

TEMAT NUMERU

CO E-COMMERCE OZNACZA DLA MAGAZYNU? JAK PRZEJŚĆ TRANSFORMACJĘ OD SPRZEDAŻY STACJONARNEJ DO WIELOKANAŁOWEJ I EFEKTYWNIIE ZARZĄDZAĆ PROCESAMI

AUTOR: ROBERT LUBANDY

Kiedy firma handlowa, która dotychczas zajmowała się sprzedażą stacjonarną, chce rozpocząć działalność w e-commerce, musi zmierzyć się z licznymi wyzwaniami. Handel internetowy ma swoją specyfikę, więc trzeba się do niego dobrze przygotować. Szczególnej uwagi wymagają procesy logistyczne, zwłaszcza te związane z magazynowaniem. Co zrobić, aby transformacja była efektywna?

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ na co zwrócić uwagę i jakie decyzje podjąć podczas przygotowywania firmy do sprzedaży online,
- ✓ jak specyfika e-commerce wpływa na procesy logistyki magazynowej i jakie stawia wyzwania przed organizacją,
- ✓ jak zorganizować procesy magazynowe w zależności od branży,
- ✓ jak analizować dane i z jakich wskaźników korzystać przed wdrożeniem sprzedaży internetowej,
- ✓ jak mierzyć i kontrolować efektywność procesową.

W jednym ze swoich dawnych artykułów na temat logistyki w sprzedaży internetowej napisałem: „To, w jaki sposób będziesz postrzegany i jak szybko zaliczysz pierwszy egzamin dojrzałości w e-commerce, nie zależy jedynie od strategii i marketingu. W dużej mierze sukces będzie się opierał na sprawności procesów logistycznych – w szczególności magazynowych”. Przytaczam ten cytat, ponieważ – w mojej opinii – nie stracił on na aktualności, a nawet wraz z upływem czasu stał się bardziej znaczący.

Podczas spotkań i branżowych konferencji wszyscy powtarzają podobne zdania, ale kiedy dochodzi do fazy planowania przekształceń magazynu pod kątem e-commerce, przeważają głosy tych pracowników, na których barkach dotychczas spoczywała aktywność sprzedażowa firmy działającej stacjonarnie.

WSKAZÓWKA

O logistyce i procesach w e-commerce trudno rozmawia się z zespołami przekonanyimi, że można robić biznes jak dotychczas, a jedynie pakować zakupy w ładny karton. Zapomina się o takich aspektach jak:

WSKAZÓWKA (CD.)

- dostępność grup asortymentu towarowego,
- tzw. długość zapasu,
- różnorodność grup asortymentowych pod względem gabarytu, kruchości czy też konieczności łączenia w grupy montażowe (konsolidacja przed wysyłką),
- sposoby zawierania transakcji,
- terminy dostaw w porównaniu z terminami wynikającymi z obietnicy danej klientom.

TRANSFORMACJA OD SPRZEDAŻY STACJONARNEJ DO WIELOKANAŁOWEJ

Ten kluczowy dla przedsiębiorstwa moment transformacji – od firmy handlowej sprzedającej w stałych punktach do operatora logistycznego, którego marże będą w przeważającej części generowane przez efektywność logistyki – bywa bolesny. Obserwacja wielu klientów przechodzących ten proces prowadzi mnie do uogólnionego wniosku: bez przygotowania mentalnego i procesowego całej struktury organizacyjnej niemożliwa jest udana ewolucja w stronę e-commerce.

Co więc trzeba zrobić, aby przebyć tę drogę z sukcesem (ramka 1)?

CO OZNACZA E-COMMERCE DLA PRACY MAGAZYNU

Sprzedaż online wymaga wysokiego stopnia organizacji. Brak tu miejsca na improwizację, dlatego że klient indywidualny ma mocne oręż w rękę i po porównaniu Ciebie z innymi podmiotami jest gotów go bezwzględnie użyć. Trzeba też pracować w ścisłej kooperacji z dostawcami w całym łańcuchu dostaw, w tym z firmami transportowymi i operatorami przesyłek kurierskich.

ZAPAMIĘTAJ

Logistyka w e-commerce to coś więcej niż tylko wysłanie towaru w kartonie do klienta. To przede wszystkim dbałość o dostępność produktów (użytkownik zamawia to, co zobaczył na portalu sprzedażowym, i wierzy w obiecany czas dostawy), bezbłędna kompletacja, właściwe i bezpieczne opakowanie przesyłki oraz terminowa dostawa.

Na przykładzie kilku branż najpopularniejszych w sieci przedstawię najważniejsze wyzwania, z którymi musiano się zmierzyć, aby udanie wejść na wybrany rynek dostaw za pośrednictwem internetu (ramka 2 na następnej stronie).

RAMKA 1

JAK PRZEJŚĆ TRANSFORMACJĘ OD SPRZEDAŻY STACJONARNEJ DO WIELOKANAŁOWEJ

1. **Problem „make or buy”.** Chodzi o oszacowanie stopnia efektywności finansowej przedsięwzięcia przy założeniu korzystania z usług wyspecjalizowanego operatora logistycznego lub samodzielnego realizowania procesów (po dostosowaniu magazynu).

Wskazówka: W przypadku doświadczonego operatora spodziewana jest większa efektywność przy wejściu na rynek, lecz niekoniecznie jej zwiększanie wraz z upływem czasu, ponieważ kończące się kontrakty nie motywują do dalszych inwestycji i udoskonalień. Z kolei własna inwestycja w systemy lub adaptacja już istniejących skutkują dłuższą krzywą uczenia się, ale zwiększają szanse na lepszą efektywność w związku z przywiązaniem klientów do marki.

2. **Decyzja o sposobie realizowania operacji.** To zadanie szczególnie dla osób odpowiadających za procesy magazynowe. Pracownicy mogą spróbować ocenić potrzeby we własnym zakresie lub wesprzeć się specjalistami w dziedzinie planowania. Decydującymi kryteriami będą:
 - szacowana liczba osób przy założonym poziomie realizacji zamówień (zależna od stopnia automatyzacji procesów),
 - nakłady inwestycyjne i związane z nimi ROI (planowany zwrot z inwestycji),
 - powierzchnia i pojemność magazynu.

Wszystko sprowadza się do pytania: „Zostajemy w obecnym budynku czy stawiamy nowy?”.

3. **Finansowanie inwestycji.** Obecnie realizacja inwestycji magazynowych nie musi odbywać się jedynie z wykorzystaniem środków własnych i może być wsparta leasingiem lub wynajmem (w zależności od wybranych środków produkcji). Wspomniane ROI jest jednym z kluczowych wskaźników do oceny opłacalności, niemniej trudność jego określenia (oprócz braku jasnych ram procesowych) może wynikać z szybko zmieniających się warunków prowadzenia inwestycji (cen urządzeń, czasu realizacji projektu, dostępności pracowników itd.).
4. **Czas realizacji zamówienia.** Określ stopień wrażliwości klientów na czas dostawy i porównaj z tym, który zapewnia konkurencja. Musisz rozważyć, jaki nakład sił i zasobów zainwestowanych w skrócenie tego czasu jesteś w stanie skompensować wypracowaną marżą.

Wskazówka: Trzeba odpowiedzieć sobie na pytanie, czy dostawa ma się odbyć w ciągu 24 godz. czy 48 godz. i ile to będzie kosztowało. Przestrzegam przed zbyt optymistycznym podejściem, ponieważ czas realizacji to nie tylko kompletacja, pakowanie, wysyłka i transport, lecz także realizacja dostaw i ich rozłożenie w magazynie. W tym celu należy przeprowadzić symulację procesu w warunkach spiętrzeń sprzedażowych (np. z okazji Black Friday lub Bożego Narodzenia).

RAMKA 2

PRZYKŁADY NAJWAŻNIEJSZYCH WYZWAŃ PRZY WEJŚCIU DO E-COMMERCE NAJPOPULARNIEJSZYCH BRANŻ W INTERECIE

1. Odzież i obuwie

W tej grupie asortymentowej kluczowe są dwa elementy operacyjne: dostępność na początku sezonu (kiedyś dwa okresy: lato i zima, potem cztery, obecnie 52 – każdy tydzień to nowa kolekcja) oraz niezwykle wysoki odsetek zwrotów, sięgający 50% i więcej.

Magazyn z wielopiętrową antresolą z regałami na obuwie



Źródło: materiały własne firmy LLS Austria

Przy stosunkowo krótkiej żywotności towaru i wysokiej konkurencyjności tego rynku niejednokrotnie nabiera znaczenia sprawność przyjęcia i powtórnego wprowadzenia do obrotu towaru, który był już w obiegu sprzedażowym. Prace dodatkowe nad i z towarem są często znaczącym wyróżnikiem i decydują o sukcesie w branży. Chodzi o tzw. value added services (VAS), czyli dodanie mu wartości dzięki dodatkowym zabiegom, takim jak ozdobienie, dołączenie informacji o produkcie, pakowanie lub przygotowanie do ewentualnego bezproblemowego zwrotu przez klienta.

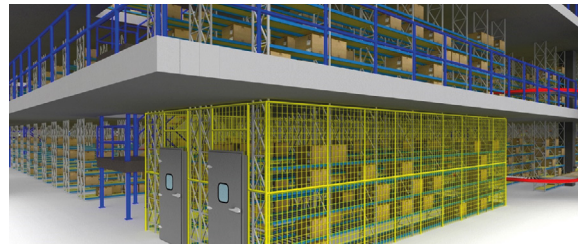
Wskazówka: W ramach działań VAS można dodać do opakowania informację o przyczynie rezygnacji z woreczka foliowego, udostępnić katalog uzupełniających produktów, zaoferować rejestrację punktów rabatowych przy kolejnych zakupach, dołączyć upominek (w zależności od wartości zakupu) itd. Te czasami drobne gesty są dostrzegane przez świadomych klientów, którzy chcą być traktowani indywidualnie i mieć przekonanie, że są doceniani.

2. Części zapasowe

W grupie odbiorców części zapasowych do samochodów nierzadko oprócz klientów indywidualnych znajdują się mniejsze i średnie zakłady mechaniczne. Charakterystyczne dla tej grupy jest składanie zamówień do ostatniej chwili okna czasowego otwartego z myślą o danej trasie. Tak więc sprawność kompletacji i konsolidacji wraz z pakowaniem staje się kluczowym czynnikiem sukcesu sprzedażowego (obok ceny towaru) w kanale e-commerce.

W tej branży nierzadko spotykane są trzy, a czasami nawet cztery różne profile klientów, co powoduje, że operator staje się operatorem „e-commerce multichannelu”. Każda jego grupa odbiorców wymaga innego sposobu dostawy i pakowania, fakturowania, innych terminów płatności, innej dostępności asortymentu czy też obsługi specjalnej w ramach tzw. marki własnej.

Plan antresoli w magazynie części zamiennych z wydzieloną strefą towarów łatwopalnych



Źródło: materiały własne firmy LLS Austria

Wskazówka: Bardzo często wraz z produktem trwałym sprzedawane są usługi dodatkowe, takie jak szkolenia, instrukcje obsługi lub wymiany części, archiwum części i modeli samochodów, bazy danych i słowniczki oraz listy zamienników wybranych modeli.

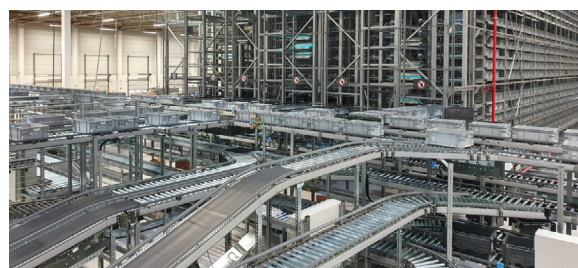
3. Media, zabawki i książki

Najistotniejsze w sprzedaży prasy i książek są ich aktualność (związana z dostępnością nowości wydawniczych) oraz zawartość magazynu, która potrafi sprostać wymaganiom najbardziej wybrednych klientów.

Zapamiętaj: W tej branży wygrywają ci, którzy potrafią przekonać wydawców o swojej sprawności operacyjnej (lead time), mają możliwie duży asortyment i umieją nawiązywać relacje z poddostawcami, żeby tworzyć łańcuchy dostaw typu sales on demand i order for order.

Wyjątkowo dużą wagę przykładają się tu do konsolidacji przesyłek, jeżeli zamówienia zawierają kilka sztuk towaru, a klient ma otrzymać je w jednej paczce.

Urządzenia typu shuttle do kompletacji towaru i konsolidacji wstępnej produktów przed pakowaniem



Źródło: materiały własne firmy LLS Austria

Toczy się jednak dyskusja, czy postępować jak czołowi gracze, którzy mogą przez swoją pozycję na rynku pozwolić sobie na brak konsolidacji wysyłek (nadrabiają ceną i wielkością asortymentu), czy też działać tak, aby odbiorca końcowy miał zawsze komplet w dostawie.

RAMKA 2

PRZYKŁADY NAJWAŻNIEJSZYCH WYZWAŃ PRZY WEJŚCIU DO E-COMMERCE W PRZYPADKU NAJPOPULARNIEJSZYCH BRANŻ W INTERECIE (CD.)

4. Kosmetyki i artykuły drogerijne

Opakowanie tych produktów jest swoistą wizytówką i głównym nośnikiem marki. W tej branży dużo uwagi poświęca się kompletności dostaw i właściwemu przygotowaniu do wysyłki, które właściwie zabezpiecza towar.

Nierzadko dostawy kosmetyków wiążą się z dodatkowym nakładem związanym z indywidualizacją opakowania (np. prezentów), dołączeniem listu z przesłaniem (np. życzeń) lub biletem rabatowego na kolejne zakupy. Tutaj każda „wkładka” traktowana jest jak oddzielny towar i musi się wpisywać w kolejność procesów magazynowych.

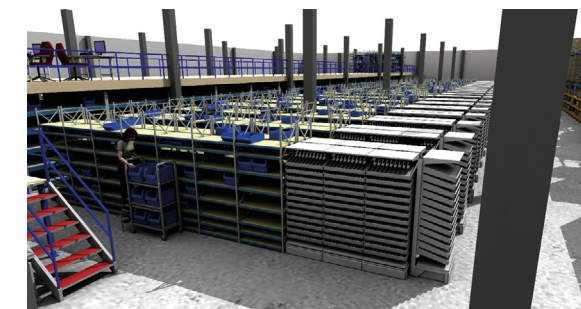
Nie bez znaczenia są prowadzenie korespondencji z klientami i ciągłe oferowanie im nowych produktów czy informowanie o akcjach rabatowych. Także w tej sytuacji współpraca z działem logistyki jest konieczna podczas planowania promocji.

Zapamiętaj: Istnieje ścisła zależność między efektywnością akcji promocyjnej a tzw. długością zapasu danego asortymentu. Każde zwiększone zapotrzebowanie spowoduje zwiększenie strumieni towarowych we wszystkich procesach magazynu. Przygotowanie do śpiętnień sezonowych bądź promocyjnych musi być wpisane w zdolności organizacyjne lub dotyczące wyposażenia.

5. Lekarstwa i suplementy

To stosunkowo nowa kategoria towaru w e-commerce, skutecznie blokowana dotychczas regulacjami prawnymi. W ostatnich latach, dzięki postępowi technicznemu i rozwojowi w sferze IT, lekarstwa stały się tu dostępne w sprzedaży bezpośredniej. Jednak nakłady inwestycyjne na odpowiedni magazyn (spełniający standardy GDP, RODO i wiele innych) są bardzo wysokie, wymagają również bardzo dokładnego przygotowania projektu wdrożenia.

Plan magazynu apteki internetowej



Źródło: materiały własne firmy LLS Austria

Na podstawie tych przykładów widać, jak ważne jest zastanowienie się nad przyszłym kształtem magazynu oraz jego organizacją procesową. Logistyka i jej sprawność opierają się na efektywności procesowej. Ta z kolei musi zostać określona przed podjęciem decyzji o wejściu firmy do e-commerce. Niezmiernie ważne są opisanie struktury procesowej przez tzw. mapping i symulacja kosztów w celu wyznaczenia marży sprzedażowej.

ZAPAMIĘTAJ

Przejście od firmy sprzedażowej do operatora logistycznego jest normalną drogą rozwoju biznesu, który wkracza w sektor sprzedaży internetowej. Im szybciej ta świadomość pojawi się w gremium decyzyjnym organizacji, tym mniejsze będzie rozczarowanie w początkowym okresie działania. Działy sprzedaży, zaopatrzenia i logistyki muszą stworzyć sprawny mechanizm i przestać konkurować ze sobą przez wzajemnie wykluczające się wskaźniki efektywności.

WIELKOŚĆ I SZEROKOŚĆ ASORTYMENTU MAGAZYNOWEGO W E-COMMERCE

Przed wdrożeniem magazynu do sprzedaży internetowej istotna jest analiza danych.

☆ CIEKAWOSTKA

W praktyce projektowej spotykam klientów, którzy na pytanie o dane natychmiast odpowiadają, że wszystko mają w systemie. Kiedy jednak analitycy zaczynają weryfikować jakość tych danych, natrafiają na błędy typowe w firmach handlowych, np. brak informacji o wymiarze czy opisy produktów bez określenia stopnia ich kruchości. Dane towarów powtarzają się pod różnymi nazwami (kiedy za ich wprowadzanie odpowiada kilka osób), brakuje również informacji na temat bieżących stanów magazynowych oraz dat wejścia i wyjścia.

Problemem w prawidłowym przygotowaniu modeli przyszłych przepływów w magazynie jest zagadnienie ekstrapolacji danych na najbliższą przyszłość. Różnice między chęciami działów sprzedaży i marketingu a zasobami finansowymi przedsiębiorstwa lub możliwościami realizacji obiektu powodują konieczność dokładnego analizowania planów rozwoju.

ZAPAMIĘTAJ

Obowiązuje jedna, generalna zasada planowania, która może posłużyć do podjęcia wstępnej decyzji o inwestycji: ROI z projektu zależy od kosztów operacji logistycznej w przeliczeniu na jedną sztukę wydanego towaru (bez względu na jego wymiary) i liczby osób niezbędnych do realizacji procesu (stopnia automatyzacji). W warunkach polskiego rynku e-commerce projekty automatyzacji zaczynają przynosić pozytywne wyniki od ok. 150 osób w magazynie – poniżej tej wartości powinny się opierać na systemach statycznych ze wsparciem dobrego algorytmu WMS, który określa planowany zwrot z inwestycji.

Rozważanie tego zagadnienia wewnątrz struktur decyzyjnych firmy pochłonie z pewnością najwięcej czasu. Zapewne pokusą będzie poszerzanie asortymentu, bo każdy nowy produkt na stronie sklepu internetowego stwarza szansę na zwiększenie sprzedaży. Jednak każdy produkt w magazynie generuje też koszty zakupu, kapitału i składowania. Dodatkowym ryzykiem może się okazać jego żywotność, a co za tym idzie: konieczność spisania na straty w przypadku przekroczenia terminu przydatności (ży-

wość, kosmetyki, drogeria) lub sezonu (odzież, elektronika).

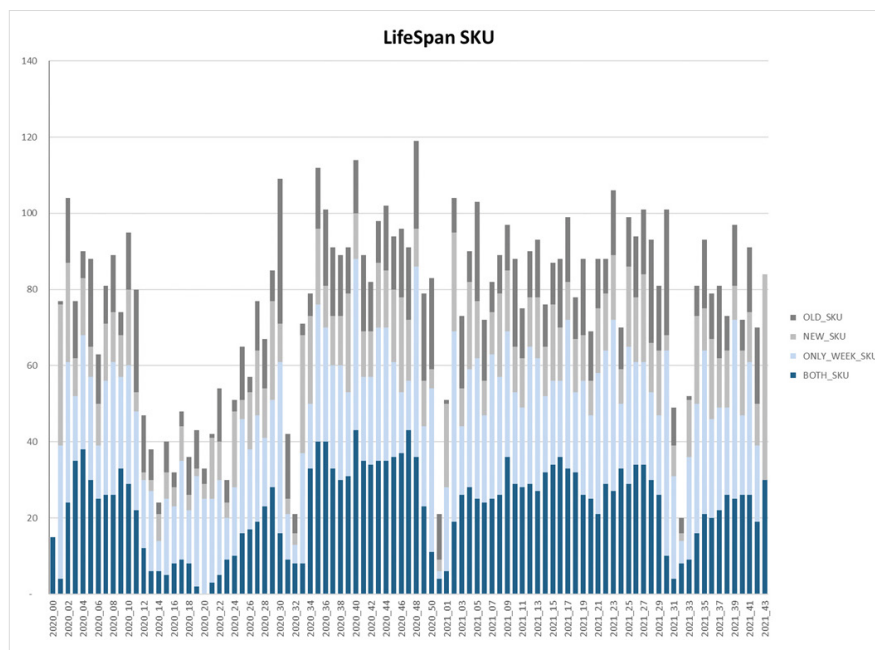
Zalecam od początku przeprowadzenie kilku podstawowych analiz logistycznych, związanych z towarem przeznaczonym do sprzedaży online (ramka 3).

W ślad za wymienionymi analizami należy sprawdzić wartość operacji prowadzonej przez wybranych operatorów logistycznych, aby zryfikować opłacalność samodzielnego obsługiwanie logistyki w kanale e-commerce.

RAMKA 3

ANALIZY LOGISTYCZNE TOWARU POD KĄTEM SPRZEDAŻY INTERNETOWEJ

- 1. Analiza żywotności towaru.** Określenie częstotliwości pobrań z magazynu w stosunku do okresów minionych i następujących, czyli sprawdzenie, jak towar sprzedawał się do dnia poprzedzającego analizę i następującego po nim. Pomoże to w określeniu, który produkt jest ciągle zamawiany, a który generuje np. tylko sprzedaż chwilową (flash). Poniższa grafika ukazuje przykładową analizę żywotności towaru w ujęciu tygodniowym (tj. częstotliwość pobrań z magazynu w ujęciu „tydzień przed” i „tydzień po” w celu określenia zmienności pobieranego asortymentu).



Źródło: materiały własne firmy LLS Austria

- 2. Nałożenie analizy żywotności towaru na analizę wydań.** To pozwoli określić liczbę miejsc składowania i kompletacji (jeżeli podejmiesz decyzję o stopniowym wchodzeniu na rynek z ograniczonym asortymentem).
- 3. Analiza kosztów pobrania w zależności od rotacji towaru.** Przyda się zwłaszcza do określenia poziomu opłacalności operacji logistycznej w stosunku do nakładu związanego z zakupem i utrzymaniem stanu.

EFEKTYWNOŚĆ PROCESOWA – JAK JĄ MIERZYĆ I KONTROLOWAĆ?

Istnieje wiele sposobów mierzenia efektywności: w strefie, na operacji, na towarze i asortymencie, na operatorze i na produkcie.

ZAPAMIĘTAJ

W początkowej fazie określania efektywności procesowej należy używać uniwersalnego wskaźnika, który w sposób przejrzysty i jednoznaczny oceni, czy praca jest dobrze wykonywana. Wskaźnik ten zawiera dane wszystkich przepracowanych godzin w magazynie w stosunku do wszystkich wydanych sztuk towaru w przeliczeniu na każdego pracownika.

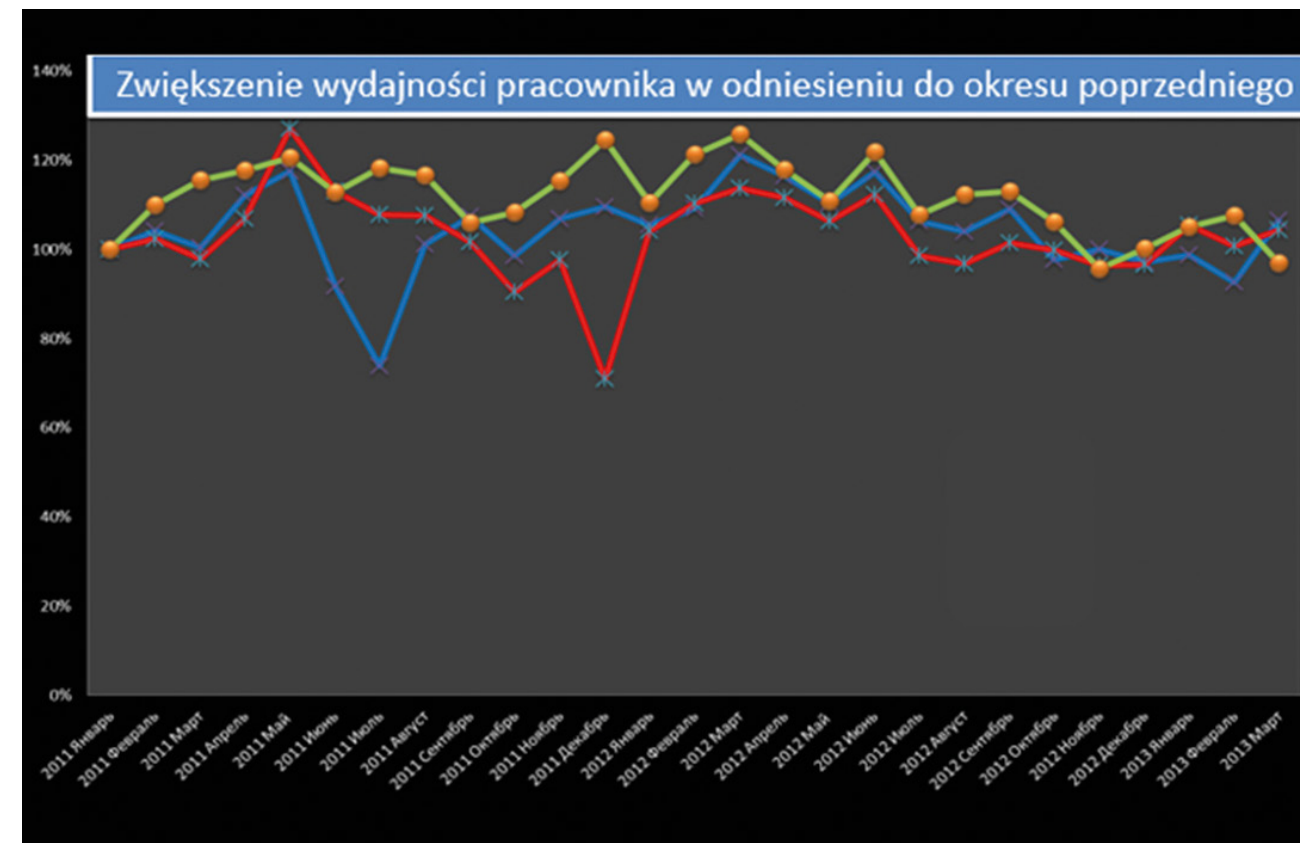
Na początku działania sklepu internetowego mogą się pojawić zdarzenia, które sprawiają, że wspomniany miernik będzie miał silne odchylenia w kolejnych okresach analizy (np. między miesiącami, co może być spowodowane sezonowością lub akcjami sprzedażowymi i promocyjnymi). Zalecam więc analizę wskaźnika efektywności

w stosunku do wystarczająco długiego okresu poprzedzającego. Dopiero wtedy zmiana jego wartości w odniesieniu do bazy porównawczej da odpowiedź na pytanie, czy firma jest efektywna procesowo.

Bardzo pomocne są wykresy określające wzrost efektywności procesowej w danym miesiącu w stosunku do średniej, np. z ostatnich 12 miesięcy (ilustracja). W ten sposób redukuje się wpływ spiętrzeń sezonowych na obraz logistyki. Można się też pokusić o wprowadzenie dodatkowego współczynnika, np. planowanego wzrostu efektywności. Mierzalność takich wskaźników pomaga prowadzić kalkulację ceny operacji i końcowych kosztów sprzedaży towarów własnych.

ILUSTRACJA

Wykres zmiany wydajności pracownika (wyrażonej w procentach) w stosunku do średniej z ostatnich 12 miesięcy
Źródło: materiały własne firmy LLS Austria



AUTOR: ROBERT LUBANDY

r.lubandy@ll-services.eu

Od 22 lat zawodowo związany z logistyką. Pracował m.in. jako dyrektor ds. sprzedaży rozwiązań automatyzacji magazynowej w Europie Wschodniej. Zaprojektował ponad 200 magazynów w branżach FMCG, części zamiennych, leków i produkcji. Od 2008 r. prowadzi własną działalność konsultingową.