

Funkcjonowanie przedsiębiorstw sektora TSL w klastrach na przykładzie Śląskiego Klastra Logistycznego

Wstęp

Zmiany w systemach produkcji wywołały potrzebę stworzenia elastycznych i szybkich systemów magazynowania i transportu, które odpowiadałyby skoordynowanym operacjom prowadzonym przez producentów, ich dostawców i klientów. Przedsiębiorstwa przestawiły się z dostaw głównie krajowych na zakupy i dystrybucję o charakterze międzynarodowym, zwiększając wymagania stawiane procesom i systemom logistycznym. Wielcy przewoźnicy, spedytorzy, usługodawcy logistyczni utworzyli mobilne, zintegrowane systemy przepływu dóbr działające na skalę europejską. Zniesienie nadzoru państwowego nad rynkiem transportu i magazynowania w Europie zmieniło środowisko konkurencji również wśród małych firm funkcjonujących w sektorze TSL. Samodzielne przedsiębiorstwa popadły w kłopoty, inne stworzyły udane związki strategiczne. Integracja umożliwia im obsługiwanie globalnych korporacji i wymagających elastyczności małych i średnich przedsiębiorstw. Integracja procesów i systemów TSL odbywa się za sprawą powstawania centrów logistycznych, klastrowania, integracji łańcuchów dostaw. Do szeroko rozumianej kooperacji dochodzi zresztą nie tylko w sektorze TSL, lecz także prawie we wszystkich innych, co zmienia oblicze regionów Europy. Przemysłowa strategia regionalna ukierunkowana na wspieranie istotnych branż oraz klastrów logistycznych obsługujących te branże przyniesie wymierne efekty dla regionów Unii. Budowanie regionalnych klastrów TSL nie może być zatem pozbawione ingerencji władz i powinno być wpisane w Regionalną Strategię Rozwoju. W momencie, w którym dochodzi do formułowania strategii regionalnych, konieczna jest dyskusja nad problemami integracji sektora TSL. Celem artykułu było prześledzenie makro- i mikroekonomicznych czynników mających znaczenie dla integrowania się firm sektora TSL. Czynniki te wyłoniono na podstawie analizy literatury przedmiotu i badań empirycznych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach sektora TSL, które weszły w skład Śląskiego Klastra Logistycznego lub zgłosiły akces przyłączenia się.

Planowanie regionalnej infrastruktury logistycznej i integracji sektora TSL

Integracja sektora TSL powinna być zamierzonym działaniem interesariuszy, tj. firm tego sektora oraz władz kraju i województwa. Polityka logistyczna państwa zdaniem J. Witkowskiego to celowe, pośrednie i bezpośrednie oddziaływanie państwa na poprawę sprawności i efektywności procesów przepływu produktów i towarzyszących im informacji między uczestnikami łańcuchów dostaw¹. Tylko spojrzenie holistyczne i korelacje pomiędzy działalnością transportową a pozostałymi działaniami logistycznymi mogą przyczynić się do rozwoju regionów i realizacji zasad zrównoważonego rozwoju. W przemysłowych programach działań szczebla regionalnego, krajowego i ponadnarodowego eksponuje się potencjał, atrakcyjność i użyteczność transportu i logistyki za sprawą integracji firm sektora TSL. Programowanie przez pryzmat systemu transportowego okazuje się niewystarczające i zmniejsza konkurencyjność regionów nieposiadających odpowiedniej polityki logistycznej². Programować należy całą infrastrukturę (stan ilościowy i jakościowy elementów składowych infrastruktury: liniowej — drogi, punktowej — centra dystrybucyjne, przeładunkowe, magazyny). Większość firm współtworzących infrastrukturę, a należących do sektora transport-spedycja-logistyka to firmy prywatne. Władzom pozostaje pośrednie oddziaływanie bądź stymulowanie tak ważnego sektora, mającego charakter usługowy i komplementarny wobec pozostałych działów gospodarki.

¹ J. Witkowski, *Polityka logistyczna nowym rodzajem polityki gospodarczej państwa*, w: M. Sołtysik (red), *Kierunki logistyki w Polsce w świetle tendencji światowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.

² A. Skowrońska, *Polityka transportowa czy polityka logistyczna*, Logistyka i Transport, *Zeszyty Naukowe Międzynarodowej Wyższej Szkoły Logistyki i Transportu*, Wrocław 2007, nr 2, s. 21–22; A. Skowrońska, *Technologie logistyczne jako przykład technologii środowiskowych na drodze do równoważenia rozwoju*, *Logistyka* 2008, nr 1, s. 85–90.

W Polsce i w innych krajach Europy od lat realizuje się przemysłowy program modernizacji infrastruktury (lecz głównie transportowej). W latach 2004–2006 program ten szczególnie przyczynił się do rozwoju regionów (priorytety poświęcone zrównoważonemu gałęziowo rozwojowi systemu transportowego i bezpiecznej infrastrukturze drogowej finansowano z funduszy ERDF i PHARE). W kolejnym okresie prognozowania 2007–2013 opracowano Strategię Rozwoju Transportu. Jej realizacja trwa, wspierana przez środki finansowe Unii Europejskiej. Pieniądze przeznacza się na drogi, kolej, tabor kolejowy pasażerski do przewozów międzynarodowych i międzyregionalnych, porty lotnicze, porty morskie oraz drogi śródlądowe, transport miejski oraz transport intermodalny, infrastrukturę łączącą poszczególne gałęzie transportu (łącznie około 27 mld euro). O podziale tych pieniędzy decyduje Centrum Unijnych Projektów Transportowych (CUPT). W kolejnych działaniach zapisywanych już w strategiach o horyzoncie czasowym 2020 znajdują się takie, które wspierają firmy sektora TSL w integrowaniu się. Ważne przy ustaleniu sposobów wsparcia dla sektora TSL są:

- Analiza i prognoza potrzeb transportowo-logistycznych strategicznych branż regionu. Dla Śląska będą nimi: czyste technologie węglowe, medycyna, technologie informacyjno-telekomunikacyjne³. Prognozą należy objąć grupy ładunków przewożonych ze Śląska (węgiel kamienny i brykiety (42,7% ton i 36,1% tonokilometrów), rudy metali i pozostałe produkty górnictwa i kopalnictwa (20,5% ton i 22,8% tonokilometrów). Śląsk to aglomeracja, która liczy 4,62 mln osób i wymaga prognozy dla działań logistyki miejskiej. Zarząd województwa śląskiego zaangażowany jest we wspomniane analizy, wpisujące się w założenia europejskiej polityki transportowej metropolii⁴. Ich efektem ma być stworzenie systemu transportu umożliwiającego sprawne przemieszczenie się mieszkańców regionu przy zachowaniu wysokiej jakości usług. Celem pośrednim — integracja ko-

munikacji: autobusowej, tramwajowej, kolejowej i lotniczej metropolii (od 2007 roku trwa proces metropolizacji na Śląsku i w Zagłębiu, który przełamuje wcześniejsze tendencje do konkurowania miejskich firm transportowych pomiędzy sobą, zgodnie z treścią polityki transportowej formującej się metropolii⁵).

- Badanie i analiza obecnych systemów logistycznych, pozwalająca na ocenę stanu i możliwości budowy zintegrowanego gałęziowo modelu systemu. W kwestii integracji systemów przewozu osób podstawowym zadaniem jest badanie i modelowanie potoków transportowych z wykorzystaniem innowacji telematycznych. Przegląd, wybór, a następnie wdrożenie innowacji informatycznych pozwoli podnieść wartość dodawaną przez logistykę miejską, zwiększy popyt na usługi, rozwiąże problemy z zatłoczeniem dróg miejskich, korytarzy transeuropejskich, środków transportowych, zmniejszy negatywne skutki wpływu transportu na środowisko, polepszy wykorzystanie środków transportu i zmniejszy energochłonność przez kojarzenie różnych typów transportu. Modelowanie nowoczesnego zintegrowanego regionalnego systemu transportowego, powiązanego z systemem transportowym Polski i Europy, jest procesem, tym bardziej warto zainwestować w nowoczesne urządzenia⁶. Również inwestycje w infrastrukturę logistyczną przepływu dóbr muszą być poprzedzone badaniem obecnego jej stanu, prognozowaniem ilości i struktury ładunków, przeładunków itd.
- Określenie regionalnych celów ekonomicznych, ekologicznych i bezpieczeństwa, które mają być osiągnięte za sprawą sektora TSL. Efektem wsparcia finansowego i pozafinansowego TSL musi być świadoma integracja oraz zrównoważony rozwój tego sektora w kierunku pożądaných usług. Żaden projekt nie może być finansowany, jeśli nie zakłada wymiernych efektów ekonomicznych, ekologicznych i bezpieczeństwa, które przełożą się na realizację celów regionu.
- Wyłonienie instytucji okołobiznesowych i uczelni wyższych udzielających wsparcia firmom tworzącym infrastrukturę logistyczną. We wspieraniu integracji, np. w obrębie klastrów logistycznych,

³ K. Wojtachno, *II Forum Nowej Gospodarki. Współpraca województwa śląskiego i małopolskiego w obszarze innowacyjnych gałęzi gospodarki oraz energetyki*, Biuletyn Politechniki Śląskiej, V, s. 17.

⁴ Zobacz: politykę transportową Unii Europejskiej, tj. Białą Księgę (2001) oraz dokumenty i decyzje, które na jej podstawie są podejmowane. Zasadnicze zadania proponowane w Księdze to:

- ożywienie kolei,
- wzmocnienie jakości transportu drogowego,
- promowanie transportu morskiego i żeglugi śródlądowej,
- pogodzenie wzrostu transportu lotniczego ze środowiskiem,
- urzeczywistnienie postulatu intermodalności,
- budowa transportowych sieci transeuropejskich,
- wzmocnienie bezpieczeństwa drogowego,
- przyjęcie polityki dotyczącej efektywnych opłat w transporcie,
- rozwój transportu miejskiego wysokiej jakości,
- wprowadzenie badań i czystych oraz efektywnych technologii do usług transportowych.

⁵ Treść polityki transportowej formującej się metropolii uwzględni następujące przesłanki:

- ruchliwość mieszkańców,
- potencjał logistyczny miasta,
- miejski układ drogowo-uliczny oraz infrastrukturę transportu szynowego,
- stan bezpieczeństwa ruchu drogowego,
- sposób funkcjonowania transportu publicznego,
- dostępność ruchu lotniczego,
- ruch rowerowy i pieszy,
- sposoby finansowania rozwoju transportu.

⁶ C. Christowa, *System transportowy regionu zachodniopomorskiego. Ocena stanu*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej, Szczecin 2010.

nie powinno się przeceniać roli instytucji naukowych i edukacyjnych, konsultingu logistycznego, specjalnych agencji rządowych i tzw. instytucji pomostowych świadczących usługi techniczne (techniczna obsługa pojazdów, stacje paliw, gastronomia itp.), instytucji celnych, finansowych i ubezpieczeniowych oraz elektronicznych platform informacyjno-transakcyjnych integrujących rozproszone zasoby. Na Śląsku w integrację transportu drogowego, kolejowego i spedycji zaangażowane są uczelnie wyższe (Politechnika Śląska rozwijająca Śląski Klaster Szynowy oraz klaster inteligentnych systemów transportowych o nazwie Interdyscyplinarne Partnerstwo na rzecz Innowacyjnego Rozwoju Transportu i Infrastruktury), instytucje otoczenia biznesu (Agencja Rozwoju Lokalnego pracująca nad powołaniem Śląskiego Klastra Logistycznego), targi branżowe (Silesia EXPO organizują targi TSL, na których prezentowane są oferty przedsiębiorstw, wymienia się doświadczenia i omawia problemy sektora).

- Ramy organizacyjno-prawne wsparcia i integracji sektora TSL stworzone przez władze kraju, regionu, miasta.

Potrzeba kierunkowego integrowania firm sektora TSL wynika ze zmiany czynników polityczno-prawnych, ekonomicznych, społeczno-kulturowych i technologicznych, które mają zasadniczy wpływ na otoczenie międzynarodowe, krajowe i regionalne. Ustalając działania wspierające dla sektora TSL, należy zadbać, aby wpisywały się w koncepcję polityki przestrzennego zagospodarowania (ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym) i strategię rozwoju regionu. Warto również prognozować popyt na usługi sektora, przeanalizować jego obecny stan, możliwości wdrożenia innowacji, wyłonić integratorów sektora oraz określić organizacyjno-prawne wsparcie.

Działania integracyjne w sektorze TSL

Przedsiębiorcy sektora TSL odczuwają potrzebę integracji i wsparcia. Liczba przedsiębiorstw TSL działających w Polsce wzrosła w ostatnich latach ze 135 tys. do 146 tys. Ale to głównie duże międzynarodowe przedsiębiorstwa w czasie trwającego kryzysu gospodarczego szukają nowych szans i innowacyjnych rozwiązań:

- technologicznych (wprowadzają nowe i ulepszone usługi, np. *just in time*, *cross docking*, *tracking&tracking*, *pack&ride*, w których znajdują zastosowanie technologie telematyczne);
- procesowych (wykorzystują: transport intermodalny w przepływie dóbr i osób, nowe sposoby przeładunku, kody kreskowe, radiową identyfikację

RFUT przepływu towarów w łańcuchu dostaw, GPS, systemy informatyczne modelujące i optymalizujące potoki transportowe, wspomagające zarządzanie łańcuchem dostaw i dokumentami itd.);

- organizacyjnych (działają w konsorcjach, klastrach, w oparciu o elektroniczne platformy współpracy, jak: T-Scale, MonZa, poddają się integracji przez operatora usług logistycznych zwanego Fourth Party Logistics⁷, świadcząc usługi przewozu osób, akceptują rozliczanie w ramach zintegrowanych biletów miejskich czy elektronicznych kart miejskich);
- marketingowych (sprzedają usługi przez giełdy transportowe, Internet, posiadają programy lojalnościowe dla załadowców/pasażerów, badają potrzeby i satysfakcję klientów).

Pomimo dynamicznego rozwoju sektora TSL, adaptowania przezeń innowacyjnych rozwiązań, luka dzieląca kapitałowo polskie przedsiębiorstwa od działających globalnie konkurentów jest wciąż duża. Polskie firmy TSL są pod względem swoich zasobów, a co za tym idzie zdolności konkurencyjnych, mniejsze od konkurentów międzynarodowych. Jeśli pozostaną w obecnych modelach biznesowych, w najbliższych latach czeka je spadek zysków lub bankructwo. Na polu walki konkurencyjnej pozostaną wielcy międzynarodowi gracze. Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej nastąpi jedynie przez nawiązanie współpracy.

Dlatego w Europie, w Polsce czy na Śląsku dokonuje się obecnie klastrowanie firm sektora TSL. Zjawisko przestrzennej koncentracji przedsiębiorstw połączonych ze sobą siatką wielorakich powiązań kooperacyjnych i konkurencyjnych, często skupionych wokół uniwersytetów, jest coraz częstsze również w branżach TSL⁸. Końcowym efektem mają być dojrzałe formy organizacji z punktu widzenia zdolności do podtrzymywania rozwoju regionu, w tym przede wszystkim przedsiębiorstw branżowych obsługiwanych przez TSL. Powoływanie klastrów TSL jest inicjatywą oddolną (klaster powołują zainteresowani przedsiębiorcy) lub odgorną (inicjatorami powstania klastra są władze samorządowe). W efekcie dotychczasowych działań wspierających w Polsce powstało kilka klastrów logistycznych. Przybrały one różne formy funkcjonowania: niesformalizowanej współpracy przy animatorze klastra, umowy cywilnoprawnej, stowarzyszenia, spółki cywilnej lub spółki kapitałowej. Klastry (na początku swojej działalno-

⁷ Operator 4PL zarządza złożonym systemem obsługi całego łańcucha dostaw, łącząc działania różnych usługodawców logistycznych — 3PL.

⁸ M. Przybyłowski, P. Tamowicz, T. Richert, *Opracowanie koncepcji klastra logistycznego*, konsorcjum badawcze w składzie: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową oraz ICG — Piotr Tamowicz, w ramach projektu Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego, Gdańsk 2011, s. 13.

ści) są otwarte na nowych członków, a mogą nimi zostać⁹: centra logistyczne, centra magazynowania, ośrodki magazynowania, przewoźnicy pośredni i przewoźnicy specjalni, transport małych przesyłek, spedytory, stowarzyszenie załadowców, maklerzy frachtowi, firmy marketingu intermodalnego (IMC), firmy z obszaru *back-office*, powiązane z sektorem TSL (dostawcy sprzętu i urządzeń, firmy leasingowe, obsługa floty transportowej). Animatorzy klastrów, prowadząc działalność statutową, pobierają składki członkowskie, korzystają z funduszy publicznych, utrzymują intensywne kontakty z zagranicznymi klastrami o podobnym profilu. W klastrach TSL liczy się integracja systemów i procesów logistycznych, która warunkuje skuteczność i efektywność obsługi klienta.

Dominacja w klastrach TSL małych i średnich przedsiębiorstw silnie konkurujących na rynku nie oznacza, że nie ma obszarów działalności gospodarczej, w których nie może dojść do współpracy. Struktura klastra nie musi być równomiernie rozłożona pomiędzy przedsiębiorstwa branż T, S, L, ale zależy od potrzeb regionalnych załadowców¹⁰. Często dochodzi nawet do integracji centrów logistycznych z klastrami logistycznymi, co sprzyja efektywnemu i zrównoważonemu zagospodarowaniu przestrzeni. Centra logistyczne jako zwarte struktury geograficzne prowadzą do mniejszych degradacji przestrzeni, zaś elastyczne klastry poprawiają funkcjonalność i racjonalność przepływów logistycznych. Centra, tak jak i klastry, mogą łączyć funkcje komplementarne, wspólnie propagować ideę logistycznego strategicznego planowania regionalnego w sferze handlu, magazynowania i transportu czy ochrony środowiska. Razem posiadają już technologię logistyczną, czyli całokształt wiedzy dotyczącej konkretnej metody realizacji procesów logistycznych, zapewniającej uzyskanie określonego efektu logistycznego (zmniejszenia kosztów, skrócenia czasu, podniesienia jakości obsługi klienta)¹¹.

W inżynierii ruchu miejskiego ważną rolę spełniają usługodawcy logistyczni, którzy również się integrują. Usługi wchodzące w zakres logistyki miejskiej to: transport towarowy w metropoliach, transport dostawczy i wywozowy, transport tranzytowy towarowy i osobowy transport miejski i podmiejski, osobowy ruch tranzytowy, zaopatrzenie metropolii,

a także składowanie i zabezpieczanie dóbr oraz wywóz odpadów i nieczystości. Dla poprawy sprawności i efektywności realizacji tych usług w obszarach metropolii powołuje się klastry. W skład klastra metropolitalnego powinni wchodzić zarządzający infrastrukturą transportu (drogami, poszczególnymi gałęziami transportu, sieciami wodociągowymi, gazociągowymi, ciepłowniczymi, kanalizacyjnymi, energetycznymi, drogami wodnymi, morskimi, przeprawami promowymi, fragmentami dróg lotniczych), infrastrukturą procesów składowania (składami i magazynami różnych typów, centrami dystrybucyjnymi i centrami usług logistycznych świadczącymi usługi dla metropolii, a także komunalnymi składowiskami odpadów), infrastrukturą telekomunikacyjną i infrastrukturą przesyłania danych w metropoliach (sieciami i węzłami telekomunikacyjnymi oraz sieciami i węzłami informatycznymi, np. metropolitalnymi centrami superkomputerowymi, telewizją internetową).

Przedsiębiorstwa TSL same dążą do integracji wewnątrzsektorowej, nie do końca wiedząc z kim mają kooperować i co mogą zyskać współpracując. Aby przyspieszyć integrację, animator klastra powinien nakreślić wizję zintegrowanego systemu logistycznego, wskazać na efekty, jakie może przynieść, wypunktować siły i słabości trwającego procesu łączenia przedsiębiorstw sektora TSL¹².

SWOT dla procesu integracji sektora TSL

W tabeli 1 prześledzono szanse i zagrożenia, jakie niesie otoczenie dla integracji sektora TSL oraz mocne i słabe strony śląskich firm (w tym sektora TSL), które mają wpływ na proces ich integracji. W analizie szans i zagrożeń wyróżniono czynniki makroregionalne oraz mikroregionalne. Do pierwszej grupy zaliczono elementy, które są niezależne od danego regionu. Zmiany te są następstwem procesów globalizacyjnych, integracyjnych, polityki interregionalnej oraz konkurencyjności otaczających regionów. Czynniki te dają prorozwojowy lub hamujący impuls dla integracji przedsiębiorstw. Do zjawisk drugiego typu należą zasoby własne regionu, jego warunki ekonomiczne, techniczne, prawne i kulturowe, które mogą być też bezpośrednio stymulowane przez władze regionu (jak: pobudzenie przedsiębiorczości, zachęty dla inwestorów, ułatwienia w rozwoju małego i średniego biznesu, akcje zwiększające wiedzę o integracji, logistyce, regionie itd.).

⁹ I. Fechner, *Miejsce centrum logistycznego w warstwie pojęciowej infrastruktury logistycznej*, Logistyka 2008, nr 3, s. 15.

¹⁰ Strukturę klastra należy przemyśleć, opierając się na bilansie regionu pod względem wartości i tonażu nadawanych i przyjmowanych do przewozu ładunków transportem: samochodowym, kolejowym itd. Należy rozgraniczyć przewozy krajowe i międzynarodowe oraz wziąć pod uwagę kierunki i odległości transportu towarów. Kolejny bilans powinien dotyczyć infrastruktury magazynowej.

¹¹ B. Skowron-Grabowska, *Centra Logistyczne w tańcach dostaw*, PWE, Warszawa 2010, s. 189–200

¹² E. Stawiarska, *Klastry logistyczne jako mechanizmy rozwoju regionu i konkurencyjności śląskich przedsiębiorstw*, Zeszyty naukowe PTE, Ostrołęka 2012, s. 22–32

Tabela 1

SWOT dla integracji sektora TSL z wykorzystaniem struktury klastrowej,
na podstawie strategii rozwoju województwa śląskiego

MOCNE STRONY

- Lokalizacja firm sektora TSL. Firmy śląskie ulokowane są na skrzyżowaniu dwóch transeuropejskich korytarzy transportowych, autostrad A1 i A4. Położenie zapewnia im dogodne połączenia nie tylko z resztą Polski, ale również z Niemcami, Czechami i Słowacją. Firmy związane z żeglugą śródlądową rozwijają się za sprawą rewitalizacji Kanału Śląskiego, będącego częścią Odrzańskiej Drogi Wodnej (ODW) — szlaku o dużym potencjale gospodarczym prowadzącym od Gliwic do Szczecina.
Firmy z Zagłębia rosną w siłę za sprawą Międzynarodowego Centrum Logistycznego Euroterminal w Sławkowie. Terminal jest na końcu szerokiego toru na linii Azja i Daleki Wschód — Europa. Śląskie firmy logistyczne obsługują te ulokowane w Katowickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej S.A. (dane o strefie: 14 mln zł inwestycji, 50 tys. zatrudnionych osób na koniec 2012 r.).
- Powołano Śląski Klaster Logistyczny, w skład którego weszło Śląskie Centrum Logistyczne i 14 innych firm. Opracowano strategię rozwoju klastra. Odbywa się on zgodnie z planem (powołano koordynatora, uruchomiono bazę informacyjną o podmiotach uczestniczących w klastrze, przygotowano raporty na temat trendów występujących na rynku logistycznym, wytypowano wyzwania stojące przed podmiotami działającymi w ramach sieci. Nawiązano współpracę z Zachodniopomorskim Klastrem Morskim).
- Powołano klaster — Interdyscyplinarne Partnerstwo na rzecz Innowacyjnego Rozwoju Transportu i Infrastruktury, w którym współpracować będą Politechnika Śląska, Akademia Leona Koźmińskiego, Kapsch Telematic Services i Lotos Asphalt dla rozwoju inteligentnych systemów transportowych (ITS) inteligentnych miast aglomeracji.
- Liczne na Śląsku centra logistyczne jako zwarte struktury geograficzne przyciągają duże firmy załadowcze. W połączeniu z elastycznym klastrem logistycznym poprawiają funkcjonalność usług.
- Wysokie zdolności dostosowawcze i integracyjne informatycznych systemów logistycznych przedsiębiorstw sektora TSL i branż obsługiwanych.
- Udział jednostek naukowych, tj.: Centrum Innowacji Transportowych i Infrastrukturalnych, Fundacji Centrum Analiz Transportowych i Infrastrukturalnych, Politechniki Śląskiej i Gliwickiej Agencji Rozwoju Lokalnego w projektach międzynarodowych (klastrowaniu, usieciowianiu przedsiębiorstw) i przekładanie doświadczeń na powodzenie integracji firm sektora TSL na Śląsku.
- Powiększanie wiedzy menedżerów sektora TSL w zakresie metod i instrumentów zdobywania przewagi konkurencyjnej za sprawą benchmarkingu logistycznego, szkoleń i dofinansowywanych audytów strategicznych.
- Formalna i nieformalna współpraca przedsiębiorców zwiększająca: zdolność do absorpcji innowacji przez lepszy przepływ wiedzy i przekazywanie umiejętności, skuteczność oddziaływania na władze regionalne oraz instytucje publiczne, np. w kwestii rozwoju sieci dróg i linii transportowych.
- Pojedyncze przedsiębiorstwa budują sieć aliansów, specjalizując ofertę, ograniczając koszty działań, lepiej wykorzystując parki maszynowe, transportowe i komunikacyjne, ograniczając koszty inwestycyjne przy wykorzystaniu wspólnych zasobów.
- Zwiększa się widoczność marki, wizerunku śląskich klastrów, centrów logistycznych, co ma wpływ na podnoszenie konkurencyjności śląskich przedsiębiorstw sektora TSL.

SŁABE STRONY

- Zróżnicowanie przedsiębiorstw sektora TSL pod względem specjalizacji oraz struktury własności, co osłabia spójność klastrową/zbieżność interesów grupowych.
- Niska skłonność do współpracy małych przedsiębiorstw sektora TSL.
- Niedostatek tanich i bezpiecznych rozwiązań informatycznych ułatwiających realizację wspólnych projektów i procesów.
- Wysoki stopień zużycia środków trwałych w firmach sektora TSL sklastrowanych i dążących do sklastrowania.
- Słabe zaangażowanie i niski stopień integracji firm zajmujących się logistyką metropolitarną (współpracujące przedsiębiorstwa są zainteresowane głównie obsługą miast jako jednostek administracyjnych).
- Niedostateczne nasycenie informatycznymi systemami logistycznymi sektora MŚP, co ogranicza możliwości integracyjne TSL.
- Niedojrzałość strategiczna śląskich klastrów sektora TSL (tzn. brak strategicznego partnerstwa pomiędzy uczestnikami przy wykorzystaniu dostępnych zasobów regionalnych i kapitałów, zgodnie z zasadami kodeksu eko-efektywnościowego; brak rozszerzonej wspólnej odpowiedzialności za przepływy na poziomie organizacji procesów logistycznych dla klienta załadowcy; początkowe prace nad uproszczeniem przepływów i procesów w celu uniknięcia błędów, marnotrawstwa zasobów i niewykorzystanych możliwości; początkowe prace nad intensyfikacją wymiany informacji między kooperantami TSL, jak i pomiędzy obsługiwanymi ogniwami łańcuchów dostaw).
- Liczne śląskie MŚP nieprodukujące na skład, nietworzące zasobów, materiałów, surowców. Stwarza to problem niskich obrotów dla młodego klastra logistycznego.
- Słaba rejestracja potrzeb fizycznych i informacyjnych dla organizacji logistyki odwrotnej dla MŚP.
- Powołanie kilku klastrów o odmiennej strukturze. Na terenach uprzemysłowionych cechujących się dużym zapotrzebowaniem na usługi TSL (jak Śląsk) dochodzi do powołania kilku klastrów. Sytuacja ta jest naturalna, ale może powodować problem braku kompleksowości usług logistycznych).

SZANSE POCHODZĄCE Z MIKROOTOCZENIA

- Realizacja Regionalnych Strategii Rozwoju do 2012 r. wpłynęła pośrednio na integrację TSL przez: tworzenie infrastrukturalnych warunków lokalizacji inwestycji w regionie; ograniczanie negatywnego oddziaływania transportu na środowisko naturalne; rozwój funkcji transportowej — sieci dróg wodnych śródlądowych; zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw regionu; podniesienie aktywności małych i średnich firm.
- Budowa na Śląsku centrów logistycznych wpisana jest (i będzie w horyzoncie prognozowania 2020) w Strategię Rozwoju Regionu, co wpływa na sprawność usługową działalności CL. Województwo posiada warunki do budowania kolejnych centrów logistycznych.

■ cd. tabeli 1

- Kolejna spójna i przemyślana Regionalna Strategia Rozwoju oraz Wojewódzka Strategia Transportowa wymierzone są na wspieranie integracji przedsiębiorstw TSL.
- Władze eksponują rolę klastrów logistyki miejskiej/metropolitarnej w śląskim środowisku naturalnie zdegradowanym, przeciążonym i nadmiernie eksploatowanym.
- Strategia regionalna ukierunkowana na wspieranie wybranych sektorów/branż umożliwia długoterminowe modelowanie sieci logistycznych.
- Dobrze rozbudowana sieć kolejowa z dostępem do terminali przeładunkowych obsługujących dotowane, kombinowane transporty transnarodowe.
- Władze regionu prowadzą politykę proinwestycyjną, która sprawia, że Śląsk jest przyjazny dla biznesu (lokującego się w Katowickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej), co sprzyja rozwojowi firm sektora TSL.
- Region wyróżniający się wysokim udziałem obrotów ogólnokrajowych i międzynarodowych.
- Planowane rozwiązania z zakresu logistyki miejskiej stymulują integrację, przyciągają inwestorów sektora TSL.
- Rozwój śląskiej metropolii jest szansą dla klastra logistyki miejskiej i odwrotnie.
- Coraz mniej mobilne społeczeństwo regionu jest szansą dla elastycznego logistycznego klastra małych przesyłek.

ZAGROŻENIA POCHODZĄCE Z MIKROOTOCZENIA

- W województwie śląskim sieć transportowa nie jest traktowana jako spójny, zintegrowany gałęziowo system.
- Polityka i strategia transportowa regionu w wielu przypadkach nie jest budowana na podstawie obiektywnych wyników szczegółowych badań.
- Zbyt słaby nacisk władz regionu na planowanie, koordynowanie kooperacji między przedsiębiorstwami sektora TSL i branżami obsługiwanymi.
- Wysokie koszty gruntów terenów przemysłowych przeznaczonych na nowe inwestycje.
- Konieczność dostosowania funkcjonowania usług logistycznych do istniejącej zabudowy.
- Obecna dezintegracja w sektorze TSL spowodowana niechęcią koncernów międzynarodowych, które nie są gotowe do aktywnego wspierania procesów wymiany informacji.
- Odmienne problemy integracyjne sektora TSL na Śląsku i w Polsce, co ogranicza współpracę, działania benchmarkingowe i analizę porównawczą. (Śląsk zaopatruje Polskę w surowce, w centrum kraju przeważa transport lądowy, głównie samochodowy i usługi magazynowe, głównie przeładunkowe. W północnej Polsce przeważa transport wodny/morski, działający prawie wyłącznie w obsłudze handlu zagranicznego).

SZANSE POCHODZĄCE Z MAKROOTOCZENIA

- Systematyczne znoszenie regulacyjnych i infrastrukturalnych barier dostępu do usług transportu kolejowego, morskiego i lotniczego i ich łączenia.
- Możliwości komercyjnej integracji pionowej polskich i unijnych przedsiębiorstw branży TSL.
- Podniesienie *know-how* pracowników ministerstw zajmujących się sektorem TSL.
- Skierowanie środków finansowych na rozwój nauki oraz wdrażanie innowacji logistycznych.
- Propaganda idei logistycznego, strategicznego planowania regionalnego w sferze handlu, magazynowania i transportu, inżynierii ruchu miejskiego, ochrony środowiska.
- Rozwój i koordynacja inwestycji publiczno-prywatnych w branży TSL.
- Podaż dobrze wykwalifikowanej siły roboczej.
- Wsparcie informacyjne i finansowanie procesu klastrowania, udzielane przez różne instytucje: otoczenie biznesu (działające w obszarze TSL, np. Regionalne Polskie Izby Spedycji i Logistyki, zwane animatorami klastrów); uczelnie wyższe, które są inicjatorami i kierownikami projektów badawczych na rzecz sektora usług logistycznych, będące nieraz członkiem międzynarodowej Sieci Naukowej CELTRANET; Instytut Logistyki i Magazynowania (badający i wdrażający liczne innowacyjne rozwiązania dzięki dofinansowaniu w ramach regionalnych programów operacyjnych dla III osi priorytetowej, tj. gospodarka, innowacyjność, przedsiębiorczość).
- Dostęp do instrumentów wspierających integrację przedsiębiorstw, np.: finansowanie ekspertów; szkolenia przedsiębiorców na temat korzyści i współpracy w klastrach; upowszechnianie kultury klastrowej; wspieranie wymiany wiedzy i doświadczeń odnośnie do prawnych i organizacyjnych aspektów powoływania klastrów; organizowanie wizyt studyjnych i szkoleń w ramach Benchmark von Logistik cluster (dysponentem instrumentów jest rząd, a w jego imieniu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości — PARP).

ZAGROŻENIA POCHODZĄCE Z MAKROOTOCZENIA

- Wzrost kosztów prowadzenia działalności gospodarczej w sektorze TSL (rosnące ceny paliw, rosnące ceny podatków krajowych, także tych narzucanych przez europejski rząd z Brukseli, a związanych ze świadczeniem usług).
- MŚP z TSL stają się coraz mniej zdolne do podporządkowania się rygorystycznym przepisom, co powoduje powstawanie słabych ogniw uczestniczących w przepływach.
- Finansowe bariery adaptowania nowości technicznych, niska zdolność realizowania inwestycji oraz brak własnych funduszy na rozwój firm w sektorze TSL.
- Trudności w pozyskaniu nowych klientów, zwłaszcza z sektora MŚP, i w nawiązywaniu z nimi partnerskich relacji.
- Handel internetowy zwiększa zapotrzebowanie na niewielkie przesyłki towarowe.
- Jednolity model zawierania kontraktów na wykonywanie usług publicznych w transporcie pasażerskim (SGEI).
- Brak wzajemnej integracji funkcjonalnej, infrastrukturalnej, przestrzennej i informacyjnej badań naukowych dla sektora TSL.
- Zakłócanie przedsięwzięć rozwojowych jako rezultat niedostatku regulacji prawnych i braku umiejętności sprawnego zarządzania przedsiębiorstwami inwestycyjnymi.
- Niedostateczny przepływ informacji między przedsiębiorstwami i ich klientami (mimo istniejących rozwiązań informatycznych dedykowanych TSL, wciąż niewielu przedsiębiorców wdrożyło te rozwiązania).
- Słabe wykorzystanie platform kojarzenia partnerów i mała fizyczna integracja firm z różnych gałęzi transportu (platformy giełd transportowych i przetargów transportowych są wykorzystywane, brakuje tych ułatwiających organizację transportu intermodalnego i kompleksowej usługi logistycznej: transportu, magazynowania, zarządzania zapasami).

Zakończenie

Firmy sektora TSL powinny się integrować. Napływ zasobów do regionu powoduje rozwój zlokalizowanych w nim klastrów logistycznych i na odwrót, sprawne systemy logistyczne zintegrowanego sektora TSL warunkują rozwój branż, w których specjalizuje się region. Dzięki integracji TSL wiele regionów europejskich było zdolnych do wykorzystania swojego potencjału w wybranych branżach, np.: meblarstwie (Włochy), petrochemii (Antwerpia), kwiatów (Holandia), biofarmacji (region graniczny Dania-Szwecja).

Wnioski, jakie płyną ze analizy literatury i badań empirycznych przedstawionych w analizie SWOT, potwierdzają występowanie szeregu szans, ale i zagrożeń dla integracji TSL na Śląsku. Wzmacnianie sił, eliminowanie słabości firm, wykorzystywanie szans, dostrzeganie i niwelowanie zagrożeń to najlepsza droga do integracji sektora TSL będącego motorem rozwoju regionu i kraju. Dopełnienie zaproponowanej w artykule analizy może przyczynić się do realizacji wizji klastrów logistycznych na Śląsku i w Polsce. Wypunktowanie czynników umożliwia-

jących i hamujących integrację ma skłonić sektor publiczny do zrozumienia, a co za tym idzie — intensywniejszego kreowania i stymulowania rozwoju klastrów TSL. W zakresie sektorów wspomagających (takich jak TSL) wskazane jest organizowanie i współfinansowanie forum spotkań potencjalnych uczestników klastra, promowanie i zachęcanie do działań w jego ramach, przyciąganie kluczowych graczy, dostawców i usługodawców oraz tworzenie zinstytucjonalizowanych form wsparcia w postaci parków technologicznych lub przemysłowych, nastawionych na potrzeby klastra. Władze mogą też wpływać na tworzenie warunków popytu obok wywierania nacisku na tworzenie skutecznych przepisów stymulujących innowacyjność przedsiębiorstw sektora TSL, przy czym za szczególnie istotne należy uznać działanie w charakterze wyrafinowanego nabywcy (poprzez zamówienia publiczne) usług klastra. Same firmy sektora TSL, aby wzmacniać siły i pozbyć się słabości, muszą je najpierw dostrzec i zrozumieć istotę klastrowania, a także korzyści, jakie ono niesie, pozbyć się chęci rywalizacji, nakreślić wspólną strategię, której celem jest wzrost zdolności logistycznych, marketingowych, dostępności i funkcjonalności usług.

Summary

Insurance co TSL sector functioning in clusters on the example of Silesian Cluster of Logistics

The aim of this article is to identify the factors affecting the integration of the TSL sector with particular emphasis on the aspect of clustering transport, freight forwarding and logistics within the Silesia region. This article presents a SWOT analysis prepared based on the literature studies and empirical research (research method — focused interview with managers of companies which belong to the Silesian Cluster of Logistics and those reporting the desire to join the SCL). The following conclusions have been drawn based upon the analysis:

- The integration of regional companies of the TSL sector is necessary and inevitable.
- There are factors that enable and inhibit the integration.
- The sector itself has strengths and weaknesses that affect the process of clustering.

Księgarnia internetowa Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego
zaprasza na zakupy **z rabatem 15%**

www.pwe.com.pl

