

 PRAWDOPODOBNIENIE
NAJLEPSI PROGRAM ROZWOJOWY

MISTRZ PLANOWANIA PRODUKCJI

ZADANIE KONKURSOWE



2026


Polska



O NAS

Carlsberg Polska to miejsce, w którym innowacja spotyka doświadczenie, a codzienna praca przekłada się na realny wpływ na jedną z najbardziej dynamicznych branż FMCG. Jesteśmy częścią globalnej Grupy Carlsberg, a **w Polsce tworzymy zespół ekspertów pracujących w trzech nowoczesnych browarach – w Brzesku, Sierpcu i Szczecinie – oraz w biurze w Warszawie.**

To, co nas wyróżnia, to unikalne połączenie tradycji browarniczej z najnowszymi technologiami, które wspierają efektywność, jakość i bezpieczeństwo naszych procesów. **W Carlsberg Polska studenci mogą zobaczyć na żywo, jak wygląda produkcja na światowym poziomie:** od planowania i optymalizacji łańcucha dostaw, przez pracę z zaawansowanymi systemami, aż po podejmowanie decyzji, które realnie wpływają na funkcjonowanie zakładów.

Jako organizacja stawiamy na ciągłe **doskonalenie, kulturę wzrostu i współpracę.** Wspólnie rozwijamy rozwiązania, które mają znaczenie – zarówno dla biznesu, jak i środowiska. Prowadzimy działania na rzecz ograniczania emisji CO₂, redukcji zużycia wody i energii oraz wdrażania bardziej zrównoważonych opakowań. Wierzymy, że odpowiedzialne piwowarstwo zaczyna się od mądrych decyzji i świadomego podejścia do produkcji.

Blisko współpracujemy z uczelniami, bo zależy nam na budowaniu mostu między światem akademickim a biznesem. Chcemy pokazywać studentom, jak wygląda praca w nowoczesnej organizacji produkcyjnej, dawać im realne narzędzia rozwoju oraz inspirować do poszukiwania własnej ścieżki w obszarach inżynierii, technologii, automatyzacji czy planowania produkcji.

Carlsberg Polska to środowisko, w którym **możesz zobaczyć, jak teoria staje się praktyką,** gdzie liczą się pomysły, a możliwości rozwoju są dostępne już od pierwszych kroków kariery. Jeśli chcesz uczyć się od specjalistów, rozwijać swoje kompetencje i odkrywać, jak ekscytująca może być branża browarnicza – jesteś we właściwym miejscu.



Piwa z grupy Carlsberg Polska powstają w trzech browarach o długiej tradycji:



Browarze Okocim w Brzesku

Browar Okocim to już 180 lat imponującego dziedzictwa piwowarskiego. 26 kwietnia 1845 roku Jan Evangelist Goetz założył firmę, która dała początek browarowi. Przyjął zasadę „Najlepsze z najlepszych” – tworzenia piwa z najlepszych dostępnych surowców. Dziś Browar Okocim jest nie tylko największym browarem Grupy Carlsberg w Polsce, lecz także jednym z największych i najnowocześniejszych browarów Carlsberga w Europie.



Browarze Bosman w Szczecinie

Browar Bosman to miejsce z niemal 180-letnią historią. Pierwsza warka piwa została tu uwarzona w 1848 roku. W warzelni Browaru Szczecińskiego można zobaczyć tradycyjne, lśniąco miedziane kadzie, które przypominają o bogatej historii browaru — to w nich do dziś warzy się piwo Bosman.



Browarze Kasztelan w Sierpcu

Tradycja warzenia piwa w Sierpcu sięga średniowiecza. Piwa warzone na tych terenach trafiały na dwory książęce i cieszyły się dużą popularnością. XIX wiek przyniósł dalszy rozwój — działało tu wiele lokalnych gorzelni i browarów, a ziemia sierpecka stała się symbolem piwowarstwa najwyższej jakości.

ZADANIE

**Wykonaj
następujące
czynności
w podanej
kolejności:**

Wskazówka

Pamiętaj, że dane liczbowe oraz problemy z którymi pracujesz są fikcyjne. Jeżeli spotkałeś/łaś się wcześniej z podobnymi nazwami, zignoruj wszelkie doświadczenia z tym związane, aby w pełni skorzystać z bieżącego ćwiczenia.

1

Przeczytaj przekazane informacje oraz dane dot. KPI.

2

Uzupełnij KPI za ostatni miesiąc (październik), wpisując we właściwe miejsca tabeli odpowiedzi oraz komentarze.

3

Zaznacz status poszczególnych KPI odpowiednim kolorem:
zrealizowane – zielony
niezrealizowane – czerwony

4

Przygotuj prezentację zawierającą analizę wyników z uwzględnieniem ryzyk i szans.

5

Zaprezentuj również plan działań wraz z rekomendacją usprawniającą funkcjonowanie łańcucha dostaw w Carlsberg Polska.



Zgłoszenie konkursowe należy wysłać przez formularz najpóźniej do **8 marca 2026 r.**

link do zgłoszenia:

wyślij



MISTRZ PLANOWANIA PRODUCKJI



KONKURS

Zaproponuj rozwiązanie na projekcie inspirowanym prawdziwymi wyzwaniami Carlsberg Polska.

Zdobądź szansę na wygranie **nagrody pieniężnej** oraz **Złotego Biletu** do II edycji Programu Rozwojowego!



- I miejsce 8 000 zł**
- II miejsce 5 500 zł**
- III miejsce 3 000 zł**

Rozkład jazdy:

8 marca

Ostateczny
termin przesyłania
zgłoszeń



9-19 marca

Rozpatrzenie
zgłoszeń i wybór
10 finalistów



20 marca

Przekazanie
informacji uczestnikom
etapu finałowego



27 marca

Gala Finałowa





Wprowadzenie

Firma Carlsberg Polska Sp. z o.o. została utworzona w roku 2001 w wyniku zakupu przez duński koncern piwny Carlsberg Group 4 browarów: Okocim, Bosman, Piast i Kasztelan. W wyniku połączenia wspomnianych browarów, powstał trzeci pod względem wielkości gracz na rynku piwa w Polsce. Obecnie Carlsberg Polska ma około 20% udziału w rynku lokalnym a jego bezpośrednią konkurencją jest Kompania Piwowarska (właściciel Asahi Group) mająca 32% udział w rynku oraz Grupa Żywiec (należąca do Heinekena) z 28% udziałem w rynku.

Najbardziej znanymi markami piwa produkowanymi przez Carlsberg Polska są: ogólnopolskie marki **Carlsberg, Okocim, Karmi, Somersby, Żatecky**, czy **Harnaś** a także lokalne marki takie jak: **Kasztelan, Piast** czy **Bosman**. Carlsberg Polska wprowadził także w ostatnim czasie nowości: **Brooklin, Grimbergen, Kronenbourg 1664 Blanc** oraz **Garage**.

Rynek piwa w Polsce przez dziesięciolecia był zdominowany przez malejący obecnie tradycyjny kanał sprzedaży („traditional trade” oznaczany TT) czyli sklepy tzw. małego formatu. Są to niewielkie sklepy osiedlowe, sklepy wiejskie i małomiasteczkowe, często pojedyncze lub skupione w niewielkich sieciach lokalnych, prowadzone przez rodzinę lub zatrudniające niewielką liczbę pracowników, których cechą wspólną jest obsługa dostaw realizowana przez lokalną hurtownię. Ten kanał odpowiada wciąż za ponad połowę wielkości sprzedaży w ujęciu objętościowym. W 2021 roku udział ten wynosił 52,2% i spadł o 8,7 pkt procentowego na przestrzeni 5 lat 2017-2021.

Spadek w kanale tradycyjnym jest rekompensowany wzrostami w kanale nowoczesnym sprzedaży, składającym się z supermarketów i hipermarketów (np. Carrefour, Auchan), dyskontów (np. Biedronka, Lidl, Dino), nowoczesnych sklepów sieciowych małego i średniego formatu (np. Fresh, Stokrotka) czy convenience (ABC, Żabka). W ostatnich latach najbardziej dynamiczny wzrost miały dyskonty, do których oprócz wyżej wymienionych należą również Aldi oraz Netto, które przejęło sklepy supermarketów Tesco.

Informacje podstawowe

Jesteś konsultantem, który ma zaprezentować dane, strategię i szereg usprawnień związanych z poprawą efektywności działań spółki.

Konkurencja coraz uważniej obserwuje każdy nasz ruch, a analitycy rynku nie mają wątpliwości – jeśli nie przeprowadzimy odważnej rewizji naszego portfolio produktów, nasza pozycja rynkowa może szybko ulec zmianie. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym, utrzymanie przewagi wymaga nie tylko aktualizacji oferty, ale także ciągłego doskonalenia procesów i wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Optymalizacja działań operacyjnych oraz otwartość na nowe podejścia stają się kluczowe, by nie tylko utrzymać, ale i zwiększyć udziały Carlsberg Polska na konkurencyjnym rynku piwa.

Klienci

Carlsberg Polska posiada dwie główne kategorie klientów, każda o udziale 50%:

1) Klienci Kluczowi (Modern Trade)

2) Dystrybutorzy i Hurtownie (Traditional Trade)

Lokalizacja

Carlsberg Polska jest zlokalizowana w Europie Środkowej (patrz mapka poniżej). Posiada trzy fabryki – pierwszą w mieście nr 11 oraz drugą w mieście nr 16, obie posiadają własne magazyny. Trzecia fabryka zajmuje się tylko produkcją na eksport. Dostawcy zlokalizowani są na Wyspie Północnej oraz na Wyspie Dalekowschodniej, natomiast Klienci znajdują się na wszystkich sześciu wyspach świata Centralnego.



Produkty

Carlsberg Polska posiada dwa główne formaty produktów:

● **produkty w puszkach** ● **produkty w butelkach**

Produkty w butelkach, takie jak Okocim, Harnaś, Somersby czy Kasztelan, stanowią aż 80% całkowitego wolumenu sprzedaży Carlsberg Polska. Butelki dostępne są w pojemnościach 500 ml oraz 400 ml, odpowiadając na różnorodne potrzeby konsumentów.

Pozostałe 20% wolumenu to innowacyjne propozycje w puszkach z Działu Innowacji, które wyróżniają się wyższą marżowością i nowoczesnym podejściem do rynku. Przykłady? Somersby o smaku grejpfruta w designerskich puszkach, Blanc 1664 w ekologicznych opakowaniach czy Garage w limitowanych multipakach. Te nowości, często wprowadzane w unikalnych formatach i opakowaniach, przyciągają uwagę konsumentów szukających świeżych doznań smakowych i nowoczesnych rozwiązań.

Informacje dotyczące wskaźników

1. Wolumen i marża

Dane dotyczące wolumenu i marży pokazują, że zastosowana strategia obniżenia ceny spowodowała **wzrost wolumenu sprzedaży i cel w postaci 1,2 mln case'ów** został zrealizowany już we wrześniu. Jednakże obniżka cen wpłynęła na spadek wartości marży w październiku. **Całkowita sprzedaż w październiku wynosi \$ 849,601, a całkowita liczba zamówionych case'ów to 1 213 716 szt.**

Zarówno KPI dla Sprzedaży, jak i Produkcji, bazują na wolumenie. Aktualnie nie ma KPI bazującego na wartości sprzedaży, jednakże według niektórych osób powinniśmy zwrócić na to większą uwagę.

3. BIAS i stocki (stan magazynu)

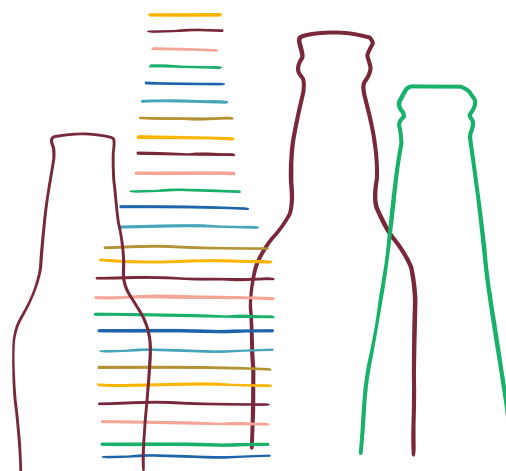
W Carlsberg Polska BIAS podzielony jest na dwa kanały sprzedaży: MT oraz TT. W październiku zapotrzebowanie (demand) w kanale MT był na poziomie 603 412 case'ów, a w kanale TT – 610 304 case'ów. Prognoza na październik dla MT wynosiła 720 000 case'ów, natomiast dla TT – 630 000 case'ów.

Klienci z sektora TT generują mniejsze zamówienia i są bardziej konsekwentni w sposobie zamawiania – preferują te same produkty w podobnych ilościach. Natomiast Klienci MT generują większe zamówienia i regularnie ustalają promocje na produkty w butelkach. Klienci MT stosują kary dla Carlsberg Polska za niedostarczone produkty. Aby uniknąć kar, częściej zdarza się przeforecastowanie przez planistów sprzedaży i popytu, a konsekwencja tego jest widoczna w pojawiającym się BIAS.

Plan zapotrzebowania (demand plan) jest raczej stabilny dla produktów w butelkach, natomiast dla produktów w puszkach prognozowany jest wzrost zapotrzebowania – więcej informacji znajdziesz w raporcie Insider Trader.

2. Poziom realizacji zamówień (SSL)

W październiku nie dostarczyliśmy **60 685 case'ów**, z powodu braków w magazynie (OOS). Mimo iż produkty w puszkach to tylko 20% wolumenu, w tym miesiącu zabrakło ich aż 43 230 szt.



4. Ryzyko scrapów i terminowania produktów (FIFO)

Produkty obarczone ryzykiem przeterminowania są dostępne na liście „Ryzyka Scrapów”. Konieczne są dwa działania:

- 1) zaadresować temat produktów znajdujących się na liście „Ryzyka Scrapów”
- 2) zweryfikować możliwość wydłużenia terminu przydatności, aby nie dopuszczać do podobnej sytuacji w przyszłości.

Znaczącą pozycją są również przeterminowane produkty przeznaczone na utylizację. Koszt przechowywania każdej tony przeterminowanych produktów jest wysoki, ponieważ składają się na niego koszty magazynowania, logistyki oraz ubezpieczenia.

5. Łańcuch Dostaw

Carlsberg Polska dysponuje trzema fabrykami: dwie główne – w lokalizacjach nr 11 i nr 16 – obsługują rynek krajowy, natomiast trzecia specjalizuje się w produkcji na eksport. Obie kluczowe fabryki posiadają własne magazyny, co pozwala na szybką reakcję na potrzeby rynku.

Ostatni miesiąc pokazał jednak wyraźne różnice w efektywności. Fabryka nr 11 zrealizowała plan produkcji bez zaktóceń, pracując w trybie 18 godzin na dobę przez pięć dni i koncentrując się na produktach w butelkach, takich jak Okocim czy Kasztelan. Natomiast Fabryka nr 16 zmagala się z poważnymi problemami – częste przebrojenia linii pod produkcję puszek spowolniły procesy, a zespoły wytwarzały produkty znacznie wolniej niż zakładano. Skutki? Braki w puszkach (OOS) oraz opóźnienia w produkcji butelek, co doprowadziło do niedostępności kluczowych marek, np. Harnasia w butelce.

Fabryka nr 16 pracowała intensywnie – 22 godziny na dobę przez sześć dni – jednak ograniczenia systemowe są nieubłagane. Linie mogą działać maksymalnie sześć kolejnych dni, ponieważ jeden dzień (zwykle sobota) jest przeznaczony na konserwację. Ten czas nie jest uwzględniany w kalkulacji wydajności, co dodatkowo komplikuje planowanie. Cykl pracy fabryk obejmuje cztery tygodniowe rundy w miesiącu.

6. Dodatkowe wyzwanie – capacity

Nasze moce produkcyjne są na granicy możliwości. Wysokie zmiany między formatami puszek i butelki, ograniczona elastyczność linii i presja sezonowa powodują ryzyko niedostępności produktów oraz wzrost kosztów operacyjnych. Aby utrzymać konkurencyjność, musimy wdrożyć optymalizacje procesów i nowe rozwiązania w obszarze zarządzania wydajnością.

7. Współpraca z mediami

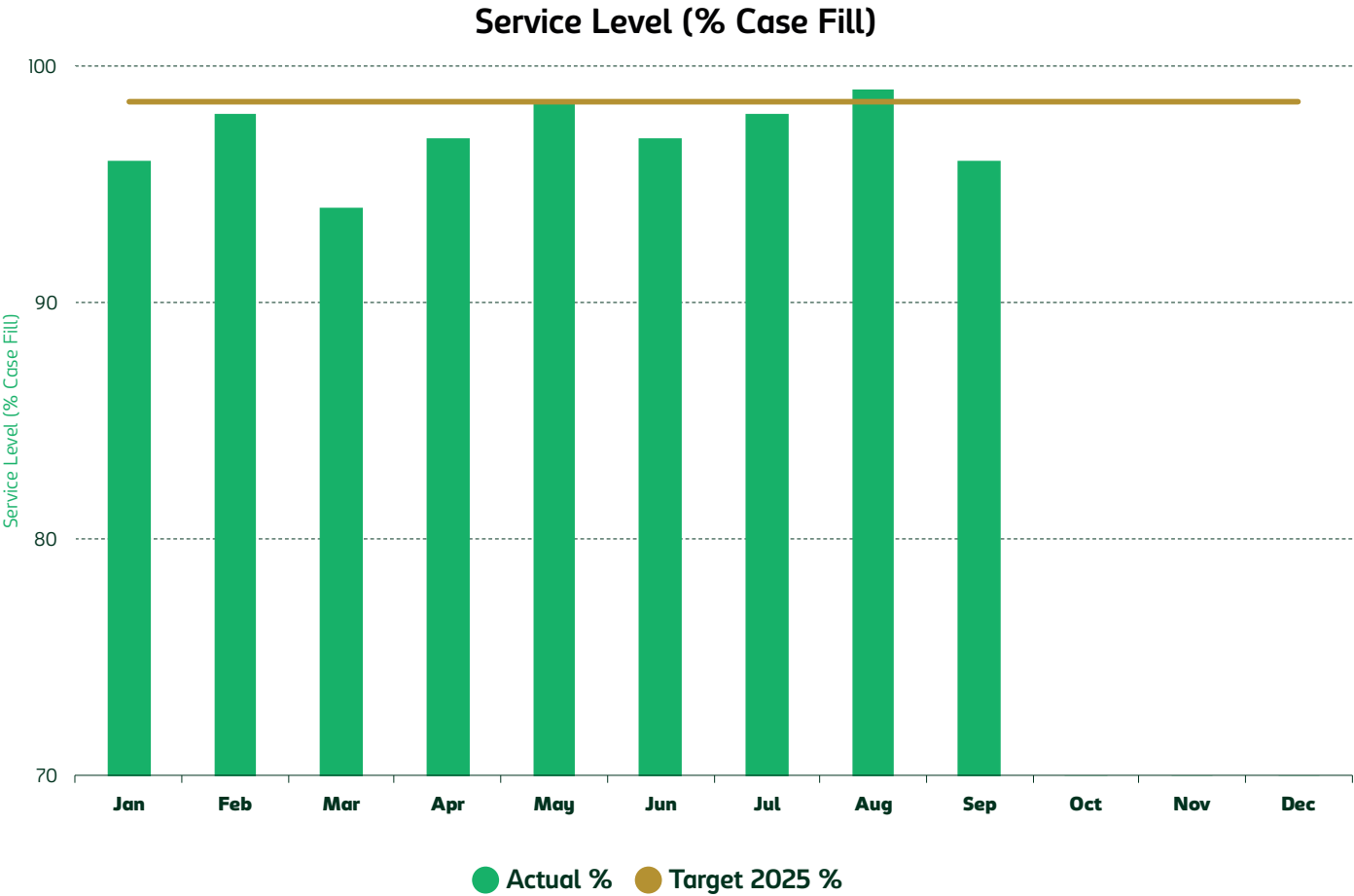
Dział Zakupów zbudował silne i długotrwałe relacje z dostawcami usług medialnych, które promują nasze produkty. Dostarczyli oszczędności rok do roku i osiągnęli swoje cele premiowe.



Na kolejnych stronach znajdziesz dane,
które są niezbędne do wykonania zadania.
Zapoznaj się z nimi.

Service Level (% Case Fill)

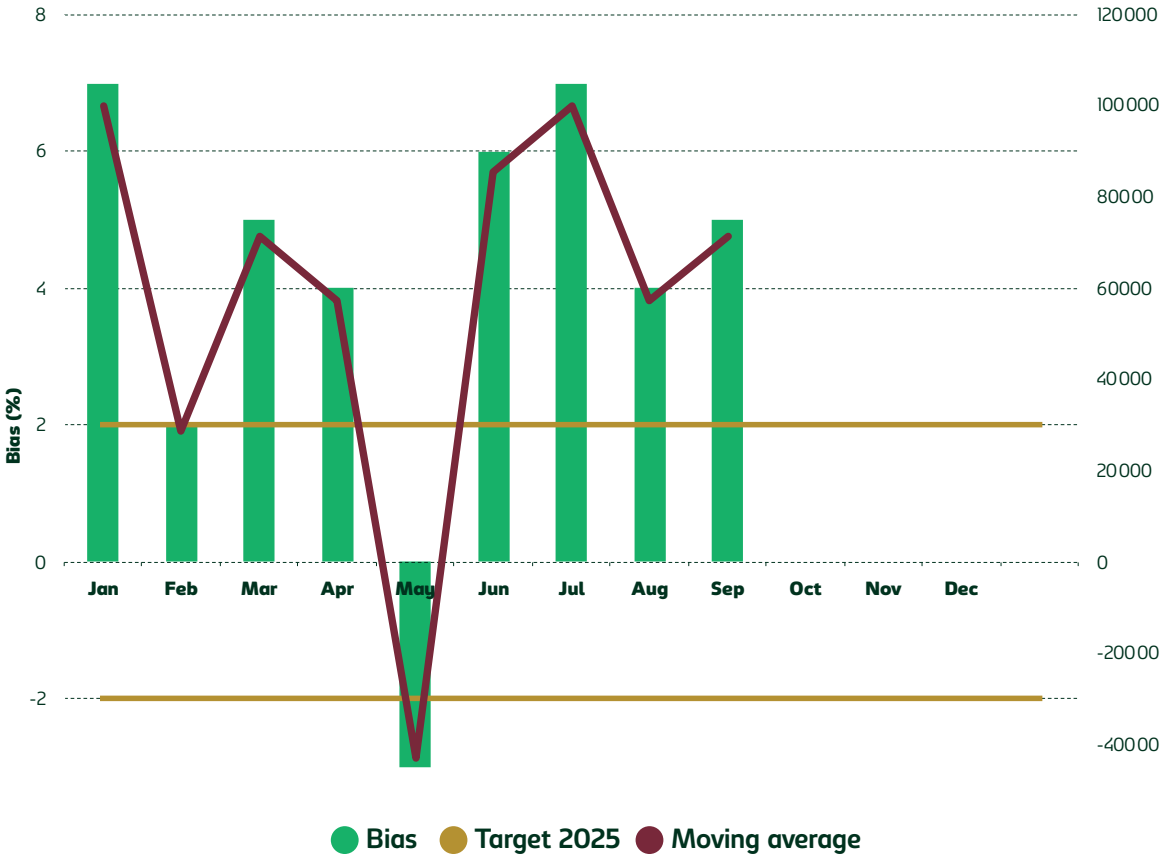
Months	Actual %	Target 2025 %
Jan	96	98,5
Feb	98	98,5
Mar	94	98,5
Apr	97	98,5
May	98,5	98,5
Jun	97	98,5
Jul	98	98,5
Aug	99	98,5
Sep	96	98,5
Oct		98,5
Nov		98,5
Dec		98,5



Bias - Klienci Kluczowi

Months	Bias	Target 2025	Target 2025	Moving average	Cases per % bias
Jan	7	2	-2	100000	14286
Feb	2	2	-2	28571	
Mar	5	2	-2	71429	
Apr	4	2	-2	57143	
May	-3	2	-2	-42857	
Jun	6	2	-2	85714	
Jul	7	2	-2	100000	
Aug	4	2	-2	57143	
Sep	5	2	-2	71429	
Oct		2	-2		
Nov		2	-2		
Dec		2	-2		
		2	-2		

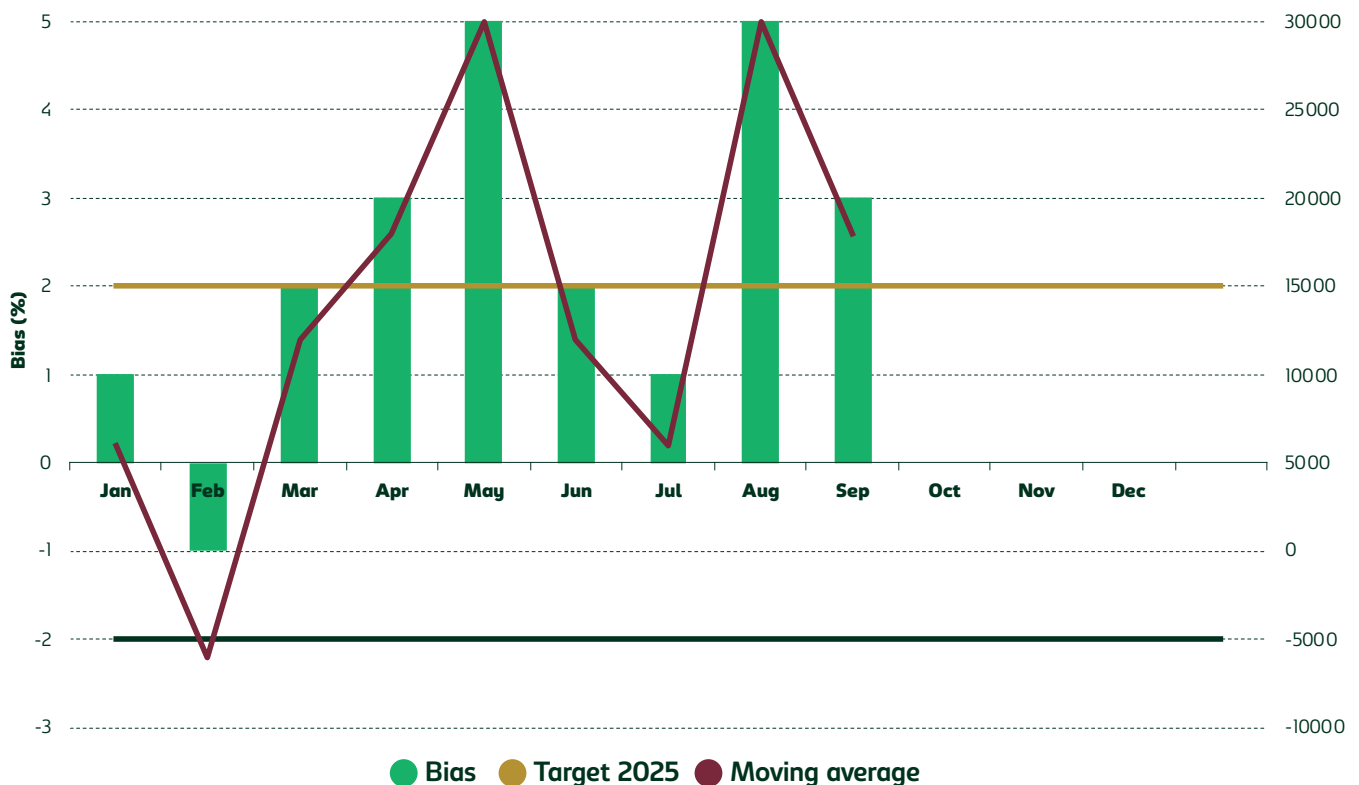
Bias - Klienci Kluczowi



Bias - SME

Months	Bias	Target 2025	Target 2025	Moving average	Cases per % bias
Jan	1	2	-2	6000	6000
Feb	-1	2	-2	-6000	
Mar	2	2	-2	12000	
Apr	3	2	-2	18000	
May	5	2	-2	30000	
Jun	2	2	-2	12000	
Jul	1	2	-2	6000	
Aug	5	2	-2	30000	
Sep	3	2	-2	18000	
Oct		2	-2		
Nov		2	-2		
Dec		2	-2		
		2	-2		

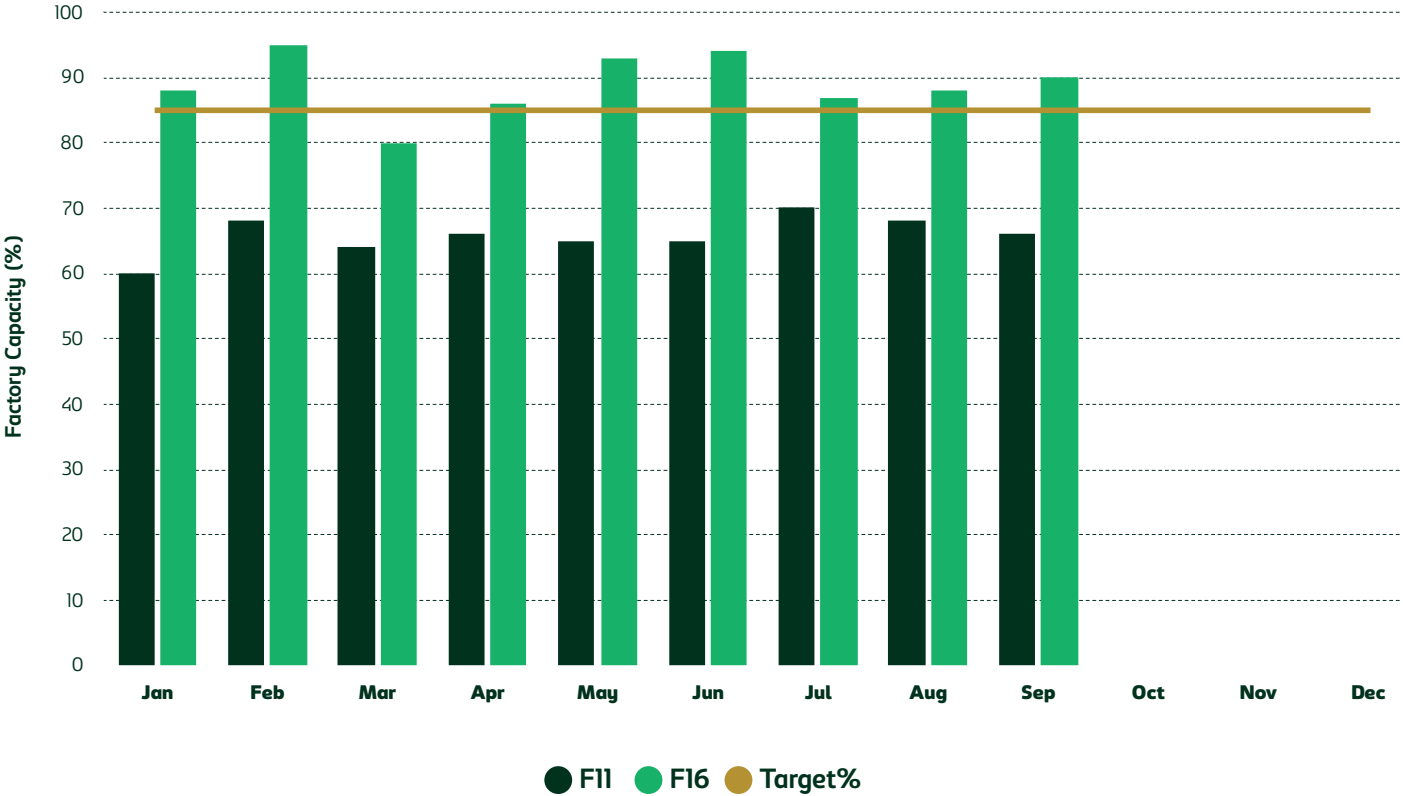
Bias - Dystrybutorzy i Hurtownie



Supply Plan - Obłożenie Fabryk

Months	F11	F16	Target (%)
Jan	60	88	85
Feb	68	95	85
Mar	64	80	85
Apr	66	86	85
May	65	93	85
Jun	65	94	85
Jul	70	87	85
Aug	68	88	85
Sep	66	90	85
Oct			85
Nov			85
Dec			85
			-2

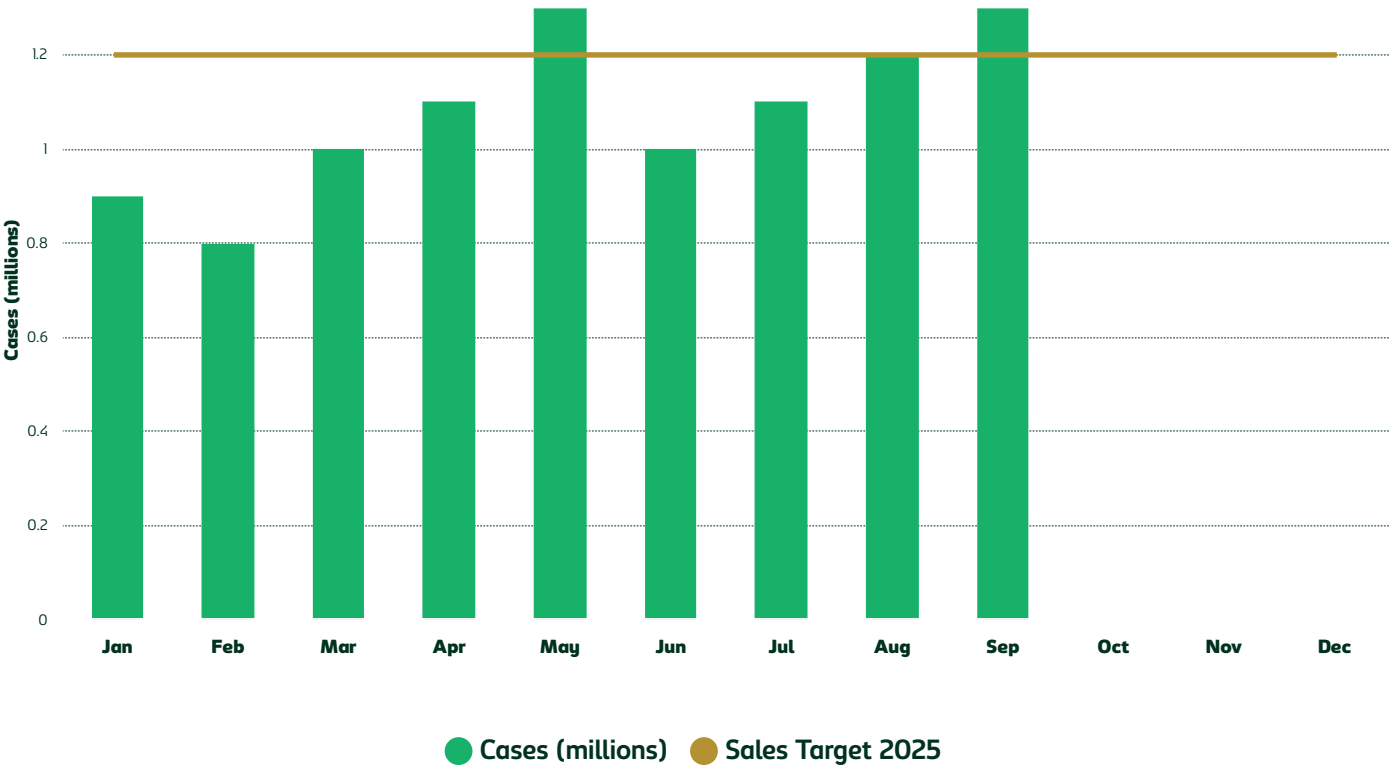
Supply Plan - Obłożenie Fabryk



Sales vs Budget (Volume)

Months	Cases (millions)	Sales Target 2025 (millions)
Jan	0,9	1,2
Feb	0,8	1,2
Mar	1	1,2
Apr	1,1	1,2
May	1,3	1,2
Jun	1	1,2
Jul	1,1	1,2
Aug	1,2	1,2
Sep	1,3	1,2
Oct		1,2
Nov		1,2
Dec		1,2

Volume (wolumen)

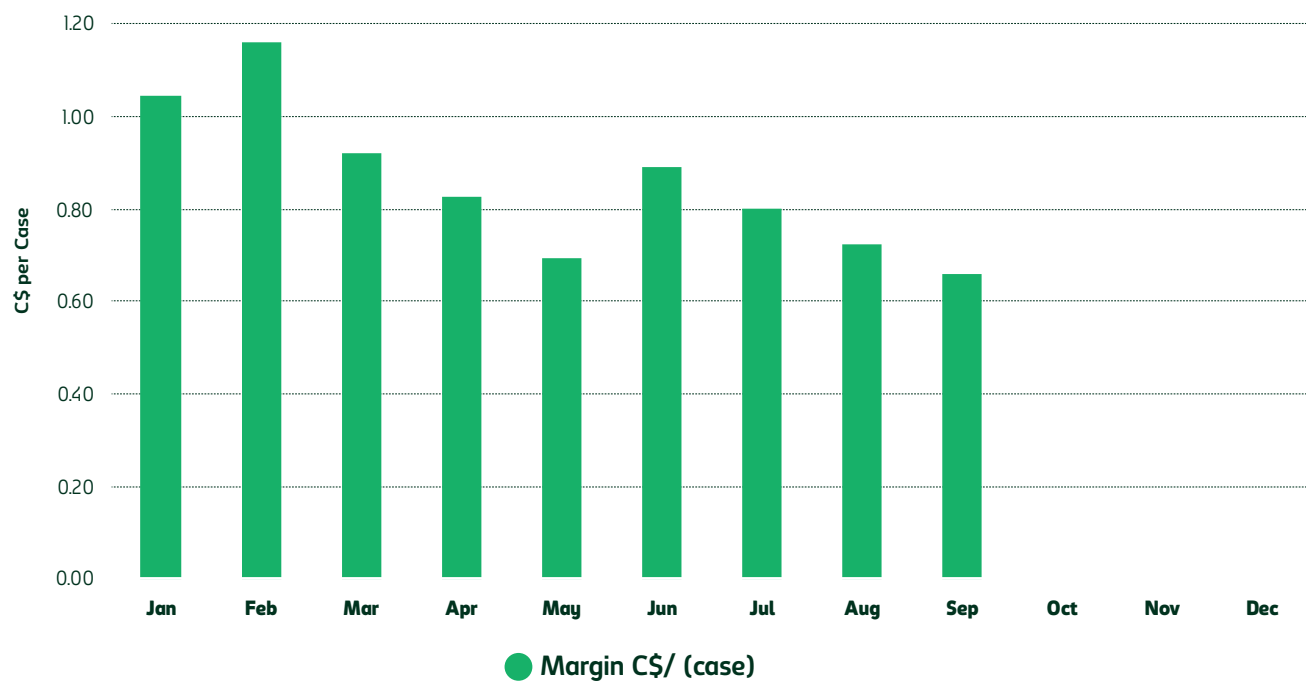


Sales vs Budget

(Volume & Margin)

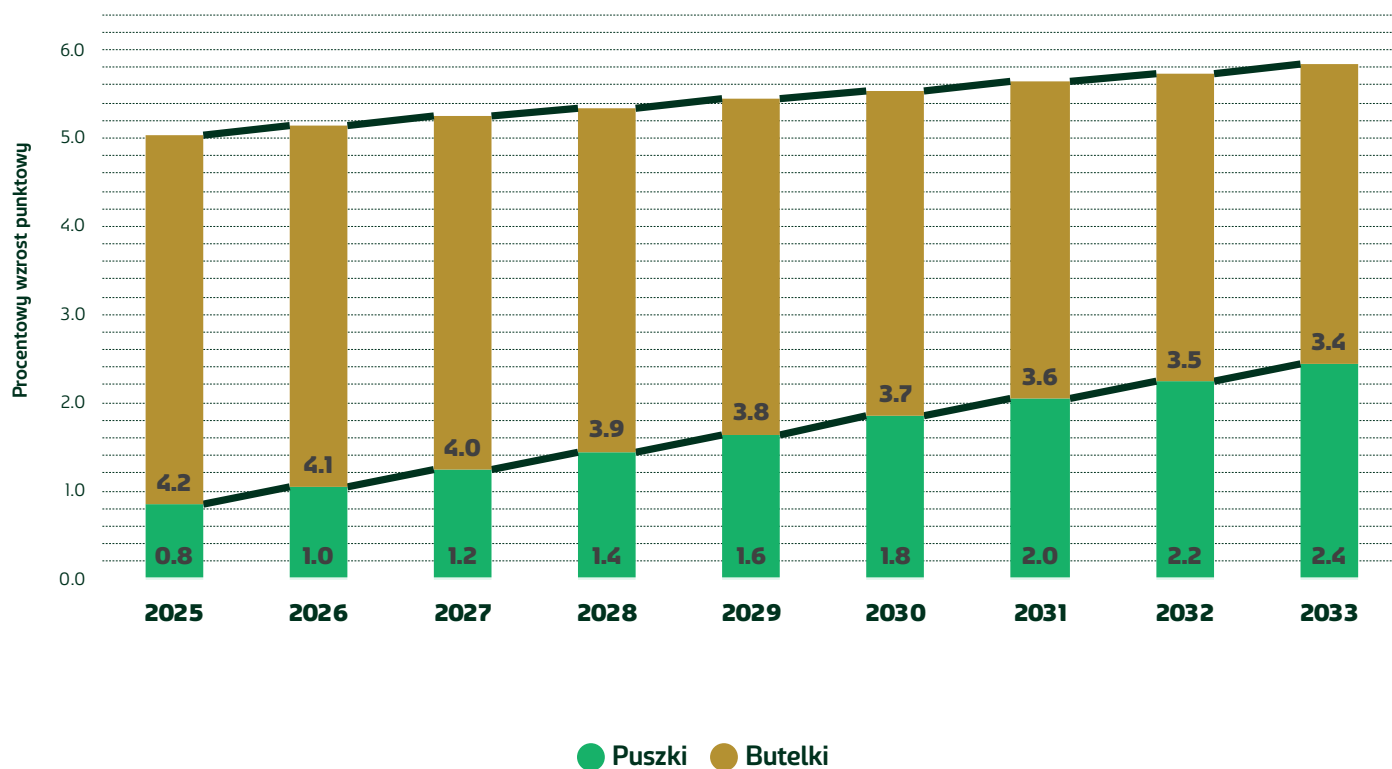
Months	Margin C\$/case	Cases (millions)	Total Sales C\$
Jan	1,04	0,9	0,94
Feb	1,16	0,8	0,93
Mar	0,92	1	0,92
Apr	0,83	1,1	0,91
May	0,69	1,3	0,90
Jun	0,89	1	0,89
Jul	0,80	1,1	0,88
Aug	0,72	1,2	0,87
Sep	0,66	1,3	0,86
Oct		1,21376	0,85
Nov			
Dec			
FYI			
Oct	0,70	1,21376	0,85

Margin (marža)



Puszki vs Butelki - prognozy

	Puszki	Butelki	
2025	0,8	4,2	5,0
2026	1,0	4,1	5,1
2027	1,2	4,0	5,2
2028	1,4	3,9	5,3
2029	1,6	3,8	5,4
2030	1,8	3,7	5,5
2031	2,0	3,6	5,6
2032	2,2	3,5	5,7
2033	2,4	3,4	5,8



KPI Review - Przegląd Kluczowych Wskaźników Efektywności

Scrapping Risk – ryzyko scrapów (ryzyko przeterminowania)

Kod	Opis	Rodzaj	Problem	Numer partii	Termin ważności	Ilość (w HL)	Wartość (\$C)
98854	Oko 0% PomLim CAN 6X4X0,5	Puszka	Zbyt krótki termin przydatności, nadmierny poziom zapasów	P3892015	22	30	36000
60625	Oko Mocne BOT 20X0,5	Butelka	Zbyt krótki termin przydatności, nadmierny poziom zapasów	P3891613	25	20	16000
82678	Oko 0% PomLim BOT 20X0,5	Butelka	Zbyt wysoka prognoza na puszkę promocyjną 300g.	B3891708	26	50	40000
76723	Kaszt JP BOT 20X0,5	Butelka	Poziom zapotrzebowania na produkt nie spełnia minimum produkcyjnego. Obecny termin przydatności zbyt krótki dla klientów.	P3891505	28	30	24000
85528	1664 Blanc CAN 6X4X0,5	Puszka	Realizacja sprzedaży na poziomie 30% podczas launchu produktu.	B3892008	31	50	60000
59623	Som MangoLim BOT 6X4X0,4	Butelka	Poziom zapotrzebowania na produkt nie spełnia minimum produkcyjnego. Obecny termin przydatności zbyt krótki dla klientów.	P3891718	45	45	36000
89122	Som Apple BD CAN 6X4X0,5	Puszka	Zbyt krótki termin przydatności, nadmierny poziom zapasów	P3891517	47	40	48000

KPI Review - Przegląd Kluczowych Wskaźników Efektywności

Obsolete Stock – zapas przeterminowany

Kod	Opis	Rodzaj	Problem	Numer partii	Termin ważności	Ilość (w HL)	Wartość (\$C)
59623	Som RaspbLight BOT 24X0,4	Butelka	Poziom zapotrzebowania na produkt nie spełnia minimum produkcyjnego. Obecny termin przydatności zbyt krótki dla klientów.	P3891718		22	17600
76723	Som Pear AFB BOT 24X0,4	Butelka	Poziom zapotrzebowania na produkt nie spełnia minimum produkcyjnego. Obecny termin przydatności zbyt krótki dla klientów.	P3891505		15	12000
60613	Som Blackb BD CAN 6X4X0,5	Puszka	Zbyt niska sprzedaż podczas launchu produktu.	P3891628		20	16000
82666	Som BluLeLight CAN 6X4X0,5	Puszka	Zbyt niska sprzedaż podczas launchu produktu.	B3891832		30	24000
85528	Garage HC Lemo CAN 4X6X0,33	Puszka	Realizacja sprzedaży na poziomie 30% podczas launchu produktu.	B3892008		15	18000
89122	Som Mango Lime CAN 6X4X0,5	Puszka	Zbyt krótki termin przydatności, nadmierny poziom zapasów	P3891517		10	12000

Plan działań mediowych



ZAPLANOWANE



ZAREZERWOWANE

Październik

Listopad

Grudzień

Okocim 500ml (butelka)			
TV			
Video			
Online			
Prasa			

Somersby 400ml (butelka)			
TV Sponsoring			
TV			
Video			
Online			
Prasa			

Somersby Grejpfrut (puszka)			
TV			
Video			
Online			
Print			

Garage multipak (puszka)			
TV			
Video			
Online			
Prasa			



ŻYCZYMY POWODZENIA

W przypadku pytań prosimy o kontakt:

konkurs.planowanie@carlsberg.pl

