

**WYKORZYSTANIE RÓŻNYCH FORM TRANSPORTU W SEKTORZE USŁUG
KURIERSKICH NA PRZYKŁADZIE FIRM DHL I FEDEX**

Spis treści

WSTĘP	2
Rozdział I ISTOTA ZARZĄDZANIA FIRMA.....	4
1.1. Pojęcie i ewolucja zarządzania	4
1.2. Funkcje zarządzania.....	16
Rozdział II LOGISTYKA TRANSPORTU- ZAKRES ZAGADNIENIA	29
2.1. Logistyka transportu- zakres zagadnienia.....	29
2.2. Funkcje logistyki transportu	41
2.3. Rodzaje transportu	44
Rozdział III RYNEK USŁUG KURIERSKICH NA PRZYKŁADZIE DHL I FEDEX	54
3.1. Charakterystyka badanych podmiotów	54
3.2. Logistyka transportu w badanych podmiotach	60
3.3. Wnioski.....	70
Rozdział IV WYNIKI I WNIOSKI BADAŃ WŁASNYCH.....	71
4.1 Metodyka badań.....	71
4.2. Wyniki badań.....	73
ZAKOŃCZENIE.....	84
BIBLIOGRAFIA.....	87
ŹRÓDŁA INTERNETOWE.....	91
WYKAZ TABEL	92
WYKAZ ILUSTRACJI.....	92

WSTĘP

Transport należy do jednych z najdynamiczniej rozwijających się obszarów gospodarki Polski. Zasadniczym elementem systemu transportowego są przedsiębiorstwa transportowe, spedycyjne i logistyczne. Usługi kurierskie to obecnie stały element współczesnych struktur gospodarczo- handlowych na świecie. Rozwój branży KEP (przesyłek Kurierskich, Ekspresowych i Paczkowych) jako czynnika integrującego funkcjonowanie różnych gałęzi

przemysłu, czynnie uczestniczącego w wielu dziedzinach życia, pozostaje obiektem systematycznie przeprowadzanych badań i obserwacji. Istota usługi kurierskiej pozostaje niezmienna - „odebranie przesyłki od nadawcy przez kuriera i dostarczenie jej bezpośrednio do odbiorcy”. Zmianom, natomiast, ulegają standardy jakości świadczonych usług, oferty firm kurierskich, technologie wykorzystywane w procesach realizacji zamówień. Współczesny rynek kurierski, zarówno krajowy, jak również międzynarodowy, oferuje klientom rozwiązania na miarę ich potrzeb i oczekiwań. Doręczenie przesyłki dzisiaj to kompleksowa usługa, realizowana zgodnie z zasadami logistyki, której priorytetem jest satysfakcja klienta. Każdy sektor charakteryzuje się określonymi regułami i procedurami, które muszą spełnić firmy przewozowe. Związane jest to z fizycznym przepływem towarów, integracją systemów informatycznych i zapewnieniem bezpieczeństwa dostaw poszczególnych towarów. Ogromne znaczenie dla rozwoju rynku usług kurierskich ma stale rosnąca liczba sprzedaży towarów za pomocą portali internetowych. Dla klientów internetowych kluczową kwestią jest czas dostawy zakupionego towaru oraz jego bezpieczeństwo.

Celem pracy jest przedstawienie i przeanalizowanie wykorzystania różnych form transportu oraz elementów obsługi kurierskiej na przykładzie firm DHL i FEDEX.

Dodatkowo w pracy postawiono również trzy dodatkowe cele szczegółowe, które pozwalają uszczegółwić główny cel pracy:

- Współczesny rynek kurierski oferuje klientom rozwiązania na miarę ich potrzeb i oczekiwań.
- Doręczenie przesyłki to kompleksowa usługa, realizowana zgodnie z zasadami logistyki, której priorytetem jest satysfakcja klienta.
- Wykorzystanie nowych technologii wpływa na standardy jakości świadczonych usług.

W pracy postawiono tezę badawczą, która została sformułowana następująco: dobra obsługa klienta jest najważniejszym elementem obsługi kurierskiej.

Cel pracy oraz teza pracy pozwalają na postawienie dwa pytań badawczych:

1. w jakim stopniu oferta tych dwóch przedsiębiorstw wpływa na decyzje klientów o wyborze usługi;
2. czy jakość usługi wpłynie na kolejne decyzje dotyczące korzystania klientów z danej usług.

Metodyka pracy oparta została o badania ankietowe, polegające na ilościowym badaniu opinii klientów obu firm kurierskich.

Praca składa się z czterech rozdziałów, które są wzajemnie ze sobą powiązane.

Rozdział pierwszy poświęcony został aspektom teoretycznym zarządzania oraz miejscu logistyki w procesie zarządzania. Celem tego rozdziału jest przedstawienie teorii zarządzania, omówienie jej podstawowych zasad oraz umiejscowienie logistyki w procesie zarządzania.

W drugim rozdziale przedstawiono logistykę transportu, jej funkcje i rodzaje. Zaprezentowano definicję transportu w aspekcie przedmiotowym i podmiotowym. Omówiono zadania jakie spełnia infrastruktura transportowa. Wyjaśniono proces transportowy i wymienię rodzaje ładunków. Przedstawię funkcje logistyki. Dokonam klasyfikacji rynku transportowego według kryterium gałęziowego i aspektu poziomego. Omówiono następujące rodzaje transportu: transport samochodowy, kolejowy, morski, wodny i śródlądowy oraz lotniczy.

W trzecim rozdziale przedstawiono usługi kurierskie jako stały element współczesnych struktur gospodarczo-handlowych na świecie. Zaprezentowano dwie globalne firmy działające na rynku KEP DHL i FEDEX. Przedstawiono ich historię, zasięg oraz obecną działalność. Zaprezentowano jak wygląda logistyka transportu w obu przedsiębiorstwach oraz oferty krajowych i międzynarodowych usług kurierskich. Następnie przedstawiono wnioski z przeprowadzonej analizy oferowanych przez obie firmy ofert.

Pracę kończy rozdział czwarty, w którym przedstawiono analizę oraz wnioski wynikające z badań własnych.

Praca została napisana w oparciu o polsko i anglojęzyczną literaturę przedmiotu, materiały wewnętrzne badanych podmiotów, analizę wyników badań własnych oraz informacje zawarte w serwisach www.

Rozdział I ISTOTA ZARZĄDZANIA FIRMĄ

1.1. Pojęcie i ewolucja zarządzania

Pomimo że ludzie już od prehistorii mieli do czynienia z zarządzaniem i już grupy łowców czy zbieraczy wyłaniały i uznawały przywódcę, to potrzebę teorii zasad zarządzania zaczęto odczuwać dopiero po rewolucji przemysłowej na przełomie XIX i XX wieku. To dzięki wynalazkom technicznym drugiej połowy XIX wieku, szczególnie maszyna parowa wywołały daleko idącą mechanizację pracy fizycznej i doprowadziły do rozrostu przedsiębiorstw, powodując procesy koncentracji produkcji przemysłowej. Z niewielkich warsztatów i

manufaktur, zrodziły się zakłady przemysłowe. Nowe technologie doprowadziły do nagromadzenia w fabrykach dużej ilości surowców i dużej liczby robotników, którymi trzeba było zarządzać¹.

Proces ten rozpoczął się w Europie, ale szybko nabrał szczególnego dynamizmu w Stanach Zjednoczonych, nowym świecie, gdzie ze starej Europy emigrowały szczególnie przedsiębiorcze jednostki. Na początku XX w. ukształtowały się dwa główne ośrodki rozwoju myśli organizatorskiej w Stanach Zjednoczonych i Europie, rozwijające się stosunkowo niezależnie od siebie².

Najwybitniejszym klasykiem amerykańskiego naukowego zarządzania był Friderick Winslow Taylor (1856-1915), wybitny praktyk o zacięciu naukowym, swe obserwacje i badania spożytkował nie tylko w kierowanych przez siebie przedsiębiorstwach lecz równie upowszechnił w publikacjach, wprowadzając pojęcie „naukowe zarządzanie” (scientific management). Największą korzyść, jaką wnosi naukowe zarządzanie opisał Taylor w swej pracy „The principles of Scientific Management” (Zasady naukowego zarządzania) – jest budowana na wzajemnym zaufaniu harmonia między kierownikiem a pracownikiem.

Naukowe kierownictwo polega na przestrzeganiu przez przełożonych czterech fundamentalnych zasad³:

1. Przekształcenie wiedzy praktycznej w naukę zarządzania, która zostanie skutecznie zastosowana przez kierowników wszystkich szczebli.
2. Naukowy dobór pracowników i przydzielanie im pracy odpowiednio do ich możliwości, pomagając im jednocześnie w samodoskonaleniu oraz szkolenie i

rozwijanie zdolności pracownika, tak by mógł on przejść do lepszej, ciekawszej i korzystniejszej pracy, jest obowiązkiem kierownika.

3. Utrwalenie naukowych metod pracy zarówno wśród kierowników jak i podwładnych.
4. Utrzymywanie atmosfery przyjaznej współpracy z kierownikami i podwładnymi. Duże zasługi dla teorii praktyki zarządzania ma L. Gant (1861-1919), współpracownik i asystent Taylora. W systemie czasowo-premiovym wykorzystał zalety dwóch

¹ A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Kraków 2002 str. 7.

² L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa PWN 1992, s. 34.

³ A.K. Koźmiński (red): *Współczesne teorie zarządzania*, Warszawa PWN 1987, s. 12.

klasycznych systemów płac: akordowego i czasowego. Miał on wyeliminować wady i słabości obu systemów i służyć wykorzystaniu tego, co w nich pozytywne. Premia za wykonanie zadania wahała się od 30 do 50% płacy podstawowej. Rozgłos, jaki zyskał, Gantt zawdzięcza swoim wykresom, uznanym za najcenniejsze osiągnięcie praktyki i nauki organizacji i zarządzania owych czasów. Wykresy te obrazowały proces przebiegu i organizacji działań w formie planu o określonych sekwencjach czasowych. W sposób prosty i poglądowy objaśniały kierownictwu przebieg realizacji całego przedsięwzięcia i poszczególnych zadań oraz ułatwiały ich koordynację i kontrolę. Wykresy te są wykorzystywane po dziś. Ważnym elementem systemu płacowego Gantta było opracowanie przez niego kart instrukcyjnych wystawianych dla każdego pracownika. Określały one wiele ważnych czynników ułatwiających działania i podnoszących wydajność pracy robotników³.

Znaczne są zasługi innego amerykańskiego inżyniera Franka Gilbretha, i jego żony Lilian, ich głównym przedmiotem prac naukowo-badawczych były badania ruchów roboczych i czasu pracy oraz poszukiwania doskonalszych metod pracy, które obniżałyby poziom marnotrawstwa wysiłku robotników. Starali się wyeliminować zbędne ruchy robocze, ograniczyć zmęczenie robotników oraz określić najlepsze sposoby wykonania pracy (one best way). W swoich doświadczeniach posłużyli się cyklografem, za pomocą którego można było sfilmować tory ruchów roboczych rąk i nóg badanych robotników. Dynamikę zmian i czas trwania ruchów roboczych Gilbrethowie analizowali, posługując się chronocyklografem, dzięki któremu mogli z dużą dokładnością ustalić czas trwania elementarnych ruchów rąk, nóg i tułowia robotnika w czasie pracy. Później do swych badań używali kamery filmowej. Ich badania stanowiły podstawę opracowania 17 mikroruchów, tzw. therbligów. W wyniku wieloletnich studiów E. Gilbreth sformułował podstawowe zasady ekonomii ruchów, znajdujących zastosowanie głównie w pracach powtarzalnych. Innym rodzajem osiągnięć badawczych Gilbrethów była psychologiczna analiza zmęczenia połączona z koniecznością

szkolenia pracowników i uczenia ich współpracy z kierownictwem w realizacji wydajnych metod pracy⁴.

³ H. Wojtaszek „*Od historii metod zarządzania do sprawnego funkcjonowania organizacji*” w: ZS WSH Zarządzanie 2014 (1) s. 347.

⁴ A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, *Podstawy organizacji zarządzania*, WSAiB Gdynia 1999, s. 11-12.

⁶ Z. Martyniak, *Prekursory nauki organizacji i zarządzania*, Warszawa PWE 1989, s. 54.

Za twórcę postaw naukowej organizacji i zarządzania uznawany jest również Henri Fayol (1841-1925). Na podstawie doświadczenia wyniesionego z praktyki, opracował aktualne po dzień dzisiejszy zasady kierowania organizacjami oraz zdefiniował zarządzanie jako kompleks ściśle powiązanych funkcji: planowania, organizowania, rozkazywania, koordynowania i kontrolowania⁶.

Wybitnym przedstawicielem klasycznej myśli organizatorskiej był H. Emerson (1853-1931), który po zdobyciu doświadczeń organizatorskich w kolejnictwie uruchomił już w 1904 roku własne biuro doradztwa organizacyjnego. Głosił, iż z trzech elementów, którymi ma do czynienia przemysł (maszyny, materiały, ludzie) najważniejszym elementem są ludzie. Na czoło wysuwał przy tym pierwiastek moralny. W zarządzaniu za najważniejsze uważał zasady, a nie sposoby. W 1912 roku Emerson wydał swoją podstawową pracę pt. „Dwanaście zasad wydajności”. Do podstawowych zasad gwarantujących wysoką wydajność Emerson zaliczył⁵: cel jasno określony, zdrowy rozsądek, rada kompetentna, dyscyplina, sprawiedliwe i uczciwe postępowanie, niezawodne, natychmiastowe, dokładne i nieustanne sprawozdania, porządek przebiegu działania, wzorce i normy, warunki przystosowani, wzorcowe sposoby działania, instrukcja dla pracy normalnej, nagroda za wydajność.

Kolejną współtwórczynią amerykańskiej klasycznej szkoły zarządzania jest Mary Parker Follet (1868-1933), pionierka teorii zarządzania, której idee znacznie wyprzedzały myśli współczesnych jej osób. Idee te okazały się również bardzo trafne i aktualne wiele lat po jej śmierci, a szczególnie w obecnych czasach. Mary Follett należy do przedstawicieli szkoły behawioralnej, w ramach której wyłonił się kierunek stosunków międzyludzkich. Zwolennicy tego trendu zwracali uwagę na ważną rolę, jaką pełnią czynniki psychospołeczne w zarządzaniu organizacjami. Powstanie szkoły behawioralnej było odpowiedzią na zbyt mechanistyczne podejście do pracownika, skoncentrowane głównie na doborze narzędzi i rozwoju metod pracy, a nie na samym pracowniku, jego poglądach, potrzebach czy jego oczekiwaniach. Do najważniejszych obszarów organizacji i zarządzania, którymi zajmowała się Mary Parker Follett, należą⁸:

⁵ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red): *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Warszawa PWN 1995, s. 65.

⁸ Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej*, Kraków AEK 2002 s. 173.

1. **Zagadnienie władzy i autorytetu**- władza, to „zdolność wywoływania zdarzeń, bycia sprawcą, gdy okoliczności tego wymagają, inicjowania zmiany”⁶.
2. **Zagadnienie odpowiedzialności**- utożsamiała odpowiedzialność z autorytetem stanowiska, w wyniku czego „ludzie powinni być odpowiedzialni nie przed kimś, ale raczej za coś”⁷.
3. **Prawo sytuacji i postulat udziału robotników w zarządzaniu**- jako jedna z pierwszych osób zajmujących się problemami zarządzania postulowała o udział robotników w zarządzaniu.
4. **Konstruktywne konflikty**- na podstawie wieloletnich badań Follett wyróżniła trzy sposoby radzenia sobie z konfliktami: dominację, kompromis oraz integrację, uznając ten ostatni sposób za najkorzystniejszy dla organizacji.
5. **Zasady koordynacji**- koordynacja powinna opierać się na bezpośrednich kontaktach z ludźmi, być prowadzona od początku realizacji danego przedsięwzięcia, powinna uwzględniać wszystkie czynniki wpływające na sytuację i mieć charakter ciągły⁸. Równoległe ze szkołą amerykańską pojawili się prekursorzy klasycznej teorii organizacji w Europie. O ile szkoła amerykańska zaczyna badanie przedsiębiorstwa od dołu, zajmując się organizacją stanowiska pracy robotnika, to Europejczycy zaczynają analizować przedsiębiorstwo od góry, biorąc za główny przedmiot badań pracę administracji, czyli zarządu firmy. Jednym z prekursorów klasycznej teorii organizacji w Europie był francuski inżynier Henri Fayol (1841-1925). Był pierwszym, który usystematyzował postępowanie kierowników. Sformułował także ogólne zasady budowy struktur organizacyjnych i zasady kierowania ludźmi. Był zdania, że zarządzania można się nauczyć równie dobrze jak każdego innego przedmiotu. Jego najważniejszą pracą naukową była książka „Zarządzanie ogólne i przemysłowe” (1919)¹².

Praca ta wywołała wiele sporów dotyczących liczby i brzmienia opublikowanych zasad administracji. Fayol dążył w niej do rozwiązania takich problemów, jak rozłączny podział pracy administracyjnej między poszczególne stanowiska i wyraźna specjalizacja w sferze pracy,

⁶ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red): *Zarządzanie: teoria...*, op. cit, s. 44-45.

⁷ Tamże, s.44-45.

⁸ A. Korombel, O. Grabiec, *Mary Parker Follett- Wizjonerka nauk o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie 2016 (3) s. 188 ¹² Tamże, s. 190.

rozgraniczenie ściśle określonych kompetencji, niezbędnych do pełnienia poszczególnych funkcji, budowa hierarchii funkcji i stanowisk oraz niesprzecznej sieci zależności między nimi, utrzymanie dyscypliny w pracy administracyjnej, podporządkowanie

interesu osobistego urzędników wymogom sprawnego funkcjonowania całej organizacji. Fayol podzielił działalność gospodarczą na sześć podstawowych czynności: techniczną, handlową, finansową, ubezpieczeniową, rachunkową i administracyjną⁹.

Drugim wybitnym klasykiem francuskim, do którego często nawiązuje współczesna teoria zarządzania, był H. Le Chatelier (1850-1936). Był jednym z pięciu głównych przedstawicieli nurtu inżynierskiego (industrial engineering) w nauce organizacji i zarządzania. „Zasada przekory” Le Chateliera na gruncie nauki organizacji określana jest jako prawo przeciwdziałania i zakłada, że jeśli system organizacyjny zostanie wytrącony z równowagi, to w systemie tym pojawia się dążenie do powrotu do dawnego stanu równowagi. Ów opór, tendencja do odrzucenia wprowadzonej zmiany organizacyjnej jako właściwość systemów organizacyjnych wymaga odpowiedniego postępowania organizatorskiego. Cykl organizacyjny opisuje etapy postępowania, które należy wprowadzić, aby realizowanie celu przebiegało w sposób sprawny i skuteczny. W tym etapie należy jasno ustalić cel działania, który powinien być konkretny i ścisły.

Wielkim prekursorem współczesnej nauki o organizacji i zarządzaniu był polski inżynier Karol Adamiecki (1863-1933). Karol Adamiecki był profesorem Politechniki Warszawskiej. W 1925 r. doprowadza do utworzenia autonomicznego Instytutu Naukowej Organizacji i Kierownictwa w Warszawie, który miał szerzyć i rozwijać naukę o organizacji, rozwijał imponującą działalność w trzech zasadniczych kierunkach: naukowym, popularyzatorskim i wydawniczym.¹⁰

Poszczególne elementy procesu produkcyjnego powinny być dobrane w taki sposób, aby straty wynikające ze współdziałania tych elementów były jak najmniejsze, przy założeniu, że spodziewane efekty wynikłe z zakresu harmonizowania procesu pracy w czasie nie mogą być mniejsze, niż poniesione nakłady. Prawo harmonii, aby osiągnąć sprawność wzorcową pod względem ekonomicznym, należy dobierać elementy procesu produkcyjnego zgodnie z ich

⁹ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1978, s. 76.

¹⁰ Dane za stroną internetową: <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Adamiecki-Karol;3865693.html> dostęp 1 marca 2018r.

specyfiką i następnie te elementy powinny oddziaływać ze sobą w ścisłym związku, tak, aby każda czynność odbywała się w swoim czasie i w harmonii¹¹.

Drugim wybitnym klasykiem polskiej myśli organizacyjnej był Edwin Hauswald (1686-1942) profesor Politechniki Lwowskiej, który jako jeden z pierwszym wprowadził wykłady z przedmiotu „organizacja i zarząd przedsiębiorstw”. Hauswald jest twórcą

współcześnie używanego terminu „nauka organizacji i zarządzania”¹². Zapewne najbardziej znaczącym był wkład Hauswalda do metodologii organizacji i zarządzania. W pracy pt. *Metodyka umiejętnej organizacji* (1929) przedstawił m.in. 25 metod ogólnych stosowanych w organizacji i zarządzaniu¹³. Metoda dokładnego określania zadania polega na dokonaniu precyzyjnego wyboru przedmiotu badania przed przystąpieniem do właściwego studium. Metoda obserwacji i eksperymentów polega na dokładnym obserwowaniu wybranego procesu w różnych warunkach, z jednoczesnym wiernym zapisywaniem dokonywanych spostrzeżeń w przejrzystych zestawieniach. Metoda analizy polega na gruntownym i krytycznym rozbiore zebranego materiału obserwacyjnego po dokładnym jego zestawieniu i uporządkowaniu. Metoda klasyfikacji polega na systematycznym zestawieniu warunków i czynników zjawisk według ich ważności wzajemnego związku. Metoda mierzenia zakłada przeprowadzenie dokładnych pomiarów badanego przedmiotu zamiast przybliżonej ich oceny. Metoda graficzna zakłada przedstawienie wyników badań i pomiarów w postaci tabel i wykresów oraz sformułowanie na tej podstawie odpowiednich reguł i zasad. Metoda ustalania norm polega na doświadczalnym i obliczeniowym ustalaniu znormalizowanych wzorców odpowiadających najlepszym w danym momencie warunkom produkcji, urządzeniom i sposobom pracy, a służących później do oceny wyników osiągniętych w praktyce. Metoda badania odchyłeń jest pochodną metody ustalenia norm i zakłada kontrolowanie przyczyn powstawania wyjątkowych odchyłeń od stanu idealnego. Metoda planowanej koordynacji (harmonizacji) polega na eliminowaniu przestojów poprzez takie koordynowanie poszczególnych elementów systemu wytwórczego, aby każde zadanie dało się wykonać w możliwie krótkim czasie¹⁴.

¹¹ R. Kusa, *Koncepcje zarządzania*, wykład 1, AGH 2016, s. 7.

¹² W. Gogłóza, K.Księski, *Historia myśli organizatorskiej*, Warszawa 2013, s. 95.

¹³ A. Czermiński A., Grzybowski M., Ficon K., *Podstawy organizacji i zarządzania*. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999, s. 65.

¹⁴ P. Cabała, *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2007, s. 23.

Kolejnym prekursorem naukowej organizacji pracy w Polsce był Zygmunt Rytel (1880-1947), o którym często mówi się, że był najlepszym teoretykiem wśród praktyków. Podobnie jak Adamiecki i Hauswald był z wykształcenia inżynierem i podobnie jak oni pracował w przemyśle, w przeciwieństwie do nich do końca swojego życia pozostał wierny praktyce przemysłowej kontynuował ją równoległe z karierą akademicką¹⁵. W dorobku tego wybitnego badacza znajduje się wiele niezwykle wartościowych i nadal aktualnych koncepcji organizatorskich związanych głównie z ekonomizacją działalności przemysłowej.

Zygmunt Rytel obok systematyki podstawowych pojęć związanych z naukowym zarządzaniem, modelu klasyfikacyjnego działalności jako przedmiotu naukowej organizacji i kierownictwa, wyznaczającego przedmiotowe granice tej dyscypliny, zasad prowadzenia naukowych badań organizatorskich jest twórcą oryginalnej analityczno-doświadczalnej metody organizowania procesów pracy. Usystematyzował zasady postępowania kierownictwa, dokonał interpretacji praw naukowego zarządzania odnoszących się do organizacji (podziału pracy, koncentracji, optymalnej działalności, harmonii) i kierownictwa (jedności kierownictwa, autorytetu, nagrody, harmonii duchowej). Jest także twórcą harmonogramu normatywnego. Za najdonioślejsze w dorobku Z. Rytle uznaje się jednak równanie pracy, koncepcję nasilenia działalności, esogramy oraz związane z nimi prakseologiczne mierniki oceny działalności¹⁶. Dorobek Z. Rytle należy postrzegać nie tylko jako – jak pisał W. Baliński – „[...] wartościowy przyczynek do postępu w dziedzinie przez niego umiłowanej – w dziedzinie działalności – organizacji, kierownictwa i wykonawstwa”¹⁷, ale także jako bogate źródło odkrywania oraz rozwoju nowych idei i metod w naukach o zarządzaniu.

Wybitnym przedstawicielem nurtu humanistycznego w polskiej myśli organizatorskiej był Stanisław Bieńkowski (1882-1958). Pracę naukowo-dydaktyczną rozpoczął w 1925 r. na Politechnice Lwowskiej, w 1937 r. objął Katedrę Organizacji i Zarządzania Przedsiębiorstw Przemysłowych w Akademii Handlowej, pełniąc jednocześnie stanowisko docenta Akademii

¹⁵ A. Czech, *Zygmunt Rytel – życie i dzieło*, TNOiK, Katowice 1981, s. 8.

¹⁶ J. Czekaj, *Wzorce przebiegu przedsięwzięć, a koszt czasu. W: Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2008, s. 45.

¹⁷ W. Baliński, *Wspomnienie pośmiertne*, „Przegląd Organizacji” 1948, nr 1.

Górnictwo- Hutniczej w Krakowie¹⁸. Stanisław Bieńkowski jest autorem oryginalnej, metody ustalania wartości koniunkturalnej zakładu przemysłowego.

S. Bieńkowski w pracy pt. „Psychologia kierownictwa” przedstawił zbiór cech charakterystycznych dla dobrego kierownika. Idealny kierownik jego zadaniem powinien posiadać cały splot charakterystycznych, wzajemnie ze sobą zharmonizowanych uzdolnień, takich jak: – wola – rozumiana jako siła wewnętrzna ukierunkowująca działania ludzkie na osiągnięcie ustalonych zamierzeń w przewidzianym czasie, – odwaga – odnosząca się do podejmowania decyzji oraz brania odpowiedzialności za ich skutki, – przewidywanie – rozumiane jako logiczne myślenie związane z podejmowanymi decyzjami oparte na identyfikowaniu możliwych sił dodatnich i przeciwnych, które na drodze do osiągnięcia celu należy wykorzystać lub im przeciwdziałać. Oprócz przedstawionych głównych uzdolnień

kierowniczych, S. Bieńkowski przedstawił również trzy cechy uzupełniające: doświadczenie, opanowanie i zdolność podporządkowania się wyższemu zwierzchnictwu. S. Bieńkowski jako pierwszy w Polsce zajął się psychotechniką, jako narzędziem właściwego doboru ludzi na określone stanowiska i opracował pierwszy syntetyczny zarys nauki jako pracy, którą nazwał ergologią.¹⁹

Przytoczone przykłady pozwalają na stwierdzenie, że dorobek polskich prekursorów klasycznej szkoły zarządzania jest znaczący, choć światowa literatura eksponuje głównie dorobek klasyków amerykańskich i francuskich.

Szkoła klasyczna wypracowała wiele hipotez i twierdzeń naukowych przydatnych dla praktyki zarządzania. Największym dorobkiem szkoły klasycznej jest przyjęcie zasady naukowego badania procesu pracy, a więc systematycznego i metodycznego podejścia w organizowaniu wszelkiej działalności.²⁴

Pojęcie zarządzania- według Oxford Advanced Learner’s Dictionary zarządzanie (management) to kontrola i podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie lub innej podobnej organizacji oraz proces kontrolowania albo postępowania z ludźmi lub rzeczami²⁰.

¹⁸ H. Obora, *Wybrane dokonania Polskiej Szkoły Organizacji w okresie międzywojennym*, w: *Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie*, pod red. A. Czech, Katowice 2012, s. 120.

¹⁹ M. Fic, D. Fic, *Organizacja i zarządzanie, Klasyki organizacji, Wybór tekstów*, Zielona Góra 1983, s. 113.

²⁴ D. Jemielniak, D. Latusek, *Zarządzanie. Teoria i praktyka od podstaw*, WSPiZ Warszawa 2005, s. 24.

²⁰ Oxford Advanced Learner’s Dictionary, Oxford University Press, Oxford 1948/95

Natomiast według Cambridge International Dictionary of English to kontrolowanie lub organizowanie czegoś²¹.

Peter Drucker, jeden z bardziej znanych współczesnych teoretyków zarządzania, tworzy listę pewnych cech zarządzania i zasad, które czynią je skutecznym. Uważa, że²⁷:

- Zarządzanie w pierwszej kolejności dotyczy ludzi. Niezależnie od branży, o organizacjach stanowią ludzie. Dlatego „zarządzanie” dotyczy przede wszystkim relacji między pracownikami.
- Zarządzanie silnie osadzone jest w kulturze. Wspólnie dzielone symbole, wierzenia, język, wartości, normy zachowania mocno wpływają na postępowanie ludzi. Menedżerowie muszą to uwzględniać w swojej pracy.
- Zarządzanie wymaga wspólnych wszystkim, prostych i jasnych wartości, celów działania i zadań. Wiara we wspólne wartości, zaangażowanie we wspólne cele – stanowią ogromną wartość, dzięki której przedsiębiorstwa są w stanie odnosić sukcesy.
- Zarządzanie powinno powodować, że organizacja uczy się na podstawie

doświadczenia. Organizacja nie będzie zdolna do przetrwania w dłuższej perspektywie czasu, jeżeli nie będzie adaptować strategii swojego działania do okoliczności, jeżeli uczestnicy organizacji nie będą skłonni uczyć się i adaptować.

- Zarządzanie wymaga komunikowania się. Zarządzanie w dużym stopniu opiera się zarówno na obiegu informacji (wielu badaczy twierdzi wręcz, że obecnie informacja i wiedza stanowią podstawową formę uzyskiwania przewagi rynkowej), jak i na potocznie rozumianym „dogadywaniu się”, czyli skutecznej wymianie komunikatów i porozumieniu.
- Zarządzanie wymaga systemu wskaźników służących ocenie. Zarządzanie podlega ocenie – jest ona możliwa często właśnie dzięki zastosowaniu różnego rodzaju wskaźników (finansowych, rynkowych, organizacyjnych i in.).

Zarządzanie musi być zorientowane przede wszystkim na najistotniejszy, podstawowy i ostateczny rezultat – czyli na zadowolenie klienta. Zadowolenie klienta jest sprawą

²¹ Cambridge International Dictionary of English, Cambridge University Press, Cambridge 1995

²⁷ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red): *Zarządzanie: teoria...*, op. cit., s. 65.

podstawową dla istnienia organizacji – wymaga to stałego komunikowania się z klientami i zorientowania na odbiorców zachowań wszystkich pracowników²².

W Encyklopedii organizacji i zarządzania stwierdza się między innymi, że „...zarządzanie to działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji²³”. A. Czermiński np. uważa, że zarządzanie przedsiębiorstwem to dysponowanie majątkiem przedsiębiorstwa i wyznaczanie mu celu gospodarczego. Możliwości zakresu koordynowania grupowego funkcjonowania z wyeksponowaniem roli celu są podstawą do wyróżnienia takich rodzajów kierowania, jak: zarządzanie, administrowanie, rządy²⁴. To zarządzanie jest tym rodzajem kierowania, w którym występują możliwości zarówno bezpośredniego, jak i pośredniego koordynowania zbiorowych wysiłków na pożądanym poziomie. Charakteryzuje się ono: a) prawem zarządzającego do decydowania lub współdecydowania o misji i celach organizacji działania zespołowego, b) prawem zarządzającego do decydowania lub współdecydowania o kierunkach i sposobach wykorzystania zasobów organizacji działania zespołowego (materialnych, finansowych, ludzkich), c) tworzeniem materialnych, finansowych, kadrowych i organizacyjnych warunków realizacji misji, celów i zadań. W niektórych przypadkach kierujący organizacją złożoną z ludzi i technicznych środków działania nie ma jednak wszystkich prerogatyw

zarządzającego. Ograniczenia uprawnień kierowniczych dotyczą przede wszystkim pozbawienia prawa do samodzielnego decydowania o celach i sposobach wykorzystania zasobów organizacji działania zespołowego. Kierowanie w tych warunkach poprzez precyzyjne określanie wyników i standardów zachowań nazywa się administrowaniem. Specyficzną formą kierowania, wyjaśniane w tej konwencji, jest rządy. Tu, w przeciwieństwie do poprzednich form kierowania, w których kierujący i kierowani wchodzili w skład danej, wyodrębnionej organizacji, organ kierujący jest instancją zewnętrzną w stosunku do organu kierowanego. Organ rządzony jest zwykle niezależnym ekonomicznie podmiotem prawa, a organ rządzający wpływa na jego funkcjonowanie poprzez kształtowanie warunków zewnętrznych. Organ rządzającym, poprzez tworzenie praw powszechnie obowiązujących, a nie adresowanych do poszczególnych organizacji, determinuje obszary

²² M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 54.

²³ Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1981, s. 609

²⁴ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994, s. 22-23.

decyzyjne w procesach zarządzania w organizacjach. Generalnie, przyjmując powyższy punkt widzenia, można stwierdzić, że zarządzanie, administrowanie i rządy są odmianami kierowania, które nie różnią się co do istoty, lecz co do zakresu i form oddziaływania organu kierującego na organ kierowany²⁵.

Według B. Glińskiego, uwzględniając współcześnie przyjmowane funkcje, zarządzanie można zdefiniować jako działalność kierowniczą, która posługuje się bieżącym i wieloletnim planowaniem, złożonym systemem organizacyjnym i rozwiniętym motywowaniem oraz uzupełniona niezbędnym minimum kontroli. Przyjmując ten zestaw funkcji B. Gliński spróbował określić ich wewnętrzną strukturę oraz nauki, których przedmiotem badań jest między innymi właśnie: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Funkcje i subfunkcje zarządzania to²⁶:

□□ Planowanie:

- a) gromadzenie informacji,
- b) prognozowanie,
- c) programowanie,
- d) bilansowanie i optymalizacja planów,
- e) pomoc podległym organizacjom. □□ Organizowanie:

- a) grupowanie czynności i pracowników,
- b) przydzielanie zadań,

-
- c) kształtowanie więzi pomiędzy komórkami,
 - d) delegowanie i rozgraniczanie uprawnień,
 - e) dobór kadr kierowniczych.

□□ Motywowanie:

- a) dobór i instruowanie pracowników,
- b) ustalanie zadań i miar ich spełnienia,
- c) wyznaczanie wynagrodzeń,
- d) ocena i rozwój kadr,
- e) stosowanie bodźców pozapłacowych.

²⁵ Tamże, s. 24

²⁶ B. Gliński, *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996, s. 37

□□ Kontrola:

- a) identyfikacja zadań i ustalanie procedur kontroli,
- b) kontrola merytoryczna zadań,
- c) kontrola poprzez system finansowy,
- d) formułowanie zaleceń pokontrolnych.

1.2. Funkcje zarządzania

Jak już zostało wcześniej powiedziane, proces zarządzania jest realizowany dzięki czterem głównym funkcjom:

- planowania i podejmowania decyzji,
- organizowania,
- kierowania i motywowania,
- kontrolowania.

Planowanie oznacza wytyczanie celów organizacji i określenie sposobu ich realizacji. Istotą planowania jest rozpoznanie przyszłości i określenie w dokumencie, nazywanym planem zadań oraz środków niezbędnych do realizacji, zamierzonych celów. Do zakresu funkcji planowania można zaliczyć następujące problemy²⁷:

1. zarządzanie celami organizacji,
2. zarządzanie strategią i planowanie strategiczne,
3. podejmowanie decyzji kierowniczych,
4. narzędzia zarządzania, które wspomagają planowanie i podejmowanie decyzji.

Należy tu rozróżnić planowanie strategiczne (długookresowe, które zawiera decyzje dotyczące alokacji zasobów, jak również działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych podmiotu) i planowanie operacyjne, które ma na celu realizację elementów planu strategicznego (jest krótkookresowe, skierowane głównie na osiągnięcie celów bieżących)²⁸.

²⁷ H. Szulce, J. Chawałek, W. Ciechomski, *Ekonomika handlu, cz. II*, WSiP, Warszawa 2004, s. 190.

²⁸ J. Bendkowski, *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 14.

W planowaniu strategicznym ważne jest, by została ustalona²⁹:

- misja, czyli ogólna filozofia przedsiębiorstwa, uzasadniająca jego istnienie i budująca pozytywny wizerunek w oczach klientów;
- struktura, tj. zbiór elementów i relacji, które tworzą całość zorganizowanego działania;
- strategia, czyli spójna koncepcja długofalowego działania (wdrożenie takiej koncepcji ma zapewnić osiągnięcie fundamentalnych celów przedsiębiorstwa).

Planowanie strategiczne powinno się opierać na myśleniu strategicznym, które oznacza³⁰:

- dążenie do poznania sytuacji;
- badanie szans i zagrożeń płynących z otoczenia (w chwili obecnej i w przyszłości);
- stosowanie metody analizy oraz planowanie umożliwiające gromadzenie potrzebnych informacji;
- opracowanie planów oraz ich realizację, ale równocześnie wymaga nieprzywiązywania się „trwałego” do opracowanych i realizowanych planów, gdyż zmiany zachodzące w otoczeniu podmiotu mogą wymagać modyfikacji przyjętych planów;
- umiejętne podejmowanie ryzyka oraz pogodzenie się z ciągłą niepewnością działania;
- wykorzystywanie możliwości wprowadzania nowych metod i narzędzi zarządzania;
- akceptowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa w ciągle zmieniającym się otoczeniu.

Zasady na których powinno opierać się planowa³¹:

- realności – planowanie powinno opierać się na szczegółowym rozpoznaniu całokształtu sytuacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa;
- terminowości – plan powinien określać terminy zakończenia poszczególnych działań i termin realizacji całego projektu, sprzyja to mobilizacji pracowników do rytmiczności wykonywania prac;
- kompletności – planem powinny być objęte wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- hierarchizacji zadań – obok wyznaczenia terminów realizacji poszczególnych działań należy również określić ich rangę,

²⁹ M. Strużycki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Warszawa 2004, s. 203.

³⁰ Tamże, s. 204.

³¹ J. Bendkowski., *Praktyczne zarządzanie, ... op. cit.*, s. 16.

□□ elastyczności – plany powinny przedstawiać możliwe scenariusze działań, np. w wariacie pesymistycznym i optymistycznym, by łatwiej było podejmować decyzje. Podejmowanie decyzji jest częścią procesu planowania, oznacza wybór działań z dostępnych wariantów i kategorii. Proces planowania zgodny z ww. regułami umożliwia: konsekwentne ukierunkowanie działalności organizacji (dzięki jasno określonym zadaniom i metodom ich wykonania); łatwiejsze przewidywanie problemów i rozwiązywanie ich, zanim staną się zbyt trudne; zmniejszenie ryzyka popełnienia błędów i napotkania niemiłych niespodzianek, gdyż cele i zadania są starannie rozważane; dostrzeganie okazji rynkowych oraz dokonywanie wyboru między nimi³².

Podejmowanie decyzji, jako część procesu planowania, obejmuje wybór działań z dostępnych rozwiązań. W kreowaniu możliwych rozwiązań nie można ograniczać się do dwóch, jeśli decyzja ma być optymalna w danym miejscu i danym czasie. Podejmowanie decyzji polega m.in. na odpowiedzi na pytanie: „Jak należy postąpić, aby zniwelować różnicę między stanem istniejącym a stanem pożądanym?”. To ogólne pytanie można „podzielić” na kilka bardziej szczegółowych i wówczas podejmowanie decyzji będzie obejmowało trzy fazy³³:

- fazę rozpoznania, czyli określenie: „Na czym polega/jaki jest problem decyzyjny?”;
- fazę projektowania, która wymaga odpowiedzi na pytanie: „Jakie są możliwe warianty rozwiązania problemu?”;
- fazę wyboru, która jest realizowana dzięki odpowiedzi na pytanie: „Który wariant jest najlepszy dla przedsiębiorstwa w tym momencie/w najbliższej przyszłości/w perspektywie strategicznej?”.

Organizowanie polega na ustanowieniu stosunków zależności pomiędzy stanowiskami, którym wyznaczono wyspecjalizowane zadania, konieczne do osiągnięcia wyznaczonych celów przedsiębiorstwa. Możemy wyróżnić organizowanie rzeczowe, które oznacza zespół ludzi i innych elementów powiązanych ze sobą we współdziałaniu dla osiągnięcia wspólnie określonego celu. Organizowanie to również wzajemne powiązanie

pracowników w procesach w celu wykonania określonej pracy. Do podstawowych definicji w organizacji pracy możemy zaliczyć system pracy, który polega na wydzieleniu w dobowym

³² J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2001, s. 102.

³³ P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2001, s. 40.

bilansie czasu pracy zmian roboczych przeznaczonych na realizację wzajemnie ze sobą powiązanych grup czynności i operacji. Kolejną pojęciem to cykl organizacji, są to etapy, które trzeba uwzględnić przy organizowaniu powtarzalnej działalności produkcyjnej lub usługowej³⁴.

Kolejną definicją to proces technologiczny, czyli zbiór czynności i operacji, w których toku następuje bezpośrednia realizacja celu całego procesu, tj. ubrania, załadowania, transportu. Ciąg techniczny jest zestaw maszyn niezbędnych w realizacji zaplanowanego procesu produkcyjnego, którego celem jest uzyskanie jednostek produkcji lub usług przy uwzględnieniu opłacalnego kosztu ich wytworzenia. Operacje to kształt jednorodnych pod względem technologicznym działań pracownika lub grupy wykonywanych w określonej jednostce czasu i miejscu pracy przy niezmiennych warunkach. Ważną są również forma organizacji robót oraz forma organizacji pracy. Forma organizacji robót polega na rozmieszczeniu w czasie i przestrzeni poszczególnych czynności i operacji występujących w ramach danej technologii realizowanych na danym stanowisku. Forma organizacji pracy polega na odpowiednim rozmieszczeniu pracowników zgodnie z prawem podziału pracy i wzajemnej ich kooperacji zapewniającej racjonalny przebieg produkcji na danym stanowisku pracy³⁵.

Wyróżnić można jedenaście zasad poprawnej organizacji przedsiębiorstwa³⁶:

- Należy jasno zdefiniować najważniejsze działania, od których zależy wykonanie zadań przedsiębiorstwa. Najważniejsze są te działania, od których zależy istnienie firmy czyli działania przynoszące zysk.
- Działalność należy podzielić na grupy według logicznego klucza, podział przedsiębiorstwa jest w ogólnym znaczeniu odpowiednikiem organizowania jako grupowania czynności i rozdzielania uprawnień dla osiągnięcia właściwej sprawności i koordynacji.
- Konieczne jest określenie odpowiedzialności każdego wydziału, zespołu, każdego stanowiska pracy. Odpowiedzialność to zdolność do wyliczenia się ze specyficznego działania i jego wyników.

³⁴ Tamże, s. 41.

³⁵ K. Zimniewicz, *Podstawy zarządzania*, WSZiB Poznań, 2001, s. 65.

³⁶ T. Sęk, *Metody i narzędzia projektowania systemów zarządzania*, Karków 2001, s. 72-74.

- Należy przekazywać prawo do podejmowania decyzji tak daleko w dół w hierarchii służbowej, jak to jest tylko potrzebne. Przekazywanie prawa podejmowania decyzji

nie jest równoznaczne z pozbyciem się odpowiedzialności.

- Odpowiedzialność i władza muszą być współmierne, a podział pracy w produkcji polegać powinien na ścisłym określeniu zakresów czynności poszczególnych pracowników.
- Liczba osób podległych menedżerowi nie może być zbyt duża. Zdolność jednostki ludzkiej do kierowania tylko pewną ograniczoną liczbą podwładnych jest powodem tworzenia działów.
- Struktura organizacyjna powinna zapewnić stabilność, w przeciwnym razie pracownicy nie będą czuli się bezpieczni. Sprawność organizacji jest poprawna wtedy, kiedy osiąga swoje cele przy minimum niepożądanych skutków czy kosztów. Pojęcia sprawności określa stosunek wyników do poniesionych nakładów.
- Organizacja powinna być tak zaprojektowana, by umożliwić elastyczność, czyli zapewnić możliwość dostosowania się do zmieniających się warunków zewnętrznych.
- Struktura organizacyjna powinna być tak zaprojektowana, by nadała się do odnowy lub modyfikacji.
- Strukturę organizacyjną należy ocenić według kryterium jej przydatności do realizacji celów przedsiębiorstwa. Jeżeli celem tym jest przynoszenie zysku na przestrzeni dłuższego czasu i zysk ten jest osiągany, wówczas struktura organizacyjna jest poprawna.
- Unikać należy podwójnej podległości pracownika, co jest przyczyną wielu problemów. W wyniku istnienia podwójnej podległości pracownika zachodzi wiele konfliktów osobowych w organizacji.

Kierowanie podstawowe znaczenia dla istnienia organizacji spełniają kadry wykonujące zadania i cele przewidziane przez powołaną organizację. Funkcja ta polega na doborze personelu na zasadzie „właściwy człowiek na właściwym miejscu”, przy równoczesnym utrzymaniu stabilności kadry. Zarządzane kadrami to jedna z najważniejszych dziedzin dla każdej firmy planującej rozwój i ekspansję na rynek. Specjaliści zajmujący się

wyszukiwaniem, szkoleniem i promowaniem kadr są wysoko cenieni i opłacani, ponieważ muszą dysponować dużą wiedzą nie tylko ekonomiczną, ale także psychologiczną i organizacyjną, umieć dostrzegać talenty i uzdolnienia. Nabór pracowników, którego głównym zadaniem jest zapewnienie, by właściwi ludzie trafili na właściwe stanowiska. Podstawowym sposobem naboru są ogłoszenia prasowe, zamówienia w biurach pośrednictwa pracy, a następnie rozmowa ze zgłaszającymi się kandydatami³⁷. W każdej firmie pracują utalentowani pracownicy są oni najczęściej nie zauważani. Aby się firma rozwijała w dobie dużej konkurencji i wolnego rynku, kierownictwo musi ich znaleźć i wykorzystać ich zdolności. Skład pracowników w zespołach powinien być zróżnicowany ponieważ wówczas jest bardziej twórczy i odkrywczy, a różnice między nimi powodują, że firma staje się bardziej konkurencyjna. Kształcenie i rozwój personelu, jako procesy, są bardziej doceniane przez nowoczesne przedsiębiorstwa, zwłaszcza te, które realizują politykę kapitału ludzkiego. Procesy te są potrzebne jako ważna inwestycja, bodziec i jedno z podstawowym narzędzi poprawy produktywności. Najwięcej organizacji kształci kadrę kierowniczą, dyrektorów, mistrzów, brygadzystów i pracowników administracyjnych³⁸.

Motywowanie jest zintegrowanym zespołem motywów. Motywacja może być własnością pewną cechą szczególną osób – w tym sensie można mówić, że niektóre osoby mają motywację do wykonywania określonych zadań, a niektóre nie, że niektórzy mają ją większą, a niektórzy mniejszą. Motywację rozumieć można jako proces wpływania na ludzi, skłanianie ich (motywowanie) do wykonania określonych czynności, wykorzystywanie określonych bodźców do wywołania pożądanых reakcji. Motywowanie do pracy polega na stosowaniu szeregu zróżnicowanych indywidualnie narzędzi i instrumentów oddziaływania na człowieka. Sterowanie zachowaniami pracowników w kierunku skłonienia ich do ofiarnej i efektywnej pracy na rzecz firmy polega na bezustannym i systematycznym stwarzaniu różnych sytuacji oddziałujących na indywidualne i bardzo zróżnicowane potrzeby. Obecnie uważa się, że środki przymusu mają zdecydowanie mniejszą moc motywacyjną niż środki zachęty. Dlatego zadaniem kierownika jest pobudzenie pracowników do pracy w taki sposób, aby działali z ochotą i z własnej woli działali realizowali postawione przed nimi zadania⁴⁵. **Kontrola** jest kluczem do osiągnięcia efektywności organizacji. Istotą kontroli jest identyfikacja różnic

³⁷ E. Gołemska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, WN PWN, Warszawa-Poznań 1999, s. 20.

³⁸ M. Szymczak, E. Gołemska, *Logistyka międzynarodowa*, AE Poznań, 2000, s. 10.

⁴⁵ D. Jemielniak, D. Latusek, *Zarządzanie, teoria..., op. cit.*, s. 103.

między ustaloną, czyli założonym stanem przedmiotu kontroli (jak powinno być), a jego stanem rzeczywistym (jak jest). W szczególności na czynności kontroli składają się³⁹:

- ustalenie stanu faktycznego,
- ustalenie stanu wynikającego z dokumentacji, z planu,
 - porównanie tych dwóch stanów, celem ustalenia zgodności lub niezgodności (różnic, odchyień),

- wyjaśnianie przyczyn i skutków niezgodności porównywanych stanów i ustalenie wniosków (organizacyjnych, osobowych, rzeczowych i finansowych) zmierzających do usunięcia usterek, uchybień lub nadużyć oraz podjęcia środków, które eliminowałyby je w przyszłości.

Wyróżnia się następujące rodzaje kontroli⁴⁰:

- kontrola wstępna ma stwierdzić przed podjęciem działania, czy zaplanowano wszystkie potrzebne zasoby: ludzkie, rzeczowe i finansowe oraz czy w momencie rozpoczęcia działania będą one na wyznaczonym miejscu, w stosowanych rodzajach, ilościach i o odpowiedniej jakości. Kontrola ta ma więc charakter poprzedzający- czyli prospektywny,
- kontrola sterująca ma wybrać odchylenia od jakiś norm lub celu i umożliwić dokonać korekt przed zakończeni określonej sekwencji działań. Kontrola sterująca, oprócz możliwości korygowania błędów, pozwala kierownikom na wykorzystywanie nieoczekiwanych okazji. Odchylenia od normy lub planu mogą być przecież także korzystne,
- kontrola akceptująca lub odrzucającej, podczas takiej kontroli powinno nastąpić przyjęcie określonych aspektów procedury albo muszą być spełnione określone warunki przed zwolnieniem na dalsze działania. Kontrola akceptująca jest szczególnie użyteczna jako instrument dodatkowego sprawdzania poza bieżącą kontrolą sterującą,

³⁹ Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 718, Szczecin 2012, s. 453

⁴⁰ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie, op. cit.*, s. 117.

⁴⁸ R. Krupski, *Identyfikacja i realizacja strategii firmy*, Leopoldinum, Wrocław 1994, s. 100.

□□ kontrola końcowa mierzy wyniki zakończonego działania. Ustala się przyczyny wszelkich odchyłeń od planu lub normy, a wnioski wykorzystuje się do podobnych działań w przyszłości.

Od niedawna w teorii i praktyce zarządzania niezwykle dynamicznie rozwija się nurt controllingu. W większości interpretacji controlling obejmuje cały układ: planowanie – realizacja – kontrola, a nie tylko ostatni jego element- kontrolę. Controlling jest więc ponad funkcyjnym systemem zarządzania. Istotą controllingu jest sterowanie. W jego ramach następuje⁴⁸:

1. koordynacja planów strategicznych, taktycznych i operacyjnych,
 2. powiązanie planów cząstkowych w plany całościowe na każdym z powyższych poziomów planowania,
-
3. powiązania budżetowe z planami przedmiotowymi i w efekcie:
 - ustalenie systemu planów,
 - pomiar odchyłeń rzeczywistych wartości wielkości od ich wartości planowanych,
 - analiza przyczyn zidentyfikowanych odchyłeń,
 - obserwacja skutków ich stosowania,
 4. controlling ma przede wszystkim wymiar technologiczny.

1.3. Miejsce logistyki w zarządzaniu

Przedsiębiorstwo realizuje zadania i ustala cele w wyniku podejmowanych przez odpowiednie organy decyzji zarządczych, które są elementem zarządzania. Zarządzanie zaś to zespół działań podejmowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa w celu spowodowania pożądanego przebiegu procesów oraz zjawisk, a jego rezultatem ma być poprawa działalności danego podmiotu. Podstawowym celem jaki przedsiębiorstwo powinno osiągnąć przy zastosowaniu zarządzania procesami logistycznymi, jest dostępność: do informacji, posiadanych zasobów czy produktów. Logistyka to system, którego wdrożenie ma na celu regulowanie działań w całym przedsiębiorstwie. Współcześnie jest nieodzownym elementem każdej organizacji⁴¹.

⁴¹ J. Coyle, E. Bardi, J. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa, 2009, s. 5.

Wpływy logistyki jako nauki o interdyscyplinarnym charakterze można zauważyć wszędzie, a zwłaszcza w zarządzaniu. Jest tu postrzegana jako sztuka minimalizacji kosztów działalności, położenie szczególnego nacisku na minimalizację maksymalizację ekonomiczności i optymalizację wszelkich przepływów (informacyjnych, rzeczowych, finansowych, a także ludzkich). Ze względu na specyfikę koncepcji logistyki często traktuje się ją jako kategorię zarządzania, eksponując jej aspekty zarządcze i zastosowanie w odniesieniu do różnych poziomów funkcjonowania organizacji. Postrzegana bywa jako koncepcja dotycząca przede wszystkim problemów w obszarze operacyjnym. Przedstawia się ją wówczas jako dziedzinę związaną z procesami przemieszczania dóbr fizycznych i towarzyszących im informacjom. Najczęściej znajduje to swoje odbicie w dbałości o dostarczenie właściwemu odbiorcy, właściwych produktów, we właściwej jakości i ilości, we właściwym czasie, do właściwego miejsca, przy odpowiednim poziomie kosztów. Dotyczy to

zwłaszcza tworzenia specyficznych rozwiązań w obrębie przedsiębiorstwa oraz w kontekście potrzeb danego podmiotu w relacjach z jego najbliższym otoczeniem⁴².

Logistyka identyfikowana jest także jako koncepcja dotycząca rozwiązań sfery strategicznej. Słuszność takiej postawy znajduje swoje potwierdzenie m.in. w logistyce sfery wojskowości, skąd bierze ona swój początek. Wyjście od poziomu strategicznego, a więc ogólnego i o dużym stopniu abstrakcji, pozwala na określenie głównych kierunków rozwiązań i obszarów zastosowań. Powstaje dzięki temu możliwość rozszerzenia przyjętych koncepcji na inne podmioty, będące np.: częściami składowymi danej korporacji czy przedsiębiorstwa międzynarodowego lub ogniwami łańcucha logicznego czy łańcucha dostaw. Stwarza to następnie sposobność przyjęcia rozwiązań i doboru odpowiednich narzędzi na poziomie operacyjnym, które będą nie tylko skuteczne i efektywne dla danego podmiotu, ale także przyczynią się do zwiększenia poziomu współpracy z jego partnerami⁴³.

Koncepcja zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie to całokształt zagadnień merytorycznych, powiązanych z wyznaczaniem celów logistycznych przedsiębiorstwa wraz ze sposobami osiągnięcia tych celów. To złożony proces, który przebiega w wielu wzajemnie

⁴² S.E. Dworecki, *Zarządzanie logistyczne*, Wyższa Szkoła Humanistyczna, Pułtusk, 1999, s. 14.

⁴³ A. Harrison, R. Hoek, *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2010, s. 43.

powiązanych fazach działalności organizacji, odgrywając coraz większą rolę w przedsiębiorstwach. Działania logistyczne występują we wszystkich komórkach organizacji, a logistyka w przedsiębiorstwie jest zorganizowana w postaci systemu⁴⁴.

Logistykę można charakteryzować z punktu widzenia jej zadań, do których należy zaliczyć⁴⁵:

1. usprawnienie zarządzania procesami przepływu i magazynowania produktów, prowadzące do zaspokojenia materialnych potrzeb uczestników procesów logistycznych;
2. uwzględnienie w strategii przedsiębiorstwa elementów związanych z budową łańcuchów logistycznych;
3. podporządkowanie czynności związanych z procesami logistycznymi wymaganiom obsługi odbiorców (klientów);
4. zwiększenie efektywności przepływu dóbr, co prowadzi do obniżenia kosztów przepływu dóbr, co prowadzi do obniżenia kosztów przepływu, a ostatecznie- kosztów procesów logistycznych.

Zadania logistyki⁴⁶:

- usprawnienie zarządzania procesami przepływu i magazynowania produktów,
- uwzględnienie w strategii elementów budowy łańcuchów logistycznych,
- podporządkowanie procesów logistycznych wymaganiom obsługi klientów, □□ obniżenie kosztów poprzez zwiększenie efektywności przepływów.

Wyszczególnione zadania logistyki należy rozpatrywać łącznie, ponieważ stanowią pewną całość. Realizacja tych zadań powinna doprowadzić do osiągnięcia głównego celu logistyki, jakim jest osiągnięcie wysokiej efektywności działalności gospodarczej, poprzez obniżenie kosztów przepływów fizycznych i towarzyszących strumieni informacyjnych, uzyskanej dzięki integracji i optymalizacji tych przepływów, co powinno skutkować podniesieniem poziomu

⁴⁴ R. Kozłowski, A. Sikorski, *Podstawowe zagadnienia współczesnej logistyki*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 34.

⁴⁵ S. Abt, *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998, s. 33.

⁴⁶ Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1999, s. 38.

obsługi klienta. Sprawność przepływów będzie uwarunkowana przestrzeganiem sześciu zasad, umownie w literaturze nazywanych 6*W (sześć razy W, ang. 6*R)⁴⁷:

- właściwy produkt (towar) (*right commodity*);
- we właściwej ilości (*right quantity*);
- we właściwym czasie dostawy (*right time of delivery*);
- właściwej jakości (*right quality*);
- we właściwym miejscu dostawy (*right place of delivery*);
- za właściwą cenę dostawy (*right cost of delivery*).

Z przedstawionej istoty logistyki oraz dyskusji jej definicji wynikają właściwości i założenia współczesnej koncepcji logistyki, które przedstawił syntetycznie P. Blaik⁵⁶:

- logistyka jest koncepcją planowania, sterowania, organizowania i kontrolowania fizycznego obiegu towarów i jego informacyjnych uwarunkowań, wymagającą systemowego ujęcia;
- przepływy towarowe i informacyjne tworzą system, który może rozciągnąć się na różne ogniwa, fazy, podsystemy itp.;
- koncepcja logistyki jest osadzona na współzależnych, ścisłych związkach w obrębie funkcjonalnych, strukturalnych i instytucjonalnych aspektów fizycznego obiegu towarów;
- integracja realnych komponentów logistyki (transport, magazynowanie, kształtowanie zapasów, pakowanie, czynności obsługi klientów itp.) znajduje odbicie w tworzeniu zintegrowanych systemów organizacyjnych i informacyjno-regulujących zapewniających i stymulujących osiągnięcie pożądaných celów;
- logistyka stanowi orientację efektywnościową w ujęciu systemowym, opierającą się na kompleksowej analizie oraz kształtowaniu poziomu i struktury kosztów, a w której centralną rolę odgrywa odpowiedni poziom i jakość świadczonych usług (szybkość i terminowość realizacji zamówień, jakość i niezawodność dostaw itp.);
- logistyka stanowi źródło odkrywania oraz kształtowania nowych potencjałów i zdolności kreowania wartości i korzyści, zapewniających długofalowy wzrost efektywności i sukcesów przedsiębiorstwa;

⁴⁷ S. Krawczyk, *Logistyka, teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011, s. 56.

⁵⁶ P. Blaik, *Logistyka*, PWE Warszawa, 2001, s. 40-41.

- koncepcja logistyki jest osadzona na realiach rynku, tzn. że bazą i przesłanką wszystkich (operacyjnych i strategicznych) działań oraz decyzji i rozwiązań w sferze logistyki powinno być podejście zorientowane na wymagania rynku oraz możliwości jego kształtowania i rozwoju;
- logistyka stanowi „potencjał” i instrument strategicznego marketingu, który wspomaga w sposób długofalowy przedsięwzięcia i komponenty strategii rynkowej przedsiębiorstwa, determinując jej skuteczność;
- zintegrowane struktury logistyczne mają charakter dynamiczny, co zwiększa zdolność dostosowywania się przedsiębiorstw do zmian na rynku oraz zmian w zakresie ekonomicznych, organizacyjnych i technicznych warunków gospodarowania;
- aktywny i integracyjny charakter logistyki przejawia się w jej funkcji koordynacyjnej, przenikającej podstawowe klasyczne sfery działalności przedsiębiorstwa i cały proces gospodarowania;
- aktywny i integracyjny charakter logistyki przejawia się w jej funkcji koordynacyjnej, przenikającej podstawowe klasyczne sfery działalności przedsiębiorstwa i cały proces gospodarowania (m.in. koordynacja styków funkcji i czynności logistycznych z innymi funkcjami przedsiębiorstwa oraz koordynacji).

Logistyka znajduje swoje istotne miejsce we wszystkich podstawowych procesach wyszczególnionych w łańcuchu wartości M.E. Portera: logistyka wewnętrzna, działania operacyjne logistyka zewnętrzna, marketing i sprzedaż oraz serwis. Logistyka także odgrywa znaczącą rolę w procesach pomocniczych tworzących warunki materiałowe, zasobowe, technologiczne i informacyjne dla procesów podstawowych. Wymienia się tu kategorie często ściśle związane z logistyką jak: infrastruktura, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój technologii i zaopatrzenie⁴⁸.

Procesy logistyczne powinny być poprawnie wyspecyfikowane, dobrze zarządzane i efektywnie funkcjonujące. Procesy przebiegają w układzie łączącym zadania często wielu komórek organizacyjnych powinny mieć wyznaczonych właścicieli z jednoznacznie określoną odpowiedzialnością za ich przebieg. Takie podejście procesowe powoduje, że eliminowane są błędy występujące najczęściej na stykach poszczególnych komórek organizacyjnych⁵⁸.

⁴⁸ M. Sołtysik, *Istota i cechy zarządzania logistycznego*, „Gospodarka Materiałowa & Logistyka” 1994, nr 7-8. ⁵⁸ K. Ficoń, *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001, s. 23.

Procesy logistyczne stanowią uporządkowane operacje dotyczące przepływów rzeczowych oraz informacyjnych umożliwiających skuteczne podejmowanie decyzji, monitoring realizowanych działań pod kątem ich sprawności, efektywności i kosztów. W przepływach informacyjnych zawierają się także przepływy finansowe⁴⁹. Tabela 1. Pierwotne i wspomagające procesy logistyczne⁵⁰

Procesy pierwotne		Procesy wspomagające
Procesy przepływu materiałów i towarów	Procesy przepływu informacji	
Magazynowanie	Planowanie dostaw, produkcji, zapasów	Zrządanie logistyką (kreowanie celów, strategii, kierowanie personelem)
Transport	Wydawanie dyspozycji dotyczących dostaw, realizacji zleceń	<i>Controlling</i> logistyki (planowanie i kontrola kosztów i świadczeń)
Przyjmowanie towarów	Sterowanie przepływem produktów	Badanie i rozwój logistyki (projektowanie logistyki, rozwój technologii i kadr)
Wysyłka towarów	Opracowanie zamówień klientów	Przekrojowa koordynacja (dotyczy nowych produktów, technologii, informacji)
Gospodarowanie odpadami, Serwis, obsługa logistyczna	Planowanie dostaw, serwisu i obsługi logistycznej	Zarządzanie gospodarką odpadami, serwisem i obsługą logistyczną

⁴⁹ I. Pisz, T. Sęk, W. Zielecki, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2013, s. 76.

⁵⁰ P. Blaik, *Logistyka, Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Wydawnictwo PWE, s. 107.

Rozdział II LOGISTYKA TRANSPORTU- ZAKRES ZAGADNIENIA

2.1. Logistyka transportu- zakres zagadnienia

W literaturze przedmiotu spotyka się szereg definicji transportu. W znaczeniu czynnościowym transport można określić jako „proces technologiczny wszelkiego przenoszenia na odległość, czyli przemieszczanie osób przedmiotów lub energii”. Jest to klasyczne podejście zdefiniowane przez I. Tarskiego, w którym autor podkreśla celowe przemieszczanie, przewożenie, powodujące zmianę miejsca w przestrzeni i czasie⁵¹.

W aspekcie podmiotowym transport określany jest jako „technicznie, organizacyjnie i ekonomicznie wydzielone z innych czynności, celowe przemieszczanie wszelkich ładunków i osób”. Z definicji tej wynika, iż transport ściśle związany jest z wykorzystaniem określonych środków transportu oraz infrastruktury i suprastruktury transportowej, występowaniem określonych podmiotów gospodarczych, które świadczą usługi transportowe oraz uzyskują wynik finansowy związany z prowadzeniem działalności transportowej⁵².

Pojęcie transportu, obok samego przemieszczania, obejmuje również szereg czynności dodatkowych, jak przeładunek, przygotowanie środków transportu, czynności związane z organizowaniem przemieszczania. Z transportem ściśle związane jest pojęcie komunikacji, które oznacza z jednej strony „połączenia, których cechą jest trwałość” (np. przewozy osób i ładunków regularne) oraz „porozumiewanie się ludzi między sobą, czyli wszelkie formy łączności” (np. przekaz informacji)⁶³.

Transport służy przemieszczaniu w określonym czasie i przestrzeni, dóbr materialnych od dostawcy do odbiorcy. Dla realizacji tego zadania tworzy się sieć transportową, w skład której wchodzi zarówno elementy liniowe jak i punktowe, oraz wykorzystuje się różnorodne środki transportowe. Dla zachowania sprawności transportu, z wykorzystaniem dróg komunikacyjnych i linii przesyłowych, ważne są ich parametry takie jak: jakość, przepustowość, gęstość sieci, bezpośredniość dróg i połączeń itp. Zbiór punktowych elementów

⁵¹ I. Tarski, *Ekonomika i organizacja transportu międzynarodowego*, PWE, Warszawa 1993, s. 11.

⁵² M. Madeyski, E. Lissowska, J. Marzec, *Wstęp do nauki o transporcie*, SGPiS, Warszawa 1971, s. 10.

⁶³ A. Koźlak, *Ekonomika transportu. Teoria i praktyka gospodarcza*, WUG, Gdańsk 2008, s. 11.

infrastruktury transportowej tworzą: węzły, place, miejsca postojowe, magazyny, rampy, drogi dojazdowe, stacje, bocznice, bazy, dworce, przystanki, porty itp. Służą one do

obsługi transportu w zakresie: kierowania ruchem rozładunku, załadunku, przeładunku, kontroli jakości, manipulacji ładunkiem, zabezpieczania ładunku, realizacji zadań celnych itp.

Infrastruktura transportowa spełniała spełnia wiele różnych zadań⁵³:

- zaspokajanie określonych potrzeb społeczno-gospodarczych poprzez zapewnienie powiązań w przestrzeni;
- realizacja zadań polityki transportowej poprzez narzucenie sposobu zapewniania tych więzi;
- kształtowanie dziedzictwa przeszłości – infrastruktura o długim okresie żywotności trwale wpływała na zagospodarowanie przestrzenne, a jej obiekty stawały się często pomnikami architektury i symbolem miejsca, w którym zostały zrealizowane. Infrastruktura transportowa bezpośrednio wpływa na pobudzenie działalności gospodarczej. Tam gdzie są dobrze rozwinięte szlaki komunikacyjne wraz w niezbędnymi elementami punktowymi oraz występuje dostępność różnorodnych środków przewozowych, tam łatwiej podejmować decyzje lokalizacyjne przez potencjalnych inwestorów oraz wzrastają możliwości i efektywność wykorzystania zasobów. Infrastruktura transportowa wpływa na dynamikę wzrostu gospodarczego oraz dobrobytu społecznego. Braki w infrastrukturze na określonym terenie wpływają hamująco na rozwój zlokalizowanych tam przedsiębiorstw oraz zmniejszają ich konkurencyjność. Dzięki dobrze rozwiniętej infrastrukturze transportowej można odnieść następujące korzyści⁵⁴:
- stymulowanie wzrostu gospodarczego;
- ułatwienia w pozyskiwaniu potencjalnych inwestorów i stworzenie korzystnych warunków rozwoju regionu;

⁵³ K. Wojewódzka-Król, *Infrastruktura transportu wobec współczesnych wyzwań*, „Logistyka” 1/2011, s.7.

⁵⁴ A. Sikorski, Kozłowski, *Nowoczesne rozwiązania w logistyce*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 64.

- ograniczenia kosztów transportu (skrócenie czasu przejazdu, likwidacja wąskich gardeł komunikacyjnych, ograniczenie zatłoczenia na drogach);
- zwiększenie dostępności komunikacyjnej i poprawa bezpieczeństwa ruchu
- łatwiejszy dostęp do nowych rynków materiałów i produktów gotowych;
- ułatwiony przepływ zasobów ludzkich;
- rozwój turystyki (stymulacja handlu);
- ograniczenie hałasu i ochrona środowiska przyrodniczego (np. elektryfikacja kolei, budowa autostrad);

-
- poprawa jakości funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa;
 - możliwość organizacji transportu intermodalnego.

Transport intermodalny polega na przewozie towarów w jednej jednostce ładunkowej lub na pojeździe, przy wykorzystaniu różnych gałęzi transportu, ale bez przeładunku samych towarów. Infrastruktura transportowa jest istotnym czynnikiem gospodarki, jej rozwój oddziałuje zazwyczaj stymulująco na rozwój społeczno-gospodarczy i procesy integracyjne.

Rozwój tej infrastruktury może przyczynić się do⁵⁵:

- łagodzenia problemu społeczno-gospodarczego, jakim jest bezrobocie, co wiąże się z dużym zapotrzebowaniem na siłę roboczą; długi okres realizacji przedsięwzięć infrastrukturalnych, postęp techniczny, pociągający za sobą potrzebę modernizacji już zrealizowanych inwestycji, wreszcie konieczność odbudowy lub modernizacji zamortyzowanych obiektów powodują, że zapotrzebowanie na siłę roboczą w tym sektorze jest względnie trwałe;
- zmniejszania dysproporcji w rozwoju społeczno-gospodarczym regionów w następstwie sprzyjania ożywieniu gospodarki na obszarach słabo rozwiniętych poprzez:
 - stworzenie sprzyjających warunków dla inwestorów (korzystne powiązania transportowe wpływają na zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej terenów w danym regionie),
 - zapotrzebowanie na realizację inwestycji towarzyszących przedsięwzięciom infrastrukturalnym, np. rozwój infrastruktury turystycznej zwiększający atrakcyjność

⁵⁵ Tamże, 70.

zaco fanych regionów i przeciwdziałający ich wyludnianiu, wzrost zatrudnienia w działalności pozarolniczej,

- ułatwianie migracji wykwalifikowanej siły roboczej,
- pobudzenie rozwoju miejscowego przemysłu materiałów budowlanych, - wzrost popytu na rynku związany z realizacją inwestycji;
 - rozwoju przemysłu materiałów budowlanych, poprzez rozbudzenie długotrwałego oraz znaczącego ilościowo i jakościowo zapotrzebowania na materiały;
 - zmniejszenie kosztów wewnętrznych transportu dzięki:
 - kształtowaniu struktury gałęziowej systemów transportowych poprzez odpowiedni rozwój infrastruktury proekologicznej,
 - zwiększenie stopnia bezpieczeństwa wskutek dostosowania infrastruktury do współczesnych standardów oraz natężenia ruchu;

-
- stymulowanie przygranicznej współpracy regionalnej, np. tworzenie euroregionów, przyczyniających się do niwelowania różnic w rozwoju społeczno-gospodarczym, a jednocześnie sprzyjających pokonywaniu barier i uprzedzeń;
 - budowanie podstaw międzynarodowej integracji gospodarczej dzięki:
 - stworzeniu dogodnych międzynarodowych połączeń zwiększających opłacalność wymiany towarowej,
 - eliminacji utrudnień na przejściach granicznych, a tym samym umożliwieniu swobodnego przepływu dóbr i osób.

Z powyższego wynika, że stan infrastruktury transportowej istotnie wpływa na poziom ekonomiczny, społeczno-gospodarczy oraz wzrost dochodu narodowego. Potrzeby transportowe powstają w wyniku określonych działań gospodarczych oraz potrzeby zabezpieczenia egzystencji ludności. Logistyka oczekuje od transportu sprawnego przepływu dóbr materialnych oraz minimalizacji kosztów tego przepływu. Sprawność przepływu polega na wykonaniu decyzji zlecniodawcy, dotyczącej przemieszczenia określonych dóbr we wskazane miejsce i we właściwym czasie, zgodnie z zawartą umową. Stąd wynika, że transport pełni funkcję usługową w odniesieniu do pozostałych uczestników procesu logistycznego. Sprawność i skuteczność transportu rzutuje na efektywność określonego przedsięwzięcia gospodarczego, która uzależniona jest od czasu realizacji usługi transportowej. Oczekuje się od

transportu wysokiej niezawodności i skracania czasu utrzymywania dóbr przebywających w fazie transportu¹⁰. Z tego względu, współczesny transport powinien dysponować nowoczesnymi środkami zapewniającymi jego ekonomikę skracania czasu oraz bezpieczeństwo przemieszczania i przeładunku dóbr, a także spełnienie obowiązujących wymagań ekologicznych⁵⁶.

Czas procesu transportowego jest w większości przypadków czasem traconym w procesie produkcyjnym i generuje straty całego przedsięwzięcia gospodarczego. Dobra fizyczne znajdujące się w fazie transportu są wyłączone z obrotu (zamrożone środki), co generuje potrzebę tworzenia niezbędnych zapasów w przedsiębiorstwie. Czas dostawy jest ważnym kryterium doboru dostawców⁶⁸.

Koszty transportu stanowią istotny składnik ogólnych kosztów logistycznych i dlatego istotnym jest podjęcie decyzji: czy skorzystać z usług transportowych specjalistycznych firm przewozowych, czy też wykorzystać własne środki transportowe (jeżeli takie posiadamy).

Cenę oraz zakres usługi transportowej ustala się w drodze negocjacji z przewoźnikiem.

Pomocne mogą być stawki taryfowe, określające ceny za usługi przewozowo-spedycyjne. Zwykle taryfa stanowi ofertę przewoźnika, w której określa się cenę oraz warunki i sposób transportu. Jeżeli jesteśmy w posiadaniu odpowiednich środków transportowych to o decyzji ich wykorzystania będą rozstrzygać kryteria ekonomiczne, brak oferty na specjalne formy przewozowe, użycie pojazdów dostawczych odsprzedaży lub promocji itp. Decyzja o posiadaniu własnego transportu ma charakter strategiczny i musi być poprzedzona analizą kosztów zakupu transportu, kosztów eksploatacyjnych (zakupy paliwa, oleju, ubezpieczenia, utrzymania i szkolenia kierowców oraz obsługi warsztatów, utrzymania warsztatów i zakupy części zamiennych oraz eksploatacyjnych itp.). Poza tym należy uwzględnić rodzaj taboru, intensywność jego wykorzystania oraz całego zaplecza warsztatowego. Niebagatelną rolę odgrywa także stosunkowo duże prawdopodobieństwo zaistnienia określonych strat, wynikających ze zdarzeń drogowych⁵⁷.

⁵⁶ W. Grzywacza, K. Wojewódzka-Król, W. Rydzkowski, *Polityka transportowa*, Wyd. UG, Gdańsk 2003, s. 45.

⁶⁸ Tamże, s. 46.

⁵⁷ T. Wierzejski, M. Kędzior—Laskowska, *Transport i spedycja*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski 2014, s. 104.

Koszty transportu zawsze będą zależeć od bardzo wielu czynników, do których można zaliczyć⁵⁸:

- rodzaj ładunku i uzasadniony ekonomicznie dobór rodzaju i środka transportu;
- podatność transportowa ładunku i technologia przewozu (technika załadunku);
- rodzaj przedsiębiorstwa dokonującego przewozu;
- koszt jednostkowy transportu (koszt jednostkowej pracy przewozowej, np. tonokilometr);
- koszty załadunku i wyładunku;
- odległość, optymalizacja tras i czas transportu;
- koszty spedycyjne (ubezpieczenia, narzuty, opakowanie, składowanie, płace, konwój, itp.);
- niezawodność usług transportowych;
- koszt strat (lub dochody) związane z wyborem określonego przewoźnika i sposobu transportu (koszty alternatywne).

Koszty transportu w dużej mierze zależą od podatności transportowej ładunku rozumianej jako zespół obiektywnych cech tego ładunku decydujących o stopieniu odporności na warunki i skutki transportu. W zależności od właściwości ładunku szczególnego znaczenia nabiera wybór środka transportu oraz trasy (czasu) przemieszczania.

W literaturze dokonuje się podziału podatności transportowej ładunku na: naturalną, techniczną i ekonomiczną⁵⁹.

Naturalna podatność transportowa to odporność ładunków na warunki i skutki przemieszczania wynikające z fizycznych, chemicznych oraz biologicznych cech i właściwości przewożonych ładunków, która decyduje o⁶⁰:

- wrażliwości na czas transportu;

⁵⁸ Tamże, s. 105-107

⁵⁹ I. Domańska-Cyran, M. Gubała, *Podstawy zarządzania transportem w przykładach*, Biblioteka logistyka, Poznań 2003. s. 34.

⁶⁰ W. Grzywacz, J. Burnewicz, *Ekonomika transportu*, WKiŁ, Warszawa 1989, s. 39.

⁷³ J. Neider, *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2012, s. 45.

- wrażliwości na uszkodzenia powodowane oddziaływaniem czynników mechanicznych w czasie przewozu;
- wrażliwości na oddziaływanie czynników atmosferycznych (wilgoć, temperatura, światło);
- szkodliwości dla zdrowia ludzkiego;
- możliwości uszkodzenia lub zniszczenia innych podmiotów stykających się z ładunkiem lub znajdujących się w jego sąsiedztwie;
- podatności na wchłanianie obcych lub wydzielanie własnych zapachów;
- podatności na rozsypywanie, rozlewanie i ulatnianie;
- łatwopalności, podatności na samozapalenie lub wybuch.

Naturalna podatność transportowa musi być uwzględniona w procesie podejmowania decyzji logistycznych. Z niej wynikają wymagania przewozowe ukierunkowane na uniknięcie potencjalnych zagrożeń dla ładunku i środowiska. Techniczna podatność transportowa określa odporność na warunki i skutki przemieszczania ładunków, wynikające z gabarytów, kształtu, masy, zagrożeń dla zdrowia itp. Cechy te określają wymagania, co do wyboru tras i techniki przewozowej oraz przeładunków. Może zachodzić potrzeba określenia specjalnych wymagań na środki transportu (niskopodwoziowe przyczepy, cysterny, kontenery) oraz analizy i wyboru infrastruktury technicznej dróg (szerokość, wytrzymałość mostów, wysokość wiaduktów, natężenie ruchu, zabezpieczenie otoczenia trasy w przypadku ładunków niebezpiecznych)⁷³.

Ekonomiczna podatność transportowa jest zależna od cenności przewożonych ładunków. Większa wartość ładunków pomniejsza podatność ekonomiczną, co oznacza, że

ich przemieszczenie jest związane z większymi kosztami (wybór specjalnego środka transportu, zachowanie warunków bezpieczeństwa, szczególnej ochrony itp.)⁶¹.

Proces transportowy. W pewnym uproszczeniu proces transportowy to zbiór kolejnych faz w łańcuchu prostym lub złożonym. W takich układach może on występować jako prosty

⁶¹ Tamże, s. 46.

(przebiega wówczas bez powtarzania faz) i złożony (powtarzanie się tych samych faz, najczęściej w określonej kolejności od miejsca dostawy do miejsca odbioru)⁶².

W procesie transportowym przedmiotem transportu jest ładunek (towar przeistacza się w ładunek z chwilą jego „wejścia” na środek transportowy; przestaje nim być w momencie opuszczenia środka transportowego). Wyróżnić można następujące rodzaje ładunków⁷⁶:

- masowe (ładunki jednorodne, przewożone w dużych partiach, często luzem, np. węgiel, rudy żelaza, sól, nawozy) i drobnicowe (produkty przetworzone, wyroby gotowe transportowane);
- masowe w opakowaniach jednostkowych lub zbiorczych;
- suche (np. ziarna zboża, węgiel) i płynne (ropa, gazy, chemikalia);
- całopojazdowe (ładowność/nośność środka transportowego wypełnia jeden rodzaj ładunku lub jeden zleceniodawca) i zbiorowe (ładowność/nośność środka transportowego jest wypełniana różnymi rodzajami ładunków lub przez kilku zleceniodawców częściowych);
- przestrzenne (ładunki, które wypełniają przestrzeń ładowną, ale nie spełniają kryteriów wagowych) i wagowe (ładunki, które spełniają kryteria wagowe, ale nie wypełniają całej przestrzeni ładownej środków transportowych),
- konwencjonalne (ładunki przemieszczane w pojedynczych paczkach, skrzynkach, workach) i zjednostkowane (z kilku paczek, skrzynek, worków lub w kontenerze tworzona jest jedna jednostka ładunkowa)
- zwykłe (termin dostawy wynika z ustaleń pomiędzy zleceniodawcą i zleceniobiorcą) i kurierskie, nazywane ekspresowymi (wymagany jest szybki termin dostawy, zazwyczaj w granicach 24-48 godzin i określone miejsce doręczenia przesyłki).

Każdy ładunek posiada określoną podatność transportową. Charakteryzowana jest ona jako odporność ładunków na warunki i skutki ich przemieszczania wynikające z ich właściwości fizycznych i technicznych. Podatność naturalna wynika z fizycznych,

⁶² M. Ciesielski, A. Szudrowicz, *Ekonomika transportu*, AE, Poznań, 2003, s. 34.

⁷⁶ E. Januła, T. Truś, Ż. Gutowska, *Spedycja*, Difi, Warszawa 2011, s. 34.

chemicznych i biologicznych cech ładunku. Może określać materiały, które dzielą się w zależności od stopnia ich transportowej uciążliwości, wyodrębniając ładunki⁶³:

- niebezpieczne, które w trakcie procesu transportowego mogą stwarzać zagrożenie lub szkodliwie wpływać na społeczeństwo i otoczenie,
- wrażliwe na czynniki zewnętrzne i warunki transportu, których właściwości powodują zmniejszenie ich odporności na zmiany temperatury, czasu przemieszczania, wilgotność, ekspozycję na działanie promieni słonecznych, wstrząsy, uderzenia itp. Techniczna podatność transportowa uzależniona jest od tych cech ładunków, które determinują technologię przewozu: wielkość, ciężar, kształt ładunku i jego przestrzenność. Wysoką podatność transportową będą posiadały ładunki, do przemieszczania których można wykorzystywać uniwersalne środki transportu i przeładunku o standaryzowanych kształtach i rozmiarach, najczęściej ładunki skonteneryzowane i półmasowe. Niska podatność transportowa charakteryzuje ładunki ponadnormatywne, których ciężar lub inne cechy fizyczno-geometryczne wykraczają poza uznane normy⁷⁸.

Podatność ekonomiczna dotyczy wartości przedmiotów przewozu. Ładunki o wysokiej wartości jednostkowej mają wysoką podatność transportową (np. sprzęt RTV AGD, biżuteria). Udział kosztów transportu w finalnej cenie dobra jest niewielki. Natomiast ładunki o niskiej wartości jednostkowej (np. żwir, piasek, kamienie) charakteryzują się niską podatnością transportową, a koszty transportu stanowią znaczący element kosztu jednostkowego danego dobra. Z uwagi na kryterium specjalnej grupy ładunków można wyróżnić podatność unikatową. Cechą charakterystyczną tej grupy ładunków jest ich bardzo niska podatność transportowa. W celu przemieszczania wymagane są nadzwyczajne środki ostrożności, ponieważ przedmiotem przewozu są przedmioty dziedzictwa narodowego lub inne o unikatowym znaczeniu. Ponieważ proces transportowy stanowi poważne zagrożenie dla fizycznego stanu tych przedmiotów, do jego realizacji wykorzystuje się specjalnie przystosowane środki transportu. Z uwagi na zachowanie się ładunku w różnych fazach transportu (załadunek, wyładunek lub przeładunek z jednego środka transportu na drugi) można mówić o podatności ładunkowej. Procesy załadunku

⁶³ D. Marciniak-Neider, *Warunki dostaw towarów w handlu zagranicznym*, Polska Izba Spedycji i Logistyki, Gdynia 2011, s. 23. ⁷⁸ Tamże, s. 46.

i rozładunku są analogiczne z technicznego punktu widzenia, ale załadunek charakteryzuje się wyższym stopniem trudności i większą pracochłonnością⁶⁴.

W zależności od stopnia mechanizacji czynności załadunku i rozładunku, czynności te mogą charakteryzować się⁶⁵:

- brakiem mechanizacji (zapełnienie środka transportu odbywają się wyłącznie przy udziale pracy ludzkiej),
- częściową mechanizacją (praca ludzka jest częściowo zastąpiona odpowiednią maszyną),
- kompleksową mechanizacją (większość czynności podstawowych oraz uciążliwych z fizycznego punktu widzenia wykonywanych jest przy użyciu maszyn),
- automatyzacją (praca ludzi ogranicza się do nadzoru i monitoringu, natomiast czynności załadunku i wyładunku wykonywane są przez różnego rodzaju maszyny i urządzenia).

Przemieszczanie rzeczy nie może odbywać się bez angażowania środków transportowych. W zależności od gałęzi transportu mogą to być samochody, samoloty, statki czy pojazdy kolejowe. Dla sprawnej realizacji zleceń niezbędne jest podjęcie także dodatkowych czynności, stąd definicja procesu transportowego zakłada, że jest to zamknięty ciąg czynności, których celem

⁶⁴ A. Szymonik, *Ekonomika transportu dla potrzeb logistyki(i)*, Difi, Warszawa 2013, s. 12.

⁶⁵ W. Grzywacz, J. Burniewicz, *Ekonomika transportu*, op. cit., s. 47.

⁸¹ Tamże, 13.

jest sprawne przemieszczanie ładunków. W każdym procesie transportowym występują czynności załadunkowo-wyładunkowe i przewozu⁸¹.

Tabela 2. Składniki infrastruktury procesów logistycznych⁶⁶

Rodzaj infrastruktury	Elementy składowe
------------------------------	--------------------------

⁶⁶ F. Mroczko, Logistyka, WSZiP Wałbrzych 2016, s. 86-87

<p>Infrastruktura transportowa</p>	<p><u>Transport kolejowy</u>: różnorodne wagony (kryte, węglarki, cysterny, chłodnie...); węzły kolejowe, stacje rozrządowe, rampy...; szlaki komunikacyjne (w tym stacje kolejowe, miejsca przeładunku itp.).</p> <p><u>Transport samochodowy</u>: samochody specjalne, wywrotki, dużej i małej ładowności...; kontenerowce; samochody samozaładowcze; szlaki komunikacyjne (w tym: mosty, tunele, place składowe, itp.).</p> <p><u>Transport przesyłowy</u>: rurociągi do transportu paliw i gazu (ropociągi i gazociągi); obiekty punktowe (sprężarki, pompy, urządzenia do sterowania i kontroli); rurociągi transportu wewnętrznego, taśmociągi; połączenia i stacje energetyczne. <u>Żegluga śródlądowa i morska</u>: porty rzeczne i morskie; wytyczone szlaki morskie i rzeczne z obiektami infrastruktury punktowej; drogi wodne (rzeki i kanały); statki, barki, śluzy. <u>Transport lotniczy</u>: porty lotnicze, lądowiska i terminale, urządzenia lotniskowe; korytarze lotnicze; flota lotnicza...</p>
<p>Infrastruktura magazynowa i manipulacyjna</p>	<p><u>Budynki i budowle</u>: różnorodne magazyny; składy.</p> <p><u>Środki manipulacji i transportowe</u>: dźwignice; przenośniki; wózki i inne pojazdy kołowe.</p> <p><u>Urządzenia magazynowe</u>: do składowania; kontrolne i pomiarowe; klimatyzacyjne i przeciwpożarowe; techniczno-organizacyjne.</p>
<p>Opakowania</p>	<p>Jednostki ładunkowe stanowiące ochronę produktu i jednocześnie ułatwiające transport oraz przeładunki.</p>
<p>Infrastruktura informatyczna</p>	<p>Sprzęt informatyczny (hardware). Oprogramowanie (software).</p>

2.2. Funkcje logistyki transportu

Rolę transportu w gospodarce odzwierciedlają wielostronne powiązania i jego obecność w niemal każdej dziedzinie życia społeczno-gospodarczego. W produkcji przemysłowej transport jest wykorzystywany w celu dostarczania materiałów niezbędnych w procesach produkcji i przemieszczania wyrobów gotowych. W budownictwie poszczególne etapy wykonywania prac inwestycyjnych wymagają przemieszczania ładunków różnej postaci i przewozu pracowników. W handlu transport jest niezbędny w procesie zaopatrywania w towary zarówno składów hurtowych, jak również poszczególnych punktów sprzedaży detalicznej. Podobnie jest w innych rodzajach i formach działalności produkcyjnej i usługowej. Każda z nich wymaga przemieszczania określonych ilości ładunków oraz osób na różne odległości. Im większy jest udział transportu w danej działalności, tym wzrasta jego znaczenie dla sprawnego i efektywnego jej prowadzenia. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku systemu transportowego i gospodarki. Sprawność systemu warunkuje jakość gospodarki i jej konkurencyjność na rynku globalnym. Sprawność systemu determinują środki finansowe przekazywane na rzecz transportu (infrastrukturę), nowoczesne środki transportowe, wysoka jakość świadczonych usług⁶⁷.

Transport w gospodarce może występować w roli dawcy i biorcy. Jako dawca bierze udział w procesach produkcji i dystrybucji. Jako biorca korzysta z produkcji innych gałęzi gospodarki (np. zakup paliw, środków transportu). Transport obsługuje różne działy gospodarki, m.in. przemysł, leśnictwo, budownictwo. Stąd przemiany zachodzące w przemyśle wydobywczym, chemicznym, w produkcji energii elektrycznej stanowią o funkcjonowaniu i przemianach zachodzących w działalności transportowej⁶⁸.

Podstawowym znaczeniem transportu jest jego usługowy charakter wobec pozostałych działów gospodarki. Wykonywana praca przewozowa zwiększa wartość towarów i zaliczana jest do dochodu narodowego. Wyjątek stanowią usługi transportowe będące przedmiotem eksportu w sytuacji, gdy przewoźnik wykonuje zlecenie na rzecz zagranicznego zleceniodawcy. Wyjątkiem

⁶⁷ I. Urbanyi-Popiołek, *Ekonomiczne i organizacyjne aspekty transportu*, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy 2013, s. 9.

⁶⁸ E. Mendyk, *Ekonomika transportu*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2009, s. 106.

są również przewozy wykonywane transportem własnym przedsiębiorstw. Transport pełni istotną rolę w procesach gospodarowania.

Komplementarność transportu wynika z braku możliwości zastąpienia go innym rodzajem działalności, czego dowodzą jego podstawowe funkcje, a mianowicie⁶⁹:

- konsumpcyjna (rozumiana jako świadczenie usług transportowych w celu zaspokojenia potrzeb przewozowych);
- produkcyjna (oznaczająca zaspokojenie potrzeb produkcyjnych poprzez świadczenie usług transportowych);
- integracyjna (polegająca na integrowaniu się państwa i społeczeństwa przez usługi transportowe).

System transportowy i gospodarka stanowią pewnego rodzaju komplementarny układ, w którym nie ma możliwości wprowadzenia substytucyjnych rozwiązań. Cecha komplementarności transportu może być rozpatrywana z perspektywy przewozów, których celem jest zaspokojenie potrzeb poszczególnych gałęzi gospodarki. Prowadzenie jakiegokolwiek działalności gospodarczej (handlowej, budowlanej, produkcyjnej) nie jest możliwe bez zaangażowania transportu. Komplementarność transportu w układzie międzygałęziowym dotyczy sytuacji, w której dostarczenie dóbr nie jest możliwe przy użyciu środków transportu jednej gałęzi⁸⁶.

Proces transportowy wymaga nierzadko skorzystania z kilku uzupełniających środków transportowych. Przykładem posłużyć może transport samochodowy, którego funkcja polega na wykonaniu czynności dowozowo-odwozowych (np. w transporcie kombinowanym). Istotne znaczenie ma także jego wykorzystanie w dostawach dom-dom, w których realizacja zlecenia przewozu uwarunkowana jest skorzystaniem z usług innych gałęzi transportu (np. transportu lotniczego lub morskiego).

⁶⁹ R. Tomanek, *Funkcjonowanie transportu*, Wyd. AE, Katowice 2004, s. 80. ⁸⁶

E. Mendyk, *Ekonomika transportu*, op. cit., s. 110.

Komplementarność transportu wynikająca ze związku między transportem a gospodarką determinuje także jego substytucyjność. Jedynie transport jest tym rodzajem działalności, który umożliwia pokonywanie przestrzeni przy użyciu różnorodnych środków transportowych. Jednocześnie występuje substytucja międzygałęziowa, polegająca na możliwości wykonywania usług transportowych przez operatorów reprezentujących różne gałęzie. O wyborze przewoźnika (gałęzi) decyduje jego (jej) konkurencyjność oraz możliwość spełnienia postulatów przewozowych potencjalnych zleceniodawców⁷⁰.

Transport traktowany jako możliwość zmiany miejsca położenia z punktu A do punktu B, tworzy użyteczność przestrzenną dla ładunków. Użyteczność przestrzenna oznacza, że towary wyprodukowane w określonym miejscu nie posiadają żadnej wartości użytkowej, jeśli zapotrzebowanie występuje w odległym miejscu. Użyteczności przestrzennej towarzyszyć może użyteczność czasowa, którą wyznacza określony horyzont czasowy – towary powinny być dostarczone z punktu A do punktu B w określonym czasie (np. użyteczność zimowego płynu do spryskiwaczy nabiera właściwego znaczenia w okresie jesienno-zimowym)⁷¹. Zależności między transportem a gospodarką są bezsprzeczne, niezależnie czy rozpatrywane są w skali krajowej czy międzynarodowej (globalnej). Należy mieć na uwadze także, że transport⁷²:

- jest istotnym składnikiem zaopatrzenia i zakupu towarów, zwiększa zasięg przestrzenny rynków zbytu i zakupu towarów,
- jest niezbędnym elementem umożliwiającym kooperację przemysłową w skali lokalnej, regionalnej, międzynarodowej, globalnej,
- zapewnia obsługę produkcji masowej,
- integruje gospodarkę krajową z rynkiem międzynarodowym,
- jest jednym z ważniejszych czynników decydujących o powstaniu (lokalizacji) nowych obiektów produkcyjnych,

⁷⁰ A. Koźlak, *Ekonomika transportu, Teoria i praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 68.

⁷¹ Tamże, s. 70.

⁷² G. Rosa, *Konkurencja na rynku usług transportowych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 45.

⁹⁰ K. Rutkowski, F.J. Beier, *Logistyka*, Wyższa Szkoła Handlowa, Warszawa 1998, s. 25.

- warunkuje rozwój innych rodzajów usług (handlowych, turystycznych, remontowych itd.) z uwagi na istniejącą infrastrukturę transportową.

2.3. Rodzaje transportu

Rynek usług transportowych określa się „jako całokształt stosunków handlowogospodarczych zachodzących w procesie wymiany usług transportowych”. Współczesny rynek obejmuje funkcjonowanie firm transportowych, a także spedycyjnych i logistycznych, które świadczą usługi na rzecz użytkowników transportu zainteresowanych zakupem usług. Rynek ten jest więc miejscem, gdzie dochodzi do konfrontacji popytu na usługi transportowe z podażą tychże usług. Rynek usług transportowych jest więc kategorią ekonomiczną o charakterze przestrzennym i dynamicznym⁹⁰.

Rynek transportowy klasyfikuje się według różnych kryteriów. Jako jedno przyjmuje się gałąź transportu, stąd według kryterium gałęziowego można wyróżnić:

1. rynek przewozów samochodowych,
2. rynek przewozów kolejowych,
3. rynek przewozów morskich,
4. rynek przewozów żeglugą śródlądową,
5. rynek przewozów lotniczych.

Podstawowym kryterium podziału rynku transportowego w aspekcie poziomym jest przedmiot przewozu, według którego można wyróżnić:

1. rynek przewozów pasażerskich,
2. rynek przewozów ładunkowych.

Transport samochodowy- transport samochodowy stanowi jedną z najszybciej rozwijających się gałęzi transportu. O jego znaczeniu w obsłudze ładunków i osób decydują korzystne właściwości, które z punktu widzenia użytkownika transportu zapewniają realizację postulatów przewozowych⁷³.

⁷³ A. Letkiewicz, *Gospodarowanie w transporcie samochodowym. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006, s. 76.

Wśród zalet transportu samochodowego należy wymienić⁷⁴:

- przestrzenne rozmieszczenie dróg, charakteryzujące się wysoką gęstością spójnością;
- transport samochodowy wykorzystuje dostosowanie sieci dróg do miejsc produkcji, handlu i konsumpcji;
- możliwości przewozu wszystkich rodzajów ładunków (środki transportu przystosowane do przewozu prawie wszystkich ładunków);
- zapewnienie największej możliwości, spośród wszystkich gałęzi transportu, transportu w relacji dom-dom bez konieczności przeładunków;
- dobre właściwości związane z czasem przewozu (znaczną szybkość eksploatacyjną, dostępność środków transportu, punktualność itp.).

Z kolei do jego wad należy zaliczyć: ograniczoną ładowność w porównaniu z innymi gałęziami transportu (np. transportem kolejowym, morskim), negatywny wpływ na środowisko naturalne oraz duży współczynnik wypadków⁹³.

Warunkiem koniecznym dla funkcjonowania transportu samochodowego jest istnienie infrastruktury transportowej, zarówno liniowej, jak i punktowej. Infrastruktura

liniowa tej gałęzi obejmuje sieć drogową, która rozumiana jest jako „każdy wydzielony pas terenu, przeznaczony do ruchu lub postoju pojazdów oraz do ruchu pieszych, wraz z leżącymi w jego ciągu obiektami inżynierskimi, placami, zatokami pojazdowymi oraz znajdującymi się w wydzielonym pasie terenu chodnikami, ścieżkami rowerowymi, drogami zbiorczymi, drzewami, krzewami, urządzeniami technicznymi, związanych z prowadzeniem i zabezpieczeniem ruchu”⁷⁵.

Aby zrealizować samochodowy proces transportowy, należy dokonać wyboru odpowiedniej technologii transportu. Technologię transportu można zdefiniować jako zbiór odpowiednich operacji, metod oraz czynności, które mają na celu zrealizowanie usługi przewozowej w zakresie przewozu zarówno ładunków, jak i pasażerów. Transport drogowy ładunków, w zależności od przyjętego kryterium, można podzielić m.in. na⁷⁶:

⁷⁴ A. Salomon, *Spedycja. Teoria, przykłady, ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2012. s. 45, ⁹³ Tamże, s. 45.

⁷⁵ J. Neider, *Transport w handlu międzynarodowym*, WUG, Gdańsk 2006, s. 47-48.

⁷⁶ W. Ryzkowski, K. Wojewódzka-Król, *Transport*, PWN, Warszawa 2008, s. 52-53.

- transport krajowy i transport międzynarodowy;
- przewóz przesyłek całopojazdowych lub przewóz przesyłek drobnych;
- transport bezpośredni i transport kombinowany.

Realizując zadania przewozowe, przedsiębiorstwa wykorzystują tabor charakterystyczny dla tej gałęzi transportu. Środki transportu samochodowego, ze względu na przedmiot przewozu, można podzielić na⁷⁷:

- środki transportu do przewozu ładunków,
- środki transportu do przewozu osób.

Transport kolejowy- transport kolejowy jest jedną z gałęzi transportu lądowego, a jego funkcjonowanie opiera się na przewozie osób i ładunków za pomocą środków transportu kolejowego po specjalnie wydzielonej i wybudowanej w tym celu drodze transportowej – linii kolejowej. Transport kolejowy towarów to istotny element współczesnego transportu. Charakteryzuje się dużą zdolnością przewozową. Jest to gałąź w pewnym stopniu substytucyjna wobec transportu samochodowego. Niemniej jednak na przełomie kilkunastu lat w Europie, również w Polsce, zauważalny jest spadek zainteresowania transportem kolejowym. Walkę o zlecenia wygrywiają bardziej konkurencyjne gałęzie, a szczególnie transport samochodowy⁷⁸.

Zalety transportu kolejowego⁷⁹:

- zdolność do przewozów masowych,
- relatywnie niskie stawki przewozowe przy dostawach na średnie i duże odległości wynikające z silnej degresji kosztów jednostkowych,
- stosunkowo rozległa sieć połączeń kolejowych dobrze dostosowana do lokalizacji, głównie rynków zaopatrzenia i zbytu,
- duża dostępność przestrzenna wynikająca ze znacznej gęstości sieci dróg i punktów transportowych,

⁷⁷ Tamże, s. 48.

⁷⁸ R. Rolbiecki, *Infrastruktura transportu jako czynnik kształtujący warunki rozwoju przedsiębiorstw o otoczeniu społeczno-gospodarczym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 45.

⁷⁹ R. Tomanek, *Funkcjonowanie transportu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004, s. 34.

- specjalistyczny tabor, przystosowany do przewozu ładunków o zróżnicowanej podatności transportowej,
- możliwość dowozu do przewoźników innych gałęzi transportu,
- przewozy mieszane,
- transport proekologiczny w odniesieniu do transportu samochodowego

Problemy funkcjonowania rynku usług transportu kolejowego w początkowej fazie przemian skutkują niską konkurencyjnością kolei w teraźniejszości. Przyczyną tego stanu jest⁸⁰:

- przeciwstawiania się zmianom państwowych przedsiębiorstw kolejowych, które obawiały się utraty pozycji monopolistycznej w warunkach krajowych,
- niedopasowania się przedsiębiorstw infrastruktury kolejowej do ustalonych opłat za jej wykorzystanie i przyznawanie tras przewozu,
- zbyt wolnego tempa dostosowania się do warunków gospodarki rynkowej,
- braku harmonizacji trakcji, taboru i infrastruktury liniowo-punktowej
- ograniczona zasięgiem dostępność do infrastruktury kolei, kapitałochłonność infrastruktury,
- konieczność wdrożenia sprawnego zintegrowanego zarządzania ruchem i bezpieczeństwem na sieci kolejowej,
- brak ścisłej koordynacji pomiędzy ruchem pojazdów i utrzymaniem infrastruktury,
- nadmierna ingerencja państwowa w sferę zarządzania państwowymi przedsiębiorstwami kolejowymi,
- duże uzależnienie kolei od pomocy publicznej,

-
- nastawienie na obsługę rynku wewnętrznego,
 - zróżnicowanie technologii i organizacji kolejowego procesu przewozowego w poszczególnych krajach europejskich,
 - nierówne warunków międzygałęziowego konkurowania.

Obecnie najpoważniejszymi mankamentami transportu kolejowego w Polsce są zły stan infrastruktury, niski stopień dostosowania do potrzeb rynku transportowego, brak rozwiniętej

⁸⁰ Tamże, s. 35.

infrastruktury punktowej, niski poziom integracji przewozowych usług kolejowych z usługami realizowanymi przez inne gałęzie transportu⁸¹.

W przewozach towarów koleją dominują relacje rynkowe pomiędzy przedsiębiorstwami prowadzącymi działalność na dużą skalę. Kopalnie węgla kamiennego, przedsiębiorstwa sektora elektroenergetycznego czy porty morskie decydują się na współpracę z koleją z uwagi na stosowaną przez kolej technologię przewozu pozwalającą wykorzystać korzyści skali. Z uwagi na właściwości dóbr umowy zlecenia najczęściej dotyczą transportu ładunków masowych⁸².

Infrastrukturę transportu kolejowego stanowią drogi kolejowe wraz ze stacjami, punktami przeładunkowymi, bocznkami i urządzeniami niezbędnymi do ich funkcjonowania (wyposażenie energetyczne, wodno-kanalizacyjne, urządzenia sterowania ruchem i łączności). Droga kolejowa to nawierzchnia torowa z podtorzem, budowlami inżynieryjnymi i urządzeniami. Dodatkowo prowadzenie działalności realizowanej na liniach wąskotorowych, która nie podlega licencjonowaniu⁸³.

Linie kolejowe w Polsce dzielą się na⁸⁴:

- magistralne
- pierwszorzędne,
- drugorzędne,
- miejscowego znaczenia,

Działalność gospodarcza polegająca na świadczeniu usług przewozowych koleją podlega licencjonowaniu. Posiadanie licencji potwierdza zdolność przedsiębiorcy do wykonywania funkcji przewoźnika kolejowego na terytorium Polski. W przypadku przedsiębiorców zagranicznych ważna jest licencja wydana przez władze innych państw

członkowskich Unii Europejskiej lub państw członkowskich EFTA – stron umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym. Licencja jest wydawana na czas nieokreślony, ale nie uprawnia do dostępu do infrastruktury kolejowej. Licencjonowania nie wymaga natomiast

⁸¹ R. Rolbiecki, *Infrastruktura transportu...*, op. cit., s. 47.

⁸² J. Rześny-Cieplińska, *Organizatorzy transportu. Rynki-operacje-strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 78.

⁸³ Tamże, s. 78.

⁸⁴ F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, op. cit., s. 34.

działalności polegającej na wykonywaniu przewozów w obrębie bocznicy kolejowej lub stacji kolejowej⁸⁵.

Transport morski- transport morski zajmuje pierwsze miejsce wśród gałęzi transportu pod względem wolumenu obsługiwanej masy ładunkowej. Według szacunków na przewozy morskie przypada ok. 70% obrotów handlu międzynarodowego. Znaczącą rolę transport morski odgrywa również w Unii Europejskiej, ponad 40% handlu wewnątrzunijnego obsługiwanych jest tą gałęzią transportu. Udział transportu morskiego w dużej mierze uzależniony jest od położenia geograficznego, struktury towarowo-geograficznej handlu międzynarodowego danego państwa lub grupy krajów, a także od możliwości wykorzystania alternatywnych sposobów przewozu⁸⁶.

Transport morski charakteryzuje się katalogiem wyróżników jakościowych, wśród jego zalet należy wymienić⁸⁷:

- nieograniczona struktura towarowa wymiany handlowej,
- silna degressja jednostkowych kosztów przemieszczania towarów,
- łatwy dostęp do głównych światowych centrów gospodarczych, którą to rolę spełniają z reguły porty morskie na poszczególnych kontynentach,
- nieograniczony praktycznie zasięg pływania statków. Wady transportu morskiego to⁸⁸:
 - czas transportu;
 - potrzeba dowozu i odwozu (transport kombinowany) centrów wymiany handlowej w bliskości portów morskich,

Na infrastrukturę transportu morskiego składa się infrastruktura liniowa i punktowa. Infrastruktura liniowa w większości ma charakter naturalny i obejmuje naturalne i sztuczne szlaki komunikacyjne. Przebiegają one przez oceany, morza otwarte i przybrzeżne oraz cieśniny. Znaczenie szlaków komunikacyjnych jest zróżnicowane i wynika z dostępności (warunków klimatycznych i oceanograficznych) tras oraz struktury wymiany towarowej i

⁸⁵ J. Enhelhardt, *Polski transport kolejowy w świetle badań nad liberalizacją kolei w Unii Europejskiej, Transport a Unia Europejska. Polski transport w europejskiej perspektywie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego 2006, *Ekonomika Transportu Lądowego*, Nr 33, s. 16.

⁸⁶ E. Januła, T. Truś, Ż. Gutowska, *Spedycja*, op. cit., s. 56.

⁸⁷ R. Rolbiecki, *Infrastruktura transportu...*, op. cit., s. 60.

⁸⁸ Tamże, s. 62.

geograficznej handlu światowego. Podstawowe znaczenie mają szlaki oceaniczne łączące główne centra wydobywania surowców z ośrodkami przemysłowymi. Postępująca globalizacja doprowadziła również do wykształcenia się szlaków kontenerowych przebiegających równoleżnikowo: Azja – Europa, Azja – Ameryka Północna oraz Europa - Ameryka Północna. Na tych połączeniach koncentruje się ponad 60% światowego handlu międzynarodowego, głównie obsługiwanego przez żeglugę kontenerową. W ostatniej dekadzie wzrosło znaczenie szlaków morskich na morzach przybrzeżnych i śródlądowych. W Europie widoczne jest to w basenie Morza Bałtyckiego i Północnego. Istotne znaczenie dla żeglugi morskiej mają ponadto wytyczone tory wodne w naturalnych cieśninach (np. w Wielkim Błęckim, Oresundzie, Kanale La Manche) oraz tory podejściowe do portów morskich, które utrzymywane są ze względu na bezpieczeństwo żeglugi. Infrastrukturę punktową tworzą porty morskie, które można określić jako „usytuowane na styku lądu z morzem obiekty gospodarcze przygotowane pod względem technicznym i organizacyjnym do obsługi międzynarodowych i krajowych obrotów towarowych realizowanych drogą morską oraz środków transportu morskiego i lądowego zaangażowanych w ich przewozie”⁸⁹.

Postęp techniczny w zakresie budownictwa okrętowego, zmiany w technice przewozu różnych grup ładunkowych doprowadziły do wykształcenia się zróżnicowanej gamy środków transportu morskiego. Najogólniej statki morskie można podzielić na towarowe, pasażerskie oraz pasażersko-towarowe. Ze względu na sposób eksploatacji statków żeglugę morską można podzielić na żeglugę regularną i żeglugę nieregularną. W przypadku żeglugi regularnej przewoźnik najpierw podejmuje decyzję o obsłudze wybranego szlaku morskiego i następnie przyjmuje do przewozu określone ładunki, podpisując umowy przewozowe. W przypadku drugiego segmentu, pierwotną decyzją armatora jest podpisanie umowy przewozowej, a decyzja o odbyciu podróży jest konsekwencją wcześniejszej zawartej umowy frachtowej⁹⁰. **Transport wodny śródlądowy.** Na transport wodny śródlądowy składa się żegluga śródlądowa (rzeczna) oraz porty rzeczne i morsko-rzeczne, a w ujęciu czynnościowym są to wodne przewozy śródlądowe oraz usługi portowe. Produkcja usług transportowych wymaga

⁸⁹ W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, *Transport. Problemy transportu w rozszerzonej Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 65.

⁹⁰ K. Wojewódzka-Król, R. Rolbiecki, *Polityka rozwoju transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 87.

zaangażowania rzeczowych czynników wytwórczych w postaci śródlądowych dróg wodnych i obiektów hydrotechnicznych zapewniających ich żeglowność (śluzę, podnośnie, kanały żeglugowe), infrastruktury i suprastruktury portów rzecznych (morsko-rzecznych), środków

transportu w formie zróżnicowanych co do rodzaju i wielkości statków rzecznych (berek)⁹¹.

Blisko 70% przewozów towarowych żegluga śródlądową w Europie jest skoncentrowana na Renie i na jego dopływach. Barki motorowe to największa część floty eksploatowanej na europejskich drogach wodnych. Wyróżnić należy barki uniwersalne do przewozu suchych ładunków masowych i drobnicy oraz jednostki specjalistyczne, transportujące kontenery (kontenerowce), a także barki zbiornikowe (zbiornikowce) do przewozu chemikaliów i olejów roślinnych, ropy naftowej i produktów naftowych.

Najważniejsze właściwości transportu wodnego śródlądowego to⁹²:

- transport wodny śródlądowy jest najbardziej przyjazną dla środowiska naturalnego gałęzią transportu;
- idealny do przewozów jednorazowo dużych partii ładunków wypełniających w całości ładownię statków rzecznych (przewozy całobarkowe), a dominujące w przewozach są towary zaopatrzeniowe, przede wszystkim suche ładunki masowe;
- przeciętna prędkość eksploatacyjna tonażu, a jednocześnie niższe są, w porównaniu z pozostałymi gałęziami transportu lądowego, koszty i ceny za świadczone usługi transportowe.

Transport lotniczy- transport lotniczy określany jest jako „celowe przemieszczanie osób i ładunków w przestrzeni powietrznej, wyodrębnione spośród innych czynności pod względem technicznym, organizacyjnym i ekonomicznym”. Stanowi on gałąź transportu, która pod względem przewozów osób rozwija się najszybciej na świecie. Jest głównie skoncentrowany na przewozie pasażerów oraz poczty, przewóz ładunków stanowi znacznie mniejszy segment, głównie ze względu na podatność transportową ładunków – naturalną i techniczną (wymiary ładunków), co powoduje mniejsze możliwości jego wykorzystania ze względu na małą ładowność samolotów transportowych, w porównaniu do innych środków transportu⁹³.

⁹¹ R. Rolbiecki, *Infrastruktura transportu...*, op. cit., s. 87.

⁹² K. Wojewódzka-Król, R. Rolbiecki, *Polityka rozwoju...*, op. cit., s. 97.

⁹³ S. Markusik, *Infrastruktura logistyczna w transporcie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009, s.

Transport lotniczy charakteryzuje się swoistymi cechami. Pozytywny aspekt to możliwość szybkiego przemieszczania się, zwłaszcza na duże odległości. Ponadto zasięg przestrzenny transportu lotniczego jest bardzo duży, ze względu na rozmieszczenie terminali lotniczych. Przy transporcie pasażerskim istotną rolę odgrywa też komfort podróży, dostępność do rynku usług lotniczych i oferowane połączenia oraz bezpieczeństwo (stosunkowo najbezpieczniejszy ze wszystkich środków transportu). Z kolei do negatywnych

cech tej gałęzi transportu należy wysoki koszt przemieszczenia, konieczność dojazdów do terminali lotniczych przez pasażerów oraz dokonywania przeładunków w transporcie towarów⁹⁴.

W transporcie lotniczym widać wyraźną zależność środka transportu i infrastruktury. Transport lotniczy może odbywać się tylko pomiędzy wyznaczonymi i odpowiednio przygotowanymi punktami transportowymi. Podobnie jak w innych gałęziach transportu wyróżnia się infrastrukturę liniową i punktową. Infrastrukturę liniową stanowią drogi lotnicze w przestrzeni, ma więc ona charakter naturalny. Drogi te nazywane są korytarzami powietrznymi. Infrastruktura punktowa obejmuje następujące elementy¹¹⁴:

- lądowiska- to wydzielony obszar na lądzie, wodzie lub innej powierzchni (dach, platforma, statek) w całości lub w części przeznaczone do wykonywania startów, lądowań i naziemnego ruchu statków powietrznych, ujętych w ewidencji lądowisk;
- lotniska- to powierzchnia wydzielona na lądzie bądź na obiektach położonych na lądzie lub na wodzie łącznie ze znajdującymi się na niej budowlami, urządzeniami i przestrzenią powietrzną rozciągającą się nad tą powierzchnią, przeznaczona i przystosowana w całości lub części do startu, lądowania, manewrowania, postoju i obsługi naziemnej statków powietrznych;

56.

⁹⁴ D. Rucińska, A. Ruciński, *Marketing na rynku usług lotniczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 20. ¹¹⁴ Tamże, s. 25.

- porty lotnicze- port lotniczy to lotnisko użytku publicznego wykorzystywane do lotów handlowych, tj. lądowania w celu zabrania lub pozostawienia pasażerów, bagażu, towarów lub poczty, przewożonych odpłatnie.

Tabela 3. Charakterystyka możliwości transportu⁹⁵

Gałąź	Właściwości
Transport kolejowy	zdolność do przewozów masowych; relatywnie niskie stawki przewozowe przy dostawach na średnie i duże odległości; stosunkowo rozległa sieć połączeń, dobrze dostosowana do lokalizacji głównych rynków zaopatrzenia i zbytu; duża dostępność przestrzenna, wynikająca ze znacznej gęstości dróg i punktów transportowych; korzystna oferta z punktu widzenia czasu transportu oraz niezawodności, regularności, częstotliwości i rytmiczności połączeń; specjalistyczny tabor kolejowy, przystosowany do przewozu ładunków o zróżnicowanej podatności transportowej; możliwość dowozu do przewoźników innych gałęzi transportu; relatywnie niższe bezpieczeństwo (ładunków wrażliwych na wstrząsy i przeładunki oraz ze względu na kradzieże).
Transport samochodowy	najlepsza dostępność przestrzenna, wynikająca z gęstości i spójności sieci dróg; najkorzystniejsze dostosowanie sieci dróg do rozmieszczenia rynków zaopatrzenia i zbytu; bardzo korzystna oferta z punktu widzenia czasu transportu; specjalistyczny tabor, przystosowany do przewozu ładunków o zróżnicowanej podatności transportowej; najlepsze możliwości dowozu do przewoźników innych gałęzi transportu; stosunkowo wysokie koszty.

⁹⁵ Źródło: S. Dworecki, *Zarządzanie logistyczne*, op. cit., s. 248-249.

Transport morski	możliwość masowych przewozów ładunków o najszerszym wachlarzu podatności transportowej; światowy zasięg obsługiwanych szlaków przewozowych; najkorzystniejsze ceny przewozu na duże odległości; relatywnie długi czas przewozu, wynikający z małej prędkości; eksploatacyjnej oraz niskiej częstotliwości i punktualności połączeń; relatywnie niskie bezpieczeństwo ładunków wrażliwych na przeładunki i wilgotność oraz na czas przechowywania (trwałość); konieczność wykorzystania usług do- i odwozowych.
Transport wodny śródlądowy	zdolność do masowych przewozów ładunków o niskiej wartości; stosunkowo niskie ceny przy przewozach na znaczne (duże i średnie) odległości dużych partii ładunków; relatywnie długi czas dostawy, wynikający z małej szybkości eksploatacyjnej i dużej nieregularności przewozów; słaba dostępność przestrzenna, ze względu na niedostosowanie sieci dróg wodnych do rozmieszczenia rynków zaopatrzenia i zbytu; relatywnie niskie bezpieczeństwo ładunków wrażliwych na wilgoć i przeładunki oraz na czas przechowywania (trwałość).
Transport przesyłowy	zdolność do masowych przesyłów produktów płynnych i gazowych; niskie koszty przesyłania na duże odległości; bardzo korzystna oferta z punktu widzenia czasu dostawy, wynikająca z dużej przepustowości ruro- i gazociągów oraz dużej niezawodności dostaw; słaba dostępność przestrzenna, wynikająca ze stosunkowo rzadkiej i niespójnej sieci ruro- i gazociągów oraz jej rozmieszczenia w stosunku do rynków zaopatrzenia i zbytu.
Transport lotniczy	zdolność do przewozu relatywnie niewielkich partii ładunków o specyficznej podatności transportowej; stosunkowo wysokie koszty przewozowe na dużych odległościach; najkorzystniejsza oferta czasowa, szczególnie na dużych odległościach, wynikająca z największej prędkości eksploatacyjnej, dużej dostępności transportu lotniczego, regularności i niezawodności przewozów;

Rozdział III RYNEK USŁUG KURIERSKICH NA PRZYKŁADZIE DHL I FEDEX

3.1. Charakterystyka badanych podmiotów

Firmy kurierskie, funkcjonujące na polskim rynku branży KEP to w znacznej większości operatorzy świadczący usługi, zarówno na terenie kraju, jak również w zakresie świadczeń międzynarodowych. Standardowy pakiet propozycji dla klienta opiera się na doręczeniu przesyłki w terminie 24 godzin od momentu zamówienia w systemie door to door.

Ze względu jednak na coraz większe potrzeby i oczekiwania klientów, wydłuża się lista dodatkowych propozycji w ofertach firmowych. Natomiast sektor KEP, świadczący usługi kurierskie na rynku międzynarodowym, stanowi branżę szczególnie wrażliwą na zmiany

zachodzące w obrębie światowych struktur gospodarczo handlowych. Z problemem tym najlepiej radzą sobie duże korporacje, posiadające adekwatny do wymagań potencjał własnej infrastruktury, odpowiednio duże zaplecze finansowe. Przydatne są również umiejętności innej natury, jak bogate doświadczenie oraz wiedza na temat rynków zagranicznych. Rozwój i obecna sytuacja polskiej branży kurierskiej, pozostaje w ścisłych relacjach ze standardami rynku światowego. Liderem na europejskim rynku KEP, niezmiennie od wielu lat, pozostaje rynek niemiecki. Najbardziej zaś dynamiczny rozwój branży kurierskiej jest odnotowywany na terenie, wspomnianych już Niemiec, a poza tym Wielkiej Brytanii, Polski, a także Rosji. Na terenie Europy, podobnie jak w skali globalnej sektora, obserwuje się zjawisko dominowania największych integratorów. Przewodzi zdecydowanie w tym zakresie firma

DHL- ok. 19% udziałów, oprócz tego FEDEX 12%; TNT- 8%; UPS-7%.⁹⁶

DHL to globalna marka z ponad 40-letnią historią, reprezentująca wyjątkową jakość i najwyższy standard obsługi Klientów w segmencie międzynarodowych usług ekspresowych. Obecna niemal w każdym zakątku świata, należy do najsilniejszych i najbardziej rozpoznawalnych marek. Od 1991 r. DHL świadczy usługi w zakresie łańcucha dostaw także w Polsce. Wysoką świadomość marki i zaufanie do niej potwierdzają wysokie noty w rankingach ogólnopolskich i liczne nagrody.

Historia marki⁹⁷

1969: Adriana Dalsey, Larry Hillblom i Robert Lynn uruchamiają w San Francisco nową firmę DHL; pierwszy usługi kurierskie świadczy pomiędzy Zachodnim Wybrzeżem Ameryki a Hawajami.

1974: pierwsze europejskie biuro DHL w Londynie

1976: powstają biura DHL w Kanadzie i na Środkowym Wschodzie.

1979: DHL rozpoczyna działalność w Afryce; posiada przedsiębiorstwa we wszystkich kluczowych regionach świata.

⁹⁶ A. Fajczak-Kowalska., M. Kowalska, *Jakość usług logistycznych - rozwiązania wykorzystywane w ostatniej mili przez firmy kurierskie*, „Logistyka” 2/2017

⁹⁷ Dane za stroną internetową; www.dhl.com.pl dostęp 23 kwietnia 2018 r.

1982: oficjalny sponsor Mistrzostw Świata w Piłce Nożnej w Hiszpanii
1983: DHL świadczy usługi w Europie Wschodniej
1986: DHL pierwszą firmą świadczącą ekspresowe usługi kurierskie w Chinach
1991: DHL otwiera przedstawicielstwo w Polsce
1997: DHL uruchamia pierwsze na świecie pływające centrum dystrybucji w Amsterdamie
1998: DHL otwiera centrum informatyczne w Kuala Lumpur
2002: Deutsche Post przejmuje 100 proc. udziałów DHL
2003: Polski oddział DHL łączy się z firmą kurierską Servisco
2004: powstanie DHL Express (Poland)
2008: uruchomienie nowego europejskiego centrum przeładunkowego w Lipsku **2012:** DHL Express w Polsce zatrudnia ponad 5 tys. Pracowników i kurierów, posiada 6 sortowni lotniczych i 4 krajowe, 3 samoloty, ponad 2300 tras kurierskich i 600 połączeń pomiędzy terminalami DHL, 49 biur i terminali, 47 Punktów Obsługi Klienta, ponad 170 punktów Service Point.

Historia DHL zaczęła się w Stanach Zjednoczonych w 1969 roku. Jej założyciele Adrian Dalsey, Larry Hillblom i Robert Lynn odkryli nową gałąź międzynarodowych przesyłek ekspresowych. Przez lata sieć DHL rozwijała się i obecnie dociera do ponad 220 krajów. Sukces przyniosło firmie bardzo przejrzyste zdefiniowanie typów działań, które dają największe możliwości powodzenia na rynku⁹⁸:

- DHL jest lotniczym przedsiębiorstwem kurierskim; z nielicznymi wyjątkami nie używa lądowych gałęzi transportu w swej działalności zagranicznej;
 - DHL nie wykonuje usług wewnątrz krajowych, lecz koncentruje się na dostawach przesyłek w relacjach międzynarodowych;
-
- DHL przyjmuje do przewozu przede wszystkim dokumenty i części o przeznaczeniu przemysłowym, eksponaty lub próbki; nie akceptuje natomiast materiałów niebezpiecznych, zwłok ludzkich, zwierząt i materiałów obłożonych restrykcjami kraju przeznaczenia.

⁹⁸ Dane za stronę internetową; www.superbrands.pl dostęp 23 kwietnia 2018 r.

Przez lata sieć DHL rozwijała się i obecnie dociera do ponad 220 krajów. Dzisiaj jest częścią grupy Deutsche Post DHL i zapewnia obsługę przewozów ekspresowych Klientom działającym na skalę międzynarodową. Działalność DHL Express stała się siłą napędową wolnego handlu otwierając możliwości szybkiej wymiany handlowej w wymiarze globalnym. DHL Express jest liderem i jedną z największych firm w branży. Posiada jedną z największych linii lotniczych na świecie, 3 globalne centra przeładunkowe, Globalne Centrum Jakości (QCC) oraz 2 światowe centra danych. W skład globalnego portfela produktów DHL Express wchodzi: usługi Time Definite – dostawa „od drzwi do drzwi”, z dnia na dzień lub pierwszy możliwy dzień roboczy, Day Definite – pewna i ekonomiczna dostawa w terminie kilku dni oraz Same Day – natychmiastowy odbiór i jak najszybsza dostawa w sytuacjach awaryjnych i krytycznych dla Klienta. DHL Express to ogromna i prężnie działająca firma, która obsługuje ponad 2,5 mln aktywnych Klientów. Od wielu lat czynnie angażuje się w projekty CSR przyjmując zasady społecznej odpowiedzialności i realizując związane z tym trzy główne programy: działania na rzecz ochrony klimatu GoGreen, pomocy logistycznej w czasie katastrof i klęsk żywiołowych GoHelp, wspieranie edukacji i działań na rzecz lokalnych społeczności GoTeach⁹⁹.

FedEx Express stworzył system dystrybucji ekspresowej i jest liderem branży, świadcząc szybkie, niezawodne dostawy na określony czas w ciągu jednego do trzech dni roboczych do ponad 220 krajów i terytoriów, łącząc rynki, które generują ponad 90 procent światowego produktu krajowego brutto. Niezrównany poziom zarządzania trasami lotniczymi i infrastrukturą transportową, w połączeniu z najwyższej klasy technologiami informatycznymi czynią FedEx Express największą na świecie firmą transportu ekspresowego, świadczącą szybkie i niezawodne usługi dostaw ponad 3,6 milionów przesyłek każdego dnia roboczego Europa, Bliski Wschód, subkontynent indyjski i Afryka (EMEA), obecnie FedEx Express obsługuje setki miast i rynków, świadcząc swoje międzykontynentalne i międzynarodowe usługi ekspresowe. Największy hub FedEx Express

⁹⁹ Dane za stroną internetową www.dhl.com.pl dostęp 24 kwietnia 2018 r.

poza USA znajduje się w regionie EMEA na lotnisku Paris-Charles de Gaulle, region systematycznie rozwija swoją sieć poprzez inteligentne inwestycje strategiczne¹⁰⁰.

Centrala	Bruksela, Belgia
Główny kierownik terytoria Około 127	David Binks, Prezes strefy EMEA, FedEx Express Obsługiwane kraje i
Członkowie zespołów	21,213
Operacje powietrzne	45 obsługiwanych lotnisk
Flota pojazdów	Ponad 3,696
Główny hub	Paryż, Roissy-Charles de Gaulle
Operacje powietrzne	50 samolotów, w tym: 10 Boeing 777, 9 Boeing 757, 5 (McDonnell Douglas) MD-11, 4 Airbus A300-600, 8 Aerospatiale ATR-72, 10 Aerospatiale ATR-42, 4 Embraer EMB 120 Brasilia.
Stacje	198
Centra obsługi telefonicznej	23 fedex.com
Strony internetowe	news.van.fedex.com (Wiadomości ze świata) csr.fedex.com (Zasady społecznej odpowiedzialności)

Historia marki¹²¹

1970-1989

1973: Federal Express rozpoczyna działalność. Podczas pierwszej nocy ciągłej działalności, 389 pracowników i 14 odrzutowców Dassault Falcon dostarcza 186 paczek do 25 amerykańskich miast.

1983: Federal Express osiąga 1 miliard USD przychodów - jest pierwszą amerykańską firmą, która osiągnęła taki status bez fuzji lub przejęcia innej spółki.

1985: Uruchomienie regularnych lotów do Europy.

1989: Początek świadczenia usług na Bliskim Wschodzie. Federal Express nabywa Flying Tigers celem rozszerzenia działalności międzynarodowej.

¹⁰⁰ Dane za stroną internetową www.fedex.com/pl dostęp 25 kwietnia 2018 r. ¹²¹
Dane za stroną internetową www.fedex.com/pl dostęp 25 kwietnia 2018 r.

1991: Uruchomiono ExpressFreighter® celem świadczenia nocnych dostaw pomiędzy USA, Europą i Azją.

1994: FedEx uruchamia fedex.com pierwszą transportową witrynę internetową, świadczącą usługę internetowego śledzenia statusu przesyłki, umożliwiając klientom prowadzenie działalności w Internecie. FedEx uzyskuje certyfikat ISO 9001 dla swoich globalnych działań operacyjnych - jest pierwszym ważnym przewoźnikiem, który uzyskał ten standard jakości.

1996: FedEx zostaje pierwszą firmą, która umożliwia klientom przetwarzanie przesyłek w Internecie poprzez wprowadzenie usługi FedEx interNetShip® (obecnie FedEx Ship Manager®).

1997: FedEx uruchamia loty dookoła świata, co znacząco skraca czas tranzytu z Europy na Bliski Wschód, subkontynent indyjski i do Azji. Uruchomienie lotów oznacza również wprowadzenie pierwszej regularnej ekspresowej usługi transportowej do Bombaju w Indiach.

1999: FedEx uruchamia sieć EuroOne FedEx®, otwierając hub na lotnisku Roissy-Charles de Gaulle we Francji. FedEx rozbudowuje swoją bazę we Frankfurcie.

2000: Spółka matka FDX uzyskuje nazwę „FedEx Corporation”. Usługi zostają przydzielone spółkom działającym niezależnie, lecz konkurujących na rynku zbiorowo: FedEx Express, FedEx Ground, FedEx Global Logistics, FedEx Custom Critical oraz FedEx Services.

Wprowadza nowe rozwiązania technologiczne przeznaczone dla klientów, m. in. odświeżoną stronę fedex.com, FedEx e-Commerce Builder®, FedEx Global Trade Manager® oraz FedEx Ship Manager®.

2002: Uruchomienie usługi FedEx InSight®. Po wprowadzeniu loginu InSight®, klienci mogą zapoznać się ze statusem i zawartością przesyłek przychodzących i wychodzących w trakcie transportu.

2003: FedEx ponownie uzyskał certyfikat ISO 9001:2000 obejmujący normy zarządzania jakością w skali międzynarodowej i uwzględniający działalność spółki na całym świecie.

2006: FedEx Corp nabywa brytyjską firmę ANC, która działa odtąd jako spółka zależna od FedEx Express EMEA.

2007: FedEx Corporation finalizuje przejęcie jednego ze swoich globalnych partnerów usługowych, indyjską firmę PAFEX. FedEx Express nabywa węgierskiego partnera w działaniach globalnych, firmę Flying Cargo Hungary Kft. FedEx Express ogłasza przemianowanie brytyjskiej firmy ANC na FedEx UK.

2008: FedEx Corp zajmuje dziewiąte miejsce na liście przedsiębiorstw super-marek i jest jedyną firmą reprezentującą branżę transportową w ścisłej dwudziestce tego rankingu, co czyni ją liderem w swojej dziedzinie.

2009: FedEx Express uruchamia usługę FedEx International Economy® umożliwiając transport przesyłek mniej priorytetowych z ponad 90 krajów i terytoriów na całym świecie.

2010: FedEx Express otwiera kolejny, najnowocześniejszy hub na lotnisku Kolonia / Bonn, będący bramą wejściową dla krajów Europy Środkowej i Wschodniej i największym na świecie hubem FedEx zasilanym energią słoneczną.

2011: FedEx Express przejmuje działy logistyki, dystrybucji i działań ekspresowych firmy AFL Pvt. Ltd i jej spółki zależnej Unifreight India Pvt. Ltd. w Indiach. FedEx Express wzmacnia swoje zaangażowanie na rzecz ochrony środowiska poprzez otwarcie najnowocześniejszego na świecie przyjaznego środowiska centrum dystrybucyjnego w Machelen w Belgii. Otwiera nową stację w Belfaście i uruchamia nowe dzienne loty, świadcząc usługi dostaw w następnym dzień roboczy do Europy i na wschodnie wybrzeże USA oraz usługę dostaw w ciągu dwóch dni roboczych do Azji i reszty USA.

2012: Firma FedEx Express otrzymała tytuł Business Superbrand w Wielkiej Brytanii w 2012 roku. FedEx Express ogłasza otwarcie 38 stacji we Francji, Niemczech, Włoszech, Holandii, Szwecji i Wielkiej Brytanii od czerwca 2011 do maja 2012 roku. FedEx Express przejmuje polską firmę kurierską OPEK Sp. z o. o. FedEx Express zostaje pierwszą globalną firmą transportową, która wdrożyła wysyłki w kopertach neutralnych pod względem emisji dwutlenku węgla bez dodatkowych opłat dla klientów. Firma FedEx poinformowała o podpisaniu umowy nabycia TATEX, wiodącej francuskiej firmy świadczącej ekspresowe usługi transportowe w sektorze B2B. FedEx Express otrzymał tytuł Super Eco-Airline of the Year 2012 od magazynu „World Air Transport”.

3.2. Logistyka transportu w badanych podmiotach

Usługi kurierskie, ekspresowe i pocztowe są przedmiotem rynku usług logistycznych, który możemy scharakteryzować poprzez wyodrębnienie i identyfikację roli trzech elementów, a mianowicie podmiotów, przedmiotu i właściwości relacji zachodzących między podmiotami rynku w związku z realizacją transakcji kupna – sprzedaży. W literaturze przedmiotu często wykorzystuje się określenie „branża usług KEP” w odniesieniu do tej części rynku usług logistycznych, która koncentruje się głównie na przesyłkach w formie paczek ekspresowych i kurierskich, przesyłkach dokumentów, a także przesyłkach paletowych¹⁰¹.

Ocenia się, że w Polsce 80% rynku KEP należy do czterech największych podmiotów, takich jak: DHL, UPS, FedEx, i TNT. Pozostała część rynku należy do kilkunastu podmiotów, wśród których można wyróżnić europejskich przewoźników ekspresowych (DPD, GLS) Poczta Polska, InPost, Polska Grupa Poczta, K-EX, Tba Express. Współcześnie zaciera się różnica między przedsiębiorstwami KEP i operatorami logistycznymi, którzy w swojej ofercie ujmują także świadczenie usług logistycznych przypisywanych branży KEP.

DHL Express Polska realizuje międzynarodowe i krajowe przesyłki kurierskie. Przesyłki międzynarodowe obejmują przesyłki eksportowe i importowe zdefiniowane jako przesyłki ekspresowe *Same Day, Time Definite, Day Definite* (tabela 1.) Można stwierdzić, że formy dystrybucji fizycznej są zróżnicowane ze względu na parametry logistycznej obsługi klienta. Zasadniczym z nich jest termin dostarczenia przesyłki. Tym samym obserwujemy dominację transportu samochodowego, ze względu na jego dostępność przestrzenną co okazuje się być istotnym uwarunkowaniem koncepcji „logistyki ostatniej mili”. Widać wyraźnie, że w ostatnim etapie dostarczania przesyłek stosowane są tradycyjne rozwiązania polegające na dostarczaniu przesyłek bezpośrednio do klientów przez kurierów w określonych przedziałach czasu. Należy wnioskować, że takie rozwiązanie jest stosowane bez względu na uwarunkowania makrologistyczne (przesyłki krajowe, przesyłki zagraniczne). Istotne jest także spostrzeżenie dotyczące wielkości (ciężaru) przesyłek. Należy ocenić, że oferty są atrakcyjne, z punktu widzenia klientów instytucjonalnych, ponieważ DHL Express oferuje indywidualizację usług, czyli jest gotowy zaprojektować określony pakiet składowych usługi kurierskiej „szyty na miarę”. Na podkreślenie zasługują rozwiązania w zakresie komunikowania się z klientem i przepływów finansowych. Powszechnie stosowane systemy informatyczne, telekomunikacyjne i środki techniczne kurierów w zasadzie pozwalają wyeliminować bariery informacyjne.

¹⁰¹ H. Brdulak, *Logistyka przyszłości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 16.

Istnienie ponad 90 000 punktów nadania ułatwia realizację zwrotów, aczkolwiek dane udostępniane przez to przedsiębiorstwo nie pozwalają zidentyfikować i ocenić szczegółowo istotę rozwiązań dystrybucji fizycznej związanej z obsługą zwrotów. W wypadku przesyłek krajowych oferowane są przesyłki kurierskie¹⁰²:

- w systemie „od drzwi do drzwi”;

-
- po zamówieniu kuriera za pomocą aplikacji *DHL24*, *DHL eCas* lub telefonicznie w Dziale Obsługi Klienta DHL – Przesyłki Krajowe;
 - doręczane w trzech standardach: *DHL PARCEL 9*, *DHL PARCEL 12* i do końca następnego dnia roboczego.

Tabela 4. Rodzaje przesyłek międzynarodowych DHL Express ¹⁰³

Lp.	Przesyłki	Istota przesyłki	Cechy szczególne przesyłki
1	<i>DHL Same Day Jetline</i> – przesyłka ekspresowa	Natychmiastowy odbiór przesyłki, wysyłka najbliższym możliwym lotem oraz doręczenie pod wskazany adres w najkrótszym możliwym czasie	Bardzo elastyczne rozwiązania dedykowane do nagłych lub wymagających szczególnych warunków transportu przesyłek; Doświadczeni, dedykowani kurierzy oraz siatka połączeń czarterowych; Rozwiązanie skierowane dla segmentu B2B; Dedykowani doradcy oraz indywidualny sposób transportu; Globalny zasięg.
2	<i>DHL Same Day Sprintline</i>	– przesyłka ekspresowa Dedykowany transport drogowy w systemie „od drzwi do drzwi” z doręczeniem w uzgodnionym czasie	Bardzo elastyczne rozwiązania dedykowane do nagłych lub wymagających szczególnych warunków transportu przesyłek; Rozwiązanie oferowane dla segmentu B2B; Dedykowani doradcy oraz indywidualny sposób transportu; Usługa dostępna na terenie kraju i Europy.
3	<i>DHL Express 9:00</i> – przesyłka ekspresowa	Dostawa „od drzwi do drzwi” przed 9:00 rano w pierwszym możliwym dniu	Doręczenie przesyłek międzynarodowych następnego dnia roboczego; Możliwość zwrotu kosztów oraz proaktywne potwierdzenie doręczenia; Elastyczne i proste procedury zamawiania kuriera; Doręczenie do większych miejscowości, miast i głównych centrów biznesowych.

¹⁰² Dane za stroną internetową www.logistyka.net.pl

¹⁰³ S. Smyk, *Logistyka dystrybucji*, Wyd. Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2016, s.23.

4	<i>DHL Express 12:00</i> – przesyłka ekspresowa	Dostawa „od drzwi do drzwi” przed 12:00 rano w pierwszym możliwym dniu	Doręczenie przesyłek międzynarodowych następnego dnia roboczego; Możliwość zwrotu kosztów oraz proaktywne potwierdzenie doręczenia na życzenie klienta; Elastyczne i proste procedury zamawiania kuriera; Doręczenie do większych miejscowości, miast i głównych centrów biznesowych.
5	<i>DHL Express Worldwide</i> – przesyłka ekspresowa	Doręczenie przed końcem następnego dnia roboczego	Doręczenie przesyłek międzynarodowych przed końcem następnego dnia roboczego; Proaktywne potwierdzenie doręczenia na życzenie klienta; Elastyczne i proste procedury zamawiania kuriera; Usługa dostępna na całym świecie.

6	<i>DHL Express Envelope</i> – przesyłka ekspresowa	Doręczenie dokumentów do 300g w firmowej kopercie DHL (w systemie „od drzwi do drzwi”)	Doręczenie przesyłek międzynarodowych, zawierających wyłącznie dokumenty; Płatność gotówką, kartą płatniczą lub czekiem potwierdzonym; Bezpłatna firmowa koperta DHL; Usługa dostępna na całym świecie; Zawiera opłatę <i>GoGreen Carbon Neutral</i> .
7	<i>DHL Express Easy</i> – przesyłka ekspresowa	Dostawa do końca pierwszego możliwego dnia, przesyłki płatne podczas nadania w DHL SERVICE POINT	Doręczenie przesyłek międzynarodowych przed końcem następnego dnia roboczego; Nadanie w punktach partnerskich DHL Service Point; Prosty cennik, dostępne dla przesyłek o wadze od 500g do 10kg, opakowanie w cenie; Płatność gotówką lub kartą przy nadaniu przesyłki.
8	<i>DHL Express Select</i> – przesyłka ekspresowa	Doręczenie przesyłek transportem drogowym w określonym, nieprzekraczalnym terminie, w systemie „od drzwi do drzwi”	Ekspresowy transport – ekonomiczna cena; Elastyczne i proste procedury zamawiania kuriera; Śledzenie losów przesyłek w czasie rzeczywistym.

9	<i>DHL Parcel Connect</i> – przesyłka kurierska	Drogowe przesyłki biznesowe do Austrii, Belgii, Czech, Holandii, Luksemburga, Niemiec oraz Słowacji o przewidywanym czasie doręczenia 2-3 dni	Elastyczny sposób doręczenia przesyłki, między innymi do rozbudowanej sieci lokalnych punktów odbioru <i>DHL Parcelshop</i> i <i>DHL Parcelstation</i> ; Możliwość wyboru usług dodatkowych, takich jak: pobranie i zwrot należności, potwierdzenie doręczenia, powiadomienia email/sms.
10	<i>DHL Parcel International</i> – przesyłka kurierska	Drogowe przesyłki biznesowe do pozostałych krajów UE o przewidywanym czasie doręczenia 3-7 dni	Dostęp do nowoczesnych narzędzi e-commerce pozwalający na zarządzanie przesyłkami; Rozwiązanie wspierające dynamicznie rozwijający się rynek e-commerce w Europie.
11	<i>DHL Parcel Return International</i> – przesyłka kurierska	Usługa dla sprzedawcy, jeśli klient chce dokonać zwrotu towaru z jednego z 25 krajów UE. Jednolity standard, kontrola kosztów i bezpieczeństwo transakcji. Dostęp do rozległej sieci placówek pocztowych w UE – ponad 90 000 punktów nadania.	

Oferta krajowych usług kurierskich DHL uwzględnia oczekiwania klientów jako podmiotów „logistyki ostatniej mili”. Istnieją rozwiązania alternatywne, takie jak *DHL Parcelshop* i *Doręczenie przesyłki do Sąsiada*. Pierwsza opcja wiąże się z osobistym odbiorem przesyłki w najbliższym punkcie sieci DHL.

Tabela 5. Rodzaje krajowych przesyłek kurierskich DHL¹⁰⁴

Lp.	Rodzaj przesyłki	Istota przesyłki	Cechy szczególne przesyłki
1	DHL Parcel Polska	Doręczenie przesyłki krajowej kopertowej lub innej o wadze do 31,5 kg w następnym dniu roboczym.	Dostęp do informacji o doręczeniu; Elastyczne i proste procedury zamawiania kuriera; Usługa dostępna na terenie całego kraju.

¹⁰⁴ S. Smyk, *Logistyka dystrybucji, op.cit.*, s. 25.

2	DHL Parcel Max	Doręczenie przesyłki krajowej o wadze powyżej 31,5 kg w pierwszy możliwy dzień roboczy.	Doręczenie przesyłki krajowej przed końcem następnego dnia roboczego; Dostęp do informacji o doręczeniu; Elastyczne i proste procedury zamawiania kuriera; Usługa dostępna na terenie całego kraju.
3	DHL Parcel 9	Doręczenie „od drzwi do drzwi” przed 9:00 rano w pierwszym możliwym dniu.	Doręczenie przesyłki krajowej następnego dnia roboczego; Możliwość zwrotu kosztów oraz proaktywne monitorowanie losów przesyłki; Elastyczne i proste procedury zamawiania kuriera; Doręczenie do większych miejscowości, miast i głównych centrów biznesowych.
4	DHL Parcel 12	Doręczenie do godziny 12:00 w systemie „od drzwi do drzwi”, w pierwszy możliwy dzień roboczy, z gwarancją zwrotu pieniędzy.	Doręczenie przesyłki krajowej następnego dnia roboczego; Możliwość zwrotu kosztów oraz proaktywne monitorowanie losów przesyłki; Elastyczne i proste procedury zamawiania kuriera; Doręczenie do większych miejscowości, miast i głównych centrów biznesowych.
5	Odbiór osobisty w punkcie DHL Parcelshop	Odbiorca wybiera najbliższy DHL Parcelshop i odbiera przesyłkę wracając z pracy.	Klient sklepu internetowego zyskuje możliwość wyboru najkorzystniejszego miejsca oraz czasu odbioru swojej przesyłki; Odbiorca otrzymuje powiadomienie o gotowości przesyłki do odbioru; Odbiór przesyłki można zaplanować w ciągu 7 dni kalendarzowych od powiadomienia, w dowolnych godzinach pracy punktu.
6	Doręczenie do Sąsiada	Dostawa do wskazane sąsiada (punktu odbioru)	Jeśli kurier nie zastanie punktu odbioru); próbuje doręczyć przesyłkę wskazanemu sąsiadowi Odbiorca otrzymuje powiadomienie e-mail/sms o doręczeniu przesyłki do sąsiada.

Dane odbiorcy i dane adresowe punktu sieci *DHL Parcelshop* znajdują się na etykiecie. Kurier po dostarczeniu przesyłki do punktu sieci powiadamia odbiorcę o tym fakcie (sms lub e-mail). Walorem takiego rozwiązania jest stworzenie możliwości wyboru przez klienta najkorzystniejszej lokalizacji punktu odbioru, przy czym odbiór jest możliwy w ciągu 7 dni kalendarzowych, o dogodnej porze dla klienta w ramach szerokiego przedziału czasowego wynikającego z czasu pracy punktu odbioru. Opcja *Doręczenie przesyłki do Sąsiada* uwzględnia podanie adresu odbiorcy alternatywnego co jest uwidocznione na etykiecie transportowej.

W wypadku nieobecności odbiorcy kurier pozostawia u odbiorcy awizo dostawy i automatycznie udaje się do odbiorcy alternatywnego (sąsiada). Rozwiązanie to sprzyja realizacji skutecznej dostawy za pierwszym razem, zatem usługi dodatkowe wykonywane w związku z dostawą także mogą być wykonane zgodnie z planem co jest znacznym udogodnieniem dla odbiorcy i dla nadawcy. FedEx dokłada wszelkich starań, aby nie tylko spełniać, ale wyprzedzać oczekiwania Klientów. Oferujemy najwyższą jakość usług oraz ekspresowe dotarcie do rynków europejskich i światowych.

Niezależnie od tego, czy chodzi o import czy eksport, pilne lub mniej pilne, ciężkie czy lekkie przesyłki - rozwiązania FedEx oferują szereg korzyści. FedEx oferuje szeroki asortyment międzynarodowych usług ekspresowych i ekonomicznych. Niezależnie od tego, czy wysyłane są małe paczki czy ciężkie przesyłki, zawsze będą one dostarczone do miejsca przeznaczenia na czas. Aby zadbać o wszelkie potrzeby Klientów, FedEx oferuje ekspresowe usługi o zasięgu globalnym wraz z pakietem rozwiązań dodatkowych, gwarantujących bezpieczeństwo oraz najwyższą jakość obsługi¹⁰⁵.

Tabela 7. Przesyłki eksportowe FedEx¹⁰⁶

Przesyłka		Miejsce docelowe	Czas doręczenia	Usługa FEDEX
Pilne	EUROPA		Następnego dnia do 9:00, 9:30, 10:00	FedEx Europe First
			Następnego dnia do południa lub do końca dnia roboczego	FedEx International Priority
	USA		Następnego dnia do 8:00 lub 8:30 rano	FedEx International First®
			1-2 dni	FedEx International Priority®

¹⁰⁵ Dane za stroną internetową

dostęp 26 kwietnia 2018 r.

¹⁰⁶ Dane za stroną internetową

dostęp 26 kwietnia 2018 r.

	Wszystkie przesyłki o wadze jednostkowej paczka do 68 kg	KANADA	Następnego dnia do 8:00 lub 8:30 rano	FedEx International First®	
			1-2 dni	FedEx International Priority®	
		AMERYKA ŁACIŃSKA	2 dni, doręczenie do głównych centrów biznesowych		FedEx International First®
			2-4 dni, do głównych centrów biznesowych		
		AZJA	2-4 dni, do głównych centrów biznesowych		FedEx International First®
		AFRYKA - OCEANIA	2-4 dni, do głównych centrów biznesowych		FedEx International First®
	INDIE-BLISKI WSCHÓD	2 dni do głównych centrów biznesowych do 10:00 rano		FedEx International First®	
Pilne		2-4 dni, do głównych centrów biznesowych		FedEx International Priority®	
	Wszystkie przesyłki o wadze jednostkowej paczka od 68kg do 100 kg	EUROPA	2-3 dni	FedEx International Priority® Freight	
		USA-KANADA	2 dni		
		AMERYKA ŁACIŃSKA	3 dni		
		AZJA, AFRYKA-OCEANIA, INDIE, BLISKI WSCHÓD	3-5 dni		
Mniej pilne	Wszystkie przesyłki o wadze jednostkowej paczka do 68kg	EUROPA	3-4 dni	FedEx International Economy®	
		USA	4 dni		
		KANADA	4 dni		
		AMERYKA ŁACIŃSKA	4 dni		
		AZJA	4 dni		
		AFRYKA - OCEANIA	4 dni		
	INDIE-BLISKI WSCHÓD	4-6 dni			

Mniej pilne	EUROPA	3-4 dni	FedEx International Economy®
	USA	4 dni	

Wszystkie przesyłki o wadze jednostkowej paczka do 68kg	KANADA	4 dni	FedEx International Economy®
	AMERYKA ŁACIŃSKA	4 dni	
	AZJA	4 dni	
	AFRYKA - OCEANIA	4 dni	
	INDIE-BLISKI WSCHÓD	4-6 dni	
Wszystkie przesyłki o wadze jednostkowej paczka od 68kg do 100 kg	EUROPA	4-6 dni	
	USA-KANADA	4-5 dni	
	AMERYKA ŁACIŃSKA	6 dni	
	AZJA, AFRYKA-OCEANIA, INDIE, BLISKI WSCHÓD	5-8 dni	

Na całym świecie, importując zarówno małe paczki jak i ciężkie przesyłki frachtowe, w ramach usług ekspresowych i ekonomicznych, FedEx gwarantuje terminową dostawę bez względu na miejsce odbioru i dostarczenia przesyłki.

Pełen pakiet narzędzi, umożliwiający stały monitoring przesyłek, pozwala dodatkowo kontrolować wysyłkę 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu¹⁰⁷.

Tabela 8. Przesyłki importowe FedEx¹⁰⁸

Przesyłka	Miejsce docelowe	Czas doręczenia	Usługa FEDEX
	EUROPA	Następnego dnia do południa lub do końca dnia roboczego 2 dni, do południa lub do końca dnia roboczego	
	USA	2 dni, do południa lub do końca dnia roboczego	

¹⁰⁷ Dane za stroną internetową

dostęp 26 kwietnia 2018 r.

¹⁰⁸ Dane za stroną internetową

dostęp 26 kwietnia 2018 r.

Pilne	Wszystkie przesyłki o wadze jednostkowej paczka do 68kg	KANADA	2 dni, do południa lub do końca dnia roboczego	FedEx International Priority®
		AMERYKA ŁACIŃSKA	2-3 dni z głównych centrów biznesowych	
		AZJA, INDIE-BLISKI WSCHÓD	1-2 dni z głównych centrów biznesowych	
		AFRYKA - OCEANIA	2-4 dni z głównych centrów biznesowych	
	Wszystkie przesyłki o wadze jednostkowej paczka od 68kg do 100 kg	EUROPA	2-4 dni	FedEx International Priority® Freight
		USA-KANADA	3 dni	
		AMERYKA ŁACIŃSKA	2-4 dni z głównych centrów biznesowych	
		AZJA, AFRYKAOCEANIA, INDIE, BLISKI WSCHÓD	4-6 dni z głównych centrów biznesowych	
Mniej pilne	Wszystkie przesyłki o wadze jednostkowej paczka do 68kg	EUROPA	4 dni	FedEx International Economy®
		USA	4 dni	
		KANADA	4 dni	
		AMERYKA ŁACIŃSKA	5-6 dni	
		AZJA, INDIE-BLISKI WSCHÓD	3-4 dni	
		AFRYKA - OCEANIA	4 dni	
	Wszystkie przesyłki o wadze jednostkowej paczka od 68kg do 100 kg	EUROPA	4-7 dni	FedEx International Priority® Freight
		USA-KANADA	6 dni	
AMERYKA ŁACIŃSKA		7 dni		
AZJA, AFRYKAOCEANIA, INDIE, BLISKI WSCHÓD		4-5 dni		

3.3. Wnioski

Dokonując analizy rynku KEP, można wysnuć następujący wniosek - jest to rynek stwarzający duże możliwości w konstruowaniu właściwej polityki obsługi klienta. Tak więc, przedsiębiorstwa kurierskie poza najlepiej wykonywanymi usługami podstawowymi, które wskazują na rodzaj wykonywanej działalności, powinny wychodzić naprzeciw klientom, stwarzając ofertę usług dodatkowych. Ma to na celu zwiększenie konkurencyjności, poprzez rozszerzanie ofert, ale także podniesieniu poziomu obsługi klientów. Przedsiębiorstwo, które ma szeroką ofertę usług przyciągnie do siebie wielu klientów, którzy szukają kompleksowej obsługi. Właśnie tacy klienci zostaną z firmą na dłużej, gdyż zapewni ona właściwą satysfakcję z obsługi. Zadowolenie klientów wynika nie tylko z profesjonalnej i szybkiej obsługi, ale także z właściwego wyboru usługi. Są tacy klienci, którzy wymagają już nie tylko „przetransportowania” powierzonej paczki, ale także kompleksowej usługi. Takimi firmami, które oferują kompleksowe wykonanie usługi wydają się być przedsiębiorstwa DHL i FEDEX. Jest to wniosek, który można przyjąć, po analizie oferowanych przez nich usług zamieszczonych na stronie internetowej. Wydaje się, iż potencjalny klient mógłby wysoko ocenić jakość obsługi klienta na podstawie ilości oferowanych usług. DHL i FEDEX oferują znaczne udogodnienia, które nie tylko podnoszą jakość usług, ale też zwiększają bezpieczeństwo powierzonej paczki. Klienci nie muszą się bać o przesyłane przez nich dobro, gdyż mogą liczyć na to, że standardy określone w firmie nie pozwalają na złe obchodzenie się z paczką. Gdy klient wysyła wartościowe dobro, może zaistnieć podstawa do utraty tego dobra. W takiej sytuacji wybiera opcję dodatkową do przesyłki, a mianowicie jej ubezpieczenie. Gwarantuje to dodatkową ochronę oraz w razie ewentualnych zdarzeń uprawnia do wypłaty odszkodowania, w kwocie ustalonej w regulaminie usługi. Często zdarza się tak, że klienci są niedyspozycyjni w ciągu tygodnia, dlatego też z myślą o nich powstała usługa „doręczenie w soboty, niedzielę oraz święta”. Jest to znaczne udogodnienie, gdyż przedsiębiorstwa mogą zyskać nowych klientów, zrażonych koniecznością korzystania z niedogodnych usług konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Usługa ta znacznie podnosi poziom obsługi klienta, gdyż wychodzi naprzeciw nawet najbardziej wymagającym z nich. DHL i FEDEX oferują również przesyłki ekspresowe, czyli dedykowane dla osób potrzebujących zamówiony produkt w najkrótszym możliwym terminie. Często zdarza się tak, że dana rzecz jest niezbędna do

dalszych działań, dlatego też ważne jest doręczenie jej w najkrótszym czasie. Taką możliwość daje korzystanie z usługi „doręczenie tego samego dnia”.

Każde przedsiębiorstwo formułuje odmienną od innych politykę obsługi klienta, by stać się przedsiębiorcą, z którym trudno będzie konkurować. Właściwa ocena tych działań pozostaje jedynie w rękach klientów, którzy korzystają z usług przedsiębiorstw branży KEP. W budowaniu pozytywnej i długotrwałej współpracy z klientem może przeszkodzić fakt, iż klienci przeszli ogromną zmianę w swoich zachowaniach konsumpcyjnych. W związku z tym przedsiębiorstwa powinny stale udoskonalać działania zmierzające do najbardziej efektywnej logistycznej obsługi klienta. W celu otrzymania najlepszego efektu przedsiębiorstwo powinno dołożyć wiele starań, począwszy od zmiany myślenia o potencjalnym kliencie poprzez zatrudnianie najlepszych specjalistów w danej dziedzinie, aż po inwestycje związane z obsługą klienta. Takie działania powinny przynieść sukces długoterminowy, a wówczas korzyści z takich ulepszeń może być znacznie więcej niż poniesionych przy tym kosztów.

Należy zauważyć, że w przedsiębiorstwach DHL i FEDEX realizowana tam obsługa klienta jest na wysokim poziomie. Dbanie o klienta wyraża się poprzez szereg działań, takich jak: proste nazwy przedsiębiorstw, czytelne loga, przejrzyste strony internetowe, a jednocześnie zawierające wiele istotnych informacji. DHL i FEDEX są przedsiębiorstwami dużego rozmiaru, co przejawia się nie tylko w ilości zrealizowanych zleceń, ale także w obszarach działania firm. Ważnym elementem budującym pozytywną opinię na temat przedsiębiorstw są liczne akcje, w których biorą one udział, takie jak: działalność charytatywna, sponsorowanie sportu, konkursy dające prestiż w branży KEP oraz liczne szkolenia rozwijające możliwości przedsiębiorstwa. Pozytywnym aspektem logistycznej obsługi klienta w tych przedsiębiorstwach jest liczba oddziałów na terenie całego kraju. Klienci mogą załatwiać tam indywidualnie swoje sprawy, a gdy jest to niemożliwe mogą skorzystać z różnych form komunikacji internetowej, takich jak: chat, wysłanie wiadomości e-mail oraz kontakt przez stronę internetową. Wymienione aspekty stawiają oba przedsiębiorstwa wysoko w rankingu obsługi klienta branży KEP.

Rozdział IV WYNIKI I WNIOSKI BADAŃ WŁASNYCH

4.1 Metodyka badań

Celem pracy jest przedstawienie usług kurierskich w Polsce i na świecie świadczonych przez firmę DHL i firmę FEDEX. Świadczenie usług kurierskich ma ścisły związek z jednym z elementów marketingu mix, czyli ludźmi. Jest to taki czynnik, który wpływa na jakość, terminowość oraz rodzaj świadczonych usług. Zarówno jakość obsługi klientów, jak i jakość świadczonych usług mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Badanie ma na celu wyznaczyć, jak często klienci korzystają z usług świadczonych przez firmy kurierskie DHL i FEDEX oraz jakie są to usługi. Głównym celem badania jest określenie, w jakim stopniu oferta tych dwóch przedsiębiorstw wpływa na decyzje klientów o wyborze usługi czy jakość usługi wpłynie na kolejne decyzje dotyczące korzystania klientów z danej usług oraz jak oferta tych dwóch przedsiębiorstw wpływa na ogólne decyzje klientów.

Respondentami ankiety będą przede wszystkim klienci DHL i FEDEX. Ankieta została sformułowana w języku polskim. Ankietę mogą wypełniać osoby, które ukończyły 18 lat. Badanie będzie przeprowadzone pośród 100 osób. Przedmiotem ankiety jest częstość i rodzaj korzystania z oferowanych usług przez DHL oraz FEDEX. Główny przedmiot ankiety to rodzaj oferowanych usług oraz ich jakość na ich wybór przez konsumentów.

Badanie ankietowe będzie trwało od 10 marca do 2 kwietnia. Aby osiągnąć cel badania, należy zebrać jak największą liczbę osób, które wypełnią kwestionariusz. Aby badanie miało sens a jego wyniki były odpowiednie do dalszej analizy badanie należy przeprowadzić wśród 100 osób.

Badanie zostanie przeprowadzone za pomocą ankiety bezpośredniej. Pytania zawarte w ankiecie przyjmują postać pytań zarówno zamkniętych jak i otwartych. Większość pytań to pytania zamknięte, wśród których z kolei można znaleźć pytania typu alternatywnego.

Celem przeprowadzonej ankiety było określenie jak często i dlaczego respondenci korzystają z usług świadczonych przez firmy kurierskie DHL. Pytania zostały sformułowane w taki sposób, aby najpierw określić rodzaj korzystnej usługi, a następnie jej wpływ na decyzje podejmowane przez klientów, dotyczące kolejnego, ponownego z nich korzystania. Osoba podliczająca ankiety wpisuje ilość danych odpowiedzi do kolumny: "ilość odpowiedzi". W przypadku, gdy odpowiedź pytania jest: inne, wówczas te zróżnicowane odpowiedzi są wpisane do kolumny "inne". Po wpisaniu ilości odpowiedzi w odpowiednie kolumny należy podliczyć procent odpowiedzi w odpowiedziach ogółem. Dane uzyskane w ten sposób powinny być

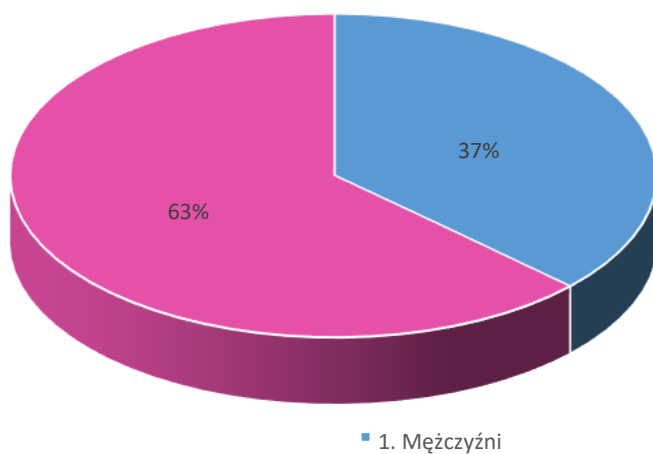
zawarte w kolumnie "odpowiedzi w %". Dzięki informacjom zawartym w tej kolumnie sporządzone zostaną grafy i wykresy, które przejrzysto zobrazują wyniki badań.

Podstawą do budowania poniższego kwestionariusza jest cel przeprowadzonego badania, czyli określenie jak często, dlaczego i z jakich usług korzystają respondenci oferowanych przez DHL i FEDEX. Pytania w pierwszej części ankiety tj. do pytania 7 dotyczą przepływu informacji o świadczonych usługach i oceny działalności tych firm. Pytania od 8 do 12 dotyczą oceny wykonanej usługi. Kolejne pytania dotyczą określenia jak spozrzegana jest przez klientów firma DHL i FEDEX.

4.2. Wyniki badań

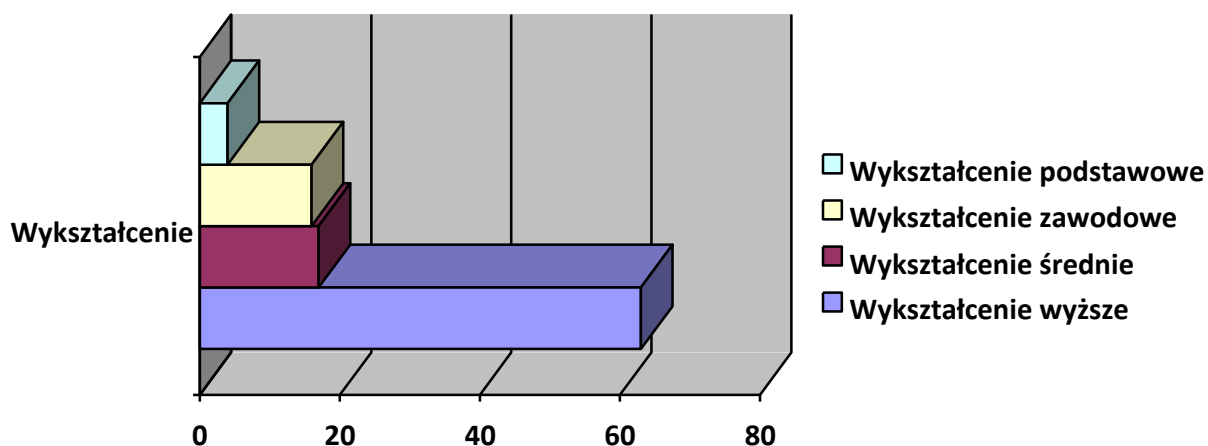
Wyniki badań w firmie DHL

Ankieta była anonimowa i została przeprowadzona wśród 100 respondentów, klientów przedsiębiorstwa. Badania zrobiono w pierwszej połowie 2018 r. Poniższy rysunek (1) przedstawia płeć ankietowanych.



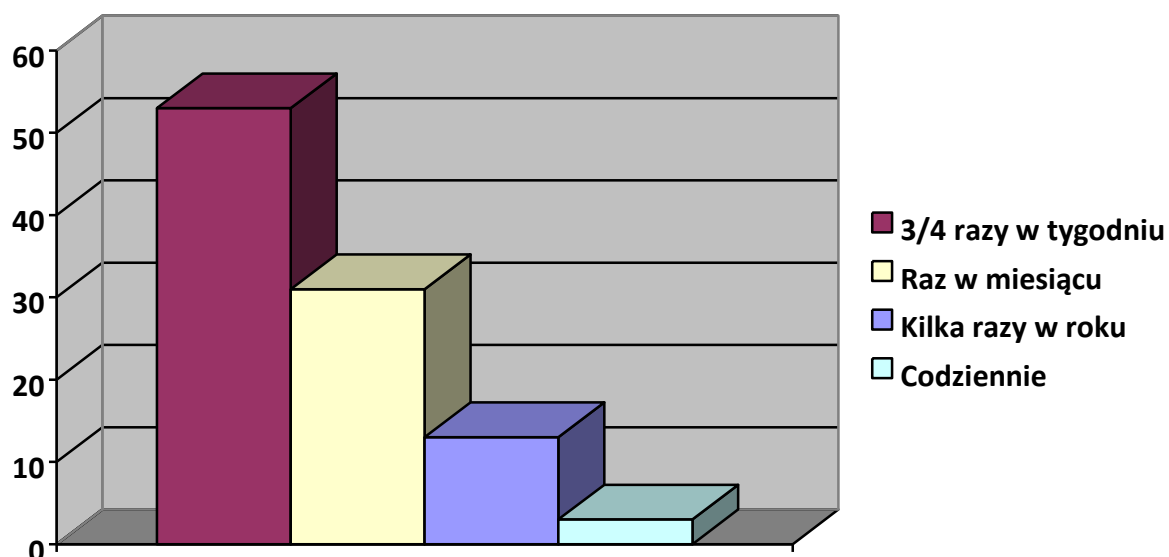
Rysunek 1. Płeć ankietowanych

W strukturze analizowanej zbiorowości w badaniach wzięło udział 63% kobiet oraz 37% mężczyzn. Kolejnym opisywanym elementem było miejsce wykształcenie ankietowanych.



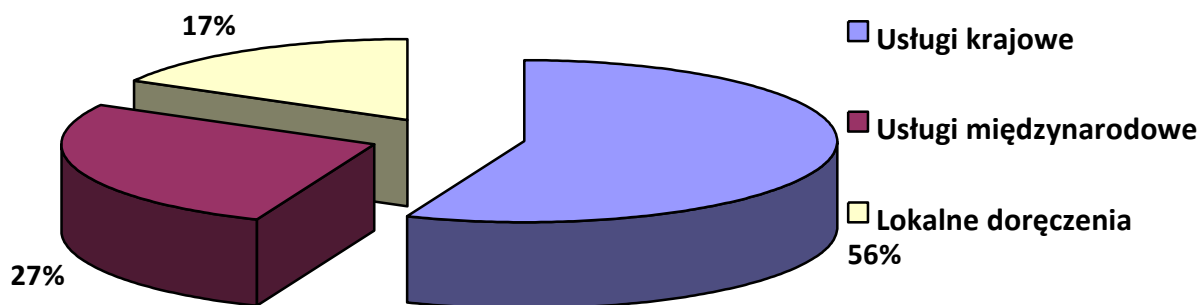
Rysunek 2. Wykształcenie ankietowanych

W badaniu wzięło udział 63% osób z wyższym wykształceniem, 17% z wykształceniem średnim, 16% stanowią osoby z wykształceniem zawodowym, 4% z podstawowym.



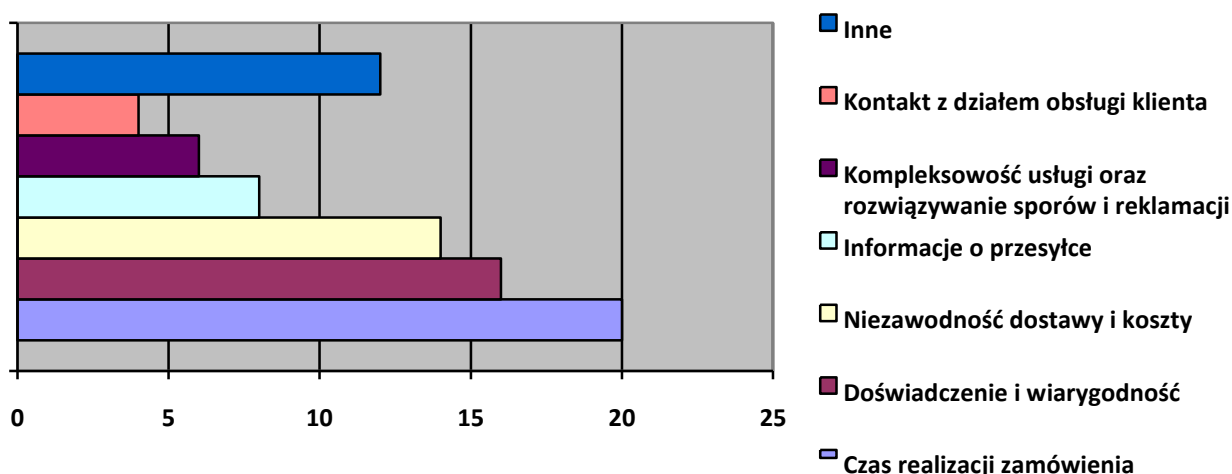
Rysunek 3. Częstotliwość korzystania z usług kurierskich firmy DHL

Jak przedstawiono na rysunku 4., 53% ankietowanych korzysta z usług kurierskich od 3 do 4 razy w tygodniu, a 31% respondentów raz w miesiącu, natomiast 13% kilka razy w roku. Codziennie z usług firmy DHL korzysta 3% ankietowanych. Kolejny rysunek przedstawia najpopularniejsze usługi firmy DHL, z których korzystają respondenci.



Rysunek 4. Najpopularniejsze usługi firmy DHL

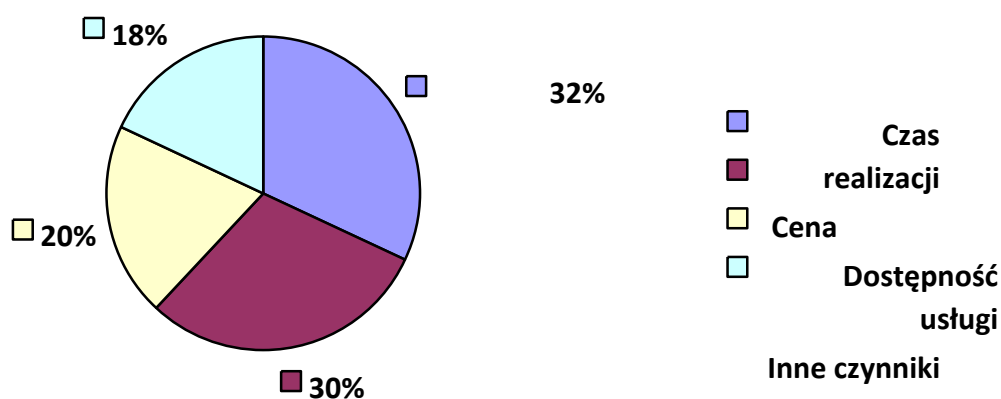
Wśród usług oferowanych przez firmę DHL największą częstotliwością ich wybierania cieszą się usługi krajowe – decyduje się na nie co drugi z ankietowanych (56%). 27% respondentów korzysta z usług kurierskich międzynarodowych, a 17% stanowią klienci wybierający lokalne doręczenia – miejskie.



Rysunek 5. Najważniejsze elementy obsługi kurierskiej

Czas realizacji zamówienia to dla 20% respondentów najważniejszy element obsługi kurierskiej, jaki biorą pod uwagę wybierając usługi DHL. 16% ankietowanych wskazało doświadczenie i wiarygodność przedsiębiorstwa, 14% niezawodność dostawy oraz dobre koszty świadczonych usług. Dla 8% istotnym elementem świadczonych usług jest dostęp do pełnej informacji o przesyłce, po 6% wskazali ankietowani na kompleksowość usługi, jak również rozwiązywanie sporów i reklamacji. 4% respondentów ceni sobie kontakt z działem obsługi klienta. Natomiast 12% ankietowanych wskazało odpowiedź „inne”, gdzie, jako najważniejszy element obsługi klienta wskazali „kontakt z kurierem, który umożliwia

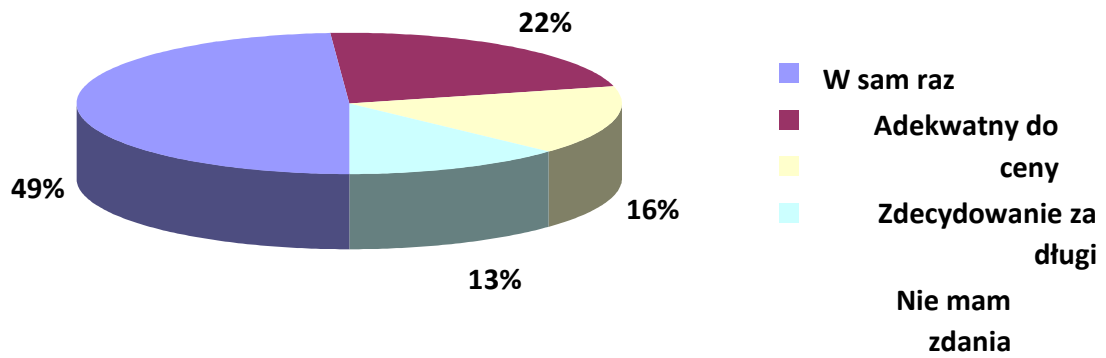
umówienie konkretnej godziny odbioru przesyłki czy też przesunięcia bądź przybliżenia czasu i miejsca jej odbioru”. Respondenci cenią sobie również dogodność składania zamówienia – w przypadku zamawiania kuriera w celu odebrania paczek czy też dostępność usługi – przybliżony czas dostarczenia przesyłki czy też określenie konkretnej godziny jej doręczenia. Respondenci wybierając usługi firmy DHL w głównej mierze kierowali się czasem realizacji zlecenia, tę odpowiedź wskazało 32% ankietowanych. 30% jako główny czynnik wskazało konkurencyjną cenę, a 20% dostępność usługi. Odpowiedź „inne czynniki” wybrało 18% respondentów, tu głównie wymieniono pozytywne opinie znajomych, jak również innych firm, korzystających z usług firmy DHL, dogodną lokalizację oddziału czy też kompleksowość usług.



Rysunek 6. Kryteria przy wyborze firmy DHL, jako dostawcy usługi

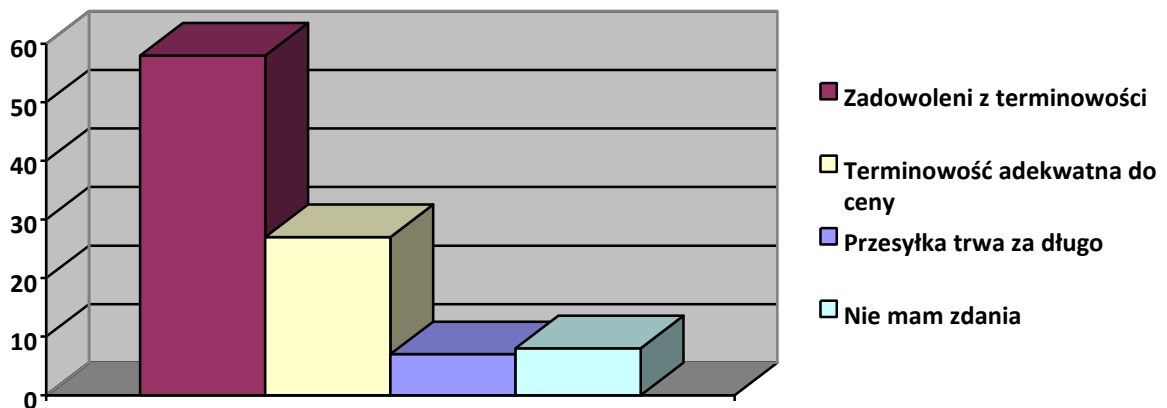
Czas realizacji świadczonych usług ankietowani ocenili następująco: prawie połowa (49%) ankietowanych osób uważa, że jest w sam raz; 22% respondentów uważa, że jest adekwatny do ceny, 16% stwierdza, że jest zdecydowanie za długi, a 13% respondentów stwierdza, że nie ma zdania na ten temat. Warto zaznaczyć, że realizacja zleceń w firmie DHL, a także w innych firmach kurierskich przebiega w zdecydowanie specyficzny sposób. Przesyłka po nadaniu trafia po drodze do adresata na poszczególne sortownie i węzły, co w dużym stopniu zmniejsza czas magazynowania. Specjalnie stworzony do tego celu program teleinformatyczny rejestruje godzinę nadejścia przesyłki do sortowni, jak również określa godzinę jej wyjścia z sortowni. Wdrożenie owego systemu w przedsiębiorstwie kurierskim jest zdecydowanym ułatwieniem, a

także skomplikowanym przedsięwzięciem, które w efekcie wpływa na terminowość świadczonych usług.



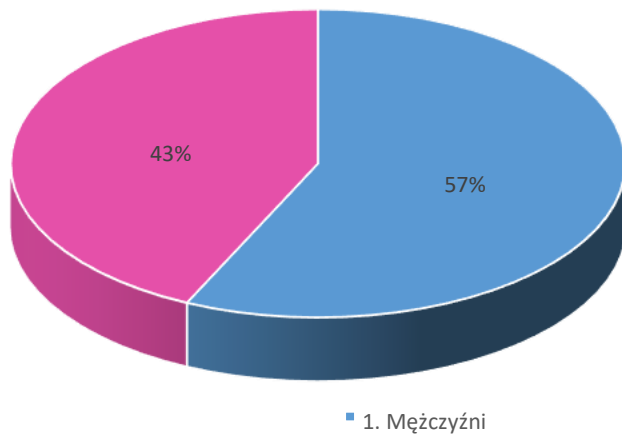
Rysunek 7. Jakość świadczonych usług – czas ich realizacji

Jeśli chodzi o terminowość usług respondenci w 58% byli zadowoleni, natomiast 27% oceniła, że terminowość jest adekwatna do ceny; 7% respondentów uważa, że trwa za długo, a 8% respondentów nie ma zdania na ten temat.



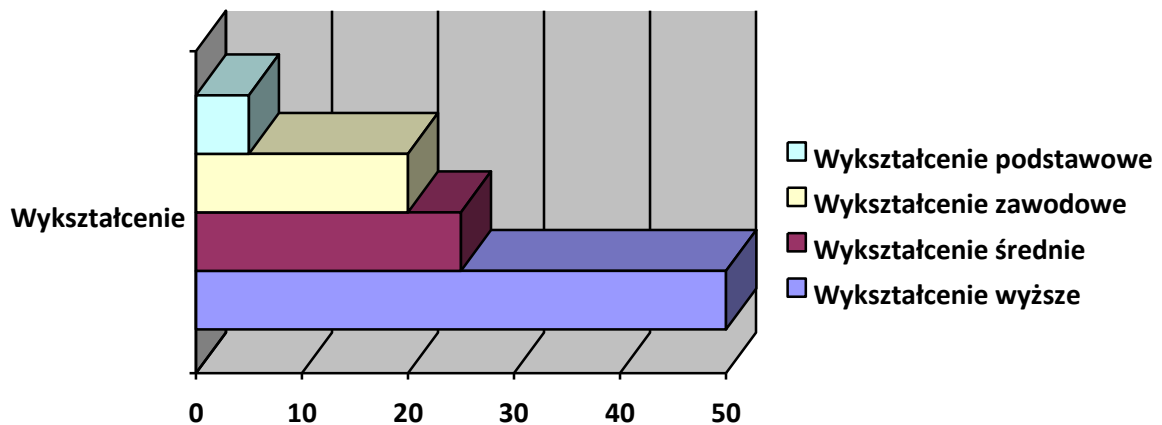
Rysunek 8. Jakość świadczonych usług na podstawie czasu ich realizacji

Ankieta była anonimowa i została przeprowadzona wśród 100 respondentów, klientów przedsiębiorstwa. Badania zrobiono w pierwszej połowie 2018 r. Poniższy rysunek (1) przedstawia płeć ankietowanych.



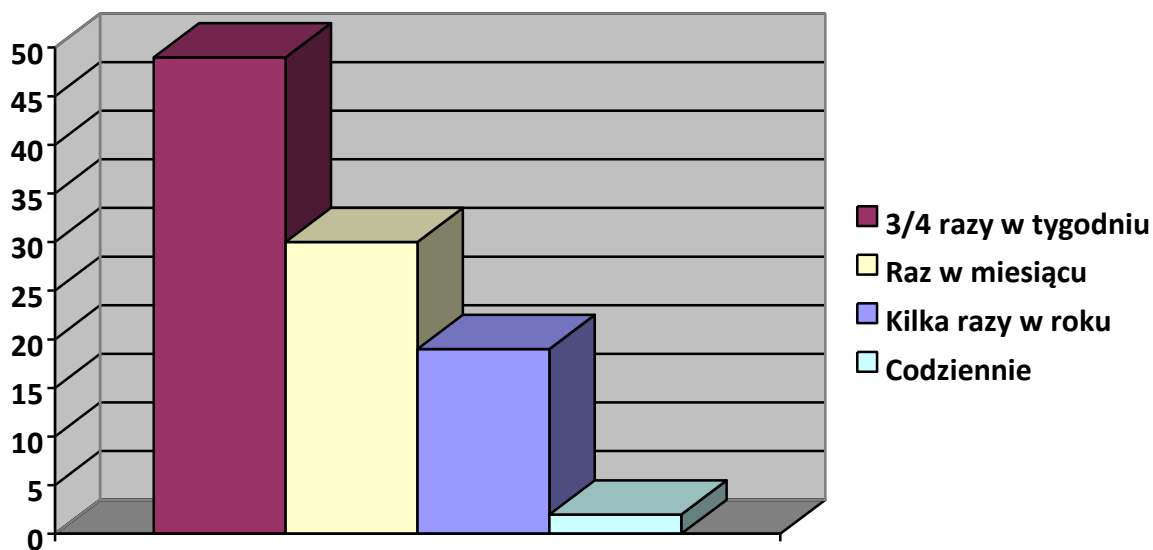
Rysunek 9. Płeć ankietowanych

W strukturze analizowanej zbiorowości w badaniach wzięło udział 43% kobiet oraz 57% mężczyzn. Kolejnym opisywanym elementem było miejsce zamieszkania ankietowanych.



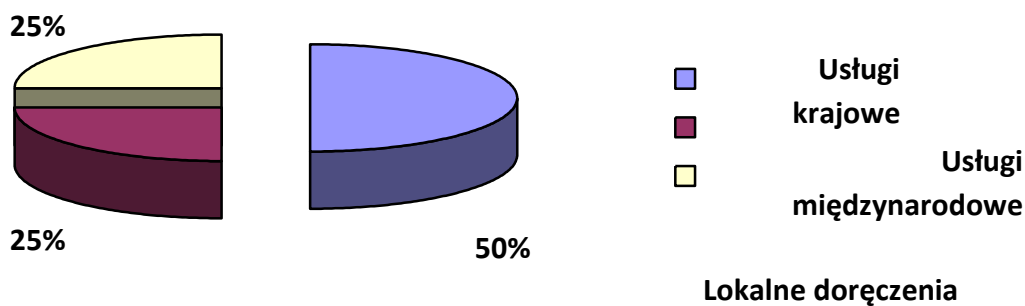
Rysunek 10. Wykształcenie ankietowanych

W badaniu wzięło udział 50% osób z wyższym wykształceniem, 25% z wykształceniem średnim, 20% stanowią osoby z wykształceniem zawodowym, 5% z podstawowym.



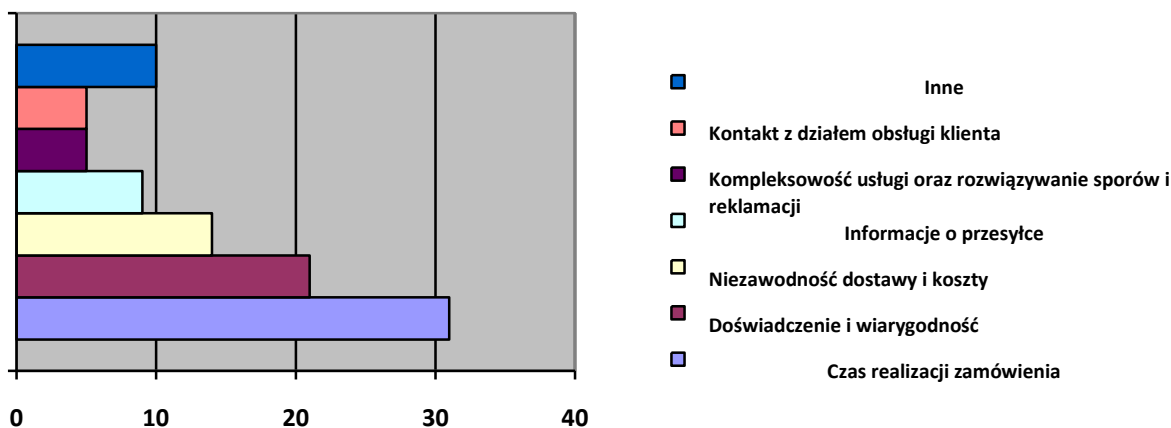
Rysunek 11. Częstotliwość korzystania z usług kurierskich firmy FEDEX

Jak przedstawiono na rysunku 4, 49% ankietowanych korzysta z usług kurierskich od 2 do 3 razy w tygodniu, a 30% respondentów raz w miesiącu, natomiast 19% kilka razy w roku. Codziennie z usług firmy FEDEX korzysta 2% ankietowanych. Kolejny rysunek przedstawia najpopularniejsze usługi firmy FEDEX, z których korzystają respondenci.



Rysunek 12. Najpopularniejsze usługi firmy FEDEX

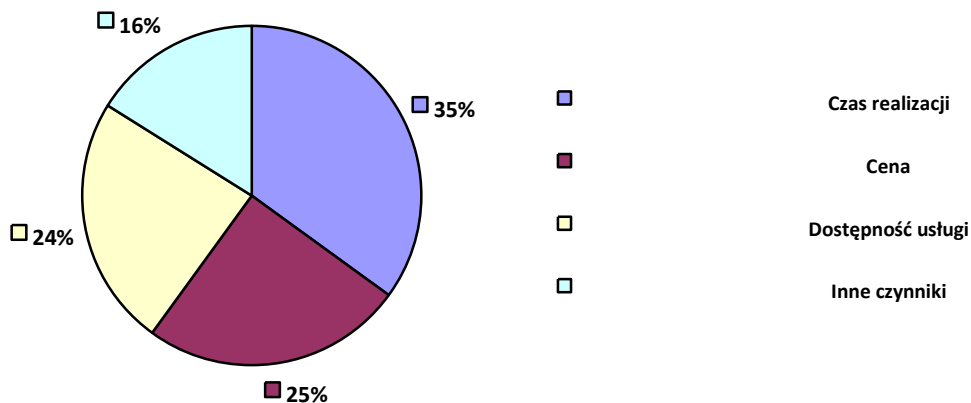
Wśród usług oferowanych przez firmę FEDEX największą częstotliwością ich wybierania cieszą się usługi krajowe – decyduje się na nie co drugi z ankietowanych (50%). 25% respondentów korzysta z usług kurierskich międzynarodowych, a 25% stanowią klienci wybierający lokalne doręczenia – miejskie.



Rysunek 13. Najważniejsze elementy obsługi kurierskiej

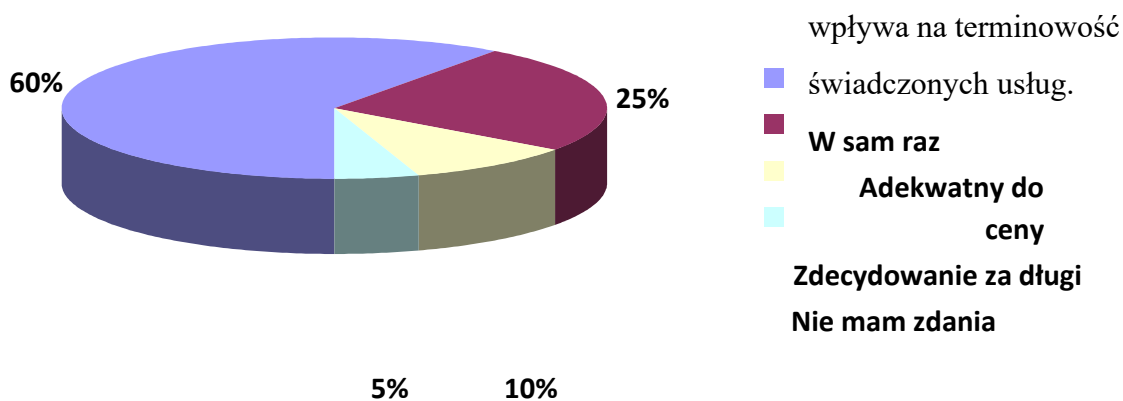
Czas realizacji zamówienia to dla 31% respondentów najważniejszy element obsługi kurierskiej, jaki biorą pod uwagę wybierając usługi firmy FEDEX. 21% ankietowanych wskazało doświadczenie i wiarygodność przedsiębiorstwa, 14% niezawodność dostawy oraz dobre koszty świadczonych usług. Dla 9% istotnym elementem świadczonych usług jest dostęp do pełnej informacji o przesyłce, po 5% wskazali ankietowani na kompleksowość usługi, jak również rozwiązywanie sporów i reklamacji. 5% respondentów ceni sobie kontakt z działem obsługi klienta. Natomiast 10% ankietowanych wskazało odpowiedź „inne”, gdzie, jako najważniejszy element obsługi klienta wskazali „kontakt z kurierem, który umożliwia umówienie konkretnej godziny odbioru przesyłki czy też przesunięcia bądź przybliżenia czasu i miejsca jej odbioru”. Respondenci cenią sobie również dogodność składania zamówienia – w przypadku zamawiania kuriera w celu odebrania paczek czy też dostępność usługi – przybliżony czas dostarczenia przesyłki czy też określenie konkretnej godziny jej doręczenia. Respondenci wybierając usługi FEDEX w głównej mierze kierowali się czasem realizacji zlecenia, tę odpowiedź wskazało 35% ankietowanych. 25% jako główny czynnik wskazało konkurencyjną cenę, a 24% dostępność usługi. Odpowiedź „inny czynnik” wybrało 16% respondentów, tu głównie wymieniono pozytywne opinie znajomych, jak również innych firm,

korzystających z usług firmy FEDEX, dogodną lokalizację oddziału czy też kompleksowość usług.



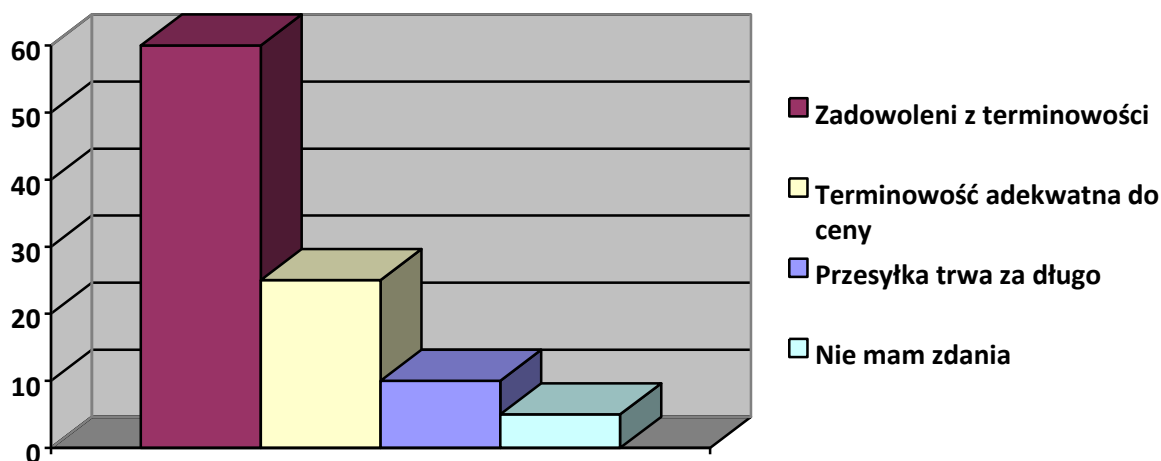
Rysunek 14. Kryteria przy wyborze firmy FEDEX, jako dostawcy usługi

Czas realizacji świadczonych usług ankietowani ocenili następująco: ponad połowa (53%) ankietowanych osób uważa, że jest w sam raz; 18% respondentów uważa, że jest adekwatny do ceny, 17% stwierdza, że jest zdecydowanie za długi, a 12% respondentów stwierdza, że nie ma zdania na ten temat. Warto zaznaczyć, że realizacja zleceń w firmie FEDEX, a także w innych firmach kurierskich przebiega w zdecydowanie specyficzny sposób. Przesyłka po nadaniu trafia po drodze do adresata na poszczególne sortownie i węzły, co w dużym stopniu zmniejsza czas magazynowania. Specjalnie stworzony do tego celu program teleinformatyczny rejestruje godzinę nadejścia przesyłki do sortowni, jak również określa godzinę jej wyjścia z sortowni. Wdrożenie owego systemu w przedsiębiorstwie kurierskim jest zdecydowanym ułatwieniem, a także skomplikowanym przedsięwzięciem, które w efekcie



Rysunek 15. Jakość świadczonych usług – czas ich realizacji

Jeśli chodzi o terminowość usług respondenci w 60% byli zadowoleni, natomiast 25% oceniła, że terminowość jest adekwatna do ceny; 10% respondentów uważa, że trwa za długo, a 5% respondentów nie ma zdania na ten temat.



Rysunek 16. Jakość świadczonych usług na podstawie czasu ich realizacji

4.3. Wnioski z badań

Wnioski z badań

Sektor usług kurierskich w Polsce na przestrzeni ostatnich lat podlegał dynamicznemu rozwojowi. Jest to rezultat wzrostu potrzeb w zakresie mobilności drobnych przesyłek i ładunków. Na przestrzeni 10 ostatnich lat nastąpił 5-krotny wzrost liczby pojazdów w międzynarodowym transporcie kurierskim. Tak gwałtowny wzrost spowodował ogromną konkurencję między przedsiębiorstwami, wynikającą z systematycznie wzrastającej przewagi podaży nad popytem na tym rynku.

Dobra obsługa klienta jest nierzadko kluczem do sukcesu firmy. Do cech dobrej obsługi należą: kompletność realizowanej dostawy, krótki czas realizacji, możliwość zaspokajania specjalnych żądań, system sprawnej komunikacji i informacji, bezproblemowa obsługa, a także precyzja i szybkie usuwanie błędów. Podstawową płaszczyzną działalności firm kurierskich jest przewóz przesyłek zawierających przedmioty, które powinny dotrzeć do adresata bezpiecznie i w krótkim czasie.

Firmy DHL i FEDEX to przedsiębiorstwa starające się zaspokajać wszystkie potrzeby z zakresu przesyłek ekspresowych i logistyki. Przesyłki obsługiwane są w skalach lokalnej i międzynarodowej. Pakiet usług dopasowany jest do potrzeb lokalnego rynku. Wśród usług oferowanych przez obie firmy największą częstotliwością ich wybierania cieszą się usługi krajowe – decyduje się na nie co drugi z ankietowanych (56% i 50%). 27% i 25 % respondentów korzysta z usług kurierskich międzynarodowych, a 17% i 20 % stanowią klienci wybierający lokalne doręczenia – miejskie.

Dla respondentów najważniejszy elementem obsługi kurierskiej jest czas realizacji zamówienia, doświadczenie i wiarygodność przedsiębiorstwa, oraz niezawodność dostawy i dobre koszty świadczonych usług. Istotnym elementem świadczonych usług jest również dostęp do pełnej informacji o przesyłce, rozwiązywanie sporów i reklamacji oraz kontakt z działem obsługi klienta. Za najważniejszy element obsługi klienta wskazano „kontakt z kurierem, który umożliwia umówienie konkretnej godziny odbioru przesyłki czy też przesunięcia bądź przybliżenia czasu i miejsca jej odbioru”. Respondenci cenią sobie również dogodność składania zamówienia – w przypadku zamawiania kuriera w celu odebrania paczek czy też dostępność usługi – przybliżony czas dostarczenia przesyłki czy też określenie konkretnej godziny jej doręczenia. Respondenci wybierając usługi obu firm w głównej mierze kierowali się czasem realizacji zlecenia, ceną oraz dostępnością usługi.

Ciągły rozwój branży IT stwarza, z jednej strony możliwość skutecznej implementacji założeń polityki internalizacji kosztów zewnętrznych świadczonych usług kurierskich i wdrażania elementów globalnego bezpieczeństwa logistycznych łańcuchów dostaw, co zwiększa koszty funkcjonowania transportu, ale z drugiej strony - powoduje, że uzyskiwane dane wspierają procesy zarządcze, podnosząc efektywność ekonomiczną i konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku usług kurierskich. Pozwalają one nie tylko na tworzenie i rozwój baz danych umożliwiających optymalizację tras i zmniejszenia kosztów przewozów, co w znacznym stopniu przyczynia się do skrócenia czasu ich realizacji oraz bezpośrednio wspomaga zarządzanie przedsiębiorstwem, ale również umożliwia zwiększenie bezpieczeństwa kierowców, pojazdów i ładunku oraz sprawniejsze sterowanie zasobami.

W firmie DHL i FEDEX obowiązuje polityka jakości odpowiedzialnego biznesu, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz zarządzania środowiskowego. W tym przypadku odpowiedzialny biznes to nie tylko istotny element strategii obu firm, ale również element misji tych firm. Przez realizację odpowiedzialnego i uczciwego biznesu przedsiębiorstwa dbają o

wysoki poziom etyki zawodowej, jak również o pozytywną reputację wśród klientów i kontrahentów.

Za kluczowe elementy sukcesu w realizacji zadań mających na celu sprostanie wyzwaniom wynikającym z powyżej zaprezentowanych trendów, firmy uważają poprawę jakości i wydajności usług w ujęciu procesowym, optymalizację kosztów i precyzyjne dostosowanie się do rosnącego zapotrzebowania na globalne rozwiązania logistyczne. Sprzyja temu powołanie Centrum Kompetencji, pozwalające na rozwijanie i upowszechnianie rozwiązań logistycznych, adresowanych do poszczególnych segmentów rynkowych, na potrzeby e-commerce, małych i średnich firm.

Najlepszym rozwiązaniem dla obu przedsiębiorstw będzie skupienie się na mocnych stronach firm oraz wyszukiwaniu szans na dalszy rozwój. Dzięki przeprowadzonym badaniom przedsiębiorstwa mogą monitorować swoją sytuację i stopniowo wprowadzać zmiany w celu dalszego rozwoju i osiągnięcia oczekiwanego sukcesu. Jest to duże wyzwanie przy istniejącej na rynku usług kurierskich konkurencji oraz ciągłej zmianie sytuacji gospodarczej

ZAKOŃCZENIE

Rosnąca na rynku pozycja branży KEP pozostaje przejawem zachodzących zmian społeczno-gospodarczych o zasięgu globalnym. I nie jest to zjawisko przypadkowe. Preferencje i potrzeby klientów wykształciły specyficzny profil oferowanych przez operatorów usług. Reagując na obowiązujące w przestrzeni konsumenckiej tendencje, założenie, że usługa kurierska to tylko dostarczenie przesyłki bezpośrednio do odbiorcy, uległo ogromnym modyfikacjom.

Dostępność atrakcyjnych propozycji na rynku kurierskim, stanowi o jego popularności. Zróżnicowanie rozwiązań, wysokie standardy obsługi klienta stały się w tym zakresie obowiązującą normą. Rynek krajowy wychodzi naprzeciw oczekiwaniom lokalnych odbiorców. Klienci mogą tutaj liczyć na profesjonalną realizację swoich zleceń w wielu wariantach. Doręczenie przesyłek w systemie standardowym, opcje ekspresowej dostawy, możliwość skorzystania z wielu usług dodatkowych, zgodnie z wymaganiami zleceniodawcy to aktualny profil współczesnej usługi. Także usługi o zasięgu międzynarodowym stanowią

obecnie kompleksową ofertę o charakterze logistycznym. Obsługa celna transportowanej przesyłki, możliwość monitorowania jej statusu przez klienta, to tylko niektóre z rozwiązań.

W oparciu o przeprowadzone analizy wybranych przedsiębiorstw branży KEP należy stwierdzić, że polityka obsługi klienta jest w każdym z nich pojmowana w różny sposób. Zaczynając od przedsiębiorstwa kurierskiego FEDEX należy zauważyć, że realizowana tam obsługa klienta jest na wysokim poziomie. Dbanie o klienta wyraża się poprzez szereg działań, takich jak: prosta nazwa przedsiębiorstwa, czytelne logo, przejrzysta strona internetowa, a jednocześnie zawierająca wiele istotnych informacji. DHL jest przedsiębiorstwem dużego rozmiaru, co przejawia się nie tylko w ilości zrealizowanych zleceń, ale także w obszarach działania firmy. Ważnym elementem budującym pozytywną opinię na temat przedsiębiorstwa są liczne akcje, w których DHL bierze udział, takie jak: działalność charytatywna, sponsorowanie sportu, konkursy dające prestiż w branży KEP oraz liczne szkolenia rozwijające możliwości przedsiębiorstwa. Pozytywnym aspektem logistycznej obsługi klienta w tym przedsiębiorstwie jest liczba oddziałów na terenie całego kraju. Klienci mogą załatwiać tam indywidualnie swoje sprawy, a gdy jest to niemożliwe mogą skorzystać z różnych form komunikacji internetowej, takich jak: chat, wysłanie wiadomości e-mail oraz kontakt przez stronę internetową. Wymienione aspekty stawiają przedsiębiorstwo DHL Polska wysoko w rankingu obsługi klienta branży KEP.

Każde przedsiębiorstwo formułuje odmienną od innych politykę obsługi klienta, by stać się przedsiębiorcą, z którym trudno będzie konkurować. Właściwa ocena tych działań pozostaje jedynie w rękach klientów, którzy korzystają z usług przedsiębiorstw branży KEP. W budowaniu pozytywnej i długotrwałej współpracy z klientem może przeszkodzić fakt, iż klienci przeszli ogromną zmianę w swoich zachowaniach konsumpcyjnych. W związku z tym przedsiębiorstwa powinny stale udoskonalać działania zmierzające do najbardziej efektywnej logistycznej obsługi klienta. W celu otrzymania najlepszego efektu przedsiębiorstwo powinno dołożyć wiele starań, począwszy od zmiany myślenia o potencjalnym kliencie poprzez zatrudnianie najlepszych specjalistów w danej dziedzinie, aż po inwestycje związane z obsługą klienta. Takie działania powinny przynieść sukces długoterminowy, a wówczas korzyści z takich ulepszeń może być znaczenie więcej niż poniesionych przy tym kosztów.

Proces stałego rozwoju branży to pojawiające się na rynku nowe usługi, których inspiracją są bardzo często również czynniki zewnętrznego otoczenia sektora kurierskiego. Popularność e-

handlu, liberalizacja przewozów w obrębie Unii Europejskiej, rola sektorów biznesowych, głównie B2B oraz B2C, to kilka z nich. W odpowiedzi na te wyzwania firmy kurierskie proponują innowacyjne usługi, m.in. COD, e Awizo, ParcelShop, czy e Cas.

Optymistyczne perspektywy dalszego rozwoju, pozostające jednocześnie dużym wyzwaniem, to przyszłość nie tylko dla potentatów branży kurierskiej - DHL czy FEDEX - ale także innych operatorów, stanowiących stały element struktury branżowej.

BIBLIOGRAFIA

- S. Abt, *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998
- W. Baliński, *Wspomnienie pośmiertne*, „Przegląd Organizacji” 1948
- J. Bendkowski, *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010
- M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002
- P. Blaik, *Logistyka*, PWE Warszawa 2001
- P. Blaik, *Logistyka, Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Wydawnictwo PWE
- H. Brdulak, *Logistyka przyszłości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012
- P. Cabała, *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2007
- Cambridge International Dictionary of English, Cambridge University Press, Cambridge 1995
- M. Ciesielski, A. Szudrowicz, *Ekonomika transportu*, AE, Poznań, 2003
- J. Coyle, E. Bardi, J. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2009
- A. Czech, *Zygmunt Rytel – życie i dzieło*, TNOiK, Katowice 1981
- J. Czekaj, *Wzorce przebiegu przedsięwzięć, a koszt czasu. W: Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2008
- A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994
- A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, *Podstawy organizacji zarządzania*, WSAiB Gdynia 1999
- I. Domańska-Cyran, M. Gubała, *Podstawy zarządzania transportem w przykładach*, Biblioteka logistyka, Poznań 2003

- S.E. Dworecki, *Zarządzanie logistyczne*, Wyższa Szkoła Humanistyczna, Pułtusk 1999
- J. Enhelhardt, *Polski transport kolejowy w świetle badań nad liberalizacją kolei w Unii Europejskiej, Transport a Unia Europejska. Polski transport w europejskiej perspektywie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego 2006, *Ekonomika Transportu Lądowego*, Nr 3
- A. Fajczak-Kowalska., M. Kowalska, *Jakość usług logistycznych - rozwiązania wykorzystywane w ostatniej mili przez firmy kurierskie*, „Logistyka” 2/2017
- M. Fic, D. Fic, *Organizacja i zarządzanie, Klasycy organizacji, Wybór tekstów*, Zielona Góra 1983
- K. Ficoń, *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001
- B. Gliński, *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996
- W. Gogłoz, K. Księski, *Historia myśli organizatorskiej*, Warszawa 2013
- E. Gołemska, *Kompedium wiedzy o logistyce*, WN PWN, Warszawa-Poznań 1999
- W. Grzywacz, J. Burnewicz, *Ekonomika transportu*, WKiŁ, Warszawa 1989
- W. Grzywacz, K. Wojewódzka-Król, W. Rydzkowski, *Polityka transportowa*, Wyd. UG, Gdańsk 2003
- A. Harrison, R. Hoek, *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2010
- E. Januła, T. Truś, Ż Gutowska, *Spedycja*, Difi, Warszawa 2011
- D. Jemielniak, D. Latusek, *Zarządzanie. Teoria i praktyka od podstaw*, WSPiZ Warszawa 2005
- A. Korombel, O. Grabiec, *Mary Parker Follett- Wizjonerka nauk o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie 2016
- D. Marciniak-Neider, *Warunki dostaw towarów w handlu zagranicznym*, Polska Izba Spedycji i Logistyki, Gdynia 2011
- F. Mroczo, *Logistyka*, WSZiP Wałbrzych 2016
- E. Kajdański, *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981

- R. Kozłowski, A. Sikorski, *Podstawowe zagadnienia współczesnej logistyki*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013
- A. Koźlak, *Ekonomika transportu. Teoria i praktyka gospodarcza*, WUG, Gdańsk 2008
- A.K. Koźmiński (red): *Współczesne teorie zarządzania*, Warszawa PWN 1987
- A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red): *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Warszawa PWN 1995
- S. Krawczyk, *Logistyka, teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011
- R. Krupski, *Identyfikacja i realizacja strategii firmy*, Leopoldinum, Wrocław 1994
- L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa PWN 1992
- R. Kusa, *Koncepcje zarządzania, wykład 1*, AGH 2016
- A. Letkiewicz, *Gospodarowanie w transporcie samochodowym. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006
- M. Madeyski, E. Lissowska, J. Marzec, *Wstęp do nauki o transporcie*, SGPiS, Warszawa 1971
- S. Markusik, *Infrastruktura logistyczna w transporcie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009
- Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej*, Kraków AEK 2002
- Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, Warszawa PWE 1989
- E. Mendyk, *Ekonomika transportu*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2009
- J. Neider, *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2012
- J. Neider, *Transport w handlu międzynarodowym*, WUG, Gdańsk 2006
- H. Obora, *Wybrane dokonania Polskiej Szkoły Organizacji w okresie międzywojennym, w: Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie*, pod red. A. Czech, Katowice 2012
- Oxford Advanced Learner's Dictionary, Oxford University Press, Oxford 1948/95
- A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Kraków 2002
- I. Pisz, T. Sęk, W. Zielecki, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2013

- A. Salomon, *Spedycja. Teoria, przykłady, ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2012
- R. Rolbiecki, *Infrastruktura transportu jako czynnik kształtujący warunki rozwoju przedsiębiorstw o otoczeniu społeczno-gospodarczym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011
- G. Rosa, *Konkurencja na rynku usług transportowych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013
- D. Rucińska, A. Ruciński, *Marketing na rynku usług lotniczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000
- K. Rutkowski, F.J. Beier, *Logistyka*, Wyższa Szkoła Handlowa, Warszawa 1998
- W. Rydzkowski, *Usługi logistyczne*, ILiM, Poznań 2004
- W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, *Transport*, PWN, Warszawa 2008
- W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, *Transport. Problemy transportu w rozszerzonej Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
- J. Rześny-Cieplińska, *Organizatorzy transportu. Rynki-operacje-strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011
- T. Sęk, *Metody i narzędzia projektowania systemów zarządzania*, Karków 2001
- A. Sikorski, Kozłowski, *Nowoczesne rozwiązania w logistyce*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013
- Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszaw 1999
- S. Smyk, *Logistyka dystrybucji*, Wyd. Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2016
- J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2001
- M. Strużycki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Warszawa 2004
- H. Szulce, J. Chawalek, W. Ciechomski, *Ekonomika handlu, cz. II*, WSiP, Warszawa 2004
- M. Szymczak, E. Gołemska, *Logistyka międzynarodowa*, AE Poznań 2000
- A. Szymonik, *Ekonomika transportu dla potrzeb logistyka(i)*, Difi, Warszawa 2013

- I. Tarski, *Ekonomika i organizacja transportu międzynarodowego*, PWE, Warszawa 1993
- R. Tomanek, *Funkcjonowanie transportu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004
- I. Urbanyi-Popiołek, *Ekonomiczne i organizacyjne aspekty transportu*, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy 2013
- P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2001
- T. Wierzejski, M. Kędzior—Laskowska, *Transport i spedycja*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski 2014
- K. Winiarska, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 718*, Szczecin 2012
- K. Wojewódzka-Król, *Infrastruktura transportu wobec współczesnych wyzwań*, „Logistyka” 1/2011
- K. Wojewódzka-Król, R. Rolbiecki, *Polityka rozwoju transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013
- H. Wojtaszek „*Od historii metod zarządzania do sprawnego funkcjonowania organizacji*” w: ZS WSH Zarządzanie 2014
- J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1978
- K. Zimniewicz, *Podstawy zarządzania*, WSZiB Poznań, 2001

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

www.encyklopedia.pwn.pl/haslo/Adamiecki-Karol;3865693.html (dostęp 01.03 2018)

www.superbrands.pl (dostęp 25.05 2018)

www.dhl.com.pl (dostęp 25.05 2018)

www.dhl.com.pl (dostęp 25.05 2018)

www.fedex.com/pl (dostęp 25/26.05 2018)

www.fedex.com/pl (dostęp 25/26.05 2018)

www.logistyka.net (dostęp 25.05 2018)

WYKAZ TABEL

Tabela 1. Pierwotne i wspomagające procesy logistyczne

Tabela 2. Składniki infrastruktury procesów logistycznych

Tabela 3. Charakterystyka możliwości transportu

Tabela 4. Rodzaje przesyłek międzynarodowych DHL Express

Tabela 5. Rodzaje przesyłek kurierskich DHL

Tabela 6. Przesyłki ekspresowe FedEx

Tabela 7. Przesyłki importowe FedEx

WYKAZ ILUSTRACJI

Rysunek 1. Płeć ankietowanych

Rysunek 2. Wykształcenie ankietowanych

Rysunek 3. Częstotliwość korzystania z usług kurierskich firmy DHL

Rysunek 4. Najpopularniejsze usługi firmy DHL

Rysunek 5. Najważniejsze elementy obsługi kurierskiej

Rysunek 6. Kryteria przy wyborze firmy DHL, jako dostawcy usługi Rysunek

7. Jakość świadczonych usług – czas ich realizacji

Rysunek 8. Jakość świadczonych usług na podstawie czasu ich realizacji

Rysunek 9. Płeć ankietowanych

Rysunek 10. Wykształcenie ankietowanych

Rysunek 11. Częstotliwość korzystania z usług kurierskich firmy FEDEX

Rysunek 12. Najpopularniejsze usługi firmy FEDEX

Rysunek 13. Najważniejsze elementy obsługi kurierskiej

Rysunek 14. Kryteria przy wyborze firmy FEDEX, jako dostawcy usługi

Rysunek 15. Jakość świadczonych usług – czas ich realizacji

Rysunek 16. Jakość świadczonych usług na podstawie czasu ich realizacji