

KLASTER TRANSPORTOWY, CZYLI GODZIWE STAWKI PRZEWÓZOWE

Antidotum na morderczą konkurencję

„Grupa zainteresowanych osób lub firm, dążących do wspólnego celu, optymalizując działania i koszty. Tym celem są zazwyczaj większe dochody”. Tak brzmi definicja klastra. Aktualnie kończy się proces organizacji Pierwszego Polskiego Klastra Transportowego, który ma się składać z jednej strony ze zleceniodawców transportowych, a z drugiej – z firm zajmujących się towarowym transportem drogowym. Celem przynależności do klastra przez przewoźników jest wożenie za godziwe stawki frachtowe. Godziwe, czyli zapewniające dochód oraz odnawialność majątku i parku samochodowego. Trwająca wojna konkurencyjna na stawki przewozowe, uniemożliwia wielu firmom transportowym spełnianie tego podstawowego warunku przetrwania na rynku.



Rozmowa z Tomaszem Sączkiem z Infinity Management, firmy zajmującej się nowoczesnymi rozwiązaniami w transporcie, współorganizatorem Pierwszego Polskiego Klastra Transportowego.

– Klasy funkcjonują w wielu dziedzinach działalności gospodarczej w różnych krajach Europy, głównie we Włoszech, ale również np. w Estonii. Czy klasy transportowe różnią się czymś od innych?

– Moja wiedza pozwala mi stwierdzić, że dotychczas klasy są tworzone przez firmy z jednej branży, np. klaster motoryzacyjny, czy też producentów części do jakiegoś przemysłu. Nasz klaster będzie miał nietypową strukturę. Po stronie zleceniobiorców rzeczywiście będą firmy z jednej branży – transportowej, ale po stronie zleceniodawców, wykluczamy przynależność konkurujących przedsiębiorstw.

– Czyli z jednej strony w PPKT mają być zleceniodawcy trans-

portowi z różnych branż, a z drugiej – przyjmujący ich zlecenia przewoźnicy. Jakie korzyści z klastra mają odnieść ci drudzy?

– Mają oni skupiać się w jednej organizacji, by optymalizować swoje działania w celu osiągnięcia lepszej ceny za usługę, żeby mieć pewność co do liczby przejechanych kilometrów i gwarancję jakości we współpracy z dużymi, profesjonalnymi firmami, co w konsekwencji daje spokój prowadzeniu biznesu i utożsamienie tras „pozapinanych w kółka” – co minimalizuje puste przebiegi.

– Do czego przydaje się taki klaster zleceniodawcom transportowym? Domyślam się, że są nimi np. producenci różnych dóbr.

– Poprzez starannie dobranych przewoźników, gwarantujemy zleceniodawcom wysoką jakość i niezawodność usług transportowych. Wielkim problemem przedsiębiorstw dystrybucyjnych, logistycznych czy produkcyjnych jest sezonowość zapotrzebowania na ich usługi. Zarządzanie tzw. pikami jest bardzo trudne. Klaster zapewnia nadawcom pomoc w okresach pików, a w czasie posuchy na rynku wspiera przewoźników. Trwający w czwartym kwartale każdego roku pik, zamienia się w pierwszym kwartale kolejnego roku w „dołek”. Ciekawe, że jeszcze klaster nie powstał, a już jego potencjalni członkowie zgłosili ideę dzielenia się wzajemnie najlepszymi praktykami w swojej branży. Na przykład: firma X działająca w branży chemicznej, dostarczająca do hipermarketów budowlanych typu Castorama czy Leroy Merlin oraz firma z tej samej branży, ale zaopatrująca sieci handlowe, mogą wspólnie podzielić się ze sobą swoimi best practices w dziedzinie negocjacji niższych opłat logistycznych z sieciami marketów. Teoretycznie nie są konkurentami dla siebie, ale schemat ich biznesu jest podobny. Dlatego więc, jako uczestnicy klastra, nie mieliby sobie pomóc w dziedzinach nie związanych z podstawowym celem funkcjonowania klastra. Zapewne członkowie klastra będą się spotykali, co więcej – już zarządy firm chętnych do klastra wytypowały osoby, które będą tzw. liderami tego projektu z tych przedsiębiorstwach.

Fot. Marek Loos

Dzięki temu ja – jako współorganizator tego przedsięwzięcia – mam pewność, że konkretna osoba w firmie X, będzie na tyle wtajemniczona w sprawy klastra i dostępna, że klastera będzie częścią jej zadań zawodowych.

– Co z kolei klastera daje przewoźnikom?

– Daje niezawodnych płatników, stawki frachtowe przez cały rok na poziomie zapewniającym zyskowność działalności transportowej i odnawialność taboru oraz ograniczenie do minimum pustych przebiegów. Samochody oddane do dyspozycji klastra będą miały zapewnioną pracę przez cały rok. Przewoźnicy będą mieli zagwarantowane zamówienia transportowe w okresach małego zapotrzebowania na transport, czyli w pierwszym kwartale i latem. Wszystko to razem składa się na zwiększenie dochodowości firmy transportowej.

– Czy nie jesteście zaborczy w stosunku do przewoźników, proponując im skupienie całości swoich przewozów na klastrze?

– Lubię szalone pomysły, które mają szansę realizacji, ale jestem przeciwnikiem uzależniania kogoś od kogoś innego. Dlatego proponujemy na początku nadawcom „przepuszczenie” przez klastera np. ok. 20 proc. zleczanych przewozów. Zakładam, że ten odsetek może maksymalnie wzrosnąć do 50.

– Ilu nadawców planujecie zaprosić do klastra?

– Na początku niewielu – maksymalnie od 8 do 10 przedsiębiorstw.

– Czy chętni przewoźnicy również będą przeznaczali na potrzeby transportu w ramach klastra tylko część swoich pojazdów?

– Tak. Szczególnie w początkowej fazie funkcjonowania klastra będzie to niewiele, żeby zminimalizować ryzyko. Nie wyobrażam sobie, żeby któreś z przedsiębiorstw transportowych oddało na potrzeby klastra większość swojej floty. Jeżeli idea sprawdzi się, będzie korzystna dla wszystkich stron, zapewne liczba pojazdów dedykowanych na potrzeby klastra będzie rosła.

– Według jakiego klucza będziecie dobierali firmy transportowe do klastra?

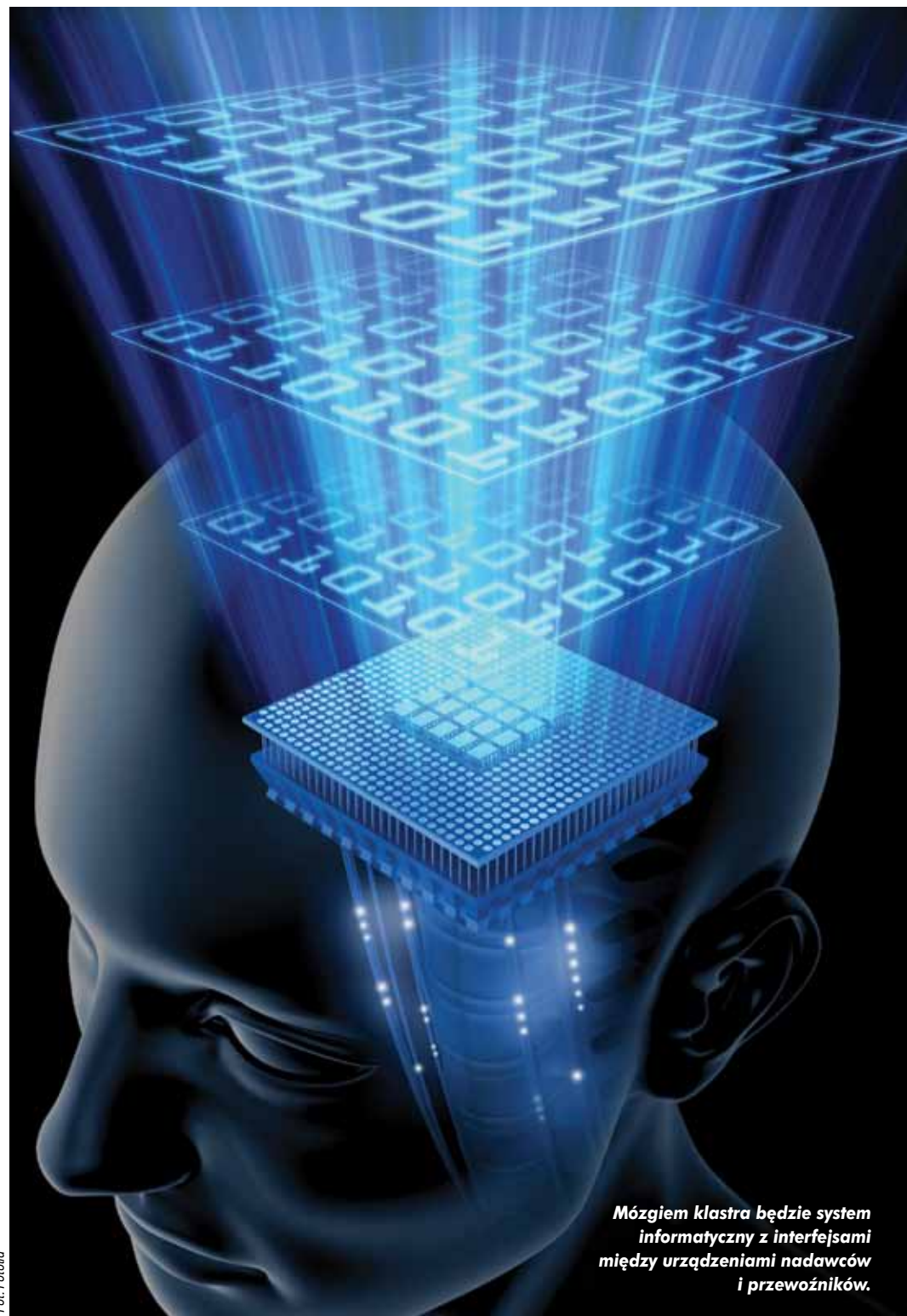
– Idea klastra transportowego wyszła ze strony nadawców, dlatego jego struktura jest dostosowana do ich potrzeb. A są one takie, że idealnie byłoby, gdyby zebrali w klastrze po jednym przewoźniku z każdego województwa. Jednak już teraz widzę, że tak duża ich liczba na początku nie jest konieczna i wystarczy

np. dziesięciu, ale równomiernie usytuowanych na terenie całej Polski. Będziemy szukali solidnych i pewnych partnerów w różnych regionach Polski. Zwiększy to też szansę na kursy powrotne z ładunkami. W zależności od tego jakich mamy nadawców, takich będziemy dobierali przewoźników. Już teraz wiem, że będą nam potrzebne przedsiębiorstwa transportowe dysponujące chłodniami, izotermami i plandekami.

– Czy struktura klastra raz stworzona będzie niezmienna, czy będą mogli się zmieniać zarówno załadownicy jak i przewoźnicy?

– Cały czas będziemy prowadzili analizę rynku firm, które będą miały potrzeby transportowe. Jeżeli w rezultacie takiej analizy pojawi się interesujący gracz w jakimś regionie Polski, któremu będą potrzebne inne środki transportu niż oferowane przez zrzeszonych w klastrze przewoźników, wówczas wprowa-

Fot. Fotolia



Mózgiem klastra będzie system informatyczny z interfejsami między urządzeniami nadawców i przewoźników.

KORZYŚCI Z PRZYNALEŻNOŚCI DO KLASTRA

Dla zleceniodawcy transportowego:

- Wysoka jakość usług transportowych
- Stabilna, na niskim poziomie, stawka frachtowa
- Pomoc w okresach szczytów zapotrzebowania na transport

**W rezultacie
zmniejszenie kosztów transportu**

DLA PRZEDSIĘBIORSTWA TRANSPORTOWEGO:

- Godziwe i stabilne stawki frachtowe
- Pewność zapłaćenia za usługę
- Zapewnienie pracy w okresach małego zapotrzebowania na transport
- Ograniczenie pustych przebiegów

**W rezultacie
zwiększenie dochodowości firmy transportowej**

dzamy do klastra zarówno nowego załadowcę, jak i przewoźnika spełniającego jego potrzeby.

– **Można ten problem rozwiązać w inny sposób – któryś z przewoźników zrzeszonych w klastrze rozbudowuje swoją flotę o pojazdy potrzebne do świadczenia usług nowemu załadowcy.**

– Dokładnie. Z racji tego, że – jak już mówiłem – inicjatorami klastra są bardziej nadawcy transportowi, chcemy bardziej dobierać przewoźników pod potrzeby nadawców, a nie odwrotnie.

– **Jakie warunki musi spełnić przewoźnik, by został przyjęty do klastra?**

– Najważniejsze – musi mieć na tyle dobrą opinię na rynku, że potencjalni nadawcy nie będą mieć do niego żadnych zastrzeżeń. Musi zostać zaakceptowany przez wszystkich zleceniodawców transportowych zrzeszonych w klastrze. Musi dostosować się do zasad obecności w klastrze, które są na razie opracowane tylko w zarysie, ale wkrótce będą gotowe. Powinien dedykować pewną liczbę pojazdów na potrzeby klastra. Raz zadekla-

rowana liczba pojazdów nie może zostać samowolnie zmniejszona. Nie wyobrażam sobie sytuacji, w której przewoźnik zobowiązuje się przeznaczyć na potrzeby klastra 10 pojazdów, a w międzyczasie dostał lepszą stawkę frachtową dla 5 aut, więc wycofuje je z klastra.

Konieczna jest również wysoka jakość samochodów (wiek, normy euro itp.), które muszą być wyposażone w odpowiednie systemy telematyczne. Nie wiemy jeszcze czy klaster będzie pracował na jednym systemie telematycznym, czy będziemy adoptować systemy już używane przez przewoźników. To co powiedziałem zawiera się w otwartości przewoźnika na ideę klastra, czyli chęć współpracy i dostosowanie się do zasad obowiązujących członków klastra. Jeżeli przewoźnik lub załadowca będzie łamał zasady, nie będzie mógł być w klastrze. Uważam więc, że liczba uczestników musi być ograniczona, bo im mniejsze grono zaufanych podmiotów, tym łatwiej nimi zarządzać. Nie musi to oznaczać, że klastry będą zamknięte dla przewoźników, bo może przecież powstawać wiele tego typu struktur biznesowych. Na początku po obu stronach współpracy będzie po kilku graczy rynkowych, a jak będzie w przyszłości – zobaczymy.

– **Jaką formę prawną będzie miał klaster?**

– Jeszcze nie zostało to ustalone. Muszę sprawdzić jak takie organizacje działają za granicą. Rozpatrujemy jednak już teraz różne warianty. Jeżeli miałyby to być spółka akcyjna – pojawia się kwestia udziału kapitałowego załadowców w spółce. Z jednej strony można powiedzieć, że byłoby to uzasadnione i korzystne, a z drugiej – prawnicy biegli w finansach korporacyjnych twierdzą, że formalności związane z nabyciem przez duże spółki udziałów w innych spółkach są zbyt skomplikowane. Może się okazać, że łatwiej będzie, jeżeli załadowcy nie będą wchodzić kapitałowo w spółkę, będącą operatorem klastra.

– **Na ostatniej konferencji Truck & Business Polska słuchacze podczas Pana prelekcji pytali: jaka będzie różnica między klastrami i spedycją lub giełdą ładunków?**

– Klaster będzie formą zamkniętą, ekskluzywną, dla wyselekcjonowanych graczy rynkowych, pewnych, profesjonalnych i stosujących się do zasad panujących w klastrze. Będzie on tańszą niż spedycja formą współpracy z załadowcą. Widziałem tegoroczne statystyki, mówiące wprost: zyskowność branży spedycyjnej wynosi 27 proc., a transportowej – 3 proc. My nie zabieramy rynku spedycji – uważam, że dla każdego jest miejsce na rynku. Klaster ma dla przewoźników być tańszym rozwiązaniem niż korzystanie ze spedycji.

– **Generalnie firma transportowa będzie więcej zarabiała, a nadawca będzie mniej płacił, dzięki temu, że zostanie znaleziony środek ciężkości między hipotetyczną minimalną stawką transportową, nie przynoszącą żadnych dochodów (można powiedzieć, że jest to koszt jednego wozokilometra wyliczanego przez Instytut Transportu Samochodowego) a maksymalnymi stawkami spotykanymi na rynku. Ma stanowić więc kompromis przynoszący korzyści każdej ze stron w dalszej perspektywie.**

– Taka jest idea wysokości stawek frachtowych obowiązujących w klastrze – kompromis.

– **Na jakim etapie jest obecnie tworzenie klastra?**

– Jesteśmy na etapie testów wolumenów transportowych. Dobraliśmy już grupę nadawców, według nas ciekawych lokalizacyjnie, ale nadal nie wiemy, czy ciekawych wolumenowo. Jest to sześć do ośmiu dużych firm. Na podstawie danych otrzymanych od załadowców chętnych do uczestnictwa w klastrze, badamy co by było, gdyby te firmy w 2010 r. działały w klastrze. Jeśli w wyniku tej symulacji, ci gracze dadzą nam bardzo dużą szansę na znalezienie oszczędności na satysfakcjonującym poziomie, płynących z optymalizacji dzięki funkcjonowaniu w klastrze,

wówczas idziemy dalej. Szukamy przewoźników i zaczynamy działać. Jeżeli natomiast okaże się, że grupa załadowców, która wydawała się nam atrakcyjna z jakichś przyczyn nie spełni naszych oczekiwań, musimy zmienić część nadawców. Dlatego teraz jesteśmy na etapie budowania narzędzia informatycznego, które cały czas ewoluje. Robimy testy różnych miesięcy funkcjonowania załadowcy w 2010 roku. Wiadomo, że w transporcie miesiąc do miesiąca nie podobny, więc chcielibyśmy zamknąć cały rok.

– **Czy macie konkretne terminy rozpoczęcia funkcjonowania klastra?**

– Na pewno to nie będzie 2011 r., bo trwa teraz szczyt i przewozowy i sprzedażowy, więc wszyscy potencjalni uczestnicy klastra są bardzo zajęci. Nie chcę podawać daty, ale konkretne działania rozpoczną się na początku 2012 r., bo wtedy będzie trochę spokojniej. Sądzę, że konkretne i wymierne działania klastra rozpoczną się w marcu 2012 r. Jednak informatycy oceniają, że na stworzenie narzędzia informatycznego muszą jeszcze mieć około pół roku.

– **Słowo „klaster” nie jest mi obce. Wiem, że podobne organizacje biznesowe funkcjonują w innych branżach.**

– Tak. Jest to ostatnio dość modna forma współpracy. W transporcie nasz klaster będzie pierwszym w Polsce. Poza tym – jak już mówiłem – będzie to nietypowy klaster, bo po stronie zleceniodawców będzie zawierał firmy z różnych branż.

– **Z Pana doświadczeń i rozmów – jaki jest stosunek przewoźników do tej idei?**

– Generalnie idea się podoba i dominuje otwartość. Są oczywiście głosy powątpiewające, ale tak jest w przypadku każdego działania. Z kolei ze strony załadowców nie spotkałem się dotychczas z krytyką.

– **Dziękuję za rozmowę. Będę trzymał kciuki i śledził przedsięwzięcie.**

Marek Loos

Fundamentem klastra jest wzajemne zaufanie partnerów biznesowych