

Rozdział 2

Fenomen pośrednika w kontekście kulturowych wyzwań procesu spedycji na przykładzie przedsiębiorstwa Landi Sp. z o.o.

Małgorzata Matusiak

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Katedra Pracy i Polityki Społecznej


e-mail: malgorzata.matusiak@uni.lodz.pl

 <https://orcid.org/0000-0002-4287-617X>

Jan Fudali

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

student kierunku Logistyka w gospodarce

 <https://orcid.org/0000-0002-7061-154X>

Wprowadzenie

Kiedy 1 maja 2004 r. Polska przystąpiła do Unii Europejskiej (UE), z perspektywy funkcjonowania polskiej branży TSL doszło do zainicjowania korzystnych zmian rozwojowych. Akceptując postanowienia Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej dołączyła do organizacji międzynarodowej, która dąży do stworzenia rynku wewnętrznego, charakteryzującego się swobodnym przepływem towarów, osób, usług oraz kapitału (EUR-Lex, dostęp: 2.02.2023). Również procesy globalizacyjne oparte w dużej mierze na rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych wpływają zasadniczo na rozwój branży TSL w Polsce (Bartosik i in., 2016), co można dostrzec choćby na podstawie dynamicznego rozwoju rynku *e-commerce* (Piotrowska-Piątek, 2022).

Według PKD przedsiębiorstwa z branży TSL wchodzą w skład sekcji H „Transport i gospodarka magazynowa”, obejmując działy 49–53¹. W 2021 r., w odniesieniu do roku poprzedniego, zwiększył się wolumen przewiezionych ładunków w transporcie samochodowym – przewozy w 2021 r. kształtowały się na poziomie 1 952 465 tys. ton (tj. o 1,7% więcej, niż w 2020) i wykonano pracę przewozową na poziomie 410 224 mln tonokilometrów (czyli większą o 3,7%, niż rok wcześniej) (GUS_1, 2022; GUS_2, 2022). Dane Głównego Inspektoratu Transportu Drogowego wskazują, że według stanu na dzień 31 grudnia 2022 r. było 44 499 ważnych w obrocie prawnym licencji transportowych na wykonywanie międzynarodowego transportu drogowego rzeczy (1 licencja = 1 przedsiębiorstwo transportowe). Przewoźnicy wykonujący przewóz towarów na podstawie wymienionej wyżej liczby licencji dysponowali 292 793 pojazdami ciężarowymi (GITD, dostęp: 9.06.2023). Także wejście Polski do strefy Schengen (21.12.2007 r.) pozytywnie wpłynęło na rozwój branży TSL (Jeziński, 2019). Brak wewnętrznych granic umożliwia bowiem swobodny przepływ towarów, a co za tym idzie – ułatwia prowadzenie działalności gospodarczej (redukcja kosztów wynikająca chociażby z faktu oczekiwania na przekroczenie granicy). Niemniej jednak brak granic i większa swoboda działalności w obszarze międzynarodowym (zwłaszcza podmiotów transportowych i spedycyjnych) powoduje również szereg wyzwań, które stoją przed osobami zarządzającymi tymi podmiotami. Z jednej strony należy dostrzec ograniczoność funkcjonowania podmiotów transportowych na rynku, chociażby w zakresie rozwoju własnego taboru transportowego, czy też dostępności odpowiedniej kadry pracowniczej, co prowadzi do konieczności nawiązania współpracy z pośrednikami. Z drugiej zaś strony w kontekście działalności międzynarodowej coraz częściej dostrzega się bariery kulturowe, które mogą wpływać na wynik podjętych działań o charakterze biznesowym w branży TSL. Stąd też jako cel niniejszego rozdziału Autorzy obrali wskazanie specyfiki i konsekwencji uwarunkowań kulturowych dla funkcjonowania podmiotów w branży TSL w odniesieniu do świadczenia usług transportowych. Oprócz tła literaturowego dla realizacji tak postawionego celu autorzy rozdziału przytaczają wyniki badań własnych przeprowadzonych w okresie od listopada 2022 r. do marca 2023 r. 30 wywiadów swobodnych przeprowadzono ze spedytorami i dyspozytorami pracującymi w Landi Sp. z o.o. oraz w przedsiębiorstwach współpracujących z tą firmą z branży transportowej, świadczących usługi spedycyjne. Przedsiębiorstwo transportowo-spedycyjne Landi² działa od 2016 r. i kojarzy zleceniodawców z Europy Zachodniej ze zleceniobiorcami-przewoźnikami z Europy Środkowej i Środkowo-Wschodniej. Celem działalności jest zaoferowanie zachodnim zleceniodawcom usług na wysokim poziomie, ale zdecydowanie tańszych niż w tych krajach. Wszyscy biorący udział w badaniu

1 Dział 49: transport lądowy i rurociągowy, 50: wodny, 51: lotniczy, 52: magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport, 53: działalność pocztowa i kurierska (PKD, dostęp: 20.03.2023).

2 www.landilogistic.com

spedytorzy i dyspozytorzy byli narodowości polskiej, i z tego punktu oceniali jakość współpracy ze zleceniodawcami i zleceniobiorcami w odniesieniu do wszystkich etapów składających się na proces: od momentu powstania zapotrzebowania na usługę transportową, aż do realizacji usługi transportowej.

„Fenomen” pośrednika

Po 2004 r. mamy do czynienia ze szczególnie sprzyjającymi warunkami rozwoju sektora TSL w Polsce, a transport, spedycja i logistyka są uważane za jeden z kluczowych rynków usługowych polskiej gospodarki. Sprzyjające są tu także procesy globalizacyjne oparte w dużej mierze na rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych (Bartosik i in., 2016: 172–186). Jak stwierdza Piotrowska-Piątek (2022: 156–167), „obecnie rynek ten zawdzięcza swój rozwój coraz częściej decyzjom przedsiębiorstw o *outsourcingu* oraz dynamicznemu rozwojowi rynku typu *e-commerce*”. Perspektywy rozwoju rynku TSL są bardzo dobre (globalnie przewiduje się wzrost popytu na usługi transportowe o 150% do 2030 r.) także w Polsce, która jest liderem na rynku usług transportowych UE z niemal trzydziestoprocentowym udziałem w przewozach międzynarodowych (Piotrowska-Piątek, 2022: 152). Wzrost udziału transportu drogowego w przewozach pasażerskich oraz towarowych w Polsce wykazuje znaczącą dynamikę na tle Unii Europejskiej (Tarapata i in., 2019: 3). [...] Według danych Inspekcji Transportu Drogowego przewozy międzynarodowe na koniec 2016 r. wykonywało 33 136 firm zarejestrowanych w Polsce i posiadających ważne wypisy z licencji, czyli prawie trzykrotnie więcej w porównaniu ze stanem z końca 2004 r. (*Logistyka w Polsce*, 2017: 60). Z danych statystycznych Głównego Inspektoratu Transportu Drogowego wynika, że według stanu na dzień 31 grudnia 2022 r. było 44 499 ważnych w obrocie prawnym licencji transportowych na wykonywanie międzynarodowego transportu drogowego rzeczy (1 licencja = 1 przedsiębiorstwo transportowe, 1 wypis = 1 pojazd ciężarowy pracujący w licencjonowanym przedsiębiorstwie transportowym). Przewoźnicy wykonujący przewóz towarów na podstawie wymienionej wyżej liczby licencji dysponowali 292 793 pojazdami ciężarowymi.

Aktualnie nie występują zatem żadne ograniczenia w ilości świadczonych usług. Polscy przewoźnicy w ciągu 15 lat „przejęli” 32% rynku międzynarodowych przewozów transportowych w Unii Europejskiej (*2021 rok w transporcie – dużo zleceń, dużo problemów*, 2021). W tym czasie swoje miejsce w łańcuchu dostaw międzynarodowych usług transportowych znaleźli pośrednicy, także polskie firmy. Wykonawca tej profesji zajmuje się pośredniczeniem w wykonaniu określonych usług lub pośredniczy w uzyskaniu zasobu (Rott-Pietrzyk, Grochowski, 2020: 77). W ramach wewnętrznego rynku UE „Ograniczenia swobody przedsiębiorczości obywateli jednego Państwa Członkowskiego na terytorium innego Państwa członkowskiego są

zakazane [...]” (EUR-Lex, art. 49). Żadna konkurencyjna forma przedsiębiorczości nie powinna być zabroniona. Dlatego większe podmioty szukają mniejszych podwykonawców (pośredników)³, aby skorzystać z tańszych alternatyw niż zorganizowanie przewozu we własnym zakresie. Taka jest geneza rozwoju przedsiębiorstw pośredniczących przy procesie spedycji międzynarodowej.

Wkraczanie pośredników pomiędzy zleceniodawców a przewoźników może wydawać się zbędnym ogniwem potęgującym koszty transportowe⁴. Argumentami są tutaj: brak konieczności odpłatnego angażowania pośrednika, skrócenie łańcucha dostarczenia usługi transportowej i – co za tym idzie – lepszy poziom komunikacji, a także możliwość szybszego reagowania po wystąpieniu czynników nieuwzględnionych podczas planowania procesu transportowego. Często również termin płatności dla przewoźnika jest krótszy w przypadku bezpośredniej współpracy z klientem zlecającym przewozy na terenie UE (przewozy bilateralne, przewozy *cross-trade*, przewozy międzynarodowe), w stosunku do terminu płatności, jaki można uzyskać przy współpracy z pośrednikiem. Nie występują żadne ograniczenia co do minimalnej liczby pojazdów lub obrotów operacyjnych czy struktury przedsiębiorstwa transportowego, aby nawiązać współpracę z bezpośrednim zleceniodawcą. Nie trzeba mieć pokaźnego przedsiębiorstwa, aby nawiązywać współpracę jako pośrednik. Wystarczy *know-how*, realne rozwiązania dla klientów i Licencja na wykonywanie transportu drogowego w zakresie pośrednictwa przy przewozie rzeczy.

Rodzi się zatem pytanie: dlaczego przedsiębiorstwa korzystają z usług pośredników, ponosząc z tego tytułu dodatkowe koszty? Decyduje o tym kilka czynników: w efekcie większa opłacalność, specyfika regulacji prawnych, zwiększona efektywność całego procesu, możliwość skupienia się przedsiębiorstwa na korowej działalności, utrzymanie klientów, których przedsiębiorstwo z uwagi na obciążenie pracą nie byłoby w stanie samo obsłużyć.

Zasięg operacyjny pośredników i liczba obsługiwanych transportów powodują przewagę komparatywną, dzięki którym występują kompensacje wielu kosztów, co w efekcie poprawia opłacalność przedsięwzięcia dla zleceniodawcy. Dodatkowo zleceniodawcy nie muszą posiadać oddziałów firmy odpowiedzialnych za transport, które będą reprezentowały firmę przed przewoźnikami. To duża oszczędność z uwagi na wysokie, w obecnych czasach, koszty zatrudnienia. Mniejsi przedsiębiorcy przy współpracy z pośrednikami mogą poświęcić więcej czasu na rozwijanie kluczowych obszarów swojego biznesu. Zarówno małe, jak i większe jednostki mogą zyskać na rozwiązaniach, którymi dysponują operatorzy logistyczni, a o których zleceniodawcy często nie mieli wcześniej pojęcia lub nie mieli takowych możliwości. Mowa tu

3 Dla zleceniodawców pośrednicy są podwykonawcami, a podwykonawcy „podzlecając” dalej zadania – stają się pośrednikami.

4 Koszty transportowe w ujęciu rodzajowym to ze względu na ich: 1. rodzaj – amortyzacja, podatki, ubezpieczenia, płace (w części), paliwo, ogumienie, naprawy, obsługa techniczna, podatek od usług, część kosztów płac; 2. miejsce powstawania – zależne od typu pojazdu (np. koszt zlecenia transportowego); 3. nośnik kosztów – zależność od zadania transportowego (pojedynczy lub cykliczny przewóz, użycie określonego pojazdu); a także z punktu widzenia przewoźnika 4. koszty związane z infrastrukturą (eksploatacja budynków i ich utrzymanie) i administracyjne (wszelkie koszty biurowe) (Łukasik, Olszańska, 2016: 643–644).

przede wszystkim o konsolidacji ładunków od wielu nadawców (Brach, 2012: 514). Przewoźnik realizujący transport tylko jednego zleceniodawcy, musi obciążyć zleceniodawcę całym kosztem transportu wraz z zarobkiem przewoźnika. Ponadto współpraca z pośrednikiem daje możliwość uzyskania lepszej ceny w zależności od koniunktury na rynku. Pośrednik jest w stanie porównywać oferty od przewoźników – posiada instrumenty w postaci: bazy kontaktów rzetelnych przewoźników lub (kosztownego) dostępu do giełd transportowych, gdzie przewoźnicy określają swoje możliwości realizacji transportu i cenę. To bardzo istotne, ponieważ obecnie uznawana za najbardziej zyskową formułę współpracy z przewoźnikami jest „umiarkowana poligamia”, czyli współpraca z kilkoma rzetelnymi przewoźnikami.

W łańcuchu dostawy usługi transportowej występuje najczęściej kilku pośredników, o zróżnicowanym zasięgu działalności. Zazwyczaj kierunek dobierania kolejnych podwykonawców jest kreowany od tych o zasięgu globalnym, do tych o coraz mniejszym. Aby najlepiej zobrazować, jak działa taki sekwencyjny układ pośredników, warto posłużyć się przykładem. Gospodarka zachodniego sąsiada Polski jest na tyle silna, że według danych na październik 2022 r., udało jej się obronić przed spadkiem PKB, pomimo wysokiej inflacji, recesji i kryzysu energetycznego w Europie. Świadczy to o tym, że współpraca z partnerami z państw zachodnich i ustalenia z nimi są wiarygodne. To sprawia, że podczas niekorzystnego czasu spowolnienia gospodarczego orientacja polskich przewoźników na zachodnich zleceniodawców ma podstawy logiczne i ekonomiczne.

Za przykład może posłużyć proces spedycyjno-transportowy rozpoczynający się w Niemczech – kraju posiadającym sześciokrotnie silniejszą gospodarkę niż Polska. Niemiecki zleceniodawca pierwotny, nazywany najczęściej klientem lub producentem, jako główny zainteresowany bezpieczeństwem i jakością przewozu swoich dóbr, poszukuje odpowiedzialnego podwykonawcy. Najlepszym rozwiązaniem w tej sytuacji jest powierzenie wykonania usługi odpowiedzialnej, renomowanej firmie spedycyjnej z niemiecką historią, np. DHL, Dachser, DB Schenker bądź innej, z istotną renomą na rynku międzynarodowym: Kuehne & Nagel, XPO Logistics. Kiedy klient ma stałe zapotrzebowanie i napięte terminy dostaw, dąży do podpisania umowy o stałej współpracy. W zdecydowanej większości przypadków przedsiębiorstwa z tak solidną renomą będą oferowały jakość usług na zbliżonym poziomie. W takim wypadku najprawdopodobniej o wyborze kontrahenta zadecyduje cena. Przedsiębiorstwa wymienione powyżej to europejscy „potentaci” w obsłudze transportowej. Oprócz renomy posiadają również odpowiednio rozwiniętą infrastrukturę magazynową, co pozwala odebrać i przechować towar klienta do momentu rozpoczęcia transportu właściwego. Dodatkowo oferują możliwość śledzenia przesyłki dzięki systemom teleinformatycznym, które są połączone z bazami danych i pobierają informacje o statusie przesyłki⁵.

5 W firmach o szerokim zakresie świadczonych usług można skorzystać również z wielu usług spedycyjnych, takich jak: odebranie przesyłki od nadawcy, zważenie i opakowanie przesyłki, odpowiednie oznakowanie i ubezpieczenie przesyłki, zgromadzenie dokumentacji przewozowej, czynności manipulacyjne związane z załadunkiem i rozładunkiem, odprawa celna, konwojowanie, magazynowanie.

Największe przedsiębiorstwa spedycyjne o ugruntowanej renomie „zwyciężyły w wyścigu” z mniejszymi podmiotami, ponosząc zdecydowanie większe nakłady na reklamę i tym samym budując obraz firm doskonale znających się na prowadzonej działalności. Współpraca z nimi pozwala sądzić, że cały proces organizuje przedsiębiorstwo, które jest wypłacalne, czyli godne zaufania. Ewentualne konflikty interesów, które mogą wystąpić w tak dynamicznym procesie, będą załatwiane pomiędzy niemieckimi kontrahentami lub niemieckimi oddziałami firmy spedycyjnej, co również znacznie uprości ewentualne spory na drodze sądowej. Wybierając zaś rodzimą markę, klient jest przekonany, że wspiera niemiecki transport. Niestety jest najczęściej w błędzie, ponieważ jeśli klient nie narzuca specjalnych wymagań co do narodowości wykonawców i jeśli przede wszystkim zależy mu na jak najniższej cenie usługi, to względy patriotyczne nie będą wpływały na dalszy proces realizacji usługi.

Utrzymywanie taboru gotowego odpowiedzieć na każde zapotrzebowanie klientów spedycji o zasięgu krajowym lub międzynarodowym wiąże się z ponoszeniem znaczących kosztów, dlatego bardziej zasadne jest skorzystanie z usług podwykonawców. Niemieckie usługi transportowe są droższe niż polskie. Wynika to z wyższych cen pojazdów oferowanych przez niemieckich dealerów, wyższych podatków, droższych usług serwisowych oraz większych zarobków i świadczeń socjalnych niemieckich kierowców. Spedycja nieposiadająca możliwości zrealizowania wszystkich zleconych usług transportowych (ze względu na ograniczoną liczbę lub rodzaj pojazdów w rezultacie optymalizacji kosztów) korzysta z usług podwykonawców.

Trzeba zaznaczyć, że polski pośrednik świadczący usługi dla niemieckich podmiotów powinien wykazywać się biegłą znajomością języka niemieckiego, biegłą znajomością prawa przewozowego odpowiedniego dla dobranego wariantu transportu, kompetencjami w zakresie pośrednictwa przy przewozie ładunków w terytorialnym wymiarze międzynarodowym, a jego przedsiębiorstwo powinno być licencjonowane. Dokumentem, który zezwala na pośrednictwo w zakresie przewozu rzeczy jest Licencja na wykonywanie transportu drogowego w zakresie pośrednictwa przy przewozie rzeczy, natomiast platformą do nawiązywania kontaktów z zagranicznymi zleceniodawcami jest najczęściej europejska giełda transportowa, w tym przypadku TIMOCOM lub poszukiwanie zleceń od klientów indywidualnych. Nie wszystkie polskie przedsiębiorstwa przewozowe stać na uzyskanie takiej licencji, ponieważ w firmie, za odpowiednim wynagrodzeniem, musi zarządzać osoba legitymująca się certyfikatem kompetencji zawodowych na przewóz rzeczy. Podmiot musi dysponować zabezpieczeniem finansowym w wysokości 50 000 euro i w każdej chwili, w okresie ważności wydanej licencji, okazać saldo konta lub wartość aportu tworzącego zabezpieczenie na wyżej wymienioną kwotę. Ponadto, dla dobra pośrednika, powinna zostać zawarta polisa OC przewoźnika lub OC spedycyjne, która będzie dodatkowo ubezpieczała jego bezpośrednią odpowiedzialność za poniesione straty, wyrządzone przez podwykonawcę podczas realizacji transportu. Płynność finansowa jest również bardzo istotna, ponieważ

terminowa płatność jest oceniana przez przewoźników-podwykonawców na polskiej giełdzie transportowej trans.eu⁶.

Pośrednicy rzadko decydują się na posiadanie taboru transportowego i organizację we własnym zakresie transportu, który współorganizują. Do kosztów, które wynikają z prowadzenia działalności transportowej, takich jak regularne wizyty serwisowe w ramach przeglądów, koszty paliwa i koszty mycia, dochodzą ponadprogramowe koszty losowe spowodowane przestojami z powodu awarii, zdarzeń drogowych, niedyspozycji kierowców lub po prostu brakiem kompetentnych kandydatów na rynku pracy do objęcia stanowiska kierowcy międzynarodowego. Branża transportowa boryka się ze stałymi niedoborami kierowców zawodowych każdej kategorii prawa jazdy. Awarie i zdarzenia drogowe powodują konieczność organizacji napraw, np. w Niemczech, we Francji, w Niderlandach lub w Belgii, gdzie koszty godzin pracy mechaników i koszty części są zdecydowanie wyższe niż w Polsce. Inną alternatywą jest sprowadzenie pojazdu do Polski niskopodwoziową lawetą, aby tutaj dokonać naprawy.

Praca przewoźnika międzynarodowego jest bardzo angażująca i wymaga ciągłej gotowości na wypadek, gdyby zaistniała potrzeba interwencji niezależnie od pory dnia lub nocy. Dodatkowo to przewoźnicy ponoszą niemalże całkowitą odpowiedzialność za wykonanie transportu. Ze zlecenia transportowego wynika, że w przypadku uszkodzenia ładunku, wystąpienia opóźnień lub innych kłopotów, które wystąpią podczas realizacji transportu, obciążany jest ostateczny wykonawca, jeśli mógł im zapobiec.

Przedsiębiorcy wykonujący transport zarobkowy muszą być gotowi na wahania sezonowe koniunktury oraz długie terminy płatności, które oficjalnie wynoszą 60 dni – z reguły jednak należności docierają do przewoźników dopiero po 90 dniach. Powodem tego jest przepływ dokumentów, który mimo że często rozpoczyna się w ciągu kilku dni od wykonania usługi transportowej, w formie elektronicznej w postaci zdjęć lub skanów, to przesyłka z oryginałami do biura przewoźnika w Polsce dociera dopiero po kolejnym tygodniu. Następnie administracja w biurze przewoźnika kompletuje faktury z dokumentami transportowymi i przesyła do zleceniodawcy pocztą tradycyjną.

Przewoźnicy „oszczędzają na kadrach”, co przejawia się w częstym zatrudnianiu kierowców z Ukrainy lub Białorusi. Kierowcy pochodzący z tych krajów, ze względu na panującą w nich sytuację gospodarczą, są gotowi pracować za niższą stawkę niż polscy kierowcy. Różnice kulturowe dają tu o sobie bardzo wyraźnie znać – problemy na linii pracownik ze wschodu-klient (nadawca/odbiorca) z zachodu

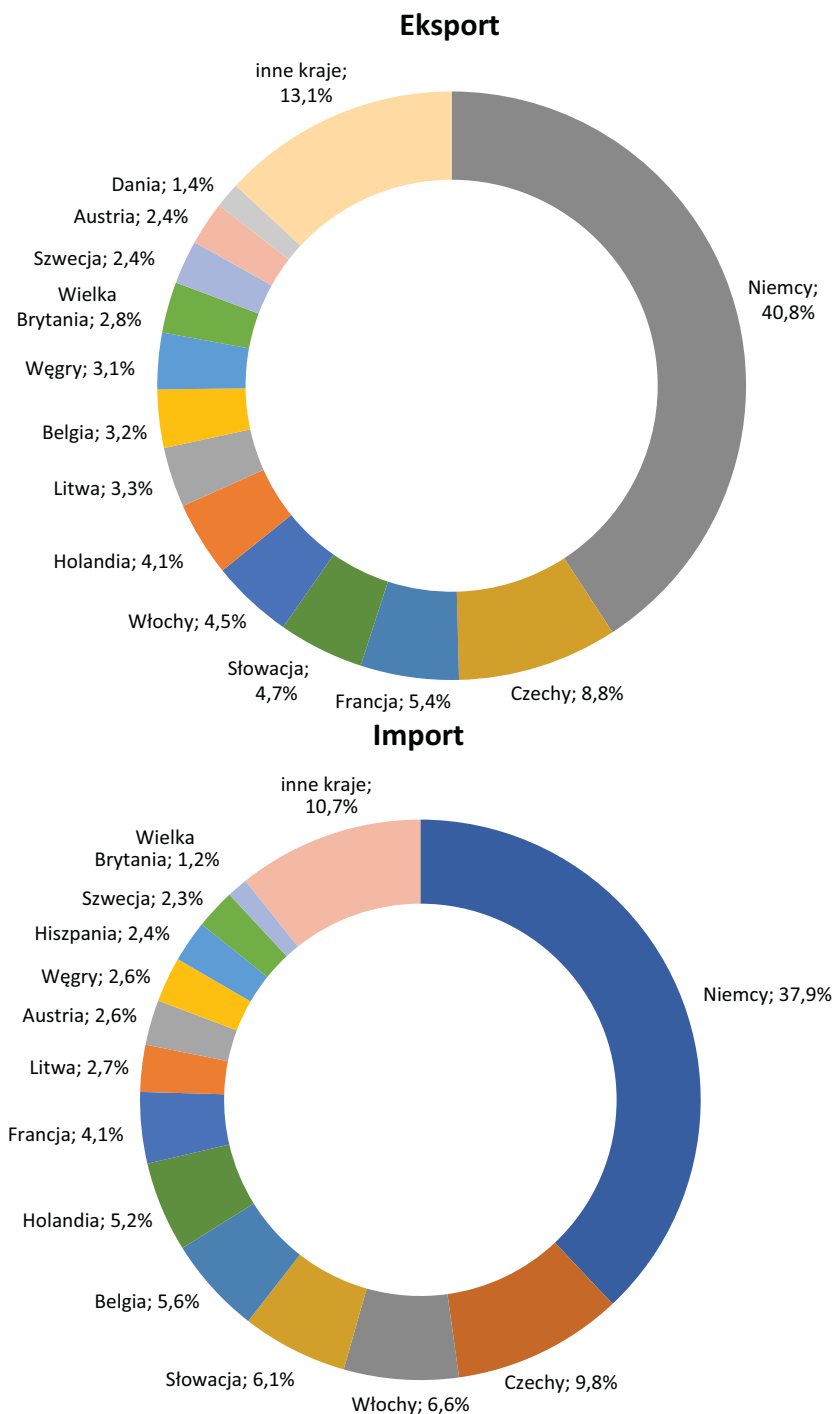
6 Jest to platforma, na której pośrednicy lub spedycje szukają rozwiązań dla podjętych zadań transportowych. Przewoźnicy oferują swoje możliwości i wyceniają transport. Jeśli wycena odpowiada zleceniodawcy, to dochodzi do zawarcia transakcji na platformie. Jest to konieczne, aby zleceniodawcy i zleceniobiorcy mogli się nawzajem oceniać po wykonanym transporcie i dokonanej płatności. Pośrednicy lub spedycje dysponujący lepszą historią płatności mogą korzystniej (taniej) pozyskiwać podwykonawców, ponieważ występują w mniemaniu przewoźników jako pewny kontrahent.

są potencjalnym generatorem licznych zdarzeń podczas realizacji dość złożonego procesu transportowego, gdzie klient niemiecki zatrudnia polskiego przewoźnika, a ten, w ramach oszczędności, zatrudnia u siebie (i *de facto* to on wykonuje usługę przewozową) kierowcę z Białorusi lub Ukrainy – czyli polski pośrednik, zatrudniając pracowników ze wschodu, włącza w tę skomplikowaną „układankę” jedną lub dwie kolejne nacje. Jest to sytuacja, gdzie mamy do czynienia już nie tylko ze zderzeniem przedstawicieli dwóch różnych kultur, ale niejednokrotnie trzech. Jakie są rzeczywiste konsekwencje tej wielonarodowej współpracy, przełożonej przez pryzmat specyfiki komunikacji międzykulturowej, pokazano w kolejnych podrozdziałach.

Komunikacja międzykulturowa pomiędzy przedsiębiorstwami

Dane zaprezentowane na wykresie 1 wskazują główne kierunki przewozów ładunków eksportowych i importowych. W 2021 r. najwięcej tonażowo przywożono towarów z i do Niemiec, Czech, Włoch, Słowacji, Belgii oraz Niderlandów. Z podmiotami z wymienionych kierunków współpracuje przedsiębiorstwo Landi Sp. z o.o.

Projekty biznesowe, w których uczestniczą zróżnicowane kulturowo grupy robocze, stają się coraz bardziej powszechne wobec procesów globalizacyjnych. W takich sytuacjach sukces, rozumiany jako osiągnięcie jej celów, może zależeć nie tylko od wiedzy specjalistycznej członków grupy w danym temacie czy umiejętności pracy w środowisku wirtualnym, ale także od ich kompetencji międzykulturowych (Arasaratnam, 2016: 1 za: Zakaria i in., 2004). Szeroki przekrój badań współpracy w środowisku międzynarodowym obejmuje liczne teoretyczne i empiryczne dokonania dotyczące tworzenia modeli i badań w kontekstach organizacyjnych, w ramach których kompetencje mogą być klasyfikowane w odniesieniu do cech, postaw, światopoglądów, zdolności i kombinacji tych wymiarów (Leung i in., 2014: 489–490). Edukacyjna praca nad wszystkimi z nich jest niezbędna dla efektywności procesów biznesowych stron zaangażowanych we współpracę. Im lepsza znajomość specyfiki kulturowej kontrahenta i wyższe kompetencje (tabela 1), tym większe prawdopodobieństwo udanej współpracy i mniejsze niebezpieczeństwo ryzyka, niemilych niespodzianek czy niepowodzeń.



Wykres 1. Struktura przewozów ładunków eksportowanych i importowanych według krajów w 2021 r. (na podstawie liczby ton)

Źródło: GUS_2, 2022.

Tabela 1. Węzłowe kompetencje kulturowe i ich wskaźniki

Lp.	Węzłowe kompetencje kulturowe	Wskaźniki
1	Umiejętność komunikowania się	<ul style="list-style-type: none"> ▪ znajomość języków obcych, ▪ kompetencje komunikacyjne, ▪ aktywne słuchanie.
2	Inteligencja emocjonalna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ radzenie sobie z uczuciami, ▪ adaptacja i elastyczność zachowań, ▪ empatia, ▪ życzliwość.
3	Rozumienie zachowań odmiennych kulturowo partnerów	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zdolność do zrozumienia innych, ▪ otwartość na nowe informacje.
4	Otwartość na odmienność	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pozytywne nastawienie, ▪ otwartość na innych, ▪ uprzejmość.
5	Umiejętność rozwiązywania konfliktów	<ul style="list-style-type: none"> ▪ umiejętność radzenia sobie ze stresem, ▪ zasady grzeczności.
6	Umiejętność radzenia sobie w niepewnych sytuacjach	<ul style="list-style-type: none"> ▪ świadomość siebie i innych kultur, ▪ zaangażowanie.

Źródło: opracowanie na podstawie: Korczyński, 2018.

Opisywana wyżej problematyka kompetencji międzykulturowych w literaturze przedmiotu poruszana jest w kontekście różnych kwestii związanych z funkcjonowaniem łańcucha dostaw o zasięgu międzynarodowym (Pyne i in., 2007; Dave i in., 2017; Awan i in., 2018). Podmioty uczestniczące w tego typu sieciach powiązań stoją przed licznymi wyzwaniami. Jednym z nich są różnice kulturowe. Zatem wyborowi partnerów strategicznych w zakresie międzynarodowego łańcucha dostaw powinno towarzyszyć ich uwzględnianie (Milewska, 2016). Obszar ten stanowi istotne oraz wielowymiarowe wyzwanie dla osób zarządzających międzynarodowymi łańcuchami dostaw. Oprócz aspektów kulturowych dotyczy również kwestii etnologicznych, prawnych, czy nawet socjopolitycznych (Dopsław, 2013). Jeśli świadomość różnic kulturowych w całym łańcuchu dostaw nie istnieje, to korzyści płynące z takiej współpracy mogą okazać się niewystarczające w porównaniu do trudności, jakie daje tego typu sieć powiązań.

Badania potwierdzają, że hipotetyczne trudności wynikające z różnorodności kulturowej są trudne do opanowania i koordynowania, ale mogą przynieść pozytywne efekty, jeśli heterogeniczne punkty widzenia, percepcje i umiejętności, zostaną skutecznie zintegrowane. Wartości kulturowe pochodzące z otoczenia są bowiem wnoszone do miejsca pracy i mają silny wpływ zarówno na zachowanie poszczególnych osób, jak i na efektywność funkcjonowania całej organizacji także w jej relacji z otoczeniem, i muszą być uwzględnione na wszystkich jej poziomach, aby możliwe było osiągnięcie międzykulturowej efektywności organizacyjnej (Dansomboon i in., 2016: 23–38).

Najbardziej znane i najczęściej wykorzystywane modele komunikacji międzykulturowej to: Geerta Hofstede, Richarda D. Lewisa, Richarda R. Gestelanda,

a także Edwarda T. Halla, Florence Kluckhohn-Freda Strodtbecka, Fonsa Trompenaarsa i Charlesa Hampden-Turnera, Iris I. Varner i Lindy Beamer, Erin Mayer⁷. Kategoriami mającymi kluczowe znaczenie dla dalszych analiz informacji zgromadzonych w toku badań własnych, zdaniem autorów niniejszego rozdziału, są pochodzące z modeli wymienionych powyżej różnice takie, jak:

- linearność *versus* elastyczność czasowa (z modelu Meyer⁸), czy monochroniczność *versus* polichroniczność (z modelu Halla⁹) – charakteryzująca podejście bardziej lub mniej terminowe do realizacji zadań, wykonywanie ich bardziej lub mniej sumiennie, bardziej lub mniej „na czas”, zgodnie lub niekoniecznie zgodnie z ustalonym wcześniej harmonogramem, planem, umową, zapisami, kontraktem;
- linearność/aktywność liniowa *versus* wieloaktywność z modelu Lewisa¹⁰ – pierwsza kategoria charakteryzuje się koncentracją na faktach, liczbach, zadaniach, przestrzeganiu harmonogramów, zaś druga na dialogu, emocjach i jakości relacji między ludźmi;
- zaufanie zadaniowe *versus* zaufanie relacyjne (z modelu Meyer) – kategorie charakteryzujące sposób budowania zaufania w reakcjach biznesowych – w pierwszej kategorii zaufanie budowane jest na podstawie wspólnej realizacji zadań, skoncentrowane na zadaniach, trzymaniu się reguł, struktury, bez względu na okoliczności, zaś w drugiej zaufanie jest budowane na podstawie relacji, gdzie więcej jest wtrętów, dygresji i improwizacji, ale także większa elastyczność w dostosowywaniu się do dynamicznie zmieniających się okoliczności.

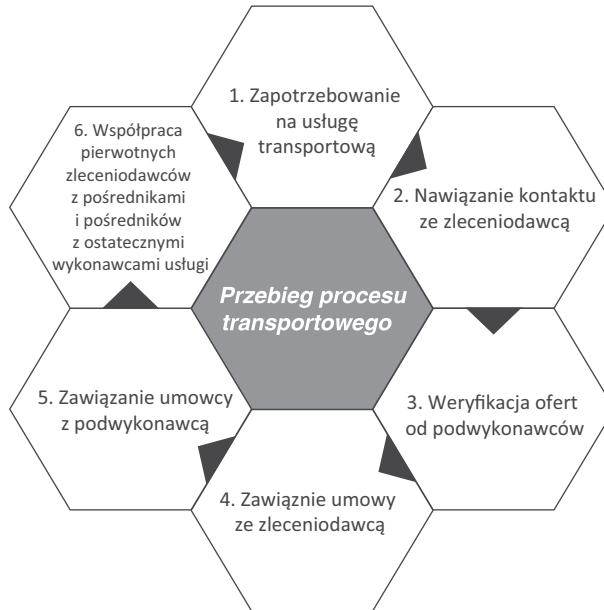
Przez pryzmat powyższych kategorii przeanalizowano sytuacje pojawiające się na styku współpracy kontrahentów w odniesieniu do zlecenia i podzlecenia zadań wykonawcom oraz podwykonawcom w procesie transportu/spedycji. Należy jednocześnie wskazać, iż w badaniu przyjęto, że niezależnie od tego, czy oferta zostanie wyszukana na giełdzie przez spedytora/pośrednika (schemat 1), czy też klient sam zwróci się z prośbą o wycenę (Schemat 2), to identyfikowano zapotrzebowanie na usługę transportową. Stąd też analiz dokonano w podziale na działania podwykonawców usług spedycyjnych, które zostały zaprezentowane na schemacie 1 oraz schemacie 2.

7 Szerzej omówiono w: Matusiak, 2022; 20–23.

8 Zob. Meyer, 2023.

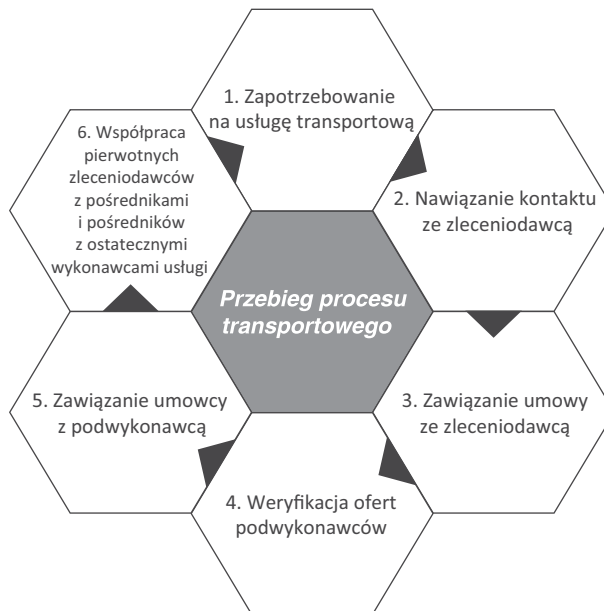
9 Zob. szerzej w: Hall, 1970; Hall, 1987.

10 Por. CrossCulture (dostęp: 09.06.2023).



Schemat 1. Przebieg procesu transportowego w przedsiębiorstwie spedycyjnym (wariant asekuracyjny)

Źródło: opracowanie własne.



Schemat 2. Przebieg procesu transportowego w przedsiębiorstwie spedycyjnym (wariant doświadczonego pośrednika)

Źródło: opracowanie własne.

Przebieg poszczególnych etapów procesu transportowego (kojarzenie zleceniodawców i zleceniobiorców z różnych państw) w badanym podmiocie Landi Sp. z o.o., w trakcie gdy prowadzone były badania (wywiady) wyglądała następująco:

1. Zapotrzebowanie na usługę transportową (i rozeznanie sytuacji na rynku)

- zapotrzebowanie na usługi podwykonawstwa na rynku transportowym zgłaszają przedsiębiorstwa z krajów takich, jak: Rumunia, Polska, Czechy, Słowacja, Bułgaria, Serbia, Francja, Niemcy, Austria, Hiszpania, Portugalia, Wielka Brytania, Niderlandy, Belgia, Włochy, Luksemburg, Węgry, Litwa;
- przedsiębiorstwa z Serbii, Rumunii czy Bułgarii to zleceniodawcy zwykle posiadający mniejszy kapitał przeznaczony dla podwykonawców niż ten oczekiwany przez polskich pośredników;
- przedsiębiorstwa z Hiszpanii i Portugalii oferują korzystniejsze stawki, lecz nie na tyle, aby łatwo mogły znaleźć chętnych do ostatecznej realizacji usługi transportowej, uwzględniając zarobek pośrednika;
- podjęcie współpracy zarówno z Serbami, Rumunami, Bułgarami, jak i Hiszpanami, Portugalczycami oraz Włochami jest obarczone dość dużym ryzykiem związanym z trudnością w egzekwowaniu należności finansowych na czas i powszechnymi tendencjami do opóźnień w tym zakresie;
- stosunkowo niskie, z punktu widzenia zleceniobiorcy, stawki oferują Słowacy, Czesi, Portugalczycy, Rumuni, Bułgarzy, Serbowie, Litwini, Węgrzy; natomiast relatywnie wysokie w kolejności: Francuzi¹¹, Niemcy, Niderlandczycy, Austriacy, Brytyjczycy i oferenci z Luksemburga (wszystkie te nacje uchodzą za solidne w odniesieniu do terminowości wywiązywania się ze zobowiązań finansowych).

2. Nawiazanie kontaktu ze zleceniodawcą

- pośrednik pozyskuje wiedzę o ofertach współpracy ze zleceniodawcami poprzez: (1) platformy giełd transportowych, (2) otrzymanie oferty bezpośrednio od zleceniodawcy lub też (3) bezpośrednie zwrócenie się z propozycją rozpoczęcia współpracy do przedsiębiorstwa zlecającego usługę transportową;

11 Francuzi, ze względu na największy budżet oraz zapisy ustawy Gayssot (Légifrance, dostęp: 20.03.2023) – nazwa pochodzi od ówczesnego ministra transportu Jean-Claude'a Gayssot, który zaniepokojony głośnymi upadłościami dużych francuskich przedsiębiorstw przewozowych (także podwykonawców) stworzył tzw. francuski wyjątek (*L'exception française*). Powołując tę podstawę prawną przewoźnik, któremu nie zapłacono za wykonaną usługę, może domagać się zapłaty swoich należności zarówno od nadawcy, jak i odbiorcy ładunku. Co więcej, jest to rozwiązanie wzbudzające najwięcej kontrowersji, ponieważ roszczenie wobec nadawcy i odbiorcy może zostać ważnie zgłoszone, nawet w sytuacji, kiedy dokonali oni już zapłaty ceny przewozu na rzecz spedytora. To sprawia, że Francuzi ostrożnie dobierają atrakcyjnych cenowo polskich podwykonawców, by zachować pewność, że mają do czynienia z podmiotem odpowiednio usytuowanym w wykładni polskiego i międzynarodowego prawa przewozowego i nie będą zmuszeni płacić za usługę transportową ponownie.

- na tym etapie ważne jest, aby podwykonawca: (1) porozumiewał się z kontrahentem zagranicznym w jego języku oraz (2) był rzetelnym podmiotem (dysponował wszelkimi dokumentami w celu potwierdzenia wiarygodności np. licencją na pośrednictwo w zakresie usług, polisy OCPD¹² lub/i OCS, potwierdzenia zapłaty za polisy OCPD lub/i OCS);
- najsprawniej współpracę na tym etapie nawiązuje się są z przedsiębiorstwami z Austrii, Niderlandów, Niemiec, Wielkiej Brytanii, Francji, Belgii oraz Luksemburga;
- najtrudniej współpracę na tym etapie nawiązuje się z przedsiębiorstwami z Włoch, Hiszpanii oraz Portugalii (z powodu mniej rygorystycznego podejścia do terminowości wykonywania zadań), a także z Serbii, Rumunii i Bułgarii (z powodu nieatrakcyjnych cenowo ofert i trudności z weryfikacją ich wiarygodności).

3. Weryfikacja ofert od podwykonawców

- kiedy nadchodzi oferta od potencjalnego zleceniodawcy, podwykonawca weryfikuje możliwość podjęcia współpracy (w pierwszej kolejności sprawdzana jest historia współpracy, a jeżeli wcześniej nie współpracowano z danym podmiotem – dochodzi do jego weryfikacji. Tym, co przede wszystkim należy ustalić jest: posiadanie rzeczywistej siedziby, spoczynowanie przedsiębiorstwa w sieci, posiadanie strony internetowej oraz ocen przedsiębiorstwa na stronie Google.com);
- na tym etapie najczęściej odrzucane są oferty pochodzące od przedsiębiorstw z Serbii, Rumunii oraz Bułgarii, zaś najrzadziej od przedsiębiorstw z Francji, Niemiec, Austrii, Belgii, Holandii oraz Wielkiej Brytanii.

4. Zawiązanie współpracy ze zleceniodawcą

- umowa na przewóz jest najczęściej jednorazową umową w postaci zlecenia transportowego, w którym powinny się znaleźć: dane obu przedsiębiorstw wraz z ich numerami identyfikacji podatkowej (odpowiednie dla systemu podatkowego danego kraju); data i przedział czasowy załadunku; data i przedział czasowy rozładunku; adres załadunku; adres rozładunku; fracht; termin płatności; waga i wymiar ładunku oraz ewentualne postanowienia szczególnie (zwyczajowo zleceniobiorca ma 30 minut na zapoznanie się i odrzucenie zlecenia bez podawania przyczyny lub z innych faktycznych powodów, a jeśli nie odrzucono zlecenia we wskazanym czasie lub zostało zaakceptowane przez zleceniobiorcę, to od tego momentu odpowiedzialność za zrealizowanie usługi transportowej opisanej w zleceniu przechodzi na niego);
- najskrupulatniejszą dokumentację na tym etapie przygotowują Niemcy i Austriacy, dbając o szczegóły zlecenia, także na wypadek sytuacji spornej, aby nie było wątpliwości, na kim spoczywa odpowiedzialność w przypadku niewywiązania się z postanowień zlecenia, natomiast niekompletne zlecenia są domeną zleceniodawców francuskich.

12 Ubezpieczenie OCPD/OCS, <https://licencjetransportowe.com/ubezpieczenie-ocpd-ocs.html> (dostęp: 15.06.2023).

5. Zawiązanie współpracy z ostatecznymi realizatorami zlecenia – podwykonawcami („podzlecenie”)

- jest to etap (nazwany wcześniej „fenomenem pośrednika”), na którym zleceniobiorca po pozyskaniu zlecenia, sam staje się zleceniodawcą dla wykonawcy ostatecznego. Najpierw poszukuje odpowiedniego przewoźnika, któremu będzie można odpowiedzialnie powierzyć realizację zlecenia. Rolę wykonawców ostatecznych mogą pełnić przedstawiciele wszystkich wymienionych wcześniej narodowości. Stawki w zachodnich krajach (Niemcy, Włochy, Belgia, Francja) są jednak wysokie ze względu na rozszczenia płacowe i socjalne kierowców, brak przyzwolenia na niekomfortowe warunki pracy, które dla kierowców ze wschodu są normą, podobnie jak wysokie koszty prowadzenia działalności czy wysokie podatki. Ponadto podmioty zachodnie w wycenie usługi transportowej uwzględniają koszty trasy tam i z powrotem – w przeciwieństwie do atrakcyjnych cenowo przewoźników z krajów Europy Środkowej i Bałkanów. Przedstawiciele krajów, które są dla pośrednika opłacalne, to Czesi, Słowacy, Bułgarzy, Rumuni, Polacy i Serbowie.

6. Współpraca pierwotnych zleceniodawców z pośrednikami i pośredników z ostatecznymi wykonawcami usługi

6.1. Przebieg współpracy ze spedycjami (zleceniodawcami wobec pośredników)

- ze względu na dynamiczny przebieg realizacji zlecenia i wielu czynników wpływających na przebieg jego realizacji (np. warunki atmosferyczne, zdarzenia drogowe, niedyspozycja kierowcy, awaria pojazdu ciężarowego, blokady dróg ze względu na strajki) strony zlecenia powinny być w stałym kontakcie w razie zaistnienia potrzeby interwencji (podczas realizacji zlecenia mogą być wymagane dodatkowe informacje, które mogą okazać się niezbędne do realizacji zlecenia, takie jak np. numer referencyjny na załadunek, numer referencyjny na rozładunek);
- przy realizacji zlecenia na tym etapie za najsprawniejszą należy uznać współpracę z Niemcami, Austriakami, a także Niderlandczykami, mimo ich nieco wolniejszego stylu działania;
- nieco trudniej współpraca przebiega z Anglikami, Francuzami i Włochami, którzy niezbędne do realizacji usługi informacje podają w trakcie jej realizacji; dodatkowym utrudnieniem jest ich nieobecność poza oficjalnymi godzinami pracy, co często znacznie utrudnia sprawną współpracę i przyczynia się do znacznych opóźnień.

6.2. Przebieg współpracy z przewoźnikami (zleceniobiorcami wobec pośredników)

- rodzaj taboru, sposób postępowania kierowców oraz cena wpływają na wybór przewoźnika do realizacji usługi transportowej. Zlecenia przewozowe są skonstruowane w taki sposób, aby

odpowiedzialność narzucona na ostatecznego wykonawcę obliowała go do zapewnienia odpowiedniego poziomu usługi, dlatego o wyborze przewoźnika decyduje cena. Przewoźnicy transportu lekkiego (z powodu występującej nadpodaży usług transportowych) nie mają innej alternatywy i niejednokrotnie akceptują niekorzystne dla siebie warunki zleceń. W ocenie autorów przykładami niekorzystnych zapisów w zleceniach dla przewoźników są: zapisy dotyczące dwudziestoczterogodzinnego, bezpłatnego postoju na załadunku i rozładunku lub sześćdziesięciodniowy termin płatności.

Oceniając ogólnie przebieg współpracy z przedsiębiorstwami transportowymi z różnych krajów Europy (bez odnoszenia się do powyższych sześciu etapów), należy stwierdzić, że:

- najtrudniej współpracuje się z przedstawicielami przedsiębiorstw z Serbii i Bułgarii, gdzie głównymi bolączkami są: nieterminowa realizacja usług i rozliczeń, brak solidności wykonania usługi oraz częsty brak kontaktu w trakcie jej świadczenia;
- nieco sprawniej przebiega współpraca z przedstawicielami przedsiębiorstw z Rumunii i Litwy, które w obu krajach można podzielić na dwie grupy – z jedną współpracuje się trudno, natomiast z drugą – zdecydowanie lepiej, ponieważ bardziej terminowo i profesjonalnie wywiązuje się ze zobowiązań; przedsiębiorcy z Rumunii często nie respektują terminów zlecenia i trudniejszy jest z nimi kontakt, kiedy kontrakt został już zawarty;
- mianem dobrej można określić współpracę z przedstawicielami przedsiębiorstw czeskich, słowackich oraz węgierskich – z reguły trzymają się postanowień zawartych w zleceniach, choć pojawiają się problemy z powodu dokonywania doładunków dla polepszenia wyniku finansowego trasy, co wydłuża łączny czas procesu i powoduje opóźnienia;
- naturalną i nienastręczającą trudności międzykulturowych jest współpraca z polskimi przewoźnikami – brak bariery językowej, znany system prawny, łatwiejsza kontrola wiarygodności podmiotów, względnie szybko przesłane dokumenty przewozowe w oryginale, aby pośrednik mógł zafakturować swojego zleceniodawcę. Z drugiej jednak strony współpraca z polskimi przewoźnikami była przez dyspozytorów i spedytorów określana jako trudna, ponieważ w pewnych niesprzyjających okolicznościach (np. zmiany koniunktury) może dochodzić do jej zerwania; utrudnieniem jest również to, że z reguły posługują się jedynie językiem angielskim i oczekują, że w każdym kraju będzie możliwość porozumienia się właśnie w tym języku;
- kontrahenci belgijscy z reguły nie respektują terminów płatności i są trudno dostępni komunikacyjnie, osoby biorące udział w badaniu wskazywały, że mają odczucie braku szacunku z ich strony względem podwykonawców;

- z kontrahentami francuskimi współpraca jest najkorzystniejsza pod względem finansowym, trudności natomiast dotyczą: ich dostępności w czasie paazy (godz. 12:00–14:00) oraz poza godzinami pracy (mimo że czasami obsługa ładunków, których transport zlecieli tego wymaga), uzyskaniem szybko szczegółowych informacji w sytuacjach losowych, bywa też, że przerywają „winę” za pojawiające się trudności w procesie transportowym na kontrahenta¹³;
- współpraca z kontrahentami z Hiszpanii i Portugalii również bywa utrudniona z powodu ruchomych pauz (11:00–18:00), podczas których nie ma z nimi kontaktu, nawet w sytuacjach nagłych; zleceniodawcy ci (a także włoscy) mają „swobodne” podejście do dotrzymywania terminów płatności – być może odpowiednie zabiegi ustawodawcze, takie jak we Francji (por. przypis 1), zmieniłyby trwale sytuację i zmobilizowałyby płatników do terminowego regulowania należności;
- współpraca z włoskimi kontrahentami jest uciążliwa, gdyż działają nieterminowo i nie zawsze jest z nimi kontakt (niejednokrotnie pojazdy, które oczekują cały dzień na załadunek planowany do godz. 12:00, odjeżdżają z niczym, ponieważ danej partii towaru nie udało się wyprodukować), a także często informacje, które przechodzą od głównego klienta docierają w zniekształconej formie do ostatecznego wykonawcy, co przekłada się na występowanie pomyłek co do wagi, rozmiarów lub terminów załadunku i rozładunku;
- we współpracy z kontrahentami brytyjskimi występują problemy z punktualnością – konieczność odpraw celnych towarów importowanych i eksportowanych wywołała problemy z organizacją procesów i skrupulatnością w dokumentacji; ponadto (z polskiej perspektywy) ich styl pracy wydaje się leniwy i powolny, dlatego nie zaskakuje fakt, że polskie podejście do pracy jest tam bardzo doceniane;
- współpraca z kontrahentami niderlandzkimi przebiega sprawnie, mają oni specyficzny styl prowadzenia pertraktacji handlowych – rzadko podają wszystkie szczegóły oferty handlowej w jednej wiadomości, z reguły należy wykonać pracę wywiadowczą i dopytać o szczegóły, które, jak się wydaje, ustalają na bieżąco; jednocześnie zleceniodawców holenderskich można podać jako wzorzec terminowego regulowania należności, można nawet uzyskać od nich płatność „przed czasem”, czyli przed upływem terminu płatności;
- z kontrahentami niemieckimi i austriackimi współpraca przebiega zawsze według ustalonych z góry zasad, są dokładni, punktualni i rzetelnie wypełniają ustalenia zawarte w kontraktach i umowach; jeśli kontrahent (przypadkiem) zobowiąże przedsiębiorstwo austriackie do odbioru ładunku w święto,

13 Biorący udział w badaniu spedycytorzy i dyspozytorzy sugerowali, iż takie podejście może być konsekwencją wysokich i stałych płac w tym sektorze we Francji, a nie systemu marżowego.

to, mimo trudności, organizuje odbiór zastępczy na własny koszt; przedsiębiorstwa te, będąc solidnymi kontrahentami, dają podstawę utrzymywania płynności finansowej przedsiębiorstwa pośrednika.

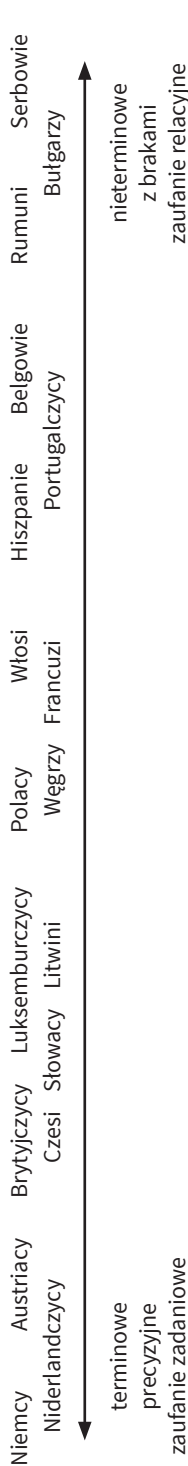
Warto wspomnieć także o tym, że w Niemczech i we Francji występują wyraźne tendencje niechęci wobec przedsiębiorstw polskich i rumuńskich, i wielokrotnie odnotowuje się przypadki braku przychylności, a nawet utrudniania im pracy. Na przykład podczas załadunku i rozładunku pracownicy z Niemiec czy Francji celowo nie porozumiewają się w języku angielskim, wiedząc, że Polacy z reguły znają tylko ten język. Często w firmach podczas załadunku i rozładunku we Francji i Niemczech pracownicy z innych krajów mają zawarty w umowach zakaz porozumiewania się na terenie firmy w językach rodzimych, np. z kierowcami z ich krajów. Prawdopodobnie po to, aby współpracownicy wzajemnie „mogli sobie patrzeć na ręce” i jednocześnie wykluczać możliwość konspiracji¹⁴.

Podsumowanie i wnioski

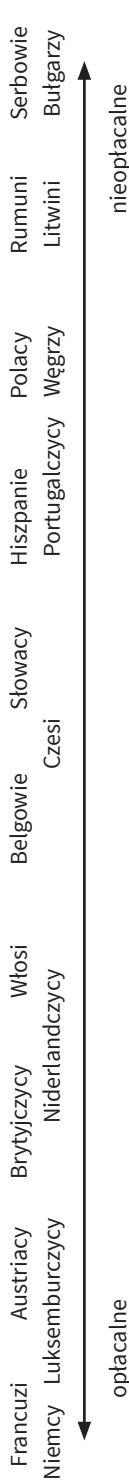
Ponieważ współpraca z przewoźnikami wykracza poza granice poszczególnych państw, nasilone kontakty powodują konieczność funkcjonowania w środowisku wielonarodowym. Jak pokazały powyższe badania własne, nie jest to proste i zauważalne są pewne prawidłowości, które zobrazowano na poniższych rysunkach 1 i 2 oraz wyciągnięto następujące wnioski:

- 1) różnice kulturowe pomiędzy kontrahentami pokrywają się z podziałem Meyers na kultury, gdzie zaufanie ma bardziej **zadaniowy** lub **relacyjny** charakter – przedstawiciele pierwszych wywiązują się na czas z zadań, prowadzą staranną dokumentację, w razie sytuacji trudnych wiadomo, na kim spoczywa odpowiedzialność (Niemcy, Niderlandczycy, Austriacy). I te z drugiego końca kontinuum, gdzie realizacja zadań opiera się raczej na zaufaniu opartym na relacjach, a nie na zadaniach (Hiszpanie, Portugalczycy, Rumuni);
- 2) według założeń modelu Lewisa, wszystkie opisane korelacje pomiędzy przedstawicielami przedsiębiorstw różnych krajów przebiegają na linii kultury **linearne-wieloaktywne**. Niemcy, Niderlandczycy czy Austriacy – to te pierwsze, które można określić mianem „solidne”, gdzie wszystko, także dokumentacja, jest przygotowane zawsze rzetelnie i na czas, a płatności regulowane są w terminie. I druga skrajna grupa – Portugalia, Hiszpania, Włochy, kraje Europy Środkowo-Wschodniej – **wieloaktywne**, nie tak bardzo skoncentrowane na zadaniu, gdzie relacje i grupa współpracy są bardziej wartością samą w sobie, a terminowość czy skrupulatność schodzi na nieco dalszy plan;

14 Pracownicy firm za granicą i kierowcy tej samej narodowości mogliby (bez większego problemu, ze względu na barierę językową w stosunku do innych pracowników) działać w porozumieniu, na szkodę firmy zagranicznej.



Rysunek 1. Zbiorcze zestawienie pozyskanych w badaniach własnych informacji na temat współpracy ze zleceniobiorcami w obszarach:
 1. egzekwowania należności finansowych (terminowe/nieterminowe), 2. precyzji przygotowania dokumentów (precyzyjne/z brakami),
 3. podstaw budowania zaufania (zadania/relacje)
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 2. Zbiorcze zestawienie pozyskanych w badaniach własnych informacji na temat współpracy ze zleceniodawcami w obszarach opłacalności
 współpracy, czyli możliwości uzyskania relatywnie wysokich stawek za wykonanie usługi
Źródło: opracowanie własne.

- 3) w odniesieniu do wszystkich wziętych pod uwagę w analizie kategorii z modeli kulturowych należy stwierdzić, że zdecydowanie bardziej pozytywne opinie i oceny w przeprowadzonych badaniach uzyskali kontrahenci niemieccy, niderlandzcy, austriaccy, czyli z kultur *linear active* (linearnych czasowo), o zaufaniu budowanym na podstawie zadań monochronicznych; zdecydowanie gorsze opinie i oceny – pochodzący z kultur nieco bardziej *multi-active* (elastycznych czasowo), o zaufaniu budowanym w większym stopniu na podstawie relacji mniej monochronicznych – nieco bardziej polichronicznych; nasuwa się wniosek, że w kontaktach biznesowych w obszarze transportu i spedycji, gdzie wymagane jest szybkie i dynamiczne działanie, niejednokrotnie praca pod presją czasu i zadań, często po godzinach pracy, kiedy konieczność reagowania na nagle pojawiające się trudności jest częsta – to cechy tych pierwszych są bardziej pożądane i dają większą pewność i komfort działania, niż te z drugiej grupy;
- 4) istotne jest, skąd pochodzi „szef całego procesu” (zleceniodawca, podzlecający) – ponieważ to specyficzne cechy jego kultury będą narzucane innym uczestnikom i to przez ich pryzmat oceniana jest współpraca pomiędzy zleceniodawcami i zleceniobiorcami – np. dla francuskiego zleceniodawcy zleceniobiorca z Niemiec będzie postrzegany jako bardzo skrupulatny, a zleceniobiorca z Polski czy Rumunii jako mało skrupulatny, natomiast dla Portugalczyków czy Polaków przedstawiciele wszystkich nacji oznaczonych na rysunkach 1 i 2 na lewo od ich położenia będą kontrahentami skrupulatnymi w przygotowaniu dokumentów i terminowo wywiązującymi się ze zobowiązań finansowych;
- 5) wysokość budżetu klientów-zleceniodawców przeznaczonego na realizację usługi transportowej koreluje w istotny sposób z siłą ich gospodarek – najwyższe, a co za tym idzie najbardziej atrakcyjne dla zleceniobiorców są w Niemczech, Austrii, Niderlandach, Francji; najniższe m.in.: na Słowacji, Bałkanach czy w Polsce;
- 6) analiza zebranych informacji i ocena jakości współpracy z kontrahentami z różnych krajów Europy pokazała wyraźnie zaznaczający się podział na przedsiębiorstwa pochodzące ze „starej” i „nowej” UE; te z pierwszej są tymi, z którymi współpraca przebiega w większości bez zakłóceń i można ją określić jako partnerską, na satysfakcjonującym poziomie. Współpraca z krajami Europy Środkowo-Wschodniej została oceniona przez spedytatorów i dyspozytorów znacznie słabiej, choć oczywiście pomiędzy nimi zaznaczają się wyraźne różnice (zdecydowanie lepiej oceniono współpracę ze Słowakami, Czechami czy Polakami, niż z Serbami, Rumunami czy Bułgarami);
- 7) najwięcej skrajnie negatywnych emocji towarzyszyło wypowiedziom badanych w odniesieniu do przedstawicieli przedsiębiorstw serbskich, współpraca z nimi wzbudza największe emocje, wyłącznie skrajnie negatywne, do tego stopnia, że użyte do opisu takiej współpracy określenia nie mogą zostać przytoczone;

- 8) od poziomu kompetencji w komunikacji międzykulturowej i sprawności w ich stosowaniu zależy efektywność współpracy kontrahentów, zaprezentowane dane pozwalają przedsiębiorstwu (polskiemu pośrednikowi) radzić sobie z nieporozumieniami, unikać części trudności i być na nie wyczulonym na określonych etapach organizowanego procesu transportowego w odniesieniu do tych, których charakterystyka kulturowa jest zdecydowanie odmienna od rodzimej; umiejętność dostosowywania się do danego kontekstu kulturowego i odpowiedzialne działanie w sytuacjach niejednoznacznych dają przewagę nad takimi kompetencjami nie posiadającymi.

Wszelkie analizy uwzględniają punkt widzenia oceniającego i jego relacji do innych kultur. Na tę kwestię zwraca szczególną uwagę Erin Meyer, podkreślając, że względność kulturowa jest kluczem do zrozumienia jej wpływu na stosunki międzyludzkie. Menedżerowie budujący międzynarodowe globalne zespoły, których członkowie mają skutecznie współpracować, muszą rozumieć zarówno inne kultury, jak i to jak ich kultura jest postrzegana przez innych (Meyer, 2023: 33). Powyższe analizy zostały przeprowadzone z punktu widzenia polskiego przedsiębiorstwa transportowego operującego na rynkach europejskich, będącego zarówno zleceniobiorcą, jak i zleceniodawcą (pośrednikiem), na podstawie doświadczeń w zakresie współpracy dyspozytorów i spedytorów polskich z przedstawicielami przedsiębiorstw z innych krajów, zatem każda inna perspektywa – niemiecka, francuska, słowacka czy serbska – będzie inna.

Pozycja Polski na różnych skalach i wymiarach w modelach różnic kulturowych jest bardzo „atrakcyjna” – bowiem na większości z nich sytuuje się ona w okolicach połowy kontinuum i z dala od jego krańców. To warunkuje pewną łatwość współpracy z przedstawicielami różnych kultur, także tych bardzo odmiennych zajmujących na poszczególnych skalach pozycje skrajne. Być może także dlatego tak dobrze realizuje się nad Wisłą „fenomen pośrednika”.

Spis literatury

Artykuły

- Awan U., Kraslawski A., Huiskonen J. (2018), *Governing interfirm relationships for social sustainability: The relationship between governance mechanisms, sustainable collaboration, and cultural intelligence*, „Sustainability”, 10(12), 4473, <https://doi.org/10.3390/su10124473>
- Bartosik A., Piotrowska-Piątek A., Pomietlorz-Loska M. (2016), *Rynek usług TSL w Polsce w latach 2004-2013. Wybrane aspekty ekonomiczne*, „Handel Wewnętrzny”, 1(360), 172–186.
- Dansomboon S., Phimonsathienand T., Fongsuwan W. (2016), *Cross cultural logistics and supply chain management towards organizational effectiveness within the Asean/Thai*

- automotive industries: A sem analysis*, „Management and Production Engineering Review”, 7(3), 23–38, <https://doi.org/10.1515/mper-2016-0023>
- Dave D.S., Dotson M.J., Stoddard J.E., Suvittawat A. (2017), *An investigation of consumer awareness of supply chain management flows: Differences between consumers in Thailand and the USA*, „International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling”, 9(4), 315–325, <https://doi.org/10.1504/ijbpscm.2017.091328>
- Korczyński M. (2018), *Kompetencje międzykulturowe a wykształcenie polskich emigrantów w Anglii*, „Journal of Modern Science”, 36(1), 93–112, <https://doi.org/10.13166/jms/85333>
- Leung K., Ang S., Tan M.L. (2014), *Intercultural competence*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, 1, 489519, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091229>
- Łukasik Z., Olszańska S., (2016), *Kształtowanie kosztów międzynarodowej obsługi transportowej w systemie just-in-time*, „Autobusy”, 6, 643–646.
- Milewska B. (2016), *Wyzwania w zarządzaniu międzynarodowymi łańcuchami dostaw z uwzględnieniem uwarunkowań kulturowych*, „Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, 11, 41–51.
- Piotrowska-Piątek A. (2022), *Atrakcyjność sektora TSL na rynku pracy w Polsce*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, 124, 151–167, <https://doi.org/10.26485/SPE/2022/124/8>
- Pyne R., Dinwoodie J., Roe M. (2007), *Enhancing the intercultural competence of postgraduate logisticians*, „International Journal of Logistics Research and Applications”, 10(3), 221–233, <https://doi.org/10.1080/13675560701467102>
- Rott-Pietrzyk E.M., Grochowski M. (2020), *Umowy pośrednictwa w obrocie towarami lub usługami: część ogólna i umowa agencyjna (projekt reformy)*, „Transformacje Prawa Prywatnego”, 1, 53–102.
- Zakaria N., Amelinckx A., Wilemon D. (2004), *Working together apart? Building a knowledge-sharing culture for global virtual teams*, „Creativity and Innovation Management”, 13(1), 15–29, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2004.00290.x>

Książki

- Brach J. (2012), *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw międzynarodowego drogowego transportu ładunków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Dopsław M. (2013), *Intercultural aspects in supply chain management: An important element in the design of information services in the supply chain management context*, [w:] A. Raev, M. Wagner-Braun, I. Hermann (red.), *Kolloquium 2013: Beiträge Bamberger Nachwuchswissenschaftlerinnen*, University of Bamberg Press, Bamberg, 117–133, <https://doi.org/10.20378/irbo-51514>
- Hall E.T. (1970), *The paradox of culture*, [w:] B. Landis, E.S. Tauber (red.), *In the Name of Life. Essays in Honor of Erich Fromm*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 218–235.
- Hall E.T. (1987), *Bezgłośny język*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Jeziński A. (2019), *Konkurencja na rynku usług logistycznych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

- Matusiak M. (2022), *Jakie są kulturowe uwarunkowania postaw proekologicznych?*, [w:] M. Burchard-Dziubińska (red.), *W poszukiwaniu zielonego ładu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 13–38, <https://doi.org/10.18778/8220-870-2.01>
- Meyer E. (2023), *Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie*, Znak, Kraków.

Raporty i opracowania

- GUS_1 (2022), *Przewozy ładunków i pasażerów w 2021 roku*, Informacje sygnałne, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa, Szczecin.
- GUS_2 (2022), *Transport – wyniki działalności w 2021 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa, Szczecin.

Strony internetowe

- CrossCulture, *The Lewis Model*, <https://www.crossculture.com/about-us/the-model/> [dostęp: 09.06.2023].
- GITD, *Licencje/Zezwolenie na wykonywanie zawodu przewoźnika drogowego*, <https://www.gov.pl/web/gitd/licencjezezwozenie-na-wykonywanie-zawodu-przewoznika-drogowego> [dostęp: 9.06.2023].
- Polska Klasyfikacja Działalności*, <http://www.klasyfikacje.gofin.pl/pkd/4,0.html> [dostęp: 20.03.2023].
- Ubezpieczenie OCPD/OCS*, <https://licencjetransportowe.com/ubezpieczenie-ocpd-ocs.html> [dostęp: 15.06.2023].

Akty prawne

- EUR-Lex, *Traktat o Unii Europejskiej (wersja skonsolidowana)*, Dz. U. C 326 z 26.10.2012, <https://eur-lex.europa.eu> [dostęp: 2.02.2023].
- Légifrance, *LOI no 98-69 du 6 février 1998 tendant à améliorer les conditions d'exercice de la profession de transporteur routier*, NOR: EQUX9700139L, <https://www.legifrance.gouv.fr> [dostęp: 20.03.2023].