

DOI: 10.5604/01.3001.0055.2339

Krzysztof Jurek

e-mail: krzysztofjurek1@onet.pl

ORCID: 0000-0003-4154-6416

Zarządzanie relacjami z interesariuszami w firmach transportowych – podejście teoretyczne i praktyczne

STRESZCZENIE

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja oraz priorytetyzacja strategicznych interesariuszy przedsiębiorstwa WEN Spółka Cywilna oraz analiza ich roli w sektorze transportu drogowego. Praca omawia teoretyczne podstawy zarządzania interesariuszami, uwzględniając ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz uniwersalne zasady efektywnego zarządzania jako fundament budowania przewagi konkurencyjnej. Na tle historycznych uwarunkowań rozwoju transportu i obowiązujących regulacji prawnych w Unii Europejskiej dokonano szczegółowej analizy badanej firmy, koncentrując się na charakterystyce grup interesariuszy oraz ich znaczeniu w procesach logistycznych i operacyjnych. Wyniki badania wskazują kluczowe relacje, które wymagają szczególnej uwagi w działalności firm spedycyjno-transportowych, oraz proponują metody ich efektywnego kształtowania. Zidentyfikowano również lukę badawczą, jaką stanowi brak analiz porównawczych z udziałem konkurencyjnych przedsiębiorstw, co stanowi rekomendację dla przyszłych badań. Wobec dynamicznego charakteru branży transportowej podkreślono konieczność stałego monitorowania otoczenia oraz elastycznego dostosowywania strategii zarządzania, co jest niezbędne dla utrzymania konkurencyjności. Przedstawione wnioski mogą przyczynić się do optymalizacji zarządzania relacjami z interesariuszami w sektorze transportu drogowego.

Słowa kluczowe: interesariusz, logistyka, spedycja, branża transportowa.

Wprowadzenie

Kwestie związane z przemieszczaniem towarów oraz charakterystyka transportu ładunków odgrywają istotną rolę w procesie rozwoju społeczeństw. Obecny stan transportu wykazuje podobieństwa do rozwiązań stosowanych w przeszłości, jednakże kluczowe zmiany dotyczą zastosowania nowoczesnych narzędzi, usprawnienia procesów logistycznych oraz ewolucji podmiotów zaangażowanych w realizację usług transportowych.

Termin „interesariusz” pochodzi od angielskiego słowa „stakeholder” i definiuje podmiot lub grupę podmiotów, które mogą oddziaływać na siebie nawzajem w różnym zakresie

i intensywności¹. Należy podkreślić, że interesariusze to grupy osób oddziałujące na organizację oraz podlegające jej wpływom. Kluczowym zadaniem kierownictwa organizacji jest pełnienie funkcji koordynatora interesów, który precyzyjnie identyfikuje oczekiwania wobec przedsiębiorstwa oraz uwzględnia podmioty zdolne do egzekwowania swoich żądań². Dokładne koordynowanie procesów występujących w organizacjach jest również ściśle powiązane z kompetencjami kierowniczymi, które muszą występować tak, aby nie pojawiały się żadne uchybienia w organizacji³. Monika Marcinkowska w swych badaniach wyróżniła cztery typy interesariuszy:

1. Opisowa, zwana również empiryczną, stanowi charakterystykę zachowań menedżerów oraz przedsiębiorców, które są zarówno określone, jak i nabyte poprzez proces uczenia się. Podejście to umożliwia przedstawienie aktualnego stanu organizacji oraz analizę problematyki interesariuszy z perspektywy zachowań i postaw kadry zarządzającej.
2. Teoria metaforyczna inaczej zwana narracyjną jest związana z metaforami, które opisują, w jaki sposób interesariusze wymieniają wartości.
3. Teoria instrumentalna zakłada, że specyficzne zachowania menedżerów sprzyjają skuteczniejszemu osiąganiu założonych celów oraz pożądanym rezultatów. Koncepcja ta ma szczególne znaczenie w analizie zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw.
4. Teoria normatywna koncentruje się na sposobie postępowania menedżerów i stanowi dominujące, klasyczne podejście w zarządzaniu⁴.

Oddziaływanie interesariuszy na organizację zależy od różnych czynników, w tym od specyfiki samego przedsiębiorstwa oraz jego lokalizacji geograficznej. Interesariuszy można w sposób prosty podzielić na grupy zewnętrzne oraz wewnętrzne.

Podział interesariuszy wewnętrzny to:

- pracownicy,
- udziałowcy,
- rady nadzorcze,
- zarząd.

Podział interesariuszy zewnętrzny to:

- inwestorzy,
- aktualni oraz potencjalni klienci,
- dostawcy usług,
- pracownicy,
- związki zawodowe w danej organizacji,
- media,
- społeczności lokalne,
- konkurencja,

¹ R. E. Freeman, J. McVea, *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, 2001, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511, dostęp: 15.01.2025 r.

² M. Borkowski, *Wpływ nadzoru korporacyjnego w przedsiębiorstwach komunalnych na kształtowanie ich wartości*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2014, s. 81.

³ K. Jurek, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w środowisku o wysokich kompetencjach – administracja publiczna*, „Studia Administracji i Bezpieczeństwa” 2023, nr 14(14), s. 89–100.

⁴ M. Marcinkowska, *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy. Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 37 – BazEkon – Yadda, dostęp: 15.01.2025 r.

- opinia publiczna,
- kręgi akademickie⁵.

Efektywne i skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga właściwego podejścia do zarządzania grupą interesariuszy. Zarządzanie to powinno koncentrować się na budowaniu długoterminowych relacji, gdyż tylko w dłuższej perspektywie czasowej, poprzez wdrożenie rozwiązań strategicznych, możliwe jest zapewnienie korzyści dla interesariuszy, które z kolei przekładają się na wartość generowaną dla samego przedsiębiorstwa.⁶ Na skuteczne zarządzanie interesariuszami wpływają określone zagadnienia, do których możemy zaliczyć:

- identyfikację,
- analizę,
- priorytetyzację,
- sformułowania właściwych strategii oraz działań w kontekście do interesariuszy,
- implementowanie założonych strategii działań.

Wybór interesariusza o znaczeniu strategicznym stanowi kluczowy aspekt funkcjonowania organizacji. Identyfikacja ważności oraz hierarchii interesariuszy wpływających na przedsiębiorstwo wymaga opracowania macierzy analizy interesariuszy. Macierz ta powstaje poprzez uwzględnienie następujących charakterystyk:

- nazwa interesariusza,
- najważniejsze cele interesariusza,
- założone efekty,
- ewentualne negatywne koszty⁷.

Relacje odgrywają istotną rolę zarówno w życiu prywatnym, jak i w działalności biznesowej. Współcześnie relacje z partnerami biznesowymi są równie ważne co sama realizacja działalności gospodarczej. Obecne warunki rynkowe charakteryzują się większą złożonością niż dawniej, dlatego budowanie i utrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami jest kluczowe dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej⁸.

Rozwój każdej organizacji opiera się na relacjach międzyludzkich oraz współpracy między różnorodnymi podmiotami. W literaturze przedmiotu relacje te klasyfikuje się na trzy podstawowe kategorie: relacje między przedsiębiorstwami (B2B), relacje między przedsiębiorstwem a klientem (B2C) oraz współpracę pomiędzy jednostkami administracji publicznej a podmiotami gospodarczymi⁹.

Według Werra, Blomberga oraz Löwstedta, międzyorganizacyjne relacje, które dotyczą przedsiębiorstw można podzielić na pięć kategorii¹⁰:

⁵ I. Nowak, K. Kaletka, *Interesariusze*, 2020 <https://mfiles.pl/pl/index.php/Interesariusze>, dostęp: 15.01.2025 r.

⁶ M. Smolska, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński, 2016, https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BilJxgVnCMcJ:https://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie_zeszyt/Zarz%25203_2016%2520podzielone/22.pdf+%&cd=1&hl=pl&ct=clnk&g_l=pl, p. 315–316, dostęp: 16.01.2025 r.

⁷ Ibidem.

⁸ Ibidem.

⁹ K. Jurek, *Human Capital Management in a highly competent environment – public administration*, „Studia Administracji i Bezpieczeństwa” 2023, nr 14(14), s. 89–100.

¹⁰ A. Werr, J. Blomberg, J. Löwstedt, *Gaining External Knowledge – Boundaries in Managers' Knowledge Relations*, „Journal of Knowledge Management” 2009.

1. Pierwsza kategoria to relacje wertykalne obejmujące dostawców, klientów oraz pośredników.
2. Druga kategoria to relacje horyzontalne, które dotyczą konkurentów, kooperantów oraz różnych stowarzyszeń i sieci.
3. Trzecia kategoria to relacje hierarchiczne.
4. Czwarta kategoria to relacje osobiste, odnoszące się do więzi interpersonalnych, niezwiązanych z interesami biznesowymi
5. Piąta kategoria to relacje z ekspertami, w tym konsultantami i specjalistami.

Budowanie pozytywnych relacji z interesariuszami przynosi obopólne korzyści – zarówno przedsiębiorstwu, jak i jego partnerom. Dzięki tym relacjom interesariusze mają możliwość rozwijania długoterminowych perspektyw realizacji swoich oczekiwań, co stanowi istotny element zaangażowania w tworzenie pozytywnego potencjału organizacji. Efektywna współpraca z interesariuszami generuje dla firmy dodatkową wartość. W literaturze przedmiotu wyróżnia się różnorodne wskaźniki oraz metody oceny, które mają wpływ na kształtowanie i utrzymanie tych relacji¹¹:

Miernik dla właścicieli: wskaźnik całkowitego zwrotu z akcji (Total Shareholder Return, TSR) lub jego wariant względny, który mierzy łączną wartość uzyskaną przez akcjonariuszy z posiadanych udziałów w przedsiębiorstwie.

Miernik dla członków zarządu: obejmuje średnie wynagrodzenie członków zarządu lub udział tego wynagrodzenia w stosunku do przeciętnego wynagrodzenia zarządów przedsiębiorstw z grupy porównawczej, a także procentowy udział posiadanych przez nich akcji spółki.

Miernik dla pracowników: średnie wynagrodzenie oferowane przez przedsiębiorstwo w porównaniu do przeciętnego poziomu wynagrodzeń w danym kraju.

Miernik dla wierzycieli: wskaźniki płynności finansowej oraz wypłacalności przedsiębiorstwa, służące ocenie jego zdolności do regulowania zobowiązań.

Miernik dla klientów: zestaw wskaźników obejmujących między innymi udział przedsiębiorstwa w rynku, średni czas realizacji dostaw oraz inne parametry istotne z perspektywy klienta.

Charakterystyka drogowego transportu towarowego w Europie

Transport stanowi nieodłączny element rozwoju ludzkości od najwcześniejszych etapów jej historii, przy czym na przestrzeni wieków ewoluowały zarówno narzędzia, jak i metody jego realizacji. W okresie prehistorycznym ludzie poruszali się pieszo, a przewóz dóbr odbywał się wyłącznie przy użyciu własnej siły fizycznej. Z czasem nastąpiło udomowienie zwierząt, które zaczęły wspierać proces przemieszczania osób oraz ładunków. Kluczowym momentem w rozwoju transportu było wynalezienie koła, które zrewolucjonizowało przewóz towarów oraz przyczyniło się do rozwoju sieci dróg umożliwiających poruszanie się pojazdów¹². Transport drogowy stanowi obecnie podstawowy środek przemieszczania zarówno ładun-

¹¹ M. Theodor, *A Stakeholder Approach to Measuring the Level of Corporate Governance*, EIASM, Brussels 2004.

¹² Ł. Gmys, *Historia Transportu Drogowego*, 2013, <https://poradnikspedytora.pl/2013/poczatki-rozwoju-transportu-drogowego>, dostęp: 16.01.2025 r.

ków, jak i osób. Transport można rozumieć jako świadczenie usług, zarówno odpłatnych, jak i nieodpłatnych, które obejmują przemieszczanie towarów, osób, energii oraz realizację różnorodnych usług pomocniczych pomiędzy nadawcą a odbiorcą w określonym czasie i przestrzeni. Do usług towarzyszących transportowi zalicza się m.in. kontrolę procesu transportowego, doradztwo logistyczne, ubezpieczenia, procedury celne i odprawy, usługi spedycyjne, czynności związane z załadunkiem i rozładunkiem towarów, wycenę kosztów transportu, a także określanie masy przewożonych ładunków oraz liczby jednostek transportowych.¹³ Brak odpowiedniego dopasowania infrastruktury transportowej prowadzi do poważnych strat i ryzyka, takich jak: znaczny wzrost kosztów przejazdu oraz magazynowania towarów, pogorszenie jakości usług, obniżenie jakości nowo budowanej infrastruktury, która może powstawać pod presją czasu, spadek produkcji towarów oraz zmniejszenie inwestycji zarówno ze strony krajowych, jak i zagranicznych inwestorów. Do kluczowych podmiotów kształtujących tę branżę należą¹⁴:

- przewoźnicy,
- spedytorzy,
- klienci,
- podmioty finansujące,
- giełdy transportowe.

Wymiary, masa oraz specyficzne wymagania dotyczące przewozu towarów charakteryzują się dużą różnorodnością. Każdy ładunek powinien być transportowany wyłącznie w pojeździe odpowiednio dostosowanym do jego charakterystyki. Kluczowe znaczenie ma zapewnienie bezpieczeństwa zarówno przewożonym towarom, jak i pojazdom, zarówno podczas załadunku, transportu, jak i wyładunku. Istotnym elementem jest także optymalizacja kosztów oraz czasu realizacji dostawy. W ramach transportu drogowego wyróżnia się pojazdy mechaniczne, które mogą ciągnąć różne typy naczep lub przyczep dostosowanych do specyfiki przewożonych ładunków¹⁵. W Unii Europejskiej Niemcy zajmują pozycję lidera zarówno pod względem liczby realizowanych przewozów, jak i ilości przewiezionych towarów wyrażanych w miliardach ton. Szacuje się, że w 2017 roku niemieckie przedsiębiorstwa transportowe przewiozły łącznie 3,162 miliarda ton ładunków. Jako największa gospodarka Europy, Niemcy odpowiadają za największy udział w europejskim rynku transportu towarowego. Transport drogowy stanowi dominującą gałąź przewozów ładunków zarówno w Polsce, jak i w całej Unii Europejskiej. Jego udział w pracy przewozowej (z wyłączeniem transportu morskiego i lotniczego) od wielu lat utrzymuje się na stabilnym, wysokim poziomie, wynoszącym około 72%. W Polsce transport samochodowy jest najpowszechniej stosowaną formą przewozu towarów, będąc jednocześnie najlepiej rozwiniętą strukturą transportową, która wyraźnie dominuje nad innymi metodami przewozu ładunków¹⁶. Transport drogowy wyróżnia się na tle innych rodzaju transportu tym, iż zapewnia on możliwość dowiezienia

¹³ M. Stajniak, M. Hajdul, M. Foltyński, A. Krupa, *Transport i spedycja*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Difin, Poznań 2008.

¹⁴ A. Kogut, K. Bodurka, D. Rajda, *Infrastruktura transportowa*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Infrastruktura_transportowa, dostęp: 16.01.2025 r.

¹⁵ *Leksykon Transportowy – Przyczepa*, 2020, <https://www.timocom.pl/lexicon/leksykon-transportowy/przyczepa#lexicon>, dostęp: 16.01.2025 r.

¹⁶ A. Koźlak, *Struktura sektora transportu drogowego w Polsce i ocena jego wyników ekonomicznych na tle państw Unii Europejskiej*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.

towaru w niemal każde miejsce na ziemi z wysoką dokładnością. Infrastruktura drogowa i jej wysoka gęstość w postaci dróg zapewnią wysokie możliwości dostarczania towarów w dane miejsce w porównaniu na przykład z transportem kolejowym lub morskim. Spedycja jest jednym z kluczowych ogniw w łańcuchu branży transportowej. Jej głównym zadaniem jest organizacja procesów przewozowych oraz świadczenie usług związanych z dystrybucją i koordynacją zaopatrzenia. Historia spedycji sięga XV wieku, kiedy to wprowadzono prawo składu. Zgodnie z tym prawem każdy kupiec przejeżdżający przez miasto z odpowiednim statusem miał obowiązek wystawić swoje towary na sprzedaż. Przedsiębiorstwo spedycyjne to organizacja odpowiedzialna za realizację procesu przemieszczania towarów oraz wykonanie dodatkowych zadań związanych z tym procesem, zleconych przez klienta. W wyniku działań spedycji towar powinien zostać odebrany i bezpiecznie dostarczony pod wskazany adres, wraz z pełną dokumentacją, zgodnie z oczekiwaniami zleceniodawcy. Procesowi temu towarzyszy również szereg dodatkowych czynności, które zostaną omówione w dalszej części rozdziału. Kluczowym elementem spedycji, oprócz samej organizacji transportu, jest wymiana informacji. Należy na bieżąco monitorować przebieg wszystkich procesów i informować zlecającego o postępach działań¹⁷. Spedytorem nazywa się osobę odpowiedzialną za realizację zadań związanych ze spedycją, pełniącą funkcję koordynatora wszystkich procesów – począwszy od przyjęcia zlecenia transportowego, aż do nadzoru nad rozładunkiem towaru pod wskazanym adresem. Do obowiązków spedytora należy również realizacja szeregu działań poprzedzających formalne przyjęcie zamówienia, spośród których kluczowe miejsce zajmuje doradztwo. Klient zgłaszający zapotrzebowanie na usługę transportową zazwyczaj oczekuje wsparcia w takich kwestiach jak: wycena kosztów transportu, określenie dostępnych terminów odbioru i dostawy, dobór optymalnego środka transportu lub pojazdu dostosowanego do rodzaju przewożonego ładunku, pomoc w organizacji odpraw celnych czy wybór najefektywniejszej trasy przewozu. W branży transportowej usługi doradcze w tym zakresie świadczone są bezpłatnie, a klient zachowuje prawo do odmowy przyjęcia warunków przedstawionych przez spedytora bez ponoszenia jakichkolwiek kosztów z tym związanych. Operatorzy logistyczni charakteryzują się posiadaniem rozbudowanego parku pojazdów i innych środków transportu, co umożliwia im realizację zróżnicowanych potrzeb klientów. Zazwyczaj ich odbiorcami są duże przedsiębiorstwa przemysłowe, takie jak zakłady motoryzacyjne czy firmy kurierskie, dla których ciągłość i niezawodność dostępności środków transportu mają kluczowe znaczenie. Umowy transportowe są często zawierane w drodze przetargów i zawierane na okres roczny. W trakcie obowiązywania umowy ceny transportu pozostają zazwyczaj stałe, z możliwością ich zmiany w przypadku wystąpienia określonych wcześniej czynników, na przykład wzrostu cen paliw. Ustalanie cen następuje podczas procesu przetargowego. W spedycji fundamentalne znaczenie ma pozyskiwanie klientów oraz budowanie trwałych relacji z nimi, co wymaga efektywnych środków komunikacji na odległość. Nadal dominującą formą wymiany informacji pozostaje korespondencja elektroniczna, która zapewnia obu stronom elastyczność czasową oraz możliwość precyzyjnego i przejrzystego przekazywania kluczowych informacji dotyczących realizacji przewozów.

¹⁷ M. Piotrowska, *Czym jest spedycja i jakie są jej rodzaje?*, *Spedycja krajowa i międzynarodowa*, 2021, <https://www.gowork.pl/poradnik/20/kariera/czym-jest-spedycja-i-jakie-sa-jejrodzaje-spedycja-krajowa-miedzynarodowa-lotnicza/>, dostęp: 16.01.2025 r.

Identyfikacja interesariuszy w przedsiębiorstwie WEN S.C.

Każda organizacja funkcjonuje w ramach złożonego systemu relacji z różnorodnymi interesariuszami, których potrzeby oraz oczekiwania wykazują istotne zróżnicowanie. Ta różnorodność przekłada się na wieloaspektowy i często wielokierunkowy wpływ interesariuszy na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W kontekście budowania trwałej przewagi konkurencyjnej niezbędne jest zatem precyzyjne zidentyfikowanie wszystkich podmiotów mających bądź potencjalnie mogących mieć istotny wpływ na organizację oraz hierarchizacja ich znaczenia na potrzeby zarządzania relacjami z interesariuszami¹⁸. WEN Spółka Cywilna to przedsiębiorstwo transportowe, które specjalizuje się w spedycji drogowej oraz organizowaniu odpłatnych przewozów towarów przy użyciu własnego taboru pojazdów. Firma została założona w 1993 roku, a jej siedziba główna znajduje się w Kielczowie pod Wrocławiem. Przedsiębiorstwo posiada cztery oddziały w Polsce i zatrudnia ponad 80 pracowników. Zarządzana jest przez właściciela firmy oraz menadżerów odpowiedzialnych za poszczególne oddziały. Firma osiąga największe zyski dzięki szeroko pojętej działalności transportowo-spedycyjnej. W celu realizacji tych usług współpracuje z licznymi przewoźnikami drogowymi, z którymi ma zawarte umowy dotyczące podnajmu floty pojazdów. Najczęściej wykorzystywane pojazdy to te o masie całkowitej do 3,5 tony, choć sporadycznie wykorzystywane są również pojazdy ciężarowe. Obszar działalności spedycji obejmuje głównie kraje Europy Zachodniej, takie jak Niemcy, Francja, Włochy, kraje Beneluksu oraz Wielka Brytania. Przedsiębiorstwo specjalizuje się w międzynarodowych przewozach, w szczególności w przewozach kabotażowych, które stanowią około 60% wszystkich realizowanych usług. Adresatem usług świadczonych przez firmę są podmioty zagraniczne będące przedsiębiorstwami produkcyjnymi lub również zagranicznymi firmami spedycyjnymi. Podmioty zgłaszające zapotrzebowanie na realizację określonych przewozów powierzają ich wykonanie firmie WEN Spółka Cywilna, która odpowiada również za realizację wszelkich czynności dodatkowych związanych z procesem transportowym. Prowadzenie działalności w zakresie transportu i spedycji wymaga posiadania odpowiednich zezwoleń oraz ubezpieczeń. Firma WEN Spółka Cywilna dysponuje zarówno licencją przewoźnika drogowego, jak i licencją spedycyjną, a ponadto posiada ubezpieczenie przewoźnika oraz spedytora, które pokrywa szkody w towarze powstałe w trakcie transportu do wysokości 300 tysięcy euro. Należy podkreślić, że licencja spedycyjna nie uprawnia do wykonywania przewozów własnym taborem pojazdów, w związku z czym przedsiębiorstwo posiada również odrębne licencje umożliwiające realizację przewozów krajowych oraz licencję unijną na przewozy międzynarodowe.

Model zarządzania przedsiębiorstwem opiera się na znacznym stopniu autonomii pracowników przy jednoczesnym wyraźnym zdefiniowaniu struktury organizacyjnej. Pracownicy zatrudnieni na niższych szczeblach, takich jak spedytorzy, dział księgowości oraz kadry, pozostają pod nadzorem menedżera odpowiedzialnego za dany oddział, z którymi to powinni w odpowiedni i bezproblemowy sposób partycypować w kontekście realizacji

¹⁸ A. Sławik, *Identyfikacja strategicznych interesariuszy w kontekście budowania wartości przedsiębiorstwa*, 2018, https://webcache.googleusercontent.com/search?q=ca+che:ofmlB5C2jvMJ:https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/55438/slawik_identyfikacja_strategicznych_interesariuszy_2018.odt%3Fsequence%3D2%26isAllowed%3Dy+&cd=2&hl=pl&ct=clnk&gl=pl, dostęp: 16.01.2025 r.

zadań¹⁹. Menedżerowie ci odpowiadają bezpośrednio przed właścicielem firmy za wyniki działalności swoich jednostek organizacyjnych. Pierwszy obszar działalności obejmuje zadania o charakterze spedycyjnym, skoncentrowane na pozyskiwaniu własnej bazy klientów, od których pochodzą zlecenia transportowe. Realizacja tych przewozów odbywa się najczęściej poprzez zlecenie ich zewnętrznym przewoźnikom, z wykorzystaniem platform giełd transportowych. Spedytor, odpowiadający za rozwój bazy klientów, na początkowym etapie działalności może osiągać ograniczone przychody, wynikające z konieczności budowania relacji z osobami odpowiedzialnymi za logistykę w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Drugim modelem generowania przychodów przez spedytorów jest zarządzanie flotą pojazdów, które obejmuje planowanie przewozów, pozyskiwanie ładunków oraz koordynację pracy pojazdów i kierowców. Spedytorzy realizujący ten model często korzystają z giełd transportowych, zwłaszcza współpracując z innymi spedytorami. W ramach tej formy działalności spedytor zobowiązany jest do negocjacji warunków współpracy z kierownictwem firmy lub zewnętrznym przewoźnikiem, ustalając stawkę za kilometr oraz średni miesięczny przebieg pojazdu.

Zakończenie

Głównym celem niniejszej pracy była identyfikacja oraz priorytetyzacja strategicznych interesariuszy przedsiębiorstwa WEN Spółka Cywilna, a także wskazanie oraz szczegółowa charakterystyka grup interesariuszy działających w sektorze transportu drogowego na podstawie analizowanego podmiotu. Uzyskane dane mogą stanowić istotne źródło wiedzy w kontekście analizy innych przedsiębiorstw funkcjonujących w tej branży. Wyniki przeprowadzonej identyfikacji interesariuszy pozwalają wskazać kluczowe relacje, na które należy zwrócić szczególną uwagę w działalności firm spedycyjno-transportowych, jak również sugerują potencjalne metody efektywnego budowania tych relacji. Niewykonana w ramach niniejszych badań pozostaje jednak analiza porównawcza oparta na wywiadach z przedstawicielami konkurencyjnych podmiotów o podobnym profilu działalności, co stanowi tzw. lukę badawczą. Przeprowadzenie dodatkowych badań mogłoby dostarczyć wartościowego zestawienia kluczowych, strategicznych i krytycznych interesariuszy w firmach transportowo-spedycyjnych, umożliwiając tym samym weryfikację, czy w podobnych przedsiębiorstwach występują analogiczne kategorie interesariuszy. Ze względu na dużą dynamikę branży transportu drogowego niezbędne jest ciągłe monitorowanie otoczenia oraz elastyczne dostosowywanie się do zachodzących zmian, co powinno stanowić fundamentalny element procesu zarządzania przedsiębiorstwem.

¹⁹ K. Jurek, *Dialog i partycypacja obywatelska na poziomie lokalnym na przykładzie miasta Krakowa*, „Zeszyty Naukowe Collegium Witelona” 2023, nr 4(49), s. 49–59, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.5169>.

Bibliografia

- Borkowski M., *Wpływ nadzoru korporacyjnego w przedsiębiorstwach komunalnych na kształtowanie ich wartości*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2014, s. 81.
- Freeman R. E., McVea J., *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, 2001, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511, dostęp: 15.01.2025 r.
- Gmys Ł., *Historia transportu drogowego*, 2013, <https://poradnikspedytora.pl/2013/poczatki-rozwoj-transportu-drogowego>, dostęp: 16.01.2025 r.
- https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BilJxgVnCMcJ:https://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie_zeszyt/Zarz%25203_2016%2520podzielone/22.pdf+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&g_l=pl, p. 315–316, dostęp: 16.01.2025 r.
- Jurek K., *Dialog i partycypacja obywatelska na poziomie lokalnym na przykładzie miasta Krakowa*, „Zeszyty Naukowe Collegium Witelona” 2023, nr 4(49), s. 49–59, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.5169>.
- Jurek K., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w środowisku o wysokich kompetencjach – administracja publiczna*, „Studia Administracji i Bezpieczeństwa” 2023, nr 14(14), s. 89–100.
- Kogut A., Bodurka K., Rajda D., *Infrastruktura Transportowa*, 2020, https://mfiles.pl/pl/index.php/Infrastruktura_transportowa, dostęp: 16.01.2025 r.
- Koźlak A., *Struktura sektora transportu drogowego w Polsce i ocena jego wyników ekonomicznych na tle państw Unii Europejskiej*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.
- Leksykon transportowy*, (Przyczepa) 2020, <https://www.timocom.pl/lexicon/leksykon-transportowy/przyczepa#lexicon>, dostęp: 16.01.2025 r.
- Marcinkowska M., *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Nr 37, BazEkon – Yadda, dostęp: 15.01.2025 r.
- Nowak I., Kaletka K. *Interesariusze*, 2020. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Interesariusze>, dostęp: 15.01.2025 r.
- Piotrowska M., *Czym jest spedycja i jakie są jej rodzaje? Spedycja krajowa i międzynarodowa*, 2021, <https://www.gowork.pl/poradnik/20/kariera/czym-jest-spedycja-i-jakie-sa-jej-rodzaje-spedycja-krajowa-miedzynarodowa-lotnicza/>, dostęp: 16.01.2025 r.
- Sławik A., *Identyfikacja strategicznych interesariuszy w kontekście budowania wartości przedsiębiorstwa*, 2018, https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ofmIB5C2jvMJ:https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/55438/slawik_identyfikacja_strategicznych_interesariuszy_2018.odt%3Fsequence%3D2%26isAllowed%3Dy+&cd=2&hl=pl&ct=clnk&gl=pl, dostęp: 16.01.2025 r.
- Smolska M., *Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński, 2016.
- Stajniak M., Hajdul M., Foltyński M., Krupa A., *Transport i spedycja*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Difin, Poznań 2008.

Theodor M., *A Stakeholder Approach to Measuring the Level of Corporate Governance*”, EIASM, Brussels 2004.

Werr A., Blomberg J., Löwstedt J., *Gaining External Knowledge – Boundaries in Managers’ Knowledge Relations*, „Journal of Knowledge Management” 2009.

SUMMARY

Krzysztof Jurek

Managing relationships with stakeholders in transport companies – theoretical and practical approach

The article addresses issues related to stakeholders, with particular emphasis on the theory of their influence on the functioning of enterprises and the universal principles of their effective management, which constitute the foundation for achieving competitive advantage. The historical conditions for the development of transport were also presented, the characteristics of transport as an economic sector and the most important legal regulations in force in the industry in Europe were discussed. The content of the study combines theoretical aspects with practical professional experience gained in the transport sector. A detailed analysis of the forwarding company was carried out, with particular emphasis on identifying the stakeholders of the transport industry, their characteristics and the role they play in logistics and transport processes. The work characterises both entities directly involved in transport activities and those that interact with them on a legal basis. One of the chapters describes in detail the examined enterprise and presents the operational and strategic activities implemented therein. Additionally, this analysis allows for a better understanding of the mechanisms of cooperation between various stakeholder groups, which is crucial for the effective management and development of the enterprise. The conclusions presented in the article may constitute the basis for further research on the optimisation of stakeholder relations in the transport sector.

Key words: stakeholder, logistics, freight forwarding, transport industry.

Data wpływu artykułu: 14.04.2025

Data akceptacji artykułu: 2.06.2025