

Wyjątkowy rok dla CAT LC Polska

W Duchnicach, w SEGRO Business Park Warsaw, Ożarów powstała największa platforma logistyczna CAT LC Polska i zarazem jeden z trzech największych tego typu obiektów należących do operatora w Europie, który zajmuje powierzchnię ponad 12 tys. m². O wykorzystaniu platformy i rozwoju CAT LC Polska rozmawiamy z Radosławem Rożkiem, dyrektorem zarządzającym tą firmą.

Czy widzi Pan zapotrzebowanie na tak duży obiekt?

Zdecydowanie tak. Głównym powodem jego otwarcia było zapotrzebowanie i oczekiwania naszych klientów, bez tego na pewno nie podjęlibyśmy się tej budowy. To, czy należy taki obiekt otworzyć, po raz pierwszy analizowaliśmy już w 2012 r. Wówczas z pewnych względów operacyjnych jak również ekonomicznych, zdecydowaliśmy

magazyn kół samochodowych dla jednego z liderów rynku, wykorzystanie wolnego miejsca nastąpiło szybciej niż zakładaliśmy. To jednak nie ogranicza dalszych możliwości rozwojowych CAT LC w tej lokalizacji, gdyż firma korzysta również z dodatkowych kilku tysięcy m² z możliwością dalszego zwiększenia obiektu magazynowego na terenie parku logistycznego i elastycznie dopasowuje potrzebną powierzchnię we współpracy z właścicielem SEGRO Poland.

Z analiz sprzedaży na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat wynika, że wcześniej rok-roczny wzrost sprzedaży wynosił kilka do kilkunastu procent, a w bieżącym roku CAT LC spodziewa się wzrostu o ponad 20%. To najlepszy rozwój sprzedaży w ciągu ostatnich kilkunastu lat.

się na wybudowanie „jedynie” obiektu *cross-dockingowego*. Kontrakt na budowę podpisaliśmy w grudniu 2016 r., a samą budowę rozpoczęto w marcu tego roku. Wówczas uważaliśmy, że 10,5 tys. m² magazynu to powierzchnia z pewnym zapasem. Jednak z uwagi na dynamiczny rozwój współpracy z obecnymi klientami w Duchnicach, w tym m.in. nowego kontraktu na

Czy to znaczy, że rzeczywistość przekroczyła oczekiwania i rozwój firmy jest większy niż planowano?

Ten rok jest wyjątkowy dla CAT LC Polska. Z analiz sprzedaży na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat wynika, że wcześniej rokroczny wzrost sprzedaży wynosił kilka do kilkunastu procent, a w bieżącym roku



Radosław Rożek

spodziewamy się wzrostu o ponad 20%. To jest najlepszy rozwój sprzedaży w ciągu ostatnich kilkunastu lat. Również ten rozwój sprzedaży mocno determinuje zapotrzebowanie na powierzchnię magazynową oraz *cross-dockingową*.

Co spowodowało tak duży skok rozwojowy?

Przede wszystkim zaangażowanie naszych ludzi. Nie tylko zespołów bezpośrednio zaangażowanych w rozwój sprzedaży i produktów CAT, ale również tych, którzy na co dzień realizują operacje w naszych magazynach i obiektach *cross-dockingowych*. Dzięki ciągłemu udoskonalaniu naszych produktów, wymaganemu przez stale rosnące oczekiwania klientów, pozyskiwanie nowych klientów w tym roku jest na bardzo wysokim poziomie. Rozwinęliśmy bardzo mocno spedycję międzynarodową oraz cało-pojazdową logistykę *inboundową* – sprzedaż w tym obszarze wzrosła o ponad 30%.



Operator podjął się logistyki sprzętu medycznego, gdyż podobnie jak w logistyce *inbound*, sprzęt trzeba dostarczyć do szpitala na konkretną godzinę. Dodatkowo serwisuje go i w magazynie kompletuje według instrukcji



Głównym powodem otwarcia platformy logistycznej w Duchnicach było zapotrzebowanie i oczekiwania klientów, bez tego nie podjęto tej budowy. To, czy należy taki obiekt otworzyć, po raz pierwszy analizowano już w 2012 r.

Wygranie biznesu jest oczywistym sukcesem, jednak większym wyzwaniem jest jego obsługa, zwłaszcza w czasach, gdy rynek transportowy jest tak pełen wyzwań jak obecnie. A jako że bazujemy na podwykonawcach transportowych, to szczególnie istotni są nasi wysoce wykwalifikowani spedytorzy. Na co dzień realizują wyzwania związane z zarządzaniem taborem i dywersyfikacją podwykonawców. Tym bardziej, że jednym z naszych strategicznych kierunków rozwoju dla całej Grupy na najbliższe cztery lata jest rozwój logistyki *inbound*, czyli na dostawę części i komponentów do fabryk. To jest usługa, która wymaga 100% precyzji, komunikacji i dostaw na czas, gdyż jej opóźnienie kosztuje producenta od kilkudziesięciu do nawet kilkuset tysięcy euro za każdą godzinę przestoju linii produkcyjnej.

Dlaczego CAT LC wybrał tak trudny dział logistyki jakim jest *inbound*?

CAT LC jest dobry tam, gdzie wymagany jest serwis wysokiej jakości, a sam proces logistyczny jest skomplikowany i wymaga indywidualnego rozwiązania. W wypadku logistyki *inbound* potrzebny jest stały monitoring samochodów poprzez systemy i przez ludzi o odpowiednich kompetencjach. Zespół, który obsługuje operacje *inboundowe* 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 po-

CAT LC postawił na spedycję międzynarodową oraz cało-pojazdową logistykę *inboundową* – sprzedaż w tym obszarze wzrosła o ponad 30%.

zycję środka transportu. Tylko przy takiej organizacji pracy w każdej chwili możemy przekazać klientowi informację, że doszło do zakłóceń w dostawie, bo np. popsuł się samochód i szybko, w dowolne miejsce Europy podstawić auto zastępcze, czy zorganizować alternatywne rozwiązanie, aby dostarczyć towar na linię produkcyjną. Do konsolidacji drobnych ładunków *inboundowych* wykorzystujemy nasze lokalne sieci dystrybucyjne. Jest to możliwe, bo

na terenie całej Europy świadczymy usługi lokalnych nocnych oraz dziennych dostaw wykorzystując rozbudowane sieci dystrybucyjne oraz kilkadziesiąt obiektów typu *cross-dockingowego*. Tak więc wybraliśmy *inbound*, gdyż po pierwsze, wymaga on obsługi logistycznej na najwyższym poziomie, co jesteśmy w stanie zagwarantować, a po drugie, w ciągu dnia wykorzystujemy własną sieć dystrybucji, czyli ponad 350 samochodów, które w nocy realizują



Poza powstaniem nowego obiektu i bardzo dynamicznym rozwojem sprzedaży, zmienia się też struktura firmy. CAT dostosowuje ją – zarówno model jak i jej zasoby – zgodnie z aktualnymi potrzebami i oczekiwaniami klientów

dostawy i w ciągu dnia mogą odbierać części od kilkuset nadawców. Również dużo inwestujemy w narzędzia IT – wdrażamy nowe narzędzie do zarządzania przepływami *inboundowymi*, angażując w proces nie tylko CAT LC, ale również naszych klientów, dostawców oraz kierowców. Również finalizujemy narzędzia do śledzenia przepływów międzynarodowych, gdzie każdy kierowca będzie zaangażowany w proces a wszelkie zadania będą mogły być zrealizowane przy pomocy telefonów typu *smart-phone*.

Branża automotive to też motocykle, których logistyką również zajmujecie się...

Tu jednym z największych wyzwań jest to, że produkt zmienia się nieustannie i do jego transportu trzeba dostosowywać mocowania oraz rodzaje nośników – w tym przypadku specjalistycznych palet do transportu jednośladow, których CAT jest pomysłodawcą. Może się okazać, że sama paleta, która przy poprzednim modelu była dobra, teraz uszkadza motocykl, a elementy, za które wcześniej mocowaliśmy pojazd, bo były zabezpieczone gumą, teraz są aluminiowe. Musimy więc podążać z dopasowywaniem sposobu mocowania i rodzajów nośników do zmian modeli i konstrukcji jednośladow. Dlatego też razem z naszymi klientami prowadzimy dla

CAT LC obsługuje nie tylko branżę automotive. Także producentów wózków widłowych, maszyn rolniczych, sprzętu medycznego, a nawet branżę odzieżową. W jaki sposób jesteście w stanie pogodzić składowanie tak różnych towarów w jednym magazynie?

W naszym magazynie w Duchnicach, jak i pozostałych lokalizacjach w Polsce, optymalizujemy powierzchnię magazynową wykorzystując system regałów paletowych, regały półkowe, antresole i inne rozwiązania wykorzystywane przy składowaniu asortymentu, który znacząco różni się od siebie wagą, wymiarami, rodzajem tworzywa.. W przypadku klientów motoryzacyj-

wyłącznie do składowania, a obejmują cały pakiet usług dodanych w tym konfekcjonowanie, kompletację zamówień, zarządzanie opakowaniami i zwrotami i inne.

To czerpanie wiedzy od naszych klientów, szkolenia naszych pracowników oraz przejrzyste i szyte na miarę procesy logistyczne umożliwiają nam w jednym obiekcie składowanie tak różny asortyment.

Co z producentami z branży medycznej?

Zajmujemy się logistyką sprzętu medycznego, a nie medykamentów. Podjęliśmy się tej działalności, gdyż podobnie jak w logistyce *inbound*, sprzęt trzeba dostarczyć do szpitala na konkretną godzinę. Dodatkowo

Operatorowi zależy na budowaniu długotrwałych relacji z pracownikami, tym bardziej, że specyfika firmy wymaga specjalistycznej wiedzy do obsługi chociażby motocykli, wózków widłowych czy szyb lub zderzaków.

nych obsługujemy asortymenty obejmujące około 20 tys. pozycji dla jednego klienta. Dedykujemy powierzchnie i rozwiązania do potrzeb poszczególnych klientów, zarówno w głównym obiekcie magazynowym w Duchnicach jak i w lokalizacjach

serwisujemy go i w magazynie kompletujemy według instrukcji. To wymaga specjalistycznego podejścia i dużej odpowiedzialności. Często wiewziemy sprzęt który wcześniej odpowiednio złożyliśmy niemalże na stół operacyjny.

Dzisiaj co trzeci pracodawca ma problem z pracownikami. Jak to wygląda w CAT LC?

Faktycznie, doświadczamy obecnie tych samych trudności w pozyskiwaniu odpowiednich pracowników jak większość firm na rynku. Dotyczy to zwłaszcza pracowników magazynowych, w tym z uprawnieniami na obsługę wózków widłowych. Zależy nam na budowaniu długotrwałych relacji z nimi, tym bardziej, że specyfika firmy wymaga specjalistycznej wiedzy do obsługi chociażby motocykli, wózków widłowych czy szyb lub zderzaków. W odpowiedzi na te potrzeby CAT LC stworzył system jednodniowych szkoleń wprowadzających kompleksowo w specyfikę wykonywanej pracy. Dostosowujemy się do potrzeb rynku oferując również atrakcyjne wynagrodzenia i szeroki pakiet socjalny. Również korzystamy ze wsparcia firm zewnętrznych, w tym także firm rekrutujących pracowników spoza granic naszego kraju. Każda z osób zatrudnianych u nas ma okazję, aby dołączyć do grupy specjalistów otrzymując atrakcyjne warunki zatrudnienia oraz dalsze możliwości rozwoju w organizacji.



W dystrybucji krajowej przeważającą część stanowi dystrybucja nocna. I chociaż CAT LC w Polsce ma najlepiej rozwiniętą sieć tej dystrybucji, jego ambicją jest dalsze jej doskonalenie. Z tym wiążą się kolejne projekty związane z rozbudową infrastruktury

pracowników i kierowców warsztaty, na których pokazujemy jak mocować nowe modele motocykli. Musimy być na bieżąco z tym co dzieje się na rynku. Wymaga to odpowiedzialności w kontekście budowania wszelkiego rodzaju procedur operacyjnych i szkolenia ludzi.

zewnętrznych, optymalnych z punktu widzenia realizowanych procesów klienta. Obsługujemy na umowach długoterminowych składowanie części samochodowych, wózków widłowych, opon i kół, sprzęt i akcesoria medyczne, w ostatnim czasie także odzież. Nasze działania nie ograniczają się



Operator dedykuje powierzchnie i rozwiązania do potrzeb poszczególnych klientów zarówno w głównym obiekcie magazynowym w Duchnicach jak i w lokalizacjach zewnętrznych, optymalnych z punktu widzenia realizowanych procesów klienta

CAT już od 60 lat działa w branży automotive. Jaka jest jego historia?

Firmę w 1957 r. założyło Renault po to, by transportować gotowe pojazdy Renault do Stanów Zjednoczonych. CAT uniezależnił się kapitałowo od swojego założyciela, mimo to Grupa Renault nadal w Grupie CAT jest największym klientem, jeśli chodzi o sprzedaż.

Nieco inaczej jest w Polsce, jesteśmy mocno zdywersyfikowani jeśli chodzi o portfel naszych klientów i zawsze zależało nam na tym, aby ich struktura była zróżnicowana, bo tak jest bezpiecznie.

Firma CAT dzieli się na dwie spółki: CAT Cargo Logistics (CAT LC), którą reprezentuję i która odpowiada za transport części samochodowych i CAT Vehicle Logistics (LV), zajmujący się transportem gotowych samochodów osobowych i dostawczych. Obecny rok jest wyjątkowo dobry, jeśli chodzi o rozwój i możliwości inwestycyjne. Nastąpił gigantyczny rozwój dywizji LV. Poprzez akwizycję w ciągu ostatnich 5 lat firma przejęła 5 spółek, w tym firmę STVA stając się największym dostawcą transportowym pojazdów samochodowych w Europie. Przejęcie Grupy STVA o rocznych obrotach 300 mln euro oznacza zwiększenie potencjału Groupe CAT o sieć 31 platform logistycznych, flotę 700 samochodów, kilka pociągów i 2 tys. pracowników. To jest największa akwizycja w historii CAT, dzięki czemu dywizja LV stała się posiadaczem floty ponad 1700 samochodów, 2600 wagonów kolejowych,

ponad 90 obiektów logistycznych oraz ponad 6,5 tys. pracowników.

A jaka jest pozycja polskiej spółki LC w Grupie CAT?

CAT LC Polska w tym roku odnotowuje najlepsze wyniki spośród wszystkich krajów europejskich w naszej dywizji LC, zarówno pod względem sprzedaży,

że doskonale rozwiniętą sieć drobnicową pomiędzy Krajami Bałtyckimi i Polską. Miałem ten zaszczyt, aby osobiście zarządzać kilka lat temu oddziałem litewskim, odpowiedzialnym za Kraje Bałtyckie i budować właśnie te połączenie drobnicowe. Nasi pracownicy są coraz częściej zapraszani do pozostałych oddziałów CAT jako specjaliści w dziedzinie optymalizacji procesów (*lean*), jakości czy organizacji

CAT LC Polska w tym roku odnotowuje najlepsze wyniki spośród wszystkich krajów europejskich w dywizji LC, zarówno pod względem sprzedaży, jak i wyniku netto. Obrót w wynosi około 23% obrotu całej spółki.

jak i wyniku netto. Zdecydowanie przekroczyliśmy założenia budżetowe – dwucyfrowo na poziomie sprzedaży i znacząco na poziomie wyniku EBIT. Obrót w CAT LC Polska wynosi około 23% obrotu całej spółki, mimo tego, że należą do niej większe od naszego oddziały, odpowiedzialne za Francję, czy Hiszpanię. W Polsce mogę z dumą potwierdzić, iż mamy najlepiej rozwiniętą i największą dział spedycji międzynarodowej oraz cało-pojazdowej logistyki *inboundowej* spośród wszystkich naszych oddziałów w Europie. Również nasze rozwiązania związane z wdrożeniami nowych produktów procesów i systemów stają się wzorem dla zachodnich kolegów. Posiadamy tak-

sieci dystrybucyjnych. Tak więc jesteśmy zdecydowanie ważnym oddziałem naszej dywizji i kontynuatorem bardzo dobrych wyników finansowych.

A jak wygląda dystrybucja na terenie Polski?

Jeśli chodzi o dystrybucje krajową to ponad przeważającą część stanowi dystrybucja nocna. I chociaż w Polsce mamy najlepiej rozwiniętą sieć dystrybucji nocnej, naszą ambicją jest dalsze jej doskonalenie. Z tym wiąże się planowane na przyszły rok kolejne projekty związane z rozbudową naszej infrastruktury. Dotyczą one przeniesienia lub też otwarcia nowych obiektów

cross-dockingowych. Jest to podyktowane potrzebami naszych klientów, dla których dostawy do godz. 8.00 robią się coraz mniej atrakcyjne. Oczekują oni dostaw do godz. 6.30-7.00. Do tych potrzeb nieustannie dostosowujemy sieć dystrybucji, nasze procesy i środki transportu. Obecnie towar wozimy kontraktowo do godz. 7.00, a pierwszy odbiorca otrzymuje go już nawet przed 1.00 w nocy. Mimo to nieustannie pracujemy nad naszą siecią oraz myślmy o jej przebudowie. Dystrybucja nocna jest jedną z naszych czołowych aktywności w firmie.

W Polsce CAT LC ma najlepiej rozwinięty i największy dział spedycji międzynarodowej oraz cało-pojazdowej logistyki inboundowej spośród wszystkich oddziałów w Europie.

i rozwoju. Poza powstaniem nowego obiektu i bardzo dynamicznym rozwojem sprzedaży, zmienia się też struktura firmy. Dostosowujemy ją – zarówno model jak i jej zasoby – zgodnie z aktualnymi potrzeba-

Skomplikowana automatyzacja nie sprawdzi się przy różnorodnym towarze jaki składujemy. Części samochodowe, asortyment medyczny, wózki widłowe, pojazdy motocyklowe, ubrania – jak sama Pani widzi rozpiętość asortymentu jest ogromna, jak również jego wymiary, waga i sposób pakowania. Jeśli chodzi o magazynowanie to kontrakty w większości zawierane są na 2-3 lata, tylko niektóre na 5 lat i więcej. W wypadku okresu 2-3 lata, trudno jest i budować skomplikowane systemy automatyzacji procesu, wiedząc że asortyment, który składujemy jest tak różny i inwestycja w dane rozwiązanie może okazać się wręcz niemożliwa do wykorzystania u innego klienta. Oczywiście unifikujemy w miarę możliwości nasze procesy jak również inwestujemy w rozwój systemów WMS.

A jak widzi Pan działalność CAT LC za 10 lat?

Nasza cała Grupa mocno pracuje nad przyszłością CAT w branży logistycznej. Zdajemy sobie sprawę z wyzwań jakie stawia przed nami rozwój technologii w branży motoryzacyjnej, m.in. kiedy powszechnie używane będą już samochody elektryczne, które mają dużo mniej zespołów niż spalinowe. My wozimy części samochodowe, więc wtedy będziemy mieli mniej towaru do transportu. Poza tym, już teraz w branży automotive kupowane są patenty na świadczenie usług druku 3D, co również wpłynie za wolumen transportowanych części. Dlatego też rozwijamy inne branże wychodząc poza rynek automotive, nie mniej jednak ciągle koncentrując się na branżach, gdzie wymagana jest najwyższa jakość, stu procentowa komunikacja i systemy wspierające „trudne” do dystrybucji towary. Tutaj CAT czuje się najlepiej, mogąc dostosowywać procesy do oczekiwań klientów i zmieniającego się rynku. Finalnie, moim zdaniem, doświadczymy znacznych zmian i wyzwań w obszarze logistyki kiedy już samochody ciężarowe zaczną być autonomiczne. Wówczas potrzeby wobec operatorów logistycznych ulegną zdecydowanym zmianom – ale to jeszcze przed nami.

Dziękuję za rozmowę. ◀



CAT LC wybrał inbound, gdyż wymaga on obsługi logistycznej na najwyższym poziomie, co jest w stanie zagwarantować. Po drugie, w ciągu dnia operator wykorzystuje własną sieć dystrybucji, czyli ponad 350 samochodów, które w nocy realizują dostawy i w ciągu dnia mogą odbierać części od kilkuset nadawców

Co się zmieniło w ciągu roku, który minął od naszego ostatniego wywiadu?

Przede wszystkim urodziły mi się w marcu dwie córki, tak więc mam już trzy wspaniałe dziewczynki. Jeśli chodzi o naszą firmę – bezustannie się uczymy i rozwijamy. Zgodnie z kulturą *lean* która osobiście szanuję i staram się pielęgnować w naszej firmie, ciągle są obszary do doskonalenia

mi i oczekiwaniami naszych klientów. Jeśli chodzi o zatrudnienie to jeszcze pięć lat temu w CAT LC pracowało około 200 osób, teraz jest ich ponad 300. Prowadzimy nowe projekty dedykowane dla rozwoju nowych oddziałów, wdrażamy nowe narzędzia optymalizacyjne oraz systemy IT.

Czy aktualnie automatyzacja magazynu jest brana pod uwagę?

Obecny rok jest wyjątkowo dobry, jeśli chodzi o rozwój CAT. Nastąpił gigantyczny rozwój dywizji LV. Poprzez akwizycję w ciągu ostatnich 5 lat firma przejęła 5 spółek, w tym firmę STVA, stając się największym dostawcą transportowym pojazdów samochodowych w Europie.