

*Stanisław Piocha, Joanna Dyczkowska*

## Związki pomiędzy formami własności a władzą w spedytorskich organizacjach wielopodmiotowych

### **Wprowadzenie**

Konkurencja w skali światowej znacznie się nasiliła pod wpływem wielu przejęć oraz częstego zbywania i kupowania przedsiębiorstw, zniesieniu ograniczeń prawnych, dotyczących niektórych sektorów. Pojawiło się wiele nowych organizacji wielopodmiotowych. Przedsiębiorstwa spedycyjne działające na rynku polskim są organizacjami wielopodmiotowymi, które współdziałają ze sobą po to, by osiągnąć wspólne cele. Tendencje do łączenia się przedsiębiorstw i tworzenia zróżnicowanych, oferujących pełny zakres usług grup transportowo-spedycyjnych jest próbą dostosowania się do nowych warunków na rynku międzynarodowym.

### **1. Struktury przedsiębiorstw spedytorskich w Polsce – przesłanki tworzenia**

W Polsce w 1991 roku problem holdingów pojawił się wraz z ponownym zaistnieniem na większą skalę spółek handlowych. Polskie spółki spedycyjne są organizacjami podporządkowanymi. Forma spółki z ograniczoną odpowiedzialnością jest przydatna dla przedsięwzięć opartych na kapitale średniej wielkości, prowadzonych przez wspólników posiadających pełny niezbędny kapitał. W grupie spółek tworzących strukturę holdingową spedycyjne spółki podporządkowane jako odrębne osoby prawne mają własny przedmiot działania oraz własne kierownictwo i są zlokalizowane w obrębie innego państwa niż spółka nadrzędna. Spedytorskie spółki podporządkowane na terenie Polski ponoszą odpowiedzialność za zobowiązania, jakie powstają w trakcie ich działalności w granicach wartości swojego majątku. Struktury spedytorskich

organizacji wielopodmiotowych są odpowiednio zróżnicowane i w tym przypadku zauważamy złożone struktury organizacyjne:

- spółek podporządkowanych jest kilka lub kilkanaście (Stines, Deutsche Post),

- spółka podporządkowana posiada inną zależną od siebie spółkę podporządkowaną (Schenker AG – Schenker Sp. z o.o., Raben Spedycja Spółka z o.o.

- Raben Wielkopolska, Raben Mazovia, Raben Silesia, Raben Łódź).

Współpracę spółki nadrzędnej ze spółkami podporządkowanymi oraz wynikające z niej wzajemne zobowiązania regulują umowy o współpracy. Umowy stanowią podstawę zawierania szczegółowych umów gospodarczych pomiędzy poszczególnymi spedytorskimi organizacjami powiązаныmi ze sobą udziałami, które określają:

- powiązania handlowe stron – wzajemne świadczenie usług spedycyjnych,

- powiązania w zakresie rachunkowości, działalności marketingowej i inwestycyjnej, np. wspólne terminale przeładunkowe,

- strategiczną rolę oraz decyzyjne i władcze funkcje specjalnie powołanej organizacji do prowadzenia polityki finansowej w organizacji wielopodmiotowej,

- dystrybucyjną rolę drugiej specjalnej organizacji dla realizacji wzajemnych rozliczeń finansowych w ramach struktury holdingowej.

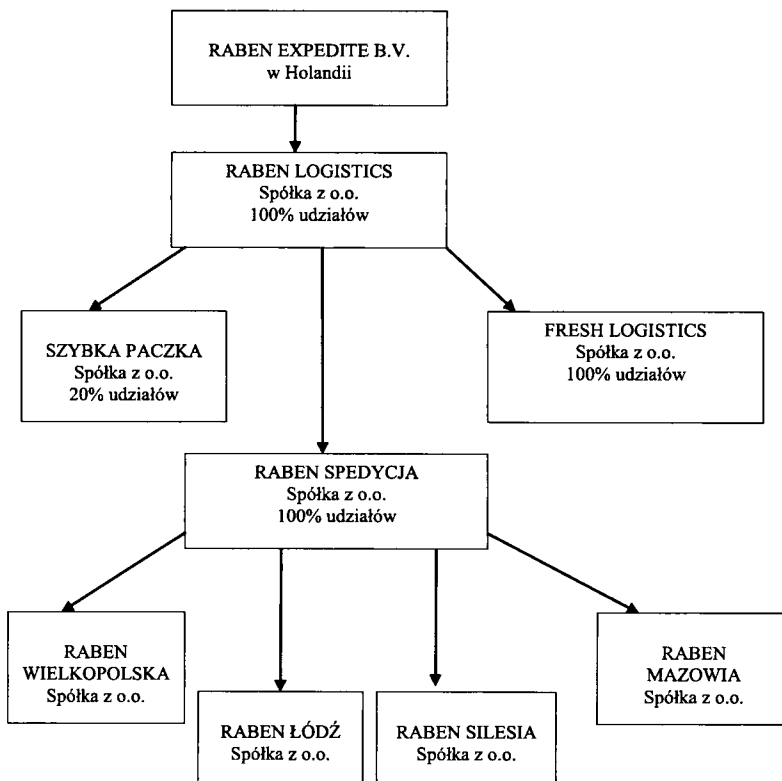
Sprawne funkcjonowanie i działanie całej struktury spedytorskiej organizacji wielopodmiotowej jest uzależnione od właściwej realizacji procesów zarządzania, terminowych zasileń informacyjnych i rzeczowych. Podstawowym elementem w spółce podporządkowanej jest system działalności usługowej, a system zarządzania i system informacyjny stosownie do potrzeb występuje w spółce nadrzędnej oraz w spółce podporządkowanej.

## 2. Przesłanki powstania Grupy Raben

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 (rys. 1). Szybka Paczka oferuje usługi przewozu przesyłek w kraju i zagranicą, w systemie „od drzwi do drzwi”, poczynając od formatu listowego do 30-kilogramowych paczek w transporcie krajowym oraz do 50-kilogramowych w transporcie międzynarodowym. Flota aut dostawczych i kontenero-

wych zestawów ciężarowych pozwala na dostarczenie paczek w maksymalnie krótkim czasie. W relacjach międzynarodowych Szybka Paczka współpracuje w ramach General Parcel z kilkudziesięcioma przedsiębiorstwami przewoźowymi w 26 krajach Europy.

Raben Expedite B.V., powszechnie znany holenderski operator logistyczny, zaczynał swoją działalność w 1931 r. Uznanie w branży holenderskie przedsiębiorstwo zdobyło między innymi dzięki pionierskim rozwiązaniom w logistyce. W Polsce rozpoczął działalność w 1991 r. Początkowo polski oddział opierał się na renomie macierzystej organizacji Raben Expedite B.V. z Winterswijk oraz ponad trzydziestoletniemu doświadczeniu we współpracy z polskimi przedsiębiorstwami. Większość usług oferowanych przez przedsiębiorstwo Winterswijk jest identyczna z usługami świadczonymi przez grupę Raben w Polsce. Na uwagę zasługuje oferta skierowana do producentów odzieży. Raben posiada pojazdy z zabudową przeznaczoną do przewozu odzieży na wieszaku. Grupa dostarcza tkaniny do fabryk odzieżowych, a następnie na zlecenie producenta dystrybuje gotowe wyroby do sieci handlowych.



Rys. 1. Uproszczony schemat zależności w Grupie Raben

Źródło: opracowanie własne na podstawie struktury Grupy RABEN.

Przedsiębiorstwo Fresh Logistics spółka z o.o. powstało w 2001 r. w celu przewożenia produktów mrożonych i tym samym stało się jedynym dostawcą usług tego typu na rynku polskim w tak dużej skali. Dzięki temu przejęło dostawy produktów mrożonych dla sieci marketów Metro. Wchodząca w skład Grupy Raben spółka Szybka paczka oferuje usługi kurierskie w systemie „od drzwi do drzwi” na terenie kraju. We współpracy organizacją General Parcel dostarcza paczki do 33 krajów Europy. Partnerstwo z General Parcel, mającej udziały w czołowych przedsiębiorstwach kurierskich Europy, jest gwarancją najwyższej jakości usług. Pomocne w rozwoju młodego przedsiębiorstwa było doświadczenie logistyczne, wiedza fachowa i systemy jakości obsługi klientów przejęte od Grupy Raben.

Od lutego 2001 r. udziałowcem Szybkiej Paczki jest kontrolowany przez brytyjską Royal Mail, General Logistics Systems International Holding B.V., przedsiębiorstwo świadczące usługi kurierskie w Europie. Dzięki nowemu udziałowcowi Szybka Paczka zamierza wkrótce zainwestować w rozbudowę sieci terminali przeładunkowych, zakup nowoczesnych urządzeń do bezpiecznego transportu i sortowania paczek oraz rozwiązań elektronicznych stosowanych do dystrybucji paczek. Dla spółki oznacza to szybki rozwój i szansę na zdobycie kluczowej pozycji na rynku.

### 3. Funkcje spółek podrzędnych w Grupie Raben

Obecnie Szybka Paczka oferuje przedsiębiorstwom i instytucjom usługi przewozu przesyłek paczkowych w systemie „od drzwi do drzwi” w kraju i zagranicą, optymalizację kosztów i czasu dostarczania przesyłek, proste procedury związane z wysyłaniem paczek i minimalne zaangażowanie klienta. 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, pozwalające na:

- strefy kontrolowanej temperatury,
- systemy 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,
- pełna administracja operacji magazynowych oraz szczegółowe raportowanie dla klientów,
- dodatkowe usługi magazynowe (foliowanie oraz etykietowanie, przepakowanie, przygotowanie zestawów promocyjnych),

– na życzenie klienta są w stanie zachować takie dane, jak numery partii produkcyjnych towarów, co pozwala na bardzo precyzyjne wskazanie produktów wytworzonych w danym okresie.

Raben Spedycja Spółka z o.o. jest odpowiedzialny w Grupie Raben za zaplecze transportowe:

- zarządzanie przewoźnikami w systemie wahadłowym pomiędzy punktami przeładunku,
- zapewnianie zestawów ciężarowych przystosowanych do różnego rodzaju towarów, posiadające także wyposażenie do przewozu ładunków niebezpiecznych (ADR), o dowolnej wielkości, wyposażone w windy wyładownicze,
- śledzenie drogi przesyłki i informacje o jej statusie,
- skanowanie przesyłek na każdym etapie transportu,
- utrzymywanie nocnych połączeń między terminalami gwarantuje dostawy następnego dnia roboczego w całej Polsce z 97% skutecznością,
- specjalizowanie się w przewozie ładunków drobnicowych, a więc jedno lub kilku paletowych dla jednego odbiorcy,
- przy obsłudze kompleksowej klienta zapewnienie przewozów całopojazdowych po optymalnych kosztach.

Grupa Raben dla usprawnienia obsługi celnej przesyłek importowych i eksportowych zlokalizowała na terenie terminali magazyny celne wraz z doświadczonymi agentami celnymi, utrzymuje stałe połączenia z krajami Beneluksu i Europy Zachodniej. Raben Holland obsługuje także rynki krajów Europy Środkowej i Wschodniej, proponując połączenia z szeregiem miast państw nadbałtyckich i krajów byłej WNP.

#### 4. Struktura władzy w grupach kapitałowych

Forma prawno-organizacyjna przedsiębiorstwa przesądza o jego systemie finansowym, zasadach prowadzenia gospodarki finansowej oraz odpowiedzialności. Możemy wyróżnić następujące formy prawno-organizacyjne przedsiębiorstw: przedsiębiorstwa jednoosobowego właściciela, spółki osobowe, spółki kapitałowe, spółki mieszane, będące połączeniem spółek kapitałowych i osobowych, spółdzielnie, przedsiębiorstwa państwowe.

Określenie grupa kapitałowa przedsiębiorstw upowszechnia się w Polsce, wypierając terminy koncern i holding i stając się ich synonimami. Pod tymi terminami rozumie się związek samodzielnych pod względem prawnym przedsiębiorstw, powiązanych więzami kapitałowymi, prowadzących wspólną politykę gospodarczą<sup>1</sup>. Holding w swej klasycznej postaci jest wynikiem ewo-

<sup>1</sup> Por. S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Toruń 2002, s. 166.

lucji struktur organizacyjnych zarówno w skali makroekonomicznej, jak i pojedynczego przedsiębiorstwa, związanej z koncentracją kapitału, występowaniem konkurencji, akumulacji kapitału, zróżnicowaniem siły poszczególnych przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych oraz rozwojem rynku kapitałowego. W sytuacjach dużych przedsiębiorstw przekształcanych w struktury holdingowe głównym celem może być osiągnięcie pozycji producenta nowoczesnych wyrobów lub usług w określonych gałęziach lub branżach, konkurencyjność na rynku krajowym i rynkach zagranicznych przez zapewnienie warunków przełamania kryzysu i przejścia do realizacji strategii rozwoju. Cel ten rozłożony w układzie dwóch podstawowych poziomów struktury holdingowej na cele realizacyjne, można przedstawić w następujący sposób:

a) podmiot dominujący – spółka nadrzędna:

– likwidacja zadłużenia, czyli minimalizowanie należności i zobowiązań oraz korzystniejsze warunki ich regulacji,

– ustalenie strategii rozwoju przedsiębiorstwa o charakterze marketingowym, ustawionej na nowe produkty i rynki,

– pozyskiwanie środków finansowych na oddłużenie i rozwój przez inwestycje kapitałowe oraz badania i rozwój w zakresie nowych wyrobów i węzłowych technologii,

– doskonalenie restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz racjonalizacja zarządzania w skali makro – cele i środki, formy organizacyjno-prawne, więzi kapitałowe, kadra naczelna, kontrola strategiczna, powiązania zewnętrzne;

b) podmioty zależne – spółki podporządkowane:

– dążenie do maksymalizacji zysku przez zwiększenie przychodów i minimalizację kosztów – kształtowanie produkcji i jej obsługi, skuteczność marketingu, rentowność sprzedaży, produktywność, wydajność pracy, redukcja kosztów, obniżka wydatków,

– ustabilizowanie płynności finansowej przez poprawę wskaźników płynności sprawności,

– zapewnienie dostawy wyrobów i usług oraz potencjału rzeczowego przez innowacje w technice, technologii i organizacji produkcji, jakość wyrobów, inwestycje rzeczowe oraz wykorzystanie zdolności produkcyjnych i ochronę środowiska,

– racjonalizacja zarządzania w skali spółki – struktury organizacji i zarządzania, obiegu informacji, organizacji pracy, poziomu i struktury zatrudnienia.

W zależności od przyjętego poziomu wymagań należy doprowadzić do odpowiedniego udziału i/lub odpowiedniego zapisu w statucie spółki. Spółka nadrzędna grupy kapitałowej powinna realizować skoncentrowane główne funkcje: finansową, kadrową, rozwojową, nadzoru właścicielskiego. Za spraw-

ną realizację każdej z owych funkcji powinny odpowiadać powołane w strukturze organizacyjnej spółki naczelnej, przynależne im centra strategiczno-decyzyjne. Wymienione funkcje są wzajemnie skorelowane, co wymaga stałego i skutecznego przepływu informacji wewnętrznej.

## 5. Władza w spółce podrzędnej a proces podejmowania decyzji w organizacjach spedytorskich

W cybernetyce decyzja jest zdarzeniem, które wchodzi do treści tworzącej układ i daje się spisać za pomocą informacji zawartej w układzie i strukturze połączeń<sup>2</sup>. Aspekt informacyjny jest podnoszony w odniesieniu do decyzji u W. Flakiewicza<sup>3</sup>. Traktuje on decyzję jako proces transformacji przekształcającej sytuację decyzyjną w zbiór wariantów, z których wybrana zostaje w drodze aktu decyzyjnego ostateczna decyzja. Można przyjąć, że podejmowanie decyzji jest to złożony proces umysłowy, polegający na dokonaniu wyboru z co najmniej dwóch kierunków działania<sup>4</sup>.

Istota głównych decyzji menedżerskich tkwi głównie w procesach umysłowych warunkujących<sup>5</sup>:

- twórcze rozpoznanie sytuacji decyzyjnej,
- kreowanie dostatecznej liczby wariantów zachowania działań),
- sformułowanie kryteriów i dokonanie oceny wariantów działania,
- wybór reguły decyzyjnej, która bierze pod uwagę rodzaj rozpoznanej sytuacji i integruje oceny szczegółowe w ocenę syntetyczną, ułatwiającą podjęcie decyzji.

Wszystkie cztery procesy umysłowe mają twórczy (heurystyczny) charakter. Każdy menedżer napotyka w pracy wiele przeszkód, barier, utrudnień, które kształtują jego postawę wobec problemów i możliwości oraz rozbudzają chęci ich rozsądnego rozwiązywania, a także podejmowania trafnych decyzji. Najważniejsza przeszkoda to powszechnie występujące ryzyko i jego subiektywna percepcja przez menedżera. W sytuacjach ryzykownych decyzje podejmowane są w warunkach niepewności, która może dotyczyć stanów prostych lub złożonych, stabilnych lub zmiennych. W DHL, ze względu na niematerialny charakter usług i niemożność magazynowania, wszystkie decyzje noszą znamię ryzyka, stąd kadra kierownicza średniego stopnia posiada wyższe wykształcenie uzupełnione o kierunkowe studia podyplomowe. Dyspozytorzy,

<sup>2</sup> S. Beer, *Cybernetyka a zarządzanie*, Warszawa 1986, s. 16.

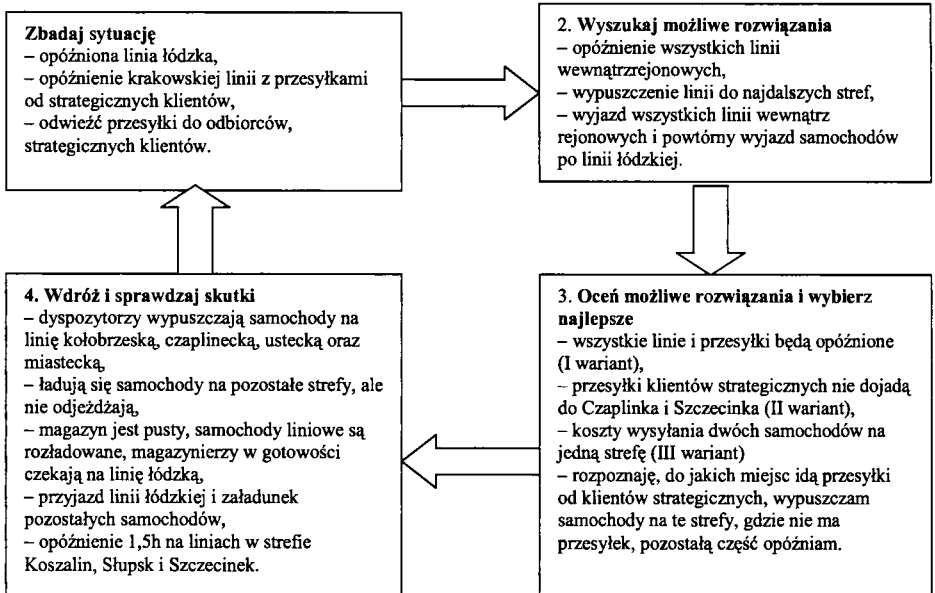
<sup>3</sup> W. Flakiewicz, *Algorytm decyzji działania w złożonych sytuacjach problemowych*, „Problemy Organizacji” 1981, nr 3.

<sup>4</sup> Por. G. Bartkowiak, *Psychologiczne problemy podejmowania decyzji*, Poznań 1997, s. 9.

<sup>5</sup> Cz. Nosal, *Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie*, Wrocław 1993, s. 117.

w zależności od roli, jaką odgrywają w zespole, posiadają wykształcenie wyższe ekonomiczne lub średnie uzupełnione podyplomową szkołą.

Kierownik, który rozważa stojące przed nim możliwości i oblicza optymalny poziom ryzyka, posługuje się racjonalnym modelem podejmowania decyzji (rys. 2). Model ten jest szczególnie przydatny przy podejmowaniu decyzji nie programowanych. Ułatwia kierownikom odejście od rozumowania *a priori*, czyli od przyjmowania założenia, że istnieje już proste rozwiązanie, które jedynie czeka na odkrycie<sup>6</sup>.



Rys. 2. Racjonalny model podejmowania decyzji w Rejonie Koszalin

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Archer, *How to Make a Business Decision: An Analysis of Theory and Practise*, „Management Review” luty 1977, nr 2, s. 43–47.

W coraz większej liczbie współczesnych organizacji ważne decyzje są podejmowane nie przez jednostki, lecz przez grupy. Również w DHL-u decyzje podejmowane są przez grupy zadaniowe, a w rejonie przez grupę kierowniczą, do której należy dyrektor rejonu, szef organizacji ruchu, szef marketingu, koordynator jakości, a w większych rejonach szef terminalu i szef dyspozytorów. W przypadku rozwiązywania problemu w DHL-u, np. zmiana wzoru umowy z klientem, powołuje się grupę interaktywną złożoną z przedstawicielami różnych rejonów i działów. Funkcjonuje ona tylko do momentu rozwiąza-

<sup>6</sup> Por. F. Bridges, K. Olm, J. Barnhill, *Management Decisions and Organizational Policy*, Boston 1971, s. 78.



nia problemu. Problem centralizacji – decentralizacji powinien być rozpatrywany na płaszczyźnie rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych między spółką nadrzędną a spółkami podporządkowanymi. Spółka nadrzędna w podejmowaniu decyzji nie powinna stosować mechanizmów wykluczających autonomię spółek podrzędnych. W spółce nadrzędnej podejmowane są decyzje dotyczące zarządzania i planowania strategicznego. W spółkach zależnych decyzje są podejmowane na bieżąco, aby terminowo i skutecznie realizować strategię i zapewnić istnienie holdingu<sup>7</sup>.

## Podsumowanie

1. Rynek usług spedycyjno-logistycznych rozwija się w Polsce dynamicznie, chociaż spada tempo wzrostu w przypadku przedsiębiorstw oferujących proste usługi transportowe. Zdecydowanie najlepszą dynamiką mogą się pochwalić przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego o przewadze usług logistycznych, specjalizujących się w drobnicy i paczkach. W przypadku 50 największych przedsiębiorstw interesująca może być właśnie analiza udziału zagranicznego. Prawie połowa – 22 – dysponuje kapitałem zagranicznym. W czternastu przypadkach jest to kapitał niemiecki. W pozostałych przypadkach mamy do czynienia z kapitałem austriackim, holenderskim, francuskim, szwedzkim, fińskim, duńskim, włoskim, a nawet chińskim.

2. Zainteresowanie kapitału niemieckiego polskim rynkiem jest bardzo wyraźne. Polski rynek jest traktowany jako baza do rozwinięcia działalności na wschód lub też tworzenia rozwiązań sieciowych połączeń krajowych. Do podstawowych kryteriów wyboru przedsiębiorstwa transportowo-spedycyjnego można zaliczyć w pierwszej kolejności cenę usługi, czas dostawy, wielkość maksymalnej jednorazowej partii ładunku, bezpośredniość dostaw, niezawodność i regularność połączeń, skalę „ubytków naturalnych”, możliwość minimalizacji zapasów magazynowych. Jakość postrzegana przez pryzmat użytkowników usług spedycyjno-logistycznych jest najczęściej kojarzona ze spełnieniem ich oczekiwań oraz kompleksowością oferty.

3. Przedsiębiorstwa spedytorskie w Polsce są spółkami podrzędnymi, w których podejmowane są decyzje o charakterze operacyjnym i taktycznym. Spółki podrzędne zachowują swoją autonomiczność. Powoływane są w nich grupy zadaniowe, które mają za cel rozwiązywanie problemów na różnych płaszczyznach struktury organizacyjnej. Współpracę między spółkami nadrzędnymi a spółkami podporządkowanymi regulują umowy o współpracy między nimi.

---

<sup>7</sup> Por. Z. Kref, *Organizacja spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym. Rozwiązania strukturalno-funkcjonalne*, Gdańsk 1999, s. 105–110.

## Bibliografia

Archer E., *How to Make a Business Decision: An Analysis of Theory and Practise*, „Management Review” luty 1977, nr 2.

Bartkowiak G., *Psychologiczne problemy podejmowania decyzji*, Poznań 1997.

Beer S., *Cybernetyka a zarządzanie*, Warszawa 1986.

Bridges F., Olm K., Barnhill J., *Management Decisions and Organizational Policy*, Boston 1971.

Flakiewicz W., *Algorytm decyzji działania w złożonych sytuacjach problemowych*, „Problemy Organizacji” 1981, nr 3.

Kreft Z., *Organizacja spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym. Rozwiązania strukturalno-funkcjonalne*, Gdańsk 1999.

Nosal Cz., *Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie*, Wrocław 1993.

Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Toruń 2002.