

Mariusz Sowa

Kryzys na polskim rynku usług w branży TSL

Ekonomiczne Problemy Usług nr 46, 301-310

2009

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.

MARIUSZ SOWA*

KRYZYS NA POLSKIM RYNKU USŁUG W BRANŻY TSL

Sektor TSL i jego znaczenie

Transport towarzyszył ludzkości od samych początków rozwoju cywilizacji. Odgrywał, odgrywa i nadal będzie odgrywał istotną rolę w gospodarce narodowej. Towarzyszy każdej działalności o charakterze ekonomicznym i społecznym. Jest ściśle powiązany z pozostałymi działami gospodarki. Istnieje ścisły związek między rozwojem gospodarki a transportem. Jego rozwój warunkuje ich rozwój i odwrotnie – gorszy rozwój gospodarki lub transportu wiąże się z pogorszeniem sytuacji odpowiednio w transporcie i gospodarce¹.

Kwestią o zasadniczym znaczeniu jest określenie specyfiki transportu, charakteru jego działalności oraz roli w tworzeniu dochodu narodowego. Rozważania dotyczące istniejącego systemu transportowego winny uwzględniać wpływ uwarunkowań historycznych na kształtowanie jego rozwoju w poszczególnych etapach. Problematyka ta ma szczególnie duże znaczenie, ponieważ analizy w tym zakresie ułatwiają zrozumienie aktualnego stanu polskiego transportu oraz stanowią podstawę programowania rozwoju w perspektywie².

To, jak transport w Polsce będzie się rozwijał, uzależnione jest przede wszystkim od nakładów, jakie zostaną przeznaczone na ten dział gospodarki. Transport w połączeniu z logistyką i spedycją wchodzi w skład branży TSL (Transport Spedycja Logistyka). Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej rynek TSL zaczął się dynamicznie rozwijać. Jednak warunki działania zarówno operatorów TSL, jak i ich klientów stały się trudniejsze, wymagają takiego przygotowania oferty, aby w większym stopniu uwzględniała ona oczekiwaną wartość dodaną

* Mariusz Sowa – mgr, Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński.

¹ *Transport*, red. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, wyd. 5, PWN, Warszawa 2009, s. 1.

² *Transport*, red. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, wyd. 3, PWN, Warszawa 2000.

z punktu widzenia ostatecznego odbiorcy. Obserwuje się obecnie konsolidację i/lub alianse w określonych obszarach dużych i średnich firm, głównie zagranicznych, oferujących usługi z zakresu TSL³. Strategie firm z polskim kapitałem są zróżnicowane i uzależnione w dużej mierze od siły przetargowej firmy i wyjątkowości oferty, co również związane jest z jej siłą przetargową.

Skutki kryzysu TSL mogą się okazać poważne dla całej polskiej gospodarki. Obecnie transport i logistyka to jeden z kluczowych sektorów – jego przychody to ponad 100 mld zł, ma blisko pięcioprocentowy udział w produkcie krajowym brutto, zatrudnia 400 tys. pracowników. O jego znaczeniu decyduje jednak nie tylko potencjał, ale również rola, jaką odgrywa w sprawnym funkcjonowaniu gospodarki. Branże te tworzą wysokie standardy dotyczące zapotrzebowania na usługi TSL, z którymi muszą się zmierzyć operatorzy działający na tym rynku. Jednym z rozwiązań zmierzających do utrzymania się firm transportowych w dobie kryzysu gospodarczego jest wykształcenie złożonych czynników przewagi konkurencyjnej na rynku.

Konkurencja firm na polskim rynku usług branży TSL

Polski rynek logistyczny należy do dynamicznie rozwijających się rynków, a co za tym idzie, rośnie także konkurencja. W związku z tym polskie firmy logistyczne, by móc konkurować z firmami w Europie, stają przed koniecznością szybkiego przekształcenia się w przedsiębiorstwa o standardach europejskich. Aby sprostać takim wymaganiom, potrzebne są odpowiednia organizacja zarządzania oraz wykorzystanie najnowszych rozwiązań z dziedziny oprogramowania. Polskie rodzinne firmy transportowe muszą zatem przekształcić się w dużych operatorów logistycznych. Pomimo że rynek krajowy stwarza im taką możliwość, to jednak zachodnie rozwiązania, kopiowane w Polsce, wymagają od naszych firm przejścia na wyższy stopień organizacji⁴. Konkurencja ze strony firm transportowo-logistycznych z Europy Zachodniej jest bardzo silna i ciężko utrzymać się na rynku firmom, które nie inwestują w modernizację oferowanych przez siebie usług.

Powodzenie przedsiębiorstwa zależy od pozycji, jaką zdobyło ono w swojej branży. Firma ma potencjalne szanse na zdobycie przewagi konkurencyjnej dzięki dysponowaniu odpowiednimi zasobami oraz kompetencjami ekonomicznymi

³ K. Blanchard, M. O'Connor, *Zarządzanie przez wartości* (materiały wewnętrzne firmy X).

⁴ P.M. Sikorski, T. Zembrzycki, *Spedycja w praktyce*, PWT, Warszawa 2006.

i menedżerskimi⁵. Konkurencyjność firm logistycznych to „umiejętność sprostanienia konkurentom lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym”. Jej celem jest stworzenie wysokiej jakości oraz stabilnego procesu obsługi klienta. Firmy logistyczne, konkurując ze sobą na rynku, opracowują strategie rozwoju, zasady etyczne tak, by móc się dalej rozwijać. Każda firma tworzy wartości, na podstawie których buduje przewagę konkurencyjną polskich przedsiębiorstw na rynku europejskim. Do najważniejszych zadań zdobywania przewagi konkurencyjnej należą:

- obsługiwanie klientów najbardziej wymagających, ponieważ oni wyznaczają personelowi najważniejsze standardy;
- poszukiwanie nabywców o potrzebach najtrudniejszych do zaspokajania, którzy będą stanowić pracownię badawczo-rozwojową firmy;
- zaopatrywanie się u najlepszych dostawców, wyszukiwanie ich nie tylko na terenie kraju, ale i na całym świecie;
- traktowanie pracowników jako partnerów;
- dostrzeganie w czołowych konkurentach motywacji do działania⁶.

Firmy powinny być odpowiedzialne za dostarczanie usług najwyższej jakości, szukać coraz lepszych, bardziej nowoczesnych rozwiązań⁷. Konkurencyjność firm logistycznych to także dbanie o dostawców. Relacje z dostawcami powinny opierać się na długofalowym partnerstwie i uczciwości w działaniach handlowych. Współpraca poprzez wymianę doświadczeń oraz poszukiwanie coraz lepszych rozwiązań dla osiągnięcia wzajemnych korzyści to kolejna z metod, która podnosi konkurencyjność firmy⁸. Konkurencyjność powinna być uznawana za naturalny czynnik przyczyniający się do rozwoju każdej firmy logistycznej na rynku. Nie należy jednak zapomnieć o zdobywaniu klientów, opierając działania na zaletach swojej oferty handlowej, bez podważania wiarygodności konkurencji⁹.

TSL w dobie kryzysu

Obecny kryzys gospodarczy, który ma znamiona kryzysu globalnego, obejmując już swym zasięgiem wszystkie regiony świata, ma swoje korzenie w syste-

⁵ A. Galor, M. Sowa, *Konkurencyjność jako ważny element strategii firm logistycznych. Materiały konferencyjne*, Zakopane 2005.

⁶ *Flow Logistics*. „Rozwijamy się dla Ciebie” (materiały wewnętrzne firmy X).

⁷ Materiały firmy spedycyjnej X.

⁸ M. Stajniak, M. Hajdul, M. Foltiński, A. Krupa, *Transport i spedycja*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2007.

⁹ *Nowy X, nowe możliwości*. „Tajemnice sukcesu” (materiały wewnętrzne firmy X).

mie finansowo-bankowym, a więc w układzie funkcjonowania rynków pieniężnych. Skutki kryzysu obejmującego sektory przemysłu, budownictwa i handlu przenoszą się szybko na sektor TSL, który w rezultacie dotknięty jest poważnym, a w wielu przypadkach wręcz dramatycznym spadkiem zamówień. Nie można też zapomnieć o tym, że sektor TSL już wcześniej znalazł się w sytuacji kryzysowej na skutek dramatycznego wzrostu cen paliw (o ponad 70% wzrosły one w okresie od kwietnia 2007 do czerwca 2008 r.), co w efekcie spowodowało tam kumulację negatywnych zjawisk i pogłębiło skutki obecnego kryzysu. Sektor ten wszedł zatem w fazę kryzysu finansowego jesienią 2008 r. już poważnie osłabiony finansowo.

Według raportu Banku Światowego obecnie już ponad 95 ze 116 krajów rozwijających się odczuwa skutki kryzysu i może potrzebować nawet 700 mld USD wsparcia na sfinansowanie swoich potrzeb i pobudzenie kurczącej się aktywności gospodarczej. W rezultacie – co potwierdzają prognozy Banku Światowego – w 2009 r. należy się liczyć ze spadkiem światowej produkcji przemysłowej o 15% w stosunku do jej poziomu z 2008 r., co zapewne spowoduje niespotykany od 80 lat spadek obrotów handlu światowego. Jak wspomniano, skutki kryzysu obejmującego sektory przemysłu, budownictwa i handlu przenoszą się szybko na sektor TSL, który w rezultacie dotknięty jest poważnym spadkiem zamówień. Na przykład w styczniu 2009 r. zamówienia na usługi PKP Cargo SA spadły o 37% w relacji do stycznia 2008 r. Spadki przewozów dotyczą w zasadzie wszystkich firm, również promowych oraz przewoźników kontenerowych, tak morskich, jak i lądowych, a w tym operatorów transportu intermodalnego. Przeciętnie, w zależności od segmentu rynku, przewozy zmniejszyły się w granicach 30–40%. Spadły także przeładunki w portach morskich – głównie kontenerów (w BCT w Gdyni w lutym 2009 r. odnotowano spadek obrotów o ponad 60% w relacji do ich poziomu sprzed roku). Skurczyła się też znacznie skala operacji transportowo-logistycznych w terminalach lądowych, szczególnie na punktach granicznych i w centrach dystrybucyjno-logistycznych, jak również w sieciach magazynowych i składach usytuowanych w układzie zintegrowanych łańcuchów dostaw¹⁰. Jednakże po kwietniowym szczycie G20 (2009) napływa wiele budzących optymizm prognoz gospodarczych, dotyczących zarówno gospodarki światowej, jak i Polski, która nie odczuwa tak silnie skutków spowolnienia dynamiki wzrostu m.in. wskutek mniejszego niż np. w Czechach, Słowacji czy na

¹⁰ A. Grzelakowski, *Kryzys w sektorze TSL, jego przyczyny i uwarunkowania oraz przejawy i skutki* – Analiza obecnego stadium kryzysu gospodarczego, X Kongres Polskiej Izby Spedycji i Logistyki, Kazimierz Dolny, 23.04.2009.

Węgrzech (przeciętnie 80% PKB) uzależnienia od eksportu – w Polsce stanowi on zaledwie 40% PKB¹¹.

Firmy TSL bazują na towarze i wokół tego towaru tworzą usługi, które stają się źródłem zwiększania wartości zleceniodawcy. Na skutek kryzysu wartość firm, oparta w dużej mierze na aktywach niematerialnych, zaczęła maleć, a zaufanie konsumentów – spadać.

Na tę sytuację nakłada się kilka czynników, takich jak wzrost cen paliwa, brak kadry (migracja kierowców), umocnienie złotówki, rosnące ceny eksploatacji pojazdów¹². Do tych czynników dochodzą jeszcze zły stan infrastruktury transportowej oraz niesprzyjające przepisy podatkowe, które powodują, że polski przewoźnik jest mniej konkurencyjny od zagranicznego (opodatkowanie usług wewnątrzunijnych podatkiem VAT). Ponadto Sejm uchwalił ustawę o drogach publicznych (zniesienie winiet), która spowoduje dodatkowy wzrost kosztów. Wydaje się, że władze naszego państwa zapominają o tym, iż zagrożenie dla przewoźników jest także – w perspektywie – poważnym zagrożeniem dla odbiorców usług, czyli dla handlu i dla całej gospodarki narodowej. „Sytuacja w transporcie samochodowym wymaga niewątpliwie wsparcia ze strony administracji rządowej. Powinna zostać przeprowadzona analiza problemów firm przewozowych oraz podjęte odpowiednie działania, w przeciwnym wypadku prognozy dotyczące poziomu wzrostu gospodarczego będą »pobożnym życzeniem«¹³.”

Proponowane rozwiązania w celu ograniczenia negatywnych skutków kryzysu

Aby do tego doprowadzić, niezbędne jest wykorzystanie specjalistycznej wiedzy i wysokiej sprawności zarządzania, zwłaszcza zasobami ludzkimi, które są najważniejsze w branży TSL. Oprócz pozyskiwania wysoko wykwalifikowanych kadr niezwykle istotne jest wykorzystywanie rozwiązań organizacyjnych i systemów motywowania, stymulujących przedsiębiorczość, kreatywność czy wiarę w sukces. Rozwiązania logistyczne oferowane dużym firmom produkcyjnym lub handlowym, mającym wielu odbiorców i dostawców, są projektowane indywidualnie pod kątem potrzeb i oczekiwań konkretnego przedsiębiorstwa¹⁴.

¹¹ <http://www.pisil.pl> (czerwiec 2009).

¹² J. Górski, *Rynek TSL w Polsce – rok po wejściu do Unii*, „X Logistics Magazine” 2005, nr 2.

¹³ <http://www.agiatenaum.pl> (czerwiec 2009).

¹⁴ <http://www.spedycje.pl> (czerwiec 2009).

Celem projektu obsługi klientów strategicznych jest stworzenie wysokiej jakości, stabilnego procesu obsługi klientów strategicznych (zarówno krajowych, jak i międzynarodowych) na terenie Polski. Zakres prac obejmuje cały proces obsługi klientów strategicznych, od komunikacji wewnętrznej z klientem, poprzez operacyjny proces obsługi przesyłek (w tym system szybkiego reagowania i informowania klientów o przeszkodach i nieprawidłowościach), aż do obsługi posprzedażowej, handlowej i reklamacyjnej oraz zbudowanie systemów kontroli prawidłowego funkcjonowania procesów¹⁵. Niezwykle ważnym czynnikiem jest także podejmowanie przemyślanych, poprzedzonych głęboką analizą, trudnych i zarazem odważnych decyzji na miarę kryzysu istniejącego w branży. Strach, niepewność – są tu złymi doradcami.

Często wymienianą propozycją mającą wspomóc działalność firm transportowych w dobie kryzysu jest modernizacja infrastruktury IT. Firmy stawiają na optymalizację systemów IT w oparciu o *outsourcing* i redukcję kosztów funkcjonowania. Rozwiązaniem są tutaj:

- przejście na *outsourcing* usług serwisowych i aplikacji,
- inwestowanie w urządzenia i systemy bezobsługowe z minimalnym kosztem zarządzania,
- ujednoczenie aplikacji,
- optymalizacja struktur IT ze szczególnym uwzględnieniem systemów controllingowych w celu poprawienia efektywności procesów logistycznych,
- przechodzenie na aplikacje typu *freeware*,
- większe wykorzystanie globalnych, korporacyjnych rozwiązań IT kosztem lokalnych systemów.

Korzystanie z usług wyspecjalizowanych operatorów logistycznych jest coraz powszechniejsze. Przekazanie zadań logistycznych wyspecjalizowanej firmie nabiera coraz większego znaczenia dla przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych, a poziom *outsourcingu*, choć wciąż niższy niż w krajach Europy Zachodniej, zdecydowanie wzrósł w ciągu ostatnich lat wśród największych firm.

Relacje pomiędzy zleceniodawcą a operatorem logistycznym powinny być zbliżone do partnerstwa. Co ważniejsze, na początku obie firmy muszą zgłosić pełną gotowość do współpracy, *outsourcing* bowiem, jak każda inna działalność, ma sens tylko wtedy, gdy przynosi korzyści obu stronom. Korzyścią dla klienta jest wartość dodana, a dla operatora cena, jaką za użyteczność płaci klient.

¹⁵ A. Józwiak, *Strategiczny projekt*, „Teraz X” 2005, nr 6, nr 9.

W praktyce nie można jednoznacznie stwierdzić, gdzie zaczyna się, a gdzie kończy wartość dodana usługi oferowanej przez operatora¹⁶.

W dzisiejszym środowisku biznesowym klienci oczekują już czegoś więcej niż wyłącznie wysokiej jakości i usługi standardowej w dobrej cenie. Właśnie teraz, w czasach spowolnienia gospodarczego, wzrasta znaczenie wyspecjalizowanych usług oraz tworzenia dedykowanych rozwiązań skrojonych na miarę potencjalnego klienta. Przykładem na rozwiązanie tego problemu jest konsolidacja usług. Duże podmioty starają się świadczyć cały wachlarz usług, wykorzystując wszystkie środki transportu do stworzenia pełnej oferty logistycznej¹⁷. Posłużyć się tu można koncepcją *Flow Logistics*, która polega na wykorzystaniu stałego, codziennego systemu połączeń bezpośrednich pomiędzy wszystkimi terminalami, dzięki czemu towary nie są w nich przetrzymywane i zapewniony jest ich nieprzerwalny przepływ od dostawcy do odbiorcy. Koncepcja *Flow Logistics* pozwala na obniżenie kosztów logistycznych nawet o 40%. W ramach tego systemu operator logistyczny kieruje strumień towarów tak, aby cały czas znajdował się on w ruchu. Następuje więc szybkie przemieszczanie towaru. Towary mogą być odbierane nawet od kilku tysięcy dostawców. Praktycznie bez składowania, po dekonsolidacji i ponownej konsolidacji w terminalach są one dostarczane do równie dużej liczby odbiorców. Cały proces realizowany jest w krótkim czasie. Niezależnie od skali zlecenia w wielu przypadkach towary są dostarczane do odbiorcy dzień po złożeniu zamówienia¹⁸. Najważniejsze elementy decydujące o sprawności systemu *Flow Logistics* to:

- sieć odpowiednio zlokalizowanych terminali przeładunkowych,
- sieć codziennych połączeń transportowych pomiędzy terminalami,
- system informatyczny integrujący terminale.

Koncepcja *Flow Logistics* opiera się na zastosowaniu w terminalach przeładunku kompletacyjnego – *cross-docking*. System ten polega na przepuszczaniu strumienia towarów przez terminal. Na zlecenie klienta operator logistyczny zbiera w swoim terminalu towary od wielu dostawców w celu ich dostarczenia do jednego lub wielu odbiorców. Oznacza to, że towary po dostarczeniu do terminalu, natychmiast, bez składowania podlegają sortowaniu, rozbijaniu na mniejsze partie, a po połączeniu z innymi produktami są wysyłane do odbiorców¹⁹. Zastosowanie *Flow Logistics* umożliwia firmom:

¹⁶ <http://www.laj.pl> (czerwiec 2009).

¹⁷ <http://www.promare.pl> (czerwiec 2009).

¹⁸ G. Lichocik, *X – specjalizacja we Flow Logistics* (materiały wewnętrzne firmy).

¹⁹ Tamże.

- szybki czas dostaw, dzięki istniejącej zintegrowanej informatycznej sieci terminali i systemowi codziennych połączeń,
- błyskawiczną i elastyczną reakcję na wahania popytu i dostosowanie się do gwałtownych zmian na rynku,
- skupienie się na podstawowej działalności,
- oszczędność czasu i kosztów administracyjnych, magazynowych i zamrożonego kapitału, a w konsekwencji spadek całkowitych kosztów logistycznych.

Kolejnym sposobem, który warto wdrożyć w firmach świadczących usługi branży TSL, jest z pewnością obniżenie kosztów poprzez odzyskanie VAT od zakupionego paliwa. Kluczem do oszczędności są proponowane usługi firmy DKV Euroservice. System DKV opiera się na jednej, uniwersalnej karcie – DKV Card, która umożliwia bezgotówkową płatność za tankowanie i liczne usługi dodatkowe. DKV Card honorowana jest przez ponad 80 000 punktów akceptacji w całej Europie²⁰. Korzystanie z kart DKV pozwala uniknąć płacenia VAT za granicą m.in. za:

- paliwo,
- naprawy, serwis,
- przejazdy autostradami, tunelami, mostami,
- zakupy akcesoriów na stacjach (oleje, smary, mapy, płyn do spryskiwaczy itp.),
- zakupy dokonane za granicą na karty innych emitentów kart paliwowych, kartami kredytowymi lub gotówką.

Stosując system proponowany przez firmę, można zaoszczędzić 15–25% kosztów zagranicznych zakupów (wysokość VAT). Wysokość VAT w poszczególnych krajach, zamiast trafić do zagranicznego fiskusa, pozostaje w kieszeni firmy transportowej. Kwoty zwracanego podatku muszą osiągnąć minimum ustalone w danym kraju przez urząd skarbowy, np. w Niemczech 200 euro. Istnieją dwa sposoby uniknięcia płacenia VAT za pomocą operatora karty. Pierwszym z nich jest fakturowanie netto (płaci się jedynie cenę netto; w fakturze za paliwo i inne usługi oraz towary podatek VAT jest odliczany automatycznie). Drugim sposobem odliczenia VAT dzięki karcie paliwowo-serwisowej jest jego zwrot za granicą (opłata ceny z VAT i oczekiwanie na zwrot podatku w jednej z kolejnych faktur emitenta karty paliwowej).

²⁰ <http://www.folta.com.pl> (czerwiec 2009).

Podsumowanie

Firmy powinny być odpowiedzialne za dostarczanie usług najwyższej jakości i szukać coraz lepszych, bardziej nowoczesnych rozwiązań. Kryzys promuje firmy zdecydowanie innowacyjne i elastyczne, ale jednocześnie silne, zdolne do kreowania przewagi konkurencyjnej nawet w trudnych warunkach recesji – przetrwają najlepsi. Kryzys wymusza na firmach branży TSL podejmowanie trudnych, strategicznych decyzji, kreatywnego działania. Ukazuje możliwy stopień elastyczności firm, przedsiębiorczości. Strategia, jaką przyjmą firmy w tym czasie, będzie decydowała o ich potencjale i rozwoju w przyszłości. Warunki działania rynku TSL w dobie kryzysu są trudniejsze, wymagają takiego przygotowania oferty, aby w większym stopniu uwzględniała ona oczekiwaną wartość dodaną z punktu widzenia ostatecznego odbiorcy. Konsolidacja usług, koncepcja *Flow Logistics*, *outsourcing*, umiejętność dostosowania swoich kompetencji do wymagań klientów, szukanie obniżenia kosztów poprzez zwrot VAT płaconego za granicą – to tylko niektóre możliwości działań w sektorze TSL, by ograniczyć negatywne skutki kryzysu. Brak spójnej i perspektywicznej polityki zmierzającej do rozwoju i modernizacji infrastruktury powoduje, że bariera ta pozostanie główną przeszkodą hamującą rozwój rynku również w przyszłości.

Streszczenie

W referacie podjęto próbę przedstawienia wpływu globalnego kryzysu gospodarczego na polski rynek usług TSL. Uwzględniono problemy podaży usług, spowodowane m.in. polityką cenową oraz konkurencją na rynku. Opisano także metody i działania mające na celu ograniczenie negatywnych skutków kryzysu, które mogą podejmować firmy transportowe. Pozyskanie nowych odbiorców usług transportowych jest jednak uzależnione od dokładnej analizy kosztów, właściwego zarządzania zasobami kadrowymi oraz prowadzeniem działalności w oparciu o programy kryzysowe.

Summary

CRISIS ON THE POLISH MARKET SERVICE IN TSL BRANCH

The aim of the paper is an attempt to present the influence of global economic crisis on Polish market of TSL service. The problem of service supply caused by price politics and competition on the market among others is included. Methods and actions with the aim of limiting negative results of the crisis, which can be undertaken by transport companies, are described. Gaining new recipients of transport service is, however, dependant

on detailed cost analysis and proper managing of staff as well as running the business on the basis of various crisis programmes.