

Konkurencyjność spedytorów na rynkach niszowych

Konkurencyjność odgrywa dużą rolę w procesie kształtowania pozycji przedsiębiorstw na rynku. Jest ona właściwością, która powinna być brana pod uwagę i determinować procesy formułowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa¹. Podmioty gospodarcze wykorzystując w opracowywaniu strategii analizę własnej konkurencyjności oraz istniejące (rynkowe i pozarynkowe) warunki ograniczające, mają szanse na skuteczne wejście na rynek, jak również na efektywną na nim działalność².

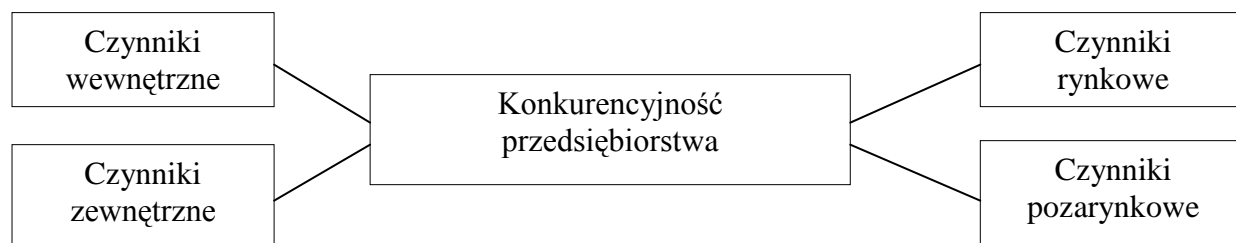
Na konkurencyjność organizacji gospodarczych działających w danym sektorze ma wpływ wiele czynników. Niezależnie od tego, czy prowadzą one działalność produkcyjną, usługową czy handlową, w każdym przypadku podobne warunki kształtują i determinują ich konkurencyjność. Podkreśla się w tym względzie znaczenie uwarunkowań zewnętrznych, takich jak³:

- struktura przemysłu i handlu
- dostępność wykwalifikowanej siły roboczej
- dostępność zawodowej i kierowniczej siły roboczej
- osiągalność materiałów i komponentów
- poziom rozwoju infrastruktury
- warunki do rozwoju innowacji i technologii
- warunki finansowe i ekonomiczne
- kierunki polityki gospodarczej
- poziom współpracy rządu z sektorem prywatnym
- czy międzynarodowe stosunki handlowe.

Uznaje się, że dominujący wpływ na poziom konkurencyjności podmiotów gospodarczych mają czynniki wewnętrzne, do których zaliczyć można⁴:

- kształtowanie wielkości produkcji
- obniżanie poziomu kosztów własnych
- podwyższanie jakości wytwarzanych produktów, lub świadczonych usług
- oferowanie nowych typów produktów i rodzajów usług
- podwyższanie produktywności.

Ponadto konkurencyjność przedsiębiorstwa determinowana jest poprzez czynniki rynkowe, wynikające z uwarunkowań otoczenia bezpośredniego, w jakim działa organizacja oraz czynniki pozarynkowe, wynikające z uwarunkowań niezależnych od mechanizmu rynkowego, do których zaliczyć można na przykład postęp techniczny (rysunek 1).



Rys. 1. Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: H.G. Adamkiewicz: *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wyższa Szkoła Morska w Gdyni, Gdynia 1999, s. 164.

¹ K.Oblój: *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 17-21.

² H.G.Adamkiewicz: *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wyższa Szkoła Morska w Gdyni, Gdynia 1999, s. 55.

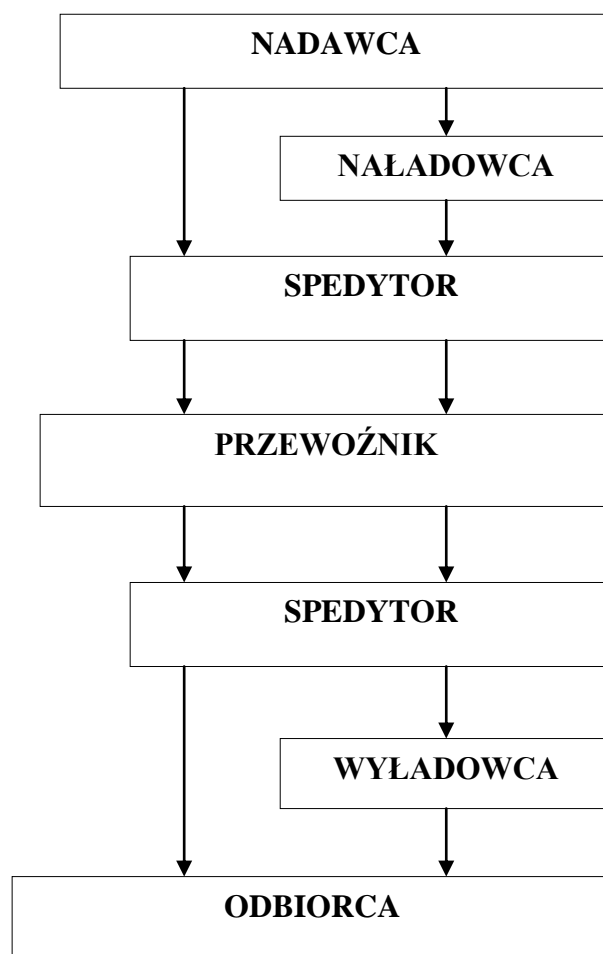
³ S.Pangsy-Kania: *Polityka innowacyjna państwa a Narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 94-99.

⁴ M.J.Stankiewicz: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 36-45.

Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw jest szczególnie trudne w sektorze usługowym. Podmioty oferujące usługi nie mają możliwości ich pełnego zaprezentowania przed zawarciem kontraktu, dlatego w takim przypadku istotne jest rzetelne i zgodne z umową zaspokojenie potrzeb klienta, którego satysfakcja staje się czynnikiem wpływającym na późniejszy sukces na rynku usługodawcy.

Przemiany gospodarcze na rynku TSL

W sektorze usług spedycyjnych, od momentu gospodarczego wyodrębnienia się tej dziedziny można zauważyć znaczną ewolucję. Spedytor, po pojawieniu się na rynku, początkowo odgrywał jedynie rolę pośrednika w przewozie, który działając na zlecenie, zajmował się czynnościami związanymi z przesyłaniem towarów, nie wykonując samodzielnie czynności przewozowych, a trudniąc się działalnością czysto organizatorską. Polegała ona na poszukiwaniu przewoźnika, oferującego usługi we wskazanej gałęzi transportu, ustalaniu szczegółów dotyczących przewozu, zawarciu umowy przewozowej, negocjowaniu cen za usługi oraz na rozliczeniu usługi⁵.



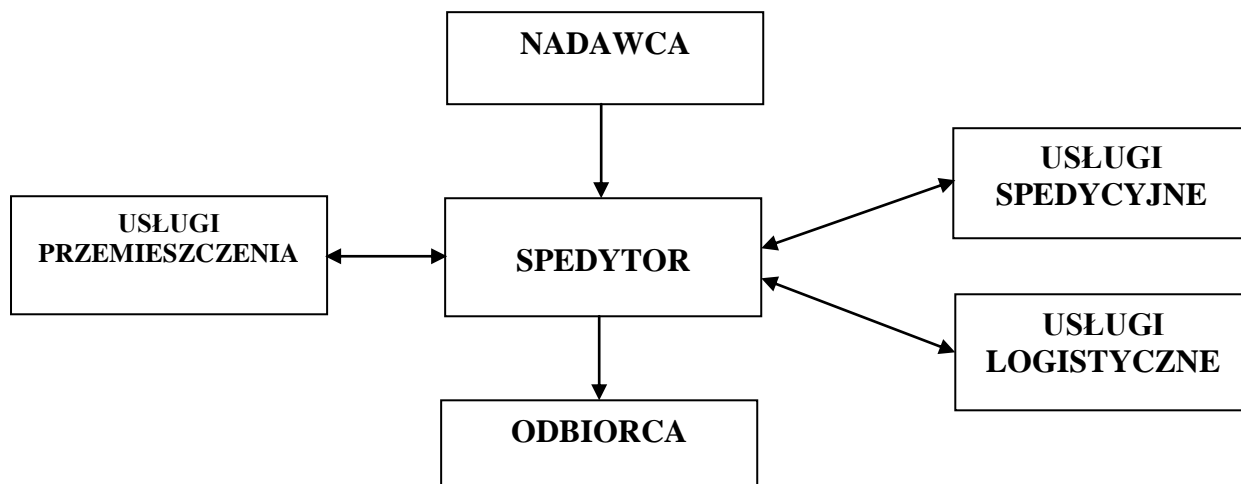
Rys. 2. Współpraca spedytora z innymi podmiotami.

Źródło: J.Rześny-Cieplińska: *Organizatorzy transportu. Rynki, operacje, strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 17.

Gestor ładunku zlecał spedytorowi organizację całości procesu przemieszczania ładunku, który pośrednicząc pomiędzy jego nadawcą a odbiorcą, zlecając usługi innym podmiotom uczestniczącym w procesie, miał za zadanie doprowadzić do wykonania bezpiecznego i ekonomicznego przemieszczenia przesyłki (rysunek 2).

⁵ E. Januła, T. Truś, Ź. Gutowska: *Spedycja*, Difin, Warszawa 2011, s. 11-13.

Tendencje współczesnego rynku transportowego, wskazujące na potrzebę zawiązywania partnerskich więzi przy tworzeniu usług dla klienta, opartych na ścisłej współpracy spedytorów, przewoźników, operatorów logistycznych oraz innych usługodawców, przyczyniły się do zmian ról podmiotów funkcjonujących na tych rynkach. Wraz z coraz częściej stosowaną przez przedsiębiorstwa polityką, zmierzającą do pogłębiania więzi z partnerami – kooperantami, spedytorzy oferują kompleksowy zakres usług, nie ograniczając się do samego przemieszczenia ładunku.



Rys. 3. Zakres usług oferowanych przez spedytora.

Źródło: J.Rześny-Cieplińska: *Organizatorzy transportu. Rynki, operacje, strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 18.

W związku z tym, w miarę rozwoju sektora TSL, zakres oferowanych przez spedytorów usług staje się coraz większy, aby w wielu przypadkach całkowicie zbliżyć się lub pokryć z zakresem usług oferowanych przez przewoźników czy operatorów logistycznych, spełniając w coraz większym stopniu standardy kompleksowej obsługi klienta (tabela 1).

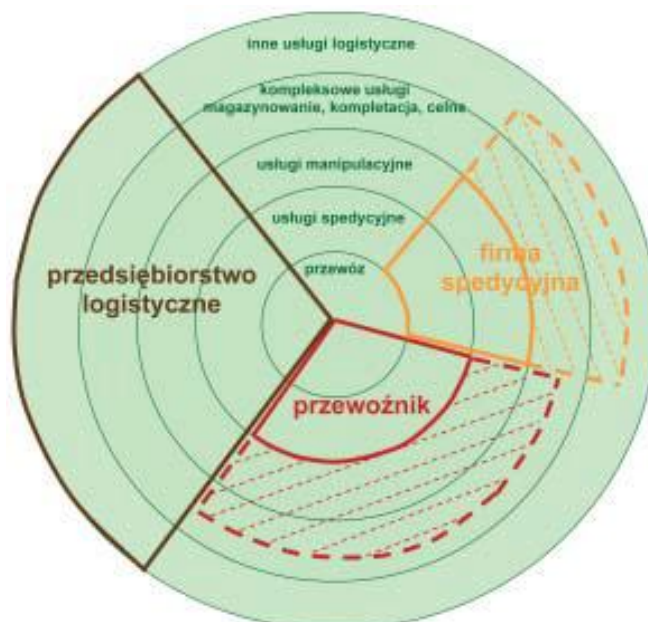
Tab. 1. Usługi oferowane przez przedsiębiorstwa spedycyjne.

Zakres działalności	3rd party logistics provider	4rd party logistics provider
Relacja z usługobiorcą – właścicielem łańcucha dostaw i/lub sieci logistycznej	Oursourcing magazynu lub fragmentu przepływu logistycznego	Oursourcing całości zarządzania wszelkich przepływem dóbr
Projektowanie sieci transportowo-magazynowej	Narzucona przez klienta	Projektowana dla klienta
Zarządzanie jakością i poziomem usług	Swoich własnych	Wszystkich podmiotów zaangażowanych
Kontrola przepływów logistycznych	Tylko do i z danego obszaru działalności	W całej sieci
Relacje z pozostałymi usługodawcami logistycznymi	Współpraca operacyjna	Zarządca (np. pytania ofertowe, negocjacje, warunki umowy, wymogi jakościowe usługi itp.)
Główna kompetencja	Działalność operacyjna	Strategiczne zarządzanie siecią logistyczną

Źródło: Podręcznik spedytora, pod redakcją naukową D.Marciniak-Neider i J.Neider, PISiL, Gdynia 2008, s. 515.

Operatorzy w postaci 3PL początkowo sprowadzały się do łączenia usług przewozu, spedycji i magazynowania, aby z czasem rozszerzyć się na monitorowanie tras ładunku, konsolidację i dekonsolidację dostaw, pakowanie i przepakowywanie, konfekcjonowanie, kompletowanie i montaż. Podmioty 4 PL reprezentują najbardziej zaawansowany stopień partnerstwa pomiędzy kontrahentami. Operator 4 PL pełni bowiem funkcje integratora, który planuje, koordynuje i kontroluje sieć dostaw⁶.

W obliczu zmian zachodzących w gospodarce światowej determinujących przekształcenia na rynku usług TSL można przewidywać w jakim kierunku zmierza ten sektor. Nowe uwarunkowania jakie niosą procesy globalizacji, z pewnością mają wpływ na kierunki rozwoju przedsiębiorstw spedycyjnych. Szanse na przetrwanie i rozwój, oraz umacnianie swej pozycji konkurencyjnej, w coraz większym stopniu mają duże przedsiębiorstwa, oferujące całościowe zaspokojenie wszystkich potrzeb transportowo – spedycyjno - logistycznych swych klientów. Zleceniodawcy coraz częściej wymagają pojedynczego, wyraźnie wskazanego partnera usług, przy jednoczesnym ich wykonaniu w sposób całościowy. Duże przedsiębiorstwa, tworzące zintegrowane łańcuchy dostaw, szeregi firm powiązanych ze sobą kapitałowo⁷ zaczynają dominować w sektorze TSL, w takich rozwiązaniach znajduje się bowiem największe możliwości uzyskiwania oszczędności i generowania zysków. Zintegrowane łańcuchy dostaw są wynikiem zgłaszanych na rynku usług transportowych potrzeb zleceniodawców, sprowadzających się do ich kompleksowej obsługi. Odzwierciedleniem tych tendencji są zmieniające się role, funkcje i zakres działalności spedytora. Spedytor coraz częściej przestaje działać jako czysty organizator, zmieniając swoją orientację w stronę dążeń do bycia partnerem uniwersalnym, zapewniającym kompleksową obsługę klientowi (rysunek 4).



Rys. 4. Tendencje do poszerzania zakresu usług przedsiębiorstw spedycyjnych.

Źródło: H. Zielaskiewicz: *Rola firm spedycyjnych obsługujących klientów kolejowych przewozów towarowych na zliberalizowanym rynku usług sektora TSL*, Logistyka nr 4/2007, s. 71.

Przedsiębiorstwa spedycyjne na rynkach niszowych

Jak większość przedsiębiorstw produkcyjnych czy usługowych, podmioty funkcjonujące na rynku usług TSL, specjalizują się w obsłudze pewnych jego segmentów. Spedytorzy, mimo, iż działają w jednym sektorze, znacznie różnią się od siebie zakresem wykonywanych usług. Możliwe jest dokonanie klasyfikacji takich przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę kryteria⁸:

⁶ Podręcznik spedytora, pod redakcją naukową D. Marciniak-Neider i J. Neider, PISiL, Gdynia 2008, s. 513.

⁷ Obecnie zwiększa się liczba przedsiębiorstw w sektorze TSL, które dywersyfikują ryzyko poprzez prowadzenie różnej działalności biznesowej, co wynika z niepewnego otoczenia gospodarczego i dążenia do zmniejszania ryzyka kosztem zwiększania kosztów zarządzania różnymi działalnościami. H. Brdulak: *Polski rynek TSL w 2010r.*, Logistyka Transport Spedycja, dodatek do „Rzeczpospolitej”, 22.06.2011 r.

⁸ D.Simpson: *Modele strategii marketingowych i możliwość ich zastosowania w przedsiębiorstwach spedycyjnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 75.

- zakres wykonywanych czynności (spedycja czysta, mieszana)
- zasięg obsługiwanego obrotu (spedycja krajowa, międzynarodowa)
- stopień współpracy pomiędzy spedytorami (spedytor główny, zastępczy, dalszy)
- struktura rodzajowa obsługiwanego ładunków (przedsiębiorstwa obsługujące drobnicę, ładunki masowe, jednostki ładunkowe)
- jednostki użyte do przewozu (spedytorzy specjalizujący się z przewozach kontenerowych)
- obsługiwana gałąź transportu (spedytorzy drogowi, morscy, lotniczy, kolejowi)
- stopień uczestnictwa w procesie transportowym (spedycja modalna, spedycja typu operatorskiego).

W Polsce w sektorze TSL, najwięcej przedsiębiorstw specjalizuje się w transporcie i spedycji drogowej. Takie przedsiębiorstwa oferują tradycyjne usługi typu: organizacja przemieszczenia, przygotowanie dokumentacji, ubezpieczenie ładunku, doradztwo w zakresie bazy dostaw, konsolidacja i dekonsolidacja ładunku, magazynowanie, usługi celne, logistyka terminalowa, logistyka zaopatrzenia i dystrybucji⁹. W sektorze tym panuje ogromna konkurencja, która jest znaczną barierą wejścia do sektora nowych uczestników. Bez względu jednak na fakt, iż sektor spedycji drogowej charakteryzuje się największą konkurencją, nowo wchodzący na rynek przedsiębiorcy wybierają najczęściej właśnie spedycję samochodową jako własną specjalizację. Wynika to z najczęściej z istnienia najmniejszej liczby barier wejścia dla nowych spedytorów, oraz ze – stosunkowo – najmniejszej kapitałochłonności działalności.

W spedycji samochodowej, można mimo wszystko, najłatwiej znaleźć obszary niszowe, w których przedsiębiorcy są w stanie budować własną konkurencyjność. Rozpoczynanie aktywności gospodarczej warto jednak poprzedzić analizą strategiczną oraz solidnymi badaniami rynku, co do potencjalnych potrzeb zleceniodawców.

Zgodnie z podejściem i wiodącymi tendencjami, duże przedsiębiorstwa produkcyjne czy handlowe nawiązują partnerskie kontakty w zakresie obsługi transportowo – spedycyjno - logistycznej z największymi operatorami TSL. Warto jednak zastanowić się w jakim obszarze rynku o własną pozycję konkurencyjną mogą dbać mali spedytorzy. Czy rola ich sprowadza się wyłącznie do obsługi małych przedsiębiorców?

Pozostaje to dyskusyjne, jednak warto zauważyć pewne przewagi małych spedytorów nad dużymi operatorami. Ich szansą może okazać się większa elastyczność oraz skłonność do natychmiastowej realizacji zlecenia. Ponadto precyzyjniej uregulowane w Ogólnych Polskich Warunkach Spedycyjnych 2010¹⁰ stosunki pomiędzy spedytorem głównym (otrzymującym zlecenie) a spedytorem zastępczym czy dalszym (podnajmowanymi przez spedytora głównego), określające zakres odpowiedzialności i ryzyk stron umowy, stwarzają możliwości na mniej ryzykowne działanie małych spedytorów występujących w roli podwykonawców usługi. Wobec takich uwarunkowań małe przedsiębiorstwa spedycyjne mogą bez obaw oferować, przykładowo, usługi dowozowe dla spedytorów lotniczych, morskich czy kolejowych. W wymienionych gałęziach transportu, z konieczności występujący drogowy transport dowozowy, organizowany jest w sposób zautomatyzowany, najczęściej w postaci linii regularnych, co często nie pozwala na elastyczność w obsłudze klienta.

Wciąż można dostrzec na rynku luki, w których własną konkurencyjność mogą kształtować mali spedytorzy. Wielcy uniwersalni operatorzy, mimo przewagi, którą dają im chociażby korzyści skali, nie zawsze są w stanie elastycznie dostosować się do potrzeb swoich zleceniodawców, a w takich obszarach miejsca dać sobie powinni znajdować niewielkie podmioty spedycyjne.

Podsumowanie

Działający na rynku TSL w roli organizatora przewozów ładunkowych spedytor, coraz częściej wykonując wszystkie czynności związane z logistyczną obsługą klientów, wykracza poza swoje tradycyjne zadania. W związku z tym, w ostatnich latach można zauważyć na rynku tendencję do przekształcania się przedsiębiorstw o profilu spedycyjnym w operatorów międzygałęziowych czy logistycznych, dla których „tradycyjni” spedytorzy stają się jedynie wykonawcami zleczanych usług¹¹.

⁹ H. Brdulak, op.cit.

¹⁰ Ogólne Polskie Warunki Spedycyjne 2010, PISiL, par. 8, 9, 20.

¹¹ J.Neider: *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 251-152.

Uniwersalność podmiotów funkcjonujących na rynku usług TSL bowiem, w największym stopniu, daje szansę na osiąganie wyższych przychodów ze sprzedaży. Badania empiryczne potwierdzają tę tezę, według nich bowiem największymi zwycięzcami na rynku TSL w ostatnich latach okazały się przedsiębiorstwa oferujące największą liczbę usług¹². W rankingu¹³ podmiotów z branży TSL – zauważono występowanie ścisłej korelacji między liczbą oferowanych przez przedsiębiorstwa z branży TSL usług a wielkością osiągniętych przychodów.

Dążenia do outsourcingu funkcji pomocniczych oraz skupianie się na tak zwanym „core business”, czyli podstawowej działalności organizacji skutkuje zwiększonym popytem na usługi transportowo-spedycyjne. Daje to możliwości rozwoju przedsiębiorstwom z branży TSL, jednak nie tylko największym operatorom, ale również małym spedytorom. Dostrzegając obszary, gdzie konieczna jest duża elastyczność oraz konieczność szybkiego dostosowywania się do zmian małe firmy spedycyjne także mogą osiągnąć sukces.

Streszczenie

W sektorze TSL wzrasta liczba przedsiębiorstw oferujących kompleksową obsługę klienta. Badania empiryczne (zaprezentowane w „Polski rynek TSL w 2010 r.”), potwierdzają, iż ich uniwersalność w największym stopniu daje szansę na osiąganie wyższych przychodów ze sprzedaży. Mimo tego, można na rynku TSL odnaleźć obszary niszowe, gdzie własne pozycje mogą budować i umacniać mali, lub dopiero rozpoczynający działalność spedytorzy.

Literatura

- 1) Adamkiewicz.H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wyższa Szkoła Morska w Gdyni, Gdynia, 1999.
- 2) Bentkowska-Senator K, Kordel Z., *Polski transport samochodowy ładunków*, Kodeks Bydgoszcz, Bydgoszcz 2007.
- 3) Brdulak H., *Polski rynek TSL w 2010 r.*, Logistyka Transport Spedycja, dodatek do „Rzeczpospolitej”, 22.06.2011 r.
- 4) Januła E., Truś T., Gutowska Ż., *Spedycja*, Difin, Warszawa, 2011.
- 5) Neider J., *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009.
- 6) Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, 2007
- 7) Pangsy-Kania S., *Polityka innowacyjna państwa a narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2007.
- 8) Podręcznik spedytora, pod redakcją naukową D.Marciniak-Neider i J.Neider, PISiL, Gdynia 2008.
- 9) Rześny-Cieplińska J., *Organizatorzy transportu. Rynki, operacje, strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2011.
- 10) Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, 2005.
- 11) Simpson D., *Modele strategii marketingowych i możliwość ich zastosowania w przedsiębiorstwach spedycyjnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.
- 12) Zielaskiewicz H., *Rola firm spedycyjnych obsługujących klientów kolejowych przewozów towarowych na zliberalizowanym rynku usług sektora TSL*, Logistyka 4/2007.

¹² K. Bentkowska-Senator, Z. Kordel: *Polski transport samochodowy ładunków*. Kodeks Bydgoszcz, Bydgoszcz 2007, s. 96-97.

¹³ H. Brdulak, op.cit.