Paweł Romanow

STRATEGIE FIRM TRANSPORTOWYCH W FAZIE PRZEJŚCIA DO RYNKU USŁUG LOGISTYCZNYCH

Wprowadzenie

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach niepewności oraz zaostrzającej się coraz bardziej walki konkurencyjnej zmusza je do formułowania określonych strategii przetrwania na rynku. Odnosi się to także do przedsiębiorstw transportowych. W okresie transformacji gospodarczej jednym z najistotniejszych problemów transportu jest drastyczna zmiana relacji między popytem na przewozy i ich podażą.

Istotnym warunkiem sprawnego funkcjonowania gospodarki jest obecność przedsiębiostw zajmujących się realizacją usług logistycznych. W Polsce rynek tego rodzaju usług jest dopiero w początkowym stadium rozwoju.

Strategie firm, które reprezentują dziś w Polsce podaż na rynku usług logistycznych znajdują się na etapie definiowania domeny – wybierania lub rozszerzania zakresu działań firmy, tj. wyboru rynków, wyboru produktów, technologii i rodzaju wykorzystywanych zasobów. Oferta produktów, którymi są tu kompleksowe pakiety usług logistycznych jest jeszcze dość uboga i nie wykształciły się tu typowe, standardowe pakiety. Oferowane są – głównie w sferze dystrybucji towarów – kompleksowe usługi przeniesione z Zachodu przez świadczące je firmy oraz ramowe pakiety, uszczegóławiane podczas negocjacji ze zleceniodawcami.[1]

[1] M. Ciesielski: *Rynek usług logistycznych w Polsce*. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1995 nr 10.

Firmy transportowe, biorąc pod uwagę zakres realizowanych zadań i funkcji, są niejako predysponowane do spełniania roli przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne. Skuteczna rywalizacja z konkurencją wymaga jednak wyboru i konsekwentnej realizacji określonych strategii działania, ponieważ warunkuje to „*być albo nie być*" danej firmy na rynku.

Sposoby i możliwości rozwiązywania wielu złożonych problemów ekonomicznych, z którymi borykają się przedsiębiorstwa transportowe, stanowią doskonały materiał do badań, których próbę podjęto w niniejszym opracowaniu.

Warunki działania firm transportowych

Pełne dostosowanie struktury transportowej do wymogów nowoczesnej gospodarki rynkowej wymaga długiego czasu i znacznych środków finansowych. Zmiany, jakie dokonały się na rynku usług transportowych, stanowią dopiero początek obiektywnych procesów, jakie muszą nastąpić w polskiej gospodarce, aby mogła ona nadążyć za tendencjami światowymi. Podstawowym problemem transportu w Polsce jest znaczne zróżnicowanie elementów wchodzących w skład gospodarki transportowej, szczególnie infrastruktury liniowej i punktowej oraz taboru transportowego.

Transport w Polsce funkcjonuje w warunkach znacznego zróżnicowania elementów wchodzących w skład realizowanych zadań transportowych, głównie infrastruktury i taboru transportowego. W okresie transformacji gospodarki transport, jako podstawa systemu logistycznego, podlegać winien szczególnym zmianom strukturalnym i instytucjonalnym w szerokim kontekście systemu logistycznego.

W pierwszym etapie zmiany powinny dotyczyć:[2]

– przekształceń struktury zasobów rzeczowych z punktu widzenia rodzaju własności (prywatna, państwowa), a zmiany te winny dotyczyć przede wszystkim infrastruktury transportu, z uwzględnieniem form sprzedaży, dzierżawy bądź najmu;

– zmiany struktury zasobów ludzkich, drogą aktywizacji zawodowej pracowników bezpośredniej obsługi technicznej z jednoczesną możliwością likwidacji bezrobocia.

W drugim etapie przekształcenia instytucjonalne w transporcie polegać powinny na tworzeniu centrów logistycznych, zlokalizowanych głównie w dotychczasowych punktach i węzłach transportowych. Takie roz-

[2] E. Gołembska: *Koncepcje logistyczne w transporcie Polski.* Materiały konferencyjne II Międzynarodowego Sympozjum „Logistics '94" Poznań, s. 49.

wiązanie oznacza w praktyce wzrost elastyczności form obsługi transportowej, tak jak ma to miejsce w krajach Europy Zachodniej.

Jednym z podstawowych warunków sukcesu przedsiębiorstwa transportowego na rynku usług przewozowych jest obniżenie kosztów eksploatacji taboru samochodowego. W polskich firmach przewozowych koszty te charakteryzuje wysoki udział kosztów stałych (ok. 70% w przypadku transportu na duże odległości oraz ok. 80-90% w przypadku transportu na krótkie odległości), niezadowalający stopień wykorzystania taboru samochodowego (od 60 do 70%), malejąca produktywność spowodowana zbyt długimi czasami oczekiwania przy rampach i restrykcyjnym czasem pracy. Racjonalizacja podaży usług transportowych jest zatem koniecznością. Dla wielu przedsiębiorstw oznacza ona „być albo nie być". Większość przedsiębiorstw w ostatnich latach poczyniła energiczne wysiłki zmierzające do obniżenia swoich kosztów w zakresie taboru samochodowego w wyniku przedsięwzięć racjonalizujących.[3]

Warunkiem sprzyjającym osiągnięciu sukcesu przez przewoźników jest zatrudnienie wykwalifikowanych pracowników. Inteligentny dysponent, wysoko wykwalifikowany kierownik bazy transportowej, a także kierowcy mają decydujący wpływ na to, czy klient jest zadowolony z usług i czy złoży kolejne zamówienie. Należy przy tym zwrócić uwagę na to, że pracownicy pracują już nie tylko dla swoich szefów, lecz z nimi dla siebie. Umiejętność kierowania ludźmi jest więc tu bardzo istotną kwestią.

Innymi czynnikami warunkującymi osiągnięcie sukcesów na rynku usług transportowych jest elastyczność, bezpieczeństwo oraz jakość usług (tzn. czas trwania transportu, dotrzymywanie ustalonych terminów, pewny i bezszkodowy przewóz, dostosowanie pojazdów oraz personelu do specyficznych wymagań klientów). Czynniki te wpływają na pozyskiwanie klientów i jeszcze nie w pełni są doceniane przy realizacji zadań transportowych. Nie mniej ważna jest kontrola realizacji zadań. Należy ściśle określić cel, aby móc wystarczająco wcześnie stwierdzić odstępstwa od wybranego kursu i móc temu przeciwdziałać.

Wiele małych i średnich przedsiębiorstw w branży transportowej funkcjonuje w warunkach, w których nie mają one większego wpływu na zmniejszanie się kosztów jednostkowych przy zwiększonej produkcji. Wynika to z określonej wielkości przedsiębiorstwa. Jednak w wyniku optymalnego wykorzystania taboru samochodowego również one mogą uzyskać wzrost produkcji przy zmniejszonych kosztach jednostkowych. Czynnikami usprawniającymi mogą być zbilansowanie potencjału przewozowego przez korzystanie z giełd oferujących ładunki, zastoso-

[3] „Polska Gazeta Transportowa" 1995 nr 4, s. 7

wanie systemów łączności, a także optymalizacja technologii załadunku i wyładunku. Nie mniej istotnymi czynnikami usprawniającymi są: optymalizacja planowania trasy przejazdu, optymalizacja struktury taboru samochodowego, optymalizacja własnych i obcych udziałów w przewozach oraz zmniejszenie zbyt wysokiej, nie wykorzystanej zdolności produkcyjnej.

Jednocześnie ważna jest poprawa wykorzystania pojazdów oraz kierowców, a także czasu pracy. Dlatego tak istotne jest wstępne informowanie o przesyłkach, zsynchronizowanie dostaw i odbioru, większe pomieszczenia magazynowe oraz urządzenia ładujące, wykorzystanie godzin nocnych do transportu, a także elastyczne ceny za czas załadunku i rozładunku oraz czas dostawy.

Przedsiębiorstwa transportowe nie mogą bronić się przed presją cenową. Dlatego też małe i średnie firmy przewozowe powinny wykorzystywać wszelkie rozsądne możliwości współpracy. Warto więc skorzystać z doświadczeń w grupach roboczych, ze wspólnych linii transportowych na określonych trasach, ze wspólnych zakupów, ze wspólnego wykorzystania biur, magazynów, warsztatów oraz sprzętu do przetwarzania informacji.

Szanse i wyzwania ze strony nowego rynku

W nowoczesnej gospodarce rynek – jako weryfikator zachowań występujących na nim uczestników – stanowi miejsce ścierania się różnych interesów konkurujących ze sobą podmiotów gospodarczych.

Przewidywanie i planowanie działalności rozwojowej przedsiębiorstw transportowych w warunkach niepewności i konkurencji charakterystycznych dla wprowadzanej gospodarki rynkowej, zmusza przedsiębiorstwa, pozbawiane stopniowo opiekuńczego ramienia państwa, do opracowania i realizacji określonych strategii, dzięki którym będą w stanie skutecznie konkurować z innymi podmiotami z branży oraz zapewnić sobie osiągnięcie odpowiedniego poziomu zysku.

Rozpatrując kwestie dotyczące procesu przejścia do gospodarki rynkowej w transporcie, należy wziąć pod uwagę dwa aspekty:[4]

a) infrastrukturalny charakter transportu;

b) zespół cech, które są charakterystyczne dla transportu – jednego z sektorów gospodarki.

[4] M. Ciesielski: *Badanie procesu przejścia w transporcie*. Zeszyt Naukowy seria I nr 233. Akademia Ekonomiczna, Poznań 1995, s. 6.

Pierwszy problem związany jest z polityką gospodarczą państwa oraz ze strategiczną wizją dotyczącą sterowania rozwojem i funkcjonowaniem infrastruktury transportowej, a także jej finansowaniem. Transport, jako jeden z najważniejszych elementów struktury gospodarczej państwa, musi być postrzegany w kontekście całej gospodarki. Ważne jest, by dokładnie określić, jakie elementy transportu powinny być przedmiotem bezpośredniej ingerencji państwa lub też specjalnej polityki państwowej.

Jednostki gospodarcze realizujące zadania transportowe charakteryzują się pewnymi cechami i właściwościami, które decydują o tym, w jakim stopniu i w jakich warunkach model rynkowy prowadzi do realizacji optimum ekonomicznego:[5]

– transport nie stanowi jedynie grupy rywalizujących ze sobą podmiotów gospodarczych, ale jest przede wszystkim silnie powiązanym wewnętrznie systemem;

– elementy tego systemu charakteryzuje różna trwałość, z reguły bardzo duża, często elementy te są immobilne funkcjonalnie, a w wielu przypadkach także przestrzennie;

– występują tu na dużą skalę zjawiska korzyści skali i niepodzielności technicznej, ekonomicznej i przestrzennej;

– cały system, a w tym przede wszystkim infrastruktura, jest majątko- i kapitałochłonny;

– w transporcie bardzo duże znaczenie mają koszty i korzyści zewnętrzne, a wiele efektów pozytywnych ma charakter efektów odroczonych;

– popyt cechuje duża zmienność i wahania okresowe, stąd transport rzadko znajduje się w stanie równowagi eksploatacyjno-ekonomicznej.

Rozwój rynku usług logistycznych w Polsce jest opóźniany przez przewagę nastawienia konfrontacyjnego w stosunkach firm z dostawcami, wady rynków zbytu (w tym przede wszystkim znaczne ryzyko finansowe z uwagi na słabą kondycję lub wręcz złą wolę odbiorców) i trudności w dokonywaniu właściwej oceny odbiorców oraz niedocenianie sfery zaopatrzenia jako swoistej reakcji na upadek gospodarki niedoborów i pojawienie się dużych trudności w sferze zbytu. Innym czynnikiem hamującym dynamiczny rozwój tego rynku jest brak specjalistów z dziedziny logistyki i brak tradycji utrzymywania stanowisk lub działów zajmujących się logistyką w przedsiębiorstwach, a także ogromne trudności związane z ewentualną likwidacją własnych systemów logistycznych (odnosi się to przede wszystkim do problemu zwolnień pracowników).[6]

[5] M. Ciesielski: *Badanie procesu..., op. cit.*, s. 7-8.

[6] M. Ciesielski: *Rynek usług..., op. cit.*, s. 5.

Firmy transportowe, niejako predysponowane do świadczenia usług logistycznych, mogą przejąć – będąc atrakcyjne cenowo dla swoich klientów – część zadań realizowanych do tej pory przez przedsiębiorstwa produkcyjne. *Zarobkowe wykonywanie usług logistycznych, a więc ich łączenie w dużej skali, pozwala na uzyskanie stopnia substytucji między poziomem obsługi rynku a kosztami logistycznymi korzystniejszego od tego, który występuje we własnych systemach logistycznych. Jest on lepszy w tym sensie, iż zwiększenie poziomu obsługi rynku pociąga za sobą niższy procentowy wzrost kosztów. Jak się wydaje, na naszym rynku usług logistycznych występuje zbyt mało usług i zbyt mali producenci, aby wyraźnie dały się odczuć korzyści skali i zakresu. Niemniej można przypuszczać, iż przekroczenie „progu wielkości" jest kwestią krótkiego okresu. Dłużej chyba trzeba będzie czekać na „akcelerator" związany z substytucją między poziomami obsługi rynku a kosztami ich uzyskania.*[7]

Należy się spodziewać, że strategie firm będą się rozwijały zgodnie z logiką rynku usług logistycznych. Rynek ten można wstępnie scharakteryzować poprzez porównanie z rynkiem transportowym, z którego pochodzi – i prawdopodobnie w najbliższej przyszłości będzie pochodzić – większość producentów usług logistycznych w Polsce.

Po części obserwowane, a w większym stopniu przewidywane cechy rynku i sektora usług logistycznych można sprowadzić do postaci syntetycznej, obejmującej siedem właściwości sektora:

1. *Sektor jest w fazie ekspansji.*
2. *Powstaje w znacznej części poprzez dezintegrację pionową nabywców.*
3. *Produkty sektora są zróżnicowane; wymagają dość dużych nakładów kapitałowych lub stworzenia skutecznych powiązań z podwykonawcami usług – składowych usługi logistycznej.*
4. *Koszty logistyczne mają duży i rosnący udział w kosztach nabywców.*
5. *Logistyka ma duże i rosnące znaczenie dla zysków nabywców i dla ich udziałów w rynku.*
6. *W sektorze ogromną rolę odgrywają zjawiska związane z krzywą doświadczenia.*
7. *Sprawą kluczową staje się lojalność klientów i marka firmy.*

Powstający sektor będzie więc tylko w pewnym stopniu podobny do sektorów transportowych, choć widać tu dużo analogii do spedycji i rozwiniętych sektorów transportu drogowego. Wydaje się, iż zbliży się on pod względem struktury ekonomicznej do handlu.[8]

[7] M. Ciesielski: *Rynek usług..., op. cit.*, s. 6-7.
[8] Ibidem, s. 9-10.

Aktualnie na polskim rynku przedsiębiorstwa transportowe w coraz szerszym zakresie wychodzą naprzeciw zapotrzebowaniu zgłaszanym przez przedsiębiorstwa przemysłowe i handlowe, dotyczącym realizacji kompleksowych usług, znacznie wykraczających poza obsługę jedynie przewozową towarów i materiałów.[9] Rozszerzona oferta usług informatycznych i komunikacyjnych jest tu naturalnym efektem rozwoju wieloletniego angażowania się przewoźników w tę sferę. Oferowanie usług składowych i konsolidacyjnych jest także naturalnym następstwem potrzeby właściwego wykorzystania zasobów firm przewozowych, jak również rosnącego zapotrzebowania przedsiębiorstw produkcyjnych na wysoki poziom obsługi oraz pomoc w obsłudze systemów „Just in Time". W niektórych przypadkach chęć zwiększenia przez przedsiębiorców kontroli nad realizowanymi zadaniami produkcyjnymi skłoniły przewoźników do zajęcia się takimi czynnościami, jak np. zarządzanie dostawami części do montażu czy nawet prostszymi czynnościami montażowymi. Przedsiębiorstwa transportowe zajmujące się obsługą przewozów międzynarodowych zaczęły angażować się w maklerstwo celne, płacenie za klientów podatków i innych opłat od składowanych towarów, elektroniczną wymianę danych w skali międzynarodowej oraz wiele innych usług związanych z obsługą wymiany międzynarodowej, które wyrosły z ich tradycyjnej działalności.

Strategie firm

Opracowanie strategii działania zarówno przez firmy produkcyjne, jak i usługowe (w tym także transportowe) to inaczej opracowanie zasad, w myśl których przedsiębiorstwo powinno tak postępować, aby przy danych nakładach finansowych zrealizować wyznaczone cele.

Duża samodzielność przedsiębiorstw oraz konieczność stawiania czoła konkurencji wymagają od kierownictwa firm transportowych opanowania oraz skutecznej realizacji sztuki zarządzania strategicznego, dzięki której możliwe jest przetrwanie w sytuacjach kryzysowych i ekstremalnie trudnych.

Na strategię firmy składają się cztery podstawowe elementy:[10]

– domena działania,

– strategiczna przewaga,

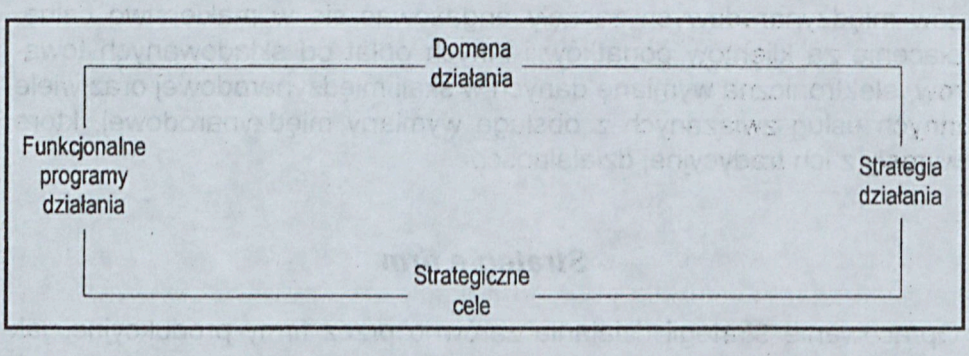
[9] W. Paprocki, K. Rutkowski: *Kompleksowe pakiety usług – logistyczne wyzwanie lat dziewięćdziesiątych.* „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1993 nr 12, s. 211.

[10] K. Obłój: *Strategia sukcesu firmy.* PWN, Warszawa 1995, s. 27.

– cele do osiągnięcia,
– funkcjonalne programy działania.

Domena działania określa miejsce i odbiorcę świadczonej usługi transportowej. Strategiczna przewaga polega na tym, żeby w ramach wybranej domeny być bardziej atrakcyjnym partnerem niż inne firmy transportowe. Cele strategiczne określają, co konkretnie firma chce osiągnąć w następujących po sobie okresach, i pozwalają kontrolować, czy firma osiąga sukces. Funkcjonalne programy działania stanowią element ogólnej strategii działania; określają zakres działania na każdym stanowisku pracy, tzn. określają co, kto i kiedy będzie robił i w jaki sposób jest to związane z globalną strategią firmy, zakładają stałą konieczność poprawy, dokonywanie usprawnień, udoskonaleń we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Model strategii zbudowanej z czterech kluczowych elementów przedstawia rysunek:



Rys. 1. Podstawowe elementy strategii firmy

Przedsiębiorstwa transportowe, chcąc utrzymać się na rynku usług logistycznych, muszą realizować przynajmniej jedną z trzech podstawowych rodzajów strategii konkurencyjnej:

– sposób realizacji zadania transportowego – strategia polegająca na budowie konkurencyjnej przewagi odnośnie do wywiązywania się z przyjętych zadań przewozowych;

– cena usługi transportowej – drugi sposób tworzenia strategicznej przewagi; bazuje na konkurencyjnie niskiej cenie, oferując usługę o porównywalnej jakości, firma przewozowa oferuje jednocześnie usługę po istotnie niższej cenie;

– jakość usługi transportowej przewyższająca ofertę konkurentów.

U podstaw podejmowania decyzji dotyczących wyboru metod zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie transportowym, winny znajdować się takie cele strategiczne przedsiębiorstwa, jak:[11]

1. Osiągnięcie elastyczności oraz możliwość kontroli systemu logistycznego, co umożliwia dostosowanie się do zmian, nawet gdy powoduje to konieczność poniesienia znacznych kosztów lub rezygnacji z korzyści będącej pochodną obsługi na wysokim poziomie; np. wykorzystanie własnego transportu jest często uzależnione od utrzymania zarówno kontroli, jak i elastyczności systemu logistycznego, niezależnie od wyższych kosztów czy nawet niższego poziomu obsługi klientów w stosunku do ofert zgłaszanych przez wyspecjalizowanych przewoźników.

2. Maksymalizacja wartości dodatkowej. Celem jest maksymalizowanie korzyści uzyskiwanych dzięki świadczeniu dodatkowych, specyficznych usług logistycznych na wysokim poziomie oferowanych przez konkurentów, np. skrócenie czasu realizacji zamówień dzięki przekazywaniu zamówień za pomocą komputera.

3. Minimalizacja poziomu kosztów. Jest to strategia polegająca na minimalizowaniu wydatków ponoszonych w różnych ogniwach systemu logistycznego przedsiębiorstwa (np. w sferze transportu, czy magazynowania) przy założonym poziomie obsługi klientów. Wybór tej strategii jest naturalną konsekwencją przyjęcia przez firmę transportową ogólnej strategii przywództwa pod względem kosztów całkowitych.

Decyzje strategiczne dotyczące rozwoju transportu mogą być podejmowane przy założeniu określonego poziomu przewidywanych potrzeb transportowych, czyli przyszłego zapotrzebowania na usługi transportu. Ustalenie zaś tego zapotrzebowania jest możliwe jedynie w razie zastosowania określonych narzędzi prognostycznych i po uwzględnieniu czynników kształtujących określone zadania przewozowe. Wszelkie prognozy popytu na przewozy ładunków mają charakter warunkowy. Popyt na przewozy bowiem jest uzależniony od dynamiki zmian w strukturze zjawisk gospodarczych. Dlatego każda prognoza popytu na przewozy powinna być opracowana pod kątem prognoz zjawisk gospodarczych zewnętrznych w stosunku do transportu.

Aktualnie mamy do czynienia z coraz większym zróżnicowaniem zachowań użytkowników transportu. Powoduje to przymus działań

[11] R.D. Sharpio, J.L. Haskett: *Logistics strategy, Cases and Concepts*. West Publishing Co. St. Paul 1985 (za A. Maryniak, E. Rzymyszkiewicz: *Wybrane modele zarządzania logistycznego w transporcie*, Materiały szkoleniowe II Międzynarodowego Sympozjum „Logistics ' 94", s. 59 i 60).

dostosowawczych ze strony przedsiębiorstw transportowych do zmiennych warunków otoczenia. Każde z przedsiębiorstw we własnym zakresie reaguje na zmiany zachodzące w otoczeniu transportu, a trafność decyzji rozwojowych oraz efektywność realizacji podjętych decyzji rozstrzygają, jakie zmiany w systemie transportowym wynikają z realizacji koncepcji logistycznej.

Warunki brzegowe dla kształtowania systemów logistycznych przez przedsiębiorstwa transportowe prezentuje tabela:

Tabela 1. Warunki brzegowe dla kształtowania systemów logistycznych

Wczoraj		Jutro
Niskie oszacowanie znaczenia logistyki w przedsiębiorstwach transportowych	—	Zmiany zakresu usług w transporcie związane z rozpoznaniem istoty logistyki oraz potencjalnych korzyści
Przewaga popytu na rynku usług transportowych (rynek usługodawcy)	—	Przewaga podaży na rynku usług transportowych (rynek usługodawcy)
Optymistyczne nastawienie wobec wielkości zbytu (sprzedaży)	—	Przymus stosowania zysku jako miernika oceny świadczonego zakresu usług z uwzględnieniem wahań i nadmiaru podaży na rynku. Przymus rynkowy rozwijania również innych rodzajów działalności w celu wewnętrznego subwencjonowania
Funkcjonowanie transportu w warunkach deformacji struktur rynkowych. Brak konkurencji	—	Rynkowe lub mieszane reguły funkcjonowania przedsiębiorstw. Występowanie okresowych symptomów tzw. „rujnującej konkurencji"
Wyizolowany sposób analizy usług transportowych	—	Systemowy sposób analizy usług transportowych w systemach logistycznych
Deficyt informacji dla potrzeb eksploatacji, planowania, sterowania i kontroli w transporcie	—	Wykorzystanie szybkich, kompleksowych i relatywnie tanich systemów informatycznych
Przewozy jako podstawowa sfera działalności przedsiębiorstw transportowych	—	Specjalizacja oraz zróżnicowanie oferty świadczenia usług logistycznych

Ź r ó d ł o: Z. Kordel, A. Leszczyńska, H. Woźniak: *Aktualne problemy funkcjonowania transportu samochodowego w logistyce międzynarodowej w relacji Polska – Niemcy*, „Problemy Magazynowania i Transportu" 1992 nr 1, s. 15

Szeroki zakres zadań realizowanych przez firmy przewozowe powoduje konieczność stosowania strategii marketingowej, której celem jest zapewnienie niezbędnego potencjału, warunkującego osiągnięcie suk-

cesu rynkowego. Zróżnicowane wymagania klientów prowadzą do indywidualizacji wykonawstwa usług, co dla większości przedsiębiorstw transportowych oznacza konieczność specjalizacji, traktowanej jako istotna strategia decydująca o utrzymaniu się na rynku usług transportowych (dotyczy to przede wszystkim firm małych i średnich). Orientacja marketingowa sprowadza się do prowadzenia ciągłej obserwacji, dokonywania analiz i opracowywania prognoz dotyczących rynku usługobiorców, konkurencji, wymaga też określania silnych i słabych stron w działalności firmy, dbałości o właściwy wizerunek i dobrą opinię na rynku usług transportowych, racjonalne gospodarowanie środkami finansowymi, potencjałem ludzkim i technicznym itp.

Większość firm transportowych w Polsce, określając swoje strategie, znajduje się obecnie na etapie dokonywania wyboru odnośnie do zakresu i warunków działania firmy, tj. określania i wyboru rynków, na których koncentrować będą swoją działalność, określania techniki i technologii realizacji procesów przewozowych, rodzaju klientów, do których będą kierować oferty transportowe, źródeł finansowania działalności gospodarczej itp.

Efekty, jakie można osiągnąć dzięki poprawie jakości usług transportowych świadczonych w myśl formuły logistycznej są nie zawsze wymierne ekonomicznie. Natomiast do efektów cząstkowych zaliczyć można m.in. niższe koszty wynikające ze skrócenia czasowego cyklu transportowego i związanego z tym zamrożenia środków obrotowych, niższe koszty i mniejsze straty rynkowe w wyniku przyspieszenia dostaw towarów, a także niższe koszty i ograniczenie strat produkcyjnych w wyniku przyspieszenia dostaw surowców i materiałów, niższe koszty i zmniejszenie strat magazynowych w ładunkach w związku z regularną obsługą transportową i pozbyciem się zapasów ponadnormatywnych oraz niższe koszty opakowań normatywnych.

Określony sposób przewozu stanowi pochodną przyjętej strategii i zależy od kosztów transportu, średniego czasu dostawy ładunku oraz potencjalnego kosztu strat, ubytków i uszkodzeń podczas transportu.

Można wymienić trzy potencjalnie skuteczne strategie, dzięki którym można uzyskać wyniki lepsze od innych firm w danym sektorze. Są to:[12]

1. Wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych.
2. Zróżnicowanie.
3. Koncentracja.

[12] M.E. Porter: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa 1994, s. 50.

Ad 1.
Strategia ta zmusza do inwestowania znacznych środków w urządzenia na dużą skalę, do obniżania kosztów poprzez zdobywanie doświadczenia, ścisłą kontrolę kosztów bezpośrednich i ogólnych, unikanie klientów o marginalnym znaczeniu. Osiągnięcie pozycji niskich kosztów całkowitych często wymaga wysokiego względnego udziału w rynku albo innych rodzajów przewagi.
Ad 2.
W transporcie ta strategia polega na zróżnicowaniu usługi oferowanej przez firmę przewozową, na możliwości realizacji różnych złożonych zadań przewozowych.
Ad 3.
Koncentracja działalności na określonej grupie odbiorców oferowanych usług. W sytuacji, gdy dwie pierwsze strategie zmierzają do realizacji celu w skali całego sektora, to strategia koncentracji jest tworzona z myślą o szczególnie dobrej obsłudze określonego sektora. Strategia koncentracji oparta jest na założeniu, że dana firma transportowa w ten sposób może sprawniej i skuteczniej obsłużyć mniejszą liczbę klientów określonego rodzaju niż firmy konkurencyjne, które realizują swoje zadania transportowe w szerszej skali. W rezultacie przedsiębiorstwo albo osiąga zróżnicowanie w wyniku lepszego zaspokojenia potrzeb swoich klientów, albo obniża koszty ich obsługi, albo jedno i drugie.

Oceniając wyżej opisane strategie, należy stwierdzić, że ich skuteczne wdrożenie wymaga odmiennych zasobów i umiejętności oraz odmiennych układów organizacyjnych, procedur kontrolnych, a także systemów zachęt i odmiennych stylów przywództwa.

Poniższa tabela prezentuje wymagania związane z podstawowymi strategiami.

Wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych wiąże się z koniecznością reinwestowania w nowoczesne urządzenia obsługi transportowej i wyczulenia na udoskonalenia techniczne, na co, przy ograniczonych środkach finansowych, nie każda firma przewozowa może sobie pozwolić.

Zróżnicowanie także może wiązać się z kilkoma rodzajami ryzyka, np. gdy: różnica między konkurentami o niskich kosztach a zróżnicowaną firmą staje się zbyt duża; klienci, mimo przywiązania do marki, rezygnują z niektórych cech, usług czy prestiżu zróżnicowanej firmy transportowej na rzecz dużych oszczędności, zmniejsza się zapotrzebowanie nabywców na to, co stanowi przedmiot zróżnicowania; zjawisko to może wystąpić w miarę zwiększania się wyrafinowania nabywców.

Tabela 2. Wymagania dotyczące podstawowych strategii

Rodzaj strategii	Potrzebne zazwyczaj umiejętności i zasoby	Potrzeby organizacyjne
Wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych	Ciągłe nakłady inwestycyjne, dostęp do kapitałów. Umiejętności projektowania technologii transportowej i procesów towarzyszących. Ścisły nadzór nad siłą roboczą.	Ścisła kontrola kosztów. Częste i szczegółowe sprawozdania kontrolne. Ustrukturalizowana organizacja i zakresy odpowiedzialności. Zachęty oparte na ścisłym wykonaniu planów ilościowych.
Zróżnicowanie	Duże umiejętności marketingowe. Duże możliwości prowadzenia badań podstawowych. Wysoka reputacja lub wiodąca pozycja firmy w dziedzinie techniki przewozów. Długa tradycja w danym sektorze albo szczególna kombinacja umiejętności ludzi przyciągniętych z innych firm	Ścisła koordynacja funkcji badawczo-rozwojowych i marketingowych. Subiektywne oceny i zachęty zamiast pomiarów ilościowych. Atrakcyjne warunki przyciągające wysoko wykwalifikowanych pracowników, naukowców, ludzi twórczych.
Koncentracja	Kombinacja powyższych zasad postępowania, nakierowana na określony segment strategiczny	Kombinacja powyższych zasad postępowania, nakierowana na określony segment strategiczny

Ź r ó d ł o: Opracowano na podstawie tabeli zamieszczonej w: M.E. Porter: *Strategia konkurencji*. PWE, Warszawa 1994, s. 56

Koncentracja wiąże się z jeszcze innymi rodzajami ryzyka. Występują one wówczas, gdy: zwiększa się różnica między konkurentami działającymi na szeroką skalę a firmą skoncentrowaną, co eliminuje korzyści kosztowe wynikające z obsługiwania wąskiego segmentu rynku albo równoważy zróżnicowanie wynikające z koncentracji. Kolejne ryzyko występuje wówczas, gdy różnice w usługach transportowych pożądanych przez wybrany strategiczny segment i przez cały rynek zmniejszają się, a także gdy konkurenci wyszukują węższe podsegmenty w wybranym segmencie strategicznym, uzyskując jeszcze większą koncentrację niż firma koncentrująca się.[13]

[13] Ibidem, s. 61-62.

O tym, czy przedsiębiorstwo odniesie sukces na rynku, czy będzie w stanie skutecznie walczyć z konkurencją, decydują ludzie, ich motywacje, nastawienie do celów firmy. Jeżeli nie wytyczy się im celów wysokiej jakości, czyli zgodnych z powyższymi kryteriami, nie będzie można ich w ogóle zrealizować lub też w znacznie mniejszym stopniu niż byłoby to możliwe w przypadku właściwego podejścia. Nasuwa się zatem wniosek, że od skuteczności określonej strategii w danych warunkach gospodarowania zależy w znacznym stopniu nastawienie ludzi, którzy mają ją realizować.

Nowe wymagania jakościowe użytkowników transportu (kompleksowe rozwiązania logistyczne), narastająca potrzeba uwzględnienia w rachunku kosztów przedsiębiorstw transportowych kosztów degradowanego przez nie środowiska i infrastruktury zmuszają firmy przewozowe do nowych strategii rynkowych. Słabe i mocne strony polskich firm transportowych, szanse i zagrożenia tkwiące w ich otoczeniu, stopień przygotowania kadry kierowniczej do działania w warunkach dużej niepewności, jakość i skuteczność działań marketingowych, stan zasobów rzeczowych i finansowych firmy oraz atrakcyjność rynku transportowego przesądzają o skuteczności podejmowanych strategii oraz o tym, czy dana firma przewozowa utrzyma się na rynku.

Istnieje również możliwość współpracy firm transportowych. Przykładem może być tu tak zwany spedytorski ruch zbiorowy, rozwinięty wśród spedytorów, którzy wyrobili sobie pewną renomę za granicą. Dzięki wspólnemu działaniu zdecydowanie rozszerzyli swoje możliwości w przewozach drobnicy – ładunków do 5 ton.

Ruch zbiorowy stanowi jedną z głównych form działalności spedytora międzynarodowego i wiąże się z koniecznością posiadania nie tylko kwalifikacji zawodowych oraz odpowiedniej bazy sprzętowo-magazynowej, ale także wzajemnego zaufania umawiających się stron, bezpośrednich organizatorów tej formy dostawy do końcowego odbiorcy.

Przedsiębiorstwa transportowo-spedycyjne w okresie przeobrażeń gospodarczych można podzielić, biorąc pod uwagę przedmiotowy zakres działania, na przedsiębiorstwa:[14]

1. Aktywne – zainteresowane rozszerzeniem swojej oferty. Im bardziej udaje się im sprzedawać różnorodne powiązane ze sobą usługi, tym mniejszy udział wśród dochodów ogółem stanowią dochody z tytułu przewozu. Firmy te mogą nawet akceptować fakt nierentowności usług transportowych, jeśli sprzedaż pozostałych usług je rekompensuje.

[14] M. Michałowska: *Przedsiębiorstwa transportowe wobec logistyki – nowego wyzwania w gospodarce rynkowej.* „Logistyka" 1994 nr 3, s. 65.

2. Pasywne – utrzymujące tradycyjną ofertę usług transportowych polegającą na przewożeniu masy towarowej z jednego miejsca do drugiego. Firmy te uzależniają poziom swoich dochodów od cen jednostkowych (stawek taryfowych oraz marż za wykonane usługi przewozowe i spedycyjne) oraz wielkości sprzedaży usług.

Przekształcenie prostych usług przewozowych w ofertę świadczenia usług kompleksowych odbywać się może w formie płynnego rozszerzania zakresu podmiotowego oferty usług, polegającego na stopniowym przejmowaniu kolejnych czynności związanych z fizyczną obsługą dóbr rzeczowych.

Natomiast skokowej rozbudowie oferty nadaje się charakter ramowej oferty pełnej obsługi logistycznej, uszczegóławianej podczas negocjacji ze zleceniodawcami.

Można wyodrębnić trzy możliwe rodzaje działalności przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych:[15]

1. Usługi transportowe w wąskim znaczeniu, które odnoszą się do bezpośredniego przemieszczania masy towarowej przez poszczególnych przewoźników z miejsca nadania do miejsca przeznaczenia.

2. Usługi transportowe w szerszym tego słowa znaczeniu obejmujące również przeładunki, magazynowanie, pakowanie, kompletację itp., czyli wszystkie te czynności, które warunkują wykonanie usługi transportowej.

3. Usługi w formie doradztwa, pośrednictwa oraz organizacji usług wymienionych w punktach 1. i 2.

Biorąc pod uwagę trzy powyższe rodzaje działalności przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych, można wyodrębnić funkcje, które określają podaż w gospodarce transportowej:[16]

– przemieszczanie i dysponowanie ładunkiem, jako funkcja główna;

– prace przeładunkowe i składowanie (magazynowanie), a także prace towarzyszące – jako funkcje uboczne;

– aktywne wspieranie sprzedaży, obsługa odbiorców masy ładunkowej, ubezbieczenia transportowe, załatwianie formalności celnych i finansowanie określonych sfer działalności logistycznej – jako funkcje szczególne gospodarki transportowej, tzn. cała sfera marketingowa jednostek logistycznych.

Ruch przewozowy w systemie logistycznym może być realizowany trzema metodami:[17]

[15] H. Woźniak: *Podstawy teoretyczne logistyki w transporcie*. „Przegląd Komunikacyjny" 1991 nr 1/2, s. 18.

[16] S. Abt, H. Woźniak: *Podstawy logistyki*. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1994, s. 250.

[17] E. Gołembska: *Koncepcje..., op. cit.*, s. 44.

1. Ładunki są przedmiotem obsługi w ramach pięciu gałęzi transportu (kolejowego, samochodowego, wodnego, lotniczego, rurociągowego), przy czym usługi transportowe mogą być świadczone w sposób jednorodny lub skoordynowany, międzygałęziowy.

2. Ładunki są obsługiwane przez wysoko wyspecjalizowane przedsiębiorstwa przewozowe lub spedycyjne.

3. Ładunki ponadgabarytowe i specjalne są obsługiwane przez wyspecjalizowane małe przedsiębiorstwa.

Istotną strategią w kreowaniu przewagi konkurencyjnej może być rozwijanie techniki przewozów kombinowanych, które polegają na przemieszczaniu masy towarowej w jednostkach ładunkowych kilkoma środkami jednej lub więcej gałęzi transportu. Transport kombinowany umożliwia tworzenie oferty zróżnicowanej podaży usług transportowych, zgodnej z oczekiwaniami klientów.[18]

Główną przyczyną stosowania form transportu kombinowanego jest dążenie do usprawniania procesów przemieszczania ładunków. Bardziej szczegółowymi celami są zmniejszenie zaangażowania pracy żywej w przewozach, przeładunkach i magazynowaniu, przyspieszenie i uproszczenie operacji przeładunkowych, możliwość rozszerzenia realizacji przewozów w relacji „dom-dom", przyspieszenie obrotu towarowego przez skrócenie czasu trwania procesów transportowych, co prowadzi do obniżenia społecznych kosztów transportu oraz obniżenie kosztów opakowania przy równoczesnym zmniejszeniu szkód transportowych, a także lepsze wykorzystanie silnikowego taboru samochodowego i kolejowego, oszczędność paliw płynnych w transporcie samochodowym, odciążenie dróg kołowych (względy ochrony środowiska) oraz poprawę ciągłości procesów transportowych.[19]

Dla prawidłowego rozwoju przewozów kombinowanych niezbędne jest ustalenie sieci węzłów komunikacyjnych dla transportu kombinowanego, które byłyby wyposażone w nowoczesne i sprawnie działające urządzenia ładunkowe. Istotne jest też jednoczesne wdrożenie, w miarę możliwości techniczno-organizacyjnych, wszystkich form przewozów kombinowanych, co pozwoli na uzyskanie tzw. efektu wielkiej skali. Innym warunkiem niezakłóconego rozwoju przewozów kombinowanych jest wprowadzenie do eksploatacji w poszczególnych gałęziach transportu wyspecjalizowanego taboru, przy jednoczesnym zapewnieniu w pierwszej kolejności środków transportowych do przewozu najczęś-

[18] H. Babis: *Analiza porównawcza organizacji i technologii przewozów kombinowanych, kontenerowych i tradycyjnych.* „Problemy Magazynowania i Transportu" 1998 nr 2, s. 31.

[19] H. Babis: *Analiza... , op. cit.*, s. 33.

ciej występujących jednostek ładunkowych oraz opracowanie technologii i harmonogramu przewozów kombinowanych dla poszczególnych kierunków i węzłów, łącznie z dostosowaniem do nich rozkładów jazdy środków transportowych poszczególnych gałęzi transportu. Istotnym czynnikiem jest również dostosowanie przepisów prawnych do technologii poszczególnych form przewozów kombinowanych, a także opracowanie taryf preferujących przewozy kombinowane oraz umożliwiających rozliczenia między przewoźnikami.

Realizacja powyższych postulatów powinna sprzyjać rozwojowi przewozów kombinowanych w Polsce. Sprawi, że możliwe będzie wkomponowanie tej formy transportu w zakres działań realizowanych obecnie przez krajowych przewoźników.

Zakończenie

Analiza strategiczna działalności firm transportowych powinna stanowić nieodzowny element procedur analitycznych i planistycznych, które kryją się pod pojęciem „zarządzanie strategiczne".

Zmiany sposobu gospodarowania w Polsce zmuszają do stawiania pytań o sposoby efektywnego działania, przynoszącego korzyści ekonomiczne. Podstawowym pytaniem, które się nasuwa przy analizie strategii firm transportowych jest pytanie o to, czy w tak specyficznych, polskich warunkach, w jakich działają te firmy, istnieje możliwość pełnej adaptacji opisanych strategii i wykorzystania ich w praktyce gospodarczej. Być może istnieje możliwość dostosowania poszczególnych elementów kilku strategii dla zyskania przewagi nad konkurentami z branży. Na pewno jednak wybór strategii firm transportowych w fazie przejścia do rynku usług logistycznych w Polsce pozostaje kwestią otwartą, którą należy poddawać szczegółowej dyskusji merytorycznej.

Literatura

Abt S., Woźniak H.: *Podstawy logistyki.* Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1994

Babis M.: *Analiza porównawcza organizacji i technologii przewozów kombinowanych, kontenerowych i tradycyjnych.* „Problemy Magazynowania i Transportu" 1995 nr 2

Biuletyn statystyczny 1994. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 1994

Ciesielski M.: *Rynek usług logistycznych w Polsce.* „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1995 nr 10

Ciesielski M.: *Badanie procesu przejścia w transporcie.* Zeszyt Naukowy seria I nr 233, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1995

Gołembska E.: *Koncepcje logistyczne w transporcie Polski.* Materiały konferencyjne II Międzynarodowego Sympozjum „Logistics '94"

Grzywacz W., Bumewicz J.: *Ekonomika transportu.* Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 1989

Koćmiel M.: *Przewozy kombinowane w Polsce – podstawy oceny.* „Przegląd Komunikacyjny" 1988 nr 4-5

Kordel Z., Leszczyńska A., Woźniak H.: *Aktualne problemy funkcjonowania transportu samochodowego w logistyce międzynarodowej w relacji Polska – Niemcy.* „Problemy Magazynowania i Transportu" 1992 nr 1

Michałowska M.: *Przedsiębiorstwa transportowe wobec logistyki – nowego wyzwania w gospodarce rynkowej.* „Logistyka" 1994 nr 3

Obłój K.: *Strategia sukcesu firmy.* PWN, Warszawa 1995

Paprocki W., Rutkowski K.: *Kompleksowe pakiety usług – logistyczne wyzwanie lat dziewięćdziesiątych.* „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 1993 nr 12

Peters H.J.: *Zapasy z zapasami. Wnioski z przeglądu stanu logistyki handlowej i przemysłowej w Polsce.* „Problemy Magazynowania i Transportu" 1992 nr 4

Porter M.E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów.* PWE, Warszawa 1995

Sharpio R.S., Haskett J.L.: *Logistics Strategy, Cases and Concepts.* West Publishing Co., St. Paul 1985

Woźniak H.: *Podstawy teoretyczne logistyki w transporcie.* „Przegląd Komunikacyjny" 1991 nr 1/2

Paweł Romanow

Strategies of transport companies in the phase of transition to logistic services market

Summary

The author tries to define the conditions of transport companies operations in the changing Polish economic reality and considers the stratergies of transport companies against the problems connected with transition to the

market economy. Above all he underlines the problems related to infrastructural character of transport and to economic structure of the transport sector. The article tries to identify the features of logistic services market and to list the factors delaying the development of these services in Poland.

In the second part of the paper the author formulates a complex model of strategy of a transport company which provides a definition and elements of strategy, strategic goals, types of strategies and a method to evaluate the correctness of a formally worked out strategy. The base is a well-known concept of three main strategies of M.E. Porter, i.e.

– leading position as regards total costs,
– diversification,
– concentration.

The final part of the article concentrates on the strategy of combined transport development. The goals and conditions for the development of such transport have been mentioned with reference to the viewpoints of both the carrier and the user of transport.