

Jarosław Brach

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRATEGIA TABOROWA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWEGO DROGOWEGO TRANSPORTU ŁADUNKÓW PO ROKU 1989

Streszczenie: W artykule omówiona została problematyka internacjonalizacji strategii taborowej polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków w okresie od 1989 r. Internacjonalizacja tej strategii wynikała z konieczności zakupu odpowiedniego taboru za granicą, co stanowiło pochodną braku możliwości oparcia się wyłącznie na taborze produkowanym w kraju. Przede wszystkim ten brak występował w przypadku ciężarówek, gdyż ich krajowi wytwórcy nigdy nie byli w stanie zaoferować odmian w pełni porównywalnych ze sprowadzanymi, głównie z krajów Europy Zachodniej, odpowiednikami. Odmienne prezentuje się zagadnienie w przypadku naczep, przyczep i zabudów, ponieważ ich rodzimi producenci zaproponowali wyroby często w pełni odpowiadające potrzebom naszych przewoźników międzynarodowych.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, strategia taborowa, internacjonalizacja strategii taborowej, polscy drogowi międzynarodowi przewoźnicy ładunków.

1. Założenia ogólne

Transport samochodowy jest jedną z najmłodszych gałęzi transportu. Pierwsze auto napędzane silnikiem spalinowym odbyło próbny przejazd w 1885 r. Przez następne lata przemysł motoryzacyjny *de facto* zaczynał powstawać, a istniejące dziesiątki, przeważnie małych i średnich, wytwórni były rocznie w stanie zmontować relatywnie niewielką liczbę pojazdów. Przełomowe okazały się dopiero: wprowadzenie przez Henry'ego Forda w 1908 r. (por. [Wybrane zagadnienia... 1990, s. 61-62]) prawdziwej, wysoce wydajnej taśmy montażowej, co uczyniło produkcję tańszą i bardziej masową, oraz wybuch pierwszej wojny światowej, w trakcie której pojazdy silnikowe mogły wykazywać swoją zdecydowaną przewagę nad zaprzęgami konnymi w zakresie szybkości przewozu oraz masy przewożonego ładunku.

Następny istotny etap w rozwoju wytwarzania aut użytkowych datuje się na lata 1918-1939. Chociaż odczuwalne w nim były skutki Wielkiego Kryzysu z lat 1929-1933, ciężarówki stawały się coraz doskonalsze. Napędzały je coraz mocniejsze silniki i mogły one przewieźć coraz cięższe ładunki. Dodatkowo rozwój transportu samochodowego był wspomagany przez rozwój niezbędnej infrastruktury w postaci sieci nowoczesnych i dogodnie rozmieszczonych dróg bitych – o nawierzchni utwardzonej. W tym rozwoju nowoczesnych pojazdów oraz koniecznej infrastruktury w Europie przodowały Niemcy, a za nimi plasowały się Wielka Brytania i Francja. Na rozwój motoryzacji nacisk kładły też władze ZSRR. Ponadto w stosunku do swojego potencjału ludnościowego i gospodarczego bardzo dobrze rozwinięty przemysł motoryzacyjny miała Czechosłowacja. Polska, niestety, na tym tle prezentowała się niezwykle słabo. Zapóźnienie wynikało z niezbyt znacznego potencjału gospodarczego kraju. Niemniej, co należy podkreślić, istniejące dysproporcje starano się niwelować poprzez, wspomagany przez państwo czy realizowany przez kapitał prywatny, zakup licencji u renomowanych, zagranicznych firm, takich jak włoski Fiat, szwajcarski Saurer, amerykański Chevrolet czy niemiecki Mercedes, oraz, realizowany szczególnie intensywnie od drugiej połowy lat 30., rozwój własnych, ciekawych konstrukcji, jak ciężarówki serii 700 z Państwowych Zakładów Inżynierii (PZInż). Poza Europą motoryzacja na większą skalę, większą niż w licznych krajach europejskich, rozwijała się w Stanach Zjednoczonych.

Dla rozwoju międzynarodowego drogowego transportu ładunków najistotniejsze zmiany w samochodach dokonały się jednak podczas drugiej wojny światowej. Chociaż już wcześniej, głównie w Niemczech, powstawały warianty zdolne do przewiezienia znacznej masy towarowej co do wagi i objętości na dłuższych dystansach z relatywnie dużą średnią prędkością, dopiero w czasie tej wojny ciężarówki osiągnęły taki poziom zaawansowania technologicznego, że pod względem technicznym i ekonomicznym zaczęły spełniać podstawowe warunki, by na w miarę masową skalę móc przemieszczać ładunki w typowym ruchu międzynarodowym. Warunkami tymi były:

- charakteryzowanie się wystarczającą ładownością zarówno w konfiguracji solo, jak i w zestawie naczepowym (z naczepą) i przyczepowym (z przyczepą);
- zapewnienie wystarczającej dynamiki jazdy, również w terenie górzystym, co wynikało z montażu coraz mocniejszych silników, początkowo jeszcze benzynowych, a od lat 50. we wciąż rosnącej liczbie wysokoprężnych – diesla;
- gwarantowanie załodze – kierowcy i pomocnikowi/drugiemu kierowcy – wystarczającego komfortu podczas wielogodzinnej jazdy i wypoczynku;
- osiągnięcie poziomu niezawodności – niskiej awaryjności, pozwalającego na pokonywanie dłuższych dystansów bez większych problemów;
- stopniowy rozwój przez dostawców pojazdów autoryzowanej, międzynarodowej sieci obsługowo-naprawczej.

Spełnienie tych przesłanek stanowiło jeden z warunków koniecznych do rozpoczęcia w Europie wykonywania międzynarodowych drogowych przewozów ładunków. Pozostałymi elementami, umożliwiającymi przystąpienie do realizacji takich przewozów, były:

- istnienie i stały rozwój infrastruktury – sieci drogowej, w tym sieci autostrad;
- istnienie woli politycznej państw do rozwoju tego rodzaju przewozów, co znalazło swoje odzwierciedlenie w pracach IRU – Międzynarodowej Unii Transportu Drogowego oraz Europejskiej Komisji Gospodarczej ONZ;
- przyjęcie przez wiele krajów międzynarodowych konwencji ułatwiających przekraczanie granic oraz ujednociających stosowane procedury i wymagane dokumenty. Wśród tych konwencji znalazły się m.in. konwencje TIR i CMR;
- potrzeby przedsiębiorstw w rozwijającej się powojennej gospodarce, ukierunkowane na znalezienie środków transportu będących w stanie dostarczyć towary szybciej i pewniej oraz mogących dostarczać więcej rodzajów ładunków pomiędzy zmieniającymi się punktami nadania i odbioru. Potrzebom tym nie był w stanie sprostać dotychczas dominujący w przewozach lądowych transport kolejowy.

W efekcie w Europie, początkowo w zachodniej części kontynentu, na przełomie lat 40. i 50. międzynarodowy drogowy transport ładunków nie tylko pojawił się jako nowy rodzaj przewozów, ale w kolejnych latach systematycznie zaczął zyskiwać na znaczeniu. Ten wzrost, z jednej strony odbywający się wskutek wykonywania nowych przewozów, nigdy wcześniej nieobsługiwanych przez pozostałe gałęzie transportu, z drugiej – powstały w rezultacie przejmowania przewozów dotąd obsługiwanych m.in. przez kolei, był notowany w latach 70. i trwał przez lata 80. Przełomowe w dalszym rozwoju europejskiego drogowego międzynarodowego transportu ładunków okazały się lata 1989-1990. Zapoczątkowana wówczas zmiana w systemach gospodarczych, wiążącą się z procesami liberalizacji i deregulacji, oznaczała znaczny wzrost zapotrzebowania na przewozy w relacjach pomiędzy krajami, jakiego kompletnie nie mogła podołać kolei. W następstwie powyższego transport samochodowy stał się podstawową gałęzią odpowiedzialną za przemieszczanie towarów między państwami na naszym kontynencie. Na ten sukces złożyło się wiele przyczyn, w tym kilka wyżej wymienionych przy omawianiu narodzin europejskiego drogowego transportu towarowego. Można w takim razie uznać, iż w warunkach europejskich niezwykle mocna pozycja transportu drogowego w przewozach międzynarodowych wynika z:

- stworzenia na poziomie międzynarodowym norm prawnych ułatwiających realizację przewozów oraz ujednociających zasady ich wykonywania od strony technicznej, prawnej i organizacyjnej. Te ujednoczone normy zawarte są m.in. w konwencjach CMR, TIR, ATA, ATP, ADR oraz AETR;
- ujednoczenia mas i wymiarów taboru, w tym tego stosowanego w przewozach międzynarodowych;

- ujednoczenia zasad ruchu drogowego w układzie międzynarodowym;
- braku licznych różnic, w tym głównie natury technicznej, jakie występują w transporcie kolejowym, by wymienić odmienne rozstawy szyn, systemy sygnalizacji czy zasilania trakcji elektrycznej;
- niezwykle szybkiego rozwoju przemysłu motoryzacyjnego, po części wymuszonego przez ustawodawstwo w postaci np. norm czystości spalin Euro, ale powodującego, że samochody wyróżniają się bardzo dobrymi parametrami techniczno-użytkowymi, w tym wysoką ładownością w relacji do masy własnej, możliwością uzyskiwania wysokich średnich prędkości przewozu dzięki instalacji silników dużej mocy, relatywnie niskim zużyciem paliwa w przeliczeniu na tkm wykonanej pracy przewozowej oraz coraz mniejszym negatywnym wpływem na środowisko;
- stałego rozwoju i optymalizacji sieci drogowej, w tym sieci autostrad;
- naturalnej cechy tego rodzaju transportu, jaką jest duża elastyczność, powodująca, iż najlepiej nadaje się on do obsługi przewozów typu drzwi-drzwi, przy zmieniających się potokach ładunków co do masy, rodzaju i kierunku;
- najlepszego dostosowania do masowego przemieszczania ładunków o małej masie własnej i dużej wartości jednostkowej. A takie ładunki w europejskich przewozach międzynarodowych zdecydowanie zaczynają przeważać. Tymczasem kolej, prócz swojej ograniczonej elastyczności, najlepiej nadaje się do transportu ładunków o dużej masie własnej oraz małej wartości jednostkowej;
- dostępności wielu typów zabudów, w tym uniwersalnych, specjalizowanych i specjalistycznych, co umożliwi praktycznie bezproblemowe przemieszczanie każdego rodzaju ładunku.

Na podstawie podanych wyżej przesłanek należy stwierdzić, że znaczna część zalet międzynarodowego drogowego transportu ładunków stanowi pochodną cech środków przewozu stosowanych w tym transporcie. Środki te, określane też mianem taboru, odgrywają rolę jednego z najważniejszych elementów w funkcjonowaniu przedsiębiorstw transportowych, dzięki właściwemu doborowi, z punktu widzenia użytkownika, pozwalają na realizację określonego rodzaju zadań przewozowych oraz wpływają na wykonywanie przez przedsiębiorstwo transportowe zadań w sposób konkurencyjny, czyli na zachowanie przez przedsiębiorstwo transportowe konkurencyjności. Dlatego, analizując zagadnienie doboru właściwego taboru przez przedsiębiorstwa zajmujące się drogowym transportem towarowym w relacjach międzynarodowych, trzeba wskazać, iż tabor eksploatowany przez te przedsiębiorstwa powinien: pod względem technicznym – kompletnie nadawać się do wykonywania przewozów na dalekich dystansach, co szczególnie dotyczy samochodów, być napędzany przez silniki o relatywnie dużej mocy, co pozwala na połączenie, nawet przy pokonywaniu terenów górzystych, wysokiej średniej prędkości jazdy ze względnie niskimi kosztami eksploatacji, cechować się niską awaryjnością, mieć możliwość uzyskania wsparcia serwisowego w wielu krajach oraz,

ze względu na przyjęte rozwiązania techniczne i prawne przy przekraczaniu granicy administracyjnej tożsamej z granicą celną, co nie dotyczy przewozów wewnątrz Unii Europejskiej, w koniecznym zakresie spełniać wymagania techniczne określone w Konwencji TIR. W rezultacie dla wszystkich przedsiębiorstw transportowych, w tym szczególnie przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków, niezwykle ważną rolę odgrywa strategia taborowa.

2. Strategia taborowa i jej internacjonalizacja

Strategia taborowa w przypadku nabywania taboru przeznaczonego do przewozów drogowych oznacza wszelkie działania podejmowane w zakresie zakupu pojazdów samochodowych. Jest to w takim razie ogół decyzji dotyczących tego, jakie samochody, o jakich parametrach wraz z jakimi naczepami, przyczepami czy nadwoziami, również o określonych parametrach techniczno-użytkowych, w jakiej firmie, pochodzącej z jakiego kraju (w aktualnych warunkach powyższe zazwyczaj dotyczy państwa siedziby zarządu, a nie miejsc produkcji kluczowych komponentów oraz ostatecznego montażu), w jakich uzależnionych od popytu na usługi transportowe ilościach, po jakiej cenie oraz w jakim momencie będą kupione i następnie w jakim okresie i na jakich warunkach zostaną dostarczone [Brach *Internacjonalizacja...*; Brach, *Strategia...*]. Ponieważ w sensie ekonomicznym internacjonalizacja polega na geograficznym poszerzeniu zakresu działania [Nowakowski 2000, s. 173] i jest to „każdy rodzaj działalności podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą” [Rymarczyk 1996, s. 17], to internacjonalizacja strategii taborowej oznacza zakupy taboru za granicą. Są to w takim razie wszelkie decyzje i działania zmierzające do tego, by w określonym momencie, na określonych warunkach ekonomicznych i przy określonym wsparciu technicznym nabyć określoną, właściwą z punktu widzenia danego użytkownika ilość taboru u producentów (producenta), którzy nie są podmiotami krajowymi. Przy czym, uwzględniając fakt zakupu taboru wyprodukowanego na obszarze Unii Europejskiej przez podmiot z Unii Europejskiej, w dalszych rozważaniach za tabor importowany, a zatem stanowiący podstawę do internacjonalizacji w obszarze strategii taborowej, można uznać tabor, który pod względem wartościowym w większości powstał poza granicami kraju odbiorcy, nawet jeśli pewne komponenty zainstalowane w tym taborze pochodzą z kraju odbiorcy bądź tabor został w kraju odbiorcy zmontowany w całości czy niemal w całości z komponentów do tego kraju sprowadzonych. Wkład robocizny przy ostatecznym montażu pojazdów użytkowych, w tym głównie ciężarówek, stanowi bowiem jedynie maksymalnie kilka, kilkanaście procent ich wartości [Brach, *Internacjonalizacja...* Brach, *Strategia taborowa...*].

Internacjonalizacja w obszarze strategii taborowej jest stosowana, gdy [Brach, *Internacjonalizacja...*; Brach, *Strategia taborowa...*]:

- dany rodzaj taboru nie jest w ogóle w kraju produkowany;

- dany rodzaj taboru jest w kraju produkowany, ale w ilości zbyt małej w stosunku do potrzeb;
- dany rodzaj taboru jest w kraju produkowany nawet w ilości adekwatnej do potrzeb, ale tabor ten wyróżnia się gorszymi parametrami techniczno-użytkowymi, negatywnie wpływającymi m.in. na koszty eksploatacji (np. wydatki na paliwo), komfort pracy prowadzącego oraz pewność wykonania zadania (awaryjność – współczynnik gotowości technicznej). Może się także zdarzyć, iż powstający w kraju tabor nie spełnia restrykcyjnych norm ekologicznych oraz wymagań w zakresie bezpieczeństwa czynnego i biernego, które to normy i wymagania muszą być koniecznie spełniane, by móc wjechać do niektórych krajów, bez znaczenia, czy jest to wjazd do punktu docelowego, przejazd w tranzycie czy świadczenie usług w ramach kabotażu. Istotne w tym momencie są wszelkie ograniczenia, jakim podlega tabor, szczególnie samochodowy, poruszający się po drogach innego kraju. Dla przewoźnika fakt produkcji nieodpowiedniego taboru jest równoznaczny z brakiem celowości nabycia tego taboru w kraju. Zatem to, czy ten tabor w ogóle powstaje czy nie, nie ma dla tego przewoźnika większego znaczenia i tym samym zmusza go do realizacji zakupów za granicą;
- tabor importowany cechuje się lepszą relacją ceny w stosunku do parametrów techniczno-użytkowych oraz istotnych dla nabywcy elementów pozacenowych, takich jak korzystny kredyt na zakup, w tym kredyt rządowy, leasing fabryczny, wynajem, kontrakty serwisowe, wydłużona gwarancja;
- tabor produkcji krajowej nie może liczyć na wsparcie serwisowe, świadczone poza granicami kraju macierzystego producenta i kraju macierzystego użytkownika (jeśli to nie są te same kraje).

Należy więc przyjąć, że internacjonalizacja strategii taborowej stanowi alternatywę w stosunku do nabywania taboru wyprodukowanego w kraju przez krajowych dostawców – wytwórców w następujących przypadkach [Brach, *Internacjonalizacja...*; Brach, *Strategia taborowa...*]:

- gdy tabor produkcji krajowej pod względem parametrów techniczno-użytkowych jest porównywalny z taborom importowym i jednocześnie na zbliżonym poziomie kształtują się cena oraz elementy wsparcia dodatkowego;
- gdy tabor produkcji krajowej wyróżnia się gorszymi parametrami techniczno-użytkowymi, ale jest to nabywcy rekompensowane niższą ceną oraz np. bardziej rozbudowanym wsparciem dodatkowym, ewentualnie z jeszcze niższą ceną wiąże się ograniczone wsparcie dodatkowe.

W pozostałych przypadkach, czyli gdy:

- dany rodzaj taboru nie jest w ogóle w kraju produkowany;
- parametry taboru produkowanego w kraju uniemożliwiają efektywne z punktu widzenia użytkownika zastosowanie tego taboru, nawet mimo jego

niższej ceny i/lub rozbudowanego wsparcia dodatkowego, do realizacji określonych zadań;

- parametry taboru produkowanego w kraju w ogóle uniemożliwiają czy w znacznym stopniu ograniczają jego eksploatację w innych krajach, w których dany użytkownik chciałby ten tabor wykorzystywać;
- tabor produkowany w kraju nie może w ogóle lub może w ograniczonym stopniu liczyć na wsparcie obsługowo-naprawcze na poziomie międzynarodowym, jeśli z jednej strony jest to element istotny dla użytkownika, z drugiej – tabor importowany na takie wsparcie może liczyć,

import nie stanowi alternatywy w stosunku do produkcji krajowej, gdyż wyroby powstające w kraju z wyrobami importowanymi nie mogą konkurować. Taki import uzupełnia zatem produkcję krajową, a nie pełni wobec niej funkcji substytucyjnej [Brach, *Internacjonalizacja...*; Brach, *Strategia taborowa...*].

3. Przebieg internacjonalizacji

3.1. Sytuacja wyjściowa

Pierwsze polskie wyspecjalizowane przedsiębiorstwo międzynarodowego drogowego transportu ładunków powstało w 1958 r. Był nim PMPS Pekaes. Ze względu na brak produkcji w kraju odpowiedniego taboru musiano dla niego taki tabor nabyć za granicą. Wybrano wysokojakościowy sprzęt pochodzący z ówczesnych krajów kapitalistycznych, gdyż zdecydowano się na import 10 zestawów przyczepowych, w skład których wchodziły ciężarówki renomowanej zachodniemieckiej firmy Magirus-Deutz. Także w okresie późniejszym, do 1989 r., PMPS Pekaes, a od 1982 r. jego prawny następca – Pekaes Autotransport SA, używał wyłącznie pojazdów sprowadzanych z państw kapitalistycznych. W przypadku samochodów były to wyroby koncernów: niemieckich – Mercedes i Magirus, włoskiego – Fiat, Fiat-IVECO, IVECO, francuskich: Berliet, Saviem i Renault V.I. (w 1978 r. Berliet i Saviem utworzyły Renault V.I.), hiszpańskiego Pegaso oraz szwedzkiego Volvo, natomiast w przypadku naczep, przyczep i zabudów m.in. niemieckich Schmitz Cargobull i Kassbohrer, włoskiego Piacenza, szwedzkiego Briab, francuskich Trailor, Freuhauf i Lamberet oraz holenderskiego DAF.

Oprócz PMPS Pekaes/Pekaes Autotransport SA uprawnienia do wykonywania przewozów towarów za granicę uzyskało kilkadziesiąt innych podmiotów. Były nimi głównie przedsiębiorstwa państwowe, takie jak PLO – Zakład Kontenerowy w Gdyni, C. Hartwig Warszawa, POZH, TRANSOCEAN, Hortex Góra Kalwaria, Z.Ch. Blachownia oraz wybrane PKS-y. Przedsiębiorstwa te eksploatowały pojazdy importowane, w tym renomowanych marek zachodnioeuropejskich oraz pochodzące z byłych państw socjalistycznych. Przy czym wybrane PKS-y, oprócz fabrycznie nowych i używanych, przejętych z PEKAES-u pojazdów produkcji za-

chodniej, w znacznym stopniu używały taboru powstałego w państwach socjalistycznych. W przypadku samochodów były to importowane z byłej Czechosłowacji ciężarówki marki najpierw Skoda, potem Liaz oraz wytwarzane w kraju Jelcze, z kolei w przypadku naczep, przyczep i zabudów importowane, ponownie z byłej Czechosłowacji, specjalizowane naczepy-chłodnie Orlican „Alka” oraz krajowe skrzyniowe zabudowy fabryczne Jelcza i również skrzyniowe przyczepy z Autosana – zakład w Zagórze i naczepy z wrocławskiego Zrembu. Niemniej sprzęt importowany stanowił zdecydowaną większość sprzętu stosowanego w przewozach międzynarodowych. Na przykład w 1988 r. na ok. 2000 ciężarówek zarejestrowanych w kraju i uprawnionych do obsługi ruchu międzynarodowego zdecydowana większość, bo aż ok. 70%, pochodziła z krajów kapitalistycznych, a kolejne 15% z krajów socjalistycznych, w pierwszym rzędzie z Czechosłowacji. Jedynie ok. 15% wyprodukowanych zostało w fabryce w Jelczu. Nieco większy był udział rodzimych naczep, przyczep i zabudów, ale nie przekraczał on 15-20%. Tak wysoki stopień zinternacjonalizowania taboru wynikał z:

- późnego uruchomienia w kraju produkcji w miarę nowoczesnego i nadającego się do wykonywania przewozów międzynarodowych sprzętu. Produkcję taką uruchomiono dopiero pod koniec lat 60.;
- utrzymywania się stałej, pomimo zakupu kilku licencji, luki technologicznej krajowego przemysłu i krajowych wyrobów w stosunku do przodujących firm zachodnioeuropejskich i ich produktów;
- względnie dużej awaryjności taboru produkcji krajowej;
- cechowania się przez tabor importowany, w tym nawet z Czechosłowacji, lepszymi parametrami techniczno-użytkowymi, w tym mocniejszymi silnikami, mniejszą hałaśliwością, niższym zużyciem paliwa, większym komfortem pracy i wypoczynku dla załogi oraz większą ładownością i dopuszczalną masą całkowitą zestawu. Na przykład pojazdy produkcji zachodniej gwarantowały ładowność dla zestawu na poziomie o 10-15% wyższym oraz były napędzane przez przeciętnie aż o 30-40% mocniejsze silniki;
- zapewnienia przez renomowanych producentów wsparcia serwisowego w wielu krajach.

W efekcie przed 1989 r. internacjonalizacja strategii taborowej polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków miała charakter wybitnie wymuszony. By zachować konkurencyjność, stosowny tabor musiano nabywać za granicą, przede wszystkim w krajach kapitalistycznych. Pomimo że tabor ten zakupywano za waluty wymienialne, niezwykle wówczas deficytowe, i tak było to opłacalne, ponieważ tabor produkcji krajowej nie zapewniał możliwości wykonywania zadań na wymaganym, wysokim pod względem jakościowym poziomie. Do tego koszt jego eksploatacji, nawet przy wzięciu pod uwagę wszelkich wydatków ponoszonych w walucie krajowej, był relatywnie wyższy niż taboru importowanego z krajów kapitalistycznych.

3.2. Okres od 1989 r.

3.2.1. Uwarunkowania internacjonalizacji

Na strategię taborową i jej internacjonalizację polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków w okresie od 1989 r. wpływ miało wiele czynników natury społeczno-politycznej, prawnej, organizacyjnej i ekonomicznej. Czynnikiemami tymi były:

- całkowita zmiana sytuacji politycznej, społecznej i ekonomicznej. Zmiany zapoczątkowało uchwalenie, obowiązującej od dnia 1 stycznia 1989 r., ustawy z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej. Realnie do poważniejszych zmian zaczęło jednak dochodzić od dnia 1 stycznia 1990 r. wraz z rozpoczęciem realizacji tzw. planu Balcerowicza;
- będące następstwem zmiany ustroju gospodarczego urealnienie cen, wprowadzenie wymienialności waluty oraz zwiększenie eksportu i importu, co generowało zapotrzebowanie na przewozy w relacjach międzynarodowych;
- będąca wynikiem przeobrażenia systemu gospodarczego zmiana zasad dostępu do zawodu – możliwości wykonywania drogowych międzynarodowych przewozów ładunków. Przewozami takimi mogły się już zajmować wszystkie, a nie tylko wybrane, praktycznie jedynie państwowe firmy. Diametralna zmiana w tym zakresie dokonała się w momencie wejścia w życie Ustawy z dnia 23 grudnia 1988 roku o działalności gospodarczej. Ustawa ta zrównywała podmioty, w wyniku czego, niezależnie od formy organizacyjnej i własności, poza pewnymi wyjątkami, na równych zasadach mogły one prowadzić działalność gospodarczą w sposób nieskrępowany. Tym samym dotychczasowi branżowi monopolisci, czyli wybrane przedsiębiorstwa państwowe, utracili zajmowaną wcześniej uprzywilejowaną pozycję i działalność w zakresie drogowych międzynarodowych przewozów ładunków mogli odtąd prowadzić według tych samych reguł co inni zainteresowani. Doprowadziło to do pełnej liberalizacji [Ciesielski i in. 1995, s. 66; Rydzkowski, Wojewódzka-Król 1997, s. 164-165; 2009, s. 278; Krzemiński 2005, s. 33-34], w wyniku czego liczba firm zajmujących się taką działalnością wzrosła z niespełna 50 w roku 1988 do ok. 16 000-20 000 w roku 1991¹. Sytuację uporządkowało dopiero wprowadzenie koncesjonowania na mocy Ustawy z dnia 26 lipca 1991 roku o warunkach wykonywania międzynarodowego transportu drogowego [Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r.]. Koncesjonowanie zostało utrzymane w kolejnej Ustawie z dnia 2 sierpnia 1997 roku o warunkach wykonywania międzynarodowego transportu drogowego [Ustawa z dnia 2 sierpnia 1997 r.]. W okresie obowiązywania koncesjonowania liczba uprawnionych firm i pojazdów najpierw zdecydowanie spadła, potem zaczęła systematycznie rosnąć, ale był to wzrost umiarkowany i kontrolowany. Sytuacja ponownie uległa diametralnej zmianie po wejściu w życie,

¹ Dla tego okresu brak wiarygodnych danych.

- dostosowującej nasze prawodawstwo do wymogów Unii Europejskiej, nowej, kompleksowej Ustawy z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym [Ustawa z dnia 6 września 2001 r...]. Ustawa ta bowiem znosiła dotychczas obowiązujący system koncesyjny, zastępując go systemem licencyjnym, co doprowadziło do powtórne, niemal niekontrolowanego wzrostu liczby uprawnionych podmiotów;
- zdecydowane zwiększenie liczby aut będące następstwem z jednej strony swobody zakupu pojazdów, z drugiej liberalizacji dostępu do zawodu. W 1992 r., w momencie wprowadzenia koncesjonowania, ustalono liczbę 18 500 koncesji/samochodów na wszystkie kraje świata, ale pod naciskiem środowiska przewoźników wprowadzone zostały koncesje na tzw. kraje łatwo dostępne, takie jak Litwa czy Łotwa. W rezultacie liczba koncesji miała łącznie wynosić ok. 25 000 [Przybylski 2007]. Dokonany w 1995 r. przegląd koncesji spowodował spadek ich liczby w 1996 roku² i tym samym spadek liczby uprawnionych ciężarówek do 19 400. Potem następował już stały wzrost, początkowo, w okresie obowiązywania koncesjonowania, stopniowy i zrównoważony, po zastąpieniu koncesjonowania licencjonowaniem oraz po przystąpieniu naszego kraju do Unii Europejskiej gwałtowny. W efekcie liczba pojazdów przekroczyła 120 000;
 - istotne zmiany na rynku dostawców taboru. Czynniki ten, ze względu na tematykę artykułu, zostanie omówiony dogłębniej i odrębnie.

Tabela 1. Liczba podmiotów krajowych uprawnionych do wykonywania międzynarodowych drogowych przewozów ładunków

21.11.1996	6 449	01.01.2004	9 757	01.01.2007	16 288
25.02.1998	6 723	01.05.2004	8 980	01.01.2008	20 480
01.01.2002	8 528	01.01.2005	11 835	01.01.2009	23 278
01.01.2003	8 716	01.01.2006	13 534	01.01.2010	22 781

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Informacja na temat funkcjonowania międzynarodowego transportu drogowego w 2001 roku ze szczególnym uwzględnieniem zasad udzielania koncesji i gospodarki zezwoleniami zagranicznymi”, BOTM, Warszawa, 28 lutego 2002; „Raport na temat funkcjonowania międzynarodowego transportu drogowego w 2002 roku ze szczególnym uwzględnieniem zasad udzielania licencji przewozowych i gospodarki zezwoleniami zagranicznymi”, BOTM, Warszawa 2003; „Raport na temat funkcjonowania międzynarodowego transportu drogowego od dnia 1 stycznia 2003 roku do dnia 1 stycznia 2004 roku ze szczególnym uwzględnieniem zasad udzielania licencji przewozowych i gospodarki zezwoleniami zagranicznymi”, BOTM, Warszawa 2004; „Raport na temat funkcjonowania międzynarodowego transportu drogowego od dnia 1 stycznia 2004 roku do dnia 1 stycznia 2005 roku ze szczególnym uwzględnieniem zasad udzielania licencji przewozowych i gospodarki zezwoleniami zagranicznymi”, BOTM, Warszawa 2005; „Raport – międzynarodowy transport drogowy w okresie od dnia 1 stycznia 2005 roku do dnia 1 stycznia 2006 roku”, BOTM, Warszawa 2006 oraz „Raport – międzynarodowy transport drogowy w okresie od dnia 1 stycznia 2006 roku do dnia 1 stycznia 2007 roku”, BOTM, Warszawa 2007; informacje BOTM.

² Materiały uzyskane z BOTM.

Tabela 2. Liczba ciężarówek zarejestrowanych w kraju, wykorzystywanych do przewozów międzynarodowych

Stan na dzień	Liczba koncesji/ /uprawnień licencyjnych na przewóz rzeczy	Stan na dzień	Liczba koncesji/ /uprawnień licencyjnych na przewóz rzeczy
01.01.1996	17 807	01.01.2003	31 927
01.07.1996	19 323	01.01.2004	41 119
01.01.1997	19 977	01.05.2004	44 683
01.07.1997	20 692	01.01.2005	59 706
01.01.1998	21 470	01.01.2006	72 576
01.01.1999	23 275	01.01.2007	92 616
01.01.2000	23 883	01.01.2008	112 174
01.01.2001	25 705	01.01.2009	126 785
01.01.2002	27 854	01.01.2010	128 663

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów pozyskanych z BOTM, Raportu „Międzynarodowy Transport Drogowy w okresie 1 stycznia 2006 roku – 1 stycznia 2007 roku, BOTM, Warszawa 2007; [Międzynarodowy Transport... 1998, s. 19].

W wyniku przemian społeczno-ekonomiczno-politycznych z lat 1989-1990 dostęp do naszego rynku został w pełni zliberalizowany. Definitywne zniknięcie centralnego rozdzielnika, brak barier celnych oraz wymienialność waluty spowodowały, iż ceny rodzimych wyrobów stały się w pełni porównywalne z cenami wyrobów importowanych, a zagraniczni dostawcy uzyskali pełny dostęp do krajowego rynku. Ponadto w przypadku importu zniknął wcześniejszy podział na towary sprowadzane z pierwszego obszaru płatniczego, czyli z byłych krajów socjalistycznych, i z drugiego obszaru płatniczego, czyli z krajów kapitalistycznych. W rezultacie producenci krajowi na równych zasadach musieli zacząć konkurować z producentami zagranicznymi. Dlatego, omawiając strategię taborową i jej internacjonalizację po 1989 r. oraz uwzględniając w tym omówieniu wprowadzenie ceł ochronnych w 1992 r. i przystąpienie w dniu 1 maja 2004 r. do Unii Europejskiej, należy wyróżnić trzy okresy: do 1992/1993, od 1992/1993 do 1 maja 2004 r. oraz od 1 maja 2004 r. do dnia dzisiejszego [Brach, *Internacjonalizacja...*; Brach, *Strategia taborowa...*]. Dla okresu do lat 1992/1993 wyodrębnić się powinno: pojazdy pochodzące z wcześniej istniejących krajowych fabryk oraz pojazdy importowane. Dla okresu od lat 1992/1993 do 1 maja roku 2004 właściwsze jest wyodrębnienie: pojazdów wyprodukowanych lub zmontowanych w kraju oraz pojazdów importowanych, pochodzących z Unii Europejskiej oraz z byłych krajów RWPG tworzących ugrupowanie CEFTA i z innych państw świata. Natomiast od 1 maja 2004 r., czyli od początku przynależności naszego kraju do Unii Europejskiej, odpowiedniejszy jest podział na: pojazdy wytwarzane w Unii Europejskiej lub w krajach, wyroby pochodzące z których Unia traktuje na preferencyjnych warunkach (taka sytuacja występuje np. w przypadku Turcji), oraz pojazdy pochodzące z innych krajów

świata niż uprzednio wymienione. Poza tym właściwe wydaje się wyróżnienie drugiego kryterium, tzn. wieku taboru i źródła jego pochodzenia. Zgodnie z tym kryterium da się wyodrębnić: tabor fabrycznie nowy – podlegający podziałom zaznaczonym w punktach wyróżnionych powyżej, oraz tabor używany. Ten drugi może pochodzić od wcześniejszego właściciela krajowego lub zagranicznego. Przy czym może to być tabor produkcji krajowej nabyty u wcześniejszego właściciela krajowego lub zagranicznego albo tabor wyprodukowany za granicą, pochodzący, analogicznie jak w przypadku taboru powstałego w kraju, od wcześniejszego właściciela krajowego lub zagranicznego.

W wyodrębnionych wyżej okresach oraz przy uwzględnieniu podziału na tabor fabrycznie nowy i używany da się zauważyć cztery podstawowe tendencje. Pierwszą była całkowita utrata znaczenia przez rdzennie polskich producentów ciężarówek. Wytwarzający auta klasy średniej starachowicki Star, poza kilkoma wyjątkami, praktycznie nie interesował się segmentem przewozów międzynarodowych, a w grudniu 1999 r. jego zasadniczą część przejął MAN. Na początku lat 90. Jelcz próbował jeszcze konkurować z zachodnimi koncernami przez skokową poprawę parametrów oraz jakości swoich wyrobów. Polegała ona na montażu w dotychczasowych modelach kluczowych komponentów, takich jak silniki czy skrzynie biegów, od renomowanych zagranicznych dostawców (Steyr, Detroit Diesel, ZF, Mercedes), poszerzeniu dostępnych pozycji wyposażenia standardowego i opcyjnego oraz opracowaniu nowych wariantów, także bazujących na importowanych podzespołach. Działania te jedynie w pierwszej połowie lat 90. okazały się w miarę skuteczne, kiedy te „hybrydowe” odmiany w relatywnie niewielkich ilościach były nabywane przez krajowych odbiorców. W drugiej połowie lat 90., wraz z bogaceniem się i wzrostem wymagań ze strony przewoźników międzynarodowych oraz brakiem środków na nowe, konieczne inwestycje, zakład stopniowo zaczął odchodzić od proponowania wersji przeznaczonych do przewozów na długich dystansach. Na początku tego stulecia skupił się już wyłącznie na wytwarzaniu ciężarówek specjalizowanych i specjalistycznych, od 2004 r. montowanych wyłącznie dla jednego odbiorcy – Sił Zbrojnych RP. W rezultacie krajowi klienci zostali całkowicie pozbawieni możliwości zakupu odpowiednich samochodów w fabrykach o polskim kapitale.

Druga tendencja to całkowita utrata znaczenia na krajowym rynku przez producentów samochodów, naczip, przyczep i zabudów z byłych państw socjalistycznych. Przemiany z lat 1989-1990 spowodowały, iż tabor powstający w tych krajach importowany był do Polski na tych samych zasadach co tabor z krajów kapitalistycznych. Import tego taboru stawał się nieopłacalny, gdyż z jednej strony, po urealnieniu cen, wprowadzeniu wymienialności walut oraz zniknięciu uprzywilejowanych reguł wymiany w ramach RWPG, jego ceny znacznie wzrosły, z drugiej, na skutek silnej konkurencji ze strony znanych, zachodnich koncernów oraz wzrostu wymagań ze strony odbiorców, większość jego producentów zaczęła odczuwać

te same problemy co nasze Jelcz i Star. W efekcie Liaz, pomimo licznych prób wskrzeszenia, ostatecznie upadł. Upadła też kooperująca z nim bułgarska Madara. Rumuński Roman/DAC montuje zaś niewielkie liczby pojazdów, podobnie jak węgierska Raba, ale ta ostatnia składa wyłącznie wysoce specjalizowane konstrukcje dla rodzimej armii. Udało się jedynie przetrwać czeskiej Tatrze, lecz to ze względu na funkcjonowanie w wybitnie niszowym segmencie aut specjalizowanych i specjalistycznych. Nadal istnieją również przedsiębiorstwa z byłego ZSRR, takie jak rosyjski Kamaz czy białoruski MAZ, co wynika z wciąż słabej penetracji tych krajów przez zachodnich potentatów, spowodowanej niskim potencjałem zakupowym tamtejszych odbiorców. Do tego chłonność rynków wewnętrznych zapewnia rodzimym podmiotom opłacalną skalę produkcji. Jednocześnie, pomimo że i Kamaz, i szczególnie MAZ od lat prowadzą sprzedaż w Polsce oraz oferują podwozia i ciągniki siodłowe nadające się do przewozu na dalekich dystansach, auta te nie cieszą się zainteresowaniem wśród naszych przewoźników.

Trzecią tendencją było umiejętne poradzenie sobie z zagraniczną, głównie zachodnioeuropejską, konkurencją przez krajowych wytwórców naczepr, przyczep i zabudów. W odróżnieniu od producentów ciężarówek, dzięki niskim barierom wejścia, dużemu udziałowi robocizny, korzystaniu z tych samych kluczowych podzespołów co renomowani zachodni wytwórcy oraz zdolności do opracowania nowych, nowoczesnych wyrobów, branża ta nie tylko nie utraciła konkurencyjności, ale sama stała się branżą wysoce konkurencyjną. Należące do niej podmioty da się podzielić na dwie grupy. Pierwszą tworzą przedsiębiorstwa wywodzące się jeszcze z okresu socjalistycznego, jak następcy Zrembu Wrocław – Primbox Zremb Wrocław, Autosana zakład w Zagórze – Zasław, czy Igloopolu – Igloocar. Druga obejmuje przedsiębiorstwa nowe, powstałe po 1990 r. Spośród nich najważniejszy jest wieluński Wielton, nawet przez potentatów w branży, takich jak niemieckie koncerny Krone czy Schmitz Cargobull, uważany za liczącego się konkurenta (por. [Brach 2010, s. 35-39]). W efekcie krajowi producenci są w stanie dostarczyć szeroką gamę uniwersalnych, specjalizowanych i specjalistycznych zabudów, naczepr i przyczep, a import dotyczy tych pozycji, które albo w ogóle nie powstają w kraju, albo zdaniem przewoźników bardziej opłaca się je sprowadzić zza granicy. Przy czym, co należy podkreślić, w każdym konkretnym przypadku o wyborze wyrobu krajowego bądź zagranicznego decyduje sam przewoźnik.

Ostatnią z wyróżnionych tendencji było kompletne opanowanie rynku krajowego przez zachodnioeuropejskich producentów ciężarówek. W wyniku dokonujących się przez dziesięciolecia fuzji i wykupów producentów tych, pomijając kilka niszowych podmiotów, jest tylko pięciu. Tzn. tworzą oni pięć głównych grup składających się z siedmiu marek. Tymi grupami są: niemiecki VW z markami niemiecką MAN oraz szwedzką Scania, niemiecki Daimler AG z marką Mercedes, należący do amerykańskiego Paccara holenderski DAF, wchodzące w skład Fiat Industriels włoskie IVECO oraz szwedzkie Volvo z markami Volvo (Trucks) i Re-

nault (Trucks). Sukces tych dostawców na polskim rynku stanowił pochodną [Brach, *Internacjonalizacja...*; Brach, *Strategia taborowa...*]:

- oferowania dobrych wyrobów, pochodzących z najnowszych generacji i dostępnych dla krajowych odbiorców praktycznie w tym samym czasie co dla odbiorców zagranicznych, w tym w Europie Zachodniej;
- sprawnego rozwoju krajowej autoryzowanej sieci stacji obsługowo-naprawczych, świadczących usługi na wysokim poziomie;
- dysponowania rozbudowaną, międzynarodową siecią stacji obsługowo-naprawczych, co było szczególnie istotne dla wykonujących przewozy za granicę;
- systematycznego rozwoju oferty w zakresie usług okołoprodukcyjnych, takich jak wydłużona gwarancja, odkup pojazdu, kontrakty serwisowe, wynajem, leasing fabryczny, dostępność pojazdów zastępczych;
- dysponowania bardzo dużym doświadczeniem, wyniesionym z rynków rodzimych, w zakresie właściwego ułożenia współpracy z klientami;
- umiejętne ułożenia kontaktów z prasą.

Poza tym zagraniczne koncerny umiejętnie umiały wyeliminować większość barier utrudniających dostęp do naszego rynku i tym samym uniemożliwiających systematyczne zwiększanie sprzedaży. Na przykład odpowiedzią na wprowadzone przez stronę polską w grudniu 1992 r. cła ochronne i towarzyszący im niewielki bezcłowy kontyngent było uruchomienie w kraju tzw. montażu przemysłowego, skutecznie przeciwdziałającego protekcyjnemu charakterowi ceł.

Oprócz fabrycznie nowych pojazdów już w 1989 r. na rodzimym rynku pojawiło się bardzo dużo sprowadzanego zza granicy używanego taboru. Także po 1989 r. importowano go w znacznych ilościach. Tabor ten bowiem nieraz cechował się lepszymi parametrami niż fabrycznie nowy tabor produkcji krajowej. Do tego na początku lat 90. wielu nowo powstałych firm zwyczajnie nie było stać na wejście w posiadanie fabrycznie nowych pojazdów. Wprowadzenie koncesjonowania w przewozach międzynarodowych na kilka lat zmniejszyło zapotrzebowanie na używane egzemplarze. Zapotrzebowanie to ponownie pojawiło się po zamienieniu koncesjonowania licencjonowaniem oraz szczególnie po przystąpieniu Polski do Wspólnoty Europejskiej. W rezultacie od 2005 r. *de facto* zaczął następować powrót do sytuacji z pierwszych lat 90., gdy duża liczba sprzętu eksploatowanego w przewozach międzynarodowych była nabywana jako sprzęt używany.

3.2.2. Struktura markowa taboru

W okresie do 1989 r. [Brach, *Internacjonalizacja...*; Brach, *Strategia taborowa...*] polskie nieliczne wybrane przedsiębiorstwa zajmujące się międzynarodowym drogowym transportem ładunków używały przeważnie taboru wysokiej jakości, fabrycznie nowego, sprowadzanego z ówczesnych krajów kapitalistycznych. Tabor produkcji krajowej i pochodzący z fabryk w innych byłych krajach socjalistycz-

nych w przewozach takich wykorzystywany był w zdecydowanie mniejszej ilości. Po 1989 r. w tym obszarze niewiele się zmieniło, szczególnie w przypadku ciężarówek. Pomimo podejmowanych wysiłków modernizacyjnych, wyroby Jelcza czy Liaza nie były na tyle atrakcyjne, by być w stanie konkurować z taborom produkcji zachodniej, nie tylko fabrycznie nowym, ale i używanym. Sytuację jedynie częściowo i chwilowo poprawiło koncesjonowanie, którego jednym z celów było wyeliminowanie firm najslabszych, dysponujących najstarszym, najbardziej wyeksploatowanym sprzętem. Fakt zdecydowanej przewagi ilościowej ciężarówek produkcji zachodniej w strukturze markowej taboru potwierdza zestawienie sporządzone przez BOTM na początku tego stulecia.

Tabela 3. Samochody przystosowane do transportu międzynarodowego

Marka	Liczba koncesji 2000.01.01	Liczba koncesji 1996.01.01	Sprzedaż 1996-1999
Volvo	5267	3757	4523
Renault V.I.	3318	2629	1425
Scania	2631	1398	2651
MAN	2421	1576	1496
Mercedes	1944	1891	1657
IVECO	1814	1420	1187
DAF	1499	1014	1523
Liaz	325	1585	–
Jelcz	306	907	1055
Steyr	124	293	–
Udział ciężarówek importowanych	98,5%	94,5%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z BOTM.

W markowej strukturze taboru zdecydowanie przeważają auta dostarczone przez zachodnie koncerny, w omawianym w tab. 3 okresie, takie jak Volvo, Renault V.I., Scania, MAN i Mercedes. W efekcie pomiędzy 1 stycznia 1996 r. a 1 stycznia 2000 r. udział samochodowego taboru importowanego wzrósł o 4% – z 94,5 do 98,5%. Wynikało to ze spadku liczby wykorzystywanych Jelczy przy jednoczesnym wzroście ilościowym wykorzystywanych aut importowanych.

Jedyną zachodnią marką, która traciła, był austriacki Steyr, którego od 1990 r. przejmował MAN, co doprowadziło m.in. do likwidacji marki i niezależnej sieci dystrybucji. Prócz Steyra w zasadniczym stopniu zmniejszała się liczba ciężarówek pochodzących od Jelcza i Liaza. W okresie pomiędzy 1 stycznia 1996 r. a 1 stycznia 2000 r. liczba Liazów zmalała aż 5-krotnie, Jelczy zaś 3-krotnie. Przy czym ze względu na wyższe oceny wśród użytkowników 1 stycznia 1996 r. liczba Liazów była o 70% większa niż liczba Jelczy stosowanych w przewozach międzynarodowych. Cztery lata później, na dzień 1 stycznia 2000 r., liczba pojazdów obu marek

była już niemal zbliżona, z niewielką przewagą Liazów – 325 wobec 306 egzemplarzy. Taka sytuacja wynikała z trzech zasadniczych przyczyn: faktu, iż znaczna część Liazów eksploatowanych w połowie lat 90. powstała w drugiej połowie lat 80. i na początku tego stulecia została wycofana z eksploatacji, niewielkiej sprzedaży Liazów w Polsce po 1990 r., na poziomie maksymalnie powyżej 20 sztuk rocznie, oraz dostarczania po 1990 r. przez Jelcza krajowym przewoźnikom międzynarodowym większej ilości taboru niż Liaz.

W przypadku naczep, przyczep i zabudów, na co zwrócono uwagę, rynek nie został zdominowany przez zagraniczne – zachodnie koncerny³. Rodzime firmy, jak Zremb Wrocław/Primbox-Zremb Wrocław, Wielton czy CMT, były w stanie uruchomić konkurencyjną produkcję i przedstawić w pełni konkurencyjne wyroby. Dzięki temu krajowi przewoźnicy międzynarodowi mogą nabywać naczepy, przyczepy oraz zabudowy zarówno krajowe, jak i importowane.

4. Podsumowanie

Strategia taborowa polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków już do samego początku, od chwili utworzenia pierwszego takiego przedsiębiorstwa w 1958 r., była strategią zinternacjonalizowaną. Oznacza to, że użytkowany przez te przedsiębiorstwa tabor w przeważającej ilości pochodził z importu, głównie z krajów zachodnioeuropejskich. Do 1989 r. internacjonalizacja ta była internacjonalizacją wymuszoną, ponieważ do końca lat 60. stosowne pojazdy w ogóle w kraju nie powstawały, z kolei w okresie późniejszym wykorzystanie pojazdów krajowych nie gwarantowało zachowania konkurencyjności, tzn. realizacji zleceń od rodzimych czy zagranicznych kontrahentów na konkurencyjnych warunkach i w konkurencyjny sposób. Po 1989 r. w obszarze internacjonalizacji strategii taborowej doszło jedynie do pewnych zmian. Przede wszystkim, mimo podejmowania licznych wysiłków modernizacyjnych, oferta krajowych producentów ciężarówek, w tym głównie Jelcza, nie okazała się na tyle konkurencyjna, by w dłuższym okresie producenci ci stali się liczącymi dostawcami taboru do przewoźników międzynarodowych. W efekcie musieli oni zrezygnować z tego segmentu, który został całkowicie opanowany przez znane, zachodnioeuropejskie koncerny. Tym samym w przypadku ciężarówek polscy przewoźnicy nie mają innego wyboru niż wyłącznie zakup sprzętu importowanego. Internacjonalizacja w obszarze ciężarówek jest więc internacjonalizacją całkowicie wymuszoną. Odmiennie prezentuje się omawiane zagadnienie w przypadku naczep, przyczep i zabudów. Ponieważ podmioty krajowe były w stanie opracować i wdrożyć do produkcji w pełni konkurencyjne wyroby, o wyborze wyrobu krajowego bądź zagranicznego, jeśli istnieją

³ Ze względu na brak dostępnych statystyk oraz fakt używania przez krajowych przewoźników naczep zarejestrowanych za granicą nie istnieje możliwość precyzyjnego wskazania na strukturę markową i kraj pochodzenia sprzętu.

odpowiedniki, decyduje sam przewoźnik. W rezultacie na wybór produktu krajowego albo zagranicznego wpływają jego osobiste kalkulacje i preferencje, w tym cechy i parametry sprzętu, cena nabycia, atrakcyjność oferty okołoproductowej (serwis, wydłużona gwarancja itd.), dostępność serwisu, własna opinia o danej marce i jej wyrobach, opinie i poglądy wygłaszane przez innych użytkowników, osobiste kontakty i relacje z przedstawicielem danej marki oraz dodatkowe korzyści związane z zakupem taboru danej marki (upominki, wyjazdy zagraniczne itd.). Internacjonalizacja strategii taborowej w przypadku naczep, przyczep i zabudów, w odróżnieniu od internacjonalizacji strategii taborowej w przypadku ciężarówek, ma więc charakter wybitnie dobrowolny.

Opierając strategię taborową głównie na zakupach taboru importowanego, polska branża międzynarodowego drogowego transportu ładunków od samego początku stała się branżą wysoce konkurencyjną na poziomie europejskim. Dzięki temu z jednego przedsiębiorstwa z 10 zestawami w 1958 r. rozwinęła się do sektora gospodarki liczącego ponad 20 000 podmiotów dysponujących ponad 120 000 pojazdów samochodowych i będącego w stanie nie tylko obsłużyć potrzeby naszego handlu zagranicznego, ale i skutecznie walczyć o zlecenia na rynkach obcych, w tym o zlecenia tranzytowe i kabotażowe. Oczywiście o sukcesie nie decyduje tylko sam odpowiedni tabor, ale posiadanie go stanowi warunek konieczny, by osiągnięcie tego sukcesu stało się w ogóle możliwe.

Literatura

- Nowakowski M.K. (red.), *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Key Text, Warszawa 2000.
- Brach J., *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków*, monografia habilitacyjna, praca niepublikowana.
- Brach J., *Strategia taborowa polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków*, UE, Wrocław, w druku.
- Brach J., *Krone – ratunek w innowacjach*, „Ciężarówki i Autobusy” 2010, nr 3.
- Ciesielski M., Maryniak A., Mendyk E., Rzymyszkiewicz E., *Transport międzynarodowy*, Skrypty Uczelniane AE Poznań nr 464, Poznań 1995.
- Krzemiński S., *Konsolidacja przedsiębiorstw transportowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Motoryzacja-Transport-Spedycja*, dodatek do „Rzeczypospolitej”, 17 marca 1998 r., nr 1998.
- Przybylski R. *Historia ZMPD*, „Logistyka-Transport-Spedycja”, dodatek do „Rzeczypospolitej” 2007, nr 4.
- Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K., *Współczesne problemy polityki transportowej*, PWE, Warszawa 1997.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K. (red.), *Transport*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Wybrane zagadnienia z ekonomiki transportu*, US Szczeciński, Szczecin 1990

BOTM: „Informacja na temat funkcjonowania międzynarodowego transportu drogowego w 2001 roku ze szczególnym uwzględnieniem zasad udzielania koncesji i gospodarki zezwoleniami zagranicznymi”, Warszawa, 28 lutego 2002; „Raport na temat funkcjonowania międzynarodowego transportu drogowego w 2002 roku ze szczególnym uwzględnieniem zasad udzielania licencji przewozowych i gospodarki zezwoleniami zagranicznymi”, Warszawa 2003; „Raport na temat funkcjonowania międzynarodowego transportu drogowego od dnia 1 stycznia 2003 roku do dnia 1 stycznia 2004 roku ze szczególnym uwzględnieniem zasad udzielania licencji przewozowych i gospodarki zezwoleniami zagranicznymi”, Warszawa 2004; „Raport na temat funkcjonowania międzynarodowego transportu drogowego od dnia 1 stycznia 2004 do dnia 1 stycznia 2005 ze szczególnym uwzględnieniem zasad udzielania licencji przewozowych i gospodarki zezwoleniami zagranicznymi”, Warszawa 2005; „Raport – międzynarodowy transport drogowy w okresie od dnia 1 stycznia 2005 roku do dnia 1 stycznia 2006 roku”, Warszawa 2006; „Raport – międzynarodowy transport drogowy w okresie od dnia 1 stycznia 2006 roku do dnia 1 stycznia 2007 roku”, Warszawa 2007, materiały wewnętrzne.

Akty prawne

Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej, DzU 1988, nr 11, poz. 324.

Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o warunkach wykonywania międzynarodowego transportu drogowego, DzU 1991, nr 75, poz. 332.

Ustawa z dnia 2 sierpnia 1997 r. o warunkach wykonywania międzynarodowego transportu drogowego, DzU 1997, nr 106, poz. 677 z późn. zm.

Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym, DzU 2001, nr 125, poz. 1371.

THE EQUIPMENT STRATEGY OF THE POLISH INTERNATIONAL ROAD HAULIERS AFTER THE YEAR 1989

Summary: The article gives the basic knowledge in the field of the internationalization of the equipment – truck and trailer purchasing strategy – by the Polish international road hauliers after the year 1989. The article describes the reasons for internationalization, the political, economical and industry environment of that process and the strategy of the hauliers companies.

Key words: internationalization, fleet strategy, fleet strategy internationalization, Polish road international cargo hauliers.