

Dorota Książkiewicz
Uniwersytet Gdański



Outsourcing logistyki, czyli co brać i od kogo

Usługi logistyczne są jedną z branż, w których w ostatniej dekadzie na rynku polskim powszechnie wykorzystywano koncepcję outsourcingu. Firmy, głównie produkcyjne i handlowe, decydowały się na obniżenie kosztów działalności poprzez reorganizację swoich struktur oraz zlecenie zadań transportowych i logistycznych zewnętrznym operatorom. Operatorzy logistyczni odpowiedzieli na te zmiany poszerzeniem oferty usług i – w wielu przypadkach – dopasowaniem swojej działalności do specyficznych wymogów klienta. Dzięki tym tendencjom, firmy logistyczne zyskały grono dużych klientów instytucjonalnych o znacznym potencjale popytowym w zakresie logistyki, a procesy outsourcingu stały się jednym z najistotniejszych czynników, które wpłynęły na dynamiczny rozwój rynku usług logistycznych.

Dotychczasowe doświadczenia w ścisłej współpracy klientów i operatorów pokazują jednak, że procesy outsourcingu nie zawsze są „skazane są na sukces”. Aby przynosiły planowane korzyści, muszą być dokładnie przemyślane i profesjonalnie wdrożo-

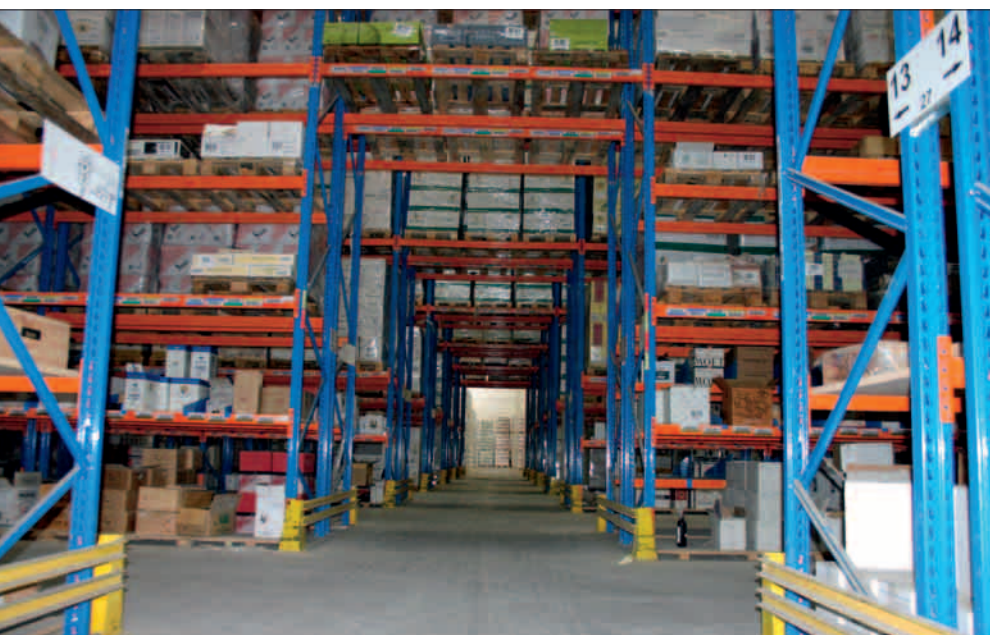
ne. Kluczową kwestią jest precyzyjne zidentyfikowanie potrzeb firmy w zakresie zaopatrzenia zewnętrznego oraz dobranie właściwego partnera, dysponującego odpowiednią infrastrukturą i doświadczeniem. Obie strony muszą ponadto wykazać się dużą elastycznością w stosunku do konieczności zmian i modyfikacji założeń współpracy, które wynikają z praktycznego współdziałania w zmiennych warunkach rynkowych.

Identyfikacja potrzeb

Aby prawidłowo wskazać obszary działalności, które korzystniej będzie realizować za pośrednictwem zewnętrznego dostawcy, należy przede wszystkim precyzyjnie określić podstawowe pole działalności firmy, pozwalające na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Wszystkie działania, mieszczące się w zakresie tych podstawowych kompetencji, powinny być realizowane przez firmę we własnym zakresie. Pozostałe obszary mogą natomiast, pod pewnymi warunkami, zostać zastąpione zaopatrzeniem zewnętrznym.

Jednym z tych obszarów dla wielu firm jest właśnie obsługa logistyczna i transportowa. W warunkach ostrej konkurencji rynkowej oszczędności wynikające ze zlecenia tej działalności wyspecjalizowanemu operatorowi mogą być znaczące. Będą one przede wszystkim wynikać z redukcji kosztów, związanych z utrzymaniem infrastruktury i personelu, który dotychczas obsługiwał procesy łączące się z zaopatrzeniem, gospodarką magazynową, dystrybucją czy transportem. Ponadto wyspecjalizowany operator logistyczny zaoferuje swojemu klientowi usługi logistyczne o jakości często znacznie przewyższającej tę, uzyskiwaną przez firmę na swoje potrzeby. Wiąże się to z doświadczeniem posiadanym przez zewnętrznego operatora i zazwyczaj nieporównywalnie większą ilością kapitału zaangażowanego w realizację procesów logistycznych. Trzecią istotną cechą takiej współpracy jest koszt samych usług logistycznych. Outsourcing, jako sposób względnie stałego związania się z partnerem logistycznym powoduje, że klienci uzyskują obietnicę realizacji ich usług po cenach niższych, niż wynikałoby to ze standardowych cenników, nawet tych uwzględniających rabaty i upusty dla klientów często korzystających z usług operatora. Porównanie możliwego do osiągnięcia poziomu jakości oraz wyliczeń kosztów usług logistycznych dla wariantu „logistyki własnej” i „logistyki z zewnątrz” jest podstawą podjęcia decyzji o outsourcingu części lub całości działań związanych z tą sferą.

Przykładem skutecznej współpracy firmy produkcyjno – handlowej z operatorem logistycznym może być realizacja łańcuchów dostaw dla grupy firm AMBRA SA przez operatora logistycznego Schenker Sp. z o.o. Grupa Ambra zajmuje się produkcją oraz handlem winami na terenie Europy Środkowo – Wschodniej; jest



Fragment jednego z magazynów Schenker'a

to podstawowe pole jej działalności. Początkowo organizacja dystrybucji w Ambrze polegała na współpracy z wieloma małymi podmiotami, świadczącymi usługi przewozowe oraz na prowadzeniu własnego magazynu. Do systemu obsługi przewozów włączyła się następnie firma Spedpol (dziś Schenker) i w krótkim czasie stała się wyłącznym przewoźnikiem obsługującym przewozy Ambry. Wówczas Ambra podjęła decyzję o likwidacji własnego magazynu i oddała procesy magazynowe w ręce innego operatora logistycznego. Postępujący rozwój firmy oraz zmiany następujące na rynku winiarskim wymagały jednak budowy nowoczesnego centrum dystrybucyjnego, które zaspokajałoby rosnące potrzeby zgłaszane przez klientów. Dzięki zaawansowanej już wówczas współpracy z Schenkerem, Ambra nie musiała podejmować takiej inwestycji, ponieważ uzyskała możliwość skorzystania z rozwiązań i doświadczeń partnera logistycznego. Obecnie dystrybucją win oraz zaopatrzeniem i gospodarką magazynową zajmuje się już w całości Schenker. Operator logistyczny jest właścicielem oraz podmiotem obsługującym centrum dystrybucyjne Ambry (magazyn wysokiego składowania w Teresinie) w zakresie operacji magazynowych oraz zajmuje się dystrybucją towarów z zakładów produkcyjnych do magazynu, a także z magazynu centralnego do finalnych odbiorców Ambry na terenie całej Polski. Dzięki zastosowanym rozwiązaniom Ambra uniknęła ponoszenia kosztów związanych z koniecznością rozbudowy swojego działu logistyki, zatrudniania dodatkowego personelu do obsługi procesów logistycznych oraz budowy i utrzymania centrum dystrybucyjnego. Otrzymała również możliwość precyzyjnego dopasowania rozwiązań organizacyjnych i technicznych do swoich potrzeb, co pozwoliło na optymalizację kosztów działalności.

Początkiem procesu logistycznego jest zamówienie, spływające od klienta detalicznego do Biura Obsługi Klienta Ambry. Zamówienie zostaje wprowadzone do systemu ERP, gdzie następnie podlega weryfika-



Schenker dla Ambry w liczbach:

- palety w dystrybucji – ponad 60 tys. rocznie, nawet do 1 500 dziennie
- magazyn centralny w Teresinie – ok. 16 000 palet, 5 poziomów składowania w regałach
- ponad 1 500 różnych artykułów
- udział powierzchni administracyjnej w całej powierzchni magazynu – mniej niż 1%
- liczba pracowników obsługujących magazyn – ok. 30 osób, w szczycie ok. 60 osób na 3 zmiany
- HTS – system zarządzania magazynem używany przez firmę Schenker w wielu lokalizacjach na całym świecie (Europa, Azja, Ameryka Pn.)
- najdroższa butelka wina – 2 500 EUR
- liczba przewiezionych w 2005 r. butelek wina – ok. 35 mln,
- rozszerzenie współpracy o obsługę firmy Centrum Wina (z Grupy AMBRA) – od prawie roku ok. 35 000 wysyłek, realizowanie pickingu butelkowego, rozróżnianie roczników w obrębie pozycji asortymentowych.

cji, np. pod względem dostępności zamawianych towarów. Pozytywnie zweryfikowane zamówienia trafiają drogą elektroniczną do magazynu centralnego w celu podjęcia działań zmierzających do ich realizacji. Wymiana informacji pomiędzy systemami Schenker'a i klienta następuje za pomocą komunikatów EDI w czasie rzeczywistym. Dzięki temu komunikat, który pojawia się w systemie, dociera natychmiast do wszystkich osób i komórek bezpośrednio nadzorujących oraz zaangażowanych w realizację zlecenia. Taki system wymiany danych w praktyce pozwala na prawie całkowite wyeliminowanie nie tylko informacji w formie papierowej, ale również na eliminację danych przesyłanych w formie elektronicznej innej niż ta, która umożliwia bezpośredni udział w systemie. Dalsze usprawnienie obiegu dokumentów następuje w procesach wewnątrzmagazynowych: dzięki zastosowaniu technologii radiowej transmisji danych, następuje bezprzewodowy przepływ informacji pomiędzy systemem informatycznym, a pracownikami wyposażonymi w przenośne terminale robocze. Pracownicy Schenker'a sprawdzają napływające przesyłki pod kątem ich kompletności i braku uszkodzeń. Przesyłki są, w zależności od potrzeby, magazynowane, kompletowane i dostarczane do odbiorców, a następnie obsługiwane są ewentu-

alne zwroty i reklamacje. Raportowanie szczegółowych etapów całego procesu przepływu dóbr i informacji odbywa się za pośrednictwem dedykowanej strony internetowej. Menedżerowie odpowiedzialni za projekt po obu stronach, dzięki uaktualnianiu na bieżąco informacji, mają możliwość śledzenia postępu prac przy załadunku towarów w fabryce, przygotowywaniu przesyłek w magazynie i dostarczaniu ich do finalnego klienta. Uzyskany w ten sposób wzrost kontroli nad procesami logistycznymi umożliwia nie tylko szybką reakcję w wypadku nieprawidłowości operacyjnych, ale – co być może istotniejsze – stanowi podstawę podejmowania decyzji związanych z optymalizacją całego łańcucha dostaw. Jest to realna korzyść, płynąca ze strategicznej decyzji klienta o współpracy z firmą Schenker, która integruje całościowo procesy logistyczne Ambry i przejmuje odpowiedzialność za ich efekt finalny, a nie tylko za sprawne zarządzanie poszczególnymi elementami. Wśród dodatkowych korzyści z współpracy, wskazywanych przez Ambrę, jest również uproszczenie procedur, poprawa jakości i terminowości dostaw oraz uproszczenie procesów reklamacyjnych. W rezultacie, Ambra skupia się na swojej podstawowej działalności, mogąc jednocześnie zaoferować swoim odbiorcom jeszcze wyższą jakość obsługi.

Wybór odpowiedniego partnera (do wina)

Kiedy już zostaje podjęta decyzja o tym, co i w jakim zakresie firma chce zakupić z zewnątrz na zasadach ścisłej współpracy, następuje trudny etap wyboru partnera, który w optymalny sposób sprostą oczekiwaniom firmy. Doświadczenia z rynku europejskiego wskazują wyraźnie, że „pierwszeństwo” złożenia ofert otrzymują operatorzy, którzy do tej pory świadczyli już usługi logistyczne dla firmy i zapracowali sobie na dobrą opinię. Aby jednak uzyskać pełny obraz możliwości, wynikających ze współpracy z operatorem, należy przeanalizować znacznie większą ilość ofert. Firma produkcyjno – handlowa powinna identyfikować potencjalnych dostawców usług logistycznych przede wszystkim **pod kątem swojego produktu**. To właśnie specyfika produktu, jego podatność transportowa oraz wymagania, co do warunków magazynowania, stanowią podstawę wstępnej selekcji ofert napływających od operatorów logistycznych. Warto zatem zwrócić uwagę na specjalizację firmy logistycznej oraz jej dotychczasowe doświadczenia w obsłudze różnych rodzajów ładunków. Wybór partnera logistycznego zaznajomionego ze specyfiką branży, w której działa klient, oznacza duże ułatwienia w przyszłej współpracy: począwszy od komunikacji z wyspecjalizowaną kadrą, poprzez łatwe dostosowanie się operatora do wymogów technicznej obsługi ładunku, aż po znajomość przepisów prawnych, dotyczących obrotu konkretnym towarem. Nie bez znaczenia jest również posiadana przez operatora infrastruktura – w przypadku, gdy operator współpracuje także z innymi firmami z branży, może mieć w posiadaniu np. technologię i urządzenia do pakowania, etykietowania czy znakowania towaru, których użycie będzie oznaczało dla klienta obniżenie kosztów działalności lub podniesienie jakości produktu. Klient, nie musząc inwestować w infrastrukt-

ture logistyczno – produkcyjną, zyskuje możliwość dokonania innych inwestycji, usprawniających działalność podstawową jego firmy. Dzięki temu uzyskuje możliwość podniesienia jakości i wydajności procesów produkcyjno – handlowych.

Grupa Ambra wybrała współpracę z firmą Schenker ze względu na ogromną elastyczność tego operatora oraz jego doświadczenie w obsłudze ładunków z branży win. Schenker jest międzynarodowym operatorem o doskonałej renomie, cieszącym się niezmiennie wysokim poziomem zaufania klientów, co ma swoje odzwierciedlenie w zajmowanych wysokich pozycjach w rankingach i badaniach, dotyczących obrazu branży logistycznej w Polsce. System zarządzania magazynem, wykorzystywany przez firmę Schenker, ma szereg unikalnych funkcji wspomagających obsługę klientów z różnych branż. W zakresie obsługi produktów winiarskich do najistotniejszych należy zdolność rozpoznawania kodów kreskowych wszystkich znanych formatów. Jest to przydatne, jako że dostawcy drogich win operują na różnych kontynentach i często używają innych standardów kodowania, niż stosowane w Europie. Istotnym – z punktu widzenia Ambry – rozwiązaniem jest opcja systemu, wspomagająca rozróżnianie win tego samego rodzaju, ale wyprodukowanych w różnych latach, ponieważ producenci często oznaczają je tym samym kodem kreskowym. Wartości z pozoru prawie identycznych butelek mogą się różnić od siebie od kilku do kilkuset procent. Dzięki współpracy z Schenkerem Ambra zaczęła wykorzystywać w swoich procesach wewnętrzne kody kreskowe oraz system radiowej transmisji danych w procesach magazynowych. Zastosowanie zaawansowanych rozwiązań IT pozwoliło na osiągnięcie wysokiego poziomu automatyzacji procesów, ułatwiło procesy zarządzania i umożliwiło zwiększenie przewidywalności w zakresie jakości procesów.

Operując na rynku globalnym, Ambra poszukiwała operatora zapewniającego wysoki poziom usług logistycznych na wszystkich kontynentach. Ze względu na kompetencje w tym zakresie oraz wykorzystywane narzędzia informatyczne, Schenker jest w gronie czołowych globalnych operatorów, dla których klientami docelowymi są importerzy i dystrybutorzy wina. Oferta Schenker'a okazała się zatem nie tylko konkurencyjna, ale również kompleksowa: zawierała propozycję wykorzystania nowoczesnych technologii, wysoki poziom integracji systemów informatycznych oraz możliwość objęcia kilku ogniw łańcucha dostaw współpracą z jednym operatorem.

Jak wytrwać

Umowy outsourcingowe tworzą pomiędzy stronami bardzo silne zależności funkcjonalne, a niejednokrotnie także finansowe. Są to umowy zawierane na stosunkowo długi okres czasu: od kilku do kilkunastu lat. W dłuższym okresie czasu ujawniają się bowiem największe korzyści, związane ze ścisłym współdziałaniem dwóch przedsiębiorstw oraz następuje zwrot podejmowanych na rzecz współpracy inwestycji. Długi okres trwania umowy ma jednak i inne skutki: należy przewidywać, że w trakcie jej trwania zajdzie konieczność modyfikowania ustalonych zasad współdziałania. Jest to zazwyczaj konieczne w sytuacji zmieniających się zasadniczo warunków rynkowych lub zmian w strategii działania jednej ze stron. Warto wziąć te kwestie pod uwagę już w trakcie negocjowania zasad przyszłej współpracy. Niewielkie korekty zasad funkcjonowania wprowadzane są z reguły na bieżąco i – przy wykazaniu przez obie strony pewnej dozy elastyczności – nie wymagają podejmowania działań formalnych. W każdym przypadku obie firmy jako podstawową zasadę przyjąć muszą chęć wzajemnej pomocy we wspólnym realizowaniu swoich zadań.