

JAK EFEKTYWNI ZARZĄDZAĆ MAGAZYNEM, PROCESAMI I ZAPASEM W E-COMMERCE?

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ Czy każdy może obsługiwać e-commerce w swoim magazynie?
- ✓ Co oznacza e-commerce dla logistyki magazynowej i jakie stawia wyzwania dla organizacji?
- ✓ Jak zorganizować procesy magazynowe dla sprzedaży internetowej, gdy dotychczas obsługiwano jedynie tradycyjne sklepy?
- ✓ Czy zawsze musimy mieć „na stanie” zapas towarowy?
- ✓ Jak mierzyć efektywność procesową?

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 opierać na sprawności procesów logistycznych – w szczególności magazynowych. Jak się do tego przygotować?

Jeżeli właściciel firmy lub jej zarząd stawiają sobie za cel zdobycie nowych klientów, pozyskując ich swoimi dostawami przez kanał sprzedaży internetowej, to powinni odpowiedzieć sobie na kilka kluczowych pytań, zanim przystąpią do jego realizacji. W tej dyskusji oprócz osób odpowiedzialnych za rozwój, marketing i sprzedaż powinny także znaleźć się osoby odpowiadające za procesy magazynowe. Są to bowiem wyzwania natury organizacyjnej, które trudno jest wdrożyć bez wsparcia kolegów z działów operacyjnych. Istotną rolę odegra tu także komórka odpowiedzialna za finanse, gdyż to w wielkości nakładów inwestycyjnych na planowane realizacje nowych procesów ukrywać się będzie późniejsza efektywność całego przedsięwzięcia.

Jakie kwestie powinny tu być poddane wnikliwej analizie, spróbujemy przedstawić w kolejnych punktach, ale na pewno warunkami niezbędnymi do zachowania wypracowanej już pozycji rynkowej powinny być:

- **Analiza potrzeb i oczekiwań rynkowych** zestrony naszych klientów pod względem czasu i jakości dostawy.

- **Dostępność i wielkość wybranego¹ lub całego asortymentu** towarów przeznaczonych dla kanału E-COM.
- Tzw. **długość magazynu**, zależna od typu towaru, długości sezonu, relacji cenowej retail do e-commerce oraz możliwości składowania w magazynie.
- **Rodzaj i specyfikacja relacji z klientem** określona przez sposób zawarcia transakcji, np. B2B, B2C lub B2A².
- **Sposoby realizacji i terminów dostaw.**

E-commerce – co to oznacza dla pracy magazynu?

Oznacza to przede wszystkim wysoki stopień organizacji (nie ma tu miejsca na improwizację, gdyż klient indywidualny ma mocne oręż w ręku i na podstawie porównania z innymi dostawcami jest gotów go bezwzględnie użyć – zła ocena!) i pracę w ścisłej kooperacji z dostawcami w całym łańcuchu dostaw, w tym z firmami transportowymi i operatorami przesyłek kurierskich.

E-commerce w logistyce to więcej niż jedynie wystanie towaru w kartonie do klienta. **To przede wszystkim dbałość o dostępność towaru** (klient zamawia



ROBERT LUBANDY

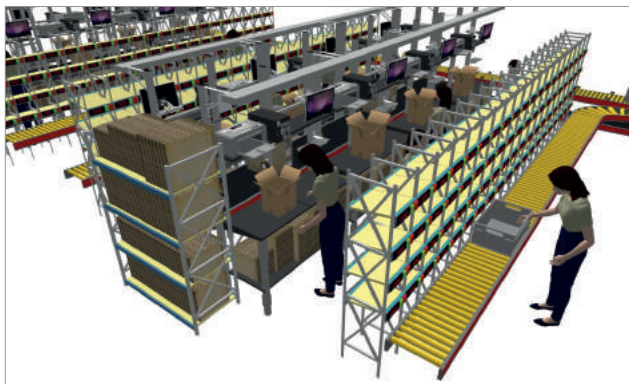
Od prawie 19 lat związany zawodowo z logistyką. W ciągu prawie sześciu lat zaprojektował ponad 150 magazynów i rozwiązań automatyzacji magazynowej w branżach FMCG, części zamiennych, lekarstw i produkcyjnej. Od 2008 r. samodzielnie z własną firmą na rynku usług konsultingowych w krajach Europy Wschodniej. W 2012 roku laureat nagrody Constantinus Award przyznawanej przez Austriacką Izbę Gospodarczą za zajęcie pierwszego miejsca w kategorii Międzynarodowego Projektu Doradczego.

r.lubandy@ll-services.eu

¹ W początkowej fazie wprowadzania sprzedaży przez internet można dokonać wyboru produktów przeznaczonych do tej sprzedaży lub zawęzić grupę odbiorczą naszych usług i towarów (ograniczona dostępność).

² BA – business to administration.

to, co zobaczył na portalu sprzedażowym i wierzy w obiecany czas dostawy), bezbłędna kompletacja, właściwe i bezpieczne opakowanie przesyłki oraz terminowa dostawa.



○ Rys. 1. Strefa konsolidacji i pakowania towaru przed wysyłką

Na przykładzie kilku branż mających swoje najlichniesze reprezentacje w internecie przedstawimy najważniejsze wyzwania, z którymi musiano się zmierzyć w celu udanego wejścia na dany rynek dostaw przez kanał E-COM.

Książki i media

Istotą sprzedaży książek i nośników jest ich aktualność związana z dostępnością nowości wydawniczych oraz zawartość magazynu potrafiąca sprostać wymaganiom najbardziej wybrednych klientów. W tej dziedzinie wygrywają ci dostawcy, którzy potrafią przekonać wydawców o swojej sprawności operacyjnej (lead time), mają możliwie dużą szerokość asortymentu i potrafią nawiązywać relacje z poddostawcami, tworząc łańcuchy dostaw typu *sales on demand* i *order for order*³. Wyjątkową uwagę przykładają się w tej branży do konsolidacji przesyłek, jeżeli zamówienia zawierają więcej niż sztukę towaru lub asortymentu, a klient ma otrzymać je w jednej przesyłce.

Kosmetyki i drogeria

Są to towary, gdzie opakowanie jest swoistą wizytówką i głównym nośnikiem marki. W tej branży wyjątkową uwagę przykładają się do kompletności dostaw i właściwego przygotowania do wysyłki, które właściwie zabezpiecza towar. Nierzadko dostawy kosmetyków do odbiorcy wiążą się z dodatkowym nakładem związanym z indywidualizacją opakowania, np. prezenty, lub dodatkowym listem z przesłaniem np. życzenia, lub biletem rabatowym na kolejne zakupy. Tutaj każda „wkładka” traktowana jest jak oddzielny towar i musi się ona wpisywać w kolejność procesów magazynowych.

Części zapasowe

W grupie odbiorców części zapasowych do samochodów nierzadko oprócz odbiorców indywidualnych znajdują się mniejsze i średnie zakłady usług mechanicznych korzystające z tego typu dostaw, gdy realizują naprawy własnych klientów. Charakterystycznym dla tej grupy odbiorców

jest składanie zamówień do ostatniej chwili możliwego okna czasowego otwartego dla danej trasy. Tak więc sprawność kompletacji i konsolidacji wraz z pakowaniem staje się kluczowym elementem sukcesu operacji sprzedaży (obok ceny towaru) w kanale e-commerce.

Ubrania i obuwie

W tej grupie asortymentowej kluczowe są dwa elementy operacyjne: dostępność na początku sezonu (kiedyś dwa – lato/zima, a obecnie 52 – każdy tydzień to nowa kolekcja) oraz niezwykle wysoki odsetek zwrotów, sięgający 50% i więcej. Przystosunkowo krótkiej żywotności towaru i wysokiej konkurencyjności tego rynku niejednokrotnie nabiera znaczenia sprawność przyjęcia⁴ i powtórnego wprowadzenia do obrotu towaru, który był już w obiegu sprzedażowym.

Patrząc jedynie na tych kilka przykładów, musimy zastanowić się nad **przyszłym kształtem magazynu oraz jego organizacją procesową**. Będziemy wielokrotnie zwracać na to uwagę, że logistyka i jej sprawność opierają się na sprawności i efektywności procesowej. Te z kolei muszą być określone przed podjęciem decyzji o wejściu w e-commerce firmy. Niezmiernie ważne są przy tym opisanie struktury procesowej przez tzw. mapping⁵ i symulacja kosztów w celu określenia marży sprzedażowej. Warto tu na marginesie wspomnieć, że przejście od firmy sprzedażowej do operatora logistycznego jest normalną drogą rozwoju firm wkraczających w sektor sprzedaży internetowej. Im szybciej ta świadomość pojawi się w gremium decyzyjnym firmy, tym mniejsze będzie rozczarowanie w początkowym okresie działania. Działy sprzedaży, zaopatrzenia i logistyki muszą stworzyć sprawny mechanizm wewnątrz firmy i przestać konkurować ze sobą przez wzajemnie wykluczające się wskaźniki efektywności.

Co należy zrobić, aby przejść z etapu sprzedaży detalicznej do sprzedaży wielokanałowej, będąc małą lub średnią firmą?

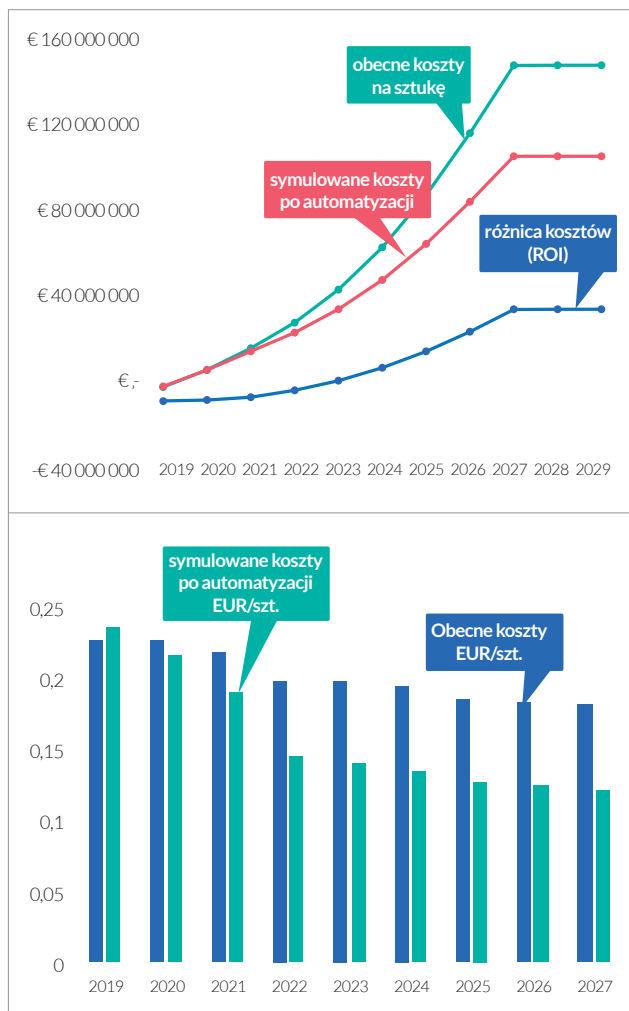
W tej części rozważań możemy jedynie spróbować zasugerować ścieżkę przejścia, która może towarzyszyć takiej transformacji, gdyż jest ona indywidualna dla każdego z przedsiębiorstw. Niemniej pewne zasady ogólne obowiązują niezależnie od branży i dotychczasowego stopnia efektywności procesów magazynowych.

- **Make or buy**, czyli oszacowanie stopnia efektywności finansowej przedsięwzięcia przy założeniu realizacji za pomocą wyspecjalizowanego operatora logistycznego lub samodzielnie po dostosowaniu i adaptacji magazynu – w przypadku doświadczonego operatora możemy założyć większą efektywność przy wejściu na rynek, lecz niekoniecznie dalsze jej zwiększanie z upływem czasu, ponieważ kończące się kontrakty nie motywują do dalszych inwestycji i udoskonalień – w przypadku własnej inwestycji w systemy lub adaptacji już istniejących pociągnie to za sobą dłuższy okres realizacji krzywej uczenia się, ale zwiększa szanse na lepszą efektywność w związku z przywiązaniem do marki i klientów.
- **Jaki magazyn** – to osobliwe pytanie jest skierowane do osób odpowiadających za procesy magazynowe, które mogą spróbować ocenić potrzeby we własnym zakresie lub wesprzeć się specjalistami w dziedzinie planowania – tutaj decydującymi kryteriami będą: szacowana liczba pracowników przy założonym poziomie realizacji zamówień zależna od stopnia automatyzacji procesów, nakłady inwestycyjne

3 Sposób realizacji zamówienia klienta na towary niebędące w zapasie własnego magazynu przez wypracowanie systemu zamówień do poddostawców gotowych na dostawę przez magazyn lidera operacji lub bezpośrednio do klienta, gwarantujące identyczny sposób pakowania i znakowania przesyłki.

4 Więcej na: https://ll-services.eu/application/files/3815/3206/9062/arttykul_NM_1_2018.pdf.

5 Mapowanie procesów polegające na określeniu źródła pochodzenia strumienia towarowego, jego intensywności w czasie z uwzględnieniem ewentualnych spiętrzeń oraz wartości strumienia w rozumieniu kosztów procesowych na każdym etapie.



Rys. 2. i 3. Generowanie pozytywnego wskaźnika ROI podczas realizacji w kolejnych latach w porównaniu z istniejącym systemem

i związane z nimi ROI⁶, powierzchnia i pojemność magazynu, a co za tym idzie odpowiedź na pytanie: zostajemy w obecnym budynku, czy budujemy nowy?

- **Sposób finansowania inwestycji** – obecnie realizacja inwestycji magazynowych nie musi odbywać się jedynie za pomocą środków własnych i może być wsparta leasingiem lub wynajęciem (w zależności od wybranych środków produkcji) – wspomniany powyżej wskaźnik ROI inwestycji magazynowej jest jednym z kluczowych dla oceny opłacalności, niemniej trudność jego określenia oprócz braku jasnych ram procesowych może kryć się w szybko zmieniających się warunkach realizacji inwestycji (zmiennie ceny zakupu urządzeń, czas realizacji projektu, dostępność zasobów ludzkich itd.).
- **Czas realizacji zamówienia** – jeżeli określimy stopień wrażliwości naszych klientów na czas dostawy i porównamy go z tym, który zapewniają nasi konkurenci, to musimy rozważyć, przy jakim nakładzie sił i zasobów prowadzących do skrócenia czasu realizacji jesteśmy w stanie skompensować wypracowaną marżę – innymi słowy: czy dostawa ma się odbyć w ciągu 24 lub 48 godzin i ile to będzie kosztowało, jeżeli taką obietnicę złożymy naszym klientom – przestrzegamy w tym momencie przed zbyt optymistycznym podejściem do tego zagadnienia, gdyż czas realizacji to nie tylko kompletacja, pakowanie,

wysyłka i transport, ale także realizacja dostaw i ich rozłożenie w magazynie, tak aby były dostępne – do tego należy przeprowadzić symulację procesu w przypadku pojawienia się spiężeń sprzedażowych, np. Black Friday lub X-MAS.

Zagadnienie wielkości i szerokości asortymentu magazynowego w sprzedaży w kanale e-commerce

To zagadnienie pochłonie z pewnością najwięcej czasu na rozważania wewnątrz struktur decyzyjnych każdej firmy wchodzącej na rynek sprzedaży internetowej. Zapewne pokusą będzie zwiększanie asortymentu, gdyż każdy nowy produkt na stronie sklepu internetowego stwarza szansę zwiększenia sprzedaży. Niemniej każdy produkt składowany w magazynie i sprzedany w określonym czasie generuje koszty zakupu, kapitału i składowania. Dodatkowym ryzykiem może okazać się jego żywotność i konieczność jego spisania w przypadku braku realizacji w terminie przydatności (żywność, kosmetyki, drogeria) lub sezonu (odzież, elektronika). Zaleca się na wstępie przeprowadzenie kilku podstawowych analiz logistycznych związanych z towarem przeznaczonym do sprzedaży w kanale e-commerce. Należą do nich:

- **Analiza żywotności towaru** – tj. określenie częstości pobrań z magazynu w stosunku do okresów minionych i następujących, czyli sprawdzenie jak towar wczoraj sprzedawał się do dnia poprzedniego i następującego po nim – to pomoże w określeniu, który towar ma charakterystykę towaru będącego ciągle zamawianego, a który tworzy np. tylko sprzedaż chwilową (flash) – rysunek 3.
- **Nałożenie analizy żywotności towaru na analizę wydań**, np. ABC w magazynie – ta analiza pozwoli na określenie liczby miejsc składowania i kompletacji, jeżeli podejmiemy decyzję o stopniowym wchodzeniu na rynek z ograniczonym asortymentem.
- **Analiza kosztów pobrania w zależności od rotacji towaru** – tego typu analiza w szczególności pozwoli na określenie poziomu opłacalności operacji logistycznej w stosunku do nakładu związanego z zakupem i utrzymaniem stanu.
- W ślad za analizami wymienionymi powyżej **sprawdzenie wartości operacji prowadzonej przez wybranych operatorów logistycznych** w celu sprawdzenia opłacalności prowadzenia operacji logistycznej w kanale e-commerce samodzielnie.

Efektywność procesowa – jak ją mierzyć i kontrolować?

Istnieje wiele sposobów mierzenia efektywności: w strefie, na operacji, na towarze i asortymencie, na operatora i na produkt. W początkowej fazie działania konieczne jest znalezienie jednego i uniwersalnego wskaźnika, który w sposób przejrzysty i jednoznaczny podpowie, czy wykonujemy naszą pracę dobrze. Ten wskaźnik zawiera dane wszystkich przepracowanych godzin w magazynie w stosunku do wszystkich wydanych sztuk towaru w przeliczeniu na każdego pracownika operacji⁷. W początkowej fazie działania sklepu internetowego mogą zaistnieć przyczyny, dla których ten wskaźnik będzie miał silne odchylenia w kolejnych okresach analizy, np. między miesiącami, co będzie spowodowane sezonowością lub akcjami sprzedażowymi i promocyjnymi. Zalecana jest więc analiza wskaźnika efektywności w stosunku do wystarczająco długiego okresu poprzedzającego, np. średniej przez ostatnie 12 miesięcy, i dopiero wtedy zmiana jego wartości w stosunku do bazy porównawczej da Ci odpowiedź na pytanie, czy jesteś efektywny procesowo. ■

⁶ Więcej na: https://il-services.eu/application/files/7815/1730/5664/Il-services_artykul_optymalizacja_kosztow_w_procesie_planowania_nowego_magazynu.pdf.