

Przemysław Pięta¹
Roland Berger Strategy Consultants

Kryzys, czy szansa dla branży logistycznej

Globalny kryzys finansowy znacząco wpłynął na kondycję ekonomiczną polskich przedsiębiorstw. Według danych GUS, w marcu 2009 roku wskaźnik krajowego i zagranicznego portfela zamówień spadł z poziomu +12 przed rokiem do poziomu -32 czyli najniższego od dziesięciu lat. W wielu branżach (szczególnie w motoryzacyjnej, metalurgicznej i odzieżowej) nastąpiło znaczne ograniczenie poziomu produkcji. Limitowana dostępność finansowania zewnętrznego spowodowała również zmniejszenie zdolności przedsiębiorstw do bieżącego regulowania zobowiązań.

Spadek koniunktury jest również wyzwaniem dla logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw. Planowanie produkcji i dostaw w oparciu o statystyczne prognozowanie popytu staje się trudniejsze, bo historyczne dane o trendach sprzedaży nie odzwierciedlają bieżącego spadku zamówień. Zmniejszenie zamówień powoduje wzrost zapasów, których nadmiar może utrudniać operacje załadunkowe w magazynach i centrach dystrybucyjnych. Zmniejszenie wolumenu transportowanych towarów stanowi zagrożenie utraty płynności przez firmy przewozowe i w konsekwencji zagraża realizacji dostaw do klientów. Kryzys ekonomiczny jest zatem okresem próby dla logistyków, którzy powinni w krótkim czasie umieć zidentyfikować możliwości redukcji kosztów i dostosowania operacji do gwałtownie zmieniających się warunków rynkowych, w celu złagodzenia ich negatywnego wpływu na rentowność firmy.

Uwolnić kapitał obrotowy i zoptymalizować koszty

Ponieważ dla wielu przedsiębiorstw obecna sytuacja ekonomiczna oznacza pogorszenie płynności, jednym z pierwszych zadań powinno być uwolnienie kapitału obrotowego – poprzez bardziej efektywne zarządzanie zobowiązaniami, należnościami i zapasami. Potencjalnych rezerw, umożliwiających redukcję kosztów i poprawę efektywności, należy poszukiwać również w zarządzaniu magazynami. Pomaga w tym audyt procesów magazynowych, którego efektem powinna być optymalizacja procesów przyjmowania, składowania, kompletowania i wydawania towarów, między innymi poprzez wyeliminowanie zbędnych czynności i dokumentów. Inicjatywy związane z optymalizacją transportu powinny objąć zarówno transport własny, jak i współpracę z zewnętrznymi operatorami logistycznymi.

Analiza kosztów, efektywności i procesów pozwala na zidentyfikowanie obszarów usprawnień możliwych do osiągnięcia w krótkim czasie i zazwyczaj bez konieczności ponoszenia znacznych nakładów inwestycyjnych (tak zwanych *quick wins*). Równolegle jednak, należy podjąć działania zmierzające do opracowa-

nia i wdrożenia długoterminowej strategii zarządzania łańcuchem dostaw, zapewniającej trwałą realizację celów biznesowych.

Dopasować strategię łańcucha dostaw do charakterystyki produktów

Jak wynika z badania „Global Supply Chain Excellence”, przeprowadzonego w ostatnim czasie przez Roland Berger Strategy Consultants wspólnie z uczelniami Stanford, WHU i ETH Zurich, kluczem do trwałej poprawy wyników finansowych przedsiębiorstw produkcyjnych jest strategiczne dopasowanie łańcuchów dostaw do charakterystyki produktów (*ang. Supply Chain Fit*). W firmach, które zastosowały tę strategię, wskaźnik zwrotu z zaangażowanego kapitału (ROCE) jest nawet o 14 – 17% wyższy, niż w przypadku firm, w których łańcuch dostaw nie został zoptymalizowany (schemat 1). Wyniki badania wskazują również na konkretne działania podejmowane przez firmy, które dostosowały swoje łańcuchy dostaw do charakterystyki produktów.

REKLAMA

RSP RZECKO

PRODUCENT PALET DREWNIANYCH OFERUJE:

- PALETY EUR 800x1200 mm (nowe i używane)
- PALETY EUR 6 600x800 mm
- PALETY CP1 i inne
- PALETY „AMERYKAŃSKIE” Z FREZOWANĄ ŁATĄ SPODNIĄ
- USŁUGĘ REMONTU PALET

KONTAKT:
Rolnicza Spółdzielnia Produkcyjna w Rzecku - ul. 22 Lipca 26
73-200 Choszczno
Dział Marketingu i Sprzedaży
Tel. 095-765-18-68, 765-24-55, 765-24-49
Fax 095-765-24-54
e-mail: sprzedaz@rsp.rzecko.eu

ZAPRASZAMY DO WSPÓLRACY

¹ Autor jest Starszym Konsultantem w Roland Berger Strategy Consultants (*przyp. red.*).

Schemat 1 – Strategiczne dopasowanie struktury łańcucha dostaw do charakterystyki produktów



Schemat 1. Strategiczne dopasowanie struktury łańcucha dostaw do charakterystyki produktów. Źródło: Global SCM Excellence Study, Roland Berger Strategy Consultants, 2008.

Schemat 2 – Priorytety w zarządzaniu łańcuchem dostaw w zależności od charakterystyki produktów



Schemat 2. Priorytety w zarządzaniu łańcuchem dostaw w zależności od charakterystyki produktów. Źródło: Global SCM Excellence Study, Roland Berger Strategy Consultants, 2008.

Dla tych firm, których produkty są wystandaryzowane, to znaczy charakteryzują się długim cyklem życia, niewielką liczbą SKU, małą zmiennością popytu oraz niskim odchyleniem prognoz od rzeczywistych zamówień, właściwą strategią jest dążenie do maksymalizacji efektywności łańcucha dostaw. Podstawowym celem prowadzonych działań powinna być minimalizacja całkowitych kosztów, ciągła poprawa rotacji zapasów oraz pełne wykorzystanie aktywów logistycznych. Firmy, których produkty są bardziej złożone, powinny zastosować strategię elastycznego łańcucha dostaw. Głównymi celami tej strategii jest zapewnienie jak najwyższego poziomu obsługi klienta poprzez wysoką niezawodność dostaw, organizację procesów umożliwiającą szybkie reagowanie na zmiany w zapotrzebowaniu klientów, a także tworzenie odpowiednio wyższych zapasów buforowych. Schemat 2 wskazuje na główne priorytety firm, które osiągnęły strategiczne dopasowanie łańcuchów dostaw do charakterystyki ich produktów.

obrotowego zamrożonego w zapasach. Producenci zaawansowanych konstrukcji inżynierskich (w tym między innymi firmy z branży lotniczej) jako główny priorytet wskazują na optymalizację zakupów i zintegrowaną współpracę z dostawcami.

Przemysłana i powiązana ze strategią biznesową transformacja łańcuchów dostaw powinna nie tylko umożliwić wyjście obronną ręką z obecnego kryzysu, ale również zapewnić stworzenie trwałych, efektywnych kosztowo operacji umożliwiających dalszy wzrost w okresie przyszłej koniunktury. Szybka reakcja na kryzys i dostosowanie operacji logistycznych do nowych uwarunkowań może pozwolić na uniknięcie bardziej drastycznych działań restrukturyzacyjnych w postaci zwolnień grupowych i zamykania zakładów produkcyjnych. Niezbędne zmiany powinny być jednak identyfikowane i przeprowadzane na tyle szybko, by zapobiec dalszemu pogarszaniu się sytuacji ekonomicznej firmy.

Wyniki badania wskazują również, że firmy, które nie dopasowują strategii łańcucha dostaw do charakterystyki ich produktów, zazwyczaj próbują jednocześnie osiągnąć skonfliktowane ze sobą cele. Jako główne priorytety strategii łańcucha dostaw, firmy te wskazują jednocześnie minimalizację kosztów łańcucha dostaw i zapewnienie wysokiej elastyczności oraz najwyższego poziomu obsługi klienta. Firmy produkujące standardowe produkty nie kładą wystarczającego nacisku na poprawę efektywności, a firmy, których produkty są złożone, nie inwestują w rozwiązania zapewniające szybką reakcję na gwałtowne zmiany popytu. W konsekwencji, takie podejście prowadzi do pogorszenia rentowności – we wszystkich badanych branżach firmy, które nie dopasowują strategii łańcucha dostaw do charakterystyki produktów, mają wyraźnie niższe wskaźniki ROCE, dynamiki wzrostu sprzedaży oraz marży EBIT.

Określając strategiczne cele dla zarządzania łańcuchem dostaw, należy brać pod uwagę zarówno charakterystykę produktów, jak i specyfikę danej branży. Producenci samochodów objęci badaniem, jako najważniejsze priorytety w optymalizacji łańcuchów dostaw wskazują redukcję kosztów i zapasów. Dla producentów dóbr konsumpcyjnych, farmaceutyków i produktów chemicznych, głównymi obszarami usprawnień jest planowanie i prognozowanie popytu oraz redukcja kapitału