

# Wymagania sieci handlowych względem logistyki

---

**V Forum Praktyków Logistyki  
Wrocław 2010**

**Krzysztof Maśny**

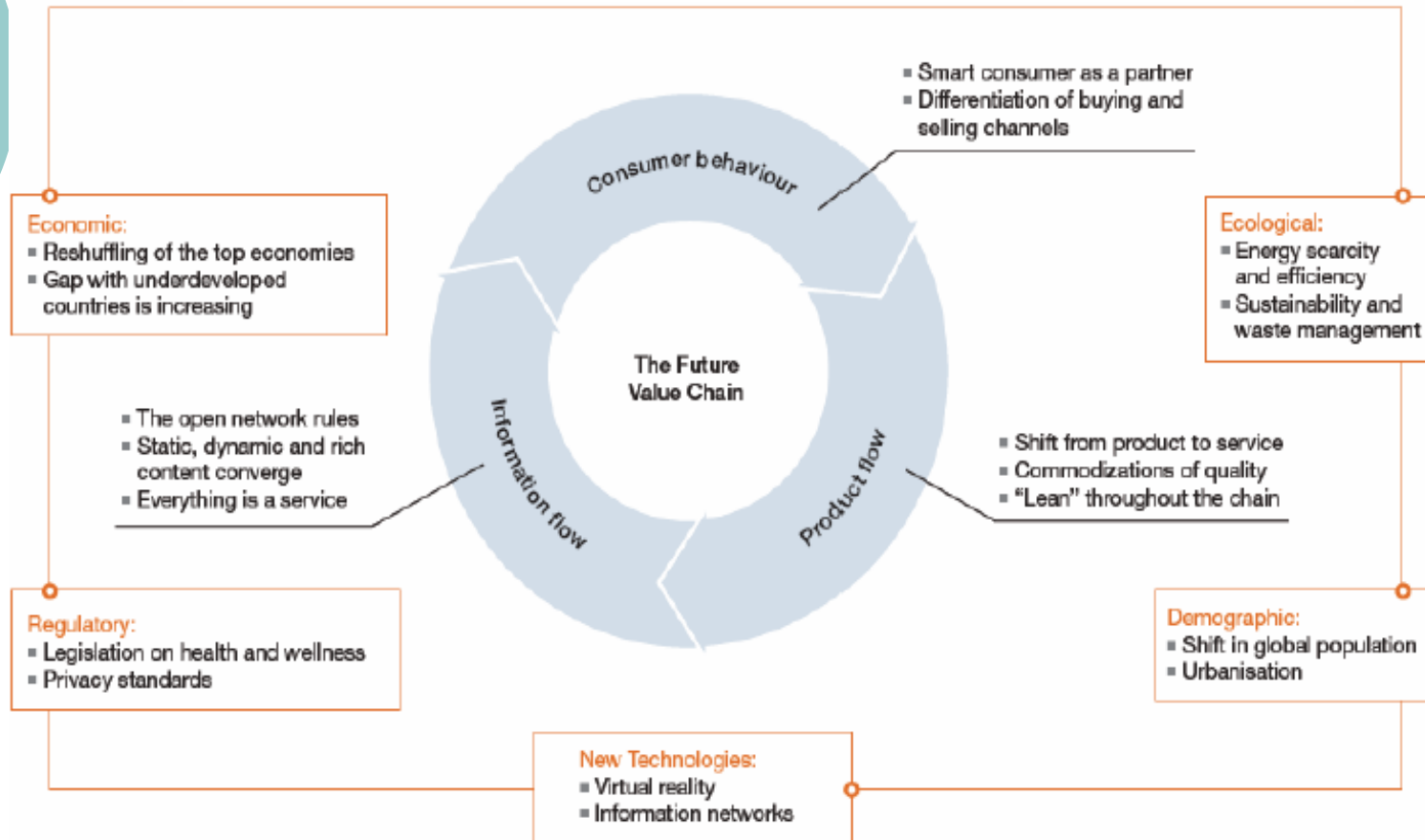
## Agenda prezentacji:

---

1. Łańcuch dostaw (wartości) przyszłości w 2016 roku
2. Ewolucja logistyki w następstwie zmian w sieciach handlowych
3. Standardowe podejście odnośnie wymagań względem logistyki
4. Główne czynniki sukcesu zarządzania łańcuchami dostaw sieci handlowych
5. Łańcuch dostaw przyszłości – podsumowanie
6. Krótka informacja o „metron consulting group”

# 1. Łańcuch dostaw (wartości) przyszłości w 2016 roku

## Forces and Trends Driving the Future Value Chain



# 1. Łańcuch dostaw (wartości) przyszłości w 2016 roku

## The Value Chain in 2016

### Company Cultural and Behavioural Changes

- ▀ Shared services
- ▀ Shared information/collaboration

### Integrated Logistics/ Home Fulfilment

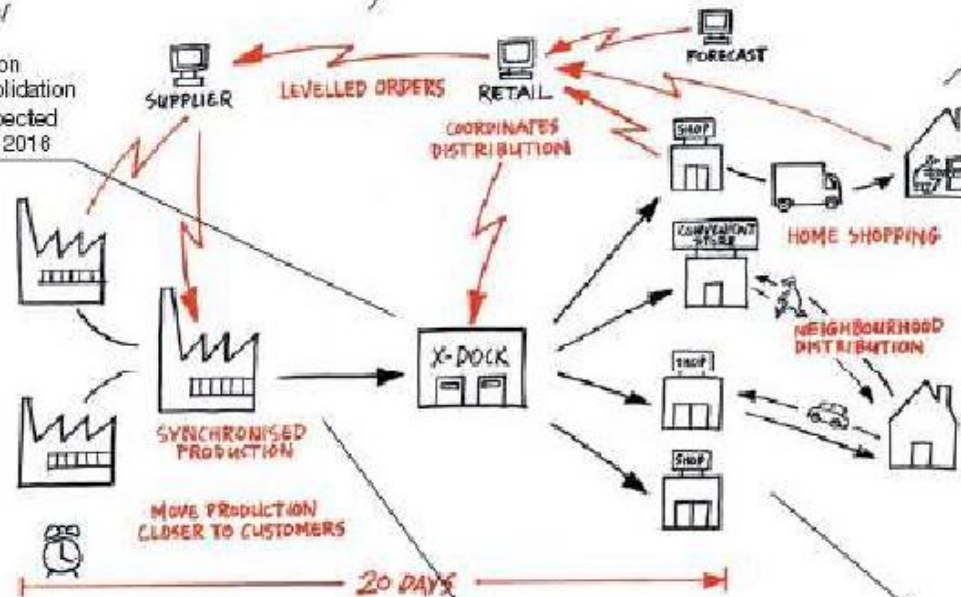
- ▀ More collaboration on transport and consolidation
- ▀ Home fulfilment expected to reach 20-25% in 2016

### Information Sharing

- ▀ Open platforms for distributed data-sharing models

### Shopper Dialogue

- ▀ A new interface with the consumer



### Synchronised Production

- ▀ Working from one demand signal
- ▀ Integrated upstream suppliers

### Sustainability

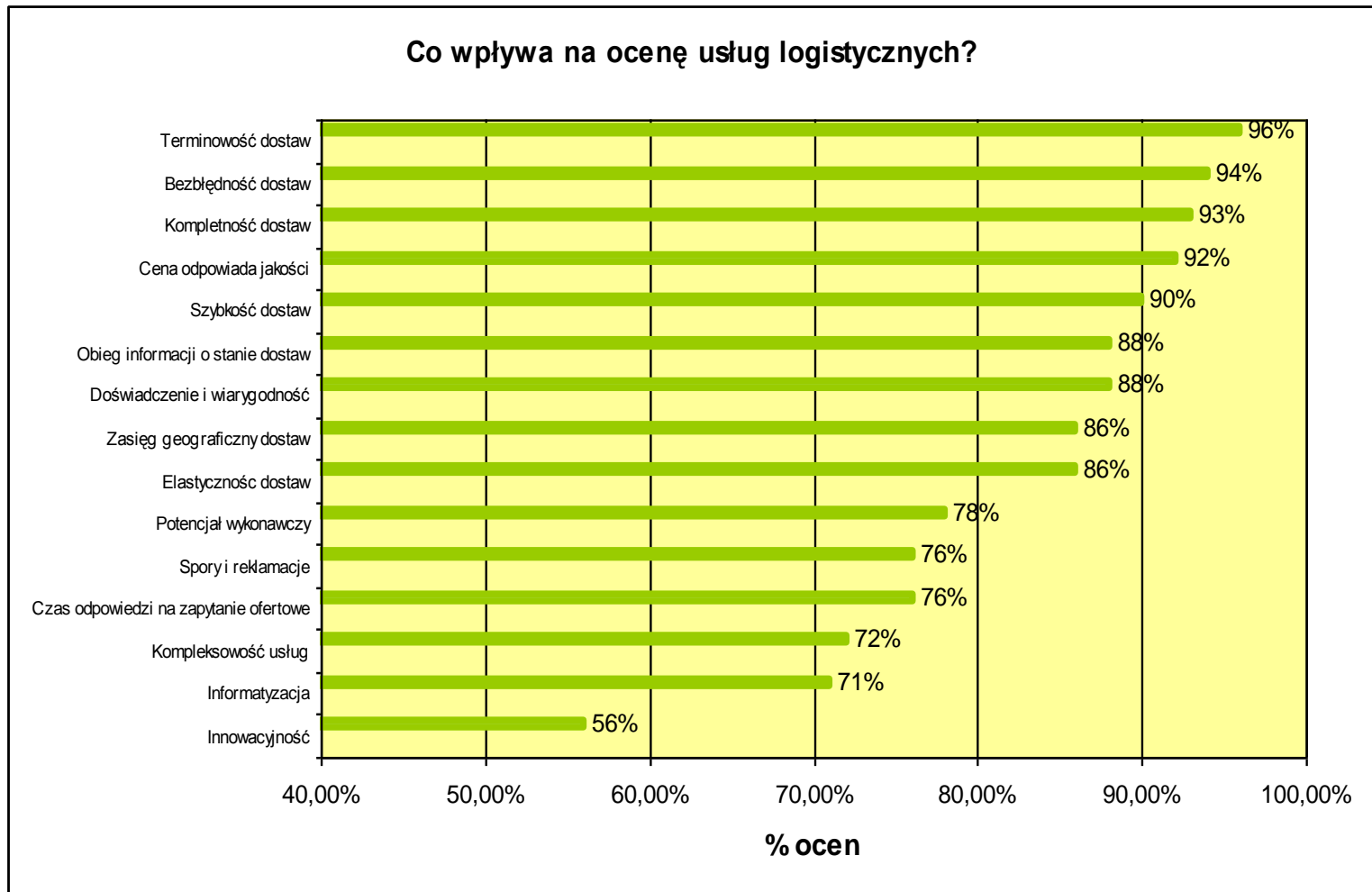
- ▀ Economic development
- ▀ Environmental protection

## 2. A już teraz - ewolucja logistyki w następstwie zmian w sieciach handlowych (przykłady)

---

- **Mniejsze sklepy w wyniku ograniczeń prawnych i zmian rynkowych** -> mniejsze wielkości dostaw (mniejszy wolumen sprzedaży na sklep)
- **Mniejsze wielkości wysyłek** -> więcej czynności manipulacyjnych w magazynach operatorów logistycznych i producentów
- **Szerszy asortyment w istniejących sklepach** -> więcej operacji komisjonowania i mniejszy zapas na SKU
- **Redukcja zapasów jako nadrzędny cel** -> szybsza rotacja towaru na magazynie -> sprawne działanie operatora logistycznego
- **Dostawy nocne i w dokładnie wyznaczonym czasie** -> wymagania odnośnie większej mobilności operatorów logistycznych i dostawców -> Krótsze daty przydatności do spożycia -> mniejsze jednostkowe dostawy oraz dostawy codzienne
- **Częste promocje** -> maksymalna elastyczność produkcji i operacji logistycznych
- **Logistyka zwrotów** -> zarządzanie opakowaniami zwrotnymi (np. plastikowymi skrzynkami czy paletami, zarządzanie zwrotami towarów przez operatorów logistycznych)
- **Optymalizacja kosztów transportu** -> większe wypełnienie samochodów poprzez samochodu o kilku komorach temperaturowych, dostawy łączone do kilku sklepów w określonym harmonogramie, centralne zarządzanie transportem, efektywna organizacja ładunków powrotnych, „double decks”
- **Optymalizacja kosztów magazynu** -> otwartość producenta i operatora logistycznego na wspólne usprawnianie procesów planowania, zamawiania, przygotowania towaru, dostaw do placówek handlowych

### 3. Standardowe podejście do wymagań względem logistyki



## 4. Główne czynniki sukcesu zarządzania łańcuchami dostaw sieci handlowych

---

Zamiast standardowego podejścia od strony wymagań odnośnie usług logistycznych i określania ich wskaźników wynikających z badań rynku lub przetargów i kontraktów logistycznych postaramy się najpierw określić te wymagania względem logistyki od strony głównych czynników sukcesu w zarządzaniu łańcuchami dostaw poprzez sieci handlowe.

Wiedząc na czym zależy naszemu klientowi jesteśmy w stanie łatwiej przygotować odpowiadającą jego wymaganiom ofertę.

Jest to podobnie jak ze sprzedażą towarów, gdzie następuje powrót do korzeni handlu czyli kupowania i sprzedawania towarów, które chce klient a nie tylko oferowania produktów, które możemy sprzedać w dużych ilościach i tanio uzyskując dobre warunki handlowe od dostawców.

## 4. Główne czynniki sukcesu zarządzania łańcuchami dostaw sieci handlowych

---

- 4.1. „Lean” logistyka wewnątrz placówki handlowej
- 4.2. Efektywne magazynowanie i dystrybucja
- 4.3. Ukierunkowana współpraca partnerów w łańcuchu dostaw
- 4.4. Planowanie w łańcuchu dostaw
- 4.5. Kontroling w łańcuchu dostaw poprzez zdefiniowane KPI
- 4.6. Zintegrowana organizacja zarządzania łańcuchem dostaw

## 4.1. „Lean” logistyka wewnątrz placówki handlowej

- **Automatyczne systemy uzupełniania** zapasów (automatyzacja procesów zamawiania poprzez placówki handlowe oraz magazyny z wykorzystaniem systemów informatycznych wyliczających wielkość zamówień)
- **Efektywne procesy uzupełniania zapasów** (procesy zamawiania, dostaw do magazynu i placówki handlowej dostosowane do specyfiki asortymentu i wielkości placówki handlowej)
- **Odpowiednie wyposażenie** do rozładunku i uzupełniania towaru (nie tylko odpowiednie wózki widłowe ale także mniejsze wózki transportowe)
- **Elastyczne planowanie zasobów w placówce handlowej** w stosunku do dostaw wsparte systemem informatycznym informującym o dostawach i ich wielkości
- **Sortowanie wstępne towaru** („departmentyzacja”) w magazynie centralnym / przeładunkowym na dział, na półkę/regał, wg kolejności na półce, na strefę w w placówce handlowej
- **Dokładnie zaplanowane dostawy** na okna czasowe lub godzinę z określoną ściśle tolerancją przyjazdu i czasem rozładunku wsparte systemami planowania podjazdów i rozładunków samochodów
- **Elastyczna produkcja i system dostaw** ze strony dostawców i operatorów logistycznych umożliwiającą zamawianie i dostawy tylko takiej ilości towaru jaka jest potrzebna
- **Standaryzacja procesów** w placówkach handlowych (zamawiania, domawiania, uzupełniania)
- **Dobrze zorganizowana praca w magazynie w placówce handlowej** (rozładunek, składowanie, wydanie towaru, rejestracja, automatyzacja poprzez wsparcie informatyczne, itp.)
- **Właściwa alokacja przestrzeni na półce**, opakowania gotowe do szybkiego wstawienia na półkę, wielkości dostarczone zgodne z dostępnym miejscem na półce, odpowiednie zaplanowanie procesów uzupełniania półki w celu uniknięcia niepotrzebnych aktywności i optymalizacji zasobów
- **Właściwe etykietowanie towaru** (np.. Etykiety EAN weryfikowane w magazynie centralnym/ przeładunkowym za pomocą skanerów oraz systemu informatycznego jaki stosuje sklep)
- **Częstotliwość i czas dostaw dostosowany do zapotrzebowania** placówki handlowej (owoce i warzywa wcześniej rano i codziennie, a dostawy artykułów słabiej rotujących raz w tygodniu i w późniejszych godzinach; dla wielu asortymentów coraz częściej dostawy nocne) ->
- **Towary sprawdzone w magazynie centralnym** lub przeładunkowych pod względem jakości oraz ilości aby maksymalnie usprawnić proces przyjęcia towarów w placówce handlowej (plus rozładunki do zamkniętych/plombowanych stref w placówkach handlowych w nocy przez kierowców)
- **Intensyfikacja wykorzystania EDI** w celu przyspieszenia procesów przyjęcia, zautomatyzowania procesów zamawiania, bieżącej informacji o stanach magazynowych

## 4.2. Efektywne magazynowanie i dystrybucja:

---

- **Zwiększony udział centralizacji dostaw** do placówek handlowych z magazynów centralnych (CS). Dostawy bezpośrednie koordynowane i kontrolowane przez sieci handlowe.
- **Zwiększony udział dostaw od dostawców do magazynów centralnych i przeładunkowych** organizowanych przez sieci handlowe („pick-up, backhauling, factory gate logistics”).
- **Zwiększony udział outsourcingu** usług transportowych i magazynowych do operatorów logistycznych; korzystanie z tych samych usługodawców przez wielu zlecniodawców bez zastrzeżeń co do świadczenia usług dla konkurencji („multi user services”).
- **Wyspecjalizowani usługodawcy logistyczni** dla specyficznych asortymentów wymagających (F&V, Fish, meat, leki, itd..)
- **Wysoka częstotliwość dostaw i szybkość dostaw** oprócz terminowości i powtarzalności wysokiej realizacji dostaw
- **Dostosowywane elastycznie zasoby ludzkie** w magazynach centralnych i przeładunkowych do zmiennych wymagań sieci handlowych
- **Automatyzacja** magazynów i procesów magazynowych w całym łańcuchu dostaw (producent, operator logistyczny, sieć handlowa)
- **Większy udział wykorzystywania opakowań zwrotnych** zamiast kartonów (na przykład w asortymencie świeżym)
- **Ciągłe mierzenie wskaźników jakości** (KPI) usług operatorów logistycznych oraz dostawców i planowanie działań naprawczych na ich podstawie
- **Warunki umów handlowych i logistycznych** powiązane coraz częściej ze wskaźnikami jakości dostaw realizowanych przez dostawcę i operatora logistycznego (systemy kar za usługi poniżej wymaganych/uzgodnionych wskaźników jakości i nagród przy przekroczeniu wymaganych/uzgodnionych wskaźników jakości)
- **Bardzo duża integracja systemów zarządzania magazynem i transportem** (WMS i TMS) pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw
- **Otwartość w wymianie danych** pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw w celu lepszej organizacji magazynowania i dystrybucji

### 4.3. Ukierunkowana współpraca partnerów w łańcuchu dostaw:

---

- **Współpraca partnerów biznesowych w procesach planowania**, prognozowania i uzupełniania
- **Wspólne programy rozwoju współpracy** takie jak „Supplier Relationship Collaboration Management” (SRCM) and „Joined Aligned Growth” (JAG) pomiędzy sieciami handlowymi i dostawcami
- **Standardowe i skoordynowane procesy** współpracy uzgodnione pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw
- **Precyzyjne pomiary jakości współpracy** i wymiana tych danych pomiędzy siecią handlową a dostawcą czy operatorem logistycznym
- **Intensywne kontakty operacyjne** pomiędzy menedżerami logistyki (lub S.C.M) ze zwiększonym poziomem zaufania uczestników łańcucha dostaw – praca zespołowa w celu zwiększenia współczynników jakości współpracy
- **Ścisła współpraca na szczeblu Dyrektorów/ Zarządów** w celu monitorowania jakości współpracy i podejmowania decyzji odnośnie metod jej polepszenia
- **Bardzo duża rola zaufania** we wzajemnej współpracy partnerów łańcucha dostaw jako metody zwiększenia efektywności łańcucha dostaw
- **Transparentna i w czasie rzeczywistym wymiana informacji** (master-data, dane sprzedażowe (POS data), dane o zapasach, planowanych wydarzeń promocyjnych, wskaźników jakości (KPIs), prognoz, projektów, zarządzania fakturami, etc) w celu umożliwienia lepszego zarządzania kompleksowością łańcucha dostaw
- **Intensyfikacja wykorzystania EDI** pomiędzy partnerami łańcucha dostaw (ORDERS, INVOIC, DESADV, SLSRPT, PRICAT, INVRPT)
- **Współpraca w magazynowaniu** towarów poprzez wykorzystanie tych samych operatorów logistycznych przez różnych dostawców w celu skorzystania z efektów skali dla optymalizacji kosztów czy też wzajemne świadczenia usług logistycznych przez dostawców (np..Danone Francja świadczący usługi dla innych dostawców, sieci handlowe świadczące usługi lub współpracujące z innymi sieciami handlowymi np.. Geant dla Go-Sport)
- **Współpraca w dystrybucji/transportie towarów** poprzez korzystanie z tych samych operatorów logistycznych przez dostawców, poprzez świadczenie usług transportowych przez jedne sieci handlowe innym sieciom handlowym, poprzez dostawców organizujących wspólnie dostawy do placówek handlowych sieci

## 4.4. Planowanie w łańcuchu dostaw:

---

- **Jakość planowania** jest jednym z kluczowych czynników sukcesu w łańcuchach dostaw (ale nawet w firmach stanowiących przykłady najlepszych praktyk biznesowych błąd prognozowania na poziomie grupy produktów może wynieść od 10-20% a na poziomie SKU 15-20% w miesięcznym horyzoncie planowania)
- **Planowanie przez sieci handlowe jest znacznie szybsze** niż producentów i wykonuje się je w krótszym horyzoncie czasowym (tylko dla promocji może być w dłuższym horyzoncie czasowym)
- **Wykorzystywanie przyszłych prognoz sprzedaży** zamiast określonych poziomów zapasów do zamówień uzupełniających
- **Coraz lepsze wykorzystanie dostępnej informacji** przez przechwytywanie jej i obróbkę poprzez systemy komputerowe
- **Coraz większy udział zaawansowanych systemów informatycznych** w procesie prognozowania, zamawiania, uzupełniania
- **Wykorzystywanie różnych modeli prognozowania** dla normalnych trendów w sprzedaży oraz dla sprzedaży promocyjnej
- **Stosowanie bardziej centralnego planowania niż lokalnego** (ewentualne stosowanie mieszanego systemu planowania (centralne plus lokalne) dla produktów lokalnych lub regionalnych)
- **Systematyczny przegląd i aktualizacja danych o zapasach** jako podstawa dobrego planowania
- **Wykorzystywanie procesu planowania do mobilizacji** pracowników partnerów w łańcuchu dostaw w celu jak najlepszej realizacji wyliczonych danych
- **Szybka reakcja na zmiany trendów** w sprzedaży w modyfikacji planowania, opracowywanie planów reakcji na te zmiany wspólnie z producentami i firmami logistycznymi
- **Jasno określone cele odnośnie wskaźników jakości oraz kosztów** przez sieci handlowe -> zamieniane na odpowiadające im plany produkcyjne dostawcy czy plany operacyjne firm świadczących usługi logistyczne
- **Wewnętrzna współpraca pomiędzy działami** w całym procesie planowania

## 4.5. Kontroling w łańcuchu dostaw poprzez zdefiniowane wskaźniki jakości („KPIs“):

---

- **Wskaźniki jakości KPI określone na podstawie strategii** firmy
- **Wskaźniki jakości KPI powinny być proste, mierzalne**, osiągalne (wskazujące odpowiedzialnych za ich realizację), zorientowane na osiąganie zaplanowanych celów, przekazywane terminowo zainteresowanym partnerom łańcucha dostaw
- **Wskaźniki jakości KPI powinny być określone dla każdego poziomu firmy** (całości firmy (zarządu) – koszty, zapas, poziom serwisu; departamentu, działu np.. Handlowego – poziom serwisu dostawcy, koszty logistyczne na dostawcę; miejsca np..magazynu centralnego – poziom kosztów, koszty pickingu, koszty transportu, wypełnienie samochodów, itp)
- **Alokacja kosztów w łańcuchu dostaw** powinna być transparentna na projekt, grupę asortymentową, klienta, SKUs, itd..
- **Przeprowadzanie systematycznej kontroli/przeglądu** wskaźników jakości pozwala na szybsze wykrycie problemu, wskazanie przyczyn problemu, określenie jego wpływu, sformułowanie planu działania, określenie wpływu planowanego działania, itd..
- **Kontroling powinien być przeprowadzany centralnie** przez firmę przy wykorzystaniu technologii informatycznych (np..centralnie przygotowane raporty na podstawie wymagań organizacji dostępne w intranecie firmy i na bieżąco uaktualniane co pozwala na ich standaryzację i uwolnieni zasobów firmy)
- **Bardzo ważnym elementem sukcesu w kontrolingu jest dbanie o jakość danych** źródłowych (ze złych danych nie można wyciągnąć dobrych wniosków odnośnie planów działań naprawczych)
- **Wskaźniki jakości KPI wyliczane przez kontroling powinny służyć ocenie i nagradzaniu pracowników** (np.. Powinny być wpisywane cele odnośnie KPI do arkuszy oceny okresowej wraz z określonymi wagami wpływu tego czynnika na tą ocenę)
- **Wspólne tabele „scorecard” dla oceny jakości współpracy** partnerów w łańcuchu dostaw (sieci handlowe, dostawcy, operatorzy logistyczni) powinni być uzgadniane i wspólnie omawiane i na tej podstawie określane wspólne działania)
- **Konieczna jest analiza łańcucha dostaw uwzględniająca wszystkie jego** elementy/procesy łącznie („End-to-End”) tak aby optymalizacja jednych procesów/kosztów nie powodowała skomplikowania innych procesów lub/i zwiększenia ich kosztów
- **Niezbędne jest zawsze porównywanie się** do najlepszych tak aby dążyć do doskonałości i nie spoczywać na laurach („benchmarking”)

## 4.6. Zintegrowana organizacja zarządzania łańcuchem dostaw:

---

- **Odpowiedzialność za procesy w łańcuchu dostaw przydzielona do jednego zintegrowanego zespołu** i przypisana do odpowiedzialności jednego członka zarządu
- **Bezpośrednie a nie rozproszone wsparcie** jednego członka zarządu w prowadzonych projektach w ramach zarządzania łańcuchem dostaw
- **Dział zarządzania łańcuchem dostaw odpowiada za wszystkie zadania** od organizacji dostaw do magazynów centralnych lub przeładunkowych poprzez zarządzanie nimi oraz transport do placówek handlowych a także za centralne planowanie względem dostawców, zamawianie do magazynu centralnego, zamawianie przez placówki handlowe, operacyjną współpracę z dostawcami, kontrolę poziomu serwisu dostawców, proces przyjęcia towarów.
- **Zwiększenie rangi** zarządzania łańcuchem dostaw w firmie
- **Lepsze wykorzystanie informacji** dostępnej w firmie do zarządzania łańcuchem dostaw
- **Łatwiejsze wypracowywanie konstruktywnych rozwiązań**, które biorą pod uwagę całość łańcucha dostaw (spojrzenie „end-to-end”) przez zintegrowany dział zarządzania łańcuchem
- **Intensywny rozwój wiedzy** logistycznej/SCM w zintegrowanej organizacji, zwiększone kwalifikacje pracowników i lepsza motywacja co razem daje lepsze wyniki działalności firmy
- **Większa automatyzacja działań w łańcuchu dostaw nie tylko** możliwa w zintegrowanym działaniu ale konieczna dla jego sprawnego funkcjonowania
- **Większa możliwość optymalizacji** działań w zintegrowanym dziale SCM
- **Zwiększona rola zespołów różnych działów** pracujących nad różnymi projektami firmy pozwalająca na uwzględnianie różnych punktów widzenia i wymagań działów

## 5. Łańcuch dostaw przyszłości - podsumowanie

---

- **Zarządzanie dostawcami:** wspólna optymalizacja logistyki/łańcucha dostaw z dużymi dostawcami oraz jasne reguły i standardy dla mniejszych dostawców
- **Dostawy towaru do magazynu centralnego/ przeładunkowego i przyjęcie towaru:** rygorystyczna kontrola dostaw poprzez np.. „factory gate logistics” oraz zintegrowane systemy IT do zaawansowanego zarządzania przyjęciem towarów
- **Magazyn centralny lub przeładunkowy:** wysoki udział dostaw zarządzany przez sieci handlowe; zwiększający się udział konsolidacji w tranzycie na magazynach przeładunkowych (e.g.PAXD); szczegółowe i optymalne planowanie potrzebnej wielkości magazynów oraz niezbędnych środków transportu
- **Przyjęcie towaru w placówkach handlowych:** bardzo efektywne wymagające ograniczonych zasobów ludzkich do rozładunku i przewiezienia towaru do wstawienia na półki sklepowe (np.. Wdrażane procesy sprawdzania towarów przez pracowników sieci handlowych lub wyspecjalizowanych firm na wyjściu towaru z magazynu („exit check”, selektywne sprawdzanie towaru w placówkach handlowych dla dostaw bezpośrednich („selective check”), certyfikacja operatorów logistycznych spełniających wysokie KPI operacyjne) i przyjmowanie towaru w sposób automatyczny w systemie informatycznym wykorzystując komunikaty EDI dotyczące wysyłki i potwierdzenia przyjęcia towaru
- **Restocking and shelf management:** optymalny rozłożenie towarów na półkach dla procesów w placówce handlowej, bardzo wysoka efektywność procesów uzupełniania towarów, ciągła transparentna dostępność towaru na półce sklepowej
- **Zamawianie i zarządzanie zapasem:** wdrażanie w pełni automatycznych systemów zamawiania bazujących na wysokiej dokładności prognoz oraz systematyczne i automatyczne zarządzaniu promocjami

## Prezentacja oparta na następujących źródłach informacji:

---

- Analizy i książki McKinsey and Company
- Materiały kongresowe ECR, CIES, SCL ,BVL
- Materiały informacyjne MCG
- Materiały z Internetu
- Prezentacje i analizy Capgemini

Dziękuję za uwagę:

---

Krzysztof Maśny

krzysztof.masny@gmail.com



# Metron Consulting Group (MCG)

---

„Wiedza najwyższej próby”

*M. Marzec 2010*

# Struktura MCG

---

- Zespół kompetentnych Ekspertów-Praktyków współpracujących jako Partnerzy
- Wieloletnie doświadczenie Partnerów w branży FMCG
- Różnorodne specjalizacje Partnerów pokrywające większość obszarów działalności przedsiębiorstw
- Indywidualne podejście projektowe
- Szyte na miarę rozwiązania

# Motto

---

*„Naszą pasją jest dzielenie się  
wiedzą w dialogu z innymi”*

# Co wyróżnia MCG wśród firm consultingowych ?

---

- Unikalny zespół ekspertów-praktyków
- Praktyczne, zadaniowe podejście
- Dedykowana oferta
- Klarowna i realistyczna polityka współpracy z Klientem
- Nie podejmujemy się zadań, które w naszej ocenie są niemożliwe do przeprowadzenia  
😊

# Obszary specjalizacji MCG

---

- Sprzedaż/Handel
- Własne marki sieci handlowych
- Zakupy Towarowe, Inwestycyjne i Kosztowe
- Systemy Zapewnienia Jakości
- Logistyka i Dystrybucja
- Finanse i Księgowość

# Zakres usług MCG

---

- Doradztwo dot. rozwoju biznesu
- Szkolenia i coaching
- Outsourcing zakupów
- Pośrednictwo handlowe - kojarzenie partnerów
- Audyty, certyfikacje, wdrożenia systemów zapewnienia jakości
- Optymalizacja procesów logistycznych
- Księgowość, windykacja

## Zakres usług MCG (cd.)

---

- Zarządzanie procesami (process management)
- Konferencje, seminaria, kursy
- Zarządzanie wiedzą i informacją w firmie
- Rozwój sprzedaży – rynek lokalny i eksport
- Negocjacje z sieciami handlowymi
- Doradztwo w zakresie nowych technologii IT

# Do kogo kierujemy ofertę

---

- Sektor spożywczy
- Producenci i wytwórcy rolno-spożywczy
- Producenci i importerzy art. przemysłowych FMCG
- Sieci i placówki handlowe
- Firmy oferujące towary i usługi B2B
- Sektor HoReCa
- Instytucje publiczne
- Inni Klienci.....

# Partnerzy i organizacje współpracujące z MCG

---

- Partnerzy MCG
  - Centrum HACCP
  - SYSTEM consulting
  - OptiBuy
  - IMS Consulting
- Organizacje współpracujące:
  - SAI Global
  - TÜV Nord
  - IFS
  - POHiD
  - Centrum Szkoleń Branży Mięsnej – POLWITA

# Zapraszamy do współpracy

---

Metron Consulting Group (MCG)  
ul. Serwituty 25  
02-223 Warszawa

Kontakt:

[info@metronconsulting.pl](mailto:info@metronconsulting.pl)