

Sprawny łańcuch dostaw i dystrybucja

Na miarę potrzeb klienta

Tempo zmian współczesnej przestrzeni biznesowej wymusza przyjęcie strategii pozwalającej organizacji sprawnie dostosować się do nowych warunków otoczenia. Widocznym trendem jest przewartościowanie podejścia do zarządzania, co widać m.in. w przemodelowaniu struktur organizacyjnych.

Tekst: **Paulina Motylewska, Patryk Gościński**

Przedsiębiorstwa totalne, skupiające wewnątrz wszelkie możliwe zasoby i funkcje, ustępują miejsca organizacjom, którym elastyczny system powiązań pozwala działać sprawniej, skuteczniej, a przy tym efektywniej ekonomicznie. Wzrasta rola sprawnego przepływu i przetwarzania informacji. System komunikacji marketingowej, niegdyś ukierunkowany na pośredników (strategia push), dziś za główny cel stawia sobie finalnego odbiorcę (strategia pull). Obserwuje się rozdział funkcji hurtowych od logistycznych i specjalizację kanałów dystrybucji. Ten, co prawda pobieżny, zarys zmian rynkowych pozwala zauważyć pewną prawidłowość: dążenie do coraz efektywniejszego wykorzystania zasobów i optymalizacji kosztów.

Outsourcing logistyczny

W takich warunkach naturalną kolejną rzeczą jest wzrost znaczenia outsourcingu logistycznego, jako jednego ze sposobów budowania efektywnej strategii dystrybucji. Zasadność opartych na nim rozwiązań można rozpatrywać w kategoriach ekonomicznych i strategicznych. Do pierwszej grupy zaliczyć należy: redukcję kosztów operacyjnych, zmniejszenie nakładów na infrastrukturę i rozwiązania technologiczne (magazyny, systemy IT, środki transportu), niższe koszty zarządzania ludźmi lub możliwość oddelegowania ich do innych celów, efekty skali i synergii wynikające z rozłożenia kosztów ogólnych na większą liczbę klientów. Z punktu widzenia kształtowania strategii przedsiębiorstwa outsourcing logistyczny stwarza możliwość skoncentrowania się na podstawowej działalności, większej kontroli nad wyborem finalnych nabywców, polityką cenową i promocyjną, zwiększenia poziomu obsługi klienta poprzez standaryzację procesów, a także dywersyfikacji



rynków zbytu. Niegdyś postrzegany jedynie przez pryzmat jednostkowych korzyści, dziś zaczyna zyskiwać rangę strategicznego wyboru sposobu działania.

Początki outsourcingu w zakresie obsługi łańcucha dostaw sięgają przekształceń działów transportowych w niezależne spółki świadczące usługi nie tylko firmie macierzystej, lecz także podmiotom zewnętrznym.

Kolejne ogniwo rozwoju tej koncepcji, podyktowane wymaganiami rynku dotyczącymi konieczności poszerzenia zakresu usług i zwiększenia wartości dodanej, to tzw.

model 3PL. Zakłada on współpracę z wyspecjalizowanym dostawcą zintegrowanych usług logistycznych (LSP) dysponującym zapleczem infrastrukturalnym, technologicznym i specjalistycznym know-how. Jego rola sprowadza się do realizacji zleconych procesów biznesowych, związanych z zarządzaniem określonym odcinkiem łańcucha dostaw. Postępujący trend do integracji wewnątrz łańcucha dostaw i doskonalenia procesów zarządzania nim jako całością w ujęciu funkcjonalnym, wyznacza kolejny wymiar outsourcingu logistycznego: 4PL. Jeden z dotychczasowych uczestników łańcucha dostaw – zwykle jest nim dostawca usług (LSP) – przyjmuje na siebie rolę Integratora Procesów Logistycznych odpowiedzialnego za zaprojektowanie nowych ram, wdrożenie i kontrolę nad łańcuchem dostaw jako całością. Dotyczy to kwestii modelo-

POCZĄTKI OUTSOURCINGU W ZAKRESIE OBSŁUGI ŁAŃCUCHA DOSTAW SIĘGAJĄ PRZEKSZTAŁCENIE DZIAŁÓW TRANSPORTOWYCH

w niezależne spółki świadczące usługi nie tylko firmie macierzystej, lecz także podmiotom zewnętrznym



wania i uzgadniania procesów, począwszy od związanych z dostawami surowców aż po zjawiska logistyczne u odbiorców produktów finalnych. Wykorzystuje przy tym efekt synergii wynikający z odpowiedniego doboru i łączenia zasobów własnych i pochodzących ze źródeł zewnętrznych.

Plusy i minusy

Mimo niekwestionowanych zalet, outsourcing logistyczny niesie pewne ryzyko. Szerszy zakres i skala współpracy są wprawdzie wprost proporcjonalne do potencjalnych oszczędności, lecz jednocześnie wiążą się z dotkliwymi konsekwencjami w przypadku popełnienia błędu: zarówno w zakresie wyboru operatora, jak i na etapie projektowania i wdrażania nowych rozwiązań. Oznacza także konieczność kontroli większej liczby procesów i zmiennych, a więc wymaga stworzenia systemu skutecznej wymiany informacji towarzyszącej fizycznemu przepływowi towarów.

Wśród obaw producentów najczęściej przytaczanymi są: utrata pełnej kontroli nad realizacją funkcji logistycznych, konieczność dostosowania standardów przepływu

informacji, trafność wyboru odpowiedniego operatora.

Za kluczowe czynniki sukcesu przyjmuje się: elastyczność działania obu stron, odpowiednie planowanie realizacji projektu, a także właściwe sporządzenie umowy. Powinna ona stanowić syntezę ustaleń potrzebnych do zapewnienia sprawnej realizacji nadrzędnych celów. Ogólniki typu „najwyższa jakość” – trzeba zastępować zrozumiałymi i kwantyfikowalnymi wskaźnikami m.in.: terminowości, jakości, redukcji kosztów; a także determinować zachowania stron w przypadku wystąpienia niezgodności, gdy nie ma czasu, by dopiero szukać rozwiązań. Trafne planowanie procesów wymaga odpowiedniego rozpoznania i zrozumienia wzajemnych oczekiwań w kontekście zakresu, sposobu i czasu realizacji oraz kosztów obsługi logistycznej.

Niezależnie od planowanej skali przedsięwzięcia o wyborze odpowiedniego operatora logistycznego nie powinno decydować jedynie kryterium cenowe. Oszczędności wynikające na przykład z niższego kosztu jednostkowego danej usługi mogą okazać się pozorne, jeżeli weźmie się pod uwagę całokształt czynników determinujących globalny koszt obsługi logistycznej oraz kryteria jakościowe. Stan

techniczny infrastruktury, jej lokalizacja, efektywne wykorzystanie nowoczesnych narzędzi IT, standaryzacja, kwantyfikowalność, powtarzalność procesów, kwalifikacje personelu, filozofia firmy, doświadczenia innych klientów to czynniki, które warto wziąć pod lupę. Osobista wizyta referencyjna także może dostarczyć wartościowych wniosków. Warto zweryfikować, jak w praktyce w danej firmie przedstawiają się: porządek w magazynach i pomieszczeniach kompletacyjnych, dbałość o powierzony towar, obsługa przyjęć i wydań, system ewidencji, obiegu dokumentacji, wymiany informacji, kontroli jakości i ogólne wrażenia dotyczące panującej w firmie atmosfery i relacji w zespole. Warto myśleć przyszłościowo, decydując się na powierzenie operatorowi zewnętrznemu choćby wąskiego fragmentu obsługi łańcucha dostaw. Czy specyfika i zakres działalności operatora pozwoli poszerzyć zakres współpracy, a zwiększenie portfela produktów lub dywersyfikacja rynków zbytu nie spowodują obniżenia wskaźników terminowości i jakości?

Jeśli wziąć pod uwagę kryterium szerokości wachlarza usług i liczby obsługiwanych branż, na polskim rynku usług logistycznych wyróżnia się następujące grupy

Od początku istnienia PAGO konsekwentnie realizuje założenia **ROZBUDOWY KRAJOWYCH CENTRÓW DYSTRYBUCYJNYCH ROZŁOKOWANYCH W STRATEGICZNYCH PUNKTACH KRAJU**



przedsiębiorstw: operatorów świadczących wąski zakres usług dla wielu branż, kierujących niszową ofertą do wąskiej grupy odbiorców, oferujących kompleksowe rozwiązania dla wielu bądź tylko wybranej branży. Dynamika i kierunek rynkowych zmian nakazują operatorom logistycznym ponownie przyjrzeć się wybranym przez nich strategiom rozwoju w poszukiwaniu nowych źródeł przewagi, możliwości dalszego doskonalenia, a także ewaluacji perspektyw rozwoju obsługiwanych branż. Wybór optymalnej strategii dystrybucji ma niebagatelny wpływ na ostateczny sukces rynkowy produktu, dlatego wydaje się zasadne, by właśnie w tej dziedzinie szukać nowego źródła przewagi. Konieczność poszukiwania elastycznych rozwiązań i szybkiego reagowania wymusza silniejszą integrację. To z kolei nasuwa wniosek, że nadszedł czas, by konkurować na poziomie łańcuchów dostaw – traktowanych jako funkcjonalna całość, a nie suma ogniw, z których każde skupiało się na realizacji własnych celów.

Studium przypadku

Jednym z przykładów dynamicznie rozwijającego się operatora logistycznego

celującego w kompleksowe zaspokojenie potrzeb na każdym etapie obsługi łańcucha dostaw w jednej wybranej branży – produktów mrożonych – jest firma PAGO. Wąska specjalizacja pozwala maksymalnie dostosować wszelkie zasoby i procesy do wymagań związanych z obsługą konkretnej grupy asortymentowej. Wysokie wymagania, głównie w kontekście zachowania reżimów temperaturowych, to z jednej strony wyzwanie, lecz z drugiej – źródło budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o najwyższą jakość świadczonych usług.

Od początku istnienia PAGO konsekwentnie realizuje założenia rozbudowy Krajowych Centrów Dystrybucyjnych rozlokowanych w strategicznych punktach kraju: pod Warszawą, w Wielkopolsce, na Pomorzu, a niebawem także na Śląsku. Takie rozmieszczenie obiektów pozwala sprostać jednemu z podstawowych kryteriów optymalizacji kosztów dystrybucji: fizycznej bliskości w sensie odległości od zakładu produkcyjnego i finalnego odbiorcy. Lokalizacja łęborskiego magazynu operatora w sąsiedztwie zakładu produkcyjnego jednego z kluczowych klientów to modelowy przykład redukcji kosztów obsługi transportowej.

Optymalizacji tras służy wykorzystywany przez PAGO zaawansowany system informatyczny typu TMS. Efekt skali i synergii wynikającej z odpowiedniego doboru zasobów infrastrukturalnych, transportowych i informatycznych, które umożliwiają integrację procesów realizowanych wewnątrz firmy i wymianę danych z klientami, znacząco wpływa na poprawę osiąganych wskaźników kosztowych i jakościowych. Wdrożenie projektu budowy bezpiecznej sieci WAN między czterema lokalizacjami wraz z systemem centralnego raportowania to wyraz troski firmy o bezpieczeństwo danych i zapewnienia ciągłości obsługi. Praca w systemie zmianowym: 24 godziny na dobę, przez siedem dni w tygodniu poprawia dostępność do usług.

Otwartość na realizację projektów o różnicowanej skali zasięgu i stopniu złożoności dowodzi elastyczności działania w myśl zasady dostarczania rozwiązań skrojonych na miarę potrzeb klienta. Z perspektywy zaledwie trzyletniej obecności firmy na rynku śmiało można stwierdzić, że przyjęta strategia działania przynosi wymierne efekty. W portfolio klientów PAGO znaleźli się bowiem wiodący producenci wyrobów mrożonych, a zakres ich współpracy z firmą ciągle się poszerza. ■