

Daniel Chudzik

Magazyny centralne detalicznych sieci handlowych

– korzyści i zagrożenia

Wraz z powstawaniem dużej ilości placówek super i hipermarketów na terenie całego kraju oraz stabilizacją polskiego rynku „hipermarketów”, można obecnie zauważyć, że wielu polscy detaliści zaczęli budować potężne centra dystrybucyjne, które stały się tymi samymi magazynami centralnymi, jakie występują u tych pierwszych. Dostarczają one około 70% wszystkich artykułów, dostępnych w placówkach wielkich detalistów.

Fakt powstawania centrów dystrybucyjnych wiąże się z ogólną zasadą centralizacji wszystkich dziedzin związanych z prowadzeniem jakiegokolwiek biznesu. Cała idea centralizacji, a co za tym idzie powstanie magazynów centralnych, polega na maksymalnym zwiększeniu dostępności towarów dla klientów, przy równoczesnym zmniejszeniu kosztów firmy poprzez kupowanie taniej towarów od dostawców (jeden z czynników). Proces dostarczania towaru do sklepu poprzez magazyn centralny polega na codziennym dostarczaniu do sklepów jedynie tych produktów, które są potrzebne na półce danego dnia.

Istnieje kilka metod wykorzystywanych do zarządzania produktami w warunkach centralizacji. Pierwsza z nich to magazyn centralny. W ten sposób wielu detaliści zamawiają produkty od dostawców albo do swojego magazynu, albo do magazynu prowadzonego przez firmę zewnętrzną. Sklepy zamawiają następnie towar codziennie lub co drugi dzień, zmniejszając w ten sposób konieczność przechowywania dużej ilości towaru w magazynach sklepowych. Daje to więcej miejsca w sklepach, które może być lepiej wykorzystane, np. jako dodatkowa powierzchnia sprzedaży. Dwa inne sposoby, które pozwalają na zarządzanie zapasami poprzez scentralizowaną sieć, to magazyn przeładunkowy (*Cross Docking*) oraz metoda kompletacji dostaw według danej linii produktu (*Pick-by-line*). W obu przypadkach, magazyn centralny nie przechowuje towarów od dostawców, lecz dostarcza je do sklepów tego samego dnia, w którym dostarczone są one

do centrum dystrybucyjnego.

Oczywiście nie wszyscy widzą w centralizacji same korzyści, ale również zagrożenia. I tak naprawdę nie ma złotego środka, ale jest jedynie najlepsze rozwiązanie...

Główne korzyści i zagrożenia, związane z centralizacją i powstaniem centrów dystrybucyjnych, należy podzielić na korzyści dla producenta, dostawcy i firmy posiadającej centrum dystrybucji.

Podstawową korzyścią dla dostawcy staje się znaczne zmniejszenie kosztów transportu, polegających na odejściu od dostaw do wielu punktów dostawy na rzecz jednego punktu rozładunku. Można tutaj mówić o bardzo dużych kosztach związanych z utrzymaniem floty samochodowej, eksploatacji pojazdów własnych, wynajęciu przewoźnika, wypłat dla kierowców oraz innych rzeczy, związanych bezpośrednio z transportem. Innymi dodatkowymi korzyściami dla dostawcy jest zmniejszenie kosztów zatrudnienia personelu dzięki uproszczonemu przetwarzaniu zamówień, procedur księgowych i administracyjnych; dostawca otrzymuje tylko i wyłącznie jedno zamówienie do magazynu centralnego, nie zaś wiele zamówień od poszczególnych sklepów, co wiąże się również bezpośrednio z uproszczoną dokumentacją (dostawca wystawia jedną fakturę do centrum dystrybucyjnego i otrzymuje jedno potwierdzenie otrzymania towaru, nie zaś jak wygląda to przy dostawach bezpośrednich, do wielu punktów dostaw).

W wyniku centralizacji dostaw producent będzie mógł przeznaczyć więcej swoich zysków na polepszenie sprzedaży własnych artykułów i nie będzie musiał przeznaczać dużej ilości swoich pieniędzy na inwestycje związane z ulepszeniem lub zakupem taboru logistycznego.

Kolejnym i bardzo ważnym, pozytywnym elementem dla dostawcy, staje się ilość jednorazowego dostarczenia produktów do centrum dystrybucji – zamiast dostarczania pojedynczych kartonów do danego sklepu, dostawcy będą mogli dostarczać albo pełne palety, al-

bo całe warstwy towaru i w ten sposób eliminować znaczną część swoich kosztów stałych, związanych z prowadzeniem magazynu. Nie ma w tym przypadku mowy o stosowaniu minimum logistycznego, ponieważ dostawa jest zbiorcza na jeden punkt odbioru, gdzie skumulowane są zamówienia wszystkich sklepów określonej sieci.

Podstawową korzyścią dla firmy będącej właścicielem centrum dystrybucji jest otrzymanie znacznych upustów handlowych oraz opłaty logistyczne dostawców – związane jest to bezpośrednio ze zmniejszeniem kosztów u samego dostawcy. Dostarczanie towarów poprzez centrum dystrybucyjne pozwoli sklepom zamawiać produkty dokładnie w momencie, gdy będą one potrzebne zamiast składania zamówień raz na tydzień lub rzadziej, tak jak to wygląda przy dostawach bezpośrednich. Pozwoli to sklepom osiągnąć korzyści związane ze zmniejszeniem poziomu zapasów, lepszej dostępności produktów itd.

Jedną z głównych przyczyn nadmiernej ilości zapasów, a przez to niepotrzebnie zamrożonego kapitału dla firmy, są minimalne ilości dostawy, wymagane przez niektórych dostawców po to, aby dostawy bezpośrednio były dla nich opłacalne. Centralizacja z pewnością eliminuje ten problem, zaś magazyn przeładunkowy jest najtańszą alternatywą ze wszystkich. W wyniku centralizacji poziom zapasów w sklepach zostaje znacznie zmniejszony. W ten sposób można osiągnąć znaczne korzyści w postaci zmniejszenia kapitału obrotowego. W rzeczywistości, w większości przypadków uda się już sprzedać towar i otrzymać pieniądze na konto przed zapłaceniem dostawcom. Uważa się, iż większa centralizacja dostaw zmniejszy możliwość zmowy pomiędzy personelem sklepu oraz kierowcami, co skutkuje wystawianiem fałszywych faktur i not korygujących.

Tak samo jak u dostawców, także firma będzie mogła obniżyć koszty administracji, księgowości i innych operacyjnych działań.

Przejdzie z dostaw bezpośrednich, re-

alizowanych raz na tydzień, na dostawy codzienne lub nawet na system trzech dostaw tygodniowo zwiększa znacznie dostępność towarów na półce w sklepie.

W przypadku centralizacji prowadzonej na stosunkowo małą skalę, centrum dystrybucyjne będzie często wysyłało do sklepów częściowo puste pojazdy. Poprawa wykorzystania ładowności pojazdów zmniejszy koszty dystrybucji na jednostkę i w ten sposób obniży koszty ponoszone przez łańcuch dostaw.

Jeśli mówi się o korzyściach, nie można zapomnieć też o zagrożeniach, które również występują w centralizacji dostaw, zarówno dla producenta, dostawcy oraz firmy handlowej. Do podstawowych można zaliczyć: spadek zatrudnienia – w sklepach, centrali firmy i innych działach powiązanych pośrednio i bezpośrednio z łańcuchem dostaw nastąpią znaczne cięcia etatów. Jest to powiązane ze zmniejszonym zapotrzebowaniem na pracę ludzką w zakresie admi-

nistracji biurowej, przyjmowania towaru, pracy w magazynie itp. Istnieje możliwość wystąpienia problemów technicznych, systemowych czy nawet kłęsk żywiolowych itp., co w konsekwencji może spowodować opóźnienia w dostawie do sklepów, czy – w skrajnych przypadkach – brak takiej dostawy. Taki scenariusz da w efekcie brak towaru w sklepie, co w konsekwencji może prowadzić do utraty lojalności klienta.

Tak naprawdę, centralizacja niesie więcej korzyści niż zagrożeń i jej głównym, kluczowym celem jest zmniejszenie kosztów dla dostawcy i firmy, co w konsekwencji ma zwiększyć dochody firm. Obecnie bardzo jest trudno zarabiać dodatkowe pieniądze poprzez sprzedaż produktów, dlatego większość firm, aby zwiększyć wpływy do swoich budżetów, tnie koszty. To stało się już powszechnym zjawiskiem w wielkich, średnich i małych przedsiębiorstwach.

Całkowite wyeliminowanie barier do-

tyczących produkcji i handlu ma istotny wpływ na kraje członkowskie UE. Wpływa to również na wzorce dystrybucji i transportu w Europie Zachodniej. Firmy prowadzące działalność w krajach Unii zwykle posiadają zakłady i magazyny we wszystkich państwach, w których chcą sprzedawać swoje towary. Po zniesieniu barier handlowych i ceł między różnymi krajami, będzie możliwa regionalizacja podobna do amerykańskiej. Innymi słowy, kraje członkowskie są bardzo małe i firma będzie mogła zlokalizować swój magazyn w jednym kraju, z którego będzie prowadzić dystrybucje do kilku innych wykorzystując dłuższe, bardziej efektywne trasy transportowe i większe, bardziej efektywne magazyny zamiast obecnej praktyki korzystania z wielu magazynów w poszczególnych krajach. To zregionalizowane podejście, które będzie prawdopodobnie miało znaczący wpływ na gospodarkę w Europie Zachodniej, może dać w efekcie oszczędności.¹

¹ 1 Gooley T.B.: Countdown to the New Europe, Traffic Management No.9, 1992.