#  TRANSPORT I SPEDYCJA - ASPEKT MENEDŻERSKI

* 1. **Przedsiębiorstwo na rynku TSL**

#### Ogólne uwarunkowania

Obserwacje strategicznych zachowań przedsiębiorstw prowadzone są od początku ich istnienia, jakkolwiek rozwój koncepcji w zakresie teorii organizacji i zarządzania wskazuje na to, iż przez wiele lat koncentrowano się głównie na elementach ich wnętrza. Uzasadnione było to funkcjonowaniem rynków producenta, bowiem każdy przedsiębiorca, który poradził sobie z problemami wewnątrz firmy, mógł znaleźć nabywców na swe produkty. Taka sytuacja prowadziła stopniowo do nasycania się rynków i wzrostu konkurencji, a to spowodowało istotny wzrost poziomu ryzyka w biznesie. Ogromne znaczenie dla powodzenia biznesu ma otoczenie. Przedsiębiorstwa na rynkach usług transportowych pozornie znajdują się w bardzo korzystnej sytuacji, bowiem przemawia za tym coraz dalej idący podział pracy. Dążąc do uzyskania jak najwyższej sprawności i efektywności wiele przedsiębiorstw różnych branż skoncentrowało się na precyzyjnie wyodrębnionych domenach, pozbywając się wszelkich elementów, które nie są niezbędne w ich strukturach wewnętrznych. W wyniku restrukturyzacji procesów gospodarczych (Business Process Reengineering), a także zastosowania Lean Management rozwinęła się koncepcja outsourcingu. Wszystkie te zmiany następowały równolegle z rozwojem koncepcji zarządzania logistycznego, a także marketingu relacji i przyniosły efekt w postaci zarządzania łańcuchami dostaw. Precyzyjne zarządzanie przepływami wszelkich dóbr pozwoliło realizować produkcję i dystrybucję, jako jeden proces zaczynający się od pozyskiwania surowców, a kończący się na utylizacji. W naturalny sposób wiele przedsiębiorstw pozbyło się działów transportu, a następnie także magazynów, kontraktując te usługi u zewnętrznych dostawców. Można zatem stwierdzić, że popyt na rynkach usług musiał istotnie wzrosnąć, a dodatkowo wzmacnia to zjawisko przesunięcie procesów produkcyjnych z dotychczasowych centrów, do krajów o niższych kosztach pracy i niższych standardach ochrony środowiska. W rzeczywistości wielkości przewozów wyrażone zarówno w kilometrach, jak też w tonach ładunków, wskazują na rosnący popyt na usługi transportowe, zarówno w ujęciu globalnym, jak też w wielu regionach. Jednakże sytuacja przedsiębiorstw transportowych wcale nie jest tak dobra, jak wynikałoby to z dokonanej analizy. Powodem takiej sytuacji jest to, że usługa transportowa najczęściej jest kontraktowana przez spedytora lub operatora logistycznego, działającego na zlecenie. W takiej sytuacji, gdy na rynkach usług transportowych załadowców (czyli naturalnych zleceniodawców) reprezentują często firmy zawodowo trudniące się zarządzaniem łańcuchami dostaw pozycja negocjacyjna firm transportowych się pogarsza. Usługa transportowa, szczególnie w transporcie samochodowym, jest produktem dość prostym, świadczy ją w Polsce i w Europie ogromna liczba przedsiębiorców, co stwarza dla nich niekorzystną sytuację. Bardziej skomplikowane usługi, oparte dziś na dostępie do baz danych i na kosztownym, specjalistycznym oprogramowaniu świadczone są przez duże przedsiębiorstwa oraz przez transnarodowe korporacje. Te zaś firmy podnajmują przewoźników, negocjując z nimi jak najniższe ceny i odległe terminy płatności,

 Analiza funkcjonowania przedsiębiorstw na rynkach usług transportowych wymaga pewnego wprowadzenia, dookreślenia pojęć, które nie tylko w nauce, ale i w praktyce muszą być używane z pełną świadomością ich znaczenia semantycznego. Bardzo dynamiczne przekształcenia, które miały miejsce na światowych i lokalnych rynkach transportowych w ostatnich dwudziestu latach wynikały z różnych przyczyn, przede wszystkim jednak te zmiany niósł ze sobą postęp technologiczny, który przy rosnącej konkurencji na rynkach, motywował przedsiębiorców i menedżerów do nowych rozwiązań w zakresie zarządzania przedsiębiorstwami, procesami i produktami. Wśród pozostałych dziedzin gospodarowania transport pełni rolę dość szczególną, jest elementem warunkującym funkcjonowanie systemów gospodarczych, inaczej mówiąc, jako cały dział stanowi element infrastruktury techniczno-ekonomicznej gospodarki światowej, regionalnej, czy krajowej. Sytuacja na rynkach transportowych, z jednej strony odzwierciedla kondycję gospodarczą danego kraju, bądź gospodarki globalnej, z drugiej zaś strony warunkuje ich prawidłowe funkcjonowanie. Ta sytuacja wymaga zatem precyzyjnego oddzielania komponentów, wskazywania co jest pierwotne, a co wtórne, czyli porządkowania umożliwiającego tworzenie ciągów przyczynowo-skutkowych. Tego rodzaju postępowanie jest kwintesencją działalności menedżerskiej, pozwala podejmować decyzje, które mają określony poziom ryzyka i oczekiwanej sprawności oraz efektywności. Przedsiębiorstwa, które zajmują się organizowaniem i realizacją procesów transportowych, niezależnie gdzie funkcjonują, znalazły się w pewnym momencie w strefie wpływów transnarodowych korporacji. Na lokalnych rynkach pojawili się operatorzy logistyczni, którzy całkowicie odmienili ich charakter. Przełomowe okresy na rynkach występują zazwyczaj w czasie kryzysów, dobra koniunktura służy zwykle wszystkim, jednak w czasie dekoniunktury słabsze przedsiębiorstwa są narażone na agresywne działania większych konkurentów. Taki przykład na rynku usług transportowych w Polsce stanowi przejęcie grupy spółek PCC Rail przez DB Schenker, była to trzecia transakcja spośród największych przejęć w branży TSL w Europie w 2009 roku. Jednym z najnowszych przykładów istotnych przegrupowań sił na rynkach transportu i logistyki jest wejście na polski rynek jednej z największych firm logistycznych –amerykańskiego koncernu C.H. Robinson Worldwide, Inc., który to 01.10.2012 przejął Apreo Logistics S.A.[[1]](#footnote-1) Przedsiębiorstwa działające w ramach międzynarodowych łańcuchów dostaw są dziś, niezależnie od ich wielkości i geograficznej lokalizacji rynku, właściwie skazane na zmagania z najsilniejszymi. Jest jednak kilka możliwości wyjścia obronną ręką z takiej sytuacji – zejść z pola zainteresowania silniejszych graczy rynkowych i przejść do niszy lub poprzez fuzję połączyć swe siły z silniejszym, albo też zgodzić się na przejęcie, w wyniku którego przedsiębiorca może uzyskać rekompensatę finansową w zamian za stworzone i prowadzone przez siebie przedsiębiorstwo. Zachowania przedsiębiorców i menedżerów warunkowane są wieloma czynnikami występującymi tak na rynkach, jak i wewnątrz ich przedsiębiorstw, ale także pobudkami wynikającymi z faktu, że oprócz tego, iż są ludźmi biznesu, są po prostu ludźmi.

Spróbujmy zatem krótko odpowiedzieć na pytania: czym jest przedsiębiorstwo, rynek na którym działa oraz jego produkt? Przedsiębiorstwo jest to organizacja – byt sztuczny, stworzony przez człowieka i jako taki podlega on naturalnym prawom otoczenia. Szczególną cechą wyróżniającą przedsiębiorstwa wśród innych organizacji, jest ich dynamiczność, bowiem jeśli jej nie posiadają dość szybko giną. Pewnym wyjątkiem są przedsiębiorstwa, posiadające tzw. organy założycielskie, albo wyłonione z większych organizacji – działania ich, bowiem często wynikają z interesów tych, którzy powołali je do istnienia. Pozornie, zatem mogą być wręcz sprzeczne z logiką działania przedsiębiorstwa na rynku. Wszystkie zachowania organizacji i ich efekty, są powodowane czynnikami subiektywnymi i obiektywnymi. Głównym czynnikiem subiektywnym jest kierownictwo organizacji, to menedżerowie stojący na czele poszczególnych grup pracowników kształtują jej oblicze.

Ludzie zrzeszają się w organizacjach by osiągać cele, których nie mogliby zrealizować w pojedynkę[[2]](#footnote-2), wskazuje to na sytuację konieczności pogodzenia różnych celów w jednym organizmie, nie jest to nic nowego, tak funkcjonują organizmy żywe i maszyny. Jednak warto uświadamiać sobie ten fakt, bowiem istnienie każdego systemu warunkowane jest prawidłowym określeniem hierarchii celów. Cele najważniejsze, priorytetowe muszą, zatem być realizowane przed innymi, pomniejszymi celami. Jak je rozpoznać, jak uszeregować? Organizmy żywe, a także systemy sztuczne muszą posiadać instynkt samozachowawczy, w przedsiębiorstwach zastępują go różne formy instytucjonalne, hierarchiczny system zarządzania i powiązanie efektów działania firmy z wynagrodzeniami menedżerów.

Oprócz problemu z wielością celów w przedsiębiorstwie, które realizują wszyscy jego pracownicy, trzeba uporać się z kwestią pogodzenia interesów poszczególnych działów, czy też innych elementów jego struktury. Każdy, odpowiedzialny za swój fragment firmy menedżer, w naturalny sposób będzie dążył do realizacji swych priorytetów. W literaturze poświęconej problematyce zarządzania opisanych jest wiele tego przykładów. W praktyce często spotykana jest sytuacja, gdy kierownik produkcji dążąc do utrzymania wysokiego poziomu jakości sprzeciwia się wprowadzaniu innowacji, bowiem każda zmiana negatywnie wpływa na statystyki braków (błędów produkcyjnych). Zmian oczekuje natomiast klient i będący z nim w kontakcie kierownik marketingu, który zdaje sobie sprawę, że straci szansę sprzedaży, gdy konkurencja da lepszą ofertę. Dział finansów będzie stał na straży płynności finansowej i często będzie działał dość zachowawczo. Kierownictwo przedsiębiorstwa musi zrównoważyć te cele, nie negując żadnych racji musi zdecydować, które z nich mają być nadrzędne, a także jakie są nieprzekraczalne granice kompromisów w zakresie balansowania wszystkimi tymi celami.

Przedsiębiorstwo, jak wykazano, to organizacja, której istotą jest symultaniczne realizowanie wielu celów, przejawia się to szczególnie ostro, gdy jednocześnie realizuje ono kilka biznesów. Na czym zatem powinno się koncentrować, by je prawidłowo określić i zrealizować? P. Drucker wskazuje „osiem dziedzin, dla których należy ustalić cele osiągnięć i wyników: pozycja rynkowa przedsiębiorstwa; innowacyjność; produktywność; zasoby fizyczne i finansowe; rentowność; wydajność menedżerów i ich rozwój; wydajność pracownika i jego stosunek do pracy; odpowiedzialność publiczna przedsiębiorstwa.”[[3]](#footnote-3) Sytuacja rynkowa przedsiębiorstwa, to jeden z najważniejszych aspektów, w jakich należy dokonywać jego oceny, szczególnie, gdy warunki makroekonomiczne są niesprzyjające. Zarządzanie przedsiębiorstwem może być realizowane zgodnie z wieloma podejściami i zasadami, co przekłada się następnie na przyjmowane strategie. Jednak w wielu przedsiębiorstwach wiodącą strategią funkcjonalną, często wpisaną w misję firmy, jest strategia marketingowa. Dzieje się tak, ponieważ we współczesnych uwarunkowaniach większość rynków stanowią rynki klienta, a więc takie, na których podaż jest większa od popytu. Implikuje to konieczność uwzględniania oczekiwań popytowej strony rynku podczas opracowywania strategii firmy. Takie podejście jest typowe na większości rynków, nie tylko dóbr konsumpcyjnych, ale i przemysłowych. Realizacja tego w praktyce wymaga jasnego i precyzyjnego określenia rynku, czyli odpowiedzi na pytania: Kto? Co? Komu? W jakim asortymencie? W jakiej ilości? O jakiej jakości? Za ile i na jakich warunkach? – sprzedaje. Należy znać wszystkie te parametry, nie tylko w odniesieniu do zrealizowanych transakcji, ale także i niezrealizowanych, bowiem budowanie skutecznych strategii konkurencyjnych wymaga jak najpełniejszej wiedzy. Charakterystyka rynku, na którym przedsiębiorstwo realizuje swą strategię jest zatem punktem wyjścia działań menedżera. Wskazują na to wszystkie uznane autorytety poczynając od Harrego Igora Ansoffa – uznawanego za twórcę pojęcia „strategia firmy” i Alfreda Chandlera autora *Strategy and Structure*.

Budowanie strategii przedsiębiorstwa rozpoczyna się od sformułowania kilku podstawowych założeń, jednym z nich jest domena lub inaczej biznes – dla podkreślenia znaczenia nazywany też *core bussines.* W praktyce można spotkać się z prostym określeniem pojęcia biznesu przedsiębiorstwa, które pozwala uporządkować myślenie o przygotowywanej strategii – *co i komu chcemy sprzedawać*. Im lepiej, precyzyjniej określi się domenę, tym większe są szanse na prawidłowe wyznaczenie celów strategicznych oraz zaprojektowanie i realizowanie procesów funkcjonalnych. Przyjęcie w planie strategicznym, że przedsiębiorstwo działa na rynku TSL pozostaje w sprzeczności z teorią zarządzania. Rynek usług, który często w Polsce określa się akronimem TSL, obejmuje wiele subrynków dość istotnie różniących się od siebie nawzajem. Już samo odczytanie nazwy TSL wskazuje na transport, spedycję i logistykę, co w efekcie stanowi pewną informację o specyfice działania firmy, jednak nie pozwala prawidłowo zbudować zrębów strategii.

Sprzedaż jest podstawą wszelkiej działalności gospodarczej, zamiana wytworzonego dobra na adekwatną kwotę pieniędzy decyduje o tym, czy dana działalność może być uznana za efektywną i w konsekwencji prowadzona dalej. Przedsiębiorstwo dążąc do zrealizowania swych celów powinno być efektywne, inaczej mówiąc realizować zysk w odpowiednim czasie, utrzymując przy tym płynność finansową. Niezwykle pomocne w takim zarządzaniu przedsiębiorstwem na rynku są analizy dotyczące parametrów ekonomicznych, tak klientów, jak i konkurentów. Przeprowadzenie tych analiz jest jednak uwarunkowane wiedzą dotyczącą przedmiotu sprzedaży – trzeba umieć zdefiniować granice rynku. Należy odpowiedzieć na kluczowe pytanie, **co i komu sprzedajemy**, by wyliczyć podstawowe parametry rynku, takie jak pojemność, chłonność, czy też objętość. Bez nich nie można obliczyć udziału przedsiębiorstwa w rynku, bo nie ma do czego odnieść wielkości sprzedaży.

Pojemność rynku jest kategorią o charakterze ilościowym, najczęściej obliczaną jako iloczyn liczby konsumentów i przeciętnego spożycia danego dobra:

****

gdzie:

* Q - pojemność rynku,
* N - liczba ludności,
* s - wskaźnik spożycia na 1 mieszkańca.

Udział w rynku – to stosunek ilości sprzedanych produktów danego przedsiębiorstwa do liczby wszystkich sprzedanych jednostek danego produktu. Ilościowy udział w rynku – odnosi się do wielkości sprzedaży firmy lub marki wyrażonej jako procent całkowitej sprzedaży na rynku odniesienia[[4]](#footnote-4). Jest rzeczą oczywistą, że analizy takie prowadzi się po określeniu ich zakresu przestrzennego i czasowego.

Ustalenie udziału w rynku musi być poprzedzone wyraźnym zdefiniowaniem rynku, określeniem, z którymi przedsiębiorstwami konkurujemy. Ponieważ zmiany strukturalne i funkcjonalne w przedsiębiorstwach zaowocowały m.in. kooperacją w łańcuchach dostaw nie jest łatwo stwierdzić, jakie podmioty biorą udział w dostarczaniu na rynki określonych produktów lub marek. Coraz częściej nie ma to też i znaczenia praktycznego podczas konstruowania strategii. Zaczyna się liczyć jedynie lider łańcucha, ponieważ to on decyduje o zasadniczych parametrach produktu, rozumianego, jako zintegrowana oferta, nazywana marketing-mix – kombinacja cech wynikających z przyjęcia jednej strategii kształtowania cech produktu, jego ceny, dystrybucji i promocji. Klient wybierając określoną markę, wybiera zatem zespół cech, które ona reprezentuje, a które naje produktowi wirtualna organizacja, kształtowana przez lidera łańcucha dostawczego. Jak z tego wynika, przedsiębiorstwa biorące udział w procesie tworzenia oferty nie tworzą stałej konfiguracji, może się ona zmieniać i w obecnych czasach rzeczywiście się zmienia.

Niezwykle ważną kwestią, z punktu widzenia prawidłowości zarządzania, jest rzetelne oszacowanie ryzyka zagrożeń związanych nie tylko z funkcjonowaniem sektora, ale i z możliwościami wejścia do niego nowych konkurentów oraz pojawienia się produktów substytucyjnych. Takie sytuacje wywołują istotne przewartościowania, ponieważ zmienia się struktura sektora. Monitorowanie takich zagrożeń na słabo zdefiniowanych i bardzo zróżnicowanych rynkach nie jest łatwe. Menedżerowie muzą się kierować w dużym stopniu własną wiedzą i intuicją, ponieważ brak jest dostępnych opracowań ujmujących liczbowo parametry rynku. Pule informacyjne to raczej daleka przyszłość polskiej rzeczywistości gospodarczej, a szczególnie omawianych rynków.

#### Pojęcie rynku – niejednoznaczności definiowania i ich konsekwencje w zarządzaniu

Pojecie rynek jest definiowane na wiele sposobów, tak więc bez jasnego określenia do której z definicji się odwołamy, właściwie nie sposób prowadzić dalszego wywodu. Zagadnieniom funkcjonowania rynków poświęcono sporo uwagi, jednak swoiste podejścia w literaturze z dziedziny ekonomii, marketingu, zarządzania, czy wreszcie logistyki, na tyle istotnie odbiegają od siebie, iż analizy rynków prowadzone są na zupełnie innych płaszczyznach.

Ekonomia, jako dziedzina, która w naturalny sposób tworzy podstawy do rozważań o gospodarce i gospodarowaniu, proponuje definicje, w swej znakomitej większości zbieżne. Jasna i aktualna definicja rynku, zaproponowana przez Jędrzeja Lewandowskiego, brzmi: „Rynek, (…); w znaczeniu dosłownym – miejsce spotkań w celu dokonania transakcji zakupu i sprzedaży towarów; w znaczeniu przenośnym, najczęściej obecnie używanym – **zespół wszystkich kupujących i sprzedających, których decyzje, wzajemnie od siebie uzależnione, kształtują podaż i popyt oraz wpływają na poziom cen**[[5]](#footnote-5)”. Definicje zawarte w podręcznikach, ważnych dla edukacji ekonomicznej polskich menedżerów w latach 90-tych ubiegłego stulecia, stwierdzają: „rynek jest określony jako proces, w ramach którego kupujący i sprzedający określają co mają zamiar kupować i sprzedawać i na jakich warunkach. (…) Rynek funkcjonuje jako nieprzerwanie działający system informacji i wymiany.”[[6]](#footnote-6) oraz „Rynek to zespół warunków, które doprowadzają do kontaktu pomiędzy kupującymi i sprzedającymi w procesie wymiany dóbr”[[7]](#footnote-7). W zacytowanych definicjach i ich dalszych rozwinięciach oraz interpretacjach autorów zaprezentowanych na dalszych stronach tych podręczników widać, że niezwykle istotnym atrybutem określającym rynek jest oferowane na nim dobro. Zauważa to Ph. Kotler: „Ekonomiści pojęcie rynku odnoszą do zbioru nabywców i sprzedających, którzy dokonują transakcji określonego produktu lub klasy produktu”[[8]](#footnote-8). Takie pojmowanie rynku uważa jednak za zbyt szerokie i przeciwstawia mu, konsekwentnie wprowadzając jako kanon marketingowy, pojecie „rynku, który jest zbiorem aktualnych i potencjalnych nabywców produktu”.[[9]](#footnote-9) Sprzedający (dostawcy) w takim ujęciu tworzą gałąź. Badania i analizy rynków, dokonywane w obrębie marketingu, koncentrują się zatem na tych, do których przedsiębiorstwo kieruje swą ofertę podażową. W literaturze menedżerskiej pojecie rynku bywa w ogóle nie definiowane[[10]](#footnote-10), a w pozycji stanowiącej kamień milowy tej dziedziny, a mianowicie w *Strategii konkurencji*, Michael Porter posługuje się nim dość rzadko i to w złożonych konstrukcjach, jak np. *udział w rynku*[[11]](#footnote-11) – rozumiany jako stosunek wielkości sprzedaży danego przedsiębiorstwa do całkowitej sprzedaży w danym sektorze, czy *sygnały rynkowe[[12]](#footnote-12)* – tytuł i treść rozdziału 4*.,* odnoszące się do informacji przekazywanych różnymi kanałami do pozostałych graczy (przedsiębiorstw w sektorze), albo też *rynek przedsiębiorstw[[13]](#footnote-13)* – tym razem oznaczający rynek zdefiniowany poprzez oferowane na nim dobro.

Ta krótka analiza wskazuje, iż najbardziej zasadnicze, wręcz determinujące prawidłowość dalszych wywodów pojęcia, są traktowane dość pobieżnie nawet przez autorów uznawanych za autorytety na całym świecie. Znawca problemu prawidłowo zrozumie podawane treści, jednakże interpretacja sensu wypowiedzi zależy od przygotowania merytorycznego odbiorcy. Interdyscyplinarność, tak w nauce, jak i w praktyce powoduje, że za cenę gruntownego przygotowania specjalistycznego trzeba obejmować szersze niż wcześniej obszary wiedzy. Publikacje z dziedziny logistyki, w zakresie dotyczącym gospodarowania, powstawały i powstają na różnym gruncie: zarządzania, marketingu i ekonomii.[[14]](#footnote-14) Taka sytuacja prowadzi do pogłębiania się różnic pojęciowych, szczególnie wówczas, gdy nie można wypracować wspólnego podejścia do najogólniejszych kategorii. W części odpowiedzialność za taki stan rzeczy ponosi wprowadzenie do polskiej nauki pojęcia *logistyka[[15]](#footnote-15)*. Na temat, czym jest logistyka, w ciągu już ponad dwudziestu lat napisano w Polsce wiele, jednak w efekcie tych wywodów i polemik nie doczekaliśmy się jasnej definicji tego, co w wyniku działań logistycznych powstaje, a mianowicie *usługi logistycznej*. Jest ona prezentowana najczęściej poprzez wyspecyfikowanie czynności zaliczanych przez danego autora do tej kategorii i omówienie cech wyróżniających[[16]](#footnote-16).

Rynek usług logistycznych jest to określenie, które ma słabe podstawy metodologiczne. Na wspomnianym rynku sprzedaje się bowiem bardzo różnorodne usługi: transportowe, magazynowe, spedycyjne, pocztowe, konsultingowe, celne, informatyczne (tak w zakresie sprzętowym, jak i programowania), ochrony, ubezpieczeniowe, prawne oraz usługi, które wymykają się próbom łatwego sklasyfikowania, a polegają na wyręczaniu pewnych przedsiębiorstw w różnych działaniach i są często składowymi procesów technologicznych (jak choćby konfekcjonowanie czy metkowanie). Poza wymienionymi usługami, na rynku TSL sprzedaje się też „właściwe” usługi logistyczne. Na ich miano niewątpliwie zasługują działania obejmujące projektowanie łańcuchów dostaw i zarządzanie nimi. Należy się wówczas zgodzić z tym, że zarządzanie logistyczne jest to optymalizowanie procesów przepływu materii, osób, energii i informacji związanych z tymi procesami, które jest działaniem służącym wspieraniu innej działalności, określanej jako cel główny, operacyjny, wobec której pełni rolę służebną. Dostawcami tych usług są przedsiębiorstwa występujące jako operatorzy 3 PL lub świadczące logistykę kontraktową.[[17]](#footnote-17)

Istnieją wszakże przyczyny, dla których wyodrębniono takie pojęciejak *rynek TSL* nazywany też rynkiem usług logistycznych. Posługują się nim powszechnie specjaliści, tak praktycy, jak i naukowcy. Jakkolwiek można dostrzec, że niektórzy preferują jego użycie, a inni starają się go jakby unikać. W kontekście tych rozważań warto zauważyć, że wnikliwą analizę w zakresie funkcjonowania pojęcia rynku transportowego przeprowadziła D. Rucińska[[18]](#footnote-18), stwierdzając: „że zmiany konsumpcyjnych zachowań i potrzeb nabywców stały się pierwotnym źródłem strukturalnej i funkcjonalnej ewolucji rynku usług transportowych oraz jego przeobrażenia w rynek TSL”. Pisał o tym dziesięć lat wcześniej T. Szczepaniak stwierdzając, że w konsekwencji operowania pojęciami, takimi jak m.in. usługa logistyczna, które zrobiło na całym świecie ogromna karierę powstało „niemałe terminologiczne i znaczeniowe zamieszanie w całym sektorze usług odnoszących się do cyrkulacji dóbr w gospodarce narodowej i światowej”.[[19]](#footnote-19) Dalej analizując tę kwestię przywołał pogląd, że działalność logistyczna jest konsekwencją rozwoju rynku transportowo-spedycyjnego, a „usługę logistyczną można więc nazwać usługą spedycyjną „wyższego rzędu”. Jako realizatora usługi logistycznej postrzega on operatora logistycznego, a z całego tego wywodu wynika, że usługa logistyczna w stosunku do usługi spedycji jest zdecydowanie bardziej kompleksowa i tworzy partnerski związek o charakterze strategicznym między usługodawcą i usługobiorcą.[[20]](#footnote-20) Takie podejście wyraźnie definiuje istotę usługi logistycznej, którą należałoby zatem rozumieć, jako zarządzanie łańcuchem dostaw w imieniu klienta.

Kluczowe znaczenie dla prawidłowego zdefiniowania rynku, czy to w klasycznym ujęciu ekonomicznym, czy też w ujęciu marketingowym, ma precyzyjne określenie, nie tylko podmiotów po stronie podaży i popytu, ale przede wszystkim **przedmiotu wymiany**, który stanowi określony produkt, określone dobro. Dla pewnych celów – głównie makroekonomicznych, analiz realizowanych przez podmioty odpowiedzialne za regulacje rynków, dane syntetyczne przedstawiają istotną wartość. Polityka gospodarcza często wymaga posługiwania się bardzo ogólnymi danymi. Jednak dla przedsiębiorcy szczególną wartość przedstawia informacja o tym konkretnym rynku, na którym on funkcjonuje, na którym musi zrealizować strategię pozwalającą przetrwać i rozwijać się jego firmie. Współczesne zarządzanie strategiczne wymaga stosowania bardzo precyzyjnych pojęć. Jak, w świetle powyższych stwierdzeń, należy właściwie rozpocząć formułowanie strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku usług transportowych pokazuje teoria. Dość zgodnie przyjmuje się sektorowy model Portera, jako podstawę do rozważań o budowie strategii przedsiębiorstwa. *Sektor* stanowi „grupa firm wytwarzających wyroby będące substytutami”, które mają potencjalnie tych samych dostawców i odbiorców.[[21]](#footnote-21)

Prawidłowe wyodrębnienie sektora jest kluczowe dla dalszej procedury budowania strategii konkurencyjnej, o czym wspomniano tu wcześniej. Czy wobec tego przedsiębiorstwa sektora TSL oferują ten sam produkt, dobro wytwarzane w podobny sposób i powstające w wyniku współpracy z tą samą grupą dostawców oraz kierowane do tych samych nabywców? Jest to pytanie retoryczne, na które odpowiedź jest negatywna, gdyż nie istnieje taki produkt, który odpowiadałby tej definicji. Przyjmując tok rozumowania zgodny z M. Porterem, należy stwierdzić, że w świetle teorii sektor TSL nie istnieje, niewątpliwie zaś można posługiwać się pojęciem branża TSL. Co zatem przemawia za funkcjonowaniem pojęcia *rynek TSL* – są to względy obiektywne, wynikające z praktycznego podejścia – wiele przedsiębiorstw oferuje podobne zakresy usług, część z nich cały czas ewoluuje dostosowując się do oczekiwań swych klientów, którzy stanowią na tym rynku niezwykle ważny czynnik zmian. Problemem jest zaś precyzyjne oddzielenie od siebie poszczególnych segmentów tego rynku. O ile w obszarach transportu i magazynowania występuje pozornie jasna sytuacja, to przecież usługa transportowa, często wsparta usługami spedycyjnymi, już zaczyna się wymykać prostej ewidencji, podobnie jest z magazynowaniem, gdzie usługodawcy oferują całe zestawy usług dodanych. Menedżerowie powinni się starać jak najprecyzyjniej określać pozycję rynkową swych przedsiębiorstw. Zamiast klasyfikować różne rodzaje usług do tej samej kategorii, należałoby określić zakres dywersyfikacji oferty i sporządzić odrębne strategie dla poszczególnych grup produktów, a następnie dla każdego z nich, adekwatnie do fazy cyklu życia, w której się znajduje i do formy oraz charakteru rynku. W czasach dekoniunktury występuje spadek popytu na niektóre usługi branży TSL, gdy na część usług wciąż jest spory popyt. Analizując rynki według kryterium geograficznego, też można dostrzec wyraźne dysproporcje w kształtowaniu się popytu. Taka sytuacja sprawia, że właściwe decyzje jest łatwiej podjąć, gdy dysponuje się prawidłowo opracowanym portfelem produkcyjnym/usługowym. Przedsiębiorcy szukając najlepszych rozwiązań często postępują intuicyjnie, bądź wzorują się na innych, ale poszukują też wsparcia w naukach o organizacji i zarządzaniu. Nierzadko efektem takich poszukiwań jest schematycznie opracowane rozwiązanie oparte na wzorcowym przykładzie, którego wdrożenie kończy się fiaskiem, przynosząc mniejsze lub większe szkody. Nie ma i nie może być uniwersalnych metod, które wszystkim zapewnią sukces. Nie istnieją bowiem identyczne przedsiębiorstwa, a część firm, stosując te same strategie i metody, konkuruje ze sobą, więc nie w metodzie, ale w jakości działania należy upatrywać przyczyny przewagi konkurencyjnej. Według P. Drucker’a punktem wyjścia prawidłowego zarządzania jest określenie pozycji rynkowej. Trzeba ją „mierzyć w stosunku do potencjału rynku i osiągnięć konkurencji w dostawie produktów i usług” i dalej „Dla każdego asortymentu trzeba określić rynek – jego aktualny i potencjalny rozmiar, jego trendy ekonomiczne, a także innowacyjne.”[[22]](#footnote-22) W teorii marketingu rozwinięta została koncepcja cyklu życia produktu, która przeniesiona została w twórczy sposób do zarządzania strategicznego i ujęta m.in. w niektórych modelach macierzowych. Zmatematyzowane podejście do zarządzania przedsiębiorstwem, a także portfelem produktów wymaga dość ścisłego określenia wszelkich parametrów, o których wspomniano tu wcześniej. Brak kryteriów podziału rynków – to brak danych liczbowych opisujących te rynki, zaś konsekwencją tej sytuacji jest zarządzanie intuicyjne.

#### Usługi oferowane na rynku TSL

Od kilkunastu lat podejmowane są próby uporządkowania wiedzy o przedsiębiorstwach funkcjonujących w obszarze transportu, spedycji i logistyki. Rokrocznie opracowywane są w Polsce dwa raporty, jeden przez zespół pod kierunkiem prof. H. Brdulak na SGH, publikowany w dodatku Logistyka Rzeczpospolitej, a drugi przez P. Szretera z Data Gruop Consulting we współpracy z wydawnictwem Eurologistic. Zapotrzebowanie na takie informacje jest spore, jednak wiele firm chciałoby je uzyskiwać, nie dzieląc się informacjami na swój temat. Sytuacja z roku na rok się poprawia, w rankingach ujmowana jest coraz większa liczba przedsiębiorstw, co daje już pewne wyobrażenie o sytuacji na omawianych rynkach. Sklasyfikowanie przedsiębiorstw jest jednak nadal dość trudne, ponieważ występują opisane wcześniej problemy z identyfikacją zakresów działania firm, czyli inaczej mówiąc rynków, na których funkcjonują. Jakie usługi są świadczone na tych rynkach i jakie zatem przyjąć kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw?

 Wyspecyfikowanie wszystkich możliwych do zaoferowania na rynku usług/operacji logistycznych jest w praktyce niemożliwe, dlatego też należałoby wyraźniej określić interesujące, z poznawczego punktu widzenia, kryteria klasyfikowania usług logistycznych. Nadal jednak nie będzie to możliwe bez dość istotnego przewartościowania samego pojęcia logistyki, co pozwoli wprowadzić również ład w zakresie pojęć pochodnych, takich jak np. usługa logistyczna.[[23]](#footnote-23) Zanim to ewentualnie nastąpi lub też zaistnieją inne, dziś niedostrzegalne lub nieistniejące czynniki, analitycy rynku starają się dostarczyć danych, które pozwalają uporządkować tę sferę (patrz zestawienie nr 1).

**Tabela 1. Usługi oferowane na rynku TSL**

|  |
| --- |
| **Transport** |
| **Zarządzanie frachtem** |
| **Spedycja**  | Organizacja procesu przewozowego; Przygotowanie dokumentacji; Ubezpieczenie frachtu; Doradztwo w zakresie bazy dostawy; |
| **Konsolidacja/dekosolidacja** | Na trasie dostawy, w terminalu; Cross-docking, Merge-in-transit; |
| **Magazynowanie** | Na placu składowym; W magazynie zamkniętym; Na naczepach; W kontenerach; W wagonach; |
| **Usługi celne** | Agencja celna; Magazyn celny; Skład celny; |
| **Logistyka terminalowa** | Magazynowanie przyzakładowe; Kompletacja palet (picking&packing); Co-packing, Co-manufacturing; Naprawy; |
| **Logistyka zaopatrzenia i dystrybucji** | Kompleksowa obsługa dystrybucji; Obsługa supermarketów; Obsługa sklepów internetowych; Obsługa JiT; Obsługa dostaw w systemie VMI; Inwentaryzacja stanu zapasów w sieci dystrybucji; Logistyka zwrotna; |
| **Kompleksowe usługi logistyczne** | FMCG; Sieci detaliczne (super- i hipermarkety); Branża motoryzacyjna [Samochody, Części, Komponenty]; Odzież (fasion logistics); Branża chemiczna; Farmaceutyki; Elektronika; Sprzęt TV/agd; Branża medyczna; |
| **E-logistyka** | Truck& trace, E-fullfilment, EDI,  |
| **Usługi kurierskie** | Dostawy w czasie/dniu gwarantowanym; Dostawy tego samego dnia; Doręczenie za pobraniem (COD) i przekazanie kwoty na: [Rachunek bankowy, Wskazany adres]; Potwierdzenie doręczenia (POD); Zwrot podpisanych dokumentów (ROD); Ubezpieczenie przesyłki na czas dostawy; Obsługa przesyłki [Koperty, Paczki, Palety]; Śledzenie przesyłek; Przechowywanie; Paczkomaty; |
| **Transport kolejowy** | **Przewozy kolejowe** [Całopociągowe, Pojedynczych wagonów, Wykonywane na bazie sieci regularnych połączeń, Wykonywane wg harmonogramów określonych przez klienta, Wykonywane bez konieczności zmiany lokomotywy w kilku krajach]; **Transport intermodalny** (kontenery, naczepy, nadwozia wymienne) [Przewoźnik intermodalny; Operator intermodalny, Wykonywany z jednej ręki drzwi-drzwi, Pociągi zblokowane]; **Kolejowe i intermodalne usługi terminalowe** [Stacje rozrządowe, Terminale intermodalne, Usługi przestawcze przy zmianie rozstawu torów, Usługi w portach morskich]; **Obsługa bocznic**; **Usługi taborowe**. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie zakresu świadczonych usług TSL, H. Brdulak Ranking TSL.

Analizowane rynki, na których oferowane są usługi transportowe, spedycyjne i logistyczne określa się rynkami TSL. Są one jednymi z najdynamiczniej przeobrażających się obszarów gospodarki. Dokonujące się w nich zmiany dotyczą właściwie wszystkich istotnych parametrów opisujących działalność przedsiębiorstw i mają charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Podmioty funkcjonujące na rynkach transportowych, a mianowicie: załadowcy, spedytorzy i przewoźnicy nadal stanowią o ich tożsamości, jednak zmiany spowodowane zacieraniem się różnic pomiędzy subrynkami, wyodrębnianymi m.in. na podstawie kryterium rodzaju przewożonego ładunku sprawiły, że analiza rynków transportowych stała się o wiele bardziej skomplikowana.

Podstawowe usługi świadczone na tych rynkach to: przewóz i spedycja. Usługa przewozu w swej czystej postaci sprowadza się do przemieszczenia ładunku z miejsca nadania do miejsca odbioru, a załadunek i wyładunek realizowane są przez nadawcę bądź odbiorcę ładunku. Podobnie jest z usługą spedycji, może ona obejmować dość wąski zakres działań, mamy wówczas do czynienia z tzw. *spedycją czystą, spedycją zza biurka*, która obejmuje jedynie działania organizatorskie. Rynki ulegają transformacjom, które wywołuje głównie konkurencja, ale też oczekiwania klientów. Dążenie do poprawy efektywności poprzez obniżanie kosztów lub też zwiększanie produktywności, dzięki lepszemu wykorzystaniu posiadanego potencjału produkcyjnego, doprowadziły do tego, że przedsiębiorstwa transportowe realizują także czynności, które pozwalają ich klientom scedować na nie cały proces transportowy, a nie tylko fazę przewozu. Do takich czynności należą: za- i wyładunki, sztauowanie, składowanie, konwojowanie, zgłoszenie ładunku do odprawy celnej, a także dzierżawa kontenera. Coraz częściej jedna firma jest zdolna do realizacji kompleksowej obsługi transportowej obejmującej wiele procesów przewozowych, przykładem są choćby przewozy intermodalne. Podobnie jest z usługami spedycyjnymi, które mogą obejmować pakiety kilkudziesięciu różnorodnych działań, w całkowity sposób zdejmując ze zleceniodawcy konieczność uczestnictwa w którejkolwiek z faz procesu transportowego. Pojawia się zatem w tych przedsiębiorstwach zapotrzebowanie na menedżerów, którzy potrafią nie tylko zarządzać na rynkach TSL, ale też zrozumieć potrzeby logistyczne klientów i w takim aspekcie przygotować ofertę. Oznacza to, że być może coraz częściej będziemy mieć do czynienia z przedsiębiorstwami, które swą ofertę pozycjonują na bardzo określonych rynkach docelowych, ale i z takimi, które przyjmując pewien kierunek specjalizacji pozostawiają spore możliwości na elastyczne dostosowanie się do potrzeb aktualnych zleceniodawców.

* 1. Zarządzanie na rynkach usług TSL w warunkach kryzysu

Zarządzanie to dziedzina nauki, która zajmuje się badaniem działalności kierowniczej polegającej na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach. W ujęciu czynnościowym zarządzanie definiowane jest na wiele sposobów, jednak zawsze podkreślana jest jego celowość. „Kierowanie (zarządzanie): proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów.”[[24]](#footnote-24) Dążenie do celu powinno cechować się skutecznością oraz efektywnością. Jest jednak pewna cecha, która wyróżnia ludzi biznesu – to przedsiębiorczość. Przedsiębiorczość to w potocznym rozumieniu zespół cech właściwych ludziom potrafiącym radzić sobie w sposób twórczy z rzeczywistością poprzez podejmowanie decyzji w warunkach określonego ryzyka. Przedsiębiorczość stanowi, w takim ujęciu, bardzo pożądaną cechę każdego kierownika, znajduje się więc w obszarze badawczym nauki o zarządzaniu. Wykształcił się w jej obrębie kierunek, który traktuje przedsiębiorczość jako proces tworzenia czegoś nowego i wartościowego, przy akceptacji osobistego ryzyka finansowego, z oczekiwaną rekompensatą pieniężną lub osobistą satysfakcją. Zgodnie z tą definicją często przyjmuje się dziś, że przynajmniej część menedżerów otrzymujących wynagrodzenie za swą pracę w postaci pensji, a nie zysku, to też przedsiębiorcy. Jednak problemem współczesnej gospodarki jest proces nazywany demokratyzacją kapitału. Właścicielami wielkich firm nie są już najczęściej konkretne osoby lub rodziny, ale akcjonariusze, którzy nie zawsze nawet mają świadomość, jakie akcje znajdują się w ich portfelach. Sprawowanie funkcji zarządczych jest zatem scedowane przez właścicieli na zakontraktowanych menedżerów, którzy to coraz częściej, bardziej koncentrują się na zarządzaniu własnymi karierami, niż powierzonymi firmami, bowiem te dwie kwestie nie są tożsame. Powracając do treści przywołanej definicji można zauważyć, że jeśli menedżer nie jest właścicielem lub co najmniej współwłaścicielem przedsiębiorstwa, to nie ponosi on dużego ryzyka osobistego w przypadku, gdy firma poniesie straty, natomiast jeśli odniesie sukces, to może liczyć na wysokie premie lub udziały w zysku. Takie niezrównoważenie sytuacji, gdy ryzyko jest niewspółmiernie niskie w stosunku do wygranej, tworzy niekorzystną sytuację, bowiem na wielu rynkach pojawia się duża niestabilność. Przykład takiego mechanizmu, to sytuacja na amerykańskim rynku finansowym, której efektem był kryzys w 2008 roku. Drugi biegun stanowią firmy, w których właścicielami są konkretne osoby, na polskim rynku usług transportowych przykłady stanowią choćby takie jak FM Logistic – francuska firma rodzinna, czy Raben – grupa przedsiębiorstw kierowanych przez syna holenderskiego przedsiębiorcy, który założył w Polsce filię i tak rozwinął działalność, że stworzył szereg zagranicznych fili (oddziałów).

Obserwacja zachowań przedsiębiorstw transportowych i logistycznych w kilku ostatnich latach pozwoliła na sformułowanie interesujących wniosków, które jednak nie wnoszą nic specjalnie nowego do wiedzy o zarządzaniu, jednak pozwalają na ostudzenie entuzjazmu wobec niektórych koncepcji zarządczych i dokonanie przewartościowań. Po raz kolejny, jak w każdym kryzysie, okazuje się bowiem, że najlepsze strategie to takie, które oparte są na kompetencjach, ale też na tworzeniu konkretnych wartości wewnątrz firmy. Przedsiębiorstwa, które poniosły dość dotkliwe straty to firmy, które w ramach outsourcingu dostarczały w miarę prostych, dających się łatwo zastąpić usług. Menedżerowie, zmuszeni do realizacji programów ratunkowych w swych firmach, ograniczają zakup wielu usług, które nie są niezbędne. Starają się wykorzystywać rezerwy proste, czyli przerzucają ciężar kryzysu na barki swych pracowników, zwiększając im zakresy działań, jednocześnie żądając od nich większej wydajności i kompetencji. Jest to możliwe z prostego powodu, kryzys wywołuje redukcję zatrudnienia i tylko spełniający kryteria pracodawców utrzymają swe stanowiska. Ograniczanie outsourcingu w ostatnich latach było zjawiskiem zauważalnym w branży TSL, nie dotyczyło rzecz jasna światowych korporacji, które funkcjonują według nieco innych zasad, m.in. inaczej reagując na zmiany na lokalnych rynkach. Jednak zjawisko to spowodowało trudności wśród mniejszych firm transportowych i logistycznych, które tracąc zlecenia musiały nagle się przeorientować. Funkcjonujące na polskim rynku przedsiębiorstwa wykazały się dużymi umiejętnościami dostosowawczymi, a większość z nich osiągnęła w 2011 roku rekordowe wyniki sprzedaży usług. Najsilniej, w wymiarze procentowym, wahania popytu odczuły firmy największe, które w ujęciu długookresowym systematycznie rozwijały się szybciej od firm średnich i małych, one też najszybciej wykazały wzrosty sprzedaży. Wynikało to z naturalnej właściwości, jaką jest inercja. Duże organizacje są mniej elastyczne, muszą stracić więcej czasu na dokonanie zmian związanych z wahaniami popytu, jak też poszukiwaniem nowych rynków, tak w sensie geograficznym, jak też asortymentowym. Firmy średnie i małe bardziej reagowały na zmiany, zarówno na niekorzystne, jak i na poprawę koniunktury. To, co dużą firmę osłabia, małą może zniszczyć. W tych grupach doszło wręcz do likwidacji najsłabszych przedsiębiorstw. Jednak firmy, które przetrwały, były zdolne do elastycznego działania i w szybkim tempie dostosowywały strukturę taboru i personel do nowych oczekiwań rynku. Trzeba dodać, że takie postępowanie charakteryzowało nie tylko firmy mniejsze i słabsze, duże przedsiębiorstwa oraz wielkie korporacje również dokonywały istotnych przeobrażeń. W FM Logistic skupiono się na dokładnym prognozowaniu zasobów, by unikać ponoszenia zbędnych kosztów. Raben Transport postawił na maksymalnie proste w zarządzaniu, elastyczne struktury organizacyjne, by szybciej reagować na zmiany trendów. Wszystkie grupy przedsiębiorstw na tych rynkach cechuje rozszerzanie zakresu świadczonych usług, co wskazuje na intensywne poszukiwanie nowych możliwości w obliczu utraty części dotychczasowych zleceniodawców. Klienci firm transportowych i logistycznych, dążąc do redukcji kosztów w łańcuchach logistycznych zmniejszają liczbę wykonawców usług, a z tego powodu usługi oferowane na tych rynkach stają się coraz bardziej kompleksowe i podnosi się w pewien sposób ich standard. Można równocześnie zauważyć, że firmy nieposiadające wyraźnej specjalizacji są spychane na margines rynku, muszą zadowalać się minimalnymi cenami za swe usługi, a ich usługi są często kontraktowane przez większych uczestników tych rynków, którzy posługują się nimi. Ze względu na formę rynku usług transportowych, który ma charakter polipolu, wciąż jest na nim miejsce dla najprostszych usług przewozowych, jednak przedsiębiorcy podejmujący tego rodzaju działalność muszą wykazywać się dużym instynktem samozachowawczym. Wielu klientów firm transportowych i logistycznych, jako główne cechy usługi podaje bezbłędność, terminowość i kompletność dostaw, jednak małe firmy nie będą w stanie sprostać takim oczekiwaniom, ponieważ potrzebny jest do tego nowoczesny tabor i sprawne zarządzanie. Utrzymanie niskich cen przy niewysokim, aczkolwiek akceptowanym przez klienta poziomie usług, też nie będzie łatwe. Duże i średnie przedsiębiorstwa transportowe poprawiają swą rentowność poprzez obniżanie kosztów eksploatacyjnych. Zarządzanie flotą i kierowcami obejmuje coraz szerszy zakres zagadnień, począwszy od finansowania pojazdów, poprzez ich serwisowanie i tankowanie, zarządzanie czasem pracy kierowcy. Dają te możliwości różne formy leasingu, systemy telematyczne, itd., jednak zastosowanie ich na większą skalę daje większe obniżki kosztów, co dla małych firm oznacza poważny problem. Z powodzeniem mogą one funkcjonować tylko na rynkach niskiej jakości usług, gdzie głównym czynnikiem wyboru przewoźnika jest cena, a zleceniodawca nie przywiązuje dużej wagi do ryzyka niewywiązania się z wszystkich warunków umowy. [[25]](#footnote-25)

Jednym z interesujących przykładów dynamicznego rozwoju jest polskie przedsiębiorstwo transportowe Maszoński Logistics[[26]](#footnote-26). Jest to firma rodzinna, która aktualnie generuje roczne obroty rzędu 33 mln euro. Rozpoczęła ona swą działalność jako przewoźnik krajowy w 1996 roku, a następnie poszerzyła ofertę o transport międzynarodowy. Ważnym momentem w rozwoju firmy było wy**specjaliz**owanie się **w przewozach objętościowych od 100 do 120m3**, co wiązało się z transformacją parku maszynowego. Rozwój firmy i szerokie kontakty na rynkach spowodowały, że Maszoński Logistic w 2003 roku stworzył ze starannie dobranych przewoźników **grupę logistyczną MTS. Efektem tego posunięcia jest możliwość** obsługi wielu dużych europejskich przedsiębiorstw produkcyjnych, o zróżnicowanych potrzebach transportowo-spedycyjnych, poprzez dopasowanie usług do konkretnych wymagań poszczególnych klientów. Kierunki świadczonych usług w zakresie transportu międzynarodowego to kraje Europy Zachodniej, Północnej i Południowej. Firma w 2012 roku dysponuje taborem około 250 nowoczesnych samochodów, spełniających wszelkie wymagane normy, a średnia żywotność jednostek to 3 lata. Zatrudnia ponad 350 osób, w tym odpowiednio przygotowanych kierowców, posiadających niezbędne uprawnienia, a także grupę wykwalifikowanych mechaników. Zespół 35 pracowników biurowych wspiera klientów w zakresie projektowania procesów transportowych. Firma Maszoński Logistic dba nie tylko o to by posiadać nowoczesne środki transportu i wyszkolony personel, ale także o nieruchomości. Rozbudowała zaplecze – nowa siedziba i nowoczesna baza serwisowa wraz z myjnią oraz magazyny i tworzone magazyny wysokiego składowania świadczą o całkiem odmiennym od głównych nurtów zarządzania podejściu, które nie polega na outsourcingu. Firma proponuje wysokiej jakości usługi, nie konkurując niskimi cenami i pomimo kryzysu osiąga dobre wyniki. Firma wyraźnie pozycjonuje się na rynku przewozów używając sloganu ”Your Jumbo Logistic”, jednak zapewnia swym załadowcom możliwość nadawania przesyłek całopojazdowych od jednej tony, ale też konsoliduje przesyłki kilku nadawców i realizuje przewozy bezpośrednie i ze składowaniem. Analiza tego przykładu wskazuje, że przedsiębiorstwa zarządzane w kompetentny sposób znajdują sobie miejsce nawet na rynkach, które stanowią obszar zainteresowania transnarodowych korporacji dysponujących, niemal pod każdym względem, nieporównanie większymi możliwościami. Okazuje się, że firmy mniejsze, mające dużo większą elastyczność, mogą szybko dostosować się do oczekiwań wybranych segmentów rynku i odnieść sukces. Ogromne znaczenie ma w takich przypadkach dynamizm i innowacyjność menedżerów.

* 1. Innowacyjność w przedsiębiorstwach transportowych

Obserwacja zachowań przedsiębiorstw transportowych w Polsce w ostatnich latach pozwala zauważyć ogromną rolę, jaką odgrywają w nich menedżerowie, których charakteryzuje duża przedsiębiorczość. Jest to cecha ludzi dynamicznych, podejmujących trudne wyzwania, stawiających sobie ambitne cele. Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga szczególnych predyspozycji. Trzeba umieć zachować równowagę pomiędzy ryzykiem wynikającym z działania, a ryzykiem powstającym w wyniku zaniechania działania. Można powiedzieć, że zarządzanie każdą organizacją wymaga utrzymywania równowagi dynamicznej, której istotą jest to, że im bardziej dynamiczna jest dana organizacja, tym bardziej może pozwalać sobie na pewne odchylenia od przyjętej średniej. Przykładem jest zdolność do zaciągania kredytów, im lepsza firma tym większy kredyt może posiadać. Choć samo zadłużenie nie jest parametrem korzystnym, to przecież, o dynamizmie organizacji stanowi m.in. stopa inwestycji, które finansuje się przy użyciu kapitału obcego. Kredyt, czyli zobowiązanie finansowe rodzi pewien poziom ryzyka. Najczęściej wraz ze wzrostem ryzyka rośnie też potencjalny zysk. Im większa inwestycja, tym większe efekty, ale też przy tej samej wielkości inwestycji podjęcie większego ryzyka może dać wyższe efekty. Wiele zmian na rynkach usług transportowych wiąże się z koniecznością dokonania zmian w samych przedsiębiorstwach. Wiele z tych zmian ma charakter innowacyjny i polega na wprowadzeniu nowego produktu, realizacji nowego procesu, czy też dokonania modyfikacji struktur. Konsekwencje tych zmian to spadek wydajności, a czasem nawet wewnętrzny szok, jeśli są krótkookresowe i przewidywane planem to należy się z nimi pogodzić. Uzasadnione zmiany należycie przeprowadzone, powinny po pewnym czasie nie tylko zrekompensować chwilowy spadek wydajności organizacji, ale przynieść poprawę takich parametrów jak sprawność, czy efektywność. Innowacyjność jest cechą menedżerów i organizacji dysponujących jednak pewnym potencjałem. Każda innowacja kosztuje i nie dotyczy to tylko bezpośrednio ponoszonych kosztów. Często znacznie ważniejsze mogą być te kategorie kosztów, które nie są ewidencjonowane, należą do nich koszty zaniechań, opóźnień lub błędów decyzyjnych. Rachunek utraconych korzyści jest niezwykle trudny do przeprowadzenia, a jeśli ma to dotyczyć przyszłości i wyboru alternatywnych strategii, to w warunkach współczesnej gospodarki jest to niezwykle trudne. Menedżer musi podjąć właściwą decyzję, bowiem brak decyzji jest często gorszym rozwiązaniem, niż nienajlepsza decyzja. Wielu doświadczonych menedżerów podejmując decyzję zdaje sobie sprawę z tego, że spośród zbioru rozwiązań problemu trudno jest wybrać najlepsze, ale też tak samo niełatwo jest wybrać najgorsze. Podejmując decyzję wybiera się najlepsze spośród obiecujących rozwiązań, nie ma jednak żadnej gwarancji, że stosowane kryteria wyboru są właściwe, bowiem wszystko zweryfikuje przyszłość. Każda innowacja jest efektem decyzji, w teorii naukowego zarządzania wiele uwagi poświęca się procesom decyzyjnym, P. Drucker pisał o decyzjach skutecznych zaczynając od stwierdzenia: ”Decyzja rozstrzyga”[[27]](#footnote-27). Warto zwrócić uwagę na wymowę tego stwierdzenia. Praktycy i teoretycy jednomyślnie stwierdzają, że wszelkie efekty przynosi decyzja, która jest zawsze pewnym momentem zwrotnym.

Przedsiębiorstwa mogą realizować dotychczasowe działania, mogą je modyfikować, ale i też radykalnie zmieniać – niezależnie która jest to sytuacja, wymaga podjęcia decyzji dotyczącej przyszłości. Z natury rzeczy dopóki wszystko układa się pomyślnie większość przedsiębiorców, menedżerów nie myśli o zmianach. Jednak wiodące organizacje cechuje zwykle znacznie większy dynamizm, niż pozostałych uczestników rynku. Mają one znacznie więcej do stracenia, ale też mają i znacznie więcej do zyskania. Dlatego też zarówno liderzy rynkowi, jak i ich najwięksi konkurenci starający się odebrać im prymat, grają bardziej ryzykownie. „Działaj lub nie; nie asekuruj się, ani nie idź na kompromisy”[[28]](#footnote-28) mówi P. Drucker do tych, którzy już wcześniej rozważyli wszystkie za i przeciw.

Na rynkach usług logistycznych ostatnie dwie dekady to okres wielkich przemian, zdecydowały o tym czynniki o charakterze globalnym. Należą do nich: koncentracja i wędrówka kapitału, rosnące rozmiary przedsiębiorstw, rosnące znaczenie zarządzania wiedzą wraz z gwałtownym rozwojem Internetu, a poza nimi także: skracające się średnie cykle życia produktu oraz przedsiębiorstwa. Nastąpiły też inne zmiany, które wywarły bezpośredni wpływ na funkcjonowanie branży logistycznej, a także przeobrażenia w samym sektorze spowodowane ogromną falą fuzji i przejęć. Wszystkie te zmiany wywołały istotny wzrost niestabilności otoczenia przedsiębiorstw, czego konsekwencją był wzrost ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorcy transportowi i operatorzy logistyczni, reagując na wymienione czynniki, w bardzo dynamiczny sposób przystosowali się tworząc nowe produkty, ale i proponując całkiem nowe rozwiązania systemowe w łańcuchach dostaw.[[29]](#footnote-29)

Innowacje są współcześnie czymś tak naturalnym, że klienci właściwie oczekują ciągłych zmian na lepsze. Innowacyjność w obrębie funkcjonowania łańcuchów dostaw przejawia się zatem we wszystkich możliwych formach. Dzieje się tak, ponieważ firmy korzystając z coraz szybszego postępu naukowo-technicznego konkurują ze sobą oferując produkty coraz lepiej dostosowane do potrzeb klientów. W transporcie i całej sferze logistyki ogromne zmiany przyniósł rozwój teleinformatyki, która stała się podstawą reengineeringu. Część procesów biznesowych poddanych zostało restrukturyzacji, a część zaprojektowano już z myślą o wykorzystaniu najnowszych technologii przesyłania i zarządzania informacją. Liczba innowacji produktowych, procesowych (w tym technologicznych), organizacyjnych, a także marketingowych wdrażanych w przedsiębiorstwach sektora TSL jest dość duża. Wynika to z charakteru usług świadczonych przez ten sektor, które są opracowywane dla konkretnych klientów, często przy ich bezpośrednim udziale. Taka współpraca powoduje naturalny przepływ technologii pomiędzy zleceniodawcą a firmą logistyczną. Ponieważ przedsiębiorstwa branży TSL współpracują ze wszystkimi innymi przedsiębiorstwami, a także ze sobą nawzajem, przepływ technologii akceleruje procesy innowacyjne. Procesy informatyczne w sferze logistyki obejmują bardzo szerokie spektrum zagadnień, należą do nich takie jak: zarządzanie łańcuchami dostaw, kontrola kosztów logistycznych, ale i takie, które występują również w przedsiębiorstwach innych branż: zarządzanie zasobami ludzkimi, ustalanie cen, analizy rynku. Po innowacyjne systemy sięgają właściwie wszystkie przedsiębiorstwa, jednak im większe, tym ich motywacja jest silniejsza i zdecydowanie większe możliwości finansowe. W przypadku wdrażania systemów Elektronicznej Wymiany Danych (EDI) można zauważyć, że większa liczba lokalizacji jest przyczyną wdrażania takiego systemu. Przedsiębiorstwa posiadające wiele komórek, funkcjonujących w różnych lokalizacjach, jako pierwsze sięgają po takie rozwiązania. O ile w wielu branżach nie ma istotnego nasycenia technologiami GPS, to w przedsiębiorstwach transportowych właściwie 100% posiada mniej lub bardziej zaawansowane systemy, a firmy duże tworzą nawet własne systemy oparte na łączności satelitarnej. Wynika to właśnie ze specyfiki pracy, gdzie utrzymanie kontaktu ze środkami transportu, nie tylko w powietrzu i na morzu, ale także na szlakach kolejowych i na drogach podnosi poziom bezpieczeństwa ruchu, ale też wpływa na lepsze wykorzystanie środków produkcji, zarówno czasu pracy pracowników, jak i optymalizowanie wykorzystania potencjału taboru. Realizacja procesów transportowych odbiega swą naturą od wielu procesów produkcyjnych. Mamy tu do czynienia z przemieszczaniem w przestrzeni pasażerów bądź ładunków, co dzieje się w określonym czasie. Procesy są projektowane zawsze indywidualnie i często modyfikowane podczas ich realizacji, na co wpływ mają czynniki obiektywne i subiektywne. Trudno jest nawet przewidzieć, jakie sytuacje w trakcie realizacji usługi transportowej mogą w danym przypadku zaistnieć. Wykorzystanie technik informatycznych do wspomagania przepływu informacji jest zatem w przedsiębiorstwach transportowych warunkiem ich prawidłowego funkcjonowania, pozwala to w czasie rzeczywistym zbierać informacje i je przetwarzać oraz gromadzić. Alternatywą dla systemów GPS stają się systemy telematyczne, jak choćby wdrażany aktualnie w Polsce system viaTOLL, które umożliwiają zdalne monitorowanie pracy pojazdu i kontrolowanie kierowcy. Coraz większa uniwersalność różnych technik i urządzeń pozwala stosować nowe technologie i proponować też nowe użyteczności klientom.

Wymagania klientów oraz rosnąca konkurencja sprawia, iż organizacja przebiegu procesów logistycznych nabiera szczególnego znaczenia. Operatorzy logistyczni reorganizują łańcuchy dostaw oraz całe sieci zaopatrzeniowe, dostosowując je do dynamicznie zmieniających się oczekiwań swych zleceniodawców. Zmiany w zarządzaniu obejmują sfery marketingu i logistyki tych przedsiębiorstw, które chcą dostosować się do tempa zmian i poprzez to utrzymać, bądź poprawić swą pozycję rynkową. Takie sytuacje stwarzają warunki do realizowania fuzji i zawierania aliansów strategicznych. Dotychczasowy konkurent staje się w pewnych działaniach partnerem, a współpraca ma zapobiegać bankructwom i wrogim przejęciom. Można zatem stwierdzić, że innowacyjność występuje we wszelkich jej przejawach, dotyczy nie tylko sposobów realizacji procesów wewnątrz przedsiębiorstw, ale także ich stosunków z innymi podmiotami gospodarowania. W przedsiębiorstwach TSL są wdrażane nowatorskie rozwiązania, opracowuje się całkiem nowe sposoby wprowadzenia do nich elementów zaczerpniętych z organizacji partnerskich. Wspólne projektowanie i realizowanie procesów logistycznych z różnymi przedsiębiorstwami prowadzi do przenikania się kultur organizacyjnych, zaszczepiania nowych idei. W sferze logistyki zastosowanie znalazły takie koncepcje jak lean management, Six Sigma, restrukturyzacja procesów biznesowych - BPR, czy TQM. Jednakże analizy dotyczące efektów tych wdrożeń wskazują, że od 25% nawet do 70% takich przedsięwzięć kończy się niepowodzeniem.[[30]](#footnote-30) Wielu ekspertów specjalizujących się w zarządzaniu przedsiębiorstwami logistycznymi zauważa, że innowacje w biznesie są często rezultatem swoistej mody. Wdrożenia nowych rozwiązań, o ile przynoszą pozytywne efekty, to najczęściej nie mają charakteru całościowego, a w pewnych sytuacjach przynoszą wręcz szkody.[[31]](#footnote-31) Według P. Druckera, każda decyzja w zakresie przekształcenia struktur, procesów, czy też rynków powinna być głęboko przemyślana i nie może być podejmowana pod wpływem impulsu, jakim bywa konieczność wykazania się inicjatywą przez menedżera. Niezsynchronizowane inicjatywy i działania, a nawet wdrożenia uznanych i sprawdzonych technik nie przynoszą zrównoważonych i całościowych rezultatów. Tylko podejście całościowe w zarządzaniu, uwzględniające uwarunkowania rynkowe jest sensowne.

 Wiodącymi przedsiębiorstwami są obecnie te, które budowały swą pozycję poprzez dążenie do uzyskania wysokiej sprawności, przy jednoczesnej efektywności łańcuchów dostaw. Procter&Gamble jest globalną firmą, która znana była przez lata z najwyższej stopy nakładów na działania marketingowe, realizowała swe cele z dużą determinacją, jednocześnie stosując innowacyjne podejścia. Taka mieszanka konsekwencji, uporządkowanego działania, ale też wyprzedzania konkurentów w sięganiu po kolejne instrumenty dała pożądane efekty. Doskonalenie procesów biznesowych jest w tej organizacji ciągłym, nieprzerwanym procesem, realizowanym na przestrzeni wielu lat. Pozwoliło to P&G osiągnąć i utrzymać pozycję jednego z wiodących przedsiębiorstw zarządzających światowymi łańcuchami dostaw. Aktualnie wśród przedsiębiorstw najlepiej kierujących łańcuchami dostaw P&G zajmuje piąte miejsce w świecie, jest jednak jednym z tych, które w tym gronie występuje od lat.[[32]](#footnote-32) Innowacyjność jest tam rozumiana, jako stały element strategii przedsiębiorstwa i dzięki temu przynosi oczekiwane rezultaty. Stosowane przez firmę koncepcje “Demand-driven Value Network” (“Sieć Wartości Sterowana Popytem“) lub CDSN - Consumer Driven Supply Network (Sieć Dostaw Sterowana przez Konsumenta) są przykładami jej dynamizmu. Podczas, gdy część przedsiębiorstw stara się dostosowywać do oczekiwań klienta, P&G korzysta już z systemów, które zapewniają jej przewagę poprzez oferowanie klientowi możliwości kształtowania relacji.[[33]](#footnote-33) Nowatorstwo, tak w zakresie oferowanych produktów, jak też sposobów realizacji wszelkich procesów funkcjonalnych w przedsiębiorstwach, nie może jednak być działaniem podejmowanym pochopnie, bez odpowiedniej kalkulacji.

Wśród przedsiębiorstw, które w innowacyjny sposób zarządzają łańcuchami dostaw są firmy z różnych branż. Często nie funkcjonują one w powszechnej świadomości jako organizacje, które jednym z ważnych aspektów budowy swych strategii uczyniły podejście logistyczne. Sukcesy wielu firm z różnych obszarów rynków dóbr konsumpcyjnych, ale także i przemysłowych przyniosło m.in. elastyczne zarządzanie łańcuchami dostaw. Dobry przykład takiego działania stanowi Nokia, która w 2000 roku potrafiła przejąć część udziału w rynku firmy Ericsson, gdy spłonęły zakłady Philipsa dostarczające obu konkurentom specjalistycznych podzespołów.[[34]](#footnote-34)

Innowacyjność często objawia się zastępowaniem dotychczasowego produktu nowym. Podłożem takiej decyzji jest chęć lepszego zaspokojenia potrzeb i pragnień klientów, może to jednak nie tylko nie przynieść poprawy sytuacji, a wręcz ją istotnie pogorszyć. Wprowadzenie nowego produktu lub istotna dekompozycja dotychczasowej oferty to innowacja o charakterze strategicznym. Takim działaniem była poprawa jakości obsługi klientów na polskim rynku usług kurierskich przez nieistniejącą już firmę Stolica. Założonym celem było skrócenie i znormalizowanie czasu dostawy przesyłki krajowej, czyli modyfikacja cech produktu – usługi kurierskiej – poprzez przebudowę procesu technologicznego. Osiągnięcie założonego celu wymagało istotnych zmian w procesie sortowania przesyłek i w efekcie przyniosło skrócenie średniego czasu dostawy. Stało się to jednak kosztem klientów w obrębie aglomeracji warszawskiej. Przesyłka miejska, która wcześniej dostarczana była w ciągu kilku godzin, po wprowadzeniu innowacji trafiała do adresata następnego dnia – zgodnie z nowym ogólnokrajowym standardem przed upływem 24 godzin. W rezultacie firma Stolica, mająca bardzo poważny udział w warszawskim rynku KEP, zdecydowanie pogorszyła jakość usług dla stołecznych klientów, przy jednoczesnej poprawie jakości przeciętnej usługi świadczonej w Polsce. Firma na rynku stołecznym, który niewątpliwie stanowił dla niej ważny obszar działań, odnotowała straty nie tylko finansowe, ale i wizerunkowe.

Przykład ten ma też pewien aspekt teoretyczny, dotyczący klasyfikowania przejawów innowacyjności. Wskazuje bowiem na trudność określenia rodzaju innowacji, czy była ona innowacją produktową, czy procesową, bowiem dotyczyła parametrów oferowanej usługi (czyli produktu), jednak osiągnięto to poprzez przemodelowanie głównych procesów technologicznych wewnątrz organizacji. Dla celów administracyjnych, dla urzędów zajmujących się animacją procesów gospodarczych, takie klasyfikacje mają sens, służą przyznawaniu dotacji spełniającym kryteria innowacyjności przedsiębiorstwom. Jednakże w obecnych warunkach rynkowych, przy zacieraniu się granic pomiędzy dobrem materialnym a usługą, które właściwie nie występują w swych czystych postaciach, a także przy niemożności rozłącznego traktowania przedsiębiorstw współpracujących ze sobą w łańcuchach dostaw, podziały na innowacje produktowe (usługowe), procesowe, technologiczne tracą sens. Istotnym natomiast podziałem jest podział według wagi wpływu na kondycję całego przedsiębiorstwa, czyli rozróżnienie innowacji o charakterze strategicznym i operacyjnym, w uzasadnionych przypadkach można by też wyróżnić innowacje pośrednie, czyli taktyczne, jednak natura procesów biznesowych wskazuje na to, że szczebel pośredni jest obecnie zagospodarowywany, bądź przez szczebel niższy, bądź wyższy lub też współdzielony. Wynika to z występującej w wielu organizacjach tendencji do spłaszczania struktur, co ma wyraźny wpływ także na formalne dokumenty, np. plany.

Strategiczny wymiar innowacyjności to, jak wspomniano wcześniej, m.in. budowanie przewagi rynkowej poprzez tworzenie niszy. Przedsiębiorstwa często poszukują swych szans na zupełnie nowych rynkach. Interesującym zjawiskiem jest obecnie tworzenie całkiem nowych kategorii produktów i poprzez to właśnie kreowanie nowych rynków. Takie działania podejmowane były od zarania przedsiębiorstw. Wydaje się jednak, że rozpatrując je zarówno w ujęciu ilościowym, jak i jakościowym, nabrały innego wymiaru. Stanowią one nie tylko wyróżnik organizacji innowacyjnych, ale też umożliwiają dostosowanie do dynamiki rynków. Wiele przedsiębiorstw równocześnie dąży do poprawy sprawności i efektywności, koncentrując się na swym biznesie, na procesach pozwalających maksymalizować efekt specjalizacji. Te równoległe dążenia jednych i drugich przedsiębiorstw wywołały jednoczesną podaż i popyt na usługi zewnętrzne. Outsourcing, to nie tylko sposób realizowania procesów gospodarczych, jest to także zjawisko, którego wpływu na globalną gospodarkę nie można dziś jednoznacznie określić. Część przedsiębiorstw powierzyła realizację procesów firmom zewnętrznym i niewątpliwie osiągnęła wymierne korzyści ze stosowania outsourcingu, część pogorszyła swą pozycję, ponieważ teraz ten sam proces jest realizowany przez kilka przedsiębiorstw i na poszczególnych etapach dochodzi do nieuniknionego dzielenia się cenną wiedzą, co prowadzi np. do szybszej utraty przewagi technologicznej.

Asortyment oferowanych usług, które można outsourcować jest coraz szerszy. Należą do nich procesy, które w różnym stopniu ułatwiają funkcjonowanie organizacji, ale też i takie, które warunkują prawidłową realizację celów głównych przedsiębiorstwa, wynikających z jego domeny – *core business’u*. Wyjątkowo wszechstronny asortyment usług proponują przedsiębiorstwa szeroko rozumianej sfery logistyki, oferując coraz szerszy wachlarz specjalistycznych usług, które do niedawna postrzegane były jako zupełnie odrębna działalność, realizowana w innych dziedzinach gospodarki. Przebudowa struktur i procesów biznesowych powoduje, że klasyfikowane są do tej samej, jakkolwiek niezwykle szerokiej, grupy produktów. Do takich usług, które można dziś zaoferować bądź nabyć na rynku TSL należą usługi ochrony. Bezpieczeństwo jest jedną z cech opisujących jakość procesów gospodarczych, niezwykle ważnym, panhistorycznym postulatem transportowym. Dbając o swój majątek i wizerunek przedsiębiorstwa starają się utrzymywać pożądany poziom bezpieczeństwa. Jest on bowiem jednym z niezwykle istotnych parametrów, opisujących większość przedsiębiorstw.

Bezpieczeństwo jest zagadnieniem wieloaspektowym, tym bardziej, że w języku polskim „bezpieczeństwo” jest synonimem dwóch anglojęzycznych pojęć, powszechnie stosowanych nie tylko w biznesie, a mianowicie *safety* i *security*. To pierwsze jest raczej określeniem problemu rozwiązywanego we własnym zakresie, choć czasem ze wsparciem zewnętrznym. Przykładem korzystania z usług obcych w tym zakresie są np. szkolenia oraz audyty w zakresie BHP. To drugie, czyli *security,* stało się przedmiotem dość bogatej oferty rynkowej. Asortyment usług w zakresie ochrony, czy też zabezpieczenia, ulega stałemu poszerzaniu i pogłębianiu. Na rynku oferowane są takie produkty, jak np.: fizyczna ochrona obiektów, ochrona osobista, ochrona imprez masowych i uroczystości okolicznościowych, obsługa i instalacja zabezpieczeń elektronicznych, monitorowanie lokalnych systemów alarmowych z interwencją zmotoryzowanych patroli interwencyjnych, czy też konwojowanie wartości, inkaso, systemy zabezpieczeń elektronicznych, wsparcie grup interwencyjnych.

 Zapewnienie bezpieczeństwa w konkretnym miejscu jest niewątpliwie zdecydowanie łatwiejsze, niż podjęcie się ochrony w procesach przemieszczania. Bezpieczeństwo jest naruszane w procesach transportowych na różne sposoby, a ponieważ przewozy realizowane są często na obcych terytoriach, w nieprzyjaznym otoczeniu, wypracowane zostały różne sposoby zabezpieczeń. Monitorowanie i konwojowanie to czynności nieodłącznie związane z transportowaniem, wypracowane zostały jednak nie tylko formy ochrony fizycznej, ale i zabezpieczeń finansowych. Dziś nie idzie jednak o to, by zająć się wycinkowo pewnymi elementami procesu biznesowego. Łańcuch dostaw stanowi pewną całość, a proces transportowy, jako jego element powinien być kształtowany w ujęciu całościowym. Przykładem takiego podejścia jest norma ISO 28000, która jest przejawem najbardziej kompleksowego potraktowania zagadnienia bezpieczeństwa łańcuchów dostaw, nieograniczającego się do procesu transportowego. Ładunek powierzony przewoźnikowi winien dotrzeć do miejsca przeznaczenia w niezmienionej ilości i stanie nie gorszym, niż wynika z naturalnego upływu czasu. Za zrealizowanie takiego postulatu odpowiedzialny był do niedawna jedynie spedytor i przewoźnik. W światowej gospodarce nastąpiły jednak takie zmiany, które odcisnęły swe piętno na procesach logistycznych. Procesy wytwarzania i dostarczania produktu stanowią właściwie nierozdzielny proces technologiczny, nazywany łańcuchem dostaw. Postulat bezpieczeństwa nabiera w nim wyjątkowego znaczenia, ponieważ produkcja realizowana jest na wielką skalę przez wielu uczestników łańcucha, często rozproszonych po różnych krajach na kilku kontynentach. W światowych łańcuchach dostaw przemieszczane są dobra o wielkiej wartości, które mogą ulec uszkodzeniu lub utracie w wyniku realizacji procesów transportowych, jednak same w sobie stanowią też obiekty zainteresowania przestępców. Wielu operatorów logistycznych proponuje coraz to bardziej kompleksowe, obejmujące zastosowanie najnowszych osiągnięć techniki i organizacji produkty logistyczne, które podnoszą próg bezpieczeństwa ładunków, przy jednoczesnej obniżce cen takich usług. Bezpieczeństwo w łańcuchach dostaw to czynnik warunkujący prawidłowość funkcjonowania przedsiębiorstw, które często nie mają bezpośredniego wpływu na realizację przepływów ładunków, ani też nie posiadają odpowiednich kompetencji. Dlatego też innowacyjność w tym zakresie przynosi pożądane efekty, a mianowicie uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. „Firmy posiadające najlepsze łańcuchy dostaw uwzględniają zmiany strukturalne niekiedy nawet jeszcze przed ich wystąpieniem, dzięki monitorowaniu danych, eliminowaniu szumów i wykrywaniu ważnych prawidłowości.”[[35]](#footnote-35) Wiodące przedsiębiorstwa to te, które stosują dynamiczne podejście w zarządzaniu, a kierujący nimi menedżerowie wiedzą, że jakikolwiek stan rynku jest sytuacją przejściową. Taka filozofia przyświeca firmie Flextronics, która działając na wielu rynkach, tak w sensie geograficznym, jak i produktowym, modeluje swe łańcuchy dostaw, najczęściej realizując to na zlecenie innych, w różnym stopniu uwzględniając parametry otoczenia. Kluczowe dla klientów są zwykle: koszty i czas przy określonym poziomie jakości funkcjonowania łańcucha, jednak każde zlecenie jest inne i choć występują analogie i podobieństwa, to przygotowując ofertę należy wykazać się innowacyjnością.

## Literatura

1. Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia. Mikroekonomia*, wyd. II zmienione, PWE, Warszawa 1997.
2. Brdulak H. i Zespół, Ranking firm TSL, Rzeczpospolita, Magazyn ,,Logistyka”.
3. Drucker P.*, Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, 1994.
4. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, wyd.II, Czytelnik – Nowoczesność – Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa 1998.
5. Kamerschen D., R., McKenzie R., B., Nardinelli C., *Ekonomia*, wyd. III, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność“, Gdańsk 1993.
6. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
7. Kurowski J., *Logistyka jako dziedzina wiedzy. Zarządzanie logistyczne – specjalność nauki o zarządzaniu,* Logistyka. Czasopismo dla profesjonalistów, nr-y 1-2/ 2009*.*
8. Kurowski J., *Kompleksowość a struktura rynku usług logistycznych*. Zeszyty Naukowe AON, nr 2(67)A Numer specjalny, Warszawa 2007.
9. Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
10. Lee H. L., Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw, [w:] Harvard Business Review. Zarządzanie łańcuchem dostaw, One Press Helion, Gliwice 2007.
11. Mała encyklopedia ekonomiczna, wyd. II zmienione, red. Secomski K., PWE, Warszawa 1974.
12. Martin R., Biznesowy moment prawdy, Eurologistics, nr 2/2012.
13. Paris J.F., Steward zapewnia grę do wspólnej bramki, Eurologistics, nr 3/2012.
14. Polski rynek usług transportowych. Funkcjonowanie–przemiany–rozwój, red. Rucińska D., PWE, Warszawa 2012.
15. M. Porter, Strategii konkurencji,. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE Warszawa 1998.
16. Rynek usług logistycznych, red. Ciesielski M., Difin, Warszawa 2005.
17. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr D.R., Kierowanie, wyd. II, PWE, Warszawa 2001, 20.
18. Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, Warszawa 1997.
19. Transport i spedycja w handlu zagranicznym, red. Szczepaniak T., PWE, Warszawa 2002.
20. Usługi logistyczne, red. Rydzkowski W., wyd. II, biblioteka Logistyka, Poznań 2007.
1. Na podstawie materiałów firmy Apreo Logistics, http://www.apreologistics.com/pl/a/o-grupie [↑](#footnote-ref-1)
2. Zauważyła to Mary Parker Follet prekursorka kilku kierunków zarządzania. [↑](#footnote-ref-2)
3. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, wyd.II, Czytelnik – Nowoczesność – Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa 1998, s. 79. [↑](#footnote-ref-3)
4. Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, ss. 162-164. [↑](#footnote-ref-4)
5. *Mała encyklopedia ekonomiczna*, wyd. II zmienione, red. Secomski K., PWE, Warszawa 1974, s. 723. [↑](#footnote-ref-5)
6. Kamerschen D., R., McKenzie R., B., Nardinelli C., *Ekonomia*, wyd. III, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność“, Gdansk 1993, s. 47. [↑](#footnote-ref-6)
7. Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia. Mikroekonomia*, wyd. II zmienione, PWE, Warszawa 1997, s. 76. [↑](#footnote-ref-7)
8. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s.10. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ibidem, s. 225. [↑](#footnote-ref-9)
10. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE, Warszawa 1997. W pozycji tej pojecie rynku się pojawia. Pomimo tego, że niezwykle kompleksowo omówione są problemy związane z zarządzaniem strategicznym, a w tym z budowaniem przewagi konkurencyjnej, to jednak autorzy prawie wcale nie poświęcają uwagi rynkowi, przywołując to pojęcie właściwie tylko dwa razy w kontekście zasięgu terytorialnego działalności przedsiębiorstwa. [↑](#footnote-ref-10)
11. Porter M., *Strategii konkurencji*,. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE Warszawa 1998, s. 59. [↑](#footnote-ref-11)
12. Ibidem, s. 90-101. [↑](#footnote-ref-12)
13. Ibidem, s. 340-345. [↑](#footnote-ref-13)
14. Wydaje się, że w tej kolejności większość z autorów wybiera grunt, na którym prowadzą swe rozważania, ekonomia nawet dla sporej części menedżerów zdaje się przedstawiać wartość historyczną, czego rezultaty to nie tylko ostatni kryzys, ale i statystyka upadłości przedsiębiorstw na całym świecie. [↑](#footnote-ref-14)
15. Kurowski J., Logistyka jako dziedzina wiedzy. Zarządzanie logistyczne – specjalność nauki o zarządzaniu, Logistyka. Czasopismo dla profesjonalistów, nr-y 1-2/ 2009. [↑](#footnote-ref-15)
16. Taki sposób definiowania usługi logistycznej prezentują m.in. następujące pozycje: Rynek usług logistycznych, red. M. Ciesielski, Difin, Warszawa 2005; Usługi logistyczne, red. W.  Rydzkowski wyd. II, biblioteka Logistyka, Poznań 2007. [↑](#footnote-ref-16)
17. Kurowski J., *Kompleksowość a struktura rynku usług logistycznych*. Zeszyty Naukowe AON, nr 2(67)A Numer specjalny, Warszawa 2007, s.38-39. [↑](#footnote-ref-17)
18. *Polski rynek usług transportowych. Funkcjonowanie–przemiany–rozwój*., red. Rucińska D., PWE, Warszawa 2012, s. 26. [↑](#footnote-ref-18)
19. *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, red. Szczepaniak T., PWE, Warszawa 2002. s. 307-308. [↑](#footnote-ref-19)
20. Ibidem, s.308-309. [↑](#footnote-ref-20)
21. Porter M., op.cit., s.22-23. [↑](#footnote-ref-21)
22. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, op. cit, s. 82-83. [↑](#footnote-ref-22)
23. Kurowski J., *Logistyka…,* op. cit. [↑](#footnote-ref-23)
24. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr D.R., *Kierowanie*, wyd. II, PWE, Warszawa 2001, 20. [↑](#footnote-ref-24)
25. Zawarte w tym fragmencie informacje pochodzą z publikacji: *Operator logistyczny roku*, Raport specjalny 2011, DGC, Eurologistics. [↑](#footnote-ref-25)
26. Na podstawie informacji firmy Maszoński Logistic, http://www.mts-logistic.pl. [↑](#footnote-ref-26)
27. Drucker P.*, Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, 1994, s. 159-180. [↑](#footnote-ref-27)
28. Ibidem, s. 172. [↑](#footnote-ref-28)
29. J. Kurowski, *Kompleksowość…, op. cit*. [↑](#footnote-ref-29)
30. J.F. Paris, *Steward zapewnia grę do wspólnej bramki*, Eurologistics, nr 3/2012, s.26. [↑](#footnote-ref-30)
31. R. Martin, *Biznesowy moment prawdy*, Eurologistics, nr 2/2012, s.36. [↑](#footnote-ref-31)
32. The Gartner Supply Chain Top 25 for 2012, http://www.gartner.com/. [↑](#footnote-ref-32)
33. R. Martin, op. cit., s. 37. [↑](#footnote-ref-33)
34. H. L. Lee, *Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw*, [w:] *Harvard Business Review.**Zarządzanie łańcuchem dostaw*, **One Press Helion, Gliwice 2007, s. 107.** [↑](#footnote-ref-34)
35. H. L. Lee, op. cit**., s. 109.** [↑](#footnote-ref-35)