



**Mirosław Antonowicz**

Akademia Leona Koźmińskiego  
Katedra Marketingu  
maaw@kozminski.edu.pl

## USŁUGA INTERMODALNA W UJĘCIU SYSTEMOWYM<sup>1</sup>

**Streszczenie:** Artykuł dotyczy problematyki rozumienia usługi transportowej w kategoriach systemowych. Praktycznym wyrazem systemowego podejścia do transportu są przewozy intermodalne. Powstanie systemu transportu intermodalnego spowodowało potrzebę kompleksowego traktowania procesów transportowych. Operatorzy transportu intermodalnego zarządzają całym procesem organizacji świadczenia usługi. Pojawia się zatem pytanie, czy usługę oferowaną przez operatora transportu intermodalnego można traktować jako złożoną usługę systemową. Systemowość współczesnych produktów i usług polega na tym, że o ich wartości postrzeganej dla klientów decyduje fakt, iż funkcjonują one w określonym, rozszerzonym systemie produktów i/lub usług oraz sieci ich użytkowników. Prezentowany język sieci związany jest z rozwojem w naukach organizacji i zarządzania koncepcją sieci, która staje się inspirującą ideą ostatnich lat.

**Słowa kluczowe:** transport intermodalny, usługa intermodalna, system transportowy, sieć.

### Wprowadzenie

Cechą współczesnej gospodarki jest coraz większy w niej udział produktów/usług systemowych. Produkty systemowe to nowa generacja złożonych, wielordzeniowych produktów, w tym usług/produktów usługowych, których pojawienie się w wysoko rozwiniętych gospodarkach rynkowych umożliwił dynamiczny postęp technologiczny [Żabiński, 2013, s. 3]. W naukach o organizacji i zarządzaniu rozwijają się teorie sieci, zarządzania międzyorganizacyjnego

---

<sup>1</sup> Powyższy artykuł autora stanowi syntezę problematyki przedstawionej w artykule na konferencję 15 maja 2015 r. w Poznaniu, który ukazał się w „LOGForum” 11(3). W tym artykule akcent położono szczególnie na aspekty weryfikacyjne usługi systemowej w świetle analizy literaturowej systemowości usługi intermodalnej i prowadzonych badań własnych.

[Kozłowski, Latusek-Jurczak, 2014], bowiem sieć jest specyficzną formą powiązań między podmiotami opartą na współzależnościach, kooperacji i zaufaniu. Zwiększająca się rola produktów systemowych w gospodarce sieciowej determinuje rozwój nowej subdyscypliny w nauce o marketingu, jaką jest marketing produktów/usług systemowych. Żabiński [2009] twierdzi, że szczególne zadanie mają badacze usług systemowych o charakterze profesjonalnym. Za usługę profesjonalną uznać można tę tworzoną przez transport intermodalny, tzw. usługę intermodalną.

Celem artykułu jest wykazanie na podstawie analizy literatury, obserwacji praktycznych oraz wstępnych badań o charakterze jakościowo-ilościowym, że usługa oferowana przez operatorów transportu intermodalnego posiada cechy usługi systemowej, która składa się z wielu komponentów i rozwiązuje kompleksowo oczekiwania klientów. Kryteria, według których następuje weryfikacja, to sieciowość, kompleksowość rozwiązywania problemów klienta, poziom technologii, stosowany marketing i rozumienie wartości oraz pogląd na zarządzanie procesem tworzenia i świadczenia usługi intermodalnej.

## **1. Istota systemowości usługi intermodalnej**

W literaturze naukowej spotykamy różnorodne określenia usług transportowych [Rosa, 2013; Rucińska, 2012]. Transport jest procesową działalnością usługową polegającą na przemieszczaniu produktów, osób, informacji, procesy te są integrowane w ramach koncepcji systemu transportowego. Podstawę stanowi teoria systemów, w ramach której system jest postrzegany jako zbiór komponentów, które są połączone przez stosunki, relacje, łańcuchy w ramach systemu i z otoczeniem [Piekarczyk, Zimmewicz, 2010]. Podobnie problematykę w ujęciu systemu transportowego widzą [Mindur, Hajdul, 2011, s. 11], wskazując na wejścia, wyjścia i środowisko oraz składowe elementy systemu, tj. środki transportowe, infrastrukturę transportową, zasoby ludzkie oraz zasady i reguły operacyjne. System transportowy można zdefiniować jako skoordynowane z punktu widzenia technicznego, technologicznego, organizacyjnego i handlowego racjonalne następowanie po sobie czynności procesów przewozu, przeładunku, składowania, administracji, mające na celu przemieszczanie dóbr materialnych w przestrzeni i czasie, ze szczególnym uwzględnieniem różnego rodzaju jednostek ładunkowych. Praktycznym wyrazem systemowego podejścia do transportu jest transport intermodalny. Powstanie systemu intermodalnego spowodowało konieczność zbliżenia się różnych gałęzi transportu, unifikację jednostek ładunkowych, infrastruktury [Liedke, Murillo, 2012] oraz wewnętrzną integrację procesów

transportowych, które przebiegają na płaszczyznach: techniczno-technologicznej, organizacyjnej, zarządzania [Stokłosa, 2011, s. 8]. Cechą charakterystyczną usług o charakterze systemowym jest atrybut sieciowości, system wówczas wymaga wyboru modelu zarządczego, np. modelu operatora oraz współpracy, kooperacji i partnerstwa wszystkich uczestniczących w nim podmiotów niezależnie od ilości ogniw zaangażowanych w proces wykonania usługi. Operator może pełnić np. funkcje kapitana sieci czy promotora usługi systemowej [Żabiński, 2009]. Wykorzystując proponowaną przez Mazurka [2012, s. 24] triadę sieciowości, należy tę sieciowość odnieść do sfery organizacyjno-zarządczej oraz sposobu organizacji współdziałania między podmiotami. Członkowie sieci wnoszą do niej zdolność tworzenia wartości [Czakon 2012, s. 16]. Złożoność i sieciowość w transporcie intermodalnym występuje z uwagi na fakt, iż w łańcuchu transportowym złożonym technologicznie wg Downara uczestniczą różnorodne ogniwa, powiązane relacjami długookresowymi, które w toku czynności dodają wartości dla tworzonej usługi, będąc w stosunku do siebie zarówno w roli dostawcy, jak i klienta [Downar, 2010, s. 103]. Charakter współczesnej konkurencji nie pozwala firmom na specjalizowanie się we wszystkich obszarach funkcjonowania. Stało się to przyczyną wykształcenia się specyficznego rodzaju usługi, tzw. usługi logistycznej. Usługa logistyczna w naukowej interpretacji to zorganizowane przez firmę zewnętrzną transportowanie i magazynowanie produktów wraz z pełną obsługą formalnoprawną, będące odpowiedzią na żądania i oczekiwania klienta, realizowane w systemie logistycznym [Coyle, Bardi, Langley, 2002, s. 697]. Istotą usługi logistycznej jest jej kształtowanie we współpracy z klientem, tworzenie przy obecności klienta w pożądanej postaci, kształcie i jakości w odniesieniu zarówno do towarów, jak i usług [Gołemska, 2009, s. 27]. Rydzkowski [2004] i Ciesielski [2005], wskazują, że usługi logistyczne obejmują zarobkowo wykonywane usługi spedycyjne, transportowe, magazynowania (terminalowe), a także pokrewne i wspomagające (np. informacyjne) proces przepływu dóbr w ramach i między ogniwami systemu logistycznego. W modelu świadczenia usługi logistycznej, zdaniem Dyczkowskiej [2014, s. 76-77], przedsiębiorstwa transportowe oferują klientom rdzeń i produkt rzeczywisty, przedsiębiorstwa spedycyjne ofertę wraz z produktem poszerzonym, a operatorzy logistyczni starają się prezentować kompleksową ofertę usług, wykorzystując wszystkie poziomy, w tym produkt potencjalny. Przyjmując za punkt wyjścia pojęcie produktu systemowego, proponowane przez Kotlera [2005, s. 412], możemy przyjąć, że usługa systemowa to grupa odmiennych, ale powiązanych ze sobą usług, których funkcje się uzupełniają, a warunkiem koniecznym zaistnienia usługi systemowej nie musi być „kompresja” w jednej usłudze usług skła-

dowych, lecz także ich kompatybilność. Trzeba przy tym zauważyć, iż w usługach spotyka się zjawisko enkapsulacji, czyli obudowywania usług innymi procesami usługowymi [Rudawska, 2009], aby w ramach integracji usług w łańcuchu dostawy usatysfakcjonować klienta, oferując mu rozwiązanie zadania i realizację jego przedsięwzięcia przy pomocy świadczonej usługi systemowej. W nauce i praktyce transport intermodalny definiowany jest jako przewóz ładunków w jednej i tej samej jednostce ładunkowej lub pojeździe przez kolejne gałęzie transportu bez przeładunku samych ładunków w zmieniających się gałęziach transportu [Wronka, 2008; Mindur, 2014]. Istotę zjawiska oddaje stwierdzenie mówiące o tym, że transport intermodalny oznacza przewóz towarów w jednostkach ładunkowych przy użyciu środków, z co najmniej dwóch różnych gałęzi transportu, na podstawie ujednoczonych warunków, wynikających z umowy o przewóz intermodalny zawartej między klientem a operatorem transportu intermodalnego [Neider, 2012]. W nawiązaniu do przedstawionych poglądów oraz wyników wstępnych badań własnych eksploracyjnych przedstawionych poniżej, przyjąłem założenie, iż usługa intermodalna jest złożoną usługą systemową o charakterze logistycznym. Potwierdzenie powyższego założenia znajduję w stwierdzeniach przedstawicieli badanych podmiotów np.: „Usługa intermodalna należy do złożonych usług logistycznych najczęściej ‘szytych na miarę’ potrzeb klienta”. Niektóre firmy mają w pewnym zakresie gotowe produkty przewozowe wystandaryzowane, jednak i tak są one modyfikowane pod potrzeby klienta. Określane jest miejsce odbioru ładunku, zasady przewozu oraz miejsce docelowe, zakres działań i koordynacji operatora [Antonowicz, 2014].

Usługa intermodalna właśnie z uwagi na swoją złożoność angażuje szereg podmiotów, w gestii których leży powodzenie oraz konkurencyjność świadczonej usługi intermodalnej. W tym ujęciu transport intermodalny możemy zdefiniować jako zespół formalnie niezależnych firm pracujących sieciowo, samodzielnych hubów, terminali polegający w dużej mierze na relacjach biznesowych i partnerskich między firmami [Antonowicz, 2015 za Ishfaq, Sox, 2010]. Systemową logistyczną usługę intermodalną w zgodnej opinii badanych podmiotów tworzą: usługi przewozowe, usługi spedycyjne, frachtowe, ubezpieczeniowe, przeładunkowe, terminalowe, obsługi administracyjnej, usługi kontrolne (np. odprawa fitosanitarna, odprawa celna), usługi naprawcze (np. kontenerów), składowania i magazynowania, zapewnienia bezpieczeństwa, usługi monitoringu i informacji (np. śledzenia) [Antonowicz, 2014, 2015]. Zarządzanie siecią, koordynacja i integracja wymiany wspomagana jest narzędziami formalnymi, nieformalnymi i systemami komunikacyjnymi. Dotychczasowe rozważania oraz wyniki badań wstępnych pozwalają na sformułowanie pojęcia usługi intermo-

dalnej o charakterze systemowym. Usługa intermodalna to złożona logistycznie usługa systemowa rozwiązująca w sposób kompleksowy postawione przez klienta zadania i oczekiwania związane z realizacją jego przedsięwzięcia przy wykorzystaniu zestandaryzowanego opakowania, przy użyciu co najmniej dwóch różnych środków transportu, jednolitego dokumentu przewozowego na całej drodze przewozu i realizowana przez jednego usługodawcę, odpowiedzialnego za cały proces organizacji jej świadczenia i odpowiedzialności przed klientem, niezależnie od ilości i rodzaju usług oraz podmiotów zaangażowanych w proces jej wykonania.

Dodatkowo w aspekcie realizacyjnym na systemowość i korzyści oferowane przez usługę intermodalną oferowaną przez usługodawcę wpływa organizacja procesu, tabor użyty do świadczenia usług, stan i parametry infrastruktury punktowej i liniowej [Matczak, 2013, s. 152].

## 2. Usługa intermodalna w świetle badań

Dla celów zweryfikowania przedstawionego założenia przyjęto, podążając za rozumowaniem Żabińskiego [2007], paradygmat badawczy – interpretatywny – dotyczący rozumienia zjawisk dziejących się w procesie tworzenia i świadczenia intermodalnej usługi transportowej. W badaniach w ramach proponowanego paradygmatu interpretatywnego zastosowano metodę badania jakościowego *case study research* [Latusek, 2011; Strumińska-Kutra, Koładkiewicz, 2012]. Metoda jest stosowana jako podejście w badaniach naukowych z zakresu zarządzania marketingowego [Żabiński, 2007], a rezultatami badań mogą być opisy zjawisk, procesów. Studium przypadku jest używane np. do opisu badanej sytuacji w ten sposób, że sam powstały opis jest wynikiem badań i może być uznany za wartościowy wkład do istniejącej wiedzy. Zasadniczo badania przypadków zawierają trzy etapy: wywiadów eksploracyjnych poszukujących, właściwe badania przypadków, testowanie teorii metodą sondaży sprawdzających. Zgodnie z logiką przeprowadzono wywiady pogłębione eksploracyjne mające zweryfikować wstępnie przyjęte i zaprezentowane powyżej założenie. Przeprowadzone wywiady dotyczyły przypadków o wysokiej istotności w celu zrozumienia tematyki z punktu widzenia roli i znaczenia na rynku usług intermodalnych [Hajdul, 2014] i obejmowały zarówno podmioty tzw. operatorów transportu intermodalnego, typowe podmioty przewozowe, pośredników świadczących usługi będące komponentami usługi intermodalnej, jak i przedstawicieli ogniw uczestniczących w łańcuchu usługi intermodalnej, np. portów lub podmiotów propagujących ideę ich rozwoju. Zbadano 10 przypadków, w których przeprowadzono pogłębione wywiady

eksploracyjne. Zgodnie z zasadami, wywiady zawierały pytania o interpretacje, zrozumienie i wyjaśnienie badanej problematyki usługi intermodalnej. Dotyczyły pięciu głównych obszarów, tj. rozumienia współczesnego transportu intermodalnego w kontekście systemowym, stosowania koncepcji marketingu usług systemowych, poziomu technologicznego i innowacyjności usługi intermodalnej, rozumienia i tworzenia wartości przez usługę intermodalną oraz opisu systemu zarządzania usługą intermodalną oferowaną przez operatorów transportu intermodalnego. W pierwszym obszarze charakteryzowano zagadnienie usługi intermodalnej. Badani uznali, iż usługa intermodalna posiada cechy kwalifikujące ją jako złożoną usługę systemową oraz atrybuty pozwalające na uznanie jej za usługę systemową. Do tych atrybutów zaliczono elastyczność działania, kooperację i współpracę między poszczególnymi ogniwami, modułowość lub pakietowość struktury usługi, sieciowy charakter jej tworzenia, przy czym powiązania partnerów sieci mają charakter umowny, lub budowania aliansów strategicznych. Z tego punktu widzenia uznawano, iż podstawę usługi intermodalnej stanowi kooperacja transportu kolejowego i drogowego oraz wykorzystanie zalet tych gałęzi transportowych: kolei na długich dystansach + konsolidacja wolumenu oraz drogi – dystrybucja w obszarze lokalnym, ewentualnie transportu morskiego, kolejowego i drogowego, jeśli kontener w układzie globalnym korzysta z drogi morskiej, a operator jest jednocześnie armatorem. Towarem w usłudze intermodalnej jest jednostka intermodalna<sup>2</sup>. W opinii badanych usługa intermodalna rozwiązuje kilka czy nawet kilkanaście problemów w zależności od zakresu zlecenia, np. opakowania, optymalizacji czasu dostaw, organizacji usług np. celnych, spedycyjnych, składowania, kontrolnych itd. Często wskazywano, że jest to rozwiązywanie problemów koordynacyjnych, organizacyjnych i zarządczych całego systemu transportu intermodalnego. Szczególną uwagę nadawano dążeniom do rozwiązywania przez operatorów transportu intermodalnego problemu masowości. Klient współtworzy usługę na etapie przygotowywania poprzez wyznaczenie celów, sformułowanie oczekiwań, monitorowanie realizacji. W obszarze drugim związanym z rozumieniem marketingu, stosowaniem koncepcji i działań marketingowych oraz oceny zastosowania koncepcji marketingu systemowego w sensie operacyjnym, zaobserwowano różnorodne poglądy. Według badanych, operatorzy transportu intermodalnego stosują marketing w swoich działaniach w różnych formach. Wśród działań marketingowych stosowano np. organizowanie lub udział w targach, konferencjach, stosowanie mailingu czy bezpośrednie spotkania z klientem. Stosowanie instrumentów marketingowych i ich natężenie

---

<sup>2</sup> Za jednostkę intermodalną uznaje się kontener, nadwozie wymienne, naczepy siodłowe.

zależało od istniejących lub nie struktur organizacyjnych zajmujących się marketingiem. Deklarowano rozumienie i stosowanie narzędzi marketingu klasycznego. np. wykorzystywanie różnorodnych instrumentów promocji, współpracę z mediami specjalistycznymi, marketing relacji i wartości. Z uwagi na odpowiedzialność wobec klienta za cały łańcuch dostaw uznawano, że wobec oferowanej kompleksowej usługi możliwe jest stosowanie koncepcji marketingu w rozumieniu systemowym, która może być także koncepcją działania operatora transportu intermodalnego. Podkreślano, iż bezpośrednie relacje i kontakty z klientami są najważniejsze z uwagi na to, że prezentowana oferta musi być szeroka, elastyczna, złożona i dostosowana do indywidualnych potrzeb klienta.

W obszarze trzecim, tak istotnym dla rozumienia usług systemowych, a mianowicie w zakresie stopnia zawansowania technologicznego, innowacyjności czy doskonalenia usług, respondenci intuicyjnie wykazywali zgodność z teoretycznym założeniem przyjmowanym w literaturze [Żabiński, 2012, 2013], że „złożone usługi systemowe nie musi cechować najwyższy poziom technologiczny w zakresie wszystkich tworzących je usług – komponentów”. Niemniej zwracano uwagę na stały i ciągły rozwój rynku usług intermodalnych, np. poprzez standaryzację, międzynarodową harmonizację, ujednocianie norm. To oznacza konieczność rozwoju i doskonalenia oferowanych usług dla klientów oraz szukanie miejsc dla innowacyjnych rozwiązań w systemie świadczenia usług, celem podniesienia wydajności oraz sprostania oczekiwaniom klientów. Do innowacyjnych rozwiązań zaliczono np. zastosowanie suwnic bez operatorów, pojazdów samojezdnych sterowanych przez komputer. Z uwagi na konieczność rozwiązywania problemów masowości przewożonych kontenerów, rozwój technologiczny zmierza np. do powiększania statków-kontenerowców, wydłużania długości i wysokości składów kolejowych, rozwoju samych kontenerów (np. kontenery składane) oraz rozwiązań informatycznych związanych ze śledzeniem czy platform internetowych do kontaktów i składania zamówień na usługę intermodalną. Wyraźnie podkreślano znaczenie infrastruktury liniowej oraz punktowej warunkującej sprawność realizacyjną usługi intermodalnej. Szczególnie istotne jest podwyższenie parametrów technicznych i technologicznych infrastruktury liniowej gwarantującej np. odpowiednie prędkości pociągu intermodalnego czy wprowadzanie nowoczesnych systemów sterowania ruchem.

Blok zagadnień dotyczących wartości dla klienta budził wyjątkowo dużo kontrowersji. Generalnie w wypowiedziach badanych, wartość dla klienta kojarzona była z oczekiwaniami tego klienta wobec oferty operatora transportu intermodalnego i utożsamiana z niską ceną, czasem niezawodnością czy kompleksowością usługi. Wartość wyrażano także w technicznych atrybutach oferty

cenionych przez klienta. Dokonywano podziału wartości na podstawowe i dodatkowe. Za wartości podstawowe dla klienta uznawano regularność, stabilność, ekologiczność, komfort. Wartości dodatkowe to te, które są uzgadniane z klientem indywidualnie lub mają specjalny wymiar społeczny i środowiskowy. Najczęściej wyrażano przekonanie, że wartość dla klienta tworzona jest przez wszystkie działy w firmie oraz wszystkie firmy zaangażowane w wytworzenie i dostarczanie usługi intermodalnej. Wskazywano, że wartość wypracowuje się wspólną pracą i powstaje ona w ramach współpracy i utrzymywania pozytywnych relacji w dłuższym horyzoncie czasowym. Wskazywano, iż realizacja usługi intermodalnej to konieczność budowy partnerskich relacji między operatorem intermodalnym a jego klientem. Jeżeli takie relacje zaistnieją, są istotną wartością dla obu stron. W podsumowaniu należy stwierdzić, iż wartość dla klienta w sensie praktycznym była rozumiana przez pryzmat oczekiwań klienta i zgodności oferty rynkowej z tymi oczekiwaniami oraz technicznymi atrybutami oferty niezależnymi od operatora, np. stanu jakościowego infrastruktury liniowej i punktowej.

Z obrazu badanego w obszarze piątym, związanym z poglądem na system zarządzania, kluczowymi jego komponentami, modelem biznesowym, strategią działania rynkowego wyłania się obraz podmiotów ukierunkowanych na klienta, na wartości dla klienta. Zarządzanie tworzeniem i świadczeniem usługi intermodalnej ma charakter zarządzania siecią z uwagi na to, iż operator intermodalny musi korzystać z wielu podwykonawców, a każdy z nich ma swoją strategię i model biznesowego działania. Operator musi stworzyć taką sieć połączeń, żeby jego model zarządzania był spójny z całą siecią, z którą współpracuje. Argumenty wysuwane w tym zakresie wskazywały na konieczność znalezienia wspólnego interesu, współdziałania w celu stworzenia partnerstwa w sieci, potrzebę koordynacji ogniw i elementów sieci w taki sposób, aby współgrały z sobą, by tworzyły kompleksową usługę intermodalną. Podkreślano tu szczególną rolę właściwego zarządzania przepływem informacji w sieci. Informacja oparta na platformach elektronicznych wykorzystująca system EDI. Operator w opinii większości badanych występuje w roli koordynatora i kapitana z uwagi na potrzebę koordynacji procesu wykonywania usługi, łączenia i nadzoru całego łańcucha dostawy do klienta, przy czym pogląd na architekturę zasobów operatora jest różnorodny. Bycie operatorem intermodalnym to przede wszystkim ludzie oraz ich kompetencje do organizowania i oferowania usługi intermodalnej. Posiadanie zasobów rzeczowych zwiększa elastyczność operatora w działach rynkowych. Z badania wynika, że strategie operatorów transportu intermodalnego są wielopłaszczyznowe, modyfikowane i dostosowywane do zmiennej sytuacji rynkowej. Przy



dynamizmie zmian rynkowych i oczekiwań klienta wszystkie elementy systemu muszą współpracować i być ciągle ulepszane, tak aby klient otrzymał jak najlepszą usługę. Firmy w strategiach dążą do bycia liderem, do rozwoju swojej siatki połączeń, do podwyższania oferowanych standardów usług z uwagi na to, iż kluczowe czynniki sukcesu to cena, czas realizacji i dotrzymanie obietnicy danej klientowi. W strategiach operatorów intermodalnych stawia się na nowoczesne środki transportu i bezpieczeństwo przewozów, kompetencje, stosowanie zasady „Green Logistics” oraz partnerskie relacje z klientami. Zarządzanie relacjami w opinii badanych polega na organizowaniu spotkań biznesowych, szkoleń, analizie potrzeb i badaniu satysfakcji klienta.

### Podsumowanie

Badania potwierdzają przyjęte wstępnie założenie, że usługa intermodalna jest rozumiana w kategoriach systemowych, że zarządzanie procesem tworzenia i świadczenia ma charakter zarządzania sieciowego. Przyjęty może być model operatora z zasobami oraz model dyrygenta, który organizuje, koordynuje, sprzedaje usługę intermodalną. Podstawą sukcesu jest założenie, iż wszystkie elementy systemu, bez względu na to, jak są zaawansowane technologicznie, muszą współpracować i współpracować, a wykonawca świadczący i odpowiadający przed klientem za usługę musi współpracować z podwykonawcami i klientem w układzie partnerskim. Zaistnienie relacji partnerskich stanowi wartość dla stron. Niezbędne są dla pogłębienia znajomości problematyki dalsze badania, głównie przypadków, które pozwolą na skonkretyzowanie opisu intermodalnej usługi systemowej.

### Literatura

- Antonowicz M. (2014), *Raport z badań własnych*, Warszawa – materiał niepublikowany.
- Antonowicz M. (2015), *Intermodal Service – System approach*, WSI, Poznań, nr 11(3).
- Ciesielski M. (2004), *Rynek usług logistycznych*, Difin, Warszawa.
- Coyle J., Bardi E., Langley J. (2002), *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Downar W. (2010), *Budowanie sieci relacji a innowacyjność transportu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 603.
- Dyczkowska J. (2014), *Marketing usług logistycznych*, Difin, Warszawa.
- Gołębska E. (2009), *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa.

- Hajdul M. (2014), *Transport intermodalny* [w:] I. Fechner, G. Szyszka (red.), *Raport Logistyka w Polsce*, ILiM, Poznań.
- Ishak R., Sox Ch. (2010), *Intermodal logistics: The interplay of financial, operational and services issues*, „Transportation Research”, nr 46.
- Kotler P. (2005), *Marketing*, Rebis, Poznań.
- Koźminski K.A., Latusek-Jurczak D. (2014), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Latusek-Jurczak D. (2011), *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Liedke G., Murillo D. (2012), *Assessment of policy strategies to develop intermodal services: The case of inland terminals in Germany*, „Transport Policy”, nr 24.
- Matczak M. (2013), *Organizacja, struktury oraz modele biznesowe europejskiego rynku intermodalnego* [w:] *Transport Intermodalny w Polsce – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, „Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 778.
- Mazurek G. (2012), *Znaczenie Wirtualizacji Marketingu*, Poltex, Warszawa.
- Mindur L., Hajdul M. (2011), *Koncepcja rozwoju przewozów intermodalnych w Polsce przy wykorzystaniu systemów wieloagentowych*, „Problemy Transportu”, nr 6.
- Mindur L. (2014), *Technologie transportowe*, Wydawnictwo ITeE, Warszawa-Radom.
- Neider J. (2012), *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa.
- Rosa G. (2013), *Konkurencja na rynku usług transportowych*, C.H. Beck, Warszawa.
- Rucińska D. (2012), *Polski rynek usług transportowych*, PWE, Warszawa.
- Rudawska I. (2009), *Usługi w Gospodarce Rynkowej*, PWE, Warszawa.
- Rydzkowski W. (2004), *Usługi Logistyczne*, ILiM, Poznań.
- Stokołosa J. (2011), *Transport Intermodalny*, Innovatio Press, Lublin.
- Strumińska-Kutra M., Koładkiewicz I. (2012), *Studium przypadku* [w:] D. Jemielniak, *Badania jakościowe. Podejście i cele*, PWN, Warszawa.
- Wronka J. (2008), *Transport Kombinowany/Intermodalny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Zimniewicz K., Piekarczyk A. (2010), *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa.
- Żabiński L. (2007), *Zarządzanie marketingowe. Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania*, AE, Katowice.
- Żabiński L. (2009), *Marketing produktów systemowych/sieciowych, podstawy teoretyczne, zarys metodologii badań*, AE, Katowice.
- Żabiński L. (2012), *Marketing produktów systemowych*, PWE, Warszawa.
- Żabiński L. (2013), *Innowacyjne produkty systemowe i ich konsumpcja. Uwarunkowania, mechanizmy rozwoju*, „Konsumpcja i Rozwój”, nr 1.

**INTERMODAL SERVICE – SYSTEM APPROACH**

**Summary:** The paper discusses the interpretation issue of the transportation service concept in terms of a system. Intermodal freight transport is a practical expression of the system approach to transport. Development of the intermodal transport system has brought about the need for the comprehensive grasp of transportation processes. Intermodal transport operators manage the whole transportation service organization process. Hence, a question arises whether the service offered by an intermodal transport operator may be interpreted as a complex system service. Systemness of contemporary products and services consists in that their value for clients is predefined by their place in the whole system of products and/or services as well as by the network of their users. The network language, occurring in this paper, is connected with the development of the notion of network, one of the inspiring ideas in organization and management science of the recent years.

**Keywords:** Intermodal freight transport, Intermodal service, Transport system, Network.