

Radosny przedsiębiorca, zestresowany menedżer i zagubiony regulator na polskim rynku usług TSL

Obserwacja procesu transformacji krajowych podmiotów oraz integracji polskiej gospodarki z systemem gospodarki Unii Europejskiej (UE) pozwala na zdefiniowanie zachowań wybranych trzech grup podmiotów, które determinują funkcjonowanie strony podażowej polskiego rynku usług transportowo-spedycyjno-logistycznych (TSL): prywatnych przedsiębiorców, menedżerów w dużych przedsiębiorstwach oraz regulatorów tego rynku.

Wybór wymienionych trzech grup podmiotów nie jest przypadkowy. Po 1989 r. **prywatni przedsiębiorcy** utworzyli w Polsce dominującą grupę właścicieli przedsiębiorstw transportu samochodowego. Ta grupa inwestorów ma ożywić transport kolejowy w Europie i właśnie dla niej od 1991 r. władze UE zabiegają o otwarcie rynku, na którym do tej pory absolutnie dominowały przedsiębiorstwa należące do sektora publicznego. Funkcjonowaniu dużych przedsiębiorstw – tak prywatnych, jak i publicznych – w polskim sektorze TSL ton nadają **menedżerowie**, spośród których jedna część zdobyła pierwsze doświadczenie zawodowe i kierownicze jeszcze w gospodarce nakazowo-rozdziałowej, a następnie dostosowywała się do warunków działania w gospodarce rynkowej, a druga część obejmuje młodszą generację kadry kierowniczej, mającej wyłącznie doświadczenie z pracy w okresie przemian własnościowych i strukturalnych. Należy podkreślić, że polscy menedżerowie nie znajdują w krajach członkowskich UE zbyt wielu pozytywnych wzorców do naśladowania. Poza przedsiębiorstwami spedycyjnymi i logistycznymi oraz przewoźnikami transportu samochodowego w Europie – tak w transporcie kolejowym, jak i lotniczym – wielu jest operatorów, którzy przez wiele lat nie uzyskują sukcesu ekonomicznego i ich funkcjonowanie jest możliwe dzięki wsparciu politycznemu (które uzewnętrznia się w formie dotacji z funduszy publicznych). **Regulatorzy** to zupełnie nowa grupa urzędników państwowych, którzy roz-

poczęli działania nakreślone ustawami wprowadzonymi do ustawodawstwa polskiego w ostatnich latach, m.in. ustawą z 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym. W polskim systemie transportowym implementowane są rozwiązania unijne, które w Europie Zachodniej także dopiero w ostatnich latach są wprowadzane i nie ma jeszcze wypracowanych metod działania regulatorów, ani doświadczeń potwierdzających tezę, iż rynki nadzorowane przez regulatorów funkcjonują i rozwijają się z większym pożytkiem dla wszystkich uczestników niż rynki pozabawione instytucji regulatora branżowego.

Polscy prywatni przedsiębiorcy, którzy w wielu przypadkach zaczęli pod koniec lat 80. ubiegłego wieku z bardzo skromnym kapitałem zgromadzonym wśród rodziny i bliskich znajomych, reprezentują obecnie liczącą się na rynku grupę właścicieli firm przewozowych transportu samochodowego, których potencjał przewozowy obejmuje kilkanaście do kilkudziesięciu jednostek taborowych¹. Przyjmując, że startowali z kapitałem o równowartości 10.000 dolarów (USD), osiągnęli jego kilkudziesięciokrotne pomnożenie w ciągu piętnastu lat, np. do poziomu ok. 750.000 USD². Mimo narzekań, które są słyszane w organizacjach branżowych (np. w ZMPD), prywatni właściciele przedsiębiorstw transportu samochodowego osiągnęli bardzo wiele. Płacąc coraz większe podatki (gdyż od 1989 r. ciągle zwiększana była lista obciążeń

¹ Na podstawie wywiadów w środowisku przewoźników autor przyjmuje, że faktyczny stan posiadania wielu przewoźników jest znacznie większy, niż oficjalnie zarejestrowany. W wielu przypadkach majątek podzielony jest formalnie na kilka firm, z których każda zarejestrowana jest na inną osobę z rodziny: faktycznego właściciela, jego żonę, synów czy córki. Polityka inwestycyjna i handlowa tych firm jest kreowana i realizowana przez jednego decydenta.

² Grupa rodzinna, która obejmuje 3-4 niezależnie zarejestrowane firmy (a każda z nich oficjalnie ma zarejestrowane mniej niż 10 pojazdów), może dysponować łącznie 25 jednostkami taborowymi (zestawy 40 t) o średniej wieku taboru maksimum 5 lat i średniej wartości jednej jednostki taborowej ok. 30.000 USD.

bezpośrednich i pośrednich w transporcie) i dając liczące się w skali kraju zatrudnienie, utworzyli potencjał, który w ocenie zagranicznych konkurentów (np. niemieckich) traktowany jest jako duży ilościowo, sprawny organizacyjnie i efektywny ekonomicznie.

Joseph Schumpeter na przełomie XIX i XX w., czyli około 100 lat temu, sformułował w pracy pt. „*Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*” definicję przedsiębiorcy. W polskim tłumaczeniu brzmi ona następująco: *Realizowanie nowych kombinacji nazywamy przedsięwzięciem; jednostki, których funkcja polega na ich realizowaniu, nazywamy „przedsiębiorcami”. (...) Przedsiębiorcami nazywamy nie tylko tych „samodzielnych” biznesmenów w gospodarce wymiennej, których zazwyczaj określa się tą nazwą, lecz wszystkich faktycznie pełniących funkcję konstytuującą to pojęcie, choćby nawet byli, jak to się staje regułą, „najemnymi” pracownikami jakiejś spółki czy firmy prywatnej, jak np. dyrektorzy, członkowie zarządu itp., a nawet wtedy, gdy ich faktyczna zdolność do sprawowania funkcji przedsiębiorcy opiera się na jakichś innych podstawach, jak np. posiadanie większości udziałów. Ponieważ czynnikiem konstytuującym przedsiębiorcę jest realizowanie nowych kombinacji, może on nie być związany w sposób trwały z jakąś poszczególną firmą.³*

Korzystając z definicji J. Schumpetera, do grona przedsiębiorców należy zaliczyć nie tylko drobnych polskich inwestorów, którzy **realizują nowe kombinacje** na własny rachunek angażując od samego początku wyłącznie swój prywatny kapitał, ale także tych **biznesmenów**, którzy pod koniec lat 80. lub na początku lat 90. ubiegłego wieku zajmowali stanowiska kierownicze w państwowych przedsiębiorstwach transportowych bądź w ich bezpośrednim otoczeniu i którzy także przystąpili do **nowych kombinacji**, aby teraz, na początku XXI w. znaleźć się w grupie właścicieli i współwłaścicieli sprywatyzowanych przedsiębiorstw TSL. Ta druga grupa przedsiębiorców podejmowała aktywność w ogóle nie dysponując kapitałem (własnymi środkami finansowymi, które mogły być przeznaczone na inwestycje), natomiast dzięki aktywnemu uczestnictwu w procesie transfor-

macji ustrojowej w Polsce obecnie dysponuje udziałami lub akcjami spółek prawa handlowego o znacznej wartości⁴.

Użyte określenie „nowe kombinacje” cytowane jest wiernie za autorem i tłumaczeniem, które opublikowano w 1960 r., kiedy nikt nie przewidywał, że między Bugiem a Odrą ton funkcjonowaniu sektora transportowego będą nadawać przedsiębiorcy, a nie „działacze gospodarczy”, korzystający z zaufania Partii. Nie jest intencją autora tego referatu, aby owo określenie było rozumiane jako sugestia, iż w gospodarce się przede wszystkim „kombinuje” i pozytywne efekty, w tym akumulację kapitału, uzyskuje jedynie w szarej bądź czarnej strefie. O wiele ważniejsza jest inna cecha postępowania przedsiębiorców – otóż ich działania nie sprowadza się do jednorazowych aktów realizacji nowej kombinacji, cechuje natomiast – tak jak to definiuje Peter F. Drucker – systematyczna praca, polegająca na celowym i ciągłym w czasie podejmowaniu innowacji oraz na pozostawaniu w nastawieniu przedsiębiorczości⁵. W 2003 r. wiemy już dobrze, że z aktywnego uczestnictwa w życiu gospodarczym, w tym w sektorze TSL, odeszło wiele osób, które osiągnęły szybki sukces ale równie szybko straciły osiągniętą pozycję oraz zakumulowane aktywa. Jedną grupę podmiotów, które nie utrzymały się na rynku, stanowiły jednostki, które nie potrafiły wpisać swych nowych kombinacji w reguły panujące w gospodarce i zostali z niej wyeliminowani przez stróżów prawa. Inną grupę stanowiły jednostki, które nie rozumiały, że na sukces trzeba pracować permanentnie i jednorazowa kombinacja przynosząca jednorazowy sukces ekonomiczny nie zapewnia utrzymania pozycji na rynku w dłuższym okresie czasu.

Można uznać, iż okres od lat 80. do końca XX w. dał szansę wielu osobom, które spon-

³ J. Schumpeter: *Teoria rozwoju gospodarczego*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960, s. 118.

⁴ W sektorze TSL działa wiele przedsiębiorstw o statusie spółek prawa handlowego, których wartość bilansowa przekracza milion złotych. Znaczna część z tych podmiotów jest właścicielami zabudowanych nieruchomości, których wartość bilansowa jest bardzo niska (ze względu na wysoki stopień amortyzowania), a wartość transakcyjna – w przypadku wprowadzenia do obrotu – mieści się w przedziale od kilku do kilkudziesięciu milionów złotych. Posiadanie jedynie 20% udziałów w takiej spółce oznacza dysponowanie majątkiem o wartości ponad miliona, a w wielu przypadkach kilkunastu milionów złotych.

⁵ Zob. P.F. Drucker: *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 7.

tanicznie podejmowały nowe kombinacje i uzyskiwały zarówno sukces ekonomiczny, jak i autentyczną satysfakcję z efektów swej aktywności. Z tego powodu można stwierdzić, iż był to okres wybicia się **przedsiębiorców, którzy działali radośnie**. Pojawia się pytanie, czy w XXI w. na rynku usług TSL jest nadal miejsce dla tej grupy jednostek, czy też już nie. Zasadne jest bowiem zastanowienie się, czy w okresie nasilającej się konkurencji wewnątrz ukształtowanego już sektora TSL, a także w obliczu otwarcia polskiego rynku w związku z wejściem do Unii Europejskiej, sukces nie będzie dostępny jedynie dla tych przedsiębiorców, którzy z etapu działalności radosnej przejdą (bądź podejmą) do działalności o charakterze **menedżerów technologicznych**⁶.

Wśród operatorów, którzy zaliczani są do grupy liderów rynku TSL, obejmującego gigantów w skali polskiej gospodarki, jak np. PKP Cargo S.A. czy PLL LOT S.A., większość uzyskuje niską rentowność bądź w ogóle rejestruje straty jako wynik bilansowy. Liderzy – sprzedający rocznie usługi o wartości kilkuset milionów a nawet więcej niż miliard złotych – mają wielu klientów, którzy są bardzo wymagający. Więc trudno jest przypuszczać, że usługi wykonywane przez tych operatorów są niezadowolającej jakości. Czyli menedżerowie w tych firmach potrafią realizować „nowe kombinacje”, które satysfakcjonują klientów. Trzeba jednak zapytać, dlaczego w większości przypadków nie uzyskują dobrych wyników finansowych, a niewyobrażalne jest uzyskiwanie przez duże przedsiębiorstwa zysków, które pozwalałyby na zwielokrotnienie wartości tych jednostek gospodarczych w ciągu kilku lat. Można formułować różnorodne odpowiedzi na to pytanie. Po pierwsze w wielu dużych przedsiębiorstwach TSL, przede wszystkim w grupie przedsiębiorstw państwowych (spółek z dominującym udziałem Skarbu Państwa), bardzo silna jest pozycja związków zawodowych i menedżerowie są skrzepowani w realizacji „nowych kombinacji”. Po drugie, wśród dużych firm logistycznych działających na polskim rynku dominują koncerny międzynarodowe, które minione dzie-

⁶ Peter F. Drucker uważa, że „Zarządzanie dotyczy działania i zastosowania, a jego sprawdzianem są **ostateczne** (podkreślenie autora) wyniki. To sprawia, że zarządzanie jest raczej technologią”. Zob. P.F. Drucker: *Myśli przewodnie Druckera*. MT Biznes, Warszawa 2002, s. 29.

sięć lat, a szczególnie okres obecny, tuż przed otwarciem rynku europejskiego, traktują jako czas walki o zajęcie pozycji na rynku, a nie czas realizowania zysków. Po trzecie, menedżerowie działający w Polsce w sektorze TSL nie są jeszcze tak sprawni i efektywni, jak menedżerowie w przemyśle i handlu, którzy potrafią wykreować przewagę podczas negocjacji i zmuszają usługodawców do wewnątrzsektorowej walki cenowej, doprowadzającej do zaniżania stosowanych stawek.

Obserwacja sytuacji na rynku usług TSL, na którym nasila się walka konkurencyjna, a do tego wnikliwa lektura podręczników z marketingu, w których zawarta jest przestroga, że każdemu przedsiębiorcy grozi przegrana z konkurentami⁷, pozwalają sformułować tezę, że wśród przedsiębiorców działających w sektorze TSL w Polsce upowszechnia się postawa menedżera technologicznego, który jest **menedżerem sfrustrowanym**. Prawdopodobnie tej tezy potwierdza atmosfera wielu dyskusji w gronie przedsiębiorców, którzy albo narzekają „na brak perspektyw”, albo „na bezsens ciężkiej pracy”, czy wreszcie „na konieczność walki nie tylko o klienta, ale z coraz liczniejszymi i coraz mniej sensownymi ograniczeniami administracyjnymi”.

Po kilkunastu latach funkcjonowania na zmieniającym się rynku usług TSL w Polsce zarówno „radosnych przedsiębiorców”, jak i „sfrustrowanych menedżerów”, można przedstawić kryterium, które pozwala rozgraniczyć jedną i drugą grupę osób zaangażowanych w kierowanie organizacje będące producentami tych usług. Zgodnie z cytowaną już definicją J. Schumpetera przedsiębiorca nie musi być właścicielem lub udziałowcem, ale musi realizować nowe kombinacje. I łatwo jest rozpoznać, czy to potrafi i robi z sukcesem. Otóż „radosni przedsiębiorcy” mogą zmieniać organizacje, odchodzić ze swoich własnych prywatnych przedsiębiorstw

⁷ Dwuznaczna jest definicja marketingu sformułowana przez Philipa Kotlera i Garego Armstronga: „The marketing concept holds that achieving organizational goals depends on determining the needs and wants of target markets and delivering the desired satisfactions more effectively and efficiently than competitors”. Można ją odczytać, że celem jest walka z konkurentami i zwycięstwo w tej walce, a nie realizacja takich nowych kombinacji, które przynoszą sukces przedsiębiorcy dzięki zapewnieniu satysfakcji nabywcom dóbr i usług. Zob. Ph. Kotler, G. Armstrong: *Marketing. An Introduction*. Prentice-hall International Editions, Englewood Cliffs, NJ, 1987, s. 12.

i przejmować zarząd organizacji należących do innych, także zagranicznych, inwestorów. Ale gdy kończy się ich misja w tych organizacjach, to nie znikają z branży i swego dotychczasowego środowiska⁸. Natomiast „sfrustrowani menedżerowie” po odwołaniu z funkcji prezesa lub dyrektora „giną bez śladu”, nawet nie można ich dostrzec na obrzeżu rynku usług TSL, w jakimś małym przedsiębiorstwie, które mogli sobie zawczasu upatrzeć jako miejsce działania po zakończeniu pracy w roli członka top managementu. Te osoby nie zasilają także grona wybitnych specjalistów, którzy tworzą najnowszą generację firm w sektorze TSL – operatorów 4PL.

Rozwój administracyjnych ograniczeń następuje pod wpływem wielu przesłanek, ale m.in. ma wprowadzić ład i porządek w gospodarce. Może to prowadzić do zupełnego wyeliminowania z rynku „radosnych przedsiębiorców”, co jednak nie musi się łączyć ze zjawiskiem ułatwienia pracy „sfrustrowanym menedżerom”. Lektura ośmiu zadań, jakie ma do wykonania Prezes Urzędu Transportu Kolejowego w zakresie regulacji transportu kolejowego⁹ skłania do refleksji, kto będzie w stanie wypełnić te zadania. Otóż – jako jedno z tych zadań – Prezes UTK będzie zatwierdzał i koordynował opłaty za korzystanie z przyznanych tras. Kolejnym zadaniem jest nadzór nad zapewnieniem równości dostępu do przewoźników kolejowych do infrastruktury, a następnym – nadzór nad równoprawnym traktowaniem przez zarządców infrastruktury wszystkich przewoźników kolejowych. Do tego ma jeszcze pięć dalszych zadań do wypełnienia¹⁰. Interesujące musi być poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak Prezes UTK – jednostka być może z doświadczeniem

radosnego przedsiębiorcy bądź sfrustrowanego menedżera w transporcie kolejowym, a może w ogóle bez takich doświadczeń – ma się wywiązać z zadań określonych w ustawie.

Oczywiście – tak w Polsce, jak i w całej Unii Europejskiej – może być pożyteczne wprowadzenie regulatorów (we wspomnianym przypadku – regulatora transportu kolejowego) jako podmiotów uczestniczących w kształtowaniu rynku, ze szczególną misją nadzorowania relacji między przedsiębiorstwami występującymi wobec siebie w roli kooperantów (np. zarządców infrastruktury transportowej wobec przewoźników). W całej Europie na rynku usług TSL występuje szczególnie potrzeba ukształtowania relacji między podmiotami reprezentującymi sektor prywatny, w którym występują „radosni przedsiębiorcy”, a podmiotami reprezentującymi sektor publiczny, w którym jest wielu „sfrustrowanych menedżerów”, na zasadach **partnerstwa prywatno-publicznego (PPP)**. W Polsce nastawienie opinii publicznej i przedstawicieli władz państwowych dla kreowania „nowych kombinacji” z jednoczesnym udziałem przedstawicieli obu sektorów jest obecnie niezbyt przychylne, co powoduje, iż regulatorzy zobowiązani do prowadzenia nadzoru nad tym rynkiem stoją przed wyjątkowo niewdzięcznym zadaniem (którego np. polska ustawa o transporcie kolejowym nie przewiduje), z jednej strony pozyskiwania zainteresowania „radosnych przedsiębiorców” dysponujących własnym kapitałem do angażowania się w przedsięwzięcia infrastrukturalne wspólnie z partnerami z sektora publicznego, a z drugiej strony pilnowania – nawet z nastawieniem, że trzeba być „świętszym od papieża” – czy nie dochodzi do uszczuplenia korzyści sektora publicznego.

Zasadne jest więc zgłoszenie wątpliwości, czy funkcjonowanie regulatorów faktycznie przyczyni się do rozwoju sektora TSL w Europie, w tym w Polsce. Co najmniej w pierwszym okresie pracy regulatorów może wystąpić zjawisko, iż obok „radosnych przedsiębiorców” i „sfrustrowanych menedżerów” funkcjonować będą **zagubieni regulatorzy**, którzy z większym lub mniejszym powodzeniem będą wykonywać swe działania i zdobywać doświadczenia, ciągle poszukując „złotego środka” między wypełnianiem swych zadań w sposób aktywny a zaniechaniem, które przejawiać się będzie powstrzymywa-

⁸ Na uwagę zasługuje fakt, iż w Polsce, ale także w Europie Zachodniej prawie nie ma przypadków, aby do kierowania dużych organizacji należących do sektora publicznego powoływani byli „radosni przedsiębiorcy”, którzy osiągnęli sukces kierując własnym przedsiębiorstwem. Być może w Europie – w przeciwieństwie do reguł stosowanych w gospodarce północnoamerykańskiej – przedsiębiorców, którzy zaczęli w „garażu” i osiągnęli sukces, nie traktuje się jako właściwych kandydatów na menedżerów zdolnych do powtórzenia takiego sukcesu na czele dużego przedsiębiorstwa z sektora publicznego pozostającego w obszarze zainteresowania polityków, urzędników i działaczy związkowych.

⁹ Zob. ustawa z dnia z 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym (Dz. U. Nr 86, poz. 789), art. 13, ust. 1.

¹⁰ Szczególnym zadaniem Prezesa UTK jest „nakładanie kar” pieniężnych. Zastanawiające, że ustawodawca określił to jako samodzielne zadanie, a nie środek realizacji nadzoru. Czy Prezes UTK nie będzie rozliczany za zbyt małą aktywność w wykonywaniu tego zadania?

niem się od podjęcia decyzji, a nawet dialogu ze znajdującymi się w konfliktowej sytuacji uczestnikami rynku.

Cała gospodarka – tak globalna, jak i regionalna (czyli np. obejmująca rozszerzoną Unię Europejską) – musi sprostać nowym wyzwaniom, w tym także tym najbardziej nieoczekiwanym. Peter F. Drucker w tekście napisanym już po ataku terrorystycznym 11 września 2001 r. w Nowym Jorku ostrzega, że przedsiębiorcy funkcjonują w warunkach absolutnego braku stabilności, ale nic nie usprawiedliwi błędu, jakim jest zaniechanie planowania działania organizacji¹¹. Wchodząc do rynku Unii Europejskiej polscy „radośni przedsiębiorcy” oraz „sfrustrowani menedżerowie” w swych planach muszą uwzględnić nowy stały element – funkcjonowanie regulatorów, których zachowania w żaden sposób nie można jeszcze przewidzieć.

Literatura

1. P.F. Drucker: *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992
2. Drucker P.F.: *Managing in the Next Society*. Butterworth Heinemann, Oxford-Amsterdam-Boston-London-New York-San Diego-San Francisco-Singapore-Sydney-Tokyo 2002
3. Drucker P.F.: *Myśli przewodnie Druckera*. MT Biznes, Warszawa 2002
4. Kotler Ph., Armstrong G.: *Marketing. An Introduction*. Prentice-hall International Editions, Englewood Cliffs, NJ, 1987
5. Schumpeter J.: *Teoria rozwoju gospodarczego*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960
6. Ustawa z dnia z 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym (Dz. U. Nr 86, poz. 789)

Referat opublikowany w:
II Europejski Kongres Transportowy,
TRANSLOG 2003, Szczecin,
18-19 września 2003, s. 115-118.

¹¹ P.F. Drucker: *Managing in the Next Society*. Butterworth Heinemann, Oxford-Amsterdam-Boston-London-New York-San Diego-San Francisco-Singapore-Sydney-Tokyo 2002, s. xiii.

Streszczenie

Funkcjonowanie strony podaŹowej polskiego rynku uslug transportowo-spedycyjno-logistycznych (TSL) determinujĄ trzy grupy podmiotów: prywatni przedsiębiorcy, menedŹerowie w duŹych przedsiębiorstwach oraz regulatorzy tego rynku.

Prywatni przedsiębiorcy utworzyli dominujĄcĄ grupę wÅłascieli przedsiębiorstw transportu samochodowego. Funkcjonowaniu duŹych przedsiębiorstw – tak prywatnych, jak i publicznych – w polskim sektorze TSL ton nadajĄ menedŹerowie. Regulatorzy to zupełnie nowa grupa urzędników państwowych, którzy rozpoczęli działania nakreślone ustawami wprowadzonymi do ustawodawstwa polskiego w ostatnich latach, m.in. ustawą z 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym. W polskim systemie transportowym implementowane sĄ rozwiązania unijne, które w Europie Zachodniej takŹe dopiero w ostatnich latach sĄ wprowadzane i nie ma jeszcze wypracowanych metod działania tych organów administracji gospodarczej.

Według J. Schumpetera *Realizowanie nowych kombinacji nazywamy przedsięwzięciem; jednostki, których funkcja polega na ich realizowaniu, nazywamy „przedsiębiorcami”*. W polskim sektorze TSL do grona przedsiębiorców naleŹy zaliczyĆ nie tylko drobnych inwestorów, którzy realizujĄ nowe kombinacje na własny rachunek angaŹujĄc od samego poczĄtku wyÅłacznie swój prywatny kapitał, ale takŹe tych biznesmenów, którzy pod koniec lat 80. lub na poczĄtku lat 90. ubiegłego wieku zajmowali stanowiska kierownicze w państwowych przedsiębiorstwach transportowych bĄdŹ w ich bepośrednim otoczeniu i którzy takŹe przystąpili do nowych kombinacji, aby teraz, na poczĄtku XXI w. znaleŹĆ się w grupie wÅłascieli i współwÅłascieli sprywatyzowanych przedsiębiorstw TSL. Można uznaĆ, iŹ okres od lat 80. do końca XX w. dał szansę wielu osobom, które spontanicznie podejmowały nowe kombinacje i uzyskiwały zarówno sukces ekonomiczny, jak i autentycznĄ satysfakcję z efektów swej aktywności. Z tego powodu można stwierdziĆ, iŹ był to okres wybicia się przedsiębiorców, którzy działali radośnie.

Obserwacja sytuacji na rynku uslug TSL, na którym nasila się walka konkurencyjna, a do tego wnikliwa lektura podręczników z marketingu, w tym największych autorytetów jak Ph. Kotler i G. Armstrong, przestrzegajĄcych, Źe kaŹdemu przedsiębiorcy grozi przegrana z konkurentami, pozwalajĄ sformułowac teŹę, Źe wśród przedsiębiorców działajĄcych w sektorze TSL w Polsce upowszechnia się postawa menedŹera technologicznego – w znaczeniu, którym posługuje się P.F. Drucker., SĄ to w większości przypadków osoby, które można oceniĆ jako menedŹerów sfrustrowanych.

W Europie, w tym w Polsce, wprowadzana jest instytucja regulatora rynku uslug TSL bĄdŹ segmentów tego rynku (np. rynku uslug kolejowych). Można mieĆ wĄtpliwość, czy funkcjonowanie regulatorów faktycznie przyczyni się do rozwoju sektora TSL. Co najmniej w pierwszym okresie pracy regulatorów

moŹe wystĄpiĆ zjawisko, iŹ obok „radosnych przedsiębiorców” i „sfrustrowanych menedŹerów” funkcjonowac będĄ zagubieni regulatorzy, którzy z większym lub mniejszym powodzeniem będĄ wykonywac swe działania i zdobywac doświadczenia, ciagle poszukujĄc „złotego srodka” między wypeÅlnianiem swych zadań w sposób aktywny a zaniechaniem, które przejawiac się będzie powstrzymywaniem się od podjęcia decyzji, a nawet dialogu ze znajdujĄcymi się w konfliktowej sytuacji uczestnikami rynku.

Happy-go-lucky entrepreneur, manager under the stress and lost regulator on the Polish market of transport services

Summary

On the Polish market of transport services there are three groups of central figures: entrepreneurs, managers and regulators. Since 1989 several persons invested their private small capital to establish own transport companies, mostly in road transport. They developed their activities and property as happy-go-lucky entrepreneurs. Besides them in the transport industry there are a lot of managers, who lead big companies belonging to private or to public sector. They face the competition on the market, which is getting more and more hard. They are under the stress managers, who are not sure, if they will get success in the future.

In European Community there is an idea implemented that the market of transport of transport services should be regulated and new directives in EC or new law in member countries introduce a new figure – market regulator. In Europe, in Poland too, there are not experience, on which way the regulators could be successful in their job. One expects from the market regulator very much or even too much, so the market regulator are at the moment lost in their tasks.

In this paper was checked the kind of an entrepreneur defined by J. Schumpeter. It was in the past and is still now the most important task that the entrepreneur is looking for new solution to achieve the success on the market. Ph. Kotler and G. Armstrong said that managers should be more effectively and efficiently than competitors. It means that the managers often are afraid of keeping their position and don't focus their activity on development of new ideas of business but on self-defense their own position in the organization. P.F. Drucker even after the terrorists and America's response to them after September 11th, 2001 suggests to base one's strategy on the unchanging and basic trends and treat the creative management as the main task of each modern entrepreneur.