

Paweł Romanow
Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu

Wybrane aspekty partnerstwa strategicznego w transporcie (cz. 2)

W sytuacji, kiedy strony kontraktu już współpracują, poza wymienionymi wyżej wymiarami, w ocenie siły przetargowej kooperantów można także wykorzystać dane, które zostały zgromadzone w trakcie trwania dotychczasowej współpracy, a mianowicie: wzajemne udziały w obrocie lub zysku firm i ich dynamika oraz ocena ogólnej jakości współpracy między operatorem a przewoźnikiem. Informacja o wzajemnych udziałach w obrocie sprzyja uzyskaniu odpowiedzi na pytanie dotyczące udziału przewoźnika w obrotach operatora i odwrotnie – za jaki procent obrotów przewoźnika odpowiedzialny jest operator.

Interesującym wskaźnikiem są także wzajemne udziały w osiągniętych zyskach, obliczane w ten sam sposób, co wzajemne udziały w obrocie. Wskazują one, jak bardzo zależne są od siebie strony kontraktu w zakresie wygenerowanych zysków. Wyniki dla wskaźnika wzajemnego udziału współpracujących stron w zyskach mogą się znacząco różnić od wyników dla wskaźnika wzajemnego udziału w obrotach. Oznacza to, że przewoźnik odpowiedzialny za dużą część obrotu operatora (wysoki udział w obrocie), może – z powodu niskiej procentowej zyskowości – być odpowiedzialny za relatywnie mniejszą część zysków (niski udział w zyskach)⁵.

Możliwość / trudność zastąpienia przewoźnika innym podwykonawcą zawiera w sobie dużą dozę subiektywnej oceny z uwagi na to, że w większości jest ona oparta na koncepcjach różnych scenariuszy, skonstruowanych na podstawie niepełnych i często szacunkowych danych o firmach z sektora transportowego jako potencjalnych podwykonawcach. W sytuacji, kiedy nie nawiązano jeszcze współpracy, z punktu widzenia operatora TSL ocena tego wymiaru może sprowadzać się

do odpowiedzi na pytanie, czy istnieją inni przewoźnicy, którym można zaproponować współpracę przy budowaniu lub przebudowywaniu sieci powiązań transportowych operatora. Ważne jest też czy może on pominąć danego przewoźnika w swoim systemie dostaw opierając się na innych podwykonawcach, funkcjonujących na rynku usług transportowych lub też – czy operator jest w stanie realizować dostawy we własnym zakresie i tym samym również pominąć przewoźnika jako podwykonawcę. Wiąże się to z aspektem odnoszącym się do siły zasobów (potencjałów) stron ewentualnej współpracy. Operator TSL z reguły ma większe zasoby, co automatycznie przekłada się na jego większą siłę. Natomiast spójność celów marketingowych jest wymiarem jakościowym, podlegającym subiektywnej ocenie, która może polegać na ustaleniu, czy – a jeśli tak – to w jakim zakresie działania przewoźnika są zbieżne z celami operatora. Ponieważ dostęp do strategicznych celów podwykonawcy jest z natury rzeczy utrudniony (szczególnie w sytuacji, kiedy strony nie podjęły jeszcze współpracy lub ich dotychczasowa współpraca odbywała się w ograniczonym zakresie), ocena może odbywać się na podstawie fragmentarycznych danych, pochodzących na przykład z własnych obserwacji oceniającej strony lub też opinii środowiska w ramach sektora TSL. Zaś ocena ogólnej jakości współpracy może dotyczyć bardzo wielu aspektów wzajemnych relacji, takich jak na przykład: gotowość do współpracy, stopień zaangażowania personelu, sprawność (umiejętność) działania w kwestiach spornych, terminowość i kompletność dostaw, szybkość i adekwatność reakcji w występujących sytuacjach kryzysowych, itp. Niektóre z tych wskaźników są mierzalne (na przykład terminowość lub kompletność dostaw), jednak większość z nich (gotowość do współpracy, szybkość i adekwatność dzia-

łania w sytuacjach kryzysowych, zaangażowanie personelu), jak również kompleksowa ocena w tym wymiarze opiera się na subiektywnej ocenie osób bezpośrednio zaangażowanych we współpracę.

Omawiając zagadnienia dotyczące współpracy w sektorze usług TSL należy zaakcentować problematykę konsolidacji rodzimych MSP transportowych. Trzeba ją rozpatrywać na dwóch płaszczyznach – krajowego oraz międzynarodowego rynku przewozów. W przewozach międzynarodowych, obejmujących zarówno przewozy do i z Polski, jak również przewozy tranzytowe, nie należy oczekiwać aż tak gwałtownych i radykalnych zmian. Większość przedsiębiorstw wykonujących takie przewozy jest stosunkowo dobrze przygotowana technicznie i personalnie do funkcjonowania na rynku europejskim oraz jest wciąż konkurencyjna kosztowo. Wśród tych przewoźników widoczne będą ruchy konsolidacyjne pozwalające na zwiększenie zysków czy zaoferowanie szerszej gamy usług, a nie wynikające z obawy przed utraceniem płynności finansowej. Największe zagrożenie bankrutem spoczywa na małych firmach świadczących przewozy wewnątrz kraju. Dzieje się tak dlatego, że rozdrobnienie organizacyjne jest tu głębsze, przeciętny jest stan techniczny taboru, a umiejętności i możliwości kadry mają znacznie niższy poziom. Konsolidacja w tej grupie wydaje się konieczna jeżeli właściciele myślą o dalszym wykonywaniu tego typu działalności. Będzie to jednak trudne do zrealizowania, ponieważ świadomość takiego działania przegrywa z obawą o uczciwość i prawdziwe partnerstwo oraz przed utraceniem pełnej kontroli nad firmą. Dla tych, którzy zbyt późno zdecydują się na połączenie lub współpracę z innymi przedsiębiorstwami, oznaczać to będzie koniec możliwości wykonywania usług transportowych. Przy wszystkich istnieją-

⁵ Kiczmachowska E., Pomiar..., op. cit., s. 26.

cych barierach i zahamowaniach pamięta należy, że istnieje jednak w tym względzie wiele możliwości zróżnicowanych stopni integracji: od luźnego stowarzyszenia w organizacjach transportowo – spedycyjnych, poprzez wspólne agencje akwizycyjno – marketingowe, wspólne firmy prowadzące księgowość i zakupy, zapewniające bieżącą informację na temat standardów i przepisów obowiązujących w różnych krajach, wspólne centra szkoleniowe czy magazynowe, aż do unifikacji kapitałowej włącznie.

Jest rzeczą oczywistą, że modele luźnego partnerstwa oferują stosunkowo mniejsze możliwości, a przez to mniejsze korzyści, zwłaszcza jeżeli chodzi o współpracę w obszarach zarządzania finansowego, wspólnych zakupów, wspólnego zarządzania operacyjnego środkami transportu oraz wspólnego planowania strategicznego dalszego (przyszłego) rozwoju. Niemniej stanowić one mogą etap przejściowy na drodze do pełnej konsolidacji części MSP transportowych. Niewątpliwie i namacalne efekty podejmowanego współdziałania powinny stanowić najlepszy argument dla poszerzenia i pogłębiania współpracy oraz rozwoju związków pomiędzy konkurencyjnymi obecnie firmami transportowymi. Bez wykorzystania szans wynikających z różnych form konsolidacji, znaczna część obecnie funkcjonujących małych przewoźników nie będzie w stanie sprostać intensywnej rywalizacji w sektorze. Jest to w końcu trend ogólnoeuropejski, którego dynamikę mogą jedynie odmiennie kształtować uwarunkowania lokalne⁶.

Połączone ze sobą przedsiębiorstwa z branży TSL mają szansę na umocnienie swojej pozycji na rynku. Funkcjonowanie

„pod jednym szyldem” sprzyja stworzeniu dużej organizacji o większej sile przetargowej. Taka działalność mogłaby pozwolić również na utworzenie wspólnej siedziby z zapleczem biurowym, naukowym oraz z flotą pojazdów, co znacznie zredukowałoby koszty funkcjonowania tychże przedsiębiorstw. Warto również wspomnieć, że połączonym w ramach partnerstwa operatorom z pewnością łatwiej byłoby poszerzyć zakres świadczonych usług tworząc w ten sposób z tradycyjnej firmy transportowej operatora o szerszych kompetencjach. Podjęcie przez przedsiębiorstwa takiej strategii działania wymaga z pewnością dużego zaangażowania i przełamania szeregu barier.

Niewątpliwie jest wiele kwestii, które sprawić mogą trudności w przełamaniu tych barier. Na pewno jednym z głównych problemów jest podział wypracowanego zysku, wynikającego z dysproporcji w odniesieniu do potencjału transportowego, jakim dysponują poszczególne przedsiębiorstwa. Drugą ważną kwestią jest niewątpliwie podział kosztów funkcjonowania nowego, dużego przedsiębiorstwa, również podyktowany różnicami w posiadanym potencjale.

Podsumowanie

Konkludując, łączenie się małych operatorów w jedną większą organizację biznesową, opartą na wspólnym zarządzaniu czy też bliższe relacje operatorów TSL z przewoźnikami posiadają wiele zalet, które mogą być receptą na skuteczne konkurowanie na rynku krajowym i na rynkach poszerzonej UE. Należy jednak przejść przez niewątpliwie trudną procedurę ustalenia zasad dotyczących udziałów po-

szczególnych przedsiębiorstw. Należy też pamiętać, że tworzenie związków partnerskich nie jest „naznaczone” z góry gwarancją osiągnięcia sukcesu przedsięwzięcia. Aby było ono w ogóle możliwe, musi zostać spełniony szereg warunków, takich jak: potencjał partnerów układu – ekonomiczny, organizacyjny i ludzki; respektowanie takich samych lub zbliżonych wartości składających się na kulturę organizacyjną lub system norm obowiązujących w danej organizacji, a także symetria odnosząca się do określonej proporcji sił między zaangażowanymi stronami, która ogranicza zagrożenia zdominowania układu przez jedną ze stron. Szczególnie ten ostatni warunek często wyklucza sensu stricto partnerskie relacje, głównie pomiędzy dużymi operatorami TSL, a przewoźnikami.

LITERATURA

1. Kiczmachowska E., *Pomiar siły przetargowej w kanałach dystrybucji*, „Marketing i Rynek”, nr 8/2008.
2. Lisiecka K., *Partnerstwo jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości”, nr 8/2000.
3. Menes E., *Konsolidacja przedsiębiorstw przewozowych przyszłości ciężarowego transportu publicznego nie tylko w Polsce*, www.logistyka-firm.com
4. Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
5. Rudawska I., *Partnerstwo jako współczesna formuła działania przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8/2008.
6. Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
7. Wood L., *Market Power and its Measurement*, „European Journal of Marketing”, No. 5-6/1999.

⁶ Menes E., *Konsolidacja przedsiębiorstw przewozowych przyszłości ciężarowego transportu publicznego nie tylko w Polsce*, www.logistyka-firm.com