

Paweł Romanow  
Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu

## Szanse małych i średnich firm transportowych na rynku usług logistycznych

W artykule podjęto próbę określenia sytuacji konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) transportowych w kontekście procesu zmian ilościowych i jakościowych, zachodzących w Polsce oraz w logistyce międzynarodowej. W tym obszarze, zarówno w okresie minionych lat, jak i dzisiaj, obserwuje się duże zmiany, a w wielu firmach niezbędne staje się podjęcie decyzji strategicznych odnośnie zakresu i sposobu realizacji funkcji związanych z przemieszczaniem ładunków. Bez wątplenia transportowe strategie przedsiębiorstw zadecydują w ogromnym stopniu o przyszłości sektora towarowych przewozów samochodowych. Stąd też należy uznać, że celowe jest podjęcie problematyki transportowej na tle procesów restrukturyzacyjnych podmiotów gospodarczych i całego systemu gospodarczego w Polsce w kontekście akcesji do struktur UE.

Powstanie i rozwój wielu MSP transportowych jest rezultatem procesów deregulacji i prywatyzacji na rynku transportowym, a także zniesienia wielu barier w procesie tworzenia tego typu firm. Pozytywnym efektem tych procesów jest rosnąca konkurencja na rynku, określająca ceny oferowanych usług, a także konieczność podwyższenia ich jakości. Negatywnym zjawiskiem jest jednak słabość zasobów kapitałowych tych przedsiębiorstw, niewielki (średnio 1–2 samochody) i przestarzały technicznie tabor, brak odpowiednich warunków do zmiany strategii działania i rozwoju, umożliwiających skuteczną rywalizację z przewoźnikami posiadającymi większy potencjał transportowy i okołotransportowy. Zakres usług, świadczonych przez te firmy, jest mało zróżnicowany a jakość przeważnie niska. Najczęściej są to usługi przewozowe, spedycyjno – przewozowe, rzadko kiedy połączone z funkcjami magazynowania. Przedsię-

biorstwa te na ogół konkurują ceną, co odbija się niekorzystnie na bezpieczeństwie, jakości obsługi klienta, nie mówiąc już o negatywnym wpływie przestarzałego taboru na środowisko naturalne. Firmy te mają więc małe szanse stać się w przyszłości prawdziwymi operatorami logistycznymi. Część z nich może przetrwać na rynku poprzez łączenie się z innymi firmami lub może być wchłonięta przez większe przedsiębiorstwa logistyczne, względnie też wyspecjalizować się w obsłudze określonych nisz rynkowych. Znaczną część z nich czeka niestety likwidacja działalności przede wszystkim z powodu niemożności sprostania wymogom regulacji prawnych UE w odniesieniu do wykonywania transportu tak krajowego, jak i międzynarodowego.

To, w jakim stopniu oferta przewoźowa MSP wychodzi naprzeciw wymogom uczestników łańcuchów dostaw, stanowi o przewadze konkurencyjnej tych firm. Konsekwencją takiego podejścia przedsiębiorstw transportowych powinna być zmiana ich oferty w celu zaspokojenia rosnącego popytu na usługi logistyczne. Badania wykazały, że blisko połowa polskich przedsiębiorstw transportowych deklaruje, iż świadczy usługi logistyczne, jednakże badania te nie są do końca wiarygodne, ponieważ firmy często utożsamiają logistykę jedynie ze świadczeniem usług przewozowo – spedycyjno – magazynowych. Używają zatem terminu „logistyka” bardziej jako hasła reklamowego, za którym nie stoją rzeczywiste działania w tej sferze.

Czynnikiem wpływającym na konkurencyjność polskich przewoźników sektora MSP są niewątpliwie zmiany przepisów, których niejasne interpretacje powodują, że przewoźnicy często koncentrują się na przewyżczeniu powyższych trudności, nie budując strategii na najbliższe kilka czy kilkanaście lat

naprzód (np. kontrowersyjna ustawa o transporcie drogowym z 9 września 2001 r. z licznymi „kosmetycznymi” modyfikacjami). Budzi to uzasadniony niepokój przedsiębiorstw, co do możliwości sprostania zagranicznym firmom, które były już wcześniej, a teraz w znacznie szerszym stopniu mogą działać na polskim rynku transportowym po jego otwarciu w maju 2004 r.

Powszechnie wiadomo, że małe firmy transportowe borykają się z problemem płynności finansowej. Przy tak dużym rozdrobnieniu, charakterystycznym dla polskiego sektora usług TSL, na rynku utrzymują się jedynie te podmioty gospodarcze, które zagwarantują sobie możliwość tzw. „ciągłości” świadczenia usług. Nie jest to oczywiście proste, ponieważ strona podaźowa sektora jest już od dość dawna w fazie nasycenia.

Warto też wymienić podstawowe obciążenia, jakie nakłada Państwo na przewoźników, to jest podatki i inne opłaty wynikające z polityki fiskalnej Państwa: podatek od środków transportu, podatek dochodowy od osób prawnych / fizycznych, cło od importu środków transportu, podatek od towarów i usług, podatek akcyzowy od paliw, podatek od nieruchomości, opłaty rejestracyjne, opłaty za licencje, certyfikaty kompetencji zawodowych, winiety (opłaty za korzystanie z dróg krajowych w ruchu międzynarodowym), opłaty ekologiczne – w perspektywie następnych lat będą one szczególnie dotkliwe dla środowiska transportowego (wytyczne ECMT).

Przy tak dużych obciążeniach oraz wzroście cen i inflacji na przestrzeni ostatnich lat frachty za usługi nie zwiększyły się, a wręcz obserwuje się ich tendencję spadkową. Co gorsza, wzrastają znacznie koszty transportu związane z oczekiwaniem na ładunek powrotny. Mówiąc o wzroście cen, trze-

ba wskazać przede wszystkim na notowany ostatnio, spektakularny wzrost cen paliw. A w strukturze kosztów rodzajowych koszt paliwa kształtuje się przecież na poziomie około 30 – 40%.

Jedną z konsekwencji przyjęcia przez Polskę wspólnotowych zasad funkcjonowania gospodarki jest jeszcze szersze otwarcie rynku dla firm zagranicznych. Większość polskich operatorów transportowych nie jest przygotowana do integracji z rynkiem UE, nie jest też w stanie sprostać oczekiwaniom klientów oraz stawiać czoła silnej i dobrze zorganizowanej konkurencji zagranicznej. Zmiana tej sytuacji wymaga przeprowadzenia w przedsiębiorstwach transportowych i spedycyjnych głębokich zmian strukturalnych i organizacyjnych.

Produktywność taboru samochodowego w polskich MSP transportowych charakteryzuje wysoki udział kosztów stałych (około 70% w transporcie na duże odległości oraz około 80 – 90% w transporcie na krótkie odległości), niezadowalający stopień wykorzystania taboru samochodowego (od 60 do 70%), malejąca produktywność spowodowana zbyt długimi czasami oczekiwania przy rampach, restrykcyjnym czasem pracy, wzrastające koszty przy spadku poziomu cen. Racjonalizacja podaży usług transportowych firm małych i średnich jest zatem koniecznością. Wiele przedsiębiorstw w ostatnich latach poczyniła energiczne wysiłki zmierzające do obniżenia swoich kosztów w zakresie taboru samochodowego w wyniku przedsięwzięć racjonalizujących. Wiąże się to jednak z ogromnym dla nich wysiłkiem finansowym. Warto w tym miejscu nawiązać do problemu długiego okresu zwrotu nakładów z poczynionych inwestycji na wymianę / powiększenie taboru. Przy dość powszechnym problemie pustych przebiegów, z uwagi na problem „kabotażu” w trakcie realizacji zadań transportowych o charakterze międzynarodowym (3-5 - letni zakaz wykonywania kabotażu jako jeden z efektów uzgodnień przedakcesyjnych), dość często MSP borykają się z problemem efektywnego wykorzystania pojazdów, a co za tym idzie – wydłużonego okresu regulowania zobowiązań wobec instytucji finansowych, gdzie zaciągnęły kredyt na pozyskanie środków transportu.

Tablica 1. Warunki działania polskich międzynarodowych przewoźników drogowych w latach 1997 – 2003. Źródło: Kaczmarek L.: *Współpraca polskich firm transportu drogowego*. Ciesielski M. (red.): *Logistyka na świecie. Studia przypadków strategii logistycznych wielkich firm*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Poznań 2003 r., s. 140-141.

Czynniki	Porównanie rok 1997 do 2003
Infrastruktura – dostosowanie dróg, przejść granicznych, parkingów, itd. do wielkości ruchu	Poprawa
Tabor – ładowność, wiek i dostosowanie do norm europejskich	Poprawa
Struktura sektora – liczba i wielkość firm, poziom koncentracji	Rozproszenie
Konkurencja w sektorze – różnorodność strategii, poziom rywalizacji	Wzrost i internacjonalizacja
Konkurencja spoza sektora – agresywne strategie firm kolejowych, lotniczych i żeglugi śródlądowej	Brak
Poziom obciążeń finansowych – podatki łącznie z podatkami pośrednimi zawartymi w cenie paliwa	Systematyczny wzrost
Dostęp do rynku – licencje, zezwolenia	Utrudniony
Polityka transportowa – troska o przestrzeganie reguł wolnego rynku i równe traktowanie przewoźników polskich i obcych na rynku polskim i na rynkach innych krajów	Dostosowanie do norm Unii Europejskiej
Polityka handlowa oraz działania firm eksportujących i importujących, zmierzające do zwiększenia zakresu gestii transportowej	Brak zainteresowania
Tempo wzrostu popytu	Słaby wzrost
Możliwość finansowania zakupów taboru ze źródeł zewnętrznych – kredyty i ich oprocentowanie, oferta firm leasingowych.	Poprawa

Jednym z najważniejszych czynników, warunkujących osiągnięcie sukcesów na rynku usług transportowych, jest orientacja na klienta. Elastyczność, bezpieczeństwo, jakość usług (tzn.: czas trwania transportu, dotrzymywanie ustalonych terminów, pewny i bezszkodowy przewóz, dostosowanie pojazdów oraz personelu do specyficznych wymagań klientów), to czynniki wpływające na pozyskiwanie klientów. Czynniki, które jeszcze nie w pełni są doceniane przy realizacji zadań transportowych, świadczonych przede wszystkim przez małe firmy „rodzinne”. Nie mniej ważna jest kontrola realizacji zadań. Należy ściśle określić cel, aby móc wystarczająco wcześniej stwierdzić odstępstwa od wybranego kursu i móc temu przeciwdziałać. Wiele MSP w branży transportowej nie ma i prawdopodobnie nie będzie miało większego wpływu na zmniejszanie się kosztów jednostkowych przy zwiększonej „produkcji” transportowej. Wynika to z określonej wielkości przedsiębiorstwa. Jednak w wyniku optymalnego wykorzystania taboru samochodowego również one mogą uzyskać wzrost tejże „produkcji” przy zmniejszonych kosztach jednostkowych. Czynnikiem

usprawniającymi są m. in.: zbilansowanie potencjału przewozowego przez korzystanie z giełd oferujących ładunki, zastosowanie systemów łączności, optymalizacja technologii za- i wyładunku, optymalizacja planowania trasy przejazdu i struktury taboru samochodowego, zmniejszenie zbyt wysokiej, nie wykorzystanej zdolności produkcyjnej, a także optymalizacja własnych i obcych udziałów w przewozach.

Czy możliwa jest jednoznaczna odpowiedź na pytanie, jakie MSP transportowe utrzymają się na rynku? Na pewno nie. Można jedynie stwierdzić, że na pewno większe szanse będą miały te podmioty gospodarcze, które – z uwagi na specyficzną funkcję, jaką pełnią – nie będą bezpośrednio uczestniczyły w walce konkurencyjnej. Zdaniem autora niniejszego artykułu, dotyczyć to może przedsiębiorstw, które skoncentrują swoją działalność w niszach rynkowych, gdzie zainteresowanie świadczeniem usług jest mniejsze.

Coraz częściej MSP wybierają strategię działania w ramach podwykonawstwa (outsourcing w sektorze transportowym) lub też w niszy rynkowej. Dla małej firmy nisza oznacza realizację ograniczonej liczby usług transporto-

wych, które przeznaczone są dla wąskiego grona odbiorców. Warunkiem powodzenia tej strategii jest znalezienie atrakcyjnej niszy, dostosowanej do możliwości firmy oraz od zdolności firmy do zaoferowania klientom usługi lepszej i tańszej niż ta, którą oferują przedsiębiorstwa konkurencyjne. Najbardziej korzystne warunki do realizacji strategii niszy rynkowej istnieją wtedy gdy:

- segment jest wystarczająco duży, żeby zapewnić rentowność firmy
- segment nie ma strategicznego znaczenia dla liderów sektora
- firmy działające w obszarze całego sektora mają trudności z dobrym obsługaniem niszy
- w segmencie nie działa inna firma
- istnieją inne atrakcyjne segmenty sektora, w których będzie można wykorzystać nabyte umiejętności
- przedsiębiorstwo posiada zasoby i umiejętności potrzebne do dobrego obsługi segmentu
- przedsiębiorstwo ma możliwość obrony przed ewentualnymi konkurentami dzięki dobrej reputacji, poziomem świadczonych usług lub niską ceną.

Realizacja strategii niszy rynkowej wiąże się również z pewnym ryzykiem, a znalezienie atrakcyjnej i dostosowanej do umiejętności, zasobów firmy, niszy rynkowej nie jest gwarantem powodzenia. Należy przewidzieć ryzyko wynikające z niebezpieczeństwa spadku

rentowności. Dużą i atrakcyjną niszą mogą zainteresować się liderzy sektora, a także nowi inwestorzy, dla których bariery wejścia stworzone przez przedsiębiorstwa mniejsze będą niskie. Należy także pamiętać, że nisze rynkowe wyznaczają szczególną charakterystykę ładunku (np. ładunki ciężkie, ponadgabarytowe, żywe, niebezpieczne itd.) lub położenie początkowego i końcowego miejsca przewozu.

Wejście Polski do UE niejako skazuje polskie MSP transportowe na rozwój. Jednak niekoniecznie musi prowadzić do rozwoju wszystkich firm branży transportowej. Wiele zależy od podejścia samych przedsiębiorstw do otoczenia rynkowego. Aby sprostać wymaganiom rynku, firmy muszą przede wszystkim rozwijać się w oparciu o podejście systemowe oraz własne doświadczenia. Można przewidywać, że wobec aktualnej i prognozowanej sytuacji na rynku usług przewozowych, polskie MSP transportu drogowego przyjmą strategię przetrwania. Wynikać to będzie z:

- konieczności zredukowania kosztów zmiennych w stosunku do udziału kosztów stałych w przychodach ze sprzedaży, co będzie można osiągnąć jedynie przez zmniejszenie zakresu obsługi rynku transportowego
- konieczności nie zwiększania pracochłonności na pracujący środek transportu z uwagi na wymogi ustawy o czasie pracy kierowców.

Strategie przetrwania stymulować będą ostatecznie zdolność przedsiębiorstw transportu drogowego do odtwierzania taboru, czy też – szerzej – zdolność do kształtowania skali reprodukcji rynkowej. Zakładając, że miarą tych zdolności będzie poziom osiągniętej akumulacji finansowej (sfinansowane pokrycie amortyzacji + zysk zatrzymany), przewidywać można:

- małą zdolność do reprodukcji prostych małych i średnich przedsiębiorstw transportu drogowego z uwagi na zmniejszanie się możliwości wykorzystywania środków finansowych do amortyzacji oraz zysku netto dla zakupu nowych jednostek taborowych
- eksponowanie i wielowarstwowe wykorzystanie odtworzeniowej funkcji akumulacji finansowej (leasing, kredytowanie zakupów) dla zwiększania efektywności i skali przewozowej produkcji transportowej.

Procesy te wtórnie wzmocnią i wymuszą koncentrację kapitału w transporcie drogowym. Kwestią otwartą pozostanie tempo kształtowania się nowych struktur organizacyjnych na rynku towarowego transportu drogowego. Wydaje się bowiem, że we wszystkich sferach tej gałęzi transportu, a również w zakresie usług spedycyjnych / logistycznych, świadczonych przez MSP, znacznie większe możliwości ekspansji mają przedsiębiorstwa funkcjonujące od dłuższego czasu w krajach UE.