Zarządzanie łańcuchem dostaw – sklepy Wal-Mart

Wstęp

Kiedy Sam Walton otworzył pierwszy sklep Wal-Mart w 1962 r., był to początek amerykańskiej historii sukcesu, której nikt nie mógł przewidzieć. Handlowiec z małego miasteczka, który otworzył liczne sklepy w Arkansas i Missouri, Walton był przekonany, że klienci będą oblegać sklepy dyskontowe oferujące szeroki asortyment towaru i uprzejmą obsługę.

Miał rację. Firma stworzona przez Sama stała się numerem jeden na świecie wśród detalistów. Zróżnicowanie na sklepy spożywcze (supermarkety Wal-Mart), obsługę międzynarodową, *membership warehouse clubs* (SAM's Clubs) i *deep discount warehouse outlets* (Bud's discount City) stworzyło więcej możliwości rozwoju firmy. Dzięki Wal-Mart w 1995 r. powstało około 85 tys. nowych miejsc pracy w przemyśle amerykańskim. Obecnie ponad 600 tys. osób pracuje w tej firmie.

Sklepy Wal-Mart są w istocie miejscem, gdzie codziennie ceny są niskie, a jakość obsługi klienta wysoka. Jako że sklepy Wal-Mart szczegółowo kontrolują wydatki, aby utrzymać strukturę niskich cen, klienci nie muszą czekać do wyprzedaży, by zyskać prawdziwe oszczędności.

Wsparciem dla „rodzinnego" charakteru sklepów Wal-Mart jest najbardziej wydajny i wyszukany w tym sektorze system dystrybucji. System pozwala każdemu ze sklepów na dostosowanie asortymentu do potrzeb lokalnej społeczności.

Ogólny przegląd sytuacji

Będąc największym światowym detalistą i będąc coraz bliższym osiągnięcia statusu największej światowej korporacji, Wal-Mart znaczną część swojego sukcesu zawdzięcza zaangażowaniu w optymalizację łańcucha dostaw.

„Doskonały łańcuch dostaw ma znaczny udział w sukcesie, jaki osiągną Wal-Mart w dziedzinie niskich cen" - twierdzi William Hoffman, autor artykułu *Wielding a Big Stick*, który ukazał się 10 kwietnia 2001 r. w „Supply Chain Technology News". Hoffman przeprowadził wywiady z kilkoma osobami z kadry kierowniczej głównych dostawców towaru dla detalistów, jak również z liderami w dziedzinie badań technologicznych i doradztwa przemysłowego. Ich uwagi dają ogląd na korzyści płynące ze sprawnego zarządzania łańcuchem dostaw.

„Wal-Mart w doskonały sposób włączył zarządzanie łańcuchem dostaw do całego biznesu" - mówi Ralph Drayer, wicedyrektor działu współpracy z klientem w Procter&Gamble, Co., największego dostawcy Wal-Mart'a. Drayer i inni wyrażają uznanie dla przywództwa Wal-Mart'u w dziedzinie stałego zaopatrzenia, zarządzania kategoriami i współpracy przy transformacji handlu detalicznego.

Były szef zaopatrzenia Wal-Mart'u, Ron Ireland, mówi: „Wszystko zawdzięczamy wymianie informacji ze sprzedawcami i dostawcami współpracującymi z detalistami". Niezależni obserwatorzy twierdzą, że Wal-Mart był jednym z pierwszych, który potraktował swoich dostawców bardziej jak partnerów, a nie jak konkurentów.

Fakt bycia największym detalistą daje Wal-Mart'owi naturalne korzyści w kwestii zarządzania łańcuchem dostaw. Paul Ritter, dyrektor ds. strategii sprzedaży detalicznej *on-line* w Jankee Group, bostońskiej firmie zajmującej się badaniami technologicznymi i doradztwem, twierdzi, że: „Wal-Mart posiada wystarczającą siłę, by wyegzekwować wszelkiego rodzaju koncesje od swoich dostawców, a także kontrolować popyt poprzez przerzucenie go na dostawców". Co więcej, Wal-Mart potrafi tak wpłynąć na swój łańcuch dostaw i logistykę, aby wycisnąć z nich większe marże nakładane na konsumenta, bez - jak zauważa Ritter - pomniejszania marż dostawców.

Drayer zauważa, że Wal-Mart był jednym z pierwszych, którzy zauważyli potencjał, jaki niesie optymalizacja łańcucha dostaw reprezentowana przez wymianę informacji z dostawcami i przewoźnikami. Nadmienia również, że Wal-Mart osiągnął sukces we wdrożeniu swojego celu - zapewnieniu klientom najlepszej wartości i obsługi poprzez swoich pracowników i partnerów,

a następnie stworzenia tzw. kart wyników, które dostawcom i przewoźnikom mogłyby służyć do mierzenia ich postępu wobec osiągnięcia tego celu.

Technologia jako klucz do wydajności

„Gdybym miał wymienić jeden element, który dał Wal-Mart'owi przewagę, byłby to sposób, w jaki wykorzystali oni swój program RetailLink, dając dostawcom dostęp do swoich prognoz i ich własnych kart wyników" - mówi Ireland, obecnie dyrektor zarządzający w firmie konsultingowej Surgency Inc. w Cambridge w Massachusets.

RetailLink jest bazą danych stworzoną przez Wal-Mart, opartą o Internet, z której dostawcy mogą dowiedzieć się o płatnościach za faktury, poziomie sprzedaży produktu w każdym sklepie, efektach obniżek i zwrotach do magazynu oraz uzyskać wiele innych szczegółowych informacji. Dostawcy mogą z niej ściągać zamówienia, wprowadzać faktury i wypełniać różnorodne formularze, używając technologii bezpiecznej EDI (elektronicznej wymiany danych).

Początkowo wprowadzony w 1991 r. jako zamknięta sieć dostępna tylko dla wielkich dostawców, system RetailLink został umieszczony w Internecie w 1997 r., gdzie obecnie obsługuje dziesiątki tysięcy zgłoszeń tygodniowo.

„RetailLink pozwolił Wal-Mart'owi na przeniesienie ciężaru odpowiedzialności za zarządzanie zapasami z menedżerów w sklepach na dostawców" - wyjaśnia Chuck Poirier, współautor Elektronicznego Łańcucha Dostaw. Poirier twierdzi, że poprzez udostępnianie informacji z kas sklepowych dostawcom takim jak Procter&Gamble Wal-Mart zachęca do szybszych uzupełnień i uszczupla zapasy, tym samym pozwalając na uzyskiwanie większych marż detalistom i dostawcom.

W przeciwieństwie do innych detalistów Wal-Mart nie próbował sprzedać swojej bazy danych dostawcom, lecz oczekiwał, że dostawcy i przewoźnicy będą używać RetailLink, by usprawnić własne procesy, aby wydajniej służyć Wal-Mart'owi.

Jak Wal-Mart dobiera dostawców

Ireland stwierdza: „Dostawcy zawsze mówili, że Wal-Mart to twardy partner, który wywiera na nich dużą presję, lecz sądzę, że Wal-Mart sprawił, że wielu z tych dostawców pracuje o wiele lepiej. Po opuszczeniu Wal-Mart'a byłem zszokowany jak wielu dostawców pozostaje w tyle za resztą". W swoim 24-stronicowym *Przewodniku po Propozycjach dla Dostawców* wymieniają oni wszystkie aspekty wymogów i uwagi, których dostawcy muszą przestrzegać.

„To oni tu rozdają karty" - zauważa Ken Pikulik, strateg rozwoju biznesowego w BridgePoint Inc., firmy, która ostatnio podpisała z Wal-Mart'em umowę na dostarczanie danych o łańcuchach dostaw partnerów z ponad 20 państw. Narzędzia analityczne BridgePointa'a pozwalają Wal-Mart'owi rozpoznać, jakie możliwości dostarczają dostawcy w dziedzinach usprawniania ich czasów operacyjnych oraz innych miar wydajności pracy. Następnie Wal-Mart przesyła rezultaty w kartach wyników, które dostępne są do wglądu *on-line*.

Wal-Mart stosuje zwyczajowy zestaw zachęt i kar popularnych wśród detalistów współpracujących z licznymi dostawcami. Spóźniona lub nieodpowiednia dostawa kończy się karą pieniężną. Jednak Wal-Mart kładzie większy nacisk na edukację sprzedawców i różnorakie przywileje, by zachęcić dostawców do współpracy. Preferowani dostawcy cieszą się zwiększonymi możliwościami sprzedaży poprzez łańcuch dystrybucji. Naczelnicy działów pomagają zadecydować o umiejscowieniu produktu w samym sklepie oraz na półce. Menedżerowie mają dostęp do wewnętrznych informacji i szkoleń w zakresie analizy zaopatrzenia, co może być pomocne dla dostawcy, a nawet dla detalisty, jakim jest Wal-Mart. Ci, którzy nie zapracują na tak specjalne traktowanie, nie są całkowicie odcinani od sklepów Wal-Mart'a, stoją jednak na gorszej pozycji niż ich konkurenci.

Wal-Mart wprowadza również innowacje w ocenie pracy dostawców. Zwykł przyznawać „nagany", jeśli dostawca nie zrealizował zamówienia detalisty, wyjaśnia Jim Uchneat, dyrektor zarządzający w Surgency. Jednak Wal-Mart stwierdził, że wcześniejsze odnotowywanie braków nie

musi być niekorzystne dla dostawcy, biorąc pod uwagę fakt, że puste miejsce na półce może być zapełnione, a przecież dostawca nie chce tracić zamówienia tak samo jak dystrybutor. „Nie znam nikogo, kto twierdzi, że Wal-Mart to zadowolony z siebie klient - mówi Uchneat. - To tak jak mieć partnera w interesach, który wciąż daje ci po głowie i każe się poprawić. Ale jak już się poprawisz, możesz podzielić się wynikiem poprawy ze swoimi klientami".

Wal-Mart zawsze dobija targu - i to nie tylko z dostawcami. Kiedy Wal-Mart zastosował Metaprise firmy Atlas Commerce Inc. (program do zarządzania relacjami między wieloma przedsiębiorstwami, służący do identyfikowania i negocjowania z dostawcami), naciskał na Atlas, aby ten powstrzymał się od sprzedaży tego produktu więcej niż sześciu innym firmom.

Jak w większości procesów usprawniających biznes, optymalizacja łańcucha dostaw to niekończąca się praca. Wal-Mart zaczął przygotowania do stworzenia drugiej generacji RetailLink'a. Jak odnotowuje Poirier: „Obecnie osiągnęli oni poziom malejących przychodów - mogliby jedynie zbijać ceny na dostawcach, więc opracowują kolejny poziom oszczędności."

Będąc większym detalistą niż Sears, Kmart i J.C. Penney razem wzięci, Wal-Mart zapoczątkował użycie wielu narzędzi, które są teraz testowane przez tych konkurentów. Jedna ze strategii łańcucha dostaw firmy jest podpowiedzią na przyszłość. Ireland zauważa, że Wal-Mart zachęca dostawców - oraz ich wewnętrzne działy - by porównywać swoją wydajność z takimi gigantami jak Microsoft.

Rezultaty mistrzowskiego łańcucha dostaw Wal-Mart'a

Poniżej pokazane zostaną przykłady, jak zastosowano technologię, by udoskonalić zarządzanie łańcuchem dostaw, oraz przedstawiono **Randy** Motta - człowieka, który jest kluczową postacią odniesionego sukcesu, dyrektora do spraw informatycznych w Wal-Mart'cie, na podstawie fragmentów wywiadu przeprowadzonego przez Clintona Wildera dla „Information Week Online" z 22 grudnia 1997 r.

Z reguły na początku wakacji baza danych Wal-Mart'u w siedzibie głównej odbiera ponad 20 tys. zgłoszeń, jako że zarówno kupcy, jak i dostawcy chcą uzyskać jak najszybciej dane o rozpoczynającym się wakacyjnym sezonie zakupów. Dział do spraw systemów informatycznych, dowodzony przez starszych wiceprezesów i Motta, dają dostawcom i kupcom dostęp do danych z ostatnich 65 tygodni o sprzedaży każdego z ponad 2800 sklepów, supermarketów i hurtowni klubowych. Niektórzy są nawet w stanie dotrzeć do danych o zawartości koszyka indywidualnego klienta, by podjąć lepsze decyzje o towarze, jaki należy zamówić i gdzie go umieścić. „Mott ocenia każdą inwestycję w IT [*Information Technology* - technologia informacyjna], decyzję o rozwoju czy wybór technologii, opierając się na jednej mierze - jak dana zmiana pomoże biznesowi".

Filozofia Motta to „Ponad wszystko korzyści dla biznesu". Ta filozofia opłaciła się i wyciągnęła Wall-Mart z czasu marazmu w 1995 r. Przychody firmy rosły, jednak nie przyrost zysków. To on wprowadził program rozbudowania zespołu do spraw IT o 40% w celu szybkiego wdrożenia aplikacji mających na celu zmniejszenie inwentarza i przyspieszenie łańcucha dostaw. Udało mu się. Przez następne dziewięć miesięcy zyski wzrosły o 14%, przy 12% wzroście sprzedaży; zyski w trzecim kwartale wzrosły o 16%, przy sprzedaży wyższej o 11%. Poziom zapasów w magazynach w trzecim kwartale w amerykańskich sklepach był niższy niż rok wcześniej, co jest bezpośrednim skutkiem lepszego i szybszego przepływu informacji w łańcuchu dostaw. Jeden z przykładów: sklepy Wal-Mart otrzymywały na święta Bożego Narodzenia jednorazowo dostawę produktów sezonowych; obecnie każdy ze sklepów odbiera od trzech do pięciu takich dostaw. „Wal-Mart kontroluje wypływ towaru z magazynu lepiej niż jakikolwiek inny detalista" - mówi Bill Eisenman, wiceprezes systemów komputerowych w NCR. - To główny powód, dlaczego mogą utrzymać koszty na niskim poziomie i reklamować się: <<Zawsze Niskie Ceny. Zawsze Wal-Mart>>."

Mott uczynił z Wal-Mart'a pioniera innowacji. Od czasu jego nominacji na wiceprezesa i dyrektora do spraw informatycznych w maju 1994 r., Mott torował nowe drogi i kontynuował politykę Wal-Mart'u jako lidera w dziedzinach błyskawicznego uzupełniania zapasów, użycia równoległego systemu przetwarzania danych i zarządzania łańcuchem dostaw.

Wal-Mart ostatnio został bezsprzecznie pionierem w dziedzinie IT. To oni zaczęli używać sieci zewnętrznych (tzw. extranets) długo przed tym, jak termin ten został wymyślony. Ich prywatna sieć RetailLink, służąca wymianie danych o stanie magazynu i sprzedaży z dostawcami towaru, była przykładem pierwszego na taką skalę systemu zarządzania inwentarzem przez handlowca. Wal-Mart wymienia dane z ponad 4 tys. dostawców i planował przeniesienie systemu do Internetu - zakończenie projektu miało nastąpić w marcu 1998 r. Również sieć Carrier Link dla firm przewożących produkty do centrów dystrybucji została przeniesiona w 1998 r. do sieci międzykorporacyjnej.

W Wal-Mart'cie największe, najbardziej przełomowe ulepszenia w dziedzinie IT nastąpiły za czasów Motta i dokonały się w dziedzinach magazynowania i wydobywania danych. To nie jest tylko kwestia posiadania bazy 24-terabitowej; liczy się to, jak można zdobyć dane, by zrozumieć, czemu pewne produkty sprzedają się, a inne nie, które mają tendencję do sprzedawania się z innymi towarami i jakiego typu ludzie kupują w poszczególnych sklepach. To oznacza lepsze decyzje handlowe, zaopatrzeniowe i cenowe. „Żadne dwa sklepy Wal-Mart nie miały takich samych początków" - mówi Mott.

Co ciekawe, Mott ma niemal całkowity udział w zastosowaniu aplikacji utworzonych wewnątrz firmy. Nie licząc kilku wyjątków, takich jak system PeopleSoft do zarządzania zasobami ludzkimi, Wal-Mart unika gotowych aplikacji, także Mott jest nieubłagany w tej kwestii. „Wiem, że mam na tę kwestię inne poglądy niż ludzie na moim stanowisku w innych firmach - mówi Mott - ale uważam, że coś nie gra, jeśli każesz ludziom przerabiać biznes tak, by pasował do oprogramowania."

Mott twierdzi, że najlepsze dni firma ma przed sobą. „Wielu ludzi, patrząc na technologię i automatyzację w sprzedaży detalicznej, sądzi, że już wszystkiego dokonano. Ale to jeszcze nie jest gotowy produkt i ciągle trzeba nad nim popracować - mówi. - Przed nami jeszcze długa droga."

W „Intelligent Enterprise Magazine" z 4 października 2001 r. Wal-Mart był chwalony za słynne już użycie tzw. BI (Bussines Intelligence) do obniżenia stanu magazynu i cen. W 2001 r. Wal-Mart zwiększył swój udział w rynku poprzez wprowadzenie inicjatywy Sklep dla Społeczności, w ramach której dane o lokalnym kliencie, demografii regionu, preferencjach klienta oraz dane od pracowników sklepu pomagają menedżerom podjąć decyzję o tym, jak zaopatrywać indywidualne sklepy. Pod uwagę brane są bardzo specyficzne informacje, takie jak sezony łowieckie w poszczególnych hrabstwach/regionach, przybliżona liczba różnorodnych miejsc rekreacji na świeżym powietrzu lub terminy rozpoczęcia rozgrywek ligi juniorów.

Podsumowanie

William C. Copacino i Jonathan L.S Byrnes w podsumowaniu artykułu *Jak zyskać mistrzostwo w łańcuchu dostaw*, opublikowanym w „Supply Chain Managemet Review" z 1 września 2001 r., stwierdzili: „Dziś konsumenci ograniczają liczbę swoich dostawców, dostarczając najbardziej elastycznym detalistom okazję do zagarnięcia największego udziału w rynku. Czynnikiem wygrywającym w przejęciu tych nowych zysków jest nowy model biznesu zbudowany wokół innowacyjnego międzyfirmowego łańcucha dostaw". Nazwali to „mistrzostwem łańcucha dostaw", który jest inicjatywą zapewniającą efektywne środki do uzyskania udziałów w rynku, wierność klienta i trwałą przewagę.

W obecnym czasie dramatycznej konsolidacji dostawców mistrzostwo łańcucha dostaw jest granicą przed wzrostem udziału w rynku, wzrostem zysków i przewagą strategiczną. Jedną z „mistrzowskich" firm, o jakiej wspominają w swoim artykule, jest firma Procter&Gamble i jej świetne relacje z Wal-Mart'em w ramach łańcucha dostaw.

W dalszym fragmencie artykułu twierdzą: „Ci, którzy widzą - i naśladują - tylko operacyjne aspekty mistrzowskich strategii, gubią prawdziwy czynnik gwarantujący sukces: model ciasno ułożonego, wszechstronnego biznesu".

Mistrzostwo łańcucha dostaw stanie się ostatecznie decydującym czynnikiem w większości walk o klientelę. Mistrzowie łańcucha dostaw, którzy uchwycą przewagę inicjatora, osiągną duże

udziały w rynku i trwałe korzyści strategiczne, którym konkurenci zwyczajnie nie będą w stanie dorównać.

Pytania

1. Jak wygląda współpraca z Wal-Mart'em?
2. Co to jest RetailLink i jakie jest jego zadanie?
3. Jakiego rodzaju informacje można znaleźć w bazie danych Wal-Mart'a?
4. Jakie zmiany wprowadził Mott i jaki odniosły one skutek?
5. Co jest kluczem do mistrzostwa łańcucha dostaw?

Źródło:
http://www.napmhou.org/supply%20Chain%20Management%20Research%20Paper.doc