

**Jan Rymarczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

**RECENZJA KSIĄŻKI JAROSŁAWA BRACHA  
„INTERNACJONALIZACJA POLSKICH  
PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWEGO  
DROGOWEGO TRANSPORTU ŁADUNKÓW”**

---

Książka składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, wykazu literatury, spisu rysunków, spisu tabel i streszczenia w języku angielskim. Przedmiotem jej jest analiza czynników kształtujących internacjonalizację polskich przedsiębiorstw drogowych przewozów towarowych w ruchu międzynarodowym, motywów tej internacjonalizacji, jej przebiegu i efektów. Cezura czasowa badań obejmuje okres od 1958 r., czyli od momentu rozpoczęcia takiej działalności przez pierwsze polskie przedsiębiorstwo, w zasadzie do końca pierwszej dekady XXI wieku (różne dane dotyczą różnych lat tej dekady). Górnej granicy cezury autor nie podaje jednak we wstępie. Praca dotyczy bardzo istotnego, nie tylko ze względów teoretyczno-poznawczych, problemu przejawiania się procesów internacjonalizacji w tak ważnej branży dla gospodarki w ogóle, w tym również Polski, jaką jest drogowy transport towarów, ale również ze względów użytecznych. Wskazuje ona bowiem na silne i słabe strony polskich przedsiębiorstw transportu drogowego i ich konkurencyjność międzynarodową. Celami postawionymi w książce, jak pisze autor (s. 10), są:

- opracowanie w oparciu o teorie internacjonalizacji podstaw teoretycznych internacjonalizacji przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków, w tym przedsiębiorstw polskich;
- określenie warunków procesu internacjonalizacji tej grupy przedsiębiorstw;
- analiza i ocena przebiegu internacjonalizacji tej grupy przedsiębiorstw w oparciu o odpowiednie teorie internacjonalizacji.

Natomiast celami pomocniczymi pracy, przedstawionymi niezbyt jasno, są: kwantyfikacja internacjonalizacji przewozów, reprezentacji i strategii taborowej (na-leżałoby dodać: polskich przedsiębiorstw transportu drogowego) oraz ocena tych kwantyfikacji, jeśli używać tego niezbyt fortunnego moim zdaniem określenia. Mnogości celów pracy odpowiada znaczna liczba prawidłowo sformułowanych hipotez. Jako główną tezę (hipotezę) autor przyjmuje, że „internacjonalizacja w przypadku polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków dotyczy w przeważającym stopniu internacjonalizacji sfery przewozów, czyli

świadczenia usług przewozu towarów za granicę kraju macierzystego, w ruchu tranzytowym, w tym przez terytorium kraju macierzystego oraz w kabotażu, czyli całkowicie poza terytorium kraju macierzystego” (s. 10). Korespondujące z główną tezą hipotezy cząstkowe są następujące:

1. Potencjał przewozowy polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków w okresie przed 1989 r. był ściśle uzależniony od ówczesnych uwarunkowań polityczno-ekonomicznych gospodarki centralnie planowanej, a jednocześnie zależał od umiejętności kierownictwa przedsiębiorstw, które wyrażały się w niemal stałym wzroście tego potencjału, czego przykładem był wzrost roli krajowych przewoźników w obsłudze polskiego handlu zagranicznego.

2. Słaba internacjonalizacja w zakresie reprezentacji zagranicznej przed 1989 r. wynikała z uwarunkowań politycznych i prawnych, ale generalnie dostatecznie zabezpieczała interesy krajowych przewoźników.

3. Polskie przedsiębiorstwa międzynarodowego drogowego transportu ładunków po 1989 r. w pełni wykorzystały możliwości wzrostu w sferze przewozów, jakie powstały w wyniku transformacji systemowej i naszej akcesji do Unii Europejskiej.

4. Umiejętne wykorzystanie sprzyjających warunków oraz zdolność elastycznego przystosowania się do nich spowodowały, że polska branża międzynarodowego drogowego transportu ładunków stała się ważnym składnikiem gospodarki międzynarodowej.

5. Osiągnięcie silnej pozycji na poziomie międzynarodowym nie wymagało realizacji wyższych form umiędzynaradawiania, takich jak *joint-venture*, aliansy strategiczne, fuzje i przejęcia, sieci franczyzowe, oddziały zagraniczne i spółki córki.

6. Brak wyższych form internacjonalizacji w sferze przewozów nie wynikał z braku możliwości ich realizacji, ale z subiektywnie ocenianego przez kierownictwo branż pod uwagę polskich przedsiębiorstw braku konieczności realizacji takiej strategii.

7. Takie stanowisko managementu spowodowało, że polskie przedsiębiorstwa międzynarodowego drogowego transportu ładunków są obecnie niezwykle słabo reprezentowane za granicą za pomocą *joint-venture*, aliansów strategicznych, fuzji i przejęć, sieci franczyzowych, oddziałów zagranicznych i spółek córek. Brak internacjonalizacji w innych formach aniżeli za pomocą samych przewozów spowodował postępujące pogorszenie się sytuacji określanej liczbą firm i potencjałem przewozowym mierzonym liczbą pojazdów.

8. Właściwa realizacja międzynarodowych drogowych przewozów ładunków wymagała dysponowania odpowiednim sprzętem – taborem, którego źródłem był import.

9. Stały rozwój branży przewozowej w Polsce spowodował, że pod względem możliwości przewozowych i jakości świadczonych usług jej przedsiębiorstwa są w stanie nie tylko zaspokoić potrzeby krajowych eksporterów i importerów, ale również skutecznie konkurować na rynku międzynarodowym, przyjmując rosnącą liczbę zleceń na przewozy tranzytowe i kabotażowe.

Zacytowane tu hipotezy autor weryfikuje poprzez badania empiryczne prezentowane w czwartym i piątym rozdziale rozprawy.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i oparta została na bogatej polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu, dostępnych danych statystycznych publikowanych przez GUS, Urząd Statystyczny Unii Europejskiej i IRU (International Road Transport Union) oraz danych rządowych instytucji nadzorujących i wspierających branże, zawartych w aktach prawnych i tzw. źródłach osobowych, czyli informacjach pochodzących bezpośrednio od przedstawicieli badanych przedsiębiorstw transportowych. Autor przeprowadził szereg dyskusji indywidualnych i grupowych z managementem tych przedsiębiorstw, co pozwoliło skonfrontować kwestie teoretyczne dotyczące internacjonalizacji z praktyką jej realizacji w wybranej branży i w konsekwencji opracować modele internacjonalizacji należących do niej przedsiębiorstw. Pewnym mankamentem pracy jest nieprzeprowadzenie ankiety i formalnych wywiadów, które wsparłyby tezy stawiane przez autora lub je sfalsyfikowały. W warstwie teoretycznej autor posłużył się metodami ogólnologicznymi, tj. analizą przyczynowo-skutkową, porównawczą, statystyczną, behawiorystyczną, kontekstualną i historyczną, a także metodą selekcji, syntezy, analogii, dedukcji, indukcji i redukcji.

Konstrukcję pracy należy uznać za logiczną i przejrzystą, o prawidłowej strukturze, kompleksowo ujmującą badane zagadnienia. Autor przechodzi od kwestii pojęciowych i ogólnoteoretycznych do analitycznych i empirycznych.

Pierwszy teoretyczny rozdział pracy zatytułowany „Transport i jego znaczenie w gospodarce oraz otoczenie prawne” dotyczy kwestii pojęciowych i definicyjnych związanych z transportem i przedsiębiorstwem transportowym, kryteriów jego podziału oraz jego otoczenia prawnego, w tym działalności takich organizacji międzynarodowych, jak Międzynarodowa Unia Transportu Drogowego (IRU) i Europejska Konferencja Ministrów Transportu (ECMT/EKMT). Autor prezentuje także różne konwencje międzynarodowe, ważne dla regulacji drogowego transportu międzynarodowego (Konwencja celna TIR, System AGT, Konwencja ATA, Konwencja CMR, Konwencja ATP, Umowa AOR, Konwencja AETR i Konwencja Wiedeńska oraz regulacje Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej i Unii Europejskiej, łącznie z polityką tego ugrupowania w zakresie transportu samochodowego, co jest niezwykle ważne dla nas jako jego członka). Wśród poruszanych tu kwestii należy wymienić swobodę dostępu do rynku międzynarodowych przewozów drogowych, dostęp do rynku przewozów kabotażowych, regulacje w zakresie czasu pracy kierowców, samochodowe normy techniczne oraz przepisy w zakresie ochrony środowiska, swobodę transportu we Wspólnocie i umowy dwustronne. Na podkreślenie zasługuje kompleksowe ujęcie badanego problemu. Mankamentem jest brak rekapitulacji całego rozdziału.

W drugim, również teoretycznym rozdziale pracy pt. „Internacjonalizacja przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków” autor właściwie rozważania poprzedził objaśnieniem pojęcia internacjonalizacji i prezentacją poglą-

dów, teorii i hipotez na ten temat. Pozwoliło to na wykazanie specyfiki internacjonalizacji przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków, sfer, w których zachodzi, jej form, czynników i motywów. Autor stwierdza, że sferami internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw tej branży są przewozy, pośrednictwo, reprezentacja oraz strategia taborowa, natomiast internacjonalizacja zatrudnienia ma niewielkie znaczenie, ponieważ zagraniczni pracownicy w polskich firmach przewozowych są nieliczni.

Szczególnymi sferami oraz formami internacjonalizacji autor zajmuje się szczegółowo w kolejnym, tj. trzecim rozdziale pracy. Wyjątek stanowi forma „born international”, którą tłumaczy jako „urodzony międzynarodowiec”, co brzmi nieco sztucznie i nie wiadomo dlaczego omawiana jest w tym rozdziale, a nie w następnym, gdzie kolejno prezentowane są różne formy. Generalnie kwestia kolejności i porządku rozważań w poszczególnych rozdziałach nie należy do mocnych stron recenzowanej pracy. Na przykład we wstępie pracy autor powinien kolejno omawiać zawartość rozdziałów, a nie łączyć je (rozdział drugi i trzeci). W rozdziale trzecim powinien po internacjonalizacji przewozów i reprezentacji omówić strategię taboru, a nie formy internacjonalizacji. Omawiając czynniki internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw, odwołuje się do modelu pięciu sił M.E. Portera i internacjonalizacji branż F. Yipa, słusznie stwierdzając, że ich zastosowanie w branży transportowej wymaga modyfikacji, które wprowadza. Do motywów internacjonalizacji zalicza:

- obniżkę kosztów,
- zbyt,
- pozyskiwanie zasobów,
- ochronę środowiska,
- czynniki polityczne.

Różne elementy wchodzące w skład tych motywów przedstawia szczegółowo w stosownej tabeli (tab. 2.2). Rozdział kończy prezentacja różnych klasyfikacji strategii internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw. Istotnym mankamentem jest tu brak najbardziej chyba popularnej klasyfikacji strategii marketingu mix (strategia produktu, ceny, dystrybucji i komunikacji). Podobnie jak w przypadku pierwszego rozdziału, a także wszystkich następnych, brakuje recapitulacji, zestawienia ocen i wniosków, do jakich doszedł autor w trakcie swoich rozważań.

Przebieg procesu internacjonalizacji opisany jest w trzecim, kolejnym teoretycznym rozdziale pracy pod takim właśnie tytułem. Jak już wspomniano, autor szczegółowo charakteryzuje tu trzy brane pod uwagę sfery internacjonalizacji, tj. przewozów i reprezentacji, a po omówieniu form internacjonalizacji także strategię taborową.

Spośród szeregu możliwych form internacjonalizacji opisuje eksport, import, franszyzę, *joint-venture*, fuzje i alianse strategiczne. Nie wiadomo dlaczego pomija występującą również w branży transportowej formę przejęć. Zwykle łączy się fuzje i przejęcia, używając angielskiego określenia M&A (*mergers and acquisitions*). Zwraca on również uwagę na czynniki wpływające na wybór sfery i form internacjo-

nalizacji. W ostatnim, krótkim punkcie tego rozdziału wzmiankuje o wskaźnikach i profilach umiędzynarodowienia przedsiębiorstw transportowych.

Rozdział czwarty pracy pt. „Funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków”, tak jak i ostatni piąty rozdział, ma charakter empiryczny. Pierwsze dwa punkty tego rozdziału poświęcone zostały ustawodawstwu polskiemu dotyczącemu międzynarodowego drogowego transportu ładunków. Autor, podobnie jak i w dalszej jego części, słusznie zastosował periodyzację do roku 1989, czyli przed transformacją systemową, i po jej rozpoczęciu, tj. po 1989 roku. Druga część tego rozdziału dotyczy działalności polskich przedsiębiorstw transportowych. Interesująca jest konkluzja, że do 1989 r. polskie przedsiębiorstwa międzynarodowego drogowego transportu stanowiły pewną enklawę w całej branży transportowej i zdecydowanie pod każdym względem pozytywnie różniły się od przedsiębiorstw krajowych. Po 1989 r. natomiast branża transportowa poddana została, tak jak i inne, deregulacji, która przyniosła zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki (s. 321). Jednak per saldo pierwsze były przeważające. Przedsiębiorstwa zyskały przede wszystkim dużą swobodę działania, a szerokie otwarcie na różne formy współpracy międzynarodowej zwiększyło znacznie zapotrzebowanie na międzynarodowe usługi transportowe. Z drugiej jednak strony polskie przedsiębiorstwa zostały skonfrontowane z konkurencją międzynarodową. W efekcie niezwykle wzrosła liczba przedsiębiorstw transportowych. Jak podaje autor, polska branża międzynarodowego transportu samochodowego, która w 1958 r. składała się z jednej firmy z 10 pojazdami samochodowymi, w 2011 r. liczyła już 26 000 podmiotów, które dysponowały taborem 150 000 samochodów i jeszcze większej liczby naczepek i przyczep.

Ostatni, piąty rozdział pracy pt. „Polskie przedsiębiorstwa międzynarodowego drogowego transportu ładunków i ich internacjonalizacja” zajmuje najwięcej miejsca w strukturze pracy i jest najważniejszy z punktu widzenia jej celów. Autor dokonał analizy problemu, tak jak i w poprzednim rozdziale, z podziałem na dwa okresy, tj. do roku 1989 i po tej dacie. Skoncentrował się na omawianych już wcześniej w warstwie teoretycznej trzech sferach internacjonalizacji, tj. przewozów, reprezentacji i strategii taborowej oraz jej stymulatorach i barierach. Do stymulatorów zalicza przede wszystkim położenie geograficzne Polski oraz umiejętności polskich kierowców, a szczególnie znajomość metod obsługi klientów ze Wschodu. Natomiast najważniejsze bariery to konieczność uzyskiwania zezwoleń na wjazd do krajów spoza Unii Europejskiej i zmiany kursu naszej waluty. Najważniejszą słabością, którą wykazują polskie przedsiębiorstwa, jest ograniczenie ekspansji za granicę w zasadzie tylko do przewozów, co zdaniem autora wynika z kwestii mentalnych polskich przedsiębiorstw, braku znajomości przepisów obowiązujących w transporcie i biznesie innych krajów, niechęci uczenia się i podejmowania ryzyka i przyjęcia fałszywej filozofii, że skoro „obecnie jest dobrze, po co to zmieniać”. Dlatego najbardziej zyskowe sfery branży, jak spedycja i logistyka, polscy przewoźnicy pozostawiają zagranicznym podmiotom.

Ustalenia dokonane przez autora w poprzednim rozdziale oraz w pierwszej części tego rozdziału pozwoliły mu na skonstruowanie modeli internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków. Odmiennosc warunków kształtujących ich otoczenie do 1989 r. od tych, jakie zaistniały po transformacji systemowej zdeterminowała podział modeli. Dla pierwszego okresu autor zbudował dwa modele – jeden ogólny i drugi dla pierwszego polskiego przedsiębiorstwa międzynarodowego transportu drogowego, tj. dla PEKAES Auto Transport S.A. Drugi okres reprezentowany jest przez jeden model. Autor dokonał również porównań obu modeli, biorąc pod uwagę wiązkę różnych kryteriów.

Pracę kończy punkt „Formułowanie strategii internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków”, który kompleksowo ujmuje jej determinanty wynikające z wcześniejszych rozważań. Jest to najwartościwszy fragment recenzowanej pracy.

Reasumując, do słabych stron pracy zaliczam:

- niezwykle dużą jej objętość (514 stron). Nasuwa mi się tutaj stwierdzenie K. Marksa zawarte w liście do Schumachera „Piszę do Ciebie długi list, bo nie mam czasu napisać krótkiego”. Zatem na przyszłość zalecałbym autorowi większą zwięzłość w pracy pisarskiej;
- barokowy język, zbyt dużo takich samych określeń w jednym zdaniu. Oto próbka tego stylu: „...przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków oraz przedsiębiorstw międzynarodowego – międzynarodowego przedsiębiorstwa drogowego transportu ładunków” (s. 15-16);
- powtórzenia tych samych kwestii, co także wpłynęło na objętość pracy;
- brak uwzględnienia strategii marketingu mix w działalności przewoźników;
- brak rekapitulacji poszczególnych rozdziałów;
- nieprzeprowadzenie formalnych wywiadów i ankiet z przewoźnikami.

Mocne strony pracy to:

- podjęcie bardzo ważnego, aktualnego tematu o znaczeniu teoretyczno-poznawczym oraz użytecznym;
- pionierski charakter pracy; jest to w polskim piśmiennictwie ekonomicznym pierwsza książka kompleksowo traktująca o internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw transportu drogowego;
- umiejętne połączenie kwestii ogólnych, teoretycznych z konkretnym ich branżowym przejawem, co w istocie stanowi sedno rozwoju badań naukowych;
- nowatorskie sformułowanie strategii internacjonalizacji branż pod uwagę przedsiębiorstw;
- dobre trzymanie się osi czasu w części empirycznej wynikającej z trafnie przyjętej periodyzacji;
- właściwa charakterystyka form i etapów internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw;
- identyfikacja słabych i mocnych stron polskich przewoźników;
- umiejętne zastosowanie różnych metod badawczych i środków wyrazu;
- konstrukcja modeli internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw.

Mocne strony pracy z całą pewnością przeważają nad jej pewnymi słabościami, które występują w każdej pracy, jak mawiają bowiem Anglicy – „nothing is perfect”. Książka dr. J. Bracha stanowi oryginalny i twórczy wkład w rozwój dyscypliny „ekonomia”. Traktuje o internacjonalizacji polskich międzynarodowych przewoźników, łączy w sobie elementy poznawcze, teoretyczne i modelowe z utylitarnymi, które mogą stanowić rekomendacje dla kształtowania polityki państwa w odniesieniu do branży transportu międzynarodowego oraz strategii postępowania polskich przewoźników i ich konkurowania z zagranicznymi. Należy ona do pozycji, które będą torowały drogę dalszym badaniom, istnieje na nie bowiem zapotrzebowanie społeczne związane z coraz bardziej rosnącą rolą handlu zagranicznego w naszej gospodarce. Cel pracy został przez autora osiągnięty, a postawiona teza i hipotezy zweryfikowane.