

# Global Logistics Trends 01/2010



Fuzje i przejęcia

## Cztery lata po fuzji – Haberkorn Ulmer poprawia procesy logistyczne i obsługę klienta

Po fuzji dwóch austriackich dystrybutorów części technicznych Haberkorn i Ulmer w 2006 roku, nowy podmiot stanął przed całkowicie nowymi wyzwaniami w zakresie logistyki.

W celu osiągnięcia większej zyskowności i doskonałości w zakresie obsługi klienta, nowa strategia łańcucha dostaw została skoncentrowana na lokalnej obecności na rynku w połączeniu z optymalizacją procesów logistycznych w magazynie centralnym.

Obecnie Haberkorn Ulmer łączy zaawansowaną wiedzę o produktach i profesjonalne doradztwo dla klienta, który ma do wyboru szeroki zakres produktów, z elastyczną, dostosowaną do klienta logistyką zakupową. Strategia wdrożona po fuzji połączyła zalety obu partnerów: centralizację magazynu z optymalizacją kosztów logistycznych i lokalną obsługą klienta.

Wszystkie cele zostały osiągnięte. Centralizacja magazynowania przy granicach Austrii, Niemiec i Szwajcarii pozwoliła na optymalizację zarówno serwisu dostaw jak i struktury kosztów. Pozwoliło to Haberkorn Ulmer wejść na rynek „cash & carry”, na którym ich przewagą konkurencyjną jest szeroki zakres asortymentu oraz bardzo krótki czas oczekiwania na produkt. W magazynie Cash & Carry Klienci otrzymują zamówiony towar w około 7 minut. Obsługa logistyczna na terenie całej Austrii odbywa się obecnie w serwisie 24 godziny. Obecnie kompleks magazynowy Haberkorn Ulmer zajmuje powierzchnię gruntu równą 10.000 m<sup>2</sup> i posiada 22.000 m<sup>2</sup> powierzchni użytkowej. Rozwiązanie takie zapewnia z jednej strony optymalizację pod względem logistyki a z drugiej elastyczność umożliwiającą dostosowanie zakresu produktów do

zmieniających się warunków rynkowych w dłuższej perspektywie. Nowe rozwiązania logistyczne zaplanowane i wdrożone z pomocą Miebach Consulting zapewniły zrównoważony rozwój ekonomiczny oraz poprawę jakości obsługi klienta.

### „Kluczowym czynnikiem sukcesu był zespół”

Poniżej prezentujemy skrót wywiadu przeprowadzonego z Geraldem Fitz, Prezesem Haberkorn Ulmer oraz Rainerem Schulz, Dyrektorem Zarządzającym Miebach Consulting Zug, który był długoletnim doradcą połączonych firm (rozmawia – Dr Volker Krobisch).

Krobisch: Jakże są Pana refleksje cztery lata po połączeniu firm Haberkorn i Ulmer?

Fitz: Bardzo pozytywnie wspominam początek projektu. Rozpoczęliśmy prace od nowej strategii dystrybucji dla

(Dokończenie ze strony 1)



Od lewej: Rainer Schulz, Dyrektor Zarządzający Miebach Consulting Zug i Gerald Fitz, Prezes Haberkorn Ulmer

całej Austrii. Następnie zaplanowaliśmy koncepcję techniczną nowego centrum dystrybucji (CD) oraz uszczegółowiliśmy w ramach projektu detalicznego. Podejście etapowe okazało się bardzo efektywne. Kolejnym czynnikiem sukcesu był zespół projektowy. Obie firmy mają znakomitych pracowników, którzy świetnie się uzupełniają. Poza naszym wewnętrznym know-how Miebach Consulting dostarczył praktyczne doświadczenie z zewnątrz organizacji. Krobisch: Po połączeniu produkty obu firm (20.000 i 60.000 SKU) zostały przeniesione do wspólnego CD. Jak faza nadzoru nad uruchomieniem magazynu wpłynęła na powodzenie całego projektu? Fitz: Etap nadzoru nad uruchomieniem nowego magazynu przez zewnętrzną firmę doradczą powinien być obligatoryjnym elementem całego projektu. Charakteryzuje się podobną

strukturą jak cały projekt tj. planowanie, komunikacja, decyzje i kontrola.

Schulz: Doradca powinien zapewnić sprawne przejście ze starych struktur logistycznych do nowych. Sytuacja staje się krytyczna, gdy pracownicy nie doceniają zagrożeń pojawiających się w fazie uruchomienia. Nowe CD nie jest jeszcze ukończone po wybudowaniu hali magazynowej. Stworzenie funkcjonującego CD wymaga wysiłku i czasu... Fitz: ... prowadzących do sukcesu. Obecnie w nowej koncepcji dystrybucji jesteśmy w stanie osiągnąć wysoki przepływ towarów oferując szeroki wachlarz usług. W 24 godziny dostarczamy 5.000 produktów z 80.000 dostępnych na zapasie do naszych klientów na terenie całej Austrii.

Międzynarodowe projekty

## Nowe centrum dystrybucji dla grupy Cortefiel



Sklep Cortefiel w Hiszpanii

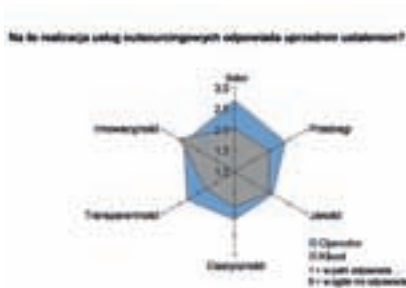
Grupa Cortefiel (marki Cortefiel, Pedro del Hiero, Springfield and Women'secret) jest jedną z największych odzieżowych sieci detalicznych w Hiszpanii, posiadającą 1.600 punktów sprzedaży w 61 krajach. Firma opiera swoją strategię na rozwoju międzynarodowej sieci sprzedaży, która wymaga elastycznego i efektywnego łańcucha dostaw. Z tego powodu, 3 lata temu firma zainicjowała projekt całkowitej reorganizacji łańcucha dostaw obejmujący między innymi budowę międzynarodowego centrum dystrybucyjnego zlokalizowanego w Aranjuez (Madryd). Miebach Consulting we współpracy z Departamentem Zarządzania Łańcuchem Dostaw Grupo Cortefiel był odpowiedzialny za projektowanie centrum dystrybucyjnego i nadzór nad

jego realizacją jak również wybór operatora logistycznego nowego centrum.

Nowe centrum dystrybucyjne wprowadziło zaawansowane technologie w zakresie instalacji logistycznych, procesów i systemów informatycznych. Centrum dystrybuje wiele marek odzieży na wisząco i leżąco, co pozwala na centralizację zapasu oraz skrócenie czasu dostawy do klienta poprzez wykorzystanie efektu synergii.

Projekt reorganizacji i wdrożenia nowego, globalnego łańcucha dostaw dla Grupy Cortefiel otrzymał nagrodę CEL 2010 za doskonałość w zarządzaniu logistycznym. Ta prestiżowa nagroda jest przyznawana corocznie przez Hiszpańskie Stowarzyszenie Logistyczne. Dalszych informacji udziela Antonio Rodriguez: [rodriguez@miebach.com](mailto:rodriguez@miebach.com)

## Studium outsourcingu Strategia „więcej gotówki, mniej usług” rodzi ryzyko



Partnerzy logistyczni bywają niezadowoleni z powodu zawiedzionych oczekiwań

Studium Outsourcingu 2009 przeprowadzone przez Miebach Consulting oraz German Traffic Journal ujawnia, iż obie strony logistyki kontraktowej bywają niezadowolone z powodu zawiedzionych oczekiwań. Z jednej strony klienci krytykują brak obiecanych innowacyjnych rozwiązań ze strony dostawców usług outsourcingowych (Rysunek 1), z drugiej strony operatorzy zmagają się z ograniczeniami związanymi z kosztami. Jakie są przyczyny tak rozbieżnych oczekiwań? Uczestnicy badania jako przyczyny wskazują zmiany w sytuacji rynkowej oraz sytuacji ekonomicznej klienta. Klienci wymagają, ale nie są skłonni do płacenia za dodatkowe usługi z powodu rosnącej presji kosztowej. Skutek: zaspokojenie ich popytu na rozszerzony zakres usług i innowacyjność nie jest realizowane.

Wyniki badania wskazują, iż głównymi argumentami przemawiającymi za wyborem outsourcingu są koszty operacyjne i koszty inwestycji w myśl zasady „cash is king”. Autor raportu, Dr Klaus-Peter Jung, Dyrektor w Miebach Consulting, zauważa, iż innowacyjność i pomysłowość są kluczowymi czynnikami poprawy jakości usług. W przypadku utrzymania opisanego trendu istnieje ryzyko pogorszenia jakości procesów w całym łańcuchu dostaw. W konsekwencji zasada „więcej gotówki, mniej usług” jest również ryzykowna. Konkluzja autora: Korekta struktury cen jest wysoce prawdopodobna. To z kolei daje operatorom więcej elastyczności do wdrożenia innowacji i rozszerzenia zakresu usług. Pełny tekst studium można zamówić bezpłatnie: [jung@miebach.com](mailto:jung@miebach.com)

## LogiMAT: Eksperti logiści dyskutują o przyszłości nieruchomości logistycznych



Paneliści (od lewej): Bernd Muller Dauppert (Miebach Consulting), Frank Brexel (Gazeley), Wolfram Senger-Weiss (Gebroeder Weiss), Alexander Nehm (Fraunhofer Institut ILS), Hans Christian Siegert (Dr Schaab + Partner) oraz moderator Hans-Joachim Schlobach (Redaktor naczelny austriackiego magazynu logistycznego „Business+Logistik”).

Podczas najważniejszego wydarzenia logistycznego tego roku – Targów LogiMAT, operatorzy, menedżerowie i naukowcy dyskutowali o rozwoju rynku nieruchomości logistycznych. W gronie 5 panelistów był Bernd Mueller-Daupert, Partner i Członek Zarządu Miebach Consulting. Eksperti zgodzili się, że zakres inwestycji w logistykę został zredukowany w związku z kryzysem finansowym. Dodatkowo, zaostrzona polityka kredytowa banków komplikuje sytuację finansową firm i w konsekwencji utrudnia poszukiwania nowych inwestorów. Dyskusja panelowa koncentrowała się na znalezieniu odpowiedzi na pytanie czy optymalna lokalizacja nieruchomości logistycznej powinna zostać wybrana jedynie z punktu widzenia inwestora tj. operatora logistycznego. Mueller-Daupert zauważył, iż indywidualna perspektywa każdego z klientów

operatora odgrywa znaczącą rolę w znalezieniu optymalnej lokalizacji. „Proces przed lokalizacją” to jego credo. Paneliści omawiali również przyszłość nieruchomości logistycznych. Decentralizacja, outsourcing i zrównoważony rozwój były kluczowymi słowami wymienianymi przez wszystkich panelistów. Kupowanie certyfikatów w celu udokumentowania ekologicznego podejścia jest trwałym trendem. Paneliści wygłosili również pogląd, iż nieruchomości logistyczne będą decentralizowane w przyszłości. Uzasadnieniem takiego podejścia są rosnące koszty transportu i wysokie wymagania klientów co do czasów dostawy, które czynią zcentralizowane rozwiązania mniej opłacalnymi, pomimo niższych kosztów nieruchomości.

## HUGO BOSS: Nowy magazyn „multi-channel” dla odzieży składowanej na wisząco



Centrum dystrybucyjne Hugo Boss w Metzingen, Niemcy.

W przeciągu 24 miesięcy (planowanie i budowa), Hugo Boss AG uruchomił w swojej siedzibie w Metzingen, jak ogłosił w komunikacie prasowym, „jedno z najnowocześniejszych w Europie centrów dystrybucyjnych dla odzieży składowanej na wisząco”. Planowanie i zarządzanie projektem instalacji logistycznych oraz procesami składowania w środowisku systemu zarządzania magazynem firmy SAP było wspierane przez Miebach Consulting.

Czteropiętrowe centrum dystrybucyjne zostało wyposażone w najnowocześniejsze instalacje przenośników. Pojemność nowego centrum wynosi 1,5 mln sztuk odzieży na wisząco, a jego całkowita wydajność to 100.000 sztuk przyjęć i wydań w ciągu dnia.

Innowacyjną firmę Hugo Boss wspierał Miebach Consulting również podczas oddania do eksploatacji i uruchomienia centrum dystrybucyjnego. W celu uruchomienia centrum w nowej strukturze Miebach zaoferował również szkolenia pracowników Hugo Boss. W myśl zasady „Job-Enrichment” Miebach przeprowadził wewnętrzne warsztaty i szkolenia na przełomie listopada i grudnia 2009. Praktyczne porady, pokazy wideo oraz gry symulacyjne pozwoliły wyszkolić przyszłych wewnętrznych trenerów w Hugo Boss. Ich zadaniem będzie wsparcie kolegów wiedzą i doświadczeniem podczas uruchomienia magazynu. Szkolenia ukończone z sukcesem pozwoliły udoskonalić komunikację wewnętrzną w nowym centrum dystrybucyjnym.

Niezwykle zaawansowane struktury i technologie logistyczne z jednej strony oraz przeszkoleni i zmotywowani pracownicy z drugiej zapewniają, iż nowe centrum dystrybucyjne osiągnie pełną przepustowość i efektywność w kolejnych latach.

## Zapowiedź książki: Czym jest Inżynieria łańcucha dostaw?

W czerwcu 2010 Dr Joachim Miebach, założyciel i przewodniczący Rady Nadzorczej Miebach Consulting opublikuje książkę zatytułowaną „Inżynieria łańcucha dostaw: Metodologia zintegrowanego planowania w logistyce. (Supply Chain Engineering: The methodology of integrated planning in logistics).

Książka definiuje i wyjaśnia metodologię inżynierii łańcucha dostaw opracowaną i rozwijaną przez ponad dwadzieścia lat na podstawie doświadczeń firmy Miebach Consulting. Metodologia stanowi połączenie „Niemieckiej inżynierii” i anglo-amerykańskiej filozofii zarządzania łańcuchem dostaw. Podejście do rozwiązywania problemów jak i metody ich realizacji są zdefiniowane w naukach technicznych, ale rezultaty są holistyczne, gdyż integrują

umiejętności doradcze i techniczne. Parametry i procesy, strategia, technologia i organizacja (zasobów ludzkich i środowiska IT) są uwzględniane w jednakowym stopniu, co umożliwia planowanie i wdrażanie użytecznych procesów.

Wybrane zagadnienia zarządzania łańcuchem dostaw od definiowania strategii, poprzez analizę wewnętrznych i zewnętrznych procesów logistycznych, po wdrożenie i ewaluację rozwiązań są prezentowane i dyskutowane przez ekspertów Miebach Consulting. Wszyscy autorzy zwracają uwagę na jasne i zrozumiałe przekazanie metodologii inżynierii łańcucha dostaw na przykładach z projektów. Życzymy interesującej lektury.

*Editorial* ++++++

*Magazyn Globalne Trendy w Logistyce jest redagowany przez wszystkie kraje, w których Miebach Consulting posiada oddziały. Celem magazynu jest informowanie klientów i innych zainteresowanych stron o międzynarodowych trendach i projektach, globalnym rozwoju logistyki i łańcucha dostaw oraz regionalnych usługach Miebach Consulting Group.*

*Rozumiemy, iż magazyn jest częścią naszej oferty dla Państwa, dlatego też jesteśmy otwarci na wszelkie pytania i uwagi. Pozostajemy do Państwa dyspozycji via e-mail: [tillmanns@miebach.com](mailto:tillmanns@miebach.com), [wilbers@miebach.com](mailto:wilbers@miebach.com). Kontakt w Polsce: [swiac@miebach.com](mailto:swiac@miebach.com)*