

Projektujemy i usprawniamy procesy

O specjalizacjach CAT LC, rozwijaniu nocnych dostaw i nowych usługach z Radosławem Rożkiem, dyrektorem zarządzającym CAT LC Polska, rozmawia Kinga Wiśniewska.



Grupa CAT obchodzi w tym roku swoje 60-lecie, w Polsce jesteście obecni od 1994 r. Jak kształtują się w tym kontekście stałe i zmienne cechy i wartości firmy? Co w CAT LC Polska jest najważniejszą i najbardziej charakterystyczną stałą, a co zmienną?

Taką najbardziej charakterystyczną stałą cechą jest nasza koncentracja na branży automotive. CAT LC wywodzi się z branży motoryzacyjnej i pomimo tego, że wśród naszych klientów są przedstawiciele również różnych innych branż, to jednak koncentrujemy się na rynku motoryzacyjnym i branżach pochodnych. W kontekście stałej i zmiennej można również rozpatrywać naszą koncentrację na elastyczności wobec wymagań klientów. Mówię, że i stałej i zmiennej – ponieważ naszą główną wartością, którą nieustannie pielęgnujemy, jest respektowanie oczekiwań klientów, ale nie tylko poprzez realizowanie oczekiwanego poziomu usług, czy osiąganie satysfakcjonujących wyników jakościowych. Spełniamy oczekiwania poprzez naszą gotowość na zmiany i adaptacje procesów – to jest właśnie ta zmienność. Szyjemy procesy na potrzeby naszych klientów. Jeśli towar jest typowo paczkowy lub jest homogenicznie paletyzowany, to CAT LC nie będzie idealnym operatorem do dystrybucji tego typu przesyłek. My wozimy towar, który potrzebuje manualnego podejścia, indywidualnego dopracowania procesów, uszycia ich na potrzeby klienta.

Właśnie otworzyliście w Duchnicach największą platformę logistyczną CAT LC Polska. Czym było podyktowane jej powstanie i jakie stoją zadania przed nowym obiektem, który łączy funkcje cross-dock z magazynowymi?

Głównym celem było przede wszystkim zrealizowanie oczekiwań naszych klientów. Przez wiele lat ich potrzeby w kontekście wolumenowym rosły – liczba i zróżnicowanie składowanych i przewożonych towarów wzrastała. Ale rosły również oczekiwania dotyczące szybkości dystrybucji towaru, późniejszych czasów wydań, udoskonalenia procesów konsolidacji i obsługi składowanego towaru. Mając logistykę bardzo rozproszoną, było nam znacznie trudniej adaptować nasze procesy do oczekiwań klientów. To był główny cel powstania platformy w Duchnicach – chcieliśmy być jeszcze bardziej elastyczni i bardziej konkurencyjni, korzystając z obiektu cross-dockingowego znajdującego się tuż za ścianą największego magazynu CAT LC w Polsce. Nowy obiekt w Duchnicach jest jednym z trzech największych obiektów CAT LC w Europie. To jest idealne rozwiązanie dla szybkiej i bezpiecznej logistyki. Możemy dopasowywać czasy wydań z magazynów i załadunków

samochodów na cross-docku do kolejnych procesów w łańcuchu dostaw. To była główna determinanta – chęć stworzenia obiektu, który pozwoli nam w pełni realizować usługi naszych klientów, wręcz wyprzedzając pewne rozwiązania naszych konkurentów.

Stawiacie na dedykowane rozwiązania dla konkretnych klientów, z konkretnych branż?

Tak, zgadza się. Ale mimo tego, że szyjemy rozwiązania na potrzeby klientów, to jednak wraz ze wzrostem zainteresowania daną usługą czy produktem staramy się w miarę możliwości unifikować te indywidualne rozwiązania. Jesteśmy jedynym oddziałem CAT LC w Europie, który wozi całe wózki widłowe. Budując pewne rozwiązania z pierwszym klientem wózkowym, wykorzystaliśmy je we współpracy z kolejnymi klientami, jednocześnie poprawiając i unifikując cały proces. Uczymy się od naszych klientów, jak usprawniać usługi i nieustannie pracujemy nad naszymi rozwiązaniami, wykorzystując do tego m.in. modele Leanowskie. Proces i standard, który jest dzisiaj najlepszy, jutro może okazać się koniecznym do poprawy, wobec czego nieustannie staramy się podważać status quo.

Przywiązujecie duże znaczenia do planowania i wdrażania procesów – procedur i instrukcji, szkoleń pracowników...

Jestem osobiście zwolennikiem kultury Lean. Uważam, że procesy najlepiej znają ludzie, którzy je realizują. W pierwszej kolejności możemy się więc nauczyć ich od klientów, a w drugiej kolejności... jeśli nie wiemy jak coś zrobić albo chcemy usprawnić proces, to najlepiej zejść na dół i zapytać operatora wózka, pracownika magazynowego albo kierowcy. Oni najlepiej podpowiedzą, co i jak możemy jeszcze usprawnić, gdzie powstają marnotrawstwa i rodzą się ryzyka w procesie. Tu najlepszym przykładem jest właśnie dystrybucja wózków widłowych – CAT LC nie wiedział, jak wozić wózki. Zapytano nas, czy możemy się podjąć tego zadania. Bardzo szybko, z dnia na dzień, podjęliśmy decyzję na tak. Z każdej naszej platformy w Polsce zaprosiliśmy po jednym brygadziście, z centralnej w Duchnicach poprosiliśmy kilka osób – specjalistów w transporcie, wszyscy pojechali do naszego klienta, gdzie uczyli się, jak mocować, zabezpieczać i wozić wózki. Następnie poprosiliśmy o przekazanie kilku wózków do testowania rozwiązań u nas, na miejscu. Pracowników magazynowych oraz firmę, która produkuje różnego rodzaju zabezpieczenia ładunków, zaprosiliśmy do wspólnego szukania kolejnych rozwiązań udoskonalających obsługę wózków, realizując warsztaty w naszym obiekcie. Zbudowaliśmy proces, bazując na wiedzy klienta i wiedzy naszych ludzi, którzy docelowo mieli się tym zajmować.

W ten sposób budujecie przewagę konkurencyjną na rynku?

To w dużej mierze jest model budowania kultury jednostki – trzeba słuchać ludzi, bo procesy najlepiej się usprawnia z osobami, które rozumieją te procesy. Zawsze zachęcam pracowników biurowych, naszych menedżerów, do schodzenia do magazynów, cross-docku, żeby lepiej zrozumieć procesy. Ja

sam wywodzę się z procesu – jestem od 14 lat w firmie i zaczynałem jako pracownik magazynowy. Wydaje mi się więc, że dobrze rozumiem jego działanie. A uprawnienia na wózki widłowe nadal posiadam.

A jakie największe wyzwania stawia kolejna wasza specjalizacja – dostawy komponentów do zakładów produkcyjnych?

Cała logistyka inboundowa jest jednym z naszych głównych produktów w kontekście realizacji strategii na najbliższe cztery lata. To jest obszar, na którym będziemy się bardzo mocno koncentrować. Wyzwanie stanowią przede wszystkim dwa krytyczne obszary. Pierwszy to komunikacja – klienci oczekują komunikacji niemalże online, zwłaszcza, gdy powstanie jakiegokolwiek ryzyko opóźnienia. Drugi to terminowość – klienci w przypadku logistyki inboundowej już nie proszą o 97% czy 98% dostaw na czas, tylko o 100%. Ryzyko opóźnienia może implikować zatrzymanie linii i straty rzędu setek tysięcy euro. To jest dla nas duże wyzwanie, jak dla każdego przedsiębiorstwa logistycznego. Musimy dostosować nie tylko procesy operacyjne, ale też całą komunikację, czy też narzędzia IT. Klient musi wiedzieć, że jeżeli coś się wydarzy na drodze, to natychmiast dotrze do niego ta informacja. Bardzo duży nacisk kładziemy na aspekt komunikacyjny, dostosowując również nasze zmiany – zespół, który obsługuje logistykę inboundową, pracuje 24 godziny na dobę. Mamy osoby dedykowane, które w ciągu nocy nawet co 30 min. wysyłają do klientów informację na temat realizacji danego przewozu, podając dokładną pozycję środka transportu. Również dużo inwestujemy w narzędzia IT – właśnie rozpoczynamy wdrożenie nowego narzędzia do zarządzania przepływami inboundowymi, angażując w proces nie tylko CAT LC, ale również naszych klientów, dostawców oraz kierowców.

Większość samochodów jest w trasie w nocy. Dostawy nocne to również Wasza specjalizacja. Kiedy i gdzie najlepiej się sprawdzają? W terminowości stawiacie sobie wysokie wymagania.

To m.in. dostawcy usług logistycznych nauczyli klientów, że wymagania mogą być wyższe. Nasz serwis w dystrybucji części wywodzi się właśnie z dystrybucji nocnej. CAT LC na niektórych rynkach był prekursorem tego rodzaju dystrybucji. W Polsce na dzień dzisiejszy w zależności od źródła informacji, CAT LC pokrywa między 70% a 75% rynku dostaw nocnych do autoryzowanych stacji dealerskich w sektorze OEM. Głównym beneficjentem, jeżeli chodzi o dostawy nocne, jest ciągle branża automotive.

Natomiast również duże zainteresowanie i rozwój obserwujemy m.in. w obszarze części do maszyn rolniczych i wózków widłowych. CAT LC realizuje też dostawy do techników z branży wózkowej, którymi zazwyczaj są osoby prywatne – dostarczamy towar bezpośrednio do ich samochodów, posiadając do nich kluczyki zapasowe. Co ciekawe, do jednego z naszych klientów przyjeżdża kierowca, zostawia paczkę w bagażniku prywatnego samochodu, tam skanuje kod potwierdzający, że zostawił paczkę, aby uwiarygodnić dokładną godzinę dostawy.

Wymaga to wypracowania bardzo dużego zaufania w relacjach z klientem...

Zgadza się, natomiast to musi być zaufanie dwustronne. Przy dystrybucji nocnej dużym ryzykiem jest to, że towar jest dostarczany w nocy, często do garażu, w którym zostawiamy wartościowe części wraz z dokumentacją przewozową. Pomimo tego, że całość towaru jest skanowana podczas dostawy, dopiero dzień później otrzymujemy potwierdzoną dokumentację dostawy. Z drugiej strony to ogromne zaufanie klienta do nas, bo nierzadko wpuszcza nas do swojego warsztatu samochodowego, wyposażonego w wiele wartościowych sprzętów, często połączonego z salonem samochodowym. To prawdziwy przykład uczciwego partnerstwa i dużego mandatu zaufania każdej ze stron.

Terminowość i szybkość dostaw to chyba najbardziej gorące zagadnienia – oczekiwania klientów w tym temacie nieustannie rosną.

Jeszcze kilka lat temu godzina dostawy do 8:00 rano była wyznacznikiem, że dostawa nocna jest czymś ekstra. Teraz ta godzina robi się już mało atrakcyjna – oczekiwania rosną, definiując nowe standardy dostaw do godz. 7:00, czy nawet 6:00. To również my podnosimy sami sobie poprzeczkę. Mimo iż CAT LC dostarcza towar do godz. 8:00, bo takie są ustalenia kontraktowe, to fizycznie dociera do klientów znacznie wcześniej. Nasz samochód po wyjeździe dostarcza pierwszą przesyłkę czasami nawet przed godz. 1:00, czy o 2.00 w nocy. Nasi klienci wiedzą, że na przykład jesteśmy w Rzeszowie średnio o godz. 5:30, w związku z tym mechanik z autoryzowanej stacji obsługi, do której dostarczyliśmy właśnie towar, może już wtedy zacząć pracować. I wielu klientów już dostosowało sobie zmianowość pod kątem tego, o której CAT LC dostarcza towar. Wymagania klientów rosną, a to z kolei pozwala nam na ciągłą poprawę naszych rozwiązań.

Chociaż nie wszyscy klienci są już gotowi na dystrybucję nocną. Nieprzekonanym oferujemy nasz produkt – CATnightBOX. To rodzaj mini magazynu dostępnego w czterech rozmiarach: od rozmiaru, do którego można włożyć kilka paczek, po miejsce, gdzie możemy postawić 3-4 palety. Rozwiązanie to proponujemy klientom, którzy zastrzegają, że nie mają gdzie przyjąć dostawy nocnej. W przypadku dostaw nocnych kierowca dostarcza towar, a klient, kiedy ma chwilę wolną, może go odebrać. Oczywiście dla naszego rozwiązania pomagamy zaadoptować odpowiednie miejsce i możemy w pełni dostarczyć i zamontować CATnightBOX.

Uczymy się od naszych klientów, jak usprawniać usługi i nieustannie pracujemy nad naszymi rozwiązaniami, wykorzystując do tego m.in. modele Leanowskie. Proces i standard, który jest dzisiaj najlepszy, jutro może okazać się koniecznym do poprawy, wobec czego nieustannie staramy się podważać status quo.

Coraz bardziej popularne u nas, choć już mocno rozwinięte na Zachodzie, stają się dostawy tego samego dnia, tzw. same day deliveries. CAT LC oczywiście świadczy tego typu dedykowane rozwiązania – odbieramy towar od naszych klientów i tego samego dnia go dostarczamy. W dużej mierze są to dedykowane rozwiązania i odpowiednio dopasowane środki transportu. Wraz ze wzrostem zainteresowania usługą, budujemy sieć, która zapewni realizację tego typu usługi na terenie całego kraju, wykorzystując już istniejące połączenia i wolumeny. To jest już konieczność, bo klienci zaczynają tego oczekiwać.

Branża motoryzacyjna jest dla Was kluczowa, ale nie obsługujecie tylko automotive?

Tak, nie tylko. Dostarczamy na przykład biały sprzęt, jak również aparaturę i sprzęt dla branży medycznej. CAT LC w logistyce out-boundowej branży motoryzacyjnej, czyli dostaw do finalnych stacji dealerskich, obsługuje w Polsce już ogromną część rynku. Ponadto sama branża automotive kreuje dość duże wyzwania na najbliższe lata. W dobie produkcji samochodów elektrycznych, rozwoju innowacyjnych rozwiązań z obszaru wydruku 3D czy też autonomicznych pojazdów musimy wychodzić poza branżę i szukać nowych rozwiązań, żeby być konkurencyjnymi i móc być o jeden krok przed innymi dostawcami usług logistycznych. Natomiast cały czas trzymamy się tworzenia rozwiązań szytych na miarę, a nie przewożenia standardowych jednostek ładunkowych, bo na rynku są już wyspecjalizowani operatorzy w tym sektorze. Dla nas wyzwaniem są branże, gdzie wymagane jest indywidualne podejście i traktowanie, specjalna dostawa, operacje manualne z dużym zaangażowaniem pracy ludzkiej czy też dobezpieczanie towaru i dostarczanie go w niestandardowych godzinach – również dostawy nocne.

Dziękuję za rozmowę.

