

## Pionierzy odchodzą

*(Tekst powstał na zamówienie wydawcy. Autor prof. dr hab. Wojciech Paprocki jest od 1974 r. związany ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie, obecnie zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego. W latach 1988–2014 był aktywny jako menedżer w branży TSL w Polsce i za granicą, pełniąc m.in. funkcję członka Rady Zarządczej M&M MILITZER & MUNCH INTERNATIONAL HOLDING AG, ST. GALLEN (Szwajcaria), oraz prezesa zarządu ET LOGISTIK SP. z o.o. w Warszawie.)*

**W** dekadzie lat 80-tych ubiegłego wieku zarówno w Europie Zachodniej, jak i w Europie Wschodniej w transporcie i spedycji nasiliły się zjawiska, które doprowadziły do przelomu w tej branży. Funkcjonowanie granic celnych między krajami Europy Zachodniej determinowało zachowanie producentów, pośredników handlowych, a także przewoźników wszystkich gałęzi transportu i spedytorów międzynarodowych. Mobilizowali oni więc polityków do integracji rynku europejskiego. W gospodarce nakazowo-rozdzielczej w krajach bloku socjalistycznego w Europie Wschodniej najbardziej natomiast doskwierało reglamentowanie „twardej waluty”. Dolar, „zielony”, był obiektem pożądania. Postępująca degradacja gospodarek, w których państwowe przedsiębiorstwa działały nieefektywnie, wywołała w końcu złamanie monopolu państwowego na wykonywanie usług. Prawie w tym samym czasie w Europie Zachodniej doszło do zasadniczych zmian w funkcjonowaniu rynku wywołanych zniesieniem granic celnych i zlikwidowaniem agencji celnych na granicach między krajami EU. W niedługim czasie, bo w końcu lat 90-tych minionego wieku, w europejskim systemie transportowym zmiany integracyjne objęły także kolej w związku z dopuszczeniem przewoźników kolejowych cargo do ruchu transgranicznego, co w efekcie doprowadziło do pojawienia się prywatnych przewoźników kolejowych, najpierw w niektórych krajach Europy Zachodniej, a następnie także w Europie Wschodniej.

W Polsce pierwsze przełomowe zmiany nastąpiły w wyniku wejścia w życie ustawy o wolności gospodarczej uchwalonej przez „stary Sejm” w grudniu 1988 r., tzw. ustawy Wilczka<sup>1</sup>. Dało to podstawy do tworzenia prywatnych przedsiębiorstw przewozowych w transporcie drogowym. To wtedy kolej zaczęła sprzedawać swoje usługi „za dewizy” zarówno za pośrednictwem spółek spedycyjnych, utworzonych przez państwowe przedsiębiorstwo Polskie Koleje Państwowe, jak i spółek spedycyjnych z krajowym kapitałem oraz spółek *joint venture* zakładanych w Polsce z dominującym lub wyłącznym kapitałem inwestorów z Europy Zachodniej. Na stacji granicznej w Małaszewiczach, położonej na najważniejszej osi tranzytowej wschód – zachód, pierwsza prywatna spółka spedycyjna pojawiła się w październiku 1990 r. Jej biuro znajdowało się – przy braku dostępu do jakichkolwiek pomieszczeń – na parapacie okna w korytarzu na pierwszym piętrze budynku Dyrekcji Rejonowej PKP. W zasadzie nie istniała łączność telefoniczna, gdyż pozyskanie oddzielnego numeru w ogóle nie wchodziło w rachubę ze

względu na brak infrastruktury liniowej. W całym tym węźle kolejowym, zatrudniającym wówczas tysiące osób, były zaledwie dwie linie telefoniczne (nie licząc łączności w zamkniętym systemie telefonii kolejowej). Marzeniem, które udało się spełnić po wielu miesiącach starań, było pozyskanie własnej linii teleksowej.

W ostatniej dekadzie minionego wieku zmiany instytucjonalne w transporcie międzynarodowym i spedycji zostały przeprowadzone przez osoby reprezentujące dwie generacje kadr: przez grupę dojrzałych działaczy gospodarczych, z których większość przeszła na emeryturę jeszcze przed końcem XX w., oraz przeważającą liczebnie młodzież. Chcieli oni wykorzystać niepowtarzalną okazję dla włączenia się w proces budowania nowych struktur i więzi gospodarczych w transporcie i spedycji. Piszę „w transporcie i spedycji”, bo używane obecnie znaczeniowo pojemniejsze pojęcie logistyka wówczas dopiero wchodziło do obiegu. Moja książka pn. *Koncepcja logistyczna w transporcie* opublikowana w 1989 r. w SGPIŚ (obecnie SGH) była pierwszą publikacją w języku polskim ze słowem logistyka w tytule.

Choć nie da się porównać dzisiejszych warunków do czasów pionierskich, kiedy to stosunkowo łatwo dawało się „zrobić zły interes”, to warto przywołać powstałe wtedy projekty, które są efektywne do dzisiaj. Należą do nich przewozy tranzytowe, kolejowe i samochodowe, z Zachodu do byłego ZSRR. Dziś trudno jest uwierzyć, że w grudniu 1992 r. za przewóz samochodowy (FTL) z Berlina do Moskwy można było uzyskać od klienta 15 tys. marek (czyli na dzisiejszą walutę ok. 7 tys. euro, a przecież trzeba uwzględnić utratę wartości pieniądza)! Kto wszedł we współpracę z zagranicznymi partnerami i potrafił nie tylko zdobyć, ale także przedłużyć (szczególnie w 2004 r., gdy Polska wchodziła do Unii Europejskiej) kontrakty z dużymi załadowcami z przemysłu, m.in. meblarskiego, chemicznego i motoryzacyjnego, ten do chwili obecnej uzyskuje godziwą prowizję. Na rynku usług krajowych stawki od samego początku były relatywnie małe, ale przez wiele lat na tyle wysokie, iż przedsiębiorstwa rodzinne, zatrudniające jedynie kilka osób, w kilka miesięcy mogły skumulować środki na kupienie „zachodniej bryki” i uzyskać liczący się awans materialny w lokalnym środowisku.

Wypada wspomnieć nie tylko o postępie i awansie materialnym, lecz także o ważnych ograniczeniach, hamujących przez cały omawiany okres rozwój działalności w zakresie przewozów, spedycji czy operacji logistycznych. Na wymienienie zasługują szczególnie dwie bariery. Pierwszą z nich jest nadal utrzymująca się niestabilność przepisów podatkowych. Jeśli środowisku przewoźników drogowych zarzucane jest funkcjonowanie w szarej strefie, to zjawisko to powinno być szybciej i skuteczniej eliminowane. Ale tak nie jest, gdyż przepisy nie są jasne i stabilne. System kontroli i orzekania przez sądy cywilne i administracyjne powinien funkcjonować kompetentnie i bez zbędnej zwłoki. Drugą barierą jest brak skutecznego systemu windykacji należności. W Polsce zdarzyło się wiele przypadków, iż usługodawcy z branży TSL nie otrzymali wynagrodzenia, w tym ogromnych, milionowych należności, gdyż odpowiednie służby, a także sądy powszechne, przez wiele lat nie potrafiły doprowadzić do zamknięcia podjętych spraw.



<sup>1</sup> (Przyp. red.) Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej opracowanej według projektu ministra przemysłu Mieczysława Wilczka i premiera Mieczysława Rakowskiego.



Powojenne roczniki dochodzą obecnie do wieku emerytalnego. Bohaterów procesu przemian, jeśli udało się im zbudować silne prywatne przedsiębiorstwa przewozowe i spedycyjne, czeka „oddanie sterów w młode ręce”. Okazuje się to jednak problematyczne, gdyż dzieci często nie chcą przejąć odpowiedzialności za biznes, wykreowany przez rodziców. Wiele tych dzieci otrzymała dobre wykształcenie i szuka sukcesów na innych polach aktywności zawodowej. Niektórzy mówią wprost do ojców: „nie będę – tak jak ty – tyrać od samego rana i jeszcze w nocy odbierać telefony od kierowców (znajdujących się) w potrzebie”. Alternatywą jest sprzedaż aktywów, które obejmują zarówno majątek trwały, jak i, a może przede wszystkim, dobrze funkcjonujące zespoły pracownicze oraz więzi ze stałymi klientami.

Tymczasem napływa kolejna fala inwestorów zza granicy. Widzą oni na rynku szanse dla swojej ekspansji. Wynika to z ich przekonania, iż Polska jest krajem z dobrze funkcjonującą gospodarką, w którym może się podwoić wolumen sprzedaży dóbr konsumpcyjnych w perspektywie kilku kolejnych lat. Przemysł między Bugiem a Odrą przejdzie niebawem kolejną fazę przemian strukturalnych („mniej węgla, więcej wyrobów przetworzonych nowej generacji”), nadal będzie rosła wymiana handlowa z partnerami europejskimi oraz z innymi kontynentów. W tym kontekście należy postawić pytanie o możliwy wpływ odejścia pionierów na funkcjonowanie przedsiębiorstw z branży TSL.

W Polsce od początku XXI w. została wykształcona i wdrożona do pracy liczna grupa menedżerów, którzy są zdolni do wypełniania zadań w organizacjach międzynarodowych, zarówno na rynku krajowym, jak i za granicą. Z tego względu można z optymizmem patrzeć w przyszłość w odniesieniu do przedsiębiorstw spedycyjnych i operatorów logistycznych. Dotyczy to także przedsiębiorstw transportu kolejowego, które w nowej strukturze organizacyjnej i zasilone kapitałem prywatnym, wchodzą na ścieżkę wielokierunkowego rozwoju i będą traktować tradycyjne przewozy „na sznach” jedynie jako element kompleksowej oferty obsługi logistycznej przedsiębiorstw, reprezentujących przemysł surowcowy, stalowy i chemiczny, oraz samochodowy, a także obsługi dużych organizacji handlu międzynarodowego.

Inaczej trzeba patrzeć na przyszłość przewoźników transportu drogowego, którzy w minionym okresie dobrze sobie radzili na rynku krajowym oraz uzyskali ogromny sukces na rynku międzynarodowym. W opinii wielu ekspertów, którą sam także podzielam, mikroprzedsiębiorstwa i małe przedsiębiorstwa przewozowe cechuje strukturalny brak zdolności do zwiększania produktywności. Zaangażowanie przedsiębiorców w pracę ich firm nie wystarczy, aby w zmieniających się warunkach utrzymać zdolność do konkutowania na rynku krajowym i międzynarodowym. Zagrożenie wiąże się z brakiem skłonności przewoźników do wdrażania nowoczesnych technologii ICT (*information and communications technology*). Konieczne jest zrozumienie, że współczesne samochody ciężarowe to jeżdżące komputery, których nie daje się naprawiać „na podwórku”. Serwis tego taboru w wyspecjalizowanych stacjach obsługi będzie coraz droższy i tych kosztów nie da się uniknąć w przyszłości. A korzystanie z autoryzowanych stacji ograniczy nierejestrowany obrót częściami i wyeliminuje rozliczenia poza ewidencją podatkową. Po drugie zleceniobiorca nie może pozostać poza siecią połączeń cyfrowych. W epoce *e-commerce* powstają powiązania sieciowe, w których najmniejsze podmioty muszą znaleźć swe miejsce korzystając z elektronicznej wymiany danych. Przewoźnicy muszą być aktywni w tych sieciach, a do tej pory w ich środowisku nie upowszechniło się zrozumienie nowych wyzwań i nie podjęto odpowiednich działań dostosowawczych.

Weterani, reprezentujący pokolenie pionierów, mają zatem do odegrania ważną rolę w rozwoju branży TSL. Ich doświadczenie zawodowe i menedżerskie, oraz międzynarodowe kontakty biznesowe są potrzebne, aby polskie podmioty z tej branży wprowadzić do ekstraklasy europejskiej jako pełnoprawnych graczy, którzy potrafią pozyskiwać liczne zlecenia i kontrakty na atrakcyjnych warunkach. Ta działalność wymaga czasu, którego nie mają osoby sprawujące funkcje zarządzania operacyjnego. Wyzwaniem dla pokolenia aktywnych menedżerów w branży TSL jest umiejętne wykorzystanie doświadczenia i pozycji seniorów. Aby mu sprostać, konieczne jest pielęgnowanie dialogu międzypokoleniowego, którego beneficjentami mogą być obie te generacje.