

20.09.2004 r.

## Stawka niższa może być wyższa

Rozszerzenie Unii Europejskiej otworzyło przed polskimi przewoźnikami ogromny rynek, który wcześniej był chroniony, choćby barierą, udzielanych bilateralnie, zezwoleń na wjazd lub tranzyt przez terytorium danego kraju. W tych warunkach podstawowa przewaga konkurencyjna polskiego przewoźnika, jaką są niższe koszty nie mogła być w całości skonsumowana. Po 1 maja 2004 r. polscy przewoźnicy mają szansę, w ciągu kilku lat<sup>1</sup>, uzyskać udział w rynku przewozów drogowych Unii Europejskiej odpowiadający ich potencjałowi rozwojowemu. Jest to szalenie uprzywilejowana pozycja, wynikająca z premii w postaci relatywnie niskiego kosztu (siły roboczej, paliwa w kraju etc.), choć nie należy zapominać o konkurencji przewoźników czeskich, słowackich, czy litewskich. Premia wynikająca ze zniknięcia kolejek na granicach (oszczędność kosztów „przestanych”<sup>2</sup>) działa jednakowo na korzyść wszystkich firm przewozowych działających na terytorium UE, a zatem możemy ją pominąć. Jednakże podstawowym warunkiem wykorzystania potencjału jest kapitał inwestycyjny. W tym przypadku mówimy o zdolności do maksymalizacji uzyskiwanej przez polskie firmy transportowe stawki przewozowej celem szybszej spłaty kredytów i zaciąganiu nowych. Sama jednak maksymalizacja jest zaledwie warunkiem koniecznym do odniesienia sukcesu. Warunkiem dostatecznym jest otrzymanie zapłaty za wykonane usługi. Dopiero te dwa czynniki pozwalają wykorzystać potencjał rozwojowy<sup>3</sup>.

Rozszerzenie rynku oznacza większą liczbę potencjalnych klientów. Jednakże są to klienci mający siedziby w różnych krajach, co oznacza wzrost ryzyka opóźnienia zapłaty lub utraty zapłaty w ogóle. Jesteśmy przekonani, że moralność płatnicza polskich przedsiębiorstw jest bardzo zła. To fakt. Nieprawdziwym, natomiast jest przekonanie, powstające samoistnie w związku ze złym obrazem firm rodzimych, że w innych krajach Unii jest z pewnością lepiej. Oczywiście myślimy wtedy o krajach Piętnastki, czyli o „starej” Unii. Wydaje nam się,

---

<sup>1</sup> W długim okresie koszty polskich przewoźników będą dążyły do zrównania się, z kosztami przewoźników „starej” Unii Europejskiej.

<sup>2</sup> Zakładając, że łączny czas stracony w kolejkach na granicach przy jednej jeździe do/z Unii Europejskiej wynosił zaledwie 12 godzin, przy 52 tygodniach daje to potencjalny, dodatkowy wpływ na jeden zestaw 24 tonowy w wysokości ok. 34 000 złotych rocznie (wyliczenie wg stawki 3,76 PLN./km, przy pokonaniu 350 km dziennie z ładunkiem).

<sup>3</sup> Pomijam decyzje właściciela polegające na przejadaniu zysku lub zmianie profilu firmy.

że ryzyko będzie mniejsze, jeżeli płatnikiem ma być firma z Beneluxu lub z Portugalii. Nie zaufamy firmom z Czech, czy Litwy. Czy tak jest w istocie? Myślę, że przydałyby się stosowne badania, a ich wynik mógłby być zaskakujący dla uproszczonego, intuicyjnego obrazu. Faktem jest natomiast, że średnie, umowne terminy płatności w „starej” Unii dla przewoźników wynoszą od 45 do 90 dni (faktyczne od 60 do 105 dni<sup>4</sup>). Przyczyną jest zarówno konkurencja na rynku, jak i o wiele tańszy i łatwiej dostępny kredyt dla przedsiębiorstw, podobnie, jak dłuższe terminy spłaty rat, także leasingowych. Faktem jest także, że firmy ściągające należności działają w krajach Piętnastki sprawniej i taniej.

Obserwując przebieg negocjacji z polskimi przewoźnikami (choć często także w przypadku rozmów z firmami przewozowymi ze „starej” Unii) zauważyłem, że podstawowym kryterium decyzyjnym jest wysokość stawki (za kilometr albo z – do). Termin płatności schodzi zawsze na drugi plan. Najczęściej przewoźnik jest gotów poświęcić kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt dni terminu płatności, aby uzyskać nieco wyższą stawkę. Wydaje się, że mało kto z tej grupy jest świadom, iż pieniądź jest dobrem rzadkim, a kredyt kosztuje. Być może wynika to z faktu, że łatwo obliczyć koszt kredytu zaciągniętego w banku, ale dużo trudniej przeprowadzić rachunek kosztów alternatywnych. Zwłaszcza, jeżeli kredyt jest ukryty, np.: w postaci dłuższego czasu oczekiwania na pieniądze. Zastanawiając się nad tym problemem postanowiłem przeprowadzić kalkulację przychodu przewoźnika w zależności od terminu płatności (umownego i faktycznego), ściągalności należności przeterminowanych, jak też z uwzględnieniem pewnych korzyści, jakie mała lub średnia firma przewozowa może odnieść ze współpracy z dużym operatorem logistycznym lub dużym klientem (o ile ten zdecyduje się na wejście w rolę operatora logistycznego zamiast outsourcingu tego zadania). Wynik był zaskakujący, nie co do zasady, ale co do skali strat (od niezrealizowanej maksymalizacji przychodu po straty rzeczywiste), jakie ponosi firma przewozowa jeżdżąca za stawkę wyższą nominalnie o 25%. Jest to ćwiczenie matematyczne na poziomie szkoły podstawowej, ale często coś, co jest proste i oczywiste takim już nie jest.

---

<sup>4</sup> Doświadczenie własne zebrane w trakcie pracy w branży od 1989 roku.

Założyłem, że firma A oferuje stawkę na poziomie 3 zł za kilometr, a firma B – 3,76 zł. Dla większości przewoźników w tym kraju jest oczywistym, że należy zawrzeć umowę z firmą B. Przyjąłem, że obie firmy zlecają jazdę okrężną do/z Niemiec na trasie 2000 km.

Zatem potencjalny przychód od firmy A wynosi 6 000,- PLN, a od firmy B – 7 520,- PLN. Założyłem także, że najlepszy z możliwych termin płatności (umowny i faktyczny) wynosi 30 dni. Taki punkt odniesienia jest dogodny także dlatego, że większość płatności przewoźnika (płace, raty kredytowe i leasingowe, opłata za paliwo tankowane na kartę, raty ubezpieczenia, etc.) odbywa się w cyklu trzydziestodniowym. Nawet, jeżeli kontrakt zaczyna się w środku miesiąca, to można negocjować wcześniejszą, pierwszą wpłatę i tym samym uzyskać pokrycie terminów wpływów i wydatków. Konsekwentnie, podczas całej dalszej kalkulacji przyjmowałem założenia bardzo optymistyczne dla firmy B, aby mieć pewność, że ostateczny wynik będzie niepodważalny. Na początek porównałem oferowane, umowne terminy płatności, przy założeniu, że stopa kredytowa wynosi zaledwie 7,5% - wynik pokazuje tabela nr 1.

**Tab. 1. Porównanie umownych terminów płatności i kosztu kredytu.**

<b>termin płatności</b>	<b>stopa kredytowa</b>	<b>koszt</b>	<b>firma A</b>	<b>firma B</b>
30 dni	0	0	6000	7520
60 dni	7,5%	-92,7	6000	7427,3
90 dni	7,5%	-139,1	6000	7380,9
120 dni	7,5%	-185,4	6000	7334,6
180 dni	7,5%	-278,1	6000	7241,9

Wynik nie wydaje się, na razie, szokujący, tym bardziej, że mówimy o umownym terminie płatności. Założyłem, że faktyczny termin płatności jest zaledwie o 15 dni dłuższy od umownego. Poza tym takie podejście umożliwia spojrzenie na faktyczny koszt przy przesunięciach rzędu 15, 30, 45 dni, etc. Tabela 2 pokazuje koszty kredytu dla faktycznego terminu płatności.

**Tab. 2. Porównanie faktycznych terminów płatności i kosztu kredytu.**

<b>termin płatności faktyczny</b>	<b>stopa kredytowa</b>	<b>Koszt</b>	<b>firma A</b>	<b>firma B</b>
45 dni	7,5%	-23,2	6000	7496,8
75 dni	7,5%	-115,9	6000	7404,1
105 dni	7,5%	-162,2	6000	7357,8
135 dni	7,5%	-208,6	6000	7311,4
195 dni	7,5%	-301,3	6000	7218,7

Nadal wyraźnie widać, że warto jeździć dla firmy B. Kolejnym krokiem jest oszacowanie start z tytułu nieściągalnych należności. Przyjęte założenia są bardzo optymistyczne, ale tak, jak wspomniałem, chcę uzyskać niepodważalny wynik. Tabela 3 pokazuje straty wynikające z niezapłaconych rachunków przewoźnika, przy czym przychód jest już pomniejszony o koszt kredytu oszacowany dla faktycznych terminów płatności. Jest oczywistym, że im dłuższy termin płatności, tym większe ryzyko, że kontrahent nie zapłaci w ogóle. Dla ułatwienia dalszych porównań posługuje się umownym terminem płatności, z zachowaniem założenia dla tabeli nr 2.

**Tab. 3. Szacunek start wynikających z niezapłaconych należności, wraz z kosztem kredytu.**

<b>termin płatności umowny</b>	<b>stopa ryzyka</b>	<b>koszt</b>	<b>firma A</b>	<b>firma B</b>
30 dni	0	0	6000	7496,8
60 dni	5%	-376	6000	7028,1
90 dni	15%	-1128	6000	6229,8
120 dni	30%	-2256	6000	5055,4
180 dni	50%	-3760	6000	3458,7

Obraz zaczyna się dość gwałtownie zmieniać, choć nadal firma B wydaje się być lepszą. Widzimy tylko wyraźną nieopłacalność współpracy z firmami płacącymi po 120 dniach, ale to wiedzieliśmy także intuicyjnie. Kolejnym krokiem jest oszacowanie i dodanie kosztu windykacji należności od kontrahentów, którzy nie mają zwyczaju płacić regularnie, a takich jest na rynku większość – tabela 4. Przyjąłem stawkę 15,- PLN za godzinę pracy

pracownika i 10,- na koszty telekomunikacji, pism i upomnień (niezbędnych z formalno-prawnego punktu widzenia). Liczbę godzin oszacowałem, zakładając, że im później klient płaci, tym bardziej jest „odporny” na wezwania i trzeba mu poświęcić odpowiednio więcej czasu, a więc i pieniędzy.

**Tab. 4. Oszacowane koszty windykacji należności przewozowych wraz z kosztem kredytu i nieściągalnych należności.**

<b>termin płatności Umowny</b>	<b>godziny</b>	<b>koszt</b>	<b>firma A</b>	<b>firma B</b>
30 dni	0	0	6000	7496,8
60 dni	0,5	-12,5	6000	7015,6
90 dni	2	-50	6000	6179,8
120 dni	10	-250	6000	4805,4
180 dni	15	-375	6000	3083,7

Wydaje się, że obraz uległ minimalnej zmianie, jednak doświadczenie uczy, że wiele drobnych i tak daje grube pieniądze. Ponieważ kryterium decyzyjnym przewoźnika jest stawka, założyłem, że gotów jest czekać na lepszą ofertę. Tabela 5 pokazuje koszty (a raczej stratę z tytułu postoj) oczekiwania na lepiej płatny ładunek, przy założeniu, że samochód pokonuje zaledwie 350 km z ładunkiem dziennie przy stawce 3,76 PLN za kilometr.

**Tab. 5. Koszt oczekiwania na lepiej płatny ładunek.**

<b>liczba dni oczekiwania</b>	<b>koszt postoju</b>	<b>Koszt</b>	<b>firma A</b>	<b>firma B</b>
1	1316	-1316	0	-1316
2	1316	-2632	0	-2632
3	1316	-3948	0	-3948

W dalszych obliczeniach uwzględniłem tylko jeden dzień oczekiwania, czyli koszt w wysokości 1 316,- PLN na niekorzyść firmy B. Jak już wspominałem duzi operatorzy logistyczni mają możliwość dzielenia się ze swoimi podwykonawcami rabatami uzyskanymi

u dostawców usług, np.: telekomunikacyjnych. Tabela 6 pokazuje takie korzyści w przypadku telefonii komórkowej.

**Tab. 6. Efekt podzielenia się z przewoźnikiem rabatem w sieci telefonii komórkowej.**

<b>koszt miesięczny, jeden aparat</b>	<b>rabat firmy A</b>	<b>zysk</b>	<b>firma A</b>	<b>firma B</b>
200	50%	100	6100	?
400	50%	200	6200	?
600	50%	300	6300	?
800	50%	400	6400	?

Po uwzględnieniu obliczeń z tabel 5 i 6 następuje „chwila prawdy” dla przewoźnika kierującego się jedynie wysokością stawki przy wyborze zleceniodawcy. Tabela 7 mówi sama za siebie.

<b>porównanie ostateczne: przyjęto koszt postoju 1 dzień i oszczędność 200 PLN - użytkowanie 1 telefonu komórkowego</b>			
<b>termin płatności</b>	<b>firma A</b>	<b>firma B</b>	<b>wynik</b>
30 dni	<b>6200</b>	<b>6180,8</b>	<b>-19,2</b>
60 dni	<b>6200</b>	<b>5699,6</b>	<b>-500,4</b>
90 dni	<b>6200</b>	<b>4863,8</b>	<b>-1336,2</b>
120 dni	<b>6200</b>	<b>3489,4</b>	<b>-2710,6</b>
180 dni	<b>6200</b>	<b>1767,7</b>	<b>-4432,3</b>

Teraz widzimy, dlaczego wielu przewoźników łamie sobie głowę nad pytaniem: dlaczego, skoro wszystkie wozy jeżdżą, firma idzie coraz gorzej? Oszacowanie kosztów stresu związanego z comiesięczną loterią, czy starczy na raty leasingowe, czy starczy na paliwo, kredyt jest niemożliwe, ale koszt złej reputacji w bankach, czy firmach leasingowych wyraża się w konkretnych, droższych warunkach finansowania oferowanych zapatrzonemu w nominalną wysokość stawki przewoźnikowi.

Patrząc na tabelę nr 7 warto odnieść się do koncepcji tzw. *target price*. Jest to cena wyliczana w oparciu o cel budżetowy firmy przeprowadzającej przetarg. Koszt danej usługi, czy pakietu usług, np.: logistycznych, czy przewozowych nie może przekroczyć przyjętego w budżecie firmy progu. Czy ten próg jest realny, czy nie, to już organizatora przetargu nie interesuje. Wierzy, że znajdzie się „frajer”, który złapie się na haczyk dużego kontraktu. Polującym może być klient poszukujący operatora logistycznego, może także nim być operator logistyczny poszukujący przewoźników. We współczesnej ekonomii jest tajemnicą Poliszynela fakt, że sposób finansowania działalności przynosi korzyści nawet większe od tzw. *core business*. Np.: w przemyśle samochodowym największy dochód przynosi sprzedaż części zamiennych<sup>5</sup>, kolejną pozycją jest właśnie finansowanie, a dopiero na trzecim miejscu plasuje się sprzedaż gotowych samochodów. Dlatego też w warunkach przetargów łączy się wymóg niskiej stawki z długim okresem płatności. Akceptacja takiej polityki przez dostawcę usług oznacza jego bankructwo. Wprawdzie koncepcja *target price* przeżyła swój rozkwit w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, ale to nie oznacza, że takie podejście już nie występuje. O ile duzi operatorzy logistyczni są w relatywnie lepszej sytuacji, bo, przede wszystkim umieją prowadzić rachunek kosztów alternatywnych, to mali, czy średni przewoźnicy mają tylko dwie drogi. Pierwsza to akceptacja warunków nie pozwalających nawet na odtworzenie parku produkcyjnego. Druga to polowanie na pojedyncze, dobre zlecenia, czyli zależność od firm B. Z kolei jakość usług firm pracujących poza granicą odtworzenia musi spadać (dzięki, np.: rosnącej awaryjności wyeksploatowanego taboru). To oznacza klęskę operatora logistycznego „wyciskającego przewoźnika jak cytrynę”, bo liczba firm przewozowych na rynku nie jest nieograniczona (poza tym rozejdzie się szybko fama, że dla firmy X nie warto jeździć). Wydaje się zatem, że aby pozyskać dobrą i odtwarzalną flotę przewoźników, operator logistyczny powinien płacić niską stawkę, ale płacić (nie tylko umownie, ale faktycznie) szybko, czyli w ciągu 30 dni.

*Piotr M. Sikorski*

---

<sup>5</sup> Nie wiem, jak długo jeszcze trzeba będzie czekać na regulacje prawne zmuszające producentów samochodów do zaakceptowania części tzw. „nieoryginalnych”, ale spełniających wymogi techniczne. Dziś użycie takiej części oznacza utratę gwarancji, co powoduje, że części „oryginalne” są nawet do kilkuset procent droższe od ich odpowiedników.