

Wojciech Bąkowski

Wpływ wartości firmy przewozowej na wartość usług przewozowych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 59, 7-16

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*WOJCIECH BĄKOWSKI**

WPLYW WARTOŚCI FIRMY PRZEWOZOWEJ NA WARTOŚĆ USŁUG PRZEWOZOWYCH

Wprowadzenie

Rozwój metod ekonomicznych i teorii organizacji spowodował zmianę podejścia do wielu rozważań w zakresie popytu i podaży, wyceny przedsiębiorstwa, celów przedsiębiorstwa, elementów tworzących podstawy trwałości istnienia przedsiębiorstwa na rynku, roli, jaką przedsiębiorstwo przypisuje klientowi, oraz wiedzy, jaką posiadają zatrudnieni ludzie. We współczesnej ekonomii uznaje się, że popyt można kształtować poprzez dostarczanie w procesie podaży nowoczesnych produktów o wyższej wartości niż te, które znajdują się na rynku¹.

Podobnie uległo zmianie znaczenie kapitału i majątku; rzeczowe zasoby w postaci nowoczesnego wyposażenia technicznego i dobrej kondycji ekonomicznej nie stanowią gwarancji, że wytwarzane produkty znajdą nabywców na konkurencyjnym rynku. A to z uwagi na asortyment i jakość wytwarzanych produktów, zbyt ubogi kapitał ludzki, który opierałby się na doświadczeniu, niewielką wiedzę o „własnych klientach” i potencjalnych klientach, ich preferencjach co do występującego zapotrzebowania na produkty w zakresie cen i realizowanej jakości usług. Identyfikowanie popytu poprzez dostarczanie produktów o wartości przewyższającej konkurentów jest zadaniem sfery niematerialnej przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo powinno więc dokonywać ciągłych

* Prof. dr hab. Wojciech Bąkowski – Uniwersytet Szczeciński.

¹ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 24.

zmian w projektowaniu produktów, technologii, procesach, aby realnie tworzyć warunki do wytwarzania produktów o zwiększonej wartości (dodanej zarówno w stosunku do tego, co produkowało, jak i w stosunku do produktów konkurencji).

Po stronie popytowej uznaje się współcześnie klienta za podstawowe źródło dopływu gotówki zarówno w działalności operatywnej, jak i inwestycyjnej. Firma dzięki sprzedaży swoich produktów uzyskuje znaczącą płynność pieniądza, dzięki czemu z łatwością pokrywa zobowiązania zarówno bieżące, jak i długoterminowe (spłata inwestycji). Klient dostarcza gotówki na płace i na zakupy bieżące oraz na zwrot zobowiązań. Wszystko, co jest po stronie przedsiębiorstwa, generuje koszty, a poza przedsiębiorstwem znajduje się strefa pozyskania pieniądza. Lapidarnie wyraził to P. Drucker: „Wewnątrz organizacji mamy tylko centra powstawania kosztów, a jedynym centrum zysku jest wypłacalny klient”². Dlatego tak wiele uwagi poświęca się relacjom zachodzącym pomiędzy przedsiębiorstwem wytwarzającym produkty a klientem i pozostałymi elementami otoczenia przedsiębiorstwa. Zachodząca relacja pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem wywołuje spójność (integrację) pomiędzy dostarczaniem produktami (ich wartością) a wartością, jakiej oczekuje klient.

1. Elementy składowe tworzące rzeczową wartość firmy przewozowej

Każda firma transportowa składa się z zasobów: rzeczowych, finansowych, ludzkich i informacyjnych. Do rzeczowych zalicza się aktywa majątku trwałego. W skład tych aktywów wchodzi środki przewozowe, jakimi realizowane są procesy przewozowe przy zastosowaniu odpowiedniej technologii. Współcześnie w każdej branży i gałęzi transportowej wykorzystuje się na coraz szerszą skalę telematykę, z pomocą której można dokładnie prowadzić kontrolę realizowanych procesów, ale również, co jest bardziej istotne, sterować procesami transportowymi i pomocniczymi (w praktyce sterowanie to nazywa się zarządzaniem flotą transportową). Istotną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa spełniają procesy. Od ich jakości działania uzależniona jest sprawność bieżącej działalności przewoźnika. Rodzaj tych procesów (takich jak kompleksowa obsługa przewozowa klienta i uczestniczenie w obsłudze logistycznej; procesy pomocnicze,

² P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 166.

takie jak: prowadzenie napraw, remontów, planowanie, sprzedaż biletów, informowanie klienta itp.) stanowi o jakości oferowanych produktów. Procesy podstawowe tworzą produkty podlegające sprzedaży, a pomocnicze pozwalają wykonywać prawidłowo działalność podstawową. W nieodległej przeszłości przedsiębiorstwa transportowe posiadały na własność wszystkie zasoby (poza zasobami ludzkimi) i technologie, jakie uznawało za niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwo transportowe mogło wykonywać procesy dzięki posiadaniu na własność zasobów, posiadaniu technologii i zatrudnianiu pracowników o odpowiedniej wiedzy. Potocznie można powiedzieć, że przedsiębiorstwa posiadające nowoczesny majątek (szczególnie tabor, zaplecze techniczne, systemy komputerowe), powiększające kapitał, zatrudniające przedsiębiorczą kadre kierowniczą o dużej wiedzy i zaangażowanych pracowników liniowych mają znaczącą wartość. Natomiast podobne pod względem wielkości przedsiębiorstwo z tej samej branży dysponujące zużyтым taborem, przestarzałymi systemami komputerowymi, znikomo powiększające swój kapitał, zatrudniające zachowawczą kadre kierowniczą i pracowników liniowych wykonujących polecenia przełożonych ma znacznie mniejszą wartość.

Obecnie w niektórych branżach można spotkać przedsiębiorstwa, które nie posiadają na stanie wielu elementów wymienionych zasobów i nie zatrudniają wielu pracowników, którzy uczestniczą w działalności gospodarczej. Można tu wymienić takie elementy zasobów, jak: pracownicy zatrudnieni w działalności pomocniczej, wydierżawione lub użyte czy też będące w leasingu operacyjnym środki przewozowe, zlecenie wielu procesów pomocniczych zewnętrznym dostawcom, są to np.: usługi rachunkowo-księgowe, gospodarka magazynowa, naprawy, obsługa techniczna, system informacyjny dla klienta. Wiele elementów (zarówno ze sfery materialnej, jak i niematerialnej) nie należy do przedsiębiorstwa transportowego, a pomimo tego generuje ono znaczące zyski i powiększa swój kapitał materialny. Na wstępie rozważań zwracam uwagę na różnorodność struktury własności w dysponowanym majątku rzeczowym przedsiębiorstw transportowych działających skutecznie i racjonalnie na rynku przewozowym. Te różnice strukturalne mają istotny wpływ na ustalenie wartości firmy przewozowej. Znany mi jest przewoźnik autobusowy, który posiada w majątku około 50 autobusów, ale nie ma własnego zaplecza technicznego do wykonywania napraw i obsługi technicznych. To rozwiązanie przyczynia się według jego oceny do obniżki kosztów i konkurowania kosztowo z innymi przewoźnikami. Pojawia się jednocześnie pytanie, czy takie przedsiębiorstwo

ma mniejszą wartość w porównaniu do innego, posiadającego nie tylko tabor, ale pełne zaplecze techniczne i wykonującego wiele procesów pomocniczych we własnym zakresie, np. obsługę techniczną, naprawy bieżące, a nawet remonty? Czy na konkurencyjnym rynku „odchudzone” przedsiębiorstwo transportowe zaferuje usługi „lepsze”, o wyższej jakości i niskiej cenie w stosunku do przedsiębiorstwa klasycznie wyposażonego w zasoby i technologię? Praktyka odpowiada na te pytania pozytywnie, a w teorii ekonomiki transportu powinniśmy znaleźć zależności, które pozwolą ustalić prawidłowości wskazujące, dlaczego „odchudzone” przedsiębiorstwo transportowe może działać i być na dodatek innowacyjne, a także oferować produkty o coraz większej wartości (wartości dodanej) dla klienta.

2. Elementy składowe tworzące wartości niematerialne firmy przewozowej

W konkurencyjnym otoczeniu posiadanie nowoczesnych środków przewozowych, zaplecza technicznego, magazynów, dworców pasażerskich i wyposażenia technicznego nie stanowi o sile ekonomicznej konkretnego przewoźnika. Jednocześnie z tymi zasobami i technologią zawarta jest wartość niematerialna przewoźnika. Silna pozycja przewoźnika pod względem majątku i finansów nie zawsze się przekłada na przewagę konkurencyjną. Elementy takie jak innowacyjność we wprowadzaniu nowych usług (logistyka, przewozy kurierskie, międzynarodowe przewozy pasażerskie, logistyka sprzedaży biletów na przewozy pasażerskie, wdrożenie powiązań internetowych z klientami itp.) oraz umiejętność odkrywania nowych rynków (szybkie przewozy tzw. busami, nowe powiązania w sieci komunikacyjne), automatyzacja procesów przetwarzania informacji – telematyka, elastyczność dostosowania do wymagań klientów, podnoszenie jakości usług to cechy niematerialne, które budują walory przewagi konkurencyjnej na rynku przewozowym. Podstawowe źródła tworzenia wartości dla klienta przesunęły się od aktywów materialnych do niematerialnych³.

Najogólniej rzecz ujmując, wartością niematerialną każdego przedsiębiorstwa jest **kapitał intelektualny**, w którego skład wchodzi **kapitał ludzki i kapitał strukturalny**. Każdy z nich dzieli się na mniejsze części składowe. Na ry-

³ J. Low, P.C. Kalafut, *Niematerialne wartości firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 32.

sunku 1 zaprezentowano całość wartości niematerialnych w ujęciu znanej duńskiej firmy eksperckiej Skandia.



Rys. 1. Wartości materialne i niematerialne przedsiębiorstwa

Źródło: B. Miłucha, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.

Obok tego do kategorii niematerialnych wartości zalicza się uzyskane sukcesy w zakresie jakości produktów, wyposażenie w systemy komputerowe (oprogramowanie), pozycję na rynku, doświadczenie we wprowadzaniu zmian, elastyczność dostosowania do popytu czy wdrożenie procesowego podejścia do zarządzania, a także podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej. J. Low i P. Kalafut w swojej książce wymieniają aż 12 kategorii niematerialnych, które wpływają na przewagę konkurencyjną firmy, a są to: przywództwo, realizacja strategii, komunikacja i jawność, wartość marki, reputacja, sieci i sojusze, technologie i procesy (chodzi głównie o przetwarzanie informacji i organizację czynnościowo pojmowaną), kapitał ludzki, organizacja i kultura w miejscu pracy, innowacyjność, kapitał intelektualny, elastyczność. Te dwa przykłady klasyfikacji świadczą o naukowej słabości definiowania, klasyfikowania i identyfikowania wartości niematerialnej przedsiębiorstwa-korporacji. W odniesieniu do wartości niematerialnych zaczęto nawet prezentować pogląd dość rozpowszechniony, że wiedza, jaką posiadają zatrudnieni ludzie, oraz wiedza ulokowana w pozostałych elementach firmy (zbiory informacji zawarte w systemach komputerowych, instrukcjach, realizowanych procesach) jest istotnym wyznacznikiem wartości firmy i jej potencjału do konkurowania (patrz np. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt)⁴.

⁴ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Od kilku lat w literaturze na temat nauki o zarządzaniu wskazuje się, że poziom sprawności działania organizacji-przedsiębiorstwa uzależniony jest od poziomu **kultury organizacyjnej**. Podnoszenie sprawności działania wymaga dostosowania kultury organizacyjnej i struktury do strategii firmy. To dostosowanie łączy się ze zmianą struktury (restrukturyzacją przedsiębiorstwa – nowym układem władzy) i zaakceptowaniem nowych wzorców zachowań pracowników. „Kultura organizacyjna wpływa na wybrane wyniki pracy jednostek, wydajność organizacyjną, satysfakcję z pracy i zaangażowanie, na strategię planowania i realizację zadań, na rekrutację i selekcję pracowników oraz ich adaptację w firmie, na siłę oporu wobec zmian i nasilenie konfliktów organizacyjnych, na innowację i rozwój nowych produktów, na marketing i sprzedaż”⁵.

Wymieniony zakres tak szerokiego wpływu kultury organizacyjnej na poziom sprawności działalności gospodarczej wskazuje na jej istotną rolę w tworzeniu niematerialnej wartości przedsiębiorstwa, a nawet całej branży transportowej. Wypracowana kultura organizacyjna, niegdyś oparta na doświadczeniu, wartościach z minionego czasu, zachowaniach kadry kierowniczej, które w przeszłości przynosiły sukcesy gospodarcze, sprawowaniu władzy organizacyjnej, braku innowacyjnego podejścia do zmieniającego się otoczenia, to cechy należące do tzw. słabej kultury organizacyjnej (patrz przykład PKS).

Jednym z elementów umożliwiających sprostanie wyzwaniom, jakie niesie konkurencja na rynku transportowym, są przeobrażenia w kulturze organizacyjnej firm transportowych i podnoszenie wiedzy zatrudnionego personelu, ale także wprowadzanie nowej wiedzy do infrastruktury technicznej i organizacyjnej. Powiększanie niematerialnej wartości przewoźników jest wynikiem czasów, jakie niesie nie tylko gospodarowanie, ale oparta na wiedzy współczesna cywilizacja.

3. Procesowe podejście do działalności przedsiębiorstwa transportowego

Wartość przedsiębiorstwa transportowego wyznacza sposób zorganizowania. W przeszłości dla doskonalenia działalności gospodarczej poszukiwano najlepiej dostosowanej struktury organizacyjnej, uwzględniającej specyfikę działalności (spedycja, logistyka, przewozy międzynarodowe itp.), wielkość poten-

⁵ E. Masłyk-Musiał, *Organizacja w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 119.

cjału gospodarczego, zasięg działania (przewozy krajowe, zagraniczne), stosowaną technologię przewozów. Współcześnie każde rozwiązanie organizacyjne podporządkowane jest tworzeniu wartości dodanej dla klienta. Spośród wymienianych działań istotnym kierunkiem są zmiany organizacyjne, które prowadzą bezpośrednio do obniżki kosztów działalności i podnoszenia jakości produktów.

Aby skutecznie sprostać takim wymaganiom, należy organizację statyczną przedsiębiorstwa, opartą na podziale pracy i hierarchicznie powiązanych funkcjach, przeorientować w powiązania dynamicznie zachodzących procesów. „O ile w przeszłości struktury te służyły z powodzeniem przedsiębiorstwom, z czasem stały się elementem spowalniającym i utrudniającym reakcje na wyzwania dzisiejszego świata konkurencji”⁶. Podział pracy dokonany przez Adama Smitha i stosowany od ponad 200 lat stracił na znaczeniu w zwiększaniu wydajności i produktywności w każdej działalności gospodarczej. Idea procesowego podejścia polega na zastępowaniu prostych zajęć-czynności i złożonych procesów **procesami prostymi i złożonymi zajęciami**⁷. W przedsiębiorstwach transportowych realizuje się wiele procesów, które są zarządzane i kontrolowane przez komórki-działy funkcjonalne. Takimi procesami są na przykład: proces transportowy, proces obsługi technicznej i napraw bieżących, proces zaopatrzenia materiałowego, ewidencji i obliczania kosztów, sprzedaży usług, planowania.

Podstawowym procesem w przedsiębiorstwie transportu jest, najogólniej rzecz ujmując, przemieszczanie osób i ładunków. W nich tkwi istota tworzenia wartości dla klienta, za którą on płaci, dając pieniądze na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, zdolności inwestowania i wynagradzania pracowników. Pozostałe procesy nietworzące wartości dla klienta są finansowane z dopływu gotówki uzyskanej z działalności podstawowej. Dlatego pierwszym krokiem w przechodzeniu na nową organizację jest wyróżnienie procesów według trzech kryteriów:

- 1) praca tworząca wartość z punktu widzenia klienta (za którą klient płaci, np.: spedycja, organizacja całego cyklu transportowego, przewóz);
- 2) praca nietworząca wartości dla klienta (ale potrzebna do realizacji pracy tworzącej wartość dla klienta, np. obsługa techniczna pojazdów, naprawa bieżąca pojazdów, mycie pojazdu, prace administracyjne);

⁶ J. Peppard, P. Rowland, *Re-engineering*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 25.

⁷ Jednym z twórców podejścia procesowego był Michael Hammer, którego publikacja *Beyond reengineering* ukazała się w języku polskim pt. *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999.

3) praca bezużyteczna (np. prowadzenie magazynu części zamiennych, gdy może to realizować dostawca w systemie *just in time* lub powtórzenie tej samej naprawy bieżącej z uwagi na złą jakość pracy naprawczej).

Nowe podejście wymaga, aby poszczególni kierownicy i pracownicy realizujący dowolny proces w firmie byli w swoich umiejętnościach bardziej uniwersalni, a więc każdy z kierowników, który pozostanie po przeprowadzanych zmianach, był **profesjonalistą**. Z tego względu wymagana jest nie tylko duża umiejętność, ale także wiedza, która staje się **kapitałem ludzkim**, tak niezbędnym w nowoczesnym przedsiębiorstwie transportowym. Podejście procesowe powoduje, że poprzez analizy ekonomiczne i organizacyjne rozważa się możliwość wyprowadzenia procesów nieprzynoszących wartości dla klienta na zewnątrz przedsiębiorstwa. Wyprowadzanie procesów pomocniczych z własnej firmy, nietworzących wartości dodanej dla klienta, określone zostało jako *outsourcing*. To podejście powoduje „odchudzenie” majątku, kapitału, zatrudnienia i prowadzi do uproszczenia całej struktury przedsiębiorstwa. Cały wysiłek intelektualny profesjonalistów posiadających znaczny potencjał wiedzy prowadzi do realizacji usług o dużej wartości dla klienta, a jednocześnie powoduje obniżenie kosztów działalności przewozowej.

4. Wartość usługi przewozowej oferowana klientowi

Przedsiębiorstwo transportowe posiadające znaczącą wartość materialną i niematerialną, dysponujące nowoczesną technologią i zorganizowane w sposób procesowy jest w stanie oferować usługi o dużej wartości dla klienta. Każde przedsiębiorstwo ustala wartość, jaką zaoferuje potencjalnemu klientowi w trzech zasadniczych obszarach⁸: **atrybutów produktu**, wizerunku, jaki to przedsiębiorstwo posiada, oraz relacji, jakie zachodzą z klientami. Producenci doskonalą swoje produkty poprzez tworzenie tzw. nowej wartości dodanej, aby na rynku ich produkty były wyżej oceniane przez klientów niż produkty konkurentów. Natomiast klient dokonuje zakupu na podstawie wartości postrzeganej, tj. ceny i jakości w porównaniu do produktów oferowanych przez konkurentów⁹.

⁸ Wycena i zarządzanie wartością firmy, red. A. Szablewski, R. Tuzimek, Poltext, Warszawa 2007, s. 107.

⁹ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, op.cit., s. 54.

Oferowanie wartości produktów po stronie wytwórców generujących podaż z reguły różni się od wartości satysfakcjonującej klientów po stronie popytowej. W skład wartości zarówno oferowanej przez producenta, jak i postrzeganej przez klienta wchodzi jakość **produktu**. Kategoria jakości na rynku konkurencyjnym nabiera szczególnego znaczenia. Staje się narzędziem walki konkurencyjnej producentów. Tu z kolei modernistyczne podejście w teorii organizacji wskazuje na potrzebę procesowego podejścia do doskonalenia wartości produktów. Lapidarnie wyraża to M. Hammer: „Wartość dla klienta jest tworzona przez procesy”, a więc sukces w każdej działalności gospodarczej uzależniony jest od pierwszorzędnych procesów, a te, jak wiadomo, są istotą transportu.

Kategoria jakości nie jest jednoznacznie mierzalna, w 1988 roku David Garvin z Harvard Business School zidentyfikował osiem istotnych wymiarów jakości produktu rzeczowego. Natomiast w zakresie produktów-usług identyfikacja jest bardziej rozbudowana i dostosowana do specyfiki danej usługi (gastrologia, bankowość, transport itp.). Według Lin Fitzgerald i innych identyfikacja jakości obejmuje aż 12 wymiarów, w skład których wchodzi **dostęp do usługi i dostępność usługi**¹⁰. Te kategorie stanowią o fundamencie jakości usługi przewozowej. W każdej chwili pasażer czy nadawca ładunku mogą skorzystać z usługi transportowej (dostęp), a usługa zostanie wykonana w czasie, jaki określili w swym wymaganiu klient (dostępność dowozu na wyznaczony czas). Typowym przykładem jakości wyrażającej dostęp i dostępność dla przewozu ładunków są przesyłki kurierskie, a dla transportu pasażerskiego – niewielka odległość dojścia do przystanku/dworca i duża częstotliwość kursowania środków transportowych, np. autobusów w sieci transportowej.

Podsumowanie

Wartość usługi przewozowej akceptowana przez klienta, a następnie oferowanie wartości dodanej („lepszej” od poprzedniej), a co ważniejsze – przewyższającej wartość usług konkurentów – jest możliwe tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo transportowe podnosi swoją wartość. Elementami składowymi podnoszenia wartości przewoźnika są klasyczne wartości materialne, takie jak: kapitał, pieniądze, zysk, i wartości niematerialne, takie jak: kapitał ludzki, kultura organi-

¹⁰ Za: J. Peppard, P. Rowland, *Re-engineering*, *op.cit.*, s. 61.

zacyjna, podejście procesowe do działalności gospodarczej, procesowe kalkuowanie kosztów. Zawarty potencjał stwarza warunki do poszukiwania innowacji, która pozwoli przedsiębiorstwu na zwiększenie popytu poprzez wysoką wartość podaży, co z kolei zapewni trwałość działalności transportowej na konkurencyjnym rynku przewozowym.

Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999.
- Low J., Kalafut P.C., *Niematerialne wartości firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Masłyk-Musiał E., *Organizacja w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
- Peppard J., Rowland P., *Re-engineering*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Wycena i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuzimek, Poltext, Warszawa 2007.

THE INFLUENCE OF THE VALUE OF TRANSPORT FIRM ON THE VALUE OF TRANSPORT SERVICES

Summary

Contemporary transport companies focus on principle of increasing their value. This value is expressed by ability of increasing material capital, modern sources like technology and knowledge including efficient processes in order to offer services of new customer added value. Transport customers (passengers and cargo) try to find such services on the competitive market, which fulfill their expectations in terms of price and quality. Value of the transport company is reflected in ability of offering services of greater customer value, which assures company's stable existence on the transport market.