5. Podsumowanie

Usługi logistyczne tworzą ważny rynek w Unii Europejskiej poddawany analizom w perspektywie rozwiązań strategicznych „Europa 2020”. Podkreśla się, że z obecnej sytuacji gospodarczej wynika potrzeba przejścia i kreowania mechanizmu rynkowego w aspekcie kolejnego etapu rozwoju. Rozwój ten zapewnia sektor usług logistycznych. Wartość i dynamika wzrostu obrotów na tym rynku uzasadnia stwierdzenie, że usługi logistyczne, stanowiąc czynnik rozwoju gospodarki, przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności, a także tworzenia nowych rozwiązań organizacyjnych²³. Za szczególnie istotne należy uznać outsourcing i innowacyjność w działalności usługowej w sferze logistyki. Nowy system organizacji dostaw i dystrybucji, wysoki poziom innowacyjności to podstawowe przesłanki doskonalenia procesu zarządzania w przedsiębiorstwach.

Literatura

- Dankbaar B., *Global sourcing and innovation: The consequences of losing both organizational and geographical proximity*, „European Planning Studies” February 2007, Vol. 15, No. 2.
- Deepen M., *Logistics Outsourcing Relationships. Measurement, Antecedents and Effects of Logistics Outsourcing Performance*, Springer Physics Verlag, Heidelberg 2007.

²³ *Roczne sprawozdania gospodarcze. Załącznik 1: Sprawozdanie z postępu prac dotyczących strategii „Europa 2020”*, KE, Bruksela 2011, s. 6.

- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009*, GUS, Warszawa 2010.
- Feyrer R., Weyand M., Kunzmann U., *Resource management in cardiovascular engineering: Is outsourcing the solution?*, „Perfusion” 2005, 20.
- Frazelle E., *Supply Chain Strategy. The Logistics of Supply Chain Management*, McGraw-Hill, New York 2002.
- Freeman Ch., *The role of technical change in national economic development*, [w:] A. Amin, J. Goddard (red.), *Technological Change. Industrial Restructuring and Regional Development*, Allen & Unwin, London 1986.
- Ghiani G., Laporte G., Musmanno R., *Introduction to Logistics Systems Planning and Control*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2004.
- Grawe S.J., *Logistics innovation: A literature – based conceptual framework*, „The International Journal of Logistics Management” 2009, Vol. 20, No. 3.
- Hipp Ch., Grupp H., *Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies*, „Research Policy” 2005, 34.
- Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Jeszka A.M., *Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa 2009.
- Kearney A.T., *Creating Value through Strategic Supply Management*, Assessment of Excellence in Procurement, 2004.
- Liston P., Byrne J., Byrne P.J., Heavey C., *Contract costing in outsourcing enterprises: Exploring the benefits of discrete-event simulation*, „International Journal of Production Economics” 2007, 110.
- Miklińska J., *Koncepcja rozwoju centrum logistycznego, ujęcie dynamiczne*, [w:] M. Mindur (red.), *Logistyka. Infrastruktura techniczna na świecie. Zarys teorii i praktyki*, Wyd. Instytut Technologii Eksploatacji, Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa–Radom 2008.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Pachura P., Kot S., *Podejście integrujące – odpowiedzią na wyzwania współczesności?*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej nr 76, Studia i Materiały nr 18, Wrocław 2005.
- Roczne sprawozdania gospodarcze. Załącznik 1: Sprawozdanie z postępu prac dotyczących strategii „Europa 2020”*, KE, Bruksela 2011.
- Rydzkowski W., *Usługi logistyczne*, Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2004.
- Stefansson G., *Collaborative logistics management and the role of third-party service providers*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2006, Vol. 36, No. 2.
- Wilson R., *Economic impact of logistics*, [w:] D. Taylor (red.), *Introduction to Logistics Engineering*, Taylor & Francis Group, Boca Raton, Floryda 2009.
- Witkowski J., *Przełomy w zarządzaniu logistycznym – od logistyki wojskowej do logistyki w nietypowych zastosowaniach*, [w:] R. Borowiecki, L. Kiełtyka (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie procesowe*, Wyd. TNOiK, Toruń 2011.
- Wonglimpiyarat J., *Does complexity affect the speed of innovation?*, „Technovation” 2005, No. 25.

LOGISTIC SERVICE OUTSOURCING AND INNOVATION

Summary: In the paper two basic purposes are introduced. The first one is the introduction of possibilities using logistic service outsourcing in an enterprise. The second aim is to point at innovation in logistic services because it is the base of every enterprise development. Research about outsourcing in enterprises as well as innovation in logistic service sector were conducted.

Keywords: logistic service, outsourcing, innovation, management.