# PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

Nr 406


## Globalizacja – gra z dodatnim czy ujemnym wynikiem?


Redaktorzy naukowi

Małgorzata Domiter
Bogusława Drelich-Skulska
Wawrzyniec Michalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracenaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-543-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

**Wstęp** ..... 9

**Część 1. Międzynarodowe przepływy towarów, usług i kapitałów w dobie procesów globalizacji**

**Dominika Brzęczek-Nester:** Polski eksport w latach 1999-2014 – kluczowe tendencje w ujęciach ilościowym, branżowym i geograficznym ..... 15
**Agnieszka Hajdukiewicz:** Transatlantyckie Partnerstwo Handlowo-Inwestycyjne jako szansa rozwoju eksportu polskich towarów ..... 28
**Dorota Agata Jarema:** Stosunki handlowe pomiędzy Unią Europejską i Chińską Republiką Ludową po 2001 roku ..... 43
**Artur Klimek:** Small and medium sized enterprises in international trade: the case of Central and Eastern European countries..... 54
**Jan Rymarczyk:** Eksport jako forma internacjonalizacji KGHM Polska Miedź S.A. ..... 70
**Joanna Skrzypczyńska:** Chiny w WTO ..... 86
**Marta Wincewicz-Bosy:** Wpływ wybranych czynników społecznych na międzynarodowy łańcuch dostaw zwierząt przeznaczenia rzeźnego ..... 93
**Wojciech Zysk:** Międzynarodowe obroty usługowe w latach 2004-2013 ..... 103
**Magdalena Myszkowska:** Miejsce krajów najsłabiej rozwiniętych w międzynarodowym handlu usługami..... 115
**Michał Brzozowski, Paweł Śliwiński, Grzegorz Tchorek:** Integracja podejścia makroekonomicznego i portfelowego w analizie czynników determinujących przepływy kapitału międzynarodowego..... 127
**Justyna Majchrzak-Lepczyk:** Rola branży e-commerce w rozwoju rynku powierzchni magazynowych ..... 140

**Część 2. Ugrupowania integracyjne, gospodarki narodowe i inni gracze wobec wyzwania integracyjnego**

**Eric Ambukita:** Francja i Afryka: nowa era współpracy gospodarczej ..... 153
**Anna Chrzęściewska:** Charakterystyka polityki społecznej Meksyku na tle procesów globalizacji ..... 165
**Małgorzata Dziembała:** Polityka na rzecz wspierania innowacyjności w krajach BRICS na przykładzie Republiki Południowej Afryki ..... 174

**Sławomir Wyciślak:** Korporacje transnarodowe w warunkach złożoności .... 186
**Anna Janiszewska:** Polityka społeczna w krajach europejskich jako odpowiedź na zachodzące zmiany demograficzne ..... 197
**Zdzisław W. Puślecki:** Unia Europejska wobec bezpieczeństwa ekonomicznego w warunkach globalizacji ..... 210
**Katarzyna Żukrowska:** Napięcia w sąsiedztwie UE jako czynnik stymulujący zmiany ..... 221

## Część 3. Polska w globalnej gospodarce – wybrane problemy

**Jarosław Brach:** Polski sektor międzynarodowego drogowego transportu ładunków – historia, sytuacja obecna oraz perspektywy i możliwości rozwoju w przyszłości ..... 243
**Dorota Jankowska, Agnieszka Majka:** Zmiany na rynku pracy w Polsce na tle przemian zachodzących w krajach UE ..... 268
**Bogdan Buczkowski, Agnieszka Kłysik-Uryszek, Aneta Kuna-Marszałek:** Polish OFDI – scale, structure and trends ..... 279
**Agnieszka Piasecka-Głuszak:** Główne przesłanki i napotykane bariery we wdrożeniu *kaizen* w przedsiębiorstwach na rynku polskim ..... 289
**Eugeniusz M. Pluciński:** Istota bezpieczeństwa ekonomicznego Polski z perspektywy globalizacji regionalnej i światowej. Wybrane aspekty ..... 306

## Część 4. Znaczenie komunikacji i marketingu dla kształtowania postaw w globalnej gospodarce

**Karolina M. Klupś-Orłowska:** Private English tutoring industry in China on the example of the activity of New Oriental Education & Technology Group .... 323
**Aleksandra Kuźmińska-Haberla, Monika Chutnik:** Szkolenia międzykulturowe jako sposób na zwiększenie konkurencyjności polskich inwestorów na rynkach zagranicznych ..... 333
**Agata Linkiewicz:** Ewolucja marketingu szeptanego jako narzędzia komunikacji marketingowej w świetle rozwoju technologii informacyjnych ..... 346
**Barbara Szymoniuk:** Globalne marnotrawstwo zasobów – wyzwanie dla zrównoważonego marketingu ..... 358

## Część 5. Państwo w globalnej gospodarce

**Lidia Mesjasz:** Koszty restrukturyzacji zadłużenia zagranicznego państwa... 369
**Dorota Michalak:** Przemiany strukturalne na rynku pracy jako efekt zmian klimatycznych ..... 382
**Michał Nowicki:** Sankcje jako wolicjonalny środek wywierania presji na państwa naruszające ład międzynarodowy ..... 391

## Summaries

### Part 1. International flows of foods, services and capitals at the time of the globalization processes

**Dominika Brzęczek-Nester:** Polish export in 1999-2014 – key trends in quantitative, structural and geographical terms ..... 15
**Agnieszka Hajdukiewicz:** Transatlantic Trade and Investment Partnership as a development opportunity for the exports of Polish goods ..... 28
**Dorota Agata Jarema:** Trade relations between the European Union and the Peoples Republic of China after 2001 ..... 43
**Artur Klimek:** Małe i średnie przedsiębiorstwa w handlu międzynarodowym. Przykład krajów Europy Środkowej i Wschodniej ..... 54
**Jan Rymarczyk:** Export as a form of KGHM Polska Miedź S.A. internationalization ..... 70
**Joanna Skrzypczyńska:** China in the WTO ..... 86
**Marta Wincewicz-Bosy:** Influence of some social factors on the international supply chain of animals for slaughter destination ..... 93
**Wojciech Zysk:** International turnover service in the years 2004-2013 ..... 103
**Magdalena Myszkowska:** The importance of least developed countries in the global services trade ..... 115
**Michał Brzozowski, Paweł Śliwiński, Grzegorz Tchorek:** Integrated macroeconomic and portfolio approach in the analysis of the international capital flows determinants ..... 127
**Justyna Majchrzak-Lepczyk:** Role of e-commerce industry in the development of the market for warehouse space ..... 140

### Part 2. Integration groups, national economies and other players towards integration challenge

**Eric Ambukita:** France and Africa: a new era of economic cooperation ..... 153
**Anna Chrzęściewska:** The characteristics of social policy of Mexico on the basis of processes of globalization ..... 165
**Małgorzata Dziembała:** The policy promoting innovation in the BRICS countries – the case of the Republic of the South Africa ..... 174
**Sławomir Wyciślak:** Transnational corporations under complexity ..... 186
**Anna Janiszewska:** Social policy in the European countries as a response to the demographic changes ..... 197
**Zdzisław W. Puślecki:** European Union in the face of the European security in the conditions of globalization ..... 210
**Katarzyna Żukrowska:** Tension in the neighborhood of the European Union as a factor stimulating changes ..... 221

## Part 3. Poland in global economy – selected problems

**Jarosław Brach:** Polish sector of international road freight transport hauliers – history, contemporary situation and the perspective and possibilities of its development in the future ..... 243
**Dorota Jankowska, Agnieszka Majka:** Changes on the labor market in Poland compared to the changes taking place in the EU ..... 268
**Bogdan Buczkowski, Agnieszka Kłysik-Uryszek, Anetta Kuna-Marszałek:** Polskie inwestycje bezpośrednie – skala, struktura, tendencje..... 279
**Agnieszka Piasecka-Głuszak:** Main reasons and faced barriers in implementing kaizen in enterprises on the Polish market ..... 289
**Eugeniusz M. Pluciński:** The essence of the economic security of Poland from a perspective of regional and worldwide globalisation ..... 306

## Part 4. Importance of communication and marketing for shaping attitudes in global economy

**Karolina M. Klupś-Orłowska:** Rynek prywatnych korepetycji w Chinach na przykładzie działalności New Oriental Education & Technology Group... 323
**Aleksandra Kuźmińska-Haberla, Monika Chutnik:** Intercultural trainings as a way of increasing the competitiveness of Polish investors in foreign markets..... 333
**Agata Linkiewicz:** Evolution of word-of-mouth marketing as a tool of marketing communication in the light if IT development ..... 346
**Barbara Szymoniuk:** Global waste of resources – a challenge for sustainable marketing ..... 358

## Part 5. State in global economy

**Lidia Mesjasz:** The costs of sovereign debt restructurings ..... 369
**Dorota Michalak:** Structural changes in the labor market as a result of climate changes ..... 382
**Michał Nowicki:** Sanctions as a volitional means of impact on states infringing international order..... 391

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 406 • 2015
Globalizacja – gra z dodatnim czy ujemnym wynikiem?
ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

**Jarosław Brach**
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: jaroslaw.brach@ue.wroc.pl

# POLSKI SEKTOR MIĘDZYNARODOWEGO DROGOWEGO TRANSPORTU ŁADUNKÓW – HISTORIA, SYTUACJA OBECNA ORAZ PERSPEKTYWY I MOŻLIWOŚCI ROZWOJU W PRZYSZŁOŚCI

# POLISH SECTOR OF INTERNATIONAL ROAD FREIGHT TRANSPORT HAULIERS – HISTORY, CONTEMPORARY SITUATION AND THE PERSPECTIVE AND POSSIBILITIES OF ITS DEVELOPMENT IN THE FUTURE

DOI: 10.15611/pn.2015.406.19
JEL Classification: F23, F10, F19

**Streszczenie:** W artykule zawarta jest informacja na temat przeszłości, obecnej sytuacji oraz perspektyw wzrostu i rozwoju w przyszłości firm należących do polskiego sektora międzynarodowego drogowego transportu ładunków. Główny punkt analizy dotyczy faktu, że w ciągu ostatnich 15 lat ta grupa podmiotów – przedsiębiorstw zdołała zostać najważniejszym drogowym przewoźnikiem towarowym w całej Unii Europejskiej, jeśli weźmie się pod uwagę wykonaną pracę przewozową wyrażoną w tkm w samym ruchu międzynarodowym, przeważnie dalekodystansowym, włączając w to przewozy typu cross-trade, pomiędzy krajami obcymi, w tym tranzytowe, oraz kabotażowe.

**Słowa kluczowe:** polski sektor międzynarodowego drogowego transportu ładunków, historia, teraźniejszość, przyszłość.

**Summary:** The article discusses the past, contemporary situation and the perspective and possibilities for the growth and development in the coming future of the companies belonging to the Polish sector of international road freight transport hauliers. The core point of that analysis is that within last 15 years that group of enterprises has managed to become the most important one – the biggest EU international road freight haulier if the performance – measured as the haulage in tkm made by vehicles only in the international haulage – mainly long haul transport − including cross-trade and cabotage − is considered.

**Keywords:** Polish sector of international road freight transport hauliers, history, contemporary situation, future.

## 1. Wstęp

Transport warunkuje możliwość istnienia oraz wzrostu i rozwoju wszystkich systemów gospodarczych. Umożliwia im bowiem m.in. zwiększanie przestrzennego zasięgu zaopatrzenia i zbytu oraz pozwala na dokonywanie racjonalizacji w funkcjonowaniu, powiązanej z zachodzeniem, zazwyczaj systematycznie pogłębianej, specjalizacji poziomej i pionowej, m.in. w ramach sukcesywnie i elastycznie realizowanego przez podmioty wytwórcze procesu dezagregacji łańcucha tworzenia wartości dodanej pomiędzy wybrane miejsca – lokalizacje, położone w różnych państwach, nieraz na innych kontynentach. Tym samym transport warunkuje i wpływa na wielkość, kształt, charakter, kierunki i opłacalność szeregu zjawisk zachodzących w szeroko pojętym życiu ekonomicznym, związanych ze sferami zaopatrzenia, produkcji, zbytu oraz obsługi posprzedażnej. Efektywność, bezpieczeństwo, pewność, dostępność, regularność, jakość (nieraz subiektywnie odczuwana) oraz cena wykonywanych procesów transportowych w coraz większym stopniu determinują więc efektywność, bezpieczeństwo, pewność, dostępność, regularność, jakość i cenę innych procesów odbywających się w gospodarce. Wraz ze swoim wzrostem i rozwojem gospodarka światowa oraz wszystkie tworzące ją podmioty z sieciami swoich własnych, zazwyczaj unikatowych powiązań, w stale rosnącym stopniu są w takim razie uzależnione od transportu, na wszystkich poziomach – płaszczyznach jego zasięgu – od wewnątrzzakładowego, przez lokalny, regionalny, ponadregionalny, krajowy, na międzynarodowym średnio- i dalekodystansowym kończąc. Tym samym transport określa i warunkuje sprawne zachodzenie gospodarowania na tych poziomach, a jego rola tym bardziej rośnie, im więcej ładunków ma zostać efektywnie przemieszczone na większe odległości zgodnie z przyjętymi reżimami jakościowymi. W takim układzie kwestia dotyczy przede wszystkim procesów internacjonalizacji i globalizacji, których zachodzenie w ogóle zależy od transportu w ten sposób, że bez niego nie mogłyby one wcale zacząć zachodzić. To właśnie rozwój technologii i technik transportowych wpływał na kształt, charakter i kierunki przebiegu najpierw internacjonalizacji, zabezpieczając jej sprawne zajście, potem globalizacji. Tej ostatniej – na podstawie wytworzonych już powiązań internacjonalizacyjnych oraz wraz z postępującymi integracją i centralną koordynacją, odbywającymi się m.in. w sferach obecności na świecie (globalnej sprzedaży), globalnego pozyskiwania zasobów oraz globalnego umieszczania działalności w układzie zaopatrzenie-produkcja-zbyt-obsługa posprzedażna serwisowo-naprawcza. W rezultacie to rozwój i udana komercjalizacja nowych technologii transportowych, wskutek dokonującego się postępu technicznego, wspartych równoczesnym rozwojem odpowiedniej infrastruktury oraz umiejętnościami i zdolnościami osób planujących, organizujących i wykonujących przewozy, spowodowały, że ładunki z miejsc nadania do miejsc odbioru w ciągu kolejnych stuleci i dekad mogły być przesyłane relatywnie coraz taniej, szybciej i bezpieczniej oraz przy zwiększającym się uniezależnianiu od

sił przyrody, ale przy systematycznym, głównie w ostatnich dziesięcioleciach, poszanowaniu dla niej – ograniczaniu negatywnego wpływu na środowisko.

Przez kilka tysięcy lat sprawne zachodzenie procesu internacjonalizacji, w tym co do zasięgu oraz rodzaju i wolumenu przesyłanych dóbr, pozostawało ograniczone przez istnienie poważnych barier w transporcie. Zdolność przewozowa była bowiem niezwykle mała, a odległość stanowiła poważną przeszkodę. W przewozach międzykontynentalnych zdecydowanie przeważała żegluga morska, w wewnątrzkontynentalnych uzupełniana czy zastępowana przez przewozy lądowe – drogowe odbywające się za pomocą zaprzęgów konnych (inne zwierzęta pociągowe w przewozach na większe odległości praktycznie nie były wykorzystywane) oraz przez żeglugę śródlądową. Rzeczywisty przełom zaczął dopiero następować w wieku XIX. W przewozach morskich doszło do zwiększenia ładowności (tonażu), prędkości i bezpieczeństwa oraz znacznego uniezależnienia się od sił przyrody wskutek zastosowania nowych narzędzi nawigacyjnych, budowy statków ze stali zamiast z drewna oraz zastąpienia napędu wiatrowego przez napęd realizowany za pomocą maszyn (kotłów, jednostek spalinowych) – najpierw przy użyciu jako paliwa węgla i mazutu, potem oleju napędowego. W przewozach lądowych pierwszą istotną rewolucję przyniosła kolej, powoli skutecznie wypierając i zastępując na dłuższych dystansach zaprzęgi konne i żeglugę śródlądową. Niemniej prawdziwa rewolucja w przewozach lądowych dokonała się wraz z pojawieniem się samochodów. Pierwsze ich konstrukcje zaprezentowano pod koniec XIX wieku, ale prawdziwy rozwój – wręcz rozkwit – tej gałęzi nastąpił w wieku XX. Do tego w wieku XX doszedł transport lotniczy.

Niemal od samego początku swojego komercyjnego użycia samochody skutecznie zaczęły zastępować zaprzęgi ze zwierzętami, a w okresie po drugiej wojnie światowej nie tylko wspomagały i uzupełniały kolej, ale i niezwykle skutecznie ją subsydiowały. Dlatego można przyjąć, że w warunkach europejskich (i nie tylko) właśnie po drugiej wojnie światowej transport samochodowy zaczynał powoli odgrywać coraz bardziej dominującą rolę, gdyż doprowadził – poza pewnymi wyjątkami – do niemal całkowitej eliminacji zaprzęgów konnych oraz walnie przyczynił się do ograniczenia roli kolei, żeglugi śródlądowej i – w niektórych przypadkach (przeważnie w relacjach wewnątrzkontynentalnych) – żeglugi morskiej. Tym samym, rozpatrując strukturę gałęziową, należy stwierdzić, że w zakresie wielkości samych przewozów transport drogowy przeważa w przewozach zarówno na krótszych, jak i na dłuższych dystansach, w tym w klasycznym ruchu międzynarodowym.

Rozwój międzynarodowego drogowego transportu ładunków w Europie datuje się na koniec lat 40. ubiegłego stulecia. Wynikał on z kilku powiązanych ze sobą przyczyn, w tym:

- stanu powojennej gospodarki światowej, przekładającego się na pierwotnie notowany wzrost zapotrzebowania na przewozy, któremu nie zawsze mogła podołać kolei, a któremu w coraz większym stopniu mogły podołać samochody. Stan infrastruktury kolejowej po drugiej wojnie światowej negatywnie mianowicie wpływał na jakość, pewność i czas przewozów realizowanych tą gałęzią;

- pojawiania się wielu punktów nadania i odbioru, nie tylko pozbawionych dostępu do infrastruktury kolejowej, ale i położonych relatywnie daleko od tej infrastruktury;
- komercjalizacji, dzięki ogromnemu postępowi technicznemu w przemyśle motoryzacyjnym, jaki dokonał się w czasie drugiej wojny światowej, ciężarówek, naczep i przyczep technicznie nadających się do efektywnego wykonywania przewozów międzynarodowych. Pojazdy te zaczęły bowiem cechować: odpowiednie środowisko do pracy i wypoczynku dla kierowców (niższy poziom hałasu, polepszona ergonomia, możliwość spania w kabinie), relatywnie duża ładowność (nawet 12 000-16 000 kg dla zestawu), mocne silniki (o mocy powyżej 120-150 KM), gwarantujące uzyskiwanie wysokiej średniej prędkości, redukującej czas jazdy, oraz stale spadające względne zużycie paliwa w przeliczeniu na tkm wykonanej pracy przewozowej;
- stopniowego rozwoju infrastruktury, przede wszystkim w zachodniej części kontynentu. W uzupełnieniu do dotąd istniejącej sieci systematycznie budowano kolejne odcinki tras szybkiego ruchu oraz autostrad, m.in. w Niemczech, Francji, Belgii i Holandii;
- woli politycznej na poziomie międzynarodowym, która doprowadziła do założenia stosownej organizacji wspomagającej (IRU) oraz uchwalania i przyjęcia (ratyfikowania) konwencji międzynarodowych, czyniących drogowe przewozy międzynarodowe ładunków tańszymi, pewniejszymi, prostszymi, bezpieczniejszymi i bardziej ujednoliconymi (konwencje TIR, CMR, ATA, ADR, ATP, AETR).

## 2. Polski sektor międzynarodowego drogowego transportu ładunków

Najszybciej międzynarodowy drogowy transport ładunków zaczął rozwijać się w państwach Europy Zachodniej, takich jak Niemcy, Francja, Belgia, Holandia, Dania i Włochy. W krajach Europy Wschodniej jego bezproblemowy rozwój był uzależniony od szeregu czynników ograniczających (hamujących)[1], w tym:

- politycznych – przynależności do tzw. wspólnoty socjalistycznej, z dominującą własnością państwową, centralnym rozdzielnikiem, centralnym planowaniem i socjalistycznym podziałem pracy;

[1] O znaczeniu tego rodzaju przewozów, wynikającym z siły gospodarczej krajów, otwartości ich gospodarek oraz stwarzającym możliwość internacjonalizacji dla rodzimych drogowych przewoźników międzynarodowych, świadczy m.in. liczba wydanych karnetów TIR. Przykładowo w 1969 roku w Polsce wydano ich zaledwie 6500, podczas gdy na Węgrzech 11 850 (czyli, bez mała, dwa razy więcej), w Rumunii 9550, a w Czechosłowacji 7270. Natomiast w państwach Europy Zachodniej takich karnetów wydawano wówczas bardzo dużo. W omawianym roku 1969 we Francji wydano ich aż 194 450, w Niemczech 140 270, w Holandii zaś 119 675, czyli odpowiednio 25,5, 21,5 oraz 18 razy więcej niż w Polsce; dane pozyskane przez autora w ZMPD.

- ekonomicznych – poziomu rozwoju gospodarczego, przekładającego się z jednej strony na rodzaj istniejących więzi, z drugiej cechującego się niską konkurencyjnością większości przedsiębiorstw i gospodarek, co ograniczało m.in. możliwości eksportowe, w tym głównie do krajów kapitalistycznych;
- taborowego – oznaczającego brak dostępności taboru nadającego się do efektywnej realizacji przewozów na dłuższych dystansach. W efekcie, poza nielicznymi wyjątkami, jak częściowo była Czechosłowacja i Węgry, gdzie budowano relatywnie dobre ciężarówki, istniała niemal stała konieczność importowania taboru takiego rodzaju.

Niemniej, pomimo tylu ograniczeń o takim charakterze, na tle innych państw dawnego obozu socjalistycznego, polski sektor międzynarodowego drogowego transportu ładunków wyróżnia się bardzo długą historią. Pierwsze krajowe przedsiębiorstwo zajmujące się takimi przewozami zostało założone już w 1958 roku, a więc niespełna dekadę później niż na Zachodzie, lecz o kilka lat wcześniej niż przykładowo w ZSRR. Przedsiębiorstwem tym był PMPS Pekaes. Decyzja o jego utworzeniu, potem zaś o umożliwieniu mu oraz innym firmom z tego sektora, jak PLO, wzrostu i rozwoju okazała się w pełni uzasadniona w układach technicznym, ekonomicznym, organizacyjnym, prawnym i politycznym.

W rozwoju polskiego sektora międzynarodowego drogowego transportu ładunków, jak dotychczas, da się wyróżnić pięć okresów – etapów:

- pierwszy – socjalistyczny – trwający od 1958 roku do okresu przemian z lat 1989-1990, cechujący się: monopolistyczną pozycją przedsiębiorstw państwowych – państwowych przewoźników, jak PMPS Pekaes – Pekaes Auto-Transport SA, PLO, C. Hartwig, PKS-y, niewielkim potencjałem przewozowym (w 1988 roku zaledwie około 2000 wyspecyfikowanych jednostek taboru samochodowego), małą liczbą dopuszczonych podmiotów;
- drugi – w pełni liberalizacyjny – trwający od okresu przemian z lat 1989-1990 do kwietnia 1992 roku, czyli do momentu wejścia w życie ustawy z dnia 26 lipca 1991 roku o warunkach wykonywania międzynarodowego transportu drogowego[2], wyróżniający się pełną swobodą wejścia do sektora (brakiem specjalnych ograniczeń), znacznym wzrostem potencjału przewozowego, całkowitą deregulacją i demonopolizacją rynku oraz wzrostem szeregu nieuczciwych praktyk;
- trzeci – regulacyjny – trwający od kwietnia 1992 roku do 1 stycznia 2002 roku, czyli do chwili wejścia w życie Ustawy z dnia 6 września 2001 roku o transporcie drogowym[3]. Etap ten charakteryzowały: ponowna regulacja rynku wskutek wprowadzenia koncesjonowania, możliwość rozwoju firm większych, o większej zdolności przewozowej, konkurujących na rynku nie tylko ceną, ale i jakością, znaczne odmłodzenie struktury wiekowej taboru samochodowego (nowe,

[2] Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o warunkach wykonywania międzynarodowego transportu drogowego, Dz.U. 1991, nr 75, poz. 332.

[3] Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym, Dz.U. nr 125, poz. 1371 z późniejszymi zmianami. M.in. Ustawa z dnia 12 lutego 2010 r. o zmianie ustawy o transporcie drogowym oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. 2010, nr 43, poz. 246.

proekologiczne odmiany spełniające coraz wyższe normy Euro), elastyczne i umiejętne dostosowywanie potencjału przewozowego do potrzeb zgłaszanych przez rodzimych eksporterów i importerów oraz do liczby zleceń na przewozy tranzytowe i kabotażowe. Doszło też do podniesienia jakości świadczonych usług oraz powstawania większych przewoźników (relatywny spadek znaczenia podmiotów małych, posiadających do 10 pojazdów);

- czwarty – przedakcesyjny – trwający od dnia 1 stycznia 2002 roku do dnia 1 maja 2004 roku. Etap ten znamionowały: zamiana koncesji na licencje, ponowna faktyczna deregulacja rynku, znaczny – praktycznie niekontrolowany wzrost liczby uprawnionych firm i ich potencjału przewozowego wskutek m.in. zniesienia wielu częściowo pozytywnych ograniczeń m.in. co do nowoczesności posiadanego taboru oraz limitów ilościowych, wynikających z rozwiązań przyjętych w poprzednio obowiązującym systemie koncesyjnym. Doszło do ponownego nasilenia konkurencji, prowadzącego do wzrostu liczby nieuczciwych praktyk i zachowań;
- piąty – poakcesyjny – od dnia 1 maja 2004 roku do dnia dzisiejszego, naznaczony przez niemal stały wzrost potencjału przewozowego, działanie na rynku unijnym, wzrost i rozwój podmiotów.

Celem tego artykułu jest przedstawienie, na podstawie podanych faktów i omówionych procesów, w tym o wymiarze bardziej ogólnym (uniwersalnym), obecnego stanu, potencjału przewozowego i pozycji polskich międzynarodowych drogowych przewoźników ładunków oraz na tej podstawie nakreślenie ich możliwości i perspektyw rozwojowych w przyszłości.

## 3. Sytuacja obecna

Polski sektor międzynarodowego drogowego transportu ładunków cechuje się, pomijając krótkookresowe wahania, wynikające z wprowadzenia koncesjonowania oraz efektów regulacyjnych rynku spowodowanych kryzysami (lata 1997-1999 i 2008-2010), niemal stałym wzrostem potencjału przewozowego, mierzonego liczbą posiadanych pojazdów, niekiedy uzupełnioną o ich klasy tonażowe. Pierwsze rodzime przedsiębiorstwo międzynarodowego drogowego transportu ładunków posiadało zalewie 10 zestawów samochodowych – wszystkie przyczepowe. Ponad pół wieku później sektor ten był już istotnym składnikiem gospodarki narodowej. Pod koniec 2011 roku tworzyło go ponad 26 000 podmiotów, dysponujących taborem składającym się z prawie 150 000 ciężarówek, z kolei na dzień 31 grudnia 2014 roku zarówno liczba uprawnionych firm, jak i posiadanych przez nie aut jeszcze wzrosły. Zgodnie z danymi GITD[4] licencje na przewóz rzeczy w ramach wykonywania

[4] Sprawozdanie: Dokumenty wydane przez GITD ważne w obrocie prawnym; stan na dzień 31 grudnia 2014, Sprawozdanie GITD na temat funkcjonowania międzynarodowego transportu drogowego, GITD, Warszawa, 29 stycznia 2015 roku.

międzynarodowego transportu drogowego posiadało 29 488 firm, natomiast liczba wydanych im wypisów na pojazdy samochodowe wyniosła 168 645. Do tego trzeba dodać co najmniej kilkanaście tysięcy przyczep oraz dziesiątki tysięcy naczep, dla których nie są niestety prowadzone stosowne statystyki. W efekcie polscy drogowi międzynarodowi przewoźnicy ładunków wyróżniają się znacznym potencjałem przewozowym. Ponadto coraz większa liczba ciężarówek jest nowych i nowoczesnych, tzn. spełniających normę czystości spalin Euro 5, regulację EEV oraz obecnie najwyższą i najbardziej restrykcyjną normę Euro 6 (tab. 1).

**Tabela 1.** Liczba pojazdów z podziałem na atesty ekologiczne: Euro 0, Euro 1, Euro 2, Euro 3, Euro 4, Euro 5 i Euro 6

| Spełniana norma | Euro 0 | Euro 1 | Euro 2 | Euro 3 | Euro 4 | Euro 5 | Euro 6 | Razem |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Liczba pojazdów samochodowych | 868 | 1 542 | 9 030 | 43 596 | 25 824 | 79 515 | 8 270 | 168 645 |
| Udział | 0,005 | 0,009 | 5,3 | 25,8 | 15,3 | 47,1 | 4,9 | 100 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportu GITD.

Tym samym na początku 2015 roku ponad połowa taboru samochodowego – 52%, spełniała najbardziej restrykcyjne normy czystości spalin. Poza tym w zdecydowanej większości – w ponad 72% – należący do polskich przewoźników tabor zalicza się do kategorii masowej ciężkiej (tab. 2). Powyższe pozytywnie wpływa na reprezentowany potencjał przewozowy, gdyż determinuje zdolność do przemieszczania jednym pojazdem ładunków o określonej masie własnej.

**Tabela 2.** Liczba pojazdów według dopuszczalnej masy całkowitej (DMC)

| Przewóz rzeczy UE | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Wielkość – DMC | *0 ton | 1-6 ton | 6-20 ton | powyżej 20 ton | łącznie |
| Liczba pojazdów | 65 | 35 248 | 11 367 | 121 965 | 168 645 |
| Udział w strukturze tonażowej | 0 | 20,9 | 6,7 | 72,4 | 100 |

*przedsiębiorcy nie podali we wniosku DMC pojazdu

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportu GITD.

Ten wzrost potencjału przewozowego jest ściśle powiązany z realizowanymi przewozami, mierzonymi wykonaną pracą przewozową (tab. 3).

W analizowanym okresie – w latach od 2000 do 2011 – polscy drogowi międzynarodowi przewoźnicy ładunków w zakresie wykonanej pracy przewozowej stale wzmacniali swoją pozycję, sukcesywnie z miejsc w pierwszej „dziesiątce" przesuwając się najpierw do pierwszej „trójki", a potem, w ostatnich latach już bezapelacyjnie zajmując pierwszą pozycję – pozycję największego w całej Unii Europejskiej drogowego międzynarodowego przewoźnika ładunków w obszarze zrealizowanej

**Tabela 3.** Przewozy międzynarodowe mierzone wykonaną pracą przewozową (w mld tkm) przez przewoźników z poszczególnych krajów Unii Europejskiej oraz ze Szwajcarii

| | Rok | | | | | Wzrost procentowy 1995/2000-2011 | Udział w przewozach drogowych (2011) | 2010/2011 (%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1995 | 2000 | 2005 | 2010 | 2011 | | | |
| UE-27 | | 429,9 | 564,7 | 578,8 | 563,9 | 32,6 | 32,6 | –2,2 |
| UE-15 | 268,3 | 339,9 | 381,6 | 302,3 | 283,3 | 5,6 | 21,9 | –6,2 |
| UE-12 | | 90,4 | 183,1 | 276,7 | 282,6 | 65,6 | 65,6 | 2,1 |
| BE – Belgia | 27,0 | 31,3 | 24,6 | 17,2 | 15,4 | –43 | 46,4 | –10.9 |
| BG – Bułgaria | | 3,3 | 9,3 | 13,3 | 14,7 | 693 | 69,3 | 10,4 |
| CZ – Czechy | | 23,1 | 27,9 | 37,1 | 39,8 | 72,7 | 72,7 | 7,5 |
| DK – Dania | 13,1 | 13,0 | 12,2 | 4,4 | 4,1 | –68,3 | 25,4 | –7,9 |
| DE – Niemcy | 36,5 | 54,2 | 72,5 | 60,6 | 58,8 | 16,1 | 18,2 | –3,0 |
| EE – Estonia | 1,1 | 3,2 | 4,0 | 4,2 | 4,4 | 300 | 73,6 | 4,7 |
| IE – Irlandia | 0,8 | 3,9 | 3,9 | 2,7 | 2,6 | 225 | 26,1 | –2,9 |
| EL | 4,0 | 4,5 | 5,0 | 4,6 | 3,8 | –5 | 18,4 | –16,9 |
| ES – Hiszpania | 22,9 | 41,8 | 66,8 | 63,9 | 64,5 | 181,6 | 31,2 | 1 |
| FR – Francja | 42,9 | 40,8 | 28,0 | 17,9 | 17,4 | –59,5 | 9,4 | –2,8 |
| IT – Włochy | 24,1 | 26,4 | 40,2 | 26,5 | 15,2 | –43 | 10,6 | –36,6 |
| CY – Cypr | | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1,9 | 1.9 | –14,3 |
| LV – Łotwa | | 3,3 | 5,7 | 8,0 | 9,5 | 187,8 | 78,2 | 18,75 |
| LT – Litwa | | 6,2 | 13,8 | 17,1 | 19,2 | 210 | 89,2 | 12,2 |
| LU – Luksemburg | 5,0 | 7,2 | 8,3 | 8,1 | 8,2 | 64 | 92,5 | 0,8 |
| HU – Węgry | | 7,0 | 13,8 | 22,4 | 24,0 | 224 | 69,5 | 7,2 |
| MT – Malta | | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0 | 20,0 | 0 |
| NL – Holandia | 40,4 | 48,0 | 52,3 | 42,0 | 39,8 | –1,5 | 54,2 | –4,2 |
| AT – Austria | 15,4 | 22,7 | 24,5 | 14,7 | 14,1 | –8,5 | 49,3 | –4,1 |
| PL – Polska | | 27 | 50,9 | 124,7 | 117,9 | 336 | 56,8 | –5,4 |
| PT – Portugalia | 15,5 | 21,9 | 25,2 | 22,5 | 23,8 | 53,5 | 65,2 | 5,7 |
| RO – Rumunia | | 4,4 | 32,1 | 13,8 | 14,5 | 230 | 55,0 | 5 |
| SL – Słowenia | | 3,4 | 8,7 | 13,6 | 14,3 | 320 | 86,8 | 5,1 |
| SK – Słowacja | | 9,3 | 16,9 | 22,4 | 24,3 | 161 | 83,2 | 8,5 |
| FI – Finlandia | 2,7 | 4,3 | 4,0 | 4,4 | 3,1 | 14,8 | 11,7 | –29,5 |
| SE – Szwecja | 3,2 | 4,2 | 3,9 | 3,5 | 3,5 | 9,4 | 9,6 | –0,2 |
| UK – Wielka Brytania | 14,8 | 15,3 | 10,1 | 8,9 | 9,0 | –39,2 | 5,9 | 1,0 |
| HR – Chorwacja | | 1,0 | 4,9 | 4,2 | 4,6 | 360 | 51 | 9,5 |
| CH – Szwajcaria | 0,7 | 0,9 | 1,0 | 3,7 | 3,7 | 429 | 26,9 | 0,0 |

Źródło: *EU Transport in Figures*, Transport Statistics, Eurostat, 2014, s. 28.

pracy przewozowej. Od roku 2000 do roku 2011 byli w stanie zwiększyć tę pracę ponad 3,3-krotnie – dokładnie o 336%. W efekcie są obecnie jedynymi przewoźnikami tego rodzaju wykonującymi rocznie pracę przewozową o wartości przekraczającej 100 mld tkm. Co więcej, przypada teraz na nich niespełna 21% całej pracy przewozowej wykonanej w przewozach tego typu przez wszystkich przewoźników unijnych, a różnica pomiędzy nimi a przewoźnikami z kolejnego kraju, zajmującymi drugie miejsce w tej statystyce (zestawieniu), pozostaje wręcz druzgocąca. Polscy drogowi międzynarodowi przewoźnicy ładunków w 2011 roku wykonali aż o ponad 82% większą pracę przewozową niż przewoźnicy hiszpańscy. Tym samym zajmują w tym sektorze nie tylko pozycję lidera, lecz wręcz dominują.

Ta pozytywna tendencja utrzymała się także w kolejnych latach, co potwierdzają statystyki opublikowane przez GUS (tab. 4).

**Tabela 4.** Przewozy wykonane przez polskich międzynarodowych przewoźników ładunków

| Polski transport międzynarodowy | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Przewozy ogółem w tys. ton | | Wykonana praca przewozowa w mln tkm | | Udział w całkowitych przewozach drogowych | | | |
| | | | | | przewozy | | praca przewozowa | |
| Rok | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 |
| | 162 578 | 183 607 | 133 319 | 147 274 | 13,1 | 14,1 | 60,0 | 59,5 |
| Eksport | 56 865 | 62 877 | 50 891 | 54 296 | 4,6 | 4,8 | 22,9 | 21,9 |
| Import | 51 585 | 53 699 | 45 164 | 47 878 | 4,2 | 4,0 | 20,3 | 19.0 |
| Przewozy pomiędzy krajami obcymi | 37 438 | 44 973 | 31 980 | 37 721 | 3,0 | 3,5 | 14,4 | 15,2 |
| W tym tranzyt przez Polskę | 2 809 | 2 755 | 5 423 | 5 123 | 0,2 | 0,2 | 2,4 | 2,1 |
| Kabotaż | 16 690 | 22 058 | 5 284 | 7 379 | 1,3 | 1,7 | 2,4 | 3,0 |

Źródło: *Transport – wyniki działalności*, GUS, Warszawa 2014.

W analizowanym okresie – w latach 2012-2013 – zaznaczył się dalszy przyrost – o 10,4% w zakresie wykonanej pracy przewozowej, wynikający ze wzrostu przewozów i wykonanej pracy przewozowej we wszystkich rozpatrywanych kategoriach. Przy czym, o ile praca przewozowa w eksporcie wzrosła o 6,7%, w imporcie o 6%, czyli w obu przypadkach mniej niż wyniósł wzrost pracy przewozowej wykonanej ogółem, o tyle poważny wzrost dokonał się w odniesieniu do dwóch pozycji – przewozów pomiędzy państwami obcymi – o niespełna 18%, i przewozów kabotażowych – aż o 39,6%. To właśnie dzięki tym dwóm pokaźnym wzrostom zrealizowana sumarycznie praca przewozowa mogła zwiększyć się o wspomniane 10,4%. Dobitnie świadczy to o tym, że polscy drogowi międzynarodowi przewoźnicy ładunków nie tylko wciąż zachowują znaczną konkurencyjność w obsłudze rodzimego handlu zagranicznego – krajowych eksporterów i importerów, ale i niezwykle

skutecznie umieją walczyć o zlecenia na rynku międzynarodowym – na przewozy pomiędzy krajami obcymi, w tym w tranzycie przez Polskę, oraz na zlecenia realizowane całkowicie na rynkach wewnętrznych państw obcych – przewozy kabotażowe wykonywane jedynie na terytorium jednego państwa obcego.

Ponadto, na co wskazano m.in. w raporcie „Strategia rozwoju transportu do roku 2020 (z perspektywą do roku 2030)”[5], o ile w samym okresie 2003-2010 wartość PKB Polski – liczona w cenach stałych – wzrosła o 37,1% (do chwili obecnej o ponad 54%), o tyle zapotrzebowanie na pracę przewozową zarobkowego transportu samochodowego przewoźników polskich i zagranicznych w obsłudze ładunków polskiego handlu zagranicznego wzrosło o 30,9% (w latach 2011-2013 o kolejne 23%), przy wzroście w transporcie wewnątrzkrajowym o 79,3%. Do takiej sytuacji przyczyniło się bardzo silne umiędzynarodowienie tego transportu po wstąpieniu do Unii Europejskiej. Najbardziej wymownym rezultatem tego umiędzynarodowienia samochodowych przewozów ładunków stał się wzrost zapotrzebowania na zarobkowe przewozy samochodowe na duże odległości, powyżej 500 km.

Na ten sukces złożyło się szereg czynników[6]. Przede wszystkim ma on wymiar po części historyczny. Pokaźny wzrost polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków w układzie ilościowym, przy nie zawsze pozytywnych tendencjach w układzie jakościowym, następował przez dekady przy zachodzących w kraju i za granicą zmianach o charakterze politycznym, ekonomicznym, społecznym i prawnym. Pierwsze przedsiębiorstwo – PMPS Pekaes – zaczynało działalność w okresie podziału świata na dwa przeciwstawne obozy, w warunkach gospodarki centralnie planowanej, przy wielu ograniczeniach. Początkowo funkcjonowało ono bardziej na zasadzie eksperymentu, gdyż w kraju nie było wcześniejszego doświadczenia w prowadzeniu tego typu przedsięwzięcia. Zarząd firmy oraz jej pracownicy w umiejętny sposób potrafili jednak wykorzystać posiadane zasoby ludzkie i rzeczowe, co pozwalało na bardziej efektywne działanie. Niezmiernie ważna była też umiejętność kierowców do samodzielnego radzenia sobie w trudnych sytuacjach, daleko od bazy w kraju, nieraz bez możliwości szybkiego i pewnego kontaktu z decydentami – kadrą zarządzającą. Pewne z tych pozytywnych cech zostały zachowane do dnia dzisiejszego.

Cechy osób zatrudnionych w polskich firmach międzynarodowego drogowego transportu ładunków, podejmowane przez nie decyzje oraz umiejętne wykorzystywanie szans w otoczeniu przy jednoczesnym ograniczaniu pejoratywnego wpływu czynników negatywnych, spowodowały, że w ciągu ponad 50 lat krajowy sektor drogowego przewozu ładunków w ruchu międzynarodowym, oprócz stale zwiększanego potencjału przewozowego, mógł obsługiwać coraz większą liczbę klientów z coraz większej liczby rynków. Ten wzrost w pierwszych latach był jeszcze niewiel-

---

[5] *Strategia rozwoju transportu do roku 2020 (z perspektywą do roku 2030)*, Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, Warszawa, dnia 22 stycznia 2013 roku, s. 23.

[6] J. Brach, *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków*, Wyd. UE Wrocław, Wrocław 2012, s. 400-401, 474-475.

ki, ale od razu odbywał się przy poszanowaniu jakości i dbałości o pewność świadczonych usług. Tym samym nasi przewoźnicy niemal od samego początku starali się przenosić konkurencję z poziomu cenowego na pozacenowy, by cena przestawała odgrywać najważniejszą rolę. Takie podejście spowodowało, że byli w stanie nie tylko zabezpieczać potrzeby krajowych eksporterów i importerów, ale i coraz skuteczniej rywalizować o zlecenia na rynku międzynarodowym, w tym o bardzo opłacalne zlecenia na przewozy tranzytowe. Rywalizacja ta była o tyle trudna, że zainteresowanym kontrahentom należało w niej stale przedstawiać lepsze warunki współpracy co do ceny i jakości świadczonych usług oraz zakresu usług dodatkowych, niż proponowali przewoźnicy z innych państw, w tym zaliczanych ówcześnie do grona kapitalistycznych.

Wzrost i rozwój polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków, dokonany szczególnie po przemianach z lat 1989-1990, wiązał się z umiejętnym wykorzystaniem sprzyjających czynników w otoczeniu oraz powiązaniem tych czynników z własnymi przewagami. To powiązanie posiadanych zasobów oraz ich umiejętnego wykorzystania spowodowało właśnie, że przewoźnicy ci mogą obecnie jeszcze skuteczniej rywalizować o zlecenia na przewozy od krajowych eksporterów i importerów. W rezultacie w przeważającym stopniu mogą obsłużyć ich potrzeby przewozowe. Umiejętnie zdobywają też zlecenia na rynku międzynarodowym, od partnerów zagranicznych na przewozy do i z naszego kraju oraz na przewozy tranzytowe i kabotażowe.

Należy zatem stwierdzić, iż w zakresie internacjonalizacji przewozów polskie przedsiębiorstwa międzynarodowego drogowego transportu ładunków od dekad potrafią utrzymać szereg kluczowych atutów. Ponadto są w stanie, wykorzystując szanse w otoczeniu oraz działając w oparciu o posiadane zasoby i bazując na swoich mocnych stronach, stale zwiększać swój potencjał konkurencyjny – swoją zdolność do skutecznego konkurowania. Kwestia dotyczy w takim razie m.in.:

- rosnącej zdolności do obsługi potrzeb polskiego handlu zagranicznego – krajowych eksporterów i importerów. Transport drogowy stał się dominującą gałęzią w przewozach międzynarodowych realizowanych z i do naszego kraju. Do tego polscy przewoźnicy dominują w wykonywaniu zleceń na rzecz nie tylko krajowych eksporterów, ale i krajowych importerów;
- umiejętnego wykorzystania zmian w krajowych systemach zaopatrzenia i dystrybucji, strukturze produkcji w gospodarce narodowej oraz strukturze krajowego eksportu i importu. W ostatnich dwóch dekadach następowało przechodzenie od wytwarzania, dystrybucji oraz eksportu i po części importu towarów o niskiej wartości jednostkowej i dużej masie własnej na rzecz towarów o małej masie własnej i dużej wartości jednostkowej. Do przewożenia takich towarów w naturalny sposób lepiej niż transport kolejowy nadaje się transport samochodowy;
- właściwego wykorzystania jednej z podstawowych zalet transportu drogowego w postaci najlepszej ze wszystkich gałęzi możliwości realizacji na poziomie ponadnarodowym zleceń typu „drzwi-drzwi”;

- cechowania się bardzo dużą operatywnością w działaniu. Krajowi przewoźnicy umieją skutecznie walczyć o zlecenia od kontrahentów zagranicznych na niezwykle konkurencyjnym rynku międzynarodowym. Pozyskiwane na nim zlecenia dotyczą przewozów, jakie mają być wykonane do i z naszego kraju, przewozów tranzytowych, w tym przez terytorium naszego kraju, oraz przewozów kabotażowych;
- umiejętności przedstawienia konkurencyjnej oferty. Przy tym w pewnych okresach, szczególnie na początku lat 90., w zbyt dużym stopniu, ze względu na nadpodaż możliwości świadczenia usługi przewozowej, następowało przesunięcie w kierunku obniżania ceny kosztem jakości. Ten niekorzystny trend został powstrzymany i częściowo wyeliminowany w momencie wprowadzenia koncesjonowania, ale ponownie pojawił się po zastąpieniu koncesjonowania licencjonowaniem;
- utrzymania bardzo dużej elastyczności w działaniu, przejawiającej się umiejętnym wyszukiwaniem ofert przewozowych dających możliwość dywersyfikacji źródeł przychodów, pozyskania nowych kontrahentów, obsługi nowych rynków oraz znalezienia zleceń dla pojazdów, które w danym momencie stoją bezczynnie. Dzięki temu po 1989 roku polscy przewoźnicy utrzymali mocną pozycję w przewozach tranzytowych. Było to możliwe wskutek zdobywania ofert z rynku międzynarodowego i dostosowywania realizowanych kierunków przewozów do pojawiających się potrzeb w tym zakresie. Firmy, mimo czasami pewnej specjalizacji w obsłudze określonych kierunków, były w stanie wykonać zlecenia w innych relacjach, o ile było to opłacalne, oraz miały możliwości techniczne i formalne realizacji tych zleceń, tzn. dysponowały odpowiednim taborem oraz koniecznymi zezwoleniami;
- wykorzystania w umiejętny sposób szeregu atutów. Najważniejszy, unikatowy to położenie kraju na przecięciu szlaków komunikacyjnych w relacjach północ-południe i wschód-zachód kontynentu. Atut ten właściwie został następnie połączony z przez długi okres niższymi niż w krajach Europy Zachodniej pensjami kierowców i ogólnie niższymi kosztami prowadzenia działalności gospodarczej oraz kolejnym elementem unikatowym, a będącym następstwem naszych pewnych cech narodowych. W przypadku drogowych przewozów międzynarodowych kwestia dotyczy dużej samodzielność kierowców, ich zdolności improwizacji i radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Te cechy rodzimych prowadzących pozwalają na utrzymanie mocnej pozycji w przewozach w kierunku wschodnim, w tym do krajów byłego ZSRR. Od dawna jest tam niezwykle potrzebne samodzielne rozwiązywanie problemów, w tym związanych z dokumentami, odprawami i taborem, gdyż występują trudności w korzystaniu z pomocy z zewnątrz. Szczególnie ważne są wtedy umiejętność improwizacji, duża samodzielność, pomysłowość, większa chęć do podejmowania ryzyka i dobra znajomość mentalności tamtejszych ludzi. Ponadto elementem sprzyjającym w utrzymaniu mocnej pozycji w realizacji przewozów Europa Zachodnia – Wschód pozostaje

duża niechęć kierowców z zachodniej części kontynentu do wykonywania takich jazd. Wynika ona z czasu trwania tych kursów oraz stawiania wysokich wymagań bytowych, nierzadko niemożliwych do spełnienia na Wschodzie. Dochodzą też różnice w mentalności, w tym przyzwolenie na podejmowanie działań półlegalnych i nielegalnych, służących szybszemu załatwieniu danej sprawy czy rozwiązaniu określonych problemów. W efekcie nasi przewoźnicy stali się jednymi z europejskich specjalistów i najważniejszych podmiotów w wykonywaniu przewozów tranzytowych w relacjach Europa Zachodnia – kraje byłego ZSRR;

- faktu, oceniając okres przed- i poakcesyjny, że krajowi drogowi międzynarodowi przewoźnicy ładunków w pełni wykorzystali szansę, jaką dało im członkostwo naszego kraju w Unii i to pomimo wprowadzenia przez kilka państw okresów przejściowych na wykonywanie przewozów kabotażowych. Przy czym dla naszych przewoźników, ze względu na występujące w tym zakresie uregulowania, i tak ważniejsza niż swoboda wykonywania przewozów kabotażowych była swoboda wykonywania przewozów tranzytowych w ramach ugrupowania. W tym zakresie obowiązywała bowiem pełna liberalizacja dla podmiotów unijnych, a podstawowymi warunkami, by takie przewozy wykonywać, były: umiejętność pozyskania zleceń na nie oraz techniczna możliwość ich realizacji;
- od strony technicznej zdolności przewoźników, wskutek dysponowania odpowiednim taborem, do podstawienia wymaganej liczby pojazdów wymaganego rodzaju.

W tym kontekście sektor polskiego międzynarodowego drogowego transportu ładunków tworzy ważne impulsy rozwojowe w gospodarce jako immanentna oraz istotna część systemu transportowego państwa, gdyż jest w stanie sprostać[7]:

- wyzwaniu zwiększania dostępności w czasie i przestrzeni usług transportowych, zarówno dla polskich, jak i zagranicznych użytkowników;
- wyzwaniu ograniczania kosztów i czasu transportu, przy jednoczesnej sukcesywnej poprawie efektywności energetycznej oraz obniżaniu jednostkowych wskaźników emisyjności;
- zdolności do równoczesnego rozwoju usług okołoproduktowych, w tym w zakresie zaawansowanych systemów spedycyjnych (obsługi logistycznej, włączając w to czynności związane m.in. z magazynowaniem i sortowaniem);
- potrzebie rozwoju multimodalności;
- innym, niekiedy specyficznym, jednostkowym oczekiwaniom użytkowników.

W dokonanej dla transportu w Polsce analizie SWOT jej autorzy wskazali na wiele zalet transportu samochodowego, w tym międzynarodowego samochodowego transportu towarowego (tab. 5).

Analiza – prognoza dobitnie więc wskazuje na szereg mocnych stron polskich międzynarodowych drogowych przewoźników ładunków, w tym w sferze taborowej, doboru kadr i ich umiejętności, reprezentowanego stylu zarządzania oraz moż-

[7] *Strategia rozwoju*…, s. 5.

**Tabela 5.** Analiza SWOT dla transportu w Polsce w odniesieniu do samych rynków transportowych bez uwzględniania infrastruktury

| Rynki transportowe | |
|---|---|
| Mocne strony | Słabe strony |
| • duża liczba podstawowych i pomocniczych przedsiębiorstw w transporcie lądowym;<br>• dynamiczny rozwój przedsiębiorstw TSL;<br>• duża liczba zatrudnionych i dobre kwalifikacje pracowników większości przedsiębiorstw;<br>• liczebny i nowoczesny ciężarowy tabor samochodowy;<br>• umiejętne i skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwami samochodowymi, warunki oraz możliwość obniżania ich kosztów | • asymetria popytu na transport, skierowanego głównie na transport samochodowy;<br>• słaba kondycja finansowa sektora TSL i duży odsetek deficytowych przedsiębiorstw;<br>• duża liczba wypadków, zwłaszcza w ruchu drogowym, ale także na przejazdach kolejowych.<br>Inne:<br>• przestarzałe środki transportu kolejowego i wodnego;<br>• niska pozycja konkurencyjna na rynkach przewoźników lotniczych i morskich;<br>• niskie znaczenie lotniczych przewozów cargo;<br>• niska jakość kolejowych i autobusowych przewozów pasażerskich;<br>• niska mobilność lotnicza społeczeństwa;<br>• bariery administracyjno-prawne ograniczające możliwości polskich portów morskich do przeładunku towarów wysoko przetworzonych;<br>• niska konkurencyjność sektora kolejowego w przewozie towarów, wynikająca z wysokich kosztów prowadzenia działalności i niskiej jakości infrastruktury |
| Szanse | Zagrożenia |
| • możliwość utrzymania i wzmocnienia popytu na usługi polskich przewoźników samochodowych na rynku europejskim;<br>• istnienie dużego, trwałego popytu na transport stanowiącego podstawę stabilnego funkcjonowania przedsiębiorstw transportu, spedycji i logistyki;<br>• wdrożenie internalizacji kosztów zewnętrznych transportu jako czynnika racjonalizującego rozwój sektora;<br>• rosnąca skuteczność środków stosowanych w systemach poprawy bezpieczeństwa w transporcie;<br>• silna integracja międzygałęziowa i technologiczna systemu transportowego;<br>• napływ kapitału zagranicznego, wzmacniającego potencjał i nowoczesność polskiego transportu;<br>• położenie geograficzne umożliwiające rozwój połączeń lotniczych pasażerskich i towarowych w kierunkach wschód-zachód;<br>• możliwość podniesienia jakości usług świadczonych przez sektor TSL w wyniku poprawy warunków dla rozwoju konkurencji na tym rynku.<br>Inne:<br>• dobre warunki popytowe i techniczne dla rozwoju szybkich kolei;<br>• rosnące zainteresowanie użytkowników transportem zbiorowym o dobrej jakości | • niewystarczające środki finansowe na modernizację systemów transportu i logistyki;<br>• marginalizacja lub wyparcie z rynku niektórych dużych polskich przewoźników i operatorów;<br>• nieskuteczność środków zmniejszania środowiskowej uciążliwości transportu;<br>• utrzymująca się silna dynamika rozwoju motoryzacji indywidualnej;<br>• zaostrzenie konkurencji na rynkach transportowych;<br>• postępujące osłabienie roli tranzytowej polskiego systemu transportowego;<br>• wpływ wdrażania internalizacji kosztów zewnętrznych na poziom konkurencyjności przewoźników drogowych;<br>• tendencje wzrostowe cen ropy, surowców i energii na rynkach światowych.<br>Inne:<br>• dezintegracja systemu regionalnych i ponadregionalnych przewozów kolejowych. |

Źródło: *Strategia rozwoju transportu do roku 2020 (z perspektywą do roku 2030)*, Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, Warszawa, dnia 22 stycznia 2013 roku, s. 31-32.

**Tabela 6.** Analiza SWOT polskiego sektora międzynarodowego drogowego transportu ładunków

| Analiza SWOT polskiego sektora międzynarodowego drogowego transportu ładunków |
|---|
| Mocne strony |
| • wysoki poziom zaradności, umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach i przedsiębiorczości, będących fundamentem do dalszego istnienia i rozwoju w zmieniającym się stale otoczeniu gospodarczym, politycznym i prawnym;<br>• dobre położenie geograficzne, w naturalny sposób predestynujące do obsługi ruchu, w tym tranzytowego, w relacjach głównie Wschód-Zachód i w mniejszym stopniu Północ-Południe;<br>• specyficzne umiejętności, predyspozycje narodowe i wiedza pracowników, w tym przede wszystkim kierowców, w zakresie obsługi klientów ze Wschodu, w tym nie tylko z Rosji czy Ukrainy, ale i z innych europejskich oraz azjatyckich państw powstałych po rozpadzie ZSRR. M.in. niezwykle ważna jest swoista zdolność polskich kierowców do samodzielnego radzenia sobie, w tym rozwiązywania na miejscu zaistniałych problemów, bez konieczności uzyskiwania wsparcia z zewnątrz, co jedynie może wydłużać czas oraz generować dodatkowe koszty;<br>• nowy, nowoczesny tabor samochodowy, w tym stale zwiększająca się liczba ciężarówek spełniających najbardziej obecnie rygorystyczną normę czystości spalin Euro 6. Do tego dochodzi sukcesywnie odnawiany park naczep, pochodzących praktycznie od samych renomowanych dostawców (Krone, Schmitz, Kögel, Wielton);<br>• rosnąca zdolność do samodzielnej obsługi większych i bardziej skomplikowanych zleceń;<br>• umiejętność działania w specyficznych niszach, jak skomplikowane przewozy ponadgabarytowe – ponadwymiarowe oraz wielotonowe;<br>• duże już nabyte doświadczenie wyniesione z rynku, w tym będące pochodną umiejętności obsługi klientów z tego rynku i na tym rynku (obsługi zleceniodawców) oraz umiejętności uwzględniania w swoich poczynaniach odmienności występujących na tym rynku;<br>• zdolność do przedstawienia oferty zróżnicowanej, umożliwiającej szybkie zmiany obsługiwanych rynków oraz segmentów rynku; umiejętność elastycznego dostosowywania oferty w zakresie cenowym i pozacenowym do zmieniającej się sytuacji na rynku oraz fluktuujących wymagań zleceniodawców;<br>• zdolność do zaproponowania oferty kompleksowej, w jak największym zakresie uwzględniającej czasami bardzo odmienne wymagania i potrzeby klientów. W dzisiejszych warunkach zdolność do przedstawienia takiej oferty może już nie tylko wymagać utrzymywania dobrej współpracy ze spedytorami i operatorami logistycznymi, ale może wręcz wiązać się z koniecznością samodzielnego wejścia przewoźnika na rynek obsługi spedycyjnej i logistycznej. Powinno to pozwolić na zajęcie przez przewoźnika mocniejszej pozycji w łańcuchach spedycyjno-logistycznych. Obecnie coraz częściej to sam przewoźnik musi bowiem nie tylko starać się, w ramach już istniejących łańcuchów spedycyjno-logistycznych, o dobrą współpracę ze spedytorami i operatorami logistycznymi, ale musi takie łańcuchy umieć samemu tworzyć we współpracy ze zleceniodawcami. Tym samym przewoźnik dokonuje internalizacji, doprowadzając do integracji pionowej w tym zakresie;<br>• wysoka jakość proponowanych i świadczonych usług, co niekiedy może wiązać się z wprowadzeniem elementów oryginalnych, dających wobec konkurentów pewną przewagę strategiczną w zakresie obsługi jedynie pewnych wybranych bądź nawet wszystkich grup zleceniodawców;<br>• niezależnie od zdolności do przedstawienia oferty możliwie jak najbardziej kompleksowej, zdolność do zachowania możliwie niskich, co nie oznacza, iż bezwzględnie najniższych cen, lecz cen względnie niskich, przy zachowaniu jednak odpowiedniej elastyczności cenowej. Ważna jest zdolność przewoźnika do elastycznego dostosowywania pozacenowych elementów oferty w postaci pakietu usług dodatkowych. Stosowanie zasady „wyższa cena za wysoką jakość" może bowiem okazać się niebezpieczne i w następstwie grozić wyparciem z rynku przez firmy stosujące zasadę „cena=koszt"; |

**Tabela 6**, cd.

| Analiza SWOT polskiego sektora międzynarodowego drogowego transportu ładunków |
|---|
| Mocne strony |
| • systematyczne inwestowanie w nowoczesne narzędzia teleinformatyczne, pomocne w codziennym prowadzeniu biznesu i przyczyniające się do poprawy efektywności wykonywanych operacji – specjalne systemy komputerowe, telematyczne systemy zarządzania flotą – rozwiązania teleinformatyczne i telematyczne;<br>• wzrost mobilności i dostępności taboru wskutek wzrostu dostępności oraz coraz powszechniejszego wykupu tzw. kontraktów serwisowych, w okresie swojego obowiązywania na dostawców taboru przenoszących wiele kwestii związanych z jego obsługą, co może przyczyniać się do racjonalizacji funkcjonowania wskutek ograniczania czy nawet rezygnacji z własnego zaplecza serwisowego;<br>• stałe poprawianie tzw. transportowej dostępności kraju na skutek poprawy stanu infrastruktury drogowej, w tym oddawania transportowo strategicznie istotnych kolejnych odcinków autostrad i tras szybkiego ruchu (A2, A4, S7, S8 i inne). W efekcie mogą wzrastać średnia prędkość przewozu i liczba rocznie pokonanych kilometrów (przebiegi roczne), a spadać zużycie paliwa oraz wydatki na obsługę i naprawy;<br>• wzrost koncentracji w sektorze, ale dokonujący się w sposób bardzo powolny i prowadzący do wzrostu znaczenia firm średnich (posiadających od 11 do 100 pojazdów) i dużych (mających powyżej 100 pojazdów) kosztem podmiotów najmniejszych (posiadających do 10 pojazdów). Udział tych ostatnich od dekady systematycznie maleje: z 90,4% na dzień 1 stycznia 2006 roku, poprzez 89,6% na dzień 1 stycznia 2008 roku, 89,5% na dzień 1 stycznia 2009 roku, 89,2% na dzień 1 stycznia 2010 roku, 87,2% na dzień 31 grudnia 2011 roku do 85% na dzień 31 grudnia 2014 roku; dane pozyskane z BOTM i GITD |
| Słabe strony |
| • wciąż znaczne rozdrobnienie w sektorze, osłabiające zdolności konkurencyjne i potencjał internacjonalizacyjny w formach innych niż jedynie wykonywanie przewozów w ruchu międzynarodowym;<br>• wskutek nadal dużego rozdrobienia i zmian zachodzących po stronie zleceniodawców swoiste skazanie wielu mniejszych podmiotów na konieczność korzystania, nie zawsze na dogodnych warunkach, z pośrednictwa spedytorów i operatorów logistycznych, mogących płacić stawki wyliczone w taki sposób, by pokrywały wszelkie koszty, lecz utrudniały przewoźnikom organiczny wzrost i rozwój;<br>• utrzymująca się wciąż mentalność głównie w kategorii właścicieli – byłych kierowców, tzw. truckerów, dla których prowadzenie biznesu transportowego nie jest jedynie rodzajem działalności gospodarczej bezwzględnie mającej przynosić zyski, ale swoistym sposobem na życie, z kultywowaniem przyzwyczajeń w postaci wciąż prowadzenia samochodów zamiast rozwiązywania bieżących problemów czy zakupu ze względów nieraz czysto sentymentalnych taboru danej marki, chociaż w konkretnych warunkach może to nie mieć uzasadnienia ekonomicznego; odsetek takich podmiotów i właścicieli wykazuje na szczęście tendencję malejącą. |
| Szanse |
| • notowany wzrost gospodarczy, przekładający się na wzrost zapotrzebowania na przewozy;<br>• wciąż zachowanie zdolności do przeciwdziałania konkurentom, w tym podmiotom z tzw. starej Unii;<br>• charakter dóbr przemieszczanych w wymianie międzynarodowej, w tym przeważnie towarów o wysokiej wartości jednostkowej i niskiej masie własnej, z oczywistych względów bardziej predestynowanych do transportu samochodami niż koleją;<br>• wysokie i wciąż rosnące wymagania ze strony zleceniodawców co do czasu, jakości, pewności, ceny, bezpieczeństwa, dostępności, które najlepiej jest obecnie w stanie zaspokajać właśnie transport samochodowy; |

- jako wciąż jedyna z gałęzi zdolność do realizacji przez transport drogowy przewozów dom-dom;
- powiązane z trzema poprzednimi punktami – utrzymanie przez transport samochodowy swojej naturalnej przewagi w stosunku do innych gałęzi, głównie do transportu kolejowego, a przejawiającej się najlepszą ze wszystkich gałęzi zdolnością do zaspokajania potrzeb zleceniodawców;
- zdolność do sprostania specyficznym wymaganiom klientów, przykładowo w zakresie wdrożenia systemu zaopatrzenia opartego na naczepach i nadwoziach wymiennych w roli mobilnych magazynów;
- proces „oczyszczania" rynku – następuje stopniowa eliminacja, na skutek m.in. upadków, firm źle zarządzanych, psujących rynek poprzez zaniżanie cen i jakości świadczonych usług. W wielu tzw. starych podmiotach rodzinnych do władzy – zarządu dochodzi młode pokolenie. Są to osoby, dla których prowadzenie biznesu transportowego w obszarze międzynarodowych drogowych przewozów ładunków to nie jest przedłużenie tzw. truckerskiego stylu życia, reprezentowanego przez pokolenie – generację kierowców – właścicieli, a klasyczna działalność gospodarcza, w której najważniejsze staje się osiąganie zysku;
- niskie uzwiązkowienie;
- umiejętność szybkiego uczenia się i doskonalenia, skutkująca możliwością lepszego – bardziej elastycznego dostosowywania się do potrzeb rynku; umiejętność łączenia w elastyczny sposób swoich własnych przewag i potencjału z szansami i zagrożeniami istniejącymi na rynku;
- przynajmniej do roku 2020 brak wchodzenia w życie nowych, jeszcze bardziej restrykcyjnych norm proekologicznych w odniesieniu do ciężarówek. W rezultacie, po pierwsze, nie powinny w przyszłości wystąpić tym spowodowane, silne tendencje do wzrostu cen pojazdów, porównywanego ze wzrostem w momencie przechodzenia od normy Euro 5 i regulacji EEV do normy Euro 6. Ceny wzrosły wtedy przeciętnie o 6000-8000 EUR, czyli o około 10% w przypadku najczęściej używanych w przewozach dalekodystansowych – międzynarodowych 2-osiowych ciągników siodłowych. Po drugie producenci ciężarówek mogą obecnie w pierwszym rzędzie skupić się na tym, co najbardziej dziś interesuje przewoźników, czyli na obniżaniu przez najnowsze generacje aut tzw. całkowitego kosztu posiadania i dysponowania (TCO – Total Costs of Ownership), w tym redukcji zużycia paliwa, awaryjności i wymagań obsługowych oraz wzrostu wartości rezydualnej;
- stale zwiększająca się dostępność uniwersalnych naczep fabrycznie dostosowanych do wykonywania szerokiego spektrum zadań transportowych (tzw. wersje uniwersalno-specjalizowane);
- stale rozbudowywany przez dostawców taboru samochodowego zestaw usług dodatkowych – programów wspierających sprzedaż i eksploatację w postaci kontraktów serwisowych, opcji wynajmu, szkoleń dla kierowców w zakresie jazdy ekonomicznej, efektywnej i bezpiecznej. Do tego dochodzi coraz bardziej atrakcyjna oferta w obszarze modułów finansowych i ubezpieczeniowych.

Zagrożenia

- nierozwiązane kwestie polityczno-militarne związane z kryzysem ukraińskim oraz ekonomicznymi następstwami politycznych działań odwetowych prowadzonych przez Rosję w zakresie embarga na import z krajów zachodnich m.in. wybranych artykułów żywnościowych;
- rosyjskie działania zmierzające de facto do zablokowania funkcjonowania na terytorium tego państwa postanowień Konwencji TIR;
- liczne działania ze strony służb innych państw wymierzone głównie przeciwko polskim przewoźnikom, polegające przykładowo na złośliwym kontrolowaniu i szukaniu „na siłę" jakichkolwiek uchybień; specjalne kontrole skierowane przeciwko Polakom, m.in. w Niemczech oraz w Belgii i Francji, często podejmowane i realizowane w sposób dyskryminacyjny, z wręcz nacjonalistycznych pobudek i w oparciu o ponowną, odmienną niż uprzednio, interpretację od dawna obowiązujących przepisów;

**Tabela 6**, cd.

| Analiza SWOT polskiego sektora międzynarodowego drogowego transportu ładunków |
|---|
| Zagrożenia |
| • wchodzenie w życie w innych krajach prawa niesprzyjającego stronie polskiej, jak uchwalona w sierpniu 2014 roku niemiecka ustawa o płacy minimalnej – tzw. MiLoG*, nakładająca na przewoźników zagranicznych szereg obostrzeń administracyjnych oraz nakaz wypłacania m.in. płacy minimalnej w wysokości 8,5 EUR za godzinę dla każdego kierowcy zagranicznego wykonującego przejazd na terenie Niemiec, w tym nie tylko w ramach przewozów kabotażowych, ale i typowych przewozów tranzytowych;<br>• niektóre krajowe wykładnie prawa, jak uchwała siedmiu sędziów Sądu Najwyższego z dnia 12 czerwca 2014 roku w sprawie ryczałtów za noclegi kierowców. Orzeczenie to może przyczynić się do znacznego pogorszenia pozycji konkurencyjnej rodzimych przewoźników, na skutek wzrostu kosztów, osłabiając ich zdolność do skutecznej rywalizacji z podmiotami zagranicznymi. Nasze prawo po raz kolejny okazało się niejasne i niesprzyjające polskim przedsiębiorcom, a wymiar sprawiedliwości wykazał się wydawaniem wyroków w sprawie, o której specyfice żaden z sędziów nie miał pojęcia;<br>• nie zawsze adekwatne działania pomocowe i odwetowe ze strony polskich służb – konsularnych za granicą i uprawnionych w kraju – przykładowo wzmożone kontrole kierowców z państw, które wobec Polaków stosują szereg dyskryminacyjnych praktyk (Niemcy, Francja, Rosja), lub z których kierowcy z, często świadomie łamią przepisy, licząc na pobłażliwość i bezkarność u nas (m.in. praktyki jazdy pod wpływem narkotyków przez kierowców z tzw. Pribałtyki);<br>• wzrost cen paliw;<br>• niekorzystne zmiany w relacjach kursów walut, przede wszystkim w odniesieniu do pary PLN/EUR;<br>• utrzymująca się wciąż ze strony innych polskich przewoźników nieuczciwa konkurencja, objawiająca się oferowaniem zaniżonych cen, nierzadko powiązanych z niską jakością świadczonych usług. Nieraz przewoźnicy ci dokonują przestępstw przeciwko prawu pracy czy ubezpieczeniowych;<br>• złe praktyki, polegające na podkupowaniu klientów czy wręcz kradzieży baz danych (zjawisko nielegalnego handlu bazami danych);<br>• coraz niższa jakość napływających kadr – dziwny stosunek do „życia", obowiązków i pracy, wysoka roszczeniowość, żądanie wysokich zarobków wobec reprezentowania realnie niskich własnych umiejętności, brak większej chęci do uczenia się, niska lojalność pracownicza;<br>• problem ze znalezieniem na rynku wykwalifikowanych kadr – problem sygnalizowany przez przewoźników od co najmniej dekady. W efekcie niektórzy przewoźnicy uruchamiają, w porozumieniu z pobliskimi szkołami zawodowymi, tzw. klasy patronackie, szkolące na ich rzecz kierowców i mechaników. Pewien substytut w stosunku do kształcenia polskich kadr stanowi pozyskanie imigrantów – wykwalifikowanych i oddanych pracowników z zagranicy, obecnie głównie z Ukrainy;<br>• możliwa dalsza emigracja zarobkowa części z najlepszych kierowców na Zachód, w tym nawet do wykonywania transportu krajowego, także miejskiego. Emigracja ta po części wynika z czynników czysto ekonomicznych – różnic w wynagrodzeniach, po części demograficznych – występującego braku wystarczającej liczby osób o odpowiednich kwalifikacjach, umiejętnościach i zdolnościach. |

*www.zmpd.pl.

Źródło: opracowanie własne.

liwości rozwojowych w przyszłości. Szczególnie dobrze wypada tej rodzaj transportu na tle transportu kolejowego i po części lotniczego. Ponadto stanowi on jeden z filarów krajowego sektora TSL w zakresie m.in. nowoczesności i perspektyw dalszego funkcjonowania. Jednocześnie autorzy wskazują na wiele zagrożeń, związanych z niesprzyjającymi czynnikami zewnętrznymi, jak eksternalizacja kosztów, poziom cen paliwa, zaostrzanie się konkurencji. Pozytywem może być jednak zdolność do ich umiejętnego przezwyciężania czy ograniczania ich negatywnych skutków, będąca następstwem właściwego i skutecznego zarządzania przedsiębiorstwami samochodowymi oraz istnienia warunków i możliwości obniżania ich kosztów.

Elementy i czynniki wskazane w analizie przedstawionej wyżej mogą służyć jako podstawa do sporządzenia analizy SWOT dla samego rodzimego sektora międzynarodowego drogowego transportu ładunków (tab. 6).

W efekcie należy stwierdzić, iż obecnie rodzimy sektor międzynarodowego drogowego transportu ładunków cechuje szereg mocnych stron, przy raczej niezbyt licznych słabościach, do tego dających się wyeliminować. Występuje też wiele szans, stwarzających podstawę dla rozwoju z przyszłości, chociaż jednocześnie są liczne, dość poważne zagrożenia, mogące te wzrost i rozwój osłabić, wyhamowywać czy wręcz, przy najbardziej pesymistycznym rozwoju wydarzeń, całkowicie zastopować.

## 4. Perspektywy wzrostu i rozwoju w przyszłości

Możliwości wzrostu i rozwoju polskiego sektora międzynarodowego drogowego transportu ładunków zależą od wielu grup czynników, w tym:

- prawnych – prawo krajowe, konwencje międzynarodowe, ustawodawstwo unijne, umowy dwustronne;
- politycznych – polityka władz polskich, innych państw i Unii Europejskiej wobec tej gałęzi transportu i tego sektora w ogóle oraz w stosunku do polskich podmiotów zajmujących się takimi przewozami w szczególności;
- ekonomicznych – dalszego rozwoju gospodarczego, bezpośrednio przekładającego się na wzrost zapotrzebowania na przewozy;
- działań polskich przewoźników, zmierzających do dalszego utrzymania i wzmocnienia swoich przewag, jakie dotychczas zdobyli, a jakie zapewniły im zajęcie pierwszego miejsca w tym sektorze w Unii Europejskiej.

W sporządzonej prognozie popytu na pracę przewozową ładunków w układzie funkcjonalno-przestrzennym prof. J. Burnewicz[8] przewiduje dalszy wzrost przewozów i wykonanej pracy przewozowej. Według niego wykonana praca przewozowa kształtować się będzie na następujących poziomach:

- 2010 rok – wyjściowy dla prowadzonych badań: ładunki obce – 73 mld tkm, ładunki PHZ – 246 mld tkm, ładunki wewnątrzkrajowe – 127 mld tkm;

[8] J. Burnewicz, *Strategia Rozwoju Transportu Polski do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku)*, Prezentacja, Europejski Kongres Finansowy, Sopot, 23-25 maja 2012.

- 2015 rok: wariant minimalny – ładunki obce – 74 mld tkm, ładunki PHZ – 287 mld tkm, ładunki wewnątrzkrajowe – 141 mld tkm, wariant maksymalny – ładunki obce – 75 mld tkm, ładunki PHZ – 297 mld tkm, ładunki wewnątrzkrajowe – 143 mld tkm;
- 2020 rok: wariant minimalny – ładunki obce – 73 mld tkm, ładunki PHZ – 329 mld tkm, ładunki wewnątrzkrajowe – 155 mld tkm, wariant maksymalny – ładunki obce – 75 mld tkm, ładunki PHZ – 346 mld tkm, ładunki wewnątrzkrajowe – 159 mld tkm;
- 2025 rok: wariant minimalny – ładunki obce – 73 mld tkm, ładunki PHZ – 368 mld tkm, ładunki wewnątrzkrajowe – 165 mld tkm, wariant maksymalny – ładunki obce – 76 mld tkm, ładunki PHZ – 393 mld tkm, ładunki wewnątrzkrajowe – 173 mld tkm;
- 2030 rok: wariant minimalny – ładunki obce – 76 mld tkm, ładunki PHZ – 424 mld tkm, ładunki wewnątrzkrajowe – 179 mld tkm, wariant maksymalny – ładunki obce – 80 mld tkm, ładunki PHZ – 462 mld tkm, ładunki wewnątrzkrajowe – 190 mld tkm.

W rezultacie w przypadku ładunków obcych nie przewiduje się, w wariancie zarówno minimalnym, jak i maksymalnym, jakiegoś istotnego wzrostu. Rosnąć natomiast mają inne przewozy wykonywane przez rodzimych międzynarodowych przewoźników ładunków. Wykonana przez nich praca przewozowa na rzecz podmiotów PHZ powinna wzrosnąć – dla rozpatrywanego okresu od 2010 do 2030 roku: od 47% dla wariantu minimalnego do aż ponad 87% dla wariantu maksymalnego. Poza tym wzrastać będą liczba firm oraz liczba posiadanego przez nie taboru, przy silnym uzależnieniu jednak od:

- notowanego nadal wzrostu gospodarczego;
- zdolności do zdobywania zleceń;
- efektywności wykorzystania sprzętu, w wyniku wzrostu czasu jego efektywnej pracy oraz zwiększenia – maksymalizacji stopnia wykorzystania ładowności i/czy przestrzeni do załadunku. Każdy wzrost efektywności wykorzystania taboru dotychczas posiadanego przekłada się na spadek zapotrzebowania na zakup kolejnego taboru;
- możliwości dopuszczenia do ruchu dłuższych zestawów o powiększonej dozwolonej masie całkowitej;
- rozwoju nowych technologii w dziedzinie zarządzania flotą oraz zarządzania przez zleceniodawców procesami zaopatrzenia i zbytu. Niezwykle ważne będą tu: generowanie obrotów wewnętrznych przez zdezagregowane lokalizacyjnie łańcuchy tworzenia wartości dodanej oraz wdrażane systemy zarządzania logistycznego, łącznie z modułami magazynowania, rozczłonkowywania, sortowania i ponownego formowania większych ładunków;
- ewentualnych zmian w prawie, negatywnie oddziałujących na transport drogowy w ogóle i na polskich międzynarodowych drogowych przewoźników ładunków w szczególności.

W efekcie można przyjąć, iż w wariancie minimalnym w 2020 roku w sektorze tym funkcjonować będą 32 000 podmiotów, z kolei w 2030 roku 35 000 podmiotów, a w maksymalnym odpowiednio 35 000 i 40 000 podmiotów. Podmioty te będą dysponować: w wariancie minimalnym w 2020 roku 200 000 pojazdów, w 2030 roku zaś 230 000 pojazdów, a w maksymalnym odpowiednio 230 000 i 260 000 pojazdów.

W samej sferze przewozów międzynarodowych dla polskich podmiotów na najbliższe lata generalnie perspektywy są więc dobre[9], chociaż, ze względu na bardzo dużą zmienność warunków w otoczeniu, niezwykle trudno w tym zakresie formułować jednoznaczne prognozy. Wzrost możliwości wykonywania przewozów w relacjach międzynarodowych oraz utrzymanie dotychczasowej pozycji sektorowego lidera w Unii zależą od dwóch grup czynników.

Pierwsza obejmuje elementy zewnętrzne, egzogeniczne, na które firmy nie mają bezpośredniego wpływu. Do elementów tych należą: ogólny rozwój sytuacji gospodarczej na świecie, w tym groźba wystąpienia kolejnych kryzysów, rozwój sytuacji gospodarczej w krajach głównych partnerach handlowych Polski, w pierwszym rzędzie w Niemczech, Włoszech, Francji i Wielkiej Brytanii, oraz w Rosji i krajach arabskich, co ma znaczenie przy obsłudze ruchu tranzytowego, polityka Rosji, w tym rozwój sytuacji na Ukrainie oraz możliwe dalsze utrzymywanie sankcji na linii Rosja-Zachód, poprawa dostępności zezwoleń zagranicznych, aktualnie głównie rosyjskich, rozwój koniecznej infrastruktury za granicą i szczególnie w naszym kraju, gdyż w tym obszarze wciąż występują pewne braki, nasilająca się konkurencja ze strony przewoźników z innych krajów w obsłudze ruchu towarowego do czy z ich krajów macierzystych oraz w zakresie pozyskiwania zleceń na przewozy tranzytowe, dalsze zmiany w systemach produkcyjnych i dystrybucyjnych, przejawiające się wzrostem znaczenia wymiany wewnątrzgałęziowej pomiędzy krajami wysoko rozwiniętymi i znajdujące swoje odzwierciedlenie w zwiększeniu niezbędnej do wykonania pracy przewozowej, oraz powiązana ze zmianami w systemach wytwórczych i zaopatrzenia dalsza zmiana charakteru przemieszczanych towarów i zasad tego przemieszczania. Oznacza ona wzrost zapotrzebowania na przewozy realizowane w reżimie *just-in-time* od punktu pierwotnego przeznaczenia do punktu ostatecznego odbioru, w myśl zasady „drzwi-drzwi", oraz dalszy wzrost zapotrzebowania na przewozy, tak pod względem masy, jak i objętości ładunków o małej masie własnej i dużej wartości jednostkowej. Do tej pierwszej grupy elementów można także zaliczyć postęp w przemyśle motoryzacyjnym, czego efektem jest oferowanie przez producentów taboru bardziej proekologicznego i ekonomicznego w eksploatacji, dającego się jeszcze efektywniej wykorzystać podczas przewozu różnych rodzajów ładunków, w tym wymagających zastosowania uniwersalnych, specjalizowanych bądź specjalnych środków transportu.

Ponadto niezwykle ważna będzie kwestia współpracy przewoźników drogowych z operatorami z innych gałęzi transportu, głównie z kolejowego, w zakresie

[9] J. Brach, *op. cit.,* s. 480-484.

dalszej optymalizacji przepływu towarów pod względem czasowym, technicznym, organizacyjnym i ekonomicznym. W tym obszarze należy szczególnie wskazać, czy takie przewozy będą rozwijane niejako w sposób naturalny, gdyż sami przewoźnicy będą odczuwali potrzebę ich uruchomienia czy/i takie będą wymagania zleceniodawców, czy też to rozwijanie stanowić będzie efekt oddziaływania władz, w tym krajowych i ugrupowań integracyjnych, za pomocą metod administracyjnych, nieraz wbrew woli samych zainteresowanych, ze względów politycznych lub dogmatycznych, chcących „na siłę" promować jedne gałęzie kosztem innych. Przez lata taką politykę negatywnie nastawioną w stosunku do transportu drogowego i ukierunkowaną na promowanie transportu kolejowego prowadziły najpierw władze Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej, potem Unii Europejskiej.

Z elementów zaliczonych do drugiej grupy przede wszystkim trzeba wymienić: skłonność do konsolidacji i współpracy w celu obsługi większych zleceń czy dokonywania wspólnie zakupów, powiększenie zdolności do ekspansji zagranicznej – powiększenie potencjału internacjonalizacyjnego, stawanie się silniejszym partnerem w negocjacjach z kontrahentami, zdolność do sprostania zmieniającym się wymaganiom zleceniodawców w zakresie pewności i jakości świadczenia usługi oraz zdolność do przemieszczania nowych rodzajów ładunków w nowych relacjach przewozowych. To może się zaś wiązać z koniecznością poniesienia znaczących nakładów inwestycyjnych na nowy sprzęt teleinformatyczny – nowoczesne systemy zarządzania flotą, pozwalające na umiejętne zarządzanie ludźmi, pojazdami i ładunkami, by ograniczać puste przebiegi oraz maksymalnie efektywnie, w danych warunkach i przy danych ograniczeniach prawnych, wykorzystywać ludzi i sprzęt. Konieczne mogą się również okazać inwestycje w nowe typy taboru oraz rozpoczęcie eksploatacji, początkowo nawet wyłącznie poza granicami Polski, ze względu na m.in. nasze ograniczenia prawne i infrastrukturalne, koncepcyjnie w nowy sposób zestawionych normalnie stosowanych pojazdów. Zagadnienie dotyczy zestawów formowanych zgodnie z zasadami europejskiego systemu modułowego (EMS). Może się to tym bardziej stać niezbędne, kiedy coraz więcej krajów zezwoli na normalne użytkowanie takich kombinacji. W zdecydowanie większym stopniu zaczną ich wtedy bowiem używać zagraniczni konkurenci naszych przewoźników, co może pozwolić im na skuteczną eliminację dotychczas wciąż istniejących przewag polskich podmiotów, głównie w zakresie kosztowym. Na sfinansowanie wielu inwestycji w nadchodzących latach będą jednak potrzebne znaczne środki finansowe. Oczywiście na rynku dostępna jest bogata oferta instytucji bankowych czy towarzystw leasingowych, chcących takie zakupy finansować. Niemniej, by do sfinansowania rzeczywiście doszło, zakupy muszą mieć pełne uzasadnienie ekonomiczne. Tymczasem inwestycje w nowe technologie i rozwiązania, chociaż konieczne ze względu na zaspokojenie potrzeb zleceniodawców czy możliwość nawiązania równorzędnej walki konkurencyjnej z innymi podmiotami krajowymi i zagranicznymi, dla małych firm mogą okazać się nieopłacalne ze względu na ich wciąż zbyt małą skalę działalności.

Ważne jest zatem, aby w przyszłości to firmy średnie i duże, z 100-200-300 samochodami, realnie świadczyły o sile i konkurencyjności polskiego sektora międzynarodowych drogowych przewozów ładunków, umożliwiając mu dalsze utrzymanie dotychczasowej, przodującej pozycji, pomimo ewentualnie niekorzystnych zmian w otoczeniu oraz istniejącej silnej konkurencji zagranicznej, pochodzącej z krajów Europy zarówno Zachodniej, jak i Wschodniej. Tym bardziej, że rozdrobnienie w sektorze przewozowym jest i będzie, a procesy konsolidacyjne zajmą wiele czasu. Poza tym kwestia nie dotyczy wcale tego, że przewoźnik mały, mający 5-10 aut, stanie się przewoźnikiem średnim z 30-50 autami. Kwestia dotyczy tego, aby przewoźnik z 80-100 ciężarówkami zaczął ich mieć 150-200, a z 200-300 – 400-500. Przy czym nawet pożądane jest, by konsolidacja nie doprowadziła do powstania firm bardzo dużych, mających ponad 500 czy nawet 1000 pojazdów, lecz średnich, mających od 50 do 100 pojazdów, czy dużych, mających od 100 do 200, maksymalnie 300 pojazdów. Nawet jeśli bowiem rentowność w działalności przewozowej zalicza się do relatywnie niskich, to w takim przypadku ważna będzie nie sama stopa zysku, lecz jego masa, pozwalająca na przezwyciężenie inwestycyjnej masy krytycznej i rozpoczęcie dywersyfikacji działalności powiązanej z realizacją ekspansji zagranicznej w najwyższych formach w układzie procesowym. Tym bardziej, że zasoby i przewagi, jakie wystarczają do zapewnienia mocnej pozycji na rynku drogowych przewozów w towarowym ruchu międzynarodowym, zazwyczaj okazują się za słabe, by mocniej zaistnieć w zdecydowanie bardziej dochodowej sferze obsługi logistycznej. Powyższe oczywiście nie oznacza, iż pewnych przewag, związanych z dotychczasowym doświadczeniem, kontaktami ze zleceniodawcami oraz zasobami wykształconych i doświadczonych pracowników, nie można wykorzystać. Niemniej przewagi te stanowią jedynie warunek konieczny, nie zaś wystarczający do realizacji tej ekspansji.

Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że na pożądaną konsolidację w sektorze, powodującą powstawanie firm większych, pozytywnie mogą wpłynąć wymogi stawiane przez dużych, renomowanych zleceniodawców ze sfer produkcji i handlu, którzy chcą być obsługiwani przez większych przewoźników. Przy czym w naszych warunkach taka konsolidacja wcale nie musi przybierać formy fuzji czy wykupów, lecz może przejawiać się zawieraniem aliansów strategicznych pomiędzy podmiotami krajowymi.

## 5. Wnioski

Polski sektor międzynarodowego drogowego transportu ładunków istnieje od bez mała 60 lat i w tym czasie przeszedł niezwykle długą drogę rozwojową – od jednego podmiotu do lidera w swoim segmencie w Unii Europejskiej. Ten sukces zawdzięcza wielu czynnikom i elementom, w tym niekopiowalnym, jak unikatowe położenie geograficzne naszego kraju i – na jego podstawie – zdolność do wytworzenia i utrzymania pewnych przewag, jakich w takim stopniu nie byli w stanie wytworzyć

w oparciu o dostępne dla nich zasoby zagraniczni konkurenci. Generalnie, bazując na istniejących szansach i własnych mocnych stronach, przy uwzględnieniu słabszych stron i zagrożeń, polscy drogowi międzynarodowi przewoźnicy ładunków potrafią działać niezwykle elastycznie, zmieniając się w odpowiedzi na wyzwania i odmienne warunki panujące nieraz w niezwykle im niesprzyjającym otoczeniu. W efekcie zajmują dziś mocną pozycję i od strony zasobowej są dobrze przygotowani do funkcjonowania oraz konkurowania w przyszłości i tym samym utrzymania (zachowania) dotychczas wypracowanych przewag. Tak naprawdę najbardziej nie obawiają się oni dzisiaj nawet zagranicznej konkurencji – z nią od dekad skutecznie sobie radzą, obsługując znaczną część wymiany polskiego handlu zagranicznego oraz umiejętnie pozyskując zlecenia na przewozy tranzytowe i kabotażowe. Poważne zagrożenie dla nich stanowią nie rywale, lecz niejednokrotnie nieprzemyślane i niezrozumiale posunięcia rodzimych władz i sądownictwa, czasami zachowujących się tak, jakby całkowicie nie znali realiów życia gospodarczego. Do tego dochodzą nieraz agresywne, dyskryminacyjne działania ze strony władz innych krajów. Niekiedy wręcz można odnieść wrażenie, że władze tych państw, by pomóc swoim podmiotom przegrywającym równą rywalizację o zlecenia na otwartym rynku, wprowadzają pewne rozwiązania wewnętrzne o paraprotekcyjnym charakterze, by jednocześnie osłabić konkurencyjność naszych firm i wzmocnić siłę firm własnych. Ponadto negatywnie na nasze przedsiębiorstwa działa krótkowzroczna i niszcząca rynek oraz wizerunek sektora konkurencja polsko-polska.

Niemniej, dzięki swojej przedsiębiorczości oraz stale poszerzanym i nabywanym umiejętnościom, polscy drogowi międzynarodowi przewoźnicy ładunków powinni notować wzrost i rozwój w przyszłości, o ile sobie sami w tym nie zaszkodzą oraz nie zaszkodzi im polskie państwo, które będzie ich aktywnie wspierać w walce z dyskryminacyjnymi praktykami ze strony władz krajów obcych. Jeżeli zatem zajdzie taka potrzeba, polskie władze muszą podejmować szybkie i skuteczne działania odwetowe, na tyle realnie odczuwalne przez drugą stronę, że mogą ją zmusić do rzeczywistej rewizji dotychczasowej niesprzyjającej nam polityki. Innymi słowy – polscy drogowi międzynarodowi przewoźnicy ładunków zwyczajnie dobrze sami poradzą sobie w przyszłości, o ile będą funkcjonować na uczciwych, prostych i jasnych zasadach, a władze krajowe i obce nie będą im w tym skutecznie przeszkadzać. W takich realiach, pomimo swoich nieuniknionych bolączek oraz niedoskonałości, będą dalej mogli podnosić swoją konkurencyjność.

## Literatura

Brach J., *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków*, Wyd. UE Wrocław, Wrocław 2012.

Burnewicz J., *Strategia Rozwoju Transportu Polski do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku)*, Prezentacja, Europejski Kongres Finansowy, Sopot, 23-25 maja 2012.

*EU Transport in Figures*, Transport Statistics, Eurostat 2014.
*Strategia rozwoju transportu do roku 2020 (z perspektywą do roku 2030)*, Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, Warszawa, dnia 22 stycznia 2013 roku.
Sprawozdanie: Dokumenty wydane przez GITD ważne w obrocie prawnym; stan na dzień 31 grudnia 2014, Sprawozdanie GITD na temat funkcjonowania międzynarodowego transportu drogowego, GITD, Warszawa, 29 stycznia 2015 roku.
*Transport – wyniki działalności*, GUS, Warszawa 2014.
Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o warunkach wykonywania międzynarodowego transportu drogowego, Dz.U. 1991 r., nr 75, poz. 332.
Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym, Dz.U. nr 125, poz. 1371 z późniejszymi zmianami.
Ustawa z dnia 12 lutego 2010 r. o zmianie ustawy o transporcie drogowym oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2010 r., nr 43, poz. 246.
www.zmpd.pl.