

Halina Brdulak
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Rynek usług TSL w Polsce – Analiza i perspektywy wzrostu¹ (cz. 1)

Rynek TSL – analiza strony podaźowej

W 2002 r. nastąpiło zatrzymanie się tendencji recesyjnych w gospodarce. Rok 2003 przyniósł symptomy nieznaczniego ożywienia gospodarczego. Na koniec 2003 r. PKB wzrósł o ponad 3% wobec prognozowanych 2,3-2,9%. Pod koniec 2003 r. odnotowano również znaczny wzrost eksportu oraz niewielki przyrost inwestycji. Wzrost PKB nie pociągnął jednak za sobą spadku bezrobocia, co może świadczyć o słabych podstawach ożywienia gospodarczego.

W branży TSL można było zauważyć trend wyprzedzający w stosunku do całej gospodarki, ponieważ tempo wzrostu rynku, mierzone stosunkiem przychodów ze sprzedaży w 2002 r. do 2001 r., ukształtowało się na poziomie 12,4%, i ponad dwukrotnie przekraczało dynamikę w 2001 roku. Średnia dynamika przychodów w grupie firm generujących ponad 100 mln zł sprzedaży wyniosła 7,5%. Najbardziej dynamicznie rozwijały się firmy generujące od 50-100 mln zł, w tempie 23,9%, prawie dwukrotnie przekraczającym średnią. Również powyżej średniej, na poziomie 18,6%, kształtowała się dynamika wzrostu firm o przychodach 10-50 mln zł. Najślabszą dynamikę – 9,8% – wykazywały firmy o przychodach poniżej 10 mln zł. Znaczące wahnięcia w dynamice rynku w ciągu poprzednich lat świadczą z jednej strony, że zapotrzebowanie na usługi z branży TSL wzrasta w warunkach kształtowania się gospodarki rynkowej, z drugiej zaś – o wpływie działań konsolidacyjnych na wartość rynku. W 2002 r. doszło do fuzji bądź zapowiedziano przejęcia w przypadku trzech firm, obecnych na polskim rynku: Servisco-DHL, Euroad i P&O. W 2002 r. całość udziałów Servisco została wykupiona przez Deutsche Post, które również sta-

ło się właścicielem DHL. Po przejęciu Danzasa proces konsolidacji następował w kolejnych etapach. Zakończenie przewidziane jest w 2005 r. Już obecnie następuje jednak proces powolnej integracji obu firm. Z kolei Euroad, w który zainwestował fundusz inwestycyjny, został ostatecznie odsprzedany holenderskiej firmie, ale działającej na rynkach międzynarodowych – VOS Logistics. P&O przejęte zostało przez brytyjski koncern Wincanton. Obecnie podejmowane są działania w kierunku integracji Hartwigów i Pekaesu bądź też (alternatywnie) sprzedaży części udziałów inwestorom strategicznym. Nadal zakupem udziałów PSM C. Hartwig Katowice zainteresowana jest firma JAS-FBG. W Spedpolu w grudniu 2003 r. doszło do odkupienia przez BTL AB (należącego w 100% do Schenker AG) całości udziałów, należących do Skarbu Państwa. Obecnie 99,2% udziałów znajduje się w posiadaniu BTL AB, a 0,8% dysponują prywatni właściciele. W ten sposób został zamknięty proces prywatyzacji obecnego operatora logistycznego.

Dynamika zatrudnienia w analizowanych firmach osiągnęła poziom 7,7%, co oznacza, że wzrastała również wydajność pracy w branży TSL. Wartość przychodów realizowana na 1 zatrudnionego wzrosła o 4,6% (z 334,12 tys. zł do 319,53 tys. zł), a wartość zysku brutto na 1 pracownika – o 18% (z 9,46 tys. zł do 11,17 tys. zł).

Analizowane spółki prezentowały głównie kapitał polski (59 firm polskich). Kapitał zagraniczny był reprezentowany przez 45 firm – tzn. 43% (zagraniczny lub mieszany). Najbardziej ekspansywne w branży są spółki niemieckie, następnie holenderskie, francuskie i duńskie. Jako pojedyncze pojawiają się również na polskim rynku spółki brytyjskie, irlandzkie, włoskie, szwedzkie, greckie, szwajcarskie, kanadyjskie, fińskie, rosyjskie, białorusko-chińskie. Występuje też

spółka z kapitałem z Singapuru. W grupie firm powyżej 100 mln zł przychodów znajduje się 13 firm z kapitałem mieszanym i zagranicznym (76%). W poszczególnych grupach, wydzielonych ze względu na wartość generowanych przychodów, udział firm z kapitałem zagranicznym maleje (w grupie o przychodach 50-100 mln zł stanowi 61%, a w grupie od 10-50 mln zł – 33% i w ostatniej grupie, poniżej 10 mln zł – 16%). Na podstawie powyższych informacji można wnioskować, że kapitał zagraniczny lokuje się przede wszystkim w dużych firmach, o najwyższej rentowności zatrudnienia. Jednocześnie wielkość i zakres działania spółek wpływają na wybór alokacji kapitału zagranicznego.

Po raz pierwszy liczba firm uczestniczących w rankingu przekroczyła 100. W kontekście poprzednich lat można stwierdzić, że ranking pozwala na pokazanie się wśród konkurentów, ale również stanowi źródło informacji dla klientów i potencjalnych dostawców.

Liczba firm, których przychody przekroczyły 100 mln zł, wzrosła do 17 (w 2001 r. takich firm było 15, a w 2000 12). Ich udział w całości przychodów ukształtował się na poziomie 61% (o 6 pkt. procentowych więcej niż w 2001 r.). Wartość przychodów ze sprzedaży na 1 zatrudnionego w tej grupie wyniosła 358 tys. zł przy średniej dla wszystkich firm – 334 tys. zł, a rentowność zatrudnienia (zysk brutto/zatrudnionego) – 12,2 tys. zł, przy średniej dla wszystkich firm na poziomie 11,2 tys. zł. Przychody w granicach 50-100 mln zł wykazywały 23 firmy. Ich udział w całości przychodów ze sprzedaży wyniósł 22,4%. Średnia wartość sprzedaży na 1 zatrudnionego ukształtowała się na poziomie 310,7 tys. zł, a rentowność zatrudnienia – niespełna 9 tys. zł. Kolejna grupa firm, o przychodach od 10 do 50 mln zł (45 firm) generowała 14,9% całości sprzedaży przy średniej wartości sprzedaży 303

¹ Opracowanie przygotowano w oparciu o badania autorki, prowadzone w przypadku strony podaźowej rynku od 7 lat, a w przypadku popytu – od 4 lat. Wyniki badań (w pełnym zakresie, łącznie z rankingami) zostały opublikowane w nr 2 (czerwiec), 3 (wrzesień) i 4 (grudzień) dodatku „LTS. Logistyka transportu” do „Rzeczpospolitej” w 2003 r. Badania są prowadzone we współpracy z „Rzeczpospolitą”.

tys. zł i rentowności zatrudnienia – 9,4 tys. zł. Ostatnia grupa, poniżej 10 mln zł przychodów rocznie, generowała ok. 1,7% całości sprzedaży, przy średniej wartości 214 tys. na 1 zatrudnionego i rentowności zatrudnienia – 8 tys. zł. Powyższa analiza wskazuje, że gdy różnica między średnią wartością sprzedaży na 1 zatrudnionego między grupą firm o najwyższych przychodach i najniższych wynosi 144 tys. zł (40% z 358 tys. zł), to już różnica między rentownością zatrudnienia między powyższymi grupami firm relatywnie maleje i sięga 4,2 tys. zł (34% z 12,2 tys. zł). Należy również pamiętać, że duże przedsiębiorstwa w większym stopniu wykorzystują zewnętrzne firmy jako dostawców (np. przewoźników) do realizacji swojej działalności. W tej sytuacji przykładowo kierowcy nie są wykazywani jako pracownicy firmy, choć faktycznie przyczyniają się do generowania przychodów. Dlatego też rentowność zatrudnienia w większym stopniu oddaje efektywność zarządzania niż średnia sprzedaż na zatrudnionego. Jednocześnie powyższy wskaźnik traktowany jest często jako kluczowy przy analizie wartości firmy. Analizując ranking pod kątem firm o uznanych markach państwowych można zauważyć, że nadal utrzymuje się na wysokiej pozycji Pekaes Multi-Spedytor. Po kolejnych perturbacjach związanych ze zmianą zarządu udało się na razie zatrzymać proces spadku wartości firmy. Z Hartwigów w rankingu pozostały PSM C. Hartwig Gdynia z 99 mln zł przychodów ze sprzedaży, PSM C. Hartwig Katowice z 90 mln zł i PSM C. Hartwig Szczecin z 72,8 mln zł. Należy podkreślić, że wszystkie te firmy prezentują pełny zakres informacji finansowych, podnosząc tym samym swoją wiarygodność. Zabrakło natomiast PSM C. Hartwig Warszawa, który nie zdecydował się tym razem zaprezentować w rankingu. W kontekście wystawienia na sprzedaż co najmniej 10% udziałów tej firmy brak jej w rankingu obniża poziom wiarygodności.

Skład pierwszej dziesiątki uległ niewielkiej zmianie. Pol-Miedź Trans sp. z o.o., poprzednio 2, znalazła się na 6 miejscu z przychodami ze sprzedaży na poziomie 345,5 mln zł. Na 3. miejsce awansowała firma Grupa Kuehne und Nagel, która po raz pierwszy podjęła decyzję o pokazaniu przychodów z całej działalności, tzn. transportu, spedycji, magazynowania i działalności agen-

cji celnej w związku ze stopniowym łączeniem dwóch siostrzanych spółek: Nakutrans oraz Kuehne und Nagel.

Podobny sposób prezentacji wyników przyjmują również inne firmy, które na ogół decyzją zarządu pokazują wyniki całej grupy. I tak w skład Grupy Raben wchodzi następujące spółki: Raben Logistics, Raben Wielkopolska, Agencja Celna Raben 1, Raben Mazovia, Raben Łódź, Raben Transport, Raben Spedycja, Szybka Paczka oraz Fresh Logistics. Przychody Szybkiej Paczki, która znalazła się na 37. miejscu w rankingu, zawierają się zatem w całkowitych przychodach Grupy. W ramach Grupy Giraud zostały wyodrębnione dwie firmy: Giraud International (transport krajowy i międzynarodowy) i Giraud Logistics. Decyzja o wyodrębnieniu 2 spółek w ramach grupy została podjęta w 2001 r. Pozostałe grupy: Militzer and Muench, CAT, Frans Maas oraz Partnerspol Group prezentują swoje wyniki tylko w ramach grup. I tak w skład grupy Militzer and Muench wchodzi następujące spółki: Militzer and Muench Polska sp. z o.o. (85% udziałów ma M&M International Holding AG, 15% udziałów – Log sp. z o.o., specjalizacja – transport kolejowy), M&M Service sp. z o.o. (90% - M&M Polska, 10% - M&M Logistik sp. z o.o., specjalizacja – transport samochodowy), M&M Logistik sp z o.o. (100% M&M Polska, specjalizacja – logistyka), M&M air cargo service Polska SA (65% – M&M Polska, 35% – M&M International Holding AG, specjalizacja – przewozy lotnicze i morskie). Z kolei w skład grupy CAT wchodzi 2 dywizje: Logistics Cargo i Logistics Vehicule. Firma zajmuje się przede wszystkim transportem i dystrybucją samochodów oraz ich czę-

ści. W grupie Frans Maas wyodrębnia się 6 firm: Promexim Spedycja Międzynarodowa, Agencja Celna Promexim, Skład Celny Promexim, Promexim-Peko – agencja celna Gdańsk, Distriland – projekty logistyczne oraz Distripack – coopacking. PartnersPol Group swoją działalność prowadzi w oparciu o 4 firmy: PartnersPol (spedycja międzynarodowa, dystrybucja krajowa i agencja celna), Partners (usługi magazynowe, dystrybucja krajowa, konfekcjonowanie oraz usługi celne), K&W Trans (transport międzynarodowy w oparciu o własny transport), TradePol (import i dystrybucja części zamiennych AGD).

Kolejna firma, która zaprezentowała się w rankingu i od razu na miejscu 8, to Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego i Gospodarki Kamieniem sp. z o.o. Przedsiębiorstwo to powstało w 1953 r. i wywodzi się z branży górniczej, obecnie konkuruje na regionalnym rynku z PKP w zakresie usług przewozowo-spedycyjnych towarów masowych.

W pierwszej „10” największą dynamikę przychodów osiągnęła firma FM Logistics (29,5%) oraz Grupa Raben (24,4%), przede wszystkim dzięki bardzo dynamicznemu rozwojowi usług Szybkiej Paczki (ponad 50%). Niestety nadal nie jest podawany wskaźnik rentowności spółek, tak więc trudno stwierdzić, jaka jest efektywność ich gospodarowania. W tej grupie firm najbardziej efektywny był już po raz kolejny Spedpol, który również osiągnął bardzo wysoką dynamikę sprzedaży (ponad 17%). W pozostałej „12” firm o ponad 100 mln przychodach ze sprzedaży najbardziej dynamicznie rozwijały się: JAS-FBG (48,2%), M&M (29,9%), Schenker sp. z o.o. (23,5%).

Zestawienie 10 firm o największych przychodach w 2002 r. zostało zaprezentowane na poniższym wykresie.

Lp.	Ranking '02	Nazwa firmy	Przychód 2002
1	1	Trade Trans	783 092,00
2	3	Pekaes Multi-Spedytor	368 574,00
3	4	Grupa Raben	368 000,00
4	5	Spedpol	346 067,00
5	15	Kühne & Nagel	345 505,00
6	2	Pol-Miedź Trans	339 509,50
7	6	Servisco	294 931,00
8	-	PTKiGK	234 795,00
9	9	FM Logistic	229 514,54
10	10	Stolica	187 584,00

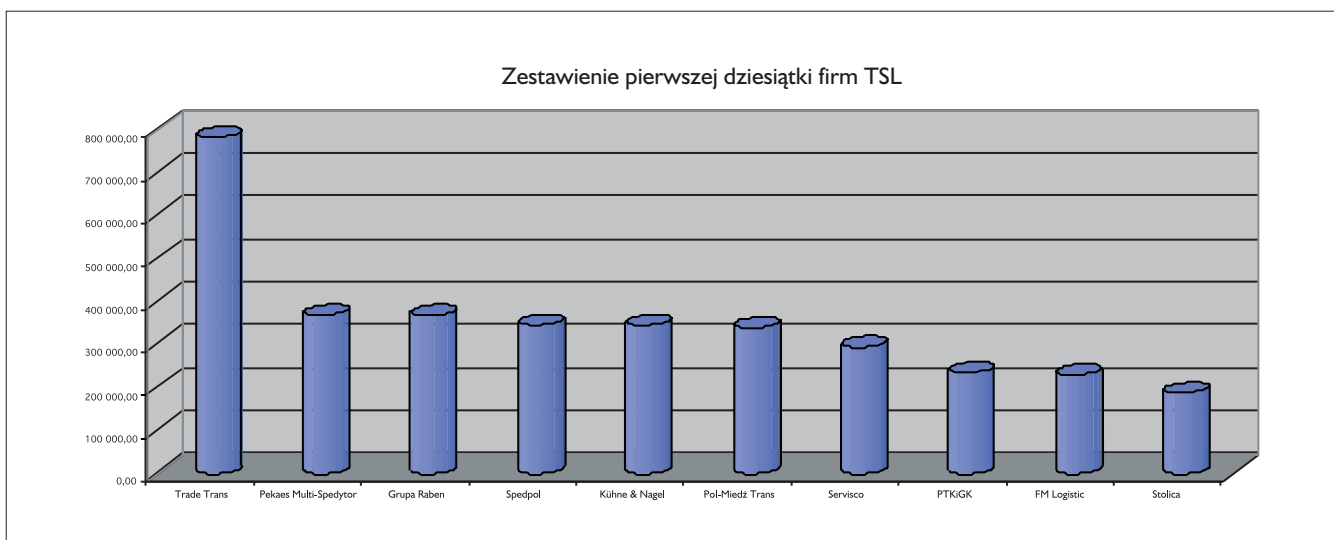
Wśród firm o *najwyższej dynamice przychodów* można zauważyć w pierwszej „12” przedsiębiorstwa o przychodach powyżej 6 mln zł, które osiągnęły co najmniej 150% wzrost sprzedaży w stosunku do poprzedniego roku. Na pierwszym miejscu znalazła się firma Euro -Pegaz, po raz pierwszy notowana w rankingu, z ponad dwukrotnym przyrostem sprzedaży. W rankingu głównym zajmuje ona 41 miejsce. Jest to firma polska, działająca na rynku międzynarodowego transportu samochodowego. Niestety brak innych danych finansowych nie pozwala na ocenę efektywności jej działania. Po raz kolejny znalazła się tu także firma Giraud (tym razem International Pologne, po rozdzieleniu działalności), ze 100 % kapitałem francuskim (ponad 2-krotny wzrost w ciągu roku) oraz Triticum-Sad (163%) i Szybka Paczka (152% wzrostu). Pozostałe firmy to: Fiege, Mirtrans, Gefco, Parterspol Group, Organika Trans, Link, Masterlink oraz Kerma. Pierwsza „12” w tym rankingu to firmy prywatne, 5-w pełni zagranicznych, 2-z kapitałem mieszanym i 5-polskich. 8 z nich znajduje się w grupie o przychodach 10-50 mln zł, 3 – w grupie 50-100 mln zł i 1 – poniżej 10 mln zł.

Analiza firm pod kątem wielkości zysku brutto objęła tym razem 76 firm (73%), które zdecydowały się pokazać pełne dane finansowe swoim klientom, jak również konkurentom i dostawcom. Dane te świadczą na pewno o przejrzystej polityce informacyjnej zarządu. W pierwszej „10” znalazły się firmy średnie i duże, od 33 mln zł –783

mln zł. Część z nich znajduje się również w pierwszej dziesiątce rankingu głównego. Liderem efektywnego zarządzania jest Spedpol, którego rentowność zatrudnienia wyniosła 28,5 tys. zł (przy średniej dla grupy firm o przychodach powyżej 100 mln zł – 12,25 tys. zł). Na 2. miejscu uplasował się Trade Trans, uzyskując bardzo wysoką rentowność zatrudnienia – 68,4 tys. zł. Na 3 pozycji Stolica – o rentowności 13,6 tys. zł. Kolejne miejsca zajęły: JAS-FBG SA (rentowność zatrudnienia – 8,2 tys. zł), Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego i Gospodarki Kamieniem (rentowność –15,5 tys. zł), Omega Pilzno International Transport&Spedition Godawski&Godawski, ZTE Radom, Euroad (w 2003 przejęta przez VOS Logistics), Unitrans i Erontrans. Udział firm zagranicznych i z kapitałem mieszanym wśród 76 przedsiębiorstw stanowi w tym przypadku 30% (w rankingu według przychodów udział ten kształtuje się na poziomie 43%). Oznacza to, że większa część firm z udziałem kapitału zagraniczne-

go niż firm polskich podejmuje decyzje o podawaniu do publicznej wiadomości tylko przychodów, rezygnując z pozostałych danych finansowych.

W analizach jakościowych, podobnie jak w 2002 r., najwyższą wagę przyznano standardom obsługi klienta. Pozycję pierwszą uzyskało ex equo 5 firm: Spedpol, Schenker, Partnerspol Group, Servisco i Pekaes Multi-Spedytor.



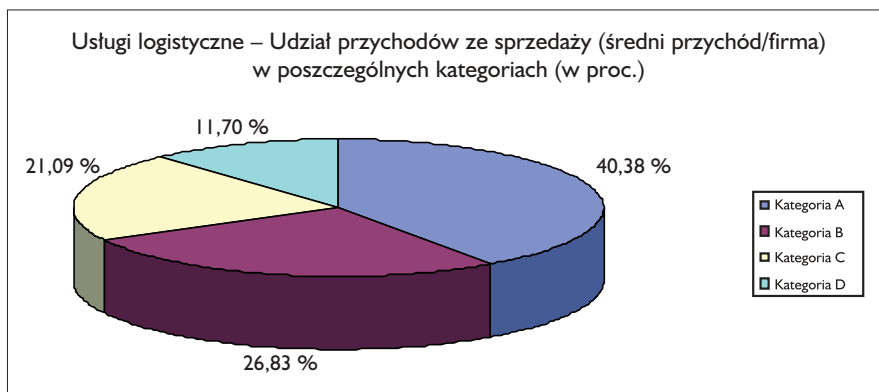
Dziesiątkę największych firm zamyka Stolica o przychodach ponad 187 mln zł.

Wszystkie te firmy podjęły również działania lub nawet uzyskały (w 2003 r.) standard ISO 14 000. Część firm, m.in. Grupa Raben, uzyskały również certyfikację w zakresie przewozów towarów żywnościowych: HACCP. Analiza HACCP jest przeprowadzana zgodnie z 7 zasadami: zidentyfikowanie zagrożeń fizycznych, chemicznych i mikrobiologicznych w procesie magazynowania i dystrybucji, ustalenie krytycznych punktów kontroli tych zagrożeń, ustalenie limitów krytycznych dla każdego punktu kontrolnego, ustalenie procedur monitorowania, ustalenie działań korygujących, ustalenie procedur weryfikacji, ustalenie dokumentacji i zapisów. Często wraz z systemem HACCP wprowadza się również zasady Dobrej Praktyki Magazynowej oraz Dobrej Praktyki Higienicznej. Obowiązek stosowania powyższego systemu wprowadzony został ustawą z 11 maja 2001 r. dla wszystkich firm związanych z branżą spożywczą (produkcyjnych, dystrybucyjnych, handlowych itp.). Ustawa zaczęła obowiązywać od stycznia 2004 r.

Wśród firm, które jako główne źródło przychodów wskazały transport samochodowy, pojawiło się aż 40 przedsiębiorstw (38% całej próby) realizujących głównie przewozy międzynarodowe, przede wszystkim w zakresie towarów masowych (33 firmy). Są to w większości firmy prywatne (1 państwowa), z kapitałem polskim (9 dysponuje kapitałem zagranicznym lub mieszanym, tzn. 22% całej próby). Spedycję samochodową jako główne źródło przychodów deklarowało 29 firm (28% całej próby), z czego 15 firm zajmuje się organizacją transportu towarów masowych, a 14 – drobnicy i przesyłek celnych. Są to firmy prywatne (1 państwowa), z czego 17 działa w oparciu o kapitał zagraniczny bądź mieszany (59%). Usługi logistyczne deklaruje 11 firm (niespełna 11%), wszystkie z kapitałem prywatnym. Są to w większości spółki działające na terenie kraju (7), w oparciu o kapitał zagraniczny lub mieszany (7, co stanowi 64% całej próby). Do swojej działalności wykorzystują transport samochodowy. Usługi kurierskie, jako główne źródło przychodów, prezentują 4 firmy, wszystkie prywatne, z udziałem kapitału zagranicznego.

Analiza korelacji między zakresem usług logistycznych a średnim przy-

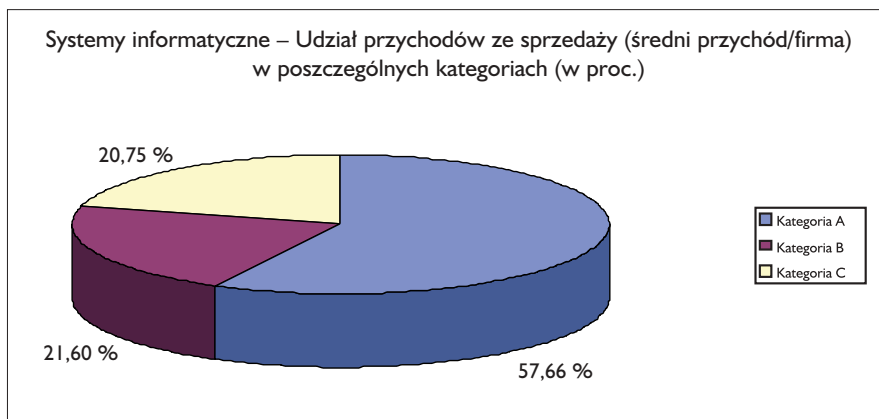
	Kategoria A	Kategoria B	Kategoria C	Kategoria D
liczba firm	28	18	33	25
śr. przychód na firmę w kategorii	112968,47	75064,63	58985,62	32715,76
śr. dynamika przychodu	116,48 %	120,61 %	106,56 %	102,27 %
przychód/firma (w %)	40,38 %	26,83 %	21,09 %	11,70 %



chodem na 1 firmę wskazuje na wysoką zależność między tymi wielkościami. Przy analizie brano pod uwagę osiem różnych kategorii usług, rezygnując z ujęcia usługi „drzwi-drzwi”, jako powszechnego już standardu działania: 1. konsolidacja, dekonsolidacja, konfekcjonowanie, 2. cross-docking, 3. co-packing, 4. dostawy JIT, 5. kompleksowa obsługa działalności dystrybucyjnej, 6. doradztwo logistyczne, 7. zarządzanie towarem w magazynie, 8. inne usługi logistyczne. Następnie w zależności od liczby świadczonych usług dokonałam podziału na firmy A, które oferowały 8 usług, B – od 5 do 7 usług, C – od 1 do

4 usług i D, które w ofercie nie miały żadnej usługi logistycznej (utrzymano zasady podziału z 2001 r.). Analizie poddano średni przychód na firmę w poszczególnych kategoriach, szukając korelacji między wielkością przychodu (średnio w danej kategorii) a liczbą oferowanych usług logistycznych. Tendencja widoczna już w poprzednim roku, znalazła odzwierciedlenie w obecnej analizie. Średni przychód firm z grupy B (od 5 do 7 usług logistycznych) osiągnął poziom niespełna 42%, gdy firm z grupy A – 37,4%. Również dynamika przychodów w grupie B jest wyższa niż w grupie A (140% w grupie B, 133,9% – w grupie

	Kategoria A	Kategoria B	Kategoria C
liczba firm	20	39	45
śr. przychód na firmę w kategorii	144297,92	54054,85	50768,94
śr. dynamika przychodu	117,85 %	110,50 %	108,49 %
przychód/firma (w %)	57,92 %	21,70 %	20,38 %

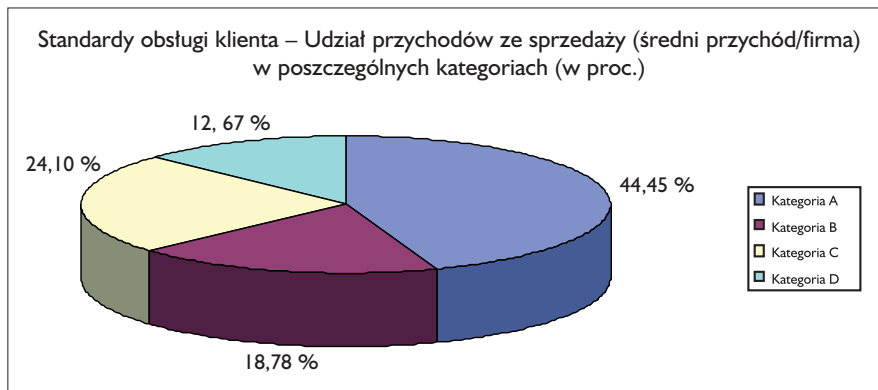


C i 131,6% – w grupie A oraz 66,4% – w D). Może to oznaczać, że posiadanie w ofercie co najmniej 5 usług logistycznych wpływa znacząco na wysokość przychodów. W tej sytuacji, jeśli ta tendencja utrzyma się w przyszłym roku, pozostaną jedynie 3 kategorie firm (A, powstała z połączenia A i B, B i C)

Zależności prezentowane powyżej zostały przedstawione na wykresie.

Kolejne zestawienie pokazuje korelację między średnią wielkością przychodów a wykorzystywanymi narzędziami informatycznymi, które stanowią podstawę do budowania zaawansowanych strategii logistycznych. W ankiecie zbadano 8 takich elementów: posiadanie przez firmę ZSI (zintegrowanego systemu informatycznego), posługiwanie się kodami kreskowymi, monitorowanie drogi przesyłki, komunikację z klientem: za pomocą telefonu, faxu, Internetu, extranetu i inną. W efekcie, w zależności od liczby pozytywnych odpowiedzi, firmy zostały podzielone na 3 kategorie: A – od 7 do 8 odpowiedzi pozytywnych, B – od 5 do 6 i C – od 2 do 4. Tendencja z 2001 r. została utrzymana. Można więc uznać, że dy-

	Kategoria A	Kategoria B	Kategoria C	Kategoria D
liczba firm	12	31	45	16
śr. przychód na firmę w kategorii	134648,54	56888,56	73002,58	38391,01
śr. dynamika przychodu	123,64 %	122,87 %	103,78 %	110,66 %
przychód/firma (w %)	44,45 %	18,78 %	24,10 %	12,67 %

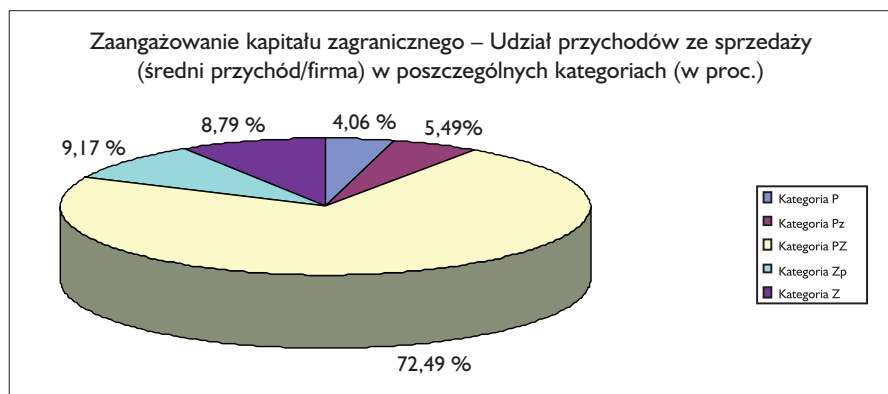


główną działalność usługi logistyczne, systemy informatyczne stają się standardem. Ważne jest nadal zagadnienie wykorzystywania ich po uporządkowaniu procesów biznesowych. Powyższe zależności zostały zaprezentowane na wykresie.

Kolejna analiza dotyczy korelacji między kapitałem zagranicznym i średnią

szą firmę w rankingu Trade Trans, która zdominowała przedsiębiorstwa PZ (jeden przedstawiciel w kategorii PZ), która generuje ponad 72,5% średniego przychodu. W przypadku pozostałych kategorii: przewagę mają firmy mieszane z przewagą kapitału zagranicznego oraz firmy zagraniczne, w dalszej kolejności firmy polskie z udziałem kapitału zagranicznego i na końcu firmy polskie. Najwyższą średnią dynamikę przychodów daje się zauważyć w firmach zagranicznych. Potwierdza to tezę, że kapitał zagraniczny (w tym przypadku: głównie niemiecki, holenderski i francuski) w bardziej wydajny sposób potrafi gospodarować zasobami, które posiada. Wyniki analizy zostały zaprezentowane na poniższym wykresie

	Kategoria P	Kategoria Pz	Kategoria PZ	Kategoria Zp	Kategoria Z
liczba firm	59	9	1	12	23
śr. przychód na firmę w kategorii	43899,48	59265,64	783092,00	99106,14	94907,58
śr. dynamika przychodu	107,30%	119,94%	116,86%	119,20%	112,75%
przychód/firma (w%)	4,06%	5,49%	72,49%	9,17%	8,79%



stans między firmami, stosującymi na szeroką skalę narzędzia informatyczne (w postaci sieci i systemów zintegrowanych) w zarządzaniu logistycznym a przedsiębiorstwami, które narzędzia te stosują w ograniczonym zakresie, jest znaczący. W przypadku jednak dużych firm, deklarujących jako swoją

wielkością przychodów. Firmy podzielono na 4 kategorie: Z (zagraniczne), P (polskie), PZ (równy podział kapitału, po 50 %), Pz (mieszane, z większościowym udziałem kapitału polskiego) i Zp (mieszane z większościowym udziałem kapitału zagranicznego). Korelacja zostaje zachwiana przez pierw-

Następne zestawienie dotyczy standardów obsługi klienta. Firmy zostały podzielone na 4 grupy. W grupie A znalazły się firmy posiadające 5 standardów obsługi, w grupie B – 4, w C – od 1 do 3 i w D – firmy, które nie wypracowały jeszcze takich standardów. Wyrażna przewaga występuje nadal w grupie A. Ich udział w porównaniu z 2001 r. wzrósł o 3 punkty procentowe. Zmniejszył się natomiast dystans między grupą B i C, który w 2001 r. wynosił 12 punktów procentowych, a obecnie – niespełna 6 punktów procentowych. Co ciekawe, mimo że firmy nie posiadające standardów nadal mają najmniejszy udział w średnim przychodzie, to w stosunku do 2001 r. wzrósł on o 4 punkty procentowe. Być

może należy to tłumaczyć wymuszeniem przez rynek pewnych standardów, które choć są faktycznie realizowane, nadal nie są wykazywane. Wyniki analizy zostały zaprezentowane na wykresie.

Strategia – „kupuj wszystko w jednym miejscu” (*one stop shopping*) – znajduje coraz wyraźniejsze odzwierciedlenie w branży TSL. Oznacza ona, że klient może oczekiwać od jednego dostawcy kompleksowej usługi w zakresie transportu, dystrybucji z wykorzystaniem różnych gałęzi transportu czy prowadzenia gospodarki magazynowej, zarówno w kraju, jak też za granicą. Przypomina to sytuację, kiedy decydując się na remont domu, rozmawiamy z przedstawicielem firmy remontowej, ujawniając swoje oczekiwania, możliwości finansowe oraz preferowany termin realizacji. Następnie tenże przedstawiciel proponuje nam konkretny zakres prac z wykorzystaniem różnych ekip (np. architekta wnętrz, zespołów hydraulicznych, stolarskich, murarskich, sprzętania itp.), łącznie z zakupem i dowozem niezbędnych materiałów. Po naszej akceptacji następuje realizacja usługi, a kontakt nasz z przedstawicielem możliwy jest w dowolnym czasie, także po realizacji usługi, np. w ramach reklamacji. Należy również pamiętać, że jest to ciągle ta sama osoba, z którą uzgadnialiśmy ofertę. W opisanym przypadku mamy do czynienia nie tylko ze sprzedażą „z jednej ręki”, ale również z indywidualizacją oferty z punktu widzenia oczekiwań (także finansowych) odbiorcy. Czasami określamy ten proces jako „szycie na miarę”.

W wielu przypadkach można zauważyć coraz szerszą tendencję do outsourcingu. Wprawdzie firma oferuje daną usługę, ale opierając się na powiązaniu kontraktowym z dostawcą. Najczęściej właśnie kierowcy są pracownikami firm transportowych a nie logistycznych, natomiast operator wynajmuje przewoźnika do świadczenia usług przewozowych. Podobna sytuacja może zachodzić w przypadku magazynów. Przykładowo magazyn może być wynajęty od developera, urządzenie magazynowe – własnością klienta a pracownicy magazynowi – operatora logistycznego. Możliwości obniżania kosztów i zmniejszania ryzyka finansowego jest dużo, jednak w takiej sytuacji zwykle wzrasta ryzyko biznesowe

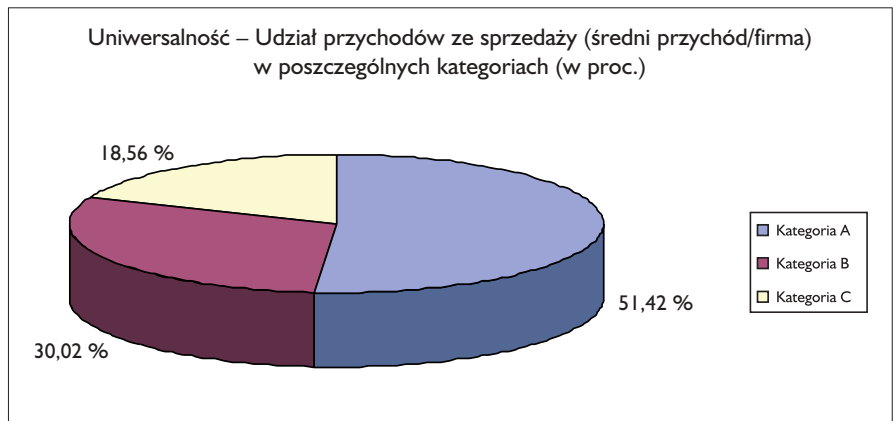
(zarządzanie w przypadku „zakupów czasowego” ludzi jest znacznie utrudnione ze względu na reprezentowanie przez nich różnej kultury biznesowej, często rozbieżnej z kulturą operatora).

Wśród firm o najszerzym zakresie świadczonych usług (miejsca od 1 do 3) dominują przedsiębiorstwa zagraniczne i o kapitale mieszanym (Delta Trans, M&M, Hellmann Moritz, Masterlink, Rohlig, Tirsped, Schenker, Grupa Frans Maas), jednak w tej grupie firm mamy również kilka firm polskich, takich jak: JAS-FBG SA, Erontrans, Tirsped i Trans-team. Są to na ogół firmy większe (4 z nich mają przychody powyżej 100 mln zł, 5 – od 51-100 mln zł i 2 – od 10 do 50 mln zł). Największa z nich, Schenker sp. z o.o., należąca do międzynarodowo-

uważyć, że najwyższy średni przychód ze sprzedaży osiągają firmy o największej liczbie świadczonych usług (od 20 do 25). Ich udział w całości jest wyraźnie wyższy (ponad 50%). Natomiast dynamika przychodów jest nieco niższa (o 2 pkt. procentowe) niż w grupie B (od 10 do 19 usług). Zdecydowanie niższy poziom średnich przychodów, jak również spadek sprzedaży można zauważyć w przypadku grupy przedsiębiorstw o najwęższym zakresie oferowanych usług.

W przypadku uniwersalności widać prostą korelację między liczbą świadczonych usług a wskaźnikami finansowymi. Można zatem uznać w pewnym uproszczeniu, że umiejętnie stosowana strategia *one stop shopping* powoduje wzrost wartości firmy. Istotne jest jed-

Uniwersalność			
	Kategoria A	Kategoria B	Kategoria C
liczba firm	33	39	32
śr. przychód na firmę w kategorii	108115,07	63128,09	39028,36
śr. dynamika przychodu	115,86 %	117,54 %	96,95 %
przychód/firma (w %)	51,42 %	30,02 %	18,56 %



wego koncernu logistycznego Schenker – Stinnes Logistics, osiągnęła przychód ze sprzedaży podstawowej na poziomie niespełna 174 mln zł. Jedynie 2 firmy z analizowanej grupy zanotowały spadek sprzedaży w 2002 r. w stosunku do roku 2001, pozostałe – wzrost w granicach od 11% do 50% (Masterlink). Liczba zatrudnionych w tych firmach wynosi na ogół powyżej 100 osób (od 144 do 1011), za wyjątkiem 2 firm, gdzie nie osiąga poziomu 100.

Analizując korelację między liczbą świadczonych usług i średnim przychodem (por. wykres poniżej) można za-

nak, że powyższe wnioski możemy powziąć na podstawie danych z przeszłości, co przy zmienności otoczenia powinno nas uczyć na pogłębioną analizę. Z drugiej strony jednak tendencja do sprzedaży kompleksowej jest wyraźnie widoczna również w budowaniu działań firm w przyszłości. Dotyczy to również mniejszych podmiotów gospodarczych, które mogą rozszerzać swój zakres usług poprzez tworzenie przykładowo umów kooperacyjnych z innymi firmami. Pozwala to na konsolidację działań bez konieczności zmiany statusu spółki.