



Ewa Placzek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Logistyki Społecznej
ewa.placzek@ue.katowice.pl

STRATEGIE BIZNESU USŁUGODAWCÓW LOGISTYCZNYCH DZIAŁAJĄCYCH W SIECI

Streszczenie: Globalizacja i internacjonalizacja wpływa na działalność usługodawców logistycznych. Dostrzegają oni konieczność zmian w dotychczasowych modelach biznesowych, zwłaszcza w obszarze strategii. Wobec tego przed usługodawcami stoi zadanie polegające na dostosowaniu realizowanych strategii lokalnych do jednej strategii globalnej. W artykule wskazano, że warunkiem koniecznym osiągnięcia sukcesu przez usługodawców logistycznych jest oparcie działalności na strukturze sieciowej i strategii glolokalnej.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, strategia glolokalna, sieciowość usługodawcy logistycznego.

Wprowadzenie

Silna konkurencja na rynku usług logistycznych wymusza na usługodawcach logistycznych poszukiwanie nowych rozwiązań w zakresie realizowanych strategii. Większość usługodawców logistycznych w ramach organizacji sieciowej realizuje strategię międzynarodową i globalną. Jednakże niektórzy z nich dostrzegli, że strategia globalna wymaga indygenizacji. Celem niniejszych rozważań jest wskazanie, jak decyzje w zakresie tworzenia organizacji sieciowej i realizacji strategii glolokalnej przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu u globalnego operatora logistycznego DB Schenker.

1. Strategie w internacjonalizacji usługodawców logistycznych

Zachodzące procesy globalizacji i internacjonalizacji są postrzegane jako główne determinanty wpływające na działalność biznesową usługodawców branży TSL. Dla wielu z nich oznacza to sytuację wymagającą szybkiej reakcji oraz działań dostosowawczych gwarantujących dalsze funkcjonowanie na rynku. Usługodawcy logistyczni dostrzegają konieczność zmian w dotychczasowych modelach biznesowych, polegających na reorganizacji działań w wielu obszarach, np. obsługi klienta, świadczenia usług, dystrybucji, komunikacji, technologii, konkurencji czy współpracy. Wymaga to jednak zmian w obszarze strategii, ponieważ jest ona narzędziem gwarantującym sukces modelu biznesu. Wobec tego przed usługodawcami (zwłaszcza tymi niższego szczebla ewolucyjnego, np. dostawcami prostych usług logistycznych) stoi zadanie polegające na dostosowaniu realizowanych strategii krajowych do jednej zintegrowanej strategii globalnej. Zadanie, którego trudność sprowadza się do sformułowania i wprowadzenia w życie skutecznej strategii globalnej.

Według G. Yipa [1996] ogólna strategia globalna składa się z trzech elementów:

- strategii bazowej stanowiącej podstawę trwałości przewagi konkurencyjnej,
- umiędzynarodowienia strategii bazowej poprzez międzynarodową ekspansję działalności i odpowiednie przystosowanie jej do potrzeb międzynarodowych,
- globalizacji strategii międzynarodowej poprzez wprowadzenie mechanizmów integracji międzynarodowej.

Podejście G. Yipa pozwala na wyodrębnienie w tradycyjny sposób trzech form strategii: lokalnej, międzynarodowej (wielonarodowej) i globalnej (rys. 1). Jednakże dla większości usługodawców logistycznych przeprowadzane zmiany ograniczają się do stosowania działań głównie w wymiarze dwóch strategii: międzynarodowej (multilokalnej) i globalnej.



Rys. 1. Idea glokalnej strategii

Źródło: Svensson [2001].

Strategia międzynarodowa¹ (multilokalna) jest często stosowana przez usługodawców logistycznych rozpoczynających swój proces umiędzynarodowienia. Są nimi dostawcy usług logistycznych 2PL lub przedsiębiorstwa niszowe, które dążą do poprawy swojej pozycji konkurencyjnej, a w konsekwencji do osiągnięcia wyższej formy ewolucyjnego rozwoju. Dla tych usługodawców oznacza to oddzielne konkrowanie w każdym kraju lub regionie poza rynkiem macierzystym (krajowym). Często firmy te konkurują na poziomie krajowym, dostosowując zakres usług i sposoby ich świadczenia do warunków i potrzeb rynku lokalnego/regionalnego. Typowym przykładem strategii umiędzynarodowienia jest firma realizująca w różnych krajach bardzo odmienne strategie i podejścia [Yip, 1996]. Zdarza się, że firmy prowadzą swoją działalność w regionach przygranicznych w tzw. granicach „ścian” krajów ościennych, wykorzystując przy tym różnice pomiędzy krajami/rynkami. Firmy te można scharakteryzować jako sieć zdecentralizowaną ze względnie autonomicznymi spółkami zależnymi działającymi na lokalnych rynkach.

Analizując strategie międzynarodowe stosowane przez usługodawców logistycznych działających w Polsce, można zauważyć, że charakteryzują się one z jednej strony specjalizacją i dywersyfikacją usług oraz znaczną ekspansją na nowe rynki, a z drugiej strony metody realizacji przyjętych strategii są zróżnicowane, od fuzji i zakupów pojedynczych firm lub firm posiadających strukturę sieciową, poprzez spółki joint venture, aż po dobrowolne nawiązywanie współpracy.

Realizując międzynarodową/multilokalną strategię, usługodawcy logistyczni starają się maksymalizować wyniki poprzez maksymalizację lokalnych przewag konkurencyjnych, przychodów lub zysków.

Strategia globalna polega na globalizacji strategii międzynarodowej i cechuje ją zintegrowane podejście międzykrajowe i międzyregionalne. Innymi słowy polega na wprowadzeniu zintegrowanego zarządzania ogólnoswiatowymi zasobami przedsiębiorstwa i jego przewagą konkurencyjną [Yip, 1996]. Jest realizowana przez usługodawców logistycznych wyższego rzędu – operatorów logistycznych 3PL i integratorów logistycznych 4PL. Skupiając strategiczne zasoby i kompetencje oraz dysponując filiami w różnych krajach świata, usługodawcy logistyczni dążą do poprawy międzynarodowej konkurencyjności poprzez stworzenie ze wszystkich działań przedsiębiorstwa jednolitego systemu. Oznacza to traktowanie świata lub określonego regionu świata jako jednego, identycznego rynku, ignorując istniejące granice, specyfikę poszczególnych krajów, zróżnicowane czynniki otoczenia oraz dostarczając jednakowy produkt na wszystkie rynki [Rymarczyk, 1996]. Usługodawcy logistyczni wykorzystując strategię globalną starają się maksymalizować wyniki poprzez podziały i integrację.

¹ „Międzynarodowy” odnosi się do tego, co usługodawca robi poza granicami kraju macierzystego.

Niektórzy operatorzy logistyczni dostrzegli, że realizowana strategia globalna wymaga indygenizacji („ulokowania”), czyli dostosowania wynikających z niej implikacji i szans do lokalnych warunków i lokalnej specyfiki. To spostrzeżenie umożliwiło im wdrożenie strategii glokalizacji² polegającej na „rośnięciu w siłę w skali globalnej”. Glokalizacja stanowi pewnego rodzaju kompromis posługiwania się obecnie terminem „strategia globalna”. Odzwierciedla aspiracje globalnego podejścia do strategii, podczas gdy jest uznawana konieczność adaptacji biznesu lokalnego do ogólnej działalności biznesowej. Stanowi zatem swoistą syntezę globalizacji i lokalizacji [Svensson, 2001], ponieważ wraz z pogłębianiem się globalizacji rośnie znaczenie lokalnych uwarunkowań funkcjonujących w skali globalnej przedsiębiorstw, a lokalne gospodarki są coraz bardziej uzależnione od ich globalnego otoczenia. Z drugiej strony uświadomiono sobie, że lokalna specyfika wymaga uniwersalizacji i nadaje się do uniwersalizacji, w wyniku której to, co lokalne, staje się globalne, wnosząc do globalnej gospodarki i kultury elementy miejscowo specyficzne, przystosowując zarazem miejscową odmienną ekonomiczną i kulturową do globalnych standardów. Mówiąc o strategii glokaloalnej lub glokalizacyjnej, należy zwrócić uwagę na zagadnienia:

- wybierania przez korporacje transnarodowe lokalizacji w mających specyficzne cechy miejscach;
- lokalnych implikacji społecznych, ekonomicznych, politycznych, kulturowych i przestrzennych tych wyborów;
- podatności i wrażliwości miejsc na delokalizację lub regulację lokalizacji i jej skutków przy jednoczesnym zupełnym ignorowaniu tych skutków przez korporacje transnarodowe dokonujące zmian lokalizacji należących do nich obiektów i firm;
- zachowania lokalnych przedsiębiorców na globalnym rynku lokalizacji;
- transferów lokalnych czynników produkcji (lokalnych czynników wzrostu) prowadzących do ich wymywania z poziomu lokalnego lub zasilania nimi gospodarki na poziomie lokalnym [Kuciński, 2011].

Tym sposobem glokaloalna strategia łączy cele lokalne, multilokalne (międzynarodowe) i globalne, będąc jednocześnie dobrym podłożem dla nowych modeli biznesowych w celu zdobycia rynków światowych, które są oparte na międzynarodowej sieci firm działających na zróżnicowanych rynkach (lokalnych, międzynarodowych, regionalnych czy globalnych). Złożoność międzynarodowego biznesu zmusza operatorów do tworzenia trwałych koalicji z ich do-

² Transferu pojęcia „glokalizacja” na grunt nauk społecznych dokonał Roland Robertson. Zdefiniował on glokalizację jako adaptację globalnej działalności do warunków lokalnych. Jego istota sprowadza się do twierdzenia: „myśl globalnie, działaj lokalnie”.

stawcami, nabywcami, konkurentami i partnerami. Z takim potencjałem firmy tworzą sieć kompleksowych powiązań biznesowych, a te powiązania organizacyjne stają się integralną częścią globalizacji.

2. Organizacja sieci firm operatorów logistycznych

W odpowiedzi na nowe strategie zmienia się także organizacja firm. Tradycyjny model organizacyjny dużej pionowo zintegrowanej firmy nie jest w stanie zapewnić sukcesu na rynku globalnym. Analizując usługodawców logistycznych z punktu widzenia konkurencyjności i ich udziału w rynku, można wnioskować, że warunkiem koniecznym osiągnięcia sukcesu w dobie globalizacji jest oparcie działalności na strukturach sieciowych, tworząc tym samym organizację sieciową. Struktura sieciowa oznacza bardziej skomplikowaną strukturę, gdzie organizacje są powiązane nie tylko liniowo, ale mogą być także powiązane w sposób krzyżowy z uwzględnieniem dwukierunkowej wymiany (przepływu fizycznego i informacyjnego).

Organizację sieciową można zdefiniować jako gęstą, wielowymiarową oraz wzajemną sieć relacji wymiany, w której podzielany system wartości określa role członków i ich odpowiedzialności. Działalność realizowana na zasadzie sieci powiązań z możliwymi do identyfikacji partnerami biznesowymi oznacza współzależność, współpracę i współzawodnictwo względem konkretnych, identyfikowalnych i wyraźnie powiązanych podmiotów. Należy jednak podkreślić, że warunki sieciowego współdziałania oznaczają, że obok strategii sieci występują także odrębne strategie jej członków. Niezbędne staje się więc zapewnienie spójności indywidualnych oraz zbiorowych zamierzeń strategicznych [Czakon, 2012].

Struktura sieciowa umożliwia rozwijanie szerokiej gamy umiejętności przedsiębiorstwa i szybkie wprowadzenie innowacji. Jak twierdzi A.R. Colon, ma ona na celu „wiązać, ułatwiać i harmonizowanie różnych ośrodków przedsiębiorczych inicjatyw, aby w końcu doprowadzić do ich pełnej integracji, elastycznej i skutecznej w działaniu” [Brilman, 2002, s. 430].

Praktyka pokazuje, że funkcjonowanie w ramach organizacji sieciowej pozytywnie wpływa na kluczowe zmienne sukcesu poprzez tworzenie wartości, osiąganie przewagi konkurencyjnej, zarządzanie wiedzą, większe szanse przetrwania i rozwoju [Czakon, 2012], zachęcanie do znajdowania nowych rynków, nowych segmentów i nisz oraz pozwalając szybko reagować na zmiany biznesu w wyniku wahań cen.

Nowe wzory sieci organizacyjnej opierają się na sojuszach zawartych pomiędzy dużymi firmami, tworząc poziome powiązania, które charakteryzują się decentralizacją, autonomią, udziałem i koordynacją obszarów działalności [Castells, 2000].

Na rynku usług logistycznych większość usługodawców działa opierając się na strukturach sieciowych. Są one tworzone przez trzy typy firm: globalnych usługodawców logistycznych, wyspecjalizowanych usługodawców logistycznych i dostawców prostych usług logistycznych.

Globalni usługodawcy logistyczni to najsilniejsza grupa składająca się z operatorów logistycznych 3PL lub wiodących operatorów logistycznych LPL. Działają oni na rynku globalnym we współpracy z innymi operatorami logistycznymi, rozwijają rozległe, zintegrowane sieci. Dzięki globalnym i międzynarodowym powiązaniom tworzą złożone łańcuchy dostaw oraz zintegrowane systemy gwieździste (hub-and-spoke), spełniając w ten sposób oczekiwania klienta. Sieciowość gwarantuje im przewagę konkurencyjną w stosunku do innych firm poprzez realizację globalnych łańcuchów dostaw w sposób efektywny i skuteczny.

Wyspecjalizowani usługodawcy logistyczni to grupa składająca się z wyspecjalizowanych operatorów logistycznych 3PL bądź wyspecjalizowanych dostawców usług 2PL. Można ich określić mianem niszowych operatorów, ponieważ oferują węższy zakres usług, skupiając się na konkretnych, wybranych rynkach branżowych, sektorach albo na obsłudze logistycznej pewnego rodzaju dóbr. W celu zapewnienia skutecznego łańcucha dostaw w ramach niszy rynkowej tworzą relacje sieciowe z globalnym operatorami logistycznymi lub dostawcami logistycznymi sektora MSP.

Najdalszą pozycję w sieci zajmuje dostawca prostych usług logistycznych 2PL charakteryzujący się najniższymi, wąskimi kompetencjami. Działa na zasadzie outsourcingu, realizując na zlecenie operatorów logistycznych proste czynności logistyczne, np. firmy transportowe, jednocześnie zdobywając i rozwijając kompetencje, których by nie zdobył, gdyby działał samodzielnie.

3. Case research – rdzeń sieci

Jedną z wielu firm sektora TSL realizującą z powodzeniem strategię internacjonalizacji z wykorzystaniem organizacji sieciowej jest DB Schenker [www 4]. Firma ta stworzyła w ciągu wielu lat sieć, której rdzeń został uformowany przez liczne fuzje, przejęcia, zakupy innych firm, tj. poprzez rozwój poziomych sieci korporacyjnych. Analizując historię firmy, trudno jednoznacznie określić, który z opisywanych podmiotów może być obecnie uznany jako tzw. matka sieci. Obecnie sieć znajduje się w stanie ciągłych zmian.

Obecnie Schenker to firma o wieloletniej historii. Została założona przez Gottfrieda Schenkera wraz z dwoma partnerami biznesowymi (Moritzem Karpelesem i Moritzem Hirschem) pod nazwą Schenker & Company w czerwcu 1872

roku w Wiedniu (Austria). Jak na ówczesne czasy, postawiony przez właścicieli cel działalności był wizjonerski. Było nim świadczenie usług „drzwi-drzwi” przez jeden podmiot. Do końca XIX wieku Schenker był jedyną firmą oferującą przewozy z Londynu do Istambułu. Na początku XX wieku firma miała już silny międzynarodowy charakter, posiadała oddziały w wielu państwach europejskich³ oraz magazyny działające jako węzły handlowe. W 1931 roku Schenker Co zostało nabyte przez German Railways (późniejsze Deutsche Bundesbahn).

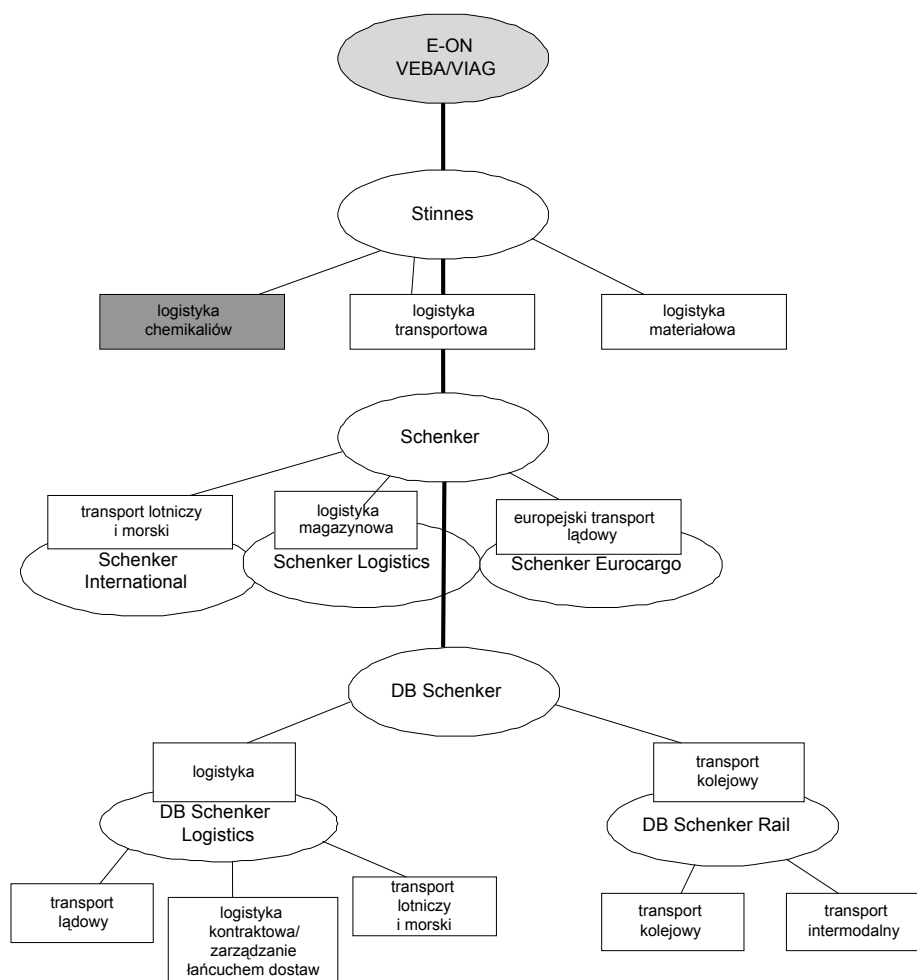
Lata 90. XX wieku to dla Schenkera niezwykle burzliwe lata. W tym czasie miały miejsce liczne fuzje i przejęcia. 4 sierpnia 1989 roku 22,5% aktywów Schenker Co zostało nabytych przez Stinnes AG (jedną z czołowych grup logistycznych na świecie szczytującą się ponad dwustuletnią historią). W 1990 roku pomiędzy firmami zawieszono spółkę joint venture, co w konsekwencji umożliwiło Stinnes AG podnieść udziały w Schenker do 80%. W 1997 roku miała miejsce reorganizacja Schenkera, w ramach której wyodrębniono 3 obszary biznesowe:

- Schenker International, który specjalizuje się w globalnych przesyłkach lotniczych i oceanicznych, zajmuje się świadczeniem usług pokrewnych, tj. dostarczanie przesyłek „drzwi-drzwi” oraz świadczeniem zintegrowanych usług logistycznych;
- Schenker Logistics, specjalizujący się usługach związanych z magazynowaniem i świadczeniem usług wartości dodanej;
- Schenker Eurocargo – obejmujący usługi świadczone w ramach europejskiego transportu lądowego; obszar ten został utworzony poprzez fuzję, a następnie zakup szwedzkiej grupy transportowo-logistycznej Bilspedition Transport and Logistic AB; w ten sposób powstała firma Schenker – BLT.

Początek XX wieku był dla firmy również burzliwy. W roku 2000 pomiędzy Schenkerem i Deutsche Bahn Cargo (obecnie Railion Deutschland) zawieszono spółkę joint venture, a Deutsche Bahn (DB) nabyło większość udziałów firmy Stinnes, co przyczyniło się do ostatecznego zintegrowania Schenkera z DB. W grudniu 2007 roku w ramach reorganizacji koncernu Deutsche Bahn połączono spółkę Schenker oraz Railion i Stinnes pod wspólną nazwą DB Schenker.

W ramach prowadzonej dzisiaj działalności Schenker świadczy zintegrowane usługi logistyczne z wykorzystaniem międzynarodowych systemów logistycznych. Grupa ma około 91 000 pracowników w tysiącach oddziałów na całym świecie. W ramach grupy Schenker istnieją dwa wyspecjalizowane segmenty biznesowe: logistyka i transport kolejowy (rys. 2).

³ Do śmierci G. Schenkera w 1901 roku firma posiadała 32 oddziały w 13 europejskich państwach.



Rys. 2. Rdzeń sieci DB Schenker

4. Strategia globalna i globalna Schenker

W latach 90. rynkowy rozwój omawianej sieci został osiągnięty głównie w wyniku licznych fuzji i nabyć firm (grup firm). Przykładem stosowania tej strategii jest nabycie Schenker oraz późniejsza fuzja i zakup grupy BTL (Bilspedition Transport and Logistic), co umożliwiło utworzenie firmy działającej w ramach ogólnoeuropejskiej sieci pod nazwą Schenker – BTL.

W celu rozszerzenia swoich działań w drugiej połowie lat 90. sieć stosowała podejście globalne lub globalne. Działania te były oparte na zdolności zaspokajania zróżnicowanych wymagań klientów na poziomie narodowym po-

przez oferowanie i dostarczanie rozwiązań (wystandaryzowanych usług logistycznych) dostosowanych do indywidualnych potrzeb klienta zlokalizowanego w dużych i odmiennych regionach geograficznych. Rodzimmym przykładem stosowania omawianych strategii w sieci tworzonej przez Schenkera może być działalność Spedpolu, który wyniku przeprowadzonej w 1991 roku restrukturyzacji Przedsiębiorstwa Spedycji Krajowej rozpoczął działalność usługową, oferując krajowe usługi logistyczno-spedycyjne. Udziałowcami Spedpolu byli BTL AB (99,2%) oraz osoby fizyczne (0,8%). Jednakże całkowita przynależność BTL AG do grupy logistycznej Stinnes (obecnie do DB AG) spowodowała, że podmiot ten funkcjonuje na rynku polskim pod nazwą Schenker.

Od początku tworzenia i funkcjonowania sieci w ramach realizacji strategii globalnej dążono do zaspokajania potrzeb klienta w zakresie świadczenia zindywidualizowanych rozwiązań logistycznych na rynku europejskim. W tym celu sieć oparła swoją działalność na swoich własnych filiach (posiadanych lub tworzonych). W Europie nie ma kraju, w którym Schenker nie ma swojej filii lub firmy córki, np. Schenker Szwecja, Schenker Polska itp.

Kolejny etap dostosowania oferty usługowej do potrzeb rynków narodowych podjęto pod koniec 2000 roku. Sieć zaproponowała połączenie działalności prowadzonych dotąd oddzielnie. Zastosowaną metodą organizacyjną była wewnętrzna fuzja niemieckiego Schenker – BTL AG z Schenker International Deutschland GmbH, w wyniku której utworzono jedną spółkę – Schenker Deutschland AG. Głównym celem podjętych działań była chęć stania się „największym dostawcą zintegrowanych usług logistycznych na rynku niemieckim (...) szczególnie w przypadku złożonych projektów zarządzania łańcuchami dostaw” [www 4].

Strategia sieci dążącej do bycia największym dostawcą zintegrowanych usług logistycznych w Europie zmierzała w kierunku pełnej kontroli nad infrastrukturą transportową. Sieć zwróciła uwagę na czas realizacji dostaw, zakładając, że przesyłki powinny docierać do odbiorców w 24 godziny, co przy kongestii występującej na licznych europejskich szlakach transportowych (zwłaszcza drogowych) nadal jest założeniem trudnym do realizacji. Aby móc sprostać temu wyzwaniu, Schenker zbudował swoją własną, europejską sieć kolejową. Do osiągnięcia tego celu posłużył się dwoma modelami.

Pierwszy model polega na łączeniu placówek i oddziałów całkowicie posiadanych firm, np. w 2009 roku przejęcie polskiego prywatnego przewoźnika kolejowego PCC Logistics, co umożliwiło bezpośredni dostęp do infrastruktury kolejowej, przyczyniając się do rozszerzenia europejskiej sieci Schenkera oraz wzmocnienia pozycji sieci w Europie Wschodniej.

Drugim modelem w ramach strategii glolokalnej było utworzenie w 2000 roku joint venture (50-50) z Deutsche Bahn AG, w wyniku którego utworzono nową firmę „Railog”. Firma ta oferuje głównie usługi w zakresie logistyki kolejowej dla kluczowych odbiorców w całej Europie.

Poza rynkiem europejskim strategii glolokalne i globalne były stosowane do budowania własnych filii. Ten model organizacyjny znalazł zastosowanie między innymi w Chinach, gdzie sieć utworzyła nową filię do obsługi klientów sektora technologicznego oraz motoryzacyjnego. Sieć wykorzystwała spółki joint venture, partnerstwo biznesowe oraz liczne firmy transportowe działające jako jej agenci w różnych krajach. Jako przykład tego modelu poza Europą można podać utworzoną w marcu 1999 roku spółkę joint venture z Petrolog Group w Indonezji pod nazwą PT Schenker Metrolog Utama. Celem tego porozumienia było wsparcie i realizacja strategii glolokalnej w Indonezji. „Zdołano znaleźć idealne połączenie wiedzy o rynku lokalnym, będącą w dyspozycji grupy Metrolog z wszystkimi zaletami globalnej sieci Schenkera”.

W dalszym rozwoju ewolucyjnym sieć nie ograniczyła się do stosowania tylko strategii glolokalnej. Wraz z ogólnymi tendencjami zmierzającymi w kierunku globalizacji dostrzegła konieczność podążania w tym kierunku, tzn. budowania strategii globalnej. Dla sieci oznacza to najogólniej dążenie do bycia światowym dostawcą usług logistycznych poprzez rozwijanie i świadczenie złożonych, kompleksowych usług logistycznych na rynkach światowych, rozwijanie rozwiązań usprawniających globalne łańcuchy dostaw oraz podjęcie konkurencyjnych działań na całym świecie.

W celu rozwinięcia złożonych rozwiązań dostosowanych do różnych podmiotów/sektorów sieć zdecydowała się zreorganizować swoje firmy rdzeniowe. W efekcie tego zarówno Stinnes, jak i Schenker koncentrują swoje działania na zagadnieniach logistycznych idących w kierunku rozwijania i dostosowania nowych produktów/usług logistycznych do oczekiwań klientów. W ramach tego schematu działaniami podjętymi w celu osiągnięcia założeń były kontakty z firmami przemysłowymi, np. Hewlett Packard czy umowy o współpracy z dotychczasowymi konkurentami, np. porozumienie zawarte pomiędzy Schenkerem a Panalpina mające na celu zapewnienie dostaw produktów z fabryk HP w Azji do hurtowni zlokalizowanych w Europie. Schenker odpowiada za wysyłkę z lotnisk Azji, natomiast Panalpina organizuje odbiór przesyłek w Europie, wykorzystując przy tym swoją sieć dystrybucyjną jednostki zależnej SwissGlobalCargo. Dystrybucję w Skandynawii, Polsce, krajach bałtyckich organizuje Schenker, wykorzystując europejską sieć transportu lądowego [www 3].

Strategie globalizacyjne sieci w obszarze logistyki obejmują joint venture i sojusze, które są zawierane w celu świadczenia i rozwoju globalnych usług logistycznych.

Strategia globalizacji opiera się także na budowaniu sieci dystrybucyjnej, tworzonej na podstawie rozbudowanego systemu infrastruktury logistycznej zlokalizowanej w różnych krajach, której podstawowym celem jest usprawnienie przepływów fizycznych w ramach międzynarodowych łańcuchów dostaw. Dzięki temu jest możliwe powiększenie zdolności usługowej sieci, przy czym można przyjąć, że ze względu na zasięg oddziaływania spełniają one funkcje „łącznika” rynków sieci. Można je zatem określić jako kręgosłup firm działających w ramach sieci.

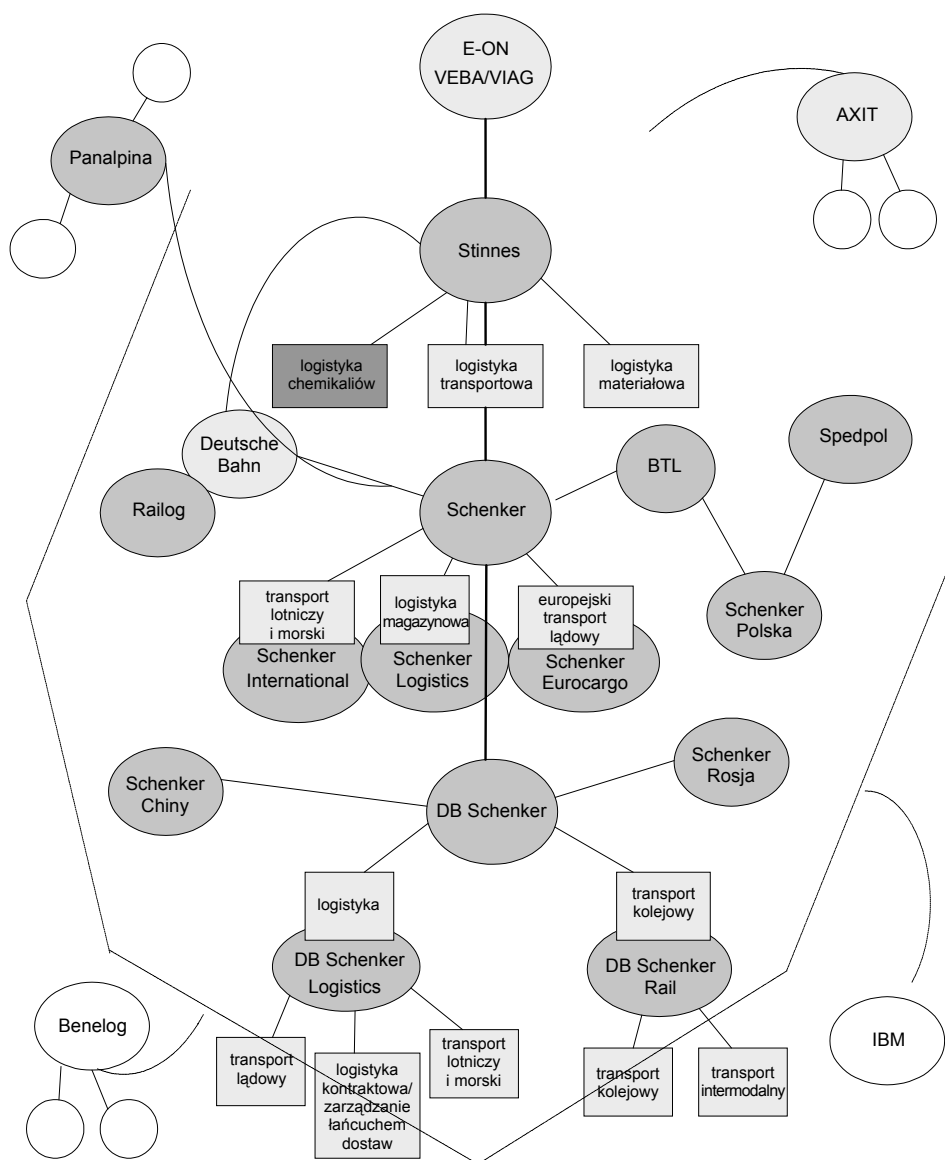
Jak pokazuje historia wielu firm działających w sieci, takie „gwieździste” systemy nie są nowością. Można wymienić wiele przykładów sieci, które budując nowe, własne centra dystrybucyjno-logistyczne, rozszerzają swoją dotychczasową sieć. Szeroki zakres oferty usługowej, począwszy od usług transportu lądowego, lotniczego, morskiego, zarządzania magazynem czy usług wartości dodanej, umożliwi klientom lepszy dostęp do rynków światowych.

Strategia idzie w kierunku obsługi i łączenia wielkich regionów na całym świecie. Regiony spełniają przy tym rolę ośrodków ułatwiających światową dystrybucję oraz świadczenie usług logistycznych na skalę globalną. Na przykład w ramach wzmocnienia sieci środkowo-wschodniej Schenker wybudował swoje centra logistyczne w regionie nadbałtyckim (Estonii, Łotwie i Litwie), na Białorusi, Ukrainie, w Rosji czy Czechach (np. w Brnie [www 1]) i na Słowacji.

Sieć DB Schenker Logistics Rosja jest budowana od 2005 roku i opiera się na krajowej sieci logistycznej. Stanowi ją obecnie 21 lokalizacji. Najdalsze połączenie między Moskwą a Krasnojarskiem liczy 4,5 tys. km, z czasem dostawy transportem samochodowym w ciągu 7 dni! Cechą charakterystyczną dla rosyjskiego rynku jest to, że importowane dobra trafiają głównie do Moskwy i Petersburga, a dopiero później są dystrybuowane po terenie całego kraju. Dlatego największe centra logistyczne są usytuowane w tych dwóch miastach. DB Schenker Logistics Rosja ma w Moskwie: terminal cross-dockowy krajowy, terminal międzynarodowy ze składem celnym i magazynem celnym oraz magazyny logistyczne o łącznej powierzchni około 40 tys. m². Natomiast w Sankt Petersburgu dysponuje terminalem międzynarodowym ze składem celnym i magazynem celnym oraz magazynem logistycznym o łącznej powierzchni 7 tys. m² [www 2].

Dla europejskiej sieci Schenkera strategicznym ogniwem jest Rotterdam. Port w Rotterdamie dysponujący bezpośrednim dostępem do rozległej sieci autostrad (lądowych i morskich) jest uznawany za największe centrum logistyczne

w Europie oraz najważniejsze centrum przeładunku kontenerów (hub). To centrum jest określane najważniejszą bramą globalnej sieci logistycznej, a wśród klientów pozaeuropejskich stanowi wrota do Europy.



Rys. 3. Przykład organizacji sieciowej

Strategia globalizacji obejmuje rozwój różnych rozwiązań technologicznych w dziedzinie informacji i komunikacji (ICT). W celu stworzenia powszechnej platformy informacyjnej łączącej wszystkie podmioty działające w ramach sieci jest to warunek konieczny, dzięki któremu jest możliwe dokonywanie usprawnień na wszystkich szczeblach i obszarach zarządzania oraz w przepływach informacji. Można przyjąć, że podmioty ICT stanowią odrębny filar spółek działających w sieci, a ich zadanie sprowadza się do budowania sieci umożliwiającej działania oraz tworzenie spółek wewnątrz sieci. Dla większości firm to połączenie sieci wymaga nowego modelu biznesowego. Przykładem jest alians zawarty pomiędzy Stinnes a IBM, w wyniku którego miała zostać zbudowana sieć komunikacyjna. Dodatkowo firmy rdzeniowe zawierały porozumienia o współpracy z kilkunastoma rynkami elektronicznymi w celu zaferowania usług logistycznych dla całej sieci, np. Benelog, Tomocom, AXIT, Teleroute. Przykład firm działających w ramach strategii globalnej (glokalnej) pokazano na rys. 3.

Podsumowanie

Strategie biznesu usługodawców logistycznych działających w sieci sprowadzają się do działań umiędzynarodowienia i globalizacji. Na podstawie analizy studium przypadku DB Schenker (operatora logistycznego działającego globalnie) można dokonać uogólnień w zakresie stosowanych strategii biznesu w organizacjach sieciowych.

Po pierwsze, strategie umiędzynarodowienia opierają się na modelu glokalnym. Oznacza to, że firmy należące do sieci oferują usługi logistyczne (standaryzowane) dostosowane do rynków narodowych (regionów geograficznych).

Po drugie, strategie opierają się na licznych fuzjach i zakupach grup spółek oraz na rozwoju wewnętrznych sieci, posiadanych filii i firm. Ponadto w ramach tych działań tworzy się zewnętrzny system połączeń – poprzez joint venture i sojusze z firmami w różnych zakątkach świata.

Po trzecie, w wielu przypadkach strategia glokalna zmierza w kierunku strategii globalnej, która jest nastawiona na oferowanie złożonych globalnych usług logistycznych, łączenie światowych rynków za pomocą infrastruktury „gwiazdziej” (centra logistyczne), integrowanie firm w ramach sieci, np. poprzez wspólną platformę ICT.

Po czwarte, nie ma jednego optymalnego modelu biznesowego realizacji strategii umiędzynarodowienia. Wybór modelu wydaje się być zależny od podmiotów rdzeniowych, które są ustawione na wierzchołku struktury organizacyjnej i które są podmiotami dominującymi, z rdzeniowymi kompetencjami.

Reasumując, globalizacja w znacznym stopniu przyczyniła się do wzrostu zaimplementowania struktur sieciowych. Organizacje sieciowe stały się integralną częścią globalizacji. Usługodawcy logistyczni funkcjonujący w ramach sieci wnoszą z tego wiele korzyści, między innymi:

- mają możliwości ekspansji na nowe rynki, nowe segmenty,
- szybciej reagują na zaistniałe zmiany zachodzące w światowej gospodarce,
- poprzez uczestnictwo w rynkach narodowych/regionalnych zwiększają swój udział w rynku światowym,
- w lepszy sposób koncentrują się na podstawowej działalności, zwiększając tym swoje dotychczasowe umiejętności i kompetencje.

Literatura

- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Castells M. (2000), *The rise of the network society. The information age: economy, society and culture*, Vol. 1, Blackwell, Cambridge.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kuciński K. (2011), *Glocalizacja jako indygenizacja globalizacji*, „Rocznik Żyrardowski”, tom IX, s. 15-39.
- Rymarczyk J. (1996), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Svensson G. (2001), „Glocalization” of business activities: a “glocal strategy” approach, „Management Decision”, 39/1.
- Yip G. (1996), *Strategia globalna*, PWE, Warszawa.
- [www 1] <http://www.kurierkolejowy.eu/aktualnosci/760/DB-Schenker-nowe-centrum-logistyczne-w-Brnie.html> (dostęp: 2.09.2014).
- [www 2] http://www.logistics.dbschenker.pl/log-pl-pl/start/informacje-dla-mediow-dbschenker/2012_notatki_prasowe/calyswiat_48_h.html (dostęp: 11.10.2014).
- [www 3] Schenker, Panalpina in SCM Project for HP, http://info.hktdc.com/shippers/vol24_3/vol24_3_logistics12.htm (dostęp: 11.10.2014).
- [www 4] <http://www.schenker.com/> (dostęp: 2.09.2014).

**STRATEGIES OF THE BUSINESS OF LOGISTICS SERVICES
PROVIDERS ACTING IN THE WEB**

Summary: The globalization and the internationalization influence the operations of logistics services providers. They notice the need for change in current business models especially in the area of the strategy. In that case before logistics services providers a task consisting in adapting realized local strategies into one global strategy is standing. In the article they showed that basing activity was a necessary condition of achieving success by logistics services providers for the network structure and the glolocal strategy.

Keywords: internationalization, glolocal strategy, networks logistics services providers.