

Jacek Olszewski – Międzynarodowa Grupa Doradczo-Inżynierska Miebach Logistik
Paweł Laskowski – Polbita Sp. z o.o.

„Route To Market” – czyli najkrótszą drogą do klienta

W okresie koniunktury przedsiębiorstwa koncentrują się przede wszystkim na rozwoju działalności, natomiast dekonunktura mobilizuje do ograniczania kosztów. Firmy prężne i nowoczesnie zarządzane wykorzystują ten okres do analizy i optymalizacji procesów oraz przygotowania się do przyszłego wzrostu. Ogólna dekonunktura na rynku, która miała miejsce w Polsce w ostatnich latach i która, mamy nadzieję, dobiega końca, stanowiła również dla firmy Polbita impuls do zmian.

Polbita jest właścicielem sieci ponad 250 sklepów drogerijnych „Drogeria Natura” oraz dystrybutorem znaczących marek kosmetyków, artykułów higienicznych oraz chemii gospodarczej. Firma dostarcza ponad 14 000 artykułów do około 2000 klientów detalicznych i hurtowych na terenie całej Polski.

Dynamiczny rozwój firmy sprawił, że Zarząd zdecydował się na przeprowadzenie dużego projektu optymalizacyjnego, mającego na celu poprawę efektywności obsługi klienta końcowego. Do przeprowadzenia projektu, jako niezależny doradca, zaangażowany został Miebach Logistik. Projekt obejmował szerokie spektrum działań: począwszy od optymalizacji struktur i regionów sprzedaży, przez usprawnienie i uproszczenie obiegu informacji w łańcuchu dostaw, na optymalizacji sieci dystrybucji kończąc. Wszystkie te działania zmierzały do jednego nadrzędnego celu: najszybciej, najlepiej i najtaniej obsłużyć klienta końcowego. Istotę projektu dobrze oddaje jego robocza nazwa, nadana przez dyrektora operacyjnego Polbity Pawła Laskowskiego – Route To Market.

Poniżej skoncentrujemy się na tej części zakresu projektu, która była bezpośrednio związana z logistyką.

Klienci Polbity zaopatrywani są z centrum dystrybucyjnego w Błoniu poprzez sieć składów regionalnych.

Dostawy do składów następują dużymi ciężarówkami. Składy nie utrzymują zapasów, odbywa się w nich jedynie przeładunek kompletacyjny z sortowaniem na poszczególne trasy. Stąd towar jest dostarczany samochodami dostawczymi lub małymi ciężarówkami do odbiorców końcowych. Jest to typowa operacja typu cross dock.

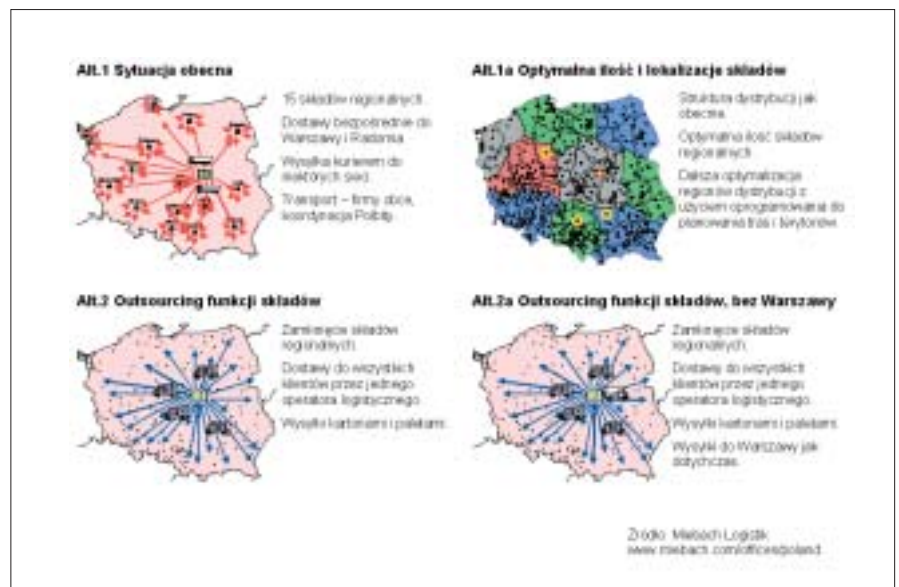
Zarząd firmy chciał się upewnić czy obecna struktura sieci dystrybucji jest na tyle optymalna, czy przy założeniu utrzymania wysokiego poziomu obsługi klienta można dalej zoptymalizować koszty sprzedaży i logistyki.

Na strukturę sieci dystrybucji wpływa wiele wzajemnie ze sobą powiązanych czynników jakościowych i finansowych. Każdy z nich ma również wpływ na koszty logistyki. Aby dokonać wyboru najlepszego pod względem kosztowym i jakościowym systemu dystrybucji, należy przeanalizować i ocenić kilka wariantów rozwiązań. Z możliwych wariantów sieci dystrybucji należy wybrać warianty sensowne z praktycznego punktu widzenia, a następnie dla każdego z nich obliczyć koszty operacyjne i nakłady inwestycyjne. Oprócz kalkulacji kosztów, alternatywy są oceniane pod względem na-

kładów, kryteriów jakościowych oraz ryzyka. Na bazie tej oceny wybrane zostaje rozwiązanie optymalne, dla którego określa się procedury i harmonogram wdrożenia. Kluczowe dla powodzenia projektu jest opracowanie bazy danych do planowania: identyfikacja poszczególnych składników kosztów logistyki, pozyskanie niezbędnych danych z systemu informatycznego, działu logistyki, kontrolingu, transportu, itp. oraz weryfikacja poprawności danych. Niezbędna jest do tego biblioteka wielkości porównawczych i doświadczenie w ich interpretowaniu, czym dysponuje doradca logistyczny.

W przypadku Polbity zdefiniowano dwa główne warianty sieci dystrybucji i w ramach jednego z nich dodatkowy podwariant (rys.1) Wariant pierwszy, „ewolucyjny”, zakładał pozostawienie niezmięnionej struktury ogniw łańcucha dystrybucji i optymalizację liczby składów regionalnych. Wariant drugi, „rewolucyjny”, polegał na likwidacji składów i przekazaniu całego procesu dystrybucji z Centrum Dystrybucyjnego do klientów końcowych w Błoniu, w ręce zewnętrznego operatora.

Wyniki analizy alternatyw przedstawiono w tabeli na rys. 2, zmienność

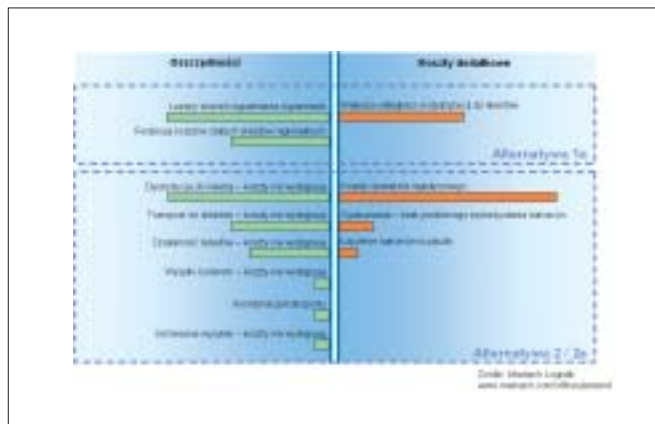


Rys. 1. Rozpatrywanie alternatywy

Alternatywa	Redukcja kosztów logistyki	Delta jakościowa
1. Sytuacja obecna	100%	—
1a. Struktura obecna z opcją alternatywną	90%	1,84
2. Optymalizacja funkcji etykiet	90-119%	4,22
2a. Optymalizacja funkcji etykiet. Wersja jak dotychczas	87-112%	4,12

Źródło: Miebach Logistik
www.miebach.com.pl/rozkazani

Rys. 2. Porównanie alternatyw



Rys. 3. Zmienność kosztów w porównaniu do stanu obecnego

kosztów w poszczególnych alternatywach przedstawia poglądowo rys. 3. Jak widać, oba warianty skutkują obniżeniem kosztów logistyki o co najmniej 10%. Bardziej korzystny finansowo okazał się wariant „rewolucyjny”, ale wiązał się z większym ryzykiem operacyjnym i wymagał dłuższego czasu na wdrożenie. Stąd Polbita zdecydowała się na natychmiastowe wdrożenie wariantu pierwszego. W efekcie tej decyzji zredukowano liczbę składów z 13 do 9. Następnie przeanalizowano rozłożenie terytorialne klientów i za pomocą narzędzia informatycznego do planowania tras określono i wprowadzono nowy podział terytorialny w zakresie logistyki dostaw.

W ramach projektu Route To Market Miebach Logistik wspólnie z Polbitą opracował propozycje i procedury usprawnień w obiegu materiałów i informacji, z których ważniejsze to:

- Optymalizacja regionów sprzedażno – logistycznych z docelowym wdrożeniem oprogramowania do planowania tras
- Centralizacja obsługi zamówień z automatyczną weryfikacją w systemie informatycznym, web server
- Kategoryzacja klientów z dostosowaniem serwisu i kosztów.

Każdy z projektów cząstkowych został oceniony pod względem efektów oraz nakładów (finansowych i zaangażowania zasobów ludzkich). Oceny te wraz z obliczonymi potencjałami oszczędności zostały przez Miebach Logistik przedstawione w postaci portfolio projektów (rys. 4). Ułatwiło to zarządowi Polbity ustalenie priorytetów i podjęcie decyzji w zakresie kolejności i zakresów wdrożeń.

Przedstawiony projekt jest doskonałą ilustracją istoty doradztwa – współpracy z klientem na zasadzie partnerstwa. Doradca zapewnia know-how logistyczny i doświadczenie praktyczne z wielu projektów, z kolei klient zapewnia wiedzę na temat specyfiki przedsiębiorstwa, charakteru działalności oraz otoczenia rynkowego. Obie strony włączają się we wspólny proces projektowy na

sce obecne. Maksymalizacja jakości i optymalizacja kosztów logistyki jest, obok kosztów produkcji oraz innowacyjności rozwiązań, ważnym narzędziem walki konkurencyjnej. Doświadczenie Miebach Logistik z ostatnich lat pozwala stwierdzić, że coraz więcej polskich firm zauważa istnienie takich narzędzi i z pomocą doradców logistycznych z powodzeniem je stosuje, co z kolei po-



Rys. 4. Portfolio projektów

zasadzie partnerskiej współpracy. Każda ze stron dysponuje specyficznym know-how i różnymi zasobami wiedzy, i doświadczeń. Doradca przejmuje na siebie główny ciężar prowadzenia projektu spełniając z jednej strony funkcję moderatora i przewodnika. Z drugiej zaś strony projekt jest nadzorowany przez Zleceniodawcę, który wyznacza kierunek i podejmuje ostateczne decyzje na podstawie obiektywnych danych. Jak pokazuje przykład Polbity, europejskie standardy logistyki są już w Pol-

zwała im skutecznie zarządzać procesem zmian. W obecnym otoczeniu rynkowym zmiany są procesem ciągłym, wymagającym od zarządów firm stałej gotowości do podejmowania nowych wyzwań, a co za tym idzie do ciągłego doskonalenia procesów i infrastruktury przedsiębiorstwa. Na tym etapie doradca logistyczny może być nieocenionym partnerem, który pomoże podjąć ostateczną decyzję, służąc swoją specjalistyczną wiedzą oraz dostarczając obiektywne dane niezbędne w tym procesie.