



# LOGISTYKA

**a** JAKOŚĆ

CZASOPISMO MENEDŻERÓW  
ŁAŃCUCHA DOSTAW

ZAKUPY – PRODUKCJA – MAGAZYNOWANIE – TRANSPORT

NR 1(85) STYCZEŃ-LUTY 2014 INDEKS 354503 CENA 42 ZŁ (W TYM VAT 8%) WWW.NM.PL

NAKŁAD KONTROLOWANY  
ZWIĄZEK KONTROLI DYSTRYBUCJI PRASY

TEMAT NUMERU:

**EKSPANSJA POLSKICH FIRM NA RYNKI ZAGRANICZNE –  
BARIERY I SZANSE ROZWOJU**



# Z Polski w świat

Badania think tanku Poland Go Global! pokazują, że polskie przedsiębiorstwa skupiają się wyłącznie na krajowych klientach i niezbyt chętnie penetrują zagraniczne rynki. Oczywiście wiele jest przykładów przeprowadzonej z sukcesem ekspansji międzynarodowej, takich firm jak: Colian, LPP, Solaris, Maspex, Selena, FAKRO, ale to wciąż mało. Przyczyn tego stanu rzeczy jest wiele. Wśród nich można wymienić brak odwagi, kapitału i doświadczenia. Powodem jest też brak własnej odpowiedniej sieci zaopatrzenia i dystrybucji za granicą.

**Z**arządzanie procesami zaopatrzenia i dystrybucji na terenie kraju nie należy do prostego zadania. Wymagana jest ciągła koordynacja procesów, które zakłócanie są przez zmieniające się potrzeby klientów. Jeśli przedsiębiorstwo nałoży na to jeszcze ekspansję zagraniczną, to procesy te jeszcze bardziej się komplikują. Powstaje wtedy nowy model biznesowy, w którym zupełnie inne mogą być uwarunkowania społeczne, ekonomiczne, polityczne, prawne czy środowiskowe. Co zatem należy wziąć pod uwagę w zakresie logistyki, planując

ekspansję na rynki zagraniczne? Odpowiedź na to pytanie nie jest trudne, ale realizacja poszczególnych wytycznych sformułowana w odpowiedzi pozostaje dla wielu przedsiębiorstw poza zasięgiem działania.

– Logistyka międzynarodowa jest z założenia bardziej skomplikowana niż krajowa. Przy planowaniu ekspansji szczególny nacisk należy położyć na kilka ważnych aspektów, takich jak: prognozowanie popytu, transport, pakowanie, załadunek, etykietowanie, obieg dokumentów i obsługa klienta. Przykładowo na pierwsze składa się prognozowanie

potrzeb produkcyjnych i zaopatrzeniowych na kolejny okres, z uwzględnieniem dostawy oraz odbioru zamówienia przez klientów. W tej prognozie należy wziąć pod uwagę różnice wynikające z lokalizacji producenta i miejsca odbioru. Ten proces utrudniają różnice czasowe. Ponadto należy dodać, że możemy mieć do czynienia z różnorodnym portfelem produktowym, który jest przeznaczony dla danego rynku zagranicznego – opowiada Krzysztof Koszela, członek zarządu, dyrektor ds. eksportu i rozwoju rynków zagranicznych, Jutrzenka Colian.

Potwierdzają to słowa Arkadiusza Gduli z firmy FAKRO, która również doskonale radzi sobie na rynkach pozakrajowych.

– Istotne przy ekspansji zagranicznej są oczekiwania klientów odnośnie do produktu. W ofercie FAKRO klient znajdzie ponad 100 produktów o różnych rozwiązaniach technicznych, które dodatkowo różnią się rozmiarami. Dlatego też logistyka musi być dobrze przygotowana dla tak dużego asortymentu, utrzymywania stanów magazynowych oraz dla krótkich terminów dostaw – mówi Arkadiusz Gdula, dyrektor ds. logistyki i dystrybucji, FAKRO.

## Klienci dyktują warunki

W zależności od rynku preferencje konsumentów mogą być zupełnie różne. Dla klientów z Zachodu poza ceną produktu bardzo liczy się jeszcze jego jakość i czas dostawy.

– Klienci zagraniczni są w stanie więcej zapłacić za dany produkt, jeżeli otrzymają go szybciej. Często szybkość dostawy jest warunkiem zakupu. Okno dachowe jest produktem, który musi być dostępny dla klienta od ręki. Praca dekarza zależy często od warunków pogodowych, dostępności, planów klienta, dlatego nie planuje swojej pracy z dużym wyprzedzeniem. Jeśli musi zamontować okno dachowe, to chce je kupić i otrzymać natychmiast. Jeśli nie kupi okna w FAKRO, to kupi je u konkurencji – dodaje Arkadiusz Gdula.

Przedsiębiorstwa, które planują podbić rynki zagraniczne, powinny wziąć pod uwagę stopień nasycenia tych rynków i konieczność konkurowania z lokalnymi producentami.

– Rodzime firmy mające magazyny w danym kraju na ogół zapewniają krótkie i niezawodne terminy dostaw oraz łatwą dostępność towaru dla odbiorców. Dlatego w planie ekspansji na rynki zagraniczne dla polskich firm tak wielkie znaczenie ma dobrze zaplanowana logistyka – twierdzi Marek Skowroński, kierownik produktu Północ & Południe, DB Schenker Logistics.

## Za granicą nie jest łatwo

Ekspansja zagraniczna może wiązać się z pewnymi trudnościami, które mogą zniechęcać polskie przedsiębiorstwa. Dystrybuowany towar jest wielokrotnie przeładowywany na różne środki transportu, przechodzi przez wiele krajów i stref klimatycznych oraz jest obwarowany różnymi przepisami. Planowanie łańcucha dostaw staje więc o wiele bardziej kłopotliwe.

– Do głównych problemów w obsłudze logistycznej na rynkach zagranicznych możemy zaliczyć dystrybucję fizyczną. Wraz ze wzrostem



**Arkadiusz Gdula**  
dyrektor ds. logistyki i dystrybucji, FAKRO

Od lat FAKRO konsekwentnie realizuje strategię zakładającą budowanie firmy globalnej i umacnianie drugiej pozycji na świecie. Dąży przy tym do zmniejszenia dystansu wobec światowego lidera rynku okien dachowych. Większy udział firmy w rynku globalnym oznacza niższe koszty głównie dystrybucji, zaś dominującemu konkurentowi ogranicza możliwość różnicowania cen na rynku globalnym, co dziś najbardziej ogranicza rozwój FAKRO.

Logistyka jest „zakładnikiem”, a równocześnie „silnikiem” systemu dystrybucji na danym rynku. Jej sposób ustawienia zależy od warunków zaproponowanych klientom. Największy wpływ na zaplanowanie modelu logistycznego będzie obowiązująca oferta produktowa, czas realizacji zamówień do klientów oraz czas dostawy produktów z produkcji.

poziomu obsługi nieproporcjonalnie wzrasta koszt utrzymania magazynów, utrzymania i tworzenia zapasów oraz transportu. Kolejny problem to niedostateczny poziom zapasów lub małe możliwości produkcyjne. Kompletność i zgodność dostaw z zamówieniem ma ogromne znaczenie. Z powodu braku produktów, opóźnień w dostawach czy wycofania zamówień firma traci przychody z bieżącej sprzedaży. Może to powodować spadek zaufania nabywców i popsucie reputacji firmy – mówi Krzysztof Koszela.

Witold Głębocki z DHL Global Forwarding zaznacza, że eksport towarów i usług powinien być poprzedzony analizami, w których brane są pod uwagę różne uwarunkowania. – Z pewnością są to podatki obowiązujące w danym kraju, stawki celne oraz różnego rodzaju opłaty. Z punktu widzenia logistyki ważne są także wszelkie czynniki związane z pracą portów i lotnisk, przesyłania towarów przez poszczególne terminale – mam tu na myśli formalności oraz opłaty wymagane przez



**Witold Głębocki**  
kierownik działu Trade Lane Management,  
DHL Global Forwarding

Ewentualne niespodziewane kłopoty w obsłudze logistycznej mogą być w znacznym stopniu związane ze specyfiką danego rynku, a nie logistiką. Posłużę się obrazowym przykładem: w Polsce, podobnie jak w innych krajach europejskich, jest znaczny popyt na kosmetyki brązujące. Z kolei na rynkach azjatyckich takie specyfiki nie znajdują odbiorców, tam zainteresowaniem cieszą się bowiem kremy wybielające. Inny przykład: teraz mamy okres chińskiego nowego roku i w tym kraju prawie nikt nie pracuje. Zdarza się też, że po tych długich świętach, na które Chińczycy wyjeżdżają do swoich rodzinnych miejscowości, nie zawsze wracają na swoje dotychczasowe miejsca pracy, co może być dodatkowym utrudnieniem. Z punktu widzenia prowadzonej działalności eksportowej i importowej ważna jest dokładna analiza rynku docelowego, przeprowadzona przed zleceniem spedytorowi konkretnego transportu.



**Krzysztof Koszela**

członek zarządu, dyrektor ds. eksportu i rozwoju rynków zagranicznych, Jutrzenka Colian

Na wybór strategii dystrybucji na rynkach zagranicznych mają wpływ czynniki zewnętrzne (wynikające z otoczenia) i czynniki wewnętrzne (związane z przedsiębiorstwem).

Do czynników zewnętrznych zaliczamy:

- poziom rozwoju gospodarczego kraju,
- cechy nabywców i ich potrzeby,
- otoczenie naturalne, w tym topografię terenu i warunki klimatyczne,
- gęstość zaludnienia,
- sytuację konkurencyjną i lokalne praktyki biznesowe,
- ograniczenia prawne.

Do czynników wewnętrznych zaliczamy:

- cele strategii marketingowej przedsiębiorstwa (i wynikające z nich cele strategii dystrybucji),
- wielkość przedsiębiorstwa, jego potencjał i stopień aktywności na rynkach zagranicznych,
- formę (strategię) wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny,
- rodzaj produktu, jego markę i cenę.

Kanały dystrybucji, zarówno w obrocie krajowym, jak i zagranicznym, różnią się wieloma cechami. Możemy wyróżnić dwa podstawowe typy kanałów dystrybucji: pośredni oraz bezpośredni.

różne instytucje – dodaje Witold Głębocki, kierownik działu Trade Lane Management, DHL Global Forwarding.

Na obsługę logistyczną wpływa także specyfika kraju, a w szczególności różnice kulturowe, które mają duże znaczenie w komunikacji między kontrahentami.

– Inaczej bowiem współpracuje się z Hindusami, Chińczykami, inaczej z Meksykanami. Różne narodowości mają swój charakterystyczny tryb pracy, np. preferują różne formy komunikacji. Czasem wolą porozmawiać niż czynić ustalenia pisemne, co może skutkować

niedoprecyzowaniem szczegółów. Dodatkowo różnice czasowe – rzecz pozornie oczywista – może bardzo utrudnić współpracę międzynarodową. Problemy mogą też wynikać z nieznamomości lokalnego prawa, odmiennych procedur dotyczących m.in. odpraw celnych, wymaganych dokumentów czy oznakowania towaru. Warto pamiętać, że lepiej zaplanować transport z odpowiednim wyprzedzeniem. Jest to szczególnie ważne przy pierwszych przesyłkach, kiedy jeszcze wiele rzeczy może zaskoczyć, a musimy pamiętać, że każdy kraj ma swoje osobliwości. Mogą się także pojawić

niespodziewane okoliczności, np. trudne warunki pogodowe – opowiada Witold Głębocki.

## Wsparcie operatorów logistycznych

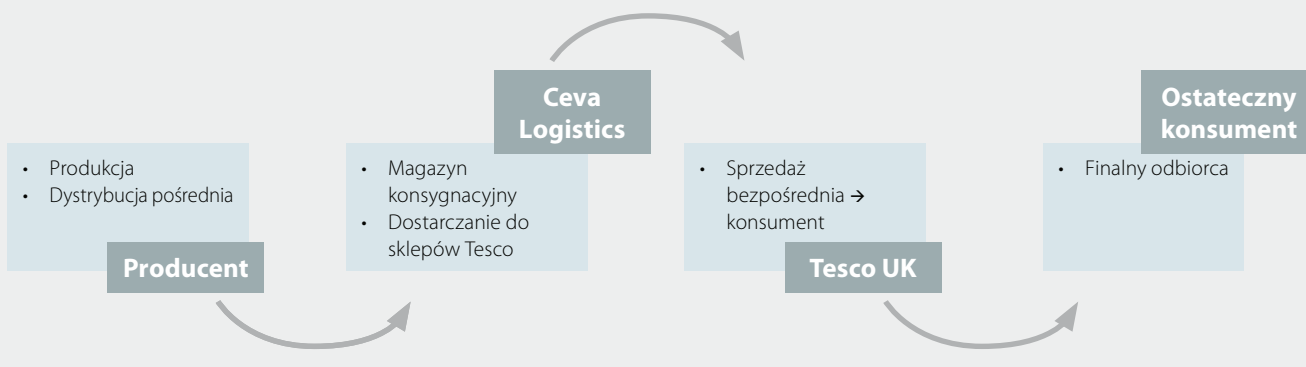
Przy ekspansji na obce rynki pomocni są operatorzy logistyczni. Powierzenie procesów logistycznych zewnętrznym firmom ma wiele zalet. Przedsiębiorstwa mogą się skoncentrować na swoich najważniejszych kompetencjach, a więc produkcji, handlu czy marketingu produktów. Dzięki temu nie muszą inwestować w zakup środków transportu czy budować magazynów, ani też zatrudniać kierowców i magazynierów. Firmy płacą tylko za wykonaną usługę.

– Nasze doświadczenie pokazuje, że powierzenie obsługi logistycznej profesjonalnemu operatorowi pozwala na zwiększenie konkurencyjności polskiej firmy na zagranicznym rynku. Jeśli standardowe rozwiązanie z różnych względów nie odpowiada na wszystkie potrzeby klienta, wypracowujemy wspólnie z nim rozwiązanie szyte na miarę – usługę indywidualnie dopasowaną do jego oczekiwań. Nie bez znaczenia jest też sprawna obsługa celna i znajomość lokalnej rynkowej specyfiki. Dobrze, jeżeli operator logistyczny ma na danym rynku swoją logistyczną sieć, strukturę własnych oddziałów wraz z odpowiednim standardem obsługi klienta i jego towarów – przekonuje Marek Skowroński.

DHL Global Forwarding ma specjalną jednostkę Trade Lane Management – dział składający się z ekspertów, którzy gromadzą wiedzę o różnicach kulturowych, przepisach prawnych, specjalnych rozwiązaniach logistycznych na konkretnych rynkach.

– Dział Trade Lane Management DHL GF to grupa osób, które są wyznaczone do obsługi poszczególnych krajów lub regionów. Nasz rodzimy oddział ma nawet wydelegowanych

### Schemat dystrybucji na rynku brytyjskim firmy Colian Jutrzenka



swoich pracowników w Chinach i USA, którzy wspierają polskich przedsiębiorców na tych rynkach. Filozofia prowadzenia biznesu w DHL GF to nie sprzedaż usług, ale głównie praca doradcza. Analizujemy, konsultujemy i dobieramy odpowiednie rozwiązania, łączymy różne rodzaje transportu, organizujemy spotkania z naszymi biurami zagranicznymi – wszystko po to, by klient otrzymał kompleksową obsługę i rozwiązania szyte na miarę – wyjaśnia Witold Głębocki.

Firma Jutrzenka Colian stosuje odmienne podejścia na różnych rynkach w zakresie współpracy z operatorami logistycznymi.

– Dla przykładu na rynku brytyjskim Jutrzenka Colian współpracuje z operatorem logistycznym CEVA Logistics. Obsługa tego operatora jest zapewniona przez współpracę z siecią Tesco. W ramach kontraktu CEVA zarządza magazynem zlokalizowanym w Corby. Magazyn działa na prawach magazynu konsygnacyjnego, do którego produkty Grupy Colian trafiają z Centrum Logistycznego Colian Logistic w Kostrzynie, a następnie są dystrybuowane do poszczególnych sklepów Tesco. To rozwiązanie wydaje się bardzo proste. W praktyce jednak wymaga dużego zaangażowania i skrupulatności po naszej stronie w zakresie monitorowania zapasów, dostępności, a czasami także różnic systemowych wynikających z braku kompatybilności systemów informatycznych – opowiada Krzysztof Koszela.

Również FAKRO korzysta z usług operatorów logistycznych na rynkach zagranicznych.

– Najczęściej opieramy się na jednym lub dwóch operatorach logistycznych, którzy w pełni zaspokajają nasze potrzeby w zakresie dostaw paletowych, jak i paczek. Czasami zdarza się, że taki operator przejmuje również pełną obsługę magazynową – mówi Arkadiusz Gdula.

## Sposoby wejścia na nowe rynki

Wejście polskich firm na nowe rynki zagraniczne przebiega bardzo różnie. Dużo zależy od preferencji klientów, a także od produktów, które są sprzedawane. Zarówno Colian Jutrzenka, jak i FAKRO produkują swoje towary w Polsce i dalej dystrybuują je po świecie.

– Na rynkach produktów konsumpcyjnych, zwłaszcza na rynku artykułów codziennego zakupu, w tym żywnościowym, dominują pośrednie kanały dystrybucji. Niekiedy osiągają one znaczną długość i szerokość. Okres użytkowania większości takich produktów jest relatywnie krótki – nabywcy chcą kupować je jak



**Marek Skowroński**

kierownik produktu Północ & Południe,  
DB Schenker Logistics

Najważniejszym aspektem jest terminowość dostaw, ponieważ decyduje o możliwości skutecznego wejścia na rynek zagraniczny oraz późniejszego rozwoju. Innym bardzo ważnym elementem jest wiarygodna i łatwo dostępna informacja na temat statusu dostawy oraz ewentualnych odchyłeń. Te dwa elementy niejednokrotnie są kluczem do zdobywania przewagi konkurencyjnej dla naszych klientów na rynkach zagranicznych.

najszybciej i możliwie bez wysiłku. Głównym zadaniem pośredników w tych kanałach jest przekształcenie asortymentu produkcyjnego w handlowy, zapewnienie nabywcom ciągłości sprzedaży i swobody wyboru towarów, a także

– Im więcej się produkuje i sprzedaje, tym cena produktu może być niższa. Dzieje się tak dlatego, że przy większej produkcji i sprzedaży można taniej projektować, kupować surowce, stosować nowsze technologie i automatyzo-

---

Wchodząc na nowe rynki, a tym samym zwiększając swój obszar działalności, polskie przedsiębiorstwa jeszcze bardziej mogą korzystać z efektu skali, a tym samym zwiększać swoje zyski.

---

oferowanie im produktów w placówkach o dogodnych godzinach otwarcia i lokalizacji – twierdzi Krzysztof Koszela.

Podobne podejście ma firma FAKRO, która wchodząc na nowy rynek, na początku nawiązuje współpracę z lokalną firmą związaną z branżą budowlaną.

– Ta firma staje się naszym głównym importem. Jej zadaniem jest rozwijanie sieci sprzedaży na danym rynku. Jeśli osiągną obrót jest na tyle zadowalający, że opłacalne staje się tworzenie własnych struktur sprzedażowych, wówczas zakłada spółkę, w której oprócz FAKRO udział może mieć także importer. Każda ze spółek zajmuje się rozwojem sprzedaży oraz logistyką produktów. Dodatkowo świadczy usługi związane z doradztwem technicznym i serwisem. Przyjęta strategia handlowa zależy też od dojrzałości i chłonności rynku oraz lokalnych struktur – wyjaśnia Arkadiusz Gdula.

Wchodząc na nowe rynki, a tym samym zwiększając swój obszar działalności, polskie przedsiębiorstwa jeszcze bardziej mogą korzystać z efektu skali, a tym samym zwiększać swoje zyski.

wać linie produkcyjne oraz mieć dużo niższe jednostkowe koszty sprzedaży – konstatuje Arkadiusz Gdula.

Efekt skali jest w szczególności ważny w procesach logistycznych, a zwłaszcza dystrybucyjnych.

– W krajach, w których firma ma duży udział w rynku, okna dachowe mogą być zamawiane przez składy budowlane całymi ciężarówkami. Wówczas okna mogą być dostarczane do klienta bezpośrednio z fabryki (koszt logistyki wynosi 4-5% w cenie produktu). W krajach, w których firma ma niewielki udział w rynku, FAKRO dostarcza całą ciężarówkę najpierw do magazynu głównego, a następnie, po palecie, przez firmę spedycyjną do klienta. Takie rozwiązanie powoduje, że koszty logistyki są znacznie większe (co najmniej 8% w cenie). Koszty te muszą być uwzględnione w cenie produktu – dodaje Arkadiusz Gdula. ■

---

**Arkadiusz Kawa**

Katedra Logistyki i Transportu  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu