

Tomasz Paweł TYC

EKONOMICZNE SKUTKI FUZJI I PRZEJĘĆ ZAPOCZĄTKOWANYCH PRZEZ ODRATRANS S.A. DLA ROZWOJU SEKTORA TRANSPORTU ŚRÓDLĄDOWEGO W POLSCE

Streszczenie

Polski sektor transportu śródlądowego wodnego przeszedł znaczne przeobrażenia w ciągu ostatnich kilku lat. Proces konsolidacji sektora zapoczątkowany w latach 2003-2004 przez Odratrans S.A. (obecnie OT Logistics S.A.), doprowadził do powstania na polskim rynku przedsiębiorstwa o pozycji dominującej.

Należy podkreślić, iż ewolucja sektora nie polega jedynie na fuzjach i przejęciach przedsiębiorstw transportowych, lecz na głębokim przeobrażeniu modelu biznesowego w obrębie transportu śródlądowego wodnego, poprzez odejście od samych usług frachtu wodnego na rzecz świadczenia szerokiego spektrum usług logistycznych oraz dodanych.

Seria przekształceń strukturalnych oraz własnościowych przyczyniło się do stworzenia podmiotu kontrolujące ok. 80% polskiego sektora transportu wodnego śródlądowego. Ta sytuacja implikuje negatywne skutki dla podtrzymania konkurencyjności w ramach tej gałęzi gospodarki. Niemniej należy podkreślić, iż mogą zaistnieć również pozytywne następstwa tego procesu.

WSTĘP

Celem niniejszego artykułu jest analiza ekonomicznych skutków fuzji i przejęć dokonanych przez przedsiębiorstwo Odratrans S.A. dla sektora transportu wodnego śródlądowego w Polsce. Należy podkreślić, iż Grupa Kapitałowa Odratrans S.A. rozpoczęła proces przejęć w 1995 r., dokonując zakupu mniejszościowego pakietu akcji w swoim ówczesnym głównym konkurencie – spółce Żegluga Bydgoska. Proces przejęć i fuzji nie miał jedynie charakteru narodowego – spółka rozpoczęła również proces konsolidacji przedsiębiorstw niemieckich. Warto podkreślić, iż Odratrans S.A. nie poprzestał na spółkach transportowych, ale również zainteresował się operatorami portowymi oraz logistycznymi. Trwające w dalszym ciągu proces fuzji i połączeń doprowadził do powstania na polskim rynku przedsiębiorstwa o pozycji monopolistycznej.

1. SEKTOR TRANSPORTU WODNEGO ŚRÓDLĄDOWEGO W POLSCE

1.1. Podstawowe informacje o sektorze

Długoletnie zaniedbania inwestycyjne, ze strony administracji publicznej zarówno rządowej jak i samorządowej, doprowadziły do całkowitego zmarginalizowania roli

transportu wodnego śródlądowego w Polsce. Obecny stan zagospodarowania dróg wodnych, zarówno pod względem rodzaju dróg wodnych (rzeki skanalizowane, swobodnie płynące, kanały), jak i parametrów żeglugowych jest odpowiedzialny za marginalną rolę żeglugi śródlądowej w polskim systemie transportowym. Udział transportu śródlądowego w przewozach ładunków ogółem w okresie 2000-2010 zmniejszył się z 0,8% do 0,3% [18, s. 3].

Według najnowszych danych udostępnionych przez Główny Urząd Statystyczny [18, s. 3-4], w 2011 r. średnia odległość przewozu 1 tony ładunku w transporcie wodnym śródlądowym w Polsce wyniosła ok. 178 km (wobec ok. 200 km w 2010 r.). W Polsce dominują przewozy ładunków na trasach krótkich i lokalnych. Pomimo tego odnotowano znaczący wzrost w porównaniu z rokiem poprzednim wielkości przewozów krajowych – odpowiednio o ok. 331 tys. ton (o 21,4%) i o ok. 36 mln tkm (o 51%). W 2011 r. w komunikacji międzynarodowej przewieziono 3,2 mln ton ładunków (o 10,6% mniej niż w roku poprzednim), co stanowiło 63,1% wszystkich ładunków przetransportowanych przez polskich armatorów. Udział przewozów między portami zagranicznymi w przewozach komunikacji międzynarodowej wyniósł ok. 40%. Głównym kierunkiem eksportu towarów żegluga śródlądowa, stanowiącego ok. 30% ogółu przewozów międzynarodowych, były Niemcy.

Struktura przewożonych ładunków w Polsce ma w znacznej mierze charakter stały. W 2011 r. [18, s. 2-3], podobnie jak w latach poprzednich, największą grupę przewożonych towarów stanowiły rudy metali i pozostałe produkty górnictwa i kopalnictwa (42,8%) oraz węgiel brunatny i kamienny, ropa, ropa naftowa i gaz ziemny (20,6%). Tym samym najważniejszą grupę przewożonych towarów stanowią tzw. produkty masowe.

Według najnowszych danych w sektorze transportu wodnego śródlądowego w Polsce aktywnych jest 460 przedsiębiorstw [14, s. 1], w tym 367 przedsiębiorstw działającej w formie spółki osobowej [4] oraz poniżej ok. 100 przedsiębiorstw działa w formie spółki kapitałowej. Powyższe dane nie odzwierciedlają jednak stanu faktycznego szacowanego przez środowisko armatorów żeglugi śródlądowej oraz specjalistów opisujących ten segment rynku transportowego na ok. 200 przedsiębiorstw.

Tab. 1. Ilość aktywnych przedsiębiorstw w rejestrze REGON wg PKD 2007 na koniec 2012 r. w rozbiciu na grupy zatrudnienia

	Razem	0-9	10-49	50-249	250+
Transport wodny śródlądowy pasażerski	199	192	5	2	0
Transport wodny śródlądowy towarów	261	252	7	2	0
Razem	460	444	12	4	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie [14, s. 1].

1.2. Wyniki ekonomiczne sektora

Najnowsze udostępnione przez GUS dane [19, s. 80] dotyczące wyników ekonomicznych sektora transportu wodnego śródlądowego wskazują, iż gałąź ta notuje od 2008 roku systematyczny spadek przychodów zarówno z tytułu przewozu ładunków jak również przewozu pasażerów. W 2011 r. przychody z tytułu przewozów ładunków oraz przewozów pasażerów zmniejszyły się w porównaniu względem 2010 r. o ok. 7%.

Tab. 2. Przychody z tytułu przewozu ładunków w latach 2008 – 2011

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011
	w milionach zł			
Transport ogółem	65 950,7	66 561,1	70 942,7	75 682,9
Zmiana względem poprzedniego roku		0,93%	6,58%	6,68%
Transport wodny śródlądowy	147,5	148,2	132,2	122,7
Zmiana względem poprzedniego roku		0,47%	-10,80%	-7,19%

Źródło: opracowanie własne na podstawie [19, s. 80].

Tab. 3. Przychody z tytułu przewozu pasażerów w latach 2008 – 2011

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011
	w milionach zł			
Transport ogółem	12 584,10	11 160,80	70 942,7	75 682,9
Zmiana względem poprzedniego roku		-11,31%	535,64%	6,68%
Transport wodny śródlądowy	28,2	20,4	132,2	122,7
Zmiana względem poprzedniego roku		-27,66%	548,04%	-7,19%

Źródło: opracowanie własne na podstawie [19, s. 80].

2. GRUPA KAPITAŁOWA ODRATRANS S.A.

2.1. Grupa Kapitałowa Odratrans S.A.

Grupa Kapitałowa Odratrans S.A. prowadzi działalność operacyjną na rynku transportu wodnego śródlądowego na obszarze pomiędzy rzekami: Odrą i Renem z dorzeczem Łaby w kierunku Hamburga oraz kanałami żegludowymi w kierunku Bremy. Na polskim rynku obszarem działania jest rzeka Odra oraz rejon dolnej Wisły.

2.2. Rozwój Grupy Kapitałowej Odratrans S.A.

Proces konsolidacji polskiego sektora transportu wodnego śródlądowego został zapoczątkowany przez spółkę Odratrans S.A. w 1995 r., gdy ta dokonała zakupu części produkcyjnej Wrocławskiej Stoczni Rzecznej (w upadłości). W ten sposób spółka rozszerzyła profil swojej działalności o wykonawstwo konstrukcji stalowych oraz budowę i remonty statków. Kolejny etap konsolidacji rynku żeglugi śródlądowej, nastąpił w grudniu 2004 r., gdy Odratrans S.A. zakupił 1 549 103 sztuk akcji Żeglugi Bydgoskiej S.A. stanowiących 77,46% udziału w jej kapitale zakładowym i 77,46% głosów na zgromadzeniu akcjonariuszy spółki [12, s. 4]. Dotychczasowy główny krajowy konkurent spółki, stał się jej spółką zależną oraz jednym ze strategicznych podmiotów tworzących Grupę Kapitałową Odratrans S.A. Warto podkreślić, iż działania realizowane przez spółkę były zgodne z ówczesnymi planami restrukturyzacji całego sektora.

Po osiągnięciu pozycji dominującej na rynku krajowym, Grupa Kapitałowa rozpoczęła dalszą ekspansję zagraniczną, w szczególności na obszarze wschodnich Niemiec. Ważnym wydarzeniem było przejęcie w 2007 r. największego operatora transportu wodnego śródlądowego w Niemczech Wschodnich - Deutsche Binnenreederei AG. Decyzja wynikała z jednej strony z konieczności zapewnienia atrakcyjnego rynku zbytu dla usług oferowanych, z drugiej zaś zmniejszaniem się wielkości polskiego rynku transportu wodnego śródlądowego.

Ponadto oprócz inwestycji na rynku transportu wodnego śródlądowego, Grupa rozpoczęła integrację przedsiębiorstw świadczących usługi transportowe w innych gałęziach transportu oraz oferujące usługi dodatkowe oraz ogólnologistyczne. Według stanu na koniec 2012 r. spółki tworzące Grupę Kapitałową zajmują się transportem wodnym śródlądowym i morskim, drogowym, kolejowym, intermodalnym. Świadczone usługi dotyczą również takich

segmentów jak usługi profesjonalne, magazynowanie i konfekcjonowanie towarów, brokerstwo statków oraz inne usługi o charakterze logistycznym.

Według danych podawanych przez samą Grupę Kapitałową, kontroluje ona ok. 80% wartości rynku transportu wodnego śródlądowego w Polsce oraz 50% wartości rynku wschodniemieckiego [16].

2.3. Restrukturyzacja Grupy Kapitałowej Odratrans S.A.

Na początku 2005 r. Grupę Kapitałową tworzyło 11 spółek [12, s. 86] działających przede wszystkim w obszarze transportu wodnego śródlądowego oraz świadczących usługi na rzecz przedsiębiorstw z tej gałęzi transportu (zarówno dla pozostałych spółek Grupy Kapitałowej, jak również na rzecz klientów zewnętrznych). Należy podkreślić, iż w kilku wypadkach, działalność spółek była czysto iluzoryczna (znajdowały się w stanie upadłości lub były likwidowane). Poszczególne przedsiębiorstwa transportowe działały bez pełnej koordynacji celów oraz obszarów działalności. Tym samym należy jednoznacznie stwierdzić, iż z uwagi na rozbudowaną strukturę, w ramach której działały przedsiębiorstwa o podobnym profilu operacyjnym Grupa Kapitałowa nie była skonstruowana zgodnie z optymalnymi zasadami zarządczymi.

Na początku 2011 r. Grupę Kapitałową tworzyło już 19 spółek [15, s. 20]. Wprawdzie można uznać, iż doszło do zwiększenia się liczby spółek o 2, a tym samym dojść do wniosku, iż restrukturyzacja procesów była nieefektywna. Należy jednakże podkreślić, iż w ramach optymalizacji struktury zarządczej Grupy Kapitałowej doszło do wyraźnej specjalizacji poszczególnych podmiotów ją tworzących.

Na koniec 2012 r. liczba spółek tworzących Grupę Kapitałową została zmniejszona już do 13 podmiotów gospodarczych [15, s. 21].

Po przekształceniach organizacyjnych można w jasny sposób dokonać podziału Grupy Kapitałowej na spółki trudniące się transportem wodnym śródlądowym (osobna spółka działająca na terenie Polski oraz Niemiec), transportem drogowym, kolejowym i intermodalnym. Drugą grupę stanowią przedsiębiorstwa mające specjalistyczne funkcje związane z optymalizacją zarządzania flotą oraz świadczenia usług zarządczych dla poszczególnych portów rzecznych i portów morskich. Trzecią grupę podmiotów tworzą jednostki zajmujące się świadczeniem usług logistycznych oraz wsparciem procesów podstawowych. Osobną kategorię tworzą spółki zajmujące się obsługą nieruchomości spółki o charakterze komercyjnym, niezwiązane ze świadczeniem usług transportowych.

Działania restrukturyzacyjne prowadzone przez Grupę Kapitałową są kontynuowane w 2013 r. Główny nacisk położony jest na poprawę wydajności pracy floty, optymalizację struktury zatrudnienia oraz zmniejszenie kosztów ogólnych zarządu. Celem prowadzonych działań jest również wykorzystywanie efektów synergii spółek tworzących Grupę Kapitałową. Uproszczenie struktury organizacyjnej zostanie osiągnięte poprzez dalsze działania związane z likwidacją lub łączeniem zbędnych podmiotów gospodarczych [16, s. 24].

2.4. Wyniki ekonomiczne Grupy Kapitałowej Odratrans S.A.

Celem analizy wyników ekonomicznych Grupy Kapitałowej Odratrans S.A. należy dokonać porównania dwóch okresów porównawczych – lat 2002-2005 oraz 2010-2011. Te dwa wyodrębnione okresy czasowe przedstawiają dwa etapy rozwoju Grupy. Pierwszy dotyczy rozpoczęcia procesu inkorporacji spółki Żegluga Bydgoska S.A., natomiast drugi związany jest z internacjonalizacją działalności Grupy oraz rozszerzeniem zakresu świadczonych usług.

Warto podkreślić, iż zagregowane dane pokazują dynamiczny przyrost przychodów dla całej Grupy Kapitałowej Odratrans S.A. (wzrost z ok. 70 mln zł w 2002 r. do ponad 440 mln zł w 2011 r.) Jednocześnie w tym samym czasie przychody podmiotu dominującego

w Grupie, tzn. spółki Odratrans S.A. zwiększyły się nieznacznie (wzrost z ok. 69 mln zł w 2002 r. do ok. 80 mln zł w 2011 r.). Warto pamiętać, iż w porównywanym okresie Grupa Kapitałowa znalazła nowe źródła przychodów związane m.in. z frachtem drogowym i kolejowym oraz usługami ogólnogospodarczymi. W tym samym czasie Odratrans S.A. bazował na podstawowym źródle przychodów, tzn. frachcie i usługach transportu wodnego śródlądowego.

Wyniki porównania zostały przedstawione w znajdującej się poniżej Tab. 4.

Tab. 4. Przychody ogółem oraz ze świadczenia usług transportu śródlądowego w latach 2011-2010 oraz 2004-2002 dla GK Odratrans S.A. oraz Odratrans S.A.

Podmiot	Lata	2011	2010	2004	2003	2002
	Przychód	w mln zł				
Grupa Kapitałowa Odratrans S.A.	przychody ogółem	442	408	72	62	70
	transport śródlądowy	223	190	58	45	52
Odratrans S.A.	przychody ogółem	78	95	70	61	69
	transport śródlądowy	54	74	58	45	52

Źródło: opracowanie własne na podstawie [12,], [15] oraz [16].

3. EKONOMICZNE SKUTKI PROCESÓW FUZJI I PRZEJĘĆ DLA ROZWOJU SEKTORA TRANSPORTU WODNEGO ŚRÓDLĄDOWEGO W POLSCE

3.1. Konkurencja w sektorze transportu wodnego śródlądowego w Polsce

Należy w sposób jednoznaczny podkreślić, iż proces przejęć i fuzji zapoczątkowany przez spółkę Odratrans S.A. doprowadził do zmniejszenia się konkurencji w sektorze transportu wodnego śródlądowego w Polsce. Jednakże to nie przejęcie spółki Żegluga Bydgoska S.A. było czynnikiem, który ostatecznie zmienił strukturę rynku transportu rzeczno-wodnego w Polsce. Warto pamiętać, iż podczas przejęcia Żegluga Bydgoskiej instytucje państwowe odpowiedzialne za zachowanie konkurencji nie zgłaszały istotnych zastrzeżeń do transakcji [21, s. 254-255]. Transakcja, która ostatecznie ukształtowała obecny kształt polskiego sektora transportu śródlądowego wodnego było przejęcie kontroli operacyjnej nad Deutsche Binnenreederei AG (DBR). Wynikła stąd fuzja podmiotów działających w Polsce, a należących do nowopowstałej polsko-niemieckiej grupy transportowej, zmniejszyła liczbę podmiotów świadczących usługi na polskim rynku. Tym samym została ostatecznie ukształtowana struktura rynku z jednym dominującym podmiotem oraz kilkoma mniejszymi, które nie mają możliwości wyraźnej zmiany swojej pozycji konkurencyjnej.

Różnica w potencjałach między Grupą Kapitałową OT Logistics S.A. a następnym podmiotem pod względem wielkości skali operacji jest na tyle znacząca, iż możemy mówić o podmiocie dominującym na rynku frachtu wodnego. Podejmując decyzje strategiczne Grupa Kapitałowa nie musi brać pod uwagę wpływu pozostałych przedsiębiorstw – konkurentów. Innymi słowy, monopolista bierze pod uwagę tylko warunki technologiczne i popytowe w trakcie prowadzenia działalności operacyjnej [8, s. 60]. Sytuacja występująca w polskim sektorze transportu wodnego śródlądowego jest zgodna z sytuacją tzw. przekonania monopolistycznego [8, s. 61].

Warto podkreślić, iż sposób dalszego rozwoju Grupy Kapitałowej OT Logistics S.A. był już kilkakrotnie przedmiotem deliberacji ze strony Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Dotychczasowe decyzje Urzędu wskazują, iż nie widzi on na tym etapie działalności Grupy zagrożeń dla konkurencji.

Problematyczna wydaje się możliwość zwiększenia konkurencyjności sektora, rozumianej nie jako liczba działających podmiotów w sektorze, ale zmniejszenie różnicy potencjałów

między poszczególnymi spółkami, kontrolującymi znaczną część rynku. W obliczu braku decyzji ze strony UOKiK, iż Grupa Kapitałowa OT Logistics S.A. ogranicza w sposób istotny konkurencję w ramach sektora, brak jest możliwości na wymuszenie jej podzielenia, a tym samym stworzenie szansy na zrównoważenie potencjałów poszczególnych podmiotów tej gałęzi transportu. Warto niemniej pamiętać, iż decyzja UOKiK jest w dużej mierze podyktowana rolą frachtu rzeczowego w polskim mixie transportowym [18, s. 3].

3.2. Rozwój modelu biznesowego w sektorze transportu wodnego śródlądowego w Polsce

Warto podkreślić, iż większość działających przedsiębiorstw w ramach polskiego sektora transportu wodnego śródlądowego oferuje swoje usługi jako podwykonawcy jednego z kilku największych przedsiębiorstw działających w tej branży. Ten model organizacyjny funkcjonujący na bazie rozwiązań o charakterze outsourcingu pewnych funkcji jest rozpowszechniony nie tylko w Polsce, ale również w innych krajach europejskich [9, s. 20]. Wprawdzie tak skonstruowany model działania jest optymalny pod względem kosztów, to jednak posiada pewne naturalne ograniczenia dotyczące wielkości osiąganych w ten sposób oszczędności.

Obecnie przyjęty model biznesowy w większości przedsiębiorstw działających w sektorze jest jedną z form specjalizacji. Możemy w sposób jednoznaczny wyróżnić przedsiębiorstwa operujące w jednym z wybranych segmentów rynku transportu wodnego śródlądowego. Powinniśmy zatem wyróżnić podmioty świadczące usługi transportu towarów płynnych, masowych, kontenerów oraz innych konstrukcji specjalistycznych. Warto pamiętać, iż specjalizacja wynika ze znacznych barier kosztowych dotyczących posiadania niezbędnego wyposażenia technicznego do obsłużenia danego typu ładunku. W przypadku zwłaszcza transportu kontenerowego należy brać pod uwagę znaczne koszty działania w ramach tego segmentu rynkowego [7, s. 5-10]. Jednocześnie jest to nisza operacyjna oferująca atrakcyjne marże handlowe [7, s. 8-10]. Należy oczywiście podkreślić, iż w wypadku Grupy Kapitałowej OT Logistics S.A. specjalizacja poszczególnych podmiotów tworzących Grupę.

Pomimo znacznych teoretycznych możliwości rozwoju przedsiębiorstw w oparciu o model specjalizacji należy w sposób jednoznaczny podkreślić, iż rozwoju o charakterze organicznym jest niezmiernie trudny do przeprowadzenia w przypadku takiej struktury rynku [17, s. 30-40]. Należy pamiętać, iż w przypadku braku możliwości rozwoju w oparciu o wewnętrzne zasoby, jedynym sposobem jest próba wykorzystania okazji rynkowych [1, s. 40]. W przypadku sprzyjających warunków rynkowych niektóre przedsiębiorstwa, które osiągnęły pewną wielkość i skalę działania mogłyby, wykorzystując finansowanie zewnętrzne, pokusić o pełnienie roli integratorów tego silnie rozdrobnionego segmentu gospodarki. Jednakże obecna sytuacja gospodarcza powoduje trudności w uzyskaniu atrakcyjnego finansowania bankowego.

Dodatkowo warto pamiętać, iż sektor transportu wodnego śródlądowego nie charakteryzuje się na tyle wysokim poziomem marży, aby poszczególne podmioty mogły prowadzić akumulację kapitału niezbędnego do dalszego rozwoju organicznego lub z wykorzystaniem zewnętrznych okazji rynkowych. Trudności w uzyskaniu finansowania bankowego widać wyraźnie na przykładzie Grupy Kapitałowej OT Logistics S.A. Grupa była zmuszona do finansowania znacznej części rozwoju nowych obszarów biznesowych z wykorzystaniem instrumentów rynku finansowego, a nie kredytów inwestycyjnych.

W obliczu wyczerpania prostych metod wzrostu opartych o rozwój skali działalności niezbędne wydaje się aby podmioty działające w sektorze rozpoczęły poszukiwania nowych źródeł przychodów. W aktualnej sytuacji rynkowej wydaje się niezbędne aby przedsiębiorstwa rozwijały dodatkowe usługi związane z ich podstawową działalnością operacyjną. Takie podejście pozwoli na uzyskanie odpowiednich efektów synergicznych,

a dodatkowo może być skutecznym sposobem na stworzenie odpowiedniej masy krytycznej do zagospodarowania pewnej niszy rynkowej.

Warto podkreślić, iż dużym problemem jest uzyskanie odpowiedniego i stabilnego finansowania takich projektów ze strony podmiotów komercyjnych. Instrumentem o charakterze niekomercyjnym (publicznym), który może stanowić pewne wsparcie jest Fundusz Żeglugi Śródlądowej administrowany przez Bank Gospodarstwa Krajowego. Z uwagi na wysokość środków w nim zgromadzonych zdecydowanie lepszym publicznym źródłem finansowania projektów innowacyjnych w ramach sektora wydaje się być 7. Program Ramowy w zakresie badań i rozwoju technologicznego (7PR). Niestety dotychczasowe doświadczenia polskich przedsiębiorstw związane z uczestnictwem w procedurze o pozyskanie środków z tego funduszu nie są optymistyczne.

3.3. Relacje z klientami oraz interesariuszami

Warto pamiętać, iż transport wodny śródlądowy jest tak naprawdę podzielony na dwa wyraźne segmenty rynkowe, w ramach których można mówić o dwóch typach klientów. Pierwszy segment (B2B) zorientowany jest w przeważającej mierze na szeroko pojęty fracht towarów i dóbr oraz świadczenie innych usług profesjonalnych. Drugi segment (B2C) to transport pasażerki. Należy pamiętać, iż Grupa Kapitałowa OT Logistics S.A. w zdecydowanej większości zorientowana jest na świadczenie usług w ramach pierwszego segmentu, tzn. B2B. Tym samym brak jest podstaw do twierdzenia, iż może dojść do zmiany relacji klient – producent (dostarczyciel usługi) w przypadku śródlądowego transportu pasażerskiego.

W przypadku rynku usług B2B sytuacja wydaje się być co najmniej niejednoznaczna. Literatura oraz opracowania analityczne dotyczące rynku transportu wodnego śródlądowego w Europie wskazują jednoznacznie, iż z uwagi na masowy charakter przewożonych towarów, klient tego sektora ma zdecydowanie silniejszą pozycję przetargową niż w przypadku pozostałych gałęzi transportu. [10, s. 10-12]. Należy oczywiście pamiętać, iż takie podejście może nie być w pełni odpowiedni dla rynku polskiego, niemniej pokazuje pewne zależności, które są prawdziwe również dla niego. Niemniej warto wziąć pod uwagę fakt, iż w przypadku tej gałęzi transportu wiele kontraktów ma charakter krótkoterminowy – wiele usług świadczonych jest w sposób jednorazowy. Jednocześnie sektor charakteryzuje znaczna ilość umów o charakterze długoterminowym i ramowym.

O ile brak jest jednoznacznych podstaw do stwierdzenia, iż pojawienie się Grupy Kapitałowej OT Logistics S.A. może w istotny sposób wpłynąć na relacje między podmiotami sektora a poszczególnymi klientami, o tyle można stwierdzić, iż sektor uzyskał silną reprezentację względem swoich interesariuszy. Warto podkreślić, iż dotychczas głównym przedstawicielem sektora był Związek Polskich Armatorów Śródlądowych. Jednakże z uwagi na niewielką liczbę członków, nie był on w stanie w pełni skutecznie reprezentować interesów sektora. Nowy podmiot może stanowić silnego partnera w szczególności dla organizacji ekologicznych oraz pozostałych interesariuszy zainteresowanych pewnymi rozwiązaniami środowiskowymi.

3.4. Wpływ na polityki publiczne oraz zachowanie instytucji publicznych

Warto pamiętać, iż rozwój gałęzi transportu wodnego śródlądowego w Polsce zależny jest w znacznej mierze od przeprowadzenia przez administrację publiczną różnego szeregu projektów inwestycyjnych, których celem jest doprowadzenie infrastruktury sektora do odpowiednich standardów żeglugowych. Stąd też niezmiernie ważne jest aby jednostki administracji publicznej zarówno rządowej jak i samorządowej posiadały odpowiedniego rozmówcę reprezentującego całe środowisko armatorów śródlądowych.

Zgodnie z obowiązującym obecnie stanem prawnym, w trakcie przygotowywania nowych aktów prawnych lub też strategii rozwojowych, zarówno sektorowych jak i krajowych oraz

regionalnych, administracja publiczna zobowiązana jest do współpracy z potencjalnymi interesariuszami. Jednakże w przypadku, gdy dana grupa interesariuszy nie posiada reprezentanta, mającego dostęp do odpowiedniego poziomu zasobów materialnych i profesjonalnych, niemożliwe staje się dla niej wpływanie na zachowania administracji publicznej i podejmowane przez nie decyzje.

Warto również podkreślić, iż potencjał Grupy Kapitałowej OT Logistics S.A. może być również przydatny w przypadku prób wpływania na kierunki rozwoju sektora transportu wodnego śródlądowego w Europie. Polskie podmioty dotychczas nie posiadały silnej reprezentacji na poziomie Komisji Europejskiej oraz Parlamentu Europejskiego. Obecna sytuacja może okazać się dobrym rozwiązaniem, zwłaszcza, iż znaczna część regulacji dotyczących sektora tworzona jest na poziomie europejskim i nie dotyka w jednakowy sposób wszystkich rynków europejskich na których aktywne są polskie podmioty prowadzące fracht śródlądowy.

3.5. Możliwości dalszego rozwoju sektora

Jak wskazuje jeden pierwszych modeli internacjonalizacji działalności gospodarczej opracowany przez Johnson'a i Vahlne'a pewne sektory gospodarki są skazane na podjęcie działań na zagranicznych rynkach [5, s. 3]. Sektor transportu wodnego śródlądowego jest sektorem w którym internacjonalizacja działalności dokonuje się w sposób naturalny. Warto podkreślić, iż w przypadku, gdy rynek wewnętrzny danego kraju jest zbyt mały dla podtrzymania dynamicznego rozwoju danego przedsiębiorstwa, naturalnym działaniem jest poszukiwanie nowych atrakcyjnych rynków zbytu i działalności operacyjnej.

W przypadku transportu wodnego śródlądowego naturalnym obszarem rozwoju działania operacyjnego są kraje Europy Zachodniej, gdzie ta gałąź transportu ma w dalszym ciągu atrakcyjne perspektywy rozwoju [6, s. 10-12]. Warto podkreślić, iż sektor frachtu śródlądowego jest obszarem w którym internacjonalizacja dokonała się na wczesnych etapach rozwoju tego rynku. Dodatkowym impulsem, zwłaszcza do europeizacji działalności polskich podmiotów z tego sektora było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej [20, s. 20-30].

Możliwość dalszego rozwoju sektora jest ograniczona przez aktualną strukturę rynkową. W przypadku braku możliwości tworzenia bardziej efektywnych form organizacyjnych poprzez przejęcia i fuzje, niemożliwe staje się dla większości działających w branży podmiotów osiągnięcie wielkości i skali operacji pozwalających na skupienie się na tworzeniu nowych, innowacyjnych usług i produktów. Warto podkreślić, iż potencjał innowacyjny całego sektora należy uznać za duży, zwłaszcza w obliczu prac prowadzonych w krajach Unii Europejskiej współfinansowanych ze środków 7. Programu Ramowego w zakresie badań i rozwoju technologicznego (7PR).

Jednakże podstawowym wymogiem dalszego rozwoju sektora transportu wodnego śródlądowego w Polsce jest przeprowadzenie znacznych inwestycji infrastrukturalnych, aby doprowadzić system transportowy gałęzi do odpowiednich standardów żeglugowych. Warto podkreślić, iż pomimo podkreślania przez administrację publiczną konieczności przeprowadzenia takich inwestycji, nie są one wykonywane [22, s. 40-50]. W latach 2007-2013 pomimo dostępności odpowiednich środków w ramach funduszu spójności oraz funduszy strukturalnych nie przygotowano dedykowanego działania na rzecz rzek śródlądowych. Jednakże wstępna struktura celów funduszy unijnych na lata 2014-2020 pozwala oczekiwać stworzenia odpowiedniego instrumentu inwestycyjnego. Warto pamiętać, iż w nowym okresie programowania środków unijnych nastąpi zamiana filozofii wspierania przedsiębiorstw: odejście od bezzwrotnych dotacji i subwencji na rzecz instrumentów zwrotnych oraz finansowych. Tym samym istnienie dużego przedsiębiorstwa posiadającego odpowiedni potencjał ekonomiczny pozwala sądzić, iż będzie ono posiadało odpowiednie środki na tzw. wkład własny niezbędny do rozpoczęcia projektów współfinansowanych ze środków unijnych.

PODSUMOWANIE

Proces fuzji i przejęć zapoczątkowany przez spółkę Odratrans S.A. (obecnie OT Logistics S.A.) doprowadził do zmian w ramach sektora transportu wodnego śródlądowego w Polsce. Obecnie Grupa Kapitałowa utworzona przez tę spółkę kontroluje ok. 80% rynku frachtu wodnego w Polsce oraz 50% rynku w Niemczech Wschodnich.

W szczególności zmiany w sektorze dotyczą pewnych elementów modelu biznesowego. Z powodu braku możliwości rozwoju rynku w sposób organiczny z uwagi na ograniczenia w infrastrukturze żeglugowej, niezbędne staje się rozszerzenie obszaru działania poszczególnych podmiotów. Grupa Kapitałowa Odratrans S.A. rozpoczęła już działania związane z akwizycją portów zarówno śródlądowych jak i morskich. Tym samym preferowanym kierunkiem dla rozwoju podmiotów działających w sektorze jest albo dalsza specjalizacji lub też oferowanie zintegrowanych usług logistycznych.

Warto pamiętać, iż wraz z ewolucją modelu biznesowego zmienia się również skala konkurencji w ramach samego sektora. Obecnie należy podkreślić, iż coraz trudniejsze będzie dla pozostałych podmiotów działających w tej gałęzi transportowej rozwój w oparciu o wykorzystanie własnego potencjału. Niezbędne staje się wykorzystanie możliwości rozwoju poprzez fuzje i przejęcia lub bliską kooperację z innymi uczestnikami rynku.

Ponadto znaczne zmiany mogą dotyczyć relacji z interesariuszami (innymi niż klienci) oraz administracją publiczną zarówno rządową jak i samorządową. Warto podkreślić, iż sektor zyskał silny podmiot zdolny do reprezentacji wszystkich spółek zaangażowanych we fracht śródlądowy zarówno w Polsce jak i działających w pozostałych krajach Unii Europejskiej.

Niemniej każda monopolizacja sektora gospodarczego niesie za sobą znaczne niebezpieczeństwa związane z nieefektywnym alokowaniem środków. Jednocześnie w niektórych wypadkach pojawienie się podmiotu dominującego może prowadzić do niezbędnych przekształceń w ramach danego sektora gospodarczego. Należy podkreślić, iż sektor transportu wodnego śródlądowego jest sektorem o charakterze otwartym. Występują w nim pewne bariery wejścia związane z pozyskaniem niezbędnych pojazdów, niemniej nie ma w nim barier związanych z dostępem do infrastruktury transportowej, która w przeważającej mierze należy bezpośrednio do Skarbu Państwa lub też władz samorządowych.

BIBLIOGRAFIA

1. Frąckowiak W. (red.): *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa, 1998.
2. Galiszkiwicz J.: *Śródlądowy transport wodny wspiera przewozy ponadgabarytów*. <http://www.etransport.pl/>, 2011.
3. Gierszewska G., Wawrzyniak B.: *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*. Poltext, Warszawa 2001.
4. Internetowy System Informacji Gospodarczej, Insigios MG, Warszawa 2013.
5. Johnson J., Vahlne J.E.: *The Internazionalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. Journal of International Business Studies 1997, vol. 8, no. 1.
6. Justen F.: *Inland waterways freight transport – quaterly and annual data*. Eurostat, Statistics in focus 42/2012.
7. Kulczyk J., Skupień E.: *Transport kontenerowy na Odrzańskiej Drodze Wodnej*. [w:] *Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej*, Warszawa 2010.
8. Łyszkiewicz W.: *Industrial Organization: Organizacja rynku i konkurencji*. WSHiFM i DW Elipsa, Warszawa, 2000.
9. *Marketobservation 2012-1*. Secretariat de la Commission Centrale pour la Navigation du Rhin, Strassbourg 2012.

10. *Marketobservation 2012-2*. Secretariat de la Commission Centrale pour la Navigation du Rhin, Strassbourg 2012.
11. Ossowski E.: *Żegluga śródlądowa dziś i jutro w Polsce*. Żegluga Bydgoska sp. z o.o., Bydgoszcz 2009.
12. *Prospekt emisyjny Odratrans S.A.* Odratrans S.A., Wrocław 2006.
13. *Raport bieżący 2/2012*. Odratrans S.A., Wrocław 2012.
14. *REGON*. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013.
15. *Skonsolidowany raport roczny Grupy Kapitałowej Odratrans S.A. za 2011 rok*. Odratrans S.A., Szczecin 2012.
16. *Skonsolidowany raport roczny Odratrans S.A. za 2011 rok*. Odratrans S.A., Szczecin 2012.
17. Szczepankowski P.J.: *Fuzje i przejęcia. Techniki oceny opłacalności i sposoby finansowania*. PWN, Warszawa 2000.
18. *Transport wodny śródlądowy w Polsce w 2011 r. Opracowanie sygnałne*. Główny Urząd Statystyczny, Szczecin 2012.
19. *Transport Wyniki działalności w 2011 r.* Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012.
20. Wach, K.: *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
21. Wojewódzka-Król K., Rolbiecki R., Rydzkowski W.: *Transport wodny śródlądowy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
22. Załoga E.: *Żegluga Śródlądowa w Polityce Transportowej Polski w Warunkach Integracji z Unią Europejską*. Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Szczecin 2000.

ECONOMIC EFFECTS OF THE MERGERS AND ACQUISITIONS CONDUCTED BY ODRATRANS S.A. ON THE POSSIBLE DEVELOPMENTS OF THE POLISH INLAND WATERWAYS TRANSPORT SECTOR IN POLAND

Abstract

Paper discusses the impact of mergers and acquisitions (M&A) conducted by ODRATRANS S.A. (the company has changed its name to OT LOGISTICS S.A.) on the Polish inland waterways transport sector. Assessment was made concerning concurrence factors, business models evolution, internationalization and globalization of the scope of activities within the sector.

Discussed are also the impacts of the M&A on relations between the inland waterways transport sector and its interessaries, especially clients, NGO's and different public administration bodies.