

Andrzej BUJAK<sup>1</sup>  
Marcin DŁUGOSZ<sup>2</sup>  
Agnieszka FILARSKA-DURAK<sup>3</sup>

### **ROZWIĄZANIA ORGANIZACYJNE STOSOWANE W USŁUGACH SPEDYCYJNYCH NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH PRZEDSTAWICIELI BRANŻY TSL W POLSCE**

*Artykuł jest próbą pokazania modelu funkcjonowania dużego przedsiębiorstwa spedycyjnego w praktyce. W ramach pracy zostały przeanalizowane wybrane, duże przedsiębiorstwa o tym profilu, działające na polskim rynku TSL. Przeprowadzona została analiza organizacji usług spedycyjnych, oferty i modeli rozwiązań.*

### **THE ORGANIZING SOLUTIONS USED IN FORWARDING SERVICES ON THE EXPAMPLE OF SEVERAL LEADERS IN TSL BRANCH IN POLAND**

*The article is an attempt of showing the model of large forwarding company in practice. In the framework of this article selected large companies with this profile from Polish TSL market has been analysed. The analysis of organisation of forwarding services, offers as well as solution models has been conducted.*

#### **1. WSTĘP**

W dobie rozwiniętej logistyki, dostawca usług logistycznych jest niezbędnym elementem łańcucha dostaw. Usługi logistyczne na podstawie polskiego rynku można podzielić na grupy usług przewozowych, usług spedycyjnych oraz grupę usług logistycznych.[4] W klasycznym ujęciu funkcje spedytora sprowadzają jego działalność przede wszystkim do obsługi podmiotów przewozu w różnorodnych procesach transportowych.[5] Wzrost konkurencyjności na rynkach transportowych, nowe, efektywniejsze rozwiązania w zakresie organizacji łańcucha dostaw, a także zwiększone oczekiwania klientów wobec przedsiębiorstw spedycyjnych, zapoczątkowały poszukiwanie nowych możliwości, pozwalających na wzrost udziału w rynku przedsiębiorstw branży TSL. Operatorzy logistyczni ewoluują, przechodząc od oferowanych bezkontraktowo wybranych usług, przez kontraktową obsługę, obejmującą co najmniej transport i składowanie (3 PL), realizację skomplikowanych projektów logistycznych „z jednej ręki” (LLP), aż po zaawansowane formy obsługi określane terminem 4 PL.[7]

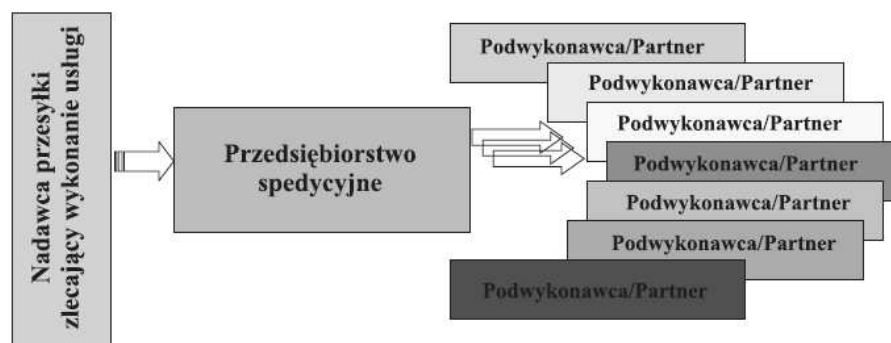
<sup>1</sup> Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Katedra Logistyki, andrzej.bujak@interia.pl, (71)3561610.

<sup>2</sup> Rohlig Suus Logistics S.A., e-mail: mdlugosz@suus.com.

<sup>3</sup> COWI Polska Sp. z o.o. Oddział Warszawa, e-mail: agfi@cowi.com.pl.

Na polskim rynku TSL funkcjonuje wiele przedsiębiorstw oferujących usługi spedycyjne. Pośród różnych klasyfikacji usług oraz przedsiębiorstw spedycyjnych można wyróżnić: spedytorów domowych, małe przedsiębiorstwa spedycyjne, średnie przedsiębiorstwa spedycyjne, oraz duże przedsiębiorstwa spedycyjne.[3]

Istotę działalności przedsiębiorstwa spedycyjnego przedstawia rysunek 1. Przedsiębiorstwo spedycyjne zazwyczaj funkcjonuje w oparciu o sieć partnerów/podwykonawców, z którymi ma zawarte kontrakty.



Rys.1. Współpraca przedsiębiorstwa spedycyjnego z podwykonawcami  
Źródło: [3].

Na rynku TSL od jakiegoś czasu funkcjonuje pojęcie „operatora logistycznego”, do którego predysponują firmy przewozowe, np. w sektorze przewozów kolejowych PKP Cargo S.A. Operator taki musi być jednocześnie operatorem przewozów multimodalnych, dysponować własną siecią połączeń transportowych, własnymi filiami i przedstawicielstwami w kraju, jak i za granicą, niezawodnym systemem łączności.[8]

Niniejszy artykuł jest studium przypadku obejmującym wybrane przedsiębiorstwa z grupy największych przedsiębiorstw działających na polskim rynku usług spedycyjno-logistycznych. W ramach studium został przeanalizowany model funkcjonowania na rynku, oferowane usługi oraz modele rozwiązań w zakresie świadczonych usług.

## 2. PRZEGLĄD WYBRANYCH NAJWIĘKSZYCH OPERATORÓW LOGISTYCZNYCH FUNKCJONUJĄCYCH NA POLSKIM RYNKU TSL

### 2.1 Grupa Raben<sup>4</sup>

Grupa Raben, funkcjonująca na polskim rynku od lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia, jest operatorem logistycznym oferującym swoje usługi poprzez wyspecjalizowane przedsiębiorstwa. W paście usług grupy znajdują się: logistyka kontraktowa, magazynowanie, międzynarodowy transport drogowy, dystrybucja krajowa, spedycja morska i lotnicza.

<sup>4</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.raben-group.com/pl/> [10.02.2011]

Grupa specjalizuje się głównie w międzynarodowych przewozach ładunków drobnicowych, poprzez sieć regularnych połączeń wahadłowych. W ramach usługi wykonywane są odprawy celne oraz dystrybucja towarów do miejsc docelowych (z pominięciem magazynu klienta). Dystrybucja fizyczna odbywa się poprzez konsolidację ładunków przychodzących z różnych kierunków i od różnych nadawców, a następnie zbiorczą wysyłkę do kraju przeznaczenia. Przedsiębiorstwo dysponuje własnymi agencjami celnymi.

Kolejnym obszarem działalności firmy jest magazynowanie. Przedsiębiorstwo dysponuje powierzchnią magazynową m.in. wysokiego składowania z możliwością przechowywania produktów o zróżnicowanych parametrach, takich jak np. temperatura przechowywania. W ramach usług dodatkowych przedsiębiorstwo świadczy takie usługi jak: foliowanie i etykietowanie, przepakowywanie, co-packing, co-manufacturing, zarządzanie zwrotami, zapewnia możliwość śledzenia przesyłek.

Dystrybucja krajowa opiera się o sieć własnych terminali oddalonych od siebie w odległościach umożliwiających dojazd w czasie od 24 do 48 godzin, zależnie od lokalizacji.

W ramach grupy funkcjonują oddziały, zlokalizowane w 10 krajach, oraz spółki powołane do określonych zadań logistycznych, jak np. obsługa logistyczna produktów świeżych, transport całopojazdowy, spedycja morska i lotnicza.

Poprzez swoją strukturę, grupa obecna jest na rynkach środkowej i wschodniej Europy, w ramach swoich biur, zaś na świecie poprzez sieć współpracujących agentów.

## 2.2 FM Logistics<sup>5</sup>

FM Logistic jest międzynarodowym operatorem logistycznym, firma powstała w latach sześćdziesiątych XX w. we Francji. Swoją ekspansję na pozostałe kraje europejskie firma rozpoczęła w latach 90-tych, powstawały kolejno oddziały w: Rosji, Polsce, Czechach, Ukrainie, Słowacji, Rumunii, Belgii, Chinach, Włochy, Hiszpanii, Węgrzech.

Do głównych obszarów działalności przedsiębiorstwa należy magazynowanie towarów, transport drogowy krajowy i międzynarodowy w oparciu o regularne połączenia wahadłowe między fabrykami klienta a magazynami FM Logistics, co-packing oraz co-manufacturing towarów klientów z branży spożywczej, sieci handlowych, chemii i kosmetyków, branży przemysłowej (głównie automotive), branży elektronicznej.

FM Logistic obsługuje głównie przemysł spożywczy, sieci handlowe, branżę chemiczną. W zakresie magazynowania i składowania towarów biorąc pod uwagę specyfikę obsługiwanych branż np. sezonowość, dostosowuje swoje magazyny i dostępne miejsca magazynowe w sposób elastyczny, poprzez rezerwowanie stref magazynowych oraz tworzenie stref dodatkowych.

Obiekty logistyczne FM Logistic wyposażone są w rampy samochodowe i rampy kolejowe.

W zakresie usług dystrybucyjnych, przedsiębiorstwo oferuje współpracę firm na zasadzie poolingu.

---

<sup>5</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.fmlogistic.com/> [9.02.2011]

Przedsiębiorstwo posiada własny tabor, obsługujący drogowe przewozy krajowe i międzynarodowe, w systemie wahadłowym między nadawcą a magazynem FM Logistic, oferuje możliwość śledzenia zamówień. Przedsiębiorstwo nie prowadzi działalności usługowej transportu lotniczego oraz morskiego.

### 2.3 PEKAES S.A.<sup>6</sup>

PEKAES S.A. jest przedsiębiorstwem powstałym w Polsce w latach pięćdziesiątych ubiegłego stulecia. Od 2004 roku jest notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych. W 2006 roku rozpoczął się proces łączenia spółek Grupy w jeden PEKAES. W skład grupy PEKAES jako operatora logistycznego wchodzi spółki: PEKAES – usługi transportu drogowego oraz lotniczego, Expolco - usługi transportu morskiego, Spedcont – usługi frachtu kolejowego, On Road Truck Services – sprzedaż oraz serwis samochodów ciężarowych, ATB Truck – sprzedaż i bieżnikowanie opon do samochodów ciężarowych, De Point – działalność deweloperska.

Oferta przedsiębiorstwa obejmuje przewozy drobnicowe w ruchu krajowym i zagranicznym, obsługę przesyłek paczkowych. Transport i spedycja samochodowa stanowią główny obszar działalności przedsiębiorstwa, które dysponuje własną flotą pojazdów ciężarowych. Przewozy realizowane są również przez stałych podwykonawców.

Obsługa frachtu morskiego odbywa się przez biura, zlokalizowane w Gdańsku, Gdyni i Szczecinie. W ramach spedycji morskiej przedsiębiorstwo zapewnia organizację dostaw „door to door” z wykorzystaniem transportu samochodowego, organizację przeładunku w portach, obsługę celną, ubezpieczenie ładunku na czas transportu. Usługi realizowane przez PEKAES w tym segmencie rynku obejmują poszczególne elementy cyklu dostaw. Głównymi obszarami działania przedsiębiorstwa są: kraje Ameryki Północnej, Daleki i Bliski Wschód, oraz Europa.

W zakresie spedycji lotniczej, obsługa obejmuje: organizację przewozów „door to door”, przewozów ładunków niebezpiecznych, ubezpieczenia przesyłek, odprawy celne w ramach własnych agencji celnych. PEKAES nie posiada własnych biur na świecie, współpraca z zagranicą odbywa się w oparciu o umowy agencyjne i partnerskie z biurami partnerskimi.

PEKAES dysponuje w sumie 17 centrami logistycznymi, w których znajdują się magazyny i terminale, umożliwiające organizację dystrybucji fizycznej produktów, będących własnością Grupy.

### 2.4 Rohlig Suus Logistics S.A.<sup>7</sup>

Przedsiębiorstwo, będące przedmiotem analizy, wywodzi się z firmy powstałej w latach pięćdziesiątych XIX w Niemczech świadczącej usługi transportowe i spedycyjne. Pierwszym kierunkiem ekspansji poza kontynent europejski był rynek Ameryki Północnej. W latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ubiegłego wieku firma stała się liderem na niemieckim rynku usług transportowych. W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia, niemieckie przedsiębiorstwo otworzyło biuro w Polsce, które jako jedno z pierwszych w tym kraju otrzymało licencję na prowadzenie działalności spedycyjnej. Polski oddział był

<sup>6</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.pekaes.com.pl/> [9.02.2011]

<sup>7</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.suus.com/> [9.02.2011]

członkiem międzynarodowej grupy Rohlig, posiadającej 200 oddziałów na całym świecie. W połowie obecnej dekady, oddział został wykupiony przez polskiego inwestora, co oznacza, że jest on samodzielnym przedsiębiorstwem. Ze względu na powiązania biznesowe przedsiębiorstwo nadal należy do grupy, co pozwala na korzystanie m.in. z kontaktów, infrastruktury logistycznej oraz rozwiązań IT.

Paleta samych usług spedycyjnych przedsiębiorstwa obejmuje obsługę frachtu drogowego, lotniczego, morskiego, kolejowego, usługi celne, usługi magazynowe.

Obsługa frachtu drogowego odbywa się poprzez system regularnych połączeń drobnicowych w Europie oraz system dystrybucji przesyłek w Polsce. Przedsiębiorstwo realizuje także przewozy całopojazdowe na terenie Polski i za granicą. System przewozów drogowych międzynarodowych funkcjonuje w europejskiej sieci logistycznej 24 plus, składającej się z 60 partnerów, dzięki czemu zasięg obsługi przedsiębiorstwa obejmuje całą Europę i umożliwia obsługę Bliskiego Wschodu. W zakresie obsługi krajowej frachtu drogowego, przedsiębiorstwo posiada zintegrowany system dystrybucji krajowej obejmujący sieć dystrybucji drobnicowej, która jest oparta na regularnych połączeniach nocnych pomiędzy terminalami, zlokalizowanymi w różnych częściach kraju oraz przewozy całopojazdowe z określonego punktu odbioru do punktu przeznaczenia, realizowane przez przewoźników kontraktowych.

Usługi przewozów lotniczych obejmują dostawy door to door, obsługę przesyłek regularnych i tranzytowych, w ramach których świadczone są usługi obsługi magazynowej, przeładunków, ubezpieczenia oraz odprawy celnej. Główne kierunki importowe i obsługiwane przez przedsiębiorstwo to: Chiny, USA, Brazylia, natomiast eksportowe głównie obejmują Amerykę Północną. Przedsiębiorstwo korzysta z kontraktowych linii lotniczych.

Obsługa frachtu morskiego odbywa się przez terminal BCT w Trójmieście. Główne kierunki obsługiwane w imporcie to Chiny, Tajwan, Hong Kong, natomiast w eksporcie to Ameryka Północna, Środkowa, Południowa, RPA. Wśród produktów oferowanych przez spedytora znajduje się usługa regularnych przewozów drobnicowych z portów azjatyckich, przez Port w Hamburgu do Polski. Drobnica ta na terenie Polski jest dystrybuowana transportem drogowym, czyli generalnie jest włączona w standardowy system dystrybucji drobnicowej.

Ładunki, obsługiwane przez przedsiębiorstwo transportem kolejowym są głównie przeznaczone do Europy Wschodniej i środkowej Azji. W ofercie firmy znajdują się przewozy intermodalne.

Przedsiębiorstwo posiada własne agencje celne oraz dysponuje powierzchniami magazynowymi, umożliwiającymi krótko- i długoterminowe składowanie towarów. Magazyny te są magazynami wysokiego składowania, które równocześnie pełnią funkcję centrów dystrybucyjnych (cross docking).

### **3. ANALIZA STOSOWANYCH ROZWIĄZAŃ LOGISTYCZNYCH**

Scharakteryzowane powyżej przedsiębiorstwa w głównej mierze korzystają z transportu drogowego lub we własnym zakresie oferują przewozy drogowe własnym taborem drogowym stanowiącym właściwie nieoddzielny element łańcucha dostaw, ze względu na swoje cechy. Te z przedsiębiorstw (m.in. Rohlig Suus Logistics), które nie posiadają

własnego taboru, współpracują z podwykonawcami (firmami transportowymi) na bazie podpisanych umów, kontraktów o współpracy na wyłączność.

W zakresie organizacji przewozów drobnicowych, dystrybucji krajowej konsolidacja ładunków odbywa się w terminalach, gdzie towary są przeładowywane i dystrybuowane dalej. Odbiór towarów obsługiwany jest przez dany terminal za pomocą współpracujących z nim przewoźników drogowych. Transport pomiędzy terminalami realizowany jest tzw. liniami drobnicowymi. W ramach usług transportu krajowego drobnicowego przedsiębiorstwa dostrzegły możliwość rozszerzenia współpracy z klientami o świadczenie usług typowo kurierskich tzn. kolekcja i dystrybucja paczek. Pozwala to lepiej wykorzystać posiadane zasoby taboru drogowego (ROHLIG SUUS, PEKAES).

Terminale przeładunkowe umiejscowione są w centrach logistycznych rozmieszczonych przy głównych arteriach drogowych, obwodnicach, trasach wylotowych, jak również blisko dużych rynków zbytu oraz w pobliżu szlaków transeuropejskich korytarzy tranzytowych. Przedsiębiorstwa posiadają centra dystrybucyjne i magazyny w okolicach Gdyni, Warszawy, Łodzi, na terenie Górnego i Dolnego Śląska, oraz w okolicach Krakowa i Rzeszowa, czyli miejscach pozwalających na efektywną pod względem kosztowym, czasowym i organizacyjnym obsługę ładunków. Specyficzny charakter obiektu logistycznego, jego lokalizacja jak również infrastruktura wewnątrz oraz na zewnątrz terminala, zachodzące na jego terenie procesy, wartości transportowanych i przeładowywanych towarów powodują, iż obiekty te poddawane są monitoringowi i ochronie przez 24h/dobę.

Organizacja procesu dystrybucji oraz kolekcji drobnicy krajowej w analizowanych przedsiębiorstwach odbywa się według tej samej koncepcji terminali oraz połączeń drogowych międzyterminalowych. Rozwiązanie to daje możliwie optymalne wyniki z punktu widzenia ekonomicznego i zaspokaja oczekiwania klientów pod względem czasu realizacji dostawy.

W ramach usługi magazynowania przedstawione przedsiębiorstwa świadczą bardziej lub mniej zaawansowane usługi magazynowe, wliczając w to magazynowanie produktów świeżych (Grupa Raben i FM Logistic). Proces oraz obsługa produktów świeżych odbywa się poprzez zastosowanie nieco odmiennych technologii, urządzeń magazynowania oraz procedur przyjęcia i składowania towarów, jak również fizycznej dystrybucji. Potrzeba rozwoju usług magazynowania i dystrybucji produktów świeżych, wymagających kontrolowanej temperatury składowania, wynika głównie z planów ekspansji na nowe rynki sieci super- i hipermarketów oraz dynamicznie rozwijających się w Polsce dyskontów spożywczych generujących popyt na tego typu usługi. W rozważaniach na temat magazynowania towarów w kontrolowanej temperaturze, należy podkreślić, że przemysł farmaceutyczny jest jedną z gałęzi przemysłu, która stanowi grupę docelową klientów operatorów branży TSL, świadczących usługi składowania towarów w określonej temperaturze.

Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa branży TSL zazwyczaj nie posiadają swoich magazynów, lecz wynajmują powierzchnie np. Rohlig Suus Logistics.

W ramach złożonych procesów odbywających się w magazynie centrum logistycznego mają miejsce usługi co-packingu oraz co-manufacturingu. Co-manufacturing polega na transformacji w sieć zależności podporządkowaną strukturze technologicznej wyrobu.[1] W skład co-packingu wchodzi m.in. łączenie produktów w paczki promocyjne, pakowanie zestawów towarów, które składają się z kilku elementów, dodawanie ulotek lub innych

materiałów reklamowych do paczek. Co-packing to również etykietowanie towarów kodami identyfikacyjnymi czy handlowymi, promocyjnymi naklejkami oraz nalepkami, które zawierają informację na temat importera oraz instrukcje użytkownika. Pośród czterech analizowanych przedsiębiorstw trzy świadczą usługi co-packingu w swoich magazynach (Grupa Raben, Fm Logistic, Rohlig Suus Logistics). Na tej podstawie można postawić hipotezę, że polskie firmy logistyczne konsekwentnie odpowiadają na potrzeby klientów wnosząc value-added service<sup>8</sup> do oferty magazynowania.

Największe przedsiębiorstwa posiadają w swojej ofercie usługi transportu morskiego i lotniczego. Działają na zasadzie kontraktów zawieranych z liniami lotniczymi i armatorami oraz są tzw. NVOCC [2]<sup>9</sup>. W procesie realizacji zleceń transportu lotniczego i morskiej drobnicy tzw. (LCL)<sup>10</sup> wykorzystują dostępne zasoby usług w ramach przedsiębiorstwa tj. odbiór oraz dystrybucja odbywa się przy pomocy dystrybucji krajowej oraz sieci terminali, odprawa celna realizowana jest we własnej agencji celnej, dostawy towaru w kraju przeznaczenia realizowane są przez biura danego przedsiębiorstwa zlokalizowane w największych miastach, lub też przez współpracujących agentów. W ramach usługi transportu morskiego oraz lotniczego jedno z przedsiębiorstw posiada zaawansowane rozwiązanie łączące obydwa te frachty w jedną usługę. Usługa ta w pierwszej fazie realizacji wykorzystuje transport morski, następnie towar jest transferowany z portu na lotnisko i dalsza część wyznaczonej trasy pokonywana jest transportem morskim. Taka organizacja przewozu pozwala to na zredukowanie kosztów w stosunku do transportu lotniczego i skrócenie czasu transportu w stosunku do typowego transportu morskiego. Rozwiązanie to stanowi wypadkową obydwu transportów: lotniczego i morskiego z uwzględnieniem założeń ekonomiczno-czasowych.

Analizowane przedsiębiorstwa ze względu na specyfikę transportu morskiego pełno kontenerowego stosują ten sam model i rozwiązania logistyczne tzn. usługa realizowana jest przez porty polskie (Gdynia, Gdańsk, Szczecin) lub też przez największe porty europejskie (Hamburg, Rotterdam, Bremerhaven). Odprawy celne odbywają we własnych agencjach celnych w Polsce, lub też przez agencje partnerskie w Europie. Odwozy realizowane są przez zewnętrznych przewoźników drogowych lub też intermodalnych specjalizujących się w odwozach kontenerów z Portów Polskich i Europejskich. Przedsiębiorstwa, jako operatorzy logistyczni w coraz większym stopniu zainteresowane są wynajmowaniem powierzchni magazynowej (nie zaś samodzielną budową), jak również projektowaniem i zlecaniem budowy według swoich wytycznych tzw. build-to-suite.

#### 4. TENDENCJE ROZWOJU BRANŻY TSL

Logistyka rozumiana jako kompleksowy i zintegrowany łańcuch procesów fizycznego przepływu dóbr i informacji stanowi kluczowe zagadnienie do rozważania na temat tendencji rozwoju branży. W 2009 roku branża TSL w Polsce i Europie odnotowała znaczące straty w porównaniu do lat ubiegłych. Firmy transportowe jako pierwsze odczuły

<sup>8</sup> Value-added service (skrót VAS) z ang. – usługa dodana

<sup>9</sup> Non-Vessel-Operating Common Carrier z ang. – oznacza publicznego przewoźnika, który nie jest operatorem statków, przy użyciu których świadczona jest usługa, a który jest załadowcą, gdy układa się z morskim przewoźnikiem publicznym. – Podręcznik Spedytora D. Marciniak-Neider, J. Neider, [red.] PISiL, Gdynia 2003, s. 165

<sup>10</sup> Less than container Load z ang. – przesyłka drobnicowa kontenerowa

nadchodzący kryzys, i jako pierwsze odczuwają skutki ożywienia. Szacuje się, że w branży TSL kryzys powoli ustępuje, zaś rynek w niedługim czasie powróci do stanu przed dekonjunkcją.

Dotychczasowe rozwiązania mające zastosowanie w branży TSL polegały na stworzeniu jednego produktu i jednego procesu obsługi dla wszystkich. Tendencje rozwoju wymagań klientów spowodowały zdevaluowanie dotychczasowych rozwiązań w aspektach logistyki. Dominujące znaczenie ma zdolność wykorzystania posiadanych zasobów i dostosowania rozwiązań technologicznych do potrzeb grup klientów z określonych branż. Przynależność rozwoju rynku kształtują klienci przez stawiane operatorom logistycznym wymagania. Na podstawie rozwiązań współpracy zastosowanych w analizowanych przedsiębiorstwach oraz w oparciu o raport opracowany przez Deutsch Post DHL istotnym aspektem współpracy klienta z operatorem logistycznym będzie elastyczność i natychmiastowa dostępność świadczonych usług, przejrzystość działania oraz dostęp do pełnych informacji on-line. Przedsiębiorstwa logistyczne wraz z klientami wspólnie wypracowywać będą niestandardowe rozwiązania usprawniające procesy, co w efekcie wymagać będzie zindywidualizowania swoich usług, oferowania aktywnych rozwiązań i szybkiego działania.

### 3. WNIOSKI

Przedstawione przedsiębiorstwa posłużyły za przykład w odniesieniu do modelu przedsiębiorstwa logistycznego, określanego jako 4 PL.

Pod względem organizacyjnym przedsiębiorstwa te są elementem grup kapitałowych, lub funkcjonują w ramach stałej sieci współpracy, co umożliwia im rozszerzanie zasięgu obszaru swojego działania oraz możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej. Również paleta świadczonych usług, zarówno tych stricte spedycyjnych, jak i dodatkowych pozwala na możliwość zwiększenia swojej przewagi nad innymi uczestnikami rynku TSL. Istotne jest to, że przedsiębiorstwa tej branży cały czas poszerzają swoją paletę usług celem sproszczenia oczekiwaniom klientów.

Opis zastosowanych rozwiązań wskazuje w większości przypadków na zbieżne rozwiązania, nie brak jest również różnic między świadczonymi usługami, co może wskazywać na specjalizację w danej dziedzinie.

### 4. BIBLIOGRAFIA

- [1] Ciesielski M. [red]: *Sieci logistyczne*, AE, Poznań 2002.
- [2] Marciniak-Neider D., Neider J. [red.]: *Podręcznik Spedytora*, PISiL, Gdynia 2003.
- [3] Mindur M. [red.]: *Technologie transportowe XXI w*, Wydawnictwo IteE- PIB, Warszawa-Radom 2008.
- [4] Rydzkowski W.: *Usługi logistyczne*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2007.
- [5] Rydzkowski W. Wojewódzka-Król K.: *Transport*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [6] Rydzkowski W. Wojewódzka-Król K.: *Transport*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [7] Rutkowski K.: „Rola operatorów logistycznych w restrukturyzacji globalnych łańcuchów dostaw“, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* nr 12/2005.



[8] Szczepaniak T. [red.]: „Transport i spedycja w hadlu zagranicznym“, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Strony internetowe:

[www.etransport.pl/wiadomosc9282.html](http://www.etransport.pl/wiadomosc9282.html)

[www.rzeczpospolita.pl](http://www.rzeczpospolita.pl)

[www.raben-group.com/pl](http://www.raben-group.com/pl)

[www.fmlogistic.com](http://www.fmlogistic.com)

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

[www.suus.com](http://www.suus.com)