

## XII KONFERENCJA SIM

# Scenariusze właścicielskie

-od strategii do sukcesu w nowej rzeczywistości

02-12-2021, 11:00

Planowanie, zakupy i magazyny w dobie zakłóceń pandemii. Jak Transformacja KROSS pomogła prześcignąć konkurencję.



**Michał Szlachetka**

Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Operacyjny, Kross S.A.



**Roman Wendt**

Członek Rady Dyrektorów SIM, SIM Certyfikowany Interim Manager®

SIM

STOWARZYSZENIE  
INTERIM  
MANAGERS

# INFORMACJA O FIRMIE

 **KROSS**



LE GRAND



MULTICYCLE

XII Konferencja SIM

**Scenariusze właścicielskie**

- od strategii dosukcesu w nowej rzeczywistości





# PONAD 30 LAT DOŚWIADCZENIA I ZAANGAŻOWANIA

Jesteśmy polską firmą rodzinną, której od samego początku istnienia towarzyszyło przekonanie, że człowiek na rowerze jest człowiekiem dużo szczęśliwszym.

Naszą misją jest łączenie rowerów z ludźmi, dlatego niezależnie od tego, co motywuje Cię do jazdy: lepsze samopoczucie, aspekty zdrowotne, wygoda i szybkość pokonywania kolejnych kilometrów w miejskiej dżungli, czy też start w amatorskich lub profesjonalnych zawodach - w KROSS mamy rower na miarę Twoich potrzeb.

Zaczynaliśmy 30 lat temu jako mały sklep, a zaangażowanie i wsłuchiwanie się w potrzeby rowerzystów doprowadziły nas na pozycję lidera - największego producenta rowerów w Polsce, wybranego przez miłośników dwóch kółek w ponad 50 krajach na całym świecie. Nie spoczywamy na laurach, dziś inwestujemy naszą wiedzę i zaangażowanie w przyszłość rowerowego świata - rozwój segmentu eBIKE.

## WSZYSTKO ZAWDZIĘCZAMY WAM

- przyjaćiom marki KROSS i to z myślą o Was każdy dzień w naszej fabryce w Przasnyszu rozpoczynamy z uśmiechem.

**DZIĘKUJEMY, ŻE JESTEŚCIE Z NAMII**



- NAJWIĘKSZY PRODUCENT ROWERÓW W POLSCE
- NAJWIĘKSZY PRODUCENT eBIKE'ÓW W POLSCE
- PONAD 30 LAT DOŚWIADCZENIA
- BARDZO DOBRY STOSUNEK JAKOŚĆ/CENA
- WŁASNA PRODUKCJA RAM KARBONOWYCH W POLSCE
- DOŻYWOTNIA GWARANCJA RAM ALUMINIOWYCH
- PONAD 600 PRACOWNIKÓW
- WŁASNE ROZWIĄZANIA TECHNOLOGICZNE DZIĘKI ROZBUDOWANEMU R&D
- EKSPORT ROWERÓW DO PONAD 50 KRAJÓW ŚWIATA
- 1300 ROWERÓW PRODUKOWANYCH DZIENNIE

**POCHODZIMY  
Z PRZASNYSZA  
I JESTEŚMY  
Z TEGO DUMNI**



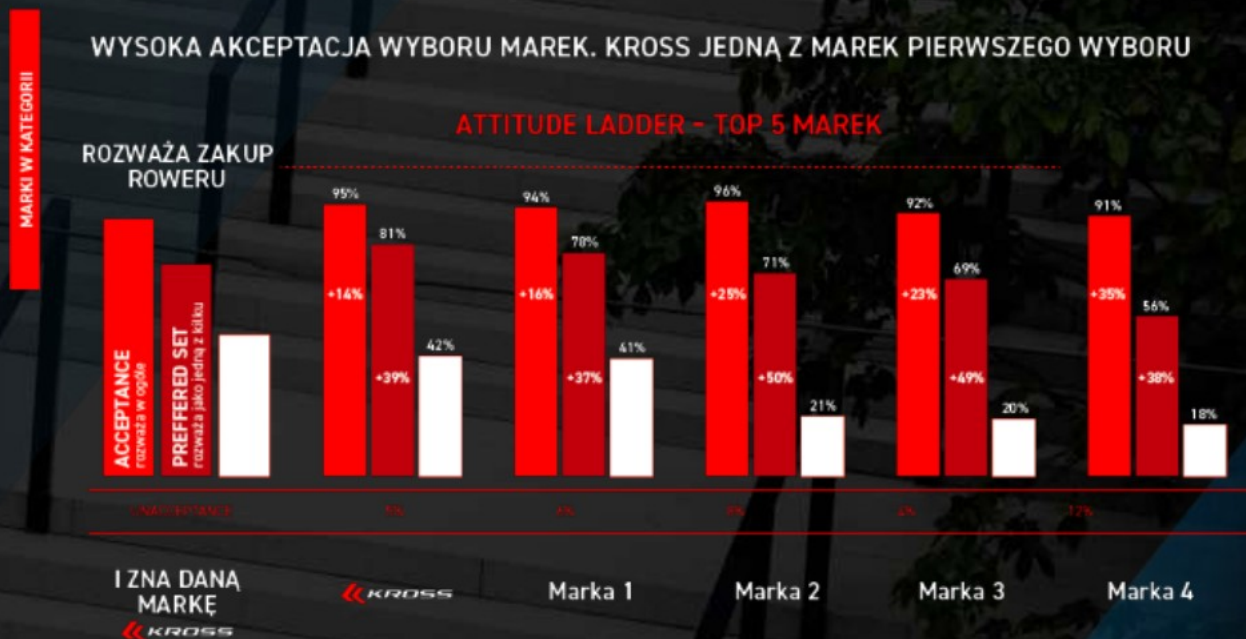


# KROSS JEST LIDEREM RYNKU W POLSCE

KROSS TO MARKA #1  
PLANOWANEGO  
ZAKUPU NOWEGO **eBIKE**,  
A TAKŻE MARKA #1 PLANOWANEGO  
ZAKUPU NOWEGO **ROWERU**



WYSOKA AKCEPTACJA WYBORU MAREK. KROSS JEDNĄ Z MAREK PIERWSZEGO WYBORU



Kondycja marki Kross | Raport z badania | Wrzesień 2020 r.

Myśląc o przyszłości, na ile jesteś w skłonny(a) rozważyć zakup roweru tej marki?  
Podstawa: osoby rozważające zakup roweru i znające daną markę.

# KROSS W POLSCE

KROSS TO  
**SZEROKA SIĘĆ**  
**PONAD 550**  
**AUTORYZOWANYCH**  
**SKLEPÓW** W POLSCE,  
REKORDOWY E-COMMERCE  
**ORAZ WŁASNY**  
SKLEP FIRMOWY



# 3 obszary

## KROSS W POLSCE



**1 AUTORYZOWANA  
SIEĆ SPRZEDAŻY**  
największa w Polsce sieć  
ponad 550 autoryzowanych  
salonów KROSS.

**2 SALON FIRMOWY  
KROSS W WARSZAWIE**  
sklep z największą  
ofertą produktową  
KROSS w Polsce.

**3 SPRZEDAŻ  
INTERNETOWA**  
mocny e-commerce trwale  
połączony z największą siecią  
sklepów rowerowych



# NOWA RAMA KARBONOWA NA IGRZYSKA W TOKIO



Dział R&D stworzył superlekką ramę karbonową wykorzystywaną w wyższych modelach serii **Level**. Nad konstrukcją ramy od etapu szkicowania, aż do samej produkcji, pracowali zawodnicy z jednej z najlepszych grup kolarstwa górskiego na świecie - **KROSS ORLEN Cycling Team**. Celem było dalsze zmniejszenie wagi karbonowej ramy, nie tracąc jej innych walorów takich jak sztywność i wytrzymałość.

Rama otrzymała specjalne pomalowanie - karbonowa konstrukcja została przygotowana specjalnie dla **Mai Włoszczowskiej** na start podczas Igrzysk Olimpijskich. Ramę z napisem KROSS w biało-czerwonych barwach narodowych i nazwiskiem naszej mistrzyni uzupełniają bordowe i fioletowe akcenty oraz charakterystyczny napis - logo Tokyo, będący nazwą serii KROSS Level Tokyo, stworzonej z okazji odbywającej się w tym roku Olimpiady. Sportowcy przetestowali już nowy model Level, na którym **Ondřej Cink** z KOCT zajął czwarte miejsce podczas Pucharu Świata w Albstadt w Niemczech. Ramy karbonowe powstają w polskiej fabryce KROSS w Przasnyszu.



# Punkt wyjścia

2019

Kierunek: Nowa strategia i  
sukcesja



- Plany na rozwój
- Strategia i co nas blokowało
- Jak chcieliśmy do tego podejść

XII Konferencja SIM

**Scenariusze właścicielskie**

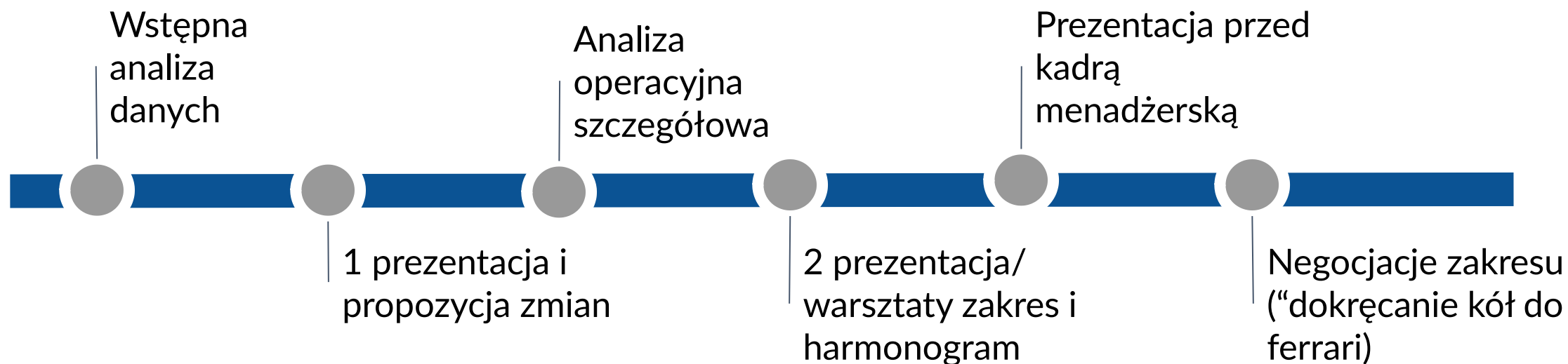
- od strategii do sukcesu w nowej rzeczywistości

# Przed startem

- ❑ Covey i “ostrzenie piły”
- ❑ S&OP na celowniku
- ❑ Jak z S&OP powstał pomysł na Transformację



# Docieranie się z wizją zmian



# Obawy i zagrożenia na starcie

- Kolejny „konsultant” w organizacji
- Jak zaangażować zespół
- Czy zarząd się zaangażuje
- Jak mierzyć proces
- Czy coś pozostanie po TRANSFORMACJI?



# Zmiana paradygmatu, czyli “Transformacja zmienia wszystko”

“Linie metra”

“Zacznijmy, a potem będziemy korygować”

“Patrzenie do przodu”

Dashboard i trzymanie się tydzień w tydzień celów

Spotkanie S&OP i zarządzanie przyszłością

Listy aktywności i duch usprawnień

# S&OP 1.0

Analityka i modele zachowań produktów

Prognozy sprzedaży

Zarządzanie współpracą z dostawcami

Master Schedule Produkcji

Zarządzanie terminami dostaw

Spotkania S&OP



Dostępność produktów

Brak utraconej sprzedaży

Terminowość dostaw

Mały magazyn

Efektywność produkcji

Zadowolenie klienta



The logo for SIM, consisting of the letters 'SIM' in white on a red square background.

SIM

The logo for SIM, consisting of the letters 'SIM' in white on a red square background.

SIM

A large, powerful wave crashing, with a prominent barrel shape. The water is a deep green color, and the spray is white. In the background, there are cliffs under a grey, overcast sky.

XII Konferencja SIM

**Scenariusze właścicielskie**

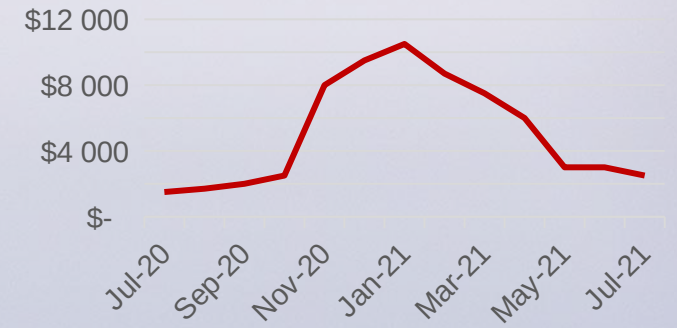
- od strategii dosukcesu w nowej rzeczywistości

A decorative pattern at the bottom of the slide, featuring a network of interconnected lines and nodes in shades of red and teal, resembling a molecular or data structure.



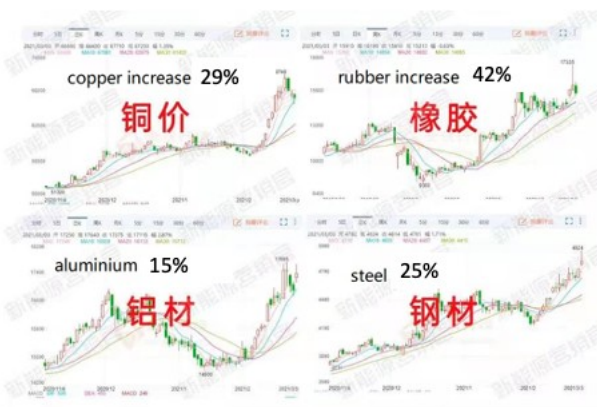


## CENY KONTENERÓW z CHIN



## INFO Z RYNKU

### SUROWCE W CHINACH



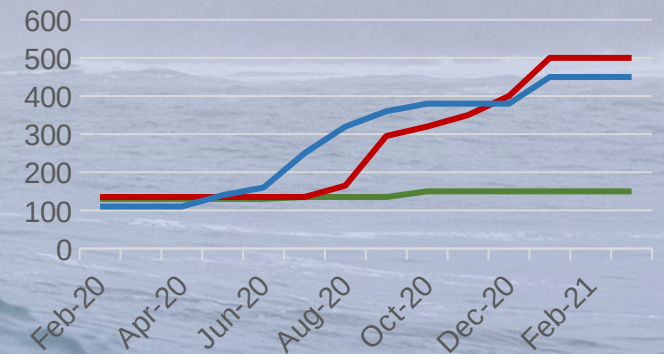
### USD / CNY



- Większość surowców realnie wzrosła 15-42% (listopad'20– luty'21)
- Zmalała dostępność surowców
- Pracownicy wrócili do fabryk
- Według najnowszych –chińskich– prognoz USD/CNY może dobić do 6.0 – 6.1 do końca roku

- Chińska ambasada zaczęła wydawać wizeny do Chin ale potrzebne specjalne zaproszenie PU (zaakceptowane przez władze w Pekinie) → sprawdzamy możliwość uzyskania zaproszenia przez agencję w Chinach

## Lead Time z Chin na komponenty



## XII Konferencja SIM

# Scenariusze właścicielskie

- od strategii dosukcesu w nowej rzeczywistości

# S&OP 2.0

- Mechanizmy, kontrola i zarządzanie S&OP 1.0
- Dostępność części cel Nr 1
- “Chiński syndrom”
- Stare modele ERP do przebudowy
- Automatyzacja kooperacji z dostawcami
- Codzienne zarządzanie odchyleniami i opóźnieniami w Zakupach



# Realizacja projektu

ID	Strn	Kategoria	37	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
2		RAMY																																				
3	+	Definiowanie odpowiedzialności	R	R	R	T	T	I	N	N	N	N	N																									
6	+	Zarządzanie przez cele		R	R	R	T	T	I	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N												
12		S&OP																																				
13	+	Model	R	R	R	R	R	T	T	I	N	N	N	N	N	N	N	N	N																			
18	+	Planowanie			R	R	R	R	R	R	T	T	I	N	N	N	N	N	N																			
22	+	Procedura S&OP			R	R	R	T	T	I	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N																		
26		DOCELOWY MODEL FUNKCJONOWANIA																																				
27	+	Sterowanie kolekcją 2021	R							R	R	R	R	R	T	T	I	N	N	aliza	N	N																
31	+	Docelowy model dla kolekcją 2022															R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	T	T	I	N	N	N	N	N	N			
37		SPRZEDAŻ																																				
38	+	Kraj	R	R			R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	T	T	I	N	N	N	N	N												
48	+	Eksport	R												R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	T	T	I	N	N	N	N	N						
51	+	E-commerce	R																									R	R	T	T	I	N	N	N	N		
53		KOREKTY UZUPEŁNIENIA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA																																				
54	+	System zarządzania								R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	I	N	
62		EFEKTYWNOŚĆ I SPRAWNOŚĆ																																				
63	+	Efektywność produkcji					R	R	R	R	R	T	T	I	N	N	N	N	N	N																		
68	+	Zapewnienie jakości										R	R	R	R	R	T	T	I	N	N	N	N	N														
72	+	Efektywność pracy																																				
78		FUNKCJE WSPIERAJĄCE																																				
79		57 Fur Dostosowanie raportowania																																				
80		ZARZĄDZANIE PROGRAMEM																																				
81	▲	58 Zar Zarządzanie programem																																				
86	▼									Rozwój	R																											
87										Testowanie	T																											
88										Instalacja	I																											
89										Nadzór i korekty	N																											

320  
Zadań PDIME



# Co się zmieniło

- Patrzymy w przyszłość i współpracujemy ( S&OP i Dashboard)
- Kontrolujemy i zarządzamy firmą i sytuacją w zmiennym otoczeniu (KPI, spotkanie Dashboard, spotkanie S&OP),
- Gotowi na normalność po COVID (S&OP w SAP)
- Cele dla spójnego działania i rozwoju,
- Efektywność dla doskonalenia, usprawnień,
- Systemy zarządzania – uporządkowanie, logika obszarów i współpraca
- Zarządzanie jakością

# Główny sukces całego zespołu

COVID, zakłócenia dostaw rozbiły 50% planu produkcji

ZREALIZOWALIŚMY BUDŻET ZGODNIE Z PLANEM

15% ▲

Efektywność

5% ▲

Terminowość

50% ▲

Jakość



# Podsumowanie i refleksje

- Jak nam to pomogło w punkcie rozwoju firmy i stanie otoczenia?
- Czego się nauczyliśmy?
- Jak nas to zmieniło?
- Co robimy by utrzymać i rozwijać Transformację?
- Czy było warto?
- Czego oczekiwaliśmy, a co się wydarzyło?
- Moment zwątpienia i wnioski post factum?
- Jak nas to zmieniło?
- Co można zrobić samemu, a może warto się wesprzeć?



STOWARZYSZENIE  
INTERIM  
MANAGERS

XII KONFERENCJA SIM

# Scenariusze właścicielskie

-od strategii do sukcesu w nowej  
rzeczyw

**DZIĘKUJEMY  
Z UWAGĘ.**

**A TERAZ  
CZAS NA  
ROWER!**

**KROSS**



LE GRAND



MULTICYCLE