

Dlaczego nie outsourcing?



Efektywny sprzedawca powinien 100% swojego wysiłku koncentrować na maksymalizacji sprzedaży. W myśl tej filozofii, już w latach 50-tych Amerykanie zaproponowali innowacyjną usługę – outsourcing w dziedzinie inwentaryzacji. Z Michałem Matłoką, Prezesem firmy Inventory Solutions Polska, świadczącej tego typu usługi dla firm handlu detalicznego i hurtowego, rozmawiała Katarzyna Teleżyńska.

Co spowodowało, że handel nowoczesny w USA tak chętnie zrzucił proces przeprowadzania inwentaryzacji na barki firm zewnętrznych?

Początkowo outsourcing w dziedzinie inwentaryzacji nie różnił się niczym od procesu, który klienci prowadzili własnymi siłami. Przewagą firm outsourcingowych był jednak personel. Pracownicy, przeprowadzający od kilkudziesięciu do kilkuset inwentaryzacji rocznie, siłą rzeczy wykazywali się większą szybkością i dokładnością liczenia, a co najważniejsze obiektywnością i bezstronnością. Pracownik firmy zewnętrznej nie miał żadnego interesu, aby przedstawiać inne niż w rzeczywistości ilości produktów. Wraz z postępem technologicznym branża wzbogacała się w nowinki techniczne. Liczydła, potem kalkulatory i skanery kodów kreskowych dziś zamieniono na laptopy i mobilne kolektory danych, czytające szeroki zakres systemów kodów kreskowych. Komunikacja między tymi urządzeniami odbywa się przy pomocy sieci radiowej, tak, aby nie tracić czasu na synchronizację. W dzisiejszej rzeczywistości wszystkie podmioty działające na rynku za wszelką cenę starają się obniżyć koszty własne, a outsourcing w zakresie inwentaryzacji jest dobrym sposobem, aby ten cel osiągnąć.

Jak rynek usług outsourcingowych w dziedzinie inwentaryzacji rozwija się w Polsce?

Outsourcing w dziedzinie inwentaryzacji jest bardzo młodą branżą nawet na skalę europejską. O ile mi wiadomo, pierwsze tego typu firmy pojawiły się w Europie pod koniec lat 90-tych ubiegłego stulecia. W Polsce próby przeprowadzenia inwentaryzacji początkowo podejmowały agencje pracy tymczasowej. W pierwszym etapie rozwoju branży, firma dostarczała ludzi, którzy byli zarządzani przez management sklepu. Ze względu na akcyjny aniżeli systematyczny charakter tej działalności jakoś procesu była niska – brały w nim udział osoby często przy-

padkowe, nie zawsze dokładne czy sprawne w liczeniu. Dopiero mniej więcej od 2006 roku zaczęto przeprowadzać procesy inwentaryzacyjne w całości organizowane i zarządzane przez firmy zewnętrzne. Na dzień dzisiejszy na rynku funkcjonują trzy firmy, w tym Inventory Solutions Polska, które podejmują się przeprowadzenia inwentaryzacji całościowych w dużych hipermarketach, i kilka mniejszych, które są w stanie przeprowadzić inwentaryzacje w mniejszej skali – częściowe bądź całościowe, gdzie liczba personelu nie przekracza 30 osób. Inventory Solutions Polska jest liderem w dziedzinie inwentaryzacji zewnętrznych na polskim rynku. Mówię to z tym większą dumą, że jesteśmy jedyną firmą w branży, która posiada w 100% polski kapitał.

Zaufało Wam już wiele firm branży FMCG. Co stanowiło główny argument nawiązania współpracy?

Początki nie były łatwe. Jak wspomniałem, branża jest stosunkowo młoda w całej Europie, co powoduje, że nawet międzynarodowi klienci nie znali tego typu usług lub nie posiadali wiedzy, że ich koledzy za granicą

w stanie zakończyć inwentaryzacji przed otwarciem sklepu. Wątpliwości udało się rozwiązać po przeprowadzeniu inwentaryzacji testowych, gdzie klient miał okazję zobaczyć naszą firmę w akcji, przetestować procedury kontrolne i proces wymiany danych. Inwentaryzacje testowe stanowiły bogatą skarbnicę doświadczeń, dotyczących możliwości ulepszenia niektórych aspektów procesu, a także dawały światło na to, gdzie trzeba dokonać niezbędnych poprawek. Za nawiązaniem współpracy przemawiał więc fakt, że przy często lepszej jakości liczenia i porównywalnych kosztach procesowi klientowi odchodził olbrzymi organizacyjny problem.

Pańska firma świadczy usługi outsourcingowe w zakresie inwentaryzacji placówek handlu, dystrybucji i produkcji. Zakładam, że tak szerokie spektrum działania wymaga stosowania różnych procedur organizacyjnych.

Z zasadzie każda inwentaryzacja wiąże się z uzgodnieniem procedur inwentaryzacyjnych. Na tej podstawie określa się bowiem zakres obowiązków dla każdej ze stron,

a także sposób przygotowania i przeprowadzenia inwentaryzacji. W wypadku ustalania procedur inwentaryzacyjnych istnieją dwa sposoby działania: propozycja standardowych procedur Inventory Solutions, skorygowanych i przystosowanych odpowiednio do charakterystyki klienta, lub bazowanie na procedurach klienta. W przypadku inwentaryzacji sklepów detalicznych czy obiektów hurtowych nie napotykamy na trudności. W zasadzie wszystkie produkty przeznaczone do sprzedaży w handlu detalicznym posiadają kody kreskowe, które są



foto.METRO AG

już z tego systemu korzystają. Panowało przeświadczenie, że wchodząc pierwszy raz do danego sklepu, nie mamy prawa dobrze przeprowadzić inwentaryzacji, ponieważ nie znamy asortymentu, możliwych lokalizacji produktu, a tym samym nie jesteśmy

podstawą dla naszego systemu. Ewentualne problemy może nastroić nieuporządkowane prowadzenie asortymentowej bazy danych, gdzie np. występują zduplikowane kody kreskowe lub indeksy. Jeśli klient chce przeprowadzić inwentaryzację nie posiadając kodów

■ ■ ■ Inwentaryzacja

kreskowych na inwentarzu, co zdarza się najczęściej w przypadku inwentaryzacji środków trwałych i wyposażenia, proponujemy założenie systemu kodów kreskowych i dalsze prowadzenie bazy już z użyciem kodów kreskowych. Osobnym tematem są inwentaryzacje dla producentów. W tej sytuacji, każdy proces projektowany jest od samego początku, gdyż zależy od charakterystyki inwentaryzowanej firmy. Tworząc procedury i plan organizacyjny bazujemy głównie na sugestiach klienta, wzbogacając je naszym know-how.

Z jakimi kosztami wiąże się outsourcing w zakresie inwentaryzacji?

W 80% przypadków koszty porównywalne są do kosztów procesu, prowadzonego własnymi siłami. Należy jednak pamiętać, że dostarczamy benefity, które powodują oszczędność w innych dziedzinach funkcjonowania organizacji klienta. Zasoby ludzkie, które klient musiałby zaangażować w proces organizowania inwentaryzacji, mogą być wykorzystane w bardziej produktywny dla firmy sposób. Kluczowym argumentem, który w zasadzie trudno wycenić, jest nasza bezstronność. Obiektywny wynik inwentaryzacji może spowodować wykrycie, a co za tym idzie likwidację negatywnych zjawisk u klienta, których często nie jest świadomy lub tylko się ich domyśla. Wskazuję tutaj na prewencyjny charakter inwentaryzacji, który w długofalowym efekcie zmniejsza współczynnik strat, wpływając na lepsze zarządzanie stokiem pod kątem zniszczeń i przestrzegania terminów przydatności do spożycia, jak również uściślenie procedur ochrony pod kątem kradzieży. Oczywiście, nie mamy bezpośredniego wglądu w wyniki inwentaryzacji. Zdarza się jednak, że zadowoleni klienci przekazują nam feedback, informując, że udało się rozbić jakąś „zorganizowaną grupę przestępczą” w którymś ze sklepów. Często spotykamy się również ze zjawiskiem, gdzie nasi klienci wyceniając swoje koszty przeprowadzenia procesu inwentaryzacji, nie kalkulują wszystkich zmiennych kosztowych. W takim wypadku zawsze dzielimy się naszym doświadczeniem, tak, aby klient dokonał obiektywnej oceny współczynnika korzyści do ceny.

A jak wygląda przykładowy scenariusz procesu inwentaryzacji?

Przed przystąpieniem do inwentaryzacji menedżerowie operacyjni dwukrotnie odwiedzają dany obiekt w celu omówienia procedur inwentaryzacyjnych, schematu organizacyjnego procesu, sposobu przygotowania placówki oraz testu oprogramowania

IT. Obiekt dzielony jest na strefy inwentaryzacyjne za pomocą specjalnych biletów. W efekcie powstaje „inwentaryzacyjna mapa”, a zakres numeryczny biletów zostaje wprowadzony do oprogramowania głównego inwentaryzacji. Dzięki temu wiemy, czy wszystkie strefy zostały policzone. Po przy-



byciu audytorów inwentaryzacji rozpoczyna się fizyczne liczenie. Równoległe przeprowadzane są kontrole liczenia tak, aby proces kontroli zakończyć najpóźniej godzinę po zakończeniu liczenia. Na koniec procesu kontroli wygenerowane zostają raporty w postaci dokumentacji papierowej, a następnie plik wyników. Wszystko trwa do 8 godzin.

Wiadomo, że na rynku pracy są problemy. Jak pozyskujecie kompetentną kadre?

Inventory Solutions Polska należy do grupy spółek świadczących usługi dla detalu. Naszą siostrzaną spółką jest firma Job Impulse Polska, która m.in. rekrutuje, rozlicza i pozyskuje dla nas nowych audytorów. Każdy audytor przechodzi najpierw test na szybkość i dokładność liczenia, potem szkolenie z obsługi kolektorów oraz procedur inwentaryzacyjnych. Na koniec przed każdą inwentaryzacją audytorzy szkoleni są z procedur inwentaryzacyjnych obowiązujących przy konkretnej inwentaryzacji. Menedżerowie Job Impulse ściśle współpracują z kierownictwem Inventory Solutions Polska przy ocenie i selekcji najlepszych pracowników. Każdy audytor jest oceniany przez kierow-

ników inwentaryzacji Inventory Solutions Polska pod kątem przestrzegania procedur inwentaryzacyjnych i dokładności liczenia. Następnie ocena ta wraz z arkuszem rozliczeniowym trafia do koordynatorów Job Impulse, którzy decydują, czy dany pracownik będzie zatrudniany przy kolejnych inwentaryzacjach. Na każdej inwentaryzacji zatrudniamy do 20% nowych pracowników, którzy pracują przy inwentaryzacji pierwszy raz. Nad ich pracą czuwa osobny menedżer inwentaryzacji, który dokonuje dodatkowych kontroli dokładności liczenia. Ten system pozwala nam na efektywne radzenie sobie z problemem braku pracowników, choć przyznaję, że nie jest to proste zadanie.

W tym roku przeprowadziliście około 200 inwentaryzacji, a jeszcze 60 przed Wami. Świadczy to o sporym zapotrzebowaniu rynku. Czy istnieje jeszcze jakaś inna wartość dodana dla nowoczesnej organizacji handlowej z dobrze przeprowadzonej inwentaryzacji?

Rzeczywiście, udaje nam się pozyskać coraz większą liczbę nowych klientów, a dotychczasowi partnerzy angażują nas w coraz większą liczbę projektów inwentaryzacyjnych. Zatrudnienie firmy zewnętrznej i powierzenie jej opieki nad systemem inwentaryzacji pozwala klientowi w długofalowym ujęciu na zredukowanie kosztów własnych, natomiast w krótkoterminowej skali – na uzyskanie obiektywnej i bezstronnej oceny ilościowej posiadanego stoku, a także na rozwiązanie problemów organizacyjno-kadrowych, przy często niższych kosztach. Pozytywne efekty inwentaryzacji prowadzonej przez firmę zewnętrzną odbijają się w ujęciu długofalowym w postaci zmniejszenia współczynnika strat, optymalizacji systemu ochrony, a także na wydatnej poprawie współczynnika dostępności produktów. Na podstawie dobrych wyników inwentaryzacji można przecież oprzeć system logistyczny, który po wprowadzeniu wyniku automatycznie wygeneruje odpowiednie zamówienie i dostawę do sklepu czy magazynu logistycznego. Kolejną zaletą jest możliwość sprawdzenia poprawności ułożenia produktów na półce w stosunku do planogramu. Posiadamy technologię, która przy okazji przeprowadzanej inwentaryzacji pozwala nam na dostarczenie klientowi danych na temat wyglądu jego półki. W dobie wdrażania planogramów, które są częścią category managementu, taka informacja jest bezcenna i pozwala ocenić skuteczność realizacji tego procesu. Wierzę, że z czasem wszyscy uczestnicy rynku detalicznego, produkcyjnego i logistycznego myśląc o nadchodzącej inwentaryzacji będą musieli rozwiązać tylko jeden problem: którą firmę wybrać.

Dziękuję za rozmowę

Efficient salesman should concentrate 100% of his effort on the maximization of sale. Having this philosophy in mind, Americans invented an innovative retail service in 50's - outsourcing in stocktaking. Today more and more retail companies in Poland show a demand for this kind of service.