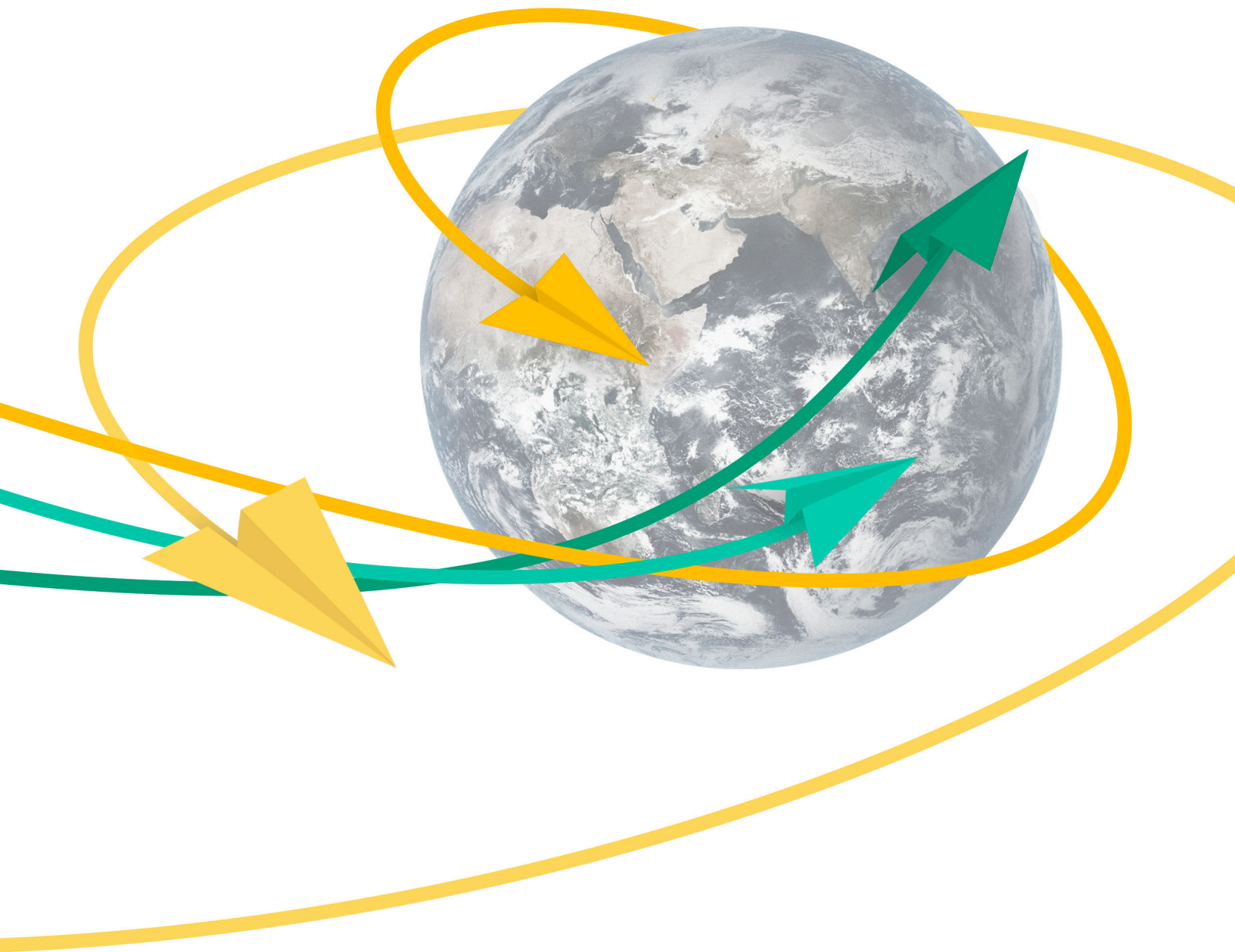


# Budowanie lepszego jutra w Transporcie:

opartego na zaufaniu, partnerstwie, sieciach i  
zrównoważonym rozwoju

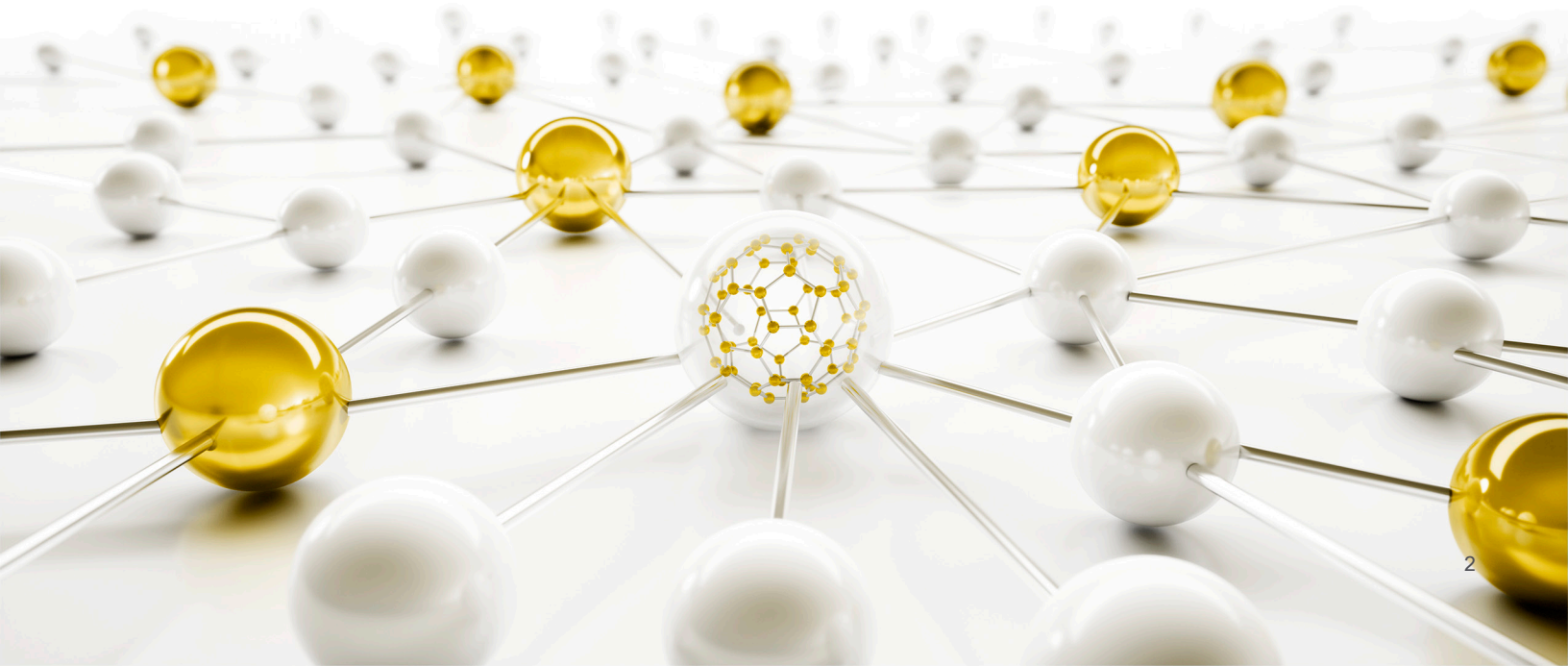


O ile rok 2020 i wybuch pandemii Covid-19 były jak trzęsienie ziemi, które wstrząsnęło i naruszyło fundamenty wielu łańcuchów dostaw, to rok 2021 był jak tsunami, które następuje po trzęsieniu ziemi, powodując dodatkowe cierpienie i zakłócenia.

Rok temu nie mogliśmy się doczekać, aby pożegnać rok 2020 i rozpocząć nowy rozdział w 2021 roku. Niemniej pod wieloma względami ten rok okazał się równie trudny jak poprzedni, zwłaszcza w transporcie.

Zatory i opóźnienia w portach oceanicznych; ograniczenia zdolności przewozowej ciężarówek i niedobór kierowców; rosnące koszty transportu, zwłaszcza stawki za przewozy morskie i ciężarowe; rosnące ceny paliw - lista jest długa.

**Czego nauczyliśmy się w ciągu ostatnich 20 miesięcy?**



„Wszyscy zdają sobie sprawę z tego, jak wrażliwe są globalne łańcuchy dostaw” – mówi dr Thomas Lieb, przewodniczący rady nadzorczej Hellmann Worldwide Logistics i były dyrektor generalny Schenker (obecnie także członek Rady Doradczej Transporeon). „Przekonaliśmy się również, jak ważna jest możliwość obserwacji w czasie rzeczywistym tego, co dzieje się w łańcuchu dostaw. Nie da się uniknąć zakłóceń, ale kiedy dyrektor generalny zadaje pytanie „Gdzie jest obecnie nasz ładunek?”, musisz mieć dobrą odpowiedź.



„Co najważniejsze” – dodaje Lieb – **„nauczyliśmy się, że musimy budować pełne zaufania i niezawodne relacje ze wszystkimi uczestnikami łańcucha dostaw”.**

Według Hermanna Ude, byłego prezesa DHL Global Forwarding i członka zarządu Deutsche Post AG (a obecnie przewodniczącego Rady Doradczej Transporeon), największą lekcją jest to, że „są rzeczy, które należało zrobić wcześniej, ale teraz widać, że trzeba je zrobić”. W szczególności „logistyka musi w większym stopniu opierać się na danych”, aby np. osiągnąć inteligentniejsze i bardziej efektywne wykorzystanie i alokację zdolności przewozowych.



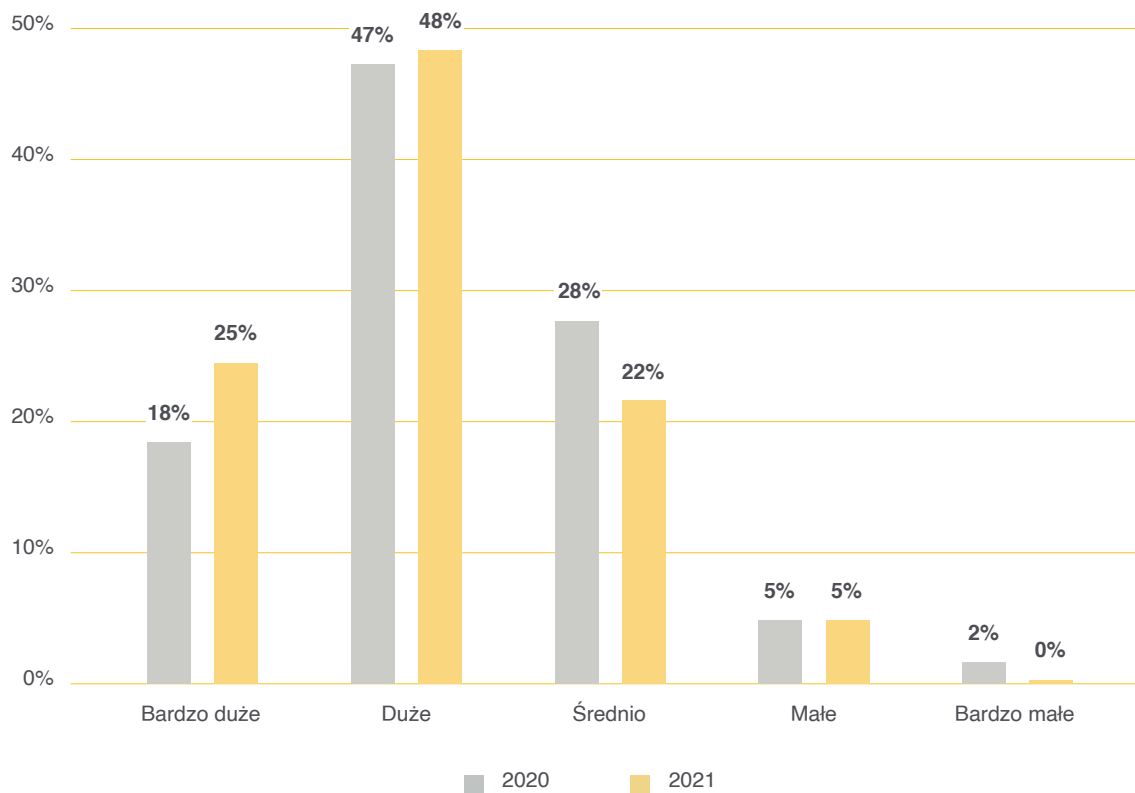
„Pandemia Covid-19 stanowi scenariusz testowy dla tego, co nas czeka w związku ze zmianami klimatycznymi” – mówi Ude. „Stała się katalizatorem lepszego wykorzystania danych i rozwiązań cyfrowych w celu podejmowania bardziej świadomych decyzji.”

Ubiegły rok umocnił również przekonanie wśród pracowników branży, że w transporcie wciąż istnieją bardzo duże możliwości wprowadzenia usprawnień.

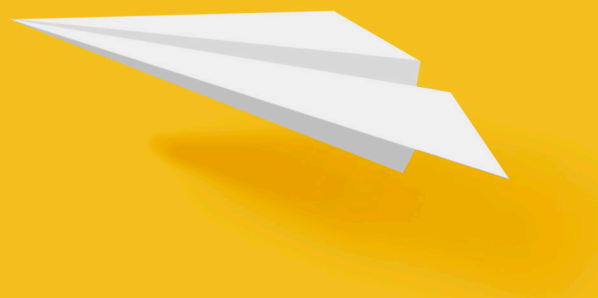
W badaniu przeprowadzonym przez nas w październiku 2021 roku wśród ponad 280 załadowców, przewoźników i dostawców usług logistycznych z całego świata, 73% respondentów było zdania, że istnieje „bardzo duża” lub „duża” możliwość poprawy sposobu planowania i zarządzania procesami transportowymi. Stanowi to wzrost w stosunku do badania przeprowadzonego w 2020 roku, w którym zadaliśmy to samo pytanie. Na przykład, większy odsetek respondentów w tym roku (25%) uważa, że istnieje „bardzo duża” możliwość poprawy sposobu projektowania i zarządzania procesami transportowymi w porównaniu z ubiegłorocznymi respondentami (18%).

*Biorąc pod uwagę aktualny sposób planowania procesów transportowych i zarządzania nimi - wszystko od zamówień, poprzez planowanie, przetargi, śledzenie i monitorowanie, planowanie terminów, audyt frachtu i płatności, itp.*

### **jak duże są według Państwa możliwości poprawy?**



Co działa najgorzej? Co wymaga największej naprawy? Zapytaliśmy uczestników badania, jak również dr. Lieba, Hermanna Ude oraz członków naszego zespołu Indago – społeczności badającej łańcuch dostaw – o ich spojrzenie na powyższe pytania.



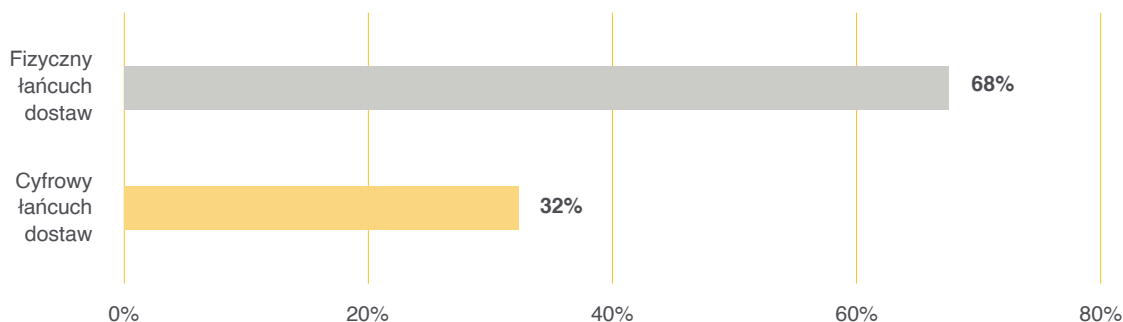
## Fizyczny a cyfrowy łańcuch dostaw

Fizyczny łańcuch dostaw składa się z infrastruktury, aktywów i ludzi (np. ciężarówek, naczep, dróg, portów, kontenerów, wózków, magazynów, kierowców, pracowników magazynów). Istnieje również cyfrowy łańcuch dostaw, który obejmuje elektroniczne połączenie partnerów handlowych w celu wymiany danych, dokumentów i informacji w czasie rzeczywistym, oraz wykorzystanie oprogramowania pozwalającego na inteligentniejsze i bardziej zautomatyzowane transakcje i procesy biznesowe.

Gdyby mieli Państwo wskazać łańcuch, który działa najgorzej, czy byłby to łańcuch fizyczny czy cyfrowy? Innymi słowy, który z nich odpowiada bardziej za obecne problemy w branży?

**Ponad dwie trzecie respondentów naszego badania (68%) uważa, że to fizyczny łańcuch dostaw ponosi większą winę za obecne problemy w branży.**

Gdyby mieli Państwo wskazać łańcuch, który działa najgorzej, czy byłby to łańcuch fizyczny czy cyfrowy? Innymi słowy, **który z nich odpowiada bardziej za obecne problemy w branży?**



„To oczywiste” – mówi dr Lieb – „obecnie to fizyczny łańcuch dostaw jest przyczyną wszystkich problemów, dlatego tak ważne jest budowanie zaufanych i wiarygodnych relacji z partnerami w łańcuchu dostaw, posiadanie widoczności w czasie rzeczywistym oraz dbanie o swoich ludzi”.

Kierownik łańcucha dostaw z naszej społeczności Indago przedstawił taką perspektywę: „Wybrałem fizyczny łańcuch dostaw jako ten, który zmagają się z największymi problemami, ale problemy występują w obu łańcuchach. Myślę jednak, że niedociągnięcia w obu aspektach skutkują materialnymi skutkami po stronie fizycznej, ale nie odwrotnie. Innymi słowy, **jeśli uda nam się usprawnić cyfrowy łańcuch dostaw, to fizyczny łańcuch dostaw również ulegnie poprawie.**”



Podobnego zdania jest Hermann Ude: „Poszczególne elementy fizycznego łańcucha dostaw zdecydowanie nie działają, ale myślę, że podstawowe problemy dotyczą raczej cyfrowego łańcucha dostaw, czyli dostępności i wymiany informacji [lub ich braku] w całym łańcuchu dostaw”. Podkreślił również znaczenie zatrudniania kompetentnych i odpowiednio przeszkolonych pracowników, które potrafią wykorzystywać dane i oprogramowanie do podejmowania trafniejszych decyzji, a także potrzebę większej współpracy pomiędzy wszystkimi partnerami z branży.

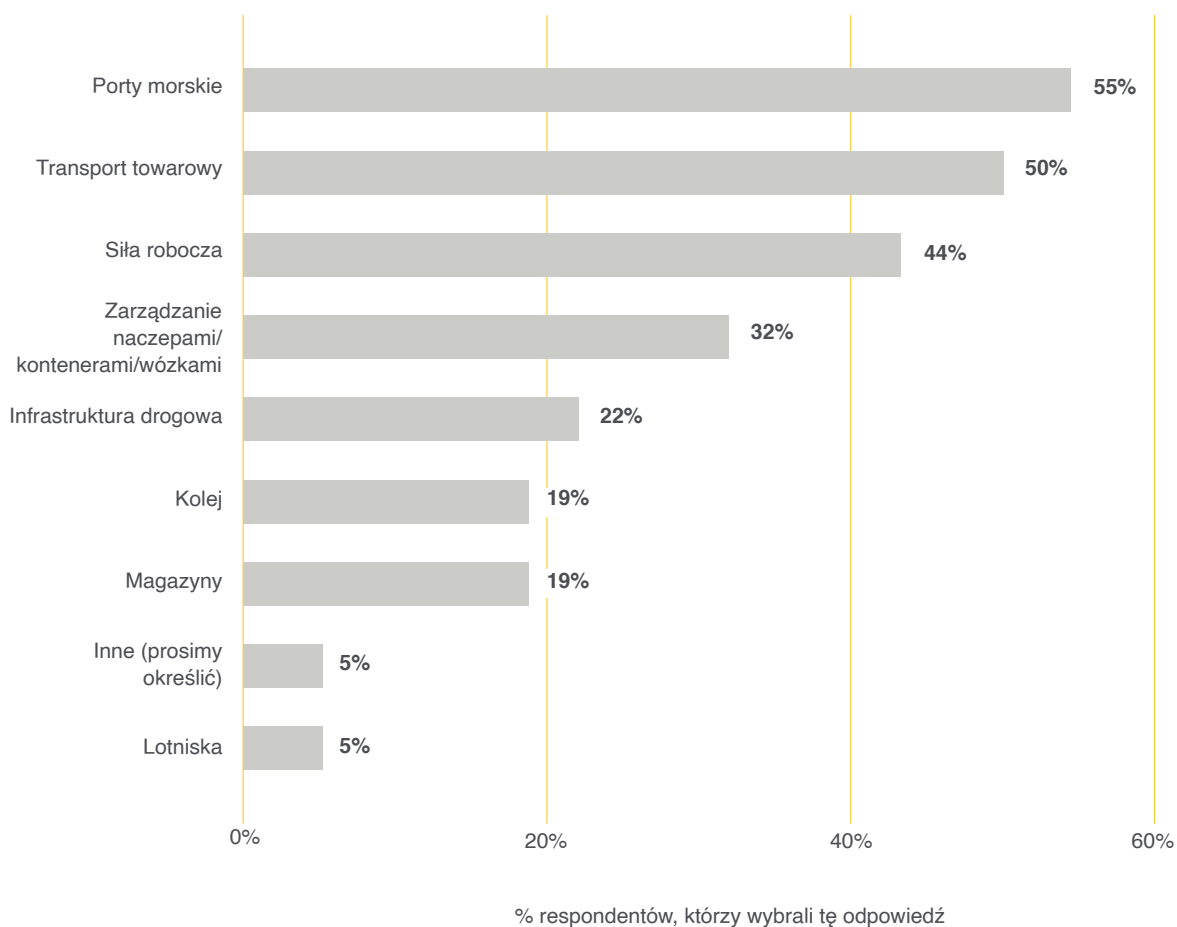
Inny członek Indago podsumował to w ten sposób:

” Uważam, że cyfryzacja wydobyła na światło dzienne wyzwania związane z fizycznym łańcuchem. ”



Ogólnie rzecz biorąc, „porty morskie” znalazły się na czele listy fizycznych elementów łańcucha dostaw, które działają najgorzej, lub najbardziej wymagają poprawy, jak wybrało 55% respondentów badania. „Transport towarowy” (50%) i „siła robocza” (44%) zajęły odpowiednio drugie i trzecie miejsce.

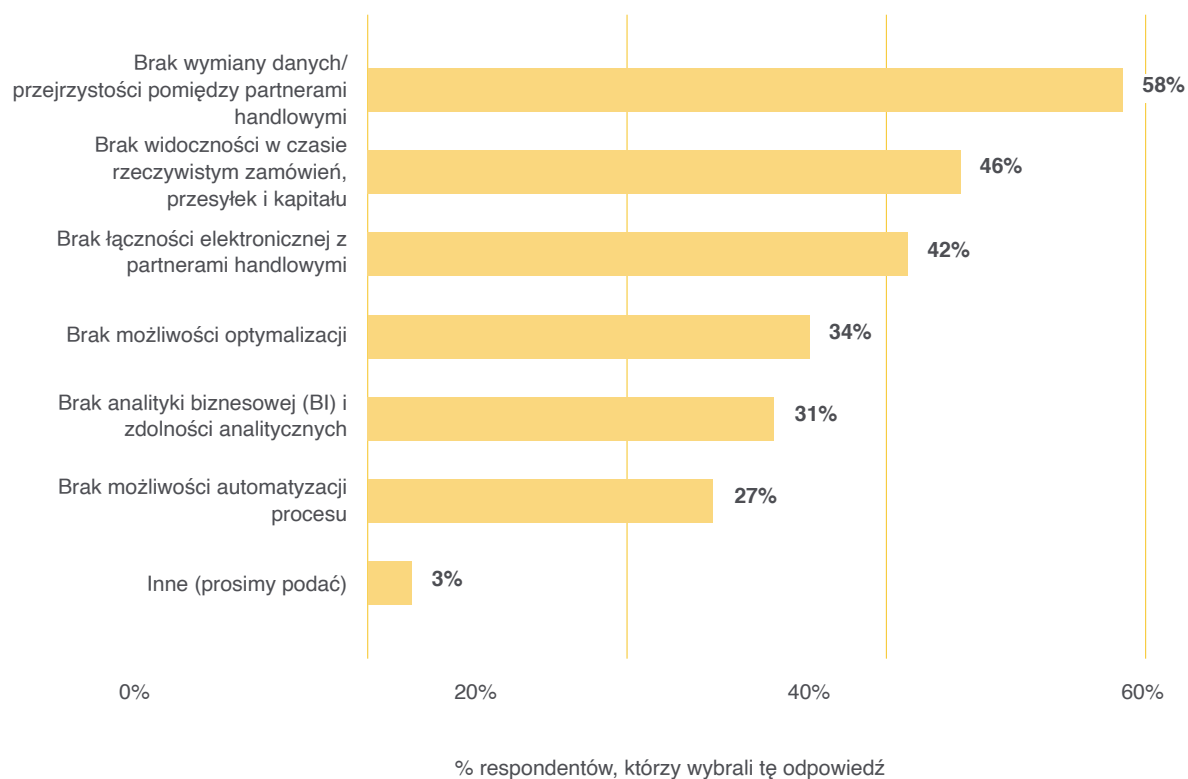
**Które elementy fizycznego łańcucha dostaw działają najgorzej (najbardziej wymagają poprawy)?** Prosimy wybrać 1-3 odpowiedzi.





„Brak wymiany danych/przejrzystości pomiędzy partnerami handlowymi” znalazł się na szczycie listy elementów cyfrowego łańcucha dostaw, które działają najgorzej lub najbardziej wymagają poprawy, wśród respondentów badania, uzyskując 58% głosów. „Brak widoczności w czasie rzeczywistym zamówień, przesyłek i aktywów” (46%) oraz „brak łączności elektronicznej z partnerami handlowymi” (42%) zajęły odpowiednio drugie i trzecie miejsce.

**Które elementy cyfrowego łańcucha dostaw działają najgorzej (najbardziej wymagają naprawy)?** Prosimy wybrać 1-3 odpowiedzi.



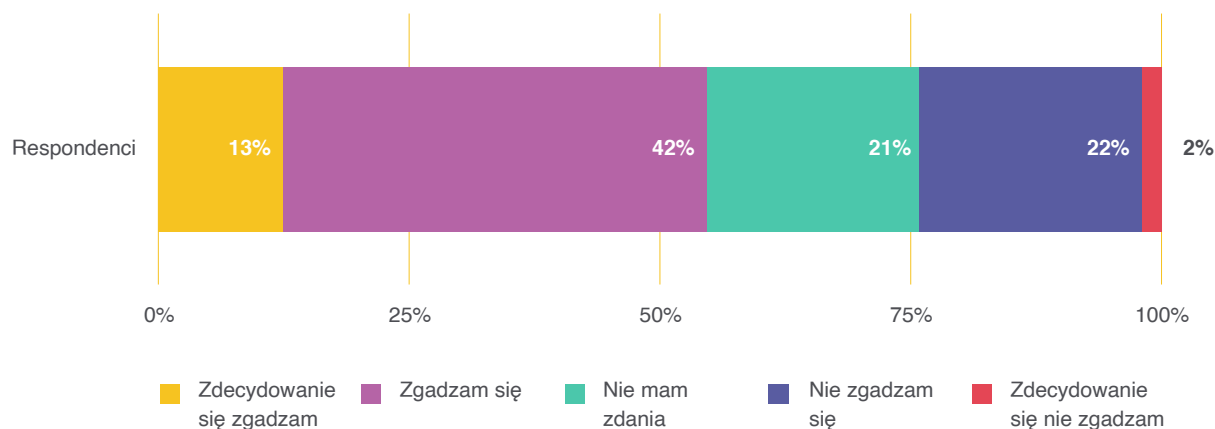
Brak wymiany danych i przejrzystości jest kluczowym czynnikiem przyczyniającym się do innego problemu w branży: **braku zaufania między partnerami handlowymi.**

# Problem zaufania w łańcuchu dostaw

Zgadzasz się czy nie zgadzasz ze stwierdzeniem „**nie można być zbyt ostrożnym**” w kontaktach z ludźmi w całym łańcuchu dostaw?

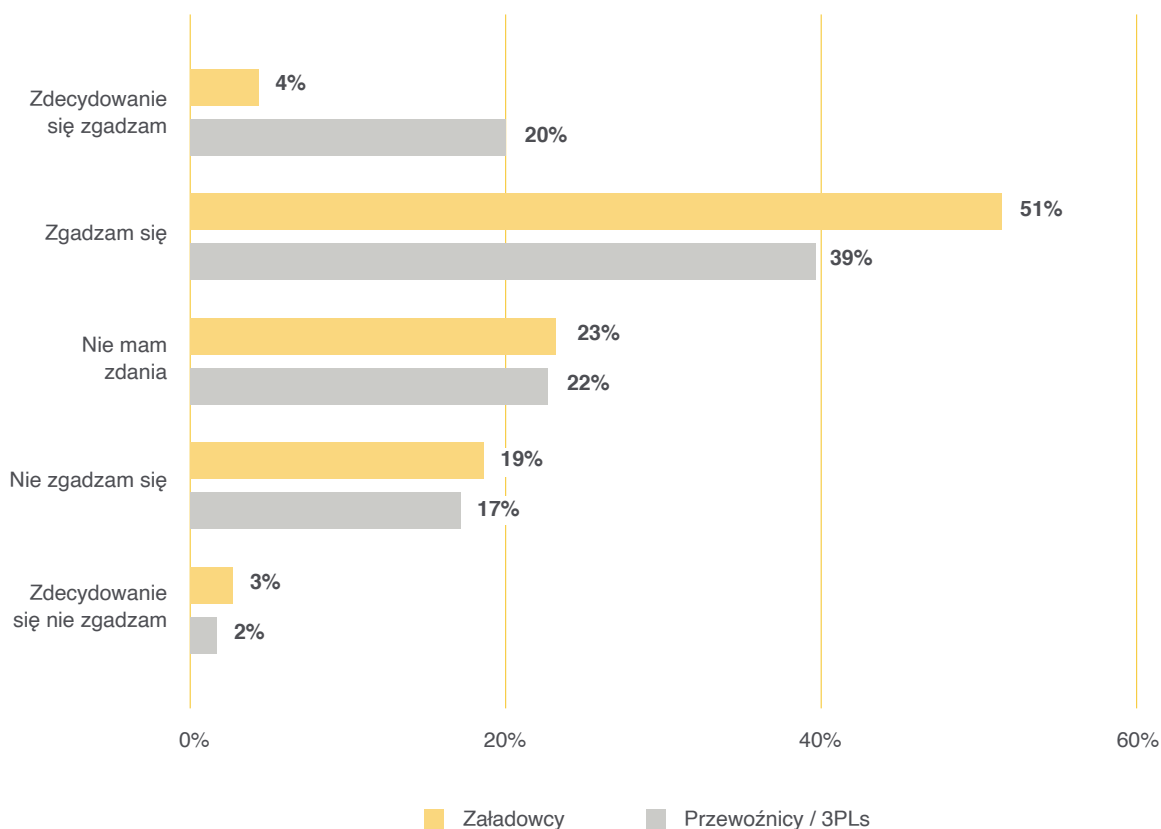
Ponad połowa respondentów badania (55%) „zgadza się” lub „zdecydowanie się zgadza” ze stwierdzeniem, że „nie można być zbyt ostrożnym” w kontaktach z ludźmi w łańcuchu dostaw. Z kolei około jedna czwarta respondentów (24%) „nie zgadza się” lub „zdecydowanie nie zgadza się” z tym stwierdzeniem.

*Czy zgadzają się lub nie zgadzają się Państwo ze stwierdzeniem, że „**nie można być zbyt ostrożnym**” w kontaktach z ludźmi w łańcuchu dostaw?*



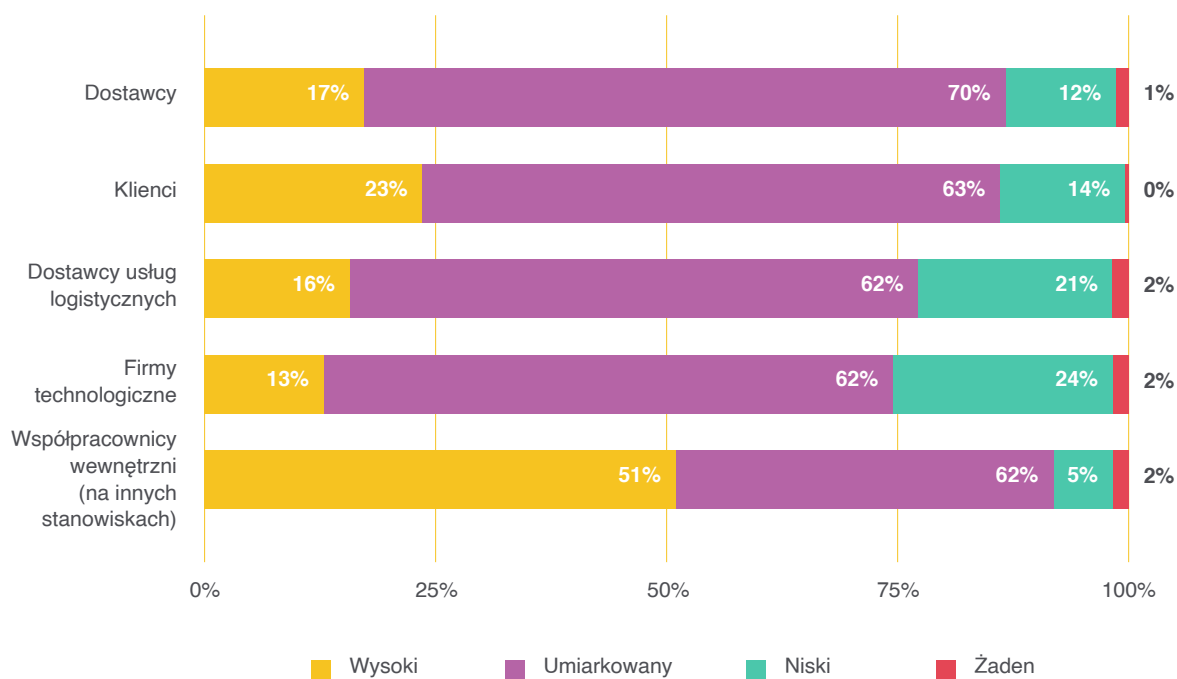
Znacznie większy odsetek Przewoźników/3PL „zdecydowanie zgadza się” z tym stwierdzeniem w stosunku do liczby załadowców (20% w porównaniu do 4%).

*Czy zgadzają się lub nie zgadzają się Państwo ze stwierdzeniem, że „nie można być zbyt ostrożnym” w kontaktach z ludźmi w łańcuchu dostaw?*



W kwestii, których uczestników łańcucha darzy się największym zaufaniem, a których najmniejszym, 51% respondentów badania oceniło swój poziom zaufania do „współpracowników wewnętrznych” jako „wysoki”. Na drugim końcu spektrum, tylko 13% respondentów oceniło swój poziom zaufania do „firm technologicznych” jako „wysoki”, a 24% jako „niski”. Jednak większość respondentów (62%+) oceniła swój poziom zaufania do wszystkich uczestników rynku (z wyjątkiem „współpracowników wewnętrznych”) jako „umiarkowany”.

Ogólnie rzecz biorąc, jaki jest poziom zaufania, którym darzą Państwo  
poniższych uczestników Państwa łańcucha dostaw?



„Wyniki te nie są dla mnie zaskoczeniem” – mówi dr Lieb. „W przeszłości brak zaufania był wbudowany w model biznesowy spedytorów. **Bardziej niestabilny i mniej przejrzysty rynek oznacza większe zyski dla spedytora.**”

Członek Indago zareagował na te wyniki sarkazmem „**Wiem, że moi dostawcy nie dotrzymają terminów, przewoźnicy będą opóźniać transport, a informatycy nigdy nie dadzą mi tego, czego potrzebuję. W rezultacie dość rzadko jestem zaskoczony**”.

Oto kilka innych komentarzy zgłoszonych przez członków Indago, wśród których wszyscy są kierownikami ds. łańcucha dostaw i logistyki w firmach produkcyjnych, detalicznych i dystrybucyjnych:

„Może jestem rozmyślnie naiwny, nawet w wieku prawie 60 lat, ale wierzę, że większość ludzi jest godna zaufania. **Myszę, że wiele zależy od jakości relacji.** Ludzie bardziej sobie ufają, gdy lepiej się znają. Staram się poznać osoby, z którymi współpracuję, zarówno wewnątrz firmy, jak i poza nią, i chcę, aby one poznały mnie. Tego rodzaju relacje prowadzą do zaufania i poczucia pewności. Jeśli chodzi o działania, które mogą zniszczyć zaufanie, numerem 1 jest nieszczerłość. Jeśli ktoś mnie okłamuje, nigdy więcej mu nie zaufam. Kropka.”

**” Empatia najbardziej buduje zaufanie; złe dane najbardziej je niszczą. ”**

Hermann Ude również nie jest zaskoczony wynikami ankiety. „Mogę potwierdzić diagnozę” – mówi – „a odpowiedzią jest większa wymiana danych i informacji, jak również wspólna optymalizacja. Wszystkie dostępne obecnie rozwiązania, takie jak widoczność ładunków w czasie rzeczywistym czy Trust Center firmy Transporeon, są bardzo cenne, ponieważ zapewniają przejrzystość i stanowią inwestycję w budowanie większego zaufania. Możliwość korzystania przez wszystkich partnerów z tych samych danych umożliwi wspólną optymalizację, co w przeszłości nie było możliwe.”

„Kiedy pracowałem w DHL, to my mówiliśmy klientom, jaka jest jakość i zarządzaliśmy kodami wyjątków. Klienci nie mieli kontroli nad danymi ani wglądu w nie. **Teraz mogą sami sprawdzić wydajność swojego łańcucha dostaw i partnerów.**”

Dr Lieb dodaje, że istnieją dwa sposoby na budowanie zaufanych relacji: „Po pierwsze, zatrudnienie wiarygodnych i godnych zaufania ludzi, a po drugie, posiadanie wiarygodnych i wysokiej jakości danych. Większa widoczność statusu przesyłek w czasie rzeczywistym, dokładność faktur, roszczenia z tytułu uszkodzeń itp. będą odgrywać większą rolę w wyborze partnerów.”

Potrzeba logistyki, która w większym stopniu opiera się na danych, o czym mówił wcześniej Hermann Ude, oraz konieczność gromadzenia i udostępniania wiarygodnych danych o wysokiej jakości wśród partnerów w łańcuchu dostaw, o czym mówi dr Lieb, napędzają kolejny trend w branży: **konwergencję sieci logistycznych i platform technologicznych.**

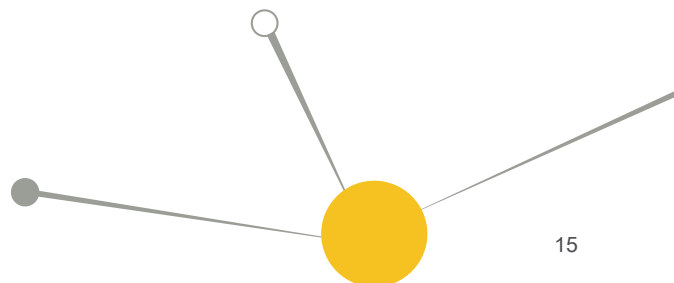


# Już nie tylko oprogramowanie zjada świat

W 2011 roku przedsiębiorca i inwestor Marc Andreessen stwierdził, że **“software zjada świat”**. W ciągu ostatniej dekady byliśmy jednak świadkami łączenia się sieci logistycznych i platform technologicznych (w wielu przypadkach poprzez fuzje i przejęcia) w celu uzyskania szerszych i potężniejszych efektów sieciowych. Ten trend również wydaje się przyspieszać. Czy zatem trzeba zaktualizować cytaty Andreessena, że to już nie samo oprogramowanie zjada świat, ale połączenie oprogramowania z podłączonymi sieciami?

„Każdy uczestnik łańcucha dostaw może mieć świetne oprogramowanie wewnętrzne” – mówi Ude – **„ale połączenie wszystkich stron jest równie ważne, a skala naprawdę ma znaczenie”** – to oznacza osiągnięcie masy krytycznej połączonych załadowców, przewoźników i danych. „To właśnie dane sieciowe wraz z możliwościami prognostycznymi prowadzą do lepszego świata.”

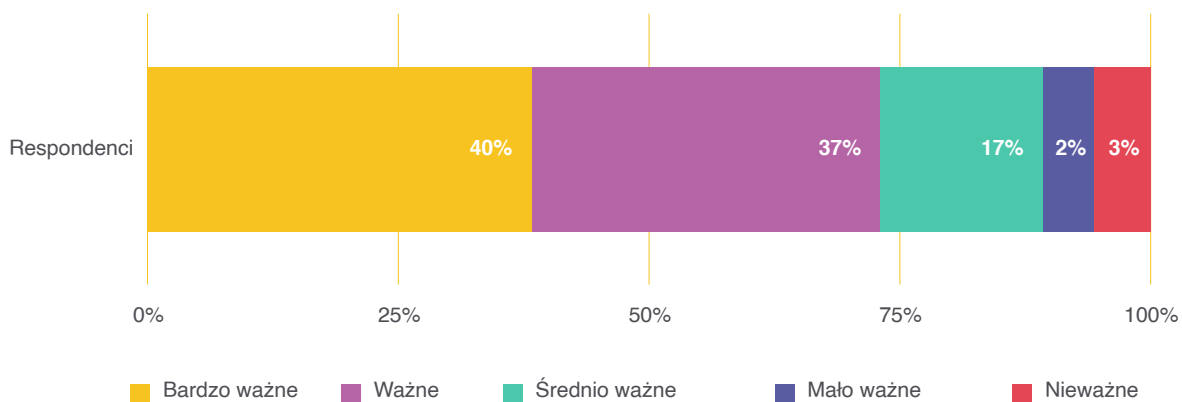
„W przeszłości model biznesowy dostawców usług logistycznych był zdominowany przez posiadanie globalnej sieci i ludzi w terenie” – dodaje dr Lieb. „Korzyści skali zawsze były ważne. **Obecnie różnica polega na tym, że technologia jest również częścią tego procesu.** Obserwujemy kontakty i współpracę pomiędzy firmami technologicznymi a dostawcami usług logistycznych, a także wzrost inwestycji inwestorów venture capital w tej branży.”



Jakie znaczenie przy wyborze systemu zarządzania transportem (TMS) lub partnera świadczącego usługi logistyczne ma wielkość i zakres jego sieci logistycznej?

Ponad trzy czwarte respondentów badania (77%) stwierdziło, że przy wyborze partnera TMS lub dostawcy usług logistycznych rozmiar i zakres ich sieci logistycznej jest „ważny” lub „bardzo ważny”.

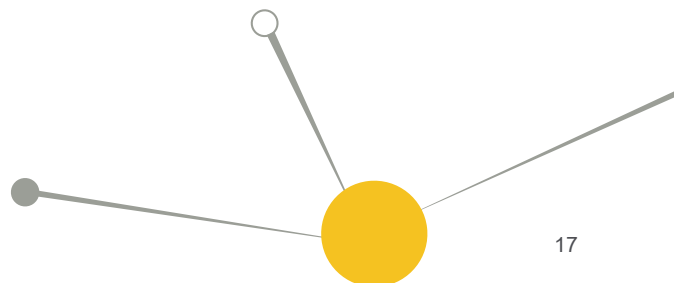
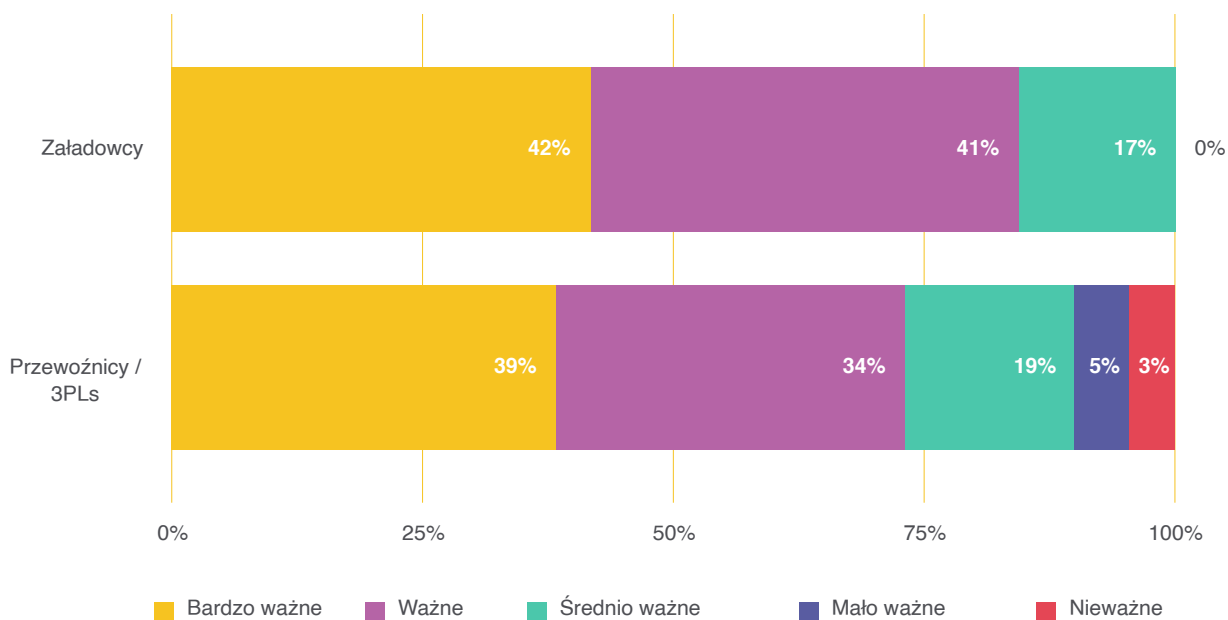
*Jakie znaczenie przy wyborze systemu zarządzania transportem (TMS) lub partnera świadczącego usługi logistyczne ma **wielkość i zakres jego sieci logistycznej - to znaczy liczba przewoźników, załadowców i innych partnerów handlowych podłączonych do jego sieci, w różnych rodzajach transportu i branżach, oraz liczba transakcji realizowanych rocznie w jego sieci?***





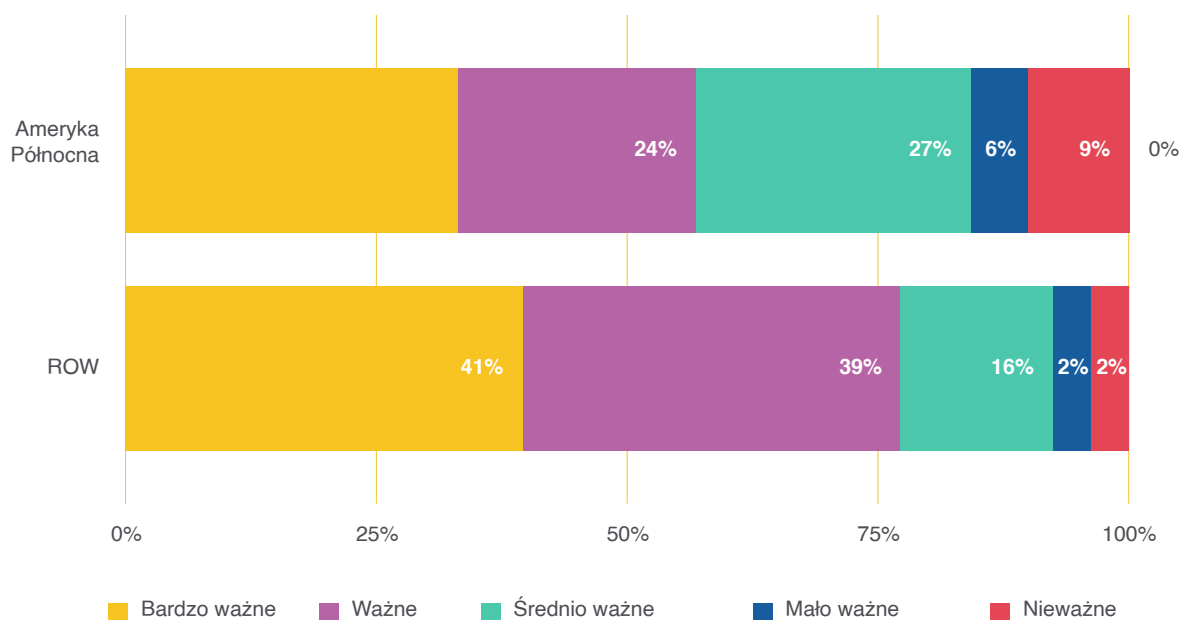
Większy odsetek załadowców (83%) stwierdził, że jest to „ważne” lub „bardzo ważne”, w porównaniu z przewoźnikami/3PL (73%).

*Jakie znaczenie przy wyborze systemu zarządzania transportem (TMS) lub partnera świadczącego usługi logistyczne ma **wielkość i zakres jego sieci logistycznej - to znaczy liczba przewoźników, załadowców i innych partnerów handlowych podłączonych do jego sieci, w różnych rodzajach transportu i branżach, oraz liczba transakcji realizowanych rocznie w jego sieci?***



Co ciekawe, większy odsetek respondentów z „reszty świata” (ROW) (80%) stwierdził, że jest to „ważne” lub „bardzo ważne” w stosunku do respondentów z Ameryki Północnej (57%). Niemniej jednak, dwie trzecie respondentów z Ameryki Północnej to przewoźnicy/3PL, w porównaniu do 42% respondentów z ROW (reszty świata), więc ta różnica profilu prawdopodobnie wpłynęła na wyniki.

*Jakie znaczenie przy wyborze systemu zarządzania transportem (TMS) lub partnera świadczącego usługi logistyczne ma wielkość i zakres jego sieci logistycznej - to znaczy liczba przewoźników, załadowców i innych partnerów handlowych podłączonych do jego sieci, w różnych rodzajach transportu i branżach, oraz liczba transakcji realizowanych rocznie w jego sieci?*



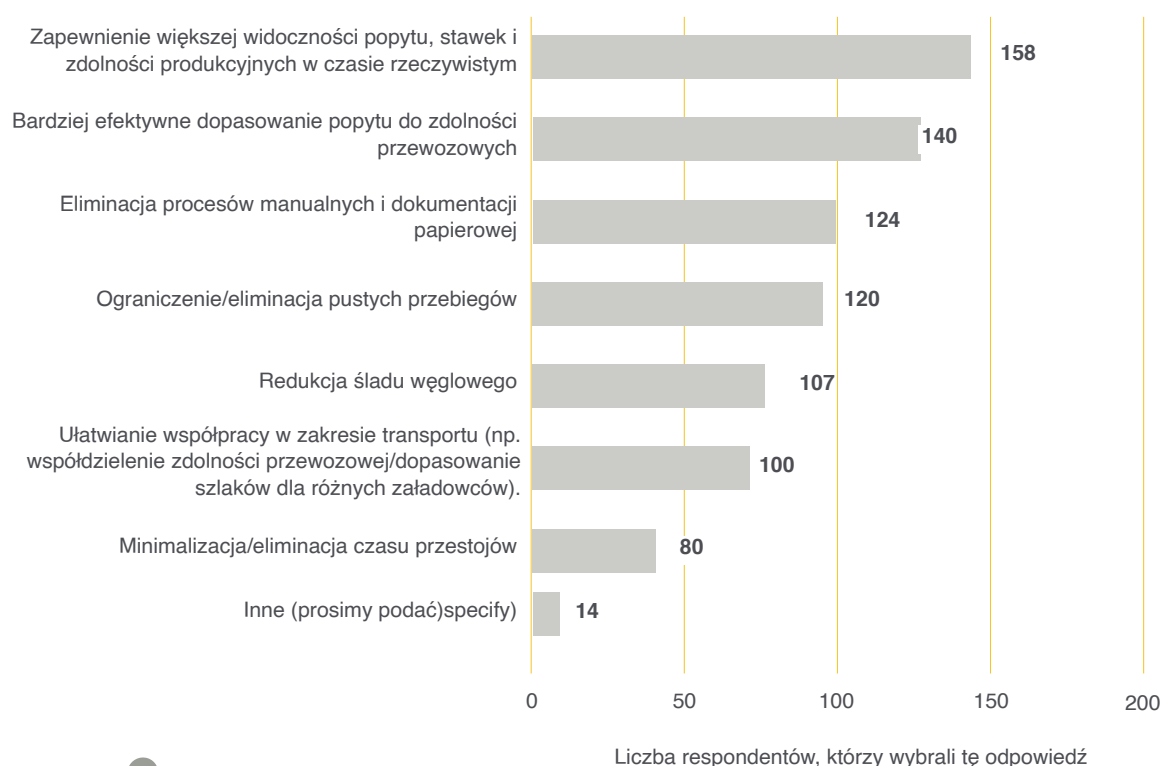
Dlaczego połączenie oprogramowania z dużymi sieciami połączonych partnerów handlowych jest ważne dla spedytorów i przewoźników? Krótko mówiąc, platformy te pomogą im osiągnąć pożądane wyniki szybciej, skuteczniej i inteligentniej niż kiedykolwiek wcześniej.



## Najważniejsze pożądane wyniki: Większa widoczność i skuteczniejsze dopasowanie popytu na przewozy towarowe do zdolności przewozowych

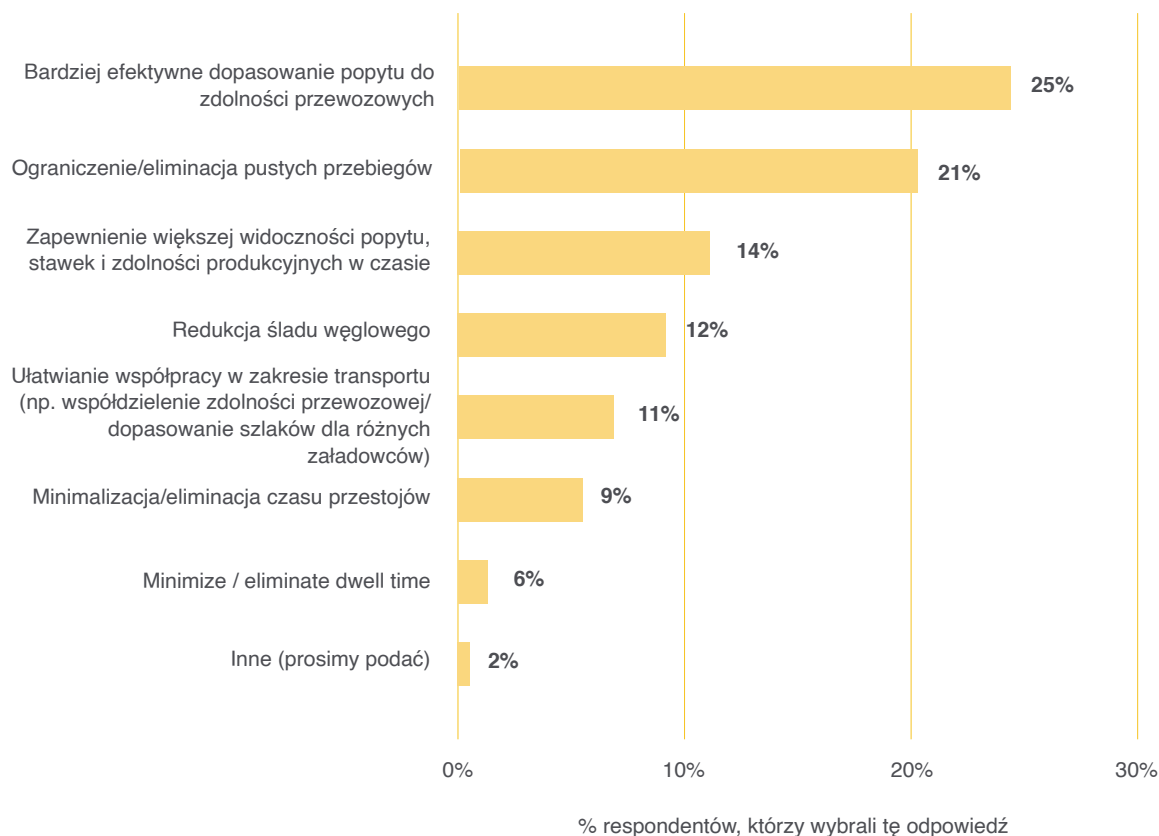
Trzy najważniejsze pożądane wyniki pod względem łącznej liczby głosów otrzymanych w tegorocznym badaniu były takie same, jak w roku ubiegłym. „Zapewnienie większej widoczności popytu, stawek i zdolności produkcyjnych w czasie rzeczywistym” znalazło się na szczycie listy, a następnie „bardziej efektywne dopasowanie popytu do zdolności przewozowych” i „eliminacja procesów manualnych i dokumentacji papierowej”.

*Gdyby mogli Państwo przeprojektować lub wprowadzić nowe procesy transportowe, jakie byłyby Państwa trzy (3) najważniejsze pożądane wyniki z poniższej listy?*



Patrząc na procentowy udział głosów w kategorii „Požadany wynik nr 1”, w tym roku na czele listy znalazło się „bardziej efektywne dopasowanie popytu do zdolności przewozowych” (25%), a zaraz za nim „ograniczenie/eliminacja pustych przebiegów” (21%), które zajęło pierwsze miejsce w zeszłym roku. Fakt, że te dwa požądane wyniki zamieniły się miejscami w tegorocznym badaniu nie jest zaskakujący, jeśli weźmie się pod uwagę, jak bardzo zmały w tym roku zdolności przewozowe ciężarówek.

*Gdyby mogli Państwo przeprojektować lub wprowadzić nowe procesy transportowe, jakie byłyby Państwa trzy (3) najważniejsze požądane wyniki z poniższej listy?*



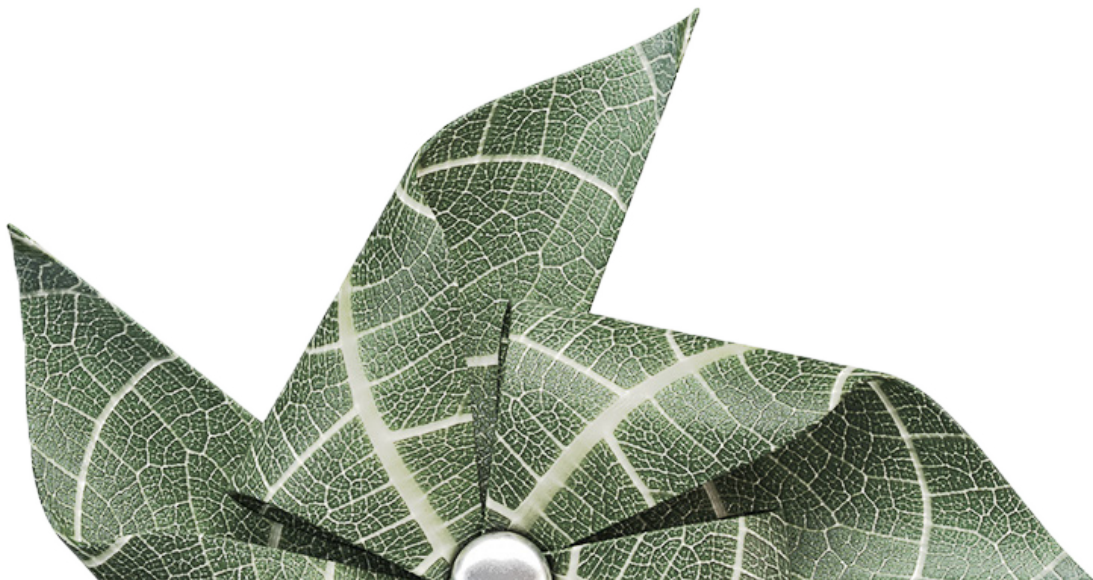
Warto zauważyć, że „redukcja śladu węglowego” w porównaniu z ubiegłym rokiem awansowała o jedno miejsce w rankingu, z piątej pozycji na czwartą. Czy oznacza to, że dyrektorzy ds. transportu coraz bardziej angażują się w pomoc swoim firmom w osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju?

# Łańcuch dostaw w centrum zrównoważonego rozwoju

Dr Yossi Sheffi, dyrektor MIT Center for Transportation & Logistics, skomentował w poście na LinkedIn z października 2019 roku, że „żadna szanująca się firma nie może obyć się bez strategii zrównoważonego rozwoju, a w centrum tych strategii leży łańcuch dostaw”.

## W jaki sposób zrównoważony rozwój łańcucha dostaw będzie się rozwijał w branży w przyszłości?

„Wszyscy przyglądają się stronie sprzętowej, np. pojazdom elektrycznym” – mówi Hermann Ude. „Ale mamy 20% ciężarówek jeżdżących na pusto, kolejne 10%, które nie są w pełni załadowane, oraz ciężarówki oczekujące na załadunek lub rozładunek. Można jednak osiągnąć 65% celów określonych w Porozumieniu paryskim na rok 2030, wykorzystując dane w celu wyeliminowania marnowania zasobów i nieefektywności, a także zaoszczędzić pieniądze dzięki zmniejszeniu zużycia paliwa. **To korzyść dla załadowców, korzyść dla przewoźników i korzyść dla środowiska.**”



„Zrównoważony rozwój to coś więcej niż globalne ocieplenie” – mówi dr Lieb. . „**Chodzi również o ubóstwo, sprawiedliwe płace, pracę dzieci, odpowiedzialne zaopatrzenie i inne kwestie.** Transport jest głównym czynnikiem przyczyniającym się do emisji CO2 na całym świecie, dlatego branża logistyczna znajduje się dziś w centrum uwagi dyskusji politycznych”.

Dr Lieb dodaje: „Nie można jednak patrzeć tylko na transport; trzeba przyjrzeć się konstrukcji całego łańcucha dostaw, a zaprojektować łańcuch dostaw o niskiej emisji CO2 można tylko wtedy, gdy dysponuje się odpowiednimi danymi.”

Hermann Ude podsumowuje słowami: „Jeżeli zainwestujesz teraz, jeżeli szybciej zastosujesz dane, jeżeli szybciej skorzystasz z rozwiązań cyfrowych i podłączysz się do sieci, aby zredukować puste przebiegi i wyeliminować inne źródła marnowania zasobów i nieefektywności, **zyskasz przewagę nad tymi, którzy są mniej efektywni, ze względu na poważne problemy związane z kosztami emisji**”.



# Dalsze działania

Co się stanie z taryfami transportowymi i zdolnością przewozową w 2022 roku? Co z paliwem? Czy w najbliższych tygodniach nadal ceny będą rosły? Czy powinniśmy organizować coroczny przetarg, czy więcej mini-przetargów w ciągu roku? Czy niedobór kierowców ulegnie poprawie czy pogorszeniu?

To tylko niektóre z wielu pytań, jakie zadają sobie spedytorzy i przewoźnicy, a rzeczywistość jest taka, że nie da się dokładnie przewidzieć, co wydarzy się w najbliższych tygodniach i miesiącach.

Wiemy natomiast, że transport wciąż ma duże możliwości poprawy, a żeby to zrobić, **branża logistyczna musi w większym stopniu opierać się na danych i potrzebna jest większa przejrzystość danych wśród wszystkich zainteresowanych stron.**

Wiemy, że zarówno niektóre elementy zarówno fizycznych, jak i cyfrowych łańcuchów dostaw nie działają prawidłowo, ale zamiast zrzucać winę na innych, spedytorzy, przewoźnicy, dostawcy usług logistycznych i inni partnerzy handlowi **muszą ściślej współpracować i skupić się na budowaniu zaufanych relacji.**

Wiemy również, że połączenie oprogramowania z dużymi sieciami połączonych partnerów handlowych zyskuje na znaczeniu dla załadowców i przewoźników, ponieważ platformy te pomogą im osiągnąć pożądane wyniki szybciej, skuteczniej i inteligentniej niż kiedykolwiek wcześniej.

Wiemy też, że łańcuch dostaw, a w szczególności transport, staje się centrum strategii zrównoważonego rozwoju dla firm.

**Skupienie się na tym, co wiemy, pomoże nam przygotować się i skutecznie reagować na nieprzewidziane sytuacje w przyszłości.**

**Adrian Gonzalez,**

President of Adelante SCM, Founder of Talking Logistics







**TRANSPOREON**  
transforming transportation