

**Mirosław Antonowicz**

PKP CARGO SA  
WSPiZ im. Leona Koźmińskiego w Warszawie

**LOGISTYCZNE STRATEGIE  
ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW CARGO  
SEKTORA TRANSPORTU KOLEJOWEGO NA WSPÓLNYM  
LIBERALIZOWANYM RYNKU TRANSPORTOWYM  
NA PRZYKŁADZIE PKP CARGO SA**

**1. Wstęp**

We współczesnych koncepcjach zarządzania strategia logistyczna odgrywa niezwykle istotną rolę w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa. Dzięki strategii logistycznej następuje integracja funkcji dystrybucyjnych z fazami produkcji i zaopatrzenia, co powoduje, że firma działa w sposób właściwy i zorganizowany. Sprawność procesów logistycznych, wykorzystanie nowoczesnych instrumentów sterowania tymi procesami, ekonomizacja działalności i redukcja kosztów logistycznych to niezbędne warunki zachowania pozycji rynkowej oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej każdej firmy.

Strategia jest zwykle rozumiana jako plan działania służący osiągnięciu przez firmę długookresowych celów. K. Oblój w swoim bestsellerze<sup>1</sup> opisał strategię za pomocą czterech elementów, tj. celów strategicznych, domeny działania, źródeł przewagi strategicznej i strategii funkcjonalnych.

Generalnie nie ma jasności co do poglądu, czy strategię logistyczną można zaliczyć do strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Niemniej np. J. Witkowski<sup>2</sup> argumentuje, że w przypadku rozważania wkładu obszaru funkcjonalnego w uzyskanie przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości dodanej logistyka należy do tych funkcji w przedsiębiorstwie, które bezpośrednio przyczyniają się do tworzenia wartości dla klientów. Z tego punktu widzenia logistyka jest funkcją integracyjną, wiążącą tradycyjne sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa w celu planowania, reali-

<sup>1</sup> K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.

<sup>2</sup> J. Witkowski, *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 2002.

zacji i kontroli oraz efektywności przepływów logistycznych. Logistyka także wspomaga zdobywanie nowych segmentów rynku, wprowadzanie produktów na rynek, co oznacza, że przyczynia się do wzmacniania pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Z tej też przyczyny należy uznać, iż stanowi strategiczny obszar funkcjonalny w przedsiębiorstwie.

W strategii logistycznej za najważniejsze uznaje się z reguły dążenie do jak najlepszej obsługi klienta, minimalizacji czasu przepływów produktów, optymalizacji poziomu zapasów i minimalizacji kosztów logistycznych w ujęciu całkowitym.

## 2. Strategie logistyczne firm sektora transportu kolejowego

Sektor transportu kolejowego podlega szybkiej liberalizacji, co sprzyja rozwojowi zjawiska konkurencji. Wiadomo także, że w sektorze transportu w ogólności stosowane strategie zależą od poziomu konkurencji. Ze względu na przenikanie się strategii funkcjonalnych ze strategiami konkurencyjnymi strategie logistyczne, zdaniem M. Ciesielskiego<sup>3</sup>, można potraktować jako rozwinięcie strategii konkurencyjnych w ujęciu modelu Portera.

W sektorze kolejowym dotychczasowe państwowe przedsiębiorstwa mają ograniczone możliwości samodzielnego konstruowania strategii konkurencji. Zajmują zwykle pozycję monopolistyczną, wykonują wszelkiego typu przewozy, stosują praktykę jednolitych cen. Niemniej w wyniku zjawiska liberalizacji przedsiębiorstwa kolejowe mogą przyjąć następujące rodzaje strategii konkurencyjnych, prowadzące do uzyskania przewagi konkurencyjnej, tj. strategię niskich kosztów, strategię różnicowania lub strategię koncentracji. Można zaobserwować, że nowo powstające przedsiębiorstwa transportu kolejowego, powstające z inicjatywy przemysłu, np. Lotos Kolej, Pol-Miedz. Trans, stosują strategię niskiego kosztu (umożliwienie stosowania niskich cen). Wynika to z oczekiwań założycieli, jednorodności przewożonych ładunków i stosowania technologii przewozów całopociągowych przy rezygnacji z przewozów wagonowych. Przewoźnik świadomie liczy się z ograniczeniem oferty do jednorodnej grupy ładunków w określonych relacjach oraz z ograniczeniem liczby obsługiwanych klientów.

Dużi gracze rynkowi, np. PKP CARGO SA, zmuszeni są do zastosowania strategii różnicowania oraz koncentracji na segmentach, w których osiągnięcie sukcesu w walce z konkurencją jest najbardziej prawdopodobne. Jest to skutkiem konieczności obrony pozycji zajmowanej na rynku przez poprawę jakości oferowanych usług i wzbogacenie oferty. W celu nietrwonienia sił i środków do walki na wszystkich frontach niezbędna może się okazać wówczas rezygnacja z obsługiwania niektórych segmentów rynku i skoncentrowanie się na podstawowej działalności, na obsłudze rentownych segmentów rynku lub rozbudowywanie swoich kompetencji w kierunku kompleksowości świadczonych usług i integracji łańcuchów transportowych. Trzeba

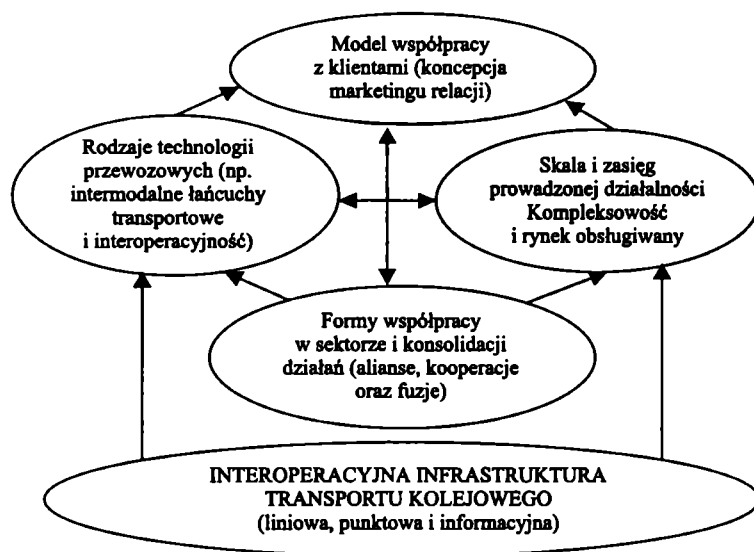
<sup>3</sup> M. Ciesielski, *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, AE, Poznań 1998.

przy tym zauważyć, że pozycja firmy w transporcie odnosi się do zakresu świadczonych usług, zasięgu, w jakim firma wykonuje sprzedawane usługi, zakresu obsługiwanych ładunków i zakresu przestrzennego wykonywanych przewozów<sup>4</sup>.

Określenie pozycji i miejsca na rynku transportowym stanowi podstawę sukcesu i daje wytyczne do określenia kierunków działań strategicznych oraz możliwych źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku. W klasycznym już ujęciu przewagę konkurencyjną sprowadzono do trzech podstawowych elementów, tj. do sposobu dostarczania wyrobu (usługi), ceny i jakości. Współcześnie spotykamy nowe rodzaje przewagi konkurencyjnej, związane z czasem dostaw, czasem wprowadzania innowacji i czasem reakcji na wymagania rynku. Te źródła wiążą się nierozdzielnie z logistyką.

W sektorze transportu kolejowego przewoźnika łączy źródła przewag konkurencyjnych to kompleksowość świadczonych usług (np. *door to door*), sprzedaż usług w jednym miejscu (*one stop shopping*), pełny wybór usług dodatkowych i logistycznych, wysoka jakość i poziom technologii oraz czytelne i precyzyjnie skonstruowane zasady i relacje z konkurentami i klientami. Niestety, trzeba przyznać, iż w sektorze transportu kolejowego dużą rolę odgrywają stan i jakość infrastruktury transportowej. To ona decyduje np. o prędkości handlowej (rys. 1).

Nowe źródła przewag strategicznych przedsiębiorstw towarowego transportu kolejowego związane są z szerszym spojrzeniem na rozwój rynku, dynamicznie ewoluującego w kierunku rynku usług logistycznych, na którym przewoźnik kolejowy

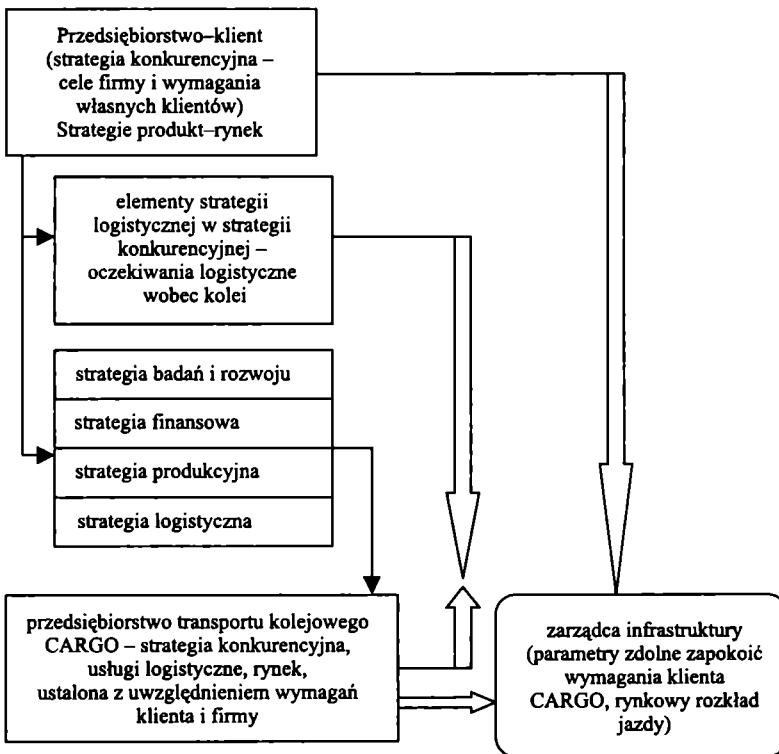


Rys. 1. Podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej w sektorze transportu kolejowego ładunków  
Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Ciesielski, *Strategie logistyczne...*, s. 104.

<sup>4</sup> Szerzej ten problem strategii konkurencyjnych piszą: W. Paprocki, J. Artuchowska, J. Pieriegud: *Scenariusze zachowań PKP CARGO SA na liberalizowanym rynku kolejowych przewozów ładunków* (materiał nie publikowany SGH), 2003.

może być jedynie ogniwem transformacji czasowo-przestrzennej produktów. Wymagania klientów rynku usług logistycznych są znacznie szersze niż to, co oferuje tradycyjny transport kolejowy. Tendencje do outsourcingu stymulują popyt na kompleksowość usług, większą ich głębokość co do zakresu oferty. Firmy, będące potencjalnymi klientami przedsiębiorstw sektora kolejowego, wymagają dostosowania się do swoich rozwiązań logistycznych, np. systemu dostaw *just in time*. Powoduje to konieczność modyfikacji dotychczasowych rozwiązań i redefinicje ujęcia problemu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora transportu kolejowego.

Współczesne przedsiębiorstwo transportowe tylko dzięki dostosowaniu swojej oferty do wymagań klienta i budowaniu dla niego przewagi konkurencyjnej stanowi o własnej przewadze i zdolnościach konkurencyjnych. Logistyka staje się kluczem do rozwoju firm sektora transportu kolejowego. Dlatego konstruując swoją strategię, przedsiębiorstwo kolejowe CARGO szczególną uwagę winno poświęcić strategiom swoich obecnych i potencjalnych klientów, ich preferencjom i wymaganiom dotyczącym logistyki, celem konstrukcji produktów dostosowanych do potrzeb klientów. Tworzenie strategii logistycznej przedsiębiorstwa kolejowego CARGO przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Proces budowy i elementy strategii logistycznej przedsiębiorstwa kolejowego CARGO

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Ciesielski, *Logistyka w strategiach firm*, PWN, Warszawa 1998, s. 151.

### 3. Wymiary logistycznych działań strategicznych PKP CARGO SA

Zwykle przyjmuje się, że podstawowymi wymiarami strategii logistycznych są:

1. relacje firmy z otoczeniem (działania konkurencyjne i kooperacyjne),
2. jakość obsługi logistycznej (stosowane standardy i parametry jakościowe usługi transportowej, np. czas przewozu, monitoring drogi przewozu),
3. zakres działalności logistycznej (produkty sprzedawane),
4. zasięg działalności logistycznej (rodzaj i obszar działalności logistycznej wykonywanej przez firmę)<sup>5</sup>.

Strategicznym celem spółki PKP CARGO SA jest uzyskanie stałego wzrostu satysfakcji klientów z oferowanych przez nią usług na rynku docelowym – dotychczasowym i nowym liberalizowanym europejskim rynku transportowo-logistycznym. Strategiczne kierunki docelowego działania PKP CARGO SA obejmują:

- wewnętrzny rynek transportowy Polski,
- rynek europejski w układzie wschód– zachód, północ– południe,
- rynek euroazjatycki.

W swojej ofercie PKP CARGO SA ma następujące rodzaje usług przewozowych:

- przewozy całopociągowe – konsolidacja ładunków, przewóz jak największych partii ładunku na każdą odległość;
- przewozy kombinowane – kompleksowa obsługa wszystkich jednostek ładunkowych: kontenerów, naczep i nadwozi wymiennych; charakter systemowy i logistyczny; pełna obsługa klienta na terminalach kontenerowych; przeładunek i magazynowanie towarów (graniczne rejony przeładunkowe w Małaszewiczach i Żurawicy/Medyce);
- logistyczne przewozy relacyjne – organizacja zwartych, bezpośrednich przewozów w formie logistycznego systemu obsługi w komunikacji międzynarodowej i krajowej;
- systemowe przewozy europejskie (np. przewozy tranzytowe);
- przewozy kompleksowe ACTS typu dom– dom;
- przewozy w wagonach o podwyższonej pojemności i ładowności;
- kolejowe przewozy promowe na trasie Świnoujście– Ystad.

W ramach oferowanych usług przewożone są różnorodne produkty, np. węgiel kamienny w przewozach całopociągowych. Jego udział w wolumenie przewożonych ładunków wynosi ponad 40%. Takie uwarunkowanie determinuje rodzaj działań strategicznych celem utrzymania pozycji na rynku przewozów masowych. Strategia niskiego kosztu przewozu w tym segmencie jest stosowana przez konkurencyjnych przewoźników, np. PTKiGTK Rybnik. Ten segment jest poddawany presji konkurencyjnej ze względu na możliwość ułożenia logistyki przewozów w systemie wahadłowym o stosunkowo niskich kosztach.

<sup>5</sup> M. Ciesielski, *Logistyka...*

Jak dotychczas, konkurencja w sektorze transportu ładunków kolejną ma charakter niszowy i produktowy. Konkurenci PKP CARGO SA grupują się w przewoźcach masowych węgla i produktów chemicznych, np. CTL czy Rail Polska.

Strategia polegająca na budowie przewagi konkurencyjnej wokół sposobu dostarczania i sprzedaży usług jest charakterystyczna dla sektora usług. W usłudze transportu towarowego lokalizacja siedziby zarządu oraz jednostek terenowych przewoźnika nie ma znaczenia handlowego. Kontakty między klientem a przewoźnikiem, choć miewają formę bezpośredniego kontaktu interpersonalnego między przedstawicielami obu stron, nie muszą się odbywać w siedzibie przewoźnika. Nie oznacza to jednak, iż przewoźnik kolejowy CARGO nie powinien dysponować rozbudowaną siecią placówek handlowych, potrzebnych do nawiązywania i utrzymywania kontaktów z klientami, a także nadzorowania rozproszonych w kraju i za granicą punktów nadania i odbioru ładunków.

W sprzedaży usług w towarowym transporcie kolejowym dominuje bezpośredni kanał dystrybucji usług w zakresie przewozów ładunków. Pośrednie kanały dystrybucji usług, w których występują pośrednicy, stanowią alternatywę dla kanałów bezpośrednich. Wśród pośredników działających na rzecz przedsiębiorstw kolejowych CARGO wyróżnić można kolejowe organizacje przewoźowo-handlowe, spedytorów i agentów frachtowych<sup>6</sup>. W niektórych przypadkach pośrednikami w kanale dystrybucji usług przedsiębiorstw kolejowych CARGO mogą być operatorzy logistyczni. Oferują oni kompleksową obsługę logistyczną różnym zleceniodawcom korzystającym z outsourcingu w zakresie przemieszczania i magazynowania towarów w sferze zarówno zaopatrzenia, jak i zbytu. Operatorzy logistyczni traktują przewozy kolejowe jako uzupełnienie przewozów samochodowych, wodnych lub lotniczych lub alternatywę dla nich. Cechą ich działania jest funkcjonalne zintegrowanie wszystkich faz obsługi logistycznej. Operatorzy logistyczni występują w roli pośrednika, gdy pracując nad koncepcją obsługi logistycznej przemysłu lub handlu, analizują przydatność usług kolei. Jeśli jednak przejmują oni od przemysłu czy handlu cały system obsługi logistycznej, to stają się usługobiorcami na rynku usług kolejowych i rolę pośrednika zamieniają na rolę klienta kolei.

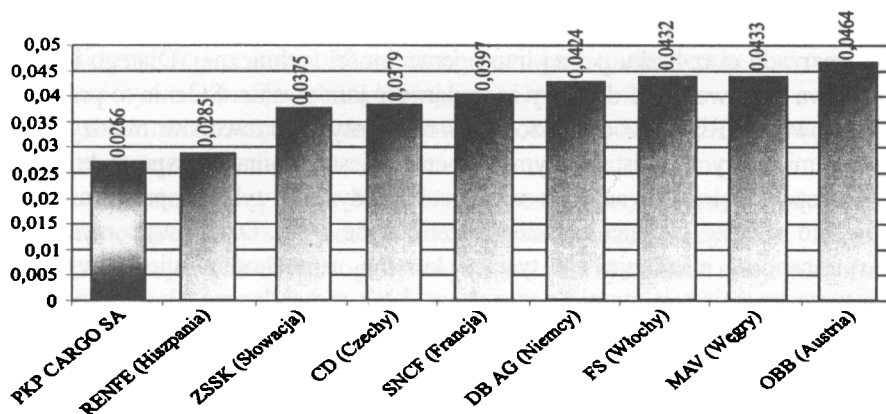
Analizując zjawisko konkurencji, natrafiamy na drugi sposób tworzenia przewagi konkurencyjnej, tj. sposób oparty na konkurencyjnej cenie. Widoczne są różnice w cenie frachtu za oferowaną usługę przewoźową. W stosunku do innych przewoźników unijnych poziom cen oferowanych przez PKP CARGO SA jest konkurencyjny. Stan obecny stanowi źródło przewagi konkurencyjnej i szansę na realizację z powodzeniem strategii wejścia na rynki zagraniczne.

Wielkość frachtu w wybranych krajach przedstawiono na rys. 3.

Cena w transporcie jest jednym z najważniejszych kryteriów wyboru przy nabywaniu usług przez klientów. Stanowi także czynnik określający efektywność

---

<sup>6</sup> Zob. na ten temat. W. Paprocki, *Nowoczesne przedsiębiorstwo kolejowe CARGO*, „Tor” 2003, s. 223-232.



Rys. 3. Cena za fracht w wybranych kolejach europejskich w 2003 r. (EUR/1 tkm)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów UIC.

przedsiębiorstw. Sektor czeka zaostarzająca się walka cenowa, głównie w segmencie przewozów całopociągowych.

W rozszerzonej Unii Europejskiej PKP CARGO SA musi współpracować z europejskimi licencjonowanymi przedsiębiorstwami kolejowymi w zapewnieniu międzynarodowych przewozów kolejowych na zasadach wolnej gry rynkowej. Szczególnie potrzebne jest to w segmencie przewozów wagonowych, wymagających obsługi logistycznej przy zdecydowanej poprawie sprawności procesów logistycznych i obniżki kosztów. Rozwój współpracy z innymi kolejami, budowanie stabilnych więzi z klientami, uznana marka firmy stanowią dla PKP CARGO SA podstawę do utrzymania pozycji jednego z liderów w sektorze transportowo-logistycznym na rynku europejskim.

Kluczem do sukcesu jest także jakość, ale jakość lepsza od oferty konkurencji. W sektorze transportu tę jakość poprawiają rozwiązania logistyczne zmierzające do poprawy niezawodności i czasu realizacji oferowanych usług transportowych oraz nowe rozwiązania integracyjne. Integracja kolejowego procesu przewozowego z innymi usługami w łańcuchu logistycznym odnosi się do wielu czynności powiązanych z samym procesem przewozowym. Jedną z nich jest przemieszczanie ładunków i dokumentów towarzyszących przesyłce (np. dokumentów potwierdzających przeprowadzenie granicznej odprawy przesyłek). Wyzwaniem jakościowym jest intermodalność, odnosząca się do technik integrujących transport kolejowy z innymi gałęziami transportu. Rozwijanie systemów intermodalnych polega na zapewnieniu pełniejszej integracji poszczególnych gałęzi transportu i zwiększeniu ich możliwości przepustowych przez stworzenie łańcuchów transportowych łączących usługi, także przeładunkowe i logistyczne.

W nowoczesnych łańcuchach logistycznych najważniejszą cechą usługi jest terminowość dostawy przesyłki. W Europie niestety dotychczasowy system przewozu przesyłek wagonowych w komunikacji międzynarodowej i krajowej nie gwarantuje

dotrzymania terminu dostawy z racji zbyt niskiej prędkości handlowej pociągów, liczby operacji rozrządu oraz braku pełnej interoperacyjności technicznej. Dlatego istotniejszą rolę odgrywa niezawodność dostawy i regularność kursowania. Skłania to przedsiębiorstwa kolejowe CARGO do organizowania regularnych przewozów między centrami logistycznymi, których podstawowym elementem jest terminal transportu kombinowanego. Transport kombinowany ma wiele zalet, gdyż nie tylko usprawnia przewozy towarów, ale również odciąża nadmiernie zatłoczone drogi. Dzięki wykorzystaniu tego rodzaju transportu eliminuje się tysiące kursów samochodów ciężarowych, które niszczą w zastraszającym tempie nasze drogi, i tak nie najlepsze. Pośrednio przewozy intermodalne przyczyniają się do wzrostu bezpieczeństwa ruchu drogowego i znacznie wpływają na ochronę środowiska. Polska ma dobre warunki do rozwoju transportu kombinowanego. Warunkiem wdrożenia intermodalności jest osiągnięcie harmonizacji technicznej oraz wzajemnej zgodności między systemami transportowymi.

Dla sprawności przewozów istotne jest tworzenie centrów logistycznych i terminali intermodalnych, wyposażonych w stacje rozdzielcze i przeładunkowe, otwarte dla wszystkich operatorów towarowych<sup>7</sup>. Idea centrów logistycznych rozwijana jest w Europie Zachodniej już od dawna. Polska, chcąc być atrakcyjnym i równorzędnym partnerem handlowym dla krajów wysoko rozwiniętych, powoli dostosowuje swoje struktury do standardów europejskich, również w sferze transportu i logistyki, które to dziedziny są ze sobą ściśle powiązane. Jednak dystans dzielący nasz kraj od krajów UE w obszarze logistyki jest wciąż ogromny. Dlatego niezbędne jest podjęcie zdecydowanych działań wzmacniających pozycję rynkową polskich operatorów logistycznych, a takim chce zostać w przyszłości PKP CARGO SA.

W projekcie Strategii rozwoju transportu na lata 2007-2013, dokumencie opracowanym przez Ministerstwo Infrastruktury, mimo wszystko nie dość klarownie podkreśla się to, że system transportowy naszego kraju ma naturalne i techniczne warunki do tego, by stać się ważną platformą logistycznego systemu europejskiego<sup>8</sup>. Sednem tej platformy winny być terminale transportu kontenerowego i ogólnodostępne centra logistyczne; zatem budowa międzynarodowego terminalu logistycznego w Sławkowie jest przedsięwzięciem perspektywicznym, ma duże szanse na powodzenie i czerpanie określonych profitów przy ograniczonym ryzyku. W dalszej kolejności, po upływie 3-5 lat, po rozbudowie połączenia transportowego z Azją, Sławków mógłby się stać „bramą kolejową do Azji”.

W strategii działania przyjętej przez PKP CARGO SA za jeden z głównych celów uznano stały wzrost przewozów, zakładając, że osiągnięcie tego celu będzie możliwe m.in. pod warunkiem inwestowania w tabor specjalistyczny i tworzenie centrów logistycznych oraz stacji koncentracji przewozów. Centra logistyczne w zasadniczy sposób pozwolą poprawić konkurencyjność PKP CARGO SA, ponieważ przez ich utworzenie można:

<sup>7</sup> Zob. na ten temat *Usługi logistyczne*, red. W. Rydzkowski, ILiM, Poznań 2004.

<sup>8</sup> *Strategia rozwoju transportu na lata 2007-2013*, Projekt Ministerstwa Infrastruktury, grudzień 2004.



1. poprawić sprawność i elastyczność kierowania ruchem towarowym oraz zwiększyć produktywność i rentowność zwartych pociągów towarowych;
2. ograniczyć wielkość wykonywanej pracy manewrowej;
3. postawić na rozwój technik przewozów kombinowanych w relacjach krajowych i międzynarodowych,
4. dokonać zmiany systemu formowania pociągów z pojedynczych wagonów, tworząc ofertę dostaw bezpośrednich i koncentrację usług stacyjnych (oznaczać to będzie rozwój krajowych usług logistycznych z wykorzystaniem stacji wielofunkcyjnych, wokół których rozwijałaby się sieć usług dystrybucyjnych nazwanych „obsługa na zamówienie”);
5. rozszerzyć zakres działania na obsługę ładunków drobnicowych (koncepcja tej oferty zbudowana jest na następujących założeniach: uczynić ofertę atrakcyjniejszą, obniżyć koszty, poprawić rentowność, wejść na rynek, zahamować i odwrócić spadkową tendencję popytu).

#### 4. Podsumowanie

Kolej staje się w Europie coraz mniej dostępna dla klientów, gdyż stare bocznice przy wielu zakładach produkcyjnych i w niektórych portach są likwidowane, a nowe zakłady przemysłowe i nowoczesne centra dystrybucyjne, magazynowe są budowane na terenach pozbawionych infrastruktury torowej. Przystosowane są raczej do transportu drogowego. Przedsiębiorstwa kolejowe CARGO mogą więc koncentrować się na obsłudze ładunków masowych między podmiotami nadal dysponującymi własnymi bocznicami lub rozwijać przewozy między centrami logistycznymi stanowiącymi punkty koncentracji i dekoncentracji potoków innych rodzajów ładunków. Potrzebne są nowe impulsy rozwoju. Rozwiązania logistyczne o charakterze strategicznym są dla sektora transportu kolejowego koniecznością.

#### Literatura

- [1] Ciesielski M., *Logistyka w strategiach firm*, PWN, Warszawa 1999.
- [2] Ciesielski M., *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, AE, Poznań 1998.
- [3] Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
- [4] Paprocki W., Artuchowska J., Pieriegud J., *Scenariusze zachowań PKP CARGO SA na liberalizowanym rynku kolejowych przewozów ładunków* (materiał nie publikowany SGH), 2003.
- [5] Paprocki W., *Nowoczesne przedsiębiorstwo kolejowe CARGO*, „Tor” 2003.
- [6] *Strategia rozwoju transportu na lata 2007-2013*, Projekt Ministerstwa Infrastruktury, grudzień 2004.
- [7] *Usługi logistyczne*, red. W. Rydzkowski, ILiM, Poznań 2004.
- [8] Witkowski J., *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 2002.

**LOGISTIC STRATEGIES OF DEVELOPMENT  
OF CARGO UNDERTAKINGS IN THE RAIL TRANSPORT SECTOR  
ON THE COMMON LIBERALIZING TRANSPORT MARKET  
IN UE ON EXAMPLE OF PKP CARGO SA CASE**

**Summary**

In the paper the author presented the main factors of the competitive advantages of undertakings in transport sector and strategic solutions in the sector. He described in synthetic way the reasons of redefinition of hitherto existing strategic rules of companies activities in this sector. He indicated the role and importance of logistics for development of rail transport companies. He presented in draft the size of logistic activities of PKP CARGO SA.