Małgorzata Zysińska
Instytut Transportu Samochodowego

MODEL BIZNESOWY W BRANŻY TSL – ANALIZA TRZECH PRZYPADKÓW

W artykule dokonano analizy i identyfikacji modeli biznesowych w trzech dużych przedsiębiorstwach branży TSL (transport, spedycja, logistyka), działających w Polsce. W opracowaniu wykorzystano autorską koncepcję modelu biznesowego. Punktem wyjścia w analizie poszczególnych modeli biznesowych była ocena ich elementów składowych: wartości dla klienta, zasobów, łańcucha wartości, obsługiwanych segmentów rynku. Artykuł jest wstępem do pogłębionej analizy rynku TSL w Polsce.

BUSINESS MODELS FOR THE POLISH TRANSPORT AND LOGISTIC SECTOR. -CONCEPT AND CLASSIFICATION

Critical questions of the article to be answered include: What are the typical business models for the Polish T&L sector?, What are their features? What do they consist of? This article addresses the first question above by providing a framework for the classification of the T&L business models. This concept is a basis for further in-depth analysis of the T&L companies in Poland.

Wstęp

W artykule przedstawiono własną definicję modelu biznesowego przedsiębiorstwa branży TSL (transport, spedycja, logistyka). Omówiono jego cechy oraz elementy składowe. Zaproponowana została klasyfikacja modeli biznesowych przedsiębiorstw TSL działających w Polsce. W oparciu o przyjętą koncepcję zanalizowano trzy przypadki przedsiębiorstw, pod kątem występujących w nich modeli biznesowych.

1. Koncepcja modelu biznesowego w branży TSL

Według większości teorii z dziedziny organizacji i zarządzania model biznesowy przedsiębiorstwa jest pojęciem opisującym w sposób schematyczny, ale sparametryzowany, całościową koncepcję działania firmy. Obecnie dominuje pogląd, że jest on kluczowym elementem strategii działalności przedsiębiorstwa.

1.1. Założenia koncepcji MB i jego wymiary

Przyjęta koncepcja modelu biznesowego opiera się na czterech elementach składowych, nazywanych wymiarami modelu biznesowego.[25] Są to:

Wymiar I. Wartość usługi dla klienta.

Wymiar II. Zasoby przedsiębiorstwa (kluczowe kompetencje).

Wymiar III. Łańcuch wartości (ciąg czynności realizowany wewnątrz przedsiębiorstwa).

Wymiar IV. Obsługiwane segmenty rynku.

W zależności od sposobu rozwiązania przez przedsiębiorstwo wymienionych czterech wymiarów powstaje specyficzny model biznesowy, który jest dla przedsiębiorstwa kluczową częścią jego strategii. Każde przedsiębiorstwo w odmienny sposób buduje wymiary swojego modelu i w rezultacie na rynku – w ramach tej samej branży - funkcjonują różne modele biznesowe.

Wartość usługi dla klienta rozumiana jest w ujęciu marketingowym P. Kothlera, związanym z tworzeniem przewagi konkurencyjnej, a także w ujęciu tradycyjnym, tj. czysto transakcyjnym. Na wartość składają się zarówno korzyści materialne, jak i niematerialne, uzyskiwane z usługi TSL. Znaczącym elementem, współtworzącym wartość usługi TSL dla klienta, jest tzw. wartość dodana, czyli udział w tworzeniu wartości dla użytkownika końcowego dostarczanego towaru. Elementami współtworzącymi wartość w ocenie klientów usług TSL są finansowe oraz poza finansowe korzyści, takie jak, np.: czas, elastyczność, terminowość i bezpieczeństwo dostaw, indywidualizacja podejścia, kompleksowość usług, możliwość szybkiego komunikowania się z klientem za pomocą systemów IT.[25]

Zasoby przedsiębiorstwa TSL rozumiane są szeroko. Jest nimi zarówno posiadane zaplecze materialne (infrastruktura terminali, magazynów, flota, itp.) oraz zaplecze niematerialne. Najistotniejszą rolę w kontekście tworzenia potencjału konkurencyjnego odgrywają kluczowe kompetencje (KK) przedsiębiorstwa i jego przewagi wobec konkurentów. Mogą one być związane zarówno z materialnymi, jak i niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa. Na KK firmy TSL składają się m.in.: kompetencje menedżerskie, wykształceni, doświadczeni pracownicy, intensywność szkoleń, zaplecze infrastrukturalne, sieć dystrybucji (odziały lokalne i regionalne, terminale, centra magazynowe), dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, marka, znak firmowy, renoma firmy, siła pozycjonowania oferty, siła przetargowa wobec dostawców

i odbiorców, pozycja rynkowa firmy, *know-how*: doświadczenie rynkowe, wiedza o konkurentach, wiedza o klientach, rozbudowana baza przewoźników, nowoczesne systemy zarządzania jakością, systemy kontroli, certyfikaty, zaawansowane rozwiązania IT w obsłudze logistycznej klientów (np. śledzenie drogi przesyłki w czasie rzeczywistym, od momentu nadania do odbioru, itp.). Tak rozumiane zasoby obejmują wszystkie kluczowe: aktywa, umiejętności, procesy organizacyjne, wiedzę i inne atrybuty przedsiębiorstwa, umożliwiające wdrażanie strategii służących poprawie efektywności jego funkcjonowania i osiągnięcie przez nie przewagi konkurencyjnej w długookresowej perspektywie. [25]

Łańcuch wartości przedsiębiorstwa TSL to ciąg operacji, procesów i działań realizowanych wewnątrz firmy, związanych ze świadczeniem przez nią usług dla klientów. Łańcuch dostaw i ścieżka ekonomiczna w branży, które traktuje się zamiennie, oznaczają zaś ciąg wszystkich operacji i działań związanych z fizycznym przepływem dóbr w procesie ich transformacji, a następnie dystrybucji do użytkownika końcowego, w których uczestniczą różne podmioty rynku TSL. Aby określić miejsce danego przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw, czyli na ścieżce ekonomicznej branży, należy najpierw wskazać wszystkie ogniwa jego wewnętrznego łańcucha wartości. Te informacje w połączeniu z charakterystyką relacji między partnerami w ramach ścieżki ekonomicznej są podstawą do określenia roli przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw (pasywna / koordynująca). Rola pasywna na ścieżce ekonomicznej w branży polega na wykonywaniu zleconych procesów logistyczno – transportowych, bez zachowywania kontroli nad całością ich przebiegu. Rola koordynująca charakteryzuje sytuację, w której firma TSL zachowuje pełną kontrolę nad procesami w łańcuchu dostaw (wybranymi lub ciągiem większości, czy wszystkich procesów), czemu coraz rzadziej towarzyszy ich samodzielne wykonywanie (najczęściej czynności te są zlecane podmiotom zewnętrznym). Analiza łańcucha dostaw branży polega na: identyfikacji podmiotów tworzących wartość, określeniu liczby i charakteru działań wydzielanych na zewnątrz lub realizowanych przez dane przedsiębiorstwo oraz określeniu czy są one nadal kontrolowane przez nie, określeniu relacji pomiędzy podmiotami tworzącymi poszczególne ogniwa, identyfikacji pozycji podmiotu w łańcuchu, określeniu znaczenia przedsiębiorstwa w tworzeniu wartości w ramach poszczególnych ogniw. [25]

Obsługiwane segmenty rynku to wyróżnione według tego samego klucza w miarę zunifikowane grupy nabywców. Nabywcy mogą się różnić w swoich wymaganiach, sile nabywczej, geograficznej lokalizacji, w preferencjach zakupu. Praktycznie każda ze zmiennych może być wykorzystywana do segmentacji rynku. Na użytek niniejszej analizy za kryterium podziału przyjęto obsługiwane branże (np. branża spożywcza jest traktowana, jako segment rynku FMCG). Taki sposób segmentacji wynika z przyjęcia za kryterium podziału specjalizacji rynkowej, co odpowiada obecnym trendom rozwojowym w branży TSL. W tym przypadku firma koncentruje się na obsługiwaniu wielu potrzeb określonej grupy klientów. Firmy decydując się na specjalistyczną obsługę konkretnych rynków lub wyodrębnionych w ramach nich grup klientów dość często rozpoczynają aktywność w branżach pokrewnych. Dzięki temu zmniejszają ryzyko działalności i osiągają efekt synergii, przekładający się zazwyczaj na lepszą efektywność, dzięki obsłudze pokrewnych rynków. Wśród rynków i ich segmentów obsługiwanych przez firmy TSL można wyróżnić obecnie branże charakteryzujące się wyższą stopą zwrotu. Są to branże: elektroniczna, RTV/AGD, chemii gospodarczej, kosmetyczna, farmaceutyczna, motoryzacyjna, artykułów biurowych, odzieżowa, sportowa i obuwnicza, spożywcza, wyrobów alkoholowych. Zazwyczaj obsługa branż o wysokiej marżowości wymaga wyższych kompetencji i lepszego doświadczenia, choć nie zawsze jest to regułą (przykład:

specjalistyczna wiedza i wymogi związane z obsługą TSL nisko marżowej branży budowlanej). [25]

1.2. Klasyfikacja MB w branży TSL

Ze względu na rozwiązanie w danej firmie każdego z czterech wyżej opisanych wymiarów w branży TSL można wyróżnić pięć modeli biznesowych, które przedstawiono w tabeli1. [5, 25]

Model A. Wykonawca standardowych usług TSL.

Model B. Tradycyjny operator usług TSL.

Model C. Specjalista, operator usług niszowych TSL.

Model D. Wiodący operator usług TSL.

Model E. Integrator usług TSL.

Model A - wykonawca standardowych usług TSL; charakteryzuje typ przedsiębiorstwa będącego wykonawcą najczęściej standardowych usług TSL. Do tej grupy zaliczają się głównie firmy przewozowe lub oferujące wynajem powierzchni magazynowych, świadczące typowe usługi w tym obszarze. Głównym źródłem wartości dla klientów MB wykonawcy są korzyści finansowe, takie jak: cena usługi, warunki płatności, relacja ceny do innych korzyści związanych z usługą. Ważnym zasobem tego typu podmiotów jest infrastruktura TSL, na którą składają się budynki, środki transportu, itp. Łańcuch wartości przedsiębiorstw reprezentujących ten typ MB jest krótki, a ich rola na ścieżce ekonomicznej branży pasywna. Do tej grupy zalicza się większość podmiotów rynku TSL w Polsce. Wykonawcy usług TSL mają przeważnie relacje transakcyjne z innymi podmiotami łańcucha. Najczęstszym sposobem rozwoju tego MB w kierunku modelu specjalisty, czy operatora usług jest osiągnięcie przewagi w obszarze kompetencji, jakości oraz kosztów. [5, 25]

Model B to tradycyjny operator usług TSL. Do tej grupy należy druga w kolejności część podmiotów rynku TSL. Podobnie jak w przypadku modelu A podstawowym źródłem wartości dla klientów są korzyści finansowe osiągane w związku z usługami, a także relacja innych korzyści do ceny. Podmioty zakwalifikowane do tego modelu charakteryzują się długim ciągiem realizowanych czynności, ale ich rola w łańcuchu dostaw jest pasywna, z przewagą relacji o charakterze transakcyjnym. Przedsiębiorstwa mające ten model działalności posiadają znaczące zasoby finansowe, ale ich ogólny potencjał zasobowy jest niski, a stopień opanowania kluczowych czynników sukcesu (KCS) również niewielki. Ich pozycja przetargowa wobec dostawców i odbiorców jest zazwyczaj słaba. Podmiotom reprezentującym model B trudno jest dokonać jego zmiany w kierunku bardziej dojrzałego. Zazwyczaj jest to związane z przejściem do MB wiodącego operatora usług (D) lub w przypadku silnej obecności na rynkach branżowych - do MB specjalisty (C). [5, 25]

Model C charakteryzuje specjalistę lub operatora usług niszowych TSL, albo świadczącego usługi dla wąsko zdefiniowanych segmentów rynku lub segmentów pokrewnych. W przypadku tego typu podmiotów często podstawowym źródłem wartości dla klienta są inne niż finansowe korzyści osiągane z usług TSL. Potencjał zasobowy specjalistów jest wysoki, ale nie oznacza to długiego ŁW. Źródłem przewagi konkurencyjnej są najczęściej rozwinięte kompetencje menedżerskie, bardzo dobra znajomość obsługiwanego rynku, rozpoznawalna marka, znak firmowy. W łańcuchu dostaw przeważają relacje partnerskie nad transakcyjnymi. Podmioty zakwalifikowane do tego modelu charakteryzuje wysoki stopień opanowania KCS. Ten typ MB jest jednak

najtrudniej zmienić w kierunku bardziej dojrzałego, ze względu na wynikającą z głębokiej specjalizacji trudność i koszty przekwalifikowania. [5, 25]

Model D charakteryzuje wiodącego operatora usług TSL. Zalicza się go do głównych graczy rynkowych, posiadających zarówno znaczący i ugruntowany udział w rynku, jak i trwałe przewagi konkurencyjne, charakteryzujących się wysokim stopniem opanowania KCS, pełniących znaczącą rolę w łańcuchu dostaw, posiadających wypracowane relacje partnerskie z odbiorcami i dostawcami oraz zachowującymi wobec nich silną pozycję przetargową. Wiodący operator usług ma duży udział w tworzeniu wartości dla użytkownika końcowego. Gracze rynkowi zakwalifikowani do tego MB dysponują silnym potencjałem zasobowym i charakteryzują się relatywnie długim ŁW, choć niektóre operacje zlecają na zewnątrz, zachowując nad nimi strategiczną kontrolę. Siła przetargowa wobec dostawców i odbiorców jest przeważnie silna. Są to podmioty zdolne do tworzenia aliansów. Typowymi sposobami osiągania przewagi jest wysoka jakość i różnicowanie oferty w kierunku dominacji tzw. usług flagowych. Ten model jest najskuteczniejszym do zwiększania ekspansji geograficznej, w szczególności na rynku międzynarodowym. [5, 25]

Model E, czyli integrator usług TSL, charakteryzuje podmioty o najwyższym stopniu dojrzałości w branży TSL. Ten typ przedsiębiorstw charakteryzuje się wysokim i unikatowym potencjałem zasobowym. Wiodącą rolę odgrywają wyróżniające kompetencje menedżerskie, zaawansowane systemy informatyczne, bardzo dobrze rozpoznawalna i kojarzona marka lub znak firmowy oraz dogłębna wiedza na temat rynku. Firmy reprezentujące ten MB rozwijają i pielęgnują relacje partnerskie ze wszystkimi uczestnikami łańcucha dostaw, a ich siła przetargowa wobec dostawców i odbiorców jest największa. Kluczowym obszarem działalności jest zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw oraz związanym z nim ryzykiem. ŁW integratorów jest wyjątkowo krótki, mimo że zachowują oni pełną kontrolę nad wszystkimi jego ogniwami. Poziom opanowania KCS jest bardzo wysoki. Istnieją znaczne możliwości dokonywania zmian w MB i największy potencjał do przechwytywania wartości w ramach łańcucha dostaw. W tym modelu liczy się siła zestawu unikatowych czynników przewagi konkurencyjnej. Rzadko dochodzi do zmiany MB, a jeżeli już to zazwyczaj na MB wiodącego operatora usług TSL. [5, 25]

2. Analiza trzech przypadków mb w branży TSL

2.1. Modele biznesowe w branży TSL. Źródła przewag.

Analiza kierunków zmian w branży TSL w Polsce pozwala na określenie obecnych i przyszłych źródeł przewag konkurencyjnych należących do niej podmiotów. Źródłami obecnych przewag firm na rynku TSL są w kolejności: doświadczenie branżowe i kompetencje, wiedza na temat rynku, następnie - infrastruktura (w tym rozbudowana sieć połączeń), dostępność do najnowszych technologii, w szczególności IT, a w dalszej kolejności - silna pozycja przetargowa wobec dostawców i odbiorców, dobrze rozpoznawalna marka i przyjazny wizerunek firmy.

2.2. Przypadek I - Rohling Suus Logistics SA [26]

2.2.1. Historia i przedmiot działalności

Firma Rohling Suus Logistics SA działa na polskim rynku od 1990 roku (wcześniejsza nazwa Rohling Poland Sp. z o.o.). Została utworzona przez kilka podmiotów (Rohling Continental, Electrim SA Warszawa, LOT, ZTE Radom), jako spółka Joint Venture. Do 2006 roku Spółka była częścią Międzynarodowej Grupy Kapitałowej Rohling & Co., działającej na rynku spedycji od połowy XIX wieku, mającej obecnie ponad 200

oddziałów na całym świecie. Po wykupie menedżerskim, przez jednego z jej większościowych udziałowców (obecnego prezesa), stała się niezależnym kapitałowo podmiotem. Drugi i trzeci człon nazwy (łac. *suus* – swój) wskazują na nowy kierunek działania, polegający na intensyfikacji sprzedaży usług logistycznych na rynku krajowym.

Spółka, jako jedna z nielicznych w branży TSL funkcjonuje na zasadach umowy franczyzowej. Marka Rohling zapewnia jej dostęp do nowoczesnej sieci infrastruktury logistycznej (bez konieczności jej posiadania), zlokalizowanej na wszystkich kontynentach (terminale, magazyny, lokalni i regionalni operatorzy oraz przewoźnicy). Od kilku lat Spółka konsekwentnie umacnia swoją pozycję w przewozach drobnicowych oraz w logistyce kontraktowej. Zatrudnia ponad 800 pracowników i działa w oparciu o własną sieć: biur (18), terminali, magazynów.

Spółka należy do ścisłej czołówki najszybciej rozwijających się operatorów logistycznych, pod względem obrotów z działalności podstawowej, w kategorii spedycja drogowa. Według rankingu Top 50 czasopisma „Eurologistics", w VI edycji z 2009 roku, zajęła 16 miejsce pod względem wielkości przychodów, zaś w VII edycji z 2010 roku – już 8 miejsce, natomiast w IX edycji z 2011 roku – 6 miejsce. W najnowszym rankingu firm TSL wg Dziennika Rzeczpospolita (Raport TSL 2011) Firma Rohling Suus Logistics uplasowała się na 3 miejscu pod względem obrotów z działalności związanej z przewozami drogowymi.

2.2.2. Źródła przychodów

Firma oferuje pełny zakres usług TSL na rynku krajowym i międzynarodowym, choć od kilku lat koncentruje się na umacnianiu pozycji w sektorze przewozów drogowych: międzynarodowych (30-40% przychodów) i krajowych (15-20%). Usługi w zakresie przewozów morskich (10-15% przychodów) i lotniczych (do 5% przychodów) realizowane są w oparciu o współpracę na bazie umowy franczyzowej z Grupą Rolling&Co. Od 2008 roku Spółka oferuje również przewozy kolejowe, choć na razie stanowią mniej niż 3% jej przychodów. Usługi logistyczne stanowią zaś 9-11% przychodów Spółki.

Większość przychodów Spółki pochodzi z obsługi rynku międzynarodowego (ok. 50% - w 2010 roku, ponad 60% - w 2005 roku), choć w latach 2010-2011 znacząco wzrosła sprzedaż związana z obsługą rynku krajowego.

Główne kierunki ekspansji geograficznej wiążą się obecnie z intensyfikacją obsługi przewozów w relacjach dalekowschodnich, wcześniej głównie obsługą rynków Europy Zachodniej (Niemcy). Średnioroczny wzrost przychodów Spółki w latach 2008-2011 wynosił ok. 20-30%.

Spółka oferuje:

- usługi transportu i spedycji (wszystkie rodzaje transportu);
- usługi transportu intermodalnego;
- standardowe usługi logistyczne (np. magazynowanie, obsługa towarowa);
- zaawansowane usługi logistyczne (*co-packing, co-manufacturing, etykietowanie, CARGO, BPO* - w ramach outsourcingu procesów produkcji, logistyki, sprzedaży klientów strategicznych, *VMI – vendor management inventory,* czyli szeroko pojętą logistykę przedprodukcyjną*, just in time* w ramach zarządzania łańcuchem wewnętrznym klienta, specjalistyczne usługi informatyczne, np. monitorowanie przesyłek w całym łańcuchu dostaw);
- usługi ubezpieczeniowe;
- obsługę celną.

2.2.3. Wartość dla klienta (I wymiar MB)

Indywidualizacja rozwiązań logistycznych polega na oferowaniu usług od projektowania łańcucha dostaw poprzez zarządzanie złożonymi procesami TSL, włącznie z kompleksową obsługą logistyczną, zawierającą również tzw. projekty specjalne (rozszerzone usługi przewozowo – spedycyjne dedykowane poszczególnym branżom, usługi w zakresie logistyki przedprodukcyjnej, usługi typu CARGO, kompleksową obsługę celną). Rozwiązania w zakresie zindywidualizowanej obsługi logistycznej (m.in. sektora logistyki kontraktowej) cechuje duża elastyczność wobec zmian wymagań klientów. Spółka oferuje zaawansowane rozwiązania w zakresie outsourcingu procesów biznesowych (BPO) związanych z: logistyką zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji, sprzedaży, po-sprzedażową (w tym również związaną z obsługą wtórną opakowań i zwrotów). Spółka cieszy się dużym zaufaniem klientów pod względem terminowości dostaw i oczekiwanego czasu dostawy. Ma bardzo dobrze rozpoznawalny znak firmowy. Dzięki zaawansowanym systemom IT do obsługi przesyłek jest w stanie zapewnić bezpieczeństwo dostaw na poziomie ponadprzeciętnym w stosunku do swoich konkurentów (także w zakresie terminowości, czasu dostawy, itp.).

Jej usługi charakteryzują się korzystną relacją ceny do jakości. Oferta jest łatwo dostępna (dobra komunikacja poprzez stronę internetową).

2.2.4. Zasoby i kluczowe kompetencje (II wymiar MB)

Spółka ma silną, kompetentną kadrę zarządzającą i dobrze wykształconych oraz doświadczonych pracowników (zatrudnia ponad 800 osób), przygotowanych do zindywidualizowanej obsługi klientów. Ma rozwiniętą kulturę organizacyjną; charakteryzuje ją duża intensywność szkoleń pracowniczych. Posiada nowoczesną sieć: biur operacyjno – handlowych (18), terminali i magazynów. Ma długoletnie doświadczenie w branży, rozpoznawalną markę i znak firmowy. Cieszy się dobrą reputacją, dzięki wieloletniej obecności w strukturze GK Rolling&Co., a obecnie – dzięki strategicznemu partnerstwu. Posiada: ugruntowaną pozycję rynkową, bardzo dobrą wiedzę o rynku, konkurentach i klientach. Korzysta z rozbudowanej bazy przewoźników (ok. 2000 firm), wobec których ma mocną pozycję przetargową. Wdrożyła zaawansowane systemy informatyczne do obsługi logistycznej klientów, którym oferuje: zindywidualizowane rozwiązania w zakresie kontroli, monitorowania przesyłek w czasie rzeczywistym (od punktu nadania do punktu odbioru), włącznie z procesami logistyki magazynowej (*EDI* – elektroniczna wymiana wszelkich dokumentów związanych z obsługą przesyłki, *DSC transport & logistic, track & trace*); składanie i zarządzanie zleceniami przez Internet (*web booking*); zarządzanie relacjami z klientami w oparciu o *CRM* .

Dysponuje rozbudowanym wewnętrznym systemem informatycznym (korporacyjna architektura IT) pozwalający na dużą automatyzację procesów wewnętrznych i zewnętrznych. Posiada certyfikaty systemów zarządzania: ISO 9001:2000 (jakością), ISO 14001:2004 (środowiskowego), WSK (wewnętrzny system kontroli), HACCP, TAPA FSR, AEO i jest regularnie poddawana audytom zgodnie z wymogami IIA

2.2.5. Łańcuch wartości – ciąg operacji wykonywanych (III wymiar MB)

Spółka oferuje zindywidualizowane usługi logistyczne, tj. skrojone na miarę klienta i nad wszystkimi zachowuję pełną kontrolę, mimo że większość z nich zleca na zewnątrz (przewozy lądowe, lotnicze, morskie, obsługa celna, ubezpieczeniowa, informatyczna itp.). Oferuje również usługi standardowe, w zakresie przewozów, spedycji oraz logistyki magazynowej. Posiada liczną sieć dostawców usług transportowych (ponad 2000 firm, dysponujących taborem liczącym od 2-3 do 20 pojazdów), wobec których ma silną pozycję przetargową. Dodatkowo oferuje im usługi w zakresie zakupu pojazdów, wyboru form ich

finansowania i ubezpieczenia. Klientami Firmy są głównie duże międzynarodowe koncerny, mające siedzibę w Polsce (ich udział stanowi 90% przychodów Spółki). Uzależnienie od nabywców jest duże, jednak większość transakcji opiera się na umowach długoterminowych, co zapewnia firmie w miarę przewidywalne przychody.

2.2.6. Obsługiwane segmenty rynku (IV wymiar MB)

Przedsiębiorstwo obsługuje większość segmentów rynku, choć w przypadku transportu drogowego specjalizuje w obsłudze następujących branż (w kolejności): AGD i RTV, elektronicznej, motoryzacyjnej, tytoniowej. W transporcie morskim i lotniczym Spółka koncentruje się na obsłudze branż (w kolejności): motoryzacyjnej, tekstylnej, farmaceutycznej, kosmetycznej, spożywczej, elektronicznej, maszynowej i budowlanej. W przypadku usług typu CARGO specjalizuje się w obsłudze branży budowlanej i maszynowej (obsługa zleceń dostawy pod budowę dróg), a także farmaceutycznej (Pharma CARGO).W usługach całopojazdowych (drogowych i morskich) głównym klientem są firmy z branży motoryzacyjnej. Najwięcej przychodów dostarczają Spółce klienci z branży AGD i RTV.

2.2.7. Klasyfikacja Rohling Suus Logistics SA według koncepcji MB

Na podstawie analizy czterech wymiarów modelu biznesowego należy stwierdzić, że Przedsiębiorstwo Rohling Suus Logistics reprezentuje **model integratora rynku usług TSL (model E)** określanego w branży jako SCI (ang. *Supply Chain Integrator),*co zaprezentowano w tabeli 1. Jest to najwyższy spośród pięciu wyodrębnionych w tabeli 1 modeli biznesowych stopień zaawansowania rozwoju firmy TSL. Sytuuje Spółkę Rohling Suus Logistics na wierzchołku tzw. piramidy struktury podmiotowej branży TSL.

2.3. Przypadek II DB Schenker Sp. z o.o.[27]

2.3.1. Historia i przedmiot działalności

Potentat w branży TSL, a zarazem jedna z największych firm na świecie. Założona w Wiedniu w 1872 roku Firma Schenker jest dzisiaj jednym z wiodących międzynarodowych dostawców zintegrowanych usług logistycznych. Koncern zapewnia firmom przemysłowym i handlowym wsparcie w globalnej wymianie towarów, oferując przewozy drogą lądową, lotniczą, morską, w ramach transportu intermodalnego oraz wszystkie związane z tym usługi logistyczne. GK DBSchenker (Grupa Kapitałowa DBSchenker) jest liderem w dziedzinie transportu drogowego i kolejowego w Europie, m.in. dzięki posiadaniu gęstej sieć regularnych połączeń między głównymi regionami przemysłowymi w ponad trzydziestu krajach europejskich. GK DBSchenker specjalizuje się również w globalnych rozwiązaniach dla transportu lotniczego i morskiego oraz wszystkich związanych z tym usługach logistycznych (włącznie z rzadziej rozwijanym przez typowe firmy TSL sektorem paczkowym). Oferuje klientom kompleksową obsługę na najwyższym poziomie.

Chociaż DBSchenker jest globalnym przedsiębiorstwem, to 75% jego przychodów (tj. GK) związane jest z rynkiem europejskim. Firma zatrudnia ponad 90 tys. pracowników w około 2000 oddziałach na świecie, rozlokowanych w 130 krajach.

Według rankingów międzynarodowych GK DB Schenker zajmuje:

- I miejsce w kolejowym transporcie towarowym w Europie,
- I miejsce w transporcie towarowym kombinowanym w Europie,
- I miejsce w transporcie towarowym drogowym w Europie,
- II miejsce w globalnym transporcie lotniczym,
- III miejsce w globalnym transporcie oceanicznym,
- III miejsce w intermodalnych przewozach towarów masowych w Ameryce Pn.,

– VI miejsce w logistyce kontraktowej.

Schenker Sp. z o.o. należy w 99,3% do Grupy DB Schenker. Schenker Sp. z o.o. zarządza zintegrowanymi łańcuchami dostaw dla czołowych producentów, eksporterów i importerów globalnych. Prowadzi projekty dedykowane różnym branżom, dopasowane do specjalistycznych potrzeb, ale realizuje również indywidualne zlecenia, polegające na dostarczaniu pojedynczych przesyłek w dowolne miejsca na świecie. Strategiczne cele Firmy są również silnie związane ze zrównoważonym rozwojem i tzw. odpowiedzialnym biznesem (GK prowadzi w tym obszarze od lat szeroko zakrojone działania PR). Schenker Sp. z o.o. posiada spółkę zależną Scanspol Sp. z o.o., której jest 100% właścicielem. W 2010 roku nastąpiło połączenie przez przeniesienie całego majątku Rail Cargo East Sp. z o.o. z Schenker Sp. z o.o.

Firma Schenker zatrudnia w Polsce 1700 pracowników oraz na stałe współpracuje z ponad 3000 kurierów zatrudnionymi w firmach swoich głównych dostawców.

Schenker Sp. z o.o. posiada sieć zintegrowanych informatycznie 17 oddziałów - terminali cross-dockingowych, obsługujących pięć regionów, z centrami w: Warszawie, Krakowie, Katowicach, Poznaniu i Łodzi. Ponadto ma 8 biur frachtu lotniczego, oceanicznego, kolejowego i produkcji międzynarodowej oraz 7 magazynów logistycznych. Podobnie jak w wielu innych krajach europejskich oprócz Schenker Sp. z o.o. - w ramach polskiej części grupy DB Schenker, od 2009r. działa firma odpowiedzialna za transport kolejowy (SchenkerRail Polska SA).

W Polsce GK DBSchenker działa od 1991 roku poprzez spółkę – córkę, Schenker Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie oraz od 2009 roku również poprzez drugi podmiot, utworzony dzięki przejęciu PCC Rail – DB SchenkerRail Polska S.A. W 2004 roku doszło do połączenia Schenker i największego, dynamicznie rozwijającego się polskiego operatora zintegrowanych usług TSL – Spedpolu, działającego zarówno w sektorze drogowym, jak i kolejowym. Było to konsekwencją strategii realizowanej w całej GK, w zakresie umacniania pozycji w obu gałęziach transportu. Spółka Schenker w momencie fuzji (nazywanej również w branży wrogim przejęciem) była przedsiębiorstwem znacznie mniejszym, nie posiadającym sieci oddziałów regionalnych, działającym na znacznie mniejszą skalę. Spedpol należał już wówczas w ok. 90% do Spółki Stinnes Logistic (będącej własnością Deutsche Bahn AG). Stiness od 2000 roku konsekwentnie zwiększała udziały w spółce Spedpol. Po fuzji Spedpol przyjął nazwę Schenker, a prezesem połączonych spółek został były prezes Spedpolu. W wyniku tej transakcji GK DB Schenker wielokrotnie zwiększyła swój udział rynkowy w Polsce i znacząco umocniła pozycję rynkową. Zyskała największą istniejącą w kraju sieć oddziałów regionalnych (15), najlepiej zinformatyzowanych spośród wszystkich podmiotów działających wówczas w branży TSL w Polsce (wg. Rankingów „Teleinfo", 2001-2003).

Po fuzji w Spółce Schenker utworzono dedykowany Pion Logistyki Kolejowej, przeznaczony do rozwijania działalności Firmy w tym sektorze. W ciągu dwóch lat od przejęcia Spedpolu, Spółka osiągnęła pozycję lidera na polskim rynku w kompleksowych rozwiązaniach logistycznych na skalę globalną. W 2005 roku Schenker przewiózł w Polsce ponad 8 mln przesyłek, uzyskując w tym okresie 729 mln zł obrotu. W latach 2005-2008 Schenker Sp. z o.o. była klasyfikowana na pierwszym miejscu w kategorii: usługi logistyczne według wielkości przychodów ze sprzedaży podstawowej. W 2010 roku Schenker Sp. z o. o. zanotował obroty ze sprzedaży usług TSL na poziomie 1 174.1 mln zł oraz 15% dynamikę wzrostu przychodów.

Po krótkotrwałym pogorszeniu finansowym kondycji spółek GK DB Schenker w Polsce, jakie zanotowano w 2009 r., w kolejnych dwóch latach nastąpiło odbicie

i poprawa standingu. W Rankingu firm LTS Rzeczpospolitej 2011 Schenker Sp. z o.o. zajęła I miejsce według zysku brutto oraz 3 miejsce według wielkości przychodów ze sprzedaży podstawowej TSL. Z kolei wg Rankingu Diamenty Forbesa 2010 znalazła się wśród firm, które najszybciej zwiększyły swoją wartość w kategorii przedsiębiorstw powyżej 250 mln złotych z przychodów ze sprzedaży. W 2012 roku dołączyła do tego grona spółka zależna, tj. DB Schenker Rail Spedkol.

Miernikiem uznanej pozycji rynkowej Schenkera w Polsce jest zajmowanie od wielu lat czołowych miejsc w rankingach branżowych (TOP500, Operator Logistyczny Roku 2011- Pozycje od III do VI w różnych kategoriach, wyróżnienia za wysoki poziom satysfakcji obsługi oraz efektywną organizację usług transportowych – wg czasopisma *Eurologistics*, czy Ranking LTS 2011 – II miejsce wśród firm logistycznych, wg *Rzeczpospolitej*).

Podobnie, jak omawiana w przypadku trzecim GK Raben, Firma Schenker koncentruje swoją działalność w Północno – Środkowej Europie, ale działa w znacznie większej skali. GK DB Schenker posiada również oddziały w najbardziej odległych krajach świata. Należy od lat do najdynamiczniej rozwijających się firm usługowych na świecie. W ciągu trzech – czterech lat (m.in. dzięki udanym akwizycjom) Spółka podwoiła obroty i zwiększyła blisko dwukrotnie liczbę oddziałów. Roczne przychody GK wynoszą około 19 mld euro[1]. Mimo kryzysu GK kontynuuje ekspansję działalności w krajach Europy Środkowo - Wschodniej oraz na rynkach dalekowschodnich (Korea Pd., Wietnam), intensyfikuje również działalność TSL w Australii (w tym celu rozpoczęła w 2010 roku współpracę strategiczną z Firmą Kellog).

2.3.2. Źródła przychodów

Spółka od blisko dziesięciu lat koncentruje się na rozwijaniu sprzedaży w oparciu o partnerską współpracę z odbiorcami zintegrowanych usług TSL, a od 4-5 lat na tzw. zindywidualizowanej ofercie szytych na miarę rozwiązań logistycznych dla globalnych producentów i sieci handlowych. Według danych z 2008 r. 58% przychodów Schenker Sp. z o.o. związane było z obsługą przewozów międzynarodowych. Dominowały przychody z transportu samochodowego (56%), zaś przychody związane z transportem kolejowym stanowiły blisko 10%. Dla porównania, w tym samym okresie przychody z przewozów kolejowych stanowiły ponad 20% obrotów GK DB Schenker. Schenker Sp. z. o.o. specjalizuje się szczególnie w obsłudze takich branż, jak: elektroniczna, chemiczna, AGD, maszynowa, FMCG. Świadczy również usługi dla branży motoryzacyjnej, ale nie we wszystkich segmentach (obsługuje producentów części i podzespołów).

DB SchenkerRail Polska S.A. osiąga przychody głównie w ramach przewozów całopociągowych, w segmentach dostawców: węgla, chemii i materiałów budowlanych. Spółka jest liderem w zakresie kołowych przewozów drobnicowych krajowych i międzynarodowych, a także częściowych. Od kilu lat odnotowuje szczególnie dynamiczny wzrost w sektorach LTL INT oraz LTL DOM. Ma szeroko rozwiniętą ofertę usług w zakresie logistyki magazynowej, także w sektorze paczkowym.

W strukturze GK DB Schenker związanej tylko z działalnością TSL (bez DB) występuje podział spółek ze względu na dwa podstawowe obszary działalności: transport i spedycja kolejowa oraz logistyka, którym odpowiadają nazwy spółek tworzonych sukcesywnie na kolejnych rynkach krajowych (DB SchenkerRail, DB Schenker Logistics).

Firma oferuje kompleksowe usługi TSL w zakresie:

- transportu lądowego (DB SCHENKER*system* – przewozy drobnicowe, DB SCHENKER*parcels* – przesyłki paczkowe, DB SCHENKER*direct* – bezpośrednie

[1] Dane za 2010r. ze strony www.dbschenker.pl

przewozy lądowe częściowe i całopojazdowe, DB SCHENKER*railog*– logistyka kolejowa);
- transportu lotniczego (DB SCHENKER*jetcargofirst*– ekspresowa dostawa przesyłek lotniczych, DB SCHENKER*jetcargo business* – szybka realizacja przesyłek, DB SCHENKER*jetcargoeconomy*– standardowa obsługa lotnicza przesyłek);
- transportu oceanicznego (DB SCHENKER*combine*– oceaniczna drobnica kontenerowa - LCL, DB SCHENKER*complete*– przesyłki całokontenerowe – FCL, DB SCHENKER*projects*– ładunki niekonwencjonalne, ponadgabarytowe, DB SCHENKER*skybridge* – połączenie rozwiązań lotniczych i oceanicznych);
- szeroko pojętej logistyki magazynowej,
- logistyki imprez sportowych;
- logistyki przesyłek ponadgabarytowych.

Schenker Sp. z o.o. oferuje zarówno specjalistyczne pojedyncze usługi, jak i pakiety wyspecjalizowanych usług dla poszczególnych branż (elektroniczna, chemiczna, AGD, maszynowa, FMCG), a w ramach podspecjalizacji, usługi w zakresie zarządzania łańcuchami dostaw dedykowanych grupom produktów. Wśród usług specjalistycznych, o charakterze uzupełniającym należy wymienić:

- kompleksową obsługę celną (w tym deklaracje statystyczne INTRASTAT i tranzytowe NCTS),
- zaawansowane rozwiązania spedycyjno – logistyczne związane z organizacją targów i imprez masowych (w szczególności sportowych).

Firma posiada również rozbudowaną ofertę usług w ramach pakietu e-Schenker, m.in. w zakresie: śledzenie statusu przesyłki w czasie rzeczywistym; tworzenia wielokryteriowych raportów *on-line*; elektronicznej wymiany danych; składania zamówień on-line; raportów zgodności czasu dostarczenia z przewidywanym czasem dostawy.

2.3.3. Wartość dla klienta (I wymiar MB)

Klientami są głównie duże i średnie przedsiębiorstwa międzynarodowe (producenci i sieci handlowe). Na wartość dla klientów usług oferowanych przez Firmę Schenker składają się w kolejności:

- Wysokie standardy obsługi (w zakresie: terminowości, czasu dostawy, niezawodności),
- Cena (korzystna relacja ceny do jakości, korzystne warunki płatności, szczególnie w ramach programów lojalnościowych),
- Elastyczność dostaw (dzięki nowocześnie skonstruowanym łańcuchom dostaw dla poszczególnych grup produktowych),
- Kompleksowość i komplementarność oferty,
- Bezpieczeństwo dostaw,
- Marka, wizerunek Firmy, pozycja rynkowa,
- Indywidualizacja rozwiązań logistycznych,
- Dostępność oferty,
- Wykorzystanie nowoczesnych narządzi IT w obsłudze klienta.

Ważnym elementem wartości dla klientów Firmy jest oferowane przez nią partnerstwo technologiczne. Dotyczy to w szczególności systemów IT. Rozwinięty system IT DB Schenker jest w pełni zintegrowany z systemami jej kluczowych klientów oraz bazami przewoźników i kurierów, umożliwiając przepływ danych związanych z obsługą TSL w czasie rzeczywistym, na wszystkich jej etapach. Firma współtworzy ze swoimi

dostawcami i odbiorcami liczne grupy zakupowe, co dla klientów stanowi również wartość dodaną. Dzięki dostępowi do atrakcyjnych rabatów związanych z zakupem paliw, urządzeń telekomunikacyjnych, bazy informatycznej, ubezpieczeń, systemów finansowania, itp. ofertę dla klientów cechuje konkurencyjna relacja korzyści do kosztów. W grupach zakupowych współuczestniczą głównie dostawcy usług przewozowych od lat współpracujący z DB Schenker.

Firma przykłada dużą wagę do ciągłej analizy potrzeb swoich klientów (rozbudowany system ankiet połączony z zachętami do ich wypełniania), na podstawie których oferuje rozwiązania spedycyjno – logistyczne, pozwalające na optymalne wykorzystanie możliwości eksploatacyjnych obsługiwanej floty i infrastruktury logistycznej.

2.3.4. Zasoby i kluczowe kompetencje (II wymiar MB)

Dzięki przynależności do silnej grupy kapitałowej poziom opanowania KCS przez Firmę Schenker jest bardzo wysoki. Główny potencjał zasobowy Firmy DB Schenker związany jest z najdłuższym w branży TSL doświadczeniem, wynikającą z niego dogłębną znajomością rynku, zarządzaniem rozbudowaną infrastrukturą logistyczną działającą w skali globalnej i dostępem do najnowszych rozwiązań technologicznych w obszarze logistyki i transportu (w tym obsługi informatycznej). Firma zatrudnia w Polsce 1700 pracowników oraz na stałe współpracuje z ponad 3000 kurierów, zatrudnionymi w firmach jej głównych dostawców. Posiada sieć zintegrowanych informatycznie 17 oddziałów - terminali cross-dockingowych, tworzących pięć regionów: w Warszawie, Krakowie, Katowicach, Poznaniu i Łodzi; ma 8 biur frachtu lotniczego, oceanicznego, kolejowego i produkcji międzynarodowej oraz 7 magazynów logistycznych.

Spółka dysponuje następującą flotą (własną i współużytkowaną):, w większości spełniającą nowoczesne normy środowiskowe w zakresie emisyjności.

- samochody do 3,5 tony - 753 sztuk,
- samochody 3,5-7,5 tony – 721 sztuk ,
- samochody 7,5-12 ton – 280,
- 1 359 ciągników.

Jednym z kluczowym elementów obecnej strategii, stanowiącym również ważny potencjał zasobowy, jest kultura organizacyjna polegająca na ciągłym doskonaleniu i tzw. szczupłym zarządzaniu, ściśle powiązana z modelem *EFQM* i *lean management*. W Firmie kładzie się szczególny nacisk na przywództwo, usamodzielnienie pracowników. Opierająca się na zasadach *lean management* kultura organizacyjna Firmy stanowi jedną z jej kluczowych kompetencji.

Schenker Sp. z o.o. świadczy usługi na najwyższym poziomie jakości. Ich gwarancją są wdrożone systemy zarządzania i otrzymane w związku z pełnym zakresem wykonywanych usług certyfikaty (ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, ISO/IEC 27001:2005, HCCAP, OHSAS 18001:2007, TAPA FSR:2011) Od 2004 roku Spółka posiada Zintegrowany System Zarządzania Jakością, Środowiskiem i Bezpieczeństwem. Działa również w oparciu o tzw. WSK (Wewnętrzny System Kontroli). Posiada opracowane i wdrożone standardy zarządzaniem jakością: Przewoźników i Kurierów, w opracowanych procedurach takich jak: dobór i weryfikacja dostawców, kwalifikacja przewoźników, rekrutacja i szkolenia kierowców, ocena i doskonalenie przewoźników i kierowców. Schenker Sp. z o.o. współpracuje na stałe z około 350 przewoźnikami krajowymi i międzynarodowymi oraz 3700 kurierami. Wszyscy przewoźnicy mają podpisane umowy ze Spółką.

Firma dzięki realizowanym przez siebie programom: Liga Kierowców i Ranking Przewoźnika Premium, stale monitoruje poziom wykonania usług przewoźników

i kurierów, z którymi współdziała, a dzięki licznym autorskim programom szkoleń podnosi ich kompetencje oraz kwalifikacje (w latach 2010-2011 przeprowadzono 124 szkolenia z eko-drivingu i bezpiecznej jazdy, w których udział wzięło 837 kurierów). GK DB Schenker zajmuje silną pozycję przetargową wobec swoich dostawców i odbiorców, rozwijając relacje partnerskie (m.in. długoterminowe umowy z kluczowymi partnerami, zakładające wzajemny dostęp do zasobów infrastrukturalnych, flotowych, itp.)

2.3.5. Łańcuch wartości – ciąg operacji wykonywanych (III wymiar MB)

Dwie działające w Polsce spółki GK DB Schenker oferują zintegrowane, kompleksowe usługi TSL. Schenker Sp. z o.o. intensyfikuje również działalność związaną z usługami „szytymi na miarę" w ramach logistyki kontraktowej, chodź w tym sektorze nie jest liderem. Oferuje także usługi standardowe, stanowiące podstawę zintegrowanego łańcucha dostaw, a także wszystkie występujące na rynku usługi specjalistyczne o wysokiej wartości dodanej (w szczególności posprzedażne, związane z logistyką zwrotów, logistyka dokumentacji, związane z obsługą IT, celną).

Większość oferowanych w Polsce przez Firmę Schenker usług opiera się na sprawdzonym od lat podwykonawstwie (przewozy: drogowe, lotnicze, kolejowe, morskie, obsługa produkcyjna logistyki, usługi celne, ubezpieczenia, usługi informatyczne, itp.).

Dzięki obecności w GK posiada dostęp do silnej sieci dostawców usług transportowych, choć ma również własnych przewoźników. Wykorzystuje na bieżąco 4000 pojazdów zewnętrznych (na bazie umów z przewoźnikami i kurierami) oraz 3100 własnych. Współpracuje na stałe z ponad 3000 przewoźników. Przewoźnikom i kurierom oferuje intensywne kursy i szkolenia, rozwiązania w zakresie finansowania i ubezpieczenia floty. Schenker Sp. z o. o. od czasów fuzji ze Spedpolem, zachowuje niezmiennie silną pozycję przetargową wobec swoich dostawców i odbiorców. Schenker Sp. z o.o. nie jest silnie uzależnienia od nabywców (około 35% klientów odpowiada za 70% przychodów Spółki). Większość transakcji z klientami opiera się na długoterminowych umowach, co najmniej dwuletnich.

Model działalności Firmy w Polsce zapewnia jej dużą elastyczność w dokonywaniu zmian związanych z obszarami działalności, specjalizacją, itp. Jest to również efektem silnej pozycji przetargowej wobec dostawców i odbiorców. Kluczowym obszarem działalności Firmy w Polsce jest zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw klientów. Firma Schenker zachowuje pełną kontrolę nad realizowanymi i w dużej mierze zlecanymi przez siebie procesami wewnątrz łańcucha dostaw. Zarządza ona również łańcuchami dostaw wyodrębnionych grup produktowych swoich klientów. Wysoka pozycja konkurencyjna Firmy w tym obszarze wynika z synergii działań tworzonej wspólnie z partnerami (producentami i podmiotami handlowymi) oraz rozbudowanej sieci logistycznej.

2.3.6. Obsługiwane segmenty rynku (IV wymiar MB)

Schenker Sp. z o.o. działa głównie w segmentach typu *B2B*. Oferta jest skierowana przeważnie do dużych i średnich firm produkcyjnych oraz handlowych, posiadających wielu odbiorców oraz dostawców w kraju i na świecie, związanych w kolejności z takimi branżami, jak: elektroniczna, chemiczna, AGD, maszynowa, FMCG. Odpowiadają oni za blisko 80% przychodów ze sprzedaży. Udział producentów w tej grupie wynosi 62%, a sieci handlowych 48%. DB SchenkerRail Polska S.A. oferuje usługi w ramach przewozów całopociągowych, szczególnie w segmentach: węgla, chemii, materiałów budowlanych, przewozów intermodalnych oraz obsłudze bocznic. DB SchenkerRail Polska S.A. jest najmłodszym członkiem sieci w segmencie kolejowym. Na początku 2012 roku DBSchenker rozpoczęła strategiczną współpracę z Koncernem Coca-Cola, który

powierzył GK w całości kompleksową obsługę TSL swoich produktów. Jednym z kluczowych elementów partnerstwa między Coca-Cola a DB Schenker ma być pełna integracja centrów dystrybucji producenta napojów z siecią magazynów DB Schenker.

2.3.7. Klasyfikacja Rolling Suus Logistics SA według koncepcji MB

GK DB Schenker poprzez spółki – córki: Sp. z o. o. Schenker oraz DB SchenkerRail Polska S.A. realizuje w Polsce **model integratora rynku usług TSL (model E)**, co przedstawiono w tabeli 1. Warto podkreślić, że przed połączeniem ze Spedpolem (tj. do 2004 roku) Spółka Schenker przejawiała cechy charakterystyczne dla **modelu wiodącego operatora logistycznego (modelu D).**

2.4. Przypadek III GK Raben [29]

2.4.1. Historia i przedmiot działalności

Grupa Raben (GK Raben) ma 75-letnie doświadczenie w świadczeniu usług TSL w Europie. Jest firmą rodzinną o pochodzeniu holenderskim. Obecnie działa na terenie 10 państw: Czech, Estonii, Holandii, Niemiec, Litwy, Łotwy, Polski, Słowacji, Ukrainy i Węgier. Zatrudnia około 8000 pracowników. Posiada stabilną sieć własnych terminali (w tym hubów – na terenie Europy Zachodniej). Dysponuje 800 tys. m^2 powierzchni magazynowej oraz bazą około 5500 środków transportu. GK Raben ma charakter podmiotu międzynarodowego, a nie globalnego, jak w przypadku: DB Schenker, DHL, K+N, Panalpina, DSV, Dachser, itp.

W skład GK Raben wchodzi 16 spółek, przy czym 5 z nich działa na rynku polskim. Większość spółek grupy wyodrębniona jest geograficznie, tj. poszczególne spółki-córki obsługują rynki krajowe. W przypadku Polski i Niemiec, poza wyodrębnieniem geograficznym funkcjonuje dodatkowy podział, tj. ze względu na kluczowe sektory działalności. GK obsługuje większość segmentów rynków, choć od lat szczególnie umacnia swoją pozycję w obsłudze branży dóbr szybko zbywalnych (FMCG), przede wszystkim w odniesieniu do towarów wymagających obsługi w temperaturze kontrolowanej, tj. od +2 do +6 st. C (tzw. *freshlogistics*). Specjalizacja w tym segmencie związana jest w szczególności z działalnością Grupy na terenie: Polski, Niemiec, Ukrainy.

Od 2010r. w GK Raben trwa intensywny proces porządkowania i integrowania działalności spółek po przejęciu Wincanton (obecnie kończy się ostatni etap procesu scalania firm w Polsce, Czechach, na Węgrzech i Słowacji). Przejęcie Wincanton pozwoli GK Raben na znaczne zwiększenie wolumenu dystrybuowanych przesyłek i podniesienie efektywności sieci logistycznej. Dzięki większej liczbie połączeń i lokalizacji GK Raben będzie sprawniej zarządzać procesami spedycji i logistyki magazynowej. Długofalowym efektem tych fuzji ma być optymalizacja świadczonych usług, przy równoczesnym poszerzeniu geograficznego zasięgu działania GK Raben.

GK Raben działa w Polsce od 1991 roku, zatrudniając ponad 2200 pracowników. Ma silną pozycję na rynku, dogłębną widzę na temat jego funkcjonowania. Z 25% udziałem w rynku jest niekwestionowanym liderem w logistyce kontraktowej, którą od kilkunastu lat konsekwentnie rozwija. Raben jest na rynku polskim liderem lub głównym z graczy, zajmującym co najmniej II miejsce w zakresie przewozów drogowych (zarówno całopojazdowych, częściowych, jak i drobnicowych), a od kilku lat, jest również dość wysoko ocenianą firmą w sektorze transportu morskiego - VI miejsce (TOP500, Operator Logistyczny Roku 2011– wg czasopisma *Eurologistics*, czy Ranking LTS 2011 – I miejsce wśród firm logistycznych, wg *Rzeczpospolitej*).

2.4.2. Źródła przychodów

Oferuje kompleksowe usługi TSL o wysokich standardach jakości (podobnie jak jej główni konkurenci: Schenker, Dachser, K+N, RohlingSuus), czego potwierdzeniem są posiadane certyfikaty (m.in. w zakresie: ISO9001, ISO14000, ISO22000 / HACCP). Kołem zamachowym GK Raben w Polsce jest dynamicznie rozwijająca się logistyka kontraktowa (w której osiąga ona jedną czwartą udziału w rynku), a także przewozy drobnicowe kołowe w Europie (14% udziału w rynku) i w Polsce (17% udziału w rynku). Spółka jest liderem w zakresie kołowych krajowych przewozów częściowych Od dwóch lat odnotowuje dynamiczny wzrost w sektorach LTL DOM. GK działając w Polsce obsługuje niemal wszystkie, poza branżą medyczną segmenty rynku. Niektóre, jak branża FMCG mają dla jej rozwoju strategiczne znaczenie. Warto podkreślić również, że jako jedna z nielicznych (poza specjalistami branżowymi, takimi, jak CAT, GEFCO, DELTA TRANS, Adampol) obsługuje branżę motoryzacyjną we wszystkich jej segmentach (zapewniając obsługę transportowo-logistyczną zarówno w zakresie: gotowych pojazdów, części, jak i podzespołów. Obok branży motoryzacyjnej, Firma zajmuje również stosunkowo silną pozycję w segmentach: chemicznym, przemysłowym, RTV i AGD.

Jako jedyna z omawianych trzech spółek TSL nie oferuje usług związanych z przewozami kolejowymi. Podmiotami GK Raben z siedzibą w Polsce są Raben Polska, Raben Transport, Raben Sea &Air, Raben FreshLogistics oraz połączone niedawno Raben Management Services i Property Poland. Raben Polska oferuje usługi z zakresu: logistyki kontraktowej, magazynowania, międzynarodowego i krajowego transportu drogowego, obsługi sklepów internetowych. Raben Transport specjalizuje się w: międzynarodowym przewozie ładunków całopojazdowych, kompleksowych usługach transportowych (FTL) dla firm wytwórczych, produkcyjnych - w zakresie dostaw surowców oraz innych materiałów oraz w mniejszym zakresie - przeglądach taboru w autoryzowanej stacji kontroli pojazdów. Raben Transport zatrudnia kierowców z dużym doświadczeniem, którzy regularnie przechodzą kursy szkoleniowe. Dzięki nowoczesnej flocie przesyłki dostarczane są z zachowaniem najwyższych standardów. Raben Sea &Air posiada własne filie w Warszawie, Piasecznie, Gdyni, Gądkach oraz Krakowie. Oferuje usługi w ramach: spedycji morskiej oraz spedycji lotniczej. FreshLogistics specjalizuje się w przewozie produktów świeżych, wymagających temperatury kontrolowanej (tj. od +2°C do +6°C). Została założona w 2002 roku i posiada filie na terytorium Polski w Gądkach, Gliwicach, Grodzisku Mazowieckim, Straszynie, Wrocławiu i Łomży. FreshLogistics zatrudnia blisko 600 pracowników. Dysponuje 40 000 m2 powierzchni magazynowej z kontrolowaną temperaturą. FreshLogistics świadczy usługi, w całym łańcuchu dostaw, w zakresie: kompleksowej obsługi logistycznej, spedycji, transportu międzynarodowego oraz krajowego.

W związku ze specyficznymi wymaganiami branży FMCG, w tym spożywczej (m.in. częstsze i krótsze dostawy, w tzw. oknach czasowych, bez sztywnego planu dostaw w zakresie wagi, czy ładowności, itp.) stanowiącej główne źródło sprzedaży GK na terenie Polski, Firma utworzyła imponującą sieć 23 oddziałów i terminali, umożliwiających wysoce konkurencyjną elastyczność dostaw.

2.4.3. Wartość dla klienta (I wymiar MB)

Indywidualizacja rozwiązań logistycznych (w szczególności w ramach silnie rozwiniętej logistyki kontraktowej), od projektowania łańcucha dostaw poprzez zarządzanie złożonymi łańcuchami dostaw, oferowanie kompleksowych usług TSL w we wszystkich sektorach, poza kolejowym (wyspecjalizowana i pełna oferta w zakresie logistyki magazynowej dla pokrewnych branż – II obok transportu filar działalności GK,

międzynarodowa i krajowa spedycja drogowa, pełna obsługa celna, nowoczesne usługi przeładunkowe, transport morski i lotniczy). Dedykowane do obsługi klientów indywidualnych zespoły branżowe, zajmują się szczegółowym administrowaniem towarami żywnościowymi i nieżywnościowymi, jak również przygotowaniem transportów do dalszej dystrybucji.

Ponadto, razem z usługami wchodzącymi w skład Logistyki Kontraktowej funkcjonuje rozbudowany serwis dla sklepów internetowych („Raben e-Commerce") Obejmuje on: kompleksową obsługę logistyczną i operacyjną, pełną obsługę zwrotów, zarządzanie obsługą klienta, zarządzanie płatnościami, a także w ramach konsorcjum z firmą Contium - dostarczanie dedykowanej technologii informatycznej do obsługi sprzedaży w sieci.

FreshLogistics, jako spółka – córka GK Raben należy do najwyżej ocenianych przez klientów branży TSL w kategoriach: szybkość realizacji zamówienia, nowoczesności narzędzi IT w obsłudze logistycznej klienta, kompleksowość usług, bezbłędność i bezpieczeństwo dostaw, obieg informacji o stanie realizacji dostaw. Spółki – córki: Raben Polska i Raben Transport są najlepiej oceniane w kategoriach: kompletność dostaw, najwyższa jakość i najlepsza relacja ceny do jakości, niezawodność i elastyczność dostaw.[23] W opinii klientów Raben ma najlepszy wizerunek, ze względu na bardzo dobrze rozpoznawalną markę, wysoką jakość świadczonych usług i partnerskie, elastyczne podejście, głębokie doświadczenie oraz wieloletnią tradycję związaną z byciem firmą rodzinną (obecnym prezesem jest wnuk założyciela).

2.4.4. Zasoby i kluczowe kompetencje (II wymiar MB)

GK Raben ma w Polsce szeroko rozwiniętą ofertę usług w zakresie logistyki magazynowej, a w kluczowych branżach, takich, jak FMCG, chemicznej, przemysłowej oraz motoryzacyjnej- również usług o charakterze niszowym, co stanowi o jej silnej przewadze wobec konkurentów. Rozwija zindywidualizowaną ofertę, tj. skrojone na miarę klienta usługi i nad wszystkimi zachowuję pełną kontrolę. Oferuje również usługi standardowe, w zakresie przewozów, spedycji oraz logistyki magazynowej. Posiada liczną sieć dostawców usług transportowych (około 1000 firm), wobec których ma silną pozycję przetargową.

W Polsce ze względu na swój ponadprzeciętnie duży potencjał rozwojowy, Firma Raben stanowi dla globalnych graczy rynku TSL jeden z najbardziej pożądanych podmiotów do przejęcia. Panuje przekonanie, że Spółce Raben Polska udało się uniknąć wrogiego przejęcia dzięki skutecznej akwizycji Wincantona (w okresie korzystania ze zjawisk kryzysowych dla obniżenia wartości przejmowanych spółek).

Na potencjał zasobowy Firmy składa się ponadto:

- 2200 pracowników - doświadczony i wykwalifikowany personel (wysokie kompetencje menedżerskie, również w zakresie znajomości rynku: klientów i konkurencji);
- 250 000 metrów kwadratowych powierzchni magazynowej klasy A, gwarantującej zróżnicowane warunki składowania;
- sieć 36 zintegrowanych informatycznie terminali i magazynów, rozlokowanych we wszystkich regionach kraju;
- nowoczesna infrastruktura informatyczna;
- najlepsza sieć stałych połączeń samochodowych (w kraju i za granicą);
- dostęp do ok. 2500 nowoczesnych środków transportu;
- niezawodne procedury i certyfikaty ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 (HACCP);
- bardzo dobrze rozpoznawalna marka i silny *image* firmy.

GK Raben oferuje zarówno kompleksowe, jak i zindywidualizowane usługi TSL. Nad wszystkimi zachowuję pełną kontrolę, mimo że większość z nich zleca na zewnątrz (przewozy lądowe, morskie, obsługa celna, ubezpieczeniowa, informatyczna, lotnicze, itp.). Realizuje w silnej współpracy ze sprawdzonymi dostawcami usług transportowych i logistyki magazynowej wszystkie ogniwa łańcucha dostaw w branży poza sektorem przewozów kolejowych. Nie działa również w sektorze paczkowym. Posiada liczną sieć przewoźników (dysponujących taborem 2500 nowoczesnych pojazdów), wobec których ma bardzo silną pozycję przetargową. Klientami są głównie duże międzynarodowe firmy produkcyjne i handlowe, mające siedzibę w Polsce, w szczególności należące do branży FMCG (ich udział stanowi ok. 40% przychodów Spółki). Transakcje z klientami strategicznymi opierają się na umowach długoterminowych (minimum 2-3 letnich).

2.4.5. Łańcuch wartości – ciąg operacji wykonywanych (III wymiar MB)

GK Raben działając w Polsce obsługuje niemal wszystkie, poza branżą medyczną segmenty rynku. Niektóre, tak jak branża FMCG mają dla jej rozwoju strategiczne znaczenie. Jako jedna z nielicznych (poza specjalistami branżowymi, takimi, jak CAT, GEFCO, DELTA TRANS, Adampol) obsługuje branżę motoryzacyjną we wszystkich jej segmentach (zapewniając obsługę transportowo-logistyczną zarówno w zakresie: gotowych pojazdów, części, jak i podzespołów). Mimo, to branża motoryzacyjna nie należy do najważniejszych obszarów działalności Raben w Polsce. Raben Polska jest liderem w dziedzinie logistyki dla FMCG i branż pokrewnych (np. branży alkoholowej, kosmetycznej). W branży FMCG, pokrewnych, motoryzacyjnej oraz chemicznej, przemysłowej, czy elektronicznej zachowuje strategiczną kontrolę nad łańcuchem dostaw (zlecając wiele usług na zewnątrz). Ma silną pozycję wobec dostawców i odbiorców (dzięki dużej różnorodności umów i umiejętnym dywersyfikowaniu związanego z nimi ryzyka).

2.4.6. Obsługiwane segmenty rynku (IV wymiar MB)

GK Raben systematycznie umacnia w Polsce swoją pozycję w branży FMCG poprzez długoletnie umowy partnerskie zawierane z jej czołowymi producentami. W 2011 roku Firma Oshee Polska, producent napojów izotonicznych znanych marek oraz produktów witaminowych, podpisała umowę dotyczącą obsługi logistycznej przez Raben Polska, w zakresie: składowania towarów, kompletacji przesyłek oraz pełnej dystrybucji towaru. W tym samym roku Raben otworzyła wspólnie z Nivea Polska Nowe Centrum Dystrybucyjne w Robakowie koło Poznania. Nowy obiekt to 26 tys. m2. Współpraca między obiema firmami rozpoczęła się 10 lat temu. Dotychczas dotyczyła tylko Polski, jednakże dynamiczny rozwój obu partnerów oraz zmiany w regionie Europy północno-wschodniej spowodowały, że podjęto decyzję o jej rozszerzeniu. Tym samym NIVEA Polska, poznański oddział Grupy Beiersdorf, stał się dla koncernu jednym z najważniejszych partnerów. Również w 2011 roku Firma HJ Heinz Polska S.A., wytwarzającą w Polsce szeroką gamę przetworów pod markami Heinz, Pudliszki i Międzychód zleciła pełną obsługę logistyczną Raben Polska, dołączając do grona strategicznych klientów Firmy. W 2010 roku współpracę w podobnym zakresie rozpoczęto z Firmą Carlsberg. Kooperacja obejmuje kompleksowe usługi logistyczne, tj. magazynowanie, kompletację oraz dystrybucję towarów i produktów Carlsberg do części kluczowych klientów firmy w północno-zachodniej Polsce. Centrum logistyczne, z którego są wykonywane usługi, zlokalizowane jest w Gądkach k. Poznania. Kontynuacją rozwoju usług dla branży alkoholowej było podpisanie w 2011 roku umowy o współpracy strategicznej z Firmą CEDC. Jest to największy producent wódki na świecie. Wśród marek należących do CEDC można wymienić m.in. takie jak: Bolls, Żubrówka, Absolwent i Soplica. Spółka

Raben uzyskała wyłączność na dystrybucję krajową CEDC. Trzy magazyny klienta: Polmos Białystok, CEDC Warszawa i Oborniki, obsługiwane są przez oddziały Raben Polska w Choroszczy, Grodzisku Mazowieckim i Gądkach. Kontrakt podpisano na siedem lat.

2.4.7. Klasyfikacja GK Raben według koncepcji MB

GK Raben, poprzez swoje krajowe spółki – córki: Raben Polska, Raben Transport, Raben Sea &Air, Raben Fresk Logistics, realizuje w Polsce **model wiodącego operatora rynku usług TSL (model D)**, co przedstawiono w tabeli 1. Warto jednak zaznaczy, że poprzez poszerzanie specjalizacji w branży FMCG oraz podspecjalizacji w ramach branży spożywczej, czy wyrobów alkoholowych, w krótkim czasie może nastąpić zmiana modelu działalności na **MB specjalisty (Model C),** co stanowiłoby potwierdzenie obecnych trendów rynkowych w zakresie profilowania działalności firm TSL.

3. Prognozy zmian modeli biznesowych w branży TSL

Współczesnym wyzwaniem firm z branży TSL jest dokonywanie segmentacji rynku i budowanie dla każdego segmentu dedykowanego łańcucha dostaw. To samo odnosi się również do narzędzi, za pomocą których prowadzone jest planowanie. Nie każdy produkt sprzedaje się w dużych ilościach i sprzedaż nie każdego produktu daje się przewidzieć. W różnych warunkach rynkowych planowanie wygląda inaczej. W przypadku masowych produktów stosunkowo łatwo jest planować uzupełnianie zapasów, w przypadku produktów mniej masowych trudno jest przewidzieć, jakie może być zapotrzebowanie rynku.[20,23]

Przewiduje się, że w Polsce w dalszym ciągu utrzyma się trend polegający na rezygnacji przez czołowych operatorów ze świadczenia usług transportowych i spedycyjnych na rzecz szeroko pojętej logistyki magazynowej. Obserwuje się, że po względnym wyhamowaniu zjawisk kryzysowych polskie firmy TSL coraz chętniej deklarują zwiększanie swojego potencjału poprzez przejmowanie podmiotów o podobnej wielkości i profilu działania. Równie często dochodzą z branży sygnały o próbach porządkowania struktury organizacyjnej, wydzielaniu działalności pobocznej, podziale firmy na odrębne podmioty o odmiennej specjalizacji rynkowej. Krajowy rynek staje się coraz bardziej atrakcyjny również dla graczy międzynarodowych, którzy oprócz intensyfikacji sprzedaży w usługach drobnicowych nie rezygnują z rozwijania sektorów całopojazdowych. To odpowiada długoterminowym perspektywom dotyczącym zwiększania ładowności przewozów. Niektóre spółki dokonują w tym celu akwizycji podmiotów wyspecjalizowanych w międzynarodowych przewozach całopojazdowych. Podstawą rywalizacji między firmami TSL w Polsce będzie wyznaczanie takiego poziomu efektywności, do którego konkurencja nie będzie w stanie zejść, odpadając tym samym z gry rynkowej. Panuje pogląd, że po stronie przegranych będę głównie małe firmy świadczące proste, łatwo powtarzalne usługi, których działalność obarczona jest obecnie znacznie większym ryzykiem wzrostu kosztów takich jak: ceny energii, znaczne wahania kursów walut, opłaty drogowe, opłaty za przejazd itp. W konsekwencji różnice w efektywności wykorzystania zasobów między ścisłą czołówką firm TSL, a pozostałymi podmiotami branży będą się pogłębiać.[11] Kluczowym czynnikiem sukcesu strategii firm TSL będzie jak najszersze wykorzystanie informatyki, która integruje łańcuchy dostaw.[8, 13, 16, 18,21]

W przyszłości należy oczekiwać dalszego wzrostu konkurencyjności operatorów logistycznych, konsekwentnego dążenia do obniżania kosztów, przy jednoczesnym

podnoszeniu poziomu standardów jakości obsługi klienta. Odpowiedzią na poszukiwanie przez klientów efektywnych metod dostarczania towarów jest już teraz wzbogacanie oferty przez firmy TSL o tzw. sprzedaż *on-line*, wprowadzanie do niej nowych, unikatowych usług, charakteryzujących się wysoką indywidualizacją podejścia do klienta, m.in. w zakresie elastycznego zarządzania łańcuchem dostaw oraz zarządzania związanego z nim ryzykiem. Oczekuje się również dalszej ekspansji operatorów logistycznych na rynki blisko – i dalekowschodnie.

Podsumowanie

Polska branża TSL, jako stosunkowo młoda nadal rozwija się dynamicznie, chociaż pod wpływem kryzysu gospodarczego nastąpiło jej znaczne wyhamowanie. Struktura podmiotowa polskiego rynku TSL w coraz większym stopniu przypomina strukturę dojrzałych rynków międzynarodowych. Obecnie o sukcesie firm na rynku decyduje przede wszystkim umiejętność integrowania wszystkich usług TSL za klienta, który coraz częściej nie chce się tym zajmować. Obserwuje się silną presję na rozwijanie usług w obszarze wysoko marżowej logistyki. Nasila się zjawisko specjalizacji związanej z obsługą wybranych branż. Rozwój w kierunku bycia integratorem pełnego łańcucha dostaw klienta jest szczególnie widoczny w branżach o wysokiej marżowości. Krajowy rynek TSL staje się coraz bardziej atrakcyjny dla graczy międzynarodowych. Następuje systematyczna dalsza polaryzacja rynku. Należy przypuszczać, że w najbliższych latach zjawiska te będą się nasilać.

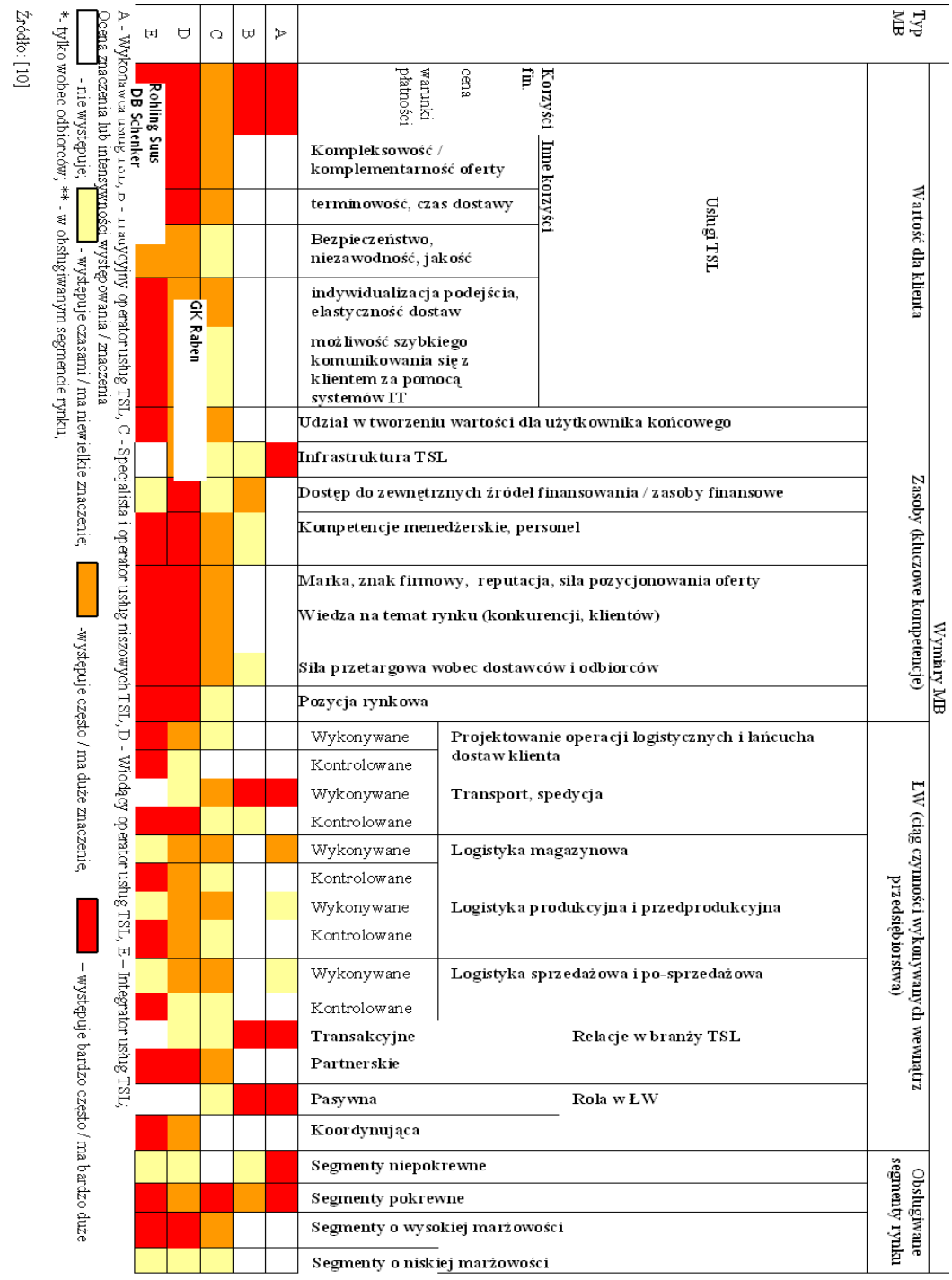
Przedsiębiorstwa w branży TSL można klasyfikować na różne sposoby. Jedną ze skutecznych metod grupowania przedsiębiorstw, zapewniających kompleksową diagnozę ich działalności, jest koncepcja modelu biznesowego. Zaprezentowana w artykule koncepcja modelu biznesowego do oceny przedsiębiorstw TSL, wywodzi się ze znanych w teorii zarządzania klasycznych koncepcji opisu działalności przedsiębiorstwa. W ramach autorskiej koncepcji MB wyróżniono cztery wymiary modelu biznesowego: wartość usługi dla klienta, zasoby przedsiębiorstwa - kluczowe kompetencje, łańcuch wartości, czyli ciąg czynności realizowany wewnątrz przedsiębiorstwa oraz obsługiwane segmenty rynku. Za pomocą tych czterech wymiarów sklasyfikowano pięć rodzajów modeli biznesowych występujących w branży TSL w Polsce (od modelu wykonawcy standardowych usług poprzez operatora i specjalistę do integratora TSL). Zgrubna analiza branży TSL przeprowadzona w oparciu o przyjętą koncepcję modelu biznesowego wskazuje na kierunek zmian struktury podmiotowej rynku, polegający na dążeniu operatorów usług TSL do przejmowania roli głównych graczy TSL (dwa z trzech badanych przedsiębiorstw TSL reprezentują model integratora usług) lub specjalizacji branżowej związanej z obsługą konkretnych segmentów rynku i integracji usług w tym zakresie. Koncepcja MB stanowi punkt wyjścia do pogłębionej analizy rynku TSL w Polsce.

Tabela 1

Charakterystyka i klasyfikacja modeli biznesowych (MB) występujących w branży TSL

Table 1

Characteristics and classification of business models (MB) present in the TSL trade.



LITERATURA:

[1] Brdulak H., *Ranking firm TSL w 2010 r.*

[2] Cui L., Hertz S. , *Networks and capabilities as characteristics of logistics firms.*, *Networks, Logistics Trends*.Industrial Marketing Management, Wydawnictwo Department of Marketing and Logistics, Joenkoeping International Business School, nr 40/2011.

[3] Final Report *Statistical coverage andeconomic analysis of thelogistics sector in the EU(SEALS)*, DG Energy and Transport EU, Progtrans Basel – Rotterdam – Nürnberg – Denzlingen, December 2008,

[4] *Firmoteka – co się dzieje w TSL?*, Portal Spedycje.pl., Warszawa 18 marca 2011r., aktualizacja: 21 września 2011 r.

[5] Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008r.

[6] Kawa A., *Fuzje i przejęcia szansą dla przedsiębiorstw logistycznych w czasie kryzysu*, Katedra Logistyki i Transportu, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, http://www.slideshare.net/arkadiuszkawa/fuzje-i-przejecia-szansa-dla-przedsiebiorstw-logistycznych-w-czasie-kryzysu-arkadiusz-kawa (data aktualizacji: 31.12.2011).

[7] Knight F., *2010 European Logistics & Industrial Market Report,* PWC, marzec 2010.

[8] Kostecka A., Loos M., *Polski szczyt logistyczny*, „Eurologistics" 2010, nr2(57).

[9] *Operator Logistyczny Roku 2010*, „Truck&Business" 2011, nr 23.

[10] Osterwalder A., *The Business Model Ontology. A Proposition In A Design Science Approach,* Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne, 2004

[11] *Polska - Dokument dotyczący polityki transportowej -W kierunku zrównoważonego rozwoju transportu lądowego*, Raport Banku Światowego nr 59715-PL, luty 2011.

[12] *Polski rynek TSL w 2010,* RP.PL z 22.06.2011

[13] *Przyczółkiem była Polska*„Eurologistics" 2011, nr 3 (64).

[14] *Raport pt. Specjalizacja branżowa operatorów usług logistycznych*, „Eurologistics" 2011, nr 3 (64)

[15] *Raport TSL,* Capgemini, luty 2010.

[16] *Relacja z Polskiego Szczytu Logistycznego 2010*, „Eurologistics" 2010, nr 2(57)

[17] *Rocznik statystyczny RP*, GUS, Warszawa 2010.

[18] Romanowska M., Sopińska A., Gregorczyk S., Jakubowska W., Zysińska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa branży TSL*, SGH 2012

[19] Slywotzky A.J., Morrison D. J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000

[20] Socha J., Orłowski W., Konieczny T., *Rok Kryzysu. – Co Dalej?*, PWC, Warszawa 2009.

[21] *Specjalizacja usług operatorów logistycznych,* „Eurologistics" 2010, nr 2(57).

[22] Szreter P., *Raport pt. Specjalizacja branżowa operatorów usług logistycznych*, „Eurologistics" 2011, nr 3(64).

[23] Szreter P., *Operator Logistyczny roku 2011*, „Eurologistics" 2011, nr 6(67).

[24] Szreter P., *Top 500. Mocne podstawy logistycznego biznesu*, „Eurologistics" 2011, nr 3(64).

[25] Zysińska M., *Koncepcja modeli biznesowych w branży TSL i ich klasyfikacja*, „Autobusy. Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe", nr 3/2013, ISSN 1509-5878, s. 611-624.

[26] http://www.rohlig.com/fileadmin/Media/Global/Documents/pdf/annual_reports_2011/Roehlig_Annual_Report_2011.pdf;http://www.rohlig.com/fileadmin/Media/Global/Documents/pdf/GB_2010_deutsch.pdf;http://www.suus.com/pub/ROHLIG_SUUS_Logistics_Profil_Firmy_i_Uslugi.pdf; http://www.suus.com/archiwum

[27] http://www.dbschenker.com/site/logistics/dbschenker/com/en/start.html; http://www.eurologistics.pl, http://www.truck-business.pl/; http://log24.pl/; http://www.dbschenker.com/site/logistics/dbschenker/com/en/start.html; http://www.eurologistics.pl, http://www.truck-business.pl/; http://log24.pl/; Annual Report 2009, 2010,2011 DBSchenker;

[28] http://www.raben-group.com; http://www.raben-group.com/pl/raben_polska_pl.php; http://www.freshlogistics.com.pl/; http://www.raben-sea-air.com/.