

Spolupráca v oblasti dopravy v Európe

Lisa Graham

S narastajúcimi úctami za pohonné hmoty stúpa aj podiel prepravy na nákladoch dodávateľského reťazca. Podľa Európskeho zasielateľského zväzu náklady na prepravu tovarov predstavujú asi 30 % celkových nákladov dodávateľského reťazca. Preto sa spoločnosti snažia hľadať cesty, ako redukovať vzdialenosti, ktoré tovar prekoná a niektoré experimentujú s riešeniami, ktoré v sebe zahŕňajú spoluprácu dokonca aj s konkurenciou.

Prvé výsledky týchto experimentov vyzerajú sľubne. Podľa Transport Intelligence, spoločné pokusy optimalizovať vozové zásielky priniesli úspory nákladov a zvýšenie efektivity o 6 – 10 %. Takto môžu spoločnosti z rôznorodých odvetví, ako je maloobchod, high-tech, automobilový či chemický priemysel, dosiahnuť úspory nákladov presahujúce 15 % vďaka spolupráci v oblasti dopravy.

Napriek významným úsporám nákladov sa do takejto spolupráce mnohé konkurenčné spoločnosti váhajú pustiť. Prekážok je síce mnoho, v budúcnosti však očakávame, že nadväzovať spoluprácu v oblasti dopravy bude stále viac spoločností, a to i s konkurenciou. Dáva to zmysel - prispieva to k zmierneniu zaťaženia diaľnic, znižuje emisie CO₂ a prináša potenciálne veľké úspory nákladov.

Či bude spolupráca v oblasti dopravy skutočne niečím zásadným, to sa ešte len uvidí. Tento radikálny koncept však ukazuje, kam až sú spoločnosti pripravené zájsť, aby zlepšili efektívnosť svojich dodávateľských reťazcov.

Čím je spolupráca v oblasti dopravy taká neobvyklá?

Spolupráca v oblasti dopravy nie je novým javom. Maloobchodníci často spolupracujú so svojimi dodávateľmi, dodávatelia s výrobcami a maloobchodníci, dodávatelia a výrobcovia niekedy spolupracujú všetci navzájom. Zdieľajú informácie alebo možnosti dopravných sietí, a potom sa delia o výsledné úspory nákladov.

To, čomu by sme sa chceli venovať v tejto správe, je nový obrat alebo obmena v spolupráci v oblasti dopravy, zahŕňajúca „kolegov“. Niekoľko spoločností v Európe, uvedomujúc si možné výhody, už oslovilo svojich konkurentov s návrhom na spoluprácu, ktorá by zlepšila efektívnosť ich distribučných sietí. Medzi príklady spolupráce v oblasti dopravy patria:

- Bridgestone a Continental (Orleans, Francúzsko)
- Goodyear Dunlop a Continental (Birmingham, Veľká Británia)
- Samsung a Sony (Holandsko)
- Kimberly Clark a Unilever (Holandsko)
- Rickett Benckiser, Johnson and Johnson a Colgate-Palmolive (Nemecko)
- Rickett Benckiser, Kimberly Clark a Colgate-Palmolive (Francúzsko)

Výhody spolupráce v oblasti dopravy

Výhody plynúce zo spolupráce v oblasti dopravy sú rovnaké, či pre konkurenčných rivalov, alebo obvyklejších spolupracovníkov. Pri používaní spoločného distribučného zariadenia na odosielanie tovarov do rovnakých alebo prekrývajúcich sa destinácií, dosiahnu spolupracovníci synergiu, úspory z rozsahu a úspory nákladov na skladovanie, vynášanie či poštovné a balné.

Spolupráca v oblasti dopravy prináša aj ďalšie benefity ako:

- efektívnejšie riadenie zásob
- redukcia prepravných nákladov
- zvýšenie frekvencie dodávok
- úspory z rozsahu pre malé a stredné podniky
- rozšírenie korporátnej zodpovednosti znižovaním uhlíkových emisií

Úspory nákladov a zvýšenie efektívnosti prepravy sú podstatné už samy o sebe. Trasy kamiónov, ktoré budú jazdiť plné a späť sa budú častejšie vracieť tiež naložené, sa dajú kombinovať a zefektívňovať, čo priniesie výrazné úspory nákladov. Všetky kamióny sa budú lepšie využívať a najazdia menej tonokilometrov. Optimalizácia vozových zásielok prostredníctvom spolupráce prinesie podľa Transport

Intelligence úspory nákladov a zvýšenie efektivity o 6 – 10 %.

Aby sa vozové zásielky maximalizovali, existujú doplnkové produkty prispôbované pre spoluprácu v oblasti dopravy. Maloobjemové a ťažké tovary od jedného výrobcu sa môžu kombinovať s veľkoobjemovými a ľahkými tovarmi od iného výrobcu tak, aby sa dosiahlo optimálne využitie vozidiel.

Kvôli zásielkam dodávateľov do regionálnych distribučných centier maloobchodníkov alebo zásielkam maloobchodníkov na miesto predaja nemusia byť miesta doručenia priamo vedľa seba na to, aby sa dosiahli podstatné nákladové úspory. Je však dôležité, aby sa nachádzali na jednej dodávateľskej trase a na rovnakej strane diaľnice.

Prekážky

Úspešná spolupráca v oblasti dopravy medzi konkurentmi ostáva relatívne zriedkavým javom napriek mnohým potenciálnym výhodám. Hlavnou prekážkou limitujúcou túto spoluprácu je dôvera. Spoločnosti sa pri zvažovaní spolupráce so svojimi rivalmi obávajú aj o diskretnosť a bezpečnosť.

Táto prirodzená nedôvera medzi konkurenčnými podnikmi skutočne robí spoluprácu zložitou pre mnohé spoločnosti, najmä keď ide o nedôveru, ktorá už existuje aj v rámci vlastného dodávateľského reťazca spoločnosti z dôvodu netransparentnosti úspor nákladov. Následkom toho sa realizovateľná doprava zužuje len na tie časti, kde je možná dostatočná kontrola a transparentnosť a málokedy zahŕňa celý dodávateľský reťazec.

Pre spoločnosti je tiež výzvou nájsť vhodných partnerov s podobnými dodávateľskými reťazcami a korporátnymi kultúrami. Doteraz vzniklo niekoľko nezávislých paneurópskych organizácií, aby spravovali spoluprácu medzi spoločnosťami. Organizácie ako ELUPEG a Efficient Consumer Response Programme of the Institute of Grocery Delivery (Program účinnej spotrebiteľskej odpovede Inštitútu dodávky potravín) nielen dokazujú spoločnostiam, ako môžu zredukovať svoje náklady na dopravu, skladovanie a distribúciu, ale tiež slúžia ako styčný bod pre spoločnosti hľadajúce partnerov na spoluprácu.

Vonkajší dodávateľia logistiky (3PLs) niekedy slúžia ako sprostredkovatelia zabezpečujúci spoluprácu v oblasti logistiky medzi konkurentmi, aj keď sami musia prekonávať problémy nedôvery. Ak vezmeme do úvahy ich rozsiahle odborné znalosti a poznatky všetkých aspektov logistiky a dodávateľských reťazcov, 3PLs sú ideálne na spravovanie a dohliadanie nad kombinovanými dopravnými operáciami dvoch či viacerých spoločností, vrátane konkurentov, pričom zabezpečujú, aby citlivé údaje jednotlivých spoločností ostali v tajnosti.

Napríklad vo Veľkej Británii vytvorila spoločnosť Culina Group úspešné riešenie spolupráce, ktoré si osvojili konkurenční i nekonkurenční výrobcovia mliečnych produktov. Culina Group, ktorá vznikla v roku 1994 na zabezpečenie dodávateľského reťazca s kontrolovanou teplotou 0-5°C, teraz poskytuje svoje služby širokej škále výrobcov mliečnych produktov, vrátane takých značiek ako Müller, Danone a Kraft. Každý zákazník naplní kamión svojimi výrobkami, Culina ho preberie a doručí do vlastného regionálneho distribučného centra. Tam sú výrobky uskladnené, až kým sa neskombinujú s produktmi iných výrobcov, a takto naložené kamióny putujú do regionálneho distribučného centra reťazca supermarketov. Culina účtuje výrobcovi sumu za paletu v kamiónu aj na sklade a poskytuje tak cenovú flexibilitu založenú na meniacom sa spotrebiteľskom dopyte.

Legislatívne stimuly

Vládne orgány tiež podporujú spoločnosti, aby spolupracovali a znižovali tak zaťaženie ciest. Dlhodobé zameranie Európskej komisie na znižovanie zaťaženia európskych diaľnic nákladnými vozidlami by mohlo nakoniec viesť k takej úprave legislatívy, ktorá by vyžadovala spoluprácu všetkých spoločností, ktoré distribuujú a skladujú v EÚ.

Európska komisia implementovala viacero iniciatív zameraných na zníženie zaťaženia európskych diaľnic kamiónmi. Jej prvoradým cieľom je zredukovanie jazd kamiónov bez nákladu o 30 %. Tie stoja približne 33,5 miliardy eur ročne na pohonných hmotách a emitujú 20 – 30 ton CO₂. Spolupráca v oblasti dopravy konkrétne rieši tieto problémy prostredníctvom meranej redukcie kamiónov a podporuje trvalo udržateľné distribučné siete a partnerstvá.

V prípade spolupráce medzi konkurentmi však Európska komisia postavila prekážky, aby zabránila akejkoľvek spolupráci, ktorá by mohla viesť k nesúťažným obchodným praktikám. Zatiaľ to vyzerá tak, že Európska komisia sa viac zaoberá situáciou okolo zdieľania skladovacích priestorov, kde by mohli byť

konkurentom dostupné výkazy spoločností a produktové a marketingové stratégie, než prípadmi, kde sa spolupráca týka prepravy a kamiónov.

Dosah na priestorové potreby

Ak je spolupráca v oblasti dopravy úspešná, mení úlohu, ktorú zohrávajú regionálne distribučné centrá (RDC) v dodávateľských reťazcoch a distribučných sieťach. Výsledkom je niekedy nutnosť zmeny dizajnu týchto RDC tak, aby zodpovedal zmenám v tom, ako sú využívané.

Pri dizajne RDC sa musí vziať do úvahy, či jeho používateľ plánuje zdieľať priestory s konkurenciou. Ak áno, tak na základe obáv Európskej komisie pred potenciálnymi nekalými praktikami by oddelené sklady predstavovali bezpečnejšie riešenie dizajnu. Ak ale pôjde o spoločnosti, ktoré nie sú konkurentmi alebo o 3PL, nie je nutné obávať sa skladovať a manipulovať s tovarmi pod jednou strechou.

V skutočnosti dokážu 3PL využiť jediné zariadenie na uspokojenie potrieb sezónnej flexibility dvoch či viacerých spoločností. Napríklad jeden koncový používateľ môže byť výrobcom letného záhradného nábytku a potrebuje viac skladovacieho priestoru v lete, kým druhý koncový používateľ je maloobchodník predávajúci výrobky s vianočnou tematikou, preto bude potrebovať viac skladovacieho priestoru v predvianočnom období.

Spolupráca v oblasti dopravy zdôrazňuje zoskupovanie produktov a ich kombinovanie pre odchádzajúce a v niektorých prípadoch prichádzajúce dodávky. V takýchto situáciách slúži RDC ako spoločná staging area pre spolupracovníkov. Sem prichádzajú zásielky od rôznych dodávateľov alebo výrobcov (označujú sa ako „multi-picks“) a tu je tiež prijímaný tovar od spolupracovníkov na odchádzajúcu zásielku do ich spoločných či blízkych zákazníckych základni („multi-drops“).

Na manipuláciu s väčším množstvom prichádzajúcich a odchádzajúcich zásielok musí byť spoločné RDC väčšie a disponovať viacerými nakladacími bránami. Aby RDC zvládlo spoluprácu v oblasti dopravy, musí v sebe navyše obsahovať niekoľko ďalších dizajnových funkcií:

- Krížové doky pre efektívne prijímanie a odosielanie dodávok
- Vnútorne rozvrhnutie skladu na uloženie nákladu od rôznych výrobcov, dodávateľov a maloobchodníkov
 - Potenciálne nový dizajn budovy alebo parku, ktorý by predstavoval efektívnejšie spôsoby nakladania a vykladania medzi rôznymi skladmi umiestnenými v rovnakom parku
 - Integrované monitorovacie systémy, ktoré dokážu spracovať väčší objem dodávok a tovarov
 - Vznik skladov a areálov zodpovedajúcich špecifickým odvetviam a rôznorodosti používateľov

Dva pohľady na spoločné distribučné zariadenie spoločností Bridgestone a Continental v Orleans vo Francúzsku. Fotografia hore zobrazuje spoločnú staging area, kde vonkajší dodávateľ logistiky riadi odchádzajúce zásielky oboch spoločností.

Fotografia dole prináša pohľad na areál v tvare „H“. Prichádzajúce zásielky sa dostanú vždy do samostatného distribučného zariadenia každej spoločnosti, avšak tie odchádzajúce sú spracovávané spolu prostredníctvom 3PL v spoločnej časti, ktorá prepája dve oddelené zariadenia.

Prípadová štúdia v Orleans vo Francúzsku

Dvaja výrobcovia pneumatík, Bridgestone a Continental, sa rozhodli spolupracovať na svojej doprave prostredníctvom vonkajšieho dodávateľa logistiky (3PL). Ich odchádzajúce distribučné operácie sú spravované spoločne v rámci jedného RDC, ktoré sa nachádza mimo Orleans vo Francúzsku.

Toto novopostavené zariadenie v sebe nesie netradičné dizajnové prvky. Obe spoločnosti chceli mať svoje prevádzky oddelené, vrátane prichádzajúcich zásielok z fabrik a skladov pneumatík. Spoločné RDC bolo navrhnuté v tvare písmena H. Spoločnosti Bridgestone a Continental prevádzkujú svoje podnikanie každá vo svojom vlastnom sklade, no ich odchádzajúce zásielky sú spravované v spoločnej zóne – v strede písmena H – ktorá spája dva oddelené, paralelné sklady. [pozri fotografie]

Keď sú odchádzajúce balíky pripravené na odoslanie každou zo spoločností, posúvajú sa do spoločnej zóny, kde sú uložené v jasne označených zónach podľa ich cieľovej destinácie. Nakladacie doky na oboch stranách spoločnej zóny naznačujú, že toto RDC obsluhuje viacero destinácií. Vonkajší dodávateľ logistiky riadi odchádzajúce zásielky z kancelárie v spoločnej zóne.

Za posledné tri roky spolupracovali Bridgestone a Continental len na časti svojich dodávateľských reťazcov – napríklad na ich odchádzajúcich zásielkach do miestnych dodávateľských reťazcov. Každá spoločnosť uprednostňuje služby vlastného prepravcu na konečnom úseku distribúcie, čo jej umožňuje udržať si viac kontroly nad kvalitou poskytovaných služieb, keď tovar dorazí do predajne.

Záver

Napriek zložitému ekonomickému prostrediu, prebiehajúca snaha európskych spoločností o prenestavenie a zefektívnenie ich dodávateľských reťazcov je i naďalej jedným z hlavných hnacích motorov posilňujúcich dopyt po najmodernejších distribučných zariadeniach. V poslednej dobe spoločnosti začali predovšetkým hľadať rozmanité cesty, ako redukovať svoje rastúce náklady na dopravu. Mnohé z nich preto začali experimentovať so spoluprácou v oblasti dopravy, a to dokonca so svojimi priamymi konkurentmi. Následne sa mnoho z týchto pokusov udomácnilo v moderných distribučných zariadeniach, za účelom dosiahnutia čo najväčších výhod.

Pre mnoho spoločností však existujú podstatné prekážky, ako je nedôvera či požiadavky na bezpečnosť, ktoré treba pri takejto spolupráci prekonávať.

Avšak mnohé organizácie tretích strán, dopravcovia a logistickí špecialisti pracujú pod vplyvom naskytujúcich sa výhod na odstránení týchto prekážok, aby sprístupnili spoluprácu v oblasti dopravy širšiemu spektru spoločností. Je však otázkou, akým smerom sa bude spolupráca v oblasti dopravy v Európe vyvíjať.

V nasledujúcich správach máme v úmysle zaoberať sa aj ďalšími európskymi trendmi, ktoré zabezpečujú efektívnosť dodávateľského reťazca.

Autor:

Lisa Graham, Vice President, Európsky výskum pre ProLogis; kancelária v Paríži;
kontaktujte ju na tel. čísle +33 14 814 5528 alebo lgraham@prologis.com.

Výskumné správy ProLogis

Ďalšie výskumné správy ProLogis sú dostupné na stiahnutie vo Výskumnom centre ProLogis.

Pre kompletný prehľad našich výskumných správ navštívte www.prologisresearch.com.

ProLogis Corporate Headquarters • 4545 Airport Way, Denver, CO 80239 • 303-567-5000 • 800-566-2706 • www.prologis.com

O spoločnosti ProLogis

ProLogis je popredný medzinárodný poskytovateľ distribučných nehnuteľností, ktorý vlastní a spravuje viac ako 44 miliónov štvorcových metrov priemyselných priestorov na trhoch v Severnej Amerike, Európe a Ázii. Spoločnosť prenájíma priemyselné priestory viac ako 4 400 zákazníkom, vrátane výrobcov, maloobchodníkov, dopravných spoločností, vonkajších dodávateľov logistiky a ostatných spoločností využívajúcich logistické služby vo veľkom meradle.

© Copyright 2010 ProLogis. Všetky práva vyhradené.

Tieto informácie nie je možné vysvetľovať ako ponuku na predaj alebo pokus o získanie ponuky na kúpu akejkoľvek záruky spoločnosti ProLogis. Týmto materiálom sa nepokúšame o žiadnu akciu. Materiál poskytuje všeobecné informácie zákazníkom spoločnosti ProLogis a investorom.

Táto správa vychádza čiastočne z verejných informácií, ktoré považujeme za spoľahlivé, ale nezaručujeme ich presnosť alebo úplnosť a nie je možné sa na ne ako také spoliehať. Nie je poskytnutá žiadna záruka týkajúca sa presnosti alebo úplnosti informácií tu obsiahnutých. Vyjadrené názory sú iba naše súčasné názory k dátumu vydania tejto správy. ProLogis odmieta akúkoľvek zodpovednosť týkajúcu sa tejto správy, okrem iného za žiadne vyjadrené alebo implikované ubezpečenia alebo záruky za výroky alebo chyby tu obsiahnuté alebo opomenuté.

Všetky odhady alebo prognózy uvedené v tejto správe sú zamýšľané ako prognostické výroky. Aj keď sú predpoklady v týchto prognózach podľa nášho názoru primerané, nemôžeme poskytnúť žiadnu istotu, že ich správnosť bude preukázaná. Tieto odhady podliehajú skutočným známym a neznámym rizikám, neistotám a ostatným faktorom, v dôsledku ktorých sa môžu skutočné výsledky značne líšiť od výsledkov prognózovaných. Tieto prognostické výroky sú platné iba k dátumu vydania tejto správy. Výslovne odmietame akúkoľvek povinnosť alebo záväzok aktualizovať či inak revidovať akýkoľvek prognostický výrok tu obsiahnutý z hľadiska zmien v našich predpokladoch alebo zmien v okolnostiach, na ktorých je taký výrok založený.

Žiadna časť tohto materiálu nesmie byť (i) kopírovaná alebo rozmnožovaná v žiadnej forme žiadnymi prostriedkami či (ii) redistribuovaná bez predchádzajúceho písomného súhlasu spoločnosti ProLogis.