

Halina Brdulak

Łańcuchy dostaw w warunkach niepewnej gospodarki - trendy światowe i wnioski z Polski

International Journal of Management and Economics 31, 63-77

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Halina Brdulak

Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu SGH

Łańcuchy dostaw w warunkach niepewnej gospodarki – trendy światowe i wnioski z Polski

Wstęp

Zmiany na rynku światowym są skutkiem niestabilnej gospodarki i niepewności odnośnie do popytu. Czynniki te najsilniej oddziaływały na rozwój łańcuchów dostaw w 2011 r. Kolejnymi czynnikami są: wzrost kosztów materiałowych i usług oraz zmiana oczekiwań klientów. Z kolei wśród kluczowych działań, które są podejmowane przez globalnych operatorów logistycznych wymienia się: poprawę efektywności łańcucha, zmiany w strukturze procesów biznesowych oraz wdrożenie innowacyjnych rozwiązań. Nadal determinantą zmian jest poprawa przejrzystości łańcucha dostaw. Wobec zapowiedzi długotrwałego zwolnienia koniunktury gospodarczej na świecie firmy decydują się również na redefinicję modeli biznesowych. Przyjmowane są dwie strategie: podział łańcucha na mniejsze części oraz wykorzystanie globalnej sieci dostaw jako zabezpieczenia przed ryzykiem (przemieszczanie procesów produkcji do różnych lokalizacji w zależności od nowej segmentacji). W Polsce procesy te zachodzą w niewielkim stopniu ze względu na niższy poziom dojrzałości rynku. W opracowaniu opisano strategie działania globalnych przedsiębiorstw oraz dokonano analizy polskiego rynku TSL w 2010 r. w kontekście kryzysu i osłabienia gospodarczego.

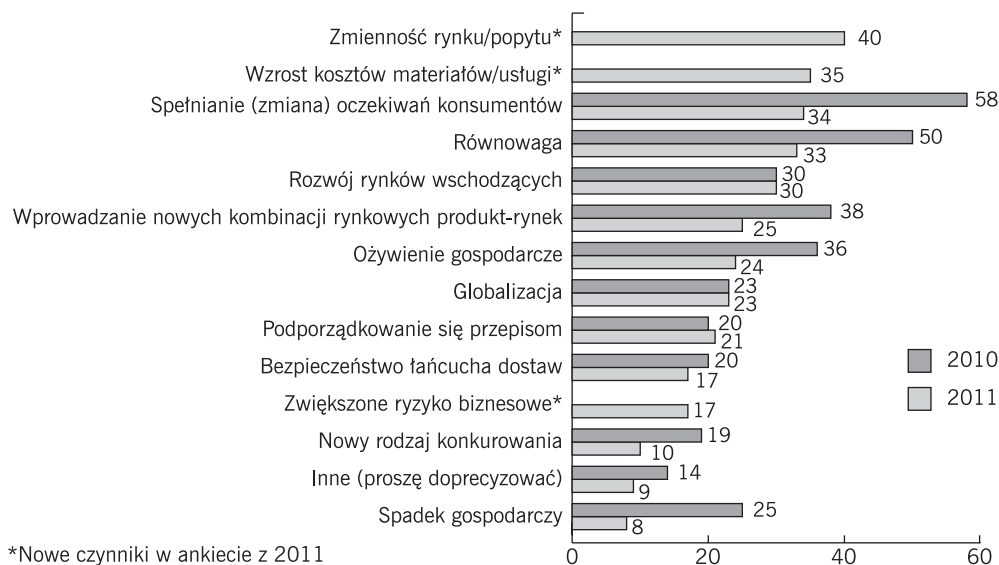
Główne czynniki decydujące o rozwoju globalnego łańcucha dostaw w 2011 r.

Gospodarka światowa w 2011 r. nadal charakteryzuje się brakiem stabilności. Zawiorowania na giełdach światowych, spadek produkcji, kolejna negatywna korekta tempa wzrostu PKB zarówno w ujęciu światowym, jak i poszczególnych krajów, wzrost cen żywności, energii i surowców (ropy naftowej) świadczą o zmienności otoczenia¹. Dodatkowo w Unii Europejskiej na powyższe zjawiska nakładają się również niepokoje społeczne, mniejsza akceptacja dla imigrantów, kryzysy finansowe poszczególnych krajów.

Oczekuje się, że w 2011 r. niepewność i niestabilność gospodarki będą czynnikami decydującymi o przepływach w ramach łańcucha. Badania, przeprowadzone na początku 2011 r. przez Capgemini Consulting² wskazują, że 40 % respondentów niestabilność ryn-

kową postrzega jako czynnik mający największy wpływ na ich decyzje i działalność biznesową. Czynnik ten pojawił się bezpośrednio po kryzysie 2007–2008 r. i nadal, w kontekście negatywnych informacji gospodarczych, ma kluczowe znaczenie. Lista czynników, które wpływają na biznes w 2011 r. w porównaniu z 2010 r. została zaprezentowana na rysunku 1.

RYСУNEK 1. Czynniki biznesowe 2011 r. w porównaniu z 2010 r. (w %)



*Nowe czynniki w ankiecie z 2011

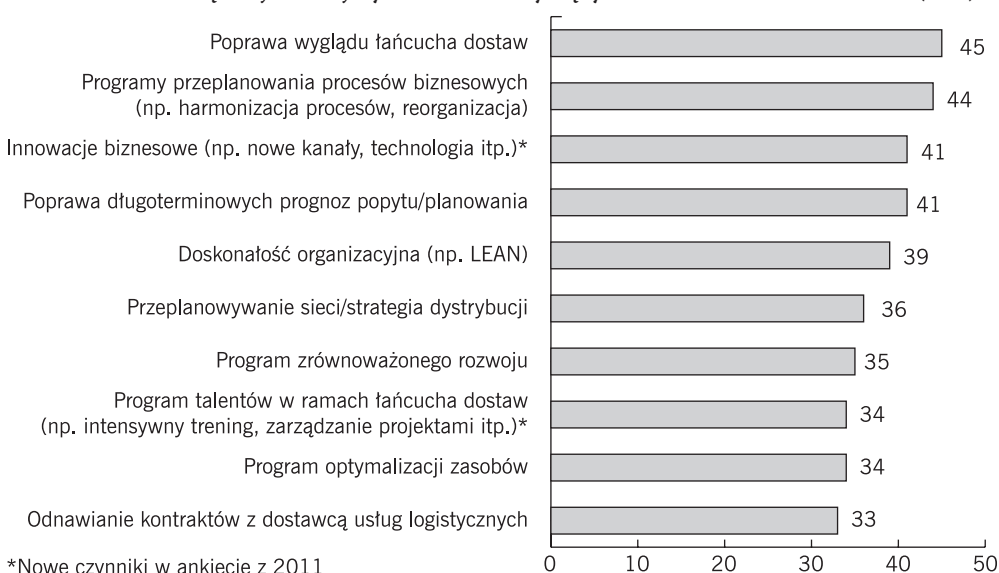
Źródło: The 2011 Global Supply Chain Agenda, Capgemini Consulting 2011.

Wśród nowych czynników pojawiło się też „zwiększone ryzyko biznesowe”, identyfikowane przez 17 % respondentów. Warto zwrócić uwagę, że zmiana oczekiwań klientów, jako kluczowy czynnik w 2010 r., obecnie znalazła się dopiero na 3 miejscu. Znaczenie trzech czynników nie zmieniło się bądź zmieniło się w niewielkim stopniu w ciągu 2 lat: rozwój rynków wschodzących (po 30 % wskazań), globalizacja (po 23 %) i działalność zgodna z przepisami (odpowiednio 20 i 21 %).

Jeśli z kolei przyjrzymy się czynnikom, które są kluczowymi dla łańcucha dostaw, to na pierwszym miejscu nadal znajduje się oczekiwanie odnośnie do poprawy przejrzystości. Przejrzystość nie jest jednoznacznie rozumiana przez respondentów. Większość definiuje ją jako wiedzę o produktach i zapasach, zdolność do monitorowania postępu w zakresie realizacji zamówienia oraz zdolność do przewidywania nieplanowanych zdarzeń, jak przykładowo – odwołanie transportu lub niepotwierdzona liczba uczestniczących w procesie produkcyjnym podwykonawców. Część respondentów, przeważnie reprezentanci firm transportowych, uważa, że przejrzystość to wgląd w przepływy materiałowe

i przepływy zamówień w sieci dystrybucyjnej. Z kolei osoby wywodzące się z produkcji uważają, że przejrzystość polega na możliwości wglądu w zapasy, jakość produkcji oraz monitorowanie postępu w realizacji zamówień w całej sieci dostaw. Zagadnienie przejrzystości łańcucha dostaw jest również dyskutowane w polskich przedsiębiorstwach. Na ogół przedsiębiorstwa oczekują pełnego dostępu do informacji dotyczących miejsca przebywania przesyłki oraz szybkiej informacji o odchyleniach od zamówienia. Kluczowe dla realizacji przejrzystości są: budowanie zaufania wzdłuż całego łańcucha dostaw, wsparcie koordynacji działań w poprzek struktur silosowych organizacji, wykorzystanie nowoczesnych technologii do dzielenia się wiedzą i informacjami, uproszczenia i synchronizacji działań całego łańcucha dostaw. W tym celu firmy powinny skupić się przede wszystkim na optymalizacji procesów, usunięciu niepotrzebnych czynności i poprawie współdziałania między różnymi jednostkami biznesowymi.

RYSUNEK 2. Dziesięć najważniejszych działań dotyczących łańcucha dostaw w 2011 r. (w %)



*Nowe czynniki w ankiecie z 2011

Źródło: Jak rys. 1.

Wśród nowych działań, których podjęły się firmy w 2011 r. są: innowacje biznesowe oraz program talentów. Innowacje biznesowe obejmują nie tylko poszukiwanie nowych kanałów zbytu, nowych rynków czy nowych modeli biznesowych, ale także wykorzystanie nowych technologii (jak np. Software-as-a-Service – SAAS), wspólnej platformy transportowej, umożliwiającej z jednego miejsca zarządzanie przepływem towaru (tzw. wieża kontrolna) z wykorzystaniem różnych gałęzi transportu. Program zrównoważonego rozwoju, który wy-

mieniany jest przez ponad 1/3 firm (rysunek 2), rozumiany jest najczęściej jako konieczność utrzymania równowagi między inwestycjami w technologię i poprawę procesów a inwestycjami w rozwijanie kompetencji pracowników i stwarzanie im możliwości ciągłego doskonalenia. Dużą wagę przywiązuje się do tworzenia warunków do rozwoju talentów w firmie, przy czym „talent” to coraz częściej osoba, która ma szerokie kompetencje i może elastycznie dopasowywać się do zmieniających się warunków, może też w krótkim czasie podjąć pracę w innym dziale/zespole w swojej firmie. Wychwytywanie talentów odbywa się m.in. w ramach tworzonych przez firmy własnych akademii doskonalenia przywództwa³ czy też przez udział w zewnętrznych programach szkoleniowych, studiach podyplomowych.

Z badań wynika, że największym problemem dla firm we wdrażaniu strategii łańcucha dostaw w 2011 r. w stosunku do 2010 r. jest zwiększenie trafności długoterminowych prognoz i planowania popytu oraz decyzje w zakresie centralizacji/decentralizacji funkcji łańcucha dostaw. Wśród trzech najtrudniejszych obszarów, które należałoby wdrożyć w ramach budowania strategii łańcucha dostaw, wymienia się: wybór priorytetów biznesowych, potencjał IT oraz zarządzanie talentami. Identyfikacja tzw. wąskich gardeł wymaga od menedżera zarządzającego łańcuchem dostaw nie tylko wiedzy operacyjnej, ale także szerszych kompetencji, dostępu do większej liczby informacji i w konsekwencji możliwości szerszego wpływu na działalność całego łańcucha dostaw. Dotychczasowa rola menedżera, od którego wymagano przede wszystkim pełnienia funkcji kontrolnych odnośnie do kosztów, obecnie ulega zmianie. Prawie 35 % firm planuje wprowadzenie w 2011 r. programu rozwoju dla osób działających w obszarze łańcucha dostaw. Ten obszar działania wyróżnia firmy wiodące, które kładą nacisk na edukację i kształcenie swoich pracowników, od firm średnich, które w przeważającej części skupiają się na procesach i technologiach.

Funkcjonowanie w zmiennym otoczeniu wymaga od firm podejmowania pionierskich, innowacyjnych decyzji w zakresie sprawnego zarządzania łańcuchem dostaw. Obecnie widoczne są dwie ścieżki postępowania.

1. Podział tradycyjnego łańcucha dostaw na mniejsze, bardziej elastyczne części, by lepiej zarządzać przy wysokim stopniu złożoności i niepewności otoczenia. Części te są jednak oparte na tych samych zasobach i sieci dotychczasowego łańcucha dostaw. Celem jest szybsze dotarcie do konsumentów, oferowanie wysokiego poziomu usług przy uwzględnieniu ich złożoności. Obecnie dość często firmy starają się przenieść całą lub znaczącą część produkcji do krajów niskokosztowych, takich jak Chiny. Przykładem może być jedna z firm amerykańskich z branży spożywczej. Wszystkie fabryki działały na podstawie zunifikowanego procesu planistyczno-produkcyjnego, wytwarzając pełny zakres asortymentu i komponentów. Obecnie w kontekście wzrostu wahnięć popytowych stworzono nowe asortymenty (SKU – Stock-Keeping Unit), łącząc częściowo dotychczasowe asortymenty. Jednak problemy z jakością spowodowały znaczny spadek satysfakcji kluczowych klientów. W odpowiedzi firma ta zdecydowała się na podział całego łańcucha na cztery części. Jako kryterium przyjęto: wielkość wolumenu oraz stabilność popytu. W przypadku produktów o wysokim wolumenie i relatywnie stałym popycie (mniej niż 10 % wszystkich

produktów, ale reprezentujących główną część przychodów) zdecydowano się utrzymać dostawy i produkcję w Chinach. Produkcja pozostałego asortymentu, włączając wysokie i niskie wolumeny oraz niestabilny popyt, pozostała w USA. Natomiast produkcja niskowolumenowa i o niskim poziomie wahań popytowych została podzielona między USA a Meksyk. Wzrost produkcji na podstawie prognozowanego wzrostu popytu w krajach o wysokich kosztach pracy, jak np. USA, ma sens ekonomiczny tylko w przypadku niskowolumenowych produktów, ponieważ wytwarzające je firmy mogą szybciej reagować na potrzeby, minimalizować koszty sprzedaży i utrzymywać zapasy na niskim poziomie. Poza tym konsumenci w tych krajach mają bardziej wyrafinowane oczekiwania, które wymagają specjalistycznych procesów produkcji. W tym przypadku firmy mają większe szanse na zróżnicowanie swojej oferty na rosnącym rynku. Jednocześnie firmy nie podejmują decyzji o realokacji zasobów produkcyjnych i surowców. Dla części asortymentu, na który popyt ulega ciągłym zmianom, firmy zdecydowały się na przejście na system *pull*, czyli produkcji pod zamówienia klientów. Jednocześnie menedżerowie z amerykańskich fabryk stworzyli radykalnie uproszczony proces prognozowania dla pozostałych produktów – o niskim wolumenie, ale o dość stabilnym popycie. W przypadku zamorskich (międzykontynentalnych) operacji, amerykańskie firmy utrzymują chińskie fabryki, produkujące asortyment na bazie długoterminowych prognoz.

Powyższe zmiany pomagają firmom zredukować złożoność produkcji i obniżyć koszty o ok. 15 %. Jednocześnie poprawie ulega poziom usług oraz skraca się czas dostawy średnio do 3 dni, z dotychczasowych 10. Kluczowe zatem może być pytanie, na ile części dzielić łańcuch dostaw, aby zdywersyfikować ryzyko związane z niepewnością popytową. Odpowiedź w dużym stopniu uzależniona jest od wielkości aktywów niezbędnych do produkcji i dystrybucji danego asortymentu i strategii firmy w stosunku do klientów i produktów. W praktyce jedynie część firm wykorzystuje taką analizę, natomiast większość koncentruje się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: Jakie produkty można uznać za liderów kosztowych, liderów w zakresie jakości usług czy też innowacyjności, ewentualnie kombinacji tych trzech elementów? Niewielka część firm natomiast faktycznie próbuje zdiagnozować wpływ efektu *trade off* na ostateczną decyzję dotyczącą podziału łańcucha dostaw. Jednym z możliwych punktów odniesienia do podjęcia strategicznych decyzji może być analiza niestabilności popytu klientów w przypadku danej linii produkcyjnej, gdy bierze się pod uwagę historyczny wolumen produkcji i odnosi go do całkowitych kosztów produkcji w przypadku różnej lokalizacji fabryk. Czynniki takie, jak: szybkość przemieszczania się towaru w łańcuchu dostaw oraz koszt produkcji i dystrybucji pomagają w podjęciu decyzji, w jaki sposób i na ile części dzielić łańcuch dostaw oraz gdzie ostatecznie powinna być ulokowana produkcja. Przykładowo, jeden z globalnych producentów opakowań zdecydował, że 2/3 popytu związanego z główną linią produktową (ok. 40 % portfolio produktowego w firmie) może być przeniesione z kraju wysokokosztowego do niskokosztowego bez uszczerbku dla jakości serwisu.

Rodzaje ryzyka, które mogą się ujawnić w tym przedsięwzięciu, związane są z zbyt dobrą analizą potrzeb klientów, które również ulegają zmianie w kontekście niestabilnej gospodarki. Kolejnym elementem są różnice odnośnie do głównych czynników, decydujących o podziale łańcucha dostaw i podjęciu decyzji o lokalizacji produkcji. Przykładowo w branży opakowań czynnikiem różnicującym jest innowacyjność opakowań, gdy natomiast w branży motoryzacyjnej czy też innych branżach, w których działalność opiera się na montażu, o podziale decydują: reakcja konsumentów na dany produkt oraz złożoność produktu.

2. Rekonfiguracja produkcji w celu stworzenia centrów wynikowych dla poszczególnych asortymentów i wykorzystanie sieci jako zabezpieczenia przed ryzykiem. Ponad 68 % zarządzających w globalnych firmach uważa, że ryzyko działań w łańcuchu dostaw wzrośnie w ciągu kolejnych 5 lat. Wśród głównych globalnych czynników, oddziałujących na wzrost ryzyka wymienia się: wzrost znaczenia krajów rozwijających się, co ma wpływ na zwiększone zapotrzebowanie na energię, stal czy też żywność, a w efekcie prowadzi do wzrostu cen na te produkty oraz wpływa na zwiększenie złożoności konfiguracji aktywów w ramach łańcucha dostaw. Wzrasta również zagrożenie związane z pogarszaniem się stanu środowiska oraz niepokój dotyczący nowych regulacji w tym zakresie, ograniczających dotychczasowe możliwości działania. Jednocześnie dynamiczny wzrost PKB w krajach rozwijających się, szczególnie w Azji, ma duży wpływ na wzrost niepewności na globalnym rynku walutowym oraz odradzanie się tendencji protekcyjnych. Różne tempo wzrostu w poszczególnych krajach prowadzi do zmian w kosztach pracy i tym samym relatywnie szybkich zmian w zakresie atrakcyjności lokalizacji inwestycyjnych⁴. Konieczna jest zatem zmiana modelu współpracy. Obecnie producenci oraz planiści łańcucha dostaw muszą podejmować działania w kierunku dzielenia się ryzykiem z innymi partnerami w łańcuchu dostaw. Dla wielu firm oznacza to dużo większy zakres prac w celu spełnienia coraz bardziej złożonych oczekiwań klientów⁵.

Efektywna dystrybucja na rynkach rozwijających się wymaga kreatywnych rozwiązań, poczynając od typowych hipermarketów aż do lokalnego rodzinnego biznesu. Przykładowo Nestle wykorzystało 2 barki o powierzchni około 100 m² jako substytut supermarketu dla lokalnych społeczności w Brazylii⁶. Kreatywne rozwiązania globalnych korporacji oznaczają jednak konkurencję dla lokalnych, małych biznesów. Skutek może być negatywny z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju, ponieważ to właśnie rozwój małych rodzinnych firm pozwala najczęściej na stabilizację gospodarczą i spokój społeczny.

Większa przejrzystość operacji w obrębie łańcucha dostaw powoduje, że firmy mogą osiągać wyższą efektywność. Odporność łańcucha na różne niespodziewane zdarzenia będzie miała znaczący wpływ na utrzymanie się firm uczestników łańcucha dostaw na rynku w niedalekiej przyszłości. Dlatego konieczne jest opracowanie różnych scenariuszy działania na różne okoliczności rynkowe. W efekcie powinno to prowadzić do takiego zaprojektowania działalności produkcyjnej i sieci dostawców, aby zminimalizować koszty całkowite związane z ryzykiem w wyniku urzeczywistnienia się któregoś

ze scenariuszy. Konieczne jest również uwzględnienie wahań walutowych oraz zmian w strukturach kosztów w ciągu najbliższych 5–10 lat.

Eksperti z McKinsey uważają, że tak jak Chiny stały się najbardziej atrakcyjnym miejscem lokalizacji produkcji w krótkim czasie (ryzyko związane jest z rosnącym wskaźnikiem inflacji i zmianami kursu walutowego), tak Meksyk będzie preferowanym alternatywnym miejscem w przypadku kilku scenariuszy działania. W przypadku prognozowania szybkiego wzrostu produkcji warto zatem tworzyć bazę dostawców tak, aby była możliwość elastycznego przerzucania produkcji z Chin do Meksyku. Być może w Europie funkcję Meksyku mogłyby pełnić kraje Europy Środkowej i Wschodniej.

Jednocześnie globalne firmy produkujące opakowania badają, gdzie niewykorzystane moce produkcyjne mogą być wsparciem zabezpieczającym przed rosnącymi kosztami pracy, podatkami czy kursami walutowymi. Firmy ulokowane w USA jako zabezpieczenie przed ryzykiem walutowym wybierają na lokalizację swojej produkcji przede wszystkim Brazylię i Meksyk. W szczególności firmy inwestują wolne moce w innowacje oraz wysokiej jakości komponenty, które wcześniej produkowane były jedynie w USA i w Europie ze względu na konieczność wykorzystania wysoko zaawansowanych technologii i umiejętności.

Rynek TSL w Polsce. Analiza i wnioski

W 2010 r. wartość rynku TSL liczona na bazie wartości przychodów ponad 100 firm wzrosła o ponad 15 % w stosunku do poprzedniego roku. Biorąc jednak pod uwagę ostatnie 2 lata (2008–2010) i jako bazę obliczeń przyjmując 2008 r., można wnioskować, że wartość rynku zwiększyła się jedynie o nieco ponad 4 %. Analiza wyników firm w 2009 r., który był dla Polski najmniej korzystny (choć tempo wzrostu PKB było dodatnie i wyniosło 1,8 %), wskazuje, że około 50 % zmniejszyło sprzedaż w tym czasie, gdy pozostałe 50 % zwiększyło swoje przychody ze sprzedaży. Analiza ta pokazuje, że osłabienie gospodarcze dla jednych firm może być czynnikiem negatywnym, z kolei dla innych – przy szybkim przeformułowaniu modelu biznesowego – stanowi pozytywny element wzrostu. Modele zachowań firm w tym czasie można sklasyfikować⁷ w poniższy sposób.

- Model 1 – pasywny. Brak głębszych działań korygujących w odpowiedzi na zmniejszenie popytu. W firmach, które wybrały ten model „na przeczekanie”, działania korygujące pojawiły się stosunkowo późno (przesunięcie 5–6 miesięcy w stosunku do momentu zmniejszenia popytu). Korekta miała przede wszystkim miejsce w zakresie kosztów: szkoleń, marketingu, zmniejszenia liczby delegacji; w bardziej krańcowych sytuacjach – obniżenia wynagrodzeń. Najczęściej firmy te pozostawały z dużą liczbą niewykorzystanych samochodów, które stały na placach manewrowych. Nie podejmowano renegotjacji umów leasingowych na samochody. Również firmy leasingujące nie wychodziły naprzeciw oczekiwaniom klientów.

- Model 2 – aktywne działania wyprzedzające. Część firm, najczęściej należących do globalnych korporacji, przygotowała się do kryzysu zgodnie z poleceniem zarządu znacznie wcześniej, w momencie kiedy odczuły go kraje Europy Zachodniej (przełom lat 2007/2008). Przede wszystkim zostały zamrożone płace, a decyzje inwestycyjne scentralizowano i poddano bardzo rygorystycznej procedurze. W korporacjach na ogół we wszystkich krajach obowiązywały podobne zasady. Mimo spadku przychodów ze sprzedaży firmom tym udało się utrzymać aktywa w dobrej formie.
- Model 3 – naruszanie dotychczasowych umów działania, łamanie wzajemnych ustaleń. Część firm w poszukiwaniu oszczędności kosztowych zdecydowała się zerwać więzi z partnerami, z którymi łączyła ich wieloletnia współpraca i samodzielnie, omijając pośredników, nawiązywać kontakty z klientami. Dotyczyło to przede wszystkim dużych armatorów, którzy byli związani długoletnimi umowami ze spedytorami reprezentującymi ich interesy u klientów. Zerwanie umowy oznaczało bezpośrednie kontaktowanie się z klientami i występowanie w roli zarówno armatora, jak i spedytora. W okresie pokryzysowym trudno było odbudować naruszone relacje w wyniku utraty zaufania odnośnie do przewidywalności partnera. W efekcie zmienił się układ na rynku, relacje stały się w większym stopniu nastawione na grę wojenną, gdzie występuje „wygrany” i „przeegrany”.

W sytuacji kryzysowej gwałtownie wzrasta zapotrzebowanie na pieniądź i utrzymanie płynności finansowej. Stąd też firmy, które tracą płynność, starają się za wszelką cenę ją odzyskać m.in. przez sprzedaż części własnego biznesu. Czasami prowadzi to jednak do upadłości. W Polsce liczba upadłości w branży TSL była stosunkowo wysoka i dotyczyła przede wszystkim małych i średnich firm. Jednocześnie miały miejsce również dość spektakularne upadłości firm o rozpoznawalnych markach i stabilnej sytuacji w okresie przed kryzysem. Obecnie liczba upadłości zaczyna nieznacznie wzrastać w stosunku do poprzedniego kwartału 2011 r.

W I półroczu 2011 r. większość przedsiębiorstw TSL zarejestrowanych w Polsce zanotowała przyrosty wartości sprzedaży, jednak zmniejszyła się ich rentowność. Zmalał również wpływ liczony na jedną przesyłkę, przy wzroście kosztów. Czynniki kosztotwórczymi okazały się przede wszystkim: wzrost stawek przewozowych, niska dostępność samochodów i wykwalifikowanych kierowców na rynku, wzrost cen paliw⁸ i wprowadzenie e-myta. Koszty transportowe stanowią największą składową kosztów logistycznych (50–60 %), a ich udział w wartości sprzedaży usług logistycznych sięga w Polsce od 60 do 80 % w zależności od modelu biznesowego. Przedsiębiorstwa nadal obawiają się podejmować decyzje inwestycyjne w kontekście trudności w ocenie czasu zwrotu zainwestowanych środków finansowych. Spowolnienie gospodarcze wyraźnie widoczne w II półroczu 2011 r., co zostało zasygnalizowane w raportach NBP i GUS dotyczących wzrostu poziomu inflacji i utrzymującej się wysokiej stopy bezrobocia oraz mniejszego niż spodziewany wzrostu produkcji przemysłowej w lipcu i sierpniu 2011 r.,

spowoduje również pogorszenie się warunków działania przedsiębiorstw transportowo-spedycyjno-logistycznych (TSL).

Bazując na badaniach, prowadzonych przez Zakład Transportu Międzynarodowego i Logistyki⁹ TSL, można zauważyć kilka trendów.

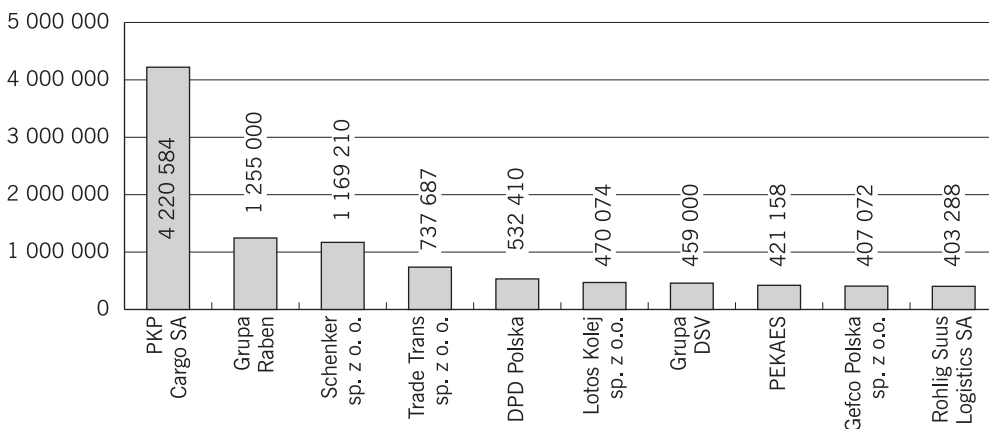
1. Rynek TSL w Polsce nadal jest w fazie tworzenia się. Procesy konsolidacyjne są w toku, co powoduje z jednej strony wzrost dużych globalnych graczy (przejęcia i zakupy firm), z drugiej zaś – sprzedaż niektórych działów biznesowych przez firmy. Ostatnia transakcja sprzedaży wybranych działów biznesowych miała miejsce w czerwcu 2011 r. Globalny operator Wincanton sprzedał część swojego biznesu przewozów lądowych w Niemczech, w Polsce, Czechach, na Węgrzech i Słowacji firmie Raben. Z kolei o procesach konsolidacji w branży TSL świadczy m.in. wzrost liczby firm o przychodach powyżej 300 mln zł w 2010 r. w stosunku do poprzednich lat. Grupa ta generuje prawie 12 mld zł, co stanowi ponad 63 % przychodów wszystkich analizowanych firm (53 % w 2007 r.)¹⁰. Jeżeli uwzględni się dodatkowo firmy, których wartość przychodów sięga 100 mln zł i więcej, to suma wartości przychodów tych firm stanowi 87 % wartości wszystkich firm (80 % w 2007 r.). W stosunku do 2009 r. wzrosła zdecydowanie wartość przychodów największych 10 firm. Obecnie stanowi ona ponad 53 % całości (prawie 10 mld zł), gdy w 2009 r. było to 45 % przychodów analizowanych firm. Firmy polskie charakteryzowała wyższa dynamika przychodów z działalności TSL niż firmy zagraniczne. Inaczej ukształtowały się natomiast przyrosty przychodów całkowitych – w tym przypadku tempo wzrostu firm zagranicznych było wyższe niż polskich firm. Przyczyną tego zjawiska – jak wynika z danych ankietowych – jest wyższa dynamika wzrostu działalności pozatransportowej i tym samym większa dywersyfikacja ryzyka przez różnicowanie obszarów działania.
2. Zmniejsza się dystans, jeśli chodzi o wyniki finansowe, między przedsiębiorstwami z polskim a zagranicznym kapitałem. W większości przypadków firmy polskie charakteryzują się wyższą dynamiką wzrostu. Nadal jednak średnia wielkość firmy z kapitałem zagranicznym, mierzona średnim przychodem przypadającym na firmę, jest wyższa niż w firmie z polskim kapitałem. Wyższa jest również rentowność w firmach zagranicznych niż w polskich. Udział firm zagranicznych i z kapitałem mieszanym w całości przychodów obniżył się w 2010 r. z utrzymującego się od kilku lat poziomu 70 % do poziomu 52 %. Średni przychód, przypadający na firmę z kapitałem zagranicznym wyniósł w 2010 r. prawie 203 mln zł, gdy na firmę polską przypadało niespełna 170 mln zł. Większe różnice występowały w przypadku średniego przychodu przypadającego na 1 zatrudnionego. Dla firm polskich wyniósł on 235 tys. zł, a dla firm zagranicznych i mieszanych – 376 tys. zł. Źródeł powyższych różnic można upatrywać nie tylko w wydajności pracy, ale także w innym modelu biznesowym. Przykładowo, firmy mogą zatrudniać kierowców (mimo, że nie posiadają własnych środków transportu) lub też w pełni outsorcować tę działalność (usługa transportowa jest kupowana od zewnętrznego dostawcy). Również często

się zdarza, że w magazynach zatrudniani są pracownicy zleceniodawcy (klienta), gdy sam magazyn oddany jest do zarządzania operatorowi logistycznemu. Część firm prowadzi również politykę dynamicznego reagowania na tzw. szczyty przewozowe, zatrudniając w tym okresie pracowników na czas określony, co zwiększa zatrudnienie, ale nie jest wykazywane w rubryce – liczba zatrudnionych pracowników. Trudno zatem miarodajnie ocenić wpływ powyższych czynników na obliczony wcześniej wskaźnik. Różnie kształtowała się sytuacja, gdy chodzi o zysk. Gdy w polskich firmach wzrósł on o około 2 % w stosunku do 2009 r., w firmach zagranicznych jego wartość uległa obniżeniu o ponad 10 %. Nadal średni zysk przypadający na firmę z polskim kapitałem był w 2010 r. ponad dwukrotnie mniejszy (wynosił 3 mln zł) niż w przypadku firm z kapitałem zagranicznym (6,6 mln zł). Tak duże różnice nie występują, gdy pod uwagę weźmiemy rentowność zatrudnienia, liczoną wielkością zysku brutto przypadającego na 1 osobę zatrudnioną. Rentowność zatrudnienia zmalała zarówno w polskich (o 2 %), jak i zagranicznych firmach (o ponad 14 %). Jedna zatrudniona osoba generowała zysk w wysokości 18,3 tys. zł w polskich firmach i 19,8 tys. zł w firmach zagranicznych. Zysk brutto w przeliczeniu na firmę wyniósł prawie 17,5 mln zł dla polskich firm i ponad 23 mln zł dla firm zagranicznych. Można wstępnie oszacować, że średnia marża zysku wyniosła w 2010 r. około 2,4 % (w 2009 r. – 2,9 %) dla wszystkich firm, przy czym dla polskich firm wartość ta jest jeszcze niższa – prawie 1,8 % (w 2009 r. 2,15 %), a dla zagranicznych – prawie 3,3 % (w 2009 r. – prawie 4,1 %).

3. W ciągu ostatnich dwóch lat widoczna jest tendencja do dywersyfikacji ryzyka przez różnicowanie działalności biznesowej. Oprócz działalności transportowo-spedycyjno-logistycznej firmy jednocześnie prowadzą inną działalność, najczęściej handlową. Konieczne byłoby zweryfikowanie tezy, czy dotychczasowy model oparty na rozwijaniu kluczowych kompetencji w obliczu kryzysu gospodarczego nie zostanie zastąpiony modelem „hipermarketu”, z dwoma lub więcej obszarami biznesowymi. Badania przeprowadzone przeze mnie w 2010 r. wśród firm transportowych, potwierdzają tę tendencję¹¹.
4. Efekt „Jo-Jo” po kryzysowym 2009 r. Firmy TSL, redukując koszty w 2009 r. (m.in. zamrożenie wynagrodzeń, przesunięcie w czasie inwestycji, zmniejszenie wydatków na marketing i szkolenia) w odpowiedzi na znaczący spadek zamówień, w 2010 r. zdecydowały się na realizację części odłożonych wydatków. W efekcie koszty wzrastały znacznie szybciej niż sprzedaż, co spowodowało spadek rentowności. W 2011 r. może dojść do ograniczania produkcji i zmniejszenia tempa wzrostu PKB w stosunku do wcześniejszych prognoz, wówczas może nastąpić dalszy spadek rentowności przedsiębiorstw TSL i wzrost fali upadłości. W takiej sytuacji na ogół najbardziej dotkliwie odczują spadek przychodów i wzrost kosztów przedsiębiorstwa małe, w tym rodzinne.
5. Stabilizacja zatrudnienia lub niewielki wzrost w branży TSL oznacza spadek możliwości zatrudnienia absolwentów uczelni i studiów pomaturalnych. W efekcie stopa

- bezrobocia w tej grupie wiekowej może rosnąć. Mimo wysokiej dynamiki wzrostu wartości rynku TSL liczba pracowników rosła wolniej, o niespełna 6 % w 2010 r. w stosunku do 2009 r. W tym przypadku również występowały różnice między firmami polskimi a zagranicznymi. W polskich firmach ogólna liczba zatrudnionych zmniejszyła się o prawie 4 % w stosunku do roku 2009, natomiast w zagranicznych – wzrosła o 10 %. W 2010 r. w analizowanej grupie ponad 100 firm pracuje prawie 64 tys. osób (osoby zatrudnione na umowę o pracę), z czego w polskich firmach 38 tys. osób.
6. Największa grupa firm na polskim rynku TSL specjalizuje się w stosunkowo prostych usługach – transporcie i spedycji drogowej. Są to przede wszystkim firmy małe i średnie z polskim kapitałem. Usługi logistyczne – kompleksowe i o większej złożoności – oferowane są głównie przez firmy zagraniczne, o przychodach powyżej 100 mln zł. Transport drogowy, jako główne źródło przychodów wskazały w 2010 r. 33 firmy (22 polskie i 11 zagranicznych). Ich przychody stanowiły ponad 2,2 mld zł, przy wzroście na poziomie 5 %, czyli poniżej średniej rynkowej – 15,5 %. Spedycję drogową jako główne źródło przychodów podało 26 firm (18 polskich i 8 zagranicznych). Wartość przychodów w tej grupie to ponad 2,8 mld zł, a dynamika wzrostu – ponad 21 %. Z kolei wśród 19 firm logistycznych reprezentowany był w 17 przypadkach kapitał zagraniczny i mieszany, a w 2 – polski. Firmy te generowały 4,9 mld zł przychodów, a tempo wzrostu w tym przypadku było bliskie średniej rynkowej – prawie 15 %. Wyższą dynamiką charakteryzowały się firmy polskie (15,7 %) niż zagraniczne (14,9 %). Wielkość przychodów największych firm z branży TSL w Polsce została zaprezentowana na rysunku 3.

RYСУNEK 3. Dziesięć największych firm TSL według przychodów ze sprzedaży (w mln zł)

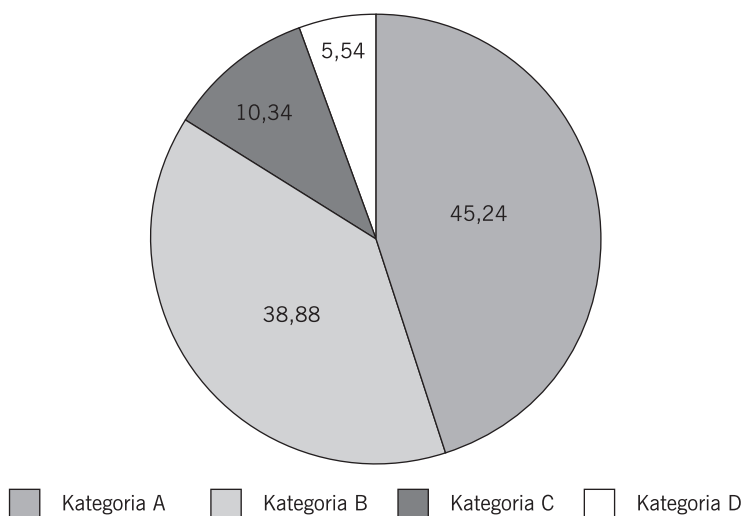


Firma zamykająca najlepszą pod względem przychodów „10” uzyskała ponad 400 mln zł przychodu, gdy w 2009 r. – niespełna 300 mln zł. Aż 3 firmy reprezentują transport/spedycję kolejową jako dominujący obszar swojej działalności. Wśród pozostałych znalazły się firmy logistyczne: Grupa Raben, Schenker sp. z o.o. i DSV. Dodatkowo wśród pierwszej „10” są również firmy reprezentujące przewozy kurierskie (DPD), spedycję drogową (Rohlig-Suus, PEKAES i Gefco). W stosunku do poprzednich lat nastąpiła duża dywersyfikacja źródeł przychodów. Wśród 5 firm, które ujawniły swoje źródła przychodów, najwyższą rentowność netto uzyskały w kolejności: DSV, Lotos Kolej i Schenker, a najwyższą dynamikę przychodów: Lotos Kolej, Trade Trans, Gefco i PEKAES.

Czynniki wpływające na wielkość przychodów

Analizując wpływ obszaru działania i zakresu oferowanych usług (uniwersalność) na wielkość przychodów, można zauważyć następującą prawidłowość: firmy oferujące powyżej 54 różnych usług (kategoria A) są największe pod względem rocznej wielkości sprzedaży. Kolejne kategorie obejmują: od 31 do 54 usług (B), od 16 do 30 (C) i do 15 usług (D), a wielkość przychodów maleje wraz ze zmniejszającym się zakresem oferowanych usług. Zostało to zaprezentowane na rysunku 4.

RYСУNEK 4. Udział przychodów ze sprzedaży TSL (średni przychód na firmę) według kategorii oferowanych usług (w %)



Źródło: Jak rys. 3.

Wskaźnik optymizmu dla branży TSL w Polsce

Wskaźnik optymizmu w branży po I kwartale 2011 r. wzrósł do wartości prawie +131 (w 2010 r. wartość ta wyniosła +95). Nadal jednak wskaźnik ten nie osiągnął poziomu z 2008 r. (+160). Większość firm (ponad 90 %) optymistycznie ocenia przyszłość polskiej gospodarki, podczas gdy obecna sytuacja gospodarcza Polski spotkała się z pozytywną oceną nieco ponad 55 % firm. Aż 74 % firm ocenia własną sytuację ekonomiczną pozytywnie, natomiast poprawę w stosunku do poprzedniego roku dostrzega 57 % firm. Przyszłą sytuację gospodarczą własnej firmy jako pozytywną (w perspektywie kolejnych 12 miesięcy) widzi 67 % firm. Nadal więc panuje niepewność co do przyszłości własnego przedsiębiorstwa, co wydaje się nieco zaskakujące w kontekście wyjątkowo pozytywnej oceny przyszłości polskiej gospodarki.

Zakończenie

Zmiany przepływów towarowych w globalnej gospodarce, zachwianie stabilności finansowej i gospodarczej wielu krajów powodują konieczność poszukiwania nowych rozwiązań i tym samym redefinicji dotychczasowych łańcuchów dostaw. Nadal kluczowym problemem pozostaje niska przejrzystość operacji, dokonywanych w obrębie łańcucha dostaw. W związku z osłabieniem gospodarczym globalne korporacje poszukują rozwiązań, które skutkują naruszeniem *status quo* małych i średnich firm niedysponujących tak dużą siłą nacisku jak podmioty globalne. Coraz większą uwagę przywiązuje się do zasobów ludzkich, kształcenia i doskonalenia kompetencji. Polski rynek TSL rozwija się dynamicznie, nadal jednak wykazuje cechy rynku mniej dojrzałego niż w krajach Europy Zachodniej. Udział polskich podmiotów w globalnych łańcuchach dostaw rośnie, ale jest nadal nieduży w porównaniu z udziałem firm zagranicznych. W ciągu najbliższych lat należy się spodziewać kontynuacji zmian w łańcuchach dostaw, by sprostać wzrastającej niepewności gospodarczej.

Przypisy

¹ Oczekuje się 3,6 procentowego wzrostu światowego PKB w 2011 r. i 3,5 procentowego w 2012 r. Jako zagrożenia wymienia się również kolejną fazę kryzysu (tzw. kryzys w kształcie litery „W”) oraz niebezpieczeństwo rozpadu strefy euro.

² W badaniu uczestniczyło 300 wiodących firm z całego świata, w tym 59 % z Europy, 25 % z USA i Kanady, 10 % z Azji i Pacyfiku i 6 % z Ameryki Łacińskiej.

³ Przykładem może tu być działająca już od kilku lat Szkoła Liderów w firmie Schenker dedykowana młodemu szefom i potencjalnym menedżerom.

⁴ Polska w rankingach atrakcyjności inwestycyjnej lokuje się na wysokich pozycjach, jednak jeśli chodzi o bezwzględną wartość napływających inwestycji Polska znajduje się poza pierwszą dwudziestką. Por.: World Investment and Political Risk 2010, Bank Światowy; European Investment Monitor 2011, Ernst & Young; World Investment Report 2011, OECD 2011.

⁵ Liczba jednostek zapasów (SKU) i kategorii produktowych systematycznie rośnie. Por.: Y. Malik, A. Niemeyer, B. Ruwadi, Building the supply chain of the future, McKinsey Quarterly, January 2011.

⁶ W 2010 r. Koncern Nestle za pomocą barek, które zostały wysłane dopływami Amazonki, dotarł do 18 małych miast i ponad 800 tys. potencjalnych konsumentów, zamieszkujących obszary wokół rzek Para i Xingu w Brazylii. Na statku znajdowało się ponad 300 różnych towarów dostosowanych do potrzeb lokalnej społeczności.

⁷ Określając pewien unikatowy sposób działania przedsiębiorstwa z branży TSL na rynku, posiłkowałam się dyskusją okrągłego stołu, którą moderowałam w kwietniu 2009 r. w redakcji „Polskiej Gazety Transportowej” (PGT). Wzięli w niej udział przedsiębiorcy z branży TSL.

⁸ Wzrosty cen paliw w większości są ujmowane w ramach klauzul paliwowych w kontraktach. Oznacza to, że wzrost cen paliwa jest rekompensowany kierowcom przez zwiększenie wpłat od klientów. Pośrednikiem w wypłacaniu tej rekompensaty jest zwykle operator logistyczny. Wzrost cen paliw ma jednak wpływ na poziom inflacji, która w przypadku Polski średnio wynosi już ponad 4 % (przy ustalonym w 2010 r. celu – 2,5 %).

⁹ Badania są prowadzone od 15 lat, a ich wyniki publikowane co roku na łamach „Rzeczpospolitej” w dodatku LTS (logistyka transport spedycja) w wydaniu czerwcowym.

¹⁰ Jako punkt odniesienia przyjąłam 2007 r., w którym sytuacja gospodarcza w Polsce była jeszcze bardzo dobra, a rynek TSL rósł w tempie dwucyfrowym. W 2009 r. sytuacja kształtowała się podobnie (79 % przychodów stanowiły przychody firm o obrotach 100 mln zł i więcej).

¹¹ Por.: H. Brdulak, Regulacje prawne i polityka państwa a rozwój rynku TSL, prezentacja na XI Kongresie Spedytorów, 27 maja 2010, Gdańsk.

Bibliografia

Brdulak H., Komentarz do rankingu TSL, dodatek LTS, „Rzeczpospolita” z 22.06.2011

Brdulak H., Regulacje prawne i polityka państwa a rozwój rynku TSL, prezentacja na XI Kongresie Spedytorów, 27 maja 2010, Gdańsk

Economist Intelligence Unit, „The Economist”, www.obserwatorfinansowy.pl, 15.08.2011

European Investment Monitor 2011, Ernst & Young

Krajobraz TSL po bitwie. Jak przetrwać i wygrać kryzys, „Polska Gazeta Transportowa” z 29.04.2009

Malik Y., A. Niemeyer, B. Ruwadi, Building the supply chain of the future, McKinsey Quarterly, January 2011

Mulier T., I. Dantas, Nestle to Sail Amazon Rivers to Reach Emerging-Market Consumers, www.bloomberg.com/news, 17.06. 2010

Raport Coface, sierpień 2011

The 2011 Global Supply Chain Agenda, Capgemini Consulting 2011

The challenges ahead for supply chains: McKinsey Global Survey Results, mckinseyquarterly.com, November 2010

World Investment Report 2011, OECD 2011

World Investment and Political Risk 2010, Bank Światowy

Supply chain in economy volatility. World trends and conclusions from Poland

Summary

The changes on the world market result from unstable economy and uncertainty regarding demand volatility. This factor has had the greatest impact on the supply chains' development in 2011. The other factors are: increasing material costs and services, as well as changing customer requirements. Among the key projects led by global logistic operators are mentioned, i.a. improvement of the supply chains' efficiency, business processes (re)design programmes and business innovation (e.g. new channel, new technology, etc.). Still, the improvement in supply chain visibility is a determinant of changes. In the light of long-term global economy slackening, companies decide to redefine their business models. Due to this, the two strategies are being implemented: a supply chain division into smaller parts and the use of global delivery chain as a protection from risk (production processes' relocation to various locations depending on new segmentation). In Poland, such processes exist sporadically due to the less developed market. Depending on the area of operation and supply chain complexity, the following four strategies are applied: global operators, according to described world trend, smaller companies, passively adapting to market requirements, innovators searching for new solution in crisis and firms (mainly carriers), shortening delivery chain by taking over a role of previous agents (forwarders).