

Paweł Romanow
Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu

Strategie transportowe operatorów z branży TSL w łańcuchach dostaw

Transport jest czynnikiem intensyfikującym rozwój zarówno poszczególnych regionów, jak i całych gospodarek w skali makro. Zależność między rozwojem gospodarki narodowej a rozwojem systemów transportowych w łańcuchach dostaw wynika z faktu, że transport „obsługuje” pozostałe działy gospodarki, a szczególnie przemysł, budownictwo, czy rolnictwo.

Dynamiczny rozwój gospodarki w ostatnich latach wymusza w firmach branży TSL działania zmierzające do wypracowania i podtrzymywania przewagi konkurencyjnej poprzez wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania, tak na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Poszukiwania sposobów redukcji kosztów, wzrost oczekiwań klientów odnośnie poprawy szeroko rozumianej jakości obsługi transportowej, a także redukcja czasu procesów tworzących ostateczną łączną wartość dla klienta sprzyjają, a raczej wymuszają koncentrację działań w ramach nowoczesnych rozwiązań w obrębie obsługiwanych łańcuchów dostaw.

W ostatnich latach XX wieku w Polsce powstawało wiele małych i opartych głównie na rodzinnym kapitale przedsiębiorstw zajmujących się spedycją oraz transportem. Aktualnie obserwuje się postępującą specjalizację firm transportowych spowodowaną wysokim poziomem konkurencji w sektorze. Akcesja Polski do struktur UE, przystąpienie do strefy Schengen, korzystna koniunktura gospodarcza, przekładają się na znaczne uproszczenie realizowanych procesów transportowych oraz usług towarzyszących na obszarze unijnym. Wzrost zainteresowania outsourcingiem w przedsiębiorstwach produkcyj-

nych przyczynił się także do wzrostu zapotrzebowania na transport oraz obsługę spedycyjną.

Potencjał przedsiębiorstw z branży TSL, funkcjonujących w ramach systemów transportowych, ma decydujący wpływ na efektywność procesu pozyskiwania zleceń. Z tego warunku wynika podział strategii, których konsekwentna realizacja sprzyja firmom transportowym w utrzymaniu / rozwoju na rynku:

- Strategia wobec klientów – polega na promowaniu własnej oferty, a tym samym wizerunku solidnego operatora
- Strategia wobec konkurencji – sprowadza się do konfrontacji własnej oferty (relacja: zakres i skala działania – jakość – cena) z ofertami innych firm działających na rynku.

W procesie ostrej rywalizacji w sektorze usług transportowych ogromne znaczenie ma jakość, którą trzeba postrzegać w kontekście kryteriów pomiaru obsługi klientów, w odniesieniu do jego elementów na trzech poziomach, to jest:

- *Elementy przedtransakcyjne*: wygoda w kontaktowaniu się klienta z firmą, struktura organizacyjna, elastyczność dostawcy rozumiana jako umiejętność szybkiego dostosowywania się do indywidualnych potrzeb klienta, docelowe terminy dostaw, czas odpowiedzi na zapytania ofertowe
- *Elementy transakcyjne*: czas realizacji usługi transportowej, wskaźnik realizacji zamówień, terminowość dostawy, wskaźnik uszkodzeń transportowych
- *Elementy potransakcyjne*: reklamacje, obsługa zwrotów.

Niezależnie od zaprezentowanych wyżej elementów, większość firm re-

prezentujących tak zwaną stronę popytową, wyróżnia jako najważniejsze cztery elementy określające poziom transportowej obsługi klienta, to jest¹:

- *Czas dostawy* – rozumiany jako czas od złożenia zamówienia do przekazania przesyłki klientowi
- *Niezawodność* – to jest prawidłowość realizacji zamówienia pod każdym względem
- *Komunikację* – czyli sposób prowadzenia dialogu pomiędzy firmą transportową a kupującym usługę, umożliwiającą kontrolowanie realizacji zlecenia oraz wzajemne informowanie się o zmianach i zakłóceniach
- *Wygodę* – traktowaną jako równoczesna skłonność i zdolność firmy transportowej do spełnienia dodatkowych wymagań klienta, takich jak: wielkość dostaw, wybór rodzaju / typu środka transportu, sposób pakowania, częstotliwość dostaw, terminy przyjmowania zamówień i realizacji dostaw, itp.

Nowe inwestycje infrastrukturalne, na przykład związane z organizacją Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej w 2012 roku, tania siła robocza oraz coraz bardziej doświadczona i wykształcona kadra zarządzająca sprzyjają uzyskiwaniu przewagi przez polskich przewoźników, funkcjonujących na ponadnarodowych rynkach transportowych, nad firmami zachodnimi od dawna już realizującymi swoje funkcje usługowe². Konkurencja między firmami świadczącymi usługi w sektorze TSL jest duża. Nie dotyczy to jednak każdej gałęzi świadczącej usługi przewozowe, a zdania na ten temat są często sprzeczne. Duży wpływ na konkurencyjność firm ma państwo poprzez swoje regulacje prawne. Regulacje te wpływają na strategię firmy, w tym na sposoby zdoby-

¹ Fechner I.: Zarządzanie łańcuchem dostaw. Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007, s.42.

² Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na konsekwencje wynikające ze spektakularnego, nieoczekiwanego upadku firmy Ricó.

wania przewagi konkurencyjnej. Konkurencja stała się nieodłącznym elementem rynku. Rynek generuje i wymusza określone zachowania firm, które muszą szybko reagować, aby dostosować się do zmiennych oczekiwań i upodobań klientów, do innowacji, do lepszej jakości oferowanych usług, itp. Firmy coraz intensywniej poszukują możliwości zredukowania kosztów i zwiększenia swojej efektywności oraz podnoszenia konkurencyjności, by stać się bardziej atrakcyjnym partnerem w relacjach zachodzących w systemach transportowych.

Z punktu widzenia poziomu i form konkurencji, wśród przewoźników funkcjonujących w systemach transportowych, jego najistotniejszą cechą jest zróżnicowanie naturalnych barier wejścia: od bardzo niskich do bardzo wysokich. Na części rynków transportowych występuje tendencja do nadmiernej konkurencji, a znów w innej części poziom konkurencji jest zbyt niski³. Rynek usług transportowych jest usankcjonowany nie tylko prawnie, lecz także poprzez naturalne i sztuczne bariery wejścia na rynek. W analizie struktury branży usług TSL można posłużyć się uniwersalnym modelem branży Portera. Posługując się przyjętym w tym modelu układem sił konkurencyjnych, można scharakteryzować branżę usług TSL:⁴

1. Rywalizacja w branży i substytutu:

- tempo wzrostu rynku – duże szczególnie w przypadku kompleksowej obsługi klienta oraz rynku przesyłek ekspresowych,
- udział kosztów stałych – zróżnicowany, nie duży w sytuacji, kiedy operatorzy bazują na umowach partnerskich z przewoźnikami,
- bariery wejścia – duże ze względu na inwestycje w nowoczesne technologie, różne w zakresie inwestycji w tabor, powierzchnie magazynowe i *know – how*,
- bariery wyjścia – duże,
- liczba i różnorodność rywali – zróżnicowane z uwagi na zasięg i skalę działalności operatorów.

2. Niebezpieczeństwo nowych wejść:

- korzyści skali – duże w przypadku

korzystania z rozbudowanej infrastruktury,

- wymagania kapitałowe – zasadniczo duże zarówno w przypadku posiadania, jak i dzierżawienia taboru, sprzętu i magazynów, systemów informatycznych,
- krzywa uczenia się – duże znaczenie, na przykład przy wchodzeniu w nisze rynkowe,
- regulacja ze strony państwa i przewoźników – duża, głównie w transporcie,
- dostęp do informacji o sektorze – bez barier, grupy konsultingowe, raporty i analizy branżowe.

3. Siła przetargowa nabywców:

- poziom konkurencji nabywców – zróżnicowany w zależności od skali, zasięgu działania i stopnia specjalizacji operatora,
- koszty przestawienia nabywców – różne, uzależnione od specyfiki obsługiwanej branży,
- skłonność nabywców do integracji wstecz, a więc w tym przypadku samodzielnego wykonania przewozów – nieduża, ze względu na kosztochłonną infrastrukturę i umiejętności *know – how*; w Polsce nabywcy bazują jeszcze na samoobsłudze,
- poziom informacji nabywców – wzrastający,
- udział kosztów transportu w kosztach firm – nabywców, znaczenie transportu dla jakości produktu tych firm i poziom zysków nabywców – zróżnicowany, raczej duży w firmach produkcyjnych i handlowych.

4. Siła przetargowa dostawców:

- zróżnicowanie produktu – duże uzależnione od stopnia specjalizacji floty, urządzeń handlingowych i powierzchni magazynowych,
- koszty przestawienia – w przypadku przewozów uniwersalnych i ładunków niewymagających specjalnego traktowania – małe; w innych sytuacjach średnie i duże,
- poziom koncentracji – dostawcy rozproszeni,
- skłonność do integracji w przód – duża.

Analizując sytuację w systemach

transportowych trzeba też zwrócić uwagę na zjawisko fuzji i przejęć, które są przedmiotem badań wielu analityków rynku usług logistycznych. Arthur Andersen Corporate Beratung GmbH opublikował raport European Deal Survey, z którego wynika, że w Europie w latach 2000 – 2001 doszło do 436 transakcji tego typu. W wyniku konsolidacji powstały w Polsce tak duże firmy (największe to Raben, Schenker i DHL) po to, aby odgrywać istotną rolę na zewnętrznych rynkach, w szczególności w krajach Europy Wschodniej. Konsolidowano w ostatnim czasie firmy w ramach grup kapitałowych (DHL, FM Logistics, Schenker, Raben, Pekaes Multi – Spedytor). Firmy wzmacniały się także w wyniku fuzji i przejęć (DHL, DFDS, FM Logistics, Kuehne und Nagel, Raben)⁵. Zalety układów kooperacyjnych są obustronne. Spośród nich wymienić można: korzyści z marki, dostęp do wiedzy i umiejętności, zasobów ludzkich, wyposażenia techniczno-organizacyjnego, korzyści skali w działaniach marketingowych itp. Przykładem może być sojusz zawarty pomiędzy Masterlink Express (obecnie DPD) i Kuehne+Nagel, którego głównym celem jest optymalizacja kosztów obsługi klienta w obu firmach. Jedna z nich świadczy usługi głównie w zakresie usług kurierskich, druga natomiast specjalizuje się w spedycji.

Duże firmy (czyli tak zwani główni gracze na rynku usług TSL), w tym przede wszystkim międzynarodowe koncerny logistyczne, tworzą grupy przedsiębiorstw działających pod tą samą marką, wykorzystujących firmową dokumentację przewozową, sieć operacyjną, wzajemnie wykorzystujących środki transportu i elementy infrastruktury punktowej, korzystających ze zsynchronizowanych i zintegrowanych systemów telematycznych, itp.

Jednak wysokie obciążenia administracyjne i sprawozdawcze, jakimi zostali obarczeni polscy transportowcy po wstąpieniu Polski do struktur UE, znacznie utrudniają operacyjną działalność rodzimych firm na wspólnotowym rynku przewozów drogowych.

³ Ciesielski M.: Przedsiębiorstwo na rynku usług logistycznych. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s.51.

⁴ Rynek usług logistycznych. Praca zbiorowa pod red. M. Ciesielskiego, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s.61.

⁵ Szreter P.: Firmy bardziej terminowe, ale nie bezbłędne. „Eurologistics” nr 6/2006.

Tab. 1. Liczba obciążeń administracyjnych branży transportowej.

Rodzaj obciążenia administracyjnego	Liczba obciążeń
Obowiązki wynikające z prowadzenia działalności transportowej	33
Obowiązki wynikające z samego prawa przewozowego	14
Wzory licencji	8
Towary niebezpieczne	4
Postępowania z dokumentacją	2
Kontrole dokumentów	2
Rozporządzenia	4

Źródło: Trochymiak B.: *Najwięcej płacą transportowcy*, „Spedycja Transport Logistyka” nr 2/2006.

Obciążenia administracyjne przedstawia tabela 1.

Coraz bardziej niepokojący jest jednak wzrost kosztów działalności transportowej, co niestety sprzyja powiększaniu się różnic pomiędzy przedsiębiorstwami polskimi, a niemieckimi czy holenderskimi. Nowoczesny tabor oraz minimalne stawki za fracht nie wpływają już tak bardzo na konkurencyjność na europejskim rynku transportowym. Wzrost kosztów działalności sprawia, że polscy przewoźnicy stają się mniej atrakcyjni dla potencjalnych klientów. Wielu specjalistów z branży transportowej ocenia też, że kondycja rodzimych firm funkcjonuje na granicy przegrzania koniunktury, a stała tendencja do spadku cen frachtu nie wróży nic dobrego. Warto też pamiętać o tym, że Unia Europejska poszerza się o nowych członków (ostatnio Bułgarię i Rumunię), co oznaczać może pojawienie się na wspólnotowym rynku nowych – tańszych przewoźników.

Niewątpliwym wpływem na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw ma również stan infrastruktury. Za najbardziej pożądanym stanem uznać można taki, gdy rozwój infrastruktury transportu działa wyprzedzająco w stosunku do jakości usług sektora TSL, nie ograniczając ich rozwoju. Stan infrastruktury w Polsce jest niezadowolający. W stanie opłakanym znajduje się aż 26,2% dróg w Polsce, natomiast stan techniczny 24,9% dróg jest oceniany zdecydowanie jako zły.

Opracowywane aktualnie standardy rozwoju infrastruktury transportu powinny zapewniać, co najmniej równoległy rozwój jakości usług w sektorze

transportowym. Infrastruktura transportu spełnia wobec jakości usług przedsiębiorstw przewozowych przede wszystkim funkcję stymulującą. Niska jakość polskich dróg obniża jakość świadczonych na terenie Polski usług przewozowych. Konkurencja innymi, niż cenowe, elementami oferty przewozowej stanie się wymogiem, który powinien przyczynić się do znacznej redukcji takich negatywnych zjawisk, jak lekceważenie zasad bezpieczeństwa, naruszanie przepisów o ruchu drogowym czy też nieuczciwa konkurencja.

Wszystkie wymienione czynniki mają bezpośredni wpływ na konkurencyjność polskich przewoźników na krajowym i europejskim rynku. Operatorzy TSL w przyspieszonym tempie niwelują dystans dzielący Polskę od krajów wyżej rozwiniętych, przybliżając tym samym moment integracji systemów transportowych i – szerzej – gospodarczych w Europie.

Powszechnie wiadomo, że w krajach Europy Zachodniej jakość obsługi, bezpieczeństwo i bieżąca informacja o przebiegu transportu mają zasadnicze znaczenie dla wyboru oferty przewozowej. W Polsce niestety jeszcze głównym (najważniejszym) kryterium wyboru usługodawcy jest cena. Obecnie zaczyna się to zmieniać i niezaprzeczalny oraz coraz większy wpływ na decyzje konsumentów ma szeroko rozumiana jakość usług. Proces kreowania jakości rozpoczyna się i kończy na rynku – jakość usług transportowych, kształtowana jest więc na rynku. Firma transportowa, która źle lub nieskutecznie realizuje swoje pro-

cesy transportowe, obniża ich jakość, tracąc tym samym zaufanie swoich klientów.

Proces regulacji i deregulacji, któremu zawsze towarzyszy wzrost konkurencyjności, sprzyja wzrostowi znaczenia roli (siły przetargowej) usługobiorców na rynku usług transportowych. Wydaje się także, iż współcześnie preferencje klientów – jako wyraz zmian zachodzących na rynku usług transportowych – stają się ważnym warunkiem, jakie musi uwzględnić przedsiębiorstwo. W badaniach empirycznych zauważa się, że to co różnicuje preferencje klientów polskich i zagranicznych, to pozycja ceny. W badaniach zagranicznych cena jako preferencja występowała na pierwszym miejscu w latach 60. XX wieku. Natomiast aktualnie w Polsce cena traktowana jest jako najważniejsze kryterium, determinujące podjęcie współpracy z firmą transportową.

Wśród podstawowych kryteriów wyboru firmy transportowo – spedycyjnej, stosowanych przez użytkowników usług transportowych, wymienia się:

- Cenę usługi
- Czas przemieszczenia (tak zwana szybkość handlowa)
- Wielkość maksymalnej jednostkowej partii ładunku
- Bezpośredniość dostaw
- Niezawodność i regularność połączeń
- Skalę ubytków wynikających z naturalnej podatności transportowej przedmiotu transportu
- Wpływ firm transportowych (dzięki rzetelnej obsłudze) na optymalizowanie poziomu zapasów magazynowych u odbiorców usług transportowych.

Bardzo interesujące są również pozacenowe kryteria wyboru przewoźnika transportowego, deklarowane przez użytkowników:

- Czas realizacji zlecenia
- Fachowość i kompetencja pracowników pierwszego kontaktu, sposób ich zachowania i wygląd
- Współpraca finansowa w zakresie terminów i form płatności, przekazywania pieniędzy z tytułu pobrań, możliwości cedowania płatności, bonifikaty z tytułu szkód lub opóźnień czy rabaty
- Elastyczność i dyspozycyjność
- Lokalizacja.

Kluczowe dla powodzenia przy wyborze strategii w walce konkurencyjnej stało się stosowanie instrumentów obsługi dostaw takich, jak terminowość, bezwzględność, bezpieczeństwo ładunku, procedury reklamacyjne oraz elastyczność względem terminów i form dostaw. Jak już wspomniano, podstawowym czynnikiem decydującym o wyborze zleceniodawcy jest cena, relacja ceny do jakości usługi lub ceny do czasu wykonania usługi. Dlatego również firmy sektora TSL stosują dyferencjację cen ze względu nie tylko na odległość przewozu czy masę przesyłki. Dodatkowe opłaty naliczane są na przykład za dostawę do godziny 10.00 rano następnego dnia lub dostawę w sobotę.

Badania satysfakcji klientów korzystających z usług podmiotów świadczących usługi TSL w systemach transportowych wskazują i tym samym potwierdzają, że klienci wymagają od operatorów wysokiego poziomu realizacji trzech podstawowych parametrów:⁶

- Szerokiej oferty i wysokiej jakości usług
- Sprawnej obsługi klienta
- Niskich cen.

Czołowym firmom logistycznym udaje się osiągnąć zaufanie swoich klientów, a co za tym idzie – wysoką pozycję rynkową, dzięki wypracowaniu wysokiego stopnia specjalizacji w świadczeniu określonych usług. Firmy te czasami świadczą usługi w węż-

szym zakresie niż inne, ale z pewnością są wyżej oceniane za poziom tych usług.

Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w sektorze TSL w Polsce nie należą do najłatwiejszych. Wykwalifikowana kadra, niskie koszty związane z zatrudnieniem kierowców, napotyka na takie przeszkody w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, jak: wysoki fiskalizm oraz obciążenia administracyjne, niska jakość infrastruktury drogowej oraz rosnąca konkurencja w sektorze. Klienci oczekują od przedsiębiorstwa zaspokojenia swoich potrzeb w jak największym stopniu. Wzmaga to konkurencję wewnątrz krajową oraz międzynarodową. Firmy sektora TSL, aby utrzymać obecnych klientów oraz pozyskać nowych, powinny wyspecjalizować się w wykonywaniu określonego rodzaju usług, podnosić jakość już świadczonych oraz kooperować ze sobą nawzajem.

Misja, wizja, strategia to elementy składające się na to, w jaki sposób działa przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce. Misja jest to najbardziej ogólne określenie celu, dla jakiego funkcjonuje przedsiębiorstwo. Wizja jest to możliwa sytuacja, w jakiej dane przedsiębiorstwo ma możliwość znaleźć się w przewidywalnej przyszłości. Strategia jest to sposób realizacji długofalowych celów przedsiębiorstwa z uwzględnieniem warunków otoczenia oraz własnych atutów i słabości, postrzeganych w kontekście interakcji: przedsiębiorstwo – otoczenie. Natomiast strategia marketingowa w odniesieniu do określonego przedsiębiorstwa oznacza zestaw średnio- i długookresowych zasad oraz wytycznych postępowania, które wyznaczają ramy dla rynkowych działań operacyjnych. Logiczne zatem jest, że strategia marketingowa pozwala przedsiębiorstwu na realizację celów związanych z dalszym rozwojem. W przedsiębiorstwach sektora TSL marketing oferowanych usług utrudniony jest ze względu na niematerialny charakter usługi, a także tak zwaną jednocze-

sność produkcji i konsumpcji oraz trudności standaryzowania ze względu na wysoki stopień zróżnicowania preferencji nabywców.

Zaprojektowanie strategii marketingowej przedsiębiorstwa transportowego wymaga⁷:

- Analizy otoczenia rynkowego
- Ustalenia celów strategicznych
- Wyboru rynku (rynków) docelowego
- Kompozycji marketingu – mix
- Podziału i uruchomienia środków na działalność marketingową
- Budowy organizacji zorientowanej rynkowo, która będzie prowadzić działalność marketingową zgodnie z przyjętą strategią i zasadami zarządzania marketingowego.

Sytuacja konkurencyjna operatorów TSL, funkcjonujących w łańcuchach dostaw, musi być postrzegana i analizowana przez pryzmat tempa rozwoju rynku usług transportowych w Polsce, który warunkuje wiele czynników. Jednym z najważniejszych bodźców, które wpłynęły na jego wzrost, jest akcesja Polski do UE. Działalność sektora uzależniona jest od wyników całej gospodarki, ponieważ jest on bezpośrednio powiązany z większością jej dziedzin. Istotny wpływ na dalszy rozwój sektora ma również państwo.

LITERATURA:

1. Ciesielski M.: Przedsiębiorstwo na rynku usług logistycznych. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
2. Fechner I.: Zarządzanie łańcuchem dostaw. Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007.
3. Rosa G.: Usługi transportowe. Rynek – konkurencja – marketing. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
4. Rucińska D., Ruciński A., Wyszomirski O.: Zarządzanie marketingowe na rynku usług transportowych. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004.
5. Rynek usług logistycznych. Praca zbiorowa pod red. M. Ciesielskiego, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
6. Szreter P.: Firmy bardziej terminowe, ale nie bezbłędne. „Eurologistics” nr 6/2006.
7. Trochymiak B.: Najwięcej płacą transportowcy. „Spedycja Transport Logistyka” nr 2/2006.

⁶ Rosa G.: Usługi transportowe. Rynek – konkurencja – marketing. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.

⁷ Rucińska D., Ruciński A., Wyszomirski O.: Zarządzanie marketingowe na rynku usług transportowych. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004, s.145.