

# ZARZĄDZANIE PROCESAMI LOGISTYCZNYMI NA PRZYKŁADZIE WYBRANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA Z BRANŻY TRANSPORTOWEJ PO WSTĄPIENIU POLSKI DO UNII EUROPEJSKIEJ

*W artykule omówiona została obecna sytuacja rynkowa sektora usług transportowych w Polsce, a także określono aktualną pozycję przedsiębiorstw, wykonujących usługi w obrębie rynku TSL. Ponadto przedstawiono także zmiany, jakie dokonano w obrębie transportu i infrastruktury po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Głównym celem było omówienie sposobów zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwach transportowych na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa z branży transportowej. Do badania wykorzystano prężnie działające przedsiębiorstwo świadczące usługi w zakresie TSL (Transport Spedycja Logistyka) na rynku polskim jak i międzynarodowym.*

## WSTĘP

Duże znaczenie w procesie kształtowania się popytu na transport towarowy ma systematycznie wzrastające zapotrzebowanie na tę usługę z zagranicy. Predyspozycje do rozwoju rynku transportowego, a także likwidowanie wszelkich ograniczeń obecnych przy międzynarodowej wymianie towarów i usług zaczęły rozwijać się po przystąpieniu przez Polskę do Unii Europejskiej. Sytuacja ta daje możliwość swobodnych inwestycji z zagranicy, czy też postęp w zakresie wytwórczości przemysłowej firm importowych. Dodatkowo wzrost atrakcyjności produktów przemysłowych oraz brak ograniczeń w ich obiegu doprowadziły do powiększenia rynków handlowych poza granicą Polski, co w konsekwencji wpłynęło na zwiększenie średniego dystansu przewozowego, a także zwiększenie popytu na pracę przewozową.[1, s. 33-35]

Istnieje wiele czynników, które wpływają progresywnie na rozwój rynku transportowego, a także całej branży logistycznej. Jednym z nich jest niska jakość infrastruktury transportowej. W Polsce kondycja dróg, ich właściwości, warstwa wierzchnia jezdni są nieadekwatne do zaleceń, które narzuca Unia Europejska. Obecna sytuacja wpływa na znaczny spadek bezpieczeństwa, stabilności i komfortu w użytkowaniu dróg, wydłużenie czasu przewozu (a tym samym realizacji całego zamówienia) oraz zwiększenie nakładów finansowych niezbędnych do realizacji transportu.[2, s. 264]

Drugim, równie ważnym czynnikiem hamującym rozwój rynku transportowego są nieustannie rosnące koszty utrzymania przedsiębiorstwa, oferującego usługi przewozowe (rosnące ceny paliw, koszty zatrudnienia, itp.).

Wzrastający stopień złożoności systemów gospodarczych wskazuje na znaczącą pozycję transportu w kształtowaniu rynkowej wartości towarów. Czynnikiem odpowiadającymi za rozwój stabilności i bezpieczeństwa całego systemu, jakim jest infrastruktura, a także modernizacja niektórych poglądów logistycznych są różnego rodzaju udoskonalenia, unowocześnienia. Zależności systemowe poszczególnych podmiotów gospodarczych wpływają na zwiększenie kryteriów zarówno wobec operatorów świadczących usługi transportowe, jak i spedycyjne w obrębie całego łańcucha logistycznego. Warto jednak zauważyć, że wszelki postęp naukowo-techniczny odnoszący się do wymiany handlowej na przestrzeni

wyłącznie jednej branży w wielu przypadkach staje się dużo mniej skuteczny i wydajny niż w przypadku rynków, obejmujących więcej niż jedną branżę, które dodatkowo wykorzystują także podmioty systemu logistycznego. Zatem kształtowanie systemów zależności jest aktualnym wyzwaniem działalności transportowej. [1, s. 5]

Problematyka transportowa wiąże się nierozdzielnie z polityką gospodarczą, w skład której wchodzi: strategie budżetowe i skarbowe, strategie zagospodarowania przestrzennego oraz strategie społeczne. Jest to dowód na wzajemną, ścisłą korelację występującą między transportem a gospodarką.[2, s.47]

## 1. KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU TRANSPORTU

### 1.1. Tendencje rozwojowe w transporcie Polski w powiązaniu z krajami Unii Europejskiej

Koncepcja zrównoważonego rozwoju transportu oparta jest na wielu dokumentach (np. Strategia Lizbońska) utworzonych przez Unię Europejską, traktujących o metodach i podstawowych założeniach, na których oparte będzie funkcjonowanie państwa należącego do Wspólnoty Europejskiej, w tym także Polski.[2, s. 259] Cała strategia została sporządzona, mając na uwadze reguły, przepisy zrównoważonej ekspansji, to znaczy przy zachowaniu wewnętrznej harmonii, stabilności występującej pomiędzy założeniami gospodarki, społeczeństwa i koniecznymi warunkami dbałości o środowisko.

W Polsce dokumentem dotyczącym metody rozwoju kraju opartym na postulatach europejskich jest Strategia Rozwoju Kraju. Ma ona na celu śmiałe, ale również racjonalne (osiągalne) zaplanowanie transformacji i unowocześnienia Polski, z wyjątkowym odwołaniem do wykorzystania szansy jaką daje przynależność kraju do Wspólnoty Europejskiej. Dokument staje się fundamentem do wydajnego i skutecznego użycia możliwości ekspansji jakie daje nie tylko Polska, ale również Unia Europejska na spełnienie zamierów społecznych i gospodarczych, czy też warunki do zwiększenia tych szans poprzez intensywniejszy i wydajniejszy postęp gospodarczy.[3, s.4-5]

Pisząc o szansach rozwojowych kraju należy określić aktualną sytuację naszego kraju, w tym jego stopień przygotowania na wszelkie przeobrażenia. W tym przypadku należy dokonać przeglądu

du państwa pod względem wielu aspektów. Obecność Polski w Unii Europejskiej może przyczynić się do nasilenia ekspansji. Zdecydowanym plusem Polski są znaczne predyspozycje rozwojowe, do których zaliczyć można potencjał ludnościowy, tradycje i obyczaje państwa, przyrodę i system spożytkowania przestrzennego. Wśród mieszkańców Polski można wyróżnić dużą grupę ludzi, których charakteryzuje zaradność, dynamika i pomysłowość. Dowodem ku temu jest duża ilość założonych przedsiębiorstw przez cały czas trwania modernizacji i licznych reform. Dodatkowo należy zaznaczyć, iż Polska dysponuje dużym dorobkiem kulturowym, co wpływa na wykreowanie korzystnego i wartościowego portretu na tle innych państw. W tym przypadku, szkodliwy dla rozwoju jest fakt, iż wśród Polaków nie do końca powszechne staje się czynne uczestnictwo w życiu publicznym. Kolejną z zalet jest centralne położenie państwa w Europie. Polska leży bowiem na skrzyżowaniu szczególnie istotnych kanałów europejskich, co stanowi bardzo ważny element rozwojowy dla Polski. Obecny stan środowiska uważa się za dostateczny. Jednak w ciągu ostatnich kilkunastu lat system ochrony przyrody uległ stosunkowemu polepszeniu. Utworzono bowiem liczne procesy refundowania różnych akcji, mających na celu utrzymanie obecnego poziomu środowiska.[4, s.479]

W przypadku Polski sektor transportowo-spedycyjny zmierza w kierunku małych, a tym samym łatwiej przystosowujących się do ewolucji gospodarki firm o wyspecjalizowanym obszarze świadczenia usług. Istnieje coraz mniej przedsiębiorstw spedycyjnych, które zarządzały pokaźną ilością pomieszczeń składowych i terminali załadunkowych (lub przeładunkowych) rozproszonych po kraju. Obecnie, aby utrzymać swoją pozycję na rynku należy dysponować przedsiębiorstwem o ściśle wyznaczonym zakresie działania (aktywności). Największe perspektywy w przypadku potężnych przedsiębiorstw spedycyjnych daje przyłączenie się w układy rozwiniętych łańcuchów transportowo-magazynowych, jak również oferowanie złożonych świadczeń, na które składają się również czynności wytwórcze (produkcyjne) i użytkowe na wyznaczonym obszarze.[5, s.96]

Do połowy lat osiemdziesiątych cały rynek usług transportowych przeżywał reformę strukturalną. Reforma ta dotyczyła między innymi ograniczenia ilości przewozów ładunkowych, gwałtowne nasilenie przewozów zagranicznych, rozwój motoryzacji, co znacznie zwiększyło natężenie ruchu na drogach. Każda z tych reform charakteryzuje się korzystnym, ale również negatywnym znaczeniem w stosunku do degradacji środowiska czy też wykorzystania energii. Przykładem pozytywnego znaczenia jest spadający wskaźnik emisji gazów spalinowych, spadek transportochłonności gospodarki, natomiast negatywne konsekwencje tamtejszych reform przejawiają się przede wszystkim w wzmożonym znaczeniu transportu kołowego oraz gwałtowną ekspansję motoryzacji. Dlatego też omawiany rynek usług transportowych ulega ciągłym modyfikacjom z uwagi na wciąż zmieniające się uwarunkowania ekonomiczne i prawne. Przykładem mogą być coraz częściej spotykane inwestycje w rozwój alternatywnych źródeł paliw takie jak konstrukcje hybrydowe czy zasilane gazem CNG.[6, s.661]

Rozwijające się zjawisko konsolidacji rynku europejskiego znacznie ułatwiło wielu globalnym firmom, funkcjonującym na terenie Unii Europejskiej, scalenie swojej działalności, a także usprawnianie procesów produkcyjno-dystrybucyjnych. W związku ze zjednoczeniem rynku nastąpiło rozwiązanie (zniesienie) wielu trudności, tym samym umożliwiając bezpośredni transfer usług czy wyrobów .

Bez wątpliwości należy zaznaczyć, iż kluczowe znaczenie w zjednoczeniu całego rynku transportowego Polski ma właśnie Unia Europejska. W związku z tym, największy nacisk przy określaniu planów modernizacji tego obszaru gospodarki kładziono na uwzględnienie wszystkich zastrzeżeń zgodnych z wymogami

Wspólnoty. Każdy z dokumentów, opisujących plany rozbudowy i transformacji infrastruktury uwzględniał możliwe skutki związane z przystąpieniem Polski do Wspólnoty Europejskiej. Przykładem takich skutków może być zapewnienie prostoty i swobody transferu produktów i usług pomiędzy państwami Wspólnoty, mając na uwadze wolną i nieskrępowaną gospodarkę, modyfikacja zależności prawnych, obejmujących obszar przewozowy, a także szansa na zdobycie pokaźnych środków pieniężnych, co znacznie ułatwia reformę danego regionu .

Badania przeprowadzone na terenie państw, które przystąpiły w ciągu ostatnich lat do Unii Europejskiej, sugerują iż w każdym z tych państw, modyfikacjom uległ zarówno proces produkcji, jak i cały system umożliwiający fizyczny przepływ produktów. Wśród modyfikacji można wyróżnić: zwiększenie wolumenu pomieszczeń magazynowych, które oferują swoje usługi dla więcej niż jednego kraju, przy adekwatnym zredukowaniu ilości zakładów zajmujących się produkcją i montażem. Działania te prowadziły do wytworzenia schematu, który przedstawia się następująco - na krańcach Europy powstają niewielkie magazyny, stanowiące jedynie podporę dla głównego magazynu.[7, s. 1] Porozumienie z klientami, czy też firmami dostawczymi znajdującymi się poza obszarem Europy podejmowane jest za pośrednictwem głównego magazynu. Celem „pobocznych” magazynów jest natomiast realizacja lokalnych transakcji.[8, s.225-226]

Podjęto także starania mające na celu redukcję kosztów. Wszelkie starania skoncentrowano na obniżeniu stanu zapasów, a także redukcję nakładów finansowych związanych z produkcją oraz składowaniem towarów. Obniżenie stanu zapasów miało oznaczać ograniczenie rozmiaru zamówień, co spowodowało wzrost systematyczności w dokonywaniu zleceń. W ostatnim czasie rozpoczęto także proces, dążący do obniżenia nakładów finansowych związanych z przewozem towarów. Wśród klientów można było wyróżnić skłonność do częstego składania zamówień na niewielką skalę, co w rzeczywistości może skutkować znacznie większą opłatą za obsługę zlecenia. Natomiast zniknięcie przeszkody w postaci opłaty celnej znacznie redukuje czas niezbędny do przewozu materiałów w obrębie wspólnego rynku.[7, s.8-10]

Sprawne funkcjonowanie całego rynku transportowego nasuwa konieczność precyzyjnego współdziałania (porozumienia) ze strony przedsiębiorstw oferujących usługi transportowo-spedycyjne, ale także ze strony klientów.[8, s. 1546—1553] Duża ilość firm wykorzystuje taki rodzaj współdziałania, opierający się na wykorzystaniu dostawców w system planowania transportu czy też rozmiaru kapitału zapasowego. Wszystko to wymaga wykorzystania współczesnych, zaawansowanych technik telekomunikacyjnych. Zastosowanie tego rodzaju technik bez wątpliwa wpłynęło na modernizację metodyki funkcjonowania przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych. Współpraca z całą Europą powinna spowodować zaostrenie rywalizacji pomiędzy przedsiębiorstwami telekomunikacyjnymi. Rywalizacja ta będzie przejawiać się gwałtownym podejmowaniem współczesnych środków, zmniejszeniem opłat za korzystanie ze świadczeń takich przedsiębiorstw. Realizacja tego planu narzuca wykorzystanie odpowiedniej infrastruktury.[9, s.227]

Stan infrastruktury zapewniającej łączność telekomunikacyjną na terenie Polski regularnie polepsza się. Jednak według Unii Europejskiej obecny stan, na który składają się między innymi - deficyt związany z unowocześnioną siecią telekomunikacyjną, wysokie koszty energii, niewystarczająca jakość infrastruktury przewozowej, nie spełnia wymogów infrastrukturalnych umożliwiających dalszą modernizację gospodarki.[9, s.231] Dodatkowo na złą sytuację infrastruktury wpływa nie tylko techniczna strona aspektu, ale również trudności w zachowaniu jej dobrego stanu i ciągłych renowa-

cjach, stary, niepostępowy tabor, niewystarczająco skuteczna koordynacja i przewodzenie.

Istniejące do tej pory projekty reform infrastruktury transportowej są poddawane wielu negatywnym opiniom. Głównym zarzutem stawianym takim projektom są niespieszne postępy służące poprawie obecnej sytuacji. Jednak okoliczność ta jest spowodowana stosunkowo słabym potencjałem finansowym w stosunku do innych, daleko rozwiniętych państw należących do Wspólnoty Europejskiej. Kolejną przyczyną nieprzychylnych opinii może być sam program unowocześnienia szlaków komunikacyjnych, przede wszystkim tras szybkiego ruchu. Taki stosunek przedstawiają głównie ekolodzy, dla których budowa tych odcinków tras wydaje się prowadzić do kolejnych przeciążeń środowiska.[7, s.15]

Opisując projekty reform infrastruktury warto zauważyć, iż obejmują one przemiany w każdej gałęzi transportu. W przypadku kolei zmiany powinny dotyczyć gwałtownego polepszenia poziomu oferowanych świadczeń, równoległe z przyrostem wydajności, skuteczności. Program odnosi się w szczególności do unowocześnienia i reformy zarówno infrastruktury, jak i całego wyposażenia kolei, a także polepszenia kierownictwa nad jednostką. Obecna koncepcja spekuluje o ograniczeniu złej koniunktury i sukcesywnym rozwoju infrastruktury kolejowej.

Jednym z nadrzędnych czynników postępowych infrastruktury jest organizacja tras szybkiego ruchu. Już od dłuższego czasu dominuje stanowisko mówiące o tym, że sprawny układ (rozkład) dróg szybkiego ruchu determinuje dopuszczenie Polski na rynek światowy, jednocześnie wzmacnia konsolidację ze Wspólnotą Europejską. Bardzo ważnym aspektem formowania wewnątrz krajowego rozkładu autostrad (w tym także dróg ekspresowych) jest ich zależność od programu budowy systemu tych dróg w państwach sąsiadujących z Polską. W trakcie minionych 15 lat podpisano specjalne umowy ze wszystkimi sąsiednimi krajami, traktujące o przejściach poza granicę państwa. Warto jednak podkreślić, iż poziom synchronizacji programu reform systemu jednego kraju odbiega w stosunku do pozostałych. Najmocniej zsynchronizowany jest ciąg i rodzaj dróg na granicy polsko-niemieckiej. Dodatkowego opracowania potrzebuje program reform dróg na granicy polsko-ukraińskiej i polsko-białoruskiej. Konieczność dodatkowego opracowania programu wynika ze znacznej rozbieżności w programach unowocześnienia. [7, s.16-18]

Struktura transportu wodnego charakteryzuje się niewielkim znaczeniem dla transportu ze względu na niewystarczająco rozbudowany układ dróg wodnych. Spowodowane jest to słabą dostępnością Polski do zasobów wodnych, jak również nikłą starannością o zachowanie ich w obecnym stanie oraz zaprzestanie w czynieniu nakładów na ich modernizację. Obecne rokowania sugerują minimalny postęp dotyczący wolumenu materiałów transportowanych drogą wodną. Postęp ten jest jednak minimalny, ponieważ nie będzie miał większego znaczenia przy całokształcie rynku transportowego. Bieżący program polityki przewozowej zapowiada unowocześnienie, jak również zachowanie obecnego stanu wód (zarówno Odra, jak i Dolna Wisła dalej zaliczane będą do wód IV klasy, natomiast pozostałe rzeki, w tym ich rozgałęzienia stanowić będą wody V klasy).[7, s.20]

Wszelkie czynności prowadzić będą do zaprzestania niszczenia występujących już wód, a także do fomiowania (przygotowywania), by w konsekwencji móc zastosować jednolity, rozwojowy program reform wszystkich wód i zbiorników wodnych na obszarze lądowym, zespolony z planem inwestycyjnym przeznaczonym na europejski system wodny (w szczególności na obszarze niemieckim, a także Europy środkowo-wschodniej). Zasadność wprowadzenia w życie bardziej gwałtownych planów inwestycyjnych w ten obszar gałęzi transportowej jest postrzegany na dwie możliwości. W

jednym przypadku uważa się, iż różnice między Polską a innymi państwami należącymi do Wspólnoty są stosunkowo niewielkie, dlatego też nie domaga się natychmiastowego uzupełnienia braków. W drugim przypadku, systematycznie pojawiają się nowe projekty rozciągające obszar unowocześnienia i ekspansji systemu wód śródlądowych. Jednak w udoskonalonych założeniach strategii zarządzania transportem w Polsce nie zakłada się stosowania żadnej z dwóch koncepcji.

W przeciwieństwie do śródlądowego transportu wodnego, transport morski według obecnych zapowiedzi powinien przeżywać duży rozwój. Powodem tego jest stosunkowo silne rozpowszechnienie tego sektora, a także niedalekich horyzontów (autostrady morskie), zespolonych z innymi polami transportu w intermodalne szeregi przewozowe. Przewidywany rozwój gospodarki na terenie państw bałtyckich, a także będący ich skutkiem rozkwit wymiany towarowej i przewozów na obszarze Morza Bałtyckiego kreuje możliwości dla ekspansji także floty i portów wodnych, należących do Polski. Mając na uwadze taką możliwość coraz częściej pojawiają się prognozy, mówiące o zwiększeniu konkurencyjności portów, będących początkowym elementem paneuropejskiego korytarza transportowego. Konieczne jest jednak ułatwienie dojścia do najważniejszych portów (zarówno z perspektywy morskiej, jak i lądowej), co oznacza unowocześnienie całej infrastruktury dróg morskich, lądowych, w tym także kolei (profesjonalizacja portów, ich przystosowanie do obsługi określonych materiałów).[7, s.20-21]

Najbardziej rozwijową gałęzią transportu jest transport drogą powietrzną. Jeśli chodzi o rynek lotniczy w Polsce, zasadniczą cechą jest fakt, iż stale wzrasta ilość klientów korzystających z usług portów regionalnych. Sytuacja ta jest adekwatna do pozostałych państw europejskich, a nawet Stanów Zjednoczonych. Skłonność ta powstała dzięki wdrożeniu w życie nowego planu rozwojowego, który zakładał, iż należy spodziewać się intensywnej eskalacji pozycji portów regionalnych. Przede wszystkim skupiono się na unowocześnieniu i przebudowie tych portów, aby zapewnić zwiększenie zapotrzebowania na ich usługi, tym samym nie osłabiając ekspansji na terenie całego kraju, ale również poza nim. Sprawne funkcjonowanie lotnisk jest jednak związane z długoterminowym programem modernizacji infrastruktury powietrznej łącznie z założeniami eksploatacji terytorialnej państwa, regionów i aglomeracji, czego skutkiem w przyszłości będą szanse na zajęcie poszczególnych obszarów pod budowę lub ewentualne unowocześnienie istniejących już portów lotniczych i całej infrastruktury nierozzerwalnie towarzyszącej, tj. obszar drogowy i kolejowy.

Obecność skoordynowanego rynku umożliwiła zestawienie poziomu świadczeń oferowanych przez różnorodne podmioty, co powoduje, wspomniane wcześniej, wzmocnienie rywalizacji. Sytuacja ta przyczynia się do zwiększenia oczekiwań ze strony potencjalnego klienta. Dodatkowo, logistyka jest dziedziną ulegającą stale rosnącej normalizacji obsługi konsumenta. Ustanawia się także uwzględnianie państwowych kontroli jakości, dzięki czemu świadczenia mogą być udzielane na terenie wszystkich państw objętych skoordynowanym rynkiem. Mimo to, swobodny, niezależny transfer usług napotyka na wielu obszarach liczne przeszkody, np. zacofane, nienowoczesne systemy przedsiębiorstw czy też zła kondycja infrastruktury transportowej lub telekomunikacyjnej (obecna sytuacja Polski).[10, s.43-45] W takim przypadku, najbardziej odpowiednim lekarstwem jest racjonalne spożytkowanie unijnych zasobów finansowych, a także wzmocnienie normalizacji obszaru usług telekomunikacyjnych.

Obecna sytuacja Polski w stosunku do pozostałych państw członkowskich Unii Europejskiej jest spowodowana możliwościami jakościowego i ilościowego postępu ludzkości, sytuacją ekonomiczną i polityczną kraju, a nawet jej ułożeniem na mapie. Obecne pomysły unowocześnienia czy też ekspansji poszczególnych skład-

ników całego sektora transportowego związane są z pomysłami międzynarodowymi. Dodatkowo, należy zauważyć, że zachodzi ścisła zależność pomiędzy Polską a pozostałymi państwami należącymi do Unii Europejskiej, której powodem jest wykorzystywanie tych samych ścieżek transportowych. Ponadto, przebieg najważniejszych frachtów w Polsce mieści się na tych samych trasach co transport międzynarodowy.[7, s.26]

Aktualne reformy dotyczące całego obszaru gospodarki światowej, równocześnie z nastaniem nowoczesnych technik, postępem w dziedzinie logistyki wpłynęły na to, że gospodarka zmusza do zwiększenia tempa modernizacji infrastruktury, jednocześnie zdając sobie sprawę z tego, iż rozwój w dziedzinie budownictwa wpłynął na to, iż wykonywanie niektórych składników programu może przebiegać w niesłychanie skomplikowany sposób.

## **Charakterystyka przedsiębiorstwa XYZ**

Badane przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku TSL od 1985 roku. W ciągu 32 lat profil działalności firmy nieustannie się rozwijał. Obecnie działalność przedsiębiorstwa dotyczy szerokiego spektrum usług, począwszy od świadczenia usług transportowo- spedycyjnych w obrębie całego kraju, a także poza granicę państwa, kończąc na usługach umożliwiających składowanie materiałów, a także pomoc przy odprawie celnej, co stanowczo skraca okres oczekiwania w trakcie postępowania celnego (firma kompletuje dokumentację i zezwolenia niezbędne do przekroczenia granicy, dodatkowo umożliwia wykorzystanie składu celnego przez klienta, którym firma dysponuje). Ponadto, przedsiębiorstwo świadczy także usługi dotyczące sfery ubezpieczeń, dzięki czemu możliwa jest natychmiastowa reakcja i właściwa pomoc w zakresie zaistniałych problemów związanych z transportem. W zakres działalności firmy wchodzi także konsulting w obrębie transportu, spedycji, jak również świadczeń celnych.

Przedsiębiorstwo XYZ obecnie dysponuje 24 jednostkami na terenie całego kraju, jak również 8 wydziałami zagranicznymi, dzięki czemu firma ma możliwość bezproblemowej i krótkotrwałej realizacji zamówienia, między innymi ze względu na łatwy dostęp do klienta. Jednakże mocną stroną firmy stanowi nie tylko rozwinięty system dystrybucji, lecz przede wszystkim rozmiar i różnorodność taboru, którym dysponuje firma. W skład wyposażenia wchodzi ponad 50 pojazdów ciężarowych i zestawów o ładowności od 5 do 24 ton, wszechstronne i wyspecjalizowane naczepy o pojemności załadunkowej ponad 100 m<sup>3</sup>. Dodatkowo przedsiębiorstwo wyposażone jest w pojazdy i sprzęt do przechowywania i przewożenia materiałów niebezpiecznych, a także w różnorodne naczepy, typu chłodnia czy izoterma. Całość połączona jest zintegrowanym systemem komputerowym, co daje możliwość kontrolowania całej floty równocześnie.

Przedsiębiorstwo realizuje przewozy w systemie Just-in-Time. Zastosowanie tego systemu wykorzystywane jest w obrębie dwóch obszarów działalności firmy. Pierwszym z nich jest ścisła kontrola nad całym procesem transportowym (tj. czas pracy przewoźników, kontrola nad przewożonymi ładunkami), co w konsekwencji prowadzi do aktywnego i prężnego zarządzania zamówieniem. Wszystko to jest możliwe dzięki wyposażeniu kierowców w najnowszej technologii sprzęt umożliwiający im zachowanie sprawnej łączności z przedsiębiorstwem, a także bezpośrednio z kontrahentem. Drugim obszarem działalności firmy w oparciu o system Just-in-Time jest możliwość kontrolowania i dokonywania oceny poszczególnych parametrów użytkowych, czy ekonomicznych. To z kolei jest możliwe dzięki zastosowaniu zaawansowanych programów nawigacyjnych, przy użyciu których spedytorzy mają możliwość wskazania odpowiedniej drogi przewozu, co również wpływa na skrócenie czasu dostawy. W odpowiedzi na zastosowanie tego systemu firma ma szansę na natychmiastowe określenie możliwości wykonania

danego zamówienia w obrębie przedsiębiorstwa, informowania wszystkich uczestników systemu logistycznego w odpowiednim czasie, a także optymalizacji poszczególnych czynności transportowo- spedycyjnych. Należy więc zaznaczyć, iż system Just-in-Time w przypadku tej firmy wpływa na zwiększenie atrakcyjności. W związku z tym priorytetem firmy określa się rzetelność i systematyczną komunikację w każdej fazie realizacji zamówienia.

Nad bezpieczeństwem transportu czuwa przede wszystkim wykwalifikowany zespół kierowców oraz zastosowanie zmodernizowanej floty. Dodatkowo każdy towar transportowany przez firmę (bez względu na odległość przewozu) jest ubezpieczony w sposób właściwy określony w Konwencji o umowie międzynarodowego przewozu drogowego towarów.[11] Przedsiębiorca działa też zgodnie z europejskimi przepisami w zakresie ochrony środowiska. Tym samym, duża część floty dostosowana jest do przewozu opartego na zasadach określonych przez międzynarodową konwencję dotyczącą drogowego przewozu towarów i ładunków niebezpiecznych. Wszystko to daje możliwość świadczenia szerokiego spektrum usług, a przede wszystkim umożliwia łatwe dostosowanie się do wymagań konsumenta. Co więcej przewagę przedsiębiorstwa zapewnia jego profil działalności w zakresie transportu. Dysponowanie prywatną flotą sprawia, że firma staje się samodzielną, bowiem jej działalność nie jest uwarunkowana wymogami stawianymi przez innych przewoźników. W konsekwencji firma staje się uniwersalna na rynku usług transportowo- spedycyjnych, ponieważ z łatwością oferuje swoje usługi małym, jak i dużym przedsiębiorstwom o różnorodnych żądaniach.

Przedsiębiorstwo wykorzystuje do transportu terminale kolejowe, które wyposażone są we właściwy sprzęt umożliwiający sprawny przeładunek, dzięki czemu możliwe jest skorzystanie ze wszystkich atutów jakie oferuje transport intermodalny. W ofercie firmy znajduje się przede wszystkim przewóz drogowy, całopojazdowy, ponadgabarytowy, kontenerowy w obrębie całej Europy. Dzięki możliwości zagwarantowania bezpieczeństwa zarówno dla ustalonego odcinka drogi, jak i samego towaru, przedsiębiorstwo oferuje także usługi przewozowe dla przesyłek wartościowych. Ponadto świadczy usługi przewozowe paczek ekspresowych na terenie wszystkich państw europejskich. Mając na uwadze obecne wymagania rynku firma postanowiła zwrócić szczególną uwagę na korzyści jakie przynosi przewóz kolejowy na znaczne odległości, tym samym uwzględniając zdolność łatwego dostosowania do możliwości transportu drogowego na końcowym odcinku drogi.

Oprócz transportu samochodowego, oferuje także usługi przy wykorzystaniu drogi morskiej, a więc organizuje także transport intermodalny. Oferta przewozów drogą morską dotyczy między innymi przewozu towarów drobnicowych, przewozu kontenerowego zarówno w imporcie, jak i eksporcie, ale także ubezpieczenia cargo transportowanych materiałów. Firma współdziała z czołowymi przedsiębiorstwami wykorzystującymi własną lub wynajętą flotę morską, ma także możliwość współpracy z dowolnym terminalem morskim. Usługi oferowane przez przedsiębiorstwo w zakresie transportu morskiego obejmują przede wszystkim czynności związane z załadunkiem materiałów. Dotyczy to między innymi przygotowania przewozu, doboru właściwej przestrzeni ładunkowej floty, ale również umiejętnej realizacji przewozu, na którą składa się logistyczny i ładunkowy nadzór nad przesyłanymi materiałami (nie tylko w trakcie trwania przewozu, ale także po jego zakończeniu) oraz uzyskanie wszystkich dokumentów i zezwoleń celnych.

To wszystko prowadzi do powstania specjalnego systemu cyklicznego scalania firmy, w skład którego wchodzi porty morskie zlokalizowane na terenie całej Europy, jak i kontynentalne stacje przeładunkowe, z których wykonywane są dowozy ładunków przy wykorzystaniu taboru samochodowego aż pod drzwi kontrahenta.

Dzięki temu, firma realizuje zamówienia przy zmniejszonym czasie transportu, po konkurencyjnie niskich cenach przewozu.

Nie trudno bowiem zauważyć wiele możliwości, jakie daje wykorzystanie kilku gałęzi transportu jednocześnie. Usługi intermodalne stają się coraz bardziej powszechne wśród przedsiębiorstw transportowych, dzięki ograniczeniu niekorzystnych wpływów przemysłu transportowego na środowisko naturalne, lecz przede wszystkim wskutek stosunkowo unormowanych opłat i gwarancji wzmożonego bezpieczeństwa. W związku z tym przedsiębiorstwo w głównej mierze decyduje się właśnie na przewozy multimodalne, będące kluczem do systematycznego powiększania zasięgu działania oraz stworzenia stabilnego miejsca w rankingu wśród firm transportowo-spedycyjnych.

Słabością przedsiębiorstwa jest brak rozwoju w kierunku poszerzenia usług transportowych o przewozy drogą powietrzną. Firma nie oferuje przewozów towarów za pomocą transportu lotniczego. Jest to szczególnie słaby punkt ze względu na wyjątkowe bezpieczeństwo i szybki czas przewozu materiałów drogą lotniczą.

Na działalność firmy składa się także składowanie materiałów. W tym przypadku firma oferuje usługi umożliwiające składowanie materiałów w odpowiednich warunkach magazynowych, scalanie towarów i kompletowanie (tj. grupowanie, opakowywanie i opisywanie towarów), przygotowanie towarów do tranzytu, a także planowanie i koordynację czynności załadunkowych i rozładunkowych. Współpraca z firmą w zakresie tego obszaru działalności daje możliwość wytworzenia systemu efektywnej kontroli nad transportem poszczególnych materiałów, redukcję opłat tranzytowych i magazynowych.

Oprócz przewozów materiałów, przedsiębiorstwo specjalizuje się również w serwisowaniu samochodów ciężarowych. Dysponuje sześcioma warsztatami na terenie całej Polski, które zajmują się naprawą i serwisem nie tylko pojazdów wchodzących w skład prywatnego taboru firmy, ale także obsługą indywidualnych klientów. W skład kompleksowych usług naprawczych zalicza się wszelkie naprawy pojazdów ciężarowych (m.in. remont skrzyni biegów, poszczególnych układów, a nawet silnika) oraz czynności diagnostyczne dokonywane za pomocą najnowocześniejszego sprzętu komputerowego. Działalność firmy w zakresie serwisowym, a także umiejscowienie warsztatów w kluczowych punktach transportowych umożliwia natychmiastową naprawę usterek pojazdów transportujących (w tym także naczep), które mogą pojawić się w trakcie realizacji zamówienia. Pozwala to na minimalizację opóźnień wynikających z problemów technicznych firmy.

Oferowanie usług w zakresie transportu i spedycji na terenie całej Europy jest możliwe dzięki systematycznie pogłębiającym się partnerstwie z innymi przedsiębiorstwami o zbliżonym profilu działalności. Firma współdziała między innymi z firmami niemieckimi, litewskimi, łotewskimi, włoskimi, norweskimi, hiszpańskimi, francuskimi, belgijskimi, szwajcarskimi, austriackimi i wieloma innymi. Taki szeroki zakres partnerów zagranicznych gwarantuje punktualność, rzetelność, skrupulatność i uniwersalność przy wykonywaniu określonych zleceń na obszarze całej Europy.

Dobrą pozycję na rynku firma wywalczyła sobie poprzez swoją strategię. Otóż, w przypadku kiedy większość firm dąży do zdobycia jak największej liczby zamówień, to najważniejszym celem tego przedsiębiorstwa staje się dbałość o obecnego klienta, o jakość świadczonych usług, a przede wszystkim o jak największą satysfakcję ze strony kontrahentów odnośnie wykonywanych przez firmę świadczeń. Firma regularnie kontroluje życzenia swoich kontrahentów, co w konsekwencji doprowadza do ustawicznego powiększania i rozwijania oferty, tym samym dopasowując się do obecnych wymogów konsumenta. Długoletnie doświadczenie daje firmie możliwość natychmiastowej adaptacji do stale ewoluującego

rynku. Swoje możliwości opiera bowiem na nowatorskich ładunkach oraz zakresie (obszarze) przewozów. Firma poszukuje takich miejsc na rynku TSL, które charakteryzują się niewielką fascynacją ze strony innych firm oraz możliwością wyjątkowego podejścia do każdego kontrahenta.

### Otoczenie przedsiębiorstwa XYZ

Badane przedsiębiorstwo zajmuje się obsługą małych i większych przedsiębiorstw, a także współpracą z indywidualnym klientem. Zlecenia wykonywane są na terenie Polski, ale także do wszystkich krajów Unii Europejskiej. Dodatkowo dzięki kooperacji z innymi przedsiębiorstwami, firma ma możliwość dokonywania usług praktycznie w każde wybrane przez klienta miejsce.

Jednym z takich przedsiębiorstw jest DB Schenker. Za jej pośrednictwem firma oferuje kompletny wachlarz usług na światową skalę. Usługi tej firmy zawierają się zarówno w przewozach drogą lądową, jak i morską, czy powietrzną. Współpraca z tą spółką daje więc możliwość poszerzenia własnej oferty o przewozy multimodalne, co powoduje znacznie większe zainteresowanie współpracą z firmą. Wśród pozostałych partnerów firmy wyróżnia się między innymi Albatros Cargo, Speed-Trans Logistics oraz Transmak Logistyka. Pierwsza i druga firma współpracuje z przedsiębiorstwem umożliwiając transfer materiałów przy wykorzystaniu pojazdów kontenerowych, chłodni, naczep, busów oraz pod plandeką w Polsce. Firma Transmak Logistyka zapewnia przewozy krajowe oraz międzynarodowe dzięki własnej flocie samochodowej, jaką stanowią zespoły pojazdów z rodzaju chłodni i plandek. Dodatkowo przedsiębiorstwo posiada niezależne zaplecze mechaniczne, wyspecjalizowaną załogę oraz długoletni staż umożliwiający samodzielną i swobodną realizację poszczególnych zamówień. Kooperacja z tymi firmami zapewnia więc firmie pełną elastyczność i gotowość do realizacji każdego zlecenia, nawet w przypadku kiedy firma nie ma możliwości wykorzystania własnego taboru.

Stabilną pozycję na rynku firma zawdzięcza także zastosowaniu kolejnej niekonwencjonalnej strategii. Polega ona na konstruowaniu indywidualnego rynku oferowanych usług przewozowych, powstałych poprzez wyodrębnienie i uwzględnienie nowatorskich wymogów klienta. Takie działanie opiera się na wprowadzaniu wspomnianych już ofert promocyjnych znacznie zwiększających zainteresowanie ofertą przedsiębiorstwa.

Na otoczenie przedsiębiorstwa w znacznym stopniu składa się konkurencja. W przypadku firm transportowo-spedycyjnych współzawodnictwo polega na walce o kapitał finansowy potencjalnego klienta. Dlatego tak ważne jest, aby przedsiębiorstwo zorientowane było na obecną sytuację swoich rywali. Największymi konkurentami firmy są aktualnie następujące przedsiębiorstwa - ATU Logistic, Delta Trans, PAWTRANS oraz Raben.

Pierwsza z nich, firma ATU Logistic prowadzi działalność transportową materiałów ciężkich na terenie Polski. Swoją firmę systematycznie przekształca pod wpływem zmieniającego się popytu przy jednoczesnej współpracy z innymi przedsiębiorstwami (także zagranicznymi) o podobnym charakterze. Takie działanie doprowadziło do wytworzenia wzajemnie uzupełniającego się systemu usług logistycznych, umożliwiającego świadczenie usług praktycznie w każdej znaczącej lokalizacji. ATU Logistic zajmuje się w głównej mierze transportem produktów przemysłu spożywczego, jednak kooperacja z innymi firmami umożliwia im także wykonywanie przewozów ładunków budowlanych, multimedialnych, artykułów gospodarstwa domowego czy też ładunków wymagających specjalnych warunków do przewozu. Zapewnienie bezpieczeństwa partnerstwa daje każdorazowe ubezpieczenie transportu na kwotę 100 tysięcy Euro. Dodatkowo istnieje możliwość indywidualnego dostosowania typu i istoty ubezpieczenia w celu sprostania nawet najbardziej

wyszukanym żądaniom kontrahentów. Dodatkowo firma kładzie nacisk na zróżnicowaną praktykę opartą na partnerstwie z przedsiębiorstwami o rozmaitych obszarach działalności. Takie współzawodnictwo wykształciło w przypadku ATU Logistic jego silną stronę, gdyż oprócz typowej działalności transportowej oferuje także świadczenia magazynowe oraz usługi naziemne wykonywane na rzecz firmy świadczącej przewozy drogą powietrzną. Podsumowując profil działalności firmy ATU Logistic nie trudno zauważyć, że jest ona silną konkurencją należącą do otoczenia badanego przedsiębiorstwa.

Silną konkurencją jest także firma PAWTRANS. W tym przypadku walka również toczy się o klientów chcących skorzystać z usług przewoźnika. Jednak większość firm współpracujących z przedsiębiorstwem PAWTRANS funkcjonuje w przemyśle spożywczym, dlatego przewożony towar jest w większości w postaci płynnej, która wymaga specjalistycznego transportu cysternowego. Działalność firmy tylko w tym jednym sektorze gospodarki pozwoliła firmie na zdobycie bardzo silnej i stabilnej pozycji rynkowej. W konsekwencji firma stała się jednym z lepszych przedsiębiorstw w branży przewozów towarów spożywczych. Przewozy wykonywane są przede wszystkim na terenie Polski, jednak firma oferuje także przewozy poza granicę kraju. Dodatkowym atutem firmy jest zmodernizowana flota transportowa ze szczególnym uwzględnieniem minimalizacji niekorzystnego wpływu na środowisko oraz możliwości zachowania szczególnie higienicznych i sterylnych warunków transportowych, co w przypadku działalności w branży spożywczej jest niezbędne. Cechą charakterystyczną przedsiębiorstwa jest wyjątkowa otwartość na nowe rozwiązania logistyczne. Dowodem na to jest stale rozwijająca się współpraca z firmami funkcjonującymi na terenie Europy Wschodniej, między innymi Białorusią, Litwą, Ukrainą. Przedsiębiorstwo PAWTRANS pokłada w tamtejszym rynku spore nadzieje. Ponadto, dostrzega także możliwości rozwojowe poprzez zastosowanie wyspecjalizowanych narzędzi i instrumentów, które zapewnią szczególną ochronę przewożonych towarów i stabilność ustalonej dostawy. Kolejnym aspektem wskazującym na silną rywalizację na rynku usług transportowych jest działalność serwisowa. Do swojej strategii firma dołożyła również wyjątkową dbałość o utrzymanie swoich pojazdów w odpowiedniej kondycji, co w konsekwencji przyczyniło się do konieczności utworzenia specjalnych działów zajmujących się naprawą i serwisem pojazdów wchodzących w skład taboru firmy. Podsumowując profil przedsiębiorstwa PAWTRANS należy zauważyć ściśle podobieństwo do badanego przedsiębiorstwa, co świadczy o mocnej konkurencji o zasoby w postaci klientów oraz ich kapitału.

Na otoczenie firmy składa się także firma Delta Trans. Firma swoją działalność opiera na ponad 20stu latach stażu na rynku usług TSL. Do wyposażenia przedsiębiorstwa zalicza się około 400 pojazdów. Zakres świadczonych przez Deltę trans usług stanowi przede wszystkim obsługa celna, przewozy krajowe i międzynarodowe, magazynowanie oraz dystrybucja w obszarze przesyłek drobnicowych. Jest to szczególnie nowoczesne przedsiębiorstwo, stosujące wyjątkowo nowoczesne technologie, prowadzące do eliminacji wypadków w trakcie przewozu oraz emisji substancji szkodliwych. Ponadto firma systematycznie wzbogaca swoją ofertę opartą nie tylko na transporcie, a także na obsłudze celnej, umożliwiając kontrahentom sprawny i legalny transfer materiałów również do krajów nienależących do Wspólnoty Europejskiej.

Analizując całe otoczenie przedsiębiorstwa nie trudno zauważyć, iż najbardziej zagrażającą konkurencją jest jednak firma Raben. Jest to przedsiębiorstwo, które oferuje usługi dokładnie w tych samych sektorach rynku TSL, co przedsiębiorstwo XYZ. Pakiet usług świadczonych przez spółkę Raben dotyczy przede wszystkim zagranicznego transportu materiałów całopojazdowych, wszech-

stronnej obsługi przewozowej dotyczącej transportu półproduktów oraz surowców w szczególności dla przedsiębiorstw produkcyjnych. Znaczącą przewagą wśród wielu firm transportowych zapewnia firmie Raben prężnie funkcjonujący dział zajmujący się konserwacją, wymianą oraz usuwaniem wszelkich usterek samochodów ciężarowych, przyczep oraz kabin. Ten sam dział umożliwia także kompleksowe czyszczenie oraz dezynfekcję pojazdów ciężarowych. Tego rodzaju usługi firma wykonuje nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, dla zachowania wysokiej dbałości o własną flotę, ale umożliwia także korzystanie z tej wysokiej jakości stacji oraz nowatorskiej bazy technicznej dla każdego niezależnego klienta. Przedsiębiorstwo podejmuje współpracę z doświadczonymi kierowcami. Jednak wiedza ich jest systematycznie pogłębianą poprzez specjalistyczne szkolenia, co umożliwia wykonywanie danej usługi na możliwie najwyższym poziomie. Do dyspozycji kierowców znajdują się przede wszystkim pojazdy ciężarowe, których wiek średni szacowany jest na 3 lata. Są to pojazdy o szczególnie niskim stopniu emisji szkodliwych gazów i pyłów oraz przyczepy (i naczepy), które realizują obecne wymogi i rozporządzenia.

Analizując obecną pozycję wyżej wymienionych firm na rynku usług TSL można określić także bieżącą sytuację przedsiębiorstwa XYZ. Mocną stroną jest przede wszystkim świadczenie usług w zakresie przewozów intermodalnych. Ta strategia znacznie zwiększa bezpieczeństwo przewozu poszczególnych ładunków, lecz przede wszystkim eliminuje niekorzystny wpływ transportu na otoczenie. Dodatkowo bardzo ważna jest idealna lokalizacja oddziałów firmy. Jak już wspomniano, przedsiębiorstwo posiada 24 jednostki na terenie Polski, a także 8 oddziałów zagranicznych. To z kolei daje możliwość sprawnej realizacji każdego z etapów zamówienia, w tym także magazynowania. Firma jest otwarta na wszelkiego rodzaju unowocześnienia oraz współczesne strategie logistyczne, dzięki temu ma możliwość łatwej i szybkiej reakcji na ewoluujące potrzeby rynku. Na uwagę zasługuje także wysoka technologia, którą objęte zostały wszystkie działy, w szczególności dział transportu i spedycji. Umożliwia to dokonywanie kontroli zamówienia w celu natychmiastowego wykrycia i sprostania wszelkim nieprawidłowościom w wykonaniu zamówienia.

Mimo tak wielu pozytywnych aspektów, należy wziąć pod uwagę bardzo duże nakłady finansowe związane z działalnością przedsiębiorstwa. Do takich kosztów zalicza się między innymi opłaty związane z zatrudnieniem wielu pracowników, systematyczną modernizacją i serwisem taboru firmy, obowiązkowe koszty ubezpieczenia, itp. W przypadku dokonywania nieprzemyślanych decyzji strategicznych ten właśnie aspekt może doprowadzić do upadku przedsiębiorstwa.

W przypadku określania długoterminowego programu rozwojowego firmy istotne są szanse, jakie stawiane są przed przedsiębiorstwem XYZ. Należy do nich między innymi finansowe wsparcie otrzymane od Unii Europejskiej, umożliwiające planowanie inwestycji, a w konsekwencji znaczny rozwój przedsiębiorstwa. Ponadto szansą staje się zakładanie coraz większej liczby firm bez własnego zaplecza magazynowego, ani odpowiedniego działu kontroli. Większość firm charakteryzuje się także ostrożnym i nieufnym podejściem do nowoczesnych rozwiązań stosowanych w logistyce i transporcie. Obecność takich firm w otoczeniu badanego przedsiębiorstwa znacznie zwiększa jego atrakcyjność.

Dla kompletnej analizy obecnej sytuacji przedsiębiorstwa, należy uwzględnić również zagrożenia, które mogą doprowadzić do rozpadu spółki. Najważniejszym z zagrożeń jest silna konkurencja przedsiębiorstwa. Oprócz tego istotną przeszkodą stają się wysokie koszty utrzymania własnej floty transportowej oraz stale rosnące ceny paliwa. Czynnikiem niezależnym, lecz również zagrażającym sprawnemu funkcjonowaniu firmy jest także nieunormowana sytuacja

cja gospodarcza oraz wszelkie reformy w regulacjach i aktach prawnych, mogące ograniczyć zakres usług świadczonych przez firmę XYZ.

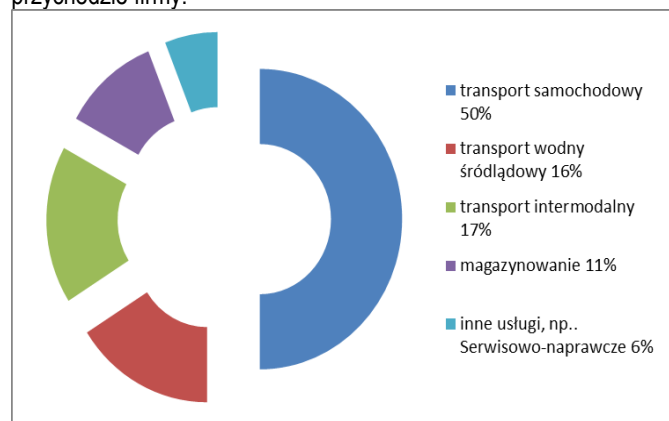
Należy zwrócić uwagę na to jak ważne jest, aby firma nieustannie prowadziła monitoring swojej konkurencji. Dzięki temu ma możliwość określenia mocnych i czułych aspektów funkcjonowania, co w konsekwencji prowadzi do skonstruowania zdecydowanych założeń i wieloletnich projektów rozwojowych przedsiębiorstwa.

Uwzględniając wszystkie z wymienionych czynników (zarówno sytuacji firm rywalizujących o klienta, jak i prezentację przedsiębiorstw współpracujących z firmą) oraz dokonując oceny samego przedsiębiorstwa można zauważyć pewną powinność. Otóż, istotne jest, aby firma XYZ zachowywała łagodne relacje z lokalnymi mieszkańcami oraz brała aktywny udział w rozwoju własnego otoczenia, gdyż to właśnie dzięki tolerancji społeczeństwa oraz ekspansji środowiska kreuje się popularność i sukces firmy o zasięgu ogólnopolskim. Dzięki takiemu działaniu przedsiębiorstwo stwarza sobie przychylną opinię wydaną przez otaczające go środowisko, co w konsekwencji prowadzi do rozpowszechnienia takiej opinii wśród potencjalnych klientów oraz inwestorów, a także do zwiększenia atrakcyjności firmy XYZ i jej obrotów finansowych.

Zasobna liczba klientów oraz przedsiębiorstw podejmujących współpracę z badanym przedsiębiorstwem jest także efektem zastosowania współczesnej strategii prowadzenia przedsiębiorstwa, która zakłada elastyczny rodzaj kooperacji, prowadzący do zapewnienia określonych korzyści dla obu stron współdziałających ze sobą.

#### Analiza usług świadczonych w przedsiębiorstwie XYZ

Mając na uwadze przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku TSL, należy w szczególności skupić się na badanej firmie. Otóż, całkowite dochody firmy za rok 2015 wyniosły 217 mln złotych. Uwzględniając liczbę oddziałów (krajowych i zagranicznych) firmy należy dodać, iż przedsiębiorstwo zatrudnia obecnie ponad 270 pracowników, świadczących usługi serwisowe, magazynowe, spedycyjne, transportowe, celne, administracyjne i wiele innych. Wszystko to stanowi bezwarunkowy wkład w przychody firmy. Poniżej przedstawiono wykres ukazujący udział poszczególnych usług w przychodzie firmy.



**Rys.1** Procentowy udział poszczególnych usług w przychodach badanego przedsiębiorstwa XYZ

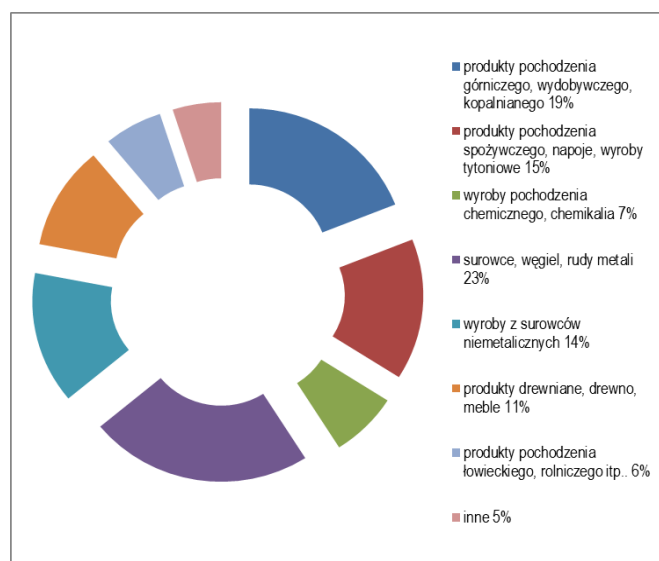
Główny zysk przedsiębiorstwo XYZ czerpie z transportu samochodowego. Transport ten dotyczy zarówno samochodów ciężarowych, jak i mniejszych pojazdów wyposażonych w chłdnie, czy też samochodów, służących do przewozu materiałów niebezpiecznych. Stosunkowo niewielki udział w przychodach firmy stanowi transport kontenerowy. Tymczasem porównując rok 2015 z rokiem poprzednim zapotrzebowanie na transport kombinowany wzrósł o ponad 30

%, niestety w przypadku przedsiębiorstwa XYZ rozwój tego rodzaju przewozów nie jest jednak najbardziej dochodową gałęzią działalności. Wynika to niekoniecznie z powodu samej firmy. Sytuacja ta może być spowodowana między innymi złą infrastrukturą. W Polsce inwestycje na rozwój i poprawę obecnego stanu dróg kolejowych (szczególnie istotnych w przypadku transportu intermodalnego) są niewystarczające, co stanowi dużą przeszkodę, uniemożliwiającą poważniejszy i bardziej znaczący rozwój tego sektora. Ponadto należy także wspomnieć o niekorzystnym rozłożeniu przestrzennym terminali przeładunkowych oraz jednostek logistycznych w stosunku do istniejących w Polsce najważniejszych linii kolejowych.

Najmniej dochodowymi gałęziami działalności firmy są m.in. serwisowanie, magazynowanie. W przypadku przedsiębiorstwa XYZ podlega mu 17 jednostek magazynowych, umożliwiających krótkotrwale przechowanie ładunków, a także 7 warsztatów, zajmujących się przede wszystkim naprawą i konserwacją pojazdów ciężarowych. Jest to gałąź nisko dochodowa ze względu na działalność tych jednostek w szczególności na potrzeby indywidualne. Otóż, w znacznej mierze usługi magazynowe świadczone przez przedsiębiorstwo wykonywane są z konieczności, zapewniając firmie najbardziej efektywną działalność, przy jednoczesnej terminowej realizacji zamówienia. Coraz rzadziej dokonywane jest przechowywanie przez firmę ładunków ze względu na wymagania kontrahenta. Podobnie jest w przypadku usług serwisowo-naprawczych. Ponad 50% wszystkich pojazdów korzystających z usług serwisu jest własnością przedsiębiorstwa. Tylko niewielka liczba indywidualnych klientów korzysta z tego rodzaju usług świadczonych przez firmę, mimo szerokiego wachlarza usług. Przepuszczalność sytuacji ta jest spowodowana słabą reklamą tego sektora działalności.

Opisując sytuację poszczególnych sektorów działalności firmy należy skupić się na najbardziej dochodowej gałęzi, jaką jest transport. Firma posiada szeroki wachlarz floty samochodowej. Dodatkowo oferuje usługi transportowe drogą morską, powietrzną, śródlądową oraz transport kontenerowy (intermodalny). Dzięki temu przedsiębiorstwo ma możliwość realizacji zamówień dotyczących różnego rodzaju produktów, począwszy od wyrobów spożywczych, aż po wyroby drewniane, kopalniane oraz materiały niebezpieczne. Zwiększa to stanowczo atrakcyjność firmy oraz jej konkurencyjność na rynku TSL.

Poniżej przedstawiono procentowy diagram, obrazujący udział poszczególnych rodzajów produktów w sumie przewożonych przez firmę ładunków w 2015 roku.



**Rys.2** Procentowy udział przewożonych ładunków przez przedsiębiorstwo XYZ w roku 2015

Wśród najczęściej przewożonych przez przedsiębiorstwo ładunków znalazły się produkty pochodzenia górniczego, wydobywczego, kopalnianego, a także surowce naturalne, węgiel, czy rudy metali. Firma świadczy powyższe usługi przy wykorzystaniu najczęściej transportu drogą kolejową, co dotyczy transportu intermodalnego. Daje to badanemu przedsiębiorstwu szereg zalet, między innymi pozwala na stosunkowo bezpieczny transport ładunków, znaczne obniżenie wydatków, związanych z przechowywaniem towarów, a przede wszystkim umożliwia wykonanie usługi przy maksymalnie ograniczonym niekorzystnym wpływie na środowisko, co jest związane

między innymi z ograniczeniem emisji spalin samochodowych (co byłoby niemożliwe w przypadku zastosowania transportu samochodowego). Wszystko to daje firmie możliwość realizacji zamówienia przy jednoczesnym uwzględnieniu niemal wszystkich zasad obejmujących koncepcję zrównoważonego rozwoju sektora przewozowego.

Analizując powyższe aspekty funkcjonowania badanego przedsiębiorstwa można posłużyć się stwierdzeniem, iż firma charakteryzuje się stosunkowo dobrą pozycją rynkową. Jak już niejednokrotnie wspomniano zasadniczo wpływa na to bogata oferta działalności, znacznie wykraczająca poza typową firmę, zajmującą się jedynie transportem, albo przynajmniej transportem i spedycją. Zarówno bogata flota samochodowa, stała współpraca z zagranicznymi przedsiębiorcami, odpowiednie położenie terytorialne zapewnia firmie znaczną konkurencyjność. W takiej sytuacji należy jednak podejmować bardzo dobrze przemyślane decyzje, kontrolować na bieżąco pozycję firm współzawodniczących oraz przede wszystkim świadczyć usługi na najwyższym poziomie, przy całkowitej akceptacji i zgodności ze stale zmieniającymi się i wzrastającymi wymaganiami kontrahentów. Wszystko to pozwoli zachować badanemu przedsiębiorstwu swoją pozycję na rynku transportowo-spedycyjnym, a w przyszłości być może nawet zwiększyć swój udział w funkcjonowaniu tego sektora gospodarki.

## PODSUMOWANIE

Obecna sytuacja na rynku TSL w Polsce przedstawia się bardzo korzystnie. Większość firm wykazało się sporym dopasowaniem do zmieniających się wymogów. Nie należy jednak zapominać, iż często taka sytuacja wymaga od przedsiębiorstwa wielu poświęceń, między innymi zmniejszenia rentowności, czy też osłabienia intensywności rozwoju. Rywalizując ze sobą przez kolejne lata, firmy musiały przygotować się na konfrontację nie tylko z polskimi, ale także z zagranicznymi przedsiębiorstwami podejmującymi działalność w Polsce, będącymi niejednokrotnie potężnymi międzynarodowymi korporacjami. W związku z tym powodem do zadowolenia może być zwiększenie intensywności produkcji, a także stale rosnące rezultaty zagranicznych transakcji, prowadzące do wzrostu zapotrzebowania na świadczenia wykonywane w obrębie rynku transportowo-logistycznego.

Istotną rolę w pozycjonowaniu przedsiębiorstwa na tle innych firm stanowi właśnie atrakcyjność. Dlatego tak ważne jest, aby przy określaniu polityki wewnętrznej przedsiębiorstw wziąć pod uwagę przede wszystkim czynniki zwiększające atrakcyjność. Dzięki temu nawet nowopowstałe firmy mają szansę na efektywne zaistnienie na rynku TSL, a co za tym idzie na wydajne i pożyteczne funkcjonowanie na nim. Na zwiększenie atrakcyjności przedsiębiorstw funkcjonujących nie tylko na rynku TSL, ale również na obszarze innych sektorów gospodarczych wpływa stosunkowo dużo elementów. Wśród tak wielu czynników wpływających na poprawę pozycji rynkowej firmy jest także wiele elementów, które stanowią poważne ograniczenie. Jednym z takich ograniczeń zapobiegających zwiększeniu

konkurencyjności są uwarunkowania prawne, bądź też systematyczna emigracja kompetentnych i doświadczonych kierowców w celach zarobkowych.

Bardzo silną pozycję badanemu przedsiębiorstwu na rynku usług TSL zapewnia strategia obejmująca logistykę kontraktową, która umożliwia kompletną obsługę kontrahenta. Obsługa ta dotyczy zarówno czynności związanych z przechowywaniem ładunków oraz wszelkimi czynnościami wykonywanymi na ładunkach (przesyłkach) od momentu ich wyprodukowania aż po dostarczenie do finalnego konsumenta.[12, s. 1215-1219] W tym przypadku obsługa ta niejednokrotnie odbywa się na wielu rynkach, w tym także zagranicznych. Dotyczy ona, m.in. kompletowania i pakowania ładunków. Funkcjonowanie na tym obszarze rynku TSL zapewniają firmie przede wszystkim bardzo dobrze rozwinięte narzędzia informatyczne. Nowoczesny system informatyczny pozwala na systematyczny przepływ informacji, dotyczących bardzo wielu aspektów, obejmujących np. rozmiar zlecenia, lokalizacji kontrahenta czy też magazynów, dostępności kierowców, opłat za poszczególne usługi, a także stan ładunków zapasowych. Konkurencyjna firma powinna mieć dostęp do takich informacji w każdej chwili, dlatego tak ważne jest, aby dysponowała sprawnym i nowoczesnym systemem IT. Powodem tak silnej pozycji przedsiębiorstwa jest również jakość oferowanych przez nią usług, terminowość, możliwość zapewnienia gwarancji bezpiecznego transportu ładunków, czy też bardzo dobra lokalizacja oddziałów firmy, umożliwiająca dotarcie do swoich usług bardzo wielu klientom, w tym także zagranicznym.

Sytuacja przedsiębiorstwa dodatkowo znacznie poprawiła się po przystąpieniu Polski do Wspólnoty Europejskiej. Dzięki temu w firmie pojawiły się jeszcze większe predyspozycje do pełnego wykorzystania swoich możliwości, lecz przede wszystkim doprowadziło to do znacznego wzrostu klientów. Istotnym ograniczeniem dla zwiększenia konkurencyjności firmy stał się powolny rozwój technologiczny całego rynku TSL. Nowatorskie technologie wprowadzane są ze sporym opóźnieniem w stosunku do zagranicznych konkurentów. Dlatego tak ważne jest, aby badane przedsiębiorstwo mimo zacofania polskiego rynku TSL, co jakiś czas analizowało zagraniczny rynek w poszukiwaniu nowoczesnych technologii w celu ulepszenia swojej firmy, a przede wszystkim stworzenia stabilnej pozycji na polskim rynku.

Podsumowując powyższe informacje dotyczące stabilnej pozycji na rynku usług TSL łatwo można zauważyć, iż decydującym czynnikiem w przypadku badanej firmy jest wszechstronność. Działalność na wielu obszarach rynku transportowo-spedycyjnego, a także logistycznego zapewnia idealne dopasowanie do potrzeb nawet najbardziej wyszukanego klienta. Firma mimo głównego działania w obrębie transportu, oferuje także dużą ilość innych świadczeń, o których szczegółowo wspomniano już trzecim rozdziale. Dzięki temu przedsiębiorstwo zapewnia sobie promocję na wysoką skalę, a w konsekwencji dotarcie do każdego klienta. Tym samym zwiększając i umacniając już silną pozycję na rynku TSL.

W przedsiębiorstwie X został utworzony specjalny dział zajmujący się permanentnym prognozowaniem i kontrolą procesów logistycznych, co pozwala na synchronizację poszczególnych elementów łańcucha dostaw.

Zastosowanie tego rodzaju strategii daje przedsiębiorstwu stabilną i wysoką pozycję na rynku usług TSL. Sprawne zarządzanie łańcuchem dostaw obejmuje także kontrolowanie przez firmę zmieniających się wymogów kontrahenta w celu szybkiej reakcji związanej z dostosowaniem się do potrzeb klientów. Dzięki temu firma ma możliwość poszerzania swoich horyzontów, wychodząc także poza granice kraju.

W takim przypadku można pokusić się o stwierdzenie, iż sprawne zarządzanie łańcuchem dostaw wpływa na całościowe



funkcjonowanie firmy, co w dłuższym okresie czasu pozwala wykreować firmę charakteryzującą się szczególną atrakcyjnością i zainteresowaniem wśród klientów.

## BIBLIOGRAFIA

1. Liberadzki B., Załoga E.: *Innowacje w transporcie. Korzyści dla użytkownika*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
2. Kacperczyk R.: *Transport i spedycja. Część 1 Transport*. Wyd. Difin, Warszawa 2010.
3. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego: *Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015*. Projekt wstępnie zaakceptowany
4. Mindur L.: *Technologie transportowe XXI w.* Wyd. ITeE-PIB, Warszawa-Radom 2008.
5. Ficoń K.: *Logistyka techniczna. Infrastruktura logistyczna*. Wyd. Bel Studio, Warszawa, 2009.
6. Konopka M.: *Perspektywy rozwoju CNG jako alternatywnego paliwa w transporcie samochodowym w Polsce*, Autobusy nr 12, 2016.
7. Suchorzewski W.: *Nowe tendencje w transporcie i rozwoju infrastruktury transportowej Polski w powiązaniu z Europą i Światem*. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2004.
8. Smolnik P.: *Jakość logistycznej obsługi klienta na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, Autobusy. Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe, nr 6, 2016.
9. Sołtysik M.: *Kierunki rozwoju logistyki w Polsce w świetle tendencji światowych*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2004.
10. Michałowska M.: *Efektywny transport- konkurencyjna gospodarka*, Wyd. UE w Katowicach, Katowice 2009.
11. Konwencja o umowie międzynarodowego przewozu drogowego towarów (CMR) i Protokół podpisania, sporządzone w Genewie dnia 19 maja 1956 r. Dz.U. 1962 nr 49 poz. 238; zob. Międzynarodowa konwencja dotycząca drogowego przewozu towarów i ładunków niebezpiecznych, sporządzona w Genewie dnia 30 września 1957 r. Dz. U. z 2011 r. Nr 227, poz. 1367
12. Kadłubek M.: *Działalność transportowa wybranego przedsiębiorstwa, cz.1. Autobusy*. Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe, R.14, nr 3 (159), 2013.

### Manage logistics processes on the example of the enterprise in the transport sector after Polish accession to the European Union

*The article discussed the current market situation transport sector in Poland, and also set the current position of the companies providing services within the TSL market. In addition, also it presented the changes that have been made within the transport and infrastructure after the Polish accession to the European Union. The main purpose was to discuss ways to manage logistics processes in transport enterprises on the example of the enterprise in the transport sector. The study used thriving company providing services in the field of TSL (Transport Forwarding Logistics) on the Polish market and internationally.*

Autorzy:

Dr inż. **Monika Kozerska** – Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego, monika.kozerska@poczta.onet.pl

Dr **Michał Konopka** – Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego, mkonopka7@wp.pl