

## Organizacja procesu logistycznego firmy Raisio na rynku rosyjskim

Federacja Rosyjska (FR) z olbrzymimi zasobami bogactw naturalnych, różnorodną bazą przemysłową jest potencjalnie jednym z najbogatszych krajów świata. Według danych Rosstatu, wartość PKB w 2008 roku wyniosła 41 668, 0 mld rubli. W przeliczeniu na parytet siły nabywczej, który pozwala zestawiać stan gospodarki różnych krajów według średniego poziomu cen w każdym z nich, PKB Rosji plasowało się wówczas na 8. miejscu w świecie, po USA, Japonii, Chinach, Niemczech, Francji, Włoszech i Wielkiej Brytanii. Na rok 2011 tempo wzrostu realnej wielkości PKB było prognozowane na 8,3%. Federacja Rosyjska ze swoją powierzchnią największego kraju świata wynoszącą 17 098 200 km<sup>2</sup> ma do zafekrowania również 12 regionów gospodarczych<sup>2</sup>. Według stanu na 1 czerwca 2009 roku, Federacja Rosyjska liczyła 141,8 mln ludności, co stanowi przesłankę atrakcyjności rynku zbytu w zaspokojeniu popytu konsumpcyjnego gospodarstw domowych. Te atuty rynku rosyjskiego stanowią zachętę dla inwestorów do nawiązania współpracy gospodarczej z tym krajem. Trzeba jednak pamiętać, że istnieją bariery w handlu z Rosją. Dotyczą one postępowania ochronnego, antydumpingowego i kompensacyjnego, kwotowania eksportu i importu, licencjonowania eksportu i importu<sup>3</sup>. O sukcesie na tym rynku mogą zatem mówić jedynie te firmy, które między innymi przeprowadziły szczegółowe analizy ekonomiczne procesów logistycznych związanych z procesami zakupu, tworzenia zapasów, magazynowania czy też procesów sprzedaży. W każdym z ww. obszarów logistyki należy uwzględnić wysokość jego kosztów. Czynniki kształtujące koszty logi-

styczne można umownie podzielić na czynniki:

- wewnętrzne – kształtowane samodzielnie przez przedsiębiorstwo (na przykład: rozmiary działalności przedsiębiorstwa, struktura produkcyjna, wielkość utrzymywanych zapasów, kondycja finansowa)
- zewnętrzne – w znacznym stopniu obiektywne, niezależne od przedsiębiorstwa (na przykład: stopa procentowa kredytów jako obcych kapitałów wykorzystywanych w finansowaniu zapasów, poziom cen płaconych za zewnętrzne usługi logistyczne, stopy amortyzacji składników rzeczowych majątku trwałego, stawki narzutów na wynagrodzenia z tytułu ubezpieczeń społecznych i innych podobnych funduszy)<sup>4</sup>.

Metody analizy ekonomicznej umożliwiają:

- ocenę stanu faktycznego zjawisk i procesów logistycznych
- ustalenie oraz wyjaśnienie źródeł i przyczyn niesprawności i ew. niskiej efektywności tych procesów
- ustalenie wpływu poszczególnych czynników na powstałe odchylenia
- sformułowanie wniosków, których realizacja pozwoli usunąć nieprawidłowości oraz zapewnić wzrost efektywności procesów logistycznych.

Znajomość doboru odpowiedniej metody analizy umożliwia uzyskanie oczekiwanych rodzajów danych – szczególnie ważnych w procesie planowania procesu logistycznego. Trzeba bowiem pamiętać, że przedsiębiorstwo działa ciągle pod presją całego układu konkurencyjnego, któ-

rego przedstawiciele analizują porównywalną jakość produktów i usług, określają koszty ponoszone przez konkurencję, a także efekty rynkowe postrzegane przez pryzmat firmy i jej klientów<sup>5</sup>. Duża liczba przedsiębiorstw wytwórczych i handlowych na rynku stwarza różnorodne sytuacje konkurencyjne. Menadżerowie mają świadomość, że przedsiębiorstwa funkcjonujące na tych samych rynkach zabiegają o tę samą pulę popytu co oni. Potencjalni nabywcy są suwerenni, a ich popyt jest wartością o ograniczonej dostępności. Dlatego też ważnym poznawczo i aplikacyjnie dla polskich przedsiębiorców może okazać się przykład case study logistycznej strony działalności firmy z powodzeniem funkcjonującej na rynku rosyjskim. Tym bardziej, że jest to przykład firmy działającej w branży przetwórstwa zbożowego – branży o istotnym znaczeniu dla Rosji. Wynika to z faktu, iż mimo, że pod względem powierzchni Rosja jest największym krajem świata, to warunki klimatyczne i struktura gleby na przeważającej części jej terytorium nie sprzyjają rolnictwu. Ponad 70% powierzchni Rosji to strefa rolniczego ryzyka. Sezon rolniczy w większości regionów Rosji trwa 2 – 3 miesiące. Dla porównania, w Europie czy USA sezon ten trwa 8 – 9 miesięcy. Celem artykułu jest zatem zaprezentowanie organizacji procesu logistycznego na przykładzie firmy Raisio – fińskiej spółki zajmującej się przetwórstwem zbóż i sprzedającą swych wyrobów na rynku rosyjskim. Diagnoza problemów została wzbogacona wnioskami końcowymi dotyczącymi oczekiwań pracodawców wobec kwalifikacji menadżerów zarządzających procesami logistycznymi w układzie międzynarodowym.

<sup>1</sup> Dr hab. Iwona Kowalska – Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Mgr inż. Jacek Dziekoński – Wiceprezes Grupy Raisio d/s Rynków Europy Wschodniej i Centralnej. Artykuł recenzowany (przyp. red.).

<sup>2</sup> Są to następujące regiony: Centralny, Centralno – Czarnoziemny, Wschodniosyberyjski, Dalekowschodni, Północny, Północno – Kaukaski, Północno – Zachodni, Nadwołżański, Uralski, Wołżańsko – Wiacki, Zachodniosyberyjski, Kaliningradzki – szerzej na ten temat w: *Jak eksportować do Rosji?* Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Federacji Rosyjskiej Wydział Promocji Handlu i Inwestycji, Moskwa, styczeń 2010, s. 38 i nast.

<sup>3</sup> Szerzej na ten temat w: *Wybrane bariery w handlu z Rosją. Biblioteczka Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Moskwie*, Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Federacji Rosyjskiej Wydział Promocji Handlu i Inwestycji, Moskwa, lipiec 2008, s. 29 – 41.

<sup>4</sup> Por. Cz. Skowronek, Z. Sarjusz – Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 279 – 280.

<sup>5</sup> P. F. Drucker: *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1993.

wym. Podwyższanie kwalifikacji personelu logistycznego w firmach przyczynia się bowiem do wzrostu jakości obsługi klienta i utrzymania swej pozycji rynkowej.

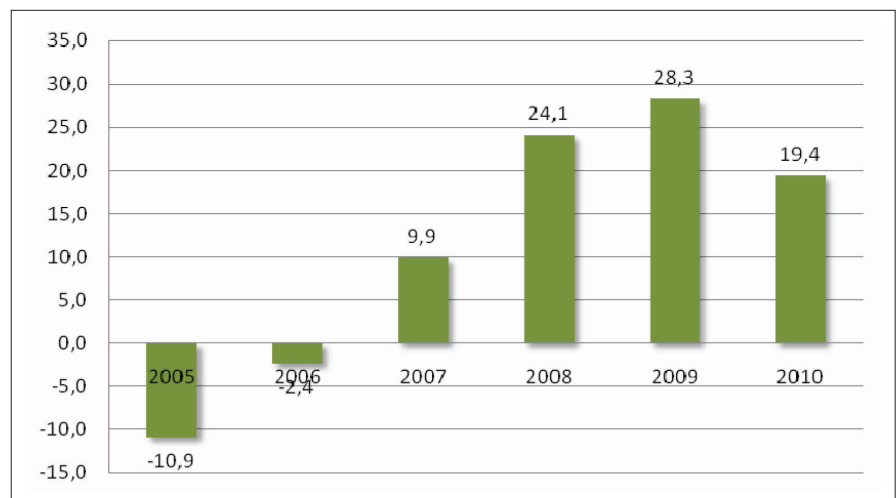
## Profil działalności firmy Raisio

Raisio jest fińską spółką zajmującą się przetwórstwem zbóż – notowaną na giełdzie papierów wartościowych w Helsinkach. Firma od lat jest największym przetwórcą zbożowym w Finlandii. W roku 2009 przetworzono ponad 500 000 ton zboża, z czego jedna trzecia została przetworzona na produkty konsumpcyjne, zaś dwie trzecie na pasze i półprodukty dla przemysłu spożywczego<sup>6</sup>. W latach 2009 – 2010 cena akcji spółki wzrosła o ponad 85%, od 1,51 euro na koniec notowań pierwszej sesji 2009 roku (05.01.2009) do 2,80 euro na zamknięciu notowań pierwszej sesji 2011 roku (03.01.2011)<sup>7</sup>. Akcjonariat spółki jest bardzo rozproszony. Na koniec 2010 roku spółka posiadała 37 384 akcjonariuszy<sup>8</sup>.

Raisio rozpoczęło swoją działalność w lutym 1939 roku jako Oy Vehnä Ab – młyn założony przez fińskich farmerów dla przetwarzania produkowanej przez nich pszenicy. Po roku 1948 zapoczątkowano przemysłową produkcję pasz. Ponadto, w tym samym czasie uruchomiono produkcję słoju dla przemysłu piwowarskiego. W latach pięćdziesiątych ub. stulecia rozpoczęto produkcję olejów i tłuszczów roślinnych. W początkach lat sześćdziesiątych XX wieku uruchomiono produkcję wyrobów chemicznych, między innymi kwasów tłuszczowych. Produkcję rozszerzano równocześnie o przetwórstwo ziemniaków. Wciąż jednak produkcja oparta o zboża stanowiła trzon działalności. W latach siedemdziesiątych XX wieku rozwinięto znacząco dział badawczo-rozwojowy

w celu opracowania nowych wyrobów rynkowych bazujących na owsie i soi. Wtedy też rozpoczęto prowadzenie działań marketingowych mających na celu budowanie silnych marek, obok istniejącej już wtedy marki Elovena. Ponadto rozpoczęto ścisłą współpracę z ośrodkami badawczymi, co zaowocowało opracowaniem wielu unikalnych technologii (między innymi technologii produkcji stanolu roślinnych). Ekspansja zagraniczna spółki zaczęła się od Szwecji, gdzie Raisio uruchomiło zakład przetwórstwa skrobi. Następnie przejęto szwedzkiego

robach zbożowych. Wprowadzone zmiany dotyczyły zarówno rynku surowców oraz półproduktów przemysłu i rolnictwa jak i rynku konsumenckiego, obejmującego wyłącznie markowe wyroby gotowe<sup>9</sup>. Wspomniane działania przyniosły znaczącą poprawę wyniku i już w roku 2007 wynik operacyjny przekroczył 9,9 mln euro (rysunek 1). Kolejne kraje, w których Raisio rozpoczęło swoje operacje to: USA, Polska, Litwa, Łotwa, Ukraina i Rosja. W ostatnich dwóch latach Raisio weszło także na rynek brytyjski.



Rys. 1. Wynik operacyjny w mln euro.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raisio Annual Report 2009 i danych księgowych.

producenta wyrobów mleczarskich, dokonując radykalnej zmiany jego portfela produktowego. Brak jasnej strategii, uzależnienie się od dostaw surowców i brak specjalizacji doprowadziły do tego, że spółka na początku poprzedniej dekady generowała straty (rysunek 1). Grupa dokonała radykalnej restrukturyzacji. Sprzedano działalność chemiczną i zrezygnowano z przetwórstwa ziemniaków, koncentrując się wyłącznie na wy-

Obecnie Raisio działa bezpośrednio w 10 krajach oraz posiada partnerów w ponad 20 krajach na całym świecie, którym udziela licencji na produkcję wyrobów pod marką Benecol<sup>®</sup>, obniżających poziom cholesterolu we krwi. Firma posiada zakłady produkcyjne w dziewięciu lokalizacjach w sześciu państwach. Poziom zatrudnienia to ponad 800 pracowników.

Raisio jest prekursorem nowych technologii w przemyśle żywnościowym i pa-

<sup>6</sup> Raisio Annual Report 2009.

<sup>7</sup> www.nasdaqomxnordic.com

<sup>8</sup> Struktura akcjonariatu przedstawia się następująco: instytucje finansowe (7%), firmy/instytucje skarbu państwa (6%), organizacje non-profit (5%), osoby fizyczne (54%), podmioty zagraniczne (13%), właściciele instytucjonalni (15%) – Raisio Annual Report 2010.

<sup>9</sup> Zmiany powyższe mają elementy reengineeringu, tj. procesu polegającego na fundamentalnym przemysłeniu od nowa i radykalnym zaprojektowaniu procesów w firmie, prowadzących do dramatycznej (przełomowej) poprawy osiąganych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość). Autorzy: M. Hammer, J. Champy są zdania, iż wprowadzenie w życie reengineeringu powoduje znaczne przeobrażenia w różnych sferach działalności przedsiębiorstwa – organizacyjnej, motywacyjnej, kierowniczej. Miejsce komórek funkcjonalnych zajmują zespoły odpowiedzialne za proces. Autorzy podkreślają, że dzięki reengineeringowi zostanie zarzucona idea A. Smitha i H. Forda – idea daleko posuniętego podziału pracy, a przywrócona będzie ranga pracy zespołowej. W reengineeringu zmienia się także rola pracowników wskutek ograniczenia kontroli (na rzecz zwiększenia autonomii). Pracownik przyjmuje na siebie odpowiedzialność za proces – musi być upoważniony do samodzielnego podejmowania decyzji. Równocześnie zmienia się sposób przygotowania do wykonywania zadań. Nie wystarczy przyuczenie pracownika do zawodu – potrzebne jest pełne wykształcenie go, a następnie dalsze doszkolenie. Reengineering wprowadza zmianę zasad wynagradzania. Przy oplacaniu pracownika należy się opierać na wynikach jego pracy. Podstawą awansowania pracownika są jego zdolności. Szef powinien przeobrazić się w trenera. Traci na znaczeniu rola przełożonego jako nadzorca. Następuje także zmiana struktury organizacyjnej – z hierarchicznej na płaską.

szowym oraz specjalistą w produkcji żywności pochodzenia roślinnego. Firma odgrywa również ważną rolę w ochronie i rozwoju bezpiecznego oraz dającego się śledzić łańcucha żywnościowego – począwszy od momentu uprawy, aż do gotowego do spożycia produktu. Ważna jest znajomość pochodzenia oraz metody produkcji wyrobów, zwłaszcza że coraz bardziej świadomi swych praw konsumenci oczekują szczegółowych informacji o pochodzeniu produktów, ich bezpieczeństwie i wpływie na środowisko. Jako pionier w dziedzinie ekologii Raisio wprowadziło nowe standardy znakowania produktów. Już w 2008 roku pierwsze produkowane wyroby zostały oznaczone specjalnym znakiem informującym o wielkości emisji CO<sub>2</sub> do atmosfery jaka ma miejsce podczas wytworzenia danego produktu od momentu jego uprawy, aż do momentu, w którym dany produkt trafia na półkę.

dowienie, czego dowodem są kolejne akwizycje na rynkach, na których firma nie była do tej pory obecna (na przykład przejęcie w 2010 roku brytyjskiego lidera na rynku przekąsek i bakalii<sup>10</sup>, czy przejęcie drugiej co do wielkości firmy brytyjskiej produkującej płatki śniadaniowe). Raisio promuje odpowiedzialność biznesową we wszystkich obszarach działalności przy współpracy z dostawcami dóbr i usług oraz innymi partnerami, co pozwala na stabilny wzrost przy zaspokojeniu wyższych oczekiwań klientów. Celem podstawowym Spółki jest generowanie zysków na poziomie umożliwiającym dalszy rozwój firmy. Ponadto celem podstawowym jest także dostarczanie produktów przynoszących satysfakcję klientom (utrwalanie nawyków zdrowego trybu życia oraz redukcja istniejących problemów zdrowotnych). Cele te są realizowane dzięki przyjętej filozofii zarządzania firmą – systemu wartości (rysunek 2).



Rys. 2. Cele i wartości firmy. Źródło: opracowanie własne na podstawie Raisio Annual Report 2009.

Ponadto w 2009 roku firma, jako pierwsza na świecie, umieściła na swoich produktach informację na temat zużycia wody, która jest potrzebna do uprawy oraz wytworzenia produktów, chcąc tym samym zwrócić uwagę konsumentów na problem nadmiernego zużycia wody i ograniczoności zasobów. Działania te mają na celu podniesienie świadomości ekologicznej konsumentów oraz wpływ na strukturę spożycia.

Raisio zdefiniowało swoje priorytety strategiczne jako wzrost i umiędzynarod-

Pierwszą z nich są kompetencje, tak własnego personelu jak i współpracujących z firmą placówek naukowych i badawczych. Kolejną wartością jest odpowiedzialność wobec klientów, środowiska naturalnego, jak i lokalnych społeczności w miejscach prowadzenia działalności. Wartością kształtującą kulturę organizacyjną Raisio jest otwartość na współpracę z kooperantami, organizacjami promującymi zdrowy tryb życia, środowiskami medycznymi oraz organizacjami ekologicznymi.

Ścisła współpraca ze środowiskiem naukowym i badawczym obejmuje takie ośrodki jak: Politechnika w Turku (Finlandia), Instytut Medyczny w Helsinkach (Finlandia), Instytut Kardiologii w Warszawie (Polska), EFSA i jej placówki współpracujące w Brukseli (Belgia) oraz Uniwersytet Moskiewski (Rosja).

## Charakterystyka masy towarowej

Towary stanowiące przedmiot działalności firmy Raisio na rynku rosyjskim to wyroby zbożowe, takie jak: kasze, płatki zbożowe oraz mąki. Wyroby te sprzedawane są pod dwoma markami: „Nordic” – wyroby typu „Premium”, o wyróżniającej się jakości i wysokiej cenie, importowane z Finlandii, oraz „Milosha” – wyroby z segmentu ekonomicznego produkowane na terenie Rosji. Ponadto z Rosji pochodzi całość masy towarowej kaszy gryczanej oraz płatków z gryki. Wynika to z braku dostępności wyrobów gryczanych w Finlandii. W segmencie „Premium” głównymi konkurentami są inni producenci ze Skandynawii (Myllen Paras) oraz z Niemiec (Bruggen). Wśród wyrobów zbożowych o niższej cenie przeważają producenci lokalni (Bishop) – niekiedy powiązani kapitałowo z dużymi międzynarodowymi koncernami, takimi jak Nestle (Bystrov).

Wyroby oferowane na rynku rosyjskim przez Raisio są w przeważającej części produkowane na bazie owsa. Płatki owsiane, płatki owsiane błyskawiczne i dania gotowe na bazie owsa (niekiedy z dodatkiem suszonych owoców) stanowią ponad 60% sprzedawanej masy towarowej (rysunek 3).

Towary Raisio sprzedawane na rynku rosyjskim posiadają opakowania jednostkowe w postaci kartoników zawierających od 210 g do 800 g wyrobu. Wyjątek stanowią mąki pakowane w torebki papierowe, laminowane, zawierające od 1 000 g do 2 000 g wyrobu. Takie opakowania jednostkowe grupowane są na tawkach kartonowych po 6 sztuk, obkurczone folią i pakowane warstwowo na paletach. W zależności od asortymentu, na palecie umieszczona jest od 6 do 10 warstw. Pakowanie na paletach odbywa się z pojedynczymi przekładkami kartonowymi między warstwami oraz mocno usztywnionymi tekturą falistą narożnikami. Masa to-

<sup>10</sup> [www.foodanddrinkeurope.com/Product-Categories/Company-news/Raisio-finalises-UK-snack-food-acquisition](http://www.foodanddrinkeurope.com/Product-Categories/Company-news/Raisio-finalises-UK-snack-food-acquisition)

warów znajdujących się na jednej palecie wynosi od 98 do ponad 200 kg. Niezwykle solidne pakowanie palet ma tu kluczowe znaczenie, gdyż umożliwia transport towarów w wielu warstwach. Jest to nieodzowne wobec relatywnie niskiej masy przewożonego ładunku przy jego dużej objętości.

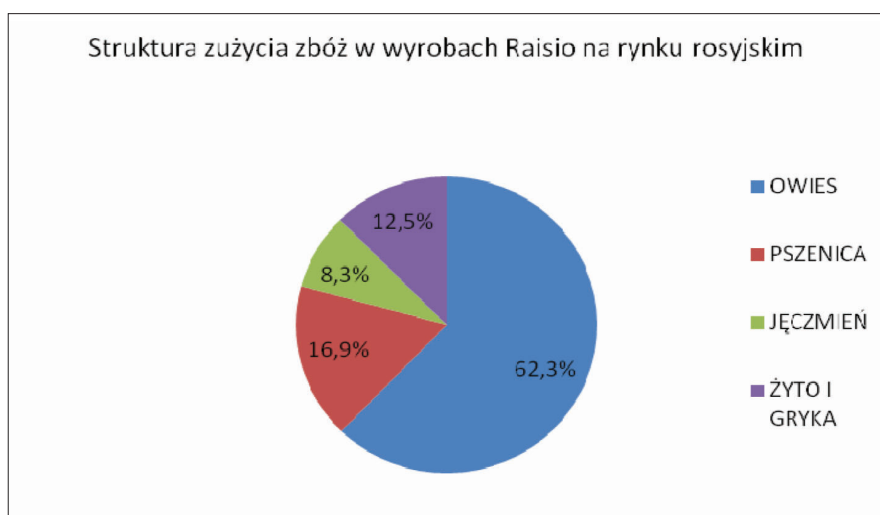
Wobec zmiany strategii rynkowej, przyjętej przez Zarząd w roku 2009, skoncentrowano się w działaniach na wyrobach o wysokiej jakości i cenie. To skutkowało znaczącym wzrostem udziału towarów z importu. Do roku 2009 udział towarów z importu nie przekraczał 50%. W pierwszym kwartale 2011 roku doszedł zaś do 82% (tabela 1).

Wzrost ten wynika głównie ze zmiany strategii rynkowej. Był jednak w dwóch ostatnich kwartałach potęgowany brakiem dostępności na rynku rosyjskim wyrobów gryczanych. Wydaje się, na podstawie danych budżetowych i umów handlowych, że w dłuższym horyzoncie czasu proporcja będzie się utrzymywała na poziomie 75: 25 na korzyść wyrobów z importu.

## Charakterystyka procesu logistycznego

Grupa Raisio na rynku rosyjskim posiada dwie własne lokalizacje, istotne z punktu widzenia procesów logistycznych: Sankt Petersburg i Moskwę. W Sankt Petersburgu dokonywane są wszystkie operacje celne związane z importem z Finlandii oraz certyfikacja wyrobów. W Moskwie składowane są wszystkie wyroby (bez względu na pochodzenie), dokonuje się kompletacji dostaw do odbiorców, organizuje transport. Ponadto w Moskwie prowadzone są działania mające na celu planowanie zapasów, ich kontrolę oraz obsługę klienta.

Poza własnymi zasobami logistycznymi Raisio korzysta z usług firmy konfekcjonującej wyroby, a znajdującej się około 80 km na południe od Moskwy oraz z Centrum Logistycznego „Himki” na północnych przedmieściach Moskwy, w pobliżu własnych magazynów. Ponadto Raisio korzysta z usług dystrybucyjnych i logistycznych w odległych rejonach Rosji, realizowanych przez dwóch wyspecjalizowanych dystrybutorów posiadają-



Rys. 3. Struktura zużycia zbóż w wyrobach rynkowych Raisio.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych sprzedażowych.

Tab. 1. Struktura pochodzenia wyrobów.

Kraj pochodzenia	2009				2010				2011
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
<b>Total Volume Tons</b>	1920	1243	1302	1671	1653	1306	1447	1838	1532
<b>Volume from Finland</b>	890	755	986	1176	1246	954	1140	1457	1251
<b>%</b>	46	61	76	70	75	73	79	79	82
<b>Volume from Russia</b>	1830	488	316	495	407	352	307	381	281
<b>%</b>	54	39	24	30	25	27	21	21	18

Q1.... Q4 – kwartały w poszczególnych latach.  
Źródło: opracowanie własne.

cych własną sieć magazynów buforowych. Jest to niezwykle istotne wobec ogromnych odległości dostaw, sięgających ponad 5 000 km, niezbędnego czasu ich realizacji, oraz relatywnie niewielkich jednostkowych dostaw. Dzięki takiemu systemowi te koszty stanowią tylko około 14,3% wartości sprzedaży, co jest jedynie o około 2% wyższym kosztem niż koszty dostaw do placówek detalicznych na terenie Moskwy czy Sankt Petersburga, gdzie wynoszą one odpowiednio 12,5% i 12,2%.

Proces logistyczny składa się z następujących elementów: planowania, transportu, clenia, certyfikacji, składowania, kompletacji dostaw, organizacji dostaw oraz obsługi klienta. Na podstawie analizy planów sprzedażowych oraz stanu zapasów magazynowych sporządzane są zamówienia i lokuje się je w zakładach w Turku (Finlandia) oraz w Kursku (Rosja). W całej masie towarowej udział produktów z Finlandii wynosi aż 82% i wzrósł w ostatnich dwóch latach o ponad 40%,

z 890 ton w pierwszym kwartale 2009 roku do ponad 1 250 ton w pierwszym kwartale 2011 roku.

Planowanie dostaw jest częścią zintegrowanego procesu planowania sprzedaży. Uwzględnia on plan sprzedażowy na kolejne trzy miesiące, aktualny zapas magazynowy, zapas bezpieczeństwa dla najważniejszych wyrobów oraz rzeczywistą realizację sprzedaży ostatniego okresu. Plan dostaw na kolejne cztery tygodnie jest niezmienny, zaś na kolejne cztery może ulegać modyfikacjom, jednak nie większym niż 33%. Plan na trzeci z kolei miesiąc można korygować nawet o 66%. Taka elastyczność poprawia zarządzanie zapasami. Jest to szczególnie ważne wobec systemu motywacyjnego warunkującego uzyskanie premii przez załogę od wielkości kapitału roboczego, którego znaczącą część stanowią zapasy wyrobów gotowych. Na podstawie tych planów konstruuje się plany produkcji.

Kolejnym elementem procesu jest transport. Transport odbywa się drogą kołową w postaci dostaw całosamochodowych.

Tab. 2. Koszty usług logistycznych.

Rodzaj kosztu	2009				2010				2011
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
Koszty transportu (tys RUR)	3906	3360	2200	2299	2833	2351	2537	2844	2310
Koszty magazynowania (tys RUR)	2515	2360	1369	1874	1330	1192	1095	1239	911
Koszty obsługi celnej i certyfikacji (tys RUR)	204	257	243	208	178	182	153	123	36
Całkowite koszty logistyczne (tys RUR)	6625	5977	3812	4381	4341	3725	3785	4206	3257
Koszty logistyczne na jednostkę masy (tys RUR/1 tonę wyrobów)	3,45	4,81	2,93	2,62	2,63	2,85	2,62	2,29	2,13

Źródło: opracowanie własne.

Koszt transportu z Finlandii wzrósł od początku 2009 roku do dziś o dokładnie 10%. Koszt ten to 1 650 euro/samochód. Trochę inaczej sytuacja wygląda w okolicach świąt, gdy wobec wzmożonego popytu firmy transportowe podnoszą ceny. W okresie od grudnia 2010 roku ceny te wyniosły 1 720 euro/samochód, a więc o ponad 4% więcej, niż przed okresem świątecznym, czy też w pierwszym kwartale bieżącego roku, kiedy to ceny wróciły do poziomu z listopada 2010 roku, a więc 1 650 euro/samochód. Transport na terenie Rosji od połowy 2008 roku ma niezmiennie ceny, mimo wzrostu cen paliw w tym okresie. Koszty te w przypadku Raisio wynoszą odpowiednio: z Kurska do Moskwy 425 euro/samochód, zaś z Sankt Petersburga do Moskwy 700 euro/samochód.

Składowanie i kompletacja dostaw odbywa się w coraz większym zakresie w zewnętrznym centrum logistycznym. Koszty tych usług systematycznie maleją dzięki rosnącej konkurencji. Na północnych przedmieściach Moskwy w ostatnich czterech latach uruchomiono ponad dziesięć dużych centrów logistycznych<sup>11</sup> świadczących kompleksowe usługi. To skłania coraz więcej przedsiębiorstw do rezygnacji z własnych magazynów na rzecz profesjonalnych operatorów logistycznych. Koszty usług magazynowych wraz z kompletacją dostaw i załadunkami zmalały z 46% średnio całości kosztów logistycznych w 2009 roku, poprzez 35% średnio w 2010 roku do tylko 29% w pierwszym kwartale 2011 roku. Wobec

relatywnie stałego kosztu transportu oraz malejących kosztów obsługi logistycznej udało się obniżyć ogólne koszty logistyczne na 1 tonę wyrobów do 2 130 rubli RUR (tabela 2).

Ważnym elementem procesu logistycznego jest cienie i certyfikacja. Tu należy wspomnieć o ostatnich zarządzeniach znacząco redukujących konieczne certyfikaty i upraszczające procedury. Jest to też istotne z punktu widzenia kosztów, które zmalały z 68 000 rubli/miesiąc na początku 2009 roku, do 12 000 rubli/miesiąc w 2011 roku (por. tabela 2). Obligatoryjnym certyfikatem jest świadectwo zgodności z jakościowymi wymogami rosyjskimi oraz deklaracją producenta. Dotyczy ono grup produktów i obecnie nie trzeba go posiadać dla każdego produktu z osobna. Dla wyrobów konsumenckich w jednostkowych opakowaniach obecnie nie jest już każdorazowo potrzebne świadectwo sanitarne. Wciąż jednak obowiązuje ono gdy importowany towar podlega przerobowi na terenie Rosji, na przykład konfekcjonowaniu. Problemem są, czy raczej już teraz można powiedzieć, że były, nie tylko koszty, ale i czas oczekiwania średnio 10 dni roboczych. Zdarzają się jednak przypadki, szczególnie w okresach wzmożonego importu, że czas ten ulega wydłużeniu nawet do około miesiąca.

Ostatnim elementem procesu logistycznego jest transport do odbiorców. Ponad połowa masy towarowej wędruje do dystrybutorów prowadzących redystry-

bucję wyrobów, szczególnie w odległych rejonach. Minima logistyczne stanowią wielkości gwarantujące dostawy całosamochodowe, co jest niezwykle istotne z punktu widzenia kosztów<sup>12</sup>. Wynagrodzenie ryczałtowe płacone dystrybutorom za dowóz towaru do klientów wynosi – bez względu na odległość – równowartość 300 euro/samochód. To jest kilkukrotnie taniej, niż dostawy bezpośrednie do odbiorców, gdzie cena transportu w przeliczeniu na cały samochód wynosi od 480 euro do nawet 1 200 euro. Wynika to ze znacząco niższych minimów logistycznych, a przez to niższego stopnia wykorzystania przestrzeni ładunkowej samochodów.

## Problemy logistyczne

Rynek rosyjski ulega dynamicznym zmianom. Następuje ekspansja zachodnich sieci handlowych oraz otwieranie analogicznych sieci przez kapitał rodzimy. Udział handlu tradycyjnego, opartego o dostawy za pośrednictwem hurtu, systematycznie maleje i obecnie tylko nieznacznie przekracza 50% (tabela 3).

Z punktu widzenia procesu logistycznego wzrost udziału sprzedaży poprzez kanał nowoczesny jest niekorzystny. Wymaga bezpośredniego dowozu nawet niewielkich ilości towarów w bardzo ściśle określonych terminach do każdej hali sprzedażowej oddzielnie. Tak, jak w przypadku Moskwy czy innych wielkich ośrodków miejskich można to zrealizować, tak w oddalonych rejonach byłoby to niemożliwe lub koszty mogłyby wręcz przekroczyć wartość sprzedawanego towaru. Stąd też wykorzystuje się hurt jako poddostawców do sieci w niektórych regionach. Taki obrót towarowy skupia już 8% całości sprzedaży. Korzystanie z pośrednictwa lokalnych dystrybutorów w tym zakresie oznacza utratę około 9% generowanej marży, jednak wciąż pozwala na zachowanie rentowności.

Kolejnym problemem dystrybucyjnym są koszty logistyki wynikające z ogromnych odległości (przykładowo, odległość z okolic Moskwy, gdzie znajdują się

<sup>11</sup> Centrum logistyczne jest tu rozumiane jako obiekt przestrzenny z właściwą mu organizacją i infrastrukturą umożliwiającą różnym niezależnym przedsiębiorstwom wykonywanie operacji na towarach w związku z ich magazynowaniem i przemieszczaniem pomiędzy nadawcą i odbiorcą, w tym obsługę przewozów intermodalnych oraz udostępniający użytkownikom różne usługi dodatkowe.

<sup>12</sup> Użytkownik transportu bierze pod uwagę dwa rodzaje kosztów: 1) ceny usług przewozowych, 2) koszty pochodne transportu (np. straty spowodowane obniżeniem się jakości ładunku i ubytki, straty spowodowane niepunktualnością i nieterminowością przewozu, dodatkowe koszty ubezpieczenia).

magazyny Raisio, do Władywostoku, gdzie nasz partner ma swój magazyn logistyczny, wynosi około 9 200 km). Do tych kosztów należy jeszcze dodać ponad 14% z wartości sprzedaży wydatkowane na dystrybucję lokalną do placówek detalicznych.

Istotnym problemem, który w znaczącym stopniu utrudnia prawidłowy przebieg procesu logistycznego, są błędy planowania. Z jednej strony niedoszacowanie planowanej sprzedaży skutkuje brakami towarowymi, co za tym idzie – pozbawieniem się możliwości osiągnięcia dodatkowej marży, a także w sieciach handlowych naraża na konieczność zapłaty kar umownych za niezrealizowane dostawy. Kary te nie są bez znaczenia – za 2010 rok wyniosły one w sumie ponad 0,8 mln euro. Z drugiej strony, przeszacowanie wielkości sprzedaży powoduje gwałtowny wzrost zapasów, a co za tym idzie – wielkości zaangażowanego kapitału obrotowego. Jego wzrost w sposób znaczący obniża efektywność działalności. Ma to szczególnie duże znaczenie w okresie lata, kiedy bieżąca sprzedaż jest niższa. W okresach szczytu sprzedażowego, miesiącach poprzedzających Boże Narodzenie i Wielkanoc, średnia wysokość zapasów za rok 2010 nie przekroczyła sześciodniowej sprzedaży. To bardzo niski i korzystny wskaźnik. Średnia dla całego roku 2010 była zgodna z założeniami i wyniosła 18,6 dnia, co było najlepszym wynikiem wśród wszystkich spółek należących do grupy Raisio.

Problem doboru kadr kierowniczych utrudnia znacząco optymalizację działalności w Rosji. Raisio wobec zmiany otoczenia rynkowego oraz własnego dynamicznego rozwoju zdecydowało się na wymianę znaczącej części kadr zarządzających, w tym Managera ds. logistyki. Zatrudniono lokalną agencję zatrudnienia. Pomimo tego, że rekrutacja prowadzona była do moskiewskiego biura, napotkano poważne trudności w znalezieniu odpowiednich kandydatów. W opisie stanowiska, wśród wymagań wymieniono znajomość języka angielskiego, systemów planowania oraz doświadczenie w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw. Wpłynęło 76 ofert. Okazało się, że tylko 4 kandydatów mogło prowadzić swobodnie rozmowę w języku angielskim oraz speł-

Tab. 3. Struktura kanałów dystrybucji w Rosji.

Kanał dystrybucji	2009	2010
	udział %	udział %
Handel tradycyjny - hurt	67	54
Handel tradycyjny - poddostawcy do sieci	0	8
Sieci zagraniczne	23	25
Sieci lokalne	10	13

Źródło: opracowanie własne.

niało w pełni założone kryteria. Ich oczekiwania finansowe różniły się znacząco, od około 70 000 rubli/m-c do ponad 210 000 rubli/m-c. Według obsługującej firmę agencji, mediana wynagrodzenia na takim stanowisku w średniej wielkości firmie z kapitałem zagranicznym wynosi około 110 000 rubli i wzrosła w ciągu ostatnich 3 lat o ponad 40%.

## Podsumowanie i wnioski

Myśląc o kształtowaniu modelu dystrybucji na rynku rosyjskim trzeba mieć na uwadze jego specyfikę, a więc niezwykle duży zasięg terytorialny jak i niezwykle wysokie oczekiwania dystrybutorów. W szczególności dotyczy to sieci handlowych, które rozwijają się niezwykle dynamicznie. Zasięg terytorialny sprawia, iż koszty logistyki uniemożliwiają racjonalne prowadzenie działalności w dalszych regionach. Należy więc, we współpracy z sieciami, które wymagają dostaw do swoich odległych placówek, wbrew trendom znanym z Europy, zrezygnować ze współpracy bezpośredniej, ale korzystać z pośrednictwa firm zajmujących się handlem hurtowym. One bowiem, z uwagi na wielu dostawców, dysponują szerokim asortymentem wyrobów oraz posiadają sieć magazynów buforowych na odległych terenach. Dzięki temu mogą sprostać oczekiwaniom sieci przy wciąż jeszcze racjonalnym poziomie kosztów.

Specyfika rosyjskiej gospodarki oraz system funkcjonowania organów, z którymi przedsiębiorca w swej działalności musi się spotkać, powoduje konieczność świetnej znajomości lokalnych realiów jak i umiejętności poruszania się w gąszczu, często sprzecznych ze sobą, przepisów jak i zwyczajowo tylko przyjętych reguł postępowania. Do tego ko-

nieczne jest korzystanie z lokalnych kompetencji, a więc prawie całkowitego udziału Rosjan w procesie zarządzania operacjami. Obcokrajowiec, nawet świetnie władający językiem oraz mający ogromne doświadczenie biznesowe nie jest w stanie rozwiązać wielu problemów. Przykładowo, zupełnie inaczej wyglądają realia gospodarcze tego kraju w okolicach na przykład Moskwy i Sankt Petersburga, a inaczej na odległych terenach wschodnich (w tym także w zakresie możliwości zarządzania procesem logistycznym przy współpracy partnerów z Rosji).

Patrząc na ogrom problemów z jakimi styka się przedsiębiorca wchodzący na ten rynek, lub funkcjonujący tam i doświadczający ciągłych zmian, należałoby oczekiwać, że polskie ośrodki akademickie przygotują stosowną ofertę edukacyjną dla inwestorów zainteresowanych tym rynkiem. Uczelnie powinny w szerszym zakresie wprowadzić na studiach ekonomicznych specjalność dotyczącą rynków wschodnich, a także powinny zaoferować studia podyplomowe w takim zakresie. Szczególnie potrzebna jest oferta umożliwiająca podwyższanie kwalifikacji menedżerom zarządzającym procesami logistycznymi w układzie międzynarodowym, w tym na terenie Rosji. Obowiązujące bowiem w świecie standardy kwalifikacji i ogólnie przyjęte kanony realizacji procesów w łańcuchach dostaw stawiają bardzo wysokie wymagania względem pracowników tej sfery. Podniesiona znacząco poprzeczka kwalifikacyjna wynika z takich zjawisk jak:

- indywidualizacja i brak statyki procesów logistycznych
- korporacje horyzontalne i praca grupowa, wyznaczające nowe tendencje podejmowania decyzji w logistyce
- duża elastyczność projektowania i realizacji zadań logistycznych<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Por. Logistyka, red. naukowa D. Kisperska – Moroń, S. Krzyżaniak, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009, s. 379.

Z tego względu menedżerowie zarządzający procesami logistycznymi oraz całym łańcuchami dostaw koniecznie muszą doskonalić umiejętności:

- zarządzania liniowego, codziennymi operacjami dla osiągnięcia celów w zakresie jakości, wydajności i kosztów
- rozwiązywania problemów i poszukiwania nowych sposobów zwiększania oszczędności, poprawy obsługi i zwiększania stopy zwrotu
- zarządzania projektem w celu stałej zmiany i poprawy działania łańcucha dostaw.

Warto w tym miejscu także podkreślić, że proces dydaktyczny mógłby być doskonalony poprzez współpracę z organizacjami i instytucjami wspierającymi funkcjonowanie i rozwój logistyki. Można tu wymienić:

- organizacje standaryzujące (np. ISO – International Organisation for Standardization)
- platformy współpracy (na przykład Polskie Towarzystwo Logistyczne)
- zrzeszenia – organizacje biznesowe (na przykład Polska Izba Opakowań)
- organizacje wsparcia technicznego (na przykład EPC – Global, której celem jest upowszechnianie i wdrażanie technologii opartej na Elektronicznym Kodzie Produktu EPC)
- jednostki badawczo – rozwojowe (na przykład Instytut Logistyki i Magazynowania).

Uczelnie rosyjskie również powinny przygotować ofertę edukacyjną w zakresie ekonomii, zarządzania oraz poprawy znajomości języków obcych dla kandydatów dla menedżerów zarządzania procesem logistycznym.

## Streszczenie

Rosja jest atrakcyjnym rynkiem dla wielu firm zagranicznych eksportujących swe towary. Ze względu jednak na swą rozległość geograficzną oraz bariery w handlu, o sukcesie mogą mówić jedynie te firmy, które przeprowadzają szczegółowe analizy ekonomiczne procesów logistycznych (analizy procesów zakupu, zapasów, procesów magazynowych, procesów sprzedaży, kosztów logistycznych). Celem artykułu jest zaprezentowanie organizacji procesu logistycznego na przykładzie firmy Raisio – fińskiej spółki zajmującej się przetwórstwem zbóż i sprzedażą swych wyrobów na rynku rosyjskim. Diagnoza problemów została wzbogacona wnioskami końcowymi, zawierającymi oczekiwania pracodawców wobec kwalifikacji menedżerów zarządzających procesami logistycznymi w układzie międzynarodowym. Podwyższenie kwalifikacji personelu logistycznego w firmach przyczynia się bowiem do wzrostu jakości obsługi klienta i utrzymania swej pozycji rynkowej.

## Organization of logistics process of the Raisio company on the Russian market

### Summary

Russian market is attractive to many foreign companies that export their products. However, due to its geographical range, as well as trade barriers, only those firms can be successful there that pursue detailed economic analyses of logistics processes (analyses of purchase processes, reserves, warehousing processes, selling processes, logistics cost). The aim of the article is to present a type of organization of logistics process illustrated with the case of the Raisio firm – a Finnish company dealing with the manufacture of grains and selling its products on the Russian market. The diagnosis of problems is complemented with final conclusions concerning the expectations of employers towards the qu-

alifications of managers of international logistics processes. For improving the qualifications of logistics staff contributes to the increase in quality of customer service, as well as to sustaining one's position on the market.

### LITERATURA

1. Blaik P., *Logistyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
2. Blanchard B. S., *Logistics Engineering and Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2004.
3. Drucker P. F.: *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1993.
4. Hammer M., Champy J.: *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
5. *Jak eksportować do Rosji?* Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Federacji Rosyjskiej Wydział Promocji Handlu i Inwestycji, Moskwa, styczeń 2010.
6. *Kompendium wiedzy o logistyce*, red. E. Gołemska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
7. *Logistyka*, red. naukowa D. Kisperska – Moron, S. Krzyżaniak, ILiM, Poznań 2009.
8. Raisio Annual Report 2009 – 2010.
9. *Usługi logistyczne*, red. W. Rydzkowski, ILiM, Poznań 2007
10. Skowronek Cz., Sarjusz – Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
11. *Transport*, praca zbior. pod red. W. Rydzkowskiego, K. Wojewódzkiej – Król, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
12. *Wybrane bariery w handlu z Rosją. Biblioteczka Wydziału Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Moskwie*, Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Federacji Rosyjskiej Wydział Promocji Handlu i Inwestycji, Moskwa, lipiec 2008.
13. Zimniewicz K.: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.