

Agata Kobyłt¹

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Andrzej Bujak²

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Zarządzanie kategoriami w łańcuchu dostaw na przykładzie sektora budowlanego

1. WSTĘP

Zarządzanie kategoriami produktów w łańcuchu dostaw wymaga identyfikacji struktury łańcucha oraz wskazania czynników kształtujących kategorie produktów w łańcuchu. Sposób kształtowania się kategorii oraz wskazanie ogniw, w których powstają ma wpływ na zarządzanie przepływami materiałowymi oraz informacją w całym łańcuchu dostaw. Zarządzanie kategoriami powinno kształtować zarówno przepływy w sferze zaopatrzenia jak również rozwiązania dystrybucyjne w całym łańcuchu. Niniejsze opracowanie ma na celu określenie struktury łańcucha w sektorze budowlanym, identyfikację ogniw, w których tworzone są kategorie produktów oraz sformułowanie wniosków dotyczących wpływu kategorii produktów na przepływy materiałowe i informacyjne w łańcuchu dostaw.

2. ŁAŃCUCH DOSTAW W SEKTORZE BUDOWLANYM

Łańcuch dostaw w sektorze budowlanym definiowany jest jako system, w którym dostawcy, kontrahenci, klienci i ich przedstawiciele współpracują ze sobą w sposób skoordynowany, aby pozyskiwać i wykorzystywać informacje, w celu wyprodukowania, dostarczenia materiałów, robót tymczasowych, urządzeń i pracy i / lub innych zasobów dla projektów budowlanych [1]. Wśród podstawowych zagadnień, które są szczególnie ważne w łańcuchu dostaw w sektorze budowlanym można wyróżnić [1]:

- przepływy materiałowe,
- przepływy informacji,
- przepływy maszyn i urządzeń,
- zarządzanie relacjami pomiędzy partnerami w łańcuchu.

Głównym celem zarządzania w łańcuchu dostaw jest odpowiedni poziom obsługi klienta, przy zachowaniu możliwie najniższych kosztów całego łańcucha, gdzie głównymi obszarami oceny są elastyczność i skuteczność realizacji przepływów. W świetle światowych badań [1] istnieje niewielka wiedza na temat wpływu klientów na zarządzanie łańcuchem dostaw w sektorze budowlanym, a co za tym idzie, strategie realizowane w tych łańcuchach są mało elastyczne w dopasowywaniu się do zmieniających się wymagań klientów w zakresie kosztów, czasu i jakości, w warunkach niepewności.

Identyfikacja możliwości tworzenia kategorii produktów w sektorze budowlanym opiera się na kluczowym obszarze obserwacji - przepływach materiałowych w łańcuchu dostaw.

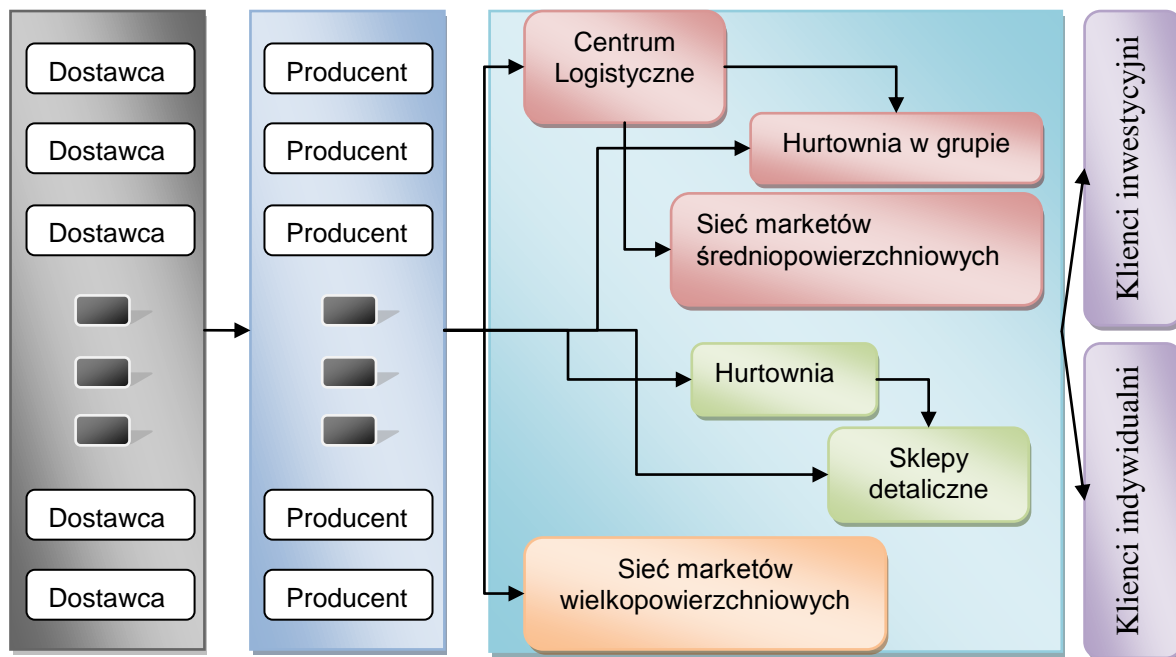
2.1. Identyfikacja przepływów materiałowych w łańcuchu dostaw w sektorze budowlanym

W sektorze budowlanym przepływy materiałowe obejmują łańcuch składający się z ogniw dostawców, producentów oraz dystrybutorów, którzy działają na tym samym rynku w warunkach wysokiej konkurencji, obsługując te same grupy odbiorców. Identyfikacja struktury rynku została

¹agata.kobyłt@wsb.wroclaw.pl

²andrzej.bujak@wsb.wroclaw.pl

przeprowadzona w trakcie badań na kategoriach produktów prowadzonymi przez autorów od roku 2009. Strukturę prezentuje rys.1.



Rysunek 1 Struktura przepływów materiałowych w łańcuchu dostaw w sektorze budowlanym

Źródło: opracowanie własne

W badanych przepływach zaobserwowano, że dostawcy i producenci nie tworzą kategorii produktów lub sprzedają swoje produkty grupując je w „systemy”, co oznacza tworzenie komplementarnych grup produktów, przeznaczonych do określonych zadań w realizacji inwestycji budowlanych.

Dystrybutorzy w sektorze budowlanym pozyskują towary u producentów, oferując różnorodne produkty, od konkurujących na rynku producentów materiałów budowlanych. Taki model biznesowy zakłada stworzenie klientowi możliwości wyboru pomiędzy produktami względem siebie substytucyjnymi, co daje możliwość zarządzania produktami w układzie kategorii produktów. Zróżnicowanie ogniw dystrybucyjnych wynika z kilku czynników:

- przyjętej strategii rynkowej
- obsługiwanego klienta docelowego,
- skali sprzedaży,
- przynależności/braku przynależności do grupy.

2.2. Charakterystyka ogniw dystrybucyjnych w łańcuchu dostaw w sektorze budowlanym

Relacje w łańcuchu dostaw wpływają na zarządzanie wszystkimi przepływami w łańcuchu. Charakterystyka poszczególnych ogniw łańcucha pozwala na identyfikację rodzaju przepływów i głównych czynników je kształtujących:

- a) Centrala: Magazyny centralne – jednostki dystrybucyjne zlokalizowane w centrali Grupy, która zrzesza dystrybutorów regionalnych. Jej celem jest zaspokajanie potrzeb swoich odbiorców (hurtowni oraz marketów średniopowierzchniowych), które z powodu limitów logistycznych nie chcą kupować u producentów. Oferują szeroki asortyment, od wielu producentów, nie obsługują klientów ostatecznych.
- b) Hurtownie zrzeszone w grupie – odrębne od centrali prawnie podmioty, działające na podstawie umowy o współpracy z Grupą. Oferują szeroki asortyment od wielu producentów, mogą

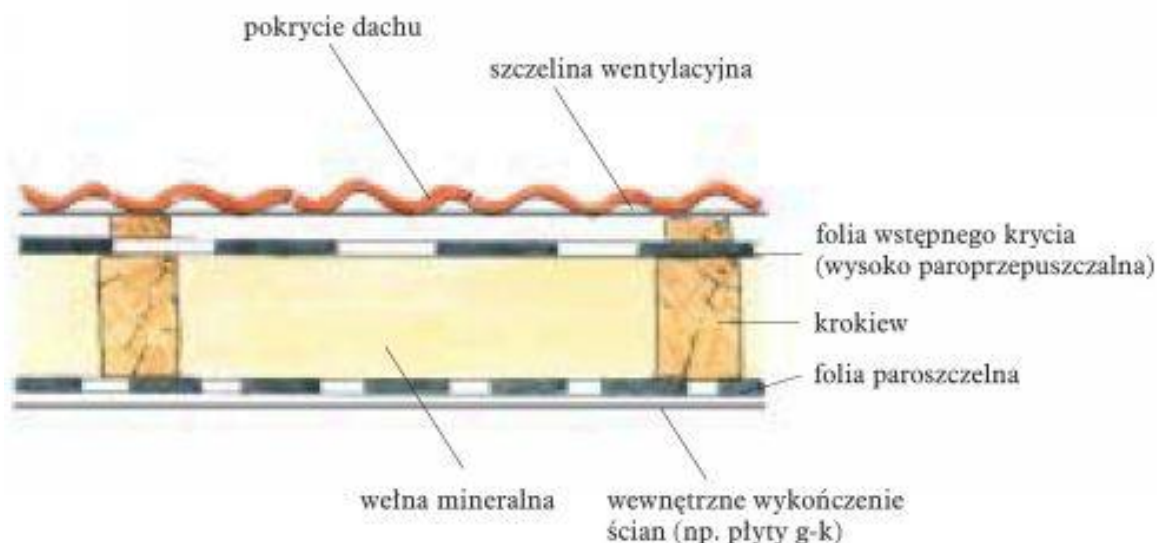
dokonywać zakupów w centrali grupy lub bezpośrednio u producentów. Obsługują klientów inwestycyjnych i indywidualnych.

- c) Markety średniopowierzchniowe – odrębne od centrali prawnie podmioty, które wykorzystują markę i model biznesowy opracowany w Grupie. Działają w małych i średnich miejscowościach, stanowiąc alternatywę dla marketów wielkopowierzchniowych. Dokonują zakupów u producentów i w centrali Grupy. Obsługują klientów indywidualnych.
- d) Hurtownie niezrzeszone – oferują szeroki asortyment, który kupują bezpośrednio od producentów. Obsługują klientów inwestycyjnych i indywidualnych.
- e) Sklepy detaliczne – kupują niewielkie ilości produktów głównie w hurtowniach. Oferowany asortyment jest różnorodny i niewielki w stosunku do szerokości grupy asortymentowej lub bardzo szeroki, ale wysoko wyspecjalizowany. Obsługują klientów indywidualnych
- f) Markety wielkopowierzchniowe – zlokalizowane w dużych miastach, zaopatrują się u producentów. Oferują różnorodny asortyment, wielu producentów, zorganizowany i zarządzany w układzie grup asortymentowych. Obsługują klientów indywidualnych.

Przepływy materiałowe pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw w sektorze budowlanym opierają się na zarządzaniu grupami asortymentowymi i dostawcami. Oznacza to, że zakupy i zarządzanie produktami uzależnione są od relacji z dostawcami i nie są koordynowane w ramach kategorii produktów. Sytuacja wygląda podobnie u tych dystrybutorów, którzy zaopatrują się w centralnym magazynie lub w hurtowniach. Uzupełnianie zapasów i zarządzanie przepływem materiałów opiera się na analizie braków magazynowych i innych warunkach logistycznych (np. warunkach dostawcy dotyczących limitów logistycznych), nie uwzględniając przynależności produktu do kategorii.

3. KATEGORIE PRODUKTÓW W ŁAŃCUCIE DOSTAW W SEKTORZE BUDOWLANYM

Tworzenie kategorii produktów w sektorze budowlanym powiązane jest z etapami procesu budowlanego. Znajomość tego procesu pozwala na wykazanie, jakie produkty są niezbędne do jego realizacji w poszczególnych etapach. Jeśli za kategorię produktów uzna się postrzeganą jako jednoznaczna, możliwą do zarządzania grupę produktów/usług, którą konsumenci postrzegają jako powiązaną i/lub substytucyjną w zaspokajaniu potrzeb klienta [2], wówczas kategoria produktów w procesie budowlanym będzie obejmowała wszystkie produkty niezbędne do realizacji wydzielonej części tego procesu. Przykład prezentuje rys. 2.



Rysunek 2 Przekrój dachu z wykazaniem produktów składających się na jego wykonanie

http://www.budujemydom.pl/artykuly/318_ocieplenie_poddasza/

Takie ujęcie pozwala na wprowadzenie strategicznego podejścia do zarządzania produktami przez kategorie, które oznaczają wspomaganie sprzedawców w formułowaniu odpowiednich kombinacji produktów, we właściwych cenach, z odpowiednimi promocjami, we właściwym czasie i w odpowiednim miejscu [3]. Zarządzanie kategoriami będzie oznaczało tworzenie przekrojowych zespołów identyfikujących kategorie produktów, wprowadzanie rozwiązań w ramach kategorii poprzez nadawanie im statusu strategicznych jednostek biznesowych. Celem jest osiągnięcie operacyjnych (bieżących) rezultatów przez sprzedawców oraz powiązanych z nimi partnerów w łańcuchu dostaw, włączając w to producentów, dystrybutorów oraz pośredników, poprzez skupienie się na potrzebach konsumentów [4].

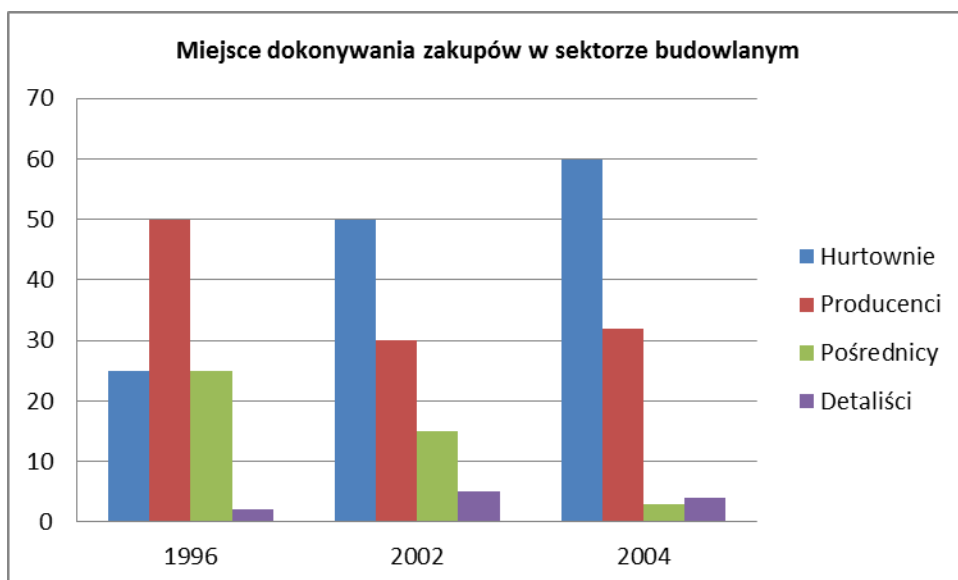
Należy zwrócić uwagę na pojawiające się coraz częściej w ofertach dystrybutorów możliwości wyceniania i dokonywania zakupów w ramach kategorii produktów. Praktyka taka staje się elementem konkurencji na rynku, którego celem jest pozyskanie i utrzymanie lojalności klienta. Dotyczy to w szczególności klientów indywidualnych, dla których propozycja taka niesie dodatkową wartość: przy braku znajomości procesów budowlanych, wraz z produktami otrzymują dokładną kalkulację kosztów, serwis logistyczny oraz porady techniczne. Obserwacja ta pozwala na sformułowanie wniosku, że oferowanie kategorii produktów staje się powszechnie stosowanym narzędziem konkurencji na rynku materiałów budowlanych. Rozpatrywanie jej w kontekście logistyki w łańcuchu dostaw staje się zatem aktualnym wyzwaniem dla menedżerów.

Identyfikacja kategorii produktów w łańcuchu dostaw w sektorze budowlanym wymaga określenia rodzaju, szerokości i głębokości asortymentu, który jest w ofercie partnera. Realizacja celu, który stawiany jest w zarządzaniu kategoriami produktów wskazuje na to, że należy skoncentrować się na tych partnerach łańcucha, którzy zarządzają produktem gotowym – to oni właśnie zaspokajają potrzeby konsumentów. Wśród partnerów takich znajdują się producenci i dystrybutorzy materiałów budowlanych:

- a) producenci oferują produkty, które mogą, ale nie muszą być ze sobą powiązane. Oznacza to, że producenci, którzy oferują powiązane ze sobą (komplementarne) produkty tworzą kategorie produktów (np. producenci betonu komórkowego produkują materiały tworzące systemy produktowe składające się z produktów komplementarnych). Konsumenty mogą, ale nie muszą wykorzystać wszystkie produkty z systemu do realizacji danego etapu swojego procesu budowlanego. Producenci, którzy produkują produkty nie będące względem siebie komplementarne, nie mogą tworzyć kategorii produktów, a jedynie dostarczać produkty do kategorii tworzonych przez dystrybutorów.
- b) dystrybutorzy mogą tworzyć kategorie produktów o szerokim, różnorodnym asortymencie, składającym się z produktów różnych, konkurujących na rynku producentów. Stwarza to możliwości zaspokajania potrzeb konsumentów, którzy mogą kierować się różnymi przesłankami w dokonywaniu zakupów: przynależnością do systemu produktów, ceną, jakością, marką itp. Dystrybutorzy w swojej ofercie mogą posiadać kilka kategorii produktów, w zależności od specjalizacji firmy. Wśród dystrybutorów możemy wyróżnić również takich, którzy swoją działalność opierają na jednej kategorii produktów (np. salony łazienek, hurtownie dachowe).

Należy zwrócić uwagę na wyniki badań nad procesami i zmianami zachodzącymi w zarządzaniu logistyką w przedsiębiorstwach i przedsięwzięciach budowlanych, które wykazują miejsca, w których dokonywane są zakupy oraz częstość ich wyboru [6]. Wyniki badań prezentuje rysunek 3.

Z wywiadów przeprowadzonych z dystrybutorami materiałów budowlanych wynika, że taka tendencja wciąż utrzymuje się w sektorze. Obserwowany wzrost udziału hurtowni w sprzedaży materiałów budowlanych na rynku jest potwierdzeniem konieczności wzmocnienia i uelastycznienia przepływu towarów w łańcuchu logistycznym ukierunkowanym na zarządzanie produktami w zakresie kształtowania oferty asortymentowej oraz jej dostępności dla klientów w odniesieniu do kategorii produktów.



Rysunek 3 Miejsce dokonywania zakupów w sektorze budowlanym

Źródło: [6]

Zarządzanie przepływami materiałowymi opartymi o kategorie produktów w sektorze opiera się na podstawowych zasadach koordynacji w łańcuchu dostaw, odnoszących się do partnerstwa [5]:

- komunikacja – wymaga zaufania, dzielenia się informacją, dotrzymania terminów, wspólnego planowania,
- win – win – oznacza tworzenie takich relacji, aby wszyscy partnerzy w łańcuchu uzyskiwali korzyść ze współpracy,
- jakość współpracy – wymaga zaangażowania wszystkich stron we współpracę i tworzenie wartości dla klienta, w tym dzielenie się zyskami i kosztami, ograniczenie wzajemnej kontroli, bieżące przekazywanie informacji o tendencjach rynkowych.

Partnerstwo w łańcuchu dostaw współpracującym w ramach kategorii produktów powinno być zbudowane na odniesieniu wartości partnerstwa do jednostki biznesowej, jaką jest kategoria produktów. Oznacza to konieczność opracowania strategii, systemów wymiany informacji oraz koordynacji przepływami materiałowymi zorientowanych na kategorię. Systemy te obejmą wszystkich partnerów, którzy uczestniczą w przepływach materiałowych danej kategorii, a więc konsumenta kupującego kategorię, dystrybutora sprzedającego kategorię oraz wszystkich dostawców, którzy dostarczają produkty należące do kategorii. Głównym czynnikiem determinującym przepływy materiałowe w ramach kategorii produktów w łańcuchu jest system informacji. Wymiana informacji jest kluczowym elementem integracji działań logistycznych – pozwala podwyższyć jakość, obniżyć koszty i skrócić czas [7]. W zarządzaniu kategorią produktów w łańcuchu dostaw kluczowym wyzwaniem staje się zatem organizacja przepływu informacji pomiędzy partnerami współpracującymi w sprzedaży kategorii produktów jako jednostki biznesowej zaspokajającej potrzeby konsumentów.

4. PODSUMOWANIE

Tworzenie kategorii produktów w łańcuchu dostaw w sektorze budowlanym i zarządzanie nimi wymaga koordynowania przepływów informacji i materiałów pomiędzy partnerami oferującymi produkty w jednej kategorii tworzącej jednostkę biznesową. Wszystkie zadania w zakresie logistyki produktów powinny być ukierunkowane na współdziałanie na rzecz sprzedawania kategorii jako całości. Podejście takie jest zgodne z tendencjami rynkowymi, które wskazują na coraz większe

zainteresowanie konsumentów zakupami dokonywanymi w ramach kategorii produktów, którzy oczekują kompleksowej oferty w jednym miejscu, krótkim czasie i po możliwie najniższych kosztach.

Streszczenie

W artykule omówione zostało znaczenie zarządzania kategoriami produktów w całym łańcuchu dostaw. Poruszone zostały problemy związane z obsługą logistyczną kategorii w łańcuchu dostaw, problemy koordynacji oraz przepływu informacji. Analiza przeprowadzona została na przykładzie sektora budowlanego, w którym tworzenie i zarządzanie kategoriami produktów uzależnione jest od zróżnicowanych preferencji nabywców w różnych regionach kraju.

Słowa kluczowe: łańcuch dostaw, zarządzanie kategoriami, budownictwo

Category management in supply chain in construction sector

Abstract

This paper discusses the relevance of category management across the supply chain. The main issues were associated with logistics service of category in the supply chain, the material and information flow coordination. The analysis was carried out in building sector, where the creation and management of product categories is the result of the different preferences of customers in different regions of the country.

Keywords: supply chain, category management, building

LITERATURA

- [1] Tran, V. and Tookey, J. E. (2012). Directions for future construction supply chain management research in New Zealand: A real options perspective. *International Journal of Construction Supply Chain Management* 2(1), 34-45.
- [2] ECR Europe - Europe Category Management Best Practices Report; [@]: www.categorymanagement.com
- [3] Gruen T., Shah R., Determinants and outcomes of plan objectivity and implementation in category management relationship, *Journal of Retailing* Vol. 76, No.4, 2000
- [4] Koester L., Building a category management capability, UPS Supply Chain Solutions White Paper, Cleveland 2005
- [5] Hong-Minh S.M., Barker R., Naim M.M., Construction supply chain trend analysis, <http://xa.yimg.com/kq/groups/24311766/1328285954/name/article+15.pdf>
- [6] Sobotka A., Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwach budowlanych, *Górnictwo i Geoinżynieria*, Rok 29, Zeszyt 3/1, 2005
- [7] Silas Titus, Jan Bröchner, (2005) "Managing information flow in construction supply chains", *Construction Innovation: Information, Process, Management*, Vol. 5 Iss: 2, pp.71 - 82