

OUTSOURCING – MODA, ŹRÓDŁO PROBLEMÓW,  
CZY SKUTECZNY SPOSÓB OPTIMALIZACJI KOSZTÓW?

# Efekt synergii

Paulina  
Motylewska  
autorka jest  
Dyrektorem ds.  
Marketingu PAGO

Nie ma już chyba przedsiębiorcy, który nie zdawałby sobie sprawy, że aby wygrać wyścig o duszę i portfel klienta, trzeba się wyróżniać. Minęły bezpowrotnie czasy, gdy nabywcy zwierali szeregi na wieść o dostawie pralek, czy choćby papieru toaletowego do sklepu na drugim końcu miasta. Dziś wybór jest szeroki i trudno o produkt tak dalece innowacyjny i niezastąpiony, by kogokolwiek przyprawić o drżenie kolan. Przedsiębiorcy biorą więc pod lupę swoje dotychczasowe strategie i szukają rozwiązań, które pozwolą im działać sprawniej, skuteczniej i efektywniej. To właśnie jedna z kluczowych przesłanek rozwoju, tak modnego w ostatnim czasie, outsourcingu.

**O**dechnienie struktur poprzez oddelegowanie wybranych obszarów działalności operatorom zewnętrznym ma za zadanie m.in.: obniżyć koszty, zapewnić dostęp do nowoczesnych rozwiązań technologicznych i wiedzy fachowców oraz pozwolić skoncentrować się na podstawowej działalności. Coraz więcej firm decyduje się także na oddelegowanie partnerowi biznesowemu kompleksowej obsługi logistycznej. Jedne od razu ogłaszają przetargi, inne stosują metodę małych kroków, rozpoczynając od zlecenia pojedynczych usług. Z czasem nabierają zaufania i poszerzają zakres współpracy. W wypadku PAGO, zajmującego się logistyką produktów mrożonych, ma to miejsce na tak dużą skalę, że trzeba było rozpocząć budowę nowej komory kompletacyjnej w podwarszawskim magazynie centralnym. Jej uruchomienie jest planowane na koniec stycznia 2011 roku.

Mimo niekwestionowanych korzyści, na temat outsourcingu logistycznego słyszy się także głosy krytyczne. Oponenty sugerują, że nie zawsze się opłaca. W pewnych sytuacjach może być w tym trochę racji. Ostatecznym wyniku decyduje bowiem szereg czynników, tak obiektywnych, jak i subiektywnych. Posiadane zaplecze infrastrukturalne i stopień jego wykorzystania w skali roku, moce produkcyjne, szerokość i głębokość asortymentu, struktura i lokalizacja rynków zbytu, czy choćby szeroko rozumiane założenia strategii rozwoju to tylko niektóre przesłanki, które należy wziąć pod lupę. Decyzje w zakresie „make or buy” powinny być poparte precyzyjną analizą. Bez niej trudno o miarodajną odpowiedź. Bezsprzecznym pozostaje jednak fakt, że na rynku spotkać można zarówno małe, średnie, jak i duże firmy, które z powodzeniem korzystają z dobrodziejstw outsourcingu. Niektóre z nich mogą poszczycić się redukcją kosztów obsługi logistycznej, sięgającą nawet 40%.

Inni przeciwnicy zarzucają, że w praktyce outsourcing oznacza rozwiązanie jednych problemów, kosztem ściągnięcia na siebie innych. Na co więc zwrócić uwagę, by nie popełnić błędu na etapie wyboru operatora logistycznego lub też planowania i późniejszej realizacji wspólnego projektu? Z pewnością na stan techniczny infrastruktury i jej lokalizację, wyposażenie, w tym nowoczesne narzędzia IT, automatyzację i standaryzację procesów obsługi, systemy kontrolne, kwalifikacje personelu, filozofię firmy oraz doświadczenia innych klientów. Warto znaleźć czas na osobistą wizytę referencyjną. Może ona dostarczyć wartościowych wniosków na temat: porządku w magazynach i pomieszczeniach kompletacyjnych, dbałości o powierzony towar, obiegu dokumentacji, zarządzania informacją i kontroli jakości. Decydując się na powierzenie operatorowi zewnętrznemu choćby wąskiego fragmentu obsługi łańcucha dostaw, warto myśleć przyszłościowo, analizując, czy specyfika oraz zakres jego

działalności pozwoli na poszerzenie zakresu współpracy, a zwiększenie portfela produktów lub dywersyfikacja rynków zbytu nie spowoduje obniżenia wskaźników terminowości i jakości.

Ponadto partnera biznesowego nie należy wybierać jedynie w oparciu o kryterium cenowe. Niższy koszt jednostkowy wybranych usług nie zawsze jest jednoznaczny z niższymi kosztami zarządzania łańcuchem dostaw. W logistyce źródłem największych problemów są błędy. To one generują straty, które potrafią przewyższać potencjalne oszczędności, wynikające nawet z najniższych na rynku stawek. Dlatego kryteria jakościowe, dotyczące m.in. terminowości i kompletności dostaw są tak ważne. Wiarygodni operatorzy często zgadzają się przejść na siebie odpowiedzialność finansową za niewywiązanie się z deklarowanych w umowie wskaźników.

Istotnym kryterium wyboru operatora logistycznego powinna być również odległość jego magazynów od zakładu produkcyjnego klienta i punktów sprzedaży jego produktów. Transport jest bowiem jednym z najbardziej kosztotwórczych ogniw łańcucha dostaw. Z tego powodu PAGO wybrało dla swoich chłodzi takie lokalizacje, by każdy kontrahent miał do najbliższej z nich nie więcej niż ok. 150 km. Obiekty operatora znajdują się w pobliżu Poznania, Warszawy, Gdańska i Katowic. Są to ośrodki skupiające ok. 85% krajowego przepływu produktów mrożonych. Położenie na peryferiach, bezpośrednio przy głównych trasach transportowych to dodatkowy atut.

Oprócz logistyki magazynowej, PAGO realizuje na zlecenie swoich klientów regularne dostawy do punktów sprzedaży detalicznej, hurtowej oraz magazynów centralnych sieci. W celu optymalizacji kosztów transportu, m.in. poprzez odpowiednie planowanie i dobór tras oraz jak najefektywniejsze wykorzystanie pojazdów, firma wykorzystuje nowoczesny system TMS. Przy dziennym obrocie paletowym,

przekraczającym 1000 sztuk w samym tylko podwarszawskim magazynie centralnym, bez zaawansowanych narzędzi IT, człowiek nie byłby w stanie zapanować nad tak obszerną ilością danych.

Efekt synergii, będący pochodną odpowiedniego rozlokowania obiektów na mapie Polski oraz wykorzystania nowoczesnych technologii i narzędzi optymalizacyjnych, jest dla klientów PAGO źródłem wymiernych korzyści. Koszt regularnego dostarczania na własną rękę 1 palety do odległego o kilkaset kilometrów punktu sprzedaży jest dla większości producentów barierą nie do pokonania. Współpraca z operatorem zewnętrznym otworzyła przed nimi możliwość zdobycia nowych rynków. Niewielkie ilości towaru zostały bowiem włączone do szerszego strumienia. Za pomocą połączeń wahadłowych palety z produktami wielu klientów trafiają z magazynu centralnego do obiektów przeładunkowych w okolicach Gdańska, Poznania i Katowic. Stamtąd, mniejszymi pojazdami, dostarczane są do punktów sprzedaży. Realizowanie dostaw dla kilku klientów jednocześnie oraz ograniczenie do minimum ilości tzw.

пустych przejazdów poprawia rentowność tras, a tym samym obniża koszty jednostkowe, przypadające na jednego kontrahenta.

Współpraca z firmą zewnętrzną wymaga sprawnego przepływu informacji. To naturalne, że każdy producent obawia się utraty kontroli nad powierzonym do obsługi towarem. Rolą operatora logistycznego jest więc zagwarantowanie skutecznych mechanizmów wymiany danych. W PAGO od samego początku kładziono duży nacisk na profesjonalizację przepływów informacyjnych. Wdrożony we wszystkich chłodziach system Asseco Softlab ERP wspiera

zarządzanie całością procesów biznesowych, związanych z logistyką powierzonych towarów. Z kolei system elektronicznej wymiany danych, oparty na połączeniach interfejsowych całkowicie automatyzuje przepływy informacyjne pomiędzy operatorem a klientem. Firma zadbała także o pełne bezpieczeństwo przetwarzanych danych i zapewnienie ciągłości wszystkich procesów biznesowych. W tym celu wdrożono procedury disaster recovery planning oraz zainwestowano w nowoczesną infrastrukturę serwerowo-storage'ową. W praktyce oznacza to, że nawet w wypadku awarii jednego



z serwerów, tak operator, jak i jego klienci nie utracą dostępu do niezbędnych danych.

Wspólny projekt logistyczny to także bieżąca współpraca zespołów roboczych, poprzedzona szeregiem wzajemnych ustaleń. Za kluczowe czynniki sukcesu przyjmuje się elastyczność działania obu stron oraz odpowiednie rozpoznanie i zrozumienie wzajemnych oczekiwań. Przy takim podejściu, outsourcing ma szansę być nie tylko sposobem optymalizacji kosztów, lecz także strategicznym sposobem działania, zmierzającym do konkurowania nie tylko samym produktem, ale całym łańcuchem dostaw. ■