

## Strategiczne uwarunkowania zrównoważonego transportu przedsiębiorstw

### *Strategic determinants of sustainable enterprises' transport*

W artykule omówiono znaczenie zrównoważonego transportu w nowoczesnej gospodarce, opartej na zrównoważonym rozwoju. W tej kwestii niezwykle istotna jest koncepcja strategii, obejmująca zasady, parametry, czynniki, które pozwolą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku w sferze usług transportowych. Formułowanie i wdrażanie polityki strategicznej w przedsiębiorstwach jest procesem długotrwałym, a o sukcesie decyduje doskonale przygotowana kadra menedżerska, rozumiejąca mechanizmy obecnego rynku i potrafiąca wybiegać w przyszłość. Problemami transportu, a zwłaszcza zrównoważonego transportu jest od lat zainteresowana Unia Europejska, lecz problem ochrony środowiska przez ten sektor gospodarki powinien być bliski zarówno przewoźnikom, jak i klientom na całym świecie. Celem artykułu jest podkreślenie idei zrównoważonego transportu, mając przede wszystkim na uwadze czystość środowiska naturalnego naszej planety dziś i w przyszłości.

#### **Słowa kluczowe:**

zrównoważony transport, zrównoważony rozwój, efektywność i jakość usług transportowych, przewaga konkurencyjna, zrównoważony transport w dokumentach UE.

In the paper author introduced meaning of sustainable transport in modern economy based on sustainable development. In this issue the most important is strategy concept including rules, parameters and factors, which allow to achieve competitive advantage on transport service market. Formulating and introducing strategic policy in enterprises is a long-term process and it can be successful only when very well qualified management staff understands mechanisms of the market as well as can predict future. The European Union is interested in transport problems and especially in sustainable transport for many years. Transport companies as well as their customers all around the world should consider environment protection issues during decision making process. The purpose of the paper is to underline the idea of sustainable transport, due to the fact of clean environment of our planet at present and in the future.

#### **Key words:**

sustainable transport, sustainable development, effectiveness and quality of transport service, competitive advantage, sustainable transport in the EU documents.

## Wprowadzenie

Transport jest niezwykle istotnym elementem logistyki. W logistyce szczególnie ważne obecnie są usługi transportowe. W systemie usług transportowych należy uwzględnić cztery podstawowe aspekty: ekonomiczny, społeczny, ekologiczny i przestrzenny. Efektywne i zdecydowane działania w tym sektorze będą wpływać na wzrost PKB, co przejawiać się będzie w rozwoju społecznym i ochronie środowiska (Pawłowska, 2010).

Niestety wraz z rozwojem gospodarki pojawiły się problemy negatywnego jej oddziaływania na środowisko naturalne. Przedsiębiorstwa ignorowały ostrzeże-

nia ekologów o systematycznej degradacji środowiska naturalnego. W 1992 r. na Konferencji ONZ, zwanej „Szczytem Ziemi”, stworzono globalną strategię zrównoważonego rozwoju. Ta koncepcja uderzała w ideę tradycyjnego rozwoju, opartego na programie wzrostu gospodarczego, który charakteryzował się nadmierną eksploatacją zasobów naturalnych, ogromnymi nakładami finansowymi na rozwój gospodarki i zagrożeniem stanu atmosfery oraz zdrowia ludzi. Po Konferencji ONZ podjęto wiele działań, aby zwiększyć ekologiczność transportu, jednak rozwój systemu transportowego nadal nie następuje z całkowitym poszanowaniem zasady zrównoważonego rozwoju (Nowak, Ostańska, Halemba, Franczak, 2012).

Ważne znaczenie mają dokumenty programowe UE dotyczące polityki transportowej (Pawłowska, 2010). Podkreśla się rangę dwóch istotnych dokumentów z 1992 r.: *Zielonej księgi*, dotyczącej oddziaływania transportu na środowisko, oraz *Białej księgi* — dokumentu strategicznego, zakładającego promowanie zintegrowanych kierunków rozwoju sektora transportowego. Założenia zrównoważonego rozwoju zostały zawarte w uzupełnieniu Strategii Lizbońskiej, przyjętej w Goeteborgu w 2001 r. w komunikacie pt.: „Zrównoważona Europa dla Lepszego Świata: Strategia Zrównoważonego Rozwoju Unii Europejskiej”. W dokumencie stwierdzono, że *aby przezwyciężyć liczne nasilające się negatywne trendy (...) potrzeba: oddanego i myślącego długoterminowego przywództwa politycznego, nowego podejścia do polityk sektorowych, szerokiego udziału różnych partnerów* (Komisja Wspólnot Europejskich, 2001; za Kozłowski, 2005). W ten sposób Unia Europejska zweryfikowała postanowienia sprzed dziesięciu lat z Rio de Janeiro, przygotowując się do kolejnego „Szczytu Ziemi” w Johannesburgu w 2002 r. Na podkreślenie zasługuje opracowanie przez UE projektu Konstytucji europejskiej, mającej charakter umowy międzynarodowej. Została ona podpisana 29 października 2004 r. przez wszystkie państwa członkowskie. Projekt konstytucji oparty jest na zasadach spójności, solidarności i subsydiarności (pomocniczości), będących podstawą idei zrównoważonego rozwoju. Niezwykle istotne jest również podejście UE do zagadnień zrównoważonego transportu, które znalazło odbicie w wielu dokumentach strategicznych (Kozłowski, 2005). Otóż w 2006 r. został opublikowany Komunikat Komisji dla Rady i Parlamentu Europejskiego, w którym dokonano oceny osiągnięć wprowadzania w życie założeń polityki transportowej. W Komunikacie wyszczególniono m.in. wyzwania, jakim powinna sprostać europejska polityka transportu. Są to:

- szybszy wzrost popytu na transport w relacji do prognoz oraz wzrost PKB;
- problemy konkurencyjności gospodarki europejskiej wymagają aktualnie wyższego stopnia skuteczności oraz sprawności funkcjonującego zrównoważonego systemu transportowego; transport ten powinien być istotną pozycją strategii UE;
- włączenie kolejnych krajów do UE;
- znaczny wzrost potencjału innowacyjno-technologicznego;
- postępująca globalizacja kreuje nowe zadania strategiczne (Pawłowska, 2010).

Powyższe działania i wyzwania sformułowane w ramach polityki europejskiej stanowią wytyczne do wdrożenia zrównoważonego transportu w praktyce gospodarczej. Kwestie zrównoważonego transportu w Europie w koncepcji zrównoważonego rozwoju opublikowała w lipcu 2008 r. Komisja dla Rady i Parlamentu Europejskiego w postaci Pakietu Zielony Transport. Wśród nurtujących tematów wymieniono: europejską strategię transportu, prawa pasażerów,

ochronę i bezpieczeństwo, czysty transport miejski, zrównoważony transport, infrastrukturę, inteligentne systemy transportu, innowacje i międzynarodowe relacje ([http://ec.europa.eu/transport/strategies/2008\\_02.09.2013](http://ec.europa.eu/transport/strategies/2008_02.09.2013)). Działania unijnej Komisji zmierzają przede wszystkim w kierunku zmian dotyczących wyeliminowania szkodliwych paliw oraz nieekologicznych pojazdów, wprowadzających natomiast korzystne wspólnotowe przedsięwzięcia innowacyjne. Wszystkie unijne działania świadczą o tym, że Unia znalazła się w grupie tych, którzy transport zrównoważony uznali za bardzo istotny cel strategiczny. Dodać należy, że od 2000 r. sektor transportu pod względem zrównoważonego rozwoju monitoruje również Europejska Agencja Środowiska (EEA), wydając m.in. raport „Transport na rozdrożu” (Pawłowska, 2010). Z uwagi na dynamikę zmian strategicznych przeprowadzono w 2011 r. aktualizację *Białej księgi*, wskazując na zasadność realizacji działań, w wyniku których osiągnięty zostanie wyższy poziom zrównoważonego transportu. Jego podstawę tworzyć będą przede wszystkim procesy mobilności ludzi i towarów w perspektywie do 2050 r. (Przybyłowski, 2011). Przedstawione dokumenty jednoznacznie potwierdzają rangę strategii zrównoważonego transportu przedsiębiorstw w Unii Europejskiej.

## Idea zrównoważonego transportu przedsiębiorstw

Działalność transportowa stanowi ważny obszar funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Systematycznie rosnący obrót towarowy w warunkach postępującej globalizacji powoduje, że wzrasta zainteresowanie tą działalnością. Zmienia się struktura transportu, a wraz z nią wymagania klientów, którzy również mają wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Dlatego też konieczne staje się wskazanie nowych kierunków działań stawianych usługom transportowym. W ramach tych kierunków niezbędne jest postrzeganie przede wszystkim takich zagadnień, jak: nowe podejście do zarządzania, strategii działania i analizy kosztów transportu, które doprowadzi do stworzenia zrównoważonego przedsiębiorstwa, mającego przewagę konkurencyjną na rynku. Realizacja koncepcji zrównoważonego przedsiębiorstwa nie jest możliwa bez zrównoważonego transportu.

W działalności transportowej ważne znaczenie wykazują zasady zarządzania (tab. 1), które ulegają ciągłej modyfikacji. Sformułowanie najważniejszych zasad wymaga odniesienia się do obszaru oraz celu działalności transportowej w przedsiębiorstwie w kontekście zrównoważonego rozwoju. Na podkreślenie zasługują zasady standaryzacji i specjalizacji, które umożliwiają poprawę efektywności i jakości usług transportowych. Kolejne zasady to: diagnostyczna, hierarchiczna, planowania i kontroli. Zmierzają one do opracowania prognozy działalności

Tabela 1

Zasady zarządzania w działalności transportowej w aspekcie zrównoważonego rozwoju

Zasady	Zastosowanie w przedsiębiorstwie	Cel i efekty przedsiębiorstw
Standaryzacja usług transportowych	Minimalizacja odchyłeń od standardów zrównoważonego transportu.	Ekonomia skali, efekty, jakość usług transportowych w aspekcie zrównoważonego rozwoju.
Specjalizacja i funkcjonalność działalności transportowej w przedsiębiorstwie	Zgrupowanie czynności transportowych w jednostkach organizacyjnych przedsiębiorstwa.	Redukcja kompleksowości w działalności transportowej.
Diagnostyczna	Ustalenie celów poprzez hierarchię potrzeb transportowych w kontekście strategii przedsiębiorstwa.	Ocena i prognoza działalności transportowej w systemie przedsiębiorstwa a zrównoważony rozwój.
Hierarchii	Tworzenie piramidy opartej na kontroli realizacji usług transportowych a zrównoważony rozwój.	Ustalenie regularności i przewidywalności usług transportowych.
Planowania i kontroli	Prognozowanie popytu na usługi transportowe w przedsiębiorstwie, zasoby budżetu i analiza działalności transportowej w przedsiębiorstwie, korekta planu pod względem zrównoważonego transportu.	Kontrola transportu w kontekście zrównoważonego przedsiębiorstwa.
Motywacyjna	Przyznanie nagród finansowych dla poszczególnych pracowników i zespołom za szczególne wyniki.	Zapewnienie odpowiedniej polityki i standardów zrównoważonego transportu.
Kultury organizacyjnej	Metody, techniki i narzędzia zarządzania kulturą organizacyjną w działalności transportowej zrównoważonego przedsiębiorstwa.	Doskonalenie umiejętności menedżerskich w dziedzinie transportu zrównoważonego.

Źródło: opracowano na podstawie: Hamel, Breen, 2007.

transportowej na podstawie założeń strategicznych danego przedsiębiorstwa. Istotne są także systematyczne i planowe usługi oraz stała ich kontrola.

Klasyczne zasady obowiązujące w działalności transportowej, z uwagi na konieczność realizacji koncepcji zrównoważonego przedsiębiorstwa, zostały rozbudowane o nowe wymagania. Ich odzwierciedlenie występuje w potencjale zastosowań w przedsiębiorstwie. Za punkt wyjścia uznaje się minimalizację odchyłeń od standardów zrównoważonego transportu. Ranga problemu wynika również z założonych celów i efektów przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach zrównoważonego rozwoju. Weryfikacji celów i efektów dokonuje się poprzez ocenę standardów zrównoważonego transportu.

Wdrażanie zasad zrównoważonego transportu wymaga systematycznego doskonalenia umiejętności menedżerskich w dziedzinie zrównoważonego transportu (Sitko-Lutek, 2013). W każdym przedsiębiorstwie niezwykle ważny jest czynnik ludzki. To właśnie człowiek, a właściwie zespół ludzi decyduje o realizacji założonej strategii. W zarządzaniu przedsiębiorstwem trzeba przede wszystkim dobrze zaplanować i zorganizować trasy, uwzględniając oczywiście koszty. Koszty te obejmują m.in. rodzaj środków transportu, zakres automatyzacji procesów logistycznych, trasy i czas przemieszczeń, lokalizacje miejsc dostaw oraz pracochłonność procesu planowania operatywnego (Twaróg, 2003). Wszystkie procedury powinny odbywać się zgodnie z przepisami dotyczącymi zrównoważonego transportu oraz bezpieczeństwa zarówno w połączeniach krajowych, jak i w transeuropejskich sieciach transportowych.

Identyfikując powyższe zasady, należy podkreślić, że

w koncepcji zrównoważonego transportu należy eksploatować takie jego elementy składowe, które nie posiadają i nie tworzą charakteru zagrożeń ludzkiego zdrowia i ekosystemów, a jednocześnie realizują potrzeby przemieszczania osób i dóbr rzeczowych. W procesie przemieszczania niezbędne jest stosowanie takich zasad, jak wykorzystanie odnawialnych zasobów w skali niższej niż możliwości ich regeneracji, a także zagospodarowanie bogactw odnawialnych w granicach możliwości nieprzekraczających poziomu odnawialnych substytutów. Ważne jest także określenie i zapewnienie punktu równowagi między efektami a kosztami transportu zrównoważonego, przy czym płaszczyznę porównań wyznaczają aspekty gospodarcze, środowiskowe i socjalne (Twaróg, 2003). Idea zrównoważonego transportu przedsiębiorstw przekłada się automatycznie na procesy zarządzania. Domeną zarządzania stają się takie uwarunkowanie i zasady, które umożliwiają osiąganie efektów, realizację celów przy zachowaniu odpowiedniego poziomu kosztów. Konieczne jest także zapewnienie konkurencyjności przedsiębiorstw, w których stosowana jest idea zrównoważonego transportu.

## Strategie przedsiębiorstw w koncepcji zrównoważonego transportu

Każde państwo w dobie globalizacji powinno dążyć do tworzenia strategii w koncepcji zrównoważonego rozwoju w transporcie, co stanowi ogromne wyzwanie dla gospodarki każdego kraju. Polska, będąc człon-

kiem UE, musi przestrzegać w tej kwestii przepisów narzuconych przez nią, co jest problemem złożonym. Dominuje bowiem tradycyjne podejście do polityki transportowej, a to nowe, do którego powinno się teraz dążyć, z wielu względów nie jest w pełni możliwe do realizacji. Problem polega przede wszystkim na tym, jak przewieźć ładunki i osoby, aby było ekonomicznie i efektywnie przy zminimalizowanych kosztach społecznych i ekologicznych, ale jednocześnie działać tak, by nie pomniejszać zasobów naturalnych i nie zanieczyszczać atmosfery. Najważniejsze jest więc *zbudowanie takiego systemu transportowego, który z pokolenia na pokolenie będzie sprawnie funkcjonował bez zawłaszczenia materiałów, energii i innych zasobów środowiska należnych każdemu pokoleniu* (Grabowska, 2004).

Przystawienie się przedsiębiorstwa na funkcjono-

wanie w koncepcji zrównoważenia wymaga podjęcia szeregu działań, do których można zaliczyć m.in.:

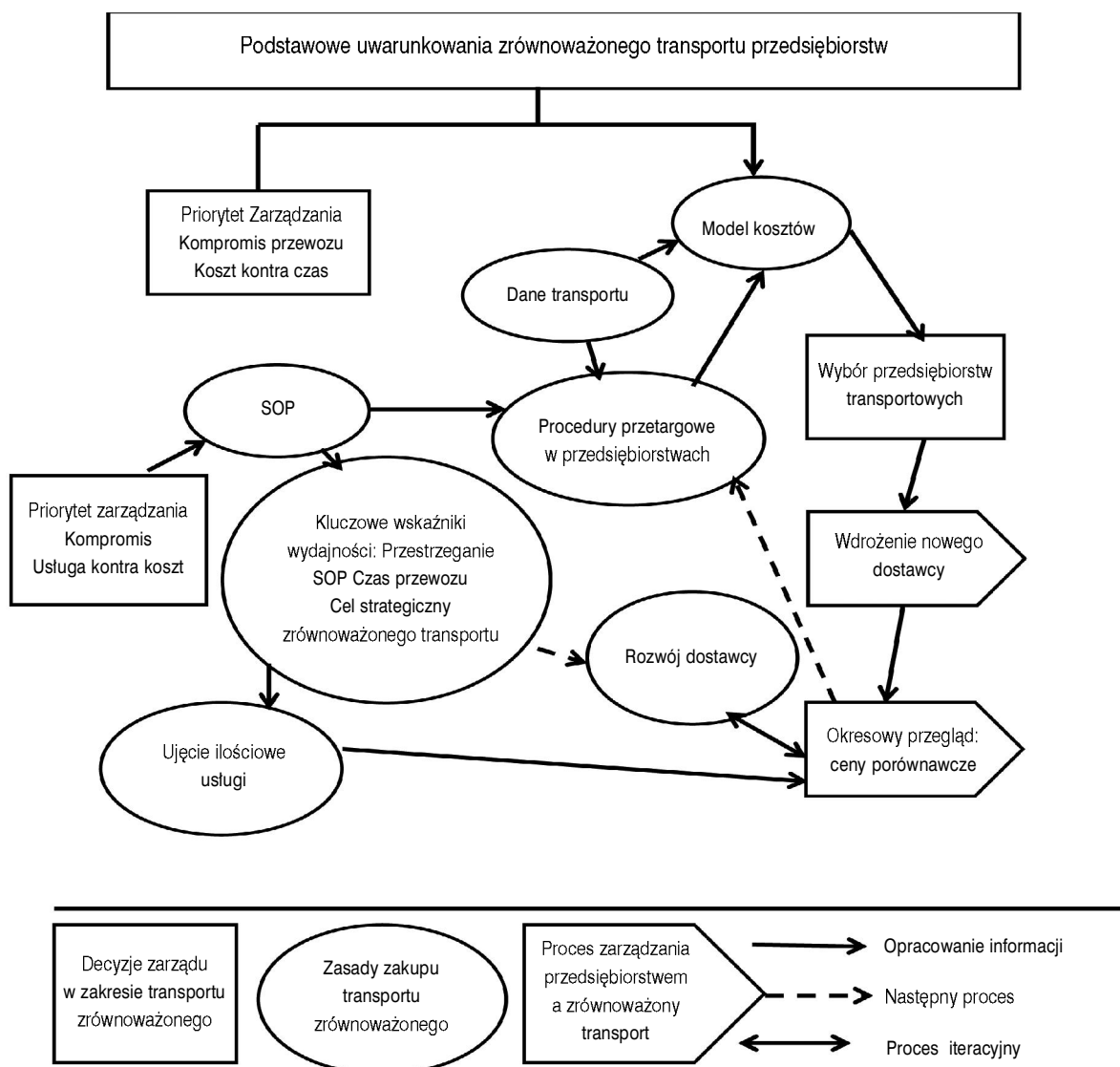
- wybór strategicznego klienta,
- wprowadzanie standardowych pakietów informacji celem zwiększenia liczby oferentów i wyboru najkorzystniejszej oferty,
- wprowadzenie przetargu i modelu kosztów dla zdobycia przewagi w negocjacjach cenowych,
- przyjęcie różnorodnych strategii zaopatrzenia,
- określenie kluczowych wskaźników wydajności, w tym czasu przewozu.

Powyższe działania umożliwiają poprawę funkcjonowania działalności w sferze transportu, co prezentuje rysunek 1.

Zarządzający przedsiębiorstwem muszą w swej polityce uwzględniać parametry transportowe, które

Rysunek 1

Zarządzanie działalnością transportową w przedsiębiorstwie w kontekście zrównoważonego rozwoju



SOP — standardowa ocena pracy

Źródło: opracowano na podstawie: Holter, Grant, Ritchie, Shaw, 2008.

Tabela 2

Identyfikacja parametrów i ocena działań transportowych w przedsiębiorstwie w aspekcie zrównoważonego rozwoju

Parametry transportowe	Stan wymagany	Stan przed rozpoczęciem projektu
Koszty transportu i koszty towarzyszące	Kontrola nad opłatami przewozowymi, wcześniejsza znajomość kosztów transportu przed przygotowaniem noty do klientów	Ograniczona kontrola nad rosnącymi kosztami. Często pojawiały się ukryte koszty, co sprawiało, że wycena była trudna, koszty transportu były nierzetelnie szacowane.
Czas przewozu	Wcześniejsza znajomość czasu przewozu, która pozwoli na to, aby koszt zapasów w przewozie był uwzględniony w nocie i umowie z klientami	Kontenery uwięzione w portach, bardzo długi czas przewozu. Czas przewozu niezgodny z LSP.
Systemy przekazu informacji	Wiarygodne informacje o terminie dostawy, stwarzające przedsiębiorstwu możliwość odpowiedniego zaplanowania produkcji według potrzeb klientów	Brak kontroli szacowanych terminów dostaw. Częste zmiany, ponieważ dostawy nie dotarły do klientów zgodnie z harmonogramami produkcji.
Terminowość dostawy	Dostawy na czas zgodnie z określonym harmonogramem dostawy	Dostawy wykonywane niezgodnie z terminem dostawy.
Koszt wewnętrznego zarządzania transportem zrównoważonym	Zapewnienie opłacalności inwestycji w zakresie zrównoważonego transportu	Potencjał majątkowy przedsiębiorstwa rozproszony. Brak koncentracji zasobów strategicznych na problemach przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowano na podstawie: Holter, Grant, Ritchie, Shaw, 2008.

będą satysfakcjonujące dla klienta i jednocześnie przyniosą korzyści samej firmie. Wiadomo, że dla klienta najważniejsze są koszty całej dostawy, poziom obsługi oraz terminowość dostawy. O prawidłowym przebiegu transakcji decyduje też kontakt między zleceniodawcą a zleceniobiorcą. Transakcje te wymagają podporządkowania priorytetom zarządzania, wyrażającym się w kompromisach usługa kontra koszt oraz koszt kontra czas. Rozwiązania modelowe, zwłaszcza w zakresie kosztów, podporządkowane są strategii przedsiębiorstwa w aspekcie zrównoważonego transportu. Równolegle niezbędne jest prowadzenie analiz działalności transportowej przedsiębiorstw w kontekście zrównoważonego rozwoju (tab. 2).

Z analizy tabeli 2 wynika, że w przedsiębiorstwie usług transportowych przed wdrożeniem zasad zrównoważonego rozwoju było wiele niedociągnięć, np. nierzetelne szacowanie kosztów, niedotrzymywanie terminów, problemy w sferze współpracy klienta z dostawcą usług logistycznych (ang. *logistics service provider* — LSP; Holter, Grant, Ritchie, Shaw, 2008). Sprawne przygotowanie i przebieg usługi transportowej z zachowaniem wskazanych warunków, a także ewentualnych specjalnych życzeń klienta czyni firmę wiarygodną i niezawodną.

Osiągnięcie sukcesu na rynku przez przedsiębiorstwo zapewnia również wiedza o konkurencji i ciągłe doskonalenie się kadry poprzez edukację i szkolenia. Dzięki temu można decydować o różnorodnych procesach organizacyjnych, uwzględniając w szczególności aspekt ekonomiczny i kondycję innych firm konkurencyjnych w kontekście partnerstwa współbiznesowego. W tej kwestii można wskazać następujące czynniki:

- efektywniejsze procesy zarządzania środkami transportowymi. Przedsiębiorstwa w coraz większym zakresie wprowadzają mechanizmy formalne, których celem jest maksymalizacja stopnia wykorzystania środków transportu w zakresie ładowności przy pełnym wykorzystaniu nowoczesnych technologii informatycznych, które bazują na danych określających drogę, czas jej pokonania, poziom użycia paliwa oraz przerwy postojowe. Procesy wykorzystania środków transportu wymagają uwzględnienia koncepcji zrównoważonego rozwoju;
- optymalizacja poziomu ładowności pojazdów, oceniana przez pryzmat aspektów technicznych, ładunków, projektów opakowań, analizę liczby i struktury środków transportowych. Powyższe działania stanowią integralną część zarządzania popytem. W praktyce stosowane są coraz częściej rozwiązania polegające na konsolidacji ładunków lub jednoczesnym transporcie ładunków ciężkich i objętościowych. Celem tych przedsięwzięć jest dążenie do coraz lepszego wykorzystania środków transportowych pod względem ładowności i przestrzeni ładownej, z zachowaniem zasad funkcjonowania zrównoważonego transportu;
- zastosowanie w procesach transportu bardziej opłacalnych środków transportu oraz jednostek ładunkowych. Za typowe powyższe środki transportu uznaje się wydłużone pojazdy i przyczepy. Nowymi rozwiązaniami są także pojazdy dwupoziomowe, samochody odpowiednio przystosowane do transportu kontenerów lub też pojazdy o zmniejszonej ładowności do dystrybucji niewielkich produktów oraz przy obsłudze lokalnego rynku (Rutkowski, 2011).

Tabela 3

## Strategiczne cele i bariery zrównoważonego transportu przedsiębiorstw

Proces opracowania strategii usług transportowych w przedsiębiorstwie	Cel przedsiębiorstwa — zrównoważony rozwój; zrównoważony transport	Bariery
Określenie misji przedsiębiorstwa z wyeksponowaniem wizji transportu zrównoważonego. Przeprowadzenie analizy strategicznej, w tym ocena istotnych problemów wpływających na strategię przedsiębiorstwa i wybór usług transportowych jako ważnego zagadnienia strategicznego. Opracowanie strategii przedsiębiorstwa z odpowiedzią na pytanie: jakie działania uczynią podmiot gospodarczy bardziej konkurencyjnym? (np. zrównoważony transport).	Ustalenie ogólnych wytycznych i zasad sformułowania celów przedsiębiorstwa w aspekcie transportu zrównoważonego. Identyfikacja procesów, uwarunkowań wpływających na strategię przedsiębiorstwa lub jej modyfikację. Analiza strukturalna zrównoważonego transportu w kontekście strategicznym. Określenie miejsca i sposobu konkurencyjności przedsiębiorstwa (w tym ocena konkurencyjności usług transportowych).	Istota misji i wizji przedsiębiorstwa w większości jednostek organizacyjnych stanowi mało precyzyjną kategorię strategiczną. Koncentracja działań analitycznych na wynikach zamiast analizy czynników wpływających bezpośrednio na realizację założeń strategicznych, zwłaszcza w zakresie zrównoważonego transportu. Duża liczba metod umożliwiających opracowanie strategii przedsiębiorstwa zróżnicowanych pod względem skuteczności i efektywności.

Źródło: opracowano na podstawie: Kaplan, Norton, 2008.

W każdym z powyższych rozwiązań uwzględnia się strategiczne uwarunkowania zrównoważonego transportu przedsiębiorstw. Funkcjonowanie przedsiębiorstw transportowych wymaga przede wszystkim uwzględnienia przyjętej strategii oraz systematycznej modyfikacji. Problemy dostawcze wynikają z mechanizmów określających reguły postępowania strategicznego w zakresie transportu zrównoważonego. Założenia polityki transportowej określają kształtowanie aktywności rynkowej, wyznaczając jednocześnie adaptacje zmieniających się reguł funkcjonowania transportu zrównoważonego w kontekście strategii działania przedsiębiorstwa (Szałucki, 2010).

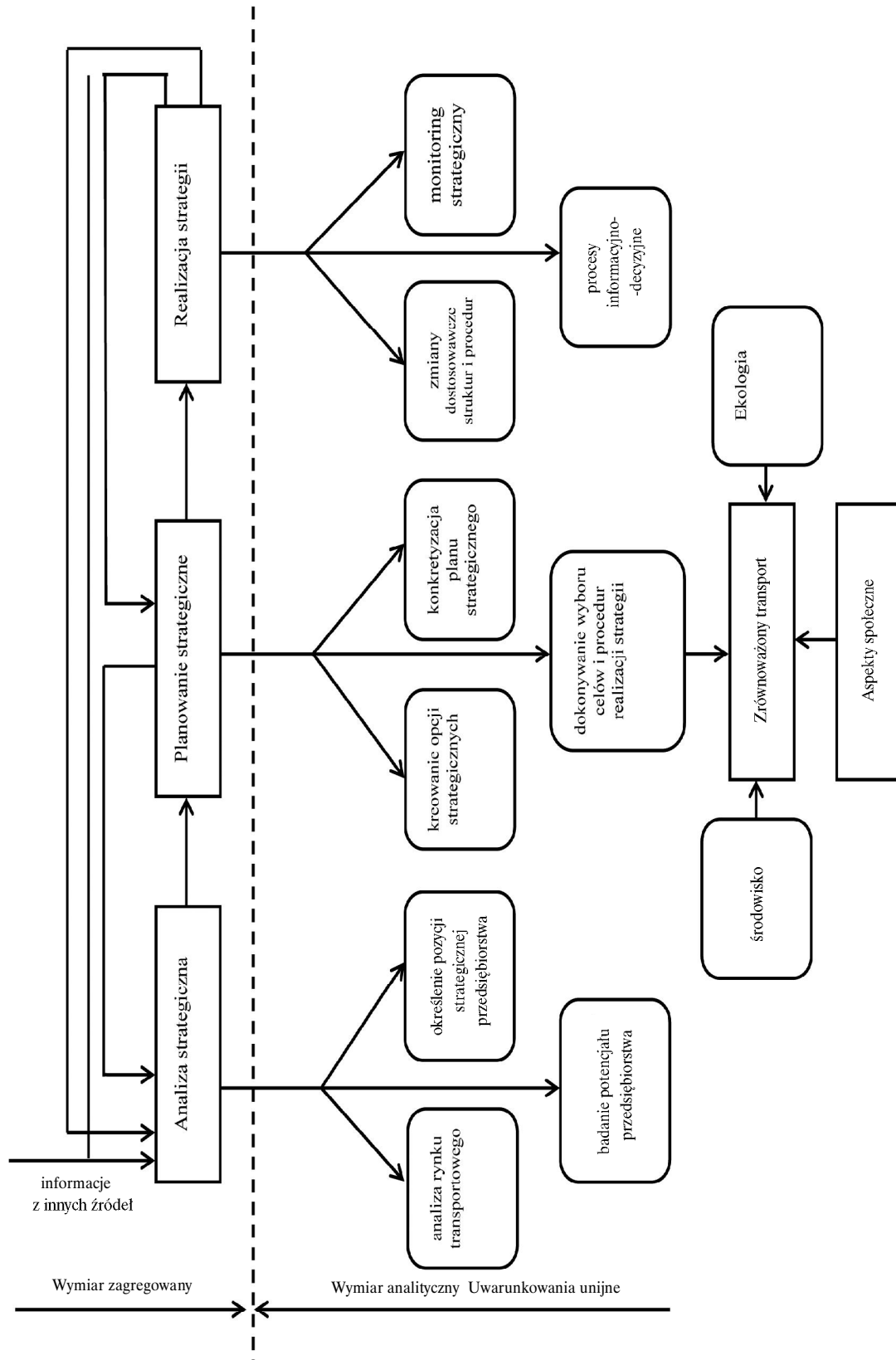
Nowe uwarunkowania strategiczne kreują wymagania w zakresie zarządzania transportem zrównoważonym. Niezbędna jest obserwacja zmian na rynku transportowym i poszukiwanie sposobów sprawnego i korzystnego funkcjonowania w burzliwym otoczeniu. Uważne obserwacje mogą prowadzić do odkrycia nowych rozwiązań i uwarunkowań sprzyjających reorientacji dotychczasowych postaw i zachowań zarówno przewoźników, jak i usługobiorców w obszarze zrównoważonego transportu. Sukces strategiczny jest zatem realny, gdy przedsiębiorstwo transportowe wykazuje zdolność szybkiego reagowania na potrzeby i życzenia usługobiorców (Szałucki, 2010).

Wiadomo, że przedsiębiorstwo transportowe będzie funkcjonować na rynku dzięki ambitnej, realnie skonstruowanej i możliwej do wdrożenia w życie strategii (Kuraś, 2013). Sukces strategiczny jest zapewniony, gdy przewoźnik *ma stale na uwadze oczekiwania usługobiorców, jest przygotowany na różne zdarzenia w czasie realizacji usług transportowych, wspiera przedsiębiorczość, opiera się na więziach trwałych, ale elastycznych, tworzy klimat wzajemnego zaufania, dąży do partnerskiej współpracy ze swoimi usługobiorcami* (Szewczuk, 2010).

Formułowanie i wdrażanie polityki strategicznej w firmach transportowych jest procesem długotrwałym, wiąże się też z licznymi zagrożeniami głównie dlatego, że zanim przedsiębiorstwo ustabilizuje swoją pozycję na rynku, może zajść wiele wydarzeń zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, i to one zadecydują o jego kondycji oraz pozycji wśród innych. Każda strategia powinna zawierać w swej strukturze odpowiednią liczbę wariantów postępowania kompatybilnych z założeniami i kierunkami rozwoju sytuacji na rynku transportowym oraz uwzględniać przede wszystkim własną wykreowaną wizję przyszłości. W tej wizji szczególnie miejsce zajmuje właśnie transport zrównoważony. Na koncepcję transportu zrównoważonego powinny składać się następujące elementy: misja przedsiębiorstwa, wizja strategiczna, strategia działania i cele oraz zadania. Jak zwykle, planowanie i prognozowanie wiąże się z licznymi barierami, co prezentuje tabela 3. Na podkreślenie zasługuje problem określenia misji i wizji, które z uwagi na niski poziom precyzyjności utrudniają realizację celów strategicznych przedsiębiorstwa. Jeżeli celem tym jest zrównoważony transport, to konieczna jest koncentracja na wynikach osiąganych w realizacji strategii przedsiębiorstw. Brak precyzyjności strategicznych kategorii w zakresie zrównoważonego rozwoju powoduje, że w praktyce występuje duża liczba metod, które umożliwiają opracowanie i ocenę realizacji strategii przedsiębiorstwa w kontekście skuteczności i efektywności. Procesy te dotyczą również strategii zrównoważonego transportu.

Analizując strategiczne uwarunkowania zrównoważonego transportu przedsiębiorstw, należy podkreślić szczególną rolę trzech procesów: analizy strategicznej, planowania strategicznego i realizacji strategii (rys. 2).

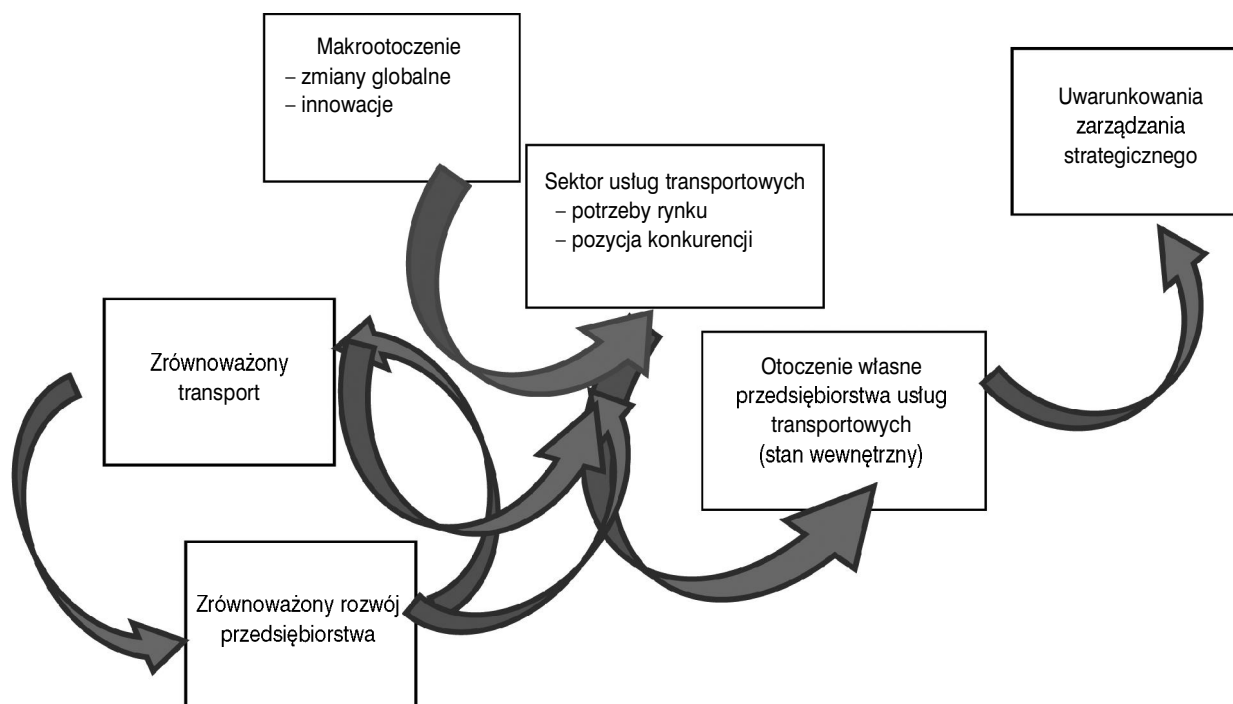
Proces zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie transportowym. Aspekt zrównoważonego rozwoju



Źródło: opracowano na podstawie: Szewczuk, 2010.

Rysunek 3

Zrównoważony transport przedsiębiorstw w aspekcie strategicznym



Źródło: opracowanie własne.

W każdym z tych procesów podejmowane są różnorodne działania, koncentrujące poszczególne elementy analityczno-planistyczne. Po ich przeprowadzeniu następuje realizacja strategii przedsiębiorstwa, w ramach której wyeksponowano zrównoważony transport. Procesy informacyjno-decyzyjne uwzględniają środowisko, ekologię i wymagania społeczne.

Wdrażając przyjęte w strategii założenia, należy cały czas kontrolować i monitorować sytuację na rynku transportowym. W przypadku przedsiębiorstwa usług transportowych jego kondycja zależy od wszelkich zmian w sektorze transportu i zmian zachodzących w makrootoczeniu, co prezentuje rysunek 3.

Podkreślić należy, że w nowoczesnym zarządzaniu strategicznym decydujące znaczenie posiada przede wszystkim skuteczność odzwierciedlająca umiejętność wyboru celów, które kreuje zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa (Adamczyk, Nitkiewicz 2007). Decyzje strategiczne w tym obszarze działania określają główne kierunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w otoczeniu, determinują kierunki rozwoju w długiej perspektywie czasu. Decyzje te mają również zasadnicze znaczenie dla wyznaczania efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednak charakteryzuje je trudność programowania oraz wysoki stopień ryzyka wynikający z konieczności

przyjmowania nowych wyzwań, płynących z otoczenia. Tym wyzwaniem jest aktualnie zrównoważony transport. Podejmowanie nowych zadań w tym zakresie wymaga uwzględnienia celów zarządzania strategicznego.

## Zakończenie

Wiele państw Europy Zachodniej ma już duże doświadczenie w dziedzinie zrównoważonego rozwoju transportu. Działania skoncentrowano głównie na stworzeniu transportu przyjaznego środowisku. Uzyskanie pozytywnych wyników było możliwe również dzięki wsparciu władz lokalnych i postanowień rządowych. Doświadczenia europejskie uczą, jak wygodnie, bezkolizyjnie i szybko poruszać się po obszarze infrastruktury. Wiele państw prowadzi kampanie mające na celu skuteczną zmianę złych nawyków i powszechnie respektowanych, ale nieprawidłowych rozwiązań. Im później podejmuje się działania w zakresie zrównoważonego rozwoju transportu, tym większych wymaga to nakładów finansowych, bowiem z roku na rok środowisko naturalne ulega coraz większej degradacji. Usuwanie tych skutków będzie wymagać odpowiednich, szybkich działań w sferach ekonomicznej i społecznej.

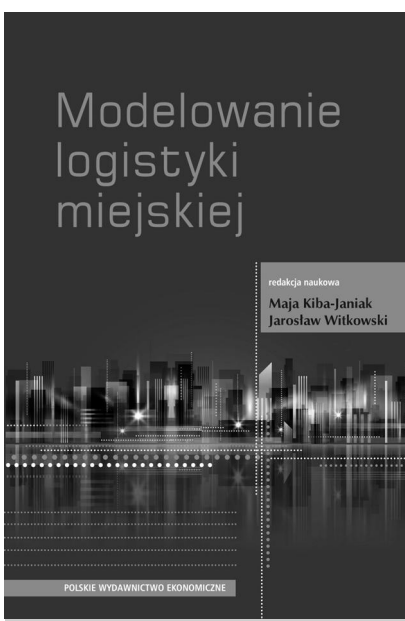


Można podkreślić, że transport spełniając funkcje konsumpcyjną, produkcyjną i integracyjną posiada taką pozycję w gospodarce narodowej, która nie jest możliwa do zastąpienia przez jakąkolwiek inną działalność (Rydzkowski, 2010).

Przedsiębiorstwa zobligowane są więc do realizacji działalności transportowej zgodnie ze strategią zrównoważonego rozwoju.

## Literatura

- Adamczyk J., Nitkiewicz T. (2007). *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Grabowska I. (2004). Zasady tworzenia zrównoważonej polityki transportowej — wybrane aspekty. *Gospodarka Materialowa i Logistyka* (7), 11–15.
- Hamel G., Breen B. (2007). *The Future of Management*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Holter A.R., Grant D.B., Ritchie J., Shaw N. (2008). A framework for purchasing transport services in small and medium size enterprises. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (1), 21–38.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2008). *The Execution Premium, Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Komisja Europejska: *Biała Księga: Plan Utworzenia Jednolitego Europejskiego Obszaru Transportu — dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu*. KOM (2011) 144 wersja ostateczna, Bruksela 28.03.2011.
- Komisja Wspólnot Europejskich: *Komunikat Komisji Zrównoważona Europa dla Lepszego Świata: Strategia Zrównoważonego Rozwoju Unii Europejskiej (Propozycja Komisji dla Rady Europejskiej w Goeteborgu)*. COM (2001) 264 final, Bruksela, 15.05.2001.
- Kozłowski S. (2005). *Przyszłość ekorozwoju*. Lublin: Wyd. KUL.
- Kuraś P. (2013). Genesis and basic assumptions of the resource — based view in strategic management of an enterprise. W: I. Otolá (red.), *Determinants of modern management concepts in the enterprises* (81–92). Ostrawa: Wyd. VSB.
- Nowak S., Ostańska A., Halemba P., Franczak A. (2012). Kreowanie zrównoważonego transportu w regionach turystycznych. *Logistyka*, (3), 1705–1710.
- Pawłowska B. (2010). Analiza efektywności procesu równoważenia rozwoju transportu, Logitrans — VII Konferencja Naukowo-Techniczna Logistyka. Systemy Transportowe. Bezpieczeństwo w Transportcie. *Logistyka*, (2), 1236–1246.
- Przybyłowski A. (2011). Przesłanki rozwoju transportu zrównoważonego na przykładzie województwa śląskiego. W: J. Witkowski, U. Bąkowska-Morawska (red.), *Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL* (82–95). Wrocław: Prace Naukowe nr 235. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Rutkowski K. (2011). Wpływ megatrendów na zarządzanie łańcuchem dostaw — przykład PeakOil. W: J. Witkowski, A. Baraniecka (red.), *Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach* (96–100). Wrocław: Prace Naukowe nr 234. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Rydzkowski W. (2010) Transport w procesie gospodarowania. W: W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król (red.), *Transport. Problemy transportu w rozszerzonej UE* (1–3). Warszawa: WN PWN.
- Sitko-Lutek A. (2013). Kształtowanie kompetencji menedżerskich i kultury organizacyjnej w gospodarce sieciowej. W: A. Karbownik (red.), *Paradygmat sieciowy, wyzwania dla teorii i praktyk zarządzania* (174–187). Gliwice: Wyd. Politechniki Śląskiej.
- Szałucki K. (2010). Podstawy wiedzy o przedsiębiorstwach transportowych. W: W. Rydzkowski i K. Wojewódzka-Król (red.), *Transport. Problemy transportu w rozszerzonej Unii* (340–345). Warszawa: WN PWN.
- Szewczuk A. (2010). Strategiczne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem transportowym. W: W. Rydzkowski i K. Wojewódzka-Król (red.), *Transport. Problemy transportu w rozszerzonej Unii* (361–367). Warszawa: WN PWN.
- Twaróg J. (2003). *Koszty logistyki przedsiębiorstw*. Poznań: Biblioteka Logistyka.  
<http://ec.europa.eu/transport/strategies/2008>. 02.09.2013.



## PWE poleca nowość

*Modelowanie logistyki miejskiej* to książka, w której autorzy przybliżyli możliwość wykorzystania teorii i doświadczeń praktycznych z zakresu logistyki do zarządzania infrastrukturą miejską. Pokazali, w jaki sposób, dzięki nowoczesnym rozwiązaniom logistycznym, można zwiększyć efektywność funkcjonowania miasta jako całości i poszczególnych jego elementów, a co za tym idzie poprawić jakość życia mieszkańców.

W książce przedstawiono:

- ✓ istotę i cele modelowania logistyki miejskiej,
- ✓ autorski model referencyjny logistyki miejskiej w kontekście poprawy jakości życia mieszkańców,
- ✓ walidację modelu logistyki miejskiej w wybranych miastach Polski,
- ✓ warunki skutecznego wdrożenia modelu referencyjnego logistyki miejskiej.

[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)