

W poszukiwaniu optymalnej strategii dystrybucji

Trwają ożywione dyskusje o możliwych scenariuszach nowego układu sił na rynku produkcji i dystrybucji produktów mrożonych. Pod uwagę brane są różne warianty. Rzeczywisty rozwój zdarzeń będzie pochodną wielu czynników, w tym interakcji między uczestnikami łańcuchów dostaw.

Tekst: **Katarzyna Krysińska**

W tej sytuacji szczególnego znaczenia nabiera konieczność weryfikacji dotychczasowej strategii dystrybucji. Nasuwa się konkluzja, że skończyły się czasy, gdy wystarczyło posiadać atrakcyjny produkt. Otworzył się nowy rozdział: konkurencyjnych łańcuchów dostaw.

Własna czy zewnętrzna?

Debata o wyższości logistyki kontraktowej nad dystrybucją własną, a także dystrybucji własnej nad outsourcingiem nigdy nie zostanie jednoznacznie rozstrzygnięta. To, co doskonale sprawdza się w przypadku jednej grupy firm, w przypadku innej okazuje się mniej trafne. Decyduje o tym wiele przesłanek. Jednym z czynników, który należy wziąć pod uwagę, jest otoczenie biznesowe, a więc m.in. panujące trendy, potencjalne szanse i zagrożenia.

Dynamiczne zmiany i ustalanie nowej równowagi sprawiają, że współpraca z operatorem zewnętrznym może przynieść wiele korzyści. Oddelegowanie złożonych procesów fachowcom wyspecjalizowanym w kompleksowej obsłudze logistycznej określonego segmentu żywności pozwala korzystać ze sprawdzonych rozwiązań optymalizacyjnych. Umiejętne łączenie zasobów infrastrukturalnych, technologicznych oraz ludzkich wpływa na efekt synergii. W przypadku działania na własną rękę często jest on niemożliwy do osiągnięcia, gdyż wymaga nakładów inwestycyjnych nieuzasadnionych z punktu widzenia rentowności. Współpraca z operatorem to także korzyści wynikające z efektu skali, dzięki jednoczesnej obsłudze wielu kontrahentów. Im szerszy strumień



**ZAŁOŻENIA STRATEGICZNE PAGO
KWIECIEŃ 2011**

przepływów towarowych, tym niższe koszty jednostkowe przypadające na każdego z nich. Z kolei jednolita działalność logistyczna – bez funkcji hurtowych – wyklucza ryzyko konfliktu interesów między uczestnikami łańcuchów dostaw.

Wybór modelu opartego na outsourcingu wymaga, by z dużą starannością zweryfikować oferty operatorów logistycznych. W Polsce rynek logistyki kontraktowej, zwłaszcza dla tak specyficznego asortymentu jak żywność mrożona, dopiero się rozwija. Analiza porównawcza możliwości operatorów w za-

kresie zapewnienia kompleksowej obsługi logistyczno-dystrybucyjnej, przeprowadzona rok temu, dziś będzie nieaktualna.

Samo tylko PAGO w okresie ostatnich ośmiu miesięcy znacząco zwiększyło potencjał dystrybucyjny, oddając do użytku czwartą z kolei chłodnię zlokalizowaną na Śląsku oraz komorę kompletacyjną o pow. 1500 m kw. w podwarszawskim magazynie centralnym. Tym samym zakończyło I etap inwestycji infrastrukturalnych prowadzących do stworzenia nowoczesnej sieci Krajowych Centrów Dystrybucyjnych. Nie wyklucza też



dalszej rozbudowy istniejącej infrastruktury oraz budowy nowych obiektów, pod potrzeby konkretnych klientów.

Realizacja strategii

– Nasze działania są wynikiem konsekwentnej realizacji założeń strategicznych oraz rozmów prowadzonych z kontrahentami – mówi Patryk Gościniak, wiceprezes zarządu PAGO. – Zarówno z obecnymi, którzy sukcesywnie poszerzają zakres współpracy z naszą firmą, jak i nowymi, którzy dostrzegają w nas coraz większy potencjał. To sygnał, że nasza wizja kompleksowej logistyki – nowoczesnej, elastycznej, sprawnej operacyjnie, a także relacji budowanych w oparciu o partnerstwo biznesowe, zyskują aprobatę w oczach producentów.

Firma rozpoczęła działalność w 2006 r., jako przedsiębiorstwo handlowo-spedycyjne mające w ofercie półtusze, elementy i podroby, przeznaczone na rynek krajowy oraz eksport. Borykała się z niewystarczającą infrastrukturą magazynową o pożądanym standardzie. Kierownictwo firmy postanowiło wykreować nową jakość. Rok później powstała pierwsza mroźnia, a w ciągu trzech kolejnych lat – pozostałe. Do niedawna PAGO kojarzono głównie z usługowym składowaniem, dziś firma z powodzeniem realizuje pełen zakres usług logistyczno-dystrybucyjnych, włącznie z regularnymi dostawami do punktów sprzedaży detalicznej i hurtowej. Obsługuje małe firmy o zasięgu lokalnym i mrożonkowych potentatów liczących się w skali kraju i Europy.

Nowe magazyny w dobrych lokalizacjach to tylko wierzchołek góry lodowej. Od operatorów logistycznych oczekuje się także wiedzy i narzędzi, pozwalających wydawnie

usprawniać obsługę i eliminować ryzyko opóźnień i popełniania pomyłek. To one kosztują najwięcej.

– Od początku kładziemy nacisk na wykorzystanie dobrodziejstw IT i sukcesywnie, wraz ze zwiększaniem skali działalności, inwestujemy w zaawansowane, komplementarne i w pełni kompatybilne narzędzia informatyczne – mówi Maciej Gościniak, dyrektor operacyjny PAGO. – We wszystkich obiektach wdrożyliśmy system klasy ERP wspierający procesy zarządzania zamówieniami, magazynem oraz kompletacją. Identyfikacja palet z towarem odbywa się w oparciu o technologię kodów kreskowych i mobilne terminale radiowe. Dla celów rozbudowanego raportowania, komunikacji i kontroli wskaźników jakości wdrożyliśmy system klasy Business Intelligence. Zarządzanie dystrybucją, optymalizację tras i wykorzystania zasobów transportowych wspiera system klasy TMS.

Aktualnie firma przygotowuje się do implementacji nowych funkcjonalności – wizualizacji tras i śledzenia przesyłek on-line.

Obawa przed utratą kontroli

Mimo niekwestionowanych zalet modelu dystrybucji opartego na outsourcingu, wśród części klientów przeważa podejście zachowawcze. Jest ono podyktowane obawą przed utratą kontroli nad przebiegiem procesów logistycznych. Koszty pomyłek są zbyt wysokie, by móc sobie pozwolić na poszukiwanie optymalnego operatora metodą prób i błędów, ryzykując całym asortymentem.

– Nie wszyscy klienci od razu zdecydowali się na zlecenie nam kompleksowej obsługi łańcucha dostaw – zauważa Patryk Gościniak z PAGO. – Część z nich rozpoczęła współpracę od powierzenia nam wąskiego zakresu usług, w tym głównie składowania i obsługi około magazynowej wycinka asortymentu w jednej lokalizacji.

W pozostałych częściach kraju ci klienci pozostawali przy dotychczasowych dostawach usług. Jednak, widząc w comiesięcznych raportach wysokie wskaźniki terminowości i kompletności dostaw, zdecydowali się na zwiększenie strumienia powierzanych nam do obsługi towarów oraz poszerzanie zakresu zlecanych procesów. To z kolei pozwoliło zwiększyć efekt skali.

Równie istotne co fizyczne przesunięcia

palet z towarem są towarzyszące im przepływy informacyjne między operatorem logistycznym a kontrahentem. W tym zakresie rośnie rola elektronicznej wymiany danych za pomocą połączeń interfejsowych.

– Coraz więcej naszych klientów decyduje się na automatyzację kolejnych procesów – awiza dostawy do magazynu operatora, zleceń, potwierdzeń wykonania zlecenia, listy załadunkowej (shipment), stanów magazynowych, które mogą być generowane automatycznie o określonej godzinie lub na każde żądanie, zmian statusu jakości dla towarów, co sprawdza się w przypadku konieczności sprawnego wycofania danej partii z dystrybucji – podkreśla Maciej Gościniak.

Automatyzacja procesów pozwala wydawnie skrócić czas obsługi, wyeliminować ryzyko popełnienia błędu i zagwarantować błyskawiczny dostęp do informacji poszczególnym uczestnikom łańcucha dostaw.

Przy wyborze operatora logistycznego warto sprawdzić, czy jest on w stanie zagwarantować bezpieczeństwo nie tylko fizycznych procesów obsługi, lecz także przetwarzanych danych, zapewniając tym samym ciągłość wszystkich procesów biznesowych.

Co prawda poważne usterki systemu informatycznego i serwera zdarzają się rzadko, to jednak ich konsekwencją może być całkowity przestój. Brak łączności z serwerem i dostępu do aplikacji bazodanowych może uniemożliwić realizację jakichkolwiek procesów. By się przed tym ustrzec, zarząd PAGO podjął decyzję o inwestycji w nowoczesną infrastrukturę serwerowo-storeage'ową opierającą się na dwóch działających niezależnie serwerach i tzw. warstwie wirtualnej, w której funkcjonują wszelkie aplikacje bazodanowe.

W przypadku ewentualnej awarii jednego z nich, drugi automatycznie przejmuje jego funkcje, gwarantując ciągłość procesów. Sama usterka usuwana jest w najkrótszym możliwym czasie, w oparciu o sprawdzone algorytmy postępowania określone mianem disaster recovery planning. W obecnych, niezwykle dynamicznych realiach biznesowych sektora mrożonej żywności nieuniknione jest stałe poszukiwanie efektywniejszych metod działania i doskonalenia procesów obsługi. Ciągły rozwój, elastyczność i inwestycje w nowoczesne rozwiązania optymalizacyjne wydają się więc ze wszech miar na czasie. ■