

Jarosław Brach

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

INTERNACJONALIZACJA W OBSZARZE ZAOPATRZENIA POLITYKI TABOROWEJ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWEGO DROGOWEGO TRANSPORTU ŁADUNKÓW DO 1989 ROKU

Streszczenie: Internacjonalizacja polityki taborowej w obszarze zakupów przez polskich międzynarodowych przewoźników drogowych w okresie do 1989 r. została w znacznym stopniu wymuszona przez fakt, że krajowy przemysł pojazdów użytkowych, i to mimo zakupu kilku licencji, nie dostarczał pod względem nowoczesności taboru. Do tego dochodził brak rozwiniętej międzynarodowej sieci obsługowo-naprawczej. Dlatego krajowy tabor, podobnie jak tabor nabywany w innych krajach socjalistycznych, w wykonywanych przez podmioty krajowe drogowych przewozach za granicę pełnił jedynie funkcję uzupełniającą. By zachować konkurencyjność na rynku międzynarodowym przez cały omawiany okres, podmioty te musiały więc nabywać wysokiej jakości tabor od znanych koncernów zachodnich. Dzięki temu branża mogła się rozwijać oraz pozyskiwać zlecenia z kraju i z zagranicy.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, polityka taborowa, tabor, drogowe przewozy międzynarodowe.

Prowadzenie działalności gospodarczej jest nierozzerwalnie związane z transportem. To on, dzięki swej ekonomicznej właściwości zwiększania przestrzennego zasięgu rynku zbytu produktów poprzez ograniczanie negatywnego wpływu przestrzeni na warunki ich wytwarzania¹, umożliwia poprawę efektywności gospodarowania. Ponadto, dzięki zwiększeniu przestrzennego zasięgu zbytu dóbr, transport umożliwił podmiotom podjęcie ekspansji geograficznej. Nie tylko na terenach znajdujących się w granicach danego obszaru plemiennego czy państwowego, ale również na obszarach leżących w obrębie innego terenu plemiennego bądź innego państwa z wyraźnie zaznaczonymi granicami administracyjnymi i, poza przypadkami unii celnych, także celnymi. Tym samym transport od wieków warunkuje, poprzez eliminację bariery stwarzanej przez odległość, możliwość ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. W efekcie umożliwia zachodzenie procesu umiędzynarodowienia, czyli internacjonalizacji.

¹Z. Krasuckiego (red.), *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, Uniwersytet Gdański, Sopot 1997, s. 18 i n.

Tematem artykułu jest internacjonalizacja polityki taborowej przez polskie przedsiębiorstwa międzynarodowego drogowego transportu ładunków do 1989 r. Zagadnienie to w krajowym piśmiennictwie ekonomicznym jest niezwykle rzadko poruszane. Po pierwsze dlatego, że dotyczy przedziału czasowego, dla którego wiele danych jest trudno osiągalne. Po drugie w licznych dostępnych publikacjach pomijane są detale i informacje w niezwykle dużym stopniu wpływające na politykę taborową. O ile autorzy generalnie omawiają tę tematykę, podając liczbę pojazdów i czasami ich bazowe charakterystyki, o tyle rzadziej przeprowadzane są dogłębne analizy dotyczące tego, dlaczego takie, a nie inne pojazdy, w takiej, a nie innej ilości w danym okresie były nabywane przez takiego, nie zaś innego krajowego przewoźnika. W tym artykule, mimo w naturalny sposób jego ograniczonych rozmiarów, Autor chce tę lukę chociaż w pewnym stopniu wypełnić.

Najpierw zostaną zdefiniowane podstawowe pojęcia. Pierwsze z nich to internacjonalizacja, która polega na geograficznym poszerzeniu zakresu działania². Internacjonalizację można również definiować jako „każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą”³. Przez politykę taborową w przypadku nabywania taboru przeznaczanego do przewozów drogowych rzeczy należy z kolei rozumieć strategię w zakresie zakupu taboru – pojazdów. Jest to w takim razie ogół decyzji dotyczących tego, jakie samochody – o jakich parametrach, z jakimi naczepami, przyczepami czy nadwoziami, też o określonych parametrach techniczno-użytkowych, w jakiej firmie (z jakiego kraju)⁴, w jakich, uzależnionych od popytu na usługi transportowe, ilościach, po jakiej cenie oraz w jakim momencie będą kupione i następnie w jakim okresie i na jakich warunkach zostaną dostarczone. W takim razie internacjonalizację polityki taborowej można zdefiniować jako ogół decyzji dotyczących niezbędnych z punktu widzenia przewoźnika, zakupów taboru za granicą. W efekcie w zakupach tych mogą pojawiać się bariery i ograniczenia niewystępujące w przypadku zakupów w kraju. Przy czym, co należy podkreślić, te bariery i ograniczenia miały wyjątkowo duże znaczenie w przypadku gospodarek po części zamkniętych, cechujących się utrudnionym dostępem przez podmioty obce do rynku wewnętrznego oraz szeregiem innych obostrzeń, w tym w obszarze przydziału zasobów, kierunków inwestycji i zbytu oraz obrotu walutami obcymi, w tym wymiernymi. W związku z tym wszystkie te bariery odnosiły się do gospodarki polskiej w przybliżonym w tym artykule przedziale czasowym, czyli do 1989 r.

W omawianym okresie nasz kraj należał do wspólnoty państw socjalistycznych i wobec tego polska gospodarka była gospodarką centralnie planowaną. Oznaczało to, że podmioty gospodarcze w przeważającej części należały do państwa. Nie miały one również, nawet po wprowadzeniu na początku lat 80. zasady „3 x s”, czyli

² Por. M.K. Nowakowski (red.) *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Key Text, Warszawa 2000, s. 173.

³ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 17.

⁴ W obecnych warunkach powyższe zagadnienie dotyczy zazwyczaj państwa siedziby zarządu centrali, a nie miejsca produkcji kluczowych komponentów oraz miejsca ostatecznego montażu.

przedsiębiorstw samorządnych, samodzielnych i samofinansujących, pełnej swobody decyzyjnej co do kierunków i zakresu prowadzonej działalności, a zatem rodzaju produkcji, charakteru inwestycji oraz strategii w zakresie zaopatrzenia i zbytu. O tych elementach, w tym przydziale i podziale odpowiednich, niezbędnych zasobów – środków produkcji czy/i wyrobów gotowych – decydowały stosowne organy z Państwową Komisją Planowania Gospodarczego na czele. Co równie ważne, istniała ścisła hierarchizacja w kolejności dokonywania zakupów – zaopatrzenia oraz co do kierunków sprzedaży. Niezbędne surowce, półfabrykaty czy wyroby gotowe w pierwszej kolejności należało nabywać w przedsiębiorstwach krajowych. Jeśli te z różnych względów nie były w stanie zaspokoić istniejących potrzeb⁵, generalnie dozwolony był import. W pierwszej kolejności musiał on jednak, czy powinien, być realizowany za tzw. ruble transferowe od innych członków wspólnoty socjalistycznej, w tym tych tworzących RWPG (Radę Wzajemną Pomocy Gospodarczej) i klasyfikowanych jako państwa tzw. pierwszego obszaru płatniczego. Dopiero za swoistą ostateczność uznawano import za tzw. twarde waluty – waluty wymienne z państw tzw. drugiego obszaru płatniczego, czyli określanych mianem państw kapitalistycznych. W przypadku sprzedaży natomiast, oczywiście w pewnych granicach i przy pewnym uproszeniu w omawianiu tego zjawiska, pierwszeństwo miał eksport do państw kapitalistycznych, za walutę wymienną, potem socjalistycznych za tzw. ruble transferowe. Zdarzało się więc, że potrzeby odbiorców krajowych niejednokrotnie były zaspokajane nie w pełni i w dodatku w ostatniej kolejności.

Te swoiste podziały i gradacja obowiązywały też w odniesieniu do krajowych przewoźników, w tym zajmujących się drogowym międzynarodowym transportem ładunków. W efekcie przewoźnicy ci mieli teoretycznie trzy główne źródła pozyskania niezbędnego sprzętu: fabryki krajowe, wytwórcy z pozostałych krajów socjalistycznych oraz producenci z krajów kapitalistycznych. Zakupy w pierwszym z wyróżnionych źródeł nie wiązały się z koniecznością internacjonalizacji, w przypadku dwóch pozostałych już tak. To, czy internacjonalizacja była konieczna, stanowiło pochodną dwóch zasadniczych elementów: zdolności dostarczenia przez krajowe zakłady odpowiednich pojazdów oraz ewentualnie ekonomicznego uzasadnienia zakupów za granicą. Ten drugi element nie miał czy mógł nie mieć znaczenia w sytuacji, gdy krajowy przemysł dostarczał odpowiednich wyrobów. Gdyby zaś nie był w stanie ich dostarczyć w ogóle lub mógł dostarczyć tylko w stopniu częściowo zaspokajającym potrzeby, wówczas istniała możliwość zakupu za granicą – internacjonalizacja opierała się na dwóch przesłankach. Import z krajów socjalistycznych, realizowany w ramach rozliczeń barterowych lub za tzw. ruble transferowe, stanowił alternatywę dla importu z krajów kapitalistycznych. Była to istotna alternatywa, po-

⁵ Sytuacja taka występowała m.in. wskutek braku produkcji określonego asortymentu, w tym będącego pochodną tzw. socjalistycznego podziału pracy, objawiającego się nawet zaprzestaniem produkcji w kraju i wobec tego zaistnieniem konieczności importu z innych państw socjalistycznych, oraz produkcji w niewystarczającej ilości bądź wytwarzania wyrobów o parametrach powodujących, że wyroby te nie nadawały się do pewnych zastosowań.

nieważ za import z państw kapitalistycznych nasz kraj w całości, pomijając ewentualne rozliczenie wybranych transakcji w barterze, musiał płacić walutami wymiennymi. Waluty te do 1989 roku były u nas dobrem w pewien sposób rzadkim, podlegającym niezwykle ścisłej reglamentacji. W związku z tym przydzielano je w ramach tzw. odpisów dewizowych, wyłącznie na zakupy istotne z punktu widzenia państwa lub gdy miało to uzasadnienie ekonomiczne. W obszarze międzynarodowego transportu drogowego towarów takie uzasadnienie istniało i opierało się na kilku ważnych przesłankach. Po pierwsze, realizacja przez krajowe podmioty przewozów za granicę towarów wyprodukowanych w naszym kraju czy do kraju importowanych oznaczała przejęcie przez te podmioty gestii transportowej. Przejęcie to stanowiło w takim razie alternatywę w stosunku do tego rodzaju usługi, wykonywanej na rzecz krajowych importerów i eksporterów towarów czy eksporterów i importerów zagranicznych w przypadku przewozów tranzytowych przez przewoźników z innych państw. Przyjmując, że kontrahenci – strony umowy eksportowo-importowej – wybrali za najwłaściwszy z ich punktu widzenia do przewiezienia towarów transport drogowy, przewóz samochodami i tak by się więc odbył. Kwestię stanowiło jedynie, czy byłyby to samochody pochodzące z firmy krajowej czy zagranicznej. Z tym rozróżnieniem wiązało się kolejne ważne zagadnienie. Za przewozy międzynarodowe, w tym szczególnie do i z krajów kapitalistycznych, należało płacić w walucie wymiennej. Gdyby w takim razie przewozy te wykonywał przewoźnik zagraniczny, płatność za fracht całkowicie musiałaby być dokonana w tej walucie. W przypadku wykonywania przewozów przez podmioty krajowe płatność ta już nie musiała być, co nie znaczy, że nie była, dokonywana w całości w walutach wymiennych, bo część kosztów przewoźnicy krajowi ponosili w naszej walucie, ewentualnie mogła w całości być dokonana w walutach wymiennych, ale w niższej wysokości niż w przypadku przewoźnika zagranicznego – zachodnioeuropejskiego. W efekcie międzynarodowy drogowy transport towarów stanowił źródło przychodów w walucie wymiennej.

Po drugie, praktyka dowiodła, że międzynarodowe przewozy drogowe towarów, w tym do krajów kapitalistycznych, były działalnością wysoce dochodową i rentowną. Umożliwiały nie tylko pozyskanie środków niezbędnych na spłatę zakupionego, w tym głównie w krajach kapitalistycznych (o czym dalej) taboru, ale i pozyskanie przez państwo niezbędnych dewiz, których bez działania naszych przewoźników ono by nie pozyskało, a nawet więcej, musiałoby wydatkować, by opłacić przewozy realizowane przez zagraniczne firmy.

I po trzecie, działając na rynku międzynarodowym, w tym szczególnie na rynku krajów kapitalistycznych, polskie przedsiębiorstwa międzynarodowego drogowego transportu towarów musiały się liczyć z silną miejscową i zagraniczną konkurencją. Musiały wobec tego kierować się rachunkiem ekonomicznym, czyli wykazywać, w tym w walucie wymiennej, nadwyżkę przychodów nad wszystkimi kosztami ich uzyskania. By realizacja tego celu była możliwa, czyli by możliwe było pozyskiwanie zleceń od podmiotów krajowych i zagranicznych, przedsiębiorstwa musiały

dysponować odpowiednim, przyczyniającym się do zachowania konkurencyjności i w ten sposób zachowanie tej konkurencyjności warunkującym, sprzętem. Sprzęt ten musiał w takim razie pozwolić na świadczenie usług na odpowiednim poziomie jakościowym, w tym co do terminowości, bezpieczeństwa i kosztów przewozu.

1. Możliwość pozyskania odpowiedniego taboru w fabrykach krajowych

Polski przemysł motoryzacyjny po drugiej wojnie światowej w znacznym stopniu musiał być tworzony od podstaw. Mimo to w ciągu pierwszej dekady po odzyskaniu niepodległości w 1945 r. udało się uruchomić produkcję m.in. w starachowickim starze, a potem w miarę konsekwentnie ją rozwijać. Niemniej pewne ograniczenie w wykorzystywaniu starów jako z technicznego punktu widzenia nadających się do przewozów międzynarodowych, pomijając już ich przynależność do klasy średniej, wynikało z tego, że de facto od samego początku otrzymywały one silniki, najpierw benzynowe, potem diesla, niezapewniające współczynnika moc/masa na satysfakcjonującym poziomie. Nie miały również, poza militarną serią 266, normalnie stosowanej w ruchu dalekodystansowym długiej kabiny, seryjnie zaopatrzonej w leżankę. Dlatego zdecydowanie bardziej do przewozów w towarowym drogowym transporcie dalekobieżnym – międzynarodowym nadawał się tabor powstający w drugiej z rodzimych fabryk produkujących ciężarówki, mających krajowy monopol w klasie ciężkiej, ówczesnych Jelczańskich Zakładach Samochodowych w Jelczu koło Oławy i Wrocławia. Wytwarzanie teoretycznie nadającego się do przewozów na długich dystansach modelu uruchomiono w nich dopiero w 1960 r.⁶, czyli dwa lata po tym, jak pierwszy polski przewoźnik międzynarodowy – PMPS Pekaes – zaczął realizować kursy za granicę. Wytwarzanym modelem był Żubr A80, który niestety od samego początku wymagał dopracowania. W rezultacie, mimo teoretycznego nadawania się do transportu międzynarodowego, w praktyce nie był w nim wykorzystywany. Zdecydowanie lepiej do takich przewozów nadawali się przedstawiciele kolejnej generacji, serii 300, która od 1968 r. zaczęła zastępować żubra na liniach montażowych. Nowe auta wyróżniały się nie tylko dużą ładownością, ale i mocniejszymi silnikami, produkowanymi w kraju na podstawie licencji brytyjskiej firmy Leyland. Dość szybko okazało się jednak, że zakup licencji nawet na dobry wyrób, przy braku prowadzenia nad nim dalszych prac badawczo-rozwojowych, może oznaczać ponowne pogłębienie luki technologicznej. Już w 1971 r. rząd niemiecki podniósł współczynnik moc/masa z 6 do 8 KM na tonę, a wartość ta stała się wkrótce europejską normą⁷. W efekcie minimalna moc silnika wariantu przeznaczonego do międzynarodowego transportu ładunków, przy założeniu masy całkowitej zestawu na po-

⁶ A. Zieliński A., *Polskie konstrukcje i motoryzacyjne 1961-1965*, WKiŁ, Warszawa 2008, s. 30-31.

⁷ R. Przybylski, *Na dalekich trasach. 50 lat Zrzeszenia Międzynarodowych Przewoźników Drogowych*, ZMPD, Warszawa 2008, s. 32.

ziomie 36 ton, powinna wynosić 290 KM. Takie silniki ówcześni renomowani wytwórcy zachodnioeuropejscy opracowali i skomercjalizowali. Tymczasem powstające w Mielcu licencyjne jednostki osiągały maksymalnie 202 KM w wersji wolnossącej i 243 KM w turbodoładowanej. Wartości te można było uznać za wystarczające w pierwszej połowie lat 70., i to pomimo niemieckich regulacji, lecz zaliczały się do zdecydowanie za niskich w drugiej połowie lat 70. i w latach 80., gdy moce silników stopniowo rosły.

Prócz silników w jelczańskich samochodach już w połowie lat 70. wiele innych rozwiązań i komponentów coraz bardziej odbiegało od tego, co proponowały znane, przodujące, zachodnie firmy. Dlatego, w celu redukcji stale narastającej luki technologicznej i wobec braku możliwości jej zmniejszenia we własnym zakresie, Polska nawiązała w 1972 r. kooperację z austriackim przedsiębiorstwem Steyr-Daimler-Puch AG. Kooperacja ta stanowiła punkt wyjścia do zawarcia z tym partnerem 11 września 1975 r.⁸ umowy licencyjnej, wraz z późniejszymi ustaleniami, przewidującej m.in.: przekazanie naszej stronie praw produkcji, montażu i sprzedaży na określonych rynkach ciężarówek dużej ładowności z nowego typoszeregu Steyr 1490/91 w kilku podstawowych odmianach oraz przekazanie praw produkcji, sprzedaży i montażu silników wysokoprężnych Steyr o dużej mocy. Niestety, z różnych przyczyn licencji tej praktycznie nie udało się w najważniejszych obszarach, w tym szczególnie w zakresie produkcji w kraju nowocześniejszych, mocniejszych silników, skutecznie wdrożyć. Jedyne, co udało się Jelczowi, to rozpocząć w pierwszej połowie lat 80. wytwarzanie pojazdów kolejnej generacji – serii 400 i 600, m.in. seryjnie zaopatrzonych w odchylane, stwarzające bardziej komfortowe warunki do pracy i wypoczynku kabiny, ale wciąż napędzanych przez stare, słabe silniki. Na niekorzyść polskich, w tym jelczańskich ciężarówek, by mogły one być swobodnie użytkowane w transporcie międzynarodowym, przemawiały jednak nie tylko relatywnie słabe i paliwożerne silniki. Istotnych argumentów przeciwko wykorzystywaniu tych aut w przewozach poza granicami Polski było o wiele więcej, by wymienić: względnie niską jakość i trwałość wielu komponentów, przekładającą się na skrócenie przebiegów międzyprzeładowych, dość duże prawdopodobieństwo wystąpienia awarii, ogólnie wysokie koszty eksploatacji, złe techniki i technologie montażu, cofnięte o co najmniej 5-10 lat w stosunku do przodujących wówczas rozwiązań, brak rozbudowanej za granicą, w tym na Zachodzie, autoryzowanej sieci obsługowo-naprawczej, gorszy niż w modelach produkcji zachodniej komfort stwarzany kierowcy, wynikający z gorszej jakości użytych materiałów wykończeniowych, gorszych technik montażu, mniejszej liczby dostępnych opcji w wyposażeniu dodatkowym oraz wyższej hałaśliwości jednostki napędowej.

Oceniając samochody produkcji krajowej pod kątem wykorzystania w przewozach międzynarodowych, należy stwierdzić, że tabor ten, przynajmniej pod względem technicznym, spełniał minimalne wymagania, by takie przewozy wykonywać.

⁸ *Z Jelczem po drogach Polski i świata*, JZS Jelcz, Wrocław 1983, s. 26.

Przy czym zależało to od tego, jak w danym okresie prezentowało się opóźnienie nadszadowcze i powiązana z nim luka technologiczna krajowego przemysłu pojazdów użytkowych w stosunku do przodujących wytwórców, głównie zachodnioeuropejskich. Przykładowo do pewnej poprawy sytuacji w tym względzie doszło na przełomie lat 60. i 70. (licencja Leyland, Jelcze serii 300) oraz na początku 80. (Jelcze serii 400 i 600), kiedy tę lukę technologiczną udało się ograniczyć o około 5-10 lat i wynosiła ona około 5-8 lat.

Rozpatrując zagadnienie nabywania taboru samochodowego w krajowych fabrykach przez polskich międzynarodowych przewoźników zajmujących się transportem ładunków w kontekście zachodzenia procesu internacjonalizacji, można jednak postawić tezę, że ponieważ od końca lat 60. tabor ten w pewnym zakresie powstawał w oparciu o licencje zagraniczne, zatem jego przejęcie i stosowanie, chociaż w ograniczonym wymiarze, przez omawianą grupę rodzimych firm spełnia niektóre wymagania dotyczące internacjonalizacji polityki taborowej. Niemniej z punktu widzenia przewoźnika jest to internacjonalizacja bierna. Pojęcie takie, uzupełnione o pojęcie internacjonalizacji czynnej, zaproponował M. Gorynia⁹. Według niego „internacjonalizacja czynna to ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw w różnych możliwych formach”¹⁰, czyli w przypadku omawianych w tym artykule podmiotów oznacza ona wykonywanie przez nie z jednej strony ich podstawowej funkcji, tzn. świadczenie usługi przewozu ładunków za granicę, z drugiej zaś zakup za granicą niezbędnego do świadczenia tej usługi taboru. Internacjonalizacja bierna natomiast to „wchodzenie w różne związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju, w którym jest zlokalizowana dana firma”¹¹. W takim razie, dostosowując pojęcie internacjonalizacji biernej do potrzeb analizy prowadzonej w tym artykule, można przyjąć, że zakup przez analizowaną kategorię polskich przewoźników u krajowych producentów pojazdów, które ci producenci wytwarzali na podstawie zagranicznej licencji czy/i w oparciu o licencyjne technologie i kluczowe komponenty, także stanowi przejaw internacjonalizacji polityki taborowej. Przyjąć można mianowicie dwa założenia. Przede wszystkim wyroby wytwarzane w ramach licencji i przy wykorzystaniu zagranicznych technik i technologii stanowiły czy stanowić mogły, jeśli krajowe wyroby nie powstawały¹², alternatywę dla wyrobów w pełni krajowych i wobec tego w znacznym stopniu pozbawionych obcych podzespołów i technologii. Jednocześnie w pewnym możliwym do uzyskania i akceptowalnym przez użytkownika stopniu wyroby wytwarzane w ramach licencji i przy wykorzystaniu zagranicznych technik i technologii były substytutem wyrobów importowanych. Fakt produkcji licencyjnego wyrobu w kraju

⁹ M. Gorynia, *Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 35-36.

¹⁰ Tamże.

¹¹ Tamże.

¹² Brak możliwości realnego porównania, gdyż zakup licencji często wstrzymywał własne prace badawczo-rozwojowe w danej dziedzinie ewentualnie w pełni krajowych opracowań nie udawało się skomercjalizować.

mógł bowiem powodować ograniczenie importu lub nawet całkowity jego brak. I właśnie ta substytucyjność, przy wykazywaniu przez licencyjne wyroby pewnego stopnia zinternacjonalizowania, skłania do uznania używania krajowych pojazdów budowanych w oparciu o zagraniczne licencje za przejaw internacjonalizacji polityki taborowej, w omawianym przypadku internacjonalizacji polityki taborowej krajowych przedsiębiorstw zajmujących się drogowym transportem ładunków.

2. Celowość pozyskania odpowiedniego taboru w krajach socjalistycznych

W związku z tym, że przemysł krajowy często nie mógł dostarczyć pojazdów w pełni odpowiadających wymogom nowoczesnego i efektywnego pod względem kosztowym międzynarodowego transportu ładunków, Polska była w pewnym zakresie zmuszona takie pojazdy importować. Import ten stanowił także pochodną tego, iż nie zawsze produkcja krajowych fabryk zaspokajała wszystkie potrzeby. Wobec tego import ten pełnił funkcję wspomagającą – komplementarną, nie zaś substytucyjną. To znaczy auta Jelcza, gdyż głównie ich omawiane zagadnienie dotyczy, w wybranych firmach były uzupełniane przez tabor importowany. Natomiast trudno obecnie stwierdzić i orzec, czy gdyby fabryka w Jelczu wytwarzała więcej stosownych pojazdów, import ich odpowiedników i zamienników z państw socjalistycznych byłby konieczny. Tym bardziej że pomijając problematykę ilości oraz dostępności międzynarodowego serwisu, należy poruszyć też co najmniej dwa inne niezwykle ważne zagadnienia – jakości i osiągnięć. Pod tym względem część sprzętu produkowanego w pozostałych krajach socjalistycznych, będących członkami RWPG, przewyższała swoim poziomem ten reprezentowany przez wyroby podwrocławskiego zakładu, tzn. importowany tabor cechowały lepsze walory techniczno-ekonomiczno-eksploatacyjne. Dotyczy to przede wszystkim ciężarówek produkowanych w byłej Czechosłowacji. Ze względu na ich wysokie walory użytkowe Polska kupowała je przez wiele lat. Najpierw były to skody z serii RTO706, potem liazы z linii 110.auta te trafiały do PKS-ów oraz do przedsiębiorstw podległych innym resortom niż resort transportu, a w wersji z długą kabiną używano ich do przewozów zagranicznych, przeważnie krajówsocjalistycznych, gdzie można było znaleźć autoryzowany serwis.

3. Celowość zakupu odpowiedniego taboru w krajach kapitalistycznych

Pod koniec lat 50. ubiegłego wieku, gdy dopiero zaczynało funkcjonować pierwsze polskie przedsiębiorstwo międzynarodowego drogowego transportu ładunków, w Europie Zachodniej istniało wiele niezależnych firm wytwarzających pojazdy

użytkowe, w tym ciężarówki nadające się do przewozów międzynarodowych¹³. Samochody te wyróżniały się relatywnie wysokim standardem technicznym, niezłymi osiąganiami, a także silnikami o dużej mocy, dość niską awaryjnością, dobrymi warunkami pracy i odpoczynku stwarzanymi dla kierowcy oraz ogólnym dopracowaniem. Do tego przynajmniej część oferujących je firm wdrożyła już strategię internacjonalizacji sfery wymiany, tzn. rozpoczęła eksport na wybrane rynki. Eksport ten, by przyciągnąć i utrzymać przy swoich wyrobach klientów, nierozłącznie wiązał się z koniecznością rozwoju w kraju importującym sprawnie działającej autoryzowanej sieci obsługowo-naprawczej. Ten ostatni element był oczywiście szczególnie istotny dla wykonujących przewozy międzynarodowe, gdyż zapewniał, że również poza granicami kraju producenta oraz kraju użytkownika pojazdy mogły liczyć na obsługę posprzedażną.

4. Przebieg internacjonalizacji zakupów w polityce taborowej polskich przedsiębiorstw międzynarodowego transportu ładunków

Pierwsze przewozy ładunków za granicę krajowi przewoźnicy samochodowi wykonywali, zanim jeszcze w tym celu została powołana specjalna firma. Przewozy te miały jednak specyficzny i incydentalny charakter, gdyż dotyczyły pomocy humanitarnej dla Węgier ogarniętych w październiku 1956 r. po części bratobójczymi walkami. Oprócz tego w połowie lat 50. za granicę zostały wysłane nasze ciężarówki Star¹⁴. Te kursy należało raczej traktować nie jako ukierunkowane na wykonywanie regularnych przewozów, lecz mające na celu zebranie odpowiedniego doświadczenia, którego zwyczajnie w tym obszarze w Polsce w drugiej połowie lat 50. brakowało. Tym bardziej że wykorzystane samochody z fabryki w Starachowicach kompletnie pod względem projektowym i częściowo technicznym do wykonywania tego rodzaju zadań się nie nadawały. Naturalnie można było nimi, co zresztą zrobiono, jeździć za granicę, ale w warunkach czystej konkurencji z podmiotami z innych państw tego typu działalność musiałaby się zakończyć ekonomicznym niepowodzeniem. Stary wysłano więc z transportem za granicę nie dlatego, że były dobrym rozwiązaniem, lecz nieco z przymusu, ponieważ nie istniała inna rozsądna alternatywa. Pomijając egzemplarze z wojskowego demobilu i wciąż niezbyt liczny w stosunku do potrzeb fabrycznie nowy tabor, praktycznie niczym innym krajowe przedsiębiorstwa zajmujące się transportem drogowym, w tym głównie PKS, wówczas nie dysponowały.

¹³ Między innymi takie warianty mogły zaoferować: w Niemczech – Mercedes, MAN, Krupp, Magirus i Büssing, we Francji – Unic, Berliet i Saviem (dział aut użytkowych koncernu Renault), w Hiszpanii – Pegaso, w Austrii – Steyr i ÖAF, w Szwecji – Volvo i Scania, w Holandii – DAF, w Szwajcarii – Saurer, we Włoszech – Fiat, Lancia i OM, a w Wielkiej Brytanii – Leyland, ERF, Foden i Seddon-Atkinson

¹⁴R. Przybylski, wyd. cyt., s. 11.

Dlatego rozpoczęcie polityki taborowej i jej internacjonalizacji przez polskie podmioty zajmujące się międzynarodowym drogowym przewozem ładunków można dopiero omawiać od końca lat 50. Doszło wtedy do bardzo istotnych zmian organizacyjnych, w wyniku których powołano do życia specjalne przedsiębiorstwo – pierwsze krajowe przedsiębiorstwo zajmujące się wyłącznie drogowymi przewozami międzynarodowymi i mające początkowo monopol w tym obszarze. Przedsiębiorstwem tym był PMPS Pekaes¹⁵. Jednocześnie zapadły inne ważne decyzje. Otóż mimo wciąż nie najlepszej sytuacji gospodarczej kraju nie zdecydowano się na jakikolwiek kompromisowe, połowiczne rozwiązanie. Nie eksperymentowano z dostępnymi średniotonażowymi wariantami rodzimej produkcji. Postanowiono też nie nabywać sprzętu w innych państwach socjalistycznych, nawet w tych proponujących niezłe jakościowo wyroby, jak Czechosłowacja. Zresztą w realiach końca lat 50., choć istniały na Wschodzie konstrukcje lepsze niż polskie, ale żadna z nich nie reprezentowała odpowiednio wysokiego standardu technicznego i mogła liczyć najwyżej w ograniczonym zakresie na odpowiednie wsparcie obsługowo-naprawcze poza granicami RWPG. Ostatecznie więc wybrano ciężarówki, które gwarantowały wykonywanie powierzonych zadań w sposób optymalny, łączący wysoką jakość i niezawodność – pewność świadczonych usług z ich konkurencyjną ceną. Wybrano pojazdy produkcji zachodniej – za pośrednictwem Ministerstwa Handlu Zagranicznego¹⁶ – w renomowanej niemieckiej firmie Magirus-Deutz, nabywając 10 pierwszych ciężarówek¹⁷. Zakupienie dla PMPS Pekaes tych pojazdów należy właśnie uważać za początek polskiej polityki taborowej i jej internacjonalizacji w obszarze międzynarodowego drogowego transportu ładunków. Dlatego też dopiero od 1958 r. można prezentować i oceniać w omawianym zakresie internacjonalizację krajowej polityki taborowej i wszelkie jej aspekty.

Przez kilkanaście lat PMPS Pekaes, od 1982 r. – po zmianie formy organizacyjno-prawnej – zwany Pekaes Auto-Transport S.A., utrzymywał w branży uprzywilejowaną, monopolistyczną pozycję. Z czasem liczba podmiotów uprawnionych do samodzielnego przewozu za granicę ładunków zaczęła powoli, ale systematycznie rosnąć. Oprócz wybranych PKS-ów, doszły: od 1973 r. PLO – Gospodarstwo Transportu Samochodowego, od 1982 r. C. Hartwig oraz firmy wykonujące specjalizowane przewozy praktycznie na potrzeby własne, jak Z.Ch. Blachownia, Hortex Góra Kalwaria, POZH, Transocean Szczecin. Pod koniec lat 80. pojawili się także pierwsi przewoźnicy prywatni. Wszystkie te podmioty da się podzielić ze względu na kraj pochodzenia pojazdów na: używające wyłącznie czy prawie wyłącznie pojazdów z państw kapitalistycznych (PMPS Pekaes – Pekaes Auto-Transport SA, PLO – Gospodarstwo Transportu Samochodowego, C. Hartwig), używające taboru miesza-

¹⁵ *Historia Grupy Pekaes*, [w:] *Pamiętniki od PMPS do Pekaes SA – 1958-2004*, Pol Press, Warszawa, 2004, s. 9-10.

¹⁶ R. Przybylski, wyd. cyt., s. 17.

¹⁷ Patrz *Historia Grupy Pekaes...*, s. 10.

nego, tzn. z krajów kapitalistycznych i socjalistycznych, w tym z Polski (wybrane PKS-y, niektóre podmioty wykonujące przewozy na potrzeby własne, jak Hortex Góra Kalwaria, Z.Ch. Blachownia. Transocean Szczecin), używające taboru wyłącznie z krajów socjalistycznych, w tym z Polski (praktycznie wszystkie PKS-y oraz niektóre podmioty wykonujące przewozy na potrzeby własne). Pojazdy z krajów kapitalistycznych trafiały zatem wyłącznie do ściśle wyselekcjonowanej grupy firm zajmujących się drogowym transportem międzynarodowym i to tym realizowanym do krajów kapitalistycznych lub w tranzycie z tymi krajami, czyli pozwalającym na pozyskanie walut wymiernych. Poza tym w ograniczonej ilości na zakup taboru produkcji zachodniej mogły sobie pozwolić te podmioty, które ze względu na prowadzoną działalność uzyskiwały odpisy dewizowe. Dotyczyło to przede wszystkim podmiotów, dla których międzynarodowy transport drogowy pełnił jedynie funkcję pomocniczą. Niezależnie jednak od rodzaju nabywanego, w drugim obszarze płatniczym starano się, choć nie zawsze, wybierać auta z nowych serii, z dobrym wyposażeniem, ale ze względów oszczędnościowych zaopatrzone w silniki o średnim dla stosowanego w tamtym czasie w typowych przewozach międzynarodowych zakresie mocy maksymalnej i pozbawione zbędnych dodatków. Pojazdy z państw socjalistycznych, w tym z Polski, choć sumarycznie zdecydowanie liczniejsze pod względem zarejestrowanych w kraju egzemplarzy, w wykonywanym przez rodzime firmy drogowym transporcie międzynarodowym pełniły funkcję uzupełniającą.

W drugiej ważnej kwestii, czyli ilości użytkowanego taboru z importu, największym spośród krajowych przewoźników międzynarodowych był najpierw PMPS Pekaes, potem jego prawny następca PEKAES Auto-Transport SA. W 1988 r. ten ostatni dysponował około 1300 autami. W kraju takich aut przystosowanych do obsługi ruchu międzynarodowego było wtedy około 2000, czyli do PEKAES-u należało aż 65% z nich¹⁸. Ponadto, ze względu na walory eksploatacyjne i parametry techniczno-użytkowe, od lat 70. preferowaną importowaną marką produkcji zachodniej stało się Volvo¹⁹. Wszystkie nabyte auta tej marki wykorzystywano w przewozach międzynarodowych, a trafiały one głównie do PMPS Pekaes i PEKAS Auto-Transport, gdzie stanowiły znaczącą część taboru (pod koniec lat 80. około 30%), oraz do PLO Gdynia, PKS Gdynia, Transoceanu Szczecin i Z.Ch. Blachownia.

¹⁸ PEKAES Auto-Transport – prospekt emisyjny sporządzony w Warszawie 26 czerwca 1998 r.

¹⁹ Dostawy tych ciężarówek do naszego kraju kształtowały się następująco 1974 r. – 105 sztuk, 1975 r. – 148 sztuk, 1976 r. – 136 sztuk, 1977 r. – 1 sztuka, 1978 r. – 1 sztuka, 1979 r. – 20 sztuk, 1980 r. – 300 sztuk, 1981 r. – 82 sztuki, 1982 r. – 0 sztuk, 1983 r. – 27 sztuk, 1984 r. – 127 sztuk, 1985 r. – 48 sztuk, 1986 r. – 70 sztuk, 1987 r. – 110 sztuk, 1988 r. – 32 sztuk i 1989 r. – 147 sztuk; Volvo Facts & Figures, wydawnictwo wewnętrzne, 1993.

5. Bariery w internacjonalizacji polityki taborowej

Podstawowe bariery wynikały z ówczesnego systemu społeczno-ekonomiczno-politycznego, w szczególności z istnienia centralnego rozdzielnika i związanej z tym konieczności uzyskiwania zgody na zakupy w Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego, z utrudnionego dostępu do walut wymienianych oraz konieczności wypełniania odgórnych zaleceń stanowiących pochodną istnienia planu gospodarczego dla przedsiębiorstw państwowych, z którego realizacji te przedsiębiorstwa były rozliczane. Poza tym w polityce taborowej da się wyróżnić jeszcze co najmniej cztery specyficzne bariery, po części charakterystyczne dla tej branży i okresu. Pierwsza z nich była wewnętrzna, trzy pozostałe zewnętrzne w stosunku do przewoźników. Za tę wewnętrzną, pod koniec lat 60. już przewycięzoną, należy uznać brak realnego doświadczenia w eksploatacji sprzętu różnych marek, zwłaszcza eksploatacji odbywającej się w warunkach transportu dalekodystansowego, na długich trasach, niezrządkiem kilkunastodniowych. Z tego powodu musiały się one wyróżniać niską awaryjnością, w tym niewielkim prawdopodobieństwem wystąpienia nieprzewidzianych awarii, by w efekcie obniżyć koszty eksploatacji wskutek unikania drogiej i rozliczanej w walutach wymienialnych pogwarancyjnej obsługi serwisowej na Zachodzie. Tym samym, po części metodą prób i błędów, we własnym zakresie starano się wypracować najlepsze rozwiązanie, optymalny model – optymalną strukturę markową i rodzajową taboru z pojazdami w określonym czasie najlepiej spełniającymi wyznaczone kryteria oraz postawione wymagania i jednocześnie gwarantującymi uzyskanie możliwie najlepszej relacji koszt/efekt.

Trzema barierami o charakterze zewnętrznym były natomiast: różnice w przepisach między państwami, istnienie krajowego, monopolistycznego pośrednika w zakupach oraz występowanie zaleceń i wskazań o polityczno-personalnym wymiarze. Pierwsza z tych barier wynikała z tego, że na początku lat 60.²⁰ w Europie Zachodniej nie istniały jednolite przepisy co do mas, nacisków i wymiarów. Przykładowo w Niemczech zezwalano na ruch zestawów o ładowności do 15 ton. W innych państwach coraz popularniejszy stawał się tzw. „europejski” standard, określający ją na 21 ton. Poważne rozbieżności dotyczyły też szerokości. W Szwajcarii, z powodu małej szerokości licznych dróg górskich, pozwalano na jazdę samochodami o szerokości 2,3 m, w pozostałej zaś części Europy wartość ta była wyższa i wynosiła 2,5 m. Do uzgodnienia stanowisk doszło dopiero w połowie 1960 r., gdy kraje Europy Zachodniej zgodziły się na pewną standaryzację wymagań w tym zakresie. Tym samym bariera ta przestała istnieć. Niemniej dopóki istniała i jednocześnie występowała wymieniona już bariera braku stosownego doświadczenia w eksploatacji typowego taboru do przewozów międzynarodowych, PMPS Pekaes zamawiał tabor w niedużych partiach od wielu dostawców. W rezultacie na stanie znalazły się m.in. ciężarówki Magirus, Saviem JM240, a z czasem Pegaso 208 oraz Volvo F88/F89.

²⁰ R. Przybylski, wyd. cyt., s. 17-18.

Była to niesamowita wręcz mozaika, ponieważ część z nich miała silniki Deutz (Magirus), część MAN (Saviem), a część Henschel²¹. Z technicznego, ekonomicznego i operacyjno-finansowego punktu widzenia nie było to dobre rozwiązanie, gdyż wielość marek aut, przy relatywnie małej liczbie przedstawicieli każdej z tych marek, w połączeniu z koniecznością zamawiania u dostawców komponentów niezbędnych podzespołów i części zamiennych powodowała liczne problemy. Najważniejszym z nich było utrudnienie oraz zwiększenie kosztów bieżącej obsługi i napraw.

Druga bariera o zewnętrznym charakterze, czyli konieczność korzystania w zakupach taboru z pośrednictwa monopolistycznej państwowej centrali handlu zagranicznego, mogła oznaczać występowanie trudnych do przewidzenia niedogodności i być w praktyce kłopotliwa. Przykładowo w trakcie realizacji sfinalizowanej w 1976 r. umowy na 250 sztuk IVECO-Fiatów 190NT doszło do dość poważnych opóźnień. Dostawy ostatecznie zakończyły się w listopadzie 1977 r.²², co w porównaniu z terminem przewidzianym w kontrakcie oznaczało ponadpółroczne opóźnienie. Za tę nieterminowość po części odpowiadał polski pośrednik – PHZ Przemysłu Motoryzacyjnego POL-MOT. Występujące opóźnienie przełożyło się na wystąpienie nieprzewidzianych problemów. Pojawiło się m.in. szereg perturbacji i spiętrzeń w bieżącej pracy przewoźnika, gdyż brakowało pojazdów do zakontraktowanych przewozów. Bariere występowania monopolistycznego pośrednika Pekaesowi, jako pierwszemu z polskich drogowych międzynarodowych przewoźników ładunków, udało się przezwyciężyć dopiero w 1982 r., gdy został on przekształcony w spółkę akcyjną PEKAES Auto-Transport SA²³. W efekcie nie musiał w swej polityce, w tym polityce taborowej, kierować się narzuconym ogólnie planem. Dzięki temu m.in. uzyskał dużą swobodę w zakupach, przejawiającą się możliwością bezpośrednich negocjacji i bezpośredniego zamawiania pojazdów u wybranego dostawcy. Nie musiał zatem, jak inne przedsiębiorstwa, korzystać w tym zakresie z pośrednictwa państwowej, monopolistycznej centrali handlu zagranicznego POL-MOT.

Ostatnia z barier internacjonalizacji o egzogenicznym charakterze była dość specyficzna, ale i niezwykle wymowna dla omawianego w tym artykule okresu. Była to bariera wynikająca z osobistych upodobań oraz ewentualnych sympatii i antypatii ówczesnych przywódców państwa. Przykładowo pod koniec lat 70. PMPS Pekaes, wykazując ekonomicznie uzasadnioną konieczność zakupów, wystąpił o uzyskanie pozwolenia na nabycie 200 samochodów. W tym celu dyrektor firmy²⁴ zwrócił się do Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego o wydanie zgody na przydział

²¹ Por. *Pierwsza dwudziestolatka – rozmowa z Juliuszem D. Kowalikiem, dyrektorem PMPS Pekaes (1961-1982), prezesem Zarządu Pekaes Auto-Transport S.A. (1982-1983) i członkiem Zarządu (1983-1989) w: Pamiętniki od PMPS do Pekaes S.A....*, s. 28.

²² Dokument wewnętrzny „Analiza działalności za rok 1977”, PMPS Pekaes, marzec 1978 r.

²³ Działanie to, będące następstwem niewypłacalności naszego kraju, miało zapobiec konfiskacie za granicą majątku polskich przedsiębiorstw państwowych.

²⁴ Na podstawie: R. Kołodziejczyk, *Od PMPS do Pekaes S.A.*, [w:] *Pamiętniki od PMPS do Pekaes S.A....*, s. 99.

dewiz pozwalających na zakup samochodów, w dodatku tylko jednej marki – Volvo. Taki wybór uważano za najlepszy. Pojazdy te cieszyły się dobrą opinią, cechowały się bowiem niską awaryjnością oraz niedużym zużyciem paliwa. Niestety, chociaż Państwowa Komisja Planowania Gospodarczego wyraziła zgodę na zakup, przydzielając odpowiednią ilość dewiz, nie było ostatecznego wskazania na dostawcę. Opcji w tym zakresie pojawiło się kilka. Silne wsparcie miał IVECO-Fiat, co wynikało z jego od dawna mocnej pozycji w naszym kraju, dodatkowo wzmocnionej zakupem aż dwóch licencji na auta osobowe: w 1965 r.²⁵ na fiata 125 z licencjobiorcą – warszawską FSO i w 1973 r. na fiata 126 z licencjobiorcą bielską i tyską FSM. Ponadto Fiat mógł liczyć na niezwykle ważne, bo polityczne wsparcie ze strony wicepremiera rządu Tadeusza Wrzaszczyka, będącego wcześniej jednym z dyrektorów FSO. Drugą rozważaną marką było francuskie Renault, które jako podmiot francuski miało wtedy duże szanse na odniesienie sukcesu. Ówczesny I sekretarz KC PZPR Edward Gierek w młodości pracował bowiem w kopalniach belgijskich oraz francuskich i dzięki temu pobytowi za granicą biegle władał językiem francuskim oraz miał duży sentyment do Francji. W efekcie zamówienie wyrobów Renault stanowiłoby wyraz sympatii dla niego i mogłoby być przychylnie przez niego potraktowane. Poza tym rozważano zakup ciężarówek Steyr, gdyż, pomijając udaną kooperację z tym producentem prowadzoną od lat przez Jelczańskie Zakłady Samochodowe, za Steyrem obstawał ówczesny premier Piotr Jaroszewicz, po części z powodów osobistych²⁶. Mimo to dyrekcja PMPS Pekaes wciąż chciała zakupić ciężarówkę Volvo²⁷.

W związku z tym, że za wyborem każdej z proponowanych marek przemawiało wiele argumentów o techniczno-eksploatacyjnym, ekonomicznym i politycznym charakterze, powstał swoisty pat decyzyjny, który udało się rozwiązać w dość nietypowy sposób. Zamiast wybrać tylko jedną z trzech marek, gdyż Steyr został ostatecznie wyeliminowany, postanowiono zakupić wszystkie, i to w ilości pierwotnie przewidywanej dla jednej. Takie rozwiązanie zaproponowała życzliwa firmie osoba pracująca w Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego²⁸. Dzięki temu decyzja o przydziale dewiz i dokonaniu zakupów zapadła bardzo szybko. Niemniej pewne rozbieżności dotyczą liczby faktycznie nabytych pojazdów. R. Kołodziejczyk²⁹ podaje, że firma nabyła po 200 volvo, IVECO-fiatów i renault. W rzeczywistości zakupiono inne ilości. W sprawozdaniu zajezdni w Starachowicach³⁰, do której skierowano renault, wykazanych jest na stanie dokładnie 300 egzemplarzy typu TR305 i jeden nowocześniejszy, mocniejszy typu TR310. Zakupiono również 300 sztuk volvo, wszystkie z nowej rodziny F12³¹.

²⁵ Z. Podbielski, *Polski Fiat 125p/FSO 125p*, ZP Grupa, Warszawa – Piekary Śląskie, s. 24.

²⁶ Por. R. Kołodziejczyk, wyd. cyt., s. 99.

²⁷ Tamże.

²⁸ Por. tamże, s. 99.

²⁹ Tamże.

³⁰ PEKAES Auto-Transport SA Zajezdnia w Starachowicach, sprawozdanie wewnętrzne, 1982 r.

³¹ Por. Volvo Facts & Figures, dokument wewnętrzny, 1993 r.

6. Podsumowanie

Internacjonalizacja polityki taborowej polskich przedsiębiorstw zajmujących się międzynarodowym drogowym transportem ładunków w okresie do 1989 r. zacho- dziła od momentu, w którym pierwsze z tych wyspecjalizowanych przedsiębiorstw zostało powołane do życia, czyli od 1958 r. Internacjonalizacja ta była wymuszona, ponieważ gdy rozpoczynano wykonywanie tych przewozów, w kraju sprzętu o od- powiednich parametrach techniczno-użytkowych nie produkowano. Produkcję roz- poczęto w 1960 r., ale sprzęt ten z różnych przyczyn do typowych przewozów na długich dystansach z wielu względów się nie nadawał. I nie zmieniły tego późniejsze zakupy licencji na silniki w brytyjskiej firmie Leyland i na kompletne pojazdy w austriackiej firmie Steyr. Obie te licencje, przy braku wystarczających nakładów na dalsze prace nad nimi, pozwalały jedynie na pewną redukcję luki technologicznej, nie zaś jej całkowitą likwidację. W efekcie powstające na ich podstawie warianty, chociaż umożliwiały bierną internacjonalizację polityki taborowej z punktu widze- nia przedsiębiorstw je użytkujących, jednak ze względu na szereg ograniczeń były przeważnie stosowane w jazdach do innych krajów socjalistycznych. Typowa inter- nacjonalizacja polityki taborowej zachodziła natomiast w przypadku zakupów tabo- ru za granicą. Przy czym, co znamienne, od samego początku, mimo uwarunkowań politycznych, strona polska postanowiła nabywać niezbędny sprzęt nie w krajach socjalistycznych, choć w Czechosłowacji czyniono stosowne zakupy, ale u renomo- wanych koncernów zachodnioeuropejskich. Zakupów tych, dokonywano za deficy- towe wtedy u nas waluty wymienne, które były oczywiście ściśle reglamentowa- ne. W rezultacie wysokojakościowy tabor był dobrem rzadkim i trafiał wyłącznie do wyselekcjonowanej grupy podmiotów, z PMPS Pekaes – PEKAES Auto-Transport SA na czele. Niemniej należy podkreślić, że ta internacjonalizacja była realizowana w sposób przemyślany i konsekwentny. Dzięki temu, przy występujących licznych ograniczeniach – barierach o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, polskie przedsiębiorstwo, a potem przedsiębiorstwa zajmujące się międzynarodowym dro- gowym transportem ładunków przez 30 lat mogły i były w stanie świadczyć usługi na właściwym poziomie. I dotyczy to nie tylko wykonywania przewozu w eksporcie i imporcie na rzecz krajowych zleceniodawców, lecz także zdolności pozyskiwania zamówień na rynku zachodnioeuropejskim, w tym w ruchu tranzytowym. A bez od- powiedniego sprzętu te zlecenia nie mogłyby być przyjęte do realizacji, ewentualnie ich realizacja mogłaby być zakłócona. Dlatego trzeba jeszcze raz stwierdzić. Ze względu na zacofanie polskiego przemysłu motoryzacyjnego internacjonalizacja po- lityki taborowej polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków w okresie do 1989 r. miała charakter wybitnie wymuszony i w głównej mierze sprowadzała się do importu niezbędnych pojazdów z tzw. drugiego obszaru płatniczego. W efekcie mogła jednak powstać i stale się rozwijać nowoczesna gałąź gospodarki, w 1958 r. obejmująca jedną firmę z zaledwie 10 zestawami, a w 1989 r. kilkadziesiąt firm z około 2000 zestawów. Do tego gałąź ta przez cały omawiany okres zachowywała pełną konkurencyjność. I chociaż nabywany dla niej nawet w

krajach kapitalistycznych tabor pod względem swych osiągnięć – parametrów techniczno-użytkowych – reprezentował średni poziom kompletacji i wykończenia, ale to wystarczyło, by postawione zadania były wykonywane rzetelnie i fachowo.

Literatura

- Gorynia M., *Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Historia Grupy Pekaes*, [w:] *Pamiętniki od PMPS do Pekaes SA – 1958-2004*, Pol Press, Warszawa 2004.
- Kołodziejczyk R., *Od PMPS do Pekaes S.A.*, [w:] *Pamiętniki od PMPS do Pekaes SA – 1958-2004*, Pol Press, Warszawa 2004.
- Krasucki Z. (red.), *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, Uniwersytet Gdański, Sopot 1997.
- Nowakowski M.K. (red.), *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Key Text, Warszawa 2000.
- Pamiętniki od PMPS do Pekaes S.A. – 1958-2004*, Pol Press, Warszawa 2004.
- PEKAES Auto-Transport – prospekt emisyjny, Warszawa, 26 czerwca 1998.
- Pekaes Auto-Transport S.A. Zjazd w Starachowicach, sprawozdanie wewnętrzne, 1982
- Pierwsza dwudziestolatka* – rozmowa z Juliuszem D. Kowalikiem, dyrektorem PMPS Pekaes (1961-1982), prezesem Zarządu Pekaes Auto-Transport S.A. (1982-1983) i członkiem Zarządu (1983-1989), [w:] *Pamiętniki od PMPS do Pekaes S.A. – 1958-2004*, Pol Press, Warszawa 2004.
- PMPS Pekaes. Dokument wewnętrzny: „Analiza działalności za rok 1977”, marzec 1978.
- Podbielski Z., *Polski Fiat 125p/FSO 125p*, ZP Grupa, Warszawa – Piekary Śląskie.
- Przybylski R., *Na dalekich trasach. 50 lat Zrzeszenia Międzynarodowych Przewoźników Drogowych*, ZMPD, Warszawa 2008.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- Specjalna broszura wydana z okazji 10-lecia istnienia spółki Renault Trucks Polska, Warszawa 2004.
- Vet J.M. de, *Globalization and local and regional competitiveness*, „STI Review” 1993, No. 13.
- Volvo Facts & Figures, dokument wewnętrzny, 1993.
- Z Jelczem po drogach Polski i świata*, JZS Jelcz, Wrocław 1983.
- Zieliński A., *Polskie konstrukcje i motoryzacyjne 1961-1965*, WKiŁ, Warszawa 2008.
- Zorska A., *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 1998.

THE INTERNATIONALIZATION OF PURCHASING IN THE FLEET POLICY OF POLISH INTERNATIONAL ROAD GOODS HAULIERS TILL 1989

Summary: The fleet policy of Polish international road goods hauliers started in 1958 when the first company responsible for offering such a kind of a service was established. Just from the beginning that fleet policy had to be internationalized due to the fact that Polish and – in general – all the commercial vehicle manufacturers in the former European socialist countries were not able to supply these hauliers with high quality and high-performance trucks, trailers, semi-trailers and bodies.