

Sergio Bologna
Mediolan (Włochy)

współpraca: Monika Bąk, Przemysław Borkowski
Uniwersytet Gdański

Strategie wielkich operatorów logistycznych¹

Rozwój rynku logistycznego

W ub.r. ukazała się 11 edycja corocznego studium „2006-Third Party Logistics”. Stwierdzono w niej, że połowa z około 370 mld USD całkowitych wydatków logistycznych była w 2005 roku udziałem zewnętrznych firm usługowych. Głównymi czynnikami przemawiającymi za wyborem operatorów oferujących zintegrowane usługi logistyczne (3PL, Third Party Logistics) i za wyborem konkretnego usługodawcy, były cena i jakość, podczas gdy proponowane usługi dodatkowe wydawały się mieć mniejsze znaczenie. Spośród najbardziej znaczących wyzwań, przed którymi stoją współcześni menedżerowie logistyki, najistotniejsza wydaje się kontrola kosztów, następnie dostępność danych i ich precyzja, a dopiero później rozważa się zmiany w wymogach stawianych usługom, zatrzymanie wykwalifikowanego personelu i niezawodność transportu (sprzętowa i usługowa), szybkość przemieszczania i redukcję czasu operacji.

Aby sprostać wyzwaniom rynku, firmy logistyczne inwestują w aktywa, technologię informacyjną (*ang. information technology*, IT) i wiedzę specjalistyczną. Dzieje się to w warunkach, gdy pierwszym czynnikiem wyboru po stronie konsumenta pozostaje cena. Z tego względu koncentracja operacji i korzyści skali stają się niezbędnym elementem działania. Kluczowym wyzwaniem dla sektora 3PL w przyszłości będzie więc właściwe zarządzanie i innowacyjność. Wzrastająca kompleksowość zarządzania globalnymi łańcuchami dostaw zmusi dostawców usług, by skupili się w większym stopniu na wprowadzaniu technologii IT. Wydaje się, iż bliska współpraca między podmiotami na rynku logistycznym w takich wa-

runkach jest niezbędna dla prowadzenia biznesu. Jednakże we wspomnianym badaniu „2006-Third Party Logistics” stwierdzono, że większość ankietowanych nie była usatysfakcjonowana poziomem usług IT, dostarczanych przez ich partnerów. Z kolei w corocznym studium „Trendy i strategie w logistyce” (*„Trends and Strategy in Logistics”*) opracowanym przez niemieckie stowarzyszenie Bunde-

kosztów ogólnych, liczonych jako procent sprzedaży w 2006 roku w stosunku do 2005 roku. Natomiast koszty logistyczne, skalkulowane jako procent sprzedaży, wzrosły z 9 do 9,1% przy średnim wzroście wartości produktu i spadku masy przewozowej. Koszty logistyczne różnią się jednak znacząco pomiędzy różnymi grupami przedsiębiorstw – te związane z logistyką materiałów budowlanych i produktów roślinnych znajdują się na szczycie skali, a te związane z wyrobami farmaceutycznymi i elektronicznymi na dole. Składniki kosztów według bazy danych Herberta W. Davis’a kształtowały się następująco: 50% koszty transportu, 22% koszty środków transportu, 17% koszty składowania, 8% koszty przyjmowania zamówień/zleceń klientów, 3% koszty administracyjne (tablica 1). Koszty logistyczne rosną w odwrotnej proporcji do rozmiarów przedsiębiorstwa. Małe firmy płacą jednostkowo więcej. Po czterech latach ciągłego spadku, obecnie koszty rosną, co wynika przede wszystkim z rosnących cen paliwa i ograniczonych możliwości przewozowych, którymi dysponują przewoźnicy. Wzrost kosztów znajduje pewną kompensację dzięki zmianom w organizacji sieci magazynowych i poprawie funkcji IT. Struktura kosztów wskazuje, że rosnące koszty energii były odpowiedzialne aż za 4,8% wzrostu kosztów. Należy podkreślić, iż od 2000 roku nie było roku, w którym uległby zmniejszeniu cykl obsługi zamówienia (średnio 8 dni dla dostawy natychmiastowej).

Warto ponadto wspomnieć o studium niemieckiego BVL pt. „Die Top 100 der Logistik – 2006 Edition”, które stanowi ważne źródło informacji statystycznych o rozdziale kosztów (tym razem w odnie-



Główne wyznaczniki rozwoju współczesnych firm logistycznych.
Źródło: opracowanie własne.

svereinigung für Logistik (BVL) stwierdzono, iż 40% przedsiębiorstw nie ma pełnej wiedzy odnośnie swoich kosztów logistycznych. Za główną przyczynę uznaje się brak jednolitego standardu i ciągłe zmiany w konstruowaniu łańcuchów dostaw.

Baza danych kosztów logistycznych Establish Inc./Herbert W. Davis wskazuje na minimalny, 0,1-procentowy wzrost

¹ W dniach 12-13 czerwca 2007 r. odbyła się w Sopocie XVI Międzynarodowa Konferencja „Nowe trendy w transporcie i logistyce” organizowana przez Katedry Transportu i Logistyki Uniwersytetu Gdańskiego. Wśród gości zagranicznych w sesji IV „Nowe trendy w logistyce” prof. Sergio Bologna z Mediolanu przedstawił swój referat nt. strategii i specjalizacji wielkich operatorów logistycznych. Autor powołał się na aktualne raporty, opracowania i statystyki dotyczące operatorów, oferujących zintegrowane usługi logistyczne. Opisał strategie działania operatorów, zwracając szczególnie uwagę na konsolidację i koncentrację na tym rynku, a ponadto na znaczenie nowych rozwiązań z zakresu technologii informacyjnych (IT). Ponadto wskazał na rolę dużych europejskich firm logistycznych, a w szczególności przedsiębiorstw zajmujących się morskimi przewozami kontenerowymi. Jako studium przypadku przedstawione zostały wyniki badań dotyczące sektora spożywczego oraz ekspansji usług logistycznych w tym zakresie w krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Autor wskazał na inspiracje w przyrodzie wskazujące na możliwości stojące przed nowoczesnymi technologiami informacyjnymi i ich zastosowaniem w logistyce. Tak jak mrówki poruszają się optymalnie po feromonowych ścieżkach (oznaczonych związkami chemicznymi, których zapach ułatwia trzymanie się drogi), tak za pomocą rozwiązań IT można poszukiwać optymalnych rozwiązań logistycznych (*przyp. red.*).

Tab. 1. Struktura kosztów logistycznych. Źródło: opracowanie własne.

Koszty	Baza Herberta W. Davis'a	Dane BVL
Transport	50 %	44 %
Zarządzanie środkami transportu	22 %	20 %
Składowanie i operacje magazynowe	17 %	26 %
Przyjmowanie zamówień/zleceń	8 %	5 %
Administracja	3 %	5 %

sieniu do rynku niemieckiego): koszty zarządzania sprzętem – 20%, składowanie i operacje magazynowe – 26%, transport – 44%, zarządzanie zleceniami – 5%, planowanie logistyczne i administracja – 5% (tablica 1). Łączne wydatki w Niemczech w 2004 roku wyniosły 170 miliardów euro. Z tej kwoty 79 miliardów stanowią usługi podlegające outsourcingowi, jest to znacznie mniej niż na rynku amerykańskim, co przypisuje się dużemu udziałowi własnych operacji logistycznych przedsiębiorstw produkcyjnych (*Werkslogistikleistungen*). W odniesieniu do innego zakresu geograficznego rynku, dane bazy amerykańskiej wskazują iż transport i magazynowanie reprezentują 67% łącznych kosztów podczas gdy dla rynku niemieckiego jest to 70% (obie bazy danych są niemal identyczne mimo, iż baza H. W. Davis'a prezentuje wartości jako procent sprzedaży, BVL jako procent całkowitych wydatków).

Logistyka na rynku globalnym

Globalizacja i wydłużenie się łańcuchów dostaw utrudnia utrzymanie przejrzystości całego procesu. Większa liczba graczy musi zostać uwzględniona w warunkach spadku liczby przewoźników dysponujących odpowiednią zdolnością przewozową, przy jednoczesnym wzroście wymagań klientów. Przyjęcie strategii outsourcingu pozwala na redukcję tych komplikacji, ale powoduje też utratę autonomii działania. W przeszłości transport i magazynowanie były podstawowymi obszarami, w których stosowano zewnętrzne kontraktowanie. Dostawcy usług mieli do czynienia z typowymi problemami operacyjnymi – skracającym się cyklem dostaw, terminowością, konieczną regulacją poziomu zapasów. Z drugiej strony ujawniła się rosnąca konieczność zapewnienia przejrzystości procesów logistycznych, związana z wymogiem zapewnienia bieżącej informacji klientom, co spowodowało też zwiększenie nakładów na systemy informa-

cyjne i telemetryczne, umożliwiające śledzenie przesyłek. Integracja rozdzielonych systemów i wymiana danych były kolejnym logicznym krokiem w tym procesie.

Spośród tradycyjnych profesji, w sektorze transportowym spedytorzy wydają się być najbardziej dotknięci przez zmieniające się środowisko gospodarcze. Tradycyjnie sektor spedycyjny był typowym obszarem funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Przeważający model biznesowy polegał na kierowaniu firmą nie posiadającą własnych środków transportu i będącą pośrednikiem między nadawcami przesyłek a przewoźnikami – czerpiącą zyski z usług towarzyszących, jak obsługa odpraw celnych czy prowadzenie dokumentacji. Działalność ta prowadzona była na tradycyjnym rynku eksportowym i importowym. Wraz z globalizacją gospodarki, tradycyjna koncepcja eksportowo-importowa straciła na znaczeniu. Globalna gospodarka powinna być raczej traktowana jako zunifikowany obszar, gdzie firmy nieustannie poszukują lepszych lub tańszych surowców, półfabrykatów, pracowników czy możliwości produkcyjnych.

Operowanie bez własnego taboru staje się niemożliwe, jeżeli klienci domagają się szerokiego spektrum usług, włączając w to magazynowanie, transport, śledzenie przesyłek – jednym słowem oczekują pełnej przejrzystości całego łańcucha dostaw. Inwestycje w IT i zdolność przewozową, umożliwiające kompleksową obsługę takich klientów, wskazują na ogromną rozbieżność między możliwościami dużych grup kapitałowych a tradycyjnych małych i średnich firm spedycyjnych. Sektor spedycyjny stał się więc domeną wielkich firm, globalnych graczy, którzy zintegrowali tradycyjne usługi transportowe i magazynowe z całą gamą innych usług dodatkowych. Najważniejszym elementem oczekiwanym przez kontrahentów firm 3PL jest także zapewnienie przejrzystości łańcucha dostaw. Dlaczego? Ponieważ

pozwała to na ujawnienie (lub przynajmniej powinno zapewnić) każdego zdarzenia, w każdej przesyłce, w każdym strumieniu ładunkowym. Ujawnia się więc wszelkie „wąskie gardła”, co pozwala na uniknięcie sytuacji wyczerpania zapasów w danym punkcie łańcucha i ich nadmiaru w innym punkcie. Dostarczenie klientowi możliwości przeciwdziałania takim sytuacjom i natychmiastowego działania są najlepszą potencjalną metodą ograniczania rosnących kosztów i zapewnienia kontroli finansowej. Finalnie jest to więc najważniejsza rola, którą pełni zarządca sieci dostaw w firmie.

Bardziej rozbudowane i dłuższe sieci dostaw, umożliwiające przemieszczanie towarów w skali globalnej, stworzyły też sytuacje, gdzie różnego rodzaju problemy, jak wąskie gardła czy opóźnienia stały się codziennością, a nie – jak wcześniej – sytuacją wyjątkową. Jak twierdzi prof. Yossi Sheffi ze Sloan School of Management w Massachusetts Institute of Technology (w wywiadzie dla „Strategy+Business”), „czas usługi wydłuża się, zatem musimy umieć przewidywać przyszłość z wyprzedzeniem. A jedną z podstawowych prawd o prognozowaniu jest, że im dłuższy okres naprzód próbujemy przewidzieć, tym mniejsza pewność co do wyników, które możemy osiągnąć. Ponadto globalizacja powoduje, iż wewnątrz łańcucha dostaw występuje większa liczba podmiotów, w tym zagranicznych producentów, ich sieci dostawców, zagranicznych przewoźników i operatorów portowych, a także tyśiące regulacji rządowych. Globalna sieć uczestników takiego procesu nie jest więc przejrzysta, pojawia się w niej o wiele więcej zagrożeń kradzieży, wypadków, niskiej jakości pracy, terroryzmu – zatem do procesu wprowadzone zostaje dużo więcej niepewności i to zarówno po stronie popytu, jak i podaży”. Tak właśnie zdefiniować można środowisko gospodarcze, z którym radzić sobie muszą duże firmy współczesnego sektora logistycznego.

Ewolucja tradycyjnych przedsiębiorstw spedycyjnych

Ewolucja od tradycyjnego przedsiębiorstwa spedycyjnego do nowoczesnego modelu biznesowego jest jednym z najbardziej fascynujących procesów w historii nowej ekonomii. Symbolizuje zarówno transformację pionowej organizacji firm produkcyjnych do liniowej organizacji sieci biznesowej – koncentrującej się na kluczowych działaniach i kontraktującej wszystkie pozostałe, jak i proces globalizacji ekonomii. Zmiana od pionowej struktury organizacyjnej do sieci niezależnych firm zintegrowanych w jeden system wymagała zarówno zmiany technologicznej, jak i specjalizacji przedsiębiorstw, umożliwiającej łączenie różnych typów sieci (transportowych). Firmy spedycyjne starszego typu przekształciły się w nowoczesnych dostawców usług logistycznych, wyposażonych w nowoczesne i elastyczne systemy informatyczne. Powstanie takich firm jest produktem procesu transformacji, są one jednak także siłą napędową zachodzących zmian. Bez inwestycji, jakie są ich udziałem, globalne sieci zaopatrzenia nie mogłyby zaistnieć. Pomimo zarządzania na odległość i wprowadzenia narzędzi wirtualnych opartych na IT, typowe umiejętności spedytora nadal się liczą. Pozostaje on wykonawcą skupionym na kwestiach operacyjnych, obsłudze ładunków i jednostek przewozowych, przemieszczaniu fizycznych dóbr i pojazdów. „W spedycji – jak deklaruje jeden z menedżerów łańcucha dostaw – zasada, iż każdy obiekt znajdujący się w ruchu podlega ryzyku, nie może być bardziej prawdziwa. W gruncie rzeczy jedynie, czego można być pewnym jest to, iż określony rodzaj ładunku powoduje określony rodzaj problemów, które pojawiają się oczywiście zawsze wtedy, gdy mamy do czynienia z ważnym ładunkiem”.

Transport, magazynowanie, spedycja, odprawy celne, ubezpieczenia, to usługi najczęściej kontraktowane zewnętrznie. Pomimo ostatnich inwestycji w oprogramowanie, spedycja wciąż pozostaje działalnością ściśle związaną ze sprzętem materialnym. Pomimo wprowadzenia najbardziej rozwiniętych narzędzi IT, kontrola potoków ładunkowych powoduje, iż wciąż personel firm spedycyjnych pozostaje w gotowości do działania 24 godziny na dobę, kontrolując odchylenia, korygując błędy i zapobiegając mogącym się

pojawić przyszłym problemom. Nowoczesne rozwiązania IT pozwalają natomiast uczynić cały proces przejrzystym zarówno dla zarządzających spedycją jak i dla klientów, pod względem finansowym, pod kątem zyskowności. „Stawki przewozowe zmieniają się wciąż, co oznacza, iż przesyłki, które zapewniały dochód tydzień temu, mogą przynieść straty w tym tygodniu. Jeżeli znasz swój zysk po trzech miesiącach od jego przemieszczenia to znaczy, że straciłeś sporo pieniędzy” – mówi jeden z menedżerów łańcucha dostaw pytany przy okazji opracowywania raportu „The Future of Forwarding” dla Silver Bulle Technologies. Studium to opisuje udane przypadki zastosowania narzędzi IT w zakresie zarządzania łańcuchami dostaw. Wskazano na sukces produktów, które opierają się raczej na zakupionym oprogramowaniu niż na aplikacjach internetowych i umożliwiają każdemu pracownikowi oraz jego partnerom dostęp do systemu z własnego laptopa. Jest to ten rodzaj produktów, które umożliwiają pełną przejrzystość zarówno fizycznego procesu przemieszczenia ładunku, jak i aspektu finansowego z tym związanego.

Pełna przejrzystość oraz poprawa relacji partnerskich między zamawiającym i dostawcą stanowią krytyczny punkt we wzajemnych relacjach. 3PL służy przejściu od tradycyjnej relacji klient – dostawca do koncepcji głębokiego związania się poprzez prowadzenie wspólnego biznesu z klientem. Wcześniej wspomniany raport „Third Party Raport” dowodzi, że poprawa partnerstwa między klientem i dostawcą usługi często stanowi wyzwanie, zwłaszcza gdy klient ukrywa przed dostawcą pełny zakres możliwości, a dostawca nie potrafi uchwycić właściwego sposobu usprawnienia działania. Tak więc elastyczność i umiejętność właściwej reakcji są kluczowe dla obu stron każdej relacji 3PL. Wiele potencjalnych problemów wynika także z żądań użytkowników związanych z indywidualizacją usług i tendencji dostawców usług do oferowania standardowych rozwiązań. Wielcy gracze na rynku zapewne zawsze odpowiedzą, iż oferują tylko indywidualnie dostosowane rozwiązania. W rzeczywistości umiejętnie łączą oni zindywidualizowaną ofertę dla dużych klientów ze standardową ofertą dla średnich i małych kontrahentów. Poza geograficzną rozległością sieci i różnorodnością oferowanych usług istotnym czynnikiem konkurencyj-

ności jest przede wszystkim siła i elastyczność systemów IT.

Przejrzystość operacji, informacja w czasie rzeczywistym, umiejętność adaptacji nowych rozwiązań, szybka reakcja na zdarzenia nagłe – wszystko to jest uwarunkowane dobrymi systemami informatycznymi. Należy wszakże zaznaczyć, iż w przyszłości mogą pojawić się bariery wynikające z dających się już odczuć trendów konsolidacyjnych w sektorze sprzedawców technologii informatycznej. Rynek aplikacji biznesowych już teraz jest zdominowany przez firmy takie jak: SAP, Oracle, PeopleSoft. Zresztą segment ten będzie się rozwijał zapewne szybciej, niż cały rynek informatyczny.

Jak podaje „IDC Outlook”, wydatki w tym segmencie wzrosną w 2007 i 2008 roku odpowiednio o 7,2% i 7,1%. W segmencie pakietów oprogramowania wzrost będzie następował znacznie szybciej, niż w całym sektorze informatycznym (jak można przeczytać w „SAP Outlook 2007”). Platformy informatyczne zorientowane na usługi i nakierowane na średnie przedsiębiorstwa będą głównymi obszarami rozwoju. Podobnie utrzymana zostanie tendencja do fuzji i przejęć. Jak wskazywał już trzy lata temu magazyn „Logistics Europe”, wraz z rosnącą koncentracją rynku i w konsekwencji ograniczonymi możliwościami wyboru, problemy w relacji klient – usługodawca mogą wzrosnąć. Przykładowo, dużo trudniej będzie zintegrować wypracowane w firmie rozwiązania z globalną platformą. Ewolucja rynku dostawców oprogramowania będzie miała więc także i te nieprzewidziane wcześniej konsekwencje dla sektora logistycznego. Usługi obsługiwane przez firmowe systemy IT należą do najrzadziej kontraktowanych zewnętrznie usług logistycznych. Jak pokazują dotychczasowe doświadczenia, sektor 3PL będzie wciąż obecny w działaniach „taktycznych” w tym zakresie, ale operacje strategiczne przedsiębiorstwa pozostawiać będą w swojej gestii.

Raport z 2006 roku „Global Logistics Strategies. A review of the strategies of the world's leading global logistic players”, opublikowany przez „Transport Intelligence Unit” dowodzi, że „...europejski sektor logistyki kontynuował w 2005 roku długofalowy trend konsolidacyjny. Podobnie w 2006 roku spodziewana jest kontynuacja tego trendu. Jasnym staje się, iż wyłaniają się megaprzewoźnicy, którzy w przyszłości zdominują sektor.

W obecnej sytuacji istnieje tylko kilka przedsiębiorstw, które wydają się być zabezpieczone przed przejściem. Wśród nich wymienić należy: Deutsche Post World Net (DHL), FedEx, UPS. Nawet firmy tak duże jak Exel, który w 2004 roku przejął konkurencyjne Tibbett & Britten, zostało z łatwością „połknięte” przez DHL.

Firmy logistyczne w przewozach morskich

Spoglądając na listę 10 największych firm w Europie, studium przeprowadzone przez BVL przyznaje pierwsze miejsce Deutsche Post, następnie Maersk, TNT, Kuehne&Nagel, SNCF, CMA, CGM. Istniejący trend konsolidacyjny wydają się jeszcze bardziej umacniać europejskie firmy, w szczególności niemiecka państwowa Deutsche Post (zakup DHL i Exel), Deutsche Bahn (zakup Schenker i Bax) i Kuehne&Nagel (zakup ACR). Największym przejściem w sektorze kontenerowych przewozów morskich w 2006 roku było przejście P&O Nedlloyd przez Maersk. Rynek morskich przewozów kontenerowych zyskał w ostatnich latach na popularności, dzięki wielkiemu nasileniu aktywności gospodarczej w krajach dalekowschodnich. Wzrost ładowności w ostatnim roku nie miał sobie równych nigdy wcześniej. Liczba kontenerowców zamówionych albo budowanych w stocznich osiągnęła poziom 50% obecnie istniejącej floty. W sektorze ładunków masowych współczynnik zamówionej ładowności do istniejącego tonażu jest jeszcze większy. Scenariusz rozwoju sektora logistycznego nie byłby pełen, gdyby pominąć przewoźników morskich. Jako firmy transportowe są oni naturalnym partnerem dla spedytorów. W praktyce często stają się coraz bardziej konkurentami także w przewozach lądowych. Zarówno w przewozach intermodalnych, jak i w przewozach drogowych z portów i do portów, przewoźnicy morscy oferują coraz bardziej kompletne usługi. Najwięksi spośród nich – Maersk, NYK, posiadają systemy IT najnowszej generacji, pozwalające na śledzenie ładunków na całej trasie przewozu. Przykładowo, klienci z branży spożywczej mogą dzięki temu kontrolować temperaturę przewożonych produktów i wprowadzać zmiany na bieżąco. Nieco bardziej ostrożne po-

dejście prezentują przewoźnicy morscy, gdy idzie o angażowanie się w typową działalność logistyczną, gdzie niezbędne są duże nakłady w aktywa rzeczowe. Maersk, NYK, Coscon tworzą oddziały logistyczne, oferujące usługi 3PL dla wybranych klientów. Niektóre przedsiębiorstwa (jak przykładowo MSC, zajmujący drugą pozycję w światowych przewozach) pozostały jednak przy oferowaniu jedynie usług przewozowych. Głównym punktem strategii dużych morskich przewoźników kontenerowych w ostatniej dekadzie były terminale w portach. Maersk jest największą firmą na świecie w kontenerowych przewozach morskich, zaś APM Terminal – oddział firmy powołany dla obsługi terminali portowych, jest największym operatorem terminali na świecie. Niekiedy zyski z zarządzania terminalami przewyższają te pochodzące z działalności przewozowej. Na całym świecie inwestycje portowe szybko rosną, począwszy od Morza Czarnego, poprzez obszar śródziemnomorski, aż do portów dalekowschodnich. Analitycy rynku obawiają się, iż w dłuższej perspektywie spowodować to może nawet trwałą obniżkę stawek przewozowych z powodu nadmiernej pojemności przeładunkowej, co mogłoby zagrozić zyskowności sektora. Jednakże, o ile popyt pozostanie wysoki, stabilizacja jest bardziej prawdopodobnym scenariuszem. Wpływ jaki może mieć nowo dodana zdolność przeładunkowa i transportowa, wprowadzenie nowych statków, mogących przewieźć nawet 10 000 TEU lub więcej, zwiększy bezpośrednio usług i skróci czas ich realizacji – stwierdził jeden z menedżerów zarządu Maersk, prezentując nowe usługi łączące porty dalekowschodnie i europejskie. Wreszcie warto też podkreślić, iż spośród pięciu największych firm w przewozach morskich na świecie są aż cztery przedsiębiorstwa europejskie – Maersk, MSC, CGM i CMA.

Specyfika sektora spożywczego na rynku logistycznym

W raporcie Instytutu Dystrybucji Produktów Roślinnych z 2006 roku (*Institute of Grocery Distribution IGD*) pt. „Managing International Supply Chains” zidentyfikowano trzy główne wyzwania w zakresie światowej dystrybucji towarów: przewidywanie wielkości popytu, pako-

wanie, wprowadzanie nowych produktów na rynek. Rozważając sytuację z punktu widzenia międzynarodowej sieci dostaw, zarządzanie kosztami projektu jawi się jako najistotniejszy obszar działania zaraz po analizie popytu. Aby ograniczyć koszty i poprawić jakość usług sprzedawcy zaadaptowali techniki konsolidacji, zarządzania opłatami, wykorzystania w pełni ładowności środków transportu, dostaw od drzwi do drzwi i połączyli je z możliwościami, jakie daje wykorzystanie najnowszych zdobyczy technologicznych. Dostępność towaru na półce sklepowej w każdym momencie to największe wyzwanie dla międzynarodowych łańcuchów dostaw w warunkach ciągłego wzrostu niepewności, co do czasu wykonania i jakości usługi. Silne naciski na międzynarodowe sieci dostawcze wynikają również z tego powodu, iż wzrosło znaczenie promocji, wprowadzania nowych produktów i szukania dostawców/producentów w skali globalnej.

Sektor produktów roślinnych, jako jeden z najbardziej dynamicznie się rozwijających sektorów handlu, dostarcza typowych przykładów, z jakimi krytycznymi problemami boryka się współczesna międzynarodowa sieć dostawcza. Wspominany już, zasadniczy dla planowania problem kosztów oznacza, iż należałoby stworzyć scentralizowane ośrodki dystrybucyjne (*ang. Centralized Distribution Hubs*), gdzie osiągnąć można znaczny stopień automatyzacji, a przez to poprawić produktywność, przyspieszyć proces i zwiększyć elastyczność reakcji na pojawiające się zmiany w zamówieniach, przy jednoczesnej obniżce kosztów osiągniętej dzięki korzyściom skali. Ale szeroki zakres automatyzacji działań wymaga również szerokich inwestycji. Ponadto tak wielkie zmiany są z trudem przyswajane przez przedsiębiorstwa. Rynki konsumenckie w krajach wschodzących gospodarek są bardzo wrażliwe na czynnik kulturowy i od dostawców z reguły wymagana jest dużo większa elastyczność w działaniu. Na rynkach rozwiniętych z kolei prawo może stanowić barierę (na przykład wymagania dotyczące określonych zawartości składników w pożywieniu, zakres informacji, która musi znaleźć się na opakowaniu czy zasady dotyczące etykietowania wyrobów). Wielcy sprzedawcy, jak Wal-Mart, Tesco, Carrefour, Metro, podążają drogą koncentracji i ekspansji. Cały rozdział studium IGD

opisuje ich inwestycje w krajach Centralnej i Wschodniej Europy. Stwierdzono, iż „tania siła robocza, wysoka kultura pracy oraz skrócenie czasu dostawy do krajów Europy Zachodniej” to główne korzyści z inwestycji czynionych w Polsce, Czechach czy na Węgrzech lub Słowacji. W rezultacie nastąpiła swoista „inwazja” różnego rodzaju hipermarketów w tych krajach. W niektórych przypadkach (na przykład Polski) rządy wprowadziły pewne ograniczenia tego typu ekspansji. W związku z tym największe gracje na rynku to specjaliści od obrotu nieruchomościami. Fundusze inwestycyjne pozwoliły wykreować globalnie działające firmy, które czerpią zyski z budowy i wynajmu ogromnych magazynów dla klientów, takich jak firmy produkcyjne czy dostawcy usług logistycznych. Ogromne parki logistyczne wyrosły wokół największych europejskich miast i w strategicznych obszarach sieci transportowej. Firmy obracające nieruchomościami świetnie wiedzą, jak znaleźć odpowiednie miejsce i właściwego klienta. Co więcej, posiadły także wiedzę, jak posiadane miejsce przekłada się na konkretne powierzchnie magazynowe. Wielofunkcyjna powierzchnia magazynowa jest łatwiejsza w wynajęciu i może być wynajęta na dłuższy okres czasu. Specjaliści od nieruchomości wnieśli na rynek logistyczny jedną niezaprzeczalną wartość – obecnie decyduje kapitał prywatny; wcześniej infrastruktura logistyczna była w dużej mierze zależna od nakładów rządowych. Również samorządy lokalne, cierpiące na chroniczny brak funduszy, spoglądają w kierunku inwestujących w nieruchomości firm logistycznych jako na źródło potencjalnych dochodów podatkowych. Jednakże druga strona tej ewolucji w zasadach działania sektora może w przyszłości objawić się w postaci „dzikiego” zajmowania terenów pod zabudowę, braku zrównoważenia w rozwoju obszaru, a także w dalszej deregulacji rynku.

Zakończenie

Głównym wątkiem omawianych zagadnień jest postępujący proces koncentracji na rynku usług logistycznych. Pojawić się może pytanie, czy obawa o nadmierną koncentrację nie jest bynajmniej przesadzona. Jeżeli spojrzeć na sektory powiązane – spedycję, sektor morski, uwidaczniają się takie same trendy. Jest

to więc ogólna tendencja napędzana przez postępującą globalizację, wyższe wymagania co do zakresu i jakości usług oraz rosnącą kompleksowość łańcuchów dostaw. Na pojawiające się pytanie, czy zatem małe i średnie firmy w sektorze w ogóle przetrwają, odpowiedzieć można twierdząco przy zastrzeżeniu, że jednak będzie to relatywnie niewielka liczba tych firm.

Poprawa jakości, specjalizacja, zajmowanie rynków niszowych, usługi zindywidualizowane, stanowią takie kierunki działań, które pozwolą im na efektywną rywalizację na bardzo konkurencyjnym rynku. Wydaje się ponadto, że kluczową rolę w ich przetrwaniu odegrać mogą firmy sektora informatycznego oraz dostawcy oprogramowania logistycznego. Niezbyt drogie, proste w obsłudze i dostosowane do potrzeb indywidualnych rozwiązania informatyczne umożliwią przetrwanie firm małych i średnich w branży. Jak już wspomniano, obecnie najwięksi dostawcy oprogramowania biznesowego koncentrują się przede wszystkim na sferze średniej wielkości przedsiębiorstw. Przyszłość pokaże, jaką drogą podąży sektor logistyczny. Można być jednak przekonany, że najbliższe lata upłyną pod znakiem dynamicznych przekształceń.

STRESZCZENIE

Artykuł prezentuje współczesne trendy w światowej logistyce oraz rozważa kierunki zmian, jakich można się spodziewać w najbliższym dziesięcioleciu. W części pierwszej przedstawiono – w oparciu o najnowsze statystyki branży – jej stan aktualny. W części drugiej opisano strategię działania operatorów, w szczególności związane z obecną falą fuzji prowadzących do konsolidacji w sektorze, a także rosnącą rolę zewnętrznego kontraktowania części usług logistycznych przez operatorów. Podkreślone zostało zwłaszcza znaczenie zintegrowanych systemów informatycznych, jako narzędzia niezbędnego do zaistnienia na współczesnym rynku logistycznym. Przeanalizowana także została rola i funkcje, jakie pełnią największe firmy logistyczne w Europie, wyzwania jakie stoją wobec firm małych i średnich w konkurencji z tymi gigantami. Omówione zostały trendy w sektorach pokrewnych – spedycji, a szczególnie rola przedsiębiorstw trudniących się morskimi przewozami kontenerowymi. W końcu jako studium przypadku przedstawione zostały wyniki badań dotyczące sektora spożywczego w krajach Europy Środkowej i Wschodniej.

BUSINESS STRATEGIES OF THE LOGISTICS SERVICE PROVIDERS – SUMMARY

The paper deals with the current trends in logistics. The first part contains some basic figures of the logistic market based on recent data and published reports. Second and third parts give some insight in the strategies of main players on logistic market and especially the Third Party Logistics Providers, focusing on consolidation and concentration, on IT solutions and capabilities and on the globalization challenges.

Part four analyzes the role of European big companies and future of small and medium sized firms. It also deals with logistic sector supportive companies – in particular the container carrying shipping companies. The last chapter provide a case study of the grocery sector and its expansion in Central and Eastern Europe.

LITERATURA:

- Bologna S., d'Agostino Z., *Scenari dello shipping*, Strategic Paper for the Association of Italian Ports, Rome 4th April 2007.
- Bundesvereinigung für Logistik, *Proceedings of the Annual Congress, 2004/2005/2006*.
- Bundesvereinigung für Logistik, *Trends und Strategien in der Logistik*, Deutscher Verkehrsverlag 2005.
- Die Top 100 der Logistik*, Deutscher Verkehrsverlag, 2006.
- Drewry, *Annual Container Market Review and Forecast 2006/2007*, October 2006.
- Establish Inc., Herbert W. Davis, *Logistics cost and service 2006*.
- Establish, Herbert W. Davis, *Global Supply Chain Strategy. Case Studies*, 2006.
- Eyefortransport, *European 3PL Market Survey Report*, August 2005.
- IBM Global Business Services, White Papers, *Transforming global logistics for strategic advantage in emerging markets*, by Quentin Wedan, June 2006.
- Institute of Grocery Distribution, *Managing International Supply Chains. Identifying best practices across borders*, 2006.
- Langley J. and Capgemini, *2006 Third Party Logistics. Results and Findings of the 11th Annual Study*, 2006.
- ProLogis, *European Warehouse Market Research, Impact of E.U. Expansion on Europe's Warehouse Market*, August 2004.
- Ryder Global SC Solutions, James W. Moore, *A 3PL Strategy for 'the gathering storm'*, September 20, 2006.
- Silver Bullet Technologies, *The future of forwarding*, 2006.
- Supply Chain Digest, *The 10 Key to Global Logistics Excellence*, 2006.
- Transport Intelligence Unit, *Central and Eastern Europe Logistics Report 2007*, November 2006.
- Transport Intelligence Unit, *Global Logistics Strategy 2006*, March 2006.