

Halina Brdulak,
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Rynek usług transportowo-spedycyjno-logistycznych (TSL) w Polsce (cz. 2)

Transport drogowy w Polsce

Rola transportu drogowego w Polsce jest podobna jak w krajach Unii Europejskiej, jego udział w przewozach ładunków wyniósł w 2000 r. ponad 80%, a w pracy przewozowej 25,8%. Zakłada się, że do 2010 r. popyt na transport towarowy wzrośnie o 38% (Biała Księga, 2001 r.), to oznacza co najmniej 33% wzrost przewozów drogowych, przy założeniu podwojenia przewozów kolejowych w tym czasie (dane IRU).

Struktura przewozów w drogowym transporcie towarowym w Polsce

Transport krajowy. Dominującą pozycję zajmuje sektor prywatny (95% przewozów w 2000 r.). Zarobkowy transport realizuje 35% przewozów, wobec 65% przewożonych w ramach transportu gospodarczego (porównanie tonażu). Świadczy to o wielkości rynku. Struktura ta mogłaby się zdecydowanie inaczej ukształtować (na korzyść transportu zarobkowego), jeśli pod uwagę bralibyśmy przesyłki paletowe. Odwrotne proporcje widać również przy analizie pracy przewozowej. Nadal można zauważyć duże rozdrobnienie firm. Dominują podmioty o liczbie zatrudnionych do 9 osób, które na ogół dysponują niewielką liczbą samochodów. Liczba większych firm kształtuje się na stabilnym poziomie 1444 (2000 r.) – 1447 (1998 r.), co stanowi zaledwie 1,6% wszystkich przedsiębiorstw, które zarejestrowały działalność transportową. Liczba podmiotów, faktycznie prowadzących działalność transportową, nie jest do końca identyfikowana. Na podstawie rejestru liczba ta kształtuje się na poziomie ponad 90 tys., jednak w rzeczywistości może ona sięgać 50-60 tys. Wprowadzenie konieczności uzyskania licencji na działal-

ność transportową spowoduje również lepszą identyfikację tego sektora gospodarki. Wśród dużych firm zaledwie 10 posiada ponad 100 pojazdów, a 216 dysponuje od 20 do 99 samochodami (dane GUS). W strukturze taboru zaledwie 4% ma ładowność powyżej 8 t. Wiek znacznej części samochodów sięga nawet 10 i więcej lat. Również w niskim stopniu spełnia standardy ekologiczne.

W transporcie krajowym będą obowiązywały, zgodnie z ustawą z 6. 09. 2001 r. o transporcie drogowym, nowe regulacje dotyczące konieczności uzyskania licencji na przewozy. Ponieważ w trybie przyspieszonym (od 1 października 2002 r.) wprowadzono również ustawę dotyczącą czasu pracy kierowców (umowa AETR), koszty funkcjonowania firm wzrosły. Dotychczas kraje Unii Europejskiej właśnie w transportowych firmach krajowych w Polsce upatrywały największej konkurencji, ponieważ ich koszty były zdecydowanie niższe niż firm międzynarodowych.

Obecnie trwają już prace nad zmianami w ustawie o transporcie drogowym, przy czym największy niepokój budzi propozycja wprowadzenia ograniczenia przewozów na potrzeby własne. Ponieważ w Polsce stanowią one aż 80% wszelkich przewozów (w Unii – 20%), zachodzi domniemanie, że znacząca część firm w ten sposób nieformalnie realizuje przewozy zarobkowe, nie odprowadzając podatków z powyższej działalności. Proponowany zapis ustawy (dopuszczenie przewozów własnych tylko w przypadku, gdy są one realizowane samochodami o masie całkowitej do 7,5 t) zmusza do korzystania z usług transportowych zewnętrznych dostawców. Większość firm wykorzystuje bowiem do przewozu własnego samochody o tonażu po-

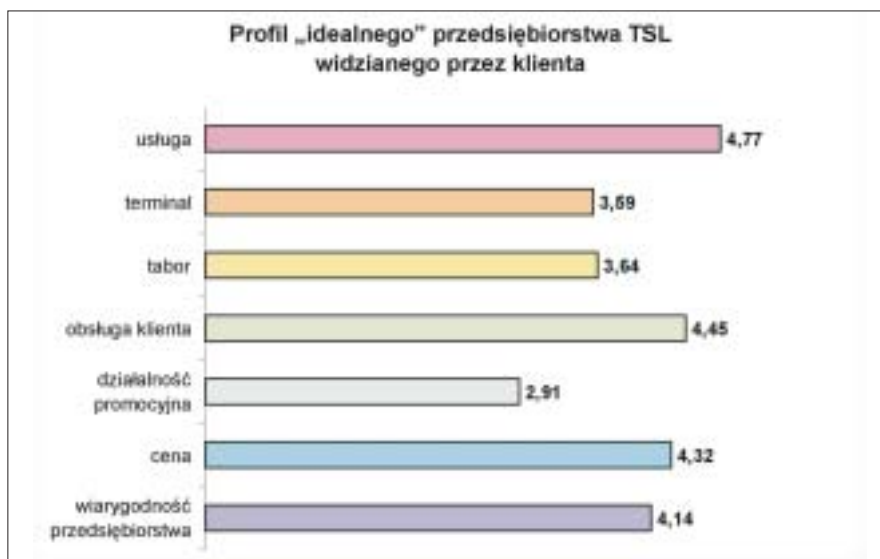
wyżej 7,5 t. W efekcie może dojść do wymuszonego outsourcingu usług transportowych, co jednak w większości przypadków, zgodnie z analizą ekonomiczną, jest bardziej opłacalne. Osobiście nie postrzegam tak wysokiego zagrożenia obniżenia rentowności, jakie zostało zaprezentowane przez firmy produkcyjne.

Transport międzynarodowy. W transporcie międzynarodowym zarejestrowanych jest 8528 firm (2002 r.), dysponujących 27 854 samochodami. Oznacza to, że średnio na firmę przypada 3 samochody. Ponad 95% przedsiębiorstw posiada do 10 samochodów, a zaledwie 0,14% – ponad 50 (w tym zaledwie 0,04 – ponad 100). Jest to tabor nowoczesny, głównie produkcji zachodniej. Ponad 64% spełnia kryteria ekologiczne. Niestety nadal polski transport jest wykonawcą/dostawcą usług dla zagranicznych operatorów logistycznych, którzy często przejmują rolę 4PL, zarządzającego całym łańcuchem dostaw. Udział transportu (tonażowo) ze wschodu na zachód stanowi zaledwie 10% całości przewozów UE, a 3% w ujęciu wartościowym. Ponad 80% przewozów jest realizowanych przez przewoźników z Europy Środkowo-Wschodniej, jednak wśród nich mogą się również znajdować przedstawicielstwa firm zachodnich. Porównując strukturę firm w Europie Środkowo-Wschodniej i Unii Europejskiej można zauważyć znaczące różnice, wynikające z wyższego poziomu koncentracji przedsiębiorstw unijnych. I tak firmy jednoosobowe stanowią około 90% firm w Europie Środkowo-Wschodniej i około 62% w UE, od 2-10 zatrudnionych ma około 6% firm w Europie Środkowo-Wschodniej i 32% w UE, od 11-50 osób zatrudnia około 3% firm w Europie Środkowo-Wschodniej i 5% w UE. Jedynie udział firm zatrudniających ponad 50 osób ukształtował się podobnie, na poziomie 1%.

Analiza strony popytowej rynku TSL

Analiza została dokonana w oparciu o badania autorki, których szczegółowe wyniki zostały opublikowane na łamach „Rzeczpospolitej”, dodatek Logistyka Transport Spedycja z 12 grudnia 2002 r. Objęły one wprawdzie grupę 22 firm, jednak ze względu na ich znaczącą pozycję na rynku mogą być traktowane jako istotny czynnik wyboru strategii działania przedsiębiorstw z branży TSL. Generalnie wszyscy respondenci uznali, że firmy TSL, z którymi współpracują, mają wypracowane standardy obsługi klienta. Prawie 25% ankietowanych określiło się jako liderów w łańcuchu dostaw, a niespełna 50% jako kluczowych partnerów. W tych przypadkach stosunki między klientami i operatorami logistycznymi uznano za partnerskie bądź mające charakter pogłębionej współpracy. Można uznać, że przewaga relacji kooperacyjnych w przypadku firm badanych ma charakter trwały. Te firmy są również bardziej zainteresowane udziałem w badaniu, co potwierdza ich nastawienie do kooperanta. Interesujące może być również, że prawie 70% respondentów posiada do 5 dostawców usług TSL. W ten sposób klienci dywersyfikują ryzyko wynikające ze współpracy. Najczęściej respondenci korzystali z usług przewozowych (100% odpowiedzi), spedycyjnych i celnych (po prawie 82%), w nieco mniejszym stopniu z usług kurierskich (73%) oraz magazynowania i logistycznych (po prawie 55%). Najmniejszym zainteresowaniem cieszyły się wśród klientów TSL usługi informatyczne i finansowe, które w dużym stopniu można uznać za składową usług logistycznych. Wśród wymienianych dostawców usług TSL pojawiły się następujące firmy: Euroad, Spedpol, Hellman Moritz, Raben, Cat, Kuehne und Nagel, P&O, Trans Plus, CJ International, Schenker, M&M, Bruhn Transport, Mexem, Stolica, Servisco, C. Hartwig Katowice, C. Hartwig Warszawa, Logland, DFDS, Wilshire Holding sp. z o.o., Transkruszwica.

Generalnie można ocenić, że w 2002 roku największą wagę firmy przywiązywały do ceny, obsługi klienta i jakości usługi. W porównaniu z poprzednimi badaniami (z 2000 r. i 1999 r.) zdecydowanie wzrosło znaczenie ceny i obsłu-



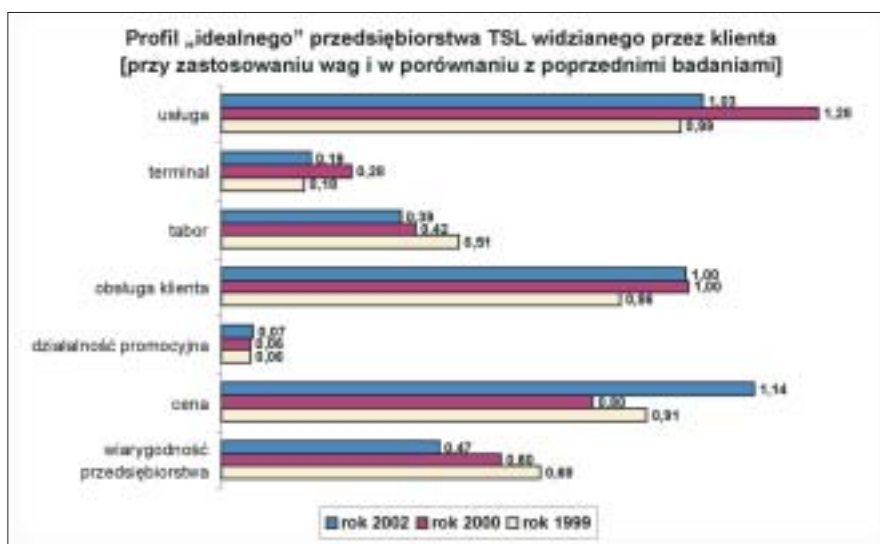
Wykres 3. Źródło: badania własne

gi klienta. Profil idealnego przedsiębiorstwa w 2002 został przedstawiony na wykresie 3 (maksymalna ocena wynosi 5).

Analizując wyniki badań w ujęciu dynamicznym i przy zastosowaniu wag, można zauważyć zdecydowany wzrost znaczenia czynnika cenowego przy ocenie firmy z branży TSL, niewielki spadek znaczenia wiarygodności przedsiębiorstwa oraz oceny jakości taboru. Powyższe zmiany są, moim zdaniem, skutkiem określonego porządkowania się rynku, budowaniem standardów (wszystkie firmy TSL, zgodnie z oceną klientów, takie posiadają). Istotny wpływ na wyniki miał dobór respondentów. Są to firmy, tak jak wcześniej pisałam, duże i znane na rynku, a więc również wymagające i działające według określonych standardów. W wielu przypadkach – narzucające te

standardy (jako liderzy w łańcuchach dostaw). Współpracują one również z firmami, które prezentują podobną pozycję na rynku. Porównanie wyników badań, przy zastosowaniu wag, zostało zaprezentowane na wykresie 4.

Ogólna jakość usługi rozumiana jest przede wszystkim jako dotrzymanie uzgodnionych terminów (4,86 p) oraz pełne dotrzymanie zobowiązań (4,73 p), przewożenie przesyłek w stanie nieuszkodzonym (4,68 p) i pewność uniknięcia kradzieży (4,59 p). Zarówno szybkość realizacji usługi jak i jej kompleksowość (szeroki zakres oferty) mają nieco mniejsze znaczenie. Jeżeli jednak przyjrzymy się badaniom w ujęciu dynamicznym, można zauważyć, że wzrasta znaczenie przede wszystkim dwóch obszarów: dotrzymania uzgodnionych terminów oraz pewność uniknięcia kra-



Wykres 4. Źródło: badania własne

dzieży. Gwarantowane terminy stanowią również jeden z kluczowych czynników wyboru dostawcy w krajach Unii Europejskiej. Niepokojące jest jednak, charakterystyczne tylko dla polskiego rynku, wzrastające zagrożenie z tytułu kradzieży bądź zaginięcia przesyłek.

Znajduje to potwierdzenie w coraz większej identyfikacji Polski na tle innych państw jako kraju o wzrastającej korupcji. Również wysoka stopa bezrobocia (blisko 18%) i postępujące rozwarstwienie się społeczeństwa (m.in. brak ukształtowanej klasy średniej) sprzyja narastaniu postaw agresywnych i spadku wartości norm moralnych. Większy nacisk na dotrzymywanie uzgodnionych terminów świadczy o transformacji w kierunku coraz bardziej dojrzałego rynku, gdzie szybkość realizacji zlecenia osiągnęła już poziom wysoki (dostawy w 24 h). Jednocześnie powoli spada znaczenie kompleksowości dostaw, wyrażającej się w szerokości oferty. Znajduje to również potwierdzenie w badaniu kondycji firm TSL, gdzie wyraźnie widać, że kompleksowość nie jest obecnie czynnikiem sukcesu w działalności firm. Klient za to coraz większą uwagę zwraca na możliwości kontaktowania się z jedną osobą w firmie, zapewniającą mu pełny zakres i jednolitość informacji, zgodnie z regułą *one-stop-shopping*.

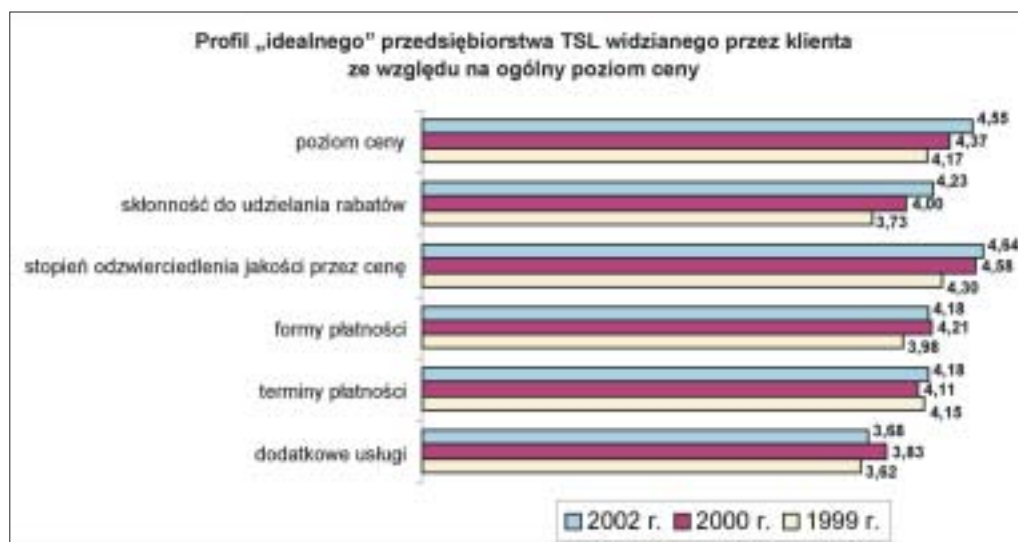
Pozostałymi znaczącymi czynnikami wyboru dostawcy TSL są: cena i obsługa klienta.

W przypadku ceny, której znaczenie zdecydowanie wzrosło w porównaniu z ubiegłymi latami, największą wagę przywiązuje się do dobrego stopnia odzwierciedlenia jakości przez cenę (4,64

p), generalnego poziomu ceny (4,55 p), skłonności do udzielania rabatów (4,23 p) oraz form i terminów płatności (po 4,18 p). Zmiany następujące na rynku usług TSL świadczą o zwracaniu coraz większej uwagi na adekwatność ceny do jakości usługi. Stagnacja gospodarcza zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania obszarów oszczędności, wzrasta także świadomość kosztowa. Generalnie można zauważyć na rynku TSL w ciągu ostatnich paru lat spadek cen na proste usługi (np. cena za przewóz 1 palety), gdy tymczasem coraz większej wartości nabiera zawartość wiedzy w usłudze. Skłania to do ewoluowania części firm zarówno operatorów logistycznych, jak również z branży IT czy konsultingu w kierunku doradztwa. Wymaga to jednak dobrej znajomości procesów biznesowych klientów, a także wiedzy na temat trendów w danej branży, zarówno w Polsce, jak też w Unii Europejskiej czy generalnie na świecie (przeważnie jednak odwołujemy się do doświadczeń amerykańskich). Czas obrotu gotówką staje się w powyższej sytuacji jednym z krytycznych czynników sukcesu, a w warunkach stagnacji terminy płatności firm ulegają ciągłemu wydłużeniu. Istotne jest, aby przedsiębiorstwo zsynchronizowało czas między wypływem gotówki (płatności dla dostawców) a jej wpływem (od klientów). Pozwala to również na potraktowanie czynnika terminu i formy zapłaty jako jednego z elementów konkurencji na rynku. Należy jednak zdawać sobie sprawę, że wydłużanie tego terminu dla klientów oznacza w praktyce kredytowanie ich działalno-

ści, a tym samym udzielanie im rabatu (jako koszt alternatywny można liczyć wpływ z tytułu lokat bankowych na określony czas, np. jeśli termin płatności wynosi 90 dni, to ukryty rabat wynosi wartość wpływów z tytułu ulokowania określonej kwoty na koncie bankowym). Profil „idealnego” przedsiębiorstwa TSL ze względu na ogólny poziom ceny w ujęciu dynamicznym został zaprezentowany na wykresie 5.

Kolejny obszar, który uzyskał największą wagę w ocenie klientów TSL, to kontakt z kierowcami i pozostałymi pracownikami, głównie sprzedawcami. Jeśli w poprzednich badaniach te dwie grupy osób pierwszego kontaktu były oceniane podobnie, tak obecnie nastąpiło zróżnicowanie. Wprawdzie w obu przypadkach największe znaczenie przypisuje się kompetencji i fachowości, jednak nieco wyższą rangę ta cecha otrzymała w przypadku sprzedawców. Nadal poważny problem stanowią reklamacje i szybkość radzenia sobie z nimi ma znaczenie przy budowaniu przewagi konkurencyjnej. Można zauważyć dodatnią korelację między tą pożądaną cechą i przywiązywaniem wagi to działań zapobiegających kradzieżom. Dostępność sprzedawców została oceniona nieco wyżej (4,18 p) niż kierowców (3,82 p). Również takie cechy jak życzliwość i otwartość są oceniane wyżej w przypadku sprzedawców (3,73 p i 3,68 p w przypadku kierowców). Wygląd generalnie nie jest taki istotny (choć nieco istotniejszy w przypadku kierowców), co prawdopodobnie świadczy o standaryzacji tej cechy, czyli zarówno wygląd sprzedawców jak też kierowców nie budzi obecnie większych zastrzeżeń. Potwierdza to spadek znaczenia tej cechy w porównaniu z poprzednimi badaniami. Natomiast wzrosło znaczenie dostępności, zwłaszcza w przypadku sprzedawców. Rynek zmierza w kierunku indywidualizacji usługi masowej (*mass customization*), ściśle dopasowanej do oczekiwań danego klienta. Ponieważ generalnie czas staje się coraz cenniejszym zasobem, również dostępność osób pierwszego kontaktu jest wyrazem po-



Wykres 5. Źródło: badanie własne

wyższej tendencji. Dostępność jest również tą cechą, która traktowana jest jako jedna z kluczowych przy realizacji usługi TSL przez własny dział czy zespół ludzi. Brak szybkiej dostępności wymieniany jest jako wada usług kupowanych od zewnętrznych operatorów. Na wykresach 6 i 7 został przedstawiony dynamicznie profil „idealnego” przedsiębiorstwa TSL ze względu na jakość obsługi przez kierowców i pozostałych pracowników.

Zakończenie

Analiza gospodarki wskazuje na utrzymywanie się tendencji stagnacyjnych, które sprzyjają myśleniu kosztowemu. Przedsiębiorstwa w takich warunkach przyjmują różną strategię działania: niektóre z uporem kontynuują swoją dotychczasową działalność, w pewnym sensie ignorując zaistniałą sytuację, inne koncentrują się na przetrwaniu, czekając na zmiany i kolejna grupa poszukuje twórczych możliwości rozwoju swojej działalności, uznając stagnację czy też kryzys jako szansę na rozwój.

Kanosuke Matsushita, prezes japońskiego koncernu Matsushita, twierdzi, że kluczowa w sytuacji kryzysowej jest postawa zarządu, „duch” przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji ważna jest ciężka praca, nie uleganie modom, lecz poszukiwanie i sprzedawanie produktów, których ludzie naprawdę potrzebują. Kiedy sytuacja jest trudna, wówczas lepiej widać szanse, które się pojawiają, łatwiej je wówczas wykorzystać¹. Ważne jest jednak podejmowanie wyzwań związanych ze zmianami wcześniej niż jesteśmy do nich zmuszeni. Działanie w warunkach ograniczonych zasobów pozwala na wytworzenie się ducha przedsiębiorczości, czyli ukształtowanie się pewnego rodzaju instynktu ra-

dzenia sobie w trudnych sytuacjach. Istotnym czynnikiem sukcesu w takich warunkach jest koncentracja ludzi wokół głównego celu, jego właściwe zrozumienie. Przedsiębiorczość powinna być wspierana przez rozwijanie umiejętności pracy zespołowej. Trudno bowiem pokonywać trudności, jeśli w firmie panuje atmosfera konfrontacji, prowadząca do atomizacji społeczności firmy. Wytworzenie kultury kooperacji, wyrazista sylwetka prezesa, uczciwie pokazującego warunki działania, jego autorytet i wiarygodność, dają szansę na zmierzenie się z trudnościami.

Przedsiębiorstwa działają obecnie na coraz bardziej niepewnym i mniej przewidywalnym rynku. Dlatego też coraz większego znaczenie odgrywają ludzie, ich szeroka wiedza i umiejętność syntezy, łączenia faktów z różnych obszarów, zdolność do łamania schema-

tów, innowacyjność, działanie na granicy „chaosu”. Tylko bowiem firma o lekkiej strukturze, opartej o pewne standardy działania ale stwarzająca pole dla indywidualnych działań, właśnie tej wspomnianej wyżej przedsiębiorczości połączonej z zespołowością, ma szansę na przetrwanie w nieustannie zmieniającej się rzeczywistości. A. Einstein uważał, że nie można dokonywać zmian stosując dotychczasowy sposób myślenia, J. Welch uznał, że szaleństwem jest oczekiwać zmian stosując ten sam sposób postępowania. Oznacza to konieczność większego rozwoju kreatywności, która powinna prowadzić do innowacyjności, a tym samym budować podstawy firmy umiejętnie zarządzającej wiedzą.

Trudności w prognozowaniu przyszłości nie są domeną jedynie obecnych czasów. Już na początku XX w. europejcy ziemianie zostali kompletnie zaskoczeni napływem amerykańskiego zboża. Wcześniej eksperci uznali, że

amerykańskie zboże nie trafi do Europy, ponieważ nie wystarcza nawet na zaspokojenie stale zwiększającej się imigracji. Jedynym, który widział realnego konkurenta dla Europy w Ameryce był F. Engels². Obecnie prognozy obarczone są większym ryzykiem, co pokazuje chociażby przykład nieustannej korekty (w dół) przyrostu PKB w gospodarce Niemiec w 2002 r. Podobnie „interesująco” wyglądają prognozy PKB dla Polski w bieżącym roku. Ich rozpiętość wynosi nawet 2 punkty procentowe (w zależności od źródła informacji), co oznacza możliwość pomyłki o 100%. Jak w tej sytuacji może zachowywać się przedsiębiorstwo, jeśli dane makroekonomiczne obarczone są tak dużym błędem? Na szczęście przedsiębiorstwa na ogół zachowują się racjonalnie, badając oczekiwania swoich klientów i próbując wraz z nimi osiągnąć lepszą pozycję na rynku.



Wykres 6. Źródło: badanie własne



Wykres 7. Źródło: badanie własne

¹ Apetyt na zarządzanie czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą, założycielem i twórcą potęgi koncernu Matsushita Corp. (Panasonic, Technics, National), Warszawa, Weka 2002.

² Przytoczona historia za R. Kapuścińskim „Lapidarium V”, Czytelnik, Warszawa 2002, s.45, który powołuje się na rozprawę Ludwika Krzywickiego „Kwestia rolna” z 1903 r.