

Elżbieta Wolffgram

NAJNOWSZE TRENDY W ROZWOJU LOGISTYKI. SZANSE I ZAGROŻENIA DLA ROZWOJU LOGISTYKI W POLSCE

Sytuacja na rynkach krajów europejskich w obszarach działalności biznesowej zmienia się bardzo dynamicznie i zdecydowanie. Postępujące zmiany wywołują konieczność wypracowania nowego podejścia do dotychczasowej koncepcji i organizacji łańcucha dostaw. Zmiany w środowisku biznesowym końca XX wieku stwarzają wiele nowych wyzwań dla przedsiębiorstw i firm, które w nowym stuleciu chcą zająć znaczące miejsce na rynku o wzrastającej konkurencyjności. Najistotniejsze zmiany zachodzą w takich obszarach jak:

- **Otoczenie/rynek działania przedsiębiorstw**

Liberalizacja, znoszenie barier prawnych i świadomościowych w podejmowaniu działań wykraczających poza rynek lokalny, krajowy prowadzi w konsekwencji do powstawania „jednego rynku”, posługującego się jedną walutą; wynikiem jest powstawanie rynku o ostrzejszej konkurencji, ale z drugiej strony zapewnia dostęp do większej liczby potencjalnych partnerów oraz do denacjonalizacji struktur operacyjnych.

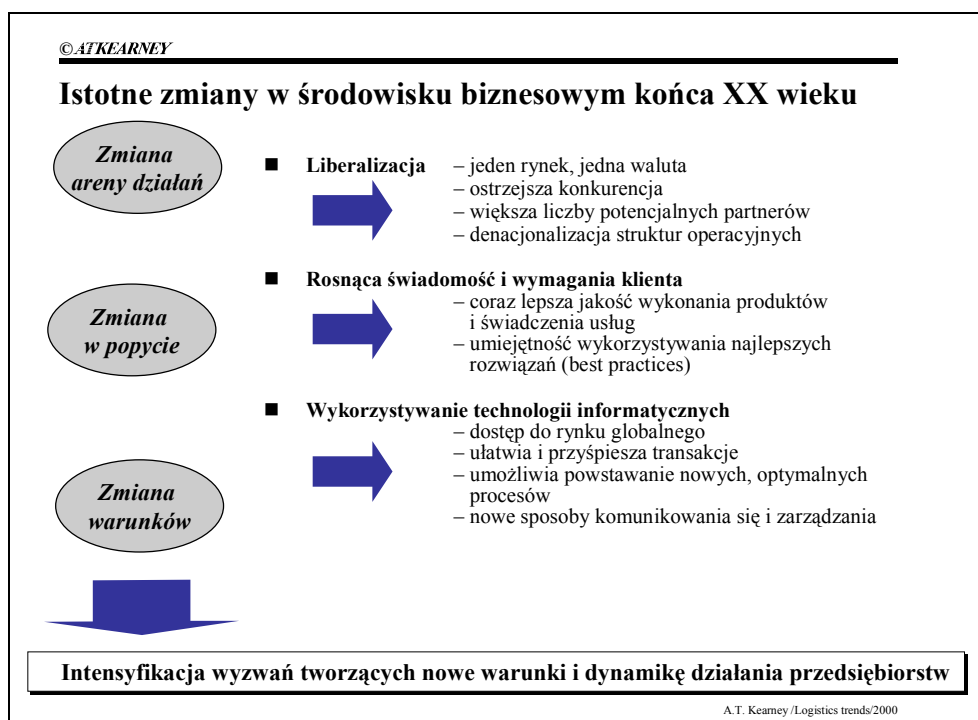
- **Popyt generowany przez konsumentów i klientów**

Rosnąca świadomość i wymagania konsumentów wynikają z coraz lepszej jakości wykonania produktów i świadczonych usług; wymagania konsumentów wpływają na rosnące wymagania stawiane sobie przez partnerów działających w łańcuchu dostaw; w celu zaspokojenia rosnących potrzeb konsumentów partnerzy w łańcuchu dostaw oczekują od siebie wysokich umiejętności wykorzystywania i kreowania najlepszych/optimalnych rozwiązań (best practices).

- **Warunki w zakresie nowych technologii informatycznych**

Wykorzystywanie technologii informatycznych umożliwia dostęp do rynku globalnego, ułatwia i przyspiesza dokonywanie transakcji, umożliwia powstawanie nowych optymalnych procesów oraz nowych sposobów komunikowania się, a także nowych sposobów zarządzania poszczególnymi elementami oraz obszarami działalności przedsiębiorstwa.

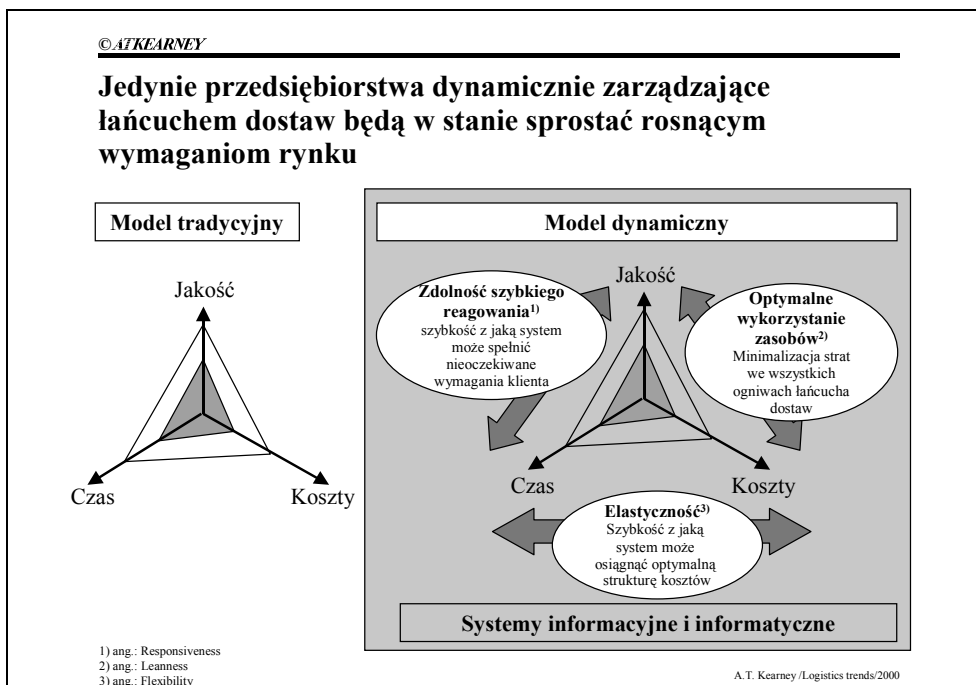
Elżbieta Wolffgram



Rys. 1. Istotne zmiany w środowisku biznesowym końca XX wieku

Kombinacja powyższych sił intensyfikuje wyzwania stojące przed uczestnikami rynku i tworzy zupełnie nowe warunki oraz narzuca większą dynamikę działania przedsiębiorstw. Pojawiające się wyzwania znacznie przekraczają dotychczasowe doświadczenia rynków lokalnych. Dotychczasowe podejście do zarządzania łańcuchem dostaw polega na koncentracji wysiłków w celu osiągnięcia satysfakcjonujących wyników w zakresie: jakości, czasu i kosztów. Tradycyjne podejście do zarządzania łańcuchem dostaw przestanie być wkrótce wystarczające dla uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku. Sprostanie nowym wyzwaniom będzie możliwe poprzez kreowanie dynamicznego łańcucha dostaw zapewniającego zdolność szybkiego reagowania, optymalne wykorzystanie zasobów oraz wysoką elastyczność działań.

Głównymi czynnikami wpływającymi na kierunek i dynamikę zmian w dziedzinie logistyki są wzrastające potrzeby i wymagania klientów. To właśnie te wymagania w najistotniejszy sposób wpływają na nowy sposób zarządzania łańcuchem dostaw rozszerzając to pojęcie do „sieci dostaw” czy też inaczej „sieci handlowej”. Ocenia się, że koncepcja „sieci dostaw” określa kierunek rozwoju nowego dynamicznego łańcucha dostaw.

Najnowsze trendy w rozwoju logistyki. Szanse i zagrożenia dla rozwoju logistyki w Polsce

Rys. 2. Tradycyjny i dynamiczny model zarządzania łańcuchem dostaw

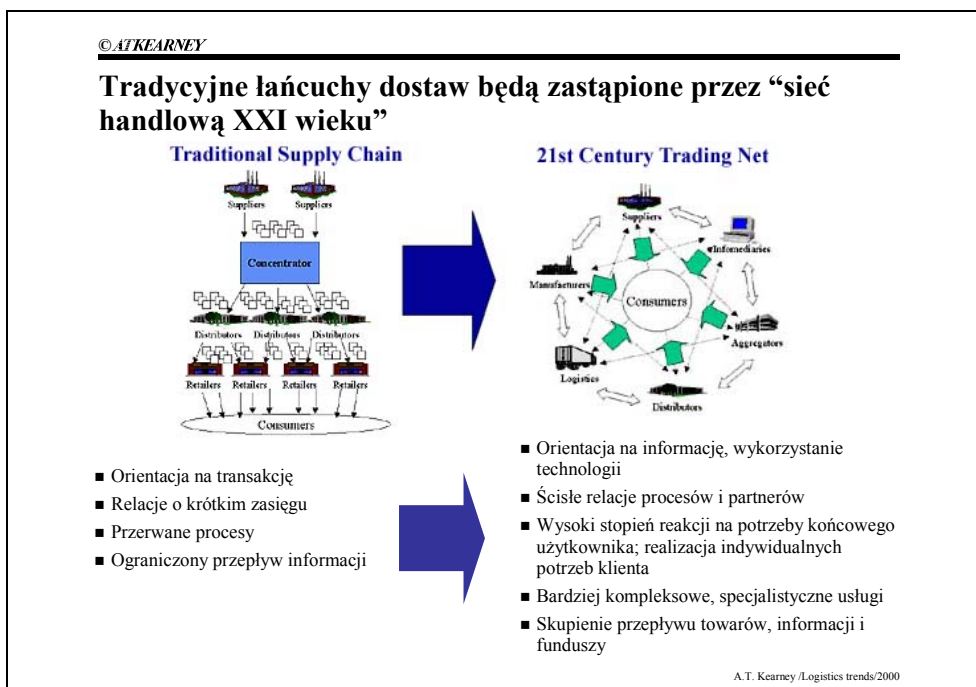
Podstawą funkcjonowania przyszłych „siec” będą ścisłe relacje pomiędzy partnerami, których wspólnym celem będzie zaspokojenie potrzeb klientów. Optymalizacja wspólnych działań będzie możliwa dzięki ścisłym relacjom, przejawiającym się między innymi w uzgodnionych / zunifikowanych kluczowych procesach biznesowych. Niezbędnym warunkiem funkcjonowania sieci będzie, oczywiście, pełne i szybkie wykorzystywanie informacji, co będzie możliwe tylko poprzez wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych. Sposób działania sieci zapewnia budowanie unikalnych kompetencji poszczególnych uczestników / partnerów w sieci i wykorzystywanie wiedzy dla zaspokojenia indywidualnych potrzeb klienta.

Obecne zmiany w łańcuchach dostaw stanowiące podstawę dla budowy przyszłych „siec” charakteryzują następujące główne trendy:

- proces obsługi zamówień w coraz wyższym stopniu jest zorientowany na klienta;
- wzrasta zdolność partnerów w łańcuchu (i całego łańcucha) do reagowania na nieoczekiwane zamówienia i do elastycznego, szybkiego dostosowywania się do wymagań stających się na rynku wymaganiami standardowymi;
- następuje dalsza integracja i koordynowanie fizycznego przepływu dóbr, informacji i funduszy;

Elżbieta Wolffgram

- powstają podmioty specjalizujące się w świadczeniu usług w zakresie przepływu informacji (infomediary).

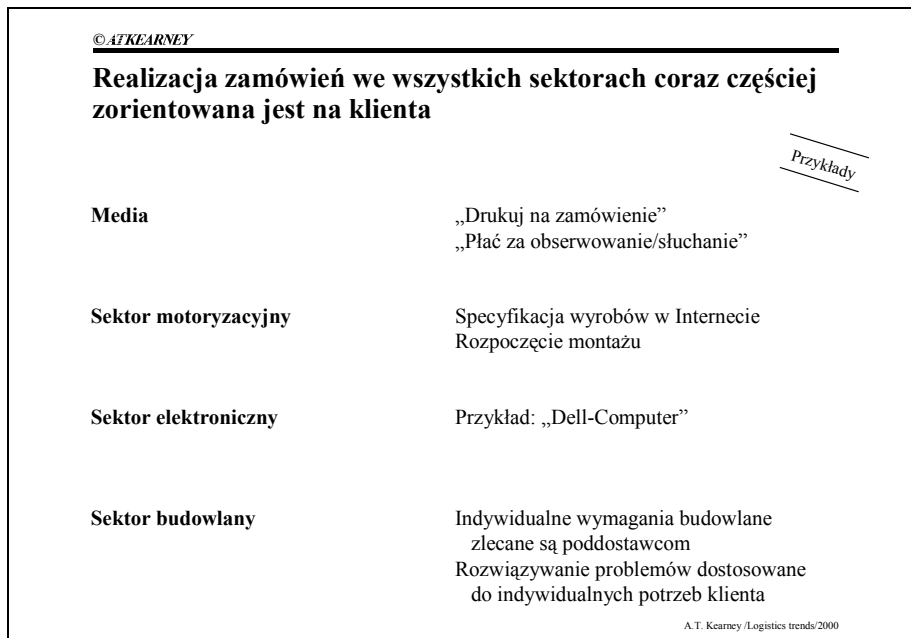


Rys. 3. Tradycyjny łańcuch dostaw a „sieć handlowa” XXI wieku

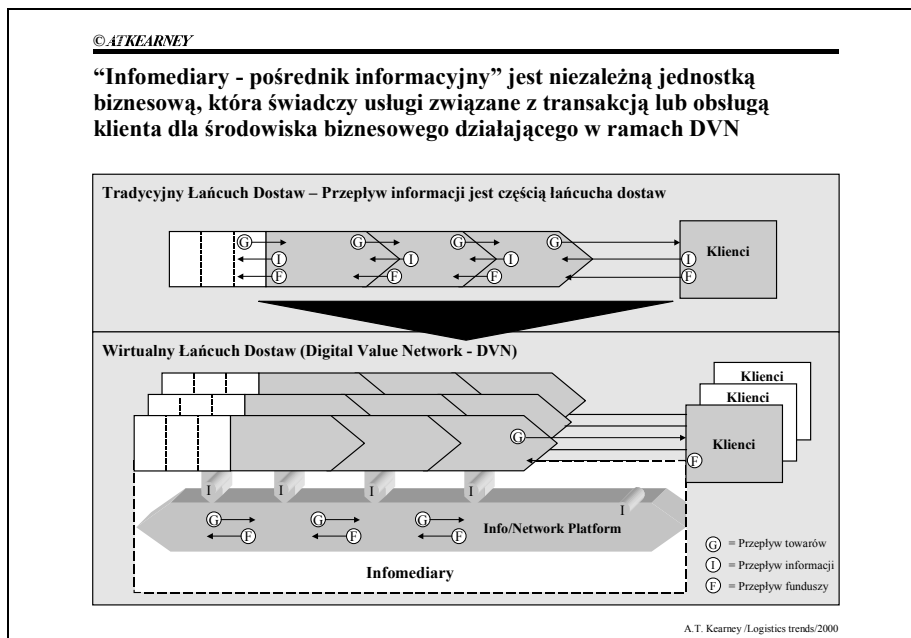
Świadectwem coraz silniejszej orientacji na obsługę klienta są zmiany niemalże we wszystkich branżach i dziedzinach działalności gospodarczej. Przykładem są tutaj zarówno takie sektory jak budownictwo, czy przemysł wydawniczy, a także motoryzacyjny, uznawany od dawna za lidera w dziedzinie integracji łańcucha dostaw.

Kolejnym interesującym trendem jest powstawanie podmiotów specjalizujących się w przekazywaniu informacji. W tradycyjnym łańcuchu przepływ informacji jest integralną częścią łańcucha dostaw. Zakres, dokładność informacji, jak i płynność oraz szybkość jej przepływu są uzależnione od poszczególnych partnerów w łańcuchu. Nowoczesne „sieciami” będą korzystały z wyspecjalizowanych podmiotów zajmujących się profesjonalnym zbieraniem, archiwizowaniem i przesyłaniem informacji (pośrednik informacyjny – „infomediary”). Dodatkowym elementem nowoczesnej „sieciami handlowej” będzie więc platforma lub, inaczej mówiąc, systemy informatyczne, pozwalające wykorzystywać w optymalny sposób przepływ informacji w środowisku biznesowym.

Najnowsze trendy w rozwoju logistyki. Szanse i zagrożenia dla rozwoju logistyki w Polsce



Rys. 4. Realizacja zamówień zorientowana na klienta – przykłady sektorów i branż



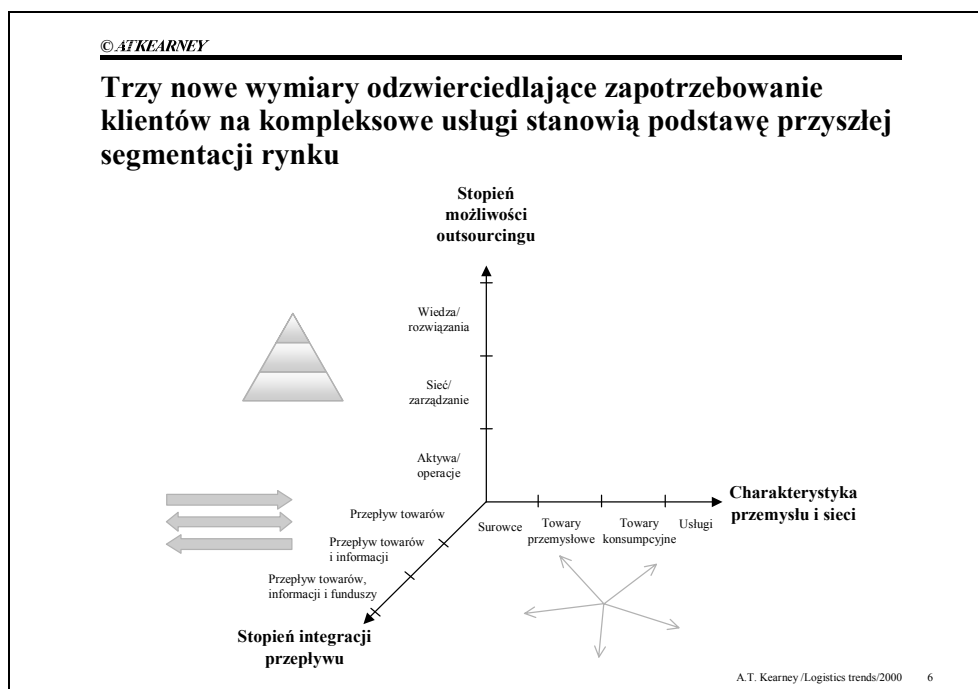
Rys. 5. „Infomediary” – pośrednik informacyjny będzie niezależną jednostką biznesową w „sieci dostaw” XXI wieku

Elżbieta Wolffgram

Nowa segmentacja rynku

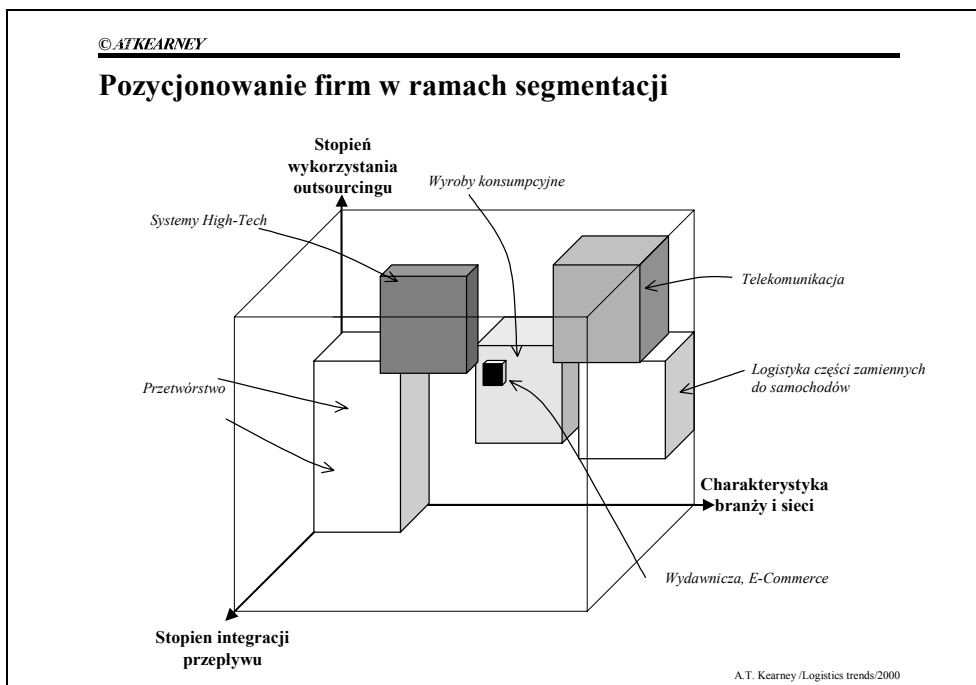
Omawiane powyżej trendy wynikają z dążenia do pełnego zaspokajania wzrastających potrzeb klientów. One też stanowią o nowym wymiarze wymagań dotyczących usług logistycznych, będą też miały wpływ na przyszłą segmentację rynku. Do nowej segmentacji rynku będą miały zastosowanie trzy wymiary odzwierciedlające rosnące oczekiwania klientów w zakresie kompleksowych usług:

- stopień kompetencji w zakresie usług świadczonych przez podmioty zewnętrzne (możliwości outsourcingu);
- stopień integracji przepływu dóbr, informacji i funduszy;
- charakterystyka przemysłu i sieci.



Rys. 6. Trzy wymiary wpływające na segmentację rynku

W zależności od charakterystyki i specyfiki danego przemysłu, stopnia integracji przepływu dóbr, informacji i funduszy, a także rozwoju kompetencji, pozwalających na zlecenie zadań nie stanowiących podstawowej działalności firmy podmiotom zewnętrznym (outsourcing), będą wyodrębniały się segmenty rynku zgłaszające zapotrzebowanie na unikalne usługi logistyczne.

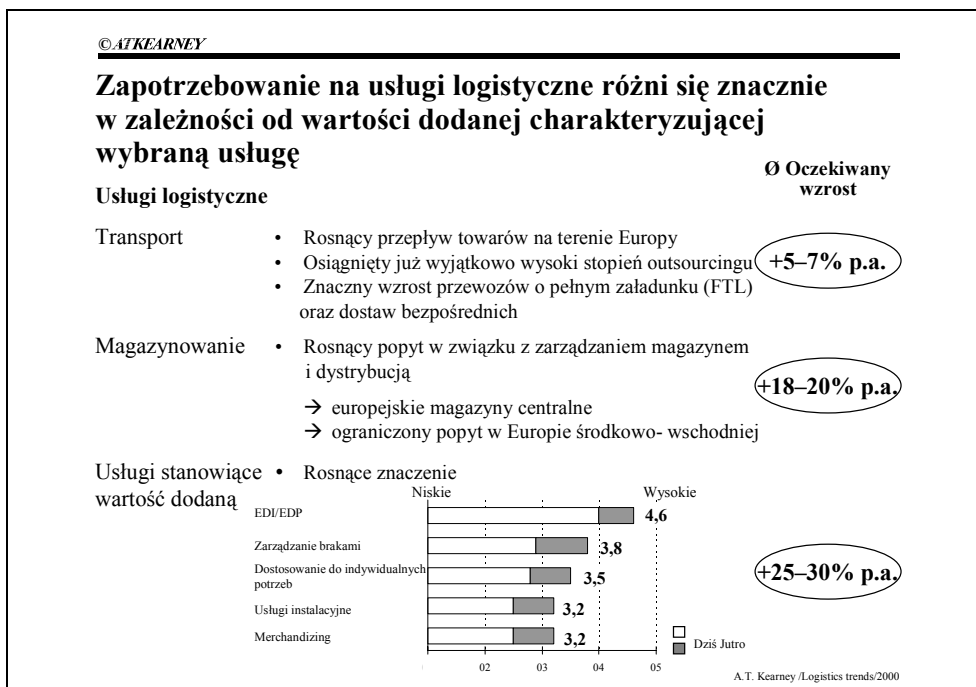
Najnowsze trendy w rozwoju logistyki. Szanse i zagrożenia dla rozwoju logistyki w Polsce

Rys. 7. Nowa segmentacja rynku i pozycjonowanie firm

Wyniki studiów dotyczących trendów w rozwoju logistyki jednoznacznie potwierdzają tezę, iż przyszła segmentacja rynku spowoduje konieczność, a nawet wymusi wzrost profesjonalizmu, kompetencji oraz kompleksowości w zakresie świadczonych usług logistycznych. Spowoduje to koncentrowanie się firm logistycznych na usługach specyficznych dla danego przemysłu, branży lub dla wybranych uczestników rynku, działających w podobnych uwarunkowaniach i zgłaszających zapotrzebowanie na specyficzne usługi.

Zapotrzebowanie na kompleksowe usługi o znacznej wartości dodanej będzie rosło szybciej niż na tradycyjne, proste usługi logistyczne, takie jak np. transport. W najbliższej przyszłości oczekuje się 5–7% rocznego wzrostu zapotrzebowania na usługi transportowe, podczas gdy na usługi zarządzania magazynowaniem i dystrybucją oczekiwany roczny wzrost jest szacowany na poziomie 18–20%. Najwyższy wzrost jest oczekiwany dla usług o wartości dodanej (EDI/EDP, standaryzacja, merchandizing, etc.), przewiduje się iż roczny wzrost zapotrzebowania na tego typu usługi wyniesie od 25 do 30%.

Elżbieta Wolffgram



Rys. 8. Oczekiwany wzrost zapotrzebowania na usługi logistyczne

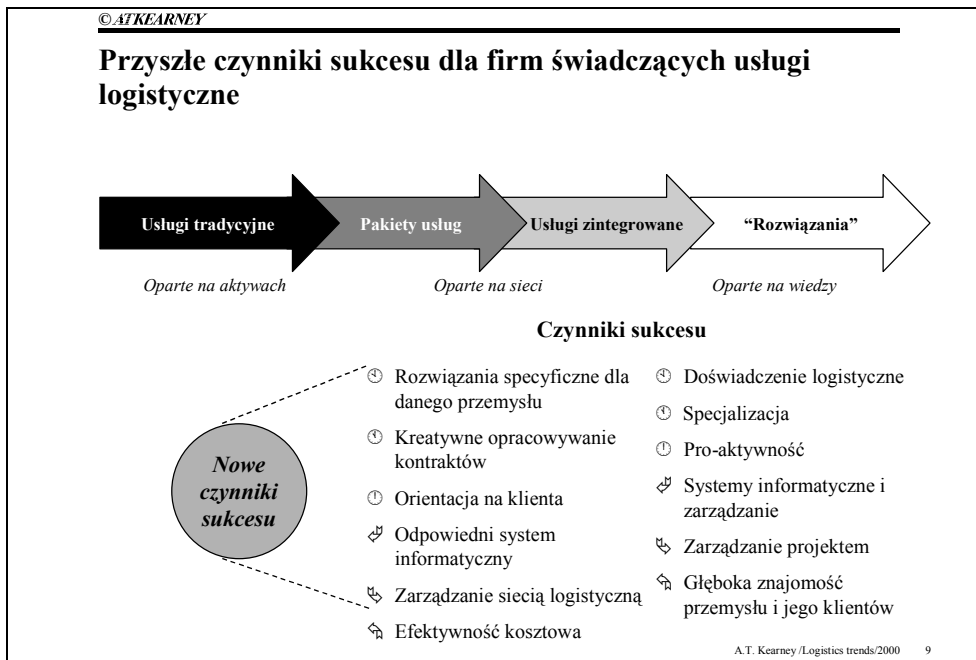
Należy przyjąć, że powyższe rozważania dotyczące trendów i kierunków rozwoju usług logistycznych będą charakteryzować również rynek polski, który staje się integralną częścią rynku europejskiego. Jak polskie przedsiębiorstwa i firmy świadczące usługi logistyczne mogą walczyć o zajęcie istotnego miejsca na rynku w nowych konkurencyjnych warunkach?

Kluczowe czynniki sukcesu (KSF)

W odnalezieniu optymalnych sposobów przyszłego działania w nowych warunkach pomogą polskim firmom zidentyfikowane czynniki sukcesu, które w przyszłości będą odgrywały najistotniejszą rolę w procesie wyboru partnera. Powinny one wskazywać firmom, które myślą o pozostaniu głównymi uczestnikami rynku, obszary koncentracji ich działalności i strategię dalszego rozwoju firmy opartą na obecnych i możliwych do zbudowania kompetencjach firmy.

Czynniki sukcesu oraz ich istotność zmieniają się w zależności od stopnia rozwoju rynku i stopnia świadomości klientów. Zidentyfikowano nowe czynniki sukcesu dla grup usług logistycznych opartych na sieci logistycznej oraz na wiedzy i kompetencjach.

Najnowsze trendy w rozwoju logistyki. Szanse i zagrożenia dla rozwoju logistyki w Polsce



Rys. 9. Kluczowe czynniki sukcesu

Podsumowując można podzielić usługi logistyczne na trzy grupy (w zależności od stopnia rozwoju, integracji i kompetencji) oraz określić dla nich czynniki sukcesu na poszczególnych etapach rozwoju usług logistycznych:

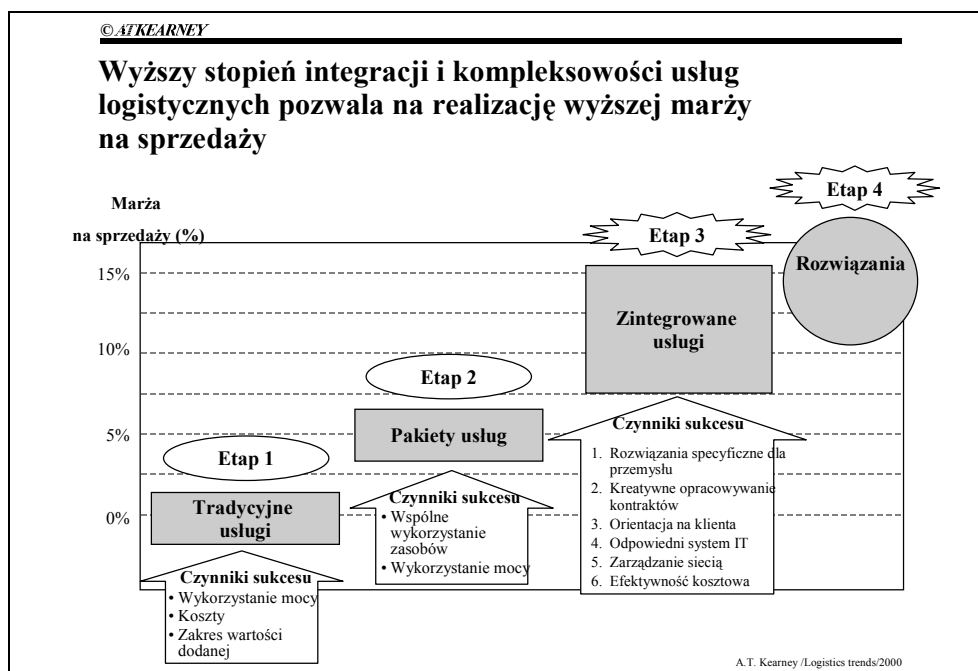
- **dla usług tradycyjnych (oparte głównie na aktywach)**
 - stopień wykorzystania aktywów,
 - poziom kosztów,
 - zakres usług o wartości dodanej;
- **dla pakietów usług i usług zintegrowanych (oparte na sieci)**
 - wspólne efektywne wykorzystywanie zasobów,
 - stopień wykorzystania aktywów i zasobów,
 - zakres usług o wartości dodanej,
 - rozwiązania specyficzne dla danego przemysłu,
 - „kreatywne” kontrakty,
 - orientacja na klienta,
 - kompetencja w zakresie systemów informatycznych,
 - sprawne zarządzanie siecią,
 - efektywność kosztowa;

Elżbieta Wolffgram

- dla usług świadczonych na zasadzie rozwiązań dostosowanych dla specyficznych potrzeb poszczególnych klientów (oparte na wiedzy i doświadczeniu)

- doświadczenie logistyczne,
- unikalna wiedza ekspercka,
- pro-aktywność,
- systemy informatyczne i zarządzanie informacją,
- zarządzanie projektem,
- głęboka znajomość przemysłu i jego klientów.

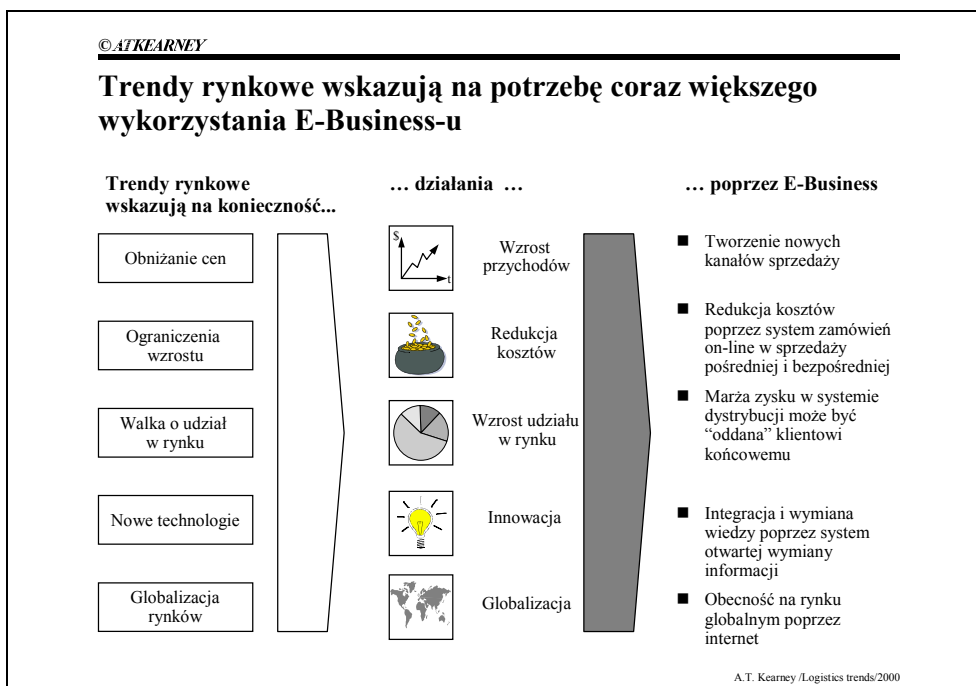
Dostawcy zintegrowanych usług i usług opartych na zasadzie rozwiązywania problemów danego klienta są bardziej kreatywni i potrafią lepiej wykorzystywać swoją unikatową wiedzę dla zaspokojenia najbardziej wyrafinowanych potrzeb swoich klientów. Osiągają z tego tytułu wyższy wskaźnik zwrotu z inwestycji (ROI) oraz znacznie wyższą marżę realizowaną na sprzedaży usług; pozwala im to na dalszy rozwój, dalsze inwestycje umożliwiające ustawiczne budowanie przewagi konkurencyjnej.



Rys. 10. Zintegrowane i kompleksowe usługi logistyczne pozwalają na realizację wyższej marży na sprzedaży

Najnowsze trendy w rozwoju logistyki. Szanse i zagrożenia dla rozwoju logistyki w Polsce

Jednym z istotniejszych elementów stanowiących o znalezieniu swojego miejsca na rynku XXI wieku jest wykorzystanie E-Business czy E-Commerce. Trendy rynkowe wskazują na potrzebę coraz szerszego wykorzystania E-Business-u.



Rys. 11. Potrzeba wykorzystywania E-Business-u

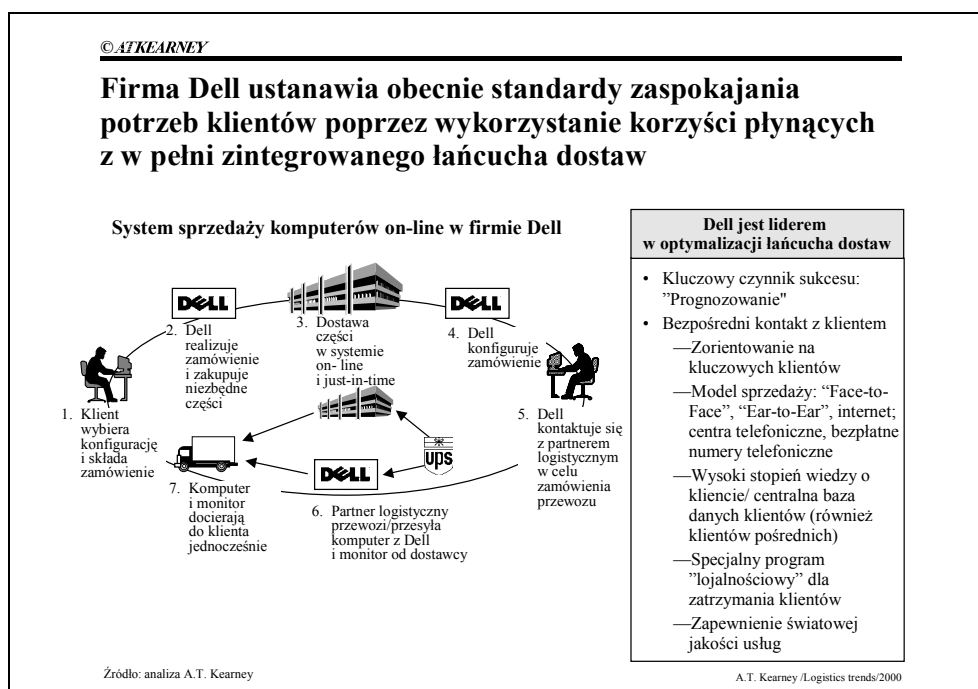
Bezbłędnie działający zintegrowany łańcuch dostaw jest pierwszym krokiem do stworzenia przedsiębiorstwa sieciowego, będącego podstawą tworzenia w przyszłości biznesu wirtualnego. Działania powinny obejmować następujące obszary:

- **Relacje z klientami** – dostosowywanie łańcucha dostaw do potrzeb klientów (pierwszego/powtórnego zakupu), np. poprzez dostosowywanie interfejsów on-line na skale masową.
- **Innowacje** – połączenie szybkiego rozwoju ze światowej klasy wykonaniem poprzez przesyłanie wiedzy w wirtualnym łańcuchu dostaw.
- **Restrukturyzację** środków trwałych („twardych”), np. poprzez outsourcing, w celu zainwestowania w zasoby „miękkie”, np. wykwalifikowane kadry, nowe produkty, promowanie marki przy jednoczesnym kontrolowaniu działań w łańcuchu dostaw.

Warunkiem koniecznym dla wyżej wymienionych działań jest odpowiednia infrastruktura informatyczna. Przykładem firmy ustanawiającej obecnie standardy

Elżbieta Wolffgram

zaspokajania potrzeb klientów poprzez wykorzystanie korzyści z w pełni zintegrowanego łańcucha dostaw i wykorzystania E-Business/Commerce jest firma Dell.



Rys. 12. Firma Dell – lider w integracji i optymalizacji łańcucha dostaw

Czy polskie przedsiębiorstwa i firmy logistyczne będą potrafiły znaleźć swoje miejsce na rynku XXI wieku? Czy będą potrafiły wykorzystać posiadane atuty i zbudować niezbędne kompetencje, aby móc z powodzeniem konkurować na rynku z firmami europejskimi? Wyniki badań potwierdzają, iż każdy z krajów/regionów czy branż posiada liderów w dziedzinie najnowszych rozwiązań, natomiast pozostałe przedsiębiorstwa reprezentują podobny poziom rozwoju, co oznacza relatywnie wyrównane szanse w walce o miejsce na rynku.