

Małgorzata Zysińska
Zakład Badań Ekonomicznych
Instytut Transportu Samochodowego

Ocena przedsiębiorstw TSL działających w Polsce – dylematy metodyczne badań

Streszczenie

Celem artykułu jest ocena kondycji polskiej branży TSL (transport, spedycja, logistyka) prowadzona przy użyciu różnych metod badawczych. W artykule poddano analizie krytycznej wybrane, najczęściej stosowane, metody diagnozowania podmiotów TSL. W ocenie przedsiębiorstw transportowych i logistycznych uwzględniono wnioski z przeglądu rankingów i cyklicznych statystyk branżowych, wskazując na ich braki lub obszary wymagające uzupełnienia innymi metodami badawczymi. Zwrócono uwagę na potrzebę monitorowania branży TSL i jej podmiotów za pomocą narzędzi analizy strategicznej i finansowej. Omówiono wybrane metody oceny przedsiębiorstw TSL, tj. analizę pozycji konkurencyjnej i rynkowej oraz analizę finansową. Przedstawiono wstępne wyniki ocen największych przedsiębiorstw TSL. Omówiono problemy metodyczne dotyczące prowadzenia analizy i prezentacji wyników. Wskazano bariery związane z pozyskiwaniem danych źródłowych. Poruszono kwestię odmiennego sposobu agregacji danych w ramach rachunkowości wewnętrznej, statystyk GUS, cyklicznych sprawozdań i rankingów firm TSL. Zaproponowano kierunki prowadzenia badań nad rynkiem TSL z uwzględnieniem zidentyfikowanych ograniczeń.

Słowa kluczowe: branża i sektory TSL, transport, spedycja, logistyka, segmentacja strategiczna, grupy strategiczne, narzędzia analizy finansowej TSL, metodyka badań TSL

Kody klasyfikacji JEL: M210

1. Wprowadzenie

W ostatniej dekadzie obserwowano dynamiczny rozwój branży TSL (transport, spedycja, logistyka) w Polsce, co odpowiadało trendom występującym w krajach rozwiniętych i rozwijających się. W związku z tym wzrosło zainteresowanie skutecznymi narzędziami analizy rynkowej i finansowej podmiotów TSL oraz czynników mających największy wpływ na ich kondycję. W najbliższych latach zainteresowanie to nie powinno osłabnąć. Przewidywanie to wydaje się słuszne, jeżeli weźmiemy pod uwagę prognozy ekspertów sygnalizujących „prze-grzanie” gospodarki, perspektywę depresji i zaostrenie się walki konkurencyjnej na rynku. Takie symptomy mobilizują kadry zarządzające, właściciele, inwestorów do częstszego diagnozowania kondycji przedsiębiorstw za pomocą efektywnych narzędzi benchmarkingowych. Tymczasem na rynku przeważają rankingi i statystyki zawierające jedynie podstawowe lub niepełne dane finansowe przedsiębiorstw TSL¹. Istnieje zatem pilna potrzeba analizy metod badawczych stosowanych w ocenie podmiotów TSL oraz wskazania obszarów wymagających uzupełniania lub zmiany za pomocą najbardziej efektywnych narzędzi badawczych.

2. Rozwój branży TSL w ostatniej dekadzie

Zmiany występujące na współczesnym rynku TSL wymuszają nowe zachowania strategiczne. Nasilanie się zjawisk związanych z rozwojem technologii, cyfryzacją łańcucha dostaw, automatyzacją procesów, globalizacją, hiperkonkurencją, ma szczególne znaczenie w przypadku przedsiębiorstw TSL. Siła oddziaływania czynników zewnętrznych na przedsiębiorstwa TSL jest bowiem jedną z największych w całej gospodarce. Kondycja branży TSL i funkcjonujących w niej przedsiębiorstw jest zawsze pochodną sytuacji w przemyśle i handlu. Jednakże, przewidywanie skutków oddziaływania złożonych procesów na branżę TSL, w warunkach poważnych wahań koniunktury gospodarczej, jest zagadnieniem niezwykle trudnym.

W ostatniej dekadzie znaczenie branży TSL w procesach gospodarczych systematycznie rosło. W całej Unii Europejskiej dynamika wzrostu branży była nieco wyższa niż dynamika PKB (średni roczny wzrost branży to 2,0%). Polska branża TSL na tym tle wypadła lepiej, gdyż jej dynamika w stosunku do PKB wynosiła w ciągu ostatniej dekady średnio 3,8% [Zimny, 2016, s. 51–58].

Jednocześnie w 2017 r. w Polsce obserwowano blisko 11-procentowe tempo wzrostu przewozów ładunków wszystkimi rodzajami transportu w porównaniu z 2016 r. (dane GUS z 2018 r.). Jest to ewenementem na przestrzeni ostatniej dekady, gdyż po kryzysie 2008 r. cała branża TSL rozwijała się w tempie jednocyfrowym (dane GUS z 2018 r.).

¹ Coroczne edycje Rankingu TSL dotyczą próby stanowiącej nie więcej niż 40% wartości branży TSL w Polsce.

Na rozwój branży TSL miało wpływ wiele czynników zewnętrznych, wśród których należy wymienić m.in.: intensyfikację handlu, szczególnie elektronicznego (*e-commerce*), rozwój infrastruktury sieciowej i punktowej, umasowienie konsumpcji, automatyzację procesów.

3. Stan obecny branży TSL i kierunki rozwoju

Polska skorzystała na pokryzysowym trendzie, polegającym na „przenoszeniu” do naszego kraju operacji logistycznych z innych regionów Europy i Azji. Pozostajemy głównym graczem w drogowych przewozach międzynarodowych. Po blisko dekadzie od nastania kryzysu rynek TSL jest jednak nadal rozdrobniony. W latach 2007–2008 cztery największe podmioty uzyskiwały przychody na poziomie 5–6% wartości branży, obecnie łączny udział w rynku największych czterech podmiotów rankingu wynosi 8%. Wyjątkiem jest sektor kurierski, nazywany również paczkowym, cechujący się silną koncentracją.

W nadchodzących latach należy spodziewać się nasilenia konkurencji na rynku TSL. Przewidywany jest bowiem dalszy rozwój cyfryzacji łańcuchów dostaw, handlu elektronicznego, który będzie stymulować takie sektory, jak: paczkowy, logistyki kontraktowej (magazynowej) czy przewozów drobnicowych. Dostarczanie ładunków, głównie kurierskich i drobnicowych, będzie wymagało intensywnego zagęszczania sieci logistycznych wraz z budową nowoczesnych centrów i magazynów o wysokiej przepustowości, położonych w kluczowych węzłach aglomeracyjnych.

Obecnie na polską branżę TSL pozytywnie oddziałują dobra koniunktura gospodarcza (według najnowszych prognoz NBP i GUS oscylująca w granicach 109,6 pkt) i związane z nią wskaźniki: wzrostu PKB (4,6%), wzrostu inwestycji zagranicznych (5,4% w 2017 r. w stosunku do 11,2% w 2016 r.), spadku zadłużenia, inflacji, spadku wahań kursu złotego w stosunku do euro i dolara [NBP, 2018]. Negatywnie oddziałują zaś: malejące wskaźniki inwestycji infrastrukturalnych, niska stopa bezrobocia (5,9–6,5%), powodująca silną presję płacową i problemy z doбором kadr. Wśród trendów sprzyjających rozwojowi branży TSL w Polsce należy wymienić postępującą globalizację przedsiębiorstw i wzrost usieciowienia gospodarki.

Dają się już jednak zauważyć pierwsze symptomy nachodzącego spowolnienia gospodarczego, które zgodnie z teorią cykli koniunkturalnych może w najbliższym czasie doprowadzić do recesji. Obserwowane od drugiej połowy 2018 r. tempo rozwoju polskiej gospodarki podbija wzrost cen i zapasów (w strukturze PKB), co przy stale malejącym bezrobociu może niebawem doprowadzić do depresji, chociaż o mniejszej amplitudzie wahań niż w latach 2008–2009. W kontekście odczuwalnych obecnie symptomów „przegrzania” gospodarki, w firmach TSL wzrasta zainteresowanie kompleksowymi narzędziami analizy podmiotów i metodami planowania strategicznego.

Tymczasem, brakuje szczegółowych analiz przedsiębiorstw TSL pod kątem występujących w nich modeli biznesu, obserwowanych w związku z nimi zmian i ich efektów. Jest to tym bardziej istotne, że branża TSL jest potężnym działem gospodarki, który odpowiada

za wytwarzanie aż 6,5% PKB. Biorąc pod uwagę fakt, że wartość logistyki wewnętrznej, ukierunkowanej na zaspokajanie własnych potrzeb przedsiębiorstw wynosi 80% wartości branży TSL, należy przyjąć, że cała branża TSL w Polsce odpowiada za wytwarzanie blisko 12% PKB². Potwierdzają to również dane Eurostatu. Warto też podkreślić nadzwyczaj silną pozycję Polski w sektorze transportu międzynarodowego. Nasz udział pod względem tonażu przewiezionego ładunku utrzymuje się od wielu lat na poziomie 25%, zapewniając Polsce pozycję lidera, mimo wprowadzenia dotkliwych dla polskich przewoźników przepi- sów o płacy minimalnej, czasie pracy i przestoju, czy dotyczących kosztów zewnętrznych, takich jak opłaty paliwowe, ViaToll itp.

3.1. Branża TSL według rankingów

Dobra pozycja polskiej branży TSL nie współgra jednak z zestawieniami międzyna- rodowych instytucji, takich jak np. Bank Światowy. Prezentują one kondycję branży TSL w różnych krajach świata, opierając się na szerszym zestawie parametrów oceny. Na szcze- gólną uwagę zasługuje coroczny raport Banku Światowego LPI (*Logistics Performance Index* z 2018 r.), który bazuje na średniej ważonej punktacji w takich kryteriach, jak: infrastruktura (np. porty, huby, centra logistyczne, koleje, drogi, technologie informacyjne), efektywność kontroli granicznej i celnej, terminowość i jakość obsługi (z uwzględnieniem narzędzi iden- tyfikacji i monitorowania ładunków w czasie rzeczywistym), kompetencje, konkurencyjność cenowa i dostępność usług z perspektywy klienta. Indeks jest narzędziem porównawczym, z którego korzystają różne grupy interesariuszy rynku TSL (właściciele, menadżerowie, kon- trahenci, analitycy, inwestorzy). Tegoroczna edycja badania obejmuje 166 krajów i, co warto podkreślić, wskazuje na znaczącą poprawę kondycji polskiego rynku TSL w porównaniu do ubiegłych lat. W obecnym badaniu Polska uplasowała się na 28. miejscu, co oznacza awans o pięć pozycji w stosunku do raportu z 2016 r. Należy zauważyć, że wśród branż pod uwagę w ocenie kryteriów najwyższy wskaźnik uzyskała branża TSL w zakresie terminowo- ści i jakości obsługi, najniższy zaś w zakresie stanu infrastruktury. Jednocześnie do 2016 r. polska branża TSL odnotowywała spadki w corocznych zestawieniach LPI [Zysińska, Kry- siuk, 2018, s. 1155–1162].

To nie jedyne opracowanie o charakterze rankingowym diagnozujące stan polskiej branży TSL na tle innych krajów Europy i świata. Warto wspomnieć o nie mniej popularnych spr- awozdaniach branżowych opracowywanych cyklicznie przez firmę DHL Express czy *Agility Emerging Markets Logistics Index*. W dobie transformacji cyfrowej coraz więcej instytucji na świecie monitoruje zjawiska zachodzące na rynku logistycznym, prezentując dane i ana- lizy w postaci mniej lub bardziej rozbudowanych podsumowań. W pierwszej dziesiątce tych raportów skład państw, w których branża TSL charakteryzuje się najwyższą dojrzałością

² Ten sposób estymacji wartości rynku proponują G. Szyszka (ILiM) i I. Fechner (PTL).

i oceną zasadniczo nie zmienia się od lat. Warto podkreślić, że w grupie 30 najwyższej notowanych krajów 24 są członkami OECD.

Z kolei według ostatniego raportu opracowywanego przez Instytutu Fraunhofera – *Top 100 w transporcie i usługach logistycznych* z 2018 r. – koncentrującego się na ocenie wartości rynku, Polska utrzymała 7. pozycję wśród wszystkich krajów europejskich. Dane te świadczą o rosnącej randze naszego kraju na logistycznej mapie Europy oraz o jego atrakcyjności dla zagranicznych inwestorów [Janiak, 2018, s. 8–16].

Wśród raportów krajowych prezentujących sytuację w branży, od wielu lat największą popularnością cieszą się rankingi TSL opracowywane przez Zespół SGH pod kierunkiem H. Brdulak. Edycja dla 2018 r. stanowi zestawienie 65 najlepszych w Polsce firm branży [Brdulak, 2018]. Według rankingu kapitał własny tych spółek charakteryzuje się zróżnicowaniem pod względem źródła pochodzenia, przy czym w ciągu dwóch ostatnich lat dokonał się przełom w dotychczasowym trendzie. Do 2015 r. przeważały bowiem spółki z kapitałem zagranicznym, jedna trzecia miała charakter mieszany, a mniejszość pochodzenie polskie. Według ostatniego rankingu TSL, aż 35 firm wskazało w 2018 r. na polskie pochodzenie kapitału, a 30 – zagraniczne i mieszane, przy czym udział zaangażowania zagranicznego w kapitałach spółek o strukturze mieszanej również się zmniejszył w porównaniu do lat ubiegłych. Zaledwie 3 spośród 65 podmiotów charakteryzowały się większościowym udziałem kapitałów zagranicznych. Nie należy jednak zapominać, że nadal większość ocenianych spółek, mimo że zarejestrowana w Polsce, jest częścią międzynarodowych grup kapitałowych, przynależąc organizacyjnie i funkcjonalnie do globalnych lub międzynarodowych podmiotów. Przykładem przynależności do globalnego gracza jest Schenker Sp. z o.o., w ramach grupy kapitałowej DB Mobility Networks Logistics, zatrudniającej 90 tys. osób w 130 krajach świata, a do międzynarodowej grupy kapitałowej – trzy spółki Raben.

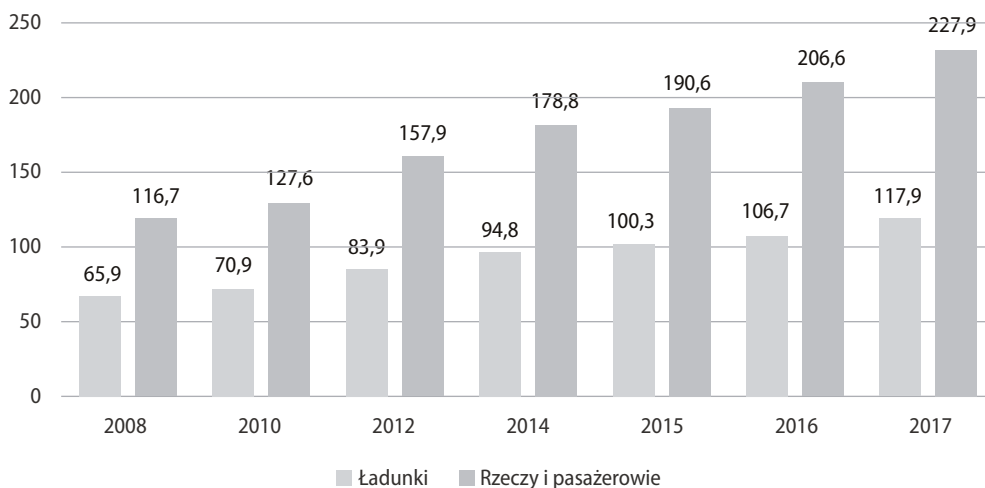
Średnie tempo dynamiki wzrostu firm, które znalazły się w 23. edycji Rankingu TSL, mierzone przychodami z działalności TSL, było w 2017 r. trzykrotnie wyższe niż tempo wzrostu PKB i wyniosło 12%. Zatrudnienie rosło wolniej, co było wynikiem nasilających się problemów z dostępnością kadr. Pozostałe wskaźniki były również wysoce dodatnie. Zwiększyła się rentowność badanych spółek do poziomu 3,8% wobec 3,6% w 2016 r., 3,2% w 2015 r. czy 2,8% w 2014 r. Wielkość majątku trwałego netto utrzymała się praktycznie na podobnym poziomie [Brdulak, 2018]. Warto dodać, że obecnie, tak jak w poprzednich latach, największą dynamiką wzrostu przychodów ze sprzedaży TSL cechowały się firmy spoza tzw. pierwszej dziesiątki. Pod względem całkowitej wartości osiągniętych w 2017 r. przychodów na liście dziesięciu największych graczy TSL nie zaszły zasadnicze zmiany, poza wyraźnie lepszymi wynikami takich spółek, jak: GEFCO, DPD czy Rhenus. Warto zaznaczyć, że w pierwszej dziesiątce aż siedem podmiotów specjalizuje się w usługach logistycznych, szczególnie logistyce kontraktowej, a zaledwie dwie z czołówki specjalizują się w przewozach i spedycji. W ciągu dekady zaszła więc zmiana w kontekście specjalizacji kierunkowej liderów rynku TSL. W 2007 r. ponad połowa spółek z pierwszej dziesiątki była skoncentrowana na usługach przewozowych i spedycji. Jest to spójne z trendami rozwoju logistyki na świecie.

3.2. Branża TSL według statystyk GUS

Wartość rynku towarowych usług TSL w Polsce wynosi obecnie ponad 117,9 mld zł (dane GUS z 2018 r.). Zestawienie wartości przychodów na rynku usług TSL w latach 2008–2017, z uwzględnieniem podziału na przewozy towarowe i pasażerskie, przedstawiono na rysunku 1. W ramach analizy prowadzonej przez autorkę wspólnie z zespołem SGH w latach 2012–2013, przyjęto wartość z pominięciem przychodów w kategorii transport rurociągowy, ze względu na jej zdecydowanie odmienny charakter. To podejście autorka kontynuowała w kolejnych latach prowadzonych w ITS badań. Obecnie ze względu na charakter monopolistyczny usług o nazwie transport rurociągowy (jeden operator na rynku) i konieczność ochrony danych wrażliwych, w statystykach GUS zaprzestano wyodrębniać tę kategorię. Osiągnięta zatem przez branżę TSL w 2017 r. wartość obejmuje wszystkie przychody z działalności transportowej i gospodarki magazynowej, włącznie z transportem rurociągowym.

Badania sektorowe prowadzone przez autorkę w następnych latach pozwoliły zaktualizować wartość poszczególnych sektorów TSL. W badaniach TSL dotyczących 2017 r. postanowiono również „wyłączyć” szacowane przychody z działalności związanej z transportem rurociągowym, jednocześnie w przychodach TSL uwzględniono część pozycji z sekcji J i H GUS związanych z przychodami sektora paczkowego. Według przyjętej metody i na podstawie informacji o przychodach spółek w ramach dziesięciu wyodrębnionych sektorów, przyjęto, że łączna wartość branży TSL w 2017 r. wynosiła 81,4 mld zł.

Rysunek 1. Przychody ze sprzedaży usług transportu i gospodarki magazynowej (w mld zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS z 2018 r.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że wśród podmiotów TSL, działających na rynku polskim, zdecydowana większość przychodów jest nadal związana z przewozami drogowymi

(60–75%), przy czym znacznie większy jest w tej grupie odsetek firm o polskim rodowodzie niż przedsiębiorstw będących częścią międzynarodowych lub globalnych firm TSL³.

3.3. Problem dostępności do danych rynku TSL

Do prowadzenia dokładnych analiz rynku TSL jest potrzebny inny zestaw danych niż wynika to ze statystyk GUS i szerszy niż w ramach ogólnodostępnych rankingów branżowych.

Utrudnieniem jest brak reprezentacji usługodawców logistycznych na GPW w Warszawie, a w związku z tym problem dostępności do danych źródłowych na temat poszczególnych podmiotów. Firmy TSL działają na polskim rynku w zdecydowanej większości jako podmioty prywatne. Dominującą formą funkcjonowania przedsiębiorstw TSL są spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, rzadziej spółki akcyjne.

Z kolei zestawienie danych dotyczące branży według GUS uniemożliwia pomiar w ujęciu sektorowym. Sekcja H rocznika GUS, odnosząca się do wyników transportu i gospodarki magazynowej w Polsce, zawiera bowiem kategorie (np. 49 – transport lądowy i rurociągowy), które wymagają rozbicia lub połączenia z innymi, aby było możliwe odniesienie tych danych do realiów rynkowych działalności TSL w kontekście ich analiz. Kolejnym utrudnieniem w statystykach GUS jest ujęcie przychodów z działalności kurierskiej w odrębnej sekcji poświęconej telekomunikacji.

Autorzy cyklicznych raportów branżowych, takich jak Ranking TSL, wykonywany corocznie przez zespół pod kierunkiem H. Brdulak, czy TOP 10, a także Operator Logistyczny Roku czy ILiM (sprawozdania I. Fechnera i G. Szyszki) stosują z kolei odmienne metody podziału rynku TSL, zbliżone do zestawień GUS lub rodzajów działalności wynikających z wewnętrznej sprawozdawczości przedsiębiorstw TSL.

Problemem metodycznym oceny przedsiębiorstw na podstawie rankingu jest częsty brak osobnego zestawiania grup kapitałowych – z jednej strony, z drugiej – pojedynczych spółek.

4. Narzędzia analizy strategicznej w ocenie branży i przedsiębiorstw TSL

Dynamiczna zmiana uwarunkowań zewnętrznych wymusza konieczność dokładnego spojrzenia na działalność przedsiębiorstw TSL, ich strukturę, funkcjonowanie i relacje zewnętrzne. Naukowcy z dziedziny zarządzania nie nadążają za opisem gwałtownie zmieniającego się rynku TSL, dlatego właściwy dobór narzędzi analitycznych, uwzględniających bariery związane z dostępnością do danych, wydaje się priorytetem.

³ Na podstawie badań własnych prowadzonych przez autorkę w ITS, w ramach pracy nr 8267/ITS.

Powszechną praktyką w procesie planowania strategicznego powinno być więc koncentrowanie się na metodach analizy pozwalających na trafną ocenę obecnej pozycji podmiotów TSL na tle ich otoczenia. Nadal zbyt rzadko podejmuje się badania w sektorach działalności TSL. Brakuje w tym zakresie opracowań wyodrębniających je w sposób rzetelny. Jeśli zaś chodzi o badania dotyczące branży TSL, to najczęściej ograniczają się one do rankingów klasyfikujących pozycję przedsiębiorstw na podstawie standingu finansowego, uzupełnianego informacjami o udziale rynkowym podmiotów. Znacznie rzadziej analizuje się przedsiębiorstwa pod kątem ich portfeli działalności, choć takie analizy powinny być punktem wyjścia podejmowania skutecznych działań z zakresu planowania strategicznego. Rzetelnie prowadzona analiza strategiczna podmiotów branżowych powinna mieć charakter wieloetapowy.

4.1. Segmentacja strategiczna branży TSL

Pierwszym etapem badań powinno być prawidłowe przeprowadzenie segmentacji strategicznej działalności TSL. Ma ona służyć wyodrębnieniu sektorów branży, a następnie dokonaniu ich oceny wraz ze wskazaniem występujących w nich grup strategicznych i ich liderów [Zysińska, 2013a, s. 611–623]. Proces segmentacji może odbywać się na dowolnym poziomie szczegółowości wynikającym z potrzeb przedsiębiorstwa. W grupach kapitałowych segmentacja powinna być dokonywana na dwóch poziomach: dla całej grupy i pojedynczych spółek.

4.2. Kryteria segmentacji TSL

Najczęściej spotykanymi kryteriami segmentacji są: zakres działalności, rodzaj gałęzi transportu czy zasięg geograficzny. Traktowanie usług poszczególnych gałęzi transportu jako potencjalnych substytutów nie jest zasadne, gdyż często działalność firm opiera się na dwóch lub trzech gałęziach transportu. Każde przedsiębiorstwo może zastosować dodatkowe, specyficzne kryteria. Do takich można zaliczyć: typ klienta, rodzaj technologii, rodzaj sieci dystrybucji i inne. Na potrzeby segmentacji rynku TSL, w której uczestniczyła autorka, zastosowano trzy kryteria:

- a) zasięg geograficzny działania (kraj, Europa, świat),
- b) gałąź transportu (drogowy, morski, lotniczy, kolejowy),
- c) wielkość przesyłki (paczki, drobnica, częściowa, całopojazdowa).

W tabeli 1 przedstawiono przyjęte oraz inne alternatywne kryteria segmentacji TSL [Romanowska, 2012, s. 23–27].

Tabela 1. Segmentacja branży TSL – kryteria wyróżniania sektorów

Kryterium segmentacji	Przykładowa segmentacja
Typ środka transportu	Drogowy, kolejowy, morski, lotniczy...
Wielkość ładunku	Drobnica, całopojazdowy, kontenerowy; wagonowy,...
Zasięg działania	Kraj, międzynarodowy; kraj, kontynent, świat...
Ogniwo łańcucha logistycznego (rodzaj usługi)	Przewozy towarów, logistyka magazynowa, spedycja, usługi kurierskie, zaopatrzenie produkcji, dystrybucja produktów gotowych, usługi celne, zarządzanie frachtami, inne
Rodzaj obsługiwanej branży	Motoryzacja, spożywcza, wyroby alkoholowe, tekstylia, prasa i książki, elektronika, kosmetyki, RTV i AGD, meble, budowlana, paliwa i oleje, farmaceutyki, inne
Wymagania ładunku	Ładunek uniwersalny, niestandardowy (sypki, płynny, żywy, wymagający kontrolowanej temperatury, inne)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Romanowska [2012, s. 86–87].

4.3. Ocena przedsiębiorstwa w sektorze TSL

Kolejnym etapem badań powinna być ocena pozycji przedsiębiorstwa w każdym z wyodrębnionych obszarów działalności. Na taką ocenę składają się: ocena atrakcyjności sektorów, ocena pozycji konkurencyjnej firmy, analiza ciągu czynności realizowanych wewnątrz firmy (tzw. wewnętrzny łańcuch wartości), ocena zasobów wykorzystywanych przez firmę oraz analiza jej kluczowych klientów w wyodrębnionych sektorach. Na podstawie uzyskanej oceny poszczególnych sektorów diagnozuje się pozycję strategiczną firmy, jako całości, kładąc nacisk na dwa elementy: ocenę portfela jej działalności z punktu widzenia jej efektywności oraz perspektyw rozwojowych, ocenę synergii między obsługiwanymi sektorami działalności. Oceny cząstkowe przedsiębiorstw składają się na analizę rywalizacji w sektorze, pokazującą jego strukturę wewnętrzną, stopień koncentracji oraz sposób konkurencji. W ramach analizy rywalizacji sektora jest przeprowadzana analiza grup strategicznych, pozwalająca na wytypowanie przedsiębiorstw, które mają podobne strategie konkurencji, a jednocześnie konkurują ze sobą. Dla prawidłowego konstruowania mapy grup strategicznych ważne jest precyzyjne określenie specyficznych kryteriów różnicujących strategie przedsiębiorstw z danego sektora. Mapa grup strategicznych jest przestrzenią strategiczną, w której można wyróżnić obszary o mniejszej lub większej atrakcyjności. Dla każdej pary kryteriów opisujących strategie można określić obszar korzyści konkurencyjnych. Mapa grup strategicznych jest użytecznym i czytelnym narzędziem analizy sektora. Pozwala lepiej poznać charakter konkurencji wewnątrz sektora oraz podjąć decyzje dotyczące zmiany sektora lub grupy strategicznej. Z kolei wyróżnienie grup strategicznych umożliwia identyfikację najbliższych konkurentów, barier przejścia z jednej grupy do drugiej, a także obszaru korzyści strategicznych, czyli takiego miejsca na mapie, którego zajęcie daje w danym sektorze uprzywilejowaną pozycję strategiczną [Romanowska, 2012, s. 86–87].

Na podstawie tak przeprowadzonych badań możliwe jest zdiagnozowanie charakteru oraz stopnia dywersyfikacji poszczególnych przedsiębiorstw na tle ich otoczenia i wskazanie wytycznych do ewentualnych zmian w tym zakresie (np. pogłębienia stopnia dywersyfikacji pokrewnej, wyłonienia docelowych sektorów, w których firma powinna rozszerzyć działalność). Chociaż określenie priorytetów inwestycyjnych nastęrcza zawsze najwięcej trudności, to dzięki rzetelnie przeprowadzonej ocenie sektorów, m.in. na podstawie analizy struktury i dynamiki przychodów, macierzy synergii itp., można wytypować kluczowe obszary aktywności dla poszczególnych firm, które powinny być przez nie rozwijane.

Segmentacja strategiczna przedsiębiorstwa TSL, ocena jego pozycji konkurencyjnej i rynkowej w wyodrębnionych obszarach działalności będą skutecznymi narzędziami analizy strategicznej, pozwalającymi w szybki sposób ocenić przewagi oraz słabości podmiotu na tle jego konkurencji. Problemem jest jednak dostępność do danych ekonomicznych, aby móc zapewnić porównywalność wyników konkurujących ze sobą podmiotów.

Prawidłowo przeprowadzona segmentacja strategiczna pozwala dostrzec szanse w otoczeniu i przeciwstawić się zagrożeniom zewnętrznym. Silna pozycja strategiczna przedsiębiorstwa oznacza, że działa ono w sprzyjającym otoczeniu, a jego potencjał strategiczny pozwala na wykorzystanie szans.

4.4. Ocena w sektorach TSL i prezentacja grup strategicznych

Na podstawie analizy informacji pochodzących z Rankingu firm TSL [Brdulak, 2018] oraz zastosowanego zestawu takich narzędzi, jak: Analiza Pięciu Sił Portera, Punktowa Ocena Atrakcyjności Sektora (POAS), analiza Kluczowych Czynników Sukcesu (KCS), analiza SWOT wyodrębniono sektory działalności TSL. Następnie usytuowano w nich grupy strategiczne i liderów. Na podstawie przeprowadzonych analiz przedstawiono w sposób graficzny koncepcje grup strategicznych w poszczególnych sektorach, opartych na specyficznych kryteriach różnicujących ich uczestników. Grupy strategiczne w tym ujęciu są rozumiane jako grupy przedsiębiorstw charakteryzujące się takim samym podejściem do prowadzenia gry rynkowej, realizujące podobne strategie w poszczególnych sektorach. Obszar korzyści strategicznych w każdym z sektorów został oznaczony na mapach grup strategicznych kwadratem. Powierzchnia koła oznaczającego daną grupę strategiczną odpowiada udziałowi rynkowemu w sprzedaży danego sektora.

Zastosowanie powyższych kryteriów pozwoliło wyodrębnić dziesięć głównych sektorów działania w branży TSL. Definicje i zakres usług realizowanych w tych sektorach, wraz z ich charakterystyką, zaprezentowano w tabeli 2.

Przedstawione mapy grup strategicznych w wyodrębnionych dziesięciu sektorach branży TSL dały podstawy do wskazania liderów w każdym z omawianych biznesów. Na potrzeby niniejszego opracowania dokonano przeglądu czterech z dziesięciu zidentyfikowanych sektorów TSL. Wyniki badań zaprezentowano w tabeli 2 i na rysunkach 2–5.

4.5. Prezentacja czterech sektorów TSL

Na użytek niniejszego artykułu zaprezentowano cztery kluczowe, spośród dziesięciu wyodrębnionych w branży TSL, sektory działalności. Analizy bazują na segmentacji dokonanej w 2012 r. przez zespół SGH pod kierunkiem M. Romanowskiej, a także na późniejszych badaniach prowadzonych przez autorkę w ITS.

Z analizy strategicznej firm TSL w Polsce wynika, że większość ich działalności jest związana z sektorami kołowymi: międzynarodowym (38%), krajowym (35%), stąd w artykule zaprezentowano te obszary.

Warto zaznaczyć, że na tle innych branż stosunkowo duży jest też stopień internacjonalizacji podmiotów TSL działających w Polsce. Obecnie ponad połowa ich przychodów pochodzi z zagranicy, przy czym Europa jest głównym geograficznym obszarem ich działalności. Wynika to przede wszystkim z położenia geopolitycznego Polski, jej charakteru tranzytowego w handlu międzynarodowym oraz głównych kierunków importowo-eksportowych firm działających w kraju i korzystających z usług TSL [Zysińska, 2012, s. 3549–3568].

Atrakcyjność analizowanych sektorów waha się w granicach od 50% do 70% (przy średniej atrakcyjności dla branży określanej na poziomie 60%). Średnia atrakcyjność wszystkich sektorów wyniosła 66%, co świadczy o więcej niż przeciętnej atrakcyjności całej branży TSL. Składa się na to długa lista szans sektorowych. Na pierwszym miejscu należy wymienić duży rozmiar branży. Pozytywną cechą branży TSL jest również jej stosunkowo duża stopa wzrostu.

4.5.1. Sektor paczkowy/kurierski (KEP)

Kluczowe dla oceny konkurencyjnej przedsiębiorstw działających w sektorze KEP są zdaniem autorki dwa wymiary: zasięg działania – z jednej strony i doświadczenie oraz wachlarz oferowanych usług – z drugiej (rysunek 2). Dynamiczny rozwój sektora tzw. przesyłek kurierskich – ekspresowych – paczkowych, nazywanego w skrócie paczkowym lub kurierskim, jest również następstwem wysokiej dynamiki wzrostu sektora handlu internetowego (*e-commerce*), w ostatnich miesiącach dodatkowo stymulowanej zakazem handlu w niedzielę.

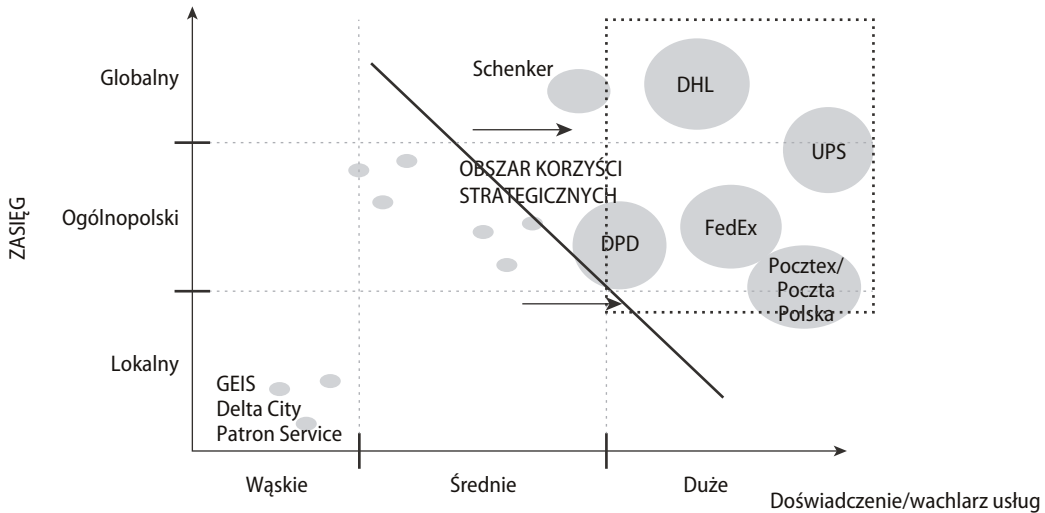
Ewenementem w skali całej Europy jest kondycja tego sektora w Polsce na przestrzeni ostatnich 5 lat. Rynek KEP w Polsce zwiększył od 2012 r. ponad dwukrotnie swoją wartość, podczas gdy wartość całej branży uległa podwojeniu na przestrzeni ostatnich 12 lat [Zysińska, Krysiuk, 2018, s. 1155–1162].

Coroczny wzrost przychodów na rynku usług kurierskich utrzymuje się średnio na poziomie 12% (dwukrotnie wyższym niż średnia UE). Wartość rynku KEP w Polsce wyniosła w 2017 r. 6,8 mld zł. Struktura branży jest zaś odbiciem struktury w krajach Europy Zachodniej.

Największy udział w rynku mają integratorzy, firmy o zasięgu globalnym, jak: DHL, UPS, FedEx (wcześniej również TNT, przejęta przez FedEx w 2016 r.). DPD Polska i Poczta/Poczta

Polska znajdują się w grupie strategicznej o dużym 30-procentowym udziale, ale oferującej węższy zakres usług na terytorium kraju.

Rysunek 2. Mapa grup strategicznych w sektorze „kołowy – kurierski”



Źródło: opracowanie własne na podstawie Romanowska [2012, s. 87] oraz prac własnych nr 6211/ITS, 8267/ITS.

Swobodne przemieszczanie się firm pomiędzy grupami strategicznymi jest utrudnione. Bariera mobilności wynika z braku możliwości osiągnięcia statusu gracza globalnego, przy braku struktury globalnej. Jednocześnie, świadczenie szerokiego wachlarza usług dodatkowych z uwzględnieniem niestandardowych zleceń wymaga zarówno posiadania *know-how* obsługi takich branż oraz odpowiednich zasobów, jak i sieci globalnej. Wysokie bariery wejścia sprawiają, iż zagrożenie ze strony nowych firm jest niewielkie.

Usługi kurierskie są zatem biznesem dla dużych, rozpoznawalnych firm o zasięgu światowym, świadczących szeroki wachlarz usług. Dla pozostałych jest to najczęściej biznes o charakterze komplementarnym, realizowany przeważnie na podstawie kooperacji z większymi partnerami.

Sektor paczkowy w Polsce jest stosunkowo młody w porównaniu z pozostałymi sektorami TSL. Nadal znajduje się w fazie intensywnego wzrostu. Pierwsze przedsiębiorstwa z zagranicznym kapitałem otwierały swoje oddziały w naszym kraju 25–30 lat temu.

Obecnie operatorzy KEP starają się świadczyć kompleksowe usługi dostępne w jednym miejscu, aby być firmą tzw. pierwszego wyboru. W sytuacji zaostrzającej się walki cenowej w sektorze, najważniejszym czynnikiem staje się doświadczenie odbiorcy. Nie mniej istotnym jest wachlarz usług dodatkowych. Najczęściej wybieranym przez klientów przewoźnikiem w 2017 r. była Poczta Polska, która intensywnie rozwijała sieć punktów odbioru paczek, dystansując paczkomaty oraz tradycyjnych kurierów [Halik, Szczęsniewski, 2018, s. 4–12].

Tabela 2. Definicja, zakres i charakterystyka usług realizowanych w sektorach TSL

Lp.	Nazwa sektora	Definicja	Zakres usług	Obecna wielkość sektora (w mld zł)	Faza życia sektora
I	Kołowy paczki (usługi kurierskie)	Krajowa spedycja przesyłek o maksymalnych parametrach jednego opakowania: o wadze do 50 kg	Przewóz, przeładunek, usługi dodatkowe (m.in. obsługa dokumentacji, pobranie, deklaracja wartości)	6,8	Wzrost/dojrzałość
II	Kołowy drobnica kraj	Spedycja krajowa przesyłek o wadze do 5 ton	Przewóz, przeładunek, konsolidacja, usługi dodatkowe (m.in. ADR, paletyzacja, foliowanie, obsługa dokumentacji, pobranie, zwrot opakowań, deklaracja wartości)	5,7	Wzrost/dojrzałość
III	Kołowy dorobnica Europa	Spedycja międzynarodowa przesyłek o wadze do 5 ton	Przewóz, przeładunek, konsolidacja, dekonsolidacja, obsługa celna, paletyzacja, foliowanie, zwrot dokumentów, ADR, deklaracja wartości, ubezpieczenie cargo	6,2	Wzrost/dojrzałość
IV	Kołowy częściowy kraj	Spedycja krajowa przesyłek o wadze od 5 do 15 ton	Przewóz, przeładunek, konsolidacja, dekonsolidacja, paletyzacja, foliowanie, zwrot dokumentów, ADR, deklaracja wartości, ubezpieczenie cargo	3	Wzrost
V	Kołowy całopojazdowy kraj	Spedycja krajowa przesyłek o wadze powyżej 15 ton	Organizacja procesu transportowego, przewóz, organizacja załadunku i rozładunku towaru/usługi dodatkowe, zwrot palet/usługi dodatkowe, zwrot dokumentów/usługi dodatkowe	14	Dojrzałość
VI	Kołowy całopojazdowy Europa	Spedycja międzynarodowa przesyłek o wadze powyżej 15 ton	Przewóz ładunku w ramach eksportu lub importu, tranzyt, kabotaż mały i duży, obsługa celna, ADR, ubezpieczenie CARGO	25	Dojrzałość
VII	Morski FCL świat	Spedycja ładunków całokontenerowych z wykorzystaniem drogi morskiej oraz transportu lądowego kontenera na obszarze całego świata	Organizacja przewozów morskich i lądowych (drogowych) w relacjach „drzwi-drzwi” (+ warianty pośrednie) ładunków całokontenerowych (FCL), organizacja przeładunków portowych w kraju i za granicą, pełna obsługa celna; CARGO, organizacja dodatkowych usług portowych ładunku w kraju i za granicą – m.in. magazynowanie, składowanie, pakowanie, paletyzacja ładunku, konfekcjonowanie etc.	9	Wzrost
VIII	Morski LCL świat	Spedycja drobnicy kontenerowej z wykorzystaniem drogi morskiej na obszarze całego świata	Organizacja przewozów morskich i lądowych (drogowych) w relacjach „drzwi-drzwi” (+ warianty pośrednie) drobnicy kontenerowej (LCL), pełna obsługa celna, CARGO, organizacja dodatkowych usług portowych ładunku w kraju i za granicą – m.in. magazynowanie, składowanie, pakowanie, paletyzacja ładunku, konfekcjonowanie etc.	1,5	Wzrost
IX	Lotniczy cargo	Spedycja przesyłek paczkowych, drobnicowych i specjalnych z wykorzystaniem transportu lotniczego	Przewóz (pomiędzy portami lotniczymi), przeładunek (w portach lotniczych), obsługa ładunków niebezpiecznych DGR, usługi celne, usługi dodane (paletyzacja, foliowanie, magazynowanie), konsolidacja	4	Wprowadzenie
X	Logistyka kontraktowa	Realizacja usług magazynowych, dodatkowych na towarach i celnych	Usługi magazynowe: składowanie oraz zarządzanie zapasem, usługi ładunkowe, kompletacja, konfekcjonowanie usług dodatkowe na towarach: co-packing, usługi celne: odprawy celne, skład celny i magazyn celny	6,2	Wczesny wzrost

Źródło: opracowanie własne na podstawie Romanowska [2012, s. 87] oraz prac własnych nr 6211/ITS, 8267/ITS.

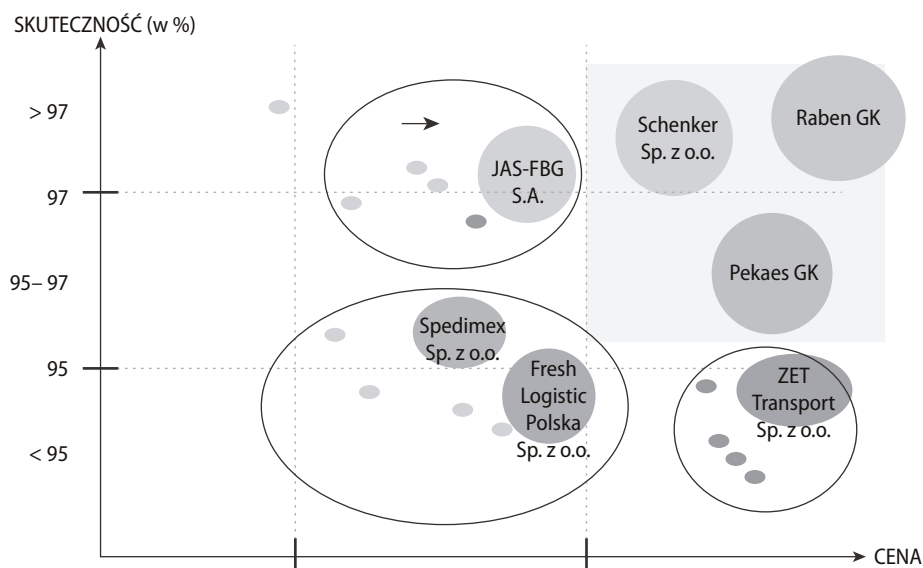
Sektor paczkowy jest silnie skoncentrowany w odróżnieniu od całej branży TSL, którą w dalszym ciągu cechuje rozdrobnienie. Mimo że w sektorze KEP działa ponad 250 podmiotów, 4 czołowe podmioty odpowiadają za 77% łącznych przychodów sektora [Kawa, 2017, s. 4–6]. Są to w kolejności tacy usługodawcy, jak: międzynarodowy DPD (mocno dystansujący pozostałych konkurentów) oraz globalni gracze – DHL, GLS, UPS, FedEx, a także krajowi, jak Poczta Polska [Brdulak, 2018]. Na rynku dominują duże firmy, choć jest również miejsce dla niszowców, takich jak choćby Let’sDeliver, firma, która działa, opierając się na modelu zaawansowanej aplikacji, jak np. Uber [„Forbes”, 2018]. Według badań prowadzonych w 2012 r. przez zespół SGH sektor paczkowy znajduje się w fazie wzrostu, ostatnie badania (2017 r.) potwierdzają ten sam charakter sektora, podczas gdy w sektorze drobnicowym nastąpiło przesunięcie z fazy wzrostu w kierunku dojrzałości.

4.5.2. Sektor „kołowy – drobnica – kraj”

Na polskim rynku przesyłek drobnicowych (obejmującym kołową spedycję krajową i przesyłek o wadze do 5 ton) obserwowano w ostatniej dekadzie intensywny rozwój. Obecnie sektor ten uważany jest już za dojrzały. Wartość tego sektora w 2012 r. wynosiła ponad 4 mld zł, a obecnie kształtuje się na poziomie 5,7 mld zł⁴.

Sektor krajowych usług drobnicowych charakteryzuje się dużą dynamiką wzrostu (ok. 14% w skali roku) oraz dość wysoką rentownością (18%), choć niższą niż usługi kurierskie. Sektor znajduje się na pograniczu faz wzrostu i dojrzałości. Liczba konkurentów w sektorze stabilizuje się, a dostęp do sektora jest trudny.

Rysunek 3. Mapa grup strategicznych w sektorze „kołowy – drobnica – kraj”



Źródło: opracowanie własne na podstawie Romanowska [2012, s. 87] oraz prac własnych nr 6211/ITS, 8267/ITS.

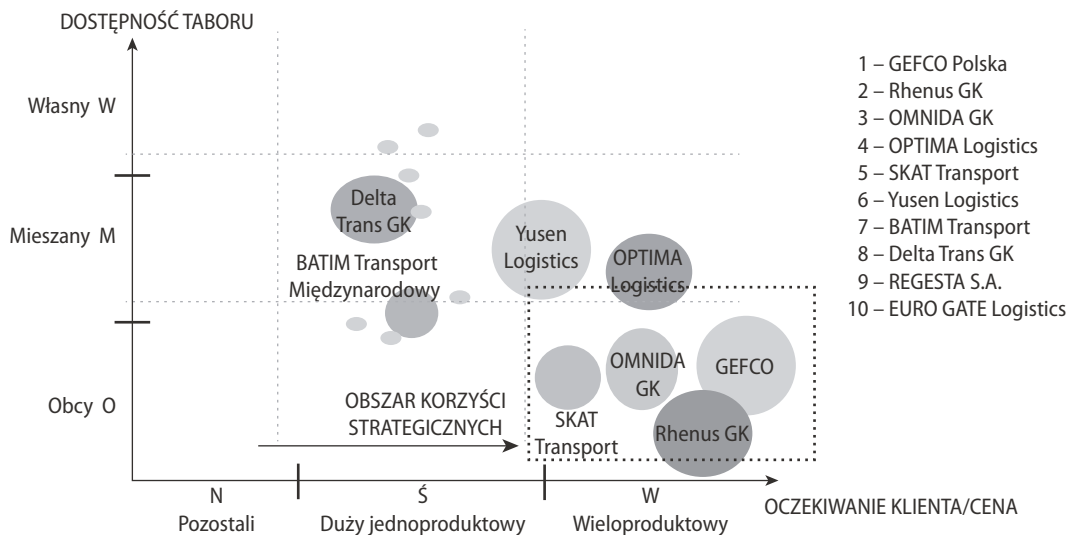
⁴ Wartość oszacowana na podstawie badań własnych przeprowadzonych w ITS w ramach pracy nr 6211/ITS.

W sektorze działają dwie główne firmy – Raben, Schenker – i tuż za nimi PEKAES. Pierwsza z nich ma 15% udziału w rynku, druga – 9%, trzecia zaś – 8%. W sektorze działa jeszcze parę innych firm, m.in. JAS FBG SA, Fresh Logistics Polska Sp. z o.o., Spedimex Sp. z o.o., ZET Transport Sp. z o.o., mających po kilka procent udziału w rynku. Pozostali uczestnicy (jest ich wielu) to wyspecjalizowane firmy, świadczące usługi drobnicowe w segmencie związanym z branżą spożywczą, wymagającą przewozów w temperaturze kontrolowanej, lub branżą motoryzacyjną, bądź świadczące usługę dedykowaną danemu klientowi, rzadziej uniwersalną. Strukturę udziałów rynkowych poszczególnych firm prezentuje rysunek 3. Kryteriami oceny pozycji konkurencyjnej są skuteczność i cena.

4.5.3. Sektor „kołowy – całopojazdowy – Europa”

Sektor przesyłek kołowych całopojazdowych międzynarodowych charakteryzuje się dużą wielkością zarówno w ujęciu ilościowym, jak i wartościowym. Faza życia sektora została oceniona jako dojrzałość. Faza dojrzałości trwa w Polsce od 1998 r. i ocenia się, że trwać będzie długo, co najmniej kilkadziesiąt lat. Dynamika jest oceniana na poziomie kilku-, kilkunastu procent, co można określić jako tendencję stabilnego wzrostu. Również rentowność sektora jest oceniana pozytywnie. Sektor jest bardzo rozdrobniony. Najwięksi gracze mają udział ok. 4%. Do najsilniejszych graczy należy zaliczyć: GEFCO, Raben GK, Rhenus, OMNIDA GK, SKAT Transport, OPTIMA Logistics.

Rysunek 4. Mapa grup strategicznych w sektorze „kołowy – całopojazdowy – Europa”



Źródło: opracowanie własne na podstawie Romanowska [2012, s. 87] oraz prac własnych nr 6211/ITS, 8267/ITS.

W wyniku kryzysu lat 2008–2009 z sektora zniknęło około 20% firm. To spowodowało jego zmianę, tj. przekształcenie z dotychczasowego rynku klienta (popyt na samochody

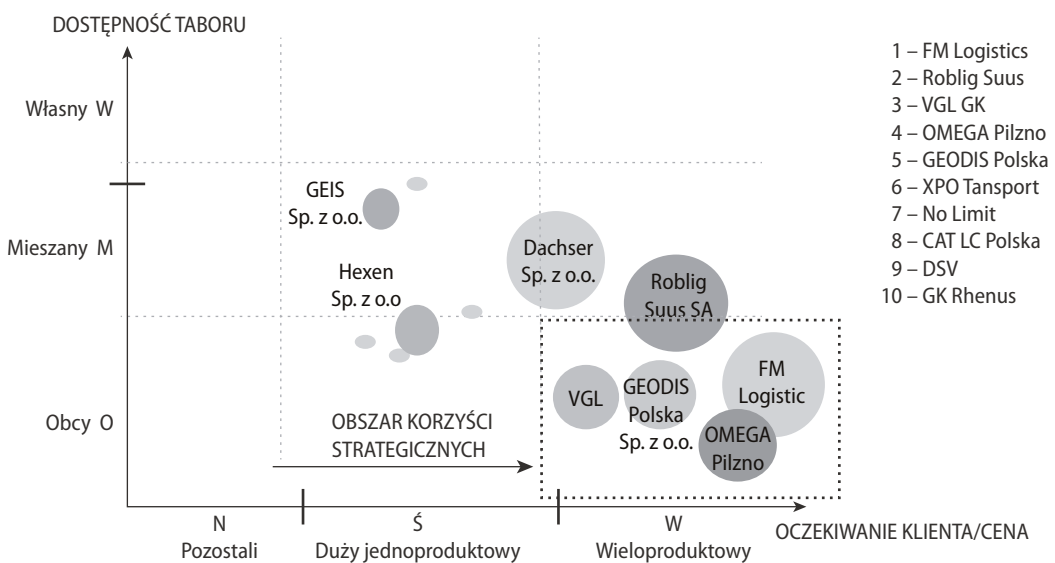
był mniejszy niż podaż wolnej przestrzeni ładunkowej) na rynek przewoźnika (czyli popyt na przestrzeń ładunkową jest większy niż wolna przestrzeń ładunkowa). Taki stan umacnia się i jest utrzymywany przez bariery stworzone przez firmy leasingowe i banki. Rynek przewoźnika spowodował znaczny wzrost stawek transportowych, co zniechęciło tych, którzy przetrwali, do łączenia się w grupy biznesowe. Powoduje to, że rozdrobnienie będzie się utrzymywać przez najbliższe lata. Pozycje poszczególnych konkurentów na mapie grup strategicznych przedstawiono na rysunku 4.

Podstawowymi kryteriami konkurowania w tym sektorze są dostępność taboru i oczekiwania klienta. Z dotychczasowych analiz wynika, że sektor przesyłek kołowych całopojazdowych w Europie jest atrakcyjnym biznesem. Jego atrakcyjność kształtuje się powyżej średniej i wynosi obecnie 70% (przy średniej na poziomie 60%). W perspektywie najbliższych lat atrakcyjność sektora nieznacznie wzrośnie, nie przekraczając 75%.

4.5.4. Sektor „kołowy – całopojazdowy – kraj”

Sektor przewozów kołowych całopojazdowych krajowych charakteryzuje się nieznacznie rosnącą wielkością zarówno w ujęciu ilościowym, jak i wartościowym. Faza życia sektora została oceniona jako dojrzałość. Sektor trwa w fazie dojrzałości od dawna. Po spadku udziału transportu kolejowego w przewozach, sektor powrócił do fazy wzrostu, ale po intensywnym rozwoju sieci przewozów drobnicowych (spadek wielkość zamówienia, spadek kapitału zamrożonego w zapasach, spadek czasu realizacji nawet najmniejszego zamówienia) pozostaje w fazie dojrzałości. Ocenia się, że rentowność sektora pozostanie na niezmiennym poziomie w ciągu najbliższych trzech lat, ale dynamika zmniejszy się.

Rysunek 5. Mapa grup strategicznych w sektorze „kołowy – całopojazdowy – kraj”



Źródło: opracowanie własne na podstawie Romanowska [2012, s. 87] oraz prac własnych nr 6211/ITS, 8267/ITS.

Sektor jest bardzo rozdrobniony i nie ma liderów, którzy posiadaliby, jak w innych sektorach, większy udział w rynku. Można wyróżnić zaledwie siedem firm, które mają łączne udziały w rynku około 12%. Są to: FM Logistics, Rohlig Suus, VGL, Geodis, DSV, Omega Pilzno, Rhenus GK. Polski rynek przesyłek całopojazdowych jest oparty przede wszystkim na średnich i małych firmach spedycyjnych, spedycyjno-transportowych i transportowych. Duże firmy – operatorzy logistyczni i firmy sieciowe wyspecjalizowane w przewozach całopojazdowych – bazują na taborze podnajmowanym od typowych przewoźników. Tworzą sieć lokalnych biur obsługujących lokalnych klientów. Ulokowanie poszczególnych konkurentów na mapie grup strategicznych przedstawiono na rysunku 5.

4.6. Podsumowanie wyników analizy sektorowej

Przystawione mapy grup strategicznych, w przykładowych czterech z dziesięciu wyodrębnionych w branży TSL sektorów, dają podstawy do wskazania liderów w każdym z omawianych biznesów. Na podstawie oceny sektorów i ich grup strategicznych, można wnioskować, które podmioty są jednocześnie liderami branży TSL. Przedsiębiorstwa działające w „strefie zysku”, tj. w sektorach o wyższej atrakcyjności i zajmujące kluczowe pozycje strategiczne, były w okresie objętym badaniami zaliczane do ścisłej czołówki rankingów TSL, bazujących na wynikach finansowych. Wśród nich należy wymienić takie podmioty, jak: Raben GK, DB Schenker, DHL, DSV, GEFCO, DPD GK, JAS-FBG, Pekaes GK, czy FM Logistic. Zatem teza o korelacji między pozycją konkurencyjną, rynkową i finansową znajduje w tym przypadku potwierdzenie.

Przeprowadzone przez autorkę badania pokazały również zależność między zajmowaną w sektorze pozycją konkurencyjną i udziałem rynkowym a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa TSL. Jednocześnie pokazały zagrożenie, jakim jest dążenie przez tzw. pretendentów do zajęcia pozycji lidera grupy strategicznej za wszelką cenę. Dotyczyło to szczególnie firm z sektora przewozów międzynarodowych. Ponad połowa zidentyfikowanych w tym obszarze liderów i pretendentów miała poważne problemy z zadłużeniem. Wskaźnik zadłużenia ponad połowy z nich kształtował się na poziomie bliskim 90%. Tymczasem, ustalenie optymalnego poziomu zadłużenia, akceptowanego przez właścicieli przedsiębiorstwa, powinno należeć do kluczowych decyzji kierownictwa i stanowić integralną część strategii zarządzania tym obszarem.

Diagnoza pozycji rynkowej w sektorach, uzupełniona analizą wyników finansowych, wskazała na istniejące zagrożenie płynności i wypłacalności wśród czołowych graczy sektorów przewozowych. To, w połączeniu z obserwowanym zjawiskiem dużej dynamiki wzrostu kosztów przewozowych i magazynowych, tłumaczy, dlaczego mimo wysokiej dynamiki przychodów branży w latach 2014–2017, średni poziom marży nie wzrósł i wynosił zaledwie 2,3%.

5. Współzależność analiz i dylematy badawcze

Dla udowodnienia tezy o korelacji między kondycją finansową firmy TSL a jej pozycją rynkową i konkurencyjną konieczne byłoby jednak przeprowadzenie pogłębionych badań, na większej próbie przedsiębiorstw, uwzględniających szczegółową analizę wskaźnikową. Porównanie wyników analizy strategicznej z wynikami analizy kosztów (szczególnie w takich kategoriach, jak: transport, magazynowanie, gospodarka zapasami) mogłoby dostarczyć ciekawych spostrzeżeń. Istotną byłaby analiza struktury zadłużenia w ujęciu rodzajowym, prowadzona w powiązaniu z analizą płynności finansowej podmiotów. Analiza rentowności oraz zmian w kapitale obrotowym pozwoliłaby wskazać optymalne struktury portfela działalności w poszczególnych sektorach TSL, dając podstawy do podejmowania optymalnych decyzji inwestycyjnych w obszarach działania poszczególnych firm.

Wskazane byłoby również poszerzenie oceny firm w sektorach TSL o koncepcję modelu biznesu. Jest to dość proste i czytelne narzędzie benchmarkingowe pozwalające szybko porównać przedsiębiorstwa w zakresie różnych obszarów ich strategii działania. Propagatorem takiego podejścia są zarówno A. Osterwalder, autor dziewięcioelementowego modelu biznesu, jak również A. Slywotzky – prekursor koncepcji modelu biznesu skoncentrowanego na „strefie zysku”. W obu przypadkach kluczowe parametry efektywności finansowej i rynkowo-konkurencyjnej podmiotu są immanentną częścią oceny jego modelu [Zysińska, 2013c, s. 827–837].

Jak podkreśla wielu autorów, m.in.: I. Dziaduch, K.P. Konkol, L. Bednarz, E. Hałas, kluczowym problemem zarządzania łańcuchem dostaw jest integracja i koordynacja działań realizowanych przez poszczególne jego ogniwa [Bednarz, 2012, s. 453–456]. Wielu autorów, m.in.: E. Hałas, S. Kot, M. Starostka-Patyk, jest zdania, że dokonywanie oceny ekonomicznej pojedynczych podmiotów, bez uwzględnienia warunków otoczenia, w którym działa, szczególnie jego pozycji w łańcuchach dostaw, jest niewystarczające [Zaręba, 2009]. Dowodzą oni, że efektywność pojedynczego przedsiębiorstwa jest wynikiem oddziaływania różnych składowych łańcucha dostaw, w którym uczestniczy przedsiębiorstwo. Może być więc efektem wysokiego stopnia rozwoju powiązań w łańcuchu, a to oznacza dzielenie zysków między poszczególne ogniwa łańcucha. Część z nich uważa nawet, że pojedyncze przedsiębiorstwo w mniejszym stopniu decyduje o własnym sukcesie rynkowym niż sieć logistyczna, której jest częścią [Hałas, 2014, s. 38–36]. To może zniekształcać ocenę efektywności działania pojedynczych podmiotów. Stąd prowadzenie analiz w ramach wyodrębnionych – ze względu na podobieństwo kryteriów konkurencyjno-rynkowych – sektorów TSL wydaje się niezbędne.

Współcześnie nie ma jednak zgodności wśród naukowców i ekspertów branży TSL, czy należy tworzyć „szyte na miarę” narzędzia analityczne do oceny działających w niej firm, czy raczej korzystać z rozwiązań uniwersalnych, stosowanych jednakowo wobec przedsiębiorstw z różnych branż. Z pewnością istnieje konieczność wyodrębnienia kluczowych czynników kształtujących efektywność w wyodrębnionych sektorach i uwzględniania ich wagi w analizie. Niektórzy z autorów [Dyczkowska, 2014 s. 243–245] wskazują na potrzebę prowadzenia

w przedsiębiorstwach TSL kalkulacji kosztów opartej na tzw. rachunku ABC w formie ujednoliconej. Inni są zdania, że nie jest możliwe powadzenie analizy TSL na podstawie całkowicie zunifikowanych kryteriów. Specyfika kosztów przedsiębiorstw TSL działających w różnych sektorach, przede wszystkim kosztów transportu, zapasów w przypadku firm zajmujących się dystrybucją i magazynowaniem, zatrudnienia czy amortyzacji w przypadku przewoźników jest inna niż wśród firm działających w różnych sektorach.

Według J. Franc–Dąbrowskiej badanie sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw TSL powinno się odbywać etapami w obrębie zidentyfikowanych łańcuchów dostaw. Najpierw powinna być oceniona kondycja ekonomiczna pojedynczego przedsiębiorstwa. Następnie powinno się zbadać, jak relacje z klientami przekładają się na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Ostatnim etapem powinna być łączna ocena efektywności ekonomicznej wszystkich uczestników łańcucha dostaw, z uwzględnieniem efektu synergii. Według tej autorki podstawowym parametrem oceny wszystkich uczestników łańcucha dostaw powinien być poziom obsługi logistycznej i związane z nimi koszty, w tym informacje dotyczące sprawności zarządzania kapitałem obrotowym [Franc–Dąbrowska, 2014, s. 3507–3514].

6. Podsumowanie

W kontekście obserwowanych symptomów „przegrzania” gospodarki i zaostrzającej się walki konkurencyjnej na rynku TSL, szczególnego znaczenia nabiera wielowymiarowa analiza działalności przedsiębiorstw, z uwzględnieniem diagnozy finansowej, analizy rynku i oceny pozycji konkurencyjnej. Jak pokazują przytoczone wyniki badań, istotne staje się projektowanie narzędzi badawczych umożliwiających skuteczną ocenę firm w wyodrębnionych sektorach TSL, z uwzględnieniem różnych uwarunkowań koniunkturalnych [Zysińska, 2013b, s. 24–48]. Kluczowym elementem pracy badawczej jest prawidłowo przeprowadzona segmentacja sektorowa.

Sektor jest rozumiany jako część branży skupiająca przedsiębiorstwa oferujące w miarę homogeniczne usługi, o podobnym przeznaczeniu i sprzedające je na tym samym geograficznie rynku. Stanowi specyficzny obszar konkurencji, mający inny zestaw konkurentów, dostawców i klientów. Przekłada się to na odmienną atrakcyjność każdego z sektorów, która jest wypadkową fazy rozwoju każdego z nich, rentowności, dynamiki, struktury konkurencji i tym podobnych. Odmienność sektorów powoduje konieczność budowania innej strategii działania w każdym z nich. W dalszej perspektywie ma to służyć doskonaleniu planów strategicznych przedsiębiorstwa, celem osiągnięcia trwałych przewag rynkowych i konkurencyjnych.

Autorka jest zadania, że pogłębiona ocena firm TSL za pomocą narzędzi analizy strategicznej i finansowej powinna być prowadzona zarówno *ad hoc*, jak i w ramach systematycznych badań. Wskazane byłoby pogłębione monitorowanie wyników finansowych w zagregowanych obszarach działalności i konfrontowanie ich z analizą pozycji konkurencyjnej i rynkowej poszczególnych firm.

Dopełnieniem oceny firm TSL na podstawie diagnozy finansowej i rynkowej powinno być analizowanie modeli biznesowych przedsiębiorstw lub raczej stosowanie takiej koncepcji modelu biznesu, która będzie uwzględniać zarówno aspekty finansowe, konkurencyjne, jak i rynkowe działania firm.

Oceniłone w ramach analizy strategicznej i finansowej przedsiębiorstwa TSL należałoby pogrupować, tworząc mapę modeli biznesowych. Koncepcja autorska opisu działalności przedsiębiorstwa za pomocą modelu biznesowego pozwoliłaby w sposób przejrzysty zestawiać i porównywać ze sobą podmioty TSL według wybranych parametrów ich funkcjonowania, m.in.: zakresu działalności, dostarczanej klientom wartości, kluczowych kompetencji i zasobów, głównych źródeł zysku, roli w łańcuchu dostaw.

Pożądane – z perspektywy podmiotów TSL – wydaje się również rozszerzenie badań o elementy związane z oceną uwarunkowań zmian modeli biznesowych i ich efektów. Ciekawych wniosków mogłaby również dostarczyć analiza wyników finansowych zmiany modelu biznesowego. Pomiarów efektów ekonomicznych należałoby wykonywać w dwóch przedziałach czasowych: t_0 (przed zmianą modelu) i w okresie t_1 (po zmianie modelu). Zasadne byłoby również zbadanie efektów zmian, z wyodrębnieniem fazy cyklu koniunkturalnego: recesji, ożywienia, rozkwitu czy pogorszenia koniunktury. Na tej podstawie możliwe byłoby opracowanie „drabiny hierarchicznej” pokazującej najczęstsze kierunki zmian modeli TSL na osi czasu, uwzględniającej kolejne cztery lub dwie skrajne fazy cykli koniunkturalnych.

Bibliografia

1. Bednarz L. [2012], *Mechanizmy i sposoby koordynacji w łańcuchach dostaw*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem, Zeszyty Naukowe”, nr 41.
2. Brdulak H. [2017], *Ranking TSL 2017*, „LTS Dziennik Gazeta Prawna”, czerwiec.
3. Brdulak H. [2018], *Ranking TSL 2018*, „LTS Dziennik Gazeta Prawna”, czerwiec.
4. Dyczkowska J. [2014], *Zarządzanie łańcuchem dostaw studium przypadku Scania Production*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Koszalińskiej, Instytut Ekonomii i Zarządzania”, 4.
5. Franc-Dąbrowska J. [2014], *Ocena ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstw logistycznych, w kontekście łańcuchów dostaw*, „Logistyka”, 4.
6. Romanowska M., [red.], [2012], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa branży TSL*, SGH.
7. Zaręba K. [2009], *Efektywna strategia logistyczna w przedsiębiorstwie*, „Logistyka i Transport”, nr 1(8).
8. Zimny A., [red.], [2016], *Wielowymiarowe aspekty rozwoju gospodarczego*, *Finanse – Logistyka – Zarządzanie*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie.
9. Zysińska M. [2012], *Segmentacja i grupy strategiczne branży TSL w Polsce*, „TTS Technika Transportu Szybowego”, nr 9.
10. Zysińska M. [2013a], *Koncepcja modeli biznesowych w branży TSL i ich klasyfikacja*, „Autobusy. Technika, eksploatacja, systemy transportowe”, nr 3.

11. Zysińska M. [2013b], *Model biznesu a kondycja finansowa spółki z branży TSL – paradygmat współzależności*, „TTS Technika Transportu Szynowego”, nr 10.
12. Zysińska M. [2013c], *Model biznesowy TSL. Analiza trzech przypadków*, „Transport Samochodowy”, 2.
13. Zysińska M., Krysiuk C. [2018], *Analiza trendów na polskim rynku TSL w latach 2007–2016*, „Autobusy. Technika, eksploatacja, systemy transportowe”, nr 6.

Materiały internetowe

1. assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/the-truth-about-online-consumers.pdf [dostęp 15.09.2018 i 17.09.2018].
2. bdm.stat.gov.pl [dostęp 15.09.2018].
3. „Forbes” [2018], www.forbes.pl/biznes/rynek-przesylek-kurierskich-ekspresowych-i-paczkowych-w-polsce/npd87m5 [dostęp 14.09.2018].
4. Halik A., Szcześniewski R. [2018], *Logistyka w sklepach internetowych 2018. Dokąd zmierzają kurierzy, poczta i paczkomaty*, assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/the-truth-about-online-consumers.pdf [dostęp 14.09.2018].
5. Hałas A. [2014], *Giędy transportowe przyszłością branży TSL*, www.trans.eu/pl/blog/branza-tsl/giedy-transportowe-przyszloscia-branzy-tsl/ [dostęp 5.06.2014].
6. Janiak T. [2018], *Logistyka w Polsce. Raport 2017*, red. I. Fechner, G. Szyszka, Poznań, Biblioteka Logistyka; www.logistyka.net.pl/raport-logistyka-w-polsce/item/download/79625_03d3284e8efff166dfba9a2b8cce3be7 [dostęp 18.09.2018].
7. Kawa A. [2017], *Analiza rynku KEP w Polsce. Raport opracowany na zlecenie GSI Polska*, 11.12.2017, www.forbes.pl/biznes/rynek-przesylek-kurierskich-ekspresowych-i-paczkowych-w-polsce/npd87m5 [dostęp 15.09.2018].
8. lpi.worldbank.org/international/global/2018 [dostęp 15.09.2018].
9. NBP [2018], www.nbp.pl/home.aspx?c=/ascx/koniunktura_prezentacja.ascx [dostęp 17.09.2018].
10. stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5511/11/6/1/przewozy_ladunkow_i_pasazerow_w_2017_r.pdf [dostęp 15.09.2018].
11. stat.gov.pl/obszary-tematyczne/transport-i-lacznosc/transport/przewozy-ladunkow-i-pasazerow-w-2017-roku,11,6.html# [dostęp 17.09.2018].
12. swaid.stat.gov.pl/TransportLacznosc_dashboards/Raporty_predefiniowane/RAP_DBD_TRANS_1.aspx; bdm.stat.gov.pl/ [dostęp 15.09.2018].
13. www.agility.com/interactive/2018index/index.html [dostęp 15.09.2018].
14. www.czasopismologistyka.pl/artykuly-naukowe/send/305-artykuly-na-plycie-cd-4/5036-artykul [dostęp 15.09.2018].
15. www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/raporty-i-analizy/item/89292-logistyka-w-polsce-%E2%80%93-na-fali-wzrostu [dostęp 15.09.2018].
16. www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p041.pdf [dostęp 15.09.2018].

Assessment of TSL Companies in the Polish Market: Methodological Research Dilemmas

Summary

The goal of the paper is to assess the performance of the Polish TSL (transport, shipping and logistics) sector using diverse research methods. It critically analyses selected, the most frequently applied methods to diagnose entities from the TSL sector. The assessment of transport and logistics companies takes account of conclusions from the review of rankings and cyclical sectoral statistics pointing to gaps or areas that need to be supplemented with other research methods. Attention is drawn to the need to monitor the TSL sector and entities operating within it using tools of strategic and financial analysis. The paper discusses selected methods of assessing TSL companies, such as, the analysis of their competitive and market position and financial analysis. The paper presents rough assessment results for the biggest TSL companies obtained from the proposed tools and inter-dependences amongst them. Methodological problems involved in analysing and presenting the results are also discussed together with barriers in getting access to source data. The author deals with the issue of different data aggregation systems different for internal statistics, Statistics Poland, cyclical reports, and TSL rankings. Finally, having the identified limitations in mind, directions of studies on the TSL market are proposed.

Keywords: TSL sector and industries, transport, shipping, logistics, strategic segmentation, strategic groups, TSL financial analysis tools, TSL research technology
