

*Paweł Sobieszek*

## **SZANSE I ZAGROŻENIA DLA POLSKICH FIRM SPEDYCYJNYCH NA EUROPEJSKIM RYNKU**

---

### **Chances and threats for Polish forwarding companies on the European market**

In this document author presents his experience obtained during ten years of work in different Polish companies, focusing on operational problems. Taking into consideration, as a start point, situation in 1989, when the logistics in Poland was treated as a strictly military area of both knowledge and activity, he shows in further part of the work, long way, the Polish transport-forwarding-logistics industry has passed to reach present point. The observations were made from the point of view of both logistics services provider and consumer as the author had possibilities to work in both types of enterprises.

The most important changes, that took place, were caused by presence of new subjects. The first group of them is group of paneuropean logistics operators, which started their business in Poland coming to our country with biggest foreign investors. The second group is created by small Polish private companies, which started after collapse of previous political system and now plays bigger and bigger role in business. The presence of these two groups forced old operators to re-create their offer and relation to the market.

In the last part of the present work, author presents his opinions for prospects of further development of the logistics market and logistics services providers in Poland.

W tym dokumencie pragnę przedstawić moje doświadczenia zebrane w różnych przedsiębiorstwach działających na polskim rynku w ciągu ostatnich 10 lat. Chciałbym, by pewne fakty poniżej przytoczone nie stały się reklamą czy też antyreklamą dla którejkolwiek z firm, dlatego ich nazwy zostały celowo pominięte. Fakty te są tylko praktycznym potwierdzeniem zachodzących zjawisk.

W moim wystąpieniu pragnę skupić się głównie na procesach, które towarzyszą nam od strony operacyjnej, nie zaś od strony politycznej czy też przepisów integrujących Polskę z Unią Europejską.

Zmiany, które nastąpiły w naszej części Europy na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych w poważnym stopniu wpłynęły na tak zwany „polski przemysł transportowy”, rozpatrywany jako całość jak również na poszczególne jego gałęzie czy wręcz poszczególne przedsiębiorstwa. Sytuacja, którą

*Paweł Sobieszek*

obecnie postrzegamy jako naturalną i normalną, przed kilkunastoma laty przedstawiała się zupełnie inaczej. Analizując dziś aktualne i przyszłe wymogi rynku, celowym wydaje się spojrzeć również wstecz, aby uzmysłowić sobie, jak wiele zmieniło się w tym zakresie.

Przed rokiem 1989, w warunkach centralnego planowania i gospodarki socjalistycznej, zwanej również gospodarką stałych niedoborów i przejściowych trudności nie było możliwe planowanie dostaw. Było bowiem więcej niż pewne, że kooperant nie wywiąże się ze zobowiązania do terminowej dostawy i konieczne będzie wstrzymanie produkcji z powodu braku zapasów materiałów bądź podzespołów. Z tych też względów każdy producent utrzymywał duże zaplecze magazynowe, położone możliwie blisko miejsca produkcji. Nie było mowy o zastosowaniu outsourcingu nie tylko w zakresie składowania, ale tym bardziej w zakresie wyżej zawansowanych usług logistycznych. W efekcie braku zapotrzebowania na usługi logistyczne nie było firm je świadczących, zaś przedsiębiorstwa spedycyjne i transportowe nie widziały potrzeby przedstawiania ofert w tym zakresie. Nie istniało pojęcie „logistyki cywilnej”. Termin „logistyka” w okresie PRL funkcjonował jedynie w siłach zbrojnych. Według czterotomowej „Encyklopedii Powszechnej PWN” (tom 2. z 1974 r.) terminem tym określano: „w teorii wojskowości określenie teorii i praktyki działalności wojskowej w zakresie zaopatrywania, dowozu i komunikacji, administracji, konserwacji, remontu, ewakuacji rannych i chorych, wykorzystywania zasobów miejscowych, realizacji przedsięwzięć budowlanych oraz inwestycji wojskowych; logistyka bada całokształt możliwości i zdolności państwa w zakresie zabezpieczenia działań wojennych, planuje i realizuje związane z tym przedsięwzięcia”. Wprawdzie gdyby w definicji tej dokonać pewnych modyfikacji, polegających między innymi na usunięciu słów „wojskowych” i „wojennych” można by ją było wykorzystać do zastosowań cywilnych. Ale kto w warunkach „realnego socjalizmu” myślał o efektywności gospodarki?

Okres przed 1989 r. to również czasy ingerencji państwa i silnego wpływu na gospodarkę, w tym również na działalność w dziedzinie transportu i spedycji. Tak liczne dziś przedsiębiorstwa prywatne towarowego transportu samochodowego i spedycji nie istniały. W 1984 r. zarejestrowanych było wprawdzie 108 500 prywatnych przewoźników, ale były to głównie firmy świadczące usługi dla pasażerów (prywatne taksówki). W przewozach ładunków odgrywały one małą rolę, mając zwykle jeden lub kilka samochodów o ładowności do 3 t. Transport samochodowy w PRL zdominowany był przez przedsiębiorstwa państwowe oraz spółdzielcze. Ponadto znaczną ilość taboru utrzymywały przedsiębiorstwa nie-transportowe, upatrując w tym fakcie możliwości lepszego zaspokajania własnych potrzeb transportowych. Było to często działanie w ówczesnych warunkach konieczne, niemniej jednak niezbyt efektywne. Te sub-przedsiębiorstwa (niezależnie od formy organizacyjnej) nie sprzedawały na zewnątrz swoich możliwości usługowych, lecz były nastawione jedynie na obsługę firmy macierzystej. Przykładem takiej organizacji był Hortex, którego przedsiębiorstwo transportowe dysponujące

### *Szanse i zagrożenia dla polskich firm spedycyjnych na europejskim rynku*

zestawami z naczepami chłodniczymi, stanowiło drugą co do wielkości flotę samochodów ciężarowych w Polsce, a świadczyło usługi jedynie na rzecz innych jednostek organizacyjnych tego przedsiębiorstwa. Zarówno przewozy w kraju, jak i na terenie całej Europy były wykonywane własną flotą samochodową. Transporty do dawnego Związku Radzieckiego wykonywano własnymi pociągami. Część z nich pozostała do dziś na bocznicach – już niestety zarosniętych trawą. Samoloty transportowe wywoziły truskawki w ilościach równych aktualnej produkcji całego naszego kraju.

Podobnie jak w obsłudze rynku krajowego, sytuacja wyglądała w ruchu międzynarodowym. Zarówno w transporcie, jak i w spedycji istniały wyłącznie podmioty państwowe: jeden przewoźnik samochodowy (PEKAES) i pięciu spedytatorów, a właściwie pięć jednostek tej samej organizacji (C. HARTWIG), specjalizujących się we współpracy z poszczególnymi gałęziami transportu. Ponadto centrale handlu zagranicznego dysponowały własnymi działami spedycji i transportu, a niektóre z nich własnym zapleczem transportowo-magazynowym, stanowiącym namiastkę przedsiębiorstwa logistycznego.

Początek epoki polskiego kapitalizmu to wciąż przedsiębiorstwa produkcyjne, które w większości przypadków same martwią się o logistykę zaopatrzenia, produkcji czy dystrybucji. Posiadają własne działy lub przedsiębiorstwa transportowe, które świadczą serwis wyłącznie na potrzeby jednostek macierzystych. Magazyny nadal znajdują się w strukturach organizacyjnych pionów produkcji. Jeżdżą w nich wózki widłowe, do których brakuje części zamiennych, a bezpieczeństwo i higiena pracy to historia „science fiction”. Skala i ogrom interesów nie inspirują tych firm do stosowania efektywnych cenowo rozwiązań. Zaopatrzenie dowożone jest całymi pociągami, bo właśnie do portu wpłynął statek, który przywiózł zaopatrzenie dla całego kraju. Z polskich portów wypływają olbrzymie przesyłki zaopatrujące na długie miesiące zachodnich partnerów handlowych. Klienci hurtowi czekają kilka czy kilkanaście godzin, aby otrzymać towar. Nikt nie rejestruje czasów oczekiwania, a widmo lepiej działającej konkurencji nie odciska piętna na zmniejszonej sprzedaży. Niektórzy potentaci stosują dodatkowo sprzedaż wiążaną towarów. Nie zapomnę nigdy, jak trzykrotnie musiałem tłumaczyć cudzoziemcom, że zakup atrakcyjnego towaru jest połączony z 40% zakupem produktu, którego nikt nie chciał kupować w sklepach, ale linia produkcyjna musiała przecież produkować.

Nieprzystosowanie monopolistów do nowo powstałych warunków rynkowych spowodowało, że małe firmy zaczęły powstawać jak grzyby po deszczu. Zarówno produkcja, jak i usługi zaczęły rozwijać się w szybkim tempie. Jednocześnie jest to czas, gdy do Polski zaczynają wkraczać pierwsze firmy zachodnie z potężnymi inwestycjami kapitałowymi albo niekonwencjonalnymi rozwiązaniami burzącymi monopol miejscowych gigantów.

*Paweł Sobieszek*

Przeobrażenia polityczne na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ułatwiały, a niekiedy wręcz wymuszały zmiany w dziedzinie gospodarczej. Zmieniająca się Polska wzbudzała w świecie zainteresowanie i nadzieję jako chłonny rynek zbytu dóbr, technologii i usług. Należy również pamiętać, że jako kraj byliśmy postrzegani jako platforma do ekspansji na ogromny rynek rosyjski, dzisiaj wprawdzie niestabilny, ale jednak bardzo rozwojowy.

Duże znaczenie dla rozwoju polskiej gospodarki miały inwestycje światowych gigantów przemysłowych. Obecność w Polsce takich firm jak FIAT, Volvo, General Motors, Ikea, ABB, Philips, International Paper, Coca-Cola, Danone, MasterFoods, Pepsico i wielu, wielu innych to nie tylko zastosowanie nowoczesnych technologii produkcji w polskich zakładach, szansa ich rozwoju, ale również głębokie zmiany w zakresie organizacji zaopatrzenia produkcji oraz dystrybucji wyrobów gotowych. Firmy zachodnie, inwestując w naszym kraju, przyniosły bowiem ze sobą nie tylko know-how w zakresie dziedzin przemysłowych, w których są światowymi liderami, lecz również w zakresie outsourcingu zakładowej logistyki. Stawiając sobie za cel produkcję na najwyższym poziomie zaczęły one w miarę możliwości oddawać na zewnątrz tę część działalności, która nie leżała w zakresie ich strategicznych zainteresowań. Doskonale rozumiały ten fakt firmy logistyczne, spedycyjne i kurierskie, współpracujące z wymienionymi wcześniej inwestorami przemysłowymi na licznych rynkach zagranicznych. Mając świadomość niedostatku i słabego nasycenia polskiego rynku takimi usługami, a jednocześnie błyskawicznego wzrostu zapotrzebowania na nie, czołowi światowi spedycytorzy oraz dostawcy usług logistycznych poczęli ściągać nad Wisłę. Pojawiali się w formie bądź to biur przedstawicielskich, bądź też organizując spółki prawa polskiego będące filiami macierzystych koncernów. Za nimi stało potężne zaplecze, tak w dziedzinie kapitału finansowego i technicznego, jak również a może przede wszystkim potencjału ludzkiego i doświadczenia ze współpracy z czołowymi klientami na innych, zagranicznych rynkach. Pojawienie się tych firm stanowiło dla przedsiębiorstw lokalnych największe zagrożenie, ale jednocześnie olbrzymie wyzwanie i wskazywało drogę rozwoju.

Uchwalona w grudniu 1988 r. ustawa o działalności gospodarczej spowodowała, że w początkach lat dziewięćdziesiątych powstały liczne firmy rozpoczynające działalność w sektorze usług transportowo-spedycyjno-logistycznych. W warunkach zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej wykształciły się wyraźnie dwie grupy przedsiębiorstw. Te pierwsze – to spadkobiercy dużych monopolistycznych organizacji. Drugą grupę tworzą nowo powstałe przedsiębiorstwa wzrastające wraz z reformą ustrojową.

Wśród tych pierwszych brak jest rdzennie polskich firm logistycznych, mogących stawić czoło ogromnemu wyzwaniu. Te duże, skostniałe organizacje przeżywają olbrzymi szok byłego monopolisty. Nieruchawe, ospałe, w swej działalności tracą udział w rynku, jak również stałych klientów, z którymi współpracują od lat.

### *Szanse i zagrożenia dla polskich firm spedycyjnych na europejskim rynku*

Pragnąłbym tu wspomnieć o prywatnych zachodnich przedsiębiorcach, którzy kilka lat temu, z niewielkim kapitałem rozpoczęli swą działalność w branży logistycznej. Dzisiaj dysponują przedsiębiorstwem o wielomilionowej wartości i kilkakrotnie większych obrotach niż w kraju macierzystym. Na pewno są zadowoleni, że podjęli kiedyś decyzję o inwestycjach w Polsce. To właśnie tacy inwestorzy – widzący przyszlą Polskę nieco inaczej – generowali zmiany. Tymczasem olbrzymie przedsiębiorstwa często nie mogą dopasować się do aktualnych potrzeb otaczającego świata. Posiadają wprawdzie kadre z olbrzymim doświadczeniem, ale nie znającą współczesnych metod zarządzania i organizacji pracy. Wielokrotnie są to firmy kształtowane przez ludzi związanych z jedną organizacją przez długie lata i nie posiadających doświadczeń w budowie firm „kapitalistycznych”, to znaczy takich, gdzie panem i władcą jest klient, a nie świadczący usługę „pan kierowca”. Kierownicy tych firm przez lata braku kontaktu z rozwijającą się Europą zatracili wrażliwość na zmiany zachodzące na rynkach zachodnich. Strategicznie nie dostosowują rozwoju przedsiębiorstwa do trendów ogólnoswiatowych.

Firmy polskie, te które stanowiły kiedyś trzon gospodarki, z reguły nie reprezentują dzisiaj najlepszej kondycji finansowej. Każda z nich pragnie znaleźć własną drogę rozwoju a może bardziej przetrwania na rynku.

Wydaje mi się, że nie są one w stanie w dłuższej perspektywie działać samodzielnie na rynku lokalnym. Muszą myśleć o połączeniach lub partnerstwie ponadnarodowym lub o konsolidacji krajowej, by móc stawić czoła silnej konkurencji.

Duże (w skali krajowej) polskie firmy, wywodzące się ze starych struktur monopolistycznych stały się łakomym kąskiem dla dużych (ale tym razem już w skali europejskiej lub światowej) operatorów logistycznych, którzy starają się nawiązać z nimi współpracę lub wręcz doprowadzić do przejęcia nad nimi kontroli. Zjawisko takie obserwujemy zresztą we wszystkich krajach post-socjalistycznych. To bowiem dawni monopoliści, jako firmy dobrze znane i umocowane na rynkach krajowych są w stanie dostarczyć odpowiednich obrotów gigantom europejskim. Proces wykupywania akcji bądź udziałów w tych firmach jest wpisany w ogólną strategię prywatyzacyjną. Kontrolny pakiet dostaje się w ręce inwestora branżowego, co powinno – mam nadzieję – zapewnić firmie właściwe zarządzanie. Życie potwierdza słuszność tej teorii.

Duże zachodnie koncerny prowadzą na polskim rynku politykę sprowadzenia firm lokalnych do roli podwykonawcy. To one dokonują ustaleń bezpośrednio z producentami. Znane mi są przypadki, gdy duża zachodnia firma logistyczna tylko za to, że zaczęła świadczyć usługi podniosła stawkę obsługiwanemu przedsiębiorstwu, jednocześnie obniżając stawki polskim lokalnym przewoźnikom – swoim podwykonawcom. Zaręczam, że poziom usługi bynajmniej nie uległ zmianie.

*Paweł Sobieszek*

Niejednokrotnie w przypadku działalności dużych firm kontrakty zawierane są poza granicami kraju i polski operator w ogóle nie wie o ogłoszeniu przetargu – nie może więc w nim uczestniczyć.

Zdarzają się również przypadki, gdy szefowie przedsiębiorstw sprzedają kontrakty firmie, której dyrektorem jest kolega z Anglii, Francji czy innego kraju. Oferta polskiego operatora – mimo, że jest atrakcyjniejsza – nie jest w ogóle rozpatrywana, gdyż podobno ma on mniejsze doświadczenie. Oczywiście istnieją również firmy zachodnie, które kierują się zdrowymi zasadami konkurencji. Niektóre z nich stosują nawet politykę wymiany zachodnich kooperantów na polskich operatorów. Krajowe firmy są lepsze, punktualniejsze, dysponują nowocześniejszym taborem, o dziwo świadczą usługi na dużo wyższym – w oczach pracowników zagranicznych – poziomie.

Zepchnięcie do roli podwykonawcy związane jest z reguły ze znacznym obniżeniem wpływów i zanikiem bezpośrednich relacji z producentem. W pewnych przypadkach mogą jednak występować też pewne korzyści wynikające z tego typu układu. W wyniku bezpośrednich kontaktów z dużym koncernem logistycznym, wymiany rozwiązań, myśli, następuje praktyczny rozwój drobnego operatora lokalnego. Może procentować to w perspektywie możliwościami zastosowania podobnych rozwiązań dla innego mniejszego polskiego producenta. Ten z kolei stanie się bardziej konkurencyjnym na rynku zarówno w skali lokalnej, jak i europejskiej. Jednym z dość istotnych problemów jest jednak zagadnienie, na ile ten duży, zasobny operator zachodni dopuści lokalnego partnera do swojej technologii, oraz czy tenże partner z kolei będzie w stanie ją zaadaptować do lokalnych wymogów i aktualnych uwarunkowań.

Inwestycje zagranicznych koncernów branży transportowo-spedycyjno-logistycznej w Polsce, zakładanie przez nie własnych przedsiębiorstw czy chociażby biur przedstawicielskich nie mogło zostać zlekceważone przez krajowych drobnych operatorów „logistycznych”. Mieli oni świadomość przewagi zagranicznych konkurentów w wielu aspektach. By sprostać wymaganiom rynku i klientów, musieli podjąć działania przystosowawcze. Polegały one przede wszystkim na przejęciu stosowanych przez konkurencję metod pracy i oferowanych przez nią standardów świadczonych usług. Nie wystarczyło już podstawić (w miarę możliwości punktualnie) samochód na miejscu załadunku i przewieźć ładunek do miejsca docelowego. Skończyły się czasy prostej usługi transportowej.

Początkowo – nie dysponując z reguły większymi zasobami kapitałowymi czy doświadczeniem – firmy polskie były w stanie świadczyć klientom jedynie taką właśnie prostą usługę transportową. Z czasem następował jednak gwałtowny rozwój tych przedsiębiorstw. W warunkach dużej konkurencji było im bowiem znacznie łatwiej dopasowywać się do rynku i rozwijać się, gdyż nie posiadały rozrośniętych struktur administracyjnych bądź też wstrzeliwały się w nie zagospodarowaną niszę rynkową. Przykładem takiej niszy jest rynek usług

### *Szanse i zagrożenia dla polskich firm spedycyjnych na europejskim rynku*

kurierskich. To w tym segmencie na początku lat dziewięćdziesiątych rozpoczęła się walka o ogromny nowo powstający sektor działalności. Obecnie na polskim rynku działa kilkunastu operatorów. Radzą sobie różnie, ale pamiętajmy, że pierwsze polskie firmy stawiały swe pierwsze kroki zaledwie 10 lat temu. Na bazie zebranych informacji z podobnych firm działających na rynku niemieckim, grupa zapaleńców wprowadziła swoje przedziwne marzenie w życie. Największa obecnie firma w segmencie zaczęła swą działalność zaledwie przed dekadą. Szkoda, że nie jest to już firma z wyłącznie polskim kapitałem, ale jest na pewno dowodem na prawdziwość nadużywanego w pewnym okresie historii hasła „Polak potrafi”.

Również w innych sektorach branży transportowo-spedycyjno-logistycznej mniejsze firmy prywatne, prowadzone twardą gospodarską ręką przez jednego lub kilku właścicieli, są bardziej elastyczne i dopasowują się do rynku zdecydowanie szybciej niż duże organizacje. Pozwala im to na szybkie doskonalenie działalności, rozwój bazy oraz dostosowywanie jakości oferowanych usług do wymogów krajowych i zagranicznych klientów. Wielokrotnie te małe firmy rozwijały swoją działalność zgodnie z potrzebami dużych producentów. Rozpoczęły kilka lat temu współpracę od najprostszej usługi celnej czy też transportowej. Z biegiem czasu rozszerzały swoją działalność do usług coraz bardziej skomplikowanych. W ten sposób stają się one znaczącą konkurencją dla dawnych lokalnych monopolistów. Dzieje się też tak również dlatego, że – współpracując z zagranicznymi partnerami – przynoszą wiedzę i rozwiązania z tej „lepszey” części Europy.

Nowe, małe firmy zaczynając praktycznie od zera i wzorując się na umiejętnościach dużych zachodnich partnerów, w szybki sposób budują ogólnopolskie przedsiębiorstwa i rozwijają swoje usługi, dążą do tego aby, zaspokoić potrzeby swoich klientów. W efekcie dynamicznego rozwoju te małe firmy są już dziś w stanie świadczyć usługi logistyczne na bardzo wysokim poziomie. Specyficzne warunki powodują, że dostawcą usług dla giganta motoryzacyjnego może być kilkaset razy mniejsza od niego polska firma logistyczna.

Jestem przekonany, że w przyszłości, gdy walka konkurencyjna pomiędzy różnymi podmiotami gospodarczymi będzie wymagała bardzo dokładnego rachunku kosztów, występował będzie naturalny trend do przekazywania usług logistycznych na zewnątrz. Prawdopodobnie również będzie następował pewien proces konsolidacji dostawców usług po to, by sprostać wymaganiom rozwijających się polskich firm sektora produkcyjnego.

Dzisiaj wiele firm produkcyjnych w Polsce decyduje się na rozwój własnego zaplecza logistycznego. Popołniają wiele błędów między innymi w polityce zatrudnienia, angażując specjalistów zewnętrznych i płacąc im olbrzymie wynagrodzenia za usługi, pomysły i rozwiązania, które w dużo tańszy sposób mogłyby uzyskać na polskim rynku. W końcu to tak naprawdę my – klienci zweryfikujemy ich działania kupując lub pomijając produkty na sklepowej półce.

*Paweł Sobieszek*

Kolejnym, niezmiernie istotnym elementem w działalności usługowej jest przepływ myśli, a może tak naprawdę transfer pracowników pomiędzy firmami. To duże koncerny wymuszające postęp i wprowadzanie nowych technologii są w dużej mierze kuźnią kadr dla przyszłych pracowników firm usługowych. Młodzi ludzie trafiający po szkole czy kilku latach pracy do dużych firm uczą się innej filozofii postępowania. W efekcie mogą po dwóch, trzech latach przejść do mniejszych firm na bardziej eksponowane stanowiska. Przenoszą ze sobą wiedzę, umiejętności i reguły postępowania. To zjawisko występuje oczywiście nie tylko w sektorze usług. Pragnę jednak zwrócić na nie uwagę, ponieważ niejednokrotnie pracownicy z firm produkcyjnych przechodzą do pracy w firmach logistycznych za porozumieniem zakładów w ramach szeroko rozumianych przeobrażeń restrukturyzacyjnych. Dzisiaj na naszym rynku pojawia się coraz więcej młodych, zdolnych ludzi, którzy są kreatywni i przebojowi. Startują w dorosłe życie z coraz większą teoretyczną wiedzą logistyczną. Szybko uczą się i zdobywają doświadczenie nie tylko w kraju, ale poza jego granicami. Wprowadzają wiedzę i umiejętności w życie, co pozwala patrzeć z dużym optymizmem na rozwój tej dziedziny wiedzy i działalności w przyszłości.

Coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna przyjmować rozwiązania zachodnie, gdzie jedna firma outsourcingowa świadczy usługi w zakresie całej działalności logistycznej. To pozwala dużo optymistyczniej patrzeć na rozwój firm logistycznych na rynku polskim.

Jednym z zagrożeń, które może dotknąć wszystkich operatorów – dużych i małych – jest kryzys gospodarczy. Namiastkę takiej sytuacji odczuliśmy w 1998 roku. W różny sposób jej skutki odczuwamy nawet do dziś. Wielcy i silni mogą przeżyć „tąpnięcie”, mali niestety mogą być zmuszeni do ograniczenia lub zlikwidowania swej działalności.

Należy mocno podkreślić, że dzisiaj nie ma innej drogi rozwoju niż dopasowanie się do ogólnoeuropejskiego trendu świadczenia usług o większej wartości dodanej. Tu przede wszystkim liczą się umiejętności ludzi, ich wiedza, doświadczenie i zdolności organizacyjne. Konieczne jest świadczenie możliwie jak najbardziej kompleksowej usługi.

Pamiętajmy również, że jednym z podstawowych parametrów decydujących o przyszłych warunkach współpracy będzie jakość serwisu i jego zakres. Cena stanie się elementem wtórnym, gdyż wielokrotnie nieporównywalność dużych przedsięwzięć czy też ich złożoność spowoduje, że kluczowe znaczenie będzie mieć pomysł na realizację zadania. Marże na usługi proste będą małe. Moim zdaniem w przyszłości będą liczyć się albo specjalizacja, albo możliwość wykonywania usługi o wysokim poziomie komplikacji, nawet nie bezpośrednio przez firmę wygrywającą przetarg, ale przez tych, którzy są w stanie najlepiej to zorganizować.



### ***Szanse i zagrożenia dla polskich firm spedycyjnych na europejskim rynku***

Jest to jednak ciągle rozwijający się rynek. Coraz większa konkurencja będzie wymuszała na nas zupełnie nowe drogi postępowania, redukcję kosztów i uzyskiwanie optymalnych wyników. Olbrzymie zmiany w transmisji i przekazie danych powodują, że jest to prawdopodobnie największy klucz do globalnego sukcesu. Ten, kto jako pierwszy otrzyma rzetelne dane, kto je szybko przetworzy i wysnuje właściwe wnioski będzie wiarygodnym partnerem dla klienta. To, co jeszcze niedawno istniało jedynie w sferze rozważań teoretycznych i marzeń – dzisiaj staje się rzeczywistością. Praca bez komputerów, zintegrowanych systemów zarządzania i transmisji danych jest praktycznie niemożliwa. Należy o tym pamiętać budując plany rozwoju strategicznego czy myśląc o inwestycjach na przyszłe lata.