

*Juhani Vainio*

*Centre for Maritime Studies, Finland*

## **SIECIOWANIE CENTRÓW LOGISTYCZNYCH W REJONIE MORZA BAŁTYCKIEGO**

---

Obserwowany w ostatnich latach gwałtowny wzrost wymiany handlowej oraz kontaktów międzynarodowych krajów rejonu Morza Bałtyckiego jest jednoznacznym sygnałem, że potrzebne są nowe rozwiązania transportowe, które spełniłyby wymogi zarówno rynku, jak i ekologii.

Pojęcie centrum logistycznego weszło do terminologii i koncepcji rozwoju rejonu Morza Bałtyckiego w późnych latach osiemdziesiątych, kiedy to znaczące inicjatywy związane z infrastrukturą zrodziły potrzebę zintegrowanego podejścia do transportu, łącząc jego poszczególne gałęzie, operatorów, usługi oraz finansowanie. Centrum logistyczne powoli zaczęło oznaczać miejsce z wydzieloną powierzchnią, na której przeprowadzane są przez operatorów komercyjnych wszelkie czynności związane z transportem, logistyką i dystrybucją towarów, dotyczące tranzytu międzynarodowego i krajowego. Centrum logistyczne powinno posiadać charakter intermodalny, czyli świadczyć usługi korzystając z poszczególnych gałęzi transportu (drogowego, kolejowego, powietrznego, morskiego i śródlądowego). Aby zapewnić efekt synergii oraz współpracy handlowej, centrum logistyczne musi być niezależnym podmiotem prawnym.

Istniejące i planowane centra logistyczne w Europie nie są ze sobą powiązane w żaden system – ich zbiór ma charakter heterogeniczny. W ostatnich latach na poziomie europejskim pojawiły się inicjatywy nawiązywania współpracy pomiędzy centrami, które wykazują wiele wspólnych cech. Efektywnie działająca sieć centrów logistycznych może stanowić swoisty kręgosłup dla biznesu międzynarodowego, włączając w to zarówno małe i średnie przedsiębiorstwa, jak i jednoosobowe firmy zakładane przez kierowców ciężarówek. Taka sieć nie jest już postrzegana jako „sztuka dla sztuki”, ale bezpośrednio może wpływać na gospodarkę, wydajność transportu oraz pojedyncze centra logistyczne.

Pojęcie sieci w logistyce nie jest nowe, stworzono już wiele różnych definicji tego terminu:

- Sieć jest szeroką grupą branżową, której uczestnicy pomagają sobie nawzajem.

---

*Juhani Vainio*

---

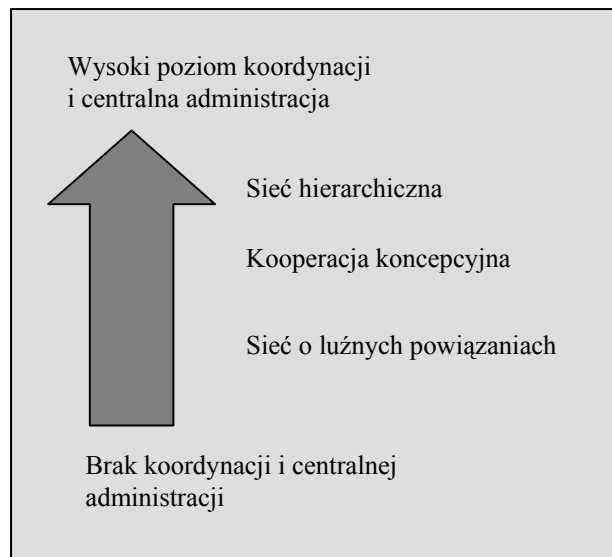
- Sieć zależy od zdolności i chęci jej uczestników do współpracy polegającej na świadczeniu sobie wzajemnych usług.
- Sieć jest oparta na wzajemnych kontaktach i komunikacji.
- Uczestnicy sieci są zobligowani do wzajemnej współpracy.

Powyższe cechy sieci są powszechnie znane, niemniej intensywna kooperacja pomiędzy uczestnikami w sieci będzie jednym z kilku czynników wpływających na podniesienie efektu synergii poprzez rozwijanie nowych „produktów” i strategii, lepsze wykorzystanie rozwiązań z zakresu IT oraz podnoszenie kompetencji poszczególnych uczestników.

Umacnianie pozycji rynkowej uczestników za pomocą sieci stanowi potencjał dla lepszego, bardziej efektywnego działania na nowych rynkach. Ma to ponadto swój pozytywny wydźwięk nie tylko w wymiarze ekonomicznym, ale także w socjologicznym.

Dodatkowym pozytywnym czynnikiem, jaki płynie z sieciowania jest potencjalny pozytywny wpływ na środowisko poprzez lepsze wykorzystanie powierzchni. Do tego celu niezbędna jest koordynacja wykorzystania powierzchni pomiędzy wszystkimi uczestnikami sieci. Tak zharmonizowane działania mogą przynieść pożądany efekt finansowy poszczególnym przedsiębiorstwom wchodzącym w skład sieci, jak i wspomniany pozytywny wpływ na środowisko.

Wyróżnia się kilka podejść do definiowania typów sieci oraz stopnia związania ze sobą poszczególnych podmiotów. Główne typy sieci przedstawia poniższy rysunek.



Rys. 1. Główne typy sieci

---

### *Sieciovanie centrów logistycznych w rejonie Morza Bałtyckiego*

---

Powyższy rysunek pokazuje, iż najniższym poziomem koordynacji i zcentralizowania administracji charakteryzują się sieci o luźnych powiązaniach, podczas gdy najwyższy poziom centralizacji i koordynacji cechuje sieci hierarchiczne.

Sieci o luźnych powiązaniach są charakterystyczne dla centrów logistycznych i ich operatorów, którzy nie są ze sobą związani umowami czy innymi określonymi warunkami współpracy. Ta forma sieci ma swoje miejsce wszędzie tam, gdzie kluczową rolę odgrywa niezależność i elastyczność, a firmy są wysoce samowystarczalne.

Luźno zorganizowane sieci charakteryzujące się brakiem powiązań pomiędzy podmiotami, zawierają element tzw. syndromu wolnego jeźdźca, który oznacza, że zachowanie przedsiębiorstw na rynku oraz silna konkurencja stwarza warunki do nawiązywania współpracy, jak również to, że więcej podmiotów jest zorientowanych na „czerpanie” z sieci niż na kontrybucję. Tak działająca sieć będzie jednak obciążona brakiem poczucia wspólnoty, która jest w niej niezbędna.

W szerokiej skali przedsiębiorstwa współpracują z innymi, realizując tym samym swoje komercyjne cele, a współpraca dotyczy głównie problemów *ad hoc*, dotyczących między innymi wymiany informacji pomiędzy partnerami w samym centrum logistycznym i jego otoczeniu.

Współpraca koncepcyjna to pewien rodzaj bardziej sformalizowanej sieci luźnej. W tym przypadku kooperacja jest znacznie bardziej zacieśniona i usankcjonowana umowami oraz zdeteminowana założeniami funkcjonalnymi sieci.

Głównym elementem współpracy jest wzajemne zrozumienie i ustanowienie ram, które będą miały na celu określenie zakresu koordynacji oraz relacji pomiędzy uczestnikami sieci.

Najbardziej znaczącą różnicą pomiędzy sieciami luźnymi a sieciami koncepcyjnymi jest uzależnienie finansowe firm.

Sieci hierarchiczne charakteryzują się tym, iż jedna z firm przejmuje pozycję dominującą i narzuca warunki współpracy innym uczestnikom sieci. Innymi słowy, jest to sformalizowana forma kooperacji pomiędzy centralnym przedsiębiorstwem i innymi uczestnikami.

Aspekt sieci w rozwiązaniach transportowych z uwzględnieniem centrów logistycznych jest jednym z głównych czynników warunkujących ich prawidłowe funkcjonowanie. Dlatego też strategie przyjmowane przez centra logistyczne są postrzegane jako potencjalna dźwignia dla zmian zachodzących w sieci, które odnoszą się do tworzenia, rozwoju i utrzymywania sieci centrów logistycznych oraz dbania o ich pozycję. Strategie mogą być formułowane dla pojedynczych centrów logistycznych oraz sieci dynamicznych, ale nigdy dla całych sieci, gdyż przedsiębiorstwa uzależnione są od wielu działań i zróżnicowanych zasobów. Strategie sieci stopniowo ewoluują w wyniku interakcji pomiędzy centrami danej sieci, a ich powstawanie postrzegane jest jako dynamiczny proces, w którym dostosowują się do warunków otoczenia, wykorzystując wszelkie możliwości, jakie im oferuje. Jest

---

*Juhani Vainio*

---

to proces zorientowany nie na konkretne zasoby i rozwiązania, ale możliwości, które mogą być wykorzystane w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Sieciowanie centrów logistycznych w rejonie Morza Bałtyckiego było przedmiotem projektu BSR INTERREG III B NeLoC – *Networking Logistics Centres in Baltic Sea Region*. NeLoC był projektem realizowanym w kooperacji pomiędzy Komitetem Założycielskim Programu INTERREG III B, Programem Współpracy Międzynarodowej PHARE, Funduszem Małych Projektów z Litwy oraz Polskim Komitetem Badań Naukowych. Projekt był również współfinansowany przez Fińskie Ministerstwo Spraw Wewnętrznych oraz Federalne Ministerstwo Transportu i Budownictwa Niemiec. Projekt składał się z trzech zasadniczych części: WP1 koordynowanej przez prof. Ludwika Kondratowicza z Instytutu Morskiego, WP2 przez Kenta Bentzena ze Związku Duńskich Centrów Transportu oraz WP3 przez Horsta Pahla z TECHNIKZENTRUM Fördergesellschaft mbH z Niemiec.

NeLoC:

- pogłębił zagadnienie planowania lokalizacji, rozwoju i organizacji wewnętrznej centrów logistycznych,
- polepszył krajową i międzynarodową współpracę pomiędzy centrami logistycznymi w zakresie rozwoju nowych usług oraz umacniania roli centrów logistycznych w łańcuchach dostaw,
- rozwinął rozwiązania informatyczno-komunikacyjne wdrażane w centrach logistycznych, które zwiększają ich efektywność oraz wspierają działania sieci centrów.

NeLoC miał na celu:

- poprawę konkurencyjności logistycznej rejonu Morza Bałtyckiego,
- zebranie informacji o planowaniu oraz funkcjonowaniu centrów logistycznych,
- nawiązanie współpracy pomiędzy centrami logistycznymi w rejonie Morza Bałtyckiego,
- wzmocnienie roli centrów logistycznych jako integralnej części sieci transportowej,
- udostępnienie centrom logistycznym skutecznych narzędzi informatycznych i komunikacyjnych, które wspomagałyby ich działanie.

Rezultatem pierwszej części projektu (WP1) są procedury i metody planowania centrów logistycznych oraz rozwoju już istniejących. Wyniki prac WP1 umieszczone zostały w raporcie o Planowaniu Centrów Logistycznych składającym się z dwóch tomów.

Owoce prac części drugiej projektu (WP2) są dwa niezależne raporty: *Najlepsze Praktyki dla Centrów Logistycznych w Rejonie Morza Bałtyckiego* oraz *Raport nt. Nowych Usług*. Obie pozycje traktują o centrach logistycznych w rejonie, przy czym pierwsza z nich skupia się szczególnie na działalności i efek-

---

### *Sieciowanie centrów logistycznych w rejonie Morza Bałtyckiego*

---

tywności sieci centrów logistycznych. Dostęp do obu publikacji można uzyskać na stronie internetowej projektu NeLoC – [www.neloc.net](http://www.neloc.net).

Trzecia część projektu skoncentrowała się na opracowaniu portalu projektu NeLoC. Portal ten jest internetowym zbiorem narzędzi, które dotyczą:

- biznesowej sieci komunikacji i współpracy wewnętrznej i zewnętrznej,
- biznesowo zorientowanych metod śledzenia i planowania transportu intermodalnego,
- zbiorowego lub indywidualnego korzystania z centrów logistycznych i przedsiębiorstw,
- wewnętrznych i zewnętrznych usług aplikacyjnych,
- dostępności i bezpieczeństwa danych.

Osiągnięcia projektu NeLoC:

- użyteczne komercyjne produkty,
- produkty mające zastosowanie w świecie biznesu,
- znaczący wkład w stanowienie prawa,
- materiał pomocniczy dla organów decyzyjnych,
- zwiększenie współpracy i możliwości sieciowania centrów logistycznych.

Na bazie projektu NeLoC powstał już kolejny projekt zajmujący się integracją sieci centrów logistycznych w rejonie Morza Bałtyckiego – InLoC (*The Integrating Logistics Centre Networks in the Baltic Sea Region*). Wyniki projektu NeLoC pokazują jasno, iż istnieje potrzeba sieciowania centrów logistycznych, nawiązywania współpracy pomiędzy różnymi grupami interesów oraz rozwojem środowiska operacyjnego, w celu podniesienia efektywności łańcuchów logistycznych oraz sieci w powiększonej liczbie państw rejonu Morza Bałtyckiego. W projekt InLoC zaangażowanych jest 35 partnerów z 9 krajów, a jednym z nich jest organizator Polskiego Kongresu Logistycznego LOGISTICS 2004 – Instytut Logistyki i Magazynowania.

Artykuł opracowano na bazie prac i publikacji projektu NeLoC uruchomionego w ramach INTERREG III B. Więcej informacji na temat tego projektu oraz publikacji z nim związanych można znaleźć na stronie projektu: [www.neloc.net/reports.html](http://www.neloc.net/reports.html).