

Metody zarządzania w eurologistyce

prof. PŁ dr hab. inż. Andrzej Szymonik

www.gen-prof.pl

Łódź 2017/2018

1. Narzędzia pomocne w zarządzaniu eurologistyką

Zarządzanie eurologistyką – definicja:

- **proces decyzyjny związany z synchronizowaniem fizycznych, informacyjnych, finansowych strumieni popytu i podaży przepływających między jego uczestnikami na całej długości kanału, w celu ociążnięcia przez nich przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości dodanej z korzyścią dla wszystkich jego ogniw, klientów oraz pozostałych interesariuszy.**

Zarządzanie eurologistyką dotyczy:

- wspólnego planowania, prognozowania, uzupełniania zapasów oraz kontrolowania i sterowania powiązanych procesów w łańcuchu dostaw;**
- konfigurowania produktu i sieci, co polega na podjęciu kluczowych decyzji o oferowanych produktach i usługach, strukturze podmiotowej i więziach zachodzących pomiędzy ogniwami łańcucha;**

cd. Zarządzanie eurologistyką dotyczy:

- projektowania wyrobów przy wykorzystaniu potencjału wiedzy dostawców;**
- formowania sieci produkcyjnej, zmierzające do wyboru i określenia zadań produkcyjnych, miejsc produkcji i utrzymywania zapasów, co zgodnie z ideą odraczania może dotyczyć nie tylko przedsiębiorstw przemysłowych, lecz także handlowych oraz logistycznych;**

cd. Zarządzanie eurologistyką dotyczy:

- optymalizacji procesów zachodzących w łańcuchu dostaw;**
- jednoznaczności identyfikacji produktu, ładunku czy lokalizacji partnera w skali świata;**
- stałej analizy i śledzenia (jednakowych dla wszystkich uczestników) wskaźników i mierników efektywności parametrów biznesowych.**

Podstawowe zasady zarządzania eurologistyką :

- . szybkość działania – dotycząca zadań realizowanych od otrzymania zamówienia do uzyskania środków finansowych za towary dostarczone klientom, co związane jest przede wszystkim z zapewnieniem odpowiedniej infrastruktury;**

cd. Podstawowe zasady zarządzania eurologistyką :

- . harmonizowanie działania kolejnych ogniw w łańcuchu – związane ze zróżnicowaniem czasu potrzebnego do wykonania zadań przez poszczególne jednostki w łańcuchu, co umożliwi redukcję poziomu zapasów i tym samym zmniejszenie poziomu kosztów;**

cd. Podstawowe zasady zarządzania eurologistyką:

- . zapewnienie przepływów informacji pomiędzy współpracującymi jednostkami w odpowiedniej formie, miejscu i czasie – dotyczące zwłaszcza zapotrzebowania na produkty gotowe zgłaszanego przez klientów, zapewnienia odpowiedniego poziomu zapasów surowców, materiałów, czy półproduktów w poszczególnych jednostkach, określenia wymaganego okresu realizacji zamówienia;**

Podstawowe zasady zarządzania eurologistyką :

- . poznanie i zrozumienie oczekiwanych wyników współpracy – związane przede wszystkim z uzgodnieniami partnerów dotyczącymi przewidywanych wyników w skali całego łańcucha oraz zastosowania odpowiednich wskaźników osiągnięć;**

Podstawowe zasady zarządzania eurologistyką:

tworzenie wartości dla interesariuszy – związane z koniecznością rozpoznania i uwzględnienia oczekiwań wszystkich interesariuszy w działalności łańcucha dostaw.

**Skuteczność zarządzania eurologistyką określana
jest stopniem realizacji celów:**

- minimalizacja całkowitych kosztów przepływów
produktów i informacji przy zachowaniu
wymaganego przez klienta poziomu jakości obsługi
dostaw (tzw. logistyka oszczędności);**

**cd. Skuteczność zarządzania eurologistyką
określana jest stopniem realizacji celów:**

- zapewnienie jak najkrótszego czasu realizacji zamówień i możliwie wysokiej niezawodności, częstotliwości oraz elastyczności dostaw przy założonym poziomie kosztów przepływu (tzw. logistyka wydajności);**

**cd. Skuteczność zarządzania eurologistyką
określana jest stopniem realizacji celów:**

- optymalizacja poziomu zapasów w skali łańcucha dostaw wraz z elastycznym dostosowaniem się do preferencji w zakresie obsługi dostaw poszczególnych segmentów rynku.**

Koncepcje zarządzania eurologistyką :

- LM (*Lean Management*) – zarządzanie wyszczuplające;
- AM (*Agile Management*) – zarządzanie elastyczne (zwinne);
- QR (*Quick Response*) – szybka reakcja;
- TQM (*Total Quality Management*) – kompleksowe zarządzanie jakością;

cd. Konceptcje zarządzania eurologistyką:

- *Six Sigma* – sześć sigma;
- BPR (*Business Based Reengineering*) – przeprojektowanie (reinżynieria) procesu biznesowego;
- benchmarking;
- outsourcing;
- teoria ograniczeń i kolejek;
- TBM (*Time Based Management*) – zarządzanie czasem;

cd. Konceptcje zarządzania eurologistyką:

- **JiT(*Just in Time*)** – dokładnie na czas;
- **ECR (*Efficient Consumer Response*)** – efektywna obsługa w łańcuchach dostaw klienta;
- **SCOR (*Supply Chain Operation Reference-Model*)** – model referencyjny łańcucha dostaw;
- **VMI (*Vendor Managed Inventory*)** – zarządzanie zapasami przez dostawcę.

„Just-in-Time“

Współczesna inżynieria produkcyjna opiera się na:

- miejsce parametrów technicznych jako bazy organizacji produkcji zajmują parametry dotyczące **sfery zbytu** – wymagania klientów co do jakości, ilości, terminów dostaw;

cd. współczesna inżynieria produkcyjna opiera się na:

- **strona techniczna produkcji staje się zmienną zależną**, tzn. że wybór technologii wynika z założonej jakości i elastyczności produkcji, sytuacji rynkowej, możliwości finansowania itp.;

cd. współczesna inżynieria produkcyjna opiera się na:

- projektowanie procesów przemysłowych odbywa się wg triady: zbyt – organizacja produkcji – technika;**

cd. współczesna inżynieria produkcyjna opiera się na:

- zasada maksymalnego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, jako ogólna **zasada racjonalnego gospodarowania traci rację bytu** na rzecz zasady elastycznego i szybkiego reagowania na bodźce otoczenia????????????

Filozofia JiT opiera się na:

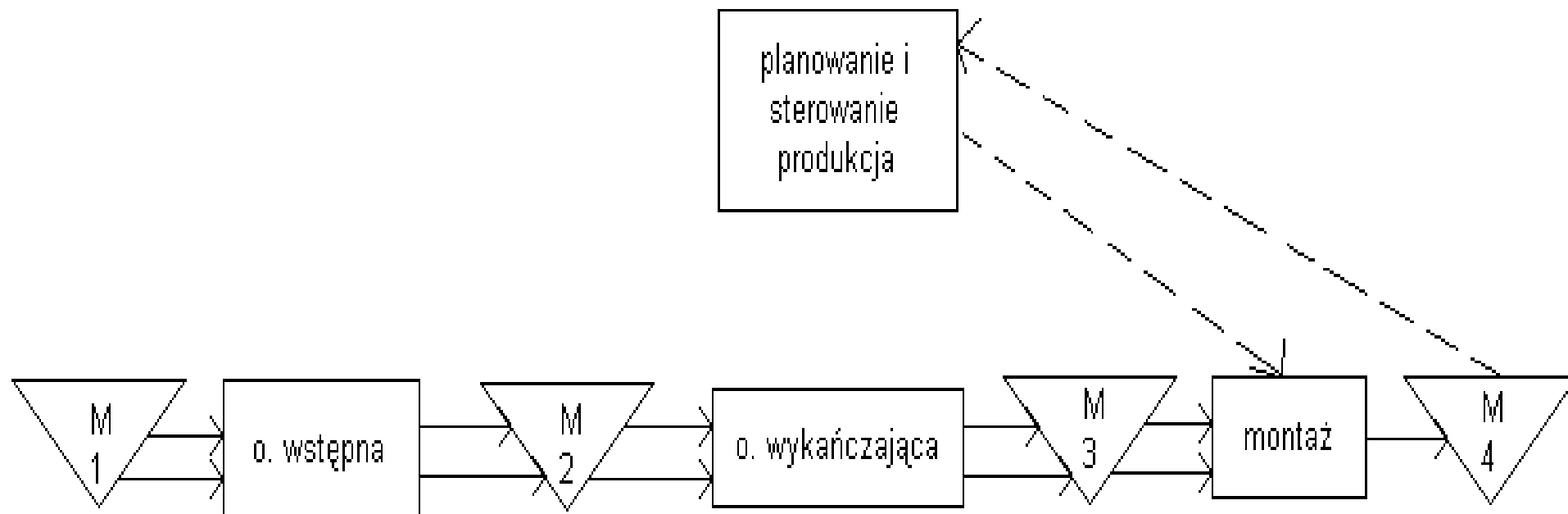
- na zamówienie klienta powinny oczekiwać nie zapasy wyrobów gotowych, ale zdolności produkcyjne do ich wytworzenia;
- zapasy służą głównie niwelowaniu błędów i niedostatków w organizacji oraz sterowaniu przepływem materiałów;

cd. filozofia JiT opiera się na:

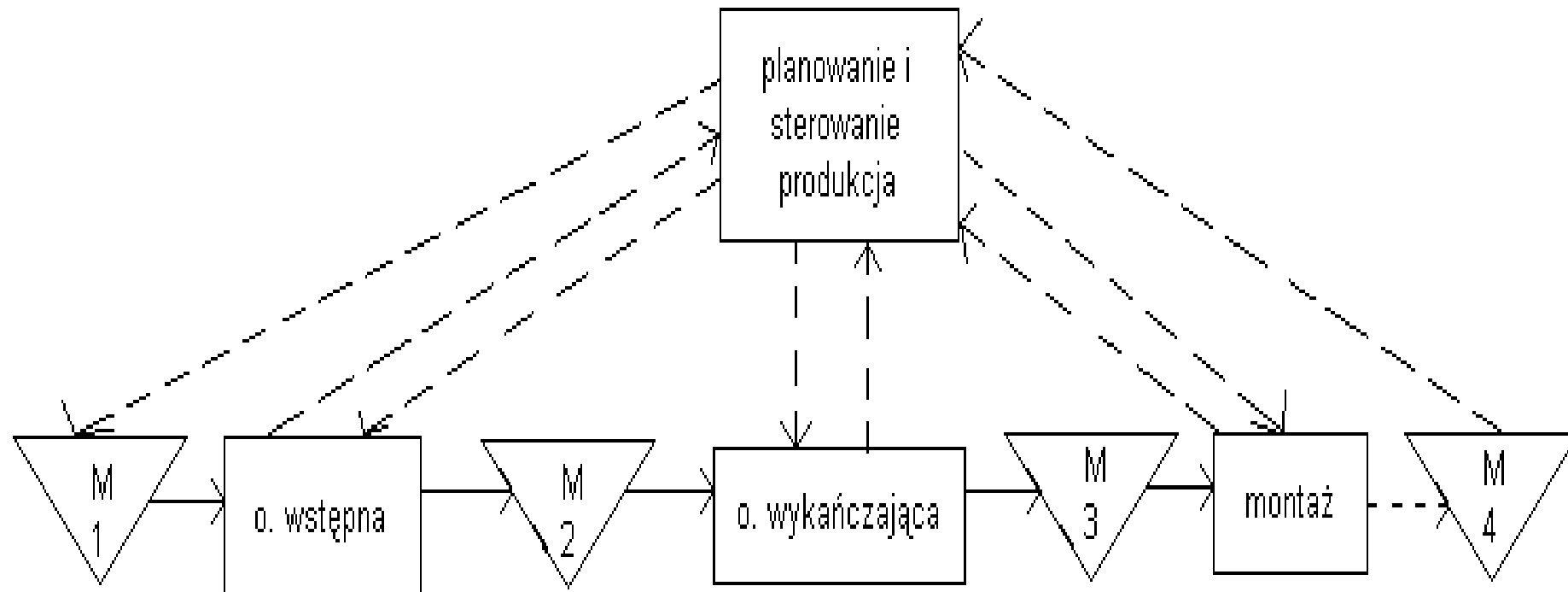
- **maksymalnym skrócenia cyklu produkcyjnego przez:**
 - ✓ **zmniejszenie zapasów;**
 - ✓ **zmniejszenie partii produkcyjnych;**
 - ✓ **właściwe rozmieszczenie stanowisk roboczych i dróg transportowych;**
 - ✓ **zmiany konstrukcyjne obrabiarek i przyrządów.**

Sterowanie produkcją w systemie JiT:

W systemie JiT planowanie dotyczy tylko ostatniego stadium łańcucha logistycznego - magazynu wyrobów gotowych.



System konwencjonalny - sterowanie przepływem:



W systemie JiT regułą jest:

- utrzymanie w charakterze buforów znacznego zakresu niewykorzystanych zdolności produkcyjnych, a nie zapasów półproduktów;**

cd. w systemie JiT regułą jest:

- **powiększanie dysponowanego funduszu czasu pracy pracowników, głównie poprzez działania organizacyjne i system częściowego (elastycznego) zatrudnienia;**

cd. w systemie JiT regułą jest:

- **zasada elastycznego zatrudnienia wymaga z jednej strony odchodzenie od zatrudnienia pracowników – specjalistów na rzecz pracowników uniwersalnych, zdolnych do pełnienia różnych funkcji produkcyjnych.**

Benchmarking

„trzeba się uczyć na błędach, ale lepiej uczyć się na cudzych błędach, niż na swoich”.

Def. Benchmarkingu:

„Porównywanie procesów i praktyk stosowanych przez własne przedsiębiorstwo, ze stosowanymi w przedsiębiorstwach uważanych za najlepsze w analizowanej dziedzinie”.

Fazy procesu benchmarkingu:

- **wybór zagadnień do porównania;**
- **opracowanie planu analizy i wybór metod gromadzenia danych;**
- **określenie firm – wzorców;**
- **zbieranie danych;**

cd. fazy procesu benchmarkingu:

- **porównanie danych, analiza, przygotowanie zaleceń;**
- **opracowanie planu wprowadzenia zmian;**
- **wprowadzenie zmian;**
- **uhonorowanie prac;**
- **powtórzenie tego procesu po uwzględnieniu zmian.**

Rodzaje benchmarkingu:

1. Wewnętrzny – szukanie najlepszego w naszej firmie i wzorowanie się na nim (wydziały, filie).

Wadą jest dostęp tylko do swoich rozwiązań i brak porównania z innymi na rynku.

cd. rodzaje benchmarkingu:

2. Zewnętrzny – zwany konkurencyjnym (porównywanie z konkurentami we własnej branży, plasowanie się na ich tle, metodą partnerską, a nie wywiadu gospodarczego).

Wada - źródła trudno dostępne.

cd. rodzaje benchmarkingu:

3. Funkcjonalny – szukanie wzorca w innych firmach realizujących tę samą funkcję np. wydział logistyki, księgowości, transport.

Wada:– potrzeba dużo przeróbek by mógł być stosowany u nas.

cd. rodzaje benchmarkingu:

4. Ogólny jest odmianą funkcjonalnego i polega na porównywaniu procesów o charakterze uniwersalnym, które wyglądają podobnie w wielu organizacjach, niezależnie od dziedziny ich działalności, np. obsługa klienta.

Reengineering

Reengineering:

„to nastawieniem efektywności”. przeprojektowanie na osiągnięcie procesów z maksymalnej

Ogólne zasady reengineeringu:

- **wychodzić od potrzeb klienta;**
- **analizować procesy w przedsiębiorstwie;**
- **uwzględniać istniejące ograniczenia;**
- **myśleć inaczej.**

Etapy postępowania w metodzie reengineeringu:

1. Wybór procesu do rekonstrukcji. Przesłankami mogą być:

- mankamenty realizowanych procesów;**
- znaczenie procesów dla klientów;**
- prawdopodobieństwo uzyskania istotnych efektów.**

cd. etapy postępowania w metodzie reengineeringu:

2. Utworzenie zespołu badawczego.

3. Zrozumienie procesu (postrzegać proces jako całość od strony klienta, zrozumieć oczekiwania klientów, jakie one są).

cd. etapy postępowania w metodzie reengineeringu:

4. Rekonstrukcja procesu. Założenia:

- **odrzuć utarte zasady i sposoby postępowania;**
- **stosowanie zasad reengineeringu;**
- **wykorzystanie nowych technologii informatycznych.**

5. Wdrożenie rekonstrukcji w życie.

Outsourcing

Outsourcing

„Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej niż my” - [Henry Ford](#), 1923.

Def. outsourcing:

**„wykorzystywanie zasobów
zewnętrznych, zlecanie wyspecjalizowanym
podmiotom zewnętrznym procesów
niezbędnych dla funkcjonowania własnego
przedsiębiorstwa, które zostaną tam
zrealizowane efektywniej niż byłoby to
możliwe we własnym zakresie”.**

Outsourcing dotyczy zadań pomocniczych:

- **usługi ochroniarskich, prawniczych, informatycznych, księgowych;**
- **wynajem pracowników (outsourcing personalny), utrzymywanie czystości itd.;**
- **zlecanie produkcji do krajów o tańszej sile roboczej.**

Zalety outsourcingu:

- **optymalizacja kosztów obsługi;**
- **podniesienie bezpieczeństwa organizacji;**
- **przyjmowanie bez ograniczeń dodatkowych zleceń;**

cd. Zalety outsourcingu:

- **nie ponoszenie ryzyka kosztów pozyskania pracowników oraz ich szkolenia;**
- **niskie koszty zarządzania kontraktem;**
- **dostęp do specjalistów z wielu dziedzin;**
- **wyższa elastyczność.**

Wady outsourcingu:

- **wystąpienie możliwości uzależnienia się od firmy, której zlecono subprocesy;**
- **niemożność zachowania wysokiej jakości przy dużym udziale obcych komponentów;**
- **zatarcie obrazu firmy wśród klientów;**

cd. Wady outsourcingu:

- **możliwość poniesienia strat wynikających z niesolidności kooperantów;**
- **ujemne stosunki społeczne związane z redukcją personelu;**
- **ryzyko wzrostu kosztów.**

Sourcing:

- **to kompleksowa strategia przedsiębiorstwa definiująca, w jaki sposób i przez kogo obsługiwane będą poszczególne procesy biznesowe, bądź obszary funkcjonalne firmy;**
- **zawiera w sobie takie pojęcia, jak outsourcing i insourcing.**

Rodzaje outsourcingu:

- **insourcing – polega on na włączeniu w struktury przedsiębiorstwa tych czynności które były wcześniej wykonywane przez firmy zewnętrzne;**

cd. rodzaje outsourcingu:

- **offshoring – przeniesienie wybranych procesów biznesowych przedsiębiorstwa poza granicę kraju przy zachowaniu tej samej grupy klientów;**

cd. rodzaje outsourcingu:

- **co-sourcing – wzajemnie oddziaływanie dostawcy i odbiorców usług jest tu jeszcze ściślej niż w zwykłym outsourcingu (firma podstawowa deleguje swój personel lub menedżerów do obsługi zlecenia, ale nie może sobie pozwolić na utratę tych pracowników ze względu na ich specjalistyczną wiedzę);**

cd. rodzaje outsourcingu:

- **inter-outsourcing – jest stosowany przez sektor publiczny, jednostki typu non-profit, świadczące publiczne usługi społeczne oraz w przypadku wymagającego wysokich kwalifikacji i specjalistycznej wiedzy w odniesieniu do outsourcingu procesów;**

cd. rodzaje outsourcingu:

- **netsourcing – jego cecha charakterystyczna jest korzystanie z aplikacji internetowych umieszczonych na zewnętrznym, wynajętym serwerze WWW, a nie na własnym, w ramach sieci firmowej.**

cd. rodzaje outsourcingu:

- **pełny - powierzenie usługobiorcy kompleksowej obsługi danego zadania,**
- **selektywny - następuje wybór określonych obszarów danego zadania.**
- **kontraktowy - firma rezygnuje z prowadzenia danej funkcji przekazując ją na mocy długoterminowego kontraktu niezależnemu podmiotowi gospodarczemu;**

Lean management

(I) Def. Lean management:

„technika zarządzania przedsiębiorstwem, której celem jest tworzenie prostych i przejrzystych struktur w przedsiębiorstwie oraz nadanie większego znaczenia zasobom pracy, aby można je było wykorzystywać jak najlepiej”.

(II) Def. Lean management:

„eliminacja czynności, które wykonywane są przy tworzeniu produktu lub usługi, a które nie dodają wartości temu produktowi lub usługom”.

cd. Lean management eliminuje:

- **zbędny transport – przemieszczanie częściej niż to jest konieczne;**
- **zapasy – zbyt wiele materiałów i wyrobów gotowych;**
- **wady – dotyczą wyrobów, jak i dokumentacji, dostaw, informacji;**
- **nadmierna obróbka – wykonywanie zbędnych kroków w procesie obróbki.**

Narzędzia Lean Management:

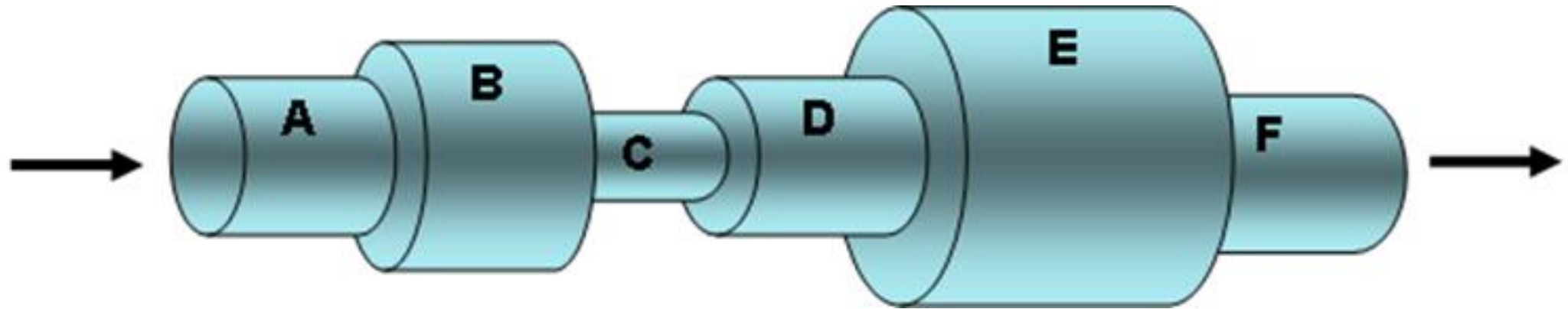
- **VSM - Value Stream Mapping - Mapowanie Strumienia Wartości;**
- **5S (Selekcja, Systematyka, Sprząatanie, Standaryzacja i Samodyscyplina);**
- **TPM - Total Productive Maintenance - Optymalne Utrzymanie Ruchu;**
- **SMED- Single Minutes Exchange of Die - Redukcja czasu przebrojenia maszyny.**

Teoria ograniczeń (*Theory of Constraints,* TOC)

TOC – definicja:

- **Metoda zarządzania nastawiona na osiągnięcie długotrwałych korzyści poprzez odpowiednie zarządzanie istniejącymi w firmie ograniczeniami, tj. „wąskimi gardłami”, które występują w systemach zarządzania, procesach wytwarzania i/lub łańcuchach logistycznych.**

ŁD z „wąskim podsystemem - gardłem” „C”



Etap w TOC:

- **Identyfikacja ograniczenia systemu. Najslabszym ogniwem łańcucha/systemu może być ogniwo fizyczne, ale również niewłaściwa polityka kierownictwa.**

cd. Etapy w TOC:

- **Eksploatacja ograniczenia. Należy zdecydować, jak to ograniczenie winno być eksploatowane. Twórca TOC zaleca, by osiągać tyle zdolności, ile tylko możliwe z danego ograniczenia bez kosztownych zmian czy modyfikacji.**

cd. Etapy w TOC:

- **Podporządkowanie wszystkiego zarządzaniu ograniczeniem. Elementy systemu niebędące ograniczeniami muszą być podporządkowane istniejącym ograniczeniom, by te ograniczenia operowały z maksymalną efektywnością.**

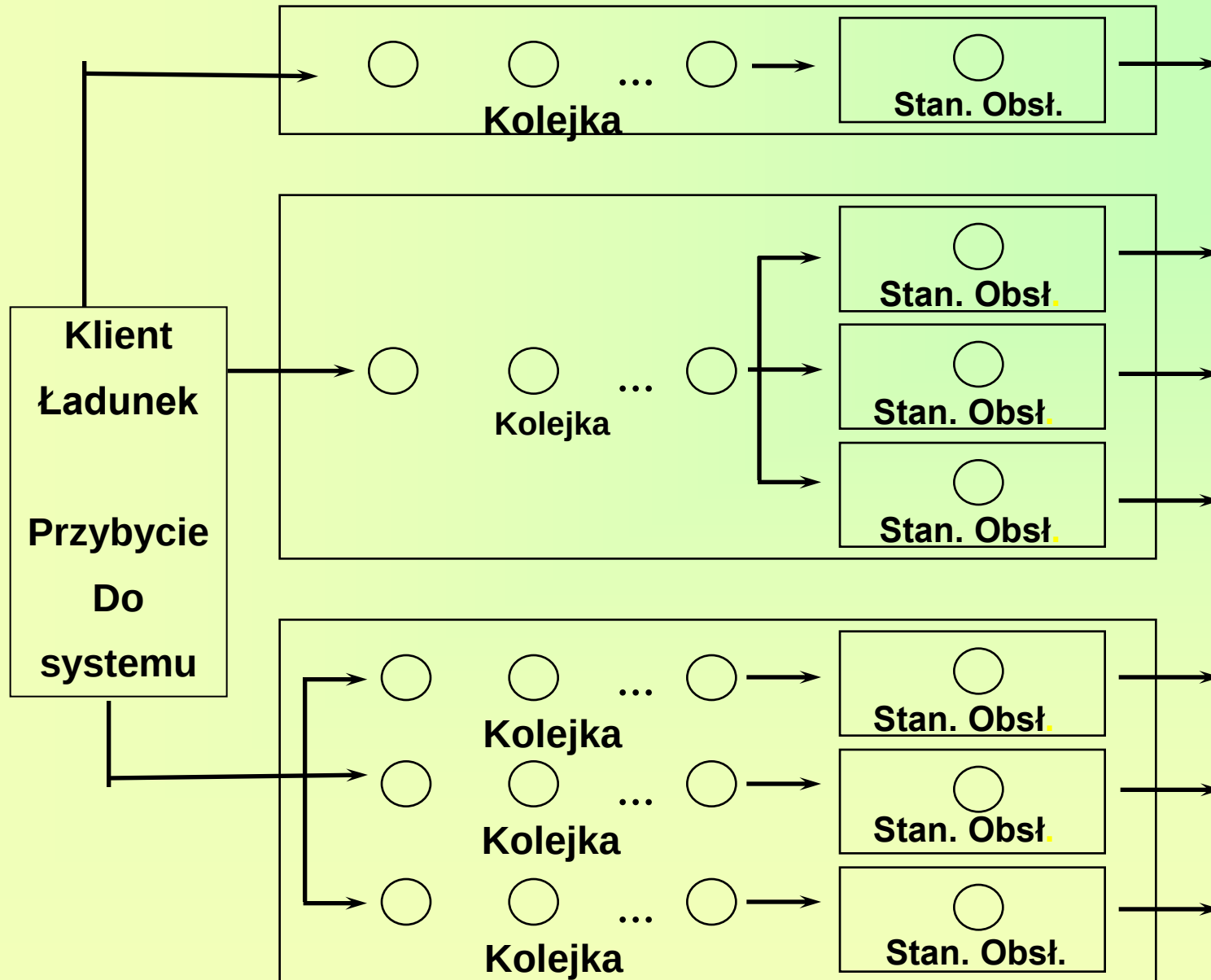
cd. Etapy w TOC:

- Usunięcie ograniczenia. Oznacza to zwiększenie przepustowości procesu ograniczającego. Należy jednak pamiętać, że udoskonalanie procesu w miejscach wąskich gardeł jest racjonalne, a w innych miejscach jest stratą czasu.**

cd. Etapy w TOC:

- Powrót do pierwszego etapu. Po usprawnieniu procesu ograniczającego (przestaje być ograniczeniem), należy wróć do stopnia pierwszego pamiętając o inercji. E. Goldratt ostrzega praktyków, by nie spoczęli na laurach. TOC jest ciągłym procesem i bezwładność, która może narastać po zmianie, może przeciwdziałać ciągłej poprawie.**

Teoria kolejek



Ogólne zasady:

1. liczba przybywających klientów

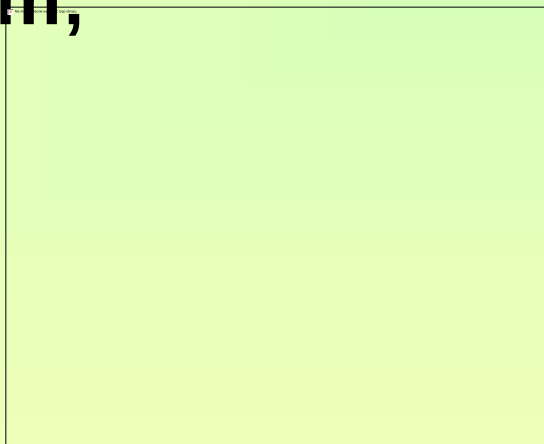
$$P_n = \frac{(\lambda T)^n}{n!} e^{-\lambda T}$$

Gdzie: (P_n) - prawdopodobieństwo przybycia n klientów w ciągu T okresów; λ – średnie tempo przybywania klientów.

cd. Ogólne zasady:

2. zasada pierwszeństwa (nie uwzględniamy np. VIP-ów, wszyscy są obsłużeni);

3. intensywność przepływu  klientów (K) przez system;



gdzie: λ - średnie tempo przybywania K, czyli stopa przybycia; μ - średnie tempo obsługi, czyli stopa obsługi;

cd. Ogólne zasady:

4. średnia liczba oczekujących klientów (K_o);

$$K_o = \frac{\lambda^2}{\mu(\mu - \lambda)}$$

cd. Ogólne zasady:

5. średnia liczba klientów obecnych w systemie (K_s);

$$K_s = \frac{\lambda}{\mu - \lambda}$$

cd. Ogólne zasady:

6. średni czas oczekiwania;

$$T_o = \frac{\lambda}{\mu(\mu - \lambda)}$$

cd. Ogólne zasady:

7. Średni czas przebywania w systemie;

$$T_s = \frac{1}{\mu - \lambda}$$

TBM – zarządzanie czasem ***(Time Based Management)***

TBM

- **Metoda zarządzania podkreślająca strategiczne znaczenie czasu w tworzeniu i realizacji wartości dodanej, co umożliwia zaoferowanie jej w odpowiednim czasie, a także lepszy i szybszy rozwój nowych produktów i wprowadzanie ich na rynek.**

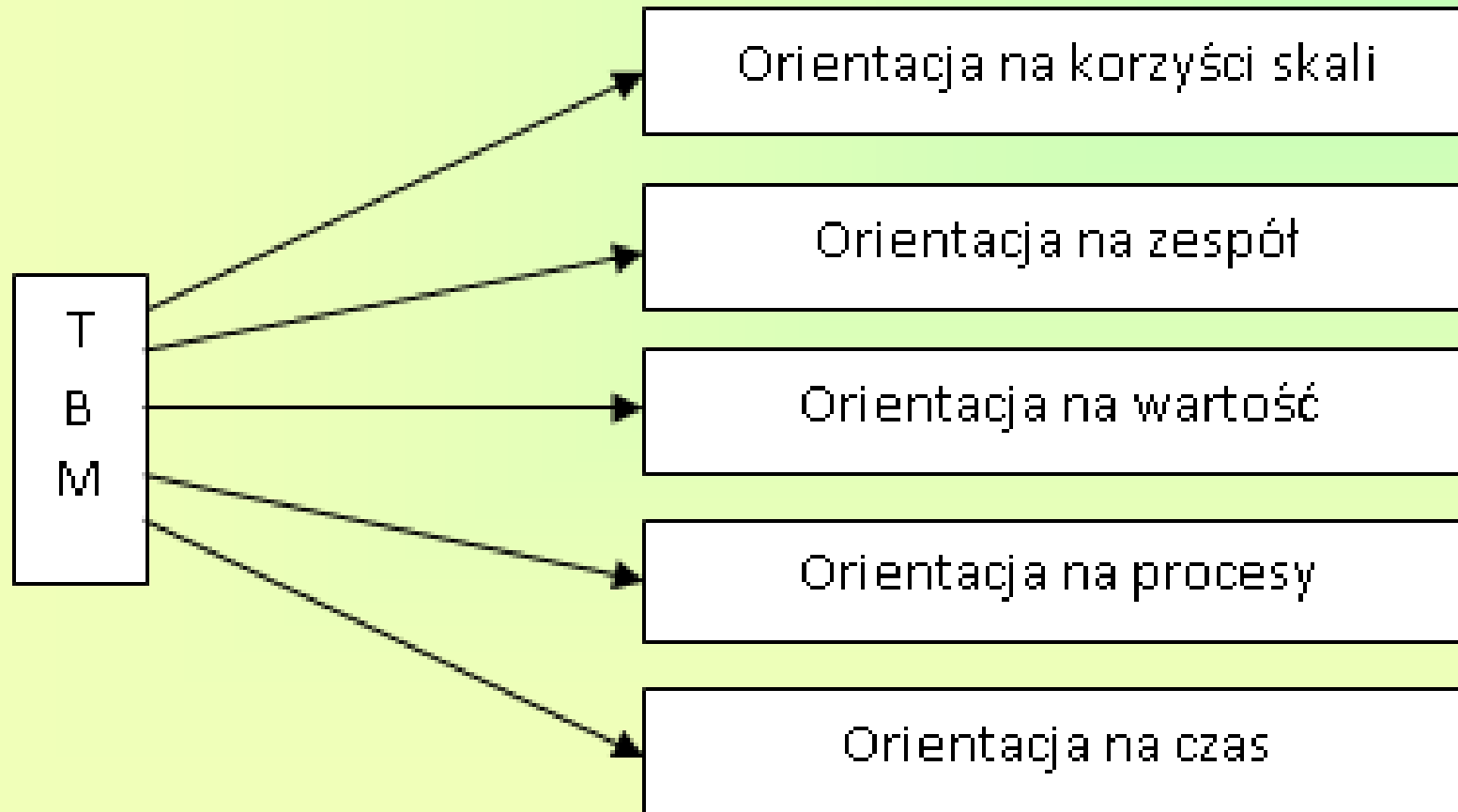
TBM wpływa na:

- **rozwój nowych procesów i produktów;**
- **przeprojektowanie procesów;**
- **dotrzymanie terminów w relacjach nadawca – odbiorca;**

cd. TBM wpływa na:

- skrócenie realizacji procesów,**
- wzrost udziału w rynku,**
- zwiększenie przychodów ze sprzedaży,**
- efektywniejszą realizację wartości dodanej.**

Podstawowe orientacje na TBM:



**SCOR – model referencyjny łańcucha
dostaw**
(Supply Chain Operation Reference-Model)

SCOR:

- **służy do opisu i kompleksowej analizy łańcucha dostaw;**
- **model ten jest ciągle udoskonalany;**
- **najnowsza wersja SCOR nosi numer 9 i została opublikowana 2 maja 2008 r.;**

SCOR:

- **SCC definiuje model SCOR jako porównanie standardowych procesów łańcucha dostaw z najlepszymi praktykami oszacowanymi na podstawie doświadczeń firm skupionych w organizacjach, takich jak Bayer, IBM, DHL, GS1, Hawlett Packard, IKEA, Boeing, Cisco Systems i inne.**

Model ten zaprojektowano w celu:

- ułatwienia menedżerom sprawnej komunikacji;**
- dokonywania porównywania, czerpania wiedzy od konkurencji i innych przedsiębiorstw skupionych w danej branży i poza nią;**
- szacowania efektywności swoich łańcuchów dostaw;**
- realizowania pomiarów konkretnych procesów logistycznych;**
- połączenia elementów inżynierii procesów biznesowych, benchmarkingu oraz liderów SCM.**

W SCOR procesy logistyczne dzielą się na:

- planowanie – dotyczy takich obszarów, jak np.: popyt, wydajność łańcucha dostaw, wielkość zapasów, tworzenia bazy danych;**
- nabywanie – w tym obszarze ustala się np. transport, sposób nadania i odbioru, warunki ubezpieczenia przesyłek, sposób realizowania zakupów strategicznych itp.;**

W SCOR procesy logistyczne dzielą się na:

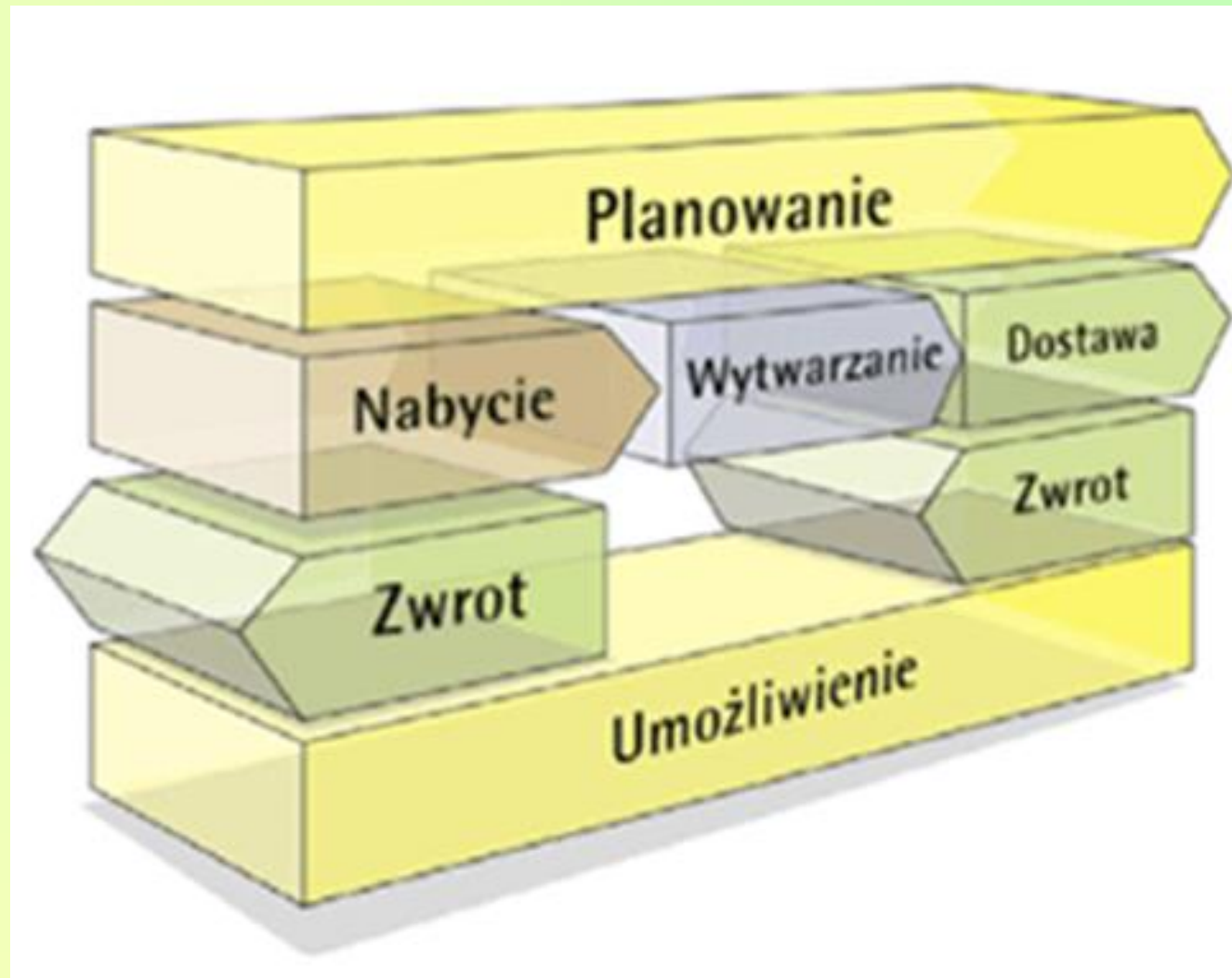
- **wytwarzanie – obszar ten obejmuje między innymi planowanie produkcji, pakowanie, zgłaszanie potrzeb materiałowych, przechowywanie i wydawanie produkcji;**
- **dostawy – w tym obszarze zarządza się: zamówieniami, zapasami wyrobów gotowych, transportem, dokumentowaniem transakcji itp.;**

W SCOR procesy logistyczne dzielą się na:

- zwroty – dotyczy zwrotów wyrobów gotowych z różnych powodów oraz komponentów i surowców nabytych do produkcji, a już nieużytecznych;**
- umożliwiania – stworzenie np. właściwej atmosfery poprzez kształtowanie na pożądanym poziomie zaufania, partnerstwa między uczestnikami łańcucha dostaw.**

Model SCOR nie uwzględnia takich elementów, jak: administracja, sprzedaż, rozwój technologiczny, projektowanie, serwis posprzedażny.

Typy procesów w SCOR:



W ramach planowania ŁD wyodrębniono:

- . identyfikację, ustalanie priorytetów i agregowanie zapotrzebowań łańcucha dostaw;**
- . identyfikację, ocenę i agregowanie zasobów łańcucha dostaw;**
- . bilansowanie zasobów łańcucha dostaw z zapotrzebowaniami;**
- . ustalanie i komunikowanie planów łańcucha dostaw.**

System efektywnej obsługi klienta ECR

ECR – (*Efficient Consumer Response*)

ECR to:

- **nowoczesna strategia łańcuchem dostaw na bazie partnerstwa jego uczestników, polegająca na zsynchronizowanym zarządzaniu podażą i popytem przy zaangażowaniu technologii wspomagających przepływ produktów, informacji i środków finansowych, w celu podnoszenia konkurencyjności całego łańcucha dostaw oraz maksymalizacji korzyści wszystkich uczestników łańcucha przy wzroście zadowolenia ostatecznego odbiorcy.**

Strategia ECR opiera się na:

- efektywnym uzupełnianiu, którego celem jest zapewnienie właściwego produktu, we właściwym miejscu, we właściwym czasie, we właściwej ilości i w jak najefektywniejszy sposób;**

Strategia ECR opiera się na:

- **efektywnym zarządzaniu asortymentem sklepowym, którego założeniem jest uzyskanie odpowiedniej liczby pozycji w danym asortymencie produktów dla zaspokojenia potrzeb konsumenta przy jednoczesnej optymalizacji produktywności powierzchni półek w sklepach i zapasów;**

Strategia ECR opiera się na:

- efektywnej promocji, która ma za zadanie ograniczenie kosztów promocji handlowych i rynkowych bez zmniejszania ich naturalnej funkcji przyciągania klienta lub też osłabiania pozycji rynkowej dystrybutora;**

Strategia ECR opiera się na:

- **efektywnym wprowadzaniu nowych produktów, w celu utrzymania odpowiedniej atrakcyjności danej kategorii towarów i zwiększenia sprzedaży.**

ECR – pierwszy obszar zarządzanie popytem:

- . realizacja projektów pilotażowych - najlepszy sposób dopasowania koncepcji ECR do indywidualnych potrzeb i możliwości partnerów w interesach;**
- . racjonalizacja asortymentu - bardzo często prowadzi do znaczącej poprawy zadowolenia klientów, co z kolei znajduje swoje pozytywne odzwierciedlenie w wynikach firm;**

ECR – pierwszy obszar zarządzanie popytem:

- . optymalizacja promocji - zazwyczaj podnosi efektywność promocji, w szczególności wydajność procesów oraz skraca czas odpowiedzi i reakcji konsumentów;**
- . wprowadzanie nowych produktów - najtrudniejszy obszar współpracy, ale o bardzo dużym potencjale - po przekroczeniu barier oferuje duże korzyści.**

ECR – pierwszy obszar zarządzanie popytem - korzyści:

**natychmiastowy i bezpośredni wpływ na satysfakcję konsumentów,
zapewniając tym samym wzrost sprzedaży i udziału w rynku;**

- . prowadzi do znaczących zmian w sposobie współpracy przedsiębiorstw - by lepiej i efektywniej obsługiwać klientów;**
- . wiele projektów w przeszłości owocowało świetnymi planami, co jednakże nie przekładało się na konkretne wyniki czy długookresowe stosunki.**

ECR – drugi obszar zarządzanie dostawami:

- **najważniejsze zadania:**

- **doskonałość operacyjna - podstawa wszelkich usprawnień stosunków pomiędzy partnerami biznesowymi;**
- **reaktywne uzupełnianie zapasów - przesuwają zapasy ze sfery przygotowań, umożliwiając jednocześnie szybkie reagowanie na zmiany w zachowaniach nabywczych konsumentów;**

cd. ECR – drugi obszar zarządzanie dostawami:

- **najważniejsze zadania:**

- **zintegrowane dostawy sterowane popytem - w zależności od możliwości firmy, przyczynek do bardzo szybkiej reakcji całego łańcucha dostaw, zakłada bowiem bardziej elastyczne, uzależnione od rzeczywistego popytu, sterowanie produkcją.**

ECR – trzeci obszar technologii wspierające:

- **Obszar ten wymaga zastosowania:**

✓ **EDI - ułatwia i automatyzuje komunikację i obsługę zamówień, dostaw, faktur oraz płatności, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i pomiędzy partnerami;**

cd. ECR – trzeci obszar technologie wspierające:

- **Obszar ten wymaga zastosowania:**

✓ **hurtowni danych (*Data Warehousing*) - jeden z kluczowych czynników zdolności do podnoszenia efektywności w projektach podaźowych i popytowych;**

cd. ECR – trzeci obszar technologie wspierające:

- **Obszar ten wymaga zastosowania:**

✓ **metody ABC (Rachunek Kosztów wg Działów) - znajomość źródeł kosztów oraz możliwego wpływu na procesy decyzyjne, które są podstawowym narzędziem zarządzania popytem oraz podażą.**

ECR – czwarty obszar integrowanie działań:

Do najważniejszych zadań tego obszaru możemy zaliczyć:

- **otwarcie i udostępnienie partnerom tych tajników funkcjonowania firmy, które dzięki dzieleniu się informacjami poprawią jej funkcjonowanie;**

cd. ECR – czwarty obszar integrowanie działań:

Do najważniejszych zadań tego obszaru możemy zaliczyć:

- **stworzenie elektronicznego rynku dostępnego dla wszystkich zainteresowanych;**
- **stworzenie powszechnie dostępnego zaplecza IT wspomagającego: zakupy i sprzedaż, prognozowanie, planowanie i uzupełnianie zapasów.**

ECR – korzyści:

- **dla konsumenta:**
 - ✓ **zwiększony wybór i komfort zakupów;**
 - ✓ **ograniczanie sytuacji niedoborów towarów;**
 - ✓ **świeższe i tańsze produkty;**

cd. ECR – korzyści:

- **dla pośrednika:**
 - ✓ **zwiększona lojalność konsumentów;**
 - ✓ **lepsza orientacja rynkowa;**
 - ✓ **poprawa stosunków handlowych z dostawcami;**

cd. ECR – korzyści:

- **dla dostawcy:**
 - ✓ **usprawnienie synchronizacji produkcji;**
 - ✓ **ograniczenie braków w towarach;**
 - ✓ **wzmocnienie pozycji marki;**
 - ✓ **trwałe stosunki handlowe.**

System zarządzania relacjami z klientem

CRM (*Customer Relationship Management*)

CRM – definicja (I):

- CRM - to infrastruktura umożliwiająca określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, za których pomocą motywuje się najlepszych klientów do lojalności, czyli ponownych zakupów (CRM to znacznie więcej niż zwykłe zarządzanie wiedzą o klientach i monitorowanie ich zachowań).**

CRM – definicja (II):

- **CRM stanowi ukierunkowany na klienta zintegrowany wielodostępny i otwarty system informatyczny przeznaczony do wspomagania zarządzania marketingiem, sprzedażą, serwisem i wsparciem technicznym, czyli danymi dotyczącymi relacji sprzedawca – klient i charakteryzującymi klienta pod kątem jego pozyskania oraz utrzymania w długim czasie.**

CRM – definicja (III):

- **CRM to strategia biznesowa polegająca na budowaniu związku i zarządzaniu klientami w celu optymalizacji długotrwałych korzyści. CRM wymaga wprowadzenia filozofii i kultury biznesu skierowanej „na klienta”, zapewniającej efektywne procesy marketingu, sprzedaży i serwisu.**

CRM – definicja (IV):

- **CRM jest „strategią biznesową, która aktywnie buduje preferencje i przychylność dla organizacji pośród jej pracowników, pośredników i klientów, dającą w rezultacie silniejsze relacje i lepsze wyniki działania.**

Do funkcji systemów CRM zaliczyć można:

- gromadzenie i przetwarzanie danych archiwalnych dotyczących współpracy z klientem, kontaktów i rozmów handlowych, zleceń, zamówień, działalności przedstawicieli handlowych i pracowników będących w bezpośrednim kontakcie z klientem;**
- automatyzacje organizacji i kierowania sprzedażą;**

cd. Do funkcji systemów CRM zaliczyć można:

- konfigurowanie zleceń (produktów) na indywidualne życzenie klienta – systemy CRM wspomagają sprzedawców w miejscu sprzedaży i umożliwiają zestawienie wybranych elementów produktów i usług;**
- przygotowanie ofert;**

cd. Do funkcji systemów CRM zaliczyć można:

- encyklopedie marketingowe, pomocne przedstawicielom handlowym, jako że zawierają wyczerpujące informacje o produktach, konkurentach, jak też inne informacje marketingowe dotyczące procesu sprzedaży;**
- wyszukiwanie odpowiednich danych;**

cd. Do funkcji systemów CRM zaliczyć można:

- sporządzanie analiz i prognoz dotyczących sprzedaży i rynku;**
- zarządzanie działami wsparcia technicznego i telefonicznymi punktami obsługi klienta (ang. *call center*);**

cd. Do funkcji systemów CRM zaliczyć można:

- opracowanie strategii pozyskania klienta z wybranej branży na podstawie szczegółowej informacji o klientach;**
- przygotowanie przez dział marketingu kampanii reklamowej promocji produktu;**

cd. Do funkcji systemów CRM zaliczyć można:

- generowanie listy klientów, do których wysyła się oferty, materiały informacyjne etc.;**
- dbanie o klienta już pozyskanego (obsługa serwisu i ewentualnych reklamacji, wsparcie techniczne);**

cd. Do funkcji systemów CRM zaliczyć można:

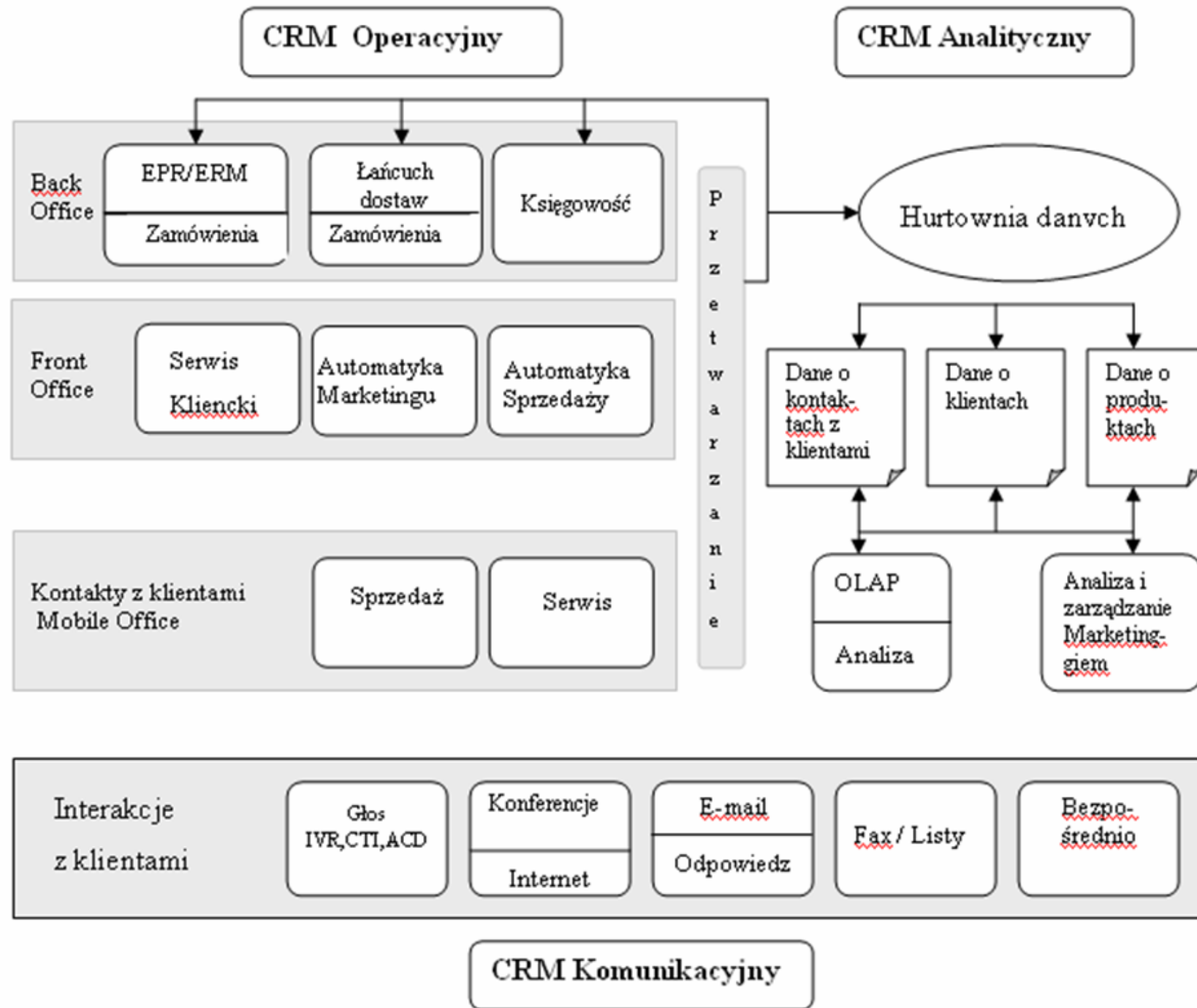
- komunikacja z rynkiem – poszukiwanie kontaktów z partnerami handlowymi;**
- administracja – dzienna organizacja zadań (terminy, kontakty, raportowanie, prezentacje).**

CRM składa się z 3 elementów:

- **operacyjnego CRM (służy do konsolidacji danych o kliencie, jego potrzebach, zachowaniach, czy historii współpracy);**
- **komunikacyjnego CRM (obejmuje wyłącznie rozwiązania wspomagające kontakt z klientem);**

cd. CRM składa się z 3 elementów:

- **analitycznego CRM (pomaga zrozumieć działania klienta podejmowane podczas kontaktu z organizacją, realizuje wszystkie procesy kontaktu z klientem oraz wszystkie inne zachodzące w organizacji, mające jakiegokolwiek znaczenie z punktu widzenia klienta).**





Dziękuję

