

Daniel Chudzik¹
McLane Polska Sp. z o.o.

Outsourcing wielkich detalistów

Outsourcing to nic innego, jak przekazanie firmie zewnętrznej dotychczasowych obowiązków, pewnych zadań lub usług, związanych bezpośrednio z działaniami macierzystej firmy. Coraz częściej na polskim rynku logistyczno-dystrybucyjnym można zauważyć, że wielcy uczestnicy handlu detalicznego przekazują firmom zewnętrznym prowadzenia specjalistycznych centrów dystrybucyjno – logistycznych, na rzecz dostaw do placówek handlowych. Firmy zewnętrzne zajmują się kompleksowo usługami logistyczno – dystrybucyjnymi, zaczynając od przyjęcia towaru, kompletacji, prowadzeniu całej dokumentacji magazynowo – administracyjnej, a skończywszy na dostarczeniu produktu własnym taborem do finalnego punktu docelowego, jakim jest sklep firmy macierzystej. Najczęściej outsourcing logistyczno – dystrybucyjny wiąże się ze specjalistycznymi kategoriami produktów, jakimi są artykuły mrożone czy świeże. Bardzo rzadko spotyka się usługi outsourcingowe w logistyce, które skoncentrowane byłyby na artykułach nie wymagających różnego rodzaju specjalistycznych warunków magazynowania, kompletacji czy transportu.

Handel wielkopowierzchniowy

Po upadku gospodarki centralnie planowanej ulice wypełniły się nowymi, kolorowymi sklepami. Handel detaliczny był pierwszą dziedziną polskiej gospodarki, która wydostała się spod kontroli centralnej. Po prywatyzacji rezultat był zaskakujący dla tych, którzy pamiętali puste sklepy, niewystarczające zaopatrzenie oraz długie kolejki. Obecnie hipermarkety oferują pełen asortyment towarów po konkurencyjnych cenach, centra handlowe wyznaczają rytm wolnego czasu. Wraz z szybkim rozwojem handlu detalicznego w Polsce, nastąpił również wielki rozwój wszystkich dziedzin bezpośrednio z nim związanych. Jedną z takich dziedzin jest niewątpli-

wie logistyka, stając się nieodłącznym elementem innowacyjnych rozwiązań w polskim handlu detalicznym. Środki przekazu donoszą o otwarciach coraz to nowych hipermarketów i centrów dystrybucyjnych, których właścicielami są wielkie sieci handlowe. Stają się one zarazem niezwykle innowacyjnymi jednostkami, pracującymi na zadowolenie coraz bardziej wymagających klientów.

Logistyka w handlu detalicznym

W ostatnich latach zmienił się po raz kolejny sposób prowadzenia dystrybucji i logistyki w wielkich sieciach handlowych oraz w samym handlu detalicznym. Nowe formy logistyki mają powodować obniżenie kosztów funkcjonowania wielkich sieci handlowych, przygotować jeszcze bardziej – niż dotychczas – konkurencyjną ofertę, skierowaną do finalnego klienta. Każdy klient oczekuje już coraz więcej od sieci handlowych i często nie zdaje sobie sprawy, że wszystkie działania i bezpośrednio skierowana do niego oferta, to w 100% przemyślana strategia, jaką prowadzą wielcy detaliści, wykorzystując bardzo często niewidoczne dla zwyczajnego klienta narzędzia innowacyjne. Dziś logistyka to jedno z podstawowych narzędzi, służących do zaspokajania ludzkich potrzeb, do prowadzenia walki konkurencyjnej o jak największe rynki zbytu. Natomiast z drugiej strony, jeżeli celem logistyki jest zapewnienie odpowiedniej właściwości (miejsca, ilości, czasu, stanu towarów, kosztów), to trzeba stwierdzić iż jej zadaniem jest należyte obsłużenie klienta. Jest to system, który sprawnie działając przyczynia się do zaspokojenia potrzeb i wzrostu zadowolenia klienta z wyboru takiego, a nie innego produktu czy sklepu.

Innowacyjna logistyka polega na maksymalnym zwiększeniu dostępności towarów dla klientów, przy równoczesnym zmniejszeniu kosztów firmy. Oznacza to, iż wielkie sieci handlowe

prowadzą własną sieć dystrybucyjną, dostarczając codziennie do sklepów jedynie te produkty, które są potrzebne na półce danego dnia. Wynikiem tak prowadzonych działań jest zapewnienie dostępności towarów w placówkach sprzedażowych, zminimalizowanie poziomu zapasów, co przekłada się bezpośrednio na brak zamrożonego kapitału oraz uproszczenie większości działań wewnętrznych sklepów.

Outsourcing jako innowacja

Innowacyjność logistyczna, wprowadzana w postaci kompleksowej oferty przez firmy outsourcingowe w Polsce, ma różne oblicza; zaczynając od kreowania wyglądu placówki, stoisk, a skończywszy na ogromnych nakładach finansowych poniesionych na specjalistyczne centra dystrybucyjne, które swoim funkcjonowaniem i zaawansowaną technologią informatyczną oraz sprzętową ukazują inne, niż dotychczas, oblicze funkcjonowania polskich hipermarketów, a także całkowicie zmieniają cykl życia produktu i wcześniej przyjęte doktryny. Przy ogromnych nakładach finansowych na prowadzenie własnych działań dystrybucyjnych, ponoszonych przez wielkich uczestników rynku handlu detalicznego, nie można – przynajmniej na razie – mówić o zatrzymaniu całej logistyki i dystrybucji w rękach jednego przedsiębiorstwa; aż do momentu, kiedy z własnej logistyki firmy będą czerpać zyski. Kiedy wielkie, poniesione nakłady, zaczną się zwracać. Na razie jednak firmy zewnętrzne mogą korzystać z faktu, że logistyka się rozwija i trzebałożyć ogromne środki na prowadzenie kompleksowych działań logistyczno – dystrybucyjnych we wszystkich kategoriach produktów. Z drugiej strony, centralizacja logistyki i dystrybucji wiąże się z wielkimi korzyściami dla firmy prowadzącej działalność handlową, poprzez znaczne upusty cenowe i spore zmniejsze-

¹ Autor jest doktorantem w Katedrze Innowacji i Marketingu Politechniki Łódzkiej (przyp. red.).

nie kosztów wszystkich uczestników centralizacji. Dlatego też firmy nie mające wystarczających finansów na własne inwestycje w postaci specjalistycznych parków logistyczno – dystrybucyjnych, korzystają z usług firm zewnętrznych, płacąc tym samym jedynie za wykonaną usługę.

Do głównych korzyści związanych z outsourcingiem logistyczno – dystrybucyjnym można zaliczyć:

- 1. Wyeliminowanie inwestycji finansowych.** Brak nakładów finansowych poniesionych na specjalistyczny sprzęt magazynowy, transportowy, informatyczny, a co się z tym bezpośrednio wiąże – wysoko przeszkolony personel. Firmy zewnętrzne, specjalizujące się w danej dziedzinie, posiadają wszystkie w/w rzeczy oraz co najmniej kilkuletnie doświadczenie, niejednokrotnie wywodzące się od firm matek, umiejscowionych na Zachodzie Europy lub nawet poza Oceanem.
- 2. Dodatkowe upusty handlowe bez własnego centrum dystrybucyjnego.** Jest to kluczowa korzyść centralizacji, outsourcingu dla firmy – możliwość uzyskania dodatkowych rabatów na zakup produktów ze względu na liczne korzyści dla producenta i znaczne obniżenie jego kosztów funkcjonowania. Bez własnego centrum dystrybucyjnego można korzystać ze wszystkich przywilejów zcentralizowanej logistyki.
- 3. „Płacę i wymagam”.** Zlecająca usługę firma koordynuje tylko wykonanie poszczególnych etapów usługi oraz finalny jej koniec; rozlicza firmy pracujące na jej rzecz poprzez różnego rodzaju wskaźniki. Tym samym może nakładać na firmę zewnętrzną różnego rodzaju kary, związane z nienależytym wykonaniem usługi. Do koordynacji kontroli działań, wykonywanych przez firmę zewnętrzną, jest zazwyczaj oddelegowana jedna osoba z firmy macierzystej.
- 4. Wszystkie korzyści wynikające z centralizacji.** Bez żadnych nakładów finansowych na centrum dystrybucyjne, przedsiębiorstwo korzysta ze wszystkich korzyści, wynikających z centralizacji dostaw: wyeliminowania własnych kosztów utrzymania transportu i kierowców, uproszczonego systemu przetwarzania i składania zamówień, uproszczonej dokumentacji, wyeliminowania wielu dostaw do danej jednostki sprzedażowej, uproszczonej procedury administracyjno – księgowej, zmniejszonego poziomu własnych zapasów, pośrednictwa w dodatkowych działaniach operacyjnych opłacanych przez dostawców (etykietowanie, przepakowanie towarów, ładunki powrotne), braku minimum logistycznego dla sklepu, zwiększonej częstotliwości zamówień w sklepach, znacznych oszczędności administracyjnych, wyeliminowania strat znanych i nieznanymi.

Usługi outsourcingowe

Wraz z wielkim rozwojem sieci handlowych w Polsce, nie można już mówić o prowadzonej na małą skalę logistyce produktów. W takich warunkach rynkowych nie sprawdza się już metoda bezpośredniej dystrybucji na linii Producent – Sklep. I pewnie bardzo dobrze, bo „centralna logistyka”, obsługiwana przez nowoczesne Centrum Dystrybucyjne, gwarantuje wiele korzyści dla finalnego klienta oraz dla samego przedsiębiorstwa, korzystającego z takiej formy dystrybucji. Nowy model logistyki gwarantuje m.in. szeroką gamę artykułów po konkurencyjnych cenach, stosunkowo wysoką jakość oferowanych produktów oraz zoptymalizowanie działań operacyjnych w samej placówce sprzedażowej.

Ostatnie lata pokazują, że polski rynek handlu detalicznego bardzo się zmienił, zaczynając od produktów, a kończąc na całym serwisie związanym z logistyką i dystrybucją. Konkurencja na rynku jest na tyle duża i silna, że firmy dystrybucyjne – logistyczne (outsourcing) prześcigają się w tworzeniu nowych, kompleksowych ofert logistycznych na dostarczanie produktów do wszystkich placówek handlu detalicznego i hurtowego. Kompleksowe oferty polskich dystrybutorów są już po części zbliżone do naszych zachodnich sąsiadów, którzy wszystkie aspekty dystrybucji, logistyki, dopracowali niemal do perfekcji. Coraz częściej nie wystarczy dostarczyć towar do sklepu, lecz należy zagwarantować specjalną otoczkę w postaci kompleksowej oferty, wartości dodanej, np.: w postaci merchandisingu, konsultingu czy pomocy przy pozyskaniu finalnego klienta.

Wielkie sieci handlowe oraz mniejsze zrzeszenia detalistów na rynku polskim w większości korzystają obecnie z dystrybucji centralnej poprzez tzw. centra dystrybucyjne, magazyny centralne, co jest związane bezpośrednio z dostawami do własnych sklepów z rodzimych magazynów centralnych lub korzystają z usług firm dystrybucyjnych, które w swojej ofercie posiadają szeroką gamę artykułów i posiadają do tego kompleksową ofertę logistyczną (merchandising, konsulting, itp.).

Niejednokrotnie najwięksi uczestnicy rynku detalicznego w Polsce, posiadający wielki kapitał i znaczne siły sprzedażowe, korzystają z usług firm zewnętrznych, które specjalizują się w określonych dziedzinach dystrybucji i logistyki, artykułów specjalistycznych, do których niewątpliwie należą artykuły mrożone czy świeże. Dodatkowo dołączają one do oferty wartości dodane. Wielcy uczestnicy handlu detalicznego zmuszeni są do korzystania z oferty specjalistycznych firm zewnętrznych, ponieważ nakłady poniesione na prowadzenie specjalistycznego, własnego centrum dystrybucyjnego, są bardzo duże i na chwilę obecną przy rozwoju standardowego łańcucha dostaw firmy nie mogą pozwolić sobie na dodatkowe wydatki, a oferta firm zewnętrznych jest bardzo konkurencyjna i kompleksowa.

Obecna arena wielkich przedsiębiorstw, zajmujących się sprzedażą artykułów spożywczych i przemysłowych, korzystających z outsourcingu, to kilku wielkich detalistów, do których m.in. należą: Tesco Polska Sp. z o.o., Geant Polska Sp. z o.o., Metro Polska, Auchan, Carrefour, Kaufland i inne. Przekazały one podmiotom zewnętrznym zajęcie się specjalistyczną dystrybucją i logistyką artykułów, które są w sprzedaży w jednostkach danej sieci handlowej. Podstawową korzyścią dla przedsiębiorstwa, które korzysta z takiej oferty, to znaczne obniżenie kosztów prowadzenia logistyki, dystrybucji oraz skorzystanie z wartości dodanej, którą w postaci merchandising'u, czy konsultingu oferują firmy zewnętrzne w specjalistycznych kategoriach produktów.

Specjalnie dla wielkich sieci handlowych, średnich i małych jednostek handlu detalicznego oraz hurtowego, polscy dystrybutorzy i logistycy przygotowali specjalistyczne rodzaje prowadzenia dystrybucji i kompleksowych wartości dodanych, dzięki którym każdy uczestnik handlu detalicznego może wybrać najlepszą dla siebie ofertę. Firmy prowadzące działalność logistyczną – dystrybucyjną wyspecjalizowały się w oferowaniu różnego rodzaju form dystrybucji na rzecz poszczególnych kategorii artykułów. Najważniejsze z nich zostały zaprezentowane poniżej.

1. Najbardziej znaną metodą zarządzania produktami jest magazyn centralny, zawierający pełną, dostępną na rynku polskim ofertę handlową. W ten sposób wielcy detaliści, wielkie sieci handlowe, zamawiają produkty od dostawców do magazynu prowadzonego przez firmę zewnętrzną. Sklepy zamawiają następnie towar codziennie lub co drugi dzień, zmniejszając w ten sposób konieczność przechowywania dużej ilości towaru we własnych magazynach. Takie rozwiązanie przyczynia się bezpośrednio do zwiększenia powierzchni sali sprzedażowej na rzecz magazynu. W takiej formie zarządzania produktem, zleceniodawcy usługi mogą korzystać zarówno z dystrybucji, jak i logistyki.
2. Inny sposób, pozwalający na zarządzanie produktem poprzez scentralizowaną sieć, to magazyn przeładunkowy, stosujący cross docking. Ta metoda dystrybucji tyczy się w zasadzie tylko i wyłącznie dużych i średnich sieci handlowych, które posiadają kilkanaście punktów sprzedaży. Producenci dostarczają tylko i wyłącznie towar, który został zamówiony przez placówki sprzedaży i kompletują wysyłkę specjalnie dla konkretnego punktu. W tym przypadku magazyn dystrybutora nie przechowuje towarów od producentów, lecz dostarcza je bezpośrednio do sklepów, najpóźniej następnego dnia od otrzymania towaru. Dystrybutor, logistyk, nie ma wglądu w przygotowany towar, a magazyn świadczy w tym przypadku tylko i wyłącznie rolę pośrednika.
3. Następną metodą dystrybucji, która nie wymaga przechowywania towaru w magazynie, jest kompletacja towaru według danej linii produktu (tzw. metoda PO ARTYKULE). Jest to metoda bardzo podobna do wyżej opisanej i polega na dostarczaniu towaru przez producentów do centrum dystrybucji tylko i wyłącznie takich produktów i takich ilości, które zostały zamówione przez placówki handlowe danej sieci. Różnica polega na tym, że przygotowanie towaru do danej jednostki sprzedażowej odbywa się w magazynie dystrybutora, który kompletuje całość

asortymentu do wszystkich punktów. Następnie przygotowane palety, zawierające produkty różnych producentów, trafiają do określonych sklepów odbiorców.

4. Ostatnią z podstawowych metod kompletacji artykułów specjalistycznych jest metoda oparta na magazynie centralnym i skierowana do małych sieci handlowych, małych i średnich sklepów spożywczych, stacji benzynowych oraz małych punktów gastronomicznych, gdzie sprzedaż specjalistycznych artykułów nie jest duża, a artykuły specjalistyczne to tylko uzupełnienie oferty skierowanej dla finalnego klienta. Metoda polega na przygotowaniu towaru według otrzymanego zamówienia do centrum dystrybucji z danej jednostki sprzedażowej. Przygotowany towar składowany jest w specjalistycznych lodówkach, które trzymają odpowiednią temperaturę wymaganą dla określonej grupy produktów. Następnie produkty wrażliwe na temperaturę wysyłane są ze standardowymi produktami do odbiorcy. W tym przypadku odbiorca otrzymuje produkty suche, świeże i mrożone podczas jednej dostawy.
5. Nie można oczywiście zapomnieć o wartościach dodanych, które oferują specjalistyczne firmy dystrybucyjne – logistyczne, czyli merchan-

dising i konsulting. Takie usługi polegają na kompleksowym zarządzaniu asortymentem, który został dostarczony przez określonego logistyka – dystrybutora. Zasada towarowania, dobierania asortymentu, kontrolowania dat przydatności do spożycia i dobra ekspozycja towarów w sklepie to pół sukcesu handlowego placówki. Nie można liczyć na dużą sprzedaż towarów, jeśli widok półki sklepowej nie przyciąga wzroku, tylko odpycha. Wszystkie działania związane z ekspozycją, doborem asortymentu i wszystkimi rzeczami, mającymi na celu zwiększenie sprzedaży w sklepie, powinny być skierowane bezpośrednio do oczekiwań finalnego klienta i to one są właśnie kluczowymi elementami wykonywanej usługi przez dystrybutora, logistyka, firmy outsourcingowe. Bardzo często spotyka się również kompleksowe zarządzanie danym asortymentem przez firmę zewnętrzną, która kontroluje też zapasy artykułów w jednostce sprzedażowej oraz sama określa wielkości i ilości towaru potrzebnego w sklepie, zamawianego poprzez własną jednostkę dystrybucyjną.

Obecnie na rynku polskim jest kilkanaście firm zajmujących się prowadzeniem usług dla różnego rodzaju przedsiębiorstw. Posiadają one kom-

pleksową ofertę, skierowaną do małych, średnich i wielkich jednostek sprzedażowych, mogąc tym samym zagwarantować wysoki serwis logistyczno – dystrybucyjny. Coraz częściej w realiach polskiej dystrybucji i logistyki mówi się o outsourcingu, który niewątpliwie stał się kolejnym, nowym zjawiskiem w polskiej rzeczywistości rynkowej, z której bardzo dużo różnego rodzaju firm korzysta. Firmy prowadzące działalność outsourcingową wyspecjalizowały się we wszystkich dziedzinach gospodarki, zaczynając od branż doradztwa personalnego, biznesu informatycznego, a skończywszy na specjalistycznych dziedzinach rynku, do których bez wątpienia można zaliczyć logistykę i dystrybucję.

Kilka ostatnich lat w gospodarce Polski to niesamowity rozwój różnego rodzaju usług, technologii, rozwiązań, idei, przemysłów i pojęć. Jeszcze do niedawna kto by wspomniał o centralizacji dostaw, czy outsourcingu. Nikt nie znał tych słów kluczowych, a dzisiaj to nieodłączne elementy logistyki i rozwoju handlu detalicznego w Polsce. Co nas jeszcze czeka za kolejne kilka lat? Miejmy nadzieję, że same pozytywne rzeczy, wynikające z rozwoju i postępu nauki, gospodarki, a co jest z tym bezpośrednio związane – z dalszym rozwojem polskiej logistyki i dystrybucji.