

INNOWACYJNE ROZWIĄZANIA DLA WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA W OBSZARZE ZARZĄDZANIA TRANSPORTEM

Jerzy MIESZANIEC, Romuald OGRODNIK

Streszczenie: W aspekcie wpływu na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, której źródłem jest wyróżnienie produktu i przewagi bazującej na niskich kosztach w artykule omówiono zagadnienie transportu. Rozważono uwarunkowania decyzji o sposobie realizacji procesu transportowego oraz wyborze gałęzi transportu. Następnie zaprezentowano możliwości wykorzystania innowacyjnych rozwiązań oferowanych przez internetowe giełdy transportowe i płynące z nich korzyści.

Słowa kluczowe: transport, logistyka, internet, konkurencyjność, przewaga konkurencyjna.

1. Wprowadzenie

W działalności przedsiębiorstw zauważa się rosnącą liczbę powiązań produkcyjnych w układach regionalnych. Towarzyszy temu pozyskiwanie surowców, półfabrykatów, części i podzespołów na rynkach całego świata. Skracaniu ulega czas realizacji zdań, zwiększa się elastyczność procesów produkcyjnych, a jest to możliwe tylko dzięki zastosowaniu skutecznych strategii zarządzania przepływem strumieni dostaw.

Te zaobserwowane zmiany zwiększają skalę wykorzystania transportu, a w zestawieniu z występującą presją na obniżanie kosztów znacznie wzmacniają znaczenie transportu dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

2. Wpływ transportu na konkurencyjność

W sferze zaopatrzenia transport umożliwia przemieszczanie surowców, półproduktów i materiałów pomocniczych z miejsca ich pozyskania do miejsca, gdzie odbywa się proces produkcyjny. W sferze produkcji transport umożliwia realizację procesu produkcyjnego, dzięki dostawie dóbr stanowiących komponenty procesu produkcyjnego we właściwym miejscu i czasie z magazynów lub bezpośrednio z rynku zaopatrzeniowego do procesu produkcyjnego. Z kolei w sferze dystrybucji transport warunkuje realizację sprzedaży towarów będących wynikiem finalnym procesu produkcyjnego na ich rynkach zbytu, jak również dostawę tych towarów na ich miejsce przeznaczenia.

Tym samym, transport jest jednym z kluczowych składników osiągnięcia zarówno przewagi konkurencyjnej, której źródłem jest wyróżnienie produktu, jak i przewagi bazującej na niskich kosztach.

Jeśli chodzi o przewagę kosztową przedsiębiorstwa, to koszt transportu decyduje o możliwości minimalizacji całkowitych kosztów przepływu produktów i informacji. Gwarancja sprawności realizacji procesów transportowych pozwala również zoptymalizować poziomy zapasów w skali łańcucha dostaw ograniczając tym samym

koszty utrzymania zapasów.

Przewaga, której źródłem jest wyróżnienie produktu, w dużej mierze zależy od poziomu obsługi klienta, a zapewnienie jak najkrótszego czasu realizacji zamówień, możliwie wysokiej niezawodności, częstotliwości i elastyczności to zadania transportu.

Sprawność i koszt transportu stają się zatem bardzo istotne dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, więc rośnie ranga wyboru właściwego sposobu realizacji procesu transportowego.

3. Wybór sposobu realizacji procesu transportowego

Użycie przez przedsiębiorstwo własnego transportu może być uzasadnione pięcioma podstawowymi przyczynami [1]:

- porównawczą analizą kosztów przemawiającą za wykorzystaniem własnego taboru;
- zapotrzebowaniem na specjalne formy przewozu nie oferowane przez przewoźników publicznych;
- specyficzną potrzebą menedżerskiej kontroli planowania przewozów lub jakości usług niedostępną na rynku przewozów publicznych;
- chęcią sprostania innym specyficznym wymogom dotyczącym usług przewozowych;
- użyciem pojazdów dostawczych do celów sprzedaży lub promocji.

Wskazane przyczyny zwracają uwagę nie tylko na aspekt kosztowy decyzji o wykorzystaniu transportu własnego, ale również jakościowy czy promocyjny. Decyzja ta może mieć zatem wpływ zarówno na uzyskanie przewagi kosztowej, jak i przewagi bazującej na wyróżnieniu produktu. Zwykle jednak to analiza kosztów związanych z wykorzystaniem własnego transportu, które wiąże się z zakupem i eksploatacją taboru, skłania ku decyzji o outsourcingu funkcji transportowej (Tab. 1).

Tab. 1. Udział powierzania na zewnątrz działań z poszczególnych obszarów wśród przedsiębiorstw deklarujących wykorzystywanie outsourcingu

Obszar działań	2000	2001
Realizacja transportu zaopatrzeniowego	69%	60%
Realizacja dostaw wyrobów gotowych na terenie kraju	92%	60%
Realizacja dostaw wyrobów gotowych poza granicami kraju	69%	80%

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2]

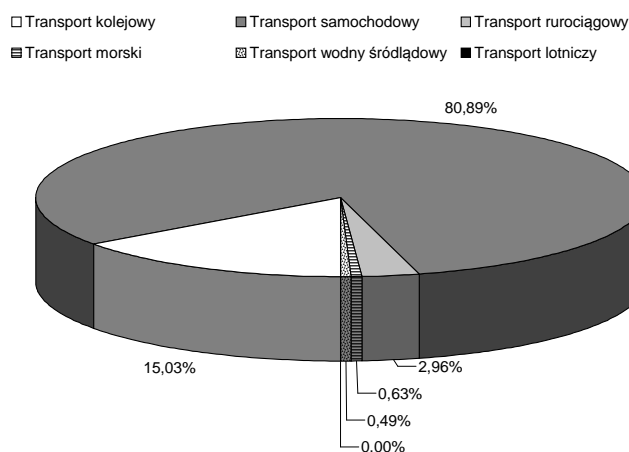
Ocena rzeczywistych kosztów własnego transportu jest trudna. Wśród tych kosztów trzeba uwzględnić [1]:

- koszty związane z własnością taboru, łącznie z alternatywnym kosztem kapitału oraz fizycznym ryzykiem utraty taboru lub jego moralnego zużycia;
- bezpośrednie koszty eksploatacyjne (kierowcy, konserwacja taboru, paliwo);
- koszty własności i utrzymania zaplecza technicznego własnego transportu;
- różne podatki oraz opłaty rejestracyjne;
- płace i wynagrodzenia dyspozytorów, pracowników służb konserwacyjnych i nadzoru;
- koszty zarządzania i administracji.

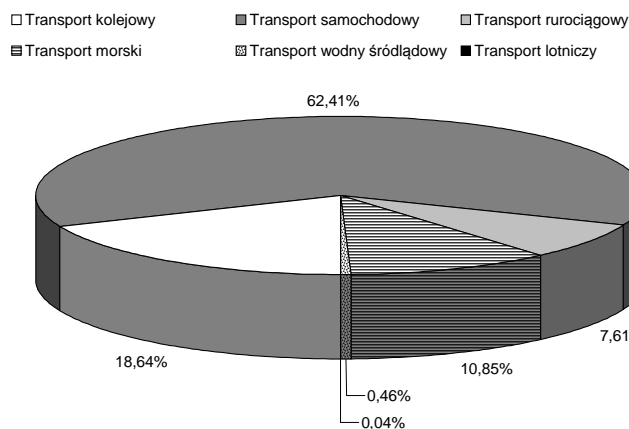
Po ich analizie, wiele przedsiębiorstw dochodzi do wniosku, że utrzymywanie taboru, by korzystać z własnego transportu nie ma ekonomicznego uzasadnienia.

4. Dominująca rola transportu samochodowego

Wśród gałęzi transportu dominujące znaczenie, zarówno jeśli chodzi o masę przewożonych ładunków w tysiącach ton (Rys. 1), jak i prace przewożową wyliczaną jako iloczyn masy przewiezionych ładunków i ilości pokonanych kilometrów wyrażaną w milionach tonokilometrów, odgrywa transport samochodowy (Rys. 2).



Rys. 1. Udziały poszczególnych gałęzi transportu w przewozie masy ładunków w Polsce
Źródło: opracowanie własne na podstawie [3]



Rys. 2. Udziały poszczególnych gałęzi transportu w pracy przewożowej w Polsce
Źródło: opracowanie własne na podstawie [3]

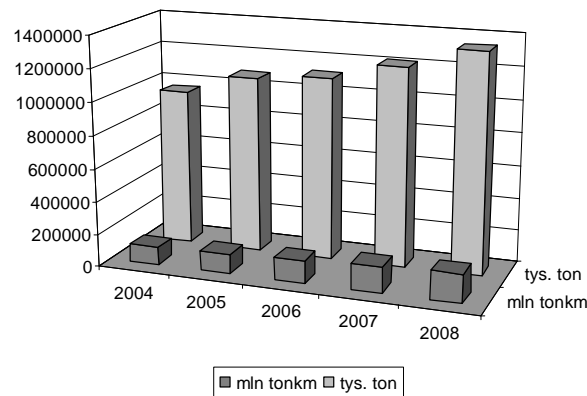
Jest to wynikiem atutów tej gałęzi transportu, do których trzeba zaliczyć:

- najlepszą dostępność przestrzenną wynikającą z największej spośród wszystkich gałęzi transportu gęstości i spójności sieci;
- najkorzystniejsze dostosowanie sieci dróg do rozmieszczenia rynków zaopatrzenia

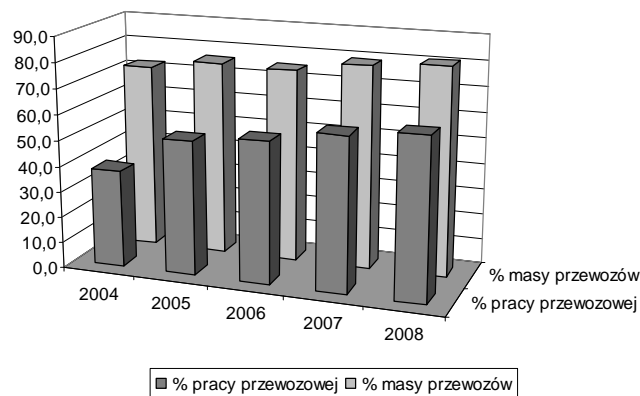
i zbytu;

- bardzo korzystną ofertę z punktu widzenia czasu transportu;
- stosunkowo dużą szybkość eksploatacyjną oraz najkorzystniejszą dostępność w czasie;
- specjalistyczny tabor przystosowany do przewozu ładunków o różnej podatności transportowej;
- najlepsze możliwości dowozu do przewoźników innych gałęzi transportu.

Wspomniana na wstępie rosnąca liczba powiązań produkcyjnych w układach regionalnych oraz pozyskiwanie surowców, półfabrykatów, części i podzespołów na odległych rynkach zwiększają skalę wykorzystania transportu. Analizując dane (Tab. 2 i 3) można zauważyć, że te tendencje nie tylko zwiększają ilościowy zakres wykorzystania transportu samochodowego, ale również zyskuje on procentowo względem pozostałych gałęzi transportu (Rys. 3 i 4).



Rys. 3. Masa przewiezionych ładunków i praca przewozowa transportu samochodowego
Źródło: opracowanie własne na podstawie [3][4][5]



Rys. 4. Udział transportu samochodowego w masie przewiezionych ładunków oraz pracy przewozowej wszystkich gałęzi transportu w Polsce
Źródło: opracowanie własne na podstawie [3][4][5]

Tab. 2. Masa przewiezionych ładunków transportem samochodowym i ich udział względem całkowitej masy przewiezionych ładunków w Polsce

Wyszczególnienie	2004		2005		2006		2007		2008	
	tys. ton	%	tys. ton	%	tys. ton	%	tys. ton	%	tys. ton	%
Transport samochodowy	956939	72,2	1079761	75,9	1113880	75,2	1213246	79,2	1339473	80,9
– zarobkowy	452202	34,1	563584	39,6	573392	38,7	646212	42,2	691256	41,7
w tym przedsiębiorstwa transportowe	370205	28,0	447398	31,4	463423	31,3	503546	32,9	519465	31,4
– gospodarczy	504737	38,1	516177	36,3	540488	36,5	567034	37,0	648217	39,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3][4][5]

Tab. 3. Praca przewozowa transportu samochodowego w mln tonokilometrów i jego udział względem całkowitej pracy przewozowej transportu w Polsce

Wyszczególnienie	2004		2005		2006		2007		2008	
	mln tonokm	%	mln tonokm	%	mln tonokm	%	mln tonokm	%	mln tonokm	%
Transport samochodowy	110481	38,0	119740	52,5	136490	54,8	159527	59,7	174223	62,4
– zarobkowy	83087	28,6	92866	40,7	107920	43,4	128494	48,1	141140	50,6
w tym przedsiębiorstwa transportowe	72128	24,8	81626	35,8	93897	37,7	109554	41,0	120212	43,1
– gospodarczy	27394	9,4	26874	11,8	28570	11,5	31033	11,6	33083	11,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3][4][5]

Roczna praca przewozowa transportu samochodowego wyrażana w tonokilometrach od roku 2004 do 2007 wzrosła o 44%, a masa przewożonych ładunków o 27%. Oznacza to proporcjonalnie większy wzrost odległości przewozów, niż masy ładunków. Warto tu zauważyć, że długość dróg publicznych o twardej nawierzchni wzrosła w tym samym czasie o 2,8%, a liczba zarejestrowanych samochodów ciężarowych i ciągników siodłowych o 5,4%.

Można z tego wnioskować, że wzrasta liczba przewozów mniejszych ładunków, a tym samym w przypadku korzystania przez przedsiębiorstwo z outsourcingu w obszarze transportu ilość zawieranych zleceń na usługi transportowe.

Jeżeli przedsiębiorstwo nie zdecyduje się na korzystanie z usług firmy spedycyjnej, która za pośrednictwo pobiera zwykle około 50-100 EUR marży i nie chce się również wiązać z jedną firmą transportową, to częściej niż wcześniej staje przed problemem wyboru przewoźnika. Z pomocą przychodzą mu jednak internetowe giełdy transportowe.

5. Korzyści wykorzystania internetowych giełd transportowych

Internetowe giełdy transportowe określane również jako giełdy frachtów i przestrzeni ładunkowych to portale umożliwiające przedsiębiorstwom składanie ofert zawierających

informacje o wolnych ładunkach wszelkich rodzajów i dostępnych pojazdach oraz wolnej przestrzeni przewozowej. Zdecydowana większość giełd to giełdy transportu samochodowego i jest ich bardzo dużo. Największe i najpopularniejsze giełdy transportowe, do których można zaliczyć:

- TRANS Europejska Giełda Transportowa (www.trans.eu/pl/)
- TimoCom Truck&Cargo (www.timocom.pl/)
- Internetowa Giełda Transportowa Teleroute (www.teleroute.pl/)

wymagają wykupienia abonamentu, aby móc z nich korzystać, ale równocześnie oferują największą liczbę wiarygodnych ofert. Ich powstanie umożliwiło zleceniodawcom błyskawiczne zawarcie kontraktu ze spełniającym wymogi, a równocześnie najbardziej konkurencyjnym cenowo i jakościowo partnerem.

Wchodząc na stronę internetową giełdy przedsiębiorca można skorzystać z wyszukiwarki i szukać przewoźnika, którego oferta mu odpowiada. (Rys. 5)

Info	Złazadunek	Rozładunek	Pojazd	Zgłoszona	Ważna do	Kontakt
Wolny pojazd Stawka za 1km: 2 PLN Wolny od: 25.11.09 Wolny do: 28.11.09	Polska Suwałki 16-400	Polska Łódź okolice poworskie	SI Izoterma d: 6.9m	25.11.09 godz. 23:07	28.11.09 godz. 03:05 Pozostała: 2 0%	UTS Malczak Edyta Sławomir Jachnowicz
Wolny pojazd Stawka za 1km: 2 PLN Wolny od: 25.11.09 Wolny do: 28.11.09	Polska Suwałki 16-400	Polska cała	SI Izoterma d: 6.9m	25.11.09 godz. 23:07	28.11.09 godz. 03:05 Pozostała: 2 0%	UTS Malczak Edyta Sławomir Jachnowicz
Wolny pojazd Wolny od: 26.11.09 Wolny do: 26.11.09	Polska Lubek 84-300	Słowacja lub cz HON 16. PR	3.5t Kontener d: 5m Winda	25.11.09 godz. 23:05	27.11.09 godz. 03:05 Pozostała: 1 0%	Klob Aleksandra Kobiela

Rys. 5. Tabela ofert giełdowych Europejskiej Giełdy Transportowej TRANS [7]

Prowadzone badania wykazały, że przy wyborze przewoźnika przedsiębiorstwa zwracają uwagę w kolejności na następujące cechy [6]:

1. Niezawodność lub regularność dostaw;
2. Stawki przewozowe lub koszty transportu;
3. Łączny czas przewozu;
4. Gotowość przewoźnika do negocjowania wysokości stawek przewozowych;
5. Stabilność finansową przewoźnika.

Wymieniana na pierwszym miejscu cecha przewoźnika (niezawodność) jest najstarszym punktem korzystania z internetowych giełd transportowych, gdzie w sumie przedsiębiorca decyduje się powierzyć swój ładunek przewoźnikowi, którego nie zna, dlatego też jest to kierunek intensywnego rozwoju i wprowadzania nowych rozwiązań przez liczące się giełdy transportowe, które profesjonalnie podchodzą do swojej działalności.

Giełda TimoCom Truck&Cargo dokładnie sprawdza uczestników giełdy. Przed uzyskaniem dostępu do giełdy są oni obszernie weryfikowani pod względem wypłacalności. Zdobywane są informacje o zadłużeniu przedsiębiorstwa, jego sytuacji ekonomicznej i biznesowej. Oprócz ustalenia wiarygodności na ogólną ocenę przedsiębiorstwa mają wpływ również jego doświadczenie i reputacja. Ubiegający się uzyskują dostęp do giełdy tylko jeżeli są obecni na rynku co najmniej od sześciu miesięcy.

Uczestnicy giełdy TRANS również przed uzyskaniem dostępu poddawani są autoryzacji, która obejmuje: przesłanie i weryfikację kopii dokumentu nadania numeru NIP, weryfikację telefoniczną (w tym sprawdzenie zgodności numerów telefonów), sprawdzenie firmy w oficjalnych bazach danych firm (np. KRS, Europejski Rejestr Informacji Finansowej, bazy wywiadowni gospodarczych np. CreditReform). Przedsiębiorstwa działające krócej niż rok na rynku poddane są specjalnej weryfikacji oraz analizie historii działalności gospodarczej jej właścicieli.

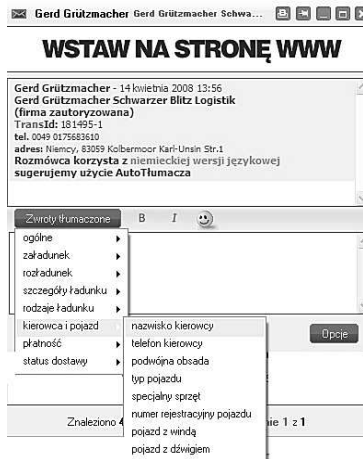
Giełda TRANS oferuje ponadto dla ułatwienia oceny niezawodności przewoźnika system ocen i komentarzy kontrahentów. To unikalne rozwiązanie pozwala przedsiębiorcom zlecającym przewóz na ocenę profesjonalizmu, terminowości czy jakości wykonania usługi przez przewoźników.

Opinie innych użytkowników giełdy na temat przewoźnika, z którym dotychczas przedsiębiorstwo nie współpracowało, są niezastąpione przy podejmowaniu decyzji o podjęciu takiej współpracy. Jest to jedna z najbardziej aktualnych form rekomendacji. Informacja o ocenach, które otrzymała firma widoczne są przy jej ofertach na giełdzie (Rys. 3), a także w zakładce Informacje o firmie. Tam też niektórzy przewoźnicy mają dodaną informację o nadanym przez operatora giełdy Certyfikacie "Rzetelny Przewoźnik". Jest on nadawany tylko sprawdzonym i pewnym przewoźnikom, którzy spełnią określone wymagania [7]:

- posiadają staż na rynku powyżej 3 lat (wg daty założenia firmy),
- mają pozytywne oceny i komentarze od klientów (ponad 90% pozytywnych),
- dysponują dużą aktywnością na giełdzie TRANS potwierdzoną zawartymi transakcjami,
- mają dobrą sytuację finansową,
- posiadają wymagane ubezpieczenia i licencje umieszczone dodatkowo w zakładce Dokumenty firmowe (licencja na transport krajowy lub międzynarodowy, dokument OC przewoźnika drogowego w ruchu krajowym lub międzynarodowym, dokument ubezpieczenia mienia w transporcie),
- mają uzupełniony profil, charakterystykę i informacje o firmie na giełdzie TRANS (w przynajmniej 80%).

Inne wprowadzone rozwiązania to „Forum transportowe”, na którym użytkownicy giełdy wymieniają się informacjami na tematy związane z prowadzoną działalnością transportową i można tam znaleźć również informacje o nierzetelnych przewoźnikach zgłaszane przez ich klientów.

Ciekawym rozwiązaniem giełdy TRANS jest oferowany użytkownikom komunikator TRANS, który pozwala prowadzić rozmowy, a przede wszystkim negocjacje z potencjalnymi kontrahentami. Kiedy rozpoczyna się rozmowę z kontrahentem korzystającym z wersji giełdy w innym języku, w oknie dialogowym pojawia się opcja tłumaczeń „Zwroty tłumaczone”. Po jej wybraniu rozwijają się kategorie zagadnień. Rozwijając daną kategorię można wybrać interesujący zwrot, który zostaje przetłumaczony i w takiej postaci wyświetla się naszemu kontrahentowi. Umożliwia to prowadzenie rozmowy i uzgadnianie oferty nawet bez znajomości języka kontrahenta. (Rys. 6)



Rys. 6. Okno komunikatora TRANS z otwartym oknem dialogowym „Zwroty tłumaczone” [7]

Dzięki tym rozwiązaniom udaje się zminimalizować ryzyko wybrania zawodnego przewoźnika, choć nadal nie da się tego ryzyka wyeliminować. Możliwość trafienia na niesolidnego przewoźnika nie da się jednak uniknąć również wyszukując kontrahentów innymi sposobami niż giełdy transportowe.

Główna korzyść korzystania z giełd transportowych to możliwość wyszukania przewoźników o cechach branżowych pod uwagę na następnych miejscach rankingu przy wyborze przewoźnika, a mianowicie o niskich stawkach przewozowych i gotowości do ich negocjowania.

Przewoźnicy na giełdzie transportowej często szukają ładunków powrotnych i mając alternatywę powrotu pustym samochodem są gotowi przewieźć transport tanio - zarówno jako ładunek całopojazdowy, jak i w formie doładunków. Znalezienie takiego przewoźnika i wynegocjowanie z nim odpowiedniej stawki przewozowej pozwala ograniczyć koszty transportu, a tym samym zbliżyć się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej bazującej na niskich kosztach. Jeśli przewoźnik będzie solidny i terminowy, a wybór takiego giełda również ułatwia, to pozwoli na osiągnięcie lub utrwalenie przewagi bazującej na wyróżnieniu produktu.

6. Wnioski

Zmiany, które zaszły w gospodarce sprawiły, że przedsiębiorstwa w większym zakresie korzystają z transportu. Analiza kosztów utrzymywania własnego transportu wykazuje jednak na ogół większą opłacalność outsourcingu tego obszaru działalności i przedsiębiorstwa decydują się korzystać z zewnętrznych usług transportowych.

Większy zakres korzystania z usług transportowych zwiększa ich wpływ na osiągnięcie zarówno przewagi konkurencyjnej bazującej na wyróżnieniu produktu, jak i przewagi bazującej na niskich kosztach, gdyż wzrasta udział kosztów transportu w kosztach przedsiębiorstwa oraz rola transportu w zapewnieniu odpowiednich standardów obsługi klienta.

Dominującą gałęzią transportu był transport samochodowy i jest nią w dalszym ciągu, a nawet trzeba zauważyć, że jego udział w strukturze gałęziowej przewozów wzrasta. Tym samym przedsiębiorstwa, które w ramach ograniczania kosztów nie decydują się na korzystanie z usług spedytora, muszą szukać swoich podwykonawców wśród przewoźników tej gałęzi transportu.

Upowszechnienie wykorzystania przez przedsiębiorstwa Internetu doprowadziło do powstania i intensywnego rozwoju internetowych giełd transportowych, na których producenci, spedytorzy i przewoźnicy zgłaszają dużą liczbę ofert. Pozwalają one na szybkie wyszukanie wielu potencjalnych wykonawców usługi transportowej i zawarcie kontraktu z najbardziej konkurencyjnym cenowo i jakościowo partnerem, spełniającym wymogi zleceniodawcy.

Innowacyjne rozwiązania wprowadzane przez giełdy, takie jak: system ocen i komentarzy, forum transportowe, czy komunikator oraz standardowa weryfikacja uczestników przed uzyskaniem przez nich dostępu do giełdy, ograniczają ryzyko wybrania zawodnego przewoźnika. Samo korzystanie z giełdy pozwala na dostęp do tańszych i zweryfikowanych firm transportowych, a tym samym na bardzo istotną dla konkurencyjności przedsiębiorstwa redukcję kosztów transportu.

Literatura

1. Beier J.F., Rutkowski K.: Logistyka. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2004.
2. Szyszka G.: Logistyka w Polsce. Raport 2002. Biblioteka Logistyka, Poznań, 2002.
3. Mały rocznik statystyczny Polski 2009. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 2009.
4. Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2008. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 2008.
5. Mały rocznik statystyczny Polski 2006. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 2006.
6. Bardi E.J., Bagchi P., Raghunathan T.S.: Motor Carrier Selection in a Deregulated Environment. „Transportation Journal”, Fall , 1989, No. 1.
7. <http://www.trans.eu/pl/>.

Artykuł sfinansowano z pracy statutowej AGH nr umowy 11.11.100.279

Dr inż. Jerzy MIESZANIEC
Dr inż. Romuald OGRODNIK
Katedra Ekonomiki i Zarządzania w Przemśle
Wydział Górnictwa i Geoinżynierii
Akademia Górniczo-Hutnicza im. St. Staszica
30-059 Kraków, Al. Mickiewicza 30
tel.: 12-6172309
e-mail: mieszan@agh.edu.pl
rogrod@agh.edu.pl