

Joanna Dyczkowska

Politechnika Koszalińska

ROZWÓJ I FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW SPEDYCYJNYCH W POLSCE

1. Wstęp

Termin „organizacja sieciowa” w odniesieniu do przedsiębiorstw został upowszechniony dzięki pracom J.C. Jarilla w drugiej połowie lat 80. Za sieciową uznaje on taką organizację, w której jedna z firm przybiera formę głównego kontrolera. Przedsiębiorstwo to kontroluje przepływ aktywów materialnych i niematerialnych pomiędzy innymi niezależnymi firmami, zapewniając efektywne zaspokajanie oczekiwań ostatecznych klientów¹. W ramach restrukturyzacji strategicznej przedsiębiorstw określono równolegle dwie koncepcje. W pierwszej z nich firmy, kładąc nacisk na utrzymanie kluczowych funkcji, w ramach swojej struktury organizacyjnej zmniejszały liczbę szczebli zarządzania, wydzielając wiele różnorodnych funkcji, i tworzyły struktury holdingowe. Druga tendencja ujawniła się w postaci luźnych i często nieformalnych związków kooperacyjnych, aż do różnych form aliansów strategicznych. W pierwszej i drugiej grupie znajdują się przedsiębiorstwa spedytorskie.

2. Tendencje w rozwoju przedsiębiorstw spedycyjnych w Europie

Dążenia do łączenia się przedsiębiorstw i tworzenia zróżnicowanych, oferujących pełny zakres usług grup transportowo-spedycyjnych są próbą dostosowania się przedsiębiorstw do nowych warunków na rynku międzynarodowym. Rola spedytatorów na rynku zintegrowanych usług logistycznych jest w Europie znaczna. Wielkie grupy kapitałowe przedsiębiorstw spedycyjnych oferują na jej obszarze kompleksową obsługę logistyczną, zwaną niekiedy *full service*. Transport należy do tych dziedzin

¹ J.C. Jarillo, *Strategic Networks, Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1995, s. 6.

działalności, które pomimo panujących w przeszłości barier utrudniających liberalizację, zaczął funkcjonować globalnie. Realizacja jego procesów, tj. unifikacja ładunków, dokumentów przewozowych, przepisów prawnych i sieci transportowych w Europie, jest przejawem podejścia globalnego w przemieszczaniu ładunków². Dla spedytorów mniejszych pozostaje możliwość pogłębiania kooperacji z dużymi przedsiębiorstwami lub między sobą. Dla niektórych szansę stwarzają nie zagospodarowane przez wielkich spedytorów nisze rynkowe.

Rynek usług spedytorskich rozwija się dynamicznie, niezależnie od ogólnego stanu gospodarki. Mimo iż obecnie mamy w ekonomii do czynienia ze spowolnieniem rozwoju, zapotrzebowanie na te usługi rośnie. Kryzys wymusił na przedsiębiorstwach ciągłe poszerzenia oferty – w konsekwencji większość z nich proponuje klientom różnorodny wybór usług – od przesyłek ekspresowych do frachtu drogowego (całopojazdowych) i obsługi logistycznej. W ten sposób powstała potrzeba łączenia się przedsiębiorstw specjalizujących się w danej usłudze na rynku. Proces ten obserwuje się od lat, a obecny okres, kiedy przedsiębiorstwa szukają oszczędności, przyniósł jego intensyfikację.

Wielkie przedsiębiorstwa działające na rynku przesyłek ekspresowych połączyły się z pocztami narodowymi i zaczęły wspólnie oferować znacznie więcej usług; tak powstała np. Deutsche Post World Net (DPWN). Drugim gigantem, który kapitałowo połączył się z inną pocztą narodową, tym razem holenderską, i zbudował sieć globalną, jest TNT Global Express, Logistics & Mail. Trzeci wielki gracz na rynku międzynarodowym, który mocno zapaścił korzenie na polskim rynku, to UPS. W 2001 roku UPS przejął Fritz Companies – koncern świadczący usługi w zakresie spedycji, logistyki, obsługi celnej, oraz Mail Boxes – oddział US Office Products. Przejęcie to pozwoliło na zaoferowanie klientom na całym świecie pełnego zakresu usług logistycznych – od spedycji oraz transportu paczek aż po transfer funduszy i informacji³.

TNT po przejęciu w 1996 roku udziałów przedsiębiorstwa przez holenderski koncern KPN, właściciela m.in. Poczty Holenderskiej, utworzyła grupę kapitałową TPG – TNT Post Group. W jej skład weszły: TNT oraz PTT, czyli Poczta Holenderska. Przykład narodowej poczty holenderskiej i niemieckiej nie jest zresztą odosobniony. Podobnie jak Deutsche Post, która przejęła większościowe udziały w DHL, postąpiła francuska La Poste, przejmując aktywa niemieckiego DPD. TNT Post Group pochłania ponad 40% ogółu wydatków kapitałowych TPG. To są koszty operowania światowym systemem połączeń lotniczych i drogowych oraz utrzymania operacyjnej obecności grupy w przeszło 200 krajach świata.

² Por. W. Bąkowski, *Czy małe firmy w samochodowym transporcie ciężarowym są zagrożone globalizacją rynku przewozowego*, materiały konferencyjne „TRANSLOG 2001 – system transportowy Polski – koordynacja, globalizacja, legislacja”, Szczecin, 2001, s. 171.

³ Dane na podstawie materiałów wewnętrznych przedsiębiorstw spedycyjnych i ich stron internetowych, jak również na podstawie rozprawy doktorskiej J. Dyczkowskiej (*Zarządzanie procesami logistycznymi w spedytorskich organizacjach wielopodmiotowych*, Sopot 2004, s. 73-79), gdzie ujęto je szerzej.

3. Powiązania przedsiębiorstw spedycyjnych w Polsce

Konkurowania na rynku usług logistycznych często wymaga zasobów lub umiejętności wykraczających poza możliwości jednego przedsiębiorstwa. Wówczas przedsiębiorstwa transportowe zawierają różnorodne porozumienia o współpracy, m.in. związki o charakterze aliansów. Dwa podstawowe typy takich aliansów przedstawiono w tab. 1. Ich celem jest uzyskanie korzyści skali albo korzyści synergii.

Tabela 1. Alianse przedsiębiorstw transportowych

Elementy charakterystyki	Alianse addytywne	Alianse komplementarne
Definicja	sojusz przedsiębiorstw wspólnie wytwarzających i sprzedających usługi	sojusz przedsiębiorstw, w którym jedno zajmuje się organizacją, a inne wykonawstwem usługi
Typ układu	spedytor – spedytor przewoźnik – przewoźnik	spedytor – przewoźnik
Przykłady	Schenker – BTL – Spedpol Team Słupski	Spedpol – Team Słupski

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Dembińska-Cyran, *Przedsiębiorstwa transportowo-spedycyjne w procesie tworzenia rynku usług logistycznych w Polsce*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1998, s. 212.

Proces konsolidacji przedsiębiorstw przebiega nie tylko na linii: duży międzynarodowy potentat, poczta krajowa, lokalne przedsiębiorstwo przesyłek ekspresowych. Jest także inny schemat: duże przedsiębiorstwo logistyczne ze sporą flotą aut ciężarowych, zajmujące się logistyką transportu, przejmuje lokalnego dostawcę usług przesyłek ekspresowych. Przykładem takiego przejścia na rynku polskim może być wchłonięcie przedsiębiorstwa przez Grupę Raben. Szybka Paczka oferuje przewóz przesyłek w kraju i za granicą w systemie „od drzwi do drzwi”, poczynając od formatu listowego do 30-kilogramowych paczek w transporcie krajowym oraz do 50 kg w transporcie międzynarodowym. Flota aut dostawczych i kontenerowych zestawów ciężarowych pozwala na dostarczenie paczek w maksymalnie krótkim czasie. W relacjach międzynarodowych Szybka Paczka współpracuje w ramach General Parcel z kilkudziesięcioma przedsiębiorstwami przewozowymi w 26 krajach Europy.

Raben Expedite BV – powszechnie znany holenderski operator logistyczny – w Polsce rozpoczął działalność w 1991 roku. Początkowo polski oddział opierał się na renomie macierzystej organizacji Raben Expedite BV z Winterswijk. Na uwagę zasługuje oferta skierowana do producentów odzieży. Raben posiada pojazdy z zabudową przeznaczoną do przewozu odzieży na wisząco. Wchodząca w skład Grupy Raben spółka Szybka Paczka oferuje usługi kurierskie w systemie od drzwi do drzwi na obszarze kraju. Od lutego 2001 roku udziałowcem Szybkiej Paczki jest kont-

rolowany przez brytyjską Royal Mail, General Logistics Systems International Holding BV – przedsiębiorstwo świadczące usługi kurierskie w Europie. Dla spółki oznacza to szybki rozwój i szansę na zdobycie kluczowej pozycji na rynku. Raben Mazovia, Raben Wielkopolska, Raben Silesia i Raben Łódź Spółka z o.o. – to zaplecze magazynowe oferujące wysoki standard obiektów magazynowych dla Grupy Raben w Polsce, zapewniające korzystanie ze strefy kontrolowanej temperatury i systemów wysokiego składowania, całodobową ochronę i procedury monitorowania, aktywne zarządzanie stanami magazynowymi, system elektronicznej wymiany danych z klientami (połączenia EDI), komisjonowanie towaru na paletach w opakowaniach zbiorczych i jednostkowych oraz przygotowanie paczek, pełną administrację operacji magazynowych oraz szczegółowe raportowanie na potrzeby klientów i dodatkowe usługi magazynowe (foliowanie oraz etykietowanie, przepakowywanie, przygotowanie zestawów promocyjnych). Na życzenie klienta mogą być zachowane takie dane, jak numery partii produkcyjnych towarów, co pozwala na bardzo precyzyjne wskazanie produktów wytworzonych w danym okresie.

W Polsce w 1991 roku problem holdingów pojawił się wraz z ponownym zaistnieniem na większą skalę spółek handlowych w życiu naszej gospodarki. Jednym z wielu przedsiębiorstw prywatyzowanych było Przedsiębiorstwo Spedycji Krajowej PSK. 1 marca 1991 roku powstało z niego – w wyniku połączenia kapitału polskiego i szwedzkiego – przedsiębiorstwo Spedycja Polska SPEDPOL Sp. z o.o. Udziałowcami byli szwedzki koncern Bilspedition Transport & Logistics AB (zmiana nazwy w 1997 roku), Skarb Państwa RP oraz osoby fizyczne. W 2000 roku Schenker-BTL wykupił część akcji od Skarbu Państwa i osób fizycznych. W ten sposób, mając 70% udziałów Spedycji Polskiej SPEDPOL, zwiększył kapitał zakładowy do 49 979 500 PLN. Od stycznia 2005 roku Schenker Polska w całości wchłonął przedsiębiorstwo SPEDPOL – trwa proces integracji tych przedsiębiorstw.

Powstawanie i rozwój holdingu w krajach o wieloletnich tradycjach rynkowych wiąże się z procesami przyspieszonej akumulacji kapitału, konkurencji oraz koncentracji kapitału. W stosunku do Servisco spółką nadrzędną jest Deutsche Post, która miała 60% udziałów w Servisco. W ubiegłym roku DHL odkupił udziały Servisco i nastąpiło ich połączenie – już pod nazwą DHL – pomimo jeszcze osobnych systemów transportowych. W skład grupy kapitałowej DPWN wchodzi cztery przedsiębiorstwa: Deutsche Post, DHL, Danzas i Post Bank. Jest to jedna z największych i najsprawniejszych na świecie spedytorskich organizacji wielopodmiotowych.

Na polskim rynku działa Masterlink Express. Od 2002 roku współwłaścicielami Masterlink są dwie organizacje pocztowe, francuska La Poste oraz szwedzka Posten AB. Członkostwo w grupie logistycznej w Europie zapewnia stabilność i pewność działania na rynku usług ekspresowych oraz możliwość poszerzenia ich zakresu.

4. Funkcjonowanie przedsiębiorstw spedycyjnych a efekty ekonomiczne

Każde przedsiębiorstwo oferujące usługi musi nadażyć za rynkiem. Współczesna rzeczywistość charakteryzuje się globalizacją przemysłu, handlu, budownictwa, transportu; dotyczy to również dostawców usług logistycznych. W dzisiejszych czasach sprzedaje się łącznie transport, usługę logistyczną i informacyjną, a do nich potrzebne jest odpowiednie zaplecze – takie, jakie posiada grupa kapitałowa spedycyjno-logistyczna.

Operatorzy logistyczni wywodzą się z przedsiębiorstw spedycyjno-transportowych. Tego typu usługi oferuje 96% spośród operatorów. Ponad 51% przedsiębiorstw deklaruje dodatkowo usługi celne, usługi magazynowania, konfekcjonowania, zarządzanie przewoźnikami oraz usługi zgodne ze standardem *just in time*, doradztwo logistyczne. Dystrybucję z wykorzystaniem sieci zewnętrznej oferuje 48% przedsiębiorstw. Wśród innych usług występują również: tworzenie zestawów promocyjnych, wystawienie faktur w imieniu klienta, *cross-docking*, optymalizacja potoków ładunkowych, obsługa zaopatrzenia oraz organizacja targów i wystaw, pakowanie, składowanie w magazynie i składzie celnym. Zaledwie 13% przedsiębiorstw deklaruje usługi w zakresie *e-commerce*. Usługi wykonywane na rzecz jednego klienta mają charakter kompleksowy, ponieważ przeciętnie co najmniej cztery rodzaje usług są świadczone przez 48% przedsiębiorstw (tab. 2). Wszystkie przedsiębiorstwa spedycyjno-transportowe oferują składowanie towarów, przy czym większość dzierżawi magazyny (ponad 39%), niespełna 32% ma magazyny częściowo własne, częściowo dzierżawione, 29% dysponuje wyłącznie własnymi, a 46% ma regulowaną temperaturę. Usługi świadczone na rzecz klientów w magazynie sprowadzają się przede wszystkim do składowanie produktów gotowych oraz konsolidacji ładunków i przygotowania wysyłki zgodnie z planem.

Prawie połowa przedsiębiorstw oferuje doradztwo w zakresie optymalizacji procesów logistycznych oraz przeprowadzenia analiz sytuacji logistycznej. Planowanie i nadzór nad wprowadzeniem nowych rozwiązań logistycznych deklaruje 42% przedsiębiorstw. Najmniej przedsiębiorstw jest w stanie zapewnić doradztwo dotyczące komputerowych systemów wspomagających zarządzanie logistyczne, co związane jest przede wszystkim z zarządzaniem magazynem, wspomaganiem dystrybucji, optymalizacji tras przewozu ładunków. W swojej działalności przedsiębiorstwa opierają się w równym stopniu na umowach długoterminowych, jak i na doraźnych. Nieco mniejszy jest udział umów krótkoterminowych. Operatorzy logistyczni upatrują korzyści w bliższej współpracy z partnerem, głównie w zakresie optymalizacji poziomu zapasów, częściowej integracji systemów komputerowych i wspólnego zarządzania kosztami.

W celu wyjaśnienia roli logistyki w strategiach przedsiębiorstw należy rozważyć sposób ujmowania kwestii zdobywania przewagi konkurencyjnej. Według J. Kaya najważniejszym problemem przedsiębiorstwa jest dostosowanie jego zdolności do

Tabela 2. Usługi świadczone przez spedytorskie organizacje wielopodmiotowe działające w Polsce

Usługi	Kühne & Nagel	Stolica	Raben Logistics	SERVISCO	SPEDPOL
Spedycyjno-transportowe	X	X	X	X	X
Magazynowanie	X	X	X	X	X
<i>Cross-docking</i>	X	–	X	X	X
Dystrybucja – sieć własna	X	–	X	X	X
Dystrybucja – sieć zewnętrzna	X	–	X	–	–
Konfekcjonowanie	X	X	X	X	X
Dostawa zaopatrzenia	X	–	X	–	X
<i>E-commerce</i>	X	–	X	–	X
Doradztwo logistyczne	X	X	X	–	X
Optymalizacja potoków ładunkowych	X	–	X	–	X
Zarządzanie przewoźnikiem	X	–	X	X	X
Usługi celne	x	X	x	X	X

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport – Logistyka*, „Businessman” 2001 nr 3.

stojących przed nim wyzwań. Aby zdobyć przewagę na rynku, przedsiębiorstwo, musi dysponować wyróżniającą je pod jakimś względem zdolnością, wynikającą z cechy, której brak innym przedsiębiorstwom. Taka zdolność staje się w chwili wprowadzenia na rynek przewagą konkurenta⁴.

Istotą problemu jest kalkulacja kosztów przez operatorów logistycznych. W strukturze operatorów logistycznych można wyróżnić⁵:

- operatorów logistycznych, którzy nie dysponują żadnym środkiem transportu, a korzystają z usług przedsiębiorstw transportowych według potrzeb (Stolica);
- operatorów, którzy posiadają niewielki własny tabor i chcąc skutecznie zaspokajać zgłoszone potrzeby, muszą korzystać z usług przedsiębiorstw transportowych (Masterlink, DHL);
- operatorów logistycznych, którzy posiadają własne środki transportu, gwarantujące całkowite zaspokojenie zgłoszonych potrzeb przewozowych w danych warunkach gospodarczych (Raben);
- operatorów logistycznych, którzy nie posiadają własnych środków transportowych, ale dysponują określoną ilością środków transportowych na zasadzie stałych umów podpisanych z przedsiębiorstwami transportowymi (Schenker).

⁴ Por. J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa, 1996, s. 9.

⁵ Por. S. Abt, K. Richter, *Logistyka ponad granicami*, ILiM, Poznań, 2000, s. 93.

Logistyka kieruje się zasadą zapewnienia coraz doskonalszego przemieszczania zasobów w sferze zarówno zaopatrzenia, jak i produkcji oraz dystrybucji. Transport, będący ważnym elementem wszelkich systemów logistycznych, wymaga starannego planowania, zarządzania i kontrolowania.

Zasady racjonalnej organizacji procesu transportowego muszą odpowiadać takim zasadom organizacji produkcji, jak: zasada jednokierunkowego i ciągłego przepływu ładunków bez powrotów i skrzyżowań, pętli itp.; zasada najkrótszego przebiegu ładunku; zasada zbędnych operacji transportowych i przeładunkowych; zasada wykorzystania siły ciężenia i bezwładności przez stosowanie ześlizgów, rynien, przenośników rolkowych (np. w paczkach); zasada maksymalnego wykorzystania powierzchni produkcyjnej hal, eliminowania składowisk i magazynów międzyoperacyjnych; zasada mechanizacji operacji transportowych; zasada bezpieczeństwa i higieny pracy⁶.

Z punktu widzenia systemów logistycznych wdrażanych odcinkowo na szczególnie wyróżnienie zasługuje problematyka transportu i rozliczenia kosztów. Rozpatrując zadanie dostaw produktów do klientów, przyjęto, że w dwóch określonych przedsiębiorstwach są spełnione następujące założenia:

1. Produkty są względnie jednorodne i można je transportować pewnym jednolitym środkiem transportu. Przyjmuje się, że jednorodność produktów pozwala wprowadzić wspólną miarę ładowności, czyli paletę EUR.

2. Produkty są pobierane z jednego magazynu, np. z magazynu produktów producenta: w PTC – z magazynu ze Słupska, a w ELDZIE – z magazynu ze Szczecinka, i dostarczane do n odbiorców. Odbiorcami PTC są sieci marketów, a ELDY – hurtownie.

3. Zamówienia odbiorców są jednorodne pod względem produktów i wyrażone w jednostkach ładowności, tzn. w kilogramach. W ELDZIE paleta ma wysokość do 1,6 m i ładowności o wadze 350-500 kg. Paleta PTC może sięgać wysokości 2,2 m i mieć adowność od 60 do 160 kg.

4. Produkty są rozwożone samochodami mającymi od 10 miejsc paletowych i ładowność 4,5 t lub nawiązanymi z naczepami (o ładowności 24 t) z 30 lub 33 miejscami paletowymi.

5. Istotnym założeniem jest wprowadzenie maksymalnego dopuszczalnego czasu trwania przewozu przez jeden środek transportu. Czas przebywania na trasie nie może przekroczyć pięciu dni (od poniedziałku do piątku). Wynika stąd ważne ograniczenie, że czas przejazdu od producenta do dowolnego klienta nie może przekroczyć sześciu dni.

6. Dostarczanie ładunku wymaga pewnego czasu na jego wyładowanie u odbiorcy. W PTC ten czas to przy awizacji w niektórych sieciach jedna godzina, a bez awizacji – jak w MAKRO CASH – stanie w kolejce od jednej do pięciu godzin. U odbiorcy ELDY rozładunek trwa zazwyczaj od jednej do dwóch godzin, gdyż

⁶ Por. S. Abt, *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa, 1998, s. 152.

tymczasem obsługiwani są klienci odbiorców. Wyjątek stanowią produkty przeznaczone do transportu za granicę, odprawione w Polsce w różnych urzędach celnych w zależności od tego, który spedytor międzynarodowy przejmuje produkty dalej do przewozu.

7. W ELDZIE podstawę do wycień stanowią 64 trasy, a w PTC wzięłam pod uwagę 47 tras z trzech miesięcy, stanowiących okres największych obrotów. W ELDZIE samochody są opłacane w kwocie 1,20 zł za każdy kilometr, a w PTC tylko za kilometry ładowne – 1,35 zł. Stawka jest uśredniona bez względu na tonaż, gdyż w ELDZIE stawki wynoszą od 0,70 do 1,70 zł. W PTC ze względu na większą liczbę palet cena kształtuje się w granicach 1,15-2,20 zł. W badanym okresie ELDA przewiozła 1755 palet, a PTC 895 palety. Dla porównania wzięłam pod uwagę transport najemny oraz spedytora po cenach według tabeli frachtowej, a także według cen umownych (w tab. 3 porównano wyniki ELDY i PTC).

Tabela 3. Koszt transportu w badanym okresie w przedsiębiorstwach PTC Polska sp. z o.o. ze Słupska oraz ELDA SA ze Szczecinka (w zł)

Przedsiębiorstwo	Transport najemny	Ceny według tabeli frachtowej	Ceny spedytora według umowy
ELDA SA	83 881,20	45 891	29 315
PTC Polska	102 014,10	70 230	42 059

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych z wykorzystaniem danych wewnętrznych przedsiębiorstw PTC Polska Sp. z o.o. i ELDA SA w okresie 2000-2001.

W PTC Polska transport najemny to – pomimo mniejszej liczby palet – koszt 102 014,20 zł, gdyż produkty PTC Polska są zamawiane przez sieci marketów wymagających dostaw w określonym dniu o określonej godzinie, np. do 17.00. Zmiana systemu transportowego z najemnego i układania tras na spedytora pozwala zmniejszyć koszty samego przewozu o 31,16%, a zmiana na określonego spedytora i wynegocjowanie ceny od palety obniża koszt o 76,23% w porównaniu z transportem najemnym. Od swojej tabeli frachtowej spedytor udziela rabatu w wysokości 40,12% przy rentowności 9,4–14,4%.

ELDA wysyła od jednej palety do piętnastu palet do jednego odbiorcy, przy czym przesunięcia wysyłki o jeden lub dwa dni w większości przypadków nie mają znaczenia. Wyjątek stanowi podstawienie produktów na odprawę celną do urzędu. ELDA przy zmianie z transportu najemnego poprawia nie tylko koszty transportowe, ale także terminowość dostaw. Zmiana systemu transportowego z najemnego i układania tras na spedytora pozwala zmniejszyć koszty samego przewozu o 45,29%, a zmiana na określonego spedytora i wynegocjowanie ceny od palety obniża koszt o 65,05% w stosunku do transportu najemnego. Od swojej tabeli frachtowej spedytor udziela rabatu w wysokości 36,12% przy rentowności 11,0 do 19,4%.

Na tle łańcucha logistycznego – przestrzeni i czasu jako nowych współrzędnych wynikających z zasady JiT – należy zwrócić uwagę na czynnik czasu jako na koszt. Pojęcie kosztów czynnika czasu było często niedocenione, obecnie zaś w miarę rozwoju logistyki nabiera dużego znaczenia, zwłaszcza w przedsięwzięciach coraz bardziej złożonych, takich jak dostawa towarów do sieci marketów na promocję, wymagająca koordynacji w zależności od podziału pracy i odmienności nowych rynków produktów.

Sprawność procesów transportowych we współczesnej gospodarce to podstawowy warunek efektywności, minimalizacja zaś kosztów transportu musi być rozpatrywana w odniesieniu do całych łańcuchów logistycznych, w których ogniwem odgrywającym ważną rolę są przedsiębiorstwa spedycyjne.

5. Podsumowanie

Analizując korzyści wynikające ze współpracy w ramach organizacji sieciowych, należy podkreślić przede wszystkim ograniczenie ryzyka, tworzenie ekonomii skali i zasięgu, wymianę technologiczną, stymulowanie konkurencji, pozyskiwanie przewag wynikających z powiązań komplementarnych funkcji łańcucha wartości⁷. W niniejszym referacie wykazano, iż w wyniku tworzenia organizacji sieciowych w ramach przedsiębiorstw spedycyjnych wszystkie te korzyści występują. Dzięki swej specyfice spedycyjne organizacje sieciowe mogą efektywnie konkurować w skali zarówno kraju, jak i Europy. Procesy konsolidacyjne w branży usług logistycznych są nie tylko szansą na dalszy rozwój, ale i podstawowym warunkiem ich istnienia. Głównym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi przedsiębiorstwa spedycyjnego jest umiędzynarodowienie kapitału, wprowadzenie pakietu usług logistycznych na rzecz przedsiębiorstw produkcyjno-handlowych w celu poprawy efektywności.

Literatura

- [1] Abt S., Richter K., *Logistyka ponad granicami*, ILiM, Poznań 2000.
- [2] Abt S., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998.
- [3] Bąkowski W., *Czy małe firmy w samochodowym transporcie ciężarowym są zagrożone globalizacją rynku przewozowego*, materiały konferencyjne „TRANSLOG 2001 – system transportowy Polski – koordynacja, globalizacja, legislacja”, Szczecin 2001.
- [4] Cygler J., *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
- [5] Dembińska-Cyran I., *Przedsiębiorstwa transportowo-spedycyjne w procesie tworzenia rynku usług logistycznych w Polsce*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1998.
- [6] Jarillo J.C., *Strategic Networks, Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1995.

⁷ Por. J. Cygler, *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002, s. 151.

[7] Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

[8] *Raport – Logistyka*, „Businessman” 2001 nr 3.

PROGRESS AND FUNCTIONING OF FORWARDERS IN POLAND

Summary

Forwarders, which work on European and Polish market are a net organization. A tendency to firms joinings and their diverse creations, offering a full range of services is an attempt of adaptation of these firms to new circumstances on an international market. The range of logistic services introduced to given customers depend on their requirements, and these depends on sizes of their needs. The examples – ELDA and PTC from Middle Pomerania show us the economics result by co-operation with forwarders. Forwarding firms working on the Polish market are multi-company and net organisations, which co-operate with each other to reach a common target – possibly the highest level of customer satisfaction.