

Rafał Tymków
IBS Polska

MULTI DISTRIBUTION CENTRE – ALTERNATYWA DLA SIECI SPRZEDAŻY

Multi Distribution Centre

Creates a dynamic and flexible product supply within a group, within markets and regions that can supply identical products or assortments from several parallel distribution centres or factories. Product availability is transparent across separate legal business units. A powerful tool that allows you to do business interactively with other companies that use the system regardless of whether they are part of your corporate structure or external to it.

Benefits of using The Multi Distribution Centre (MDC) provides a platform for executing fast business transactions by:

Allowing an MDC customer to:

- Interactively send BtB transit and direct delivery orders to their suppliers.
- Interactively send stock replenishment orders to their suppliers.
- View their supplying company's dispatch situation.
- The MDC availability enquiry provides information on item quantity and feasibility of dispatch date.
- Receive invoices.

Allowing an MDC supplier to:

- Interactively receive purchase orders from their customers.
- Send invoices.

The need to use the more traditional means of sending orders and invoice information is eliminated - thereby initiating a faster response time and cutting costs.

Wstęp

W Polsce od jakiegoś czasu możemy obserwować zjawisko rozwoju sieci handlowych (dystrybucyjnych). Samo pojęcie sieci na potrzeby tego opracowania należy rozbić na kilka podgrup:

- Sieci funkcjonujące w ramach jednej firmy;
- Sieci składające się z wielu podmiotów gospodarczych, zarządzane przez jednostkę nadrzędną (np. sieci supermarketów);
- Sieci współpracy, w których różne podmioty na zasadzie wspólnych celów decydują się na kooperację;

Rafał Tymków

- Inne.

Z wymienionych tutaj pierwszych trzech wariantów zdecydowanie najtrudniej zarządzać efektywnie siecią opartą o zasady współpracy. Stanowi ona z technologicznego (informatycznego) punktu widzenia najtrudniejszy problem. W przypadku jednego podmiotu zarządzającego stosunkowo łatwo zmusić wszystkie podmioty zależne do stosowania identycznego systemu informatycznego. Natomiast w sieciach współpracy ważna jest nie tylko możliwość współpracy, ale równie istotna bywa niezależność (rozumiana jako brak obciążenia wynikającego z bycia trybikiem wielkiej maszyny).

Konieczność zachowania niezależności wynika z co najmniej kilku czynników, z których najbardziej oczywiste to:

- Odrębność podmiotów gospodarczych – najczęściej posiadających różnych właścicieli – powoduje odrębność systemów raportowania zarówno na potrzeby podatkowe, jak i na potrzeby zarządów firm;
- Poszczególne firmy wchodzące w skład sieci nie są identyczne w zakresie oferowanych towarów. Bardzo często podstawą jest wspólny zakres oferowanych produktów, ale niejednokrotnie niezależnie od „wspólnej” oferty poszczególne firmy dystrybuują produkty niezależne lub wręcz nawiązują współpracę w ramach innych sieci.
- Wymaganie zorientowania się na zysk firm działających w ramach sieci oznacza konieczność różnicowania oferty w zależności od położenia geograficznego. Tak więc nawet przy posiadaniu jednego właściciela i założeniu jednorodności oferty pojawia się potrzeba dostosowania jej np. do zamożności klientów.

Równie ważny jak wymienione tu czynniki jest powód zawiązywania się sieci. Są one tworzone w celu uzyskania efektu skali, jednak w porównaniu z np. potężnymi (finansowo i technologicznie) sieciami wchodzącymi na rynek polski, nie posiadają wystarczającego potencjału do nawiązania równorzędnej konkurencji. Innymi słowy firmy tworzące sieć nie są w stanie utrzymać się na rynku jako niezależne podmioty. Z drugiej strony przechodząc do „ekstraklasy” dystrybucji nie są w stanie nawiązać rywalizacji, ponieważ przejście bardzo często oznacza konieczność wyrzeczenia się elastyczności, którą posiadały funkcjonując jako mali gracze. Po zmianie klasy stają się duzi, ale niestety okupują ostatnie miejsca tabeli.

Problem

Wynika z tego jasno, że jednym z mankamentów włączenia się w sieć jest utrata dotychczasowej elastyczności. Zwrócimy uwagę na procesy zachodzące na polskiej scenie gospodarczej: od kilku lat systematycznie dochodzi do konsolidacji w obrębie silniejszych graczy, jednak praktycznie zawsze powstanie sieci jest równoznaczne z silnym zaangażowaniem kapitałowym firmy, w obrębie której powstaje sieć. To z kolei powoduje, że proces konsolidacji przebiega powoli,

Multi Distribution Centre – alternatywa dla sieci sprzedaży

podążając za możliwościami finansowymi. Tymczasem w ujęciu makroekonomicznym czas płynie nieubłaganie i to co do tej pory stanowi o przewadze konkurencyjnej, jutro będzie wymaganiem podstawowym do wejścia na rynek i utrzymania się na nim.

Rozwiązanie teoretyczne

Wydaje się, że rozwiązanie jest bardzo proste. Jeżeli chcemy np. stworzyć sieć hurtowni zajmujących się np. dystrybucją materiałów budowlanych, należy zebrać grupę podmiotów, które będą ze sobą współpracowały. Niestety, ten zdecydowanie prosty pomysł w praktyce napotyka na poważne problemy, bo który z właścicieli firmy zgodzi się podporządkować „odgórnym” zarządzeniom, nie dostając gwarancji finansowych (np. w postaci zaangażowanego kapitału). Dlatego konieczne jest umożliwienie małym firmom stworzenie sieci współpracy, jednocześnie gwarantując im pełną odrębność. Konieczne jest też ustalenie takich metod współpracy, aby zaangażowanie w pracę sieci następowało ewolucyjnie, opierając się na rachunku ekonomicznym.

Rozwiązanie praktyczne

Jak już wspominałem wcześniej, „wyposażenie” sieci współpracy jest zdecydowanie najtrudniejszym zadaniem, tak więc rozpatrując kolejne warianty możliwych rozwiązań automatycznie rozpatrujemy warianty dla pozostałych odmian sieci. Należy pamiętać, że w każdym przypadku zakładam istnienie innych zasad rachunkowości, tak więc „sieć” powstaje po stronie systemów logistycznych i to one muszą w sobie nosić narzędzia do integracji. Ważne jest też, aby pamiętać, iż poszczególne firmy wchodzące w skład sieci muszą mieć możliwość zachowania niezależności w zakresie swojej oferty. Chodzi zatem o to, aby mogły sprzedawać zarówno produkty sieci, jak i takie, które dystrybuują na własny rachunek.

Tak więc wychodząc z powyższych założeń organizacyjnych, musimy przejść już bardziej na grunt informatyczny. I tak kolejnymi możliwościami są:

- a) Funkcjonowanie sieci w oparciu o różne systemy informatyczne;
- b) Funkcjonowanie sieci w oparciu o jeden system informatyczny.

Różne systemy informatyczne wdrożone w tej samej sieci wymagają dopasowania następujących elementów:

- a) zarządzania produktami (indeksami towarowymi), czyli sposobami:
 - kodyfikacji produktów znajdujących się we wspólnej sprzedaży, a zatem wspólnego indeksowania i nazewnictwa produktów,
 - zasadami wprowadzania nowych produktów do sieci (kto, kiedy i jak kodyfikuje nowy produkt),
 - sposobami ustalania cen i rabatów (szczególnie w odniesieniu do klientów, których oddziały są rozproszone geograficznie),

Rafał Tymków

- określanie stanów minimalnych, maksymalnych i zapasów bezpieczeństwa w magazynach,
 - innymi;
- b) zarządzania sprzedażą:
- efektywnej realizacji dostaw do klientów rozproszonych geograficznie (czyli do takich, do których dostawa jest bardziej efektywna niż od innego uczestnika sieci),
 - kontroli rozrachunków / limitów kredytowych w celu unikania zagrożeń wynikających ze złej sytuacji finansowej,
 - kontroli realizacji zamówień przyjmowanych bezpośrednio i zleczanych przez innych uczestników sieci (tak aby unikać konfliktów typu realizacja zamówień od innych uczestników jako ostatnich),
 - innych;
- c) zarządzania zakupami:
- prowadzenia wspólnej polityki zakupowej w ramach sieci, centralnego negocjowania cen,
 - prowadzenia wspólnej polityki magazynowej, zarządzaniem danym indeksem zajmuje się nie centrala, a np. podmiot, który jest zlokalizowany najbliżej producenta lub dystrybutora danego towaru,
 - bieżącego zarządzania ofertami od potencjalnych dostawców (najczęściej centralnie), ale nie można wykluczyć sytuacji, w której poszczególny uczestnik sieci zdecyduje się samodzielnie zaoferować produkt klientom,
 - innych.

Celowo wymieniam tylko kilka elementów, podczas gdy w rzeczywistości ilość zmiennych jest nieporównywalnie większa. Ważne jest natomiast to, że likwidacja powyższych ograniczeń nie jest niemożliwa, ale nastęca wielu problemów, które można podzielić na dwie zasadnicze grupy:

- a) organizacyjne – takie jak: ustalenie zasad wymiany informacji, formatów wymiany, osób i instytucji odpowiedzialnych za kontrolę standardów;
- b) techniczne – budowa wielu interfejsów pomiędzy różnymi systemami.

Chcąc obiektywnie ocenić te dwa problemy, należy zauważyć, że zdecydowanie bardziej kosztowne jest budowanie interfejsów pomiędzy różnymi systemami. W wielu przypadkach zbudowanie sieci interfejsów, które wymieniałyby wszystkie wymagane informacje pomiędzy nawet małymi systemami informatycznymi, a następnie monitorowanie tej sieci, może być w perspektywie kilku lat zdecydowanie droższe niż wdrożenie wspólnego (niekoniecznie taniego) systemu dla całej grupy.

Proszę uwzględnić również element niezawodności takiego rozwiązania, w trakcie bieżącej eksploatacji, a także w momencie przeprowadzania upgrade-ów systemów u poszczególnych uczestników sieci.

Multi Distribution Centre – alternatywa dla sieci sprzedaży

Tak więc pozornie tańsze rozwiązanie w perspektywie kilku lat staje się niezwykle kosztowne.

Czy w takim razie wdrożenie jednego systemu w całej sieci automatycznie rozwiąże wszelkie problemy?

W tym miejscu trzeba sobie wyraźnie odpowiedzieć, że z całą pewnością nie wszystkie problemy zostaną rozwiązane.

Jeden system w całej grupie i tak będzie wymagał połączenia pomiędzy poszczególnymi podmiotami (tworzenia interfejsów). A co za tym idzie prawie wszystkie zastrzeżenia wymienione w odniesieniu do sytuacji funkcjonowania różnych systemów zostaną powtórzone.

Natomiast przewaga jednego systemu wdrożonego we wszystkich firmach tkwi w technicznej realizacji, a przede wszystkim w ujednocionym standardzie.

Tak więc ideał, czyli stan, w którym wszystkie firmy będą pracowały na fizycznie jednym systemie, nie jest możliwy do realizacji (bez względu na zastosowany wariant). Przyczyna takiego stanu rzeczy tkwi w jednym z początkowych założeń do tworzenia „sieci współpracy”, a mianowicie – rozproszeniu własności poszczególnych podmiotów w obrębie sieci.

W związku z tym właśnie pomiędzy optimum (z punktu widzenia przetwarzania informacji), czyli jednym centralnym systemem a systemami połączonymi siecią interfejsów tkwi obszar, który decyduje o jakości całego rozwiązania. Tym samym jest to obszar, który determinuje sytuację całej grupy.

Skupmy się teraz nad sprawnym przepływem informacji, w jaki sposób powinien być realizowany?

Skoro ideałem jest jeden wspólny system, ale niestety z przyczyn obiektywnych niemożliwe jest wdrożenie „ideału” w życie, w takim razie optymalnym rozwiązaniem są:

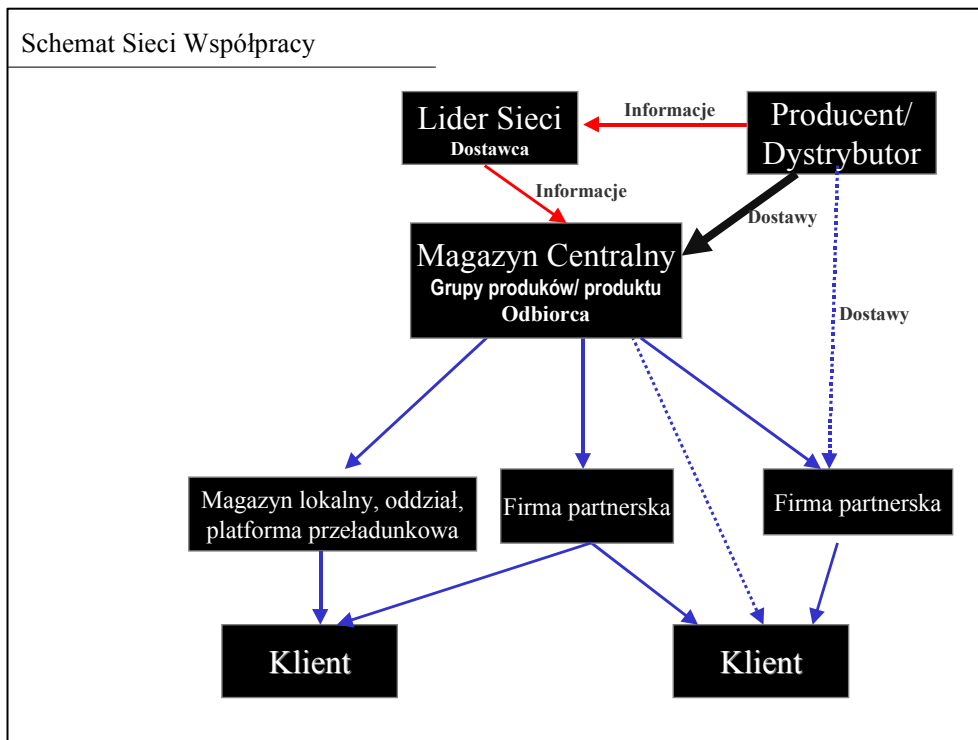
- systemy, które (on line) bez „zbędnej zwłoki” wywołanej technologią są w stanie wymieniać się informacjami;
- systemy, które wymieniając się informacjami „pamiętają” o różnej strukturze właścicielskiej, a tym samym o konieczności uzupełnienia procesu wymiany informacji np. o wystawienie faktury;
- systemy, w których ze względu na interes grupy można wyraźnie określić lidera (czyli podmiot centralny), przy czym „centralność” nie powinna być narzucona odgórnie jednemu podmiotowi, a powstawać w miarę potrzeb, np. zarządzania zakupami;
- lider powinien swoją wiedzę w sposób maksymalnie szybki udostępniać innym uczestnikom sieci (przez wiedzę rozumieć pewne parametry mające wpływ na logistykę, jak np. definicje indeksów, sposoby kalkulacji cen, warunki sprzedaży dla określonych grup klientów...);

Rafał Tymków

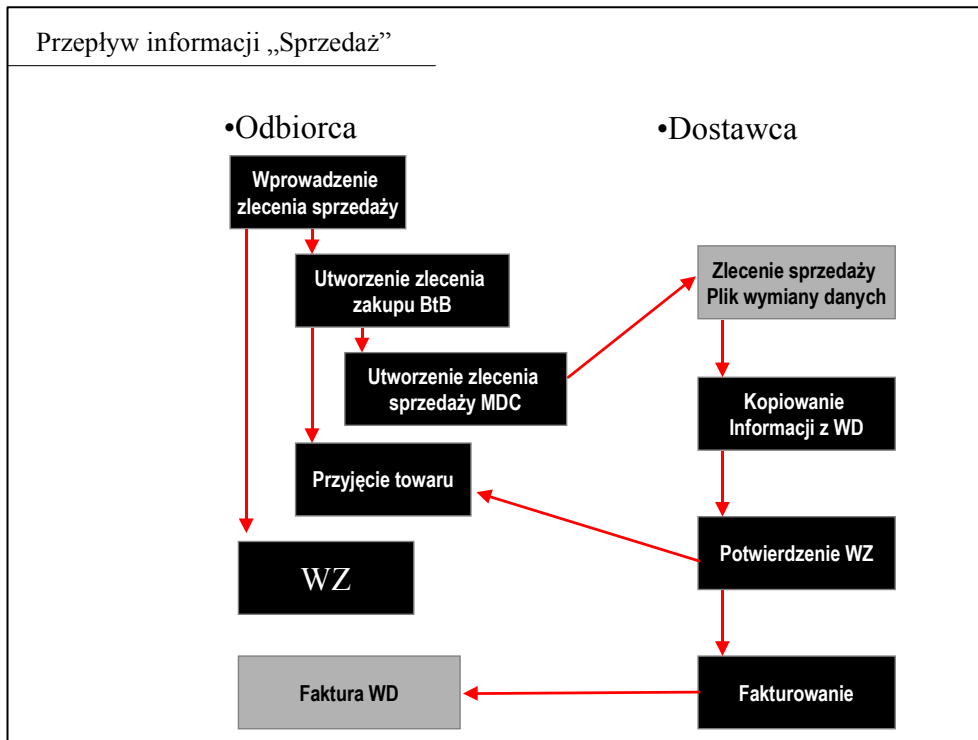
- natomiast uczestnicy sieci powinni zachować pełną niezależność w zakresie ewentualnego wprowadzenia innych produktów do sprzedaży, a także z przyczyn oczywistych niezależność w zakresie systemów rachunkowych;
- systemy połączone w sieć powinny w sytuacji braku danego towaru automatycznie łączyć się z systemem lidera, tak aby zamówić i odebrać towar, który jest potrzebny do obsłużenia klienta, z zachowaniem wymogów prawnych (WZ, Faktura, PZ...).

Tak więc podsumowując, można powiedzieć, że skoro nie jest możliwa praca na jednym fizycznym systemie wszystkich firm, dobrze byłoby mieć „wspólny” system logistyczny.

Wyglądać mógłby następująco.



W takim przypadku przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami wymagałby uwzględniania przepisów prawa (PZ, WZ, Faktura) i po zautomatyzowaniu miałby następującą strukturę:

Multi Distribution Centre – alternatywa dla sieci sprzedaży

Przeływ ten opiera się na wymianie danych pomiędzy systemami, gdzie czynnikiem inicjującym jest wprowadzenie zlecenia sprzedaży. Zlecenie sprzedaży może dotyczyć następujących produktów:

- Produkty są dostępne w magazynie firmy, do której zwrócił się klient i należą, lub nie do oferty „sieci”. W takim przypadku dokonywana jest normalna sprzedaż.
- Produkty nie są dostępne w magazynie ze względu na ich brak, ale należą do oferty „sieci”, która powinna się w tym magazynie znajdować. W takim przypadku należy uruchomić proces „zaopatrzenia firmy” w jednostce nadrzędnej (lider, dostawca, magazyn...).
- Produkty nie są dostępne w magazynie, ponieważ należą do oferty „na zamówienie klienta”. W takim przypadku należy zrealizować zlecenie bezpośredniej dostawy od jednostki nadrzędnej do klienta.
- Produkty nie są dostępne w magazynie, ale nie stanowią oferty „sieci”. Tworzone jest zamówienie do dostawcy, które np. poprzez EDI może zostać wysłane.

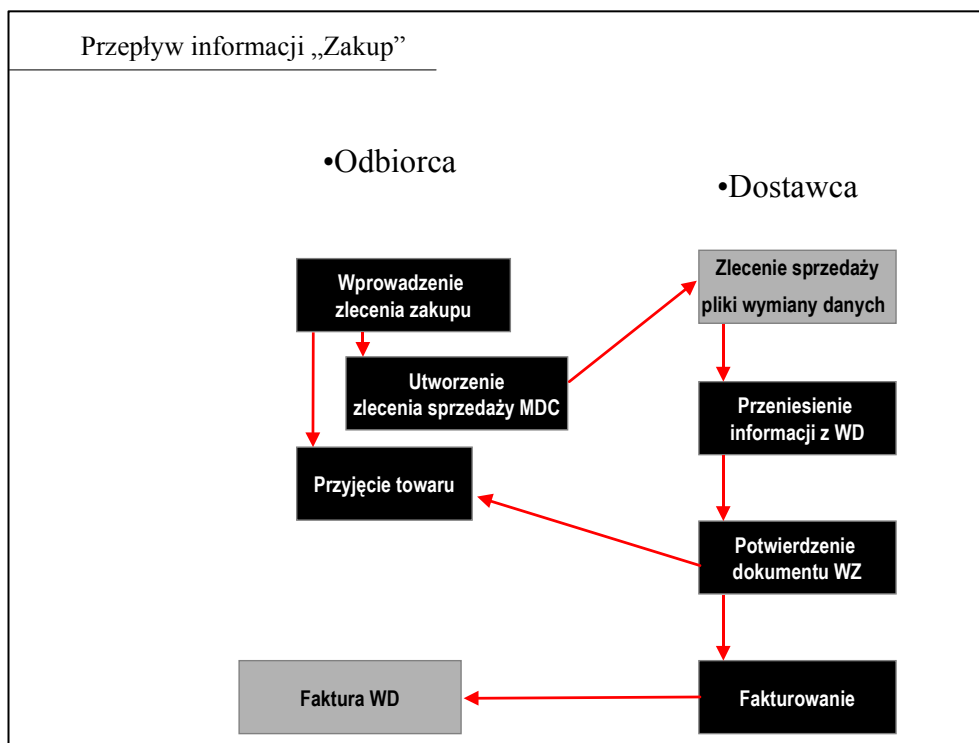
Rafał Tymków

Jak widać, podstawowe różnice opisane w powyższych punktach można sprowadzić do sposobu zachowania się w sytuacji niedoborów. Można postawić nawet pytanie jaka jest różnica pomiędzy normalną obsługą zleceń przez EDI a rozwiązaniem MDC. Różnice podstawowe są trzy.

Po pierwsze, zidentyfikowanie produktu jako „sieciowego” i określenie w zależności od stanu magazynowego następuje automatycznie.

Po drugie, samo przetwarzanie zamówienia w systemach dwóch różnych podmiotów gospodarczych odbywa się z minimalnym udziałem człowieka, który można sprowadzić do potwierdzania fizycznych przemieszczeń towaru. W klasycznym EDI mamy do czynienia z sytuacją, kiedy „system” zastępuje człowieka tylko podczas wprowadzania danych, natomiast dalsze ich przetwarzanie odbywa się „normalnie”, czyli z wykorzystaniem standardowej automatyki.

Po trzecie, wzajemne rozliczenia firm działających w „sieci” są ograniczone do minimum; wymiana i tworzenie dokumentów na potrzeby rachunkowości odbywa się natychmiast i nie musi wymagać udziału człowieka.



Pozostaje jeszcze jeden ważny element, a mianowicie zarządzanie indeksami towarowymi. Pod tym pojęciem kryją się następujące elementy:

Multi Distribution Centre – alternatywa dla sieci sprzedaży

- Centralne zarządzanie kodami produktów, czyli sytuacja, w której podmiot zarządzający danym produktem, grupą produktów, całą ofertą podejmuje decyzje o parametrach produktu takich np. jak: kod, opis, jednostki sprzedaży, zależności między jednostkami, ceny sprzedaży – zarówno te ustalane bezwzględnie (kwotowo), jak i obliczane dynamicznie (marża);
- Przesyłanie niezbędnych informacji do podmiotów działających w sieci. W celu zminimalizowania przepływu zbędnych informacji należy udostępniać informacje w miarę potrzeb np. przy stosowaniu marży liczonej od rzeczywistych kosztów, zbędne jest podawanie ceny sprzedaży występującej w poszczególnych podmiotach sieci, ponieważ mogą się one różnić np. kosztami transportu, a co za tym idzie, ostateczna cena po naliczeniu marży może być inna.

Podsumowując, sam pomysł na MDC nie stanowi rewolucji, przełomu technologicznego lub koncepcyjnego. Powstał raczej jako uzupełnienie ogólnej koncepcji elektronicznej wymiany danych, o potrzeby, które występują w grupach firm współpracujących (sieciach). MDC stanowi brakujące ogniwo w zakresie kooperacji pomiędzy firmami, które nie stanowią jedności, ale w jedności upatrują swój sukces.

MDC ma także stanowić gwarancje dla przedsiębiorców bezbolesnego wycofania się z sieci w sytuacji, kiedy ta współpraca nie będzie układała się zgodnie z oczekiwaniami. I wreszcie, MDC ma ograniczyć nakłady na utrzymanie systemów informatycznych, przy zachowaniu ich bardzo wysokiej jakości.