

**Danuta Janczewska\***

## **Rola zarządzania wiedzą w usługowych procesach transportowych MŚP w ujęciu modeli biznesowych**

### **Wstęp**

Rosnący udział sektora MŚP w wytwarzaniu dochodu narodowego oraz w kreowaniu miejsc pracy powinien spowodować wzrost zainteresowania badaczy problematyką zarządzania w sektorze. Rozwój przedsiębiorczości, a zwłaszcza wzrost konkurencyjności tegoż sektora, jest celem unijnego Programu Horyzont 2020. W tym ujęciu istotne są rozważania i analizy dotyczące koncepcji modelu biznesowego w zarządzaniu firmą małą i średnią. Na gruncie teorii zasobowej wiedza traktowana jest jako jeden z zasobów, a we współczesnej literaturze uważana jest za zasób wiodący. W klasycznej teorii gospodarczej wiedza jako zasób jest postrzegana jako czynnik zewnętrzny w stosunku do procesu gospodarczego (Baruk, 2006: 17). Badania nad nową teorią zasobową (*Resource Based View* – RBV) wskazują, iż wiedza rozwija się wraz z nowymi technologiami, co z kolei zwiększa wartość dodaną procesów w przedsiębiorstwie. Zmiana paradygmatu rozwoju gospodarki opartej dotychczas na pracy i kapitale na nowy model gospodarki opartej na wiedzy jest możliwa w dobie rewolucji informacyjnej (Drucker, 2000: 103). Potwierdzają to definicje OECD, według których gospodarka oparta na wiedzy (GOW) bazuje na stosowaniu wiedzy i informacji. W biznesie rewolucja informacyjna oraz stosowanie internetu przyczyniają się do kreowania nowych wartości, wzrostu jego kompetencji oraz umiejętności innowacyjnych. Kompetencje przedsiębiorstwa są unikalnymi zasobami, które gwarantują zdolność do wyprzedzania konkurentów w działalności biznesowej. Współczesne firmy stawiają sobie nowe zadania i cele, do osiągnięcia których niezbędna jest wiedza, elastyczność oraz zdefiniowanie własnego modelu

---

\* Dr inż. Danuta Janczewska – adiunkt w Katedrze Marketingu i Logistyki, Wydział Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi.

biznesu (Rudny, 2012: 98). Założenia do badań własnych sformułowano na podstawie badań literaturowych. Określono dwa problemy badawcze, które następnie poddano badaniu oraz weryfikacji:

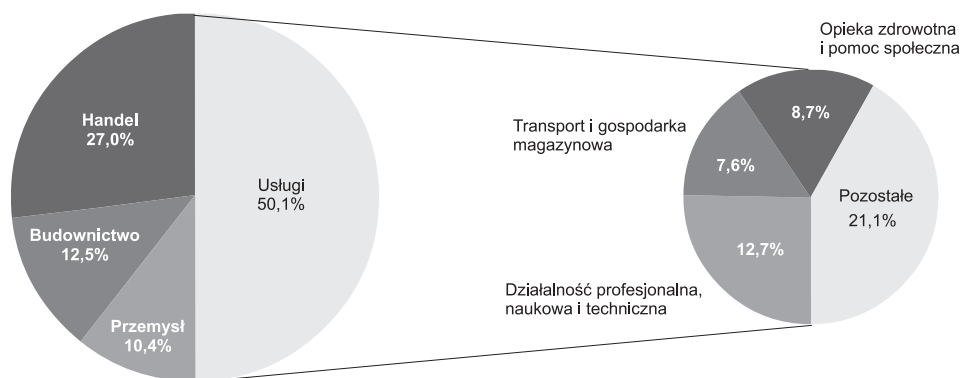
1. W przedsiębiorstwie TSL można zidentyfikować proces zarządzania wiedzą jako istotny element modelu biznesowego.
2. Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie TSL jest budowany w oparciu o wiedzę implementowaną oraz kreowaną poprzez dyfuzję wiedzy wewnątrz firmy.

Badania prowadzono w latach 2015–2016 na grupie 100 przedsiębiorstw z całej Polski, wśród których znajdowały się 24 przedsiębiorstwa MŚP, w tym usługowe firmy z branży TSL. Dobór próby był celowy i obejmował przedsiębiorstwa z całej Polski.

## Usługowe procesy transportowe w sektorze MŚP

Transport jest jednym z działów gospodarki narodowej. Działalność transportowa prowadzona jest zarówno przez duże, międzynarodowe przedsiębiorstwa, jak i przez firmy małe i średnie. Czynności związane z przemieszczaniem osób i ładunków uzupełniane są przez usługi pomocnicze, takie jak załadunek i rozładunek, czynności manipulacyjne oraz spedycyjne. Działalność transportowa polega na odpłatnym świadczeniu usług, których zadaniem jest przemieszczanie osób i ładunków, a także na tworzeniu usług pomocniczych, do których należą usługi spedycyjne (Krawczyk, 2001:84).

Według klasyfikacji GUS działalność usługowa jest prowadzona aż w 50% przez firmy MŚP (*Raport o stanie sektora MSP*, 2016: 32), w tym usługi transportowe MŚP stanowią 7,6%. Na rysunku 1 pokazano strukturę MŚP w poszczególnych gałęziach działalności gospodarczej w Polsce.

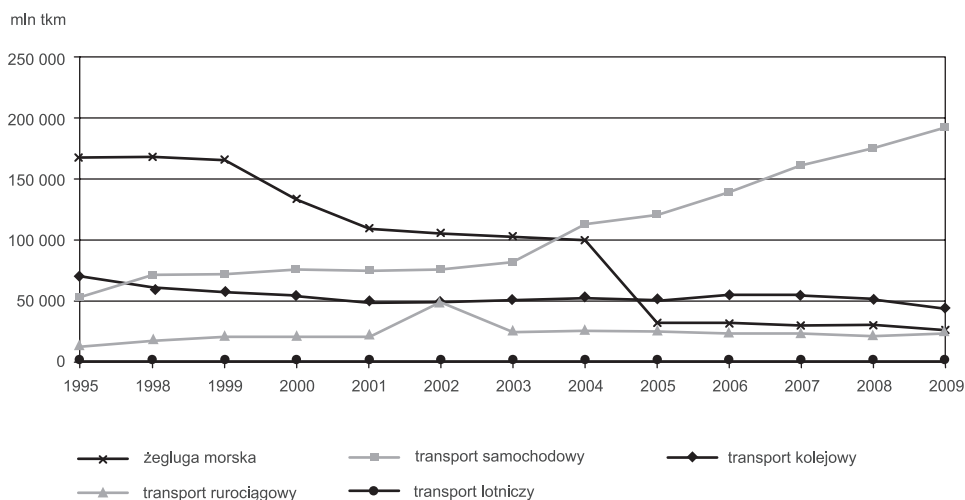


Rysunek 1. Struktura MŚP w poszczególnych gałęziach działalności gospodarczej w Polsce

Źródło: Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2014 roku, 2015.

Przychody ze sprzedaży usług transportowych w Polsce wyniosły w 2016 roku 206,6 mld zł (*Raport: Transport – wyniki działalności w roku 2016*, 2016: 47), natomiast zatrudnienie w tym dziale gospodarki narodowej znalazło 559,0 tys. osób. GUS podaje, iż w 2016 roku wszystkimi rodzajami transportu przewieziono 1836,7 mln ton ładunków, tj. o 1,8% więcej niż przed rokiem, i wykonano pracę przewozową w wysokości 385,7 mld tonokilometrów, tj. o 6,9% większą niż przed rokiem. Dane przedstawione przez GUS obejmują wskaźniki dotyczące ilości przewożonych towarów, strukturę rodzajową transportu oraz wskaźnik tonokilometrów. W Polsce mamy na chwilę obecną około 240 tys. firm transportowych, w tym 90 tys. towarowych przewoźników drogowych wykonujących przewozy drogowe pojazdami powyżej 3,5 tony oraz blisko 42 tys. przewoźników autokarowych. Według urzędu statystycznego branża wytwarza prawie 10% krajowego PKB i notuje rekordową pracę przewozową na poziomie przekraczającym 70% wszystkich przewozów w kraju.

Według Eurostatu rodzimi przewoźnicy stanowią największą siłę w międzynarodowym transporcie towarów (szczególnie w przewozach kabotażowych), a w branży znajduje zatrudnienie ponad 1 milion osób (550 tys. kierowców samochodów ciężarowych oraz około 260 tys. kierowców autobusów). Jest to 7,5% wszystkich zatrudnionych w kraju (Wiśniewski, 2014: 4). Badania U. Motowidlak (2011: 329) potwierdziły, iż w przewozach towarowych znaczenie transportu samochodowego wzrasta dynamicznie, przy ograniczeniu wykorzystania transportu morskiego, kolejowego, lotniczego oraz rurociągowego. Na rysunku 2 przedstawiono dynamikę przewozów towarowych w Polsce.



Rysunek 2. Wielkość przewozów towarowych w Polsce w latach 1995–2009

Źródło: Motowidlak, 2011: 329.

Popyt na usługi transportowe kształtuje się pod wpływem wielu zmiennych czynników. Mogą to być tak zwane potrzeby tradycyjne, wynikające z produkcji-

nej działalności człowieka, do których należą: lokalizacja surowców mineralnych, kooperacja produkcyjna, rozwój międzynarodowego podziału pracy, organizacja dystrybucji, geograficzne rozmieszczenie rynków zbytu (Janczewska, 2017: 210). Źródła potrzeb transportowych mogą także wynikać z przestrzennego rozmieszczenia działalności gospodarczej człowieka (Rydzkowski, Wojewódzka-Król, 2007: 28). Jest to działalność w obszarze:

- pozyskiwania surowców mineralnych,
- produkcji materialnej,
- działalności naukowej,
- działalności kulturalnej,
- działalności rekreacyjnej,
- działalności ludności.

W tabeli 1 przedstawiono najważniejsze jakościowe cechy usług transportowych, związane z przestrzenią, czasem i przedmiotem przewozu.

**Tabela 1. Najważniejsze jakościowe cechy usług transportowych**

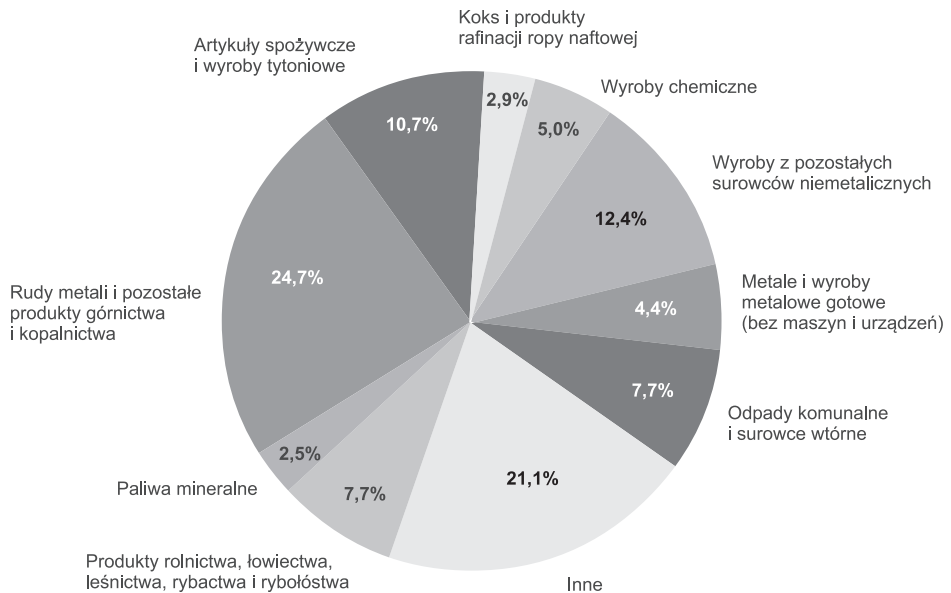
Właściwości związane z odległością przestrzenną	Właściwości związane z czasem	Właściwości związane z przedmiotem przewozu
Dostępność do sieci transportowej Bezpośredniość Wydłużenie drogi przewozu Przepustowość	Szybkość Dostępność w czasie Niezawodność Częstotliwość, rytmiczność Regularność, punktualność	Masowość Bezpieczeństwo Wygoda Pewność Kompleksowość obsługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rydzkowski, Wojewódzka-Król, 2007: 34.

Ważnym kryterium decydującym o wyborze dostawców usług transportowych jest cena, poziom jakości obsługi, taki jak czas, niezawodność i elastyczność dostawy. Wskaźniki te są najważniejszymi kryteriami przy doborze dostawcy usługi transportowej, zwłaszcza w łańcuchu dostaw. Wyspecjalizowane przedsiębiorstwa transportowe charakteryzują się następującymi cechami:

- proces obsługi zamówień na usługi zorientowany jest przede wszystkim na klienta, wzrasta zdolność partnerów w łańcuchu na realizację nieoczekiwanych zamówień i do elastycznego, szybkiego dostosowania do wymagań, które na rynku stają się wymaganiami standardowymi,
- następuje integracja i koordynacja fizycznego przepływu dóbr, informacji i funduszy,
- powstają podmioty specjalizujące się w świadczeniu usług w zakresie informacji.

Każde przedsiębiorstwo prowadzące transport samochodowy, czy to na rynku krajowym, czy międzynarodowym, musi liczyć się z koniecznością dopasowania środków transportu do rodzaju przewożonego ładunku. Na rysunku 3 przedstawiono strukturę przewożonych ładunków w roku 2016 w transporcie samochodowym.



Rysunek 3. Struktura przewozów według rodzaju ładunku w 2016 roku

Źródło: *Transport – wyniki działalności w 2016 r.*, 2017: 55.

## Zapotrzebowanie na wiedzę w sektorze TSL

Wobec rosnącego znaczenia gospodarczego usług transportowych istotnym problemem jest poszukiwanie metod podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw świadczących te usługi, gdyż tylko najlepsze firmy znajdą klientów i tym samym osiągną odpowiedni poziom zysków. Wiedza niezbędna do osiągnięcia zadowalających wyników w osiągnięciu zaplanowanej pozycji rynkowej w sektorze usług transportowych dotyczyć będzie następujących obszarów: zastosowania praktycznego osiągnięć techniki i technologii, posługiwania się nowoczesnymi narzędziami komunikacji, podnoszenia kwalifikacji pracowników, szeroko pojętej problematyki innowacji oraz ich wykorzystania komercyjnego. Konkurencyjność przedsiębiorstw jest obecnie wynikiem posiadania unikalnych cech i kompetencji zapewniających elastyczność w procesie dopasowania firmy do wymagań otoczenia. W rozumieniu klasycznego podejścia można zdefiniować konkurencyjność poprzez analizę danego podmiotu gospodarczego, jego potencjału, możliwości, umiejętności, struktury rynku i występujących na nim szans strategicznych (Janczewska, 2013: 127).

Kreowanie konkurencyjności jest możliwe w warunkach doskonalenia unikalnych cech i kompetencji. Wieloznaczność pojęcia oznacza jego relatywny charakter, zatem jako kategorię teoretyczną trudno ją wykorzystać w badaniu procesów gospodarczych ze względu na dokonywanie porównań z innymi podmiotami. Wielu autorów, omawiając problem konkurencyjności, nie definiuje tej kategorii, uważając, że

sam termin jest nieprecyzyjnie sformułowany i nie ma potwierdzenia występowania w sposób statystycznie istotny na gruncie empirycznym (Filipowska, 2014: 31). W określaniu płaszczyzn przewagi konkurencyjnej pomocne staje się wyznaczenie kategorii, w których firmy w danej branży mogą konkurować. Do tych kategorii należą:

- posiadana infrastruktura, wyposażenie techniczne, środki komunikacji,
- stosowane technologie i techniki,
- umiejętności, kompetencje i doświadczenie pracowników,
- wiedza jako źródło innowacji przedsiębiorstwa.

Stosowanie techniki benchmarkingu pozwala na określenie dystansu danej firmy wobec lidera branżowego.

Na kompetencje składają się: wiedza, doświadczenie, zdolności. Składowe te znajdują odniesienie w sektorze mikroprzedsiębiorstw oraz pozwalają organizacji osiągnąć jej cele rynkowe (Masłyk-Musiał, 2005: 25). Zdaniem Grażyny Gierszewskiej (2011: 125) kompetencje organizacyjne są efektem kumulowania doświadczeń w procesie organizacyjnego uczenia się. Analizując typologię kompetencji organizacyjnych przedstawioną przez Gierszewską, można wskazać na powiązania z działalnością przedsiębiorstwa w czterech wymienionych obszarach:

- technologicznym,
- produkcyjnym,
- organizacyjnym,
- menedżerskim.

W przedsiębiorstwach transportowych wykształcenie instrumentów organizacyjnego uczenia się zapewnia kreowanie określonych przewag konkurencyjnych, takich jak przyjmowanie właściwej postawy wobec pojawiających się problemów, umiejętność skutecznego rozwiązywania problemu lub zagrożenia poprzez wyszukiwanie optymalnej metody, umiejętności oceny przyjętego rozwiązania, implementacja efektywnych rozwiązań problemów w przyszłości. Wymienione czynniki mogą występować w przedsiębiorstwie transportowym w jego bieżącej działalności usługowej. Kazimierz Śliwa (2001: 164) opracował koncepcję inteligentnego podejścia do rozwiązywania problemów. W tabeli 3 przedstawiono inteligentne podejście do rozwiązywania problemów w oparciu o zasoby wiedzy.

Charakter czynników kreujących rozwój logistyki wymaga zastosowania wiedzy interdyscyplinarnej, w tym metod marketingowych umożliwiających wieloaspektową ocenę rynku oraz rozwoju działalności logistycznej na rynku europejskim<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Szerzej na temat analiz dotyczących rozwoju logistyki w krajach europejskich pod koniec XX wieku zob. Blaik, 2010: 53.

**Tabela 2. Rozwiązywanie problemów w inteligentnej organizacji w sektorze TSL transportowych**

Przyjęte kryterium	Rozwiązywanie problemów w organizacji inteligentnej
Postawa wobec problemu	Koncentracja uwagi na tym, co jest pozytywne w rozwiązywanym problemie transportowym, poszukiwanie podobnych problemów w przeszłości lub rozwiązań klienta
Cel działania	Eliminacja problemu lub osłabienie jego negatywnych skutków dla usługi transportowej
Metoda rozwiązania problemu	Stworzenie warunków uniemożliwiających wystąpienie problemu w przyszłości, porównanie zleceń transportowych oraz raportów z ich realizacji
Ocena przyjętego kierunku działania	Pozytywna orientacja: Jakie pozytywne elementy wykonanej usługi transportowej można wykorzystać w ramach rozwiązywanego problemu?
Środki	Poszukiwane są strukturalne rozwiązania zmierzające do zmiany struktury systemu stwarzającego problem, w tym do stworzenia procedur transportowych
Logika rozwiązań	Przyjęte rozwiązanie wykorzystuje elementy składowe, które w przyszłości będą zapobiegać wystąpieniu podobnego problemu transportowego, np. opóźnieniom, niedokładności wykonania, niewłaściwej obsłudze klienta, zakłóceniom w komunikacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Śliwa, 2001: 164.

## Wiedza w modelach biznesowych w usługach transportowych

Zdaniem J. Coyle, E. Bardi oraz C. Langley (2002: 34–40) głównymi czynnikami determinującymi rozwój współczesnej logistyki stały się następujące elementy:

- zmienność rynku,
- zmiana struktury kanałów dystrybucji oraz nowe formy partnerstwa w łańcuchu dostaw,
- globalizacja gospodarki i rynku,
- innowacje w technologii,
- czynniki polityczne i deregulacja.

Determinanty rozwoju logistyki znajdują odzwierciedlenie w rozważaniach na temat modeli biznesowych w sektorze usług transportowych. Modele biznesowe dla branży TSL były omawiane przez M. Zysińską (2013a: 611) w oparciu o cztery elementy w nich występujące. Nazwane zostały wymiarami i obejmują następujące obszary:

- 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.

Jednocześnie Zysińska proponuje ocenę dojrzałości modelu biznesowego firmy transportowej na podstawie wieloelementowego konstruktów macierzowego. Składa się on z następujących elementów: własność intelektualna, partnerzy biznesowi, prace rozwojowe, prawidłowy rachunek finansowy, zarządzanie procesowe, wizja i strategia firmy, działania adresowane do odbiorców. Na rysunku 4 przedstawiono koncepcję dojrzałego modelu biznesowego.



*Rysunek 4. Elementy dojrzałego modelu biznesowego*

Źródło: Zysińska, 2013b: 23–53, 29.

We współczesnych przedsiębiorstwach model biznesowy firmy TSL należy uzupełnić o kolejny wymiar, jakim jest wiedza w przedsiębiorstwie. Udział wiedzy w modelu biznesowym narzuca wymagania dotyczące zarządzania wiedzą w pełnym tego słowa znaczeniu. Składowymi tak rozumianego systemu zarządzania wiedzą są (Błaszczuk, 2004: 40): pozyskiwanie wiedzy, selekcja wiedzy, przetwarzanie i adaptacja wiedzy dla potrzeb przedsiębiorstwa, kodyfikacja wiedzy, transfer wiedzy, kreowanie nowej wiedzy, dzielenie się wiedzą, aktualizacja bazy wiedzy. Pewne objaśnienia dotyczące zarządzania wiedzą daje analiza modeli zasobowych zarządzania wiedzą bazujących na rozwijającym od dawna podejściu zasobowym. Traktuje ono wiedzę jako najważniejszy zasób firmy. Zgodnie z nim źródłem wiedzy może być samo przedsiębiorstwo lub jego otoczenie. Warunkiem efektywnego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie jest współdziałanie wzajemnie powiązanych pięciu elementów:

- importowania wiedzy z otoczenia,
- implementacji i integracji nowych narzędzi i technologii,



- eksperymentowania,
- wspólnego rozwiązywania problemów,
- kluczowych umiejętności, na które składają się systemy fizyczne i techniczne, systemy zarządzania, wiedza i umiejętności pracowników, normy i wartości.

Przedmiotem badań własnych autorki nad modelami biznesowymi przedsiębiorstw MŚP był między innymi system zarządzania wiedzą. W dalszej części artykułu przedstawiono wybrane wyniki badań typu *case study* dla przedsiębiorstw TSL.

## **Omówienie wyników badań własnych – *case study* na przykładzie firmy spedycyjnej**

Celem badania była identyfikacja cech procesu dyfuzji wiedzy w mikroprzedsiębiorstwie oraz weryfikacja przyjętych problemów badawczych. Badania nad procesami zarządzania mikroprzedsiębiorstwem stanowią obiekt zainteresowań autorki od roku 2010 (Janczewska, 2012: 348), przy czym w kolejnych latach analizowane były różnorodne aspekty procesów zarządczych w sektorze MŚP, w tym zarządzanie wiedzą. Prezentowane w artykule badania przeprowadzono w latach 2012–2015 wśród 100 firm, w tym 24 firm MŚP z całej Polski, wykorzystując kontakty bezpośrednie, rozmowy z ekspertami. Badanie prowadzono metodą ankietowania, poprzedzono je wykładem wprowadzającym. Celem badania było poznanie opinii respondentów na temat metod zarządzania wiedzą, kapitału intelektualnego, uwarunkowań procesu dyfuzji wiedzy oraz korzyści z tytułu zarządzania wiedzą. Ankieta zawierała 26 pytań, wśród których znajdowały się pytania dotyczące pozyskiwania wiedzy, zarządzania wiedzą, kryteriów oceny zarządzania wiedzą, analizy kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. W wybranym *case study* przedstawiono przedsiębiorstwo świadczące kompleksowe usługi transportowe w obszarze międzynarodowego transportu kontenerowego morskiego. W badanej firmie 85% pracowników posiada wykształcenie wyższe. W odpowiedzi na pytanie dotyczące własnej oceny poziomu wiedzy zaznaczono występowanie w badanej firmie elementów charakterystycznych dla przedsiębiorstwa wiedzy (tab. 3).

Aktualizacja i utrwalanie wiedzy następuje również poprzez szkolenia nowych pracowników przez pracowników z dłuższym stażem. Forma takiego przekazu wiedzy pozwala pracownikom z dłuższym stażem usystematyzować swoją wiedzę i skorygować ewentualne braki posiadanych informacji. Przykładem aktualizowania i utrwalania wiedzy jest udział pracowników w cyklicznie powtarzających się szkoleniach wewnętrznych. Każdy pracownik przechodzi to samo szkolenie kilkakrotnie w regularnych odstępach czasu.

**Tabela 3. Kryteria oceny firmy wiedzy – zaznacz i oceń kryteria opisujące przedsiębiorstwo**

Kryterium oceny występujące w przedsiębiorstwie	1 (ocena min.)	2	3	4	5 (ocena maks.)
Stopień nowoczesności produktów/usług			x		
Poziom jakości produktów/usług				x	
Reagowanie na potrzeby odbiorców					x
Szanse na sukces rynkowy				x	
Stopień nowoczesności stosowanych technologii			x		
Ekologiczność stosowanych technologii			x		
Uzyskiwane wskaźniki techniczne			x		
Uzyskiwane wskaźniki ekonomiczne				x	
Konkurencyjność firmy na rynku				x	
Poziom kwalifikacji kadry				x	
Liczba zatrudnionych z wyższym wykształceniem	(podać w % lub w liczbach) 85%				
Uznane osiągnięcia kadry: wykształcenie, patenty, wynalazki				x	
Poziom wyposażenia w aparaturę kontrolno-pomiarową			x		
Stopień informatyzacji oraz nowoczesność sprzętu komputerowego				x	

Źródło: badanie własne.

Powtarzalność szkoleń wynika z konieczności utrwalenia lub ponownego przypomnienia sobie wiedzy na niezwykle istotne tematy z zakresu ładunków niebezpiecznych w transporcie morskim oraz statusów celnych. Aktualizowanie tej wiedzy jest niezbędne do prawidłowego wykonywania codziennych obowiązków oraz uniknięcia potencjalnych błędów. Szkolenia te prowadzą wyznaczeni do tego pracownicy firmy z dużą wiedzą (najczęściej team leaderzy i kadra kierownicza)<sup>2</sup>. W badanej firmie oceniono elementy kreowania modelu biznesowego w aspekcie kapitału wiedzy. Najwyższe oceny uzyskała wiedza aktualizowana i utrwalana, kolejno na niższych pozycjach znalazły się elementy wiedzy o klientach, efektywna komunikacja, wiedza o jakości procesów i usług, trwałe związki z klientami i pracownikami, zaangażowanie pracowników w rozwój firmy.

Jednym z elementów modelu biznesowego jest dyfuzja wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa. Podczas codziennej pracy pracownicy wymieniają się wiedzą z nowymi, jak i dotychczasowymi współpracownikami. Odbywa się to poprzez szkolenia nowych pracowników przez tych z dłuższym stażem, uczestnictwo we wspólnych, regularnych zebraniach działu czy przy rozwiązywaniu bieżących problemów lub wątpliwości związanych z obsługą danego klienta bądź zlecenia. Taka wymiana in-

<sup>2</sup> Na podstawie wypowiedzi studentki studiów magisterskich Moniki Litwin w ankiecie „Ocena zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie TSL”.

formacji ułatwia budowanie wspólnej bazy wiedzy, opracowywanie nowych rozwiązań, które często są zgłaszane przez pracowników i omawiane na bieżąco. Działania w firmie w obszarze zarządzania wiedzą prowadzą do podnoszenia konkurencyjności firmy, ponieważ systematycznie korzysta ona z wiedzy, doświadczenia i pomysłów swoich pracowników. W firmie organizowane są również regularne audyty wewnętrzne wykonywane przez pracownika firmy zajmującego stanowisko specjalisty ds. procesów, w tym procesów zarządzania wiedzą.

## Podsumowanie

Celem artykułu było przedstawienie rozważań nad problematyką modelu biznesowego firm świadczących usługi transportowe oraz omówienie roli wiedzy w podnoszeniu konkurencyjności tychże firm. W artykule zaprezentowano wyniki studiów literaturowych oraz wybrane wyniki badań własnych nad zarządzaniem wiedzą z wykorzystaniem modelu biznesowego opartego na zarządzaniu wiedzą. Na podstawie wybranych wyników badań typu *case study* firmy z sektora TSL przedstawiono współczesne problemy w zarządzaniu wiedzą, metody jej oceny oraz kreowanie zasobów wiedzy. W oparciu o badania literaturowe oraz badania własne przybliżono problemy badawcze sformułowane we wstępie do artykułu. Wykazano, iż rośnie znaczenie zarządzania wiedzą w kreowaniu modelu biznesowego przedsiębiorstw w sektorze usług transportowych.

## Bibliografia

- Baruk J. (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Biesok G. (2013), *Logistyka usług*, CeDeWu, Warszawa.
- Blaik P. (2010), *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Błaszczuk A. (2004), *Korzyści z zarządzania wiedzą*, [w:] A. Brdulak, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Christopher M. (2000), *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa.
- Coyle J., Bardi E., Langley C.J. (2002), *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.
- Drucker P.F. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa Muza S.A., Warszawa.
- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2014 roku* (2015), GUS, Warszawa.
- Filipowska M. (2014), *Konkurencyjność sektora innowacyjnych mikroprzedsiębiorstw w Gospodarce Opartej na Wiedzy – na przykładzie Polski w latach*

- 2000–2010, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- Gierszewska G. (2011), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Gołębska E. (2013), *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa.
- Janczewska D. (2012), *Rola logistyki w podnoszeniu konkurencyjności mikroprzedsiębiorstwa*, [w:] R. Grądzki, M. Sekieta (red.), *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Janczewska D. (2013), *Czynniki stymulujące proces dyfuzji wiedzy w mikroprzedsiębiorstwie*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka”, nr 1(7).
- Janczewska D. (2016), *Zapewnienie bezpieczeństwa żywności w logistycznych procesach zaopatrzeniowych oraz magazynowania na przykładzie przemysłu cukierniczego*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 2(23).
- Janczewska D. (2017), *Zarządzanie logistycznym systemem zaopatrzenia przedsiębiorstwa MŚP – wybrane problemy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVIII, z. 3, cz. II.
- Kacperczyk R. (2009), *Transport i spedycja. Część I. Transport*, Difin, Warszawa.
- Krawczyk S. (2001), *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa.
- Masłyk-Musiał E. (2005), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa.
- Motowidlak U. (2011), *Rozwój systemów transportowych w Polsce*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. LXXXIII.
- Raport o stanie sektora MSP* (2016), PARP, Warszawa.
- Raport: Transport – wyniki działalności w roku 2016* (2016), GUS, Warszawa.
- Rosa G. (2006), *Usługi transportowe. Rynek – konkurencja – marketing*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Rudny W. (2012), *Tworzenie i podział wartości – nowe tendencje*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 736.
- Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K. (2007), *Transport*, PWN, Warszawa.
- Springer E. (2013), *Logistyka usług transportowych*, [w:] G. Biesiok, *Logistyka usług*, CeDeWu, Warszawa.
- Stajniak M., Hajdul M., Foltyński M., Krupa A. (2007), *Transport i spedycja*, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Starkowski D., Bieńczak K., Zwierzycki W. (2009), *Samochodowy transport krajowy i międzynarodowy. Kompendium wiedzy praktycznej*, Systherm D. Gazińska, Poznań.
- Szymonik A. (2010), *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, cz. 1, Difin, Warszawa.
- Śliwa K. (2001), *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Menedżerskiej SIG, Warszawa.

*Transport – wyniki działalności w 2016 r.* (2017), GUS, Warszawa.

Waściński T. (2014), *Procesy logistyczne w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie”, nr 103.

Wiśniewski Ł. (2014), *Aktualna sytuacja w transporcie drogowym*, <http://transportowcy.pl/wp-content/uploads/2014/08/Aktualna-sytuacja-w-transportie-drogowym.pdf> [dostęp: 1.05.2018].

Zysińska M. (2013a), *Koncepcja modeli biznesowych w branży TSL i ich klasyfikacja*, „Autobusy”, nr 3.

Zysińska M. (2013b), *Koncepcja modelu biznesowego i jej znaczenie w analizie przedsiębiorstw z branży TSL*, „Transport Samochodowy”, nr 4.

### Summary

#### **The role of knowledge management in SMEs: Transportation services from the perspective of modern business models**

Literature in the field discusses business models which offer a summary of the key areas and conditions of activity of large enterprises functioning in the market. There is a lack of research and articles on business models referring to SMEs. Such enterprises are not able to imitate the solutions that work for international enterprises. The aim of this article is to discuss the problems of transport services. The article presents options for choosing a business model. It highlights Osterwalder's model, which provides opportunities to visualise, create and improve enterprises. The article shows the growing role of knowledge management in creating a business model for enterprises in the transport services sector. The presented results come from the author's case study on the transport industry.

**Keywords:** logistics process, supply chain, transport process, transport service

**Słowa kluczowe:** model biznesowy, sektor MŚP, usługa transportowa, zarządzanie wiedzą