

Alberto Preti

Departament Planowania Transportu i Logistyki
Region Emilia-Romagna, Włochy

Logistyka w Europie – menedżerski punt widzenia?

Przedstawiciele przemysłu spożywczego oraz handlowcy, to gremium menedżerów posiadających doskonałe rozeznanie zmianach, jakie na dużą skalę, zachodzą w logistyce i transporcie europejskim. Artykuł oparty jest na wiedzy pochodzącej z licznych kontaktów i spotkań z kadrą menedżerską logistyków korporacji międzynarodowych we wspomnianych gałęziach przemysłowych.

Aby lepiej ukazać trendy, wyzwania oraz kluczowe czynniki sukcesu oraz wynikające z nich wymagania, stawiane przed logistyką w przedsiębiorstwach międzynarodowych, należy zdefiniować trzy podstawowe makro-kategorie działalności: zakupy/zaopatrzenie, wytwarzanie, dostarczanie.

Największe przedsiębiorstwa międzynarodowe przemysłu spożywczego oraz handlowe, wytworzyły zcentralizowaną europejską strukturę, zbierając zamówienia z fabryk krajowych i dostarczając towary od kilku dużych międzynarodowych dostawców. Podstawową zaletą tej strategii jest redukcja kosztów w skali europejskiej, tak materiałów do produkcji (surowce, opakowania), jak i produktów końcowych (biorąc pod uwagę zarówno produkty wytworzone, jak i zakupione produkty finalne). Pomimo przyjętej strategii przedsiębiorstwa wciąż doświadczają efektu *trade-off*, czyli redukują pewne koszty podnosząc inne. Dzieje się tak, ponieważ zmuszone są w tej sytuacji do zamawiania większych ilości towarów, tracąc również elastyczność, jaką oferują dostawcy bezpośredni, obniżając tym samym poziom obsługi klienta. Z tego powodu menedżerowie łańcuchów dostaw narażeni są na długie czasy realizacji dostaw, duże partie, restrykcyjne czasy i warunki kompletacji oraz wciąż pojawiające się nowe ograniczenia logistyczne. W takiej sytuacji kluczowym czynnikiem sukcesu dla menedżera łańcucha dostaw jest zdolność zawiązania na tyle dobrej współpracy

z dostawcami, aby dostawy planować z odpowiednim wyprzedzeniem, lub w pewnych warunkach, odstąpić od przyjętych zasad zaopatrzenia bez wpływania na koszty zakupu i koszty logistyczne.

Taka centralizacja na poziomie europejskim ma również miejsce w sferze wytwarzania. Przedsiębiorstwa i fabryki działające w kraju, wchodząc na rynek europejski próbują wykreować własną markę, czy też wyspecjalizować się w produkcji jednego asortymentu na cały rynek europejski, a co za tym idzie, opierając się bardziej na priorytetach europejskich, niż krajowych. Podstawową korzyścią jest tu efekt skali, który generuje spore oszczędności w kosztach produkcji. Zasady konkurencyjności pomiędzy fabrykami oparte są na trzech głównych filarach: poziom obsługi klienta, jakość wyrobów oraz koszt. O ile jakość jest wręcz podstawowym wymaganiem, o tyle koszt i poziom obsługi klienta są czynnikami krytycznymi dla przedsiębiorstw produkcyjnych. Zauważając takie tendencje, fabryki w nowych krajach członkowskich konkurują przede wszystkim kosztem oraz dużą elastycznością, co do wymagań w zakresie dostaw na terenie Europy.

Zmiany zachodzą również w działalności związanej z dostawami. Procesy centralizacyjne zachodzące w Europie są o tyle bardziej skomplikowane, o ile przedsiębiorstwa starają się zachować ściśle relacje z krajowymi rynkami zbytu. Działalność dostawców składa się z trzech podstawowych procesów: transport produktów z przedsiębiorstw krajowych (z każdej fabryki europejskiej) do magazynów, zarządzanie magazynem oraz transport produktów z magazynów do klientów ostatecznych. Ostatnie dwa zadania obarczone są dużymi wymaganiami ze strony detalistów, którzy dążą do tego, aby towar zawsze znajdował się na półce oraz generują ogromną przewagę strategiczną.

Stąd zazwyczaj „ciężka” logistyka jest oddawana w kooperację (*outsourcing*) do dużych dostawców usług logistycznych, a centralizacja tych zadań staje się przez to bardzo utrudniona. Z tego powodu obsługa magazynów oraz transport do detalistów to usługi świadczone na mocy krajowych kontraktów logistycznych, angażujących zwykle więcej niż jednego krajowego, czy międzynarodowego dostawcę usług, co zapewnia dodatkowo wysoki poziom obsługi klienta.

Transport z fabryk do magazynów doświadcza podobnych przemian jak działalność zaopatrzeniowa. Przedsiębiorstwa międzynarodowe usilnie próbują zcentralizować i wydzielić ze swoich fabryk tę działalność tak, aby objęła ona cały rynek europejski. Wynikiem takich operacji jest redukcja kosztów transportu oraz związana z tym redukcja liczby operacji logistycznych. Współpraca z jednym europejskim dostawcą usług czy też operatorem transportu intermodalnego wiąże się również z tym, iż niezbędne jest ściśle przestrzeganie zapisów kontraktu i unikanie sytuacji, w których od tych zasad trzeba odstąpić.

Opis tych trzech podstawowych makro-kategorii działalności uwidacznia kluczową rolę redukcji kosztów. Detaliczny przemysł spożywczy jest gałęzią dojrzałą, a jej obroty nie wykazują się dużą zmiennością. W takiej sytuacji redukcja kosztów staje się głównym czynnikiem zabezpieczenia udziałowcom dochodów. Kosztowo zorientowane środowisko nakłada na menedżerów wiele obowiązków. Muszą oni zapewnić dostępność odpowiedniego produktu we właściwym miejscu, właściwym czasie, w odpowiedniej ilości (dużą rolę odgrywają nadmiary produkcyjne oraz produkty wycofane), uwzględniając bardzo restrykcyjne ograniczenia logistyczne. Negocjacje cen u dostawców mają wpływ na warunki dostaw, które już nie są tak ela-

styczne. W konsekwencji rodzi to potrzebę implementacji pewnych rozwiązań optymalizacyjnych do zarządzania łańcuchem dostaw w firmie. Rozdźwięk pomiędzy redukcją kosztów, a dostępnością towaru oddziałuje także na dobór środków transportu. Dobór ten ma duży wpływ na procesy optymalizacyjne, którymi zarządzają menedżerowie łańcucha dostaw. Dominującym środkiem transportu w Europie, ze względu na znaczną elastyczność, jest transport drogowy. Europejscy dostawcy często wykorzystują ten rodzaj przewozów przede wszystkim ze względu na fakt, iż średni czas przejazdu jest bardzo krótki. Transport drogowy umożliwia menedżerom łańcuchów dostaw wywieranie nacisku na dostawców usług logistycznych i transportowych. Transport kolejowy natomiast posiada dość sztywną strukturę dotyczącą zarówno rozkładów jazdy, jak i pośrednio wiążącymi się z nimi długimi czasami dostaw. Używany jest do przewozu towarów o znacznej pojemności, wykorzystywanych np. w przewozach między firmami oraz na głównych szlakach europejskich, gdzie mamy do czynienia z częstymi połączeniami. W idealnym świecie transportu i logistyki transport kolejowy wiódłby niepodzielnie prym szczególnie dlatego, że cechuje się niskimi kosztami przy

przewozach znacznej ilości dóbr. W „idealnym świecie” nie występują jednak takie zjawiska, jak planowanie oraz logistyczna niepewność, a prognozy są zawsze trafione. Można powiedzieć, iż byłaby to „ziemia obiecana” dla menedżerów łańcuchów dostaw. Niestety duże błędy w prognozach sprzedaży wymagają dużej elastyczności logistycznej, wywierając tym samym presję na menedżerów; uwzględniając ten aspekt, transport drogowy znacznie lepiej komponuje się z wymaganiami optymalizacyjnymi w łańcuchu dostaw.

Prognozy sprzedaży odgrywają kluczową rolę jako podstawa planowania i ukierunkowywania szczególnej uwagi menedżerów. Prognozy determinują procesy zaopatrzeniowe, a dokładność tych prognoz pozwala utrzymywać optymalne ilości produktów w magazynach. Stąd też są one czynnikiem krytycznym sukcesu łańcucha dostaw, od którego silnie zależą przychody poszczególnych firm. Procesy optymalizacyjne firm powinny mieć swój początek w poprawieniu jakości prognoz sprzedaży, w szczególności ograniczając bezpośrednie zaangażowanie menedżerów w ich opracowywanie i korektę. Menedżerowie łańcucha dostaw odpowiedzialni są głównie za zyski i ich podział

w łańcuchu, wyznaczając pośrednie cele (wartościowe i ilościowe) dla menedżerów sprzedaży oraz organizując działania związane z zaopatrzeniem, produkcją oraz dystrybucją. Takie działania wymagają jednak ścisłej współpracy z działami sprzedaży, marketingiem oraz menedżerami handlowymi tak, aby zachować korelacje pomiędzy prognozami sprzedaży, a danymi historycznymi, podstawowymi zmiennymi prognostycznymi, informacjami o promocjach i reklamie, cenami oraz polityką dystrybucji.

Jeśli więc zarządzanie łańcuchem dostaw opiera się głównie na odpowiednim rozdziale zysków z obrotów, a także na zapewnieniu dostępności towarów, to kolejnym czynnikiem przyczyniającym się do logistycznej doskonałości jest harmonizacja instrumentów planowania oraz wymiana informacji na poziomie europejskim. Lokalne wymagania rynkowe wywierają bowiem silną presję na każdej fabryce w Europie, a efektywna komunikacja i przejrzystość dostaw pozwoli zaspokoić potrzeby rynku. W tym kontekście każda fabryka powinna posiadać bezpośredni dostęp do informacji o zamówieniach z rynku krajowego, co pozwoli na zaspokojenie potrzeb tak rynków lokalnych jak i europejskich.