

Wzajemne zrozumienie przyniesie korzyści

W powszechnej opinii współpraca logistyczna dostawców z sieciami handlowymi nie należy do najłatwiejszych. Duże sieci postrzegane są jako partnerzy z bardzo specyficznymi wymaganiami, które generują problemy i koszty po stronie dostawców. Jednak, na przekór krążącym opiniom, warto zastanowić się nad tezą, że we współpracy logistycznej dostawcy z siecią handlową istnieje ogromny potencjał obniżenia kosztów poprzez wspólne działania optymalizacyjne. Ale jak tego dokonać?

Po latach, kiedy jak grzyby po deszczu powstawały sklepy wielopowierzchniowe, otwieranych ich jest proporcjonalnie znacznie mniej niż supermarketów i małych sklepów. Za tym trendem przemawia efekt ekonomiczny oraz uświadomienie sobie przez społeczeństwo faktu, że strategia cenowa sieci handlowych jest bardzo podobna w wypadku hipermarketów i małych sklepów.

ne małe sklepy, oferujące ceny na poziomie tych znanych z hipermarketów, stały się atrakcyjnym miejscem na codzienne zakupy. Trend świadczący o odchodzeniu od formatu hipermarketowego i skupianiu się na sklepach o mniejszej powierzchni jest zatem silnie zauważalny. Ta ewolucja w nowoczesnym handlu znacząco wpływa również na łańcuchy dostaw.

Silnie zauważalny jest trend świadczący o odchodzeniu od formatu hipermarketowego i skupianiu się na sklepach o mniejszej powierzchni.

Centralizacja zakupów w wieloformatowych sieciach handlowych umożliwia stosowanie tej samej polityki cenowej zarówno w dużych, jak i małych sklepach sieciowych. Ponadto polscy konsumenci zaczynają doceniać oszczędność czasu oraz wygodę. Dobrze zlokalizowa-

Dodatkowo należy zwrócić uwagę na rozwój franszyzy w ramach nowoczesnych sieci handlowych. Jest to na tyle wygodne i ciekawe rozwiązanie, że wiele sieci już je wprowadziło lub rozważa jego wprowadzenie. Oczywiście, należałoby zastanowić się nad wadami i zaletami koncepcji



Tomasz Sączek
Graphene Partners

franszyzy, ale jedno jest pewne – sieci handlowe będą go rozwijały, co niewątpliwie wpłynie na procesy logistyczne po stronie dostawców. To dlatego, że sytuacja rynkowa zmusza sieci do dywersyfikacji swojej działalności poprzez wchodzenie w nowe formaty sklepów.

Rys 1. Najnowsze trendy w strategii wielkich sieci w Polsce - wpływ na łańcuch dostaw

STORE



- ▶ Mniejszy nacisk na supermarkety
- ▶ Rozwój konceptów franczyzowych
- ▶ Strategia wieloformatowa (hipermarkety + supermarkety + convenience) coraz popularniejsza



- ▶ Większa komplikacja systemu po stronie sieci ma wpływ na rozwiązania po stronie dostawców, np. wyodrębnienie zamówień per format, zwiększenie częstotliwości

STOCK



- ▶ Unikanie zapasów w magazynach sklepowych
- ▶ Dostawy na półkę
- ▶ Zapas bezpieczeństwa na regale ponad półkami



- ▶ Jeszcze bardziej rozdrobnione zamówienia
- ▶ Przerzucanie kosztu utrzymania zapasów na dostawcę (np. centra konsolidacyjne)

SHELF

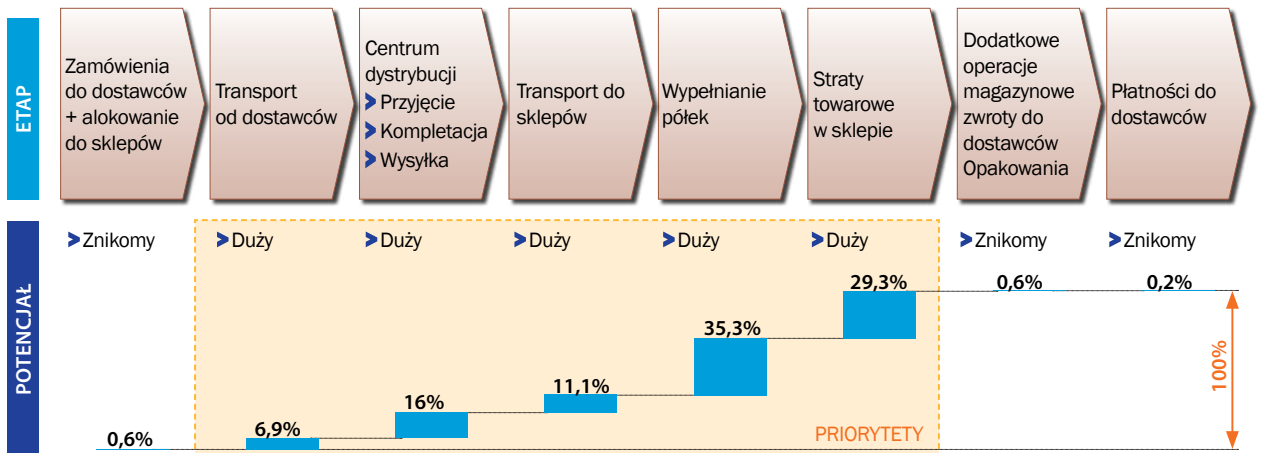


- ▶ Koncentracja na wysokim koszcie uzupełniania półek
- ▶ Coraz więcej standów „ready to sell”
- ▶ Outsourcing uzupełniania półek



- ▶ Presja na przerzucanie kosztów uzupełniania półek na dostawców
- ▶ Przygotowanie dostaw na mniejszych nośnikach, np. półpaletach

Rys 2. Proces logistyczny i ustalanie priorytetów



Udział w koszcie łańcucha dostaw typowej sieci wielkopowierzchniowej

Nowe strategie, nowe rozwiązania

Biorąc pod uwagę obecne trendy w strategii wielkich sieci handlowych, chciałbym przedstawić autorską teorię 3S (Store, Stock, Shelf – rysunek 1). Teoria ta wynika z dążenia sieci do wieloformatowości, unikania zapasów w sklepach, przeliczenia kosztu uzupełniania półek sklepowych na dostawców oraz coraz szerszego wykorzystywania rozwiązań typu

„ready to sell”. Zmiany w strategiach będą miały wpływ na zmiany w procesach logistycznych sieci handlowych, jak i ich dostawców. Przede wszystkim należy spodziewać się rozdrobnienia zamówień i zmian w częstotliwości dostaw. Związane jest to z małymi formatami sklepów oraz systemem dostaw „bezpośrednio na półkę sklepową”.

Rozwój małych formatów zapewne wymusi na dostawcach zmiany w ich pro-

cesach magazynowych. Część zamówień wymagała będzie preparacji sztukowej, co w wielu przypadkach stanowić będzie wyzwanie w procesach magazynowych nastawionych na przygotowanie kartonów, ewentualnie paczek. Jedną z konsekwencji rozdrobnienia zamówień oraz zmian w częstotliwości dostaw będzie pojawienie się w procesie logistycznym większej liczby mniejszych nośników typu półpaleta, ćwierćpaleta lub rollkontener. >>>

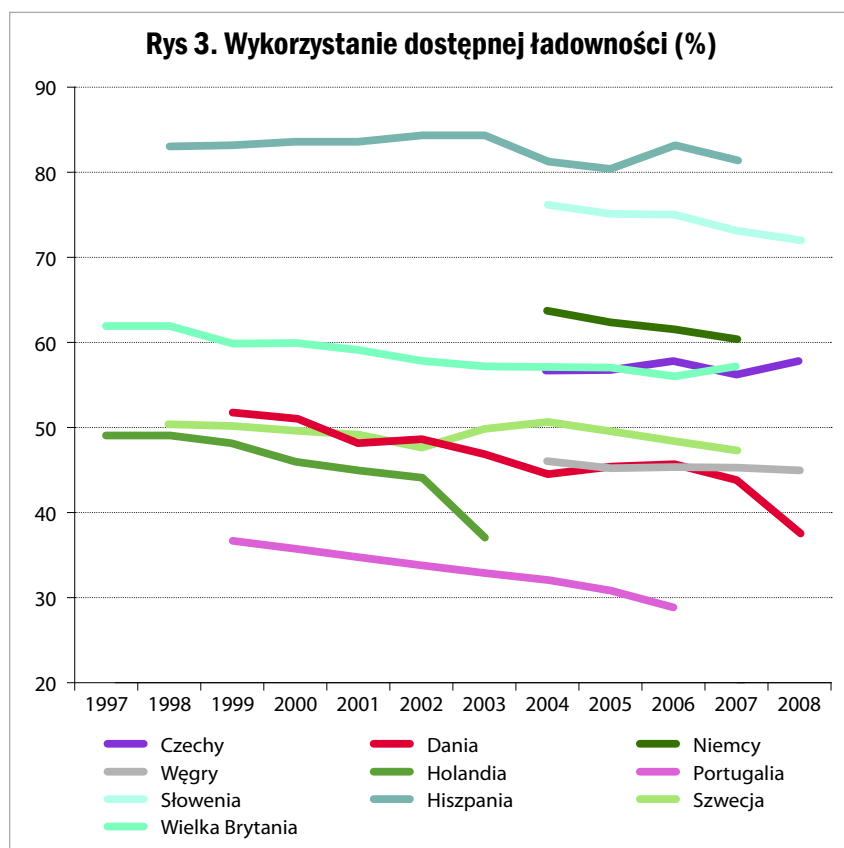


LOGISTYKA LUDZI Z WIZJĄ.

DACHSER European Logistics

- Międzynarodowa i krajowa sieć drobnicowa
- Zarządzanie łańcuchem dostaw
- Logistyka kontraktowa
- Rozwiązania magazynowe
- Rozwiązania branżowe
- Innowacyjne technologie informatyczne
- Doradztwo logistyczne

www.dachser.pl



Zrozumieć drugą stronę

Wszystkie trendy związane z teorią 3S mogą wskazywać na wzrost kosztów logistycznych po stronie dostawców. Jednak nie zawsze ten czarny scenariusz musi się sprawdzić. Kluczem do sukcesu jest właściwe zrozumienie procesów logistycznych po stronie sieci handlowej oraz zrozumienie jej logistycznych

zaferować finalnemu klientowi dobrej jakości produkt w atrakcyjnej cenie. Sieć handlowa dba przy tym o dostępność wszystkich produktów na półce sklepowej, by żaden z dostawców nie poniósł straty z tytułu tzw. „niezrealizowanej sprzedaży”. Dostawca też dba o dostępność produktów na półce sklepowej – z tą różnicą, że dbałość ta dotyczy tylko i wyłącznie jego produktów.

Jednym z nowatorskich rozwiązań jest budowa klastra transportowego, czyli grupy nadawców, dysponujących odpowiednio dużymi wolumenami, którzy zdecydowali się wspólnie optymalizować koszty.

wymagań. Dostawca, który zrozumie procesy logistyczne sieci handlowej, będzie w stanie zaproponować rozwiązania optymalizacyjne, korzystne dla obu stron. Jestem daleki od stwierdzenia, że dostawca jest na straconej pozycji – jak często się sądzi. Propozycje wspólnej optymalizacji procesów logistycznych, pod warunkiem, że są odpowiednio uargumentowane, leżą bowiem w interesie obu stron. Sieć handlowa, wbrew krążącym opiniom, nie jest organizacją nastawioną tylko i wyłącznie na wykorzystywanie dostawców. Sieć handlowa optymalizuje swoje procesy logistyczne, gdyż chce

Wniosek z tego jest jeden: obie strony mają ten sam cel, jednak jego zakres może się różnić. Wspólne rozwiązania optymalizacyjne powinny więc dążyć do realizacji tego celu, gdyż jego niezrealizowanie generuje wymierne straty po obu stronach, a dodatkowo istnieje ryzyko utraty klienta. Efektywna współpraca logistyczna pomiędzy siecią handlową a dostawcą leży w interesie obu stron. Wspólne operacyjne spotkania pomagają we wzajemnym zrozumieniu potrzeb. Istotne jest uświadomienie sobie bardzo istotnego faktu: poprzez sprawną logistykę wspólnie dążymy

do usatysfakcjonowania naszych klientów, bo w przeciwnym razie ich stracimy i skorzysta na tym konkurencja.

Droga do obniżania kosztów

Warto przy tej okazji poddać głębszej analizie koszty poszczególnych ogniw w łańcuchu dostaw typowej sieci wielkoformatowej. Zauważyć można wiele obszarów podlegających wspólnej, wraz z dostawcami, optymalizacji kosztów logistycznych (patrz rysunek 2). Jak łatwo zauważyć, ogromny potencjał tkwi między innymi we wspólnej optymalizacji procesów transportowych. Istnieje wiele możliwości obniżania kosztów transportowych dzięki partnerskiej współpracy. Rozwiązania typu back-hauling i front-hauling są powszechnie znane, nie wspominając o różnych rozwiązaniach IT usprawniających organizację transportu. Pojawiły się również inne, bardziej nowatorskie rozwiązania, które warto wziąć pod uwagę. Jednym z nich jest budowa klastra transportowego, czyli grupy nadawców, dysponujących odpowiednio dużymi wolumenami, którzy zdecydowali się wspólnie optymalizować koszty. Pierwsze klastry transportowe już powstają, np. projekt T-Scale koordynowany m.in. przez Instytut Logistyki i Magazyinowania. Spodziewać się można rozwoju koncepcji klastrowych w transporcie, gdyż ta forma współpracy wpływa na zwiększenie wykorzystania powierzchni ładunkowej pojazdów. Według europejskich statystyki wykorzystanie powierzchni ładunkowej pojazdów jest bardzo dalekie od efektywności (patrz rysunek nr 3). Zachęcam zatem do brania pod uwagę także niestandardowych rozwiązań optymalizacyjnych jako źródła logistycznej przewagi konkurencyjnej.

Dwie strony, jeden cel

Reasumując – to, czy współpraca logistyczna będzie odbywała się na zasadach partnerskich, w dużej mierze zależy od podejścia sieci handlowej, ale również i podejścia dostawców. Niewątpliwie istnieje ogromny potencjał takiej współpracy, której wynikiem jest realna szansa na wspólną, efektywną optymalizację procesów logistycznych. Podstawą jednak jest wzajemne zrozumienie logistycznych potrzeb oraz logistycznych możliwości. Nie jest tajemnicą fakt bardzo długiej listy uwag dostawców względem sieci handlowych i odwrotnie. Niestety, bez przeanalizowania tych uwag trudno jest mówić o efektywnej logistycznej współpracy. To jednak temat na odrębny artykuł. ◀

Tomasz Sączek
Graphene Partners
www.graphenepartners.com