



## Studium przypadku badawczego: KomarTrans

Jan Tichý

University of Business w Pradze, Praga, Republika Czeska

wrzesień 2021 r

**Abstrakt:** Celem studium przypadku jest opis wdrożenia systemu Cargy w firmie KomarTrans, która koncentruje się na usługach transportowych, spedycyjnych i logistycznych. Prawdą jest, że w tym obszarze firmy działają w bardzo konkurencyjnym otoczeniu. Jednocześnie jest to dynamicznie rozwijająca się dziedzina. Z tego powodu ważne jest wprowadzanie takich innowacji, które pozwolą zoptymalizować stosunek kosztów do produkcji przedsiębiorstwa. Obecnie są to innowacje oparte na technologii informacyjnej.

**Klucz słowa :** innowacja , transport , biznes , konkurencja , konkurencyjność

### Prezentacja firmy

KomarTrans s.r.o. to firma założona w 1991 roku zajmująca się głównie transportem, magazynowaniem i serwisem z siedzibą przy ulicy Třebovská 115 w Ústí nad Orlicí.

Firma KomarTrans powstała w 1991 roku pod nazwą "Jaroslav Komárek - autodoprava". Jej pierwszym pojazdem był używany samochód Fiat Ducato Maxi, zakupiony w Hamburgu. Pierwsze zamówienia zostały zrealizowane w następujących krajach: Austria, Niemcy, Słowenia, Holandia i Ukraina.

Firma sukcesywnie rozwijała się i zdobywała nowych klientów. W 1997 roku były to np. firmy Perla, as Seba, Veba, Tepna, Centrotex, Juta, Karosa, Pletpo UnO, czy Ecetex czyli firmy, dla których KomarTrans zapewniał transport głównie materiałów tekstylnych. Kolejnym obszarem rozwoju był popyt ze strony przemysłu maszynowego, sukcesywnie pojawiający się zagraniczni odbiorcy, jednym z pierwszych był Moldex/Metric, który zajmuje się ochronnym sprzętem roboczym.

---

Studium przypadku badawczego zostało opracowane w ramach projektu *Studia przypadków badawczo-dydaktycznych jako narzędzie transferu aktualnej wiedzy z praktyki biznesowej do sfery akademickiej* (2020-1-CZ01-KA203-078348). Projekt był wspierany w ramach programu ERASMUS+ (KA203 – Partnerstwa strategiczne w dziedzinie szkolnictwa wyższego).

Studium przypadku badawczego jest jednym z ośmiu studiów przypadku badawczego. Na podstawie analizy indywidualnych studiów przypadków badawczych opracowywane jest wielokrotne porównawcze studium przypadku.



Rysunek 1: Zdjęcie poglądowe, źródło: [www.komartrans.cz](http://www.komartrans.cz)

W kolejnych latach firma wzmacniała swoją flotę w związku z poszerzaniem zakresu usług. W 1999 roku zakupiono nowe ciągniki Mercedes Benz i czeskie naczepy Panav. Jednocześnie rosnący popyt prowadzi do zakupu 12-tonowych samochodów typu pick-up i solo express.

Kolejny punkt zwrotny następuje wraz z wejściem Republiki Czeskiej do strefy Schengen, a tym samym zniesieniem dozoru celnego i ze swobodnym przepływem towarów handlowych. W tym roku firma przenosi się również z krajowego stanowiska dyspozytorskiego do zewnętrznego w mieście Ústí nad Orlicí, a w 2008 roku zatrudnia pierwszego dyspozytora. Równocześnie następuje stopniowa rozbudowa połączeń na całą Europę oraz tworzenie regularnych linii do Niemiec i Włoch. Ze względu na konieczność zagwarantowania terminowej dostawy przesyłek, zakupiony został system śledzenia do dokładnej lokalizacji pojazdów firmowych.

W 2009 roku firma KomarTrans zaczyna specjalizować się w przewozach substancji chemicznych objętych umową ADR<sup>1</sup>. Od 2010 roku firma obsługuje również inne regularne połączenia do Szwajcarii. Inne działania firmy poświęcone są możliwościom zapewnienia składowania. Dlatego przejmuje budynki dawnej Perły jako tkalnię, w których wybudowano przestrzeń na zaplecze firmy, przestrzeń warsztatową, a przede wszystkim świadczenie naziemnych usług magazynowych o łącznej kubaturze 2000 miejsc paletowych.

---

<sup>1</sup>Umowa ADR: Umowa europejska dotycząca międzynarodowego transportu drogowego towarów niebezpiecznych, określa warunki przewozu towarów niebezpiecznych, pojazdów, opakowań itp. Obejmuje ona głównie kraje europejskie, ale także np. Turcję czy Tunezję.



Rysunek 2: Pomieszczenia magazynowe firmy KomarTrans, źródło: [www.komartrans.cz](http://www.komartrans.cz)

Dalszy rozwój firmy oznacza wówczas rozbudowę magazynów logistycznych o nowoczesną technologię - czyli rampy hydrauliczne i przejścia podziemne. Rozwijane są regularne połączenia do Szwajcarii i Wielkiej Brytanii. W 2019 roku firma zatrudnia więc 30 pracowników, z czego 20 kierowników obsługuje 20 ciężarówek, a 5 osób zaopatruje magazyn o pojemności 4000 miejsc paletowych i warsztat. Pozostała część zespołu odpowiada za planowanie i zapewnienie operacji logistycznych oraz za prowadzenie całej firmy.

#### **Dane statystyczne dotyczące firmy KomarTrans, s.r.o**

Dla uzupełnienia przeglądu firmy KomarTrans można również podać dane dotyczące rozwoju gospodarczego w latach 2015-2019. Pokazują one wyraźnie pozytywny rozwój.

##### **Bilans firmy**

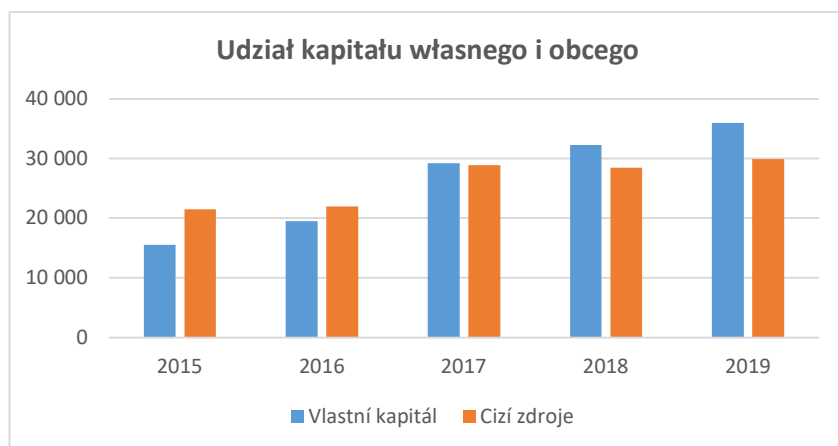
Pierwsza tabela przedstawia dane z bilansu - suma bilansowa wzrosła we wspomnianym okresie z 36,979 mln CZK do 66,166 mln CZK, czyli o 78%. Obie pozycje aktywów miały podobny wpływ na ten trend – podczas gdy aktywa trwałe wzrosły o 85%, aktywa obrotowe o 78%.

We wspomnianym okresie nastąpił również wzrost kapitałów własnych o 131%. Znacznie wolniej rósł kapitał zagraniczny, w latach 2015-2019 wzrósł o 39%. Miało to pozytywny wpływ na wskaźnik zadłużenia spółki (czyli procentowy udział źródeł zewnętrznych w całości aktywów), który w 2015 roku wyniósł 58%, a w 2019 tylko 45%.

**BILANS** (zawsze na dzień 31.12., w tys. CZK)

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Środki trwałe</b>	23546	25076	34010	38785	41496
w tym: rzeczowe aktywa trwałe			34010	38627	40070
budynki				21381	21686
grunty				994	994
rzeczy ruchome				17204	19337
długoterminowe wartości niematerialne				158	426
<b>Aktywa obrotowe</b>	13 124	16 142	23870	21 982	24387
Naliczanie aktywów	309	305	390	415	283
<b>Aktywa ogółem</b>	<b>36 979</b>	<b>41523</b>	<b>58270</b>	<b>61 182</b>	<b>66 166</b>

Kapitał	15517	19518	29177	32252	35 927
Źródła zagraniczne	21462	21 987	28901	28444	29 897
rozliczenia międzyokresowe bierne		18	192	486	342
<b>Zobowiązania ogółem</b>	<b>36 979</b>	<b>41523</b>	<b>58270</b>	<b>61 182</b>	<b>66 166</b>



### Zysk

Ciekawie prezentują się także wskaźniki z rachunku zysków i strat spółki. Według niej obroty KomárTrans wzrosły o 42%, a zysk po opodatkowaniu o 39% w ciągu ostatnich pięciu lat. EBITDA, czyli zysk przed opodatkowaniem, odsetkami i amortyzacją, wzrósł w tym samym okresie o 86%.

**Wskaźniki ekonomiczne** (w tysiącach CZ)

	2015	2016	2017	2018	2019
Całkowity obrót	62327	67 171	84904	82223	88505
Zysk z działalności operacyjnej	4795	5458	12536	5438	6878
Amortyzacja aktywów	2975	4305	5722	7490	7588
EBITDA	7770	9763	18258	12928	14466
Zysk po opodatkowaniu	3497	4002	9658	3683	4875
Rentowność zysku netto	5,60%	6,00%	11,40%	4,50%	5,50%

### Rentowność

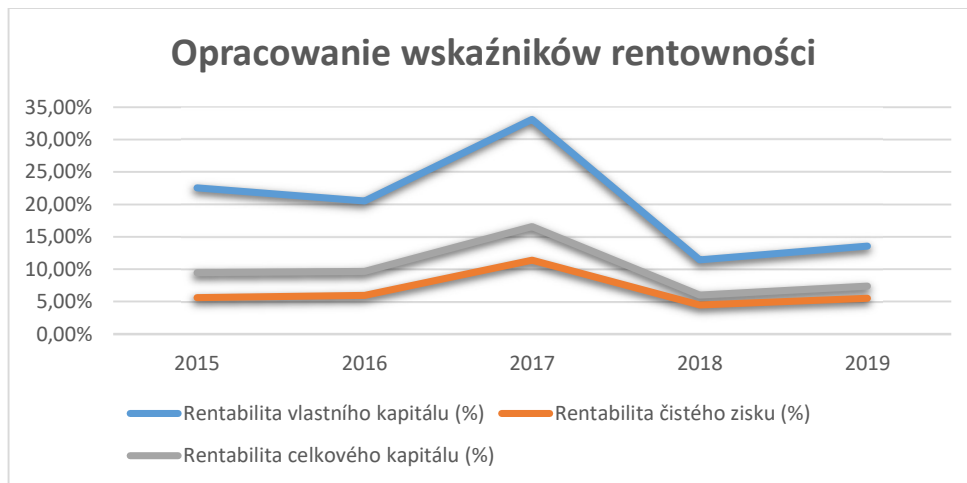
Rozwój firmy KomárTrans można również wskazać na wskaźnikach finansowych, gdzie:

$$\text{Zwrot z kapitału} = \frac{\text{zysk po opodatkowaniu}}{\text{kapitał własny}}$$

$$\text{rentowność zysku netto} = \frac{\text{zysk po opodatkowaniu}}{\text{całkowity obrót}}$$

$$\text{zwrot z kapitału} = \frac{\text{zysk po opodatkowaniu}}{\text{kapitał całkowity}}$$

Wskaźniki rentowności (w tys. CZK)	2015	2016	2017	2018	2019
Zwrotu z kapitału (%)	22,54%	20,50%	33,10%	11,42%	13,57%
Zwrot zysku netto (%)	5,61%	5,96%	11,38%	4,48%	5,51%
Zwrot z kapitału ogółem (%)	9,46%	9,64%	16,57%	6,02%	7,37%



### Dostęp do możliwości

Podejście do sytuacji kryzysowych opiera się na strategii firmy, jak stwierdził jej dyrektor generalny, pan Komárek:

*„Strategia firmy jest dość prosta. Specjalizować się w konkretnych zagadnieniach transportowych lokalnego rynku, a nie być „zwykłym” przewoźnikiem, który potrzebuje wielu pośredników, aby sprzedać usługę jako całość. Ponadto rozwój firmy i automatyzacja procesów dzięki dzisiejszym technologiom, które są już dostępne. Poszukiwanie nowych możliwości w dziedzinie transportu i magazynowania”.*

Firma stale i długoterminowo bada konkurencję i analizuje ją. Jak stwierdza zarządca, konkurencję należy analizować i monitorować, zwłaszcza gdy dostępne są odpowiednie dane, które można wykorzystać.

*„Jeśli porównam konkurencyjne firmy tej samej wielkości w okolicy, można powiedzieć, że na przestrzeni lat dorównywałyśmy konkurencji lub ją przewyższaliśmy w niektórych operacjach logistycznych. Jednak wciąż widzę miejsce na poprawę”.*

*„Każdego roku pozyskuję dane od firm konkurencyjnych mniej więcej tej samej wielkości, a także wielokrotnie większych konkurentów z publicznie dostępnych baz danych i porównuję je z danymi z własnego corocznego audytu. Koncentruję się głównie na informacjach dotyczących wskaźników finansowych, ilości pracowników, floty, jej wieku, usług towarzyszących itp. Ostatecznie na podstawie tych informacji analizuję mocne i słabe strony naszej firmy, szanse i zagrożenia i odpowiednio rozważam możliwości, w jakim kierunku należy iść dalej”.*

Innowacyjność w firmie jest istotnie związana z optymalną kombinacją nakładów, która może generować pożądane lub oczekiwane rezultaty. Teoria ekonomii wyraża te efekty za pomocą funkcji produkcji w długim okresie w postaci izokwant. Izokwanta to krzywa obejmująca takie kombinacje nakładów K i L, w których wielkość produkcji jest taka sama (podobnie jak krzywe obojętności przedstawiają takie kombinacje ilości dwóch dóbr, których zakup przynosi użytkownikowi taką samą korzyść). Jest to funkcja wklęsła i malejąca. W przypadku wprowadzania innowacji do produkcji krzywa oddala się od początku osi.

Ekonomia rozwiązuje optymalną kombinację nakładów zmiennych K i L, która opiera się na ograniczeniu budżetowym, jest to reprezentowane przez tzw. całkowitych kosztów dostępnych dla firmy. Na koszty TC mają wpływ koszt kapitału, który określa stopa procentowa, oraz koszt pracy, czyli płace. Funkcja kosztu całkowitego będzie miała postać:

$$TC = m \cdot L + i \cdot K \quad (2)$$

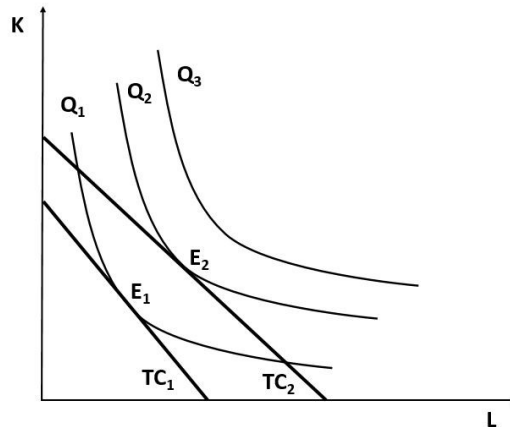
m ... stawka płacy na jednostkę pracy

i... stopa procentowa

Optymalna kombinacja danych wejściowych występuje wtedy w punkcie, w którym izokoszt styka się z izokwantą, matematycznie - gdzie wytyczne dotyczące izokwanty i izokosztu są równe. Jeśli firma chce zwiększyć produkcję, czyli przejść na wyższą izokwantę, musi ponieść wyższe koszty całkowite. Przedstawiono to graficznie na rysunku 1. Prawdą jest, że:

$$Q_3 > Q_2 > Q_1 \quad (3)$$

$$TC_2 > TC_1 \quad (4)$$

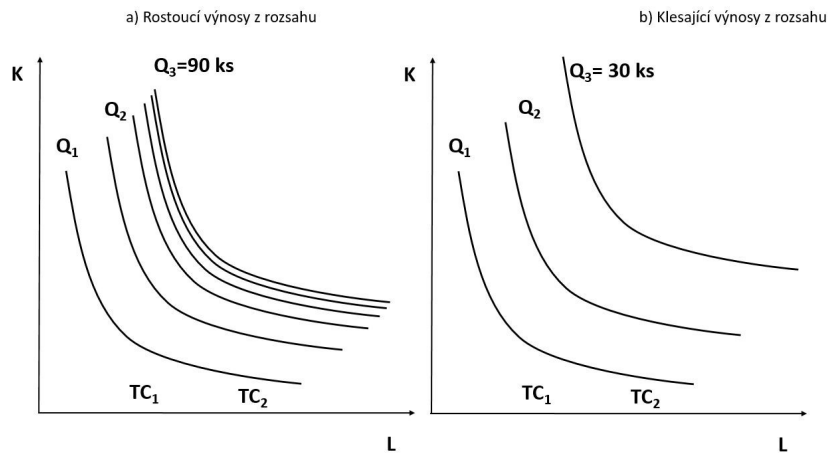


Wykres 1: Optymalna kombinacja wejść K i L funkcji produkcji Q [2]

Firma może korzystać z nowych technologii kosztem siły roboczej (często może to nie być do końca jednoznaczne, robotyzacja też wymaga siły roboczej, zresztą dużo bardziej wykwalifikowanej) z kilku powodów:

- brak pracy ludzkiej,
- zastąpienie zawodnego czynnika ludzkiego maszyną (w tym robotyzacja),
- konieczność obniżenia kosztów jednostkowych produkcji,
- zwiększenie produktywności

Aby zwiększyć produktywność, konieczne jest osiągnięcie rosnących korzyści skali. Zasadniczo oznacza to, że procentowy wzrost kosztów będzie niższy niż procentowy wzrost produkcji, jak pokazano na rysunkach 2a i 2b. Rycina 2a przedstawia rosnące korzyści skali – zmniejsza się odstęp między poszczególnymi izokwantami. Wręcz przeciwnie, na rysunku 2b widoczne są malejące korzyści skali – wzrost produkcji jest zawsze niższy niż wzrost kosztów.



Wykres 2: Optymalna kombinacja wejść K i L funkcji produkcji Q [2]

## Wprowadzenie nowych produktów

Firma zdaje sobie sprawę, że ona również musi wprowadzać innowacje, aby być konkurencyjną. Pomimo tego, że dziedzina transportu ciężarowego raczej odpowiada na aktualne wymagania rynku, niż inicjuje zmiany, sama firma wprowadziła w ostatnim czasie istotną zmianę, a mianowicie aplikację CARGY. Jak stwierdził sam manager firmy, pan Komárek:

*„Uczestnictwo w projekcie Opracowanie unikalnej aplikacji mobilnej dla administracji i nowoczesnego zarządzania ruchem – systemu Cargy , postrzegam jako fundamentalną innowację. Na tę innowację wpłynął przede wszystkim wysiłek zmierzający do ułatwienia pracy dyspozytorom, kierowcom i w zasadzie całej hierarchii firmy. Powszechnie dostępne oprogramowanie wykazywało już szereg niedociągnięć, z których nie byliśmy zadowoleni, i to było impulsem do stworzenia czegoś nowego...”*

W ramach studium przypadku szczególnie istotna jest właśnie ta innowacja typu software, której głównym celem jest kompletna realizacja zamówień i zarządzanie flotą. Już samo oprogramowanie przetwarzające umożliwia szybkie zarządzanie procesami związanymi z planowaniem i odprawą przesyłki, zarówno samym procesem, jak i poszczególnymi etapami na bieżąco. Elektroniczne zapisy wszystkich etapów i treści poszczególnych zleceń umożliwiają wyrafinowaną eksplorację danych w zakresie zarządzania procesami, oszczędzając czas i koszty.

CARGY to prosta aplikacja internetowa i mobilna do zarządzania nowoczesnym transportem samochodowym.

### Aplikacja umożliwia:

- przekazywanie informacji w trójkącie dyspozytor-kierowca-księgowy odbywa się automatycznie lub za pomocą jednego kliknięcia
- Dyspozytorzy, kierowcy i mechanicy są powiadamiani o zmianie w harmonogramie, więc nie muszą regularnie sprawdzać, co się dzieje
- każdą informację wprowadzasz do systemu raz, następnie jest ona automatycznie ładowana do systemu
- powtarzające się zamówienia można utworzyć jednym kliknięciem, system Cargy zapamiętuje je do następnego razu
- łatwa konfiguracja procesów dokładnie dopasowana do Twoich potrzeb
- łatwa współpraca osób, które nie siedzą razem w tym samym pomieszczeniu (bardzo korzystne w czasach covidu )

### Główne korzyści to:

#### Łatwość w użyciu:

Podczas pracy z systemem skupiamy się na maksymalnym wykorzystaniu procesów automatycznych. Łatwe wprowadzanie informacji, które są naprawdę ważne dla realizacji transportu. Nie należy rutynowo opisywać w kółko tych samych danych.

#### Ekonomiczna, bezobsługowa eksploatacja:

Nie potrzebujesz żadnych początkowych inwestycji, aby kupić oprogramowanie, ani drogiego specjalisty IT, aby je zainstalować i konserwować. Płacisz tylko miesięczną opłatę za korzystanie z naszych usług, wszystko inne, od obsługi po aktualizację, jest załatwiane za Ciebie.



Natychmiastowy transfer informacji:

Dawaj kierowcom wskazówki jednym kliknięciem. Kierowcy jednym dotknięciem mogą łatwo potwierdzić, że wszystko poszło dobrze lub uzyskać dokumentację. Faktura automatycznie i natychmiast po rozładowaniu zamówienia.

**Celem aplikacji CARGY jest:**

a) kompletna realizacja zamówienia:

- planowanie zadania pojazdu za pomocą prostego przeciągania i upuszczania na kanwie planowania wysyłki
- odsprzedaż zamówienia lub jego części zakontraktowanemu przewoźnikowi oraz automatyczne wygenerowanie zamówienia wraz z jego wysyłką
- ustawione parametry dla konkretnych klientów (cena, waluta, cło, załadunek, rozładunek, termin płatności itp.)
- przekazanie dokumentów kierowcy jednym kliknięciem – kierowca ma pełną informację o zleceniu, co, gdzie, kiedy z możliwością wyświetlenia tego w mapach Google nawigacja mobilna jednym kliknięciem
- kierowca potwierdza wykonanie, lub udostępnia dokumentację zdjęciową z realizacji jednym dotknięciem telefonu komórkowego
- zamówienie może następnie przejść do automatycznego fakturowania w systemie księgowym
- wypełnienie legalnych zapisów transportowych (1 rok, ISO 5 lat)

b) Zarządzanie flotą:

- zgłaszanie usterek i awarii z łatwym przesyłaniem dokumentacji fotograficznej
- automatyczne powiadomienie mechanika o usterce i przekazanie informacji
- usuwanie usterek przez mechanika
- monitorowanie ruchu pojazdów
- Informacje o całej flocie pojazdów, kierowcach i zleceniach w jednym miejscu, dostępne również z telefonu komórkowego
- Kalendarz planowania pojazdów konfigurowalny i widoczny dla wszystkich uczestniczących dyspozytorów, kierowników transportu, magazynu itp. (obsługi pojazdów, wizyty lekarskie, szkolenia itp.).
- system można rozbudować o dodatkowe arkusze wysyłkowe zgodnie z wymaganiami

c) zaawansowana analiza danych:

- zaawansowane raporty potrzebne do strategicznego zarządzania firmą, zarówno predefiniowane, jak i tworzone na zamówienie
- zaglądnąc w historię kto, co, kiedy, skąd, gdzie i za ile
- możesz łatwo sprawdzić ceny poprzednich przesyłek do określonych lokalizacji lub określonych klientów

d) niskie koszty wejścia:

- brak początkowych kosztów instalacji
- brak kosztów utrzymania sprzętu i oprogramowania (aktualizacje są automatyczne)
- darmowe aplikacje mobilne w Google Play
- płatność tylko za ilość samochodów wykorzystanych w danym miesiącu (pay -as- you -go) = jeśli nie jeździsz (niepowodzenie zamówienia), nie płacisz (brak naprawy)

## Studium przypadku badawczego: KomarTrans

### Inne zalety CARGY to:

#### Rozwój

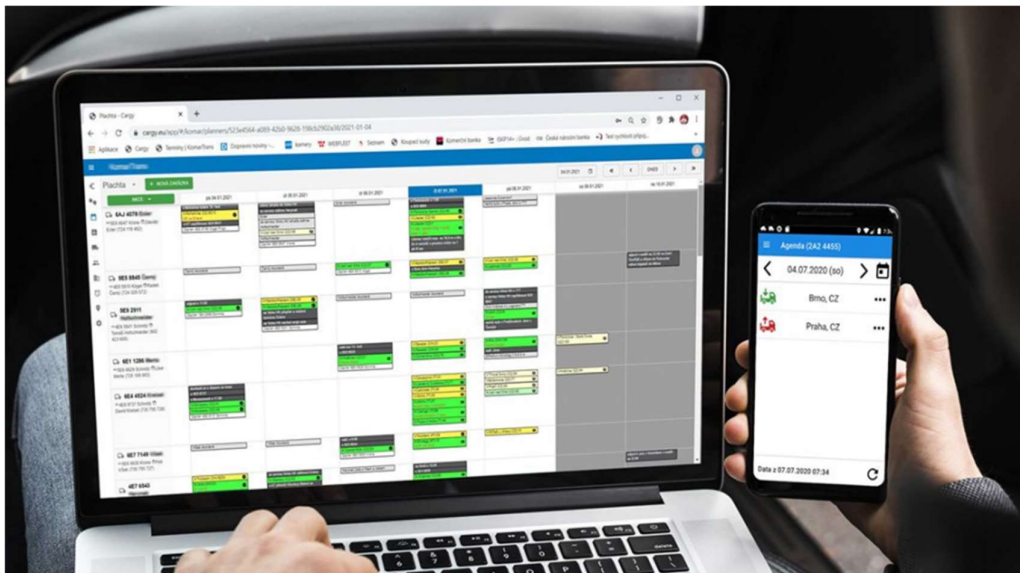
- wciąż pracujemy nad dopracowaniem i rozwijaniem aplikacji
- aplikacja jest rozwijana zgodnie z nowymi wymaganiami i ciągle zmieniającym się światem
- uwzględniane są również indywidualne wymagania konkretnych klientów

#### Prosta instalacja

- brak konieczności instalacji u klienta = wszystko działa jako usługa
- z obsługi programu można korzystać również z domu - jedna licencja, wielu użytkowników

#### Bezobsługowa praca

- automatycznie najnowsze oprogramowanie
- łatwa aktualizacja aplikacji mobilnej dla kierowców przez Google Play



Rysunek 3: Zdjęcie poglądowe, źródło: [www.komartrans.cz](http://www.komartrans.cz)

Pan Komarek podsumowuje również zalety i zalety aplikacji:

*„Jednym z celów aplikacji była oszczędność czasu i zmartwień dyspozytorów, którzy znaczną część swojego czasu poświęcali na organizację ruchu po godzinach pracy. Wysyłanie adresów załadunku i rozładunku do kierowców, innych informacji towarzyszących, tworzenie i realizacja zleceń itp. Teraz wracają do domu na czas i są w stanie przyjąć o jedną trzecią więcej zamówień. Zasadniczo jest to oszczędność co najmniej kilku osób. Kierowcy uwielbiają możliwość śledzenia harmonogramu przesyłek w czasie rzeczywistym, gdzie rozładunek i załadunek są uporządkowane chronologicznie wraz z nawigacją do miejsca docelowego. Mogą również spojrzeć wstecz historycznie na to, gdzie i kiedy byli. Zgłaszanie usterek i usług stało się dla nich bułką z masłem nawet w operacjach logistycznych, kiedy kierowca nie zawsze dysponuje tą samą naczepą, pojazdem itp. Z menedżerskiego punktu widzenia Cargy może ostrzegać o upadku/ wzroście określonego rynku lub klienta, co warto wiedzieć, zanim wpłynie to na wskaźniki finansowe, ekonomiczne firmy itp.”*

## Wprowadzenie innowacyjnych produktów

Wprowadzenie systemu CARGY pociągnęło za sobą jednocześnie kolejne niezbędne dla firmy kroki, a mianowicie udostępnienie innym, gdyż była to duża inwestycja, a aplikacja „przerosła” potrzeby i możliwości firmy. Jak stwierdza kierownictwo firmy:

*„Byliśmy tylko pionierami szkieletu systemu, który powstał na prośbę dyspozytorów do zarządzania i podglądu zleceń transportowych. Stopniowo do tych ram dołączano potrzeby innych działań związanych z funkcjonowaniem transportu. Dziś cała firma ma dostęp do systemu, który stał się nieodzownym pomocnikiem dla kierowców, mechaników i kierownictwa firmy. W pewnym momencie zostaliśmy zmuszeni do oddania produktu firmie Cargy, która teraz intensywniej rozwija go we współpracy z innymi przewoźnikami i ich potrzebami. Zaletą jest to, że w zasadzie każdy przewoźnik może zaangażować się w rozwój, a jego pomysły są wdrażane w programie. Program następnie rośnie w oparciu o wartość użytkownika, a nie cenę.*

*„Rozwój jest zasadniczo najdroższą częścią inwestycji, która jest obecnie finansowana głównie przez firmę Cargy. Korzystanie z systemu Cargy działa jako usługa, możesz zacząć z niego korzystać niemal natychmiast bez żadnych inwestycji. Jeśli zapomnę, że firma transportowa/dyspozytor ma już komputer, a kierowca telefon komórkowy z systemem Android. Eksploatacja systemu jest płatna miesięcznie jako opłata zależna od liczby eksploatowanych pojazdów, które są aktywne w danym miesiącu. To sprawiedliwe. Aby jednak osiągnąć maksymalną możliwą automatyzację, konieczna jest integracja systemu Cargy, np. z systemem księgowym do automatycznego fakturowania lub innych niestandardowych dostosowań. Oferuje tę możliwość pomostowania Cargo jako czynność poboczną i waha się ona w granicach tysięcy koron.*

W zakresie wprowadzania nowych usług, na których firma mogłaby się skupić, firma jest bardziej skłonna do samodoskonalenia (zwłaszcza w wymiarze technologicznym) niż do innych rodzajów innowacji, co ponownie wiąże się z dziedziną którym działa. Jak stwierdził dyrektor wykonawczy, pan Komárek:

*„Staramy się wykorzystywać nadarzające się okazje (np. dotyczące nowych zamówień), ale tylko w takim zakresie, w jakim regularne wysyłki naszych wieloletnich klientów i partnerów biznesowych, z którymi przez lata utrzymywaliśmy ponadstandardowe relacje, nie zagrożony.”*

Jednocześnie firma stara się przede wszystkim pracować z ryzykami biznesowymi i wykorzystywać działania innowacyjne w ramach ich eliminacji.

*„Doświadczamy ryzyka wkradającego się i nagłego w tym samym czasie. Zazwyczaj kierujemy się zasadą dywersyfikacji ryzyka, gdy warto myśleć w taki sposób, aby firma nie była np. zależna od jednego klienta czy dostawcy. Na jednym rynku lub powiedzmy produkt. Rozłożenie ryzyka na różne aktywa i sektory opiera się na założeniu, że jeśli jeden obszar doświadcza turbulencji, inne powinny je zrównoważyć. Jest to dokładne przeciwieństwo stawiania wszystkiego na jedną kartę. W tym celu staramy się zapobiegać zagrożeniom. Regularne szkolenia i dobrze poinformowani pracownicy okazali się niezawodnym narzędziem.”*

Firmę można uznać za elastyczną i elastyczną pod względem jej działalności i dostępu do możliwości. Jak stwierdza organ wykonawczy:

*„Jeśli chcemy dalej się rozwijać, czasem trzeba elastycznie reagować na zachodzące zmiany, iść do przodu. Oczywiście wszystko jest w jakiś sposób ograniczone, ale wtedy ważne jest, aby umiejętnie poruszać się po całym „polu gry”.*

### Działalność na rynkach międzynarodowych

Firma od dłuższego czasu działa na rynku międzynarodowym, starając się jednocześnie podchodzić indywidualnie do swoich partnerów biznesowych. Jak stwierdził jej dyrektor, pan Komárek:

*„Realizujemy regularne przewozy prawie w całej Europie, na stałych trasach m.in. Niemcy, Włochy, Szwajcaria, Wielka Brytania itp. Eksporterzy wysyłają nas z Czech do Europy i ważny jest dla nas powrót, czyli nasza działalność musi być jednocześnie za granicą, aby móc sprowadzić naszą flotę do domu, kierowców do rodzin itp. Forma współpracy rozwijana jest według uzgodnionych umów transportowych o charakterze długoterminowym i jednocześnie krótkoterminowym, kiedy to zawsze musimy zapewnić wszystkie jednostki pojazdu do maksimum, aby nie dojechać jak to mówią, pusty.’*

*„Cenimy naszych partnerów biznesowych i podchodzimy do nich indywidualnie. W miarę możliwości staramy się im sprostać. Stanowią więc dla nas szansę. Zadowolony partner równa się polecenie. Polecenie równa się potencjalnemu klientowi, partnerowi...”*

### Wpływ covid-19

Covid-19 jest i był w minionym roku bardzo ważnym tematem, który dotyczył przewoźników poprzez różne przepisy wszystkich krajów europejskich, do których „firmowa flota” kursuje co tydzień. Zdaniem menedżera firmy skutki Covid można postrzegać zarówno negatywnie, jak i pozytywnie, jak stwierdza dalej:

*„...Zdecydowanie negatywny w odniesieniu do wpływu na nasze życie i dalsze regulacje, które dotknęły nas wszystkich. Począwszy od testów, które stanowią obciążenie administracyjne, czasowe i finansowe. Z drugiej strony pozytywnie można ocenić wzrost zamówień, większy popyt na transport, który pojawił się dopiero wraz z „drugą falą”.*

Z drugiej strony to właśnie aplikacja Cargy pozwoliła ograniczyć zagrożenia powstające w związku z Covidem i umożliwiła wielu pracownikom pracę z domu lub ograniczenie kontaktu osobistego. Jednocześnie ta skrajna sytuacja na rynku i w zakresie ograniczeń skłoniła firmę do bardziej intensywnego, intuicyjnego podejścia do biznesu, które obecnie uważa za równorzędną i komplementarną alternatywę dla planowania i systematycznego podejścia.

*„Prawdę mówiąc, biznes jest połączeniem wszystkich wymienionych podejść, zależy tylko od okoliczności, kiedy i w jakim stopniu korzystasz z którego z nich. Nie chcę powiedzieć, że jest to absolutnie poprawne, ale to moje osobiste podejście.*

## Dodatkowe informacje i dokumenty

### Wykorzystane notatki i źródła

[1] SAMUELSON, P.; NORDHAUS, WD: *Ekonomie*, Nakladatelství Svoboda, 2005, tłumaczenie czeskie (wydanie 18), ISBN 978-80-205-0590-3

[2] DUCHOŇ, B.: *Inżynieria gospodarki rosyjskiej*. Praga: CH Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-763-0.

[3] Cobb, CW; DOUGLAS, PH (1928) *Teoria produkcji*. *American Economic Review*, 18, 1928, ISSN 0002 - 8282

[4] CEMPÍREK, W.; DOČKALÍKOVÁ, I.: *Regionalne porty lotnicze wpływają na rozwój gospodarczy regionu*, MATEC Web of Conferences, 2018, ISBN 2261-236X