Zeszyty Naukowe SGSP 2021
2021, Nr 77, s. 73–93
ISSN: 0239-5223
Creative Commons Attribution 4.0 International License
DOI: 10.5604/01.3001.0014.8414

MGR KINGA MURAS

ZARZĄDZANIE TRANSPORTEM SAMOCHODOWYM TOWARÓW NA PRZYKŁADZIE FIRMY RÖHLIG SUUS LOGISTICS

ABSTRAKT

W artykule zostało przedstawione zagadnienie zarządzania w dziedzinie transportu samochodowego towarów na przykładzie firmy Röhlig Suus Logistics. Głównym celem artykułu było omówienie zarządzania transportem samochodowym towarów oraz przedstawienie wyników badania ankietowego. Problem główny został przedstawiony w formie pytania: W jaki sposób można optymalizować zarządzanie transportem samochodowym towarów? Artykuł powstał na podstawie analizy literatury z zakresu zarządzania i transportu, a także przeglądu Internetu w poszukiwaniu treści. W rezultacie opisano zarządzanie transportem samochodowym towarów oraz przedstawiono wyniki badania ankietowego mającego na celu sprawdzenie, który z obszarów firmy wymaga usprawnienia. Wnioski wynikają z interpretacji zgromadzonych treści. Implikacją płynącą z rozważań autorki jest twierdzenie, że zarządzanie transportem samochodowym towarów jest procesem nieskończonym.

SŁOWA KLUCZOWE

zarządzanie, transport samochodowy towarów

Przyjęty: 25.02.2021; Zrecenzowany: 21.03.2021; Zatwierdzony: 23.03.2021

MANAGEMENT OF ROAD CARGO TRANSPORT ON THE EXAMPLE OF RÖHLIG SUUS LOGISTICS

ABSTRACT

This article is dedicated to road cargo transport taking as an example Röhlig Suus Logistics. The main aim of the paper was to discuss the cargo road transport management as well as to discuss questionnaire results. The main issue was presented in the form of a question: How to optimise the management of the cargo road transport? The article is based on a literature review covering management and transport, as well as Internet research. The investigation allowed an outline of management of the cargo road transportation and a presentation of questionnaire results obtained in a survey aimed at verifying which company department needs to increase its efficiency. The conclusions are based on the compiled information. The implication emerging from the author's contemplations is a conclusion that management of the cargo road transport is an endless process.

KEYWORDS

management, cargo road transport

Received: 25.02.2021; Reviewed: 21.03.2021; Accepted: 23.03.2021

WSTĘP

Twórca i przedstawiciel myśli zarządzania, Peter Ferdinand Drucker, stwierdził, iż „Za każdym razem, kiedy widzisz biznes, który odnosi sukces, oznacza to, że ktoś kiedyś podjął odważną decyzję" [1]. To jedno zdanie zawiera w sobie praktycznie całą istotę współczesnego zarządzania. Obecna potrzeba rozwoju, która implikuje konieczność przemieszczania towarów, determinuje do przykładania dużej wagi do progresywnego rozkwitu zarządzania transportem samochodowym towarów. Optymalne i kompleksowe działanie w tym zakresie będzie wynikiem kolejno następujących po sobie czynności, permanentnej ich kontroli oraz podejmowania odpowiednich decyzji na

każdym etapie. Transport samochodowy towarów, jako „ogniwo" działań logistycznych, poszukiwał, poszukuje i poszukiwać będzie coraz to nowych rozwiązań dla osiągnięcia rozwoju. Wobec tego zarządzanie nim samo w sobie znajdzie szereg zastosowań dla udoskonalania działań logistycznych, które są jego nieodłączną częścią. Dodatkowo należy zaznaczyć, że innowacja zastosowań pozwoli na osiągnięcie przez daną firmę transportu samochodowego towarów przewagi konkurencyjnej na rynku.

1. ZARZĄDZANIE

Nauka o zarządzaniu kształtowała się na przestrzeni wieków. Od dawien dawna znano i stosowano świadomie czy też podświadomie jej podstawy, czyli plan i kontrolę. Obecnie jest ono uważane za interdyscyplinarną dziedzinę, ponieważ obejmuje spektrum nauk społecznych, ekonomicznych, politycznych i innych. Za przedstawiciela i twórcę tejże dyscypliny uważa się Henriego Fayola, który prosto określa zarządzanie jako szereg funkcji, które wchodzą w całość tego procesu [2, s. 20].

Wielostronność zarządzania skutkuje tym, że jego zdefiniowanie w sposób jednolity jest zabiegiem praktycznie niemożliwym. Niezwykle trudno podejść do niego jednoznacznie, ponieważ obejmuje ono nie tylko właściwe kierowanie działem organizacji. Zarządzanie powinno być także ekonomiczne i skuteczne, tak aby redukować koszty do niezbędnego minimum oraz każdorazowo spełniać powzięte cele [2, s. 47]. W myśl za Henrim Fayolem wyeksponować możemy pięć zasadniczych jego funkcji:

1. „Przewidywanie (…).
2. Rozkazywanie (…).
3. Organizowanie.
4. Koordynowanie (…).
5. Kontrolowanie" [3, s. 63].

Współcześnie nastąpiła jednak drobna zmiana. Mianowicie przewidywanie zastąpiono planowaniem, rozkazywanie motywacją, z kolei funkcja koordynowania została całkowicie pominięta. W związku z powyższym najczęściej wyszczególniane są cztery niżej wymienione funkcje zarządzania:

1. „Planowanie.
2. Organizowanie.

3. Motywowanie.
4. Kontrolowanie"[2, s. 48].

Zapewne oprócz wskazanych powyżej istnieją inne, liczne podziały. Jednak nie ulega wątpliwości, że większość z nich, jak nie wszystkie, bazują na teorii Henriego Fayoli. Realizacja powyższych funkcji pociąga za sobą kompleksowość i skuteczność zarządzania [2, s. 49]. Obecnie zaobserwować można wielość sprzężeń pomiędzy społecznościami i państwami a warunkami współczesnego rynku, co skutkuje swoistym zarządzaniem, które należy odpowiednio dostosować i rozwijać w miarę zmieniających się okoliczności [2, s. 163]. Z powyższego względu wymaga ono:

- kompleksowego rozpoznania kosztów;
- czerpania z obcych zasobów;
- wykorzystania systemów informatycznych;
- szeroko pojętej informacji;
- nastawienia na spożytkowanie kapitału intelektualnego.
- realizacji nadwyżki ekonomicznej [2, s. 166–167].

Zarządzanie, poza powyższymi uwarunkowaniami swojego sukcesu, z reguły zobowiązuje do określenia konkretnego kierunku lub kierunków działania. Zdaniem Henriego Fayoli można je realizować dzięki zastosowaniu 14 zasad:

1. „Podział pracy (…).
2. Autorytet (…).
3. Dyscyplina.
4. Jedność rozkazodawstwa (…).
5. Jedność kierownictwa (…).
6. Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu.
7. Wynagrodzenie (…)
8. Centralizacja (…).
9. Hierarchia (…).
10. Ład (…).
11. Ludzkie traktowanie pracowników.
12. Stabilizacja personelu (…).
13. Inicjatywa (…).
14. Zgranie personelu (harmonia)" [4, s. 21].

Nawet dzięki zastosowaniu w sposób całkowity powyższego zarządzanie w sposób sprawny i skuteczny nie jest proste i bezproblemowe. Zachodzi ono

w środowiskach zróżnicowanych pod względem ekonomicznym, technicznym i organizacyjnym oraz powinno podstawowo koncentrować w sobie często krytyczną, opiniodawczą analizę wyników. Dlatego istotą zarządzania jest dostosowanie kierunków działania do tego, co dzieje się na rynku, a także prognozowanie z powodzeniem w perspektywie czasowej [5, s. 293]. Działanie takie to innowacyjna taktyka efektywnego sposobu myślenia zarządzających, która opierać się ma na wykreowaniu wielostronnych koncepcji myślowych. Powyższe wynika z założenia, że strategia powinna zawierać w sobie odpowiednią liczbę wariantów działania, które mają być odpowiednio dopasowane do oczekiwanych kierunków rozwoju [6, s. 362]. Na zarządzanie można patrzeć jak na filozofię działania, która oparta jest na rzeczywistym myśleniu i przyszłości danego przedsiębiorstwa. Będzie ona korzystać z rozpoznania czynników kluczowych, a także badania zależności, które między nimi zachodzą. W związku z powyższym decyzje zarządzających będą miały wpływ na przebieg procesów logistycznych oraz na rozwój [9, s. 71].

Podsumowując, zasadnym jest przytoczenie opinii Magdaleny Dołhasz, Janusza Fudalińskiego, Małgorzaty Kosały oraz Haliny Smutek, którzy zauważają, że analizując szeroko pojęte zarządzanie, „(…) dostrzegamy, że w ostatecznym bilansie nie systemy, nie struktura organizacyjna, nie zasady i reguły organizacyjne czy najnowszej generacji technika, lecz niepowtarzalna osobowość, umiejętności ludzi i złożone z nich zespoły, (…), a także style kierowania umożliwiające odpowiednie podejście do problemów współpracy decydują o sukcesie każdej organizacji" [2, s. 113]. Wnioskując z powyższego, można stwierdzić, że człowiek i jego potencjał intelektualny bierze górę. Pierwszeństwo w tym miejscu ma koncepcja i pomysł na rozwiązanie danego problemu, a to płynie od konkretnych jednostek. Istotę zarządzania stanowić będą więc ludzie, którzy tworzą organizacje, z tym tylko wyjątkiem, że posiadają oni konkretne specjalizacje, umiejętności praktyczne i wnoszą nowe idee.

2. TRANSPORT SAMOCHODOWY TOWARÓW

Spośród dostępnych na świecie środków transportu to właśnie transport samochodowy towarów zyskuje coraz większą popularność. Ustawa o transporcie drogowym z 6 września 2001 r. określiła definicje krajowego transportu drogowego, którego termin możemy utożsamiać z opisywanym przewozem

samochodowym towarów. Zgodnie z nią oznacza on „podejmowanie i wykonywanie działalności (...) w zakresie przewozu (…) pojazdami samochodowymi (…), za które uważa się również zespoły pojazdów składające się z pojazdu samochodowego i przyczepy lub naczepy (…)" [8, art. 4 pkt 1]. Istotą transportu samochodowego towarów jest „pokonywanie przestrzeni z wykorzystaniem odpowiednich środków infrastruktury transportowej" [9, s. 1903], choć w praktyce cały proces w łańcuchu dostaw jest o wiele bardziej złożony. Natomiast podstawowym zadaniem powyższego rodzaju transportu jest przewóz towarów z miejsca nadania do miejsca przeznaczenia. Dodatkowo można wskazać, że ma to wystąpić przy wykorzystaniu dostępnych i określonych środków transportu [10, s. 16]. Analiza literatury w powyższym zakresie wskazała na to, że transport samochodowy towarów cechuje się między innymi:

- „bardzo dużą dostępnością podstawowych środków pracy (…);
- możliwością podstawienia taboru samochodowego w dowolne miejsce (…);
- dużym wyborem różnego rodzaju środków transportowych;
- możliwością transportu ładunków na małe i średnie odległości;
- dużą szybkością przewozu (…);
- terminowością i punktualnością usług (…)" [10, s. 16–17].

Funkcjonowanie gospodarki narodowej i życia społecznego jest ściśle powiązane z potrzebami transportowymi. Dotyczą one „realizacji określonych celów, zadań i zamierzeń. Wiążą się (…) nierozerwalnie z produkcyjną i społeczną działalnością człowieka oraz z funkcjonowaniem gospodarki narodowej i organizacją życia społecznego" [11, s. 1634]. Do potrzeb transportu samochodowego towarów zaliczamy:

- „zróżnicowanie rozmiarów obrotów, struktury przestrzennej i asortymentowej handlu (…);
- zmiany w zaopatrzeniu rynków i dystrybucji produktów;
- zróżnicowanie struktury kierunkowej przewozów związanych z pogłębiającą się specjalizacją i kooperacją produkcji;
- konieczność realizacji procesu produkcji;
- zróżnicowanie oraz wzrastający udział produktów o znacznej wielokrotności przewozów" [11, s. 1635].

Rosnący popyt na transport samochodowy towarów bierze się między innymi z postępu cywilizacyjnego oraz z potęgującej się konsumpcji. Zapotrze-

bowanie to w dużej mierze wynika z możliwości, jakie obecnie istnieją. Im lepsze warunki, a także im więcej klientów, tym liczba nowo powstałych przedsiębiorstw transportowych będzie się zwiększać. Zaznaczyć należy, że dziedziny takie jak przemysł, rolnictwo, handel, łączność czy budownictwo w dużym stopniu będą wpływały na popyt na transport samochodowy towarów. Decyzje i ustalenia w zakresie każdej z powyższych wpływać będą na dobór taboru [6, s. 51]. Jednak powszechnie najbardziej znany i najbardziej popularny jest samochód ciężarowy (TIR – Transport International Routier – Międzynarodowy Transport Drogowy) [6, s. 45]. Współcześnie najczęściej używane są oplandekowane samochody transportowe, pokryte płóciennymi burtami. Ich ładowność to 30 ton, chyba że chodzi o towary sypkie, te wówczas transportowane są w naczepach około 45 ton [12, s. 110].

Dobranie odpowiedniej technologii przewozu uwarunkowane jest specyfiką towaru, jego rodzajem oraz terminem dostarczenia. Oprócz tego należy uwzględnić infrastrukturę, którą dysponujemy. Zdaniem Radosława Kacperczyka „transport samochodowy jest jedynym rodzajem transportu, który zapewnia praktycznie nieograniczoną możliwość odbioru lub dowozu ładunków w określone miejsce" [13, s. 26]. Oczywiście mimo tego ma on szereg wad, o których nie należy zapominać. Zestawienie pozytywów i negatywów, jakimi odznacza się transport samochodowy towarów, ujęto w tabeli 1.

Tabela 1. Zalety i wady transportu samochodowego towarów

Transport samochodowy towarów	
Zalety	**Wady**
najefektywniejszy dowóz do przewoźników z różnych gałęzi transportu	uzależnienie od warunków pogodowych
najkorzystniejsze rozwiązania dla rynku zaopatrzenia i rynku zbytu	emisja spalin
możliwość przewozu ładunków mających różną podatność transportową dzięki specjalistycznemu taborowi	niski stan techniczny infrastruktury drogowej
najlepsza dostępność przestrzenna (*door to door*)	wysokie koszty przemieszczania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [25, s. 440]

Organizowanie transportu samochodowego towarów zależne jest od rodzaju ładunku oraz tego, jaką drogę ma do przebycia. Właściwości techniczno-eksploatacyjne środków przewozu z reguły decydują o kosztach oraz jakości i terminowości. Kompletny proces transportowy, który składa się z czynności organizacyjnych, wykonawczych, a także handlowych możemy zdefiniować jako „ciąg określonych dokonań wzajemnie ze sobą skorygowanych w wyniku czego towar będzie dostarczony do odbiorcy" [14, s. 1547]. Do czynności organizacyjnych należy zaplanowanie trasy przewozu oraz przygotowanie dokumentów transportowych. Z kolei czynności wykonawcze to sam przewóz. Ostatnią grupę stanowią czynności handlowe, które odnoszą się do kwestii związanych z finansami, to jest opłaty transportowej towarów, a także ludzi [14, s. 1547]. Przebieg procesu transportowego zależy od rodzaju transportu, który dzielimy, biorąc pod uwagę środowisko, w którym on jest realizowany, na: lądowy, wodny i powietrzny. Transport samochodowy towarów zalicza się do pierwszej grupy i dotyczy samochodów ciężarowych, ciągników oraz pojazdów specjalnych. Klasyfikacja tego rodzaju transportu może zachodzić również na podstawie ładowności. Wyróżniamy wówczas tabor samochodowy powyżej 12 ton – wysokotonażowy, od 4 do 12 ton – średniotonażowy, od 2 do 4 ton – niskotonażowy oraz do 1,9 tony – tabor dostawczy [10, s. 18].

Transport samochodowy towarów stanowi w Polsce jeden z najważniejszych działów gospodarki narodowej. Zgodnie z publikacją Głównego Urzędu Statystycznego z 2019 r. udział transportu samochodowego w ogólnym przewozie towarów wyniósł 82,3% [15]. W dobie obecnego rozwoju rozbudowie w naszym kraju ulega transportowa infrastruktura liniowa („istniejące połączenia transportowe – kolejowe, drogowe, morskie, lotnicze, i tym podobne) i punktowa (wyodrębnione przestrzennie obiekty służące do obsługi ładunków – stacje, punkty przeładunkowe, kompleksy magazynów, centra logistyczne, i tym podobne") [16, s. 17]. Zawdzięczamy to Projektowi TEN-T (Transeuropejska Sieć Transportowa), w wyniku którego Polska ma możliwość wykorzystania do powyższego celu środki finansowe Unii Europejskiej. Program ten ma ogromny wpływ na postęp transportu samochodowego towarów, ponieważ „służy koordynacji oraz zapewnieniu spójności i komplementarności inwestycji infrastrukturalnych" [17]. Dzięki nowym inwestycjom w połączenia transportowe oraz powstaniu obiektów pomocowych, które wynikają z Programu TEN-T, możliwa jest poprawa jakości i terminowości usług transportu samochodowego towarów w Polsce.

Podsumowując, każda ze stron, sprzedawcy i nabywcy, w momencie wyboru oferty transportu samochodowego towarów, po pierwsze kierować będzie się ceną, która staje się kryterium w całym procesie. Na koszt wpływać będzie odległość, masa towaru i jego rodzaj, poziom zautomatyzowania oraz ilość i rodzaj operacji załadowczych i wyładowczych [12, s. 136]. Transport samochodowy towarów można uznać za jedną z najbardziej „rozchwytywanych" form przemieszczania ze względu na jego zasięg, a także elastyczność. Dzisiaj przewoźnik może dotrzeć praktycznie wszędzie, co wynika z rosnącej gęstości dróg i połączeń.

3. CHARAKTERYSTYKA FIRMY RÖHLIG SUUS LOGISTICS

Jedną z podstaw funkcjonowania transportu samochodowego towarów jest firma transportowa, którą określić możemy jako podmiot prowadzący głównie w celu przemieszczania zorganizowane działania usługowe. Posiada ona swoistą nazwę i właściwą dla siebie bazę usług [18, s. 340–342]. Istniejąca od 1989 r. firma Röhlig Suus Logistics jest polskim operatorem logistycznym, który obecnie zajmuje się krajowymi i międzynarodowymi przewozami samochodowymi towarów o różnej kubaturze [19]. Działalność Röhlig Suus Logistics na szczeblu krajowym obejmuje trzy wysoko rozwinięte produkty, czyli krajowy transport całopojazdowy, krajowy transport częściowy oraz krajową sieć dystrybucji drobnicowej. Natomiast na poziomie międzynarodowym proponuje klientom transport towarów neutralnych, niebezpiecznych, wymagających odpowiedniej temperatury, a także przesyłek ekspresowych i ładunków ponadgabarytowych. To, co wyróżnia ją spośród innych, istniejących na rynku, to przejrzysta oferta, niska szkodowość, terminowość dostaw, system *Webbooking* oraz elastyczność i regularność, a także kontrola danej dostawy przez odpowiednią osobę do obsługi konkretnego klienta [19].

Röhlig Suus Logistics jest jedynym na polskim rynku operatorem usług logistycznych o globalnych możliwościach. Sukces jej działalności wynika nie tylko z podchodzenia do klienta jako do biznesowego, długoterminowego partnera, ale szczególnie z określonej misji, którą jest zwiększenie wydajności podstawowej każdego z nich. Na bieżąco dostarczane są zaawansowane rozwiązania logistyczne, które „wpasowują się" w preferencje usługobiorców. Wielu pracowników Röhlig Suus Logistics, dysponujących wieloletnim

doświadczeniem zawodowym, to osoby, które w branży TSL (Transport, Spedycja, Logistyka) od lat budują przewagę rynkową [19].

Transport samochodowy towarów w firmie zachodzi dzięki zintegrowanemu łańcuchowi dostaw, którego zastosowanie jest w pełni wymierne w wyniku synergii usług logistycznych i elementów planowania oraz koordynacji. Ustalenia wielkości produkcji, tras przewozów, świadome zarządzanie fiskalnym obszarem czy też określenie częstotliwości, a także sposobu dostawy pozwala na tworzenie korzystnych i potrzebnych rozwiązań, których oczekują współcześni klienci. W praktyce zintegrowany łańcuch dostaw tworzony jest wraz ze *step by step*. Przede wszystkim polega to na analizie procesów i wspólnym projektowaniu rozwiązań, w wyniku których powstaje szereg realnych scenariuszy działania. Ponadto w swoistym zarządzaniu Röhlig Suus Logistics dużą wagę przykłada do samej opinii klientów, która wyrażona może być w *case studies* tworzonych ewentualnie po wdrożeniu konkretnego zintegrowanego łańcucha dostaw [19].

Istotne i pomocne dla funkcjonowania transportu samochodowego towarów są nowoczesne systemy informatyczne, w których zachodzi dwukierunkowy przepływ informacji. Pod jego pojęciem należy rozumieć współdziałanie pomiędzy np. systemem TMS (*Transport Management System*) oraz WMS (*Warehouse Management System*) z systemem danego klienta. „To jeden ze sposobów firmy pozwalających skutecznie realizować postulat właściwego planowania i koordynacji przepływu dóbr" [19]. Dodatkowo należy podkreślić, że zarządzanie procesami zachodzi w oparciu o nowatorskie aplikacje informatyczne, jak na przykład CRM (*Customer Relationship Management*), ESB (*Enterprise Service Bus*) czy też *Webordering* (portal klienta) [19].

Podsumowując, Röhlig Suus Logistics dzięki monitorowaniu rynku i swojej elastyczności dostosowuje się do dynamicznie zmieniających się warunków. Jako firma, która zajmuje się przede wszystkim transportem samochodowym towarów i jest przeznaczona dla zewnętrznych odbiorców, prowadzi właściwą politykę zarządzania. Funkcjonujące w niej np. *case studies* pozwalają na badanie opinii klienta i rynku oraz w razie wypadku modyfikacje danego procesu.

4. ZARZĄDZANIE TRANSPORTEM SAMOCHODOWYM TOWARÓW

Zarządzający transportem samochodowym towarów zobowiązani są do operacyjnej działalności, planowania oraz rozwiązywania problemów. Każdy, kto

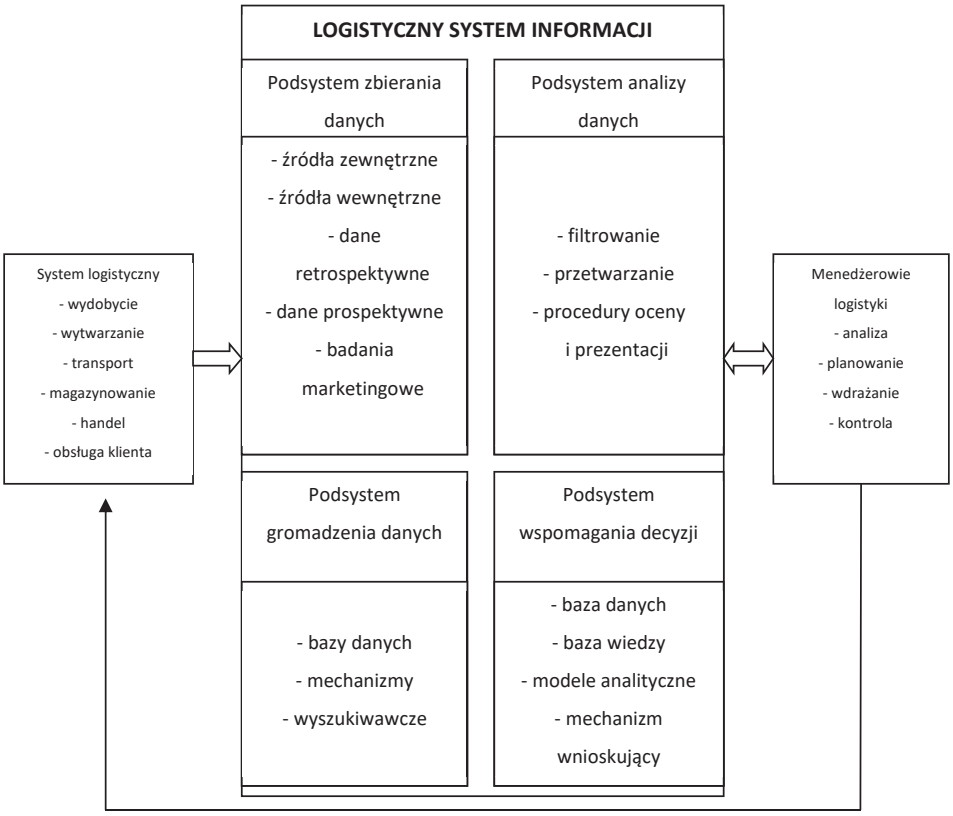
przysposabia się do pracy w tym sektorze logistyki, powinien posiadać rozległą wiedzę w powyższym zakresie oraz w innych, sąsiadujących dziedzinach [20, s. 487]. Istotą zarządzania transportem samochodowym towarów jest odpowiednie zaplanowanie „pokonywania przestrzeni z wykorzystaniem odpowiednich środków infrastruktury transportowej" [9, s. 1903] przy zapewnieniu kompletnego przepływu towarów przez cały łańcuch logistyczny [9, s. 1903]. Zarządzanie transportem samochodowym towarów to główna czynność logistyczna, gdyż zwykle ponad 25% kosztów typowego przedsiębiorstwa to transport zewnętrzny. Zarządzający nim ma obowiązek legitymować się kwalifikacjami w zakresie topografii Polski, finansów, prawa, a także zasobów ludzkich [6, s. 299]. Opisywana branża podlega postępowaniu optymalizującemu ją, czyli doskonalącemu na każdym etapie, dążącemu do znalezienia najlepszego z możliwych rozwiązań w danym obszarze. „Optymalizacja przewozów zapewnia korzyści ekonomiczne zarówno przewoźnikowi, jak i usługobiorcy. Wymaga jednak odpowiedniego sterowania procesami przewozowymi" [21, s. 630].

Współcześnie aktywne zarządzanie transportem samochodowym towarów opiera się na identyfikacji problemów oraz znajdywaniu rozwiązań. Odpowiedzialne za to osoby mogą swobodnie wprowadzać i modyfikować usprawnienia, gdyż obecnie rynek jest wolny, a jedynym jego ograniczeniem jest prawo [20, s. 450–451]. W związku z powyższym wyróżnić należy pięć strategii zarządzania transportem samochodowym:

1. Mniejsza liczba przewoźników = większa liczba transportów na jednego przewoźnika = większy dochód dla każdego z nich.
2. Negocjacje z przewoźnikami = lepsze ceny i wyższa jakość usług = przewaga konkurencyjna na rynku.
3. Zawieranie umów z przewoźnikiem = wyeliminowanie niepewności.
4. Konsolidacja przesyłek = mniejsze koszty transportu.
5. Monitorowanie jakości obsługi = redukcja konkurencji [20, s. 451–456].

Zarządzający transportem samochodowym powinni zawsze trafnie wybierać najkorzystniejsze rozwiązania, szczególnie jeśli chodzi o aspekty ekonomiczne. W całkowitym systemie logistycznym ich działania winny prowadzić do podniesienia ogólnej i dziedzinowej pozycji na rynku. Właściwy kierunek zarządzania ma prowadzić do wzmocnienia kapitałowego i integracji transportowej [22, s. 112, 126, 129]. Pomocny w dążeniu do osiągnięcia supremacji na rynku może być logistyczny system informacji [22, s. 193], który przedstawiono na rysunku 1. Dzięki stosowaniu jego składowych w zarządzaniu

transportem samochodowym towarów możliwe będzie, z dużym prawdopodobieństwem, zapewnienie sprawnej współpracy, a także dostępu do aktualnych danych i informacji logistycznych.



Rys. 1. Logistyczny system informacji
Źródło: [24, s. 193]

Korzystanie z logistycznego systemu informacji skutkować może wymiernymi decyzjami zarządzających transportem samochodowym towarów. W szczególności podsystemy wspomagania będą tutaj przydatne, ponieważ ich używanie pozwoli na zastosowanie symulacji wirtualnej, której wynikiem będą pozytywne lub negatywne skutki. Co więcej, technika posunęła się do tego stopnia, że testowana jest sztuczna inteligencja, która wspomaga zarządzających. System wspierający powinien cechować się elastycznością,

niezawodnością, otwartością, a także efektywnością ekonomiczną. Dzięki temu przedsiębiorstwo dysponować będzie właściwym, strategicznym, informacyjnym systemem, który odpowiada jego celom oraz misji [22, s. 193–197].

Środowisko, w jakim funkcjonuje dana firma zajmująca się transportem samochodowym towarów, podlega optymalizacji w celu zwiększenia swojej wydajności i doskonalenia. Rozumieć ją należy jako wszelkie procesy mające na celu poprawę sytuacji wszystkich stron zaangażowanych (nadawcy, odbiorcy, pracownicy). Optymalizacja to zagadnienie wielokryterialne, ponieważ oprócz postępu w zakresie czasu i kosztów zarządzający transportem samochodowym towarów powinni popracować nad polepszeniem jakości usług, komfortem pracy, poziomem zadowolenia odbiorcy oraz ekologią, która w obecnych czasach stanowi ważny problem [23]. Inne korzyści, jakie niesie za sobą optymalizacja opisywanej branży, to na przykład obniżenie pracochłonności oraz poziomu zapasów, zwiększenie wydajności prac na produkcji i w magazynie, większe wykorzystanie przestrzeni magazynowej czy też maksymalizacja wypełnienia naczep i pojazdów [24].

Podsumowując, zarządzanie transportem samochodowym towarów jako główna czynność logistyczna wymaga dużego zaangażowania odpowiedzialnych za to osób, przede wszystkim w zakresie odpowiedniego planowania. Istnieje wiele strategii w tej dziedzinie, jednak osoby za to odpowiedzialne i kompetentne dokonują wyborów, które wpływają na istnienie i rozwój organizacji. Podstawowa w całym procesie zarządzania transportem samochodowym towarów jest bieżąca odpowiedź na potrzeby klientów. W związku z tym kluczowe jest „wychwytywanie" potrzeb i badanie tego, co jest za horyzontem.

4.1. Research zarządzania transportem samochodowym towarów w firmie Röhlig Suus Logistics

Zarządzanie transportem samochodowym towarów podlega postępowaniu optymalizującemu, o którym wspomniano powyższej. Pracownicy danej organizacji stanowić mogą fundament, na którym będzie można budować i urzeczywistniać usprawnienia. Przeprowadzone w firmie Röhlig Suus Logistics badanie dało syntetyczną odpowiedź, co należy udoskonalić celem osiągnięcia dalszego rozwoju i postępu w omawianym obszarze. Inspiracją

do poszukiwania odpowiedzi na konkretne pytanie było lustrowanie zarządzania transportem samochodowym towarów oraz chęć wskazania innowacji, jakie powinny być stosowane w omawianym przypadku i ogólnie przez zarządzających powyższym działem gospodarki narodowej.

Przedmiotem badania ankietowego była grupa 18 pracowników firmy. Natomiast nadrzędnym celem ankietowania było zbadanie jej zarządzania transportem samochodowym towarów. Wyniki ankiety zebrano i przekształcono w syntetyczne informacje przedstawione w tabeli 2. Obszar sondażu wynika *stricte* ze specyfiki działalności Röhlig Suus Logistics, a celem było wykazanie, które obszary należy poddać postępowaniu optymalizującemu. Każdy z pracowników zobligowany był do udzielenia odpowiedzi na osiem pytań, w każdym z nich miał możliwość tylko jednokrotnego wyboru.

Tabela 2. Badanie zarządzania transportem samochodowym towarów w firmie Röhlig Suus Logistics SA

Badanie zarządzania transportem samochodowym towarów w firmie Röhlig Suus Logistics SA					
Lp.	Pytanie badawcze	Dostępne warianty odpowiedzi	Wynik	Procent odpowiedzi przemawiających za wynikiem	Inne wyniki
1.	Która z kwestii jest najważniejsza w zarządzaniu transportem samochodowym towarów?	plan; organizacja; motywacja; kontrola	organizacja	61,1%	plan – 16,7%; motywacja, kontrola – 11,1%
2.	Który z obszarów zarządzania transportem samochodowym towarów jest najmniej rozwinięty?	klient; postęp technologiczny; ekonomika; dbałość o środowisko	dbałość o środowisko	55,6%	postęp technologiczny – 27,8%; ekonomika – 11,1%; klient – 5,6%

cd. Tabeli 2.

Badanie zarządzania transportem samochodowym towarów w firmie Röhlig Suus Logistics SA					
Lp.	Pytanie badawcze	Dostępne warianty odpowiedzi	Wynik	Procent odpowiedzi przemawiających za wynikiem	Inne wyniki
3.	Z którym z uczestników usług transportu samochodowego towarów należy prowadzić najwięcej dialogu i negocjacji, aby utrzymać pozycje lidera na rynku?	klient; pracownik; dostawca; konkurent	klient	66,7%	dostawca – 22,2%; pracownik, konkurent – 5,6%
4.	Którą z relacji należy ulepszyć dla podniesienia jakości usług transportu samochodowego towarów?	klient ↔ przedsiębiorstwo; przedsiębiorstwo ↔ konkurenci; przedsiębiorstwo ↔ współpracownicy; zarząd ↔ pracownicy	klient ↔ przedsiębiorstwo	55,6%	przedsiębiorstwo ↔ współpracownicy – 33,3%; przedsiębiorstwo ↔ konkurenci – 11,1%
5.	Który z obszarów zarządzania transportem samochodowym towarów jest obecnie najlepiej rozwinięty?	dialog z interesariuszami; organizacja pracy; sytuacja finansowa; innowacja	dialog z interesariuszami oraz organizacja pracy	po 33,3%	innowacja – 22,2%; sytuacja finansowa – 11,1%

cd. Tabeli 2.

Badanie zarządzania transportem samochodowym towarów w firmie Röhlig Suus Logistics SA					
Lp.	Pytanie badawcze	Dostępne warianty odpowiedzi	Wynik	Procent odpowiedzi przemawiających za wynikiem	Inne wyniki
6.	Jakie zmiany w zarządzaniu transportem samochodowym towarów należy wprowadzić?	elektryfikacja procesów; większe nakłady na badanie rynku; więcej szkoleń dla pracowników; prace nad hybrydowymi ciężarówkami	elektryfikacja procesów	44,4%	prace nad hybrydowymi ciężarówkami – 27,8%; więcej szkoleń dla pracowników – 16,7%; większe nakłady na badanie rynku – 11,1%
7.	Co należy jeszcze rozwinąć/poprawić w zarządzaniu transportem samochodowym towarów?	innowacje; plasowanie pozycji lidera; stan taboru; szkolenia kadry, od zarządu po kierowców	innowacje	72,2%	stan taboru, szkolenia kadry, od zarządu po kierowców – 11,1%; plasowanie pozycji lidera – 5,6%
8.	Który z sektorów publicznych ma największy wpływ na kierunek zarządzania transportem samochodowym towarów?	stanowienie prawa (legislacja); otwartość państwa na międzynarodową politykę i współpracę; dofinansowania ze skarbu państwa; rozwój dróg i infrastruktury	rozwój dróg i infrastruktury	50%	stanowienie prawa (legislacja) – 27,8%; otwartość państwa na międzynarodową politykę i współpracę – 22,2%

Źródło: opracowanie własne

Wykonany program badania pozwolił na poddanie analizie niektórych obszarów zarządzania transportem samochodowym Röhlig Suus Logistics oraz wyciągnięcie stosownych wniosków. Zbadano najważniejsze kwestie i sektory, relacje z uczestnikami procesów transportowych, poziom rozwoju konkretnych obszarów, propozycje zmian oraz kwestie publiczne, które być może mogą mieć wpływ na sytuacje firmy. W oparciu o uzyskane wyniki, a także rozkładając je na czynniki pierwsze, można stwierdzić, że:

1. Organizacja czynności i działania w zarządzaniu transportem samochodowym towarów jest najważniejsza, tj. bez właściwego usystematyzowania, między innymi procesów oraz zasobów ludzkich, plan, motywacja i kontrola nie mają większego znaczenia.
2. Dbałość o środowisko została wskazana jako obszar najmniej rozwinięty, co może być dowodem na to, że mimo iż sytuacja środowiskowa naszej planety idzie coraz szybciej w złym kierunku, to firmy zarządzające transportem samochodowym towarów nie przywiązują do tego wystarczającej uwagi. Wnioskować można, że być może należałoby nałożyć na nie większe restrykcje lub wynagradzać tych, którzy prowadzą w swojej firmie politykę proekologiczną. Ponadto zmiana kierunku zarządzania transportem samochodowym towarów w tę stronę może być tym, co w niedalekiej przyszłości ważyć będzie o przewadze konkurencyjnej. Z tego względu zarządcy powinni zadać sobie pytanie, czy chcą, aby ich firma była pionierem i wyznaczyła choćby początkowy trend działań prośrodowiskowych?
3. Oczywistym i zgodnym z wynikami badania jest fakt, że najwięcej dialogu i negocjacji dla utrzymania pozycji lidera na rynku należy prowadzić z klientem. W praktyce stanowi on najważniejszy element, na przykład łańcucha dostaw, ponieważ bez niego zarządzanie transportem samochodowym towarów samo w sobie mijałoby się z celem i nie miałoby sensu działania.
4. Budowanie relacji klient ↔ przedsiębiorstwo to długotrwały i złożony proces, ponieważ każdy potencjalny nabywca ma inne oczekiwania, możliwości, zainteresowania, chęci itd. Dlatego w związku z wynikiem badania ankietowego i dla usprawnienia zarządzania transportem samochodowym towarów właściwym może być doskonalenie marketingu relacji.
5. Dialog z uczestnikami usług transportowych oraz organizacja pracy są obecnie najlepiej rozwinięte, co z pewnością przekłada się na wymierne korzyści w zakresie efektów i zysków, jakie przynosi firma.

6. Elektryfikacja procesów to duże wyzwanie dla zarządców transportu samochodowego towarów, a biorąc pod uwagę dodatkowo konieczność prac nad hybrydowymi ciężarówkami, co daje w sumie wskazanie przez 72,2% ankietowanych, widać jak duża jest to potrzeba. W związku z tym można zadać sobie pytanie, czy transport samochodowy towarów obecnie nie jest w stanie nadążyć za nowymi technologiami, które w innych gałęziach gospodarki wprowadza się znacznie szybciej?
7. Innowacje, tak samo jak punkt wcześniejszy, są mocno pożądane i stanowią swego rodzaju próbę sił na rynku usług transportu samochodowego towarów.
8. Rozwój dróg i infrastruktury to jedna z nielicznych kwestii, na którą zarządzający transportem samochodowym nie mają wpływu. Natomiast niewątpliwie ma on niebagatelny związek z kształtem i rozmiarem funkcjonującego transportu samochodowego towarów.

Podsumowując, zarządzanie transportem samochodowym towarów to proces, który składa się z szeregu czynności, które dla osiągnięcia satysfakcjonującego efektu końcowego muszą być odpowiednio dysponowane i dopasowane. Zarządcy zobowiązani są do posiadania danych umiejętności i kwalifikacji w powyższym zakresie. W związku z tym odpowiednia organizacja pracy, minimalizowanie kosztów i zachowanie odpowiedniej jakości usług będzie wyzwaniem i kunsztem spośród wszystkich działań logistycznych prowadzonych w zarządzaniu transportem samochodowym towarów w przedsiębiorstwach należących do omawianego sektora gospodarki.

WNIOSKI

Transport samochodowy towarów w ciągu ostatniego półwiecza stał się niezbędnikiem rozwoju i postępu. Nie istnieje na świecie segment, fragment czy też dział gospodarki, który by go wykluczył. W związku z tym można stwierdzić, że wszystkie działania danego przedsiębiorstwa/organizacji powinny prowadzić do jego optymalizacji i rozwoju, które to stosować można prawie, że dowolnie, ze względu na wolny rynek (jedynym ograniczeniem jest prawo).

Przedstawione wyniki badań wskazują na satysfakcjonujące rozwiązania, jakie mogą być zastosowane w zarządzaniu transportem samochodowym towarów. Swoistym *supportem* i drogowskazem, który pomoże w jego dosko-

naleniu, będą określone wartości. Wśród nich wyszczególnić możemy wzajemną współpracę, zapewnienie przyszłości, stałe doskonalenie, przesuwanie granic i inne. Jeden zespół zawsze powinien być równy jednemu celowi, czyli zapewnieniu klientom horyzontu rozwiązań i innowacji.

Głównym celem artykułu było omówienie zarządzania transportem samochodowym towarów oraz zreferowanie wyników badania ankietowego. Problem główny został przedstawiony w formie pytania: W jaki sposób można optymalizować zarządzanie transportem samochodowym towarów? Wnioski wynikają z interpretacji zgromadzonych treści. Implikacją płynącą z rozważań autora jest twierdzenie, że zarządzanie transportem samochodowym towarów jest procesem nieskończonym, ponieważ interdyscyplinarność i utylitarność stosowanych rozwiązań będzie różna w zależności od organizacji, środowiska, w jakim funkcjonuje dany podmiot, i czasów, w których działa.

Podsumowując, wobec powyższego, aby w teorii oraz praktyce dobrze zarządzać transportem samochodowym towarów, należy po pierwsze kompleksowo zmodernizować pewne obszary w opracowanej strategii, a także reagować na pojawiające się zmiany, czyli głównie stosować jej elastyczność.

LITERATURA:

1. http://inspirujaco.pl/cytaty/peter-drucker/za-kazdym-razem-kiedy-widzisz-biznes-ktory-odnosi-sukces-oznacza-to-ze-ktos-kiedys-podjal-odwazna-decyzje (dostęp: 04.01.2020).
2. Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., *Podstawy zarządzania Koncepcje – strategie – zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
3. Klincewicz K., *Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
4. Kowrygo B., Górska-Warsewicz H., Świątkowska M., *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Przewodnik do ćwiczeń Wydanie IV zmienione*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2017.
5. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
6. Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K., *Transport*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

7. Sołtysik M., *Zarządzanie logistyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2003.
8. Ustawa z 6 września 2001 r. *o transporcie drogowym* (Dz.U. z 2001 Nr 125, poz. 1371).
9. Galińska B., Rybińska K., *Istota procesów transportowych w przedsiębiorstwach branży spożywczej*, „Logistyka" 2014, nr 3.
10. Kautsch A., *Organizacja transportu oraz obsługa klientów i kontrahentów Część 1*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2018.
11. Mądziel M., *Potrzeby transportowe w odniesieniu do systemów komunikacji miejskiej*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe" 2016, Tom R. 17, nr 12.
12. Januła E., *Podstawy transportu i spedycji A.28. Organizacja i nadzorowanie transportu. 1. Planowanie realizacji procesów transportowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
13. Kacperczyk R., *Transport i spedycja Część 1 Transport*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
14. Starkowski D., *Analiza procesu transportowego na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa transportowego-spedycyjnego podczas przewozu truskawek. Część druga – teoretyczne zasady planowania operacji przewozowej*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe" 2017, Tom R. 18, nr 6.
15. https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/transport-i-lacznosc/transport/przewozy-ladunkow-i-pasazerow-w-2019-roku,11,8.html (dostęp: 12.12.2020).
16. Jacyna M., Pyza D., Wasiak M., *Znaczenie infrastruktury transportowej w realizacji procesów logistycznych*, „TTS Technika Transportu Szynowego" 2011, Tom R. 18, nr 7–8.
17. https://www.gov.pl/web/infrastruktura/transeuropejska-siec-transportowa-ten-t (dostęp: 12.12.2020).
18. Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K., *Transport Problemy transportu w rozszerzonej UE*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
19. https://www.suus.com/ (dostęp: 01.01.2021).
20. Coyle J.J., Bardi E. J., John Langley Jr. C.J., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
21. Mindura L., *Technologie transportowe XXI wieku*, Instytut Technologii Eksploatacji, Warszawa–Radom, 2008.
22. Gołembska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2013.

23. http://optifacility.mooncoder.com/site/pl/optymalizacja-transportu (dostęp: 13.12.2020).
24. https://grantthornton.pl/usluga/konsulting-biznesowy/optymalizacja-procesow-logistycznych-magazynowych-i-produkcyjnych/ (dostęp: 08.01.2021).
25. Woźniak D., Kukiełka L., *Niektóre aspekty logistyki transportu*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe" 2011, Tom R. 12, nr 5.

KINGA MURAS – magister zarządzania w logistyce, Społeczna Akademia Nauk w Warszawie. Jej zainteresowania naukowe dotyczą problematyki doskonalenia procesów zarządzania i organizowania, a także profilaktyki na poziomie operacyjnym.

KINGA MURAS – master of management in logistics, Social Academy of Sciences in Warsaw. Her academic interests are dedicated to issues of improving management and organisation processes, as well as prevention on an operating level.