

ZNACZENIE KONCEPCJI CPFR DLA PRZEDSIĘBIORSTWA

Iga KOTT

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie CPFR jako koncepcji, która w znaczący sposób ulepsza przepływ informacji między partnerami handlowymi, a w szczególności zapewnia klientom lepszą dostępność towarów i usług oraz poprawia planowanie zasobów.

Słowa kluczowe: CPFR, łańcuch dostaw, planowanie, prognozowanie.

1. Analiza koncepcji CPFR w aspekcie zastosowania w przedsiębiorstwie

Wzrost społeczeństwa konsumpcyjnego i rozwój gospodarki rynkowej zmusza przedsiębiorstwa do współpracy w łańcuchu dostaw w celu sprostania oczekiwaniom klientów oraz konkurencji. Głównym zadaniem partnerów biznesowych w zakresie łańcucha dostaw jest ukształtowanie fundamentalnych stosunków zapewniających współdziałanie w zakresie wspólnego planowania, prognozowania popytu i uzupełniania zapasów oraz udoskonalenie transferu informacji. Przedsiębiorstwa, które ze sobą współpracują w lepszy sposób spełniają oczekiwania klientów, realizują zamierzone cele oraz minimalizują koszty. Koncepcja CPFR (ang. Collaborative Planning Forecasting and Replenishment) definiowana jest jako „zbiór opartych na technologiach informatycznych procesach biznesowych, w ramach których członkowie łańcucha dostaw ustalają wspólne cele biznesowe i mierniki ich realizacji, opracowują wspólne plany sprzedaży i plany operacyjne oraz wymieniają drogą elektroniczną dane umożliwiające generowanie i aktualizowanie prognoz sprzedaży i planów uzupełniania zapasów” [1].

Celem wdrożenia koncepcji CPFR w przedsiębiorstwach jest poprawa wydajności łańcucha dostaw poprzez zmniejszenie poziomu zapasów w tym łańcuchu, przy równoczesnym podwyższeniu zadowolenia klientów z towarów i usług.

Korzyści, jakie najczęściej wymieniają detaliści, producenci oraz menedżerowie z zastosowania koncepcji CPFR przedstawia tabela 1.

Zainteresowanie CPFR wynika z faktu, że przedsiębiorstwa które kooperują w ramach tej koncepcji uzyskują lepsze rezultaty finansowe, między innymi poprzez pełną wymianę informacji z partnerami handlowymi. Rozpoczęcie partnerstwa zgodnie z regułami CPFR jest procedurą wieloetapową, która może przebiegać w sposób następujący [2]:

1. Ustalenie warunków partnerstwa według reguł CPFR.
2. Stworzenie planów partnerskich odnośnie poszczególnych rodzajów towarów z zawarciem harmonogramów promocji i reguł zarządzania zapasami.
3. Partnerstwo w ramach produkcji, uzupełnienia zapasów, jak również sprzedaży polega na:

sporządzeniu, rozpoznaniu i wyjaśnieniu odchyleń w prognozach sprzedaży, przekazywaniu sobie danych dotyczących planów uzupełnienia zapasów wraz z rozpoznaniem i objaśnieniem rozbieżności od prognoz zamówień, dokonywaniu dostaw zgodnie z faktycznymi wynikami sprzedaży według ustalonych norm dotyczących jakości i skuteczności procesów.

Tab. 1. Korzyści wymieniane przez detalistów, producentów oraz menedżerów z zastosowania koncepcji CPFR

KRYTERIUM Poprawa w zakresie:	DETALEŚCI	PRODUCENCI	MENEDŻEROWIE
Sprzedaży	Zwiększenie sprzedaży, Zapewnienie przejrzystości procesów sprzedaży w łańcuchu dostaw	Zwiększenie sprzedaży, Zapewnienie przejrzystości procesów sprzedaży w łańcuchu dostaw	Zwiększenie sprzedaży, Zapewnienie przejrzystości procesów sprzedaży w łańcuchu dostaw
Wymiany informacji	Usprawnienie procesu wymiany danych	Usprawnienie procesu wymiany danych	Umocnienie partnerskich więzi poprzez proces wymiany danych
Obniżki kosztów	Niższe koszty administracyjne	Niższe koszty administracyjne	Niższe koszty administracyjne
Prognozowania	Zwiększona trafność prognoz	Zwiększona trafność prognoz	Zwiększona trafność prognoz
Obsługi klienta	Wzrost zadowolenia klientów	Wzrost zadowolenia klientów	Wzrost zadowolenia klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3]

K. Rutkowski wyróżnia 5 kroków w procesie CPFR:

1. Krok pierwszy polegający na sformułowaniu umowy kooperacyjnej, której przedmiotem mogą być:
 - oczekiwania partnerów dotyczące krótko- i długoterminowych efektów współpracy np. zmniejszenie poziomu zapasów,
 - ustalenia dotyczące określenia zasobów w celu zagwarantowania poprawnego funkcjonowania procesu współpracy związanego między innymi z zakupem sprzętu komputerowego i oprogramowania,
 - określenia dotyczące stopnia poufności przekazywanych informacji, w celu zainicjowania początkowego zaufania pomiędzy partnerami.
2. Krok drugi polega na wspólnym planowaniu działalności gospodarczej. Najczęściej kontrahenci przed rozpoczęciem współpracy posiadali własne strategie biznesowe, w związku z tym w ramach drugiego kroku powinni oni dojść do porozumienia i ustalić wspólną strategię działania. Następnie powinni ustalić kalendarz planowych działań handlowych dotyczących towarów, o których mowa w umowie oraz określić przedziały tolerancji dla odchyłań między prognozami popytu, które ujawniają między sobą.
3. Krok trzeci to tworzenie prognoz popytu i zamówień. Partnerzy handlowi badają prognozy powstałe dla poszczególnych jednostek asortymentowych, na bazie których, wyciągają wnioski i umieszczają poprawki w swoich planach działalności.
4. Krok czwarty to wzajemne udostępnianie i uzgadnianie prognoz. Współczesne rozwiązania CPFR bazują przede wszystkim na infrastrukturze Internetu, za pomocą której możliwa jest dokładna analiza porównawcza prognozy kontrahentów w celu znalezienia istniejących rozbieżności. Do podstawowych przyczyn powstawania rozbieżności można zaliczyć [4]:
 - Problemy z autentycznością danych.

Zdarza się, że systemy prognozowania nie są w pełni zgrane z narzędziami CPFR, dlatego przedsiębiorstwa powinny dokładać wszelkich starań, aby przesyłane partnerowi biznesowemu dane były jak najdokładniejsze.

- Niewłaściwe informowanie partnerów biznesowych o zaistniałych zmianach planów działalności np. dotyczących promocji.

Istotnym jest, aby wszelkie zmiany docierały do partnerów handlowych jak najszybciej.

- Inna płaszczyzna planowania.

Dla współpracujących firm, które przesyłają dużą ilość informacji jednym z najważniejszych zadań jest szybkie zlokalizowanie różnic pomiędzy prognozami własnymi, a partnera biznesowego. Narzędzia CPFR w szybki sposób znajdują rozbieżności. Określenie owych rozbieżności to jeden z pierwszych etapów współdziałania partnerów bazujących na rozwiązaniach CPFR. Właściwa współpraca między kontrahentami rozpoczyna się dopiero po określeniu miejsc występowania widocznych odchyleń, gdyż partnerzy muszą określić powody zaistniałych różnic. Dzięki zastosowaniu CPFR partnerzy handlowi mają możliwość zarówno zwiększenia dokładności swoich prognoz, jak i poprawy jakości planowania swych działań biznesowych.

5. Krok piąty polega na określeniu współpracy dotyczącej uzupełnienia zapasów pomiędzy partnerami.

Proces CPFR zachodzi w sposób uporządkowany, powtarzalny, a jego podstawowym celem jest zwiększenie skuteczności prognoz za pomocą znalezienia, następnie wyjaśnienia i usunięcia niezgodności w prognozach popytu na towary będące przedmiotem wymiany pomiędzy partnerami handlowymi [3].

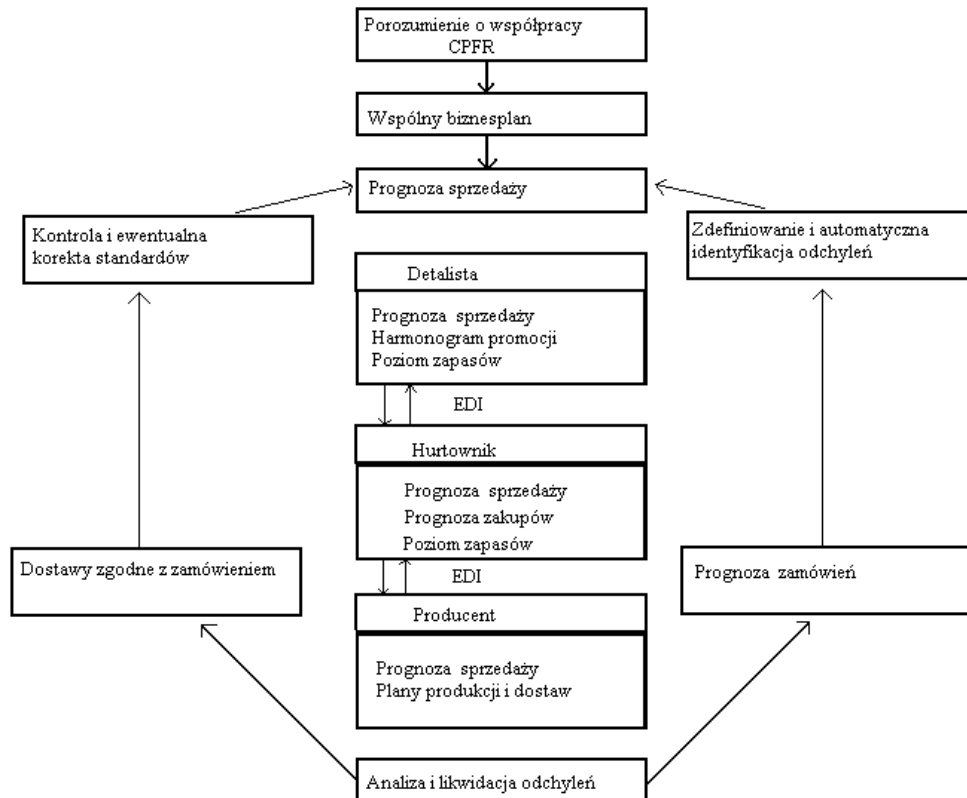
Koncepcja CPFR łączy kontrahentów w łańcuchu dostaw za pomocą wspólnego zarządzania procesami zmierzającego do uzyskania jak największych korzyści wszystkich partnerów handlowych. Wdrożenie koncepcji CPFR przez przedsiębiorstwa zmienia relacje między partnerami biznesowymi umacniając ich więzi, poprzez przekazywanie informacji i wspólne planowanie działań. Jednym z największych zagrożeń, jakie stoją przed przedsiębiorstwami jest niewłaściwe wykorzystanie informacji przez partnerów handlowych, w związku z tym wybór odpowiednich partnerów biznesowych ma tak kluczowe znaczenie [5].

Narzędzia do CPFR powstały w ramach koncepcji efektywnej obsługi klienta ECR (Efficient Consumer Response), przy wykorzystaniu koncepcji takich jak: QR (Quick Response) oraz VMI (Vendor Managed Inventory) [6].

Różnice między ECR a CPFR wynikają ze sposobu:

- przewidywania sprzedaży i zamówień,
- uzyskiwania informacji zwrotnej w celu kontrolowania i ulepszania łańcucha dostaw,
- wykrywania i przekazywania informacji dotyczących sprzedaży, magazynowania, zapasów, podaży i popytu.

Podstawę współdziałania przy zastosowaniu CPFR przedstawia rys. 1.



Rys.1 Istota koncepcji CPFR [7]

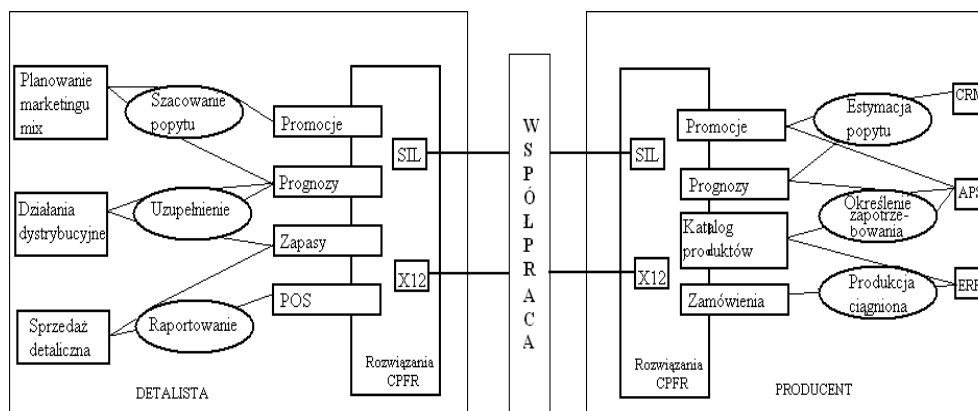
Dużą korzyścią CPFR jest współdziałanie z ogółem dostępnych aplikacji biznesowych wpływających na efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw i planowanie popytu. Aplikacje po stronie producenta i detalisty prezentuje rys. 2.

Do aplikacji po stronie detalisty można zaliczyć [8]:

1. Systemy wspierające zarządzanie dystrybucją, dzięki którym istnieje możliwość monitorowania przesyłki, dostarczenia sprawozdań z aktualnej działalności, oraz tworzenia prognoz potrzeb dystrybucyjnych.
2. Sklepowe systemy informacyjne, które pomagają w odpowiednim zarządzaniu masą towarową poprzez wyznaczanie terminów promocji na konkretne towary, jak również dostarczają bieżących informacji o sprzedaży w danej placówce handlowej oraz informują o aktualnym poziomie zapasów.

Natomiast do wykorzystywanych przez producentów aplikacji zalicza się:

1. CRM (Customer Relationship Management) pomocne przy prognozowaniu wielkości promocyjnej sprzedaży i ustaleniu koniecznych do jej osiągnięcia zasobów.
2. APS (Advanced Planning & Scheduling), wspierające tworzenie efektywnych planów uzupełnień zapasów.
3. ERP (Enterprise Resource Planning), które podnoszą jakość planowania potrzeb produkcyjnych i dystrybucyjnych” [7].



Rys.2 Wymiana danych w CPFR (opracowanie własne na podstawie [3])

Przedsiębiorstwa powinny zdawać sobie również sprawę z konsekwencji wynikających z zastosowania koncepcji CPFR. Po pierwsze wymusza ona na wszystkich partnerach handlowych przekształcenie systemów informacyjnych w celu polepszenia przepływów informacji między uczestnikami, jak również określa które dane są ważne z perspektywy osiągnięcia jak najlepszej współpracy pomiędzy podmiotami. Po drugie polega na określeniu formatu i możliwości partnerów biznesowych do wymiany między sobą informacji biznesowych, a następnie rozwinięcia aplikacji zmieniających dane z zapisu zrozumiałego dla wewnętrznych systemów informacyjnych do ustalonego formatu i odwrotnie.

Proces modelowania danych na potrzeby współpracy między przedsiębiorstwami składa się z następujących kroków [8]:

- określenie sfer biznesowych, w których konfrontowanie informacji byłoby możliwe, a przy tym zasadne,
- ustalenie źródeł informacji, które będą wymieniane,
- dostosowanie formatu informacji do potrzeb systemów informacyjnych kontrahentów,
- określenie reguł przekazywania informacji oraz ich częstotliwości.

Firmy wykorzystujące CPFR mogą porównywać dane w trzech zakresach:[3]

- swoich planów działalności z zamierzeniami kontrahentów,
- aktualnych planów biznesowych z poprzednimi,
- faktycznych wyników działalności z prognozowanymi.

Do głównych problemów występujących przy modelowaniu danych na potrzeby CPFR można zaliczyć przede wszystkim wyznaczenie norm odchylenia dla prognoz, jak również zbudowanie systemu informacji ustanawiającego reguły współpracy [3]. Przedsiębiorstwa wykorzystujące CPFR stwierdzają, że im bardziej dokładne są porównania posiadanych danych, tym większe są możliwości zysku z nich wynikające.

2. Wnioski

Zarządzanie łańcuchem dostaw jest jednym z najważniejszych elementów funkcjonowania współpracy między przedsiębiorstwami. Firmy powinny z sobą współpracować, aby zdobywać zamierzone cele, minimalizować koszty i w jak najlepszy

sposób starać się spełniać oczekiwania klientów. Zgodnie z założeniami koncepcja CPFR polega na ścisłym współdziałaniu między partnerami biznesowymi w całym łańcuchu dostaw w zakresie prognozowania popytu, planowania zasobów oraz decyzji dotyczących uzupełniania zapasów. Ciągły dostęp dzięki CPFR do aktualnych prognozy popytu indywidualnych ogniw pozwala na szybkie znalezienie znaczących odchyłeń, umożliwia określenie powodów ich wystąpienia, jak również pomaga w wykluczeniu nieprawidłowości. Ważnym czynnikiem, który wpływa na sukces przedsięwzięć jest określenie przez partnerów biznesowych norm rozbieżności dla poszczególnych prognoz w celu skoncentrowania swych działań na istotnych różnicach. CPFR to koncepcja używająca Internetu i elektronicznej wymiany danych w celu zmniejszenia zarówno kosztów jak i poziomu zapasów przy jednoczesnej poprawie poziomu obsługi klienta między ogniwami łańcucha dostaw. Koncepcja CPFR stanowi przyszłość dla polskich przedsiębiorstw chcących się rozwijać i wykorzystywać najnowsze technologie w celu osiągnięcia wysokiej pozycji na rynku.

Literatura

1. Bozarth C., Handfield R.: Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw. Helion, Gliwice, 2007.
2. Baraniecka A.: ECR- Łańcuch dostaw zorientowany na klienta. Wydanie I. IliM, Poznań, 2004.
3. Rutkowski K.: Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki. Wydanie I. Oficyna Wydaw. SGH, Warszawa, 2005.
4. Zaremba M.: CPFR- technika poprawy jakości prognozowania i współpracy firm w łańcuchu dostaw. Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 1, 2002.
5. www.vics.org/docs/committees/cpfr/cpfr_white_papers/CPFR_for_Automotive_Industry.pdf
6. Rutkowski K.: Logistyka dystrybucji. Difin, Warszawa, 2002.
7. Witkowski J.: Zarządzanie łańcuchem dostaw: koncepcje, procedury, doświadczenia, PWE, Warszawa, 2003.
8. Zaremba M.: Techniczne determinanty efektywnego porównywania danych biznesowych za pomocą narzędzia CPFR (1). Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 12, 2002.

Mgr Iga KOTT

Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego
Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska
42-200 Częstochowa, ul. Armii Krajowej 19 paw.B
tel./fax.: (0-34) 361 32 09
e-mail: igakott@zim.pcz.pl