

# OD PALETOLOGII do paletofobii



Od kilku lat, mimo znacznej poprawy sytuacji na rynku palet, zajmujące się obrotem paletami organizacje borykają się wciąż z tymi samymi problemami. Ich kadry zarządzające są cały czas za mało świadome, a w łańcuchu dostaw nikt nikomu nie ufa...

AUTOR: *Aleksander Domaradzki*, PARTNER ZARZĄDZAJĄCY W SPÓŁCE DORADCZEJ DGL POLSKA

Od grudnia do czerwca 2007 roku firma DGL Polska przeprowadziła obszerne badanie rynku palet na zlecenie CHEP Polska. Tego typu badania zrealizowane na podstawie indywidualnie przeprowadzonych wywiadów było w tym sektorze swoistą premierą. Dzięki takiej metodzie researchu udało nam się uzyskać niezwykle rzetelne informacje obrazujące problemy i wyzwania stojące przed uczestnikami łańcucha dostaw. Cztery główne wnioski, które wtedy przedstawiłem, to:

- przedsiębiorstwa nie mają rozeznania o przepływach oraz wolumenach palet;
- przedsiębiorstwa nie obliczają całkowitych kosztów związanych z zarządzaniem paletami;
- niewiele firm ma w swojej strukturze komórkę odpowiedzialną za całościowe zarządzanie paletami oraz związane z tym procesy;
- obecny system zarządzania paletami skutkuje powstawaniem licznych procedur, procesów oraz kwestii spornych, a także generuje koszty.

Koszty obrotu palet można z kolei rozbić na następujące kategorie:

- koszty zakupu nowych palet,
- koszty transportu pustych palet,
- koszty naprawy używanych palet,
- koszty kontroli jakości (czyli inspekcji palet pod kątem przydatności do dalszego obrotu),
- koszty administrowania obrotu (w tym saldowanie klientów),
- koszty magazynowania pustych palet,
- koszty zamrożonego kapitału (czyli koszty utraconych korzyści inwestycyjnych z uwagi na konieczność finansowania zakupu palet).

Tym czterem wnioskom towarzyszył fakt, iż w latach 2007-2008 organizacje ustawicznie kupowały nowe palety, co miało być rozwiązaniem ich problemów paletowych. I niestety, gros organizacji nadal uważa to za najlepsze panaceum na wszystkie paletowe schorzenia.

## WIEDZA NA TEMAT JAKOŚCI PALET JEST CORAZ LEPSZA

Nie chciałbym zbyt dużo miejsca w artykule poświęcać dywagacjom na temat tego, czym są nielegalne palety lub jakie

## CO POWINNIŚMY ZROBIĆ?

Aby usprawnić proces obrotu opakowaniami zwrotnymi, organizacje powinny:

- poprawnie zarządzać przepływami palet pod względem ilości oraz szukać możliwości ich optymalizacji w ramach utraconych aktywów;
- obliczać całkowity koszt zarządzania paletami, następnie planować dla nich budżet i kontrolować je tak, jak wszystkie inne koszty;
- stworzyć komórkę lub stanowisko odpowiedzialne za dbanie o palety z taką samą starannością jak o inne aktywa;
- współpracować z klientami oraz dostawcami i utrzymywać z nimi partnerskie stosunki, aby wyeliminować ewentualne spory oraz spadek efektywności związany z paletami;
- uświadomić swoim zarządom, ile można oszczędzić przy optymalizacji obrotu palet poprzez wprowadzenie wyżej wymienionych kontroli.

cechy mają palety gorszej jakości. Myślę, że wielu czytelników już jest świadomych obowiązków i zagrożeń spoczywających na nich na mocy Prawa własności przemysłowej, jeśli wprowadzają oni do ponownego obrotu „nielegalne” palety. Różne kampanie informacyjne przeprowadzone przez Polski Komitet EPAL czy ECR Polska (Efficient Consumer Response) oraz kilka konferencji dedykowanych zagadnieniom paletowym sprawiło, że więcej organizacji uświadamia sobie problem zarządzania paletami. Nadal jednak pozostaje na tym polu wiele rzeczy do zmiany.

Muszę mocno podkreślić użyteczność karty paletowej wprowadzonej przez ECR Polska jako czynnika zmuszającego wiele organizacji do porozumiewania się wspólnym językiem na temat jakości palet. Widzę też, że coraz więcej organizacji ją stosuje: czy to przy bramkach na magazynach, czy w kontraktach handlowych jako standard komunikacyjny.

## KADRY ZARZĄDZAJĄCE WCIAŻ MAŁO ŚWIADOME

Podejścia organizacji się różnią. Pół serio można je podsumować w następujący sposób:

- ➔ **paletologia** – studiowanie i gromadzenie wiedzy na temat palet (może z czasem trzeba wprowadzić będzie nowy kierunek studiów na wyższych uczelniach?),
- ➔ **paletofilia** – nadmierne zainteresowanie tematem palet,
- ➔ **paletomania** – szaleństwo na punkcie palet,
- ➔ **łopaletologia** – chowanie głowy w piasku, gdy się słyszy o problemach dotyczących tematu palet,
- ➔ **paletofobia** – paniczna obawa przed tematem palet.

Moim zdaniem, niestety, wciąż jest za dużo organizacji czy pracowników, którzy zachowują się „łopaletologicznie” lub jak „paletofobicy”. W 2007 i 2008 roku zaledwie promil członków zarządów spółek rozumiało, jaki stopień optymalizacji można przeprowadzić u nich w organizacji w zakresie obrotu palet, a więc ile środków finansowych ich organizacja marnuje z roku na rok, nieefektywnie zarządzając obrotem palet. Sytuacja uległa poprawie,

ale wciąż kwestia ta nie jest traktowana przez szczebel zarządczy jako priorytet.

## SKALA PROBLEMU PALET

Nie jest mi znane wiarygodne źródło, które wskazuje na liczbę palet będących w Polsce w obrocie. Jedyne wiarygodne, na które można się powołać, aby uzyskać jakiegokolwiek informacje na temat trendów dynamiki rynku, to dane publikowane przez Polski Komitet EPAL na temat liczby palet produkowanych i naprawionych przez ich członków (czyli licencjonowanych producentów palet z oznakowaniem „EUR”). Dane te wskazują, że w 2006 r. wyprodukowano 8771 nowych palet, w 2009 r. 16 840, a w 2010 r. – 17 477.

REKLAMA

Oszczędność energii do 30%

Nowy RollerDrive EC310

www.interroll.com

Tendencja wzrostowa między 2009 a 2010 r. to 3,9%. W świetle braku danych na temat tego, ile tych nowych palet jest produkowanych do odbioru i wykorzystania na rynku polskim, a ile na eksport, nie jest łatwo z tych informacji wyciągnąć dużo sensownych wniosków. Jedno można jednak stwierdzić na pewno: mimo „spowolnienia” gospodarczego produkuje się więcej. Ale budzi to kolejne pytania typu: czy nowe palety są produkowane, ponieważ potrzebnych jest ich więcej i czy nowe palety są produkowane, aby zastąpić palety nielegalne lub palety o złej jakości? Moim zdaniem drugie z tych pytań jest bardziej trafne.

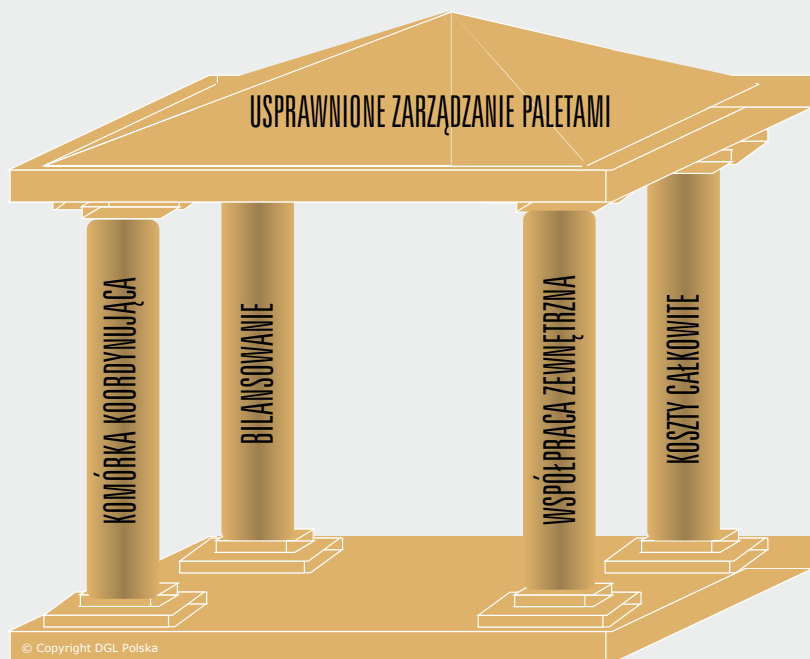
Analogiczne dane o liczbie naprawionych palet też wskazują na ciekawą tendencję.

W 2006 r. naprawiono tylko 67 tys. palet, w 2009 r. 2987, a w 2010 r. – 3444. To znaczy, że w 2010 r. naprawiono 15,3% palet więcej niż w 2009 r. Można z tego łatwo wyciągnąć następujący wniosek. Coraz więcej organizacji rozumie, że uszkodzoną, legalną paletę można naprawić i nie trzeba jej od razu oddawać do utylizacji. Dla mnie jest to tendencja, która nie tylko wpływa na odnotowanie oszczędności w organizacji, ale wpływa też pozytywnie na aspekt ekologiczny – ponieważ im więcej naprawionych jest palet, tym mniej produkowanych jest nowych, do których produkcji niezbędna jest wycinka drzew.

## SKĄD TEN PROBLEM?

Mało kto ma na uwadze fakt, że paleta jest aktywem kupionym przez naszą organizację i wysyłanym pod ładunkiem do klientów. Często paleta jest zwrotna, a tym samym „pożyczana” klientowi do chwili, gdy towar zostanie rozpakowany i odbierana przy kolejnej dostawie. W tym momencie, pomimo wielu zapisów umownych regulujących obrót paletowy między kontrahentami, zaczynają się problemy, ponieważ paleta palecie jest jakby nierówna... Oczywiście, bardzo rzadko zdarza się, że fizycznie odbieramy dokładnie tę samą paletę, którą zostawiliśmy klientowi. Tak więc to, co dostajemy z powrotem, nie jest tą samą rzeczą, która wyszła z naszego magazynu. Nawet jeśli wyślemy klientowi nowo zakupioną paletę i dostaniemy tę samą z powrotem, to fakt, że została ona wysłana pod towar i podlegała operacjom transportowym i logistycznym sprawia, że w jakimś stopniu została zużyta. Jeśli dostaniemy fizycznie inną paletę z powrotem, to różnica w jakości może być ogromna.

Pojawiają się różne interpretacje standardów palet, nawet jeśli dostawca i odbiorca używają tych samych kryteriów bazujących na przykład na karcie palety ECR Polska. W związku z tym powstają rozbieżności w kwestii, czy te 33 palety wysłane przez dostawcę powinny być przyjęte przez odbiorcę jako 33 odpowiadające standardom palet dobrej jakości. Każda paleta, która nie została przyjęta w czasie dostawy przez odbiorcę towaru jako odpowiadająca przyjętym standardom, jest paletą



## 4 PODSTAWY POPRAWY SYSTEMU PALETOWEGO — UTRATA JEDNEJ Z NICH SPOWODUJE ZAWALENIĘ SIĘ STROPU

Organizacje powinny wprowadzić w życie wszystkie cztery wyżej wymienione usprawnienia. Brak którejkolwiek z tych „kolumn” w systemie będzie miał bowiem taki wpływ na zarządzanie paletami, jak na świątynię zawalenie się jej dachu.

stracaną przez dostawcę, a więc wlicza się mu w koszty.

Czas przeznaczony na rozładunek też gra na niekorzyść sprawnego obrotu palet. Ograniczone widełki czasowe sprawiają, że magazynier u naszego klienta oraz nasz kierowca (czy też kierowca naszego operatora logistycznego) mają bardzo mało czasu, aby na bramie magazynu wnikliwie sprawdzić jakość dostarczonych i zwróconych palet. Fakt, że paleta znajduje się pod towarem, też wprowadza fizyczny problem związany z tym, że nie można jej sprawdzić z każdej strony.

Problem nie leży wyłącznie w interpretacji wymogów jakościowych, lecz także w obecności na rynku dużej liczby palet złej jakości, nie odpowiadających standardom technologicznym lub po prostu fałszywych (produkowanych przez nie licencjonowanych producentów). Drugim elementem, na który warto zwrócić uwagę, jest nieszczelność rynku paletowego pozwalająca na wprowadzanie do obiegu palet niskiej jakości. Nikt nie chce takich palet, ale co z nimi zrobić? Warto pamiętać o tym, że prawo zobowiązuje nas do utylizacji palet odbiegających

jakością od obowiązujących standardów, co wiąże się z poniesieniem dodatkowych kosztów, a także zakupu kolejnej palety na miejsce tej, która została odrzucona. Ale nie każdy robi tak, że stara się sprzedać swój problem partnerowi lub kolejnemu uczestnikowi łańcucha dostaw.

Czy w związku z tym pozbywamy się problemu, przerzucając taki „gorący kartofel” dalej? Nie, nie pozbywamy się, gdyż zgodnie z nowelizacją Prawa własności przemysłowej dotyczącego także obrotu palet każdy, kto wprowadza do obiegu fałszywą paletę, popełnia przestępstwo.

Oczywiście, w związku z tym rodzą się pytania: gdzie są moje palety? Oraz: ile tych palet faktycznie mam? Niestety, rzadko kiedy organizacje gospodarcze bilansują obrót paletowy do takiego stopnia, by wiedzieć z dokładnością plus minus 5%, gdzie się znajdują wszystkie ich palety. Jeśli dobrze nie kontrolujemy obrotu naszych aktywów, to je tracimy. Praktyka sprzedawania palet przez kierowców jest powszechna i przy dalszym istnieniu dużej liczby skupów palet szybko się na tym polu nic nie poprawi. Dopóki istnieje wtórny rynek handlowania używanymi paletami, nie osiągniemy całkowitego usprawnienia obrotu nimi.

## NIKT NIKOMU NIE UFA...

Odmienne interpretacje jakości oraz standardów palet, historyczne doświadczenia oraz próby zepchnięcia problemu na kogoś innego powodują, że ta sama paleta jest poddawana licznym kontrolom jakości. Te zaś oraz koszty śledzenia obrotu palet rodzą dodatkowe koszty ponoszone przez nasze organizacje, ponieważ musimy kontrolować się wzajemnie na każdym kroku łańcucha dostaw. I właśnie dlatego palety kosztują nas więcej, niż myślimy... Przede wszystkim obawiamy się nadmiernych kosztów, które niekoniecznie musimy ponieść. Koszty te pojawiają się nie tylko w postaci ceny zakupu nowych palet, które musimy nabyć, aby zastąpić palety, które do nas nie wróciły (w ogóle czy na czas), ale związane są również z rozrostem administracji dedykowanej obrotowi paletowemu. Warto pamiętać również o potencjalnych kosztach związanych z ewentualną utratą klientów – produkcja musi mieć więc zapewnioną odpowiednią liczbę palet dobrej jakości, aby nie przerywać cyklu produkcyjnego i zapewnić ciągłość dostaw do klientów. ■

## OUTSOURCING OBROTU PALETOWEGO JAKO ROZWIĄZANIE NASZYCH PROBLEMÓW...

Jeśli proces obrotu opakowaniami zwrotnymi jest kosztochłonny i pracochłonny dla organizacji, to czy nie lepiej outsourcować ich obsługę firmie, która się w tym specjalizuje? Odpowiedź jest inna dla każdego przedsiębiorstwa. Dopóki nie zmierzmy kosztów związanych z obrotem paletowym i nie podejmiemy próby ich optymalizacji (o ile mamy czas i pieniądze, które możemy na to przeznaczyć), nie jesteśmy w stanie powiedzieć, czy obecnie nasze procesy przebiegają efektywnie. Dopiero po dokonaniu kompleksowej analizy jesteśmy w stanie porównać „jabłko z jabłkami” (czy naszą białą paletę z kolorową paletą firmy specjalistycznej) i podjąć decyzję, które rozwiązanie jest dla nas korzystniejsze.