

Andrzej Górnikiewicz
Członek Zarządu, Dyrektor Spółki Trade Trans Sp. z o.o.

Tworzenie nowoczesnego rynku usług towarowych przewozów kolejowych przez podział zadań

Wyodrębnienie spedycji jako samodzielnej działalności gospodarczej ma już swoją długoletnią historię. Początki spedycji to XVIII wiek, w którym następuje dynamiczny rozwój przewozów morskich. Pojawiają się wówczas firmy, które zajmują się organizowaniem transportu w imieniu klienta. Wraz ze wzrostem wymiany handlowej, a co za tym idzie i rozwoju poszczególnych gałęzi transportu, następowała coraz większa ich specjalizacja. W konsekwencji doprowadziło to do wykształcenia się odpowiednio przygotowanego pośrednika w przewozie, który działając na zlecenie, zajmował się czynnościami związanymi z przesyłaniem towarów, nie wykonując samodzielnie czynności przewozowej. W organizowaniu przewozu musi on bardzo ściśle współpracować z firmą transportową.

W tym miejscu należy określić definicję spedytora i jego rolę w procesie transportowym. Spedytor zawiera umowy przewozowe i umowy na wykonanie czynności „około przewozowych” we własnym imieniu, lecz na rachunek swego zleceniodawcy, pobierając za usługę określoną umową marżę. W Polsce ustawa „Kodeks cywilny” formułuje definicję umowy spedycyjnej, która stanowi (art.794 k.c.) iż, przedmiotem tej umowy jest : wysyłanie przesyłki, jej odbiór, dokonywanie innych usług związanych z przewozem przesyłki.

Ta na pozór krótka i ogólna charakterystyka usługi spedycyjnej po dokładnym jej przeanalizowaniu tak naprawdę świadczy, iż zakres usług spedycyjnych jest bardzo szeroki. Wraz z rozwojem technik informatycznych spedycja zaczyna odgrywać coraz większe znaczenie jako ogniwo spinające poszczególne elementy procesu transportowego. Podstawową usługą firm spedycyjnych jest organizowanie przewozu towarów na terenie kraju oraz poza jego granicami, a w obszarze działania

znajduje się transport samochodowy, kolejowy, morski, wodny śródlądowy, lotniczy i intermodalny. Organizowanie przewozów polega na poszukiwaniu klienta, ustalaniu szczegółów dotyczących transportu, negocjowaniu ceny za usługę oraz rozliczaniu usługi. Struktury dobrze zorganizowanej firmy spedycyjnej powinny umożliwiać pozyskiwanie nowych klientów dla firm transportowych, z którymi spedytor współpracuje. Jest to bardzo istotne zagadnienie w okresie nasilonej rywalizacji pomiędzy poszczególnymi gałęziami transportu. Po dokonaniu istotnych zmian na rynku usług towarowego transportu kolejowego w naszym kraju, jakim z pewnością było jego otwarcie dla firm prywatnych, dla przewoźnika kolejowego bardzo ważnym zagadnieniem jest posiadanie dobrze zorganizowanej sieci sprzedaży usług. Pełna liberalizacja (76 firm posiada już koncesje na przewozy towarowe) oraz zmiana podejścia klientów do posiadania własnej infrastruktury transportowej (na przykład bocznicę kolejowe, terminale przeładunkowe, które generują stosunkowo wysokie koszty utrzymania) przyczyniły się do wytworzenia nowych, odmiennych uwarunkowań zewnętrznych. Dla utrzymania dotychczasowych klientów oraz pozyskania nowych koniecznością staje się poniesienie niezbędnych nakładów wytworzenia, a następnie kosztów utrzymania infrastruktury logistycznej przez operatorów logistycznych.

Przed zmianami ustrojowymi i gospodarczymi transport kolejowy w naszym kraju odgrywał kluczową rolę na rynku usług transportowych, a jego udział w niektórych regionach przekraczał 60% (taka sytuacja była na Śląsku). W okresie tym transport samochodowy nie był postrzegany jako istotny konkurent kolei. Technika i technologia przemieszczania ładunków oraz poziom jakości tego procesu były stosunkowo ni-

skie. Jednak wraz z rozwojem techniczno-technologicznym i gospodarczym ukształtował się nowy podział rynku transportowego. Postęp organizacyjny i techniczny obejmując procesy przepływu ładunku zmienił zarazem miejsce i znaczenie w logistyce funkcji transportu towarów. Jego znaczenie jest nadal ważne, lecz z uwagi na nowe technologie produkcji istotną rolę odgrywać zaczęły inne elementy łańcucha, takie jak przepływ informacji, odpowiednie przechowywanie towarów i dostarczanie ich na czas w wyznaczone miejsce itp.

Tak więc, na zmianę kształtu rynku transportowego miały wpływ różne czynniki. Można je sprowadzić do kilku kluczowych, na przykład:

- uwarunkowania społeczno – polityczne (nie wykluczając konfliktów zbrojnych)
- postęp techniczno – technologiczny, zmieniający strukturę popytu na surowce i formę wyrobów finalnych
- rozwój gospodarczy w poszczególnych regionach świata i związane z tym zmiany w międzynarodowym podziale pracy
- wzrost świadomości klientów w zakresie logistyki.

Firmy transportowe, chcące utrzymać się na rynku usług TSL, muszą rozszerzać swoją działalność i nie mogą skupiać się tylko i wyłącznie na podstawowej działalności, jaką są przewozy, ponieważ współczesny klient przewozów towarowych oczekuje wykonania usługi kompleksowej na odpowiednim poziomie jakości. Ostra rywalizacja między- i wewnątrzgałęziowa spowodowała konieczność pozyskiwania klientów poprzez rozszerzanie zakresu swoich usług oraz stworzenia całej sieci firm i przedstawicielstw, zajmujących się pozyskiwaniem klientów. Ważnym elementem tej sieci jest i będzie nowoczesna spedy-

cja. W transporcie kolejowym jeszcze do początku lat 90. ubiegłego wieku wykonywała ona stosunkowo proste czynności w imieniu swoich klientów, takie jak wypełnianie listów przewozowych, dokonywanie płatności, organizowanie przeładunków. Lecz wraz z rozwojem rynku również i ona musi być wykonywana na odpowiednim poziomie i często „wchodzić” w strefę usług do tej pory realizowanych tylko przez wyspecjalizowane firmy logistyczne. W walce o klienta bardzo istotną rolę odgrywa również to, w jaki sposób zostanie on obsłużony w punktach, w których jego ładunek rozpoczyna i kończy proces transportowy. Nie bez znaczenia jest więc, czy przedsiębiorstwo transportu kolejowego może mu zaoferować tylko i wyłącznie plac załadunkowy lub rampę, bardzo często w złym stanie technicznym, czy też nowoczesny punkt obsługi logistycznej wyposażony w urządzenia przeładunkowe, magazyny, place składowe oraz możliwości dowozowo - odwozowe transportem samochodowym itp. W zapewnieniu odpowiedniej jakości istotnym elementem staje się stały dostęp do wagonów, gwarantujący tym samym ciągłość procesu przewozowego.

Coraz większą wagę klienci przywiązują do przepływu informacji o towarze powierzonym do przewozu, opartej na technologii IT. Ma to bowiem bardzo duży wpływ na poziom ponoszonych przez nich kosztów. Nowoczesna usługa spedycyjna obejmuje także procesy związane z fizycznym przepływem surowców i wyrobów gotowych oraz dwustronnym przepływem informacji, mających istotny wpływ na operacje rzeczywiste. Usługi TSL rozwijają się według zapotrzebowania rynkowego i kolejowe firmy transportowe, chcące się na nim utrzymać, muszą same rozszerzać wachlarz świadczonych usług poprzez budowę nowych struktur od podstaw lub stosując różne formy outsourcingu, zlecając te czynności wyspecjalizowanym firmom spedycyjnym i logistycznym.

Outsourcing elementem rywalizacji i zmian zachodzących na rynku TSL

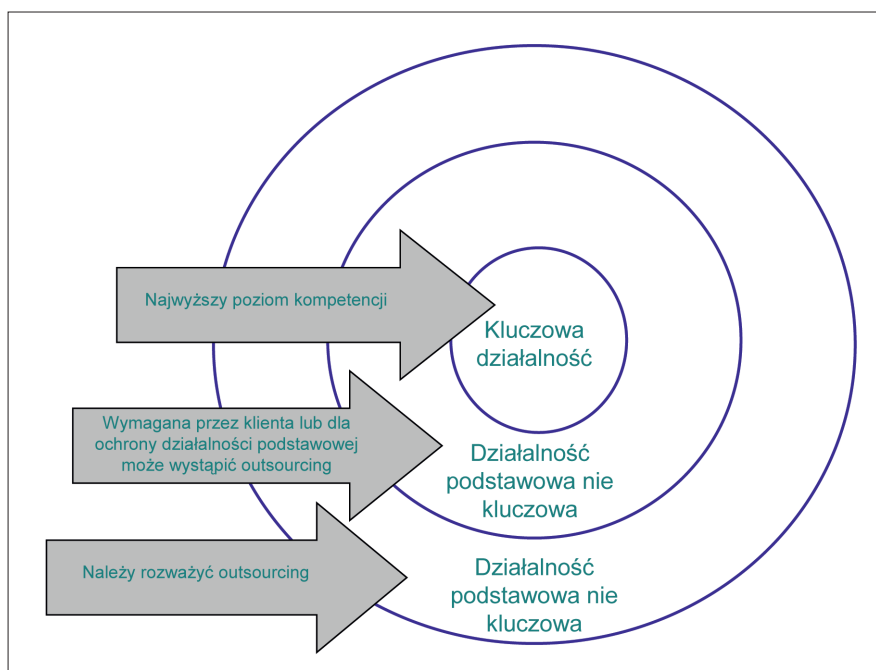
W strukturze każdego przedsiębiorstwa możliwa jest identyfikacja wadli-

wych lub nie w pełni sprawnych ogniw, bądź takich, które należałoby utworzyć na skutek nowych uwarunkowań rynkowych, a które pochłaniają nadmiernie czas, przestrzeń i koszty. Idea outsourcingu stwarza właśnie możliwość eliminacji takich ogniw. Zlecając obsługę logistyczną lub spedycyjną firmie zewnętrznej mamy do czynienia z formami outsourcingu.

Przedsiębiorstwo, które pragnie wykorzystać podmioty zewnętrzne do realizacji niektórych dziedzin swojej działalności, musi podjąć decyzję, w jakiej części przekazuje ją tym firmom. Firmy traktują outsourcing jako sposób na zmniejszenie kosztów (logistycznych, tworzenia nowych segmentów usług, na przykład w transporcie usług około przewozowych, zatrudnienia, szkoleń itp). Zasadniczo usługodawcę logistycznego lub spedycyjnego możemy określić jako dostawcę zewnętrznego, który wykonuje całość lub zasadniczą część funkcji logistycznej danego przedsiębiorstwa. Firma spedycyjna, współpracująca z dużym przewoźnikiem kolejowym, może wykonywać niektóre fragmenty łańcucha logistycznego. Jeżeli w procesach tych występować będzie jako podwykonawca usług przewoźnika, to klient, zawierając umowę, może skorzystać z usługi kompleksowej. Dynamika rozwoju rynku usług transportowo – spedycyjno – lo-

gistycznego spowodowała, że zasady te stały się trendem i koniecznością w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Do istotnych zalet takiego rozwiązania należy możliwość skoncentrowania wszystkich sił i potencjału na podstawowej działalności przedsiębiorstwa transportowego, co zwiększa bardzo często przewagę nad konkurencją. Dla prawidłowego wykonywania usługi spedycyjnej, pomimo iż do niedawna wymagała ona w realizacji najmniejszego przygotowania w zakresie infrastruktury punktowej i środków transportu, spośród wszystkich usług rynku TSL, niezbędny jest bardzo dobrze przygotowany, „fachowy” zespół pracowników. Dlatego spedytor może i powinien wspierać partnera, jakim z pewnością jest przedsiębiorstwo transportowe, w zdobywaniu nowych klientów. Posiadanie potencjału w postaci terminali przeładunkowych, magazynów, staje się dodatkowo dużym atutem spedytora, gdyż pozwala na zaoferowanie klientowi szerszej gamy usług.

W wielu przypadkach firmy transportowe mając na uwadze nasycenie rynku transportowego, nie udźwignęłyby ciężaru finansowego posiadania rozbudowanej sieci sprzedaży (duża liczba pracowników, konieczność utrzymywania przedstawicielstw za granicą itp). Dlatego ta działalność



Rys. 1. Outsourcing zadań w spedycji – logistyka kontraktowa. Źródło: na podstawie: JB Quinn, *Strategic Outsourcing Leveraging Knowledge Capabilities*, „Mit Sloan Management Review” summer 1999, s.12.

w całości lub tylko w części coraz bardziej przenoszona jest świadomość na firmy spedycyjne. Analizując rozwijające się formy współpracy możemy powiedzieć, iż mamy do czynienia z pewnego rodzaju outsourcingiem, który z pewnością jest specyficzny. Nie przypadkowo outsourcing jest traktowany jako droga do obniżenia kosztów („Make or Buy” – wykonaj bądź kup), ponieważ wyspecjalizowane firmy, niektóre ogniwa łańcucha logistycznego, mogą zrobić to taniej, na wyższym poziomie jakości, oferując szerszy wachlarz usług dodatkowych, które dla typowej firmy transportowej mogłyby być uciążliwe i kosztowne (szczególnie w zakresie obsługi niewielkich potoków ładunków). Takie rozwiązanie posiada też szereg pewnych, nie zawsze uzasadnionych obaw (w przypadku, gdy pomiędzy firmą transportową a spedycyjną występują powiązania kapitałowe), a mianowicie:

- osłabienie bezpośredniego kontaktu z klientem
- ryzyko wydłużenia czasu reakcji na potrzeby klienta w zakresie podstawowej działalności firmy
- niepewność co do zachowania poufności informacji i danych
- ryzyko całkowitej utraty niektórych struktur, a więc i doświadczenia, co powoduje pewnego rodzaju zależność w zakresie korzystania z podwykonawców.

Znaczący gracze rynku transportowego, chcący zachować jak najwięcej zależności i wzajemnych relacji z dotychczasowymi i przyszłymi klientami, spośród możliwych form prawnych współpracy z firmami spedycyjnymi mogą przykładowo wykorzystywać następujące modele powiązań:

- kontraktowy – rezygnacja przez firmę z niektórych elementów sieci sprzedaży na rzecz innego podmiotu gospodarczego, w oparciu o kontrakt
- kapitałowy – wydzielenie z firmy niektórych ogniw poprzez powiązania kapitałowe ze spółką - córką lub spółką w której firma ma udziały
- sektorowy/branżowy – polega na utworzeniu nowego podmiotu, realizującego ten sam zakres funkcji, na przykład spedycja dla kilkunastu małych lub średniej wielkości przedsiębiorstw transportu samochodowego, które będą świadczyły usługi

w zakresie docelowego transportu samochodowego, tak zwanej ostatniej mili.

Wydaje się, iż duże firmy transportowe powinny dążyć do współpracy w ramach daleko idących powiązań kapitałowych, a więc takich, w których posiadają znaczący pakiet akcji.

Należy podkreślić, iż korzyści przy tworzeniu grup powiązanych wzajemnie przedsiębiorstw są wyraźne, do których z pewnością możemy zaliczyć:

A. Obniżenie kosztów – ponieważ firma transportowa nie musi ponosić kosztów związanych ze stworzeniem i utrzymaniem szeregu stanowisk pracy;

B. Powierzenie dodatkowego ogniwa, w stosunku do podstawowej działalności, grupie fachowców, którzy do świadczeniem przewyższają zwykle własnych pracowników;

C. Zwiększenie innowacyjności w spółce o znaczącym pakiecie akcji, bądź o największej sile kapitału czy też w całej grupie, za sprawą lepszego przepływu informacji specjalistycznej pomiędzy partnerami, przy założeniu braku „dziur” w powiązaniach między uczestnikami grupy;

D. Powstanie efektu synergii grupy, której siła kapitałowa, „know-how” oraz umiejętności mogą decydować o uzyskaniu znacznej przewagi konkurencyjnej na rynku TSL;

E. Poprzez przekazanie niektórych kompetencji czy komórek organizacyjnych przedsiębiorstwom zależnym, a specjalizującym się w danym zakresie, wdrożenie w pewnej części koncepcji tak zwanego „Lean management” (wyszczuplanie organizacji), która dzięki uproszczeniu struktur oraz ich uszczupleniu pozwoli przedsiębiorcy skupić się na jego wiodącej specjalizacji, poprawiając jakość jej zarządzania;

F. W firmach spedycyjnych obserwujemy bardziej efektywne wykorzystanie czasu pracy, jak również ograniczenie kosztów stanowiska pracy poprzez zatrudnianie pracowników na umowę zlecenie (pracownik pracuje wtedy, gdy jest to potrzebne);

G. Ryzyko niektórych decyzji handlowych przejmuje firma spedycyjna.

Transformacja firm transportu kolejowego

W tym miejscu warto przytoczyć definicję operatora logistycznego, którym jest przedsiębiorstwo świadczące szeroki zakres usług logistycznych, najczęściej w formie pakietów, obejmujących między innymi usługi związane z przewozem, obsługą terminalową, dystrybucją i magazynowaniem oraz usługi pokrewne, informacyjne i finansowe – często nazywane 3PL (*ang. 3rd Party Logistics*). Nowa generacja operatorów logistycznych świadczy coraz bardziej zintegrowane i całościowe usługi, zwane 4PL (*ang. 4th Party Logistics*): zarządzanie na rzecz producentów bądź detalistów całymi sieciami logistycznymi, innymi operatorami itd.

Na europejskim rynku kolejowych usług transportowych zaczęły się pojawiać organizacje, które poprzez połączenie firm o różnych profilach z zakresu usług logistycznych oraz powołanie nowych podmiotów, stworzyły silne struktury i grupy kapitałowe, które można określić mianem operatorów logistycznych. W zglobalizowanej coraz bardziej gospodarce europejskiej, w dziedzinie transportu i jego organizacji, wygrywać zaczynają ci, którzy potrafią wszystko. Duży, silni i sprawni. Z samochodami, wagonami, terminalami, nierzadko lokomotywami, spedycją etc. Analizując skład i działalność poszczególnych grup można dojść do wniosku, że operator logistyczny na kolejowym rynku to nie tylko wyodrębniona organizacyjnie jednostka, ale także (a może przede wszystkim) grupa kapitałowa, organizacyjnie skupiona wokół lidera, ściśle ze sobą współpracująca, tworząca kompleksowy pakiet usług oferowanych rynkowi. Przedsiębiorstwa tworzące najczęściej holding zaczynają współpracę w ramach danego kontraktu już na etapie negocjacji handlowych z przyszłym klientem. Klient korzystający z usług TSL chce najczęściej mieć jednego partnera w zakresie całego łańcucha logistycznego. W Europie dobrym przykładem są koleje niemieckie, które poprzez alians z firmą Schenker stworzyły dużego operatora logistycznego,

wykorzystującego w przemieszczaniu potoków ładunku transport kolejowy. Pion transportu i logistyki stanowią firmy przewozowo - spedycyjne, które w 2003 roku przejęły funkcję DB Schenker AG (dawne DB CARGO), a jednocześnie w 100% zostały przejęte przez grupę DB, a w skład której wchodzi między innymi: Railion Deutschland AG, Moguncja, (28.000 pracowników, reklamująca się jako pierwsza europejska kolej przewoźników towarowych (die erste europäische Güterbahn!); Schenker AG (Essen, założony w 1872 roku); Spedpol Sp. z o.o. (Warszawa) i DB Intermodal. Całość grupy uzupełniają spółki, w których koleje niemieckie mają znaczące udziały kapitałowe, takie jak na przykład Kombiverkehr. W podobnym kierunku zmierzają też: węgierski MAV, rosyjskie RZD, francuski SNCF, chociaż na mniejszą skalę. Ta forma transformacji realizowana jest w naszym kraju również przez prywatnych przewoźników kolejowych: PCC Rail SA, CTL Logistics Sp. z o.o., PKP CARGO SA też nie pozostaje w tyle, patrząc na skład Grupy.

Pozostaje pytanie, na ile nasi rodzimi operatorzy potrafią wykorzystać potencjał swojej grupy. Odpowiedni podział zadań oraz powierzenie odpowiedzialności za właściwe wykonanie niektórych ogniw łańcucha logistycznego może przyczynić się do uzyskania powodzenia, a tym samym przewagi nad konkurencją. Z doniesień prasowych wynika, że dwaj pierwsi przewoźnicy prywatni, z pewnym opóźnieniem, ale jednak, dystans dzielący od konkurentów będą chcieli w najbliższych latach nadrobić. Może należy „wiązać” się z potentatami, którzy bardzo szybko reagują na potrzeby rynku? Wszystko wydaje się być możliwe wobec groźby kryzysu gospodarczego.

Czy szansę bycia wśród liderów wykorzysta największy krajowy przewoźnik – PKP CARGO SA? Pozycję wyjściową ma nienajgorszą. W Grupie są spedytorzy (CARGOSPED, CARGO SERVICE, TRADE TRANS i inni), którzy posiadają ugruntowane pozycje na rynku usług spedycyjnych, odpowiednie struktury organizacyjne, zespoły pracowników o określonym potencjale intelektualnym, kontaktach biznesowych itp. Spółki zależne dysponują obecnie dostępem do tych elementów, które tworzą łącznie „wartość” operatora logistycznego. Wydaje się, iż proces przekształcenia z przewoźnika w operatora logistycznego, który jest zgodny z tendencjami panującymi w Europie, bez wykorzystania całego potencjału może zająć zbyt dużo czasu, co z kolei będzie mieć istotny wpływ na wygranie walki konkurencyjnej, a tym samym na „podział” rynku kolejowych przewoźników towarowych wśród europejskich graczy. Czy hasło przekształcenia się z przewoźnika w operatora logistycznego pozostanie tylko „słowem – kluczem”, czy też będzie sukcesywnie wdrażane, pokaże najbliższy czas.

LITERATURA:

1. H. Zielaskiewicz, *Kierunki zmian na kolejowym rynku usług spedycyjnych*, „Logistyka” nr 2/2008.
2. H. Zielaskiewicz, *Rola firm spedycyjnych i ich transformacja na rynku usług TSL*, materiał jest obecnie przygotowywany do publikacji przez warszawską Wyższą Szkołę Cła i Logistyki.