

*Piotr Kulagowski*

## **PARTNERSTWO W ŁAŃCUCHU DOSTAW PODSTAWĄ BUDOWANIA POZYCJI RYNKOWEJ JEGO UCZESTNIKÓW**

---

Until recently Supply Chain Management was considered by many companies as an area with limited value added potential. This however has been changed in a revolutionary way by the emergence of information technology solutions enabling real time information exchange and real time supply chain optimisation. This revolution doesn't only mean better resource utilisation and simple cost reduction. It also means integration of company's operations with its suppliers, service providers and customers which for most of Polish companies is related to dramatic change in the philosophy of doing business.


The integration results in a new situation on the market. The competition as before is driven by cost efficiency and customer satisfaction but the market players are changing from individual organisations to chains of strongly linked companies concentrated on best performance for final consumer.

The influence of Supply Chain Integration on the position of a company can be analysed taking as an example the situation of producers on Polish consumer market. For the past couple of years their competitive position has been impaired by the emerging hyper and supermarket channel (mass distribution chains) which to date took over c.a. 22% of retail sales in Poland. If Poland is to follow the Western Europe development patterns this trend will continue. The wholesale channel responded to this situation by capital consolidation of major players, collaborative purchases, vertical integration and offering additional services (such as for example transportation). This however might not be enough to survive for local and regional wholesale networks given that strong financial position of mass distribution chains allows them for numerous customer attracting initiatives. The emergence of mass distribution chains reduced margins of both producers and wholesalers and one of the strategic alternatives for them is to build new distribution channel to the market driven by the newest technology solutions and the idea of supply chain integration. The new channel consists of a "virtual" part allowing for electronic ordering, order and payment processing and distribution planning integrated with the "real" part responsible for physical delivery of ordered goods (producers and distributors). This channel offers the retailer or the consumer the widest possible offer range and additional value of for example "to door" delivery at the price comparable to this offered by mass distribution chains. For the producers and distributors it offers high volume turnover without any pressure from intermediaries and the ability of effective demand forecasting and communicating new product offering to the market.

*Piotr Kulagowski*

## Zagadnienia

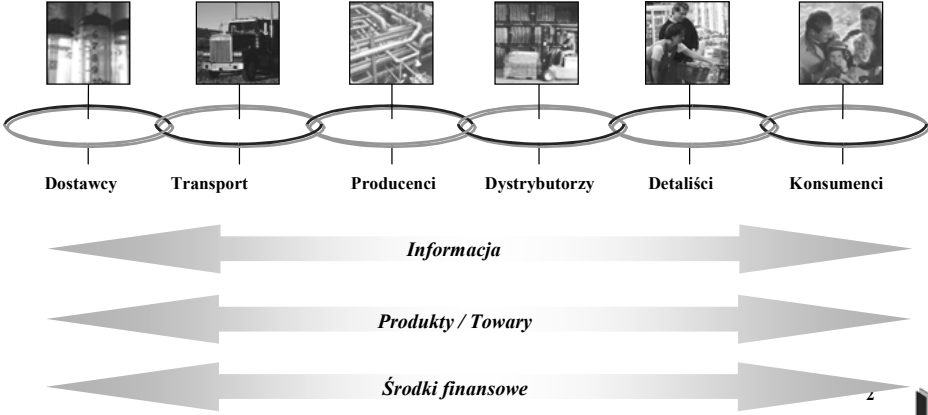
- Trendy w zarządzaniu łańcuchem dostaw
- Wpływ zmian w łańcuchu dostaw na pozycję konkurencyjną firm na przykładzie rynku konsumenckiego



1

## Łańcuch dostaw obecnie

Łańcuch dostaw definiowany jest jako proces przepływu materiałów, produktów oraz usług, a także informacji i środków pieniężnych w celu realizacji potrzeb finalnego odbiorcy



Dostawcy    Transport    Producenci    Dystrybutorzy    Detaliści    Konsumenci

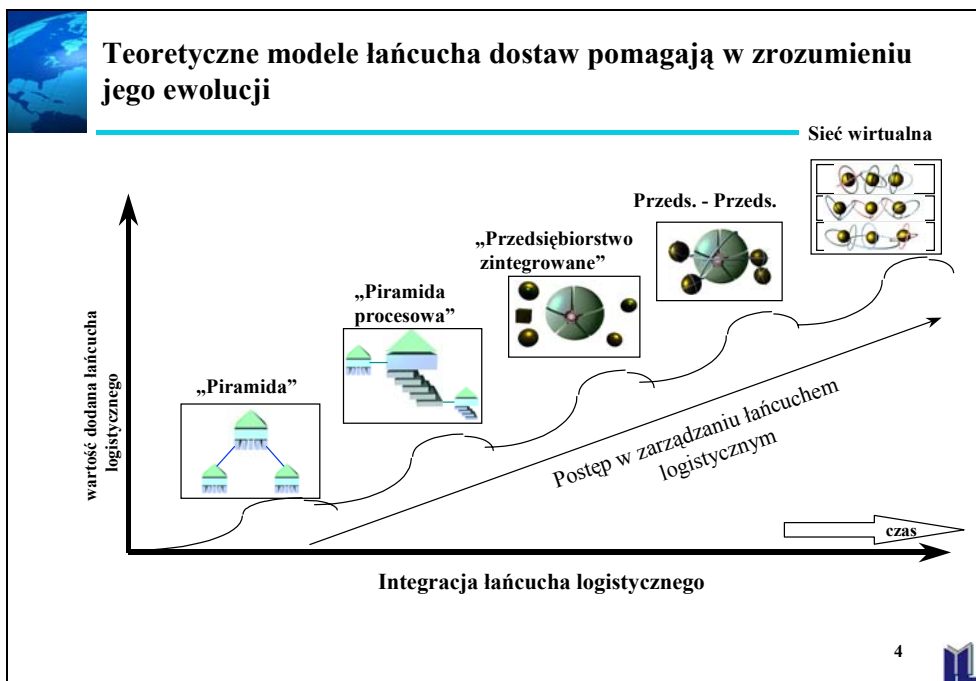
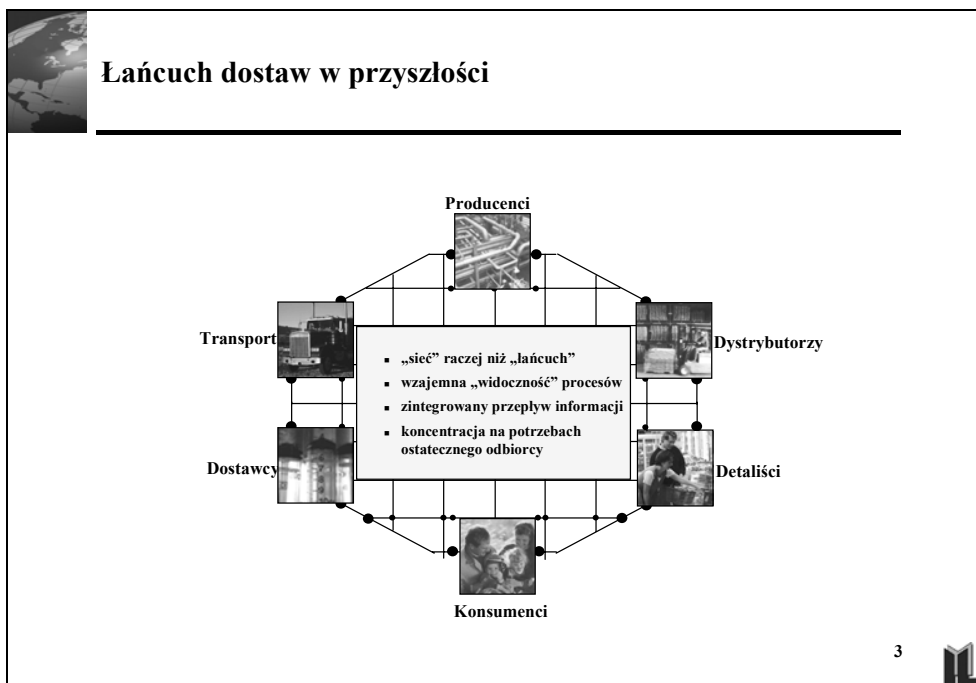
*Informacja*

*Produkty / Towary*

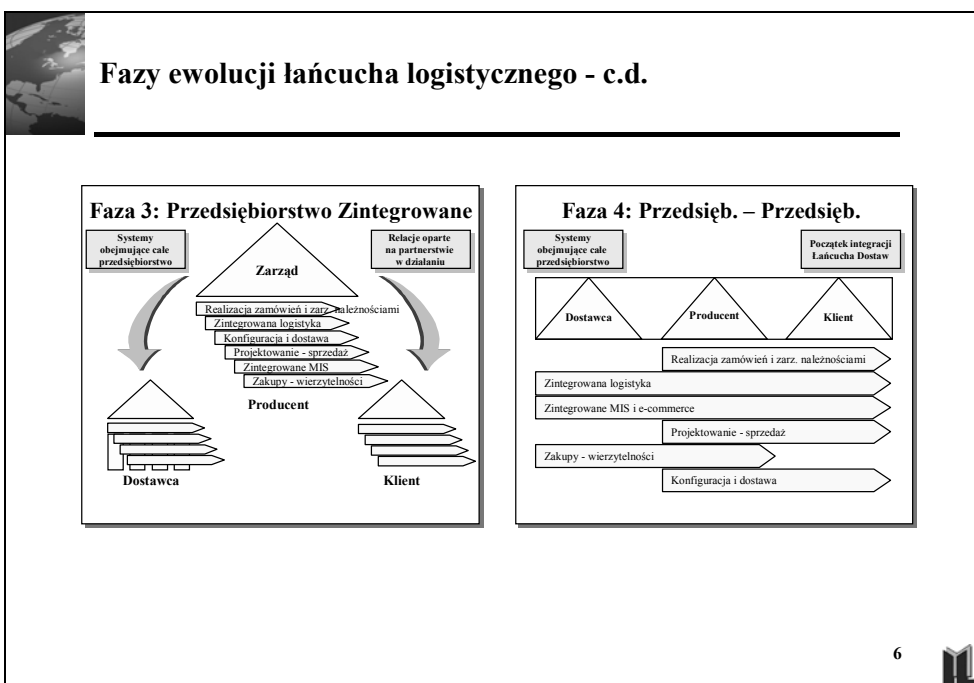
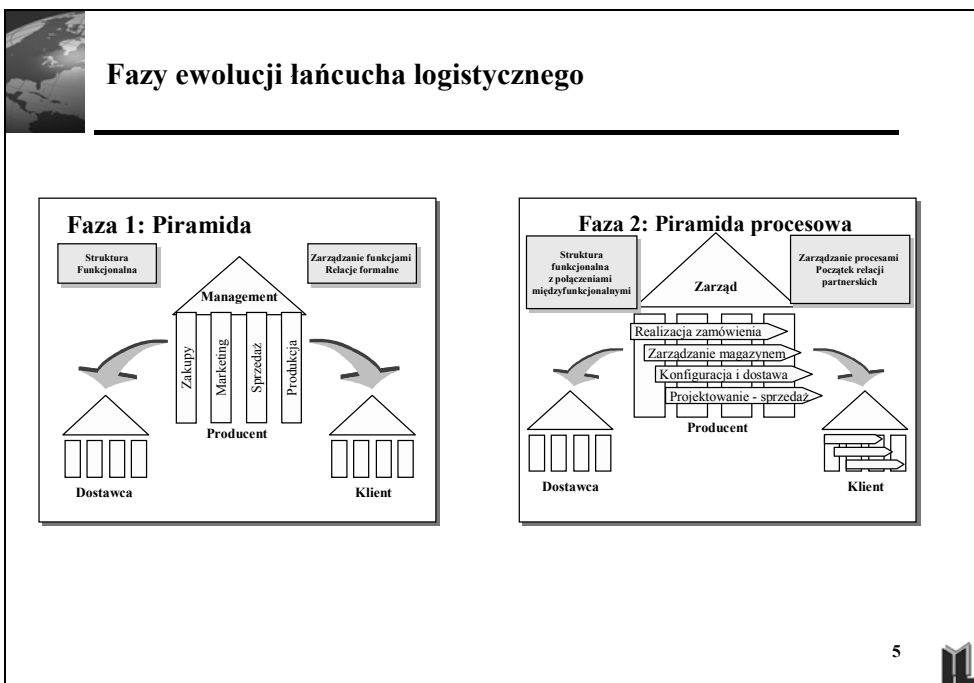
*Środki finansowe*

2

*Partnerstwo w łańcuchu dostaw podstawą budowania pozycji rynkowej jego uczestników*



Piotr Kulagowski



**Partnerstwo w łańcuchu dostaw podstawą budowania pozycji rynkowej jego uczestników**

### Fazy ewolucji łańcucha logistycznego - c.d.

**Faza 5: Sieć wirtualna**

Systemy obejmujące całą sieć      Zarządzanie relacjami

Klient 1      Dostawca 1

Klient 2      Producent      Dostawca 2

Łańcuch logistyczny przyszłości?

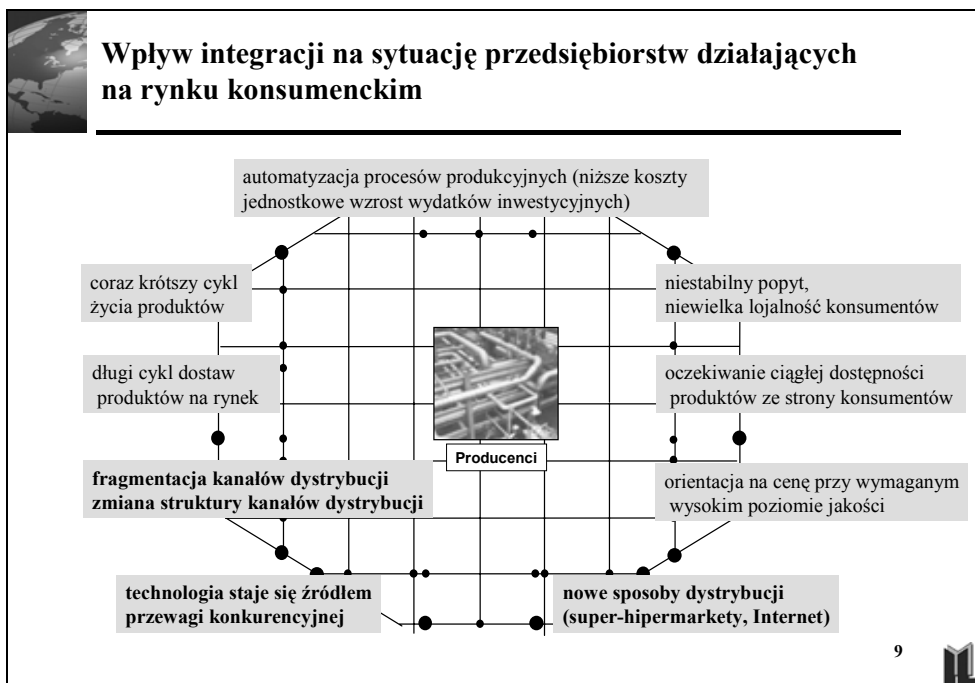
7

### Fazy ewolucji łańcucha logistycznego - podsumowanie

	Piramida	Piramida procesowa	Przedsiębiorstwo zintegrowane	Przedsięb. – Przedsięb.	Sieć wirtualna
<b>Strategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>integracja funkcjonalna</li> <li>koszty i efektywność</li> <li>co możemy wyprodukować?</li> <li>produkty masowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>między - funkcjonalna integracja</li> <li>brak integracji z dostawcami i klientami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>częściowo opracowana strategia łańcucha logistycznego</li> <li>postępująca wew. integracja procesów łańcucha log.</li> <li>produkty wg indywid. wymagań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>strategia łańcucha logistycznego</li> <li>całkowita integracja wewn.</li> <li>rozwiązania wg ind. wymagań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>szybka odpowiedź na nowe potrzeby</li> <li>uniwersalność zasobów i elastyczność źródłem przewagi konkurencyjnej</li> </ul>
<b>Procesy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>skoncentrowane w departamentach</li> <li>komunikacja nieformalna wew. departamentów</li> <li>brak miar efektywności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>grupy między- funkcjonalne</li> <li>między-departamentowa koordynacja procesu</li> <li>funkcjonalne i departamentowe miary efektywności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"właściciele procesów"</li> <li>niektóre procesy sięgają poza przedsiębiorstwo do partnerów handlowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>całkowite odejście od działań funkcjonalnych na rzecz procesów łańcucha dostaw</li> <li>całkowita integracja procesów z partnerami (dostawcy/klienci)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>całkowita integracja "end to end"</li> <li>nastawienie na nowe szanse i maksymalizowanie wartości dodanej</li> </ul>
<b>Ludzie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>eksperti w swoich dziedzinach</li> <li>kultura nieufności</li> <li>ja robię swoje, ty rób swoje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>grupy kros-funkcjonalne odpowiedzialne za proces</li> <li>początek szkoleń w zakresie zarządzania łańcuchem logistycznym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>przeszkoleni w zakresie zarządzania łańcuchem log.</li> <li>wykorzystywane niektóre miary i wskaźniki efektywności łańcucha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>grupy zadaniowe obejmujące proces i relacje z partnerami</li> <li>miary i wskaźniki efektywności łańcucha</li> <li>wykształceni pracownicy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>grupy zadaniowe obejmujące proces i relacje z partnerami</li> <li>miary i wskaźniki efektywności łańcucha</li> <li>wykształceni pracownicy</li> </ul>
<b>IT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>niezależnie funkcjonujące systemy</li> <li>"wysepki automatyzacji"</li> <li>namiaszka syst. transakcyjnego</li> <li>brak systemów wsp. logistykę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wprowadzenie technologii informatycznych na poziomie przedsiębiorstwa</li> <li>brak systemów wsp. logistykę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ERP</li> <li>APS</li> <li>początek e-commerce w kontaktach handlowych z niektórymi partnerami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>architektura IT wspomagająca łańcuch logistyczny</li> <li>e-commerce (EC)</li> <li>z wykorzystaniem sieci internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>architektura IT wspomagająca łańcuch logistyczny</li> <li>eE-commerce (EC)</li> <li>z wykorzystaniem sieci internet</li> </ul>
<b>Infra-struktura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>piramida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hierarchiczna struktura zarządzania</li> <li>niezależne decyzje departamentów funkcjonalnych</li> <li>początek "mentalności procesowej"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>między funkcjonalne podejmowanie decyzji</li> <li>niezależne decyzje oraz system wynagrodzeń</li> <li>piłaska piramida</li> <li>samodzielne grupy zadaniowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zarządzanie budżetem</li> <li>między-funkcjonalne podejm. decyzji oraz syst. wynagrodzeń</li> <li>partnerstwa i alliance</li> <li>zarządz. relacjami z partnerami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wirtualna struktura łańcucha dostaw</li> <li>sieć</li> </ul>

8

Piotr Kulagowski



### Wpływ integracji na sytuację przedsiębiorstw działających na rynku konsumenckim

**Sytuacja obecna:** Rozwój sieci detalicznych „dużej dystrybucji”

- około 21 % (a w dużych miastach - ok. 30 %) sprzedaży dóbr konsumenckich dokonuje się poprzez tzw. sieci detalicznych „dużej dystrybucji”
- w ostatnich czterech latach udział sieci detalicznych „dużej dystrybucji” w sprzedaży produktów konsumenckich wzrósł o około 40 %
- obecnie ok. 1.5% liczby placówek detalicznych odpowiada za 22% sprzedaży
- obecnie ok. 27 % liczby placówek detalicznych odpowiada za 61% sprzedaży
- w Polsce występuje ciągle duża koncentracja sklepów detalicznych ok. 3-5 razy większa niż w zachodniej Europie
- w porównaniu z innymi krajami europejskimi, w Polsce mały jest udział sieci detalicznych „dużej dystrybucji” w sprzedaży dóbr konsumpcyjnych
 

Francja - ok. 92%	Wielka Brytania - ok. 86%	Niemcy -ok. 78%
Hiszpania - ok. 60%	Węgry - ok. 60%	Włochy – ok. 54%
Czechy - ok. 50%	Polska - ok. 22%	
- spodziewany jest wzrost udziału sieci detalicznych „dużej dystrybucji” w sprzedaży dóbr konsumpcyjnych w Polsce:
 

2000 - ok. 30%	2003 - ok. 45%
----------------	----------------

-Źródło: CAL

10

*Partnerstwo w łańcuchu dostaw podstawą budowania pozycji rynkowej jego uczestników*

### Wpływ integracji na sytuację przedsiębiorstw działających na rynku konsumenckim

Sytuacja obecna: Rozwój sieci detalicznych „dużej dystrybucji”

- możliwość sprzedaży w dużych partiach (ekonomia skali)
- pewność zapłaty należności
- możliwość łatwej organizacji i oceny efektów promocji
- łatwa ocena wyników współpracy

---

- Wysokie koszty współpracy - duża siła przetargowa pośredników
  - opłaty za miejsce na półkach
  - uczestnictwo w kosztach promocji
  - specjalne warunki dostaw
  - wydłużone terminy płatności
  - konkurencja cenowa pomiędzy sieciami wywiera presję na producentów
  - opłaty „administracyjne”
  - pokrycie kosztów dostaw
  - ograniczenie oferty do produktów szybko rotujących
  - własne marki

---

- zwiększone koszty sprzedaży
- mniejsza marża
- mniejsza rentowność (zwrot z aktywów)

11

### Wpływ integracji na sytuację przedsiębiorstw działających na rynku konsumenckim

Sytuacja obecna: Rozwój sieci hurtowych

Rozwój sieci detalicznych

➔

Sieci hurtowe

- spadek liczby małych i średnich hurtowni o zasięgu lokalnym i regionalnym
- utrzymująca się liczba dużych sieci hurtowych o zasięgu ogólnopolskim

←

Duże potrzeby kapitałowe

Integracja kapitałowa

Integracja pionowa

Informatyzacja

Partnerstwo z producentami

12

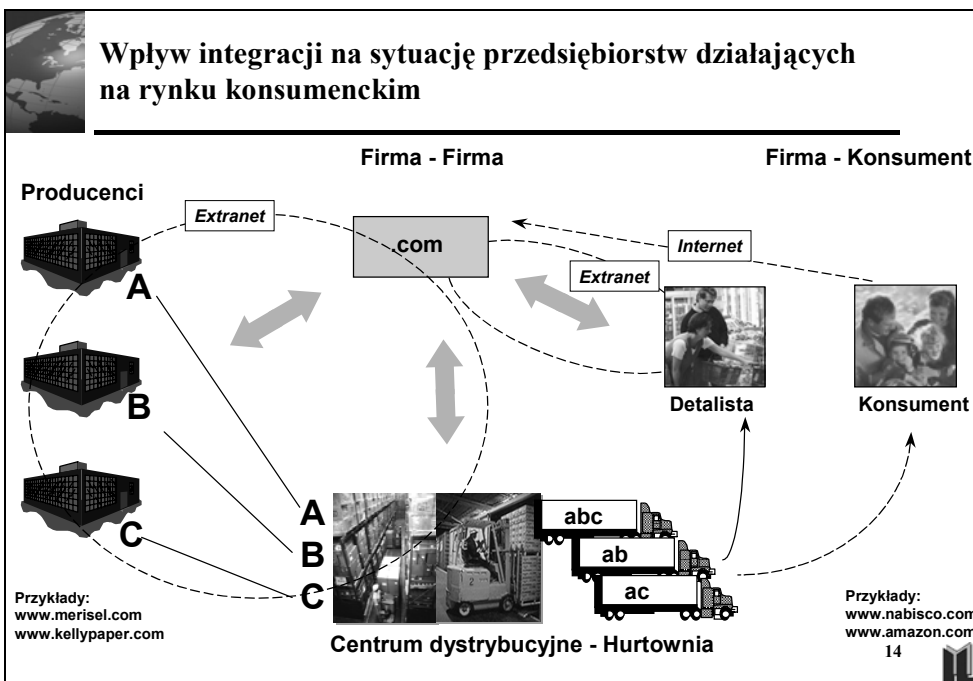
Piotr Kulagowski

### Wpływ integracji na sytuację przedsiębiorstw działających na rynku konsumenckim

A stick figure is shown scratching its head, with a speech bubble above it containing the text ".com?".


Jaka jest alternatywna droga do rynku dla producentów?

13





*Partnerstwo w łańcuchu dostaw podstawą budowania pozycji rynkowej jego uczestników*





### Wpływ integracji na sytuację przedsiębiorstw działających na rynku konsumenckim

---

Korzyści e-integracji	Obszary ryzyka
<ul style="list-style-type: none"><li>■ obniżenie kosztów obsługi administracyjnej w całym łańcuchu</li><li>■ redukcja liczby dostawców</li><li>■ skrócenie cyklu obrotu zapasami</li><li>■ ułatwione zarządzanie kanałami dystrybucji</li><li>■ zwiększenie szybkości transakcji, ułatwione rozliczenia</li><li>■ efekt ekonomii skali (budowanie trwałych układów partnerskich)</li><li>■ dostępność do informacji o rynku, możliwość generowania popytu i przewidywania jego wielkości</li><li>■ łatwość dotarcia ze zindywidualizowaną ofertą do klientów odległych geograficznie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ zaufanie do transakcji elektronicznych</li><li>■ poufność i bezpieczeństwo przekazywania danych</li><li>■ aspekty prawne (ważność dokumentów elektronicznych, reklamacje, odpowiedzialność za towary w drodze)</li><li>■ konieczność unifikacji sposobów współpracy</li></ul>

alternatywny, atrakcyjny kanał dystrybucji

15 



### Źródła

---

<ul style="list-style-type: none"><li>■ KPMG</li><li>■ Cisco Systems</li><li>■ Thomas M. Siebel "Cyber Rules"</li><li>■ CAL</li></ul>
---

16 