

# Józef Perenc

---

## Nowoczesne przedsiębiorstwo spedycyjne i transportowe na europejskim rynku

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 44, cz. 2, 95-104

---

2009

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

Józef Perenc<sup>1</sup>

## NOWOCZESNE PRZEDSIĘBIORSTWO SPEDYCYJNE I TRANSPORTOWE NA EUROPEJSKIM RYNKU

### Przewidywana ewolucja zasad gry rynkowej w transporcie i spedycji

U schyłku XX wieku, w okresie wielu istotnych przemian społeczno-gospodarczych świata, Europy i Polski trudno jest dokładnie nakreślić kierunki ewolucji zasad gospodarki rynkowej. Wiele krajów w Europie środkowo-wschodniej dokonuje radykalnego zwrotu w gospodarce. Po wielu latach hegemonii niesprawdzonych systemów nakazowo-rozdzielczych kraje te budują zręby gospodarki rynkowej oraz nakreślają strategię działania firmy. Główną determinantę strategii działania firmy transportowej zajmuje charakter rynku, na którym dany podmiot działa. Strategie te powinny być oddzielnie budowane dla transportu towarowego i komunikacji pasażerskiej.

Polska począwszy od 1989 r. też realizuje swój program naprawy i restrukturyzacji systemu transportowego. W rozdziale 1 niniejszej publikacji autor przedstawił możliwe sposoby zaangażowania się państwa w realizację głównych kierunków polityki transportowej oraz reguły uczciwej konkurencji podmiotów świadczących usługi transportowo-spedycyjne.

Należy mieć nadzieję i ufność, że ekonomia wolnego nieskrępowanego rynku, ograniczony (do potrzeb) interwencjonizm państwa, swoboda wejścia na rynek transportowy nowych podmiotów, wolna i nieskrępowana konkurencja będą nadal tymi kanonami, które będą nadawały ogólny ton i stwarzały ramy funkcjonowania podmiotów transportowych w Polsce.

Głównym zadaniem państwa powinno być stworzenie takiego ustawodawstwa, takich przepisów wykonawczych, takich reguł systemu fiskalnego, celnego, bhp, ekologii itp. aby podmioty transportowe były zachęcane do:

- przedsiębiorczości i innowacyjności,
- inwestowania w rozwój w rozwój firm, nowej techniki i technologii,
- stwarzania nowych miejsc pracy,
- osiąganie jak najlepszych wyników finansowych.

Polskie podmioty transportowo-spedycyjne powinny wiele wysiłku włożyć w dostosowanie zasad kształtowania ofert, sposobów świadczenia usług, zasad rozliczeń itp. Do tego co jest stosowane w krajach UE. Polska w okresie stowarzyszenia

<sup>1</sup> Prof. dr hab., Katedra Marketingu Usług, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński.

z UE uczyniła już wiele w swoim prawie (przewozowym, celnym, zasadach wejścia na rynek, zasadach funkcjonowania rynku transportowego).

W najbliższej przyszłości czeka Polskę bardzo złożony i kosztowny program modernizacji:

- infrastruktury liniowej i punktowej,
- środków transportowych,
- warunków i zasad kształtowania systemów kompleksowego świadczenia usług transportowo-spedycyjnych,
- przejść granicznych, odpraw granicznych itp.

System transportowy Polski powinien być systemem spójnym i zintegrowanym z systemem krajów UE. Budowane struktury tego systemu oraz kształtowane mechanizmy powinny umożliwiać zwiększanie jego zdolności do świadczenia usług na coraz wyższym poziomie, ogólnej poprawy kondycji finansowej, oraz do odnowy jego substancji materialnej oraz do stwarzania szans do dynamicznego rozwoju<sup>2</sup>.

Należy sądzić, że trzy główne elementy procesu naprawy i dostosowań transportu w Polsce do zasad gospodarki rynkowej tj.:

- demonopolizacja rynku,
- liberalizacja,
- prywatyzacja

doprowadzą polskie firmy transportowe i spedycyjne do takiego kształtu, aby mogły one sprostać rosnącej (a czasami wręcz drapieżnej) konkurencji krajowej i międzynarodowej.

Po okresie rozdrobnienia i tworzenia zbyt wielu podmiotów transportowych należy oczekiwać, że nastąpi proces łączenia konsolidacji, fuzji, poszukiwania inwestorów strategicznych.

Małe firmy, pojedynczy przewoźnicy będą zmuszeni do łączenia się, do poprawy jakości oferowanych usług, do sprostania wymogom ekologii itp.

Wiek XX to ostra walka o zachowanie gestii transportowej. Firmy, które zawierają kontrakty eksportowe, importowe, firmy, które świadczą usługi tranzytowe coraz częściej spotykają się z negatywnym zjawiskiem oddawania dla zagranicznych firm gestii transportowej.

J. Pocheć<sup>3</sup> wskazuje, że Grupa PEKAES utraciła 12,6% udziału w obsłudze własnym taborem przewozów na rzecz handlu zagranicznego.

Dobrze zorganizowany, dobrze wyposażony, nowoczesny transport w Polsce w końcu XX wieku jest jedną z istotnych szans generujących wzrost naszej gospodarki.

Polskie firmy transportowe posiadają bardzo ważny zasób tj. dobrze wykształcony personel. Jest to wielka szansa naszych firm – aby rosnącą konkurencją na międzynarodowym rynku transportowym nadal wygrywać.

Kolejnym ważnym elementem systemu transportowego Polski jest dobrze zorganizowana, sprawna konkurencyjna spedycja. Silna spedycja w Polsce może powstać wraz ze stworzeniem silnej krajowej organizacji gospodarczej w tym sektorze usług (np. w postaci holdingu). Holding spedycyjny – na bazie przedsiębiorstw C. Hartwig byłby najlepszą formą kontynuowania dotychczasowej działalności na krajowych i zagranicznych rynkach, ze 100% udziałem kapitału polskiego.

<sup>2</sup> J. Jastrzębska, *Harmonizacja zasad funkcjonowania transportu kolejowego w Polsce z transportem kolejowym Unii Europejskiej*, SGH Warszawa (praca doktorska), Warszawa 1998, s. 162.

<sup>3</sup> J. Pocheć, *Transport i spedycja – potrzeba nowych strategii*, PTE, Szczecin 1996, EKTRA 96, s. 144.

Przekształcenia własnościowe w C. Hartwig mogły by przebiegać w dwu kierunkach:

- prywatyzacji kapitałowej,
- likwidacji przedsiębiorstwa państwowego celem sprzedaży lub dzierżawy przez spółkę.

Połączenie wszystkich przedsiębiorstw spedycji międzynarodowych C. Hartwig byłoby dla naszej gospodarki korzystne z następujących względów:

- stworzonoby szansę obsługi dużej masy towarowej,
- istniałaby możliwość zwiększenia udziału w światowym rynku usług spedycyjnych,
- możliwość uzyskania szybkich i wiarygodnych informacji niezbędnych do elastycznego kształtowania polityki celnej,
- możliwość oddziaływania na utrzymanie przez polskie firmy naszej gestii transportowej.

Utworzenie holdingu spedycyjnego nie jest powrotem do tworzenia monopoli. Konkurencja w spedycji była i będzie nadal. Obok dużego narodowego spedytora będą powstawać nadal małe firmy świadczące usługi w tym sektorze. Holding spedycyjny w Polsce powinien powstać jako przeciwwaga dużych, dobrze zorganizowanych korporacji zachodnich.

## Wyzwania współczesnego rynku transportowo-spedycyjnego

Współczesnym dylematem wielu państw jest to, jak sprawić aby państwo było strażnikiem szeroko rozumianej wolności. Jednym z możliwych rozwiązań problemów wolności gospodarczej jest liberalizm. Rdzeniem tego rozwiązania powinien być porządek państwowo-prawny, który daje poszczególnym ludziom szeroki zakres wolności oraz ochronę przed jego naruszeniem ze strony innych osób<sup>4</sup>.

Wiele krajów dąży do realizacji strategii rozwoju gospodarczego, rozumianego nie tylko jako systematyczną, długofalową poprawę materialnych warunków życia ludzi ale także jako wzrost produktywności oraz wzrost liczby produktywnych miejsc pracy.

Leszek Balcerowicz przez fundamenty szybkiego rozwoju widzi<sup>5</sup>:

1. stabilność makroekonomiczna – czyli niska inflacja i mocny wymierny pieniądz,
2. wolny rynek i konkurencja,
3. gospodarka głównie prywatna – czyli liberalny reżim przedsiębiorczości,
4. orientacja na świat zewnętrzny, a nie izolacja od niego,
5. sprawny system instytucji finansowych i banków, funduszy inwestycyjnych, giełdy papierów wartościowych,
6. elastyczny rynek pracy i prorozwojowe stosunki pracy,
7. stosunkowo niska relacja podatków i wydatków budżetowych w stosunku do dochodu narodowego,
8. stabilność polityczna.

Szansa na szybki rozwój podmiotów gospodarczych powinna być nierozzerwalnie związana z równością szans pojedynczych ludzi, jak i poszczególnych rodzajów podmiotów gospodarczych. Jeżeli w gospodarce przeważa taki system w którym zyski

<sup>4</sup> L. Balcerowicz, *Wolność i rozwój. Ekonomia wolnego rynku*, Znak Kraków 1995, s. 10.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 57-60.

zależą od dostępu do polityków i urzędników – to stan ten hamuje rozwój, potęguje nierówność szans oraz powoduje nierówność dochodów. Tego typu patologie i wypaczenia należy eliminować. Tylko zdrowe i uczciwe reguły gry ekonomicznej, równość podmiotów, innowacje produktowe, stałe myślenie o rynku, o klientach i ich potrzebach jest szansą na polepszanie oferty usługowej, a tym samym może przyczynić się do stopniowej poprawy udziału danej firmy w rynku.

Podmioty na rynku nie są same. Nasila się coraz bardziej konkurencja. Wskazaniem jest aby zastanowić się nad odpowiedziami na poniższą listą pytań:

<b>Dzisiaj</b>	<b>W przyszłości (za 5, 10 lat)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Jakich klientów obsługujemy dziś?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Jakich klientów będziemy obsługiwać w przyszłości?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Jakimi kanałami dystrybucji docieramy do naszych klientów dzisiaj?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Jakimi kanałami będziemy docierali do klientów w przyszłości?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Na czym jest oparta nasza obecna przewaga konkurencyjna?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kim będą nasi konkurenci w przyszłości?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Na czym uzyskujemy dziś najwyższą marżę?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Na czym będziemy uzyskiwali najwyższą marżę w przyszłości?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Jakie umiejętności i cechy sprawiają, że nasza firma jest liderem rynkowym?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Jakich umiejętności będzie potrzebowała firma w najbliższej przyszłości?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Na jakich rynkach i na jakich segmentach rynku jesteśmy dzisiaj obecni?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Na jakich rynkach jutra chcemy być obecni?</li></ul>

Ważnym jest aby kadra kierownicza w naszych firmach potrafiła udzielić szczegółowo odpowiedzi na powyższe pytania, a szczególnie na pytania dotyczące przyszłości.

W warunkach wolnego rynku transport zaczyna w coraz większej mierze funkcjonować na zasadach czysto handlowych, poddając się wymogom zaostrzonej konkurencji. Zmiany wynikające z wpływu ewolucji warunków (zmiennych) w otoczeniu przedsiębiorstwa, uwidaczniające się najwyraźniej w presji wdrażania nowych rozwiązań, które przyciągnęłyby klienta, mają charakter ciągły. Wynika więc stąd, iż co jakiś czas każde przedsiębiorstwo może dochodzić do pewnego punktu krytycznego – etapu, na którym następuje zmiana dotychczasowego sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, polegająca na pełniejszym wykorzystaniu możliwości tkwiących w koncepcji marketingowej.

Nie podlega dyskusji, że firmy, pragnące przynajmniej utrzymać swoją dotychczasową pozycję na rynku, powinny w swoich strukturach posiadać wyodrębnione pioniry organizacyjne, zajmujące się w sposób nieprzerwany szukaniem nowych koncepcji marketingowych i praktycznym wdrażaniem ich w życie.

W latach 70 i 80-tych dominował w wielu podmiotach gospodarczych Europy tzw. „marketing klasyczny”. Był on utożsamiany przez typowy marketing – mix czterech historycznych P (product, price, place, promotion). Obserwacja rynku i przemian dokonywanych w obrębie rynku i jego instytucji pozwala zauważyć, że wielu producentów i dystrybutorów poprzez wzrost wymagań obecnych i przyszłych klientów coraz

więcej uwagi poświęca jakości produktów oraz elastycznie kształtowanym cenom produktów lub usług.

Wiele firm nie koncentruje już tak dużej uwagi na unikatowej ofercie sprzedaży swoich produktów, lecz stara się w swojej ofercie uwypuklić indywidualne cechy, niepowtarzalne zalety, a nawet unikatowość oferowanego produktu. Producenci coraz rzadziej mogą „zbierać śmietankę” dzięki korzystnemu poziomowi cen – na rzecz cen negocjowanych oraz ustalanych indywidualnie (występują to szczególnie przy dużych klientach, przy dużych transakcjach). W tzw. „nowym marketingu” nie można stosować mechanicznego trybu postępowania z klientami, lecz należy wykorzystywać dialogowe systemy informacyjne oraz szeroko rozumianą personalizację, która m.in. ma polegać na:

- indywidualnej rozmowie z klientem,
- szerokim systemie informacyjnym,
- stosowaniu porad, tworzeniu funkcji opiekuna klienta.

Tego typu personalizacja prowadzi do nowej filozofii myślenia marketingowego<sup>6</sup> nazywanego marketingiem partnerskim.

Restrukturyzacja podmiotów gospodarczych, a szczególnie przekształcenia własnościowe, wymuszają niejako dobór takiej kadry kierowniczej, która potrafi sprostać nowym zadaniom, nowemu otoczeniu, nowym regułom gry sił rynkowych. Warunki gospodarki rynkowej stawiają przed podmiotami gospodarczymi i ich organami kierowniczymi odmienne wyzwania. Jeżeli dany podmiot transportowy lub spedycyjny będzie zmierzał do pełnej prywatyzacji to ciąg koniecznych procesów prawnych, ekonomiczno-finansowych, techniczno-technologicznych i organizacyjnych spowoduje, że kadra kierownicza w tych firmach powinna być:

- „motorem” i główną siłą tych przekształceń,
- „sternikiem” jednolitego i sprawnego kierownictwa,
- „gwarantem” i „strażnikiem” zachowania substancji materialnej przedsiębiorstwa w postaci gwarantującej efektywne jego funkcjonowanie,
- „propagatorem” długookresowej polityki rozwojowej (inwestycyjnej),
- „orędownikiem” dopływu kapitału,
- „strażnikiem” prawidłowości i zgodności procesów restrukturyzacyjnych z obowiązującym ustawodawstwem (krajowym i zagranicznym – np. UE).

## Marketing partnerski jako alternatywa dla tradycyjnego marketingu

Zmieniające się warunki otoczenia oraz rosnące koszty utraty i pozyskiwania klientów doprowadziły do zainteresowania ze strony przedsiębiorstw sposobami działań rynkowych pozwalających na ograniczenie utraty klientów oraz na budowanie lojalności klienta wobec firmy.

Sposób działania marketingowego oparty na chęci budowania przez przedsiębiorstwo więzi z klientem nazwany został marketingiem partnerskim.

Pojęcie marketingu partnerskiego oznacza koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firmy zależy od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku<sup>7</sup>. Koncepcja opiera się na budowaniu związków

<sup>6</sup> J. Perenc, *Marketingowe myślenie i działanie kadry kierowniczej*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 12.

<sup>7</sup> O istocie marketingu partnerskiego ciekawą pozycję przygotował K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 119-124.

lojalnościowych pomiędzy producentami a klientami oraz partnerami w biznesie, a więc dostawcami bankami instytucjami doradczymi, pośrednikami. Istotnym założeniem marketingu partnerskiego jest budowanie związków z konkurentami poprzez zawierania aliansów strategicznych z konkurentami z własnej grupy strategicznej oraz innych grup z mapy sektora.

W miarę upływu czasu zainteresowanie marketingiem partnerskim objęło strefę usług, a obecnie zalecane jest przede wszystkim tam, gdzie wymiana oparta jest na strumieniach kolejnych transakcji – w usługach finansowych, konsultingowych, ubezpieczeniowych, dostawach sprzętu i oprogramowania komputerowego, dostawach maszyn i urządzeń przemysłowych, gdzie związek nie kończy się na podpisywaniu umowy, lecz dopiero wówczas nabiera znaczenia, ponieważ pozwala kupującemu na dokonanie pełnej oceny sprawdzenia dostawcy. Rozwinięty w czasie cykl zakupowy powoduje, iż nabycie produktu nie jest podyktowane chęcią uzyskania jednorazowego kontaktu z klientem lecz wynika z podjęcia decyzji wejścia w związek partnerski. Charakter i trwałość związku zależy przede wszystkim od umiejętności partnerów do kierowania swoimi poczynaniami. Związek partnerski ze swojej natury jest asymetryczny, gdyż na jednej ze stron spoczywa obowiązek jego pielęgnowania. Stroną inicjującą i zabiegającą o jego utrzymanie jest niewątpliwie dostawca produktu.

Akcentowanie różnic dzielących marketing partnerski od tradycyjnego marketingu dotyczących określonych transakcji pozwala na wychwycenie i porównanie różnych zachowań ludzi i firm. Przedstawione powyżej zasadnicze różnice pomiędzy marketingiem transakcyjnym a partnerskim powinny uwypuklić eksporterom, importerom, spedytorom i przewoźnikom na jakich elementach partnerskiego traktowania swoich usługobiorców powinni skupić swoją uwagę i wysiłek. Marketing partnerski to swoisty przełom w podejściu do klienta (usługobiorcy). Tylko te firmy, które stosują w praktyce dnia codziennego marketing partnerski mają szansę odnieść znaczący sukces rynkowy. Menedżer w firmie powinien myśleć kategoriami rynku, a w tym główną filozofią myślenia i działania powinno być myślenie i działanie nakierowane na zadowolenie i satysfakcję klienta<sup>8</sup>. Jeżeli będzie zadowolony klient – nasz usługobiorca, nasz konsument, jeżeli ponowił on zakupy produktu lub usługi, jeżeli potrafimy go niejako „związać” z naszą firmą (najlepiej na całe życie) – to możemy liczyć na to, że firma nasza będzie miała zamówienia, że będziemy mogli uzyskać określone przychody, że nasze dziś i jutro będzie bezpieczne.

Oprócz kontraktów menedżerskich inną metodą kierowania firmami jest przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa – czyli komercjalizacja. Ta metoda przekształceń została skonstruowana jako „był przejściowy” (około 2-letni), który ma umożliwić prywatyzację przedsiębiorstwa państwowego (czyli jego restrukturyzację).

Najbardziej proklientowską filozofią myślenia i działania jest prywatna forma własności lub posiadanie znacznego udziału majątkowego (finansowego) w kapitale danego przedsiębiorstwa (firmy). Posiadanie części majątku, odpowiedzialność majątkowa właściciela lub współwłaścicieli zmusza do dużo większej dbałości o:

- dobór rozwojowej strategii działania,
- dobór zasobów dostosowanych do popytu na produkty lub usługi,
- dobór liczby i struktury personelu do rzeczywistych potrzeb firmy,

---

<sup>8</sup> Por.: J. Perenc, *Podstawy myślenia i działania marketingowego w transporcie*, KOW, Warszawa 1995, s. 71-92.

- konsekwentne, stałe myślenie i działanie według filozofii nakierowanej na satysfakcję klienta(-tów).

Menedżer w firmie prywatnej w przeciwieństwie do dyrektorów przedsiębiorstw państwowych może znacznie więcej zyskać, ale jednocześnie może także więcej stracić (w razie niepowodzenia). Nowoczesne kierowanie firmą (np. prywatną) to konieczność stałego myślenia o<sup>9</sup>:

1. rozwoju firmy,
2. konkurencji (w branży, sektorze),
3. krytycznych czynnikach sukcesu,
4. kryteriach efektywności,
5. stanie obecnym i przewidywanych wynikach procesów gospodarczych.

Tabela 1. Średnia efektywność przewozów na 1 pojazd w badanych przedsiębiorstwach wewnątrzspółnotowego transportu drogowego w 2007 r.

Firma	Km całkowite	Km ładunkowe	Puste przebiegi (%)	Fracht na km ład. (w €)	Fracht na km kalk. (w €)	Koszt 1 km kalk. (w €)	Zysk z km kalk. (w €)	Przychód całkowity (w €)	Koszt całkowity (w €)	Zysk całkowity (w €)	Zysk (%)
1.	112 972	101 196	10,42	0,83	0,74	0,40	0,34	84 126,96	45 681,12	38 445,84	45,70
2.	111 326	92 627	16,29	0,87	0,72	0,40	0,32	80 588,57	44 508,40	36 080,17	44,77
3.	121 084	106 606	11,96	0,83	0,73	0,41	0,32	88 485,53	49 645,38	38 840,15	43,89
4.	109 900	99 512	10,53	0,79	0,71	0,40	0,31	78 618,07	44 481,40	34 136,67	43,42
5.	120 545	100 910	16,29	0,86	0,72	0,41	0,31	86 789,66	49 427,36	37 362,30	43,03
6.	112 865	101 162	10,37	0,78	0,70	0,40	0,30	78 901,97	45 291,80	33 610,17	42,71
7.	112 225	99 996	11,70	0,79	0,71	0,40	0,30	78 299,20	44 998,56	33 300,64	42,64
8.	126 758	105 294	17,01	0,82	0,68	0,40	0,28	86 227,29	50 521,27	35 706,02	41,31
9.	111 636	99 282	11,07	0,80	0,71	0,42	0,29	79 452,60	46 689,82	32 762,78	41,24
10.	106 218	94 483	11,04	0,79	0,70	0,42	0,28	74 668,48	44 649,87	30 018,61	40,34
11.	123 504	108 437	12,20	0,78	0,69	0,41	0,27	81 983,69	51 078,25	30 905,44	39,99
12.	112 710	90 555	19,66	0,89	0,71	0,43	0,28	80 328,68	48 415,23	31 913,45	39,77
13.	122 567	105 257	14,12	0,83	0,71	0,44	0,27	87 258,61	53 909,43	33 349,18	38,22
14.	117 879	103 147	12,50	0,82	0,72	0,44	0,28	81 558,65	52 303,67	32 254,98	38,11
15.	107 823	90 773	15,81	0,83	0,70	0,43	0,27	75 436,95	46 709,38	28 727,57	38,08
16.	115 625	101 625	12,11	0,81	0,71	0,44	0,27	82 239,62	51 221,28	31 018,34	37,72
17.	115 493	98 547	14,67	0,83	0,71	0,44	0,27	81 706,87	50 945,51	30 761,36	37,66
18.	111 687	100 048	10,45	0,89	0,72	0,45	0,27	80 127,43	50 393,17	29 734,26	37,11
19.	112 529	91 781	18,77	0,87	0,73	0,46	0,27	82 276,83	51 973,22	30 303,61	36,90
20.	121 716	106 784	12,27	0,82	0,72	0,45	0,27	87 258,41	55 223,67	32 034,74	36,71
21.	114 946	107 059	14,32	0,82	0,70	0,45	0,30	87 781,32	56 278,63	31 502,69	35,89

Źródło: Badania własne na podstawie danych rzeczywistych z polskich przedsiębiorstw transportowych

<sup>9</sup> H.U. Frchr, *Total Quality Management*, Carl Hanser Verlag, München-Wien 1996, s. 209-211.



## Walka o jak najwyższą rentowność

Organizacja pracy działów spedycji w dużych przedsiębiorstwach transportowych opiera się na zasadzie przydzielenia każdemu spedytorowi albo usługi konkretnych grup pojazdów, albo określonych kierunków przewozowych. Żadne z tych rozwiązań nie jest jednak idealne. W pierwszym przypadku zdarza się niestety i tak, że stosunkowo wysoki jest odsetek pustych przebiegów pojazdów. W skrajnym przypadku zdarza się, że dwa pojazdy tego samego przedsiębiorstwa mijają się na trasie jadąc po ładunki zorganizowane przez swoich spedytorów. Badania przeprowadzone przez J. Lacnego w 2007 r. potwierdzają, że rentowność sektora międzynarodowego transportu drogowego jest zadawalająca, - gdyż rentowność frachtu od 30 do 45% świadczy o dobrych rezultatach finansowych analizowanych firm transportowo-spedycyjnych (por. wyniki zawarte w tabeli 1). Nie jest to jednak stan całej branży. Wiele firm transportowych jest jednak na pograniczu bankructwa - na skutek znacznych podwyżek cen paliwa, wzrostu kosztów plac oraz wzrostu podatków. Dlatego też konkurencja zagranicznych firm transportowo-spedycyjnych z polskimi firmami jest bardzo dużym niebezpieczeństwem i zagrożeniem.

## Zasady kształtowania nowego ładu w transporcie i spedycji

Jednocząca się Europa czyni wiele starań aby w przyszły wiek wejść z uporządkowanym nowym ładem w systemie transportowym Europy, w tym także w transporcie międzynarodowym. Transport w Europie nie powinien być barierą zrównoważonego rozwoju. Zalecenie to nie może być odnoszone do wszystkich krajów naszego kontynentu. Istnieje wiele uwarunkowań gospodarczych, społecznych tego zróżnicowanego międzynarodowego ładu w transporcie.

W 1996 r. autorzy monografii *Transport międzynarodowy*<sup>10</sup> wyodrębnili 2 główne płaszczyzny tych uwarunkowań:

- techniczna i organizacyjna,
- ekonomiczną.

Pierwsza płaszczyzna, ich zdaniem, dotyczy coraz szerszego stosowania w międzynarodowych przewozach ładunków transportu multimedialnego oraz wprowadzenia logistycznych systemów zarządzania dystrybucją towarów będących przedmiotem wymiany międzynarodowej. Zjawiska te przynoszą ze sobą znaczny postęp w technice i technologii realizowanych procesów przemieszczania ładunków. W sposób istotny przyczyniają się one do skracania czasu dostawy ładunków, do uzyskiwania wymiernych efektów ekonomicznych, do znacznej redukcji kosztów świadczenia usług w międzynarodowych przewozach ładunków.

Nie mniej, jak pierwsza płaszczyzna - ważną grupą uwarunkowań jest sfera ekonomiczna, a w tym szeroko stosowana deregulacja sfery usług transportowych oraz procesy prywatyzacji dotychczasowych państwowych przewoźników. Te dwa procesy przemian powodują, że międzynarodowe przewozy ładunków zostały wystawione na silną konkurencję międzynarodową.

Proces deregulacji w przewozach międzynarodowych ładunków jest szczególnie silny w krajach Unii Europejskiej, w USA. Kształtowanie w tych krajach wolnej i nieskrępowanej konkurencji, brak ograniczeń, wolny dostęp do zawodu przewoźnika,

<sup>10</sup> T. Szczepaniak (red.), *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa 1996, s. 48.

swoboda tworzenia korporacji ponadnarodowych (na rynku globalnym), dobre i nie krępujące inicjatywy, regulacje prawne, to niektóre z praktycznych działań stosowanych w krajach UE. Państwowa ingerencja, interwencjonizm, subwencje przechodzą na dalszy plan. Wolny rynek, nieskrępowana konkurencja, uczciwe reguły gry rynkowej – to mechanizmy nowego ładu w systemie transportowym jednoczącej się Europy.

Włodzimirz Rydzkowski i Krystyna Wojewódzka-Król<sup>11</sup> definiując kierunki działań Polski w kontekście integracji krajowego systemu transportowego z systemem krajów Unii Europejskiej wyodrębnili 3 główne obszary działań:

1. harmonizacja norm i przepisów prawnych,
2. dostosowanie infrastruktury transportowej do nowych potrzeb rynku,
3. modernizację przedsiębiorstw transportowych.

Prace nad harmonizacją ustawodawstwa transportowego prowadzone są w następujących sferach:

- konkurencja, interwencjonizm i pomoc finansowa państwa,
- organizacja rynku usług transportowych, harmonizacja strukturalna (techniczna, socjalna i fiskalna).

Tempo zmian dostosowawczych w polskiej infrastrukturze w głównej mierze zależy od możliwości finansowych przedsiębiorstw odpowiedzialnych za stan infrastruktury, od skali pomocy państwa, oraz od możliwości pozyskania środków pozabudżetowych. Tylko dobre współdziałanie inwestorów z państwowymi agendami oraz z przedstawicielami Banku Światowego, FBOR, EBI może stworzyć szansę na pomyslnie rozwiązanie problemów zasilania finansowego przedsięwzięć infrastrukturalnych.

## Literatura

1. Balcerowicz L., *Wolność i rozwój. Ekonomia wolnego rynku*, Znak, Kraków 1995.
2. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
3. Frehr H.U., *Total Quality Management*, Carl Hanser Verlag, Munchen-Wien 1996.
4. Jastrzębska J., *Harmonizacja zasad funkcjonowania transportu kolejowego w Polsce z transportem kolejowym Unii Europejskiej*, SGH Warszawa (praca doktorska), Warszawa 1998.
5. Perenc J., *Podstawy myślenia i działania marketingowego w transporcie*, KOW, Warszawa 1995.
6. Perenc J., *Marketingowe myślenie i działanie kadry kierowniczej*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 12.
7. Pocheć J., *Transport i spedycja – potrzeba nowych strategii*, PTE, Szczecin 1996.
8. Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K., *Współczesne problemy polityki transportowej*, PWE, Warszawa 1997.
9. Szczepaniak T. (red.), *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa 1996.

<sup>11</sup> W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, *Współczesne problemy polityki transportowej*, PWE, Warszawa 1997, s. 259 i dalsze.

## **COMPETITION OR PARTNERSHIP OF SHIPPERS AND CARRIERS AS NEW RULES OF BATTLES ON EUROPEAN MARKET**

Poland beginning in 1989 realizes its program of repair and restructuring of transport system. The author has presented possible manners of engagement of transport and shipping business units in realization of main direction of transport policy and rules of competition of units performing these kind of services. One should have trust and hope, that the economy of the free market, limited interventionism of state, freedom to entering the transport market for new enterprises, free and unfettered competition will still be the canons, that will set the general tone and create new framework for functioning of transport enterprises on tomorrows markets.