

Audyty procesów logistycznych

Sprawniejsza obsługa klienta, niższe koszty.

Obniżenie kosztów obsługi klienta, racjonalizacja rozmieszczenia i powierzchni magazynowych, optymalizacja transportu czy poprawa terminowości dostaw to w wielu firmach obszary potencjalnych oszczędności. „Świeże spojrzenie”, jakie wnosi przeprowadzony przez zewnętrzną firmę profesjonalny audyt procesów logistycznych, dostarcza wskazówek, jakie zmiany wdrożyć i które wskaźniki KPI pozwolą na bieżąco monitorować koszt, poziom i jakości pracy działu logistyki w firmie.

W firmie, która szuka oszczędności czy też dąży do poprawy poziomu satysfakcji klienta, obszarem, który często wskazuje się jako miejsce potencjalnych ulepszeń, jest logistyka. Podstawowe pytania, na jakie próbuje się znaleźć odpowiedź, to po pierwsze, czy można obniżyć koszty obsługi logistycznej bez straty jej jakości. Po drugie, jak poprawa w obszarze łańcucha dostaw może wpłynąć na polepszenie wyników sprzedażowych. I wreszcie, po trzecie, ile należy zainwestować i co należy zrobić, by osiągnąć pożądaną poprawę poziomu optymalizacji procesów logistycznych i w efekcie lepsze wyniki w skali całej firmy.

Wydaje się, że nic prostszego: obniżyć koszty dostaw, zoptymalizować wykorzystanie powierzchni magazynowych, poprawić terminowość dostaw. Jak jednak to osiągnąć? Można spróbować skorzystać z doświadczeń innych firm i wykorzystać ich best practices. Należy jednak mieć świadomość, że każda firma ma swoją historię powstania i wypracowane metody działania, różne cele i różne budżety.

Jednak każdy z elementów łańcucha logistycznego można ocenić i sparametryzować. Wymaga to empirycznej pracy ze wszystkimi działami w firmie i wspólnych decyzji, które wskaźniki są istotne, które mają największy wpływ na efektywność a w związku z tym czy i jeśli tak to w jaki sposób je usprawniać.

Na tym – ogólnie – polega audyt logistyczny. Do jego przeprowadzenia najlepiej zaangażować zewnętrzną firmę. Niezależni audytorzy powinni dysponować specjalistyczną wiedzą łączącą znajomość nowoczesnych technik i metod zarządzania logistyką oraz doświadczenie z innych podmiotów o podobnym profilu. Z drugiej strony ich świeże spojrzenie na funkcjonujące w firmie procesy pozwoli łatwiej ocenić, w których aspektach warto wdrożyć rozwiązania stosowane przez innych, a gdzie należy zastosować niestandardowe podejście, by w efekcie uzyskać maksymalną poprawę w zakresie procesów logistycznych przy racjonalnych nakładach finansowych.

Poniżej przedstawiamy kilka najważniejszych obszarów łańcucha logistycznego, które warto poddać profesjonalnemu audytowi.

Po pierwsze koszty

Najbardziej oczywistym aspektem parametryzowania logistyki są koszty. Praktycznie każdy z działów firmy chce znać koszty logistyczne i ich wpływ na jego wycinek działalności. Możemy tutaj mówić o kosztach na klienta, produkt, kilogram, paletę, region, przedstawiciela handlowego, samochód, trasę, dział, oddział czy filię. Można na przykład policzyć, które sieci handlowe lub hurtownie generują zbyt wysoki poziom kosztów logistycznych. Zakładamy na przykład, że akceptowalny poziom kosztów w stosunku do wartości towaru nie powinien przekroczyć 5% jego wartości. Po wykonaniu takiej analizy nasze działania skupiamy tylko na współpracy z tymi sieciami i hurtownikami, które ten wskaźnik przekraczają (patrz tabela poniżej).

Sieć handlowa lub hurtownia	Średni wolumen/mies. [tony]	Liczba dostaw/mies.	Liczba ton/dostawę	Procent kosztu do wartości towaru
I	258	23	11,23	1,8%
II	41	46	0,91	2,4%
III	79	93	0,85	2,8%
IV	24	23	1,06	4,0%
V	1	1	0,68	5,0%
VI	54	111	0,49	6,3%
VII	4	3	1,47	8,2%
VIII	2	11	0,17	10,2%
IX	35	49	0,72	18,0%
X	0,3	1	0,27	21,5%

Podpis: Przykładowe wyliczenie poziomu kosztów logistycznych obsługi sieci handlowych (hurtowni) w stosunku do wartości towaru

Dla zarządu ważny jest koszt logistyki w stosunku do wartości sprzedawanego produktu oraz jak to się ma do kosztów, które ponosi konkurencja. Oczywiście, by wyliczyć tę wartość, konieczna jest dokładna znajomość własnych kosztów logistyki. Nie zawsze jest to takie oczywiste. Często w kosztach logistyki są ujęte także koszty innych działów, które zawyżają koszty działalności operacyjnej, co z kolei prowadzi do błędnych decyzji menedżerskich.

Dlatego trzeba zacząć od porządków. Wiarygodne dane są podstawą do dalszych analiz. Wszystkie parametry kosztowe muszą być wcześniej zaakceptowane przez szefów poszczególnych działów.

Czy outsourcing nam się opłaci?

Logistyka, a szczególnie transport, to obszar, który dość łatwo wydzielić z podstawowego zakresu działalności firmy (np. produkcyjnej). Prędzej czy później pojawia się więc pytanie, czy outsourcing tego procesu nie byłoby korzystniejszy niż utrzymywanie własnego transportu. Warto oczywiście zebrać oferty firm zewnętrznych na tego typu usługi, należy jednak mieć świadomość, że porównanie własny transport versus usługodawca nie może się opierać jedynie na cenie końcowej.

Każdy operator logistyczny ma swoje wymagania i nie jest skłonny obniżyć ceny podstawowej, a często się zdarza, że każda dodatkowa usługa zwrotu towaru, palety czy pojemnika jest płatna poza cennikiem i per saldo usługa może być droższa od własnego

działu transportu. Niemniej jednak wskazane jest, by raz na trzy lata zorganizować przetarg na obsługę tego procesu i porównać do obecnie ponoszonych kosztów.

Magazyn – powierzchnia i dostępność

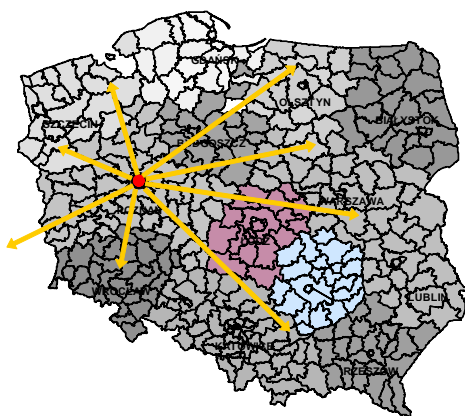
W zależności od poziomu rozwoju przedsiębiorstwa i sieci dystrybucji, a także od planów sprzedażowych należy odpowiedzieć sobie na pytanie, ile potrzebujemy magazynów, w jakich lokalizacjach, a także jaka flota samochodów i jakie wsparcie informatyczne jest konieczne do obsługi. Oczywiście, wyniki tej analizy będą różne w zależności od tego, czy chcemy inwestować w sieć dystrybucji i zdobywać nowe rynki, czy też dążymy do uporządkowania i redukcji kosztów obsługi logistycznej, bez obniżania przychodów ze sprzedaży.

Reorganizacja obsługi wymaga dogłębnej analizy, która dostarczy nam argumentów za otwarciem magazynu w nowej lokalizacji lub zamknięciem jednego z obecnych oraz oczekiwanych efektów takiej operacji.

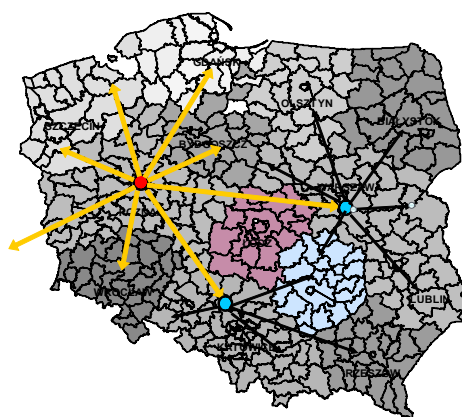
Na tym etapie bardzo ważna jest analiza dostępności odpowiednich powierzchni magazynowych oraz przewoźników dysponujących samochodami o odpowiednich parametrach. Z naszych doświadczeń wynika, że wiele firm ma za duże magazyny i źle dobrany tabor samochodowy. Wysokie koszty utrzymania powierzchni magazynowych i usług przewozowych to jeden z najczęstszych bezpośrednich powodów przeprowadzenia audytu w dziale logistyki.

Aby odpowiednio wyznaczyć lokalizacje dla magazynów, należy skrupulatnie zbadać strukturę geograficzno-wagową wysyłek, uwzględnić czasy dostaw i zaprojektować całą sieć dystrybucji. Na grafice poniżej przedstawiono prosty przykład zmiany systemu dystrybucji. Już takie zmiany pozwalają zaoszczędzić kilkanaście procent kosztów logistycznych, bez utraty klientów, którzy nie spełniają minimów logistycznych, i znacznie podnieść wskaźnik terminowości dostaw.

Stan obecny



Stan docelowy



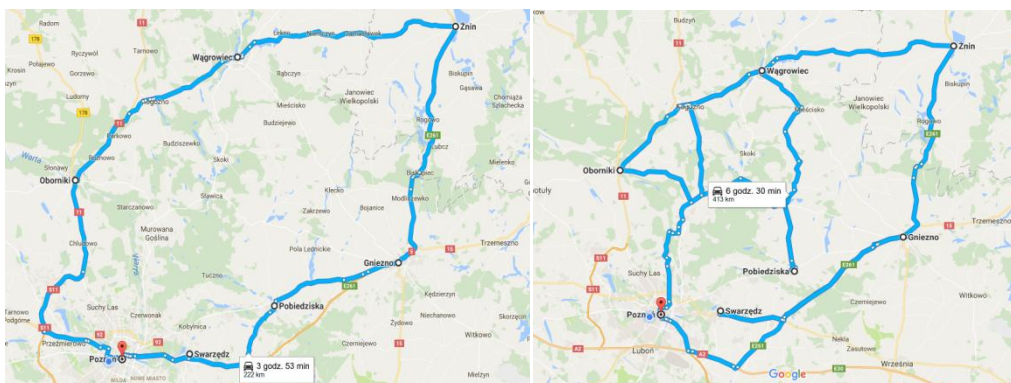
Podpis: Zmiana systemu dystrybucji może przyczynić się do obniżenia kosztów logistycznych i polepszenia terminowości dostaw

Optymalizacja transportu

W dystrybucji podstawową oceną pracy każdego spedytora czy dyspozytora jest właściwe i optymalne ułożenie tras dostaw. Należy również sprawdzić, w jakim stopniu są wypełnione przestrzenie ładunkowe samochodów i ile pokonują kilometrów, aby rozwieźć ładunek.

Dobrze (211 km)

Źle (413 km)



Podpis: Optymalizacja tras dostaw

Mimo coraz nowocześniejszych narzędzi wspomagających, złe rozplanowanie tras ciągle jeszcze zdarza się dość często. Szczególnie, gdy korzystamy z usług przewoźnika zewnętrznego narażamy się na płacenie za niepotrzebne kilometry. Dodatkowo przy kontroli tras dostaw bezwzględnie należy sprawdzić dobór środka transportu, tak żeby nie przewozić np. 3 ton ładunku ciężarówkami o ładowności 20 ton.

Terminowość dostaw

Terminowość dostaw to ten aspekt dystrybucji, który jest najistotniejszy z punktu widzenia klientów i stanowi jeden z czynników zapewnienia wysokiej jakości obsługi. Z tego powodu monitorowanie tego parametru powinno być na stałe wpisane w procesy logistyczne przedsiębiorstwa.

Przyjmuje się, że osiągnięcie na terenie Polski poziomu 96% dostaw w terminie 24 godz. od nadania jest poziomem satysfakcjonującym. Pozostałe 4% powinno dotrzeć do klienta w kolejnym dniu roboczym. Oczywiście warunkiem terminowej dostawy jest terminowy załadunek aut w miejscach nadania, zazwyczaj w magazynach przy zakładach produkcyjnych lub centrach dystrybucyjnych operatorów logistycznych.

Przeprowadzony przez doświadczonych ekspertów audyt logistyczny pozwoli na zoptymalizowanie liczby, lokalizacji i powierzchni magazynowych oraz dobranie odpowiednich środków transportu. Może dostarczyć przekonujących argumentów za (lub przeciw) skorzystaniu z outsourcingu części lub całości dystrybucji. Wreszcie na podstawie wniosków z audytu możliwa stanie się optymalizacja procesów magazynowych i dystrybucyjnych.

Dobór KPI

Kolejnym etapem jest wyboru odpowiednich KPI, czyli wskaźników, które pozwolą na monitorowanie kosztu, poziomu i jakości pracy działu logistyki w firmie. Do wyboru mamy wszystkie wyżej wymienione parametry, m.in.:

- koszt logistyki w przeliczeniu na kilogram ładunku lub klienta, produkt, paletę, region, przedstawiciela handlowego, samochód, trasę, dział, oddział lub filię,
- liczna zwrotów w rozbiciu na najważniejsze przyczyny,
- współczynnik wykorzystania ładowności środków transportowych,
- terminowość załadunków i dostaw,
- inne, zgodne ze specyfiką firmy.

Poziom rozwoju firmy generuje odpowiednie zapotrzebowanie na monitoring zdarzeń tam występujących. Im większa firma, tym więcej potencjalnych miejsc do strat pieniędzy, ale też większe potencjalne korzyści z czynności optymalizujących.

Jednym z największych sojuszników w usprawnianiu procesów logistycznych, monitorowaniu kosztów oraz szukaniu źródeł oszczędności są systemy informatyczne wspierające ten obszar. Trudno sobie dziś wyobrazić dużą firmę, która nie korzysta z rozwiązania klasy WMS do zarządzania magazynem, czy innych rozwiązań, np. optymalizujących koszty transportu. Monitorowanie wskaźników kosztowych i wydajnościowych logistyki w nowoczesnych narzędziach zintegrowanych dostarcza wiedzy o stanie bieżącym, a także pozwala na tworzenie zestawień i prognoz pozwalających na podejmowanie odpowiedzialnych decyzji zarządczych.

Autor:

Artur Piekarski, Specjalista ds. logistyki, Arkar Logistics