

ZOSTAWMY ZA SOBĄ SKANSEN LAT 90.

ROZMOWA

O pierwszej połowie roku, która wymagała zwinności, priorytetowym miejscu logistyki i krytycznym znaczeniu transportu, z dr. inż. Grzegorzem Lichocikiem, prezesem Dachser w Polsce, rozmawia Magdalena Libiszewska.

Czy zgodzi się Pan ze stwierdzeniem, że transport drogowy można śmiało nazwać częścią infrastruktury krytycznej, którą dobitnie potwierdziły pierwsze tygodnie radzenia sobie z pandemią COVID-19?

Oczywiście, że tak i nie mam co do tego żadnej wątpliwości. Transport wraz z innymi obszarami, takimi jak zaopatrzenie w energię, surowce i paliwa, łączność, finansowanie, zaopatrzenie w żywność czy wodę itd., stanowi system infrastruktury krytycznej, która odgrywa kluczową

rolę w funkcjonowaniu państwa i życiu jego obywateli, a więc każdego z nas. Dlatego mamy świadomość, że takie firmy jak Dachser pełnią ważną funkcję w zaspokajaniu tych podstawowych potrzeb, chociażby zapewniając transport medyczny leków, środków ochrony osobistej, chemii czy żywności. W pierwszym tygodniu epidemii, kiedy wprowadzono restrykcje na granicach, import towarów praktycznie się zatrzymał. Wpłynęła na to bezwładność decyzyjna wynikająca z centralnego sterowania, kiedy niemal całkowicie wstrzymano ruch tranzytowy przez Polskę. Przerwane zostały łańcuchy dostaw z Dalekiego Wschodu, co przyspieszyło



dr inż. Grzegorz Lichocik, prezes Dachser w Polsce

lockdown wielu zakładów produkcyjnych. Dostawy środków higienicznych i zabezpieczających przed rozprzestrzenieniem się wirusa stały się wydarzeniem medialnym i czymś nadzwyczajnym. Zamknięta została również branża HoReCa, co w miastach znacząco wpłynęło na wzrost popytu na produkty żywnościowe w supermarketach. Na dostawy zakupów z jednej z sieci handlowych FMCG do osób fizycznych czas oczekiwania na dostawę wydłużył się do 1,5 miesiąca. Pomimo wielu obaw związanych z przerwami lub zakłóconymi łańcuchami dostaw, w związku z zamknięciem granic i masowym wykupywaniem produktów, logistyka była w stanie sprostać wyzwaniu. W zasadzie prawie wszystkie firmy logistyczne pracowały i choć odnotowały znaczne spadki wolumenów (poza firmami działającymi w branży e-commerce), poradziły sobie całkiem dobrze z tą nagłą sytuacją.

Obecnie jesteśmy na etapie względnej stabilizacji przewozów drogowych, ale proszę opowiedzieć, jak to wyglądało z punktu widzenia Dachser w pierwszych tygodniach lockdownu. Jak jest teraz?

Dachser Polska stawia przede wszystkim na obsługę eksportu towarów, dlatego obostrzenia i zatory na granicach na początku pandemii bardzo utrudniły nam pracę. Tu na szczęście zadziałały rozwiązania, które rozwijaliśmy przez lata. Zaawansowana sieć i technologia pozwalały być w stałym kontakcie z przewoźnikami i ustalać optymalne trasy. Na początku rozwiązaniem było omijanie zatorów na zachodnich przejściach granicznych. Niestety z czasem zapchały się również granice południowe. Na szczęście trwało to tylko tydzień. Spadek wolumenu pojawił się w kwietniu, co musieliśmy dość szybko przełożyć na zmianę i dostosowanie sieci połączeń. Wprowadzona rok wcześniej strategia agile raptownie pozwoliła na szybkie zastosowanie wcześniej zaplanowanych działań. To uratowało nas przed gwałtownymi kosztami i spadkiem efektywności. Zafunkcjonowały także starannie budowane relacje z klientami i podwykonawcami, które podczas pandemii jeszcze się zacieśniły. Dla przewoźników, których dotknęły te zmiany, wprowadziliśmy rozwiązania wspierające ich koszty stałe. Sprawny przepływ informacji i częstszy niż dotychczas kontakt ułatwiały optymalizację przepływu towarów i utrzymywanie łańcuchów dostaw. Podczas gdy wiele firm walczyło z zerową przepustowością lub wprowadzało wysokie nieplanowane opłaty, nam udało się wywiązać ze wszystkich zawartych wcześniej umów. W początkowej fazie pandemii ważne były też działania wielu europejskich krajów, znoszące część obostrzeń dla kierowców transportujących produkty spożywcze i higieniczne. Usprawniało to przewozy i pozwalało utrzymać maksymalną przepustowość najbardziej potrzebnych materiałów. Obecnie obostrzenia są dużo łżejsze, a już w czerwcu liczba przewozów z Polski zrównała się z tymi przed pandemią. W tych kilku miesiącach po lockdownie przewozy międzynarodowe osiągnęły nawet kilkuprocentowy wzrost w stosunku do analogicznych miesięcy roku ubiegłego. Doskonale też działa nasza lotnicza sieć transportu. Jej centralny punkt stanowi Frankfurt, z którego prowadzimy połączenia czarterowe zarówno do Hongkongu, jak i USA. Dzięki doskonałemu zintegrowaniu sieci połączeń drogowych z lotniczymi sprawnie obsługujemy naszych klientów, jednocześnie cały czas wspierając walkę z pandemią, m.in. przez transport produktów medycznych na całym świecie.

Skoro padły pytania o to, co było – jak szykujecie się w tej „nowej normalności” do tego, co będzie, m.in. w kwestii możliwych kolejnych obostrzeń związanych z pandemią?

Nie wiemy, jak będzie wyglądał rynek linii lotniczych za rok, na ile transport morski będzie aktywny w globalnym przepływie towaru, a także jak zmieni się rynek przewoźników. Z całą pewnością ta część działalności sieci logistycznych ucierpiała najbardziej i tu spodziewane są również drastyczne zmiany na rynku. Europejska sieć transportowa dość szybko powróciła do normalności i wolumenów zapewniających rozwój tej części branży transportowej. Z całą pewnością nadal będzie rosło znaczenie i rola systemów IT i nowoczesnych technologii, Big Data oraz telematyki w globalnych łańcuchach dostaw, bez względu na to, skąd i dokąd będą one prowadziły. Dachser już dziś jest dobrze przygotowany do tego zadania, a co najważniejsze – w czasie pandemii koronawirusa nie nadszarpnęliśmy zaufania naszych klientów, partnerów serwisowych i pracowników. Nasze sieci logistyczne okazały się stabilne, odporne, gotowe na przyjęcie elastycznych rozwiązań oraz dostępne dla naszych klientów bez ograniczeń, zapewniając tym samym solidny fundament również ich funkcjonowania. Duże znaczenie miała dywersyfikacja przewoźników, która pozwalała błyskawicznie znaleźć transport zastępczy w sytuacjach krytycznych. Elastyczność może stać się kluczowa na kolejne miesiące, bo przecież w globalnym zarządzaniu łańcuchem dostaw zmiany nie są niczym nowym. Mamy nadzieję, że wzrost zachorowań odnotowywany w ostatnim czasie nie przełoży się na gospodarkę w taki sam sposób, jak w poprzednim okresie lockdownu. Z całą pewnością należy się liczyć z pojedynczymi wyłączeniami niektórych firm, które dotknięte zostaną w większym stopniu zachorowaniami, a więc znikaniu ich wolumenu z sieci. Miejmy nadzieję, że będą to jedynie punktowe zawirowania, a nie zatrzymania całych łańcuchów, bo nawet jeśli rządy nie wprowadzą ponownych wyłączeń części gospodarki, to można sobie wyobrazić problemy firm produkcyjnych bazujących na pojedynczych dostawcach. W wyniku kryzysu związanego z koronawirusem działania firm powinny się skupiać na zarządzaniu strategicznym i dywersyfikacji źródeł zaopatrzenia również z różnych regionów świata. To z całą pewnością będzie dalej wzmacniało przepływy międzynarodowe i dawało logistyce priorytetowe miejsce wśród dziedzin o najwyższym znaczeniu.

Najbliższe miesiące dla transportu drogowego mogą okazać się nie lada wyzwaniem nie tylko ze względu na COVID-19, ale też na obowiązujące od 20 sierpnia br. pierwsze regulacje zawarte w Pakiecie Mobilności. Jakie są Pana przewidywania dotyczące ich wpływu na rynek przewoźników drogowych i dostępność usług transportowych?

W przypadku Dachser nie musimy obawiać się Pakietu Mobilności, co potwierdzają przewoźnicy, z którymi współpracujemy. Dzieje się tak chociażby z uwagi na charakter naszej pracy. W przypadku transportów międzynarodowych, których dotyczy sam Pakiet Mobilności, w Dachser działamy według stałych harmonogramów jazdy, więc można powiedzieć, że od dawna kontrolujemy czas pracy kierowców. Nasze linie są tak projektowane, aby towar mógł się przemieszczać niezależnie od ograniczeń czasowych. Dlatego już kilkadziesiąt lat temu zdecydowaliśmy się na oparcie naszych linii dalekobieżnych na zestawach


obsługujących kontenery wymienne, które mogą być przemieszczane zgodnie z zasadami sztafety. Dodatkowo na średniodystansowych liniach najczęściej używamy podwójnych załóg. Ponadto nasze transporty nie są długoterminowe, dlatego obszar dotyczący obowiązkowych powrotów kierowców co kilka tygodni również nas nie dotyczy, ponieważ jeżdżą oni na stałych liniach i wracają do domu po 2-3 dniach najpóźniej. Jeśli chodzi o nowe tachografy, bazujemy na przewoźnikach, którzy dysponują młodą rocznikowo flotą. Większość pojazdów, która dla nas jeździ, to auta maksymalnie 3-letnie. Są one wyposażone w nowoczesne i wymagane technologie kontroli czasu kierowców czy dodatkowe aplikacje, aby bezpieczeństwo w transporcie międzynarodowym zapewnić wszystkim.

Tematem numeru bieżącego wydania jest „cyberbezpieczeństwo” łańcucha dostaw. Minione pół roku niezależnie od branży to zdecydowanie test poziomu cyfryzacji przedsiębiorstw. Te, które osiągnęły w tym względzie pewną dojrzałość, łatwiej poradziły sobie z przejściem w tryb zdalny. Jaka w tym czasie była rola narzędzi cyfrowych we współpracy na linii przewoźnik – operator logistyczny? Jaki maluje się Pana zdaniem obraz cyfryzacji przewoźników?

Przede wszystkim należy zauważyć, że o ile można mówić o jakiś pozytywnych aspektach pandemii, to faktycznie epidemia COVID-19 w naszej branży ujawniła przynajmniej jeden – większą cyfryzację, zwłaszcza dokumentacji. Przedsiębiorstwa takie jak Dachser, które przez lata stawiały na rozwój technologiczny, z łatwością mogły przestawić się i dostosować do nowej rzeczywistości, a zastana sytuacja w niektórych przypadkach tylko przyspieszyła pewne rozwiązania czy projekty. Nie inaczej było w naszym przypadku. W Dachser zarówno proces cyfryzacji, jak i digitalizacja trwały już od kilku dekad. W naszych procesach moglibyśmy wyeliminować papier już dawno, gdyby nie rynek i jego ciągoty do twardego dowodu na papierze, z podpisem i pieczętką. W momencie przeniesienia administracji w tryb pracy zdalnej byliśmy gotowi na to, aby większość rozliczeń z dostawcami mogła odbywać się cyfrowo. Nasza jednostka ds. Badań i Rozwoju pracuje nad projektami z zakresu RPA (Robotic Process Automation), czyli wykorzystaniu botów do szybkiego wykonywania różnych rutynowych i powtarzalnych zadań, np. wprowadzania czy przenoszenia danych. To tylko kilka przykładów projektów dotyczących digitalizacji, dzięki którym możemy działać coraz efektywniej.

Warto też dopowiedzieć, że przejście w tryb zdalny w przypadku operatorów logistycznych to także ogromne przedsięwzięcie od kuchni, a współpraca na linii przewoźnik – operator to finał misternie opracowanego planu i jego koordynacji. Już w pierwszych dniach udało się nam przenieść wiele aspektów naszej codziennej pracy do świata wirtualnego – tam, gdzie było to możliwe, zaimplementowaliśmy home office, a także system szkoleń online. Zaawansowany system IT pomagał wdrażać się nowym pracownikom, którzy dołączali do naszego zespołu podczas lockdownu. Poznawali oni narzędzia, procesy i pojęcia funkcjonujące w danym dziale. Jestem dumny z tego, że w naszym przedsiębiorstwie łańcuch dostaw wiedzy działał równie sprawnie co tradycyjny łańcuch dostaw. Sale szkoleniowe zostały zastąpione przez wirtualne chat-roomy, co nie obniżyło zapala do poszerzania wiedzy.

Sam proces cyfryzacji będzie postępował coraz bardziej i nikogo nie będzie dziwił, że papierowe dokumenty zamieniają się



Z całą pewnością nadal będzie rosło znaczenie i rola systemów IT i nowoczesnych technologii, Big Data oraz telematyki w globalnych łańcuchach dostaw, bez względu na to, skąd i dokąd będą one prowadzić.

w cyfrowe. Ułatwieniem byłoby też rozpowszechnienie indywidualnych kodów QR, w których mogą być zawarte informacje, np. o odbiorcy, z dokładnym miejscem rozładunku. Zamiast podawać NIP i czekać na fakturę np. na stacji benzynowej, zeskanowany kod byłby podstawą do wysłania elektronicznej faktury na zawarty w kodzie adres mailowy. To rozwiązanie ma niezwykle dużo zastosowań i mam nadzieję, że firmy będą coraz chętniej je stosowały. Przeniesienie części operacji do środowiska wirtualnego to mniej pomyłek, większa efektywność i odporność na sytuacje kryzysowe. A przy okazji sporo uratowanych drzew.

Pandemia stała się akceleratorem nie tylko cyfryzacji, ale też nowych produktów i usług. Co nowego wywołała w usługach świadczonych przez Dachser?

Każdy kryzys stwarza także nowe możliwości, a jak zweryfikowały ostatnie miesiące, elastyczność i komunikacja są szczególnie ważne w czasach kryzysu. Dlatego w naszych działaniach położyliśmy nacisk właśnie na komunikację. Na głównej stronie witryny internetowej na bieżąco zamieszczaliśmy komunikaty dotyczące koronawirusa, publikując wiele aktualizacji związanych z ograniczeniami w transporcie na terenie Europy, w Ameryce czy w regionie APAC. To zresztą robimy nadal.

Oplącały się również nasze wieloletnie relacje z zaufanymi partnerami. Wiele linii lotniczych, z którymi ściśle współpracowaliśmy w przeszłości, wspierało nas zarówno w przypadku rozwiązań czarterowych, jak i komercyjnych, dzięki czemu mogliśmy systematycznie uruchamiać m.in. połączenia na trasie Frankfurt – Chicago w ramach rozszerzonego programu czarterowego rejsów premium, a także cotygodniowy czarter do USA. Dodatkowo lotniska i linie lotnicze doceniły znaczenie transportu lotniczego, a nie tylko ruchu pasażerskiego.

W naszych działaniach kierowaliśmy się również elastycznością. Na skutek zmiany zachowań zakupowych konsumentów w trakcie pandemii koronawirusa, a tym samym silnego popytu na przesyłki B2C, stworzyliśmy nowy produkt – targo on-site, czyli dostawa do krawężnika. Targo on-site jest częścią grupy produktów entargo, a to oznacza jednolity zakres usług i zapewnia niezmiennie wysokie standardy jakości, zarówno w kraju, jak i za granicą. Produkt ten jest teraz dostępny dla klientów w prawie wszystkich krajach należących do sieci Dachser.

Pandemia spowodowała również wycofanie się niektórych form rozliczeń. Zrezygnowaliśmy całkowicie z płatności gotówkowej również za dostarczane towary tzw. COD (cash on delivery). Czas, abyśmy zaczęli się przyzwyczajać do XXI w. i zostawili za sobą skansen lat 90.

Dziękuję za rozmowę.