

UPRAVLJANJE OPSKRBNIM LANCEM S PRIMJEROM WAL –MARTA

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT WITH A CASE STUDY ON WAL –MARTA

Maša Slabinac

Veleučilište Lavoslava Ružičke u Vukovaru

Županijska 50, 32 000 Vukovar, Croatia

Telefon: + 385 (091) 444 6918

Fax: + 385 (032) 444 686

E – mail: mslabinac@vevu.hr

Sažetak

Mega pokretači današnjice - informacijska i komunikacijska tehnologija, internacionalizacija i globalizacija te promjene u društvu i ponašanju potrošača, nameću nove izazove gospodarskim subjektima. Kako osigurati konkurentsku prednost? Kako postići zadovoljstvo kupca? Kako stvoriti veću vrijednost za kupca?

Uspješne organizacije su rješenje prepoznale u integriranom pristupu – povezivanju s svojim potrošačima i svojim dobavljačima – u prepoznavanju i ostvarivanju želja kupaca, stvaranju visokokvalitetnih proizvoda i smanjivanju troškova poslovanja – sve u što kraćem vremenskom okviru. Tradicionalni kompetitivni odnosi sudionika u kanalima distribucije ustupili su mjesto partnerskim odnosima prema potrošačima, dobavljačima, i drugim sudionicima u kanalu distribucije, procesno upravljanje na svim upravljačkim razinama u poduzeću zamijenilo je tradicionalno funkcijsko upravljanje i postalo je novi izvor konkurentске prednosti.

U radu se izlažu definicija i područja upravljanja opskrbnim lancem - koncepcije temeljene na poslovnim procesima, integraciji kanala distribucije te informatičkom software-u s „best-in - class“ primjerom na području maloprodaje, američkim Wal-Martom.

Ključne riječi: konkurentska prednost, integrirani pristup, procesno upravljanje, upravljanje opskrbnim lancem

Abstract

Mega - initiators of today – information and communication technology, internationalization and globalisation, social changes and changes in consumer behaviour, are challenging nowadays business entities. How to ensure competitive advantage? How to achieve customer's satisfaction? How to provide new consumer value?

Successful organisations of nowadays have found a solution in integrated approach – by connecting with their consumers and suppliers – in recognising and fulfilling consumer wishes, creating high- quality products and cost reduction – all together within shorter time span. Traditional competitive relations based on cost – reduction between all parties participating in distribution channel have been replaced by partnerships with customers, suppliers and other subjects involved. Process management at all management levels in business entity has replaced traditional management by functions becoming new source of competitive advantage.

Paper defines and marks the fields of implementation of the Supply chain management concept based on management by processes, integration of distribution channels and software implementation

with “best - in - class” retailing example – American Wal – Mart.

Key words: competitive advantage, integrated approach, management by processes, supply chain management

1. UVOD

Upravljanje opskrbnim lancem je jedna od najvažnijih upravljačkih koncepcija i paradigmi 21. stoljeća za unaprijeđenje i održanje konkurentnosti poduzeća²⁸⁴ koju obilježava pomak sa „producer – push“ sustava ka „consumer-pull“ i spoznaja o izvoru konkurentnosti unutar lanca opskrbe koja se ostvaruje kroz povećavanje vrijednosti i smanjivanje troškova duž cijelog lanca opskrbe.

Korijeni ove promjene u razmišljanju i začetak misli o upravljanju lancem opskrbe datiraju iz ranih 80-tih godina prošlog stoljeća²⁸⁵ i vezuju se uz japansku automobilsku industriju i pojavu lean proizvodnje tijekom 40-tih i 50-tih godina 20. st. odnosno sinkronizirane (JIT-just in time) proizvodnje tijekom 80-tih godina. Središnja točka lean proizvodnje je bilo smanjivanje troškova (i skraćivanje vremena proizvodnje) te unapređivanje tijeka rada kroz uklanjanje svega suvišnoga - nepotrebnih aktivnosti u procesima ili aktivnosti na proizvodima koje ne stvaraju vrijednost²⁸⁶ te „pull“ sustav proizvodnje – proizvodnja onoga što kupci žele, u količinama i u vremenu kada oni to žele. Središnja točka JIT proizvodnje je holističko shvaćanje nabave i ideja partnerstva u nabavi među proizvođačima, njihovim izravnim i dobavljačevim dobavljačima²⁸⁷.

Rast očekivanja potrošača, povećana konkurencija i globalizacija uzrokovana i podržana razvojem informatičke i komunikacijske tehnologije nameću gospodarskim subjektima povećanu integraciju i koordinaciju oskudnih resursa i aktivnosti među procesima unutar gospodarskog subjekta te procesima među gospodarskim subjektima u lancu, u cilju povećavanja usluge kupcu, s jedne, te učinkovitog upravljanja lancem opskrbe, s druge strane.

Konkurenti više nisu samostalni gospodarski subjekti već, sukladno novoj spoznaji o izvoru konkurentnosti, već to postaju cjelokupni lanci opskrbe na svim svojim razinama – od dobavljača do krajnjih kupaca.

Na temelju sekundarnih podataka, u radu se daje povijesni pregled nastanka upravljanja lancem opskrbe s obzirom na integraciju procesa, njegovi potprocesi, SCOR model kao standardni komunikacijski alat koji omogućuje usporedivost uspješnosti upravljanja procesima kako među sudionicima lanca opskrbe tako i među cijelim lancima opskrbe. Rad završava obradom slučaja Wal-

²⁸⁴ Ferišak, Vilim (2006): *Nabava: politika, strategija, organizacija, management*, 2. Aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb, vlastita naklada, str. 28

²⁸⁵ Gripsrud, Geir et al. (2006): *Supply chain management – back to the future*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 36 (8) , pp. 644

²⁸⁶ „Stvorena se vrijednosti u nekom procesu dobiva kao razlika između vrijednosti proizvoda nakon obrade po odbitku njegove vrijednosti prije obrade.“ – Segetlija, Zdenko (2006): *Distribucija*, Osijek, Ekonomski fakultet Osijek, str. 70

²⁸⁷ Proizvođač Toyota i njihovi izravni dobavljači radili su zajedno na rješavanju pitanja kvalitete i troškova te zatim zajedno dijelili ostvarene koristi, odnosno shvaćali su važnost svake razine dobavljača u stvaranju konačnog proizvoda. Osim ovog nasljeđa, Toyota je iz prakse američkih supermarketa preuzela „pull“ koncept s fleksibilnim sustavom i procesima koji se temelje na potražnji kupaca te ga primjenila na svoje proizvodne procese. Prodana količina odmah bi se nadomještala novom tj. stopa prodanih proizvoda određivala bi i bila bi jednaka stopi prodanih proizvoda.

Mart-a i njegovoj konkurentskoj prednosti ostvarenoj kroz specifičnu poslovnu strategiju i specifično uspješno upravljanje lancem opskrbe.

2. OD FRAGMENTACIJE DO UPRAVLJANJA LANCEM OPSKRBE

Za uspješno upravljanje lancem opskrbe nužni su preduvjeti procesna orijentacija²⁸⁸ unutar gospodarskih subjekata i integracija procesa među gospodarskim subjektima. Zbog skraćivanja životnog ciklusa proizvoda, brzih promjena potreba potrošača i rastu potreba za inovacijama, procesi postaju jednako važni kao i proizvodi te traže kontinuirana poboljšanja. Procesi tako postaju strateška imovina složenih znanja i vještina čijim se upravljanjem postižu bolji poslovni rezultati, prilagodba globalnoj konkurenciji, zahtjevnim kupcima i kraće vrijeme odgovora na zahtjeve kupaca. Na nove tržišne izazove procesi moraju odgovoriti na brz, ali i na učinkoviti način kako bi i dalje osigurali odgovarajuću profitabilnost na tržištu kojega opslužuju. Istraživanja su pokazala da subjekti koji su orijentirani prema procesnoj organizaciji se brže i lakše prilagođavaju i odgovaraju na dinamiku tržišnih primjena te uspješne organizacije danas upravo predstavljaju kombinaciju visoko integriranih procesa.

Integracija se procesa ostvaruje primjenom odgovarajućeg intraorganizacijskog odnosno interorganizacijskog informacijskog sustava koji trajno prati, analizira i traži poboljšanja ostvarenih rezultata.

S obzirom na tijek razvoja stupnja integracije procesa kojega podržava i omogućuje odgovarajući razvoj informatičke tehnologije, razvoj upravljanja lanca opskrbe se može promatrati kao nastavak u procesu evolucije logistike²⁸⁹ na slijedeći način²⁹⁰:

1. Fragmentacija (1940-e – 1960-e) – naglasak je na funkcijskom upravljanju te svaka funkcija, s obzirom da logistika još nije prepoznata kao strateška funkcija (tzv. dormant years of logistics²⁹¹), zasebno vodi sve aktivnosti s područja koje je kasnije postalo područjem logistike. Ovakvo shvaćanje je rezultiralo suboptimalnošću s aspekta troškova i usluga kupcu. Kasnih 60-tih započinje se s korištenjem informatičke podrške za planiranje proizvodnje i nabavke potrebnog repromaterijala - MRP²⁹² – sustavima planiranja materijalnih potreba kojima se utjecalo na smanjenje nastalih zaliha. Međutim, vrlo brzo je njegov glavni nedostatak - nemogućnost prilagodbe na promjene potražnje – uzrokovao ponovno stvaranje značajnih zaliha sirovina i gotovih proizvoda.

²⁸⁸ „Procesna orijentacija označava integraciju proizvodnje, istraživanja i razvoja te materijalnog poslovanja i povišenja stupnja njihove fleksibilnosti... „Segetlija, Zdenko (2006): *Distribucija*, Osijek: Ekonomski fakultet Osijek, str. 6.

²⁸⁹ Gripsrud, Geir et al. (2006): *Supply chain management – back to the future*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 36 (8), pp. 646 - U literaturi se mogu razlikovati dva glavna pristupa proučavanju SCM-a : prema jednom SCM je nastavak koncepta logistike s predmetom proučavanja osmišljavanja i izvođenja tjeka roba i materijala, dok je prema drugome ishodište SCM-a u ključnim poslovnim procesima i u proučavanju upravljanja i integracije ovih procesa.

²⁹⁰ Bloomberg, David J., LeMay, Stephen, Hanna, Joe B. (2006): *Logistika*, Zagreb:MATE d.o.o., str. 8.

Ballou, Ronald, H. (2007): *The evolution and future of logistics and supply chain management*, European Business Review, 19 (4), p.332 – 348

²⁹¹ Gripsrud, Geir, Jahre, Marianne, Persson, Goran: (2006): *Supply chain management – back to the future*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 36 (8) , 647

²⁹² Material Requirement Planning

2. Logistika (1970-e) – prepoznavanje važnosti logistike te reorganizacija aktivnosti unutar pojedine funkcije u upravljanje materijalima i fizičku distribuciju. Zahvaljujući daljnjem razvoju informatičke tehnologije, MRP je unaprijeđen u planiranje resursa proizvodnje - MRPII²⁹³ te obuhvaća još i planiranje prodaje i operacija, terminiranje, planiranje kapaciteta i kontrolni sustav.²⁹⁴
3. Integralna logistika (1980-e) – koordinacija logističkih aktivnosti među funkcijama s ciljem usklađenog odvijanja procesa svih funkcija. Logistika obuhvaća ulaznu, logistiku u poduzeću te izlaznu logistiku. Informatičku podlogu integralnoj logistici čini ERP²⁹⁵ – planiranje resursa poslovnog sustava koji povezuju kupce i dobavljače u cjeloviti lanac opskrbe, ..., koordinira i integrira sve poslovne funkcije u jednu cjelinu omogućavajući visoki stupanj usluge i produktivnosti istodobno smanjujući troškove i zalihe čime postavlja temelje efikasnom e-poslovanju.
4. Potpuna integracija kanala (Upravljanje lancem opskrbe) (1990-e) – potpuna kontrola tijekom roba i usluga preko svih procesa i svih sudionika u kanalu distribucije u cilju postizanja integriranog lanca vrijednosti uz pomoć informacijskih tehnologija i sustava. U ovim uvjetima nastaju i organizacijske promjene – virtualna mreža poduzeća²⁹⁶ – koje su i najvažniji dio agilne proizvodnje odnosno agilnog lanca opskrbe²⁹⁷. S obzirom na visoki stupanj integracije, glavni čimbenici na kojima počiva virtualna mreža poduzeća postaju informacije, komunikacija, suradnja i povjerenje. Informatički software koji podržava ovakav stupanj integracije procesa je XRP²⁹⁸.

2.1. Definiranje upravljanja lancem opskrbe

Sukladno rastućem zanimanju za upravljanje lancem opskrbe nastale su i brojne definicije pojma. Neke od njih dane od strane najznačajnijih autoriteta za upravljanje lancem opskrbe su sljedeće:

²⁹³ Manufacturing/Management Resource Planning

²⁹⁴ Vrlo brzo javlja se i ideja o Planiranju distributivnih potreba (DRP – distribution requirement planning) – upravljanju zalihama gotovih proizvoda unutar distributivne mreže. Skladišta na različitim geografskim područjima bi držala optimalnu razinu zaliha gotovih proizvoda te bi povećanu potražnju prosljeđivala dalje uz lanac opskrbe uz istovremenu projekciju i revidiranje plana zaliha na svakoj od razina lanca opskrbe. Kao i u slučaju razvoja inačica MRP-a, uslijedio je DRPII – distribution resource planning – planiranje distributivnih resursa

²⁹⁵ Enterprise Resource Planning

²⁹⁶ „mreža neovisnih poduzeća, ili različitih područja tih poduzeća, koja se integriraju na ograničeno vremensko razdoblje sa svrhom obavljanja definiranog zajedničkog zadatka opskrbe u procesima transformacije kroz koje prolazi neki proizvod, od ulaznih materijala do gotovog proizvoda i njegove prodaje i primjene.“ - Ferišak, Vilim (2006): *Nabava: politika, strategija, organizacija, management*, Zagreb: 2. Aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, str. 27

²⁹⁷ „Razlikuju se tri vrste lanca opskrbe: 1. Lean – koji primjenjuje kontinuirane napore za poboljšanjem uzduž lanca usmjerene na uklanjanje suvišnoga ili koraka koji ne stvaraju vrijednost; 2. Agilni – koji odgovara svojom dinamikom, specifičnim konceptom, orijentacijom ka rastu i usmjerenosti prema kupcu na brzo mjenjajuća fragmentirana globalna tržišta; 3. Hibridni – koji kombinira svojstva lean i agilnog lanca opskrbe kako bi stvorio opskrbnu mrežu koja zadovoljava potrebe složenih proizvoda“ - Jaklic, Juraj, Trkman, Peter, et.al.(2006): *Enhancing lean supply chain maturity with business process management*, Journal of information and organizational sciences, 30 (2) str. 206

²⁹⁸ Extended Enterprise Resource Planning

- „Upravljanje opskrbnim lancem obuhvaća planiranje i upravljanje svim aktivnostima uključenih u nabavu u širem smislu²⁹⁹, nabavu u užem smislu³⁰⁰, transformaciju i sve aktivnosti upravljanja logistikom. Također, ono uključuje koordinaciju i suradnju među partnerima u kanalu, koji mogu biti dobavljači, posrednici, vanjski pružatelji usluga i potrošači. U biti, upravljanje opskrbnim lancem integrira upravljanje ponudom i potražnjom unutar i među gospodarskim subjektima.“³⁰¹
- „Integracija ključnih poslovnih procesa od krajnjih korisnika preko izvornih dobavljača kojima se pružaju proizvodi, usluge i informacije koje povećavaju vrijednost za kupce i ostale sudionike.“³⁰²
- „Upravljanje lancem opskrbe se može definirati kao sustavska, strateška koordinacija tradicionalnih poslovnih funkcija i taktika svih poslovnih funkcija unutar određenog subjekta i među subjektima u lancu opskrbe, s ciljem unapređenja dugoročne performanse kompanija i cijelog lanca opskrbe.“³⁰³

Iz navedenoga slijedi svrha upravljanja lancem opskrbe kao integrirajuće funkcije, a to je razviti kompetitivni poslovni model kroz povezivanje ključnih poslovnih funkcija i poslovnih procesa unutar i između gospodarskih subjekata. U tu svrhu, razlikuje se pet elemenata koji su bitni za ostvarivanje rezultata lanca opskrbe: proizvodnja, zalihe, lokacija, prijevoz i informacija³⁰⁴ čijom je koordinacijom potrebno je postići najbolji splet reagibilnosti i učinkovitosti za tržište koje se opslužuje. Odluke u svezi svakog od navedenih elemenata donosi samostalno svaki sudionik lanca na temelju svojih vlastitih ključnih kompetencija, a zatim o istome, stvaranjem partnerstva, se odlučuje i na razini cijelog lanca čime se određuje i uspjeh cijeloga lanca opskrbe.

Ovdje je bitno spomenuti još i područja koja određuju koncept upravljanja lancem opskrbe³⁰⁵.

²⁹⁹ Ferišak, Vilim (2006): *Nabava: politika, strategija, organizacija, management*, Zagreb: 2. Aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, str.2 - 4 – „Nabava u širem smislu obuhvaća i strategijske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava... organizirano i kontinuirano istraživanja svih čimbenika značajnih za pripremu i optimiranje odluka o nabavi...“

³⁰⁰ Ferišak, Vilim (2006): *Nabava: politika, strategija, organizacija, management*, Zagreb: 2. Aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, str.1 - 2 – „...pod nabavom u užem smislu podrazumijeva se odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave... poslovi koje je potrebno svakodnevno obavljati da bi se pravodobno realizirale definirane potrebe i zahtjevi poslovnog sustava...“

³⁰¹ prijevod autora prema <http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp>, (pristup 22.05.09.). Strukovno vijeće za upravljanje lancem opskrbe je najpoznatija američka organizacija praktičara, istraživača i akademika koja se bavi problematikom upravljanjem lancem opskrbe. Osnovano je 1963. kao Nacionalno vijeće za upravljanje fizičkom distribucijom (National Council of Physical Distribution Management), međutim, s porastom značenja logistike i njenog izučavanja, 80-tih mijenja ime u Vijeće za upravljanje logistikom (the Council of Logistics Management), odnosno 2005. u Strukovno vijeće za upravljanje lancem opskrbe (the Council of Supply Chain Management Professionals).

³⁰² prijevod autora prema <http://www.streaming.service.ohio-state.edu> (pristup 18.05.09.) The Stanford Global Supply Chain Management Forum je vodeći istraživački institut koji se bavi proučavanjem teorije i prakse izvrsnosti globalnog upravljanja lancem opskrbe.

³⁰³ Hugos, Michael (2003): *Essentials of supply chain management*, New Jersey: J. Wiley & Sons, Inc., p.3

³⁰⁴ tzv. performance drivers - Hugos, Michael (2003): *Essentials of supply chain management*, New Jersey: J. Wiley & Sons, Inc., p.10

³⁰⁵ Ballou, Ronald H. (2007): *The evolution and future of logistics and supply chain management*, European Business Review, 19 (4), p. 339

Lambert, Douglas. M, Cooper, Martha C. (2000): *Issues in Supply Chain Management*, Industrial marketing Management 29, p. 69 – 78

1. mreža opskrbnih lanaca – određena brojem ključnih sudionika u stvaranju vrijednosti i vezama među njihovim ključnim procesima
2. potprocesi upravljanja lancem opskrbe - koje je potrebno koordinirati kroz suradnju s ključnim sudionicima na različitim ešalonima lanca opskrbe:
 - CRM (customer relationship management) – upravljanje odnosima s kupcima
 - CSM (customer service management) – upravljanje uslugama s kupcima
 - DM (demand management) - upravljanje potražnjom
 - OF (order fulfillment) – izvršavanje narudžbi
 - MFM (manufacturing flow management) – upravljanje tijekom proizvodnje
 - SRM (supplier relationship management - upravljanje odnosima s dobavljačima
 - PRC (product development management) – razvoj proizvoda i komercijalizacija
 - RM (returns management) – upravljanje povratima.
3. upravljačke komponente upravljanja lancem opskrbe – koje su: planiranje i kontrola, struktura rada, organizacijska struktura, struktura tijeka proizvoda, struktura tijeka informacija, upravljačke metode, struktura moći i vodstva, struktura rizika i nagrada, kutura i stav i o kojima će ovisiti stupanj integracije i upravljanje vezama među procesima.

2.2. SCOR model

Vijeće za lanac opskrbe³⁰⁶ 1997. god. razvilo je tzv. SCOR model (Supply Chain Operations Reference Model) koji je postao komunikacijski standard za ocjenjivanje i poboljšavanje performansi procesa i upravljanja lanca opskrbe kroz standardizirane opise poslovnih procesa i odnosa među njima, metriku, najbolje prakse i kreiranje software-a koji ih omogućuju.

Njegova primjena omogućuje interno poboljšavanje odvijanja procesa u direktnim odnosima dobavljač – kupac te eksterno poboljšavanje na razini cijelog lanca opskrbe kroz bolju koordinaciju procesa među partnerima – dobavljačevim dobavljačima i kupčevim kupcima. Procesi se, prema modelu, dekompoziraju odozgo prema dolje (top-down pristup) na procese Planiranja (Plan), Nabave (Source), Proizvodnje (Make), Dostave (Deliver) i Povrata (Return) na svim razinama managementa u poduzeću odnosno ešalonu lanca nabave: strateška – razina 1 – široko definiranje tipa procesa Plan, Nabava, Proizvodnja, Dostava, Povrat s ciljem postavljanja konkurentnih ciljeva lanca; taktička/konfiguracijska – razina 2 – procesi su svrstani u 26 temeljnih kategorija između kojih se odabiru one koji će podržati postavljene ciljeve i odrediti operativnu strategiju; operativna – razina 3 – doradivanje operativne strategije za svaku kategoriju procesa, odabranu na prethodnoj razini, na temelju detaljnog opisa elementa procesa i željenih rezultata čime se određuje konkurentnost sudionika lanca na određenom tržištu.

Na daljnjim razinama, koje nisu u rasponu obuhvata SCOR modela, elementi procesa se dekompoziraju na aktivnosti koje su specifične za određeni subjekt i koje mu omogućuju jedinstvenu praksu u ostvarivanju konkurentnosti i prilagodbe na tržištu na kojem posluje. U konačnici,

³⁰⁶ Supply-Chain-Council – neprofitno globalno udruženje tvrtki i organizacija zainteresiranih za primjenu i unaprijeđivanje praksi upravljanja lancem opskrbe osnovano 1996. od strane konzulantskih kuća PRMT i AMR te vodećih američkih i multinacionalnih kompanija s ciljem povećavanja učinkovitosti vlastitih lanaca opskrbe i olakšavanje prijelaza na upravljanje procesima. U tu svrhu, SCC je razvio model koji sadrži više od 200 elemenata procesa, 550 mjernih pokazatelja i 500 primjera najboljih praksi (pristup 18.05.09.), [dostupno na <http://supply-chain.org>]

operativna strategija mora biti usklađena s cjelokupnom poslovnom strategijom sudionika lanca opskrbe.

Uz pomoć razvijenog metričkog sustava s više od 500 pokazatelja, SCOR model mjeri uspješnost temeljnih upravljačkih procesa kroz četiri kategorije ³⁰⁷: usluga kupcu (sposobnost predviđanja, skupljanja i udovoljavanja potražnji kupaca s proizvodima prilagođenima individualnim potrebama kupaca i njihovom dostavom na vrijeme), unutarnja učinkovitost (sposobnost profitabilne uporabe imovine), fleksibilnost na potražnju (sposobnost brzog reagiranja na promjene u količini i vrsti proizvoda) te razvoj proizvoda (inovacije u skladu s razvojem i zahtjevima tržišta).

Primjena modela odvija se u fazama od Analize konkurentnosti odnosno utvrđivanja željenog stanja, konkurenata, usklađivanja strategije i prioriteta lanca opskrbe te utvrđivanja odstupanja (faza 1), zatim Analize tijeka materijala kroz lanac opskrbe od dobavljača do krajnjeg kupca što obuhvaća i utvrđivanje mogućih poboljšanja (faza 2) te završna Analiza tijeka rada i informacija – analiza ključnih aktivnosti – narudžbe kupaca, radni nalozi, narudžbe prema dobavljačima, planiranje i utvrđivanje mjesta odstupanja od željenog stanja (faza 3). Provođenjem svih faza dolazi se do krajnjeg ishoda - portfolia mogućih poboljšanja.

SCOR model obuhvaća i projektiranje i odgovarajuće IT podrške koja osigurava prikupljanje i komunikaciju, pohranu, obradu i prikazivanje potrebnih podataka na svim i za sve upravljačke razine unutar te među sudionicima lanca opskrbe. Osim toga, primjena odgovarajućeg IT-a, omogućuje koordinaciju aktivnosti svih sudionika lanca opskrbe bez koje ne bi bio moguć niti razvoj suradničkih odnosa kroz povjerenje i dijeljenje standardiziranih informacija među svim sudionicima lanca.

3. PRIMJER POSLOVNOG SLUČAJA – WAL- MART

Wal-Mart je vodeći maloprodajni lanac u svijetu prisutan s više od 4 000 prodavaonica u svih 50 država SAD-a te s više od 3 600 prodavaonica izvan teritorija SAD-a, na svim kontinentima svijeta³⁰⁸. Zapošljava oko 1.3 milijuna zaposlenih (tzv. suradnika) i godinama ostvaruje najviše vrijednosti prodaje kako na domaćem tako i na transnacionalnom tržištu. Prodaja Wal-Mart-a je veća nego ukupna prodaja triju slijedećih lanaca po veličini: Carrefour (Francuska), Home Depot (SAD), Metro (Njemačka)³⁰⁹. Uz to, kontrolira veliki i dalje rastući udio ukupne prodaje gotovo svih najvećih američkih proizvođača potrošnih proizvoda – Dial (28% ukupne prodaje), Monte foods (24%), Clorox (23%), Revlon (23%), itd.

Ovakav uspjeh Wal-Mart zahvaljuje svojem učinkovitom upravljanju lancem opskrbe koji mu je omogućio nametanje i primjenu svoje tržišne snage prema svim dobavljačima u lancu opskrbe (upstream market power) te sve prednosti ekonomike obujma. Upravo zbog toga Wal-Martov lanac glasi kao „jedan od najučinkovitijih lanaca opskrbe na svijetu“ koji je postavio standarde na području maloprodaje, ali i drugih djelatnosti³¹⁰.

³⁰⁷ Hugos, Michael (2003): *Essentials of supply chain management*, New Jersey: J. Wiley & Sons, Inc., p.154

³⁰⁸ Wal-Mart 2009 Annual Report p.15, (pristup 05.07.09.), [dostupno na <http://walmartstores.com>]

³⁰⁹ Basker, Emek (2007): *The Causes and Consequences of Wal-Mart's Growth*, p.1 (pristup 18.05.09.), [dostupno na <http://econpapers.repec.org>]

³¹⁰ Hugos, Michael (2003): *Essentials of supply chain management*, New Jersey: J. Wiley & Sons, Inc., p.18

Wal-Martovo učinkovito upravljanje lancem opskrbe se temelji na primjeni slijedećih koncepata³¹¹:

1. strategija ekspanzije oko distribucijskih centara
2. korištenju elektronske razmjene podataka s dobavljačima
3. „big-box“ formatu prodavaonica
4. strategiji niskih cijena.

3.1. Strategija ekspanzije oko distribucijskih centara

Wal-Mart za širenje mreže svojih prodavaonica odabire manje privlačne lokacije koje svojim obilježjima, od kojih su najvažniji tržišni potencijal i troškovi, mogu podržati otvaranje najprije jednog distribucijskog centra i jedne prodavaonice, a zatim i velikog broja malih prodavaonica koje se smještaju u koncentričnim krugovima oko distribucijskog centra. Na ovaj način, distribucijski centar postaje čvor u koji se dopremaju velike količine artikala izravno od proizvođača, a zatim se, nakon pregrupiranja u potrebne količine ili odgovarajući asortiman otpremaju u prodavaonice okolnog područja (primjena hub-spoke sustava odnosno cross-docking tehnike). Prosječni distribucijski centar (od ukupno 147 njih³¹² opskrbljuje oko 75-100 prodavaonica u radijusu od 250 milja (cca 400 km)³¹³ odnosno na udaljenosti čije svladavanje vlastitim voznim parkom prikoličara i tegljača ne traje duže od jednog dana. Kao posljedica ovakve strategije širenja na nova tržišta, podaci govore da 46% Amerikanaca živi u radijusu od 5 milja (cca 8 km) od najbliže Wal-Martove prodavaonice ili Sam's club-a odnosno 88% njih u radijusu od 15 milja (cca 24 km) od najbliže prodavaonice³¹⁴.

Strategija saturacije u širenju mreže prodavaonica ima niz prednosti koje podržavaju strategiju niskih troškova odnosno učinkovitog lanca opskrbe. Troškovi manje privlačnih lokacija su niži dok velika gustoća prodavaonica u blizini distribucijskih centara omogućuje veće iskorištenje postojeće infrastrukture uz niže troškove prijevoza. Osim toga, i potencijalna unutarnja slabost - kanibalizacija prodaje zbog međusobno blizu smještenih prodavaonica, pretvorena je u još jednu unutarnju snagu – pozitivne učinke ekonomike obujma u troškovima distribucije, osposobljavanja suradnika i oglašavanja³¹⁵ što u konačnici rezultira uspješnom realizacijom strategije niskih cijena.

3.2. Korištenje elektronske razmjene podataka (EDI) s dobavljačima

Broj Wal-Martovih dobavljača se kreće oko 21.000³¹⁶ što čini upravljanje lancem opskrbe složenim zadatkom.

Stoga je od samih svojih početaka, Wal-Mart predan ulaganju u informacijsku i komunikacijsku tehnologiju što mu je osiguralo veću učinkovitost na području praćenja zaliha, logistike i distribucije³¹⁷ snižavajući trošak upravljanja tako velikog lanca nabave.

³¹¹ ibidem

³¹² (pristup 05.07.09.), [dostupno na <http://www.walmartfacts.com>]

³¹³ Ibidem

³¹⁴ Basker, Emek (2007): *The Causes and Consequences of Wal-Mart's Growth*, p.2 (pristup 18.05.09.), [dostupno na <http://econpapers.repec.org>]

³¹⁵ Ibid, p.6

³¹⁶ Hemphill, Thomas A. (2005): *Rejuvenating Wal-Mart's reputation*, Business Horizons, 48, p.6

³¹⁷ Basker, Emek (2007): *The Causes and Consequences of Wal-Mart's Growth*, p.4, (pristup 18.05.09.), [dostupno na <http://econpapers.repec.org>]

Već početkom 1970-tih, Wal-Mart je počeo koristiti računala u svrhu kontrole zaliha, a do kasnih 70-tih godina već su sve prodavaonice bile međusobno kompjuterski umrežene s distributivnim centrima i sjedištem tvrtke³¹⁸. Nadalje, do 1980-tih u svim su trgovinama bili postavljeni čitači na blagajnama te su svi podaci s mjesta prodaje bili slani u središnji IT odjel u Bentonville, a do kraja 80-tih svi distributivni centri imali su uvedene barkod čitače³¹⁹ što je uvelike smanjilo troškove rada u obradi primljenih pošiljki.

Također, tijekom ovog razdoblja Wal-Mart započinje s uporabom EDI s svojim dobavljačima u svrhu izdavanja narudžbi i ispostavljanja računa čime se povećala učinkovitost rutiniranih procesa ali i ostvarila bolja kontrola i koordinacija tijeka isporuka. Paralelno s time, krajem 1980-tih je dovršena izgradnja vlastitog satelitskog komunikacijskog sustava koja je danas najveća privatna komunikacijska mreža u svijetu³²⁰ i koja je omogućila slanje podataka o prodaji u sjedište Wal-Marta i njihovo ažuriranje u stvarnom vremenu³²¹. Tijekom 90-tih, Wal-Mart je bio među prvim maloprodavačima koji je uložio u izgradnju vlastitog softwera – Retail Link – koji je povezivanjem Wal-Martove EDI mreže s ektranetom omogućio spajanje dobavljača na Wal-Martovu bazu podataka s detaljima o stanju prodaje i zaliha u svakoj od prodavaonica omogućavajući tako brže popunjavanje zaliha (koncept ER), miks proizvoda sukladan potrebama potrošača te niže troškove zaliha kroz točnije predviđanje potražnje, prodaje odnosno proizvodnje i isporuka (koncept CFPR) minimizirajući tako rizik pojave tzv. bullwhip effect-a.³²² Do sredine 1990-tih Retail Link je prerastao u web-based EDI čime su dodatno sniženi troškovi održavanja a pristup potrebnim podacima dodatno pojednostavljen. Razdoblje od 2000.-te označava uvođenje on-line kupovinu, sukladno rastućem valu e-commercea te započinje s implementacijom RFID-a u svrhu povećavanja preglednosti te smanjivanja neučinkovitosti i troškova duž lanca opskrbe.

3.3 . Big-box format

Wal-Martove prodavaonice su velikih površina što omogućuju izlaganje i držanje velike količine robe na policama. S obzirom na činjenicu da je Wal-Martov asortiman proizvoda, neovisno o formatu prodavaonice, relativno uzak s velikim količinama pojedinog artikla, manji je broj potrebnih transakcija što rezultira općenito nižim troškovima. Osim toga, promjene u izboru asortimana nastaju dva puta godišnje što pojednostavljuje proces nabave i omogućava opet niže troškove kroz ekonomiku obujma.

S obzirom na svoju spomenutu veličinu, prodavaonica istovremeno vrše ulogu i prodajnih mjesta i skladišta što za posljedicu ima ostvarivanje troškovnih prednosti te prednosti za kupce u dostupnosti proizvoda u količinama i u vrijeme kada su im potrebni. Oblici Wal-Martovih prodavaonica evoluirali su tijekom vremena sa monoformata - diskontnih prodavaonica na multiformate među kojima su slijedeći³²³:

³¹⁸ ibidem

³¹⁹ (pristup 05.07.09.), [dostupno na <http://www.walmartfacts.com>]

³²⁰ (pristup 05.07.09.), [dostupno na <http://www.walmartfacts.com>]

³²¹ Blanchard, Cherie, Comm, Clare L., Mathaseil, Dennis F.X. (2008): *Adding value to service providers: benchmarking Wal-Mart*, p.167

³²² Wal-Mart je bio i pionir u primjeni VMI kontrole zaliha tijekom 80-tih u partnerstvu sa Procter&Gamble-om koji je kasnije postao ključnim programom u provođenju učinkovitog odgovora kupaca.

³²³ Wal-Mart 2009 Annual Report p.55

1. diskontne prodavnice – prosječne površine 108.000 sq.ft (cca 10 050 m²) s širokim asortimanom proizvoda opće potrošnje te plitkim asortimanom prehrambenih proizvoda. Prosječni broj proizvoda je 120 000 komada, a ukupan broj diskontnih centara, što na teritoriju SAD, što izvan njega je oko 1600.
2. *sams club* – format koji se javlja tijekom 80-tih prosječne površine 133.000 sq.ft (cca 12 400 m²) s prosječnim brojem proizvoda 5 500. Danas ih ukupno broji oko 600 na teritoriju SAD-a.
3. supercentri – oblik koji svoju ekspanziju doživljava tijekom 90-tih. Prosječne površine iznose 186.000 sq.ft (cca 17 300 m²). Prosječni broj proizvoda 142 000 čini široki asortiman opće potrošnje i punu supermarket liniju. Rasprostranjeni na teritoriju i izvan teritorija SAD-a čine broj od oko 3000 te im broj i dalje raste uglavnom zbog trenda preoblikovanja distributivnih centara u supercentre.
4. prodavaonice susjedstva – oblik koji je karakterističan za novi milenij prosječne površine 42.000 sq.ft (cca 3 900 m²) s punom supermarket linijom i uskim asortimanom proizvoda opće potrošnje i prosječnim brojem proizvoda 29 000.

3.4. Strategija niskih cijena

Wal-Mart slogan „Save money. Live better.“ namjenjen masovnom tržištu odražava njegovu troškovno svjesnu korporativu kulturu koja ga čini prepoznatljivim. Osim prethodno navedenih koncepata koji uspješno podržavaju strategiju niskih cijena, postoji još niz specifičnosti koji je omogućavaju. Neke od njih su: veliki broj vlastitih trgovačkih marki i širina asortimana omogućuju bolju pregovaračku moć u odnosu na dobavljače/proizvođače, mali broj promotivnih aktivnosti tijekom godine smanjuju troškove oglašavanja i promocije, ali i olakšava tijek proizvoda te, još važnije, minimizira rizik promjene potražnje a zatim i količine proizvodnje, pošiljki ili gubitaka uslijed zastarjelosti proizvoda te pojačava imidž pouzdanosti.

4. ZAKLJUČAK

Skraćivanje životnog vijeka proizvoda, porast konkurencije, globalizacija i razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije nameću nove izazove gospodarskim subjektima. Uspješni među njima, poput Wal-Marta, su izvor povećavanja i održavanja konkurentnosti pronašli u povezivanju s svojim ključnim dobavljačima odnosno stvaranju poslovnog modela koji se temelje na ključnim kompetencijama i partnerstvu s drugim subjektima. Zajedničkim naporima u kontinuiranom mjerenju i poboljšanju ključnih procesa, praćenju novih dostignuća u informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji i ulaganje u nju moguće je stvaranje nove vrijednosti za kupca, s jedne, i učinkovito upravljanje lancem opskrbe, s druge strane.

LITERATURA

Ayers, James B. and Odegaard, Mary Ann (2008): *Retail supply chain management*, Boca Raton: Auerbach Publications, Taylor&Francis Group

Bloomberg, David, J., LeMay, Stephen, Hanna, Joe, B. (2006): *Logistika*, Zagreb, MATE d.o.o.o.

Ferišak, Vilim (2006): *Nabava: politika, strategija, organizacija, management*, Zagreb, 2. Aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada

- Ferišak, Vilim (2000): *Elementi managementa nabave*, Zagreb, 2. izdanje, vlastita naklada
- Hugos, Michael (2003): *Essentials of supply chain management*, New Jersey: J. Wiley & Sons, Inc.
- Segetlija, Zdenko (2006): *Distribucija*, Osijek: Ekonomski fakultet Osijek
- Segetlija, Zdenko (2008): *Uvod u poslovnu logistiku*, Osijek: Ekonomski fakultet Osijek, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje
- Zbornik radova (2008): *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, Osijek: Ekonomski fakultet Osijek, VIII. Međunarodni znanstveni skup
- Ballou, Ronald H. (2007): *The evolution and future of logistics and supply chain management*, European Business Review, 19 (4), 332 – 348 (pristup 24.08.09.) [dostupno na <http://www.emeraldinsight.com>]
- Basker, Emek (2007): *The Causes and Consequences of Wal-Mart's Growth*, (pristup 18.05.09.), [dostupno na <http://econpapers.repec.org>]
- Blanchard, Cherie, Comm, Clare L., Mathaseil, Dennis F.X. (2008): *Adding value to service providers: benchmarking Wal-Mart*, Benchmarking: An International Journal, 15 (2), 166-177, (pristup 25.08.09.), [dostupno na <http://www.emeraldinsight.com>]
- Gripsrud, Geir, Jahre, Marianne, Persson, Goran: (2006): *Supply chain management – back to the future*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 36 (8) , 644 – 659 (pristup 25.08.09.), [dostupno na <http://www.emeraldinsight.com>]
- Hemphill, Thomas A. (2005): *Rejuvenating Wal-Mart's reputation*, Business Horizons, 48, 11-21 (pristup 01.09.09.), [dostupno na <http://www.elsevier.com>]
- Jaklic, Juraj, Trkman, Peter, et.al.(2006): *Enhancing lean supply chain maturity with business process management*, Journal of information and organizational sciences, 30 (2), 205 - 223 (pristup 25.08.09.), [dostupno na <http://www.hrcak.srce.hr>]
- Lambert, Douglas. M. and Cooper, Martha C. (2000): *Issues in Supply Chain Management*, Industrial marketing Management 29, 65 – 83, (pristup 28.08.09.), [dostupno na <http://www.elsevier.com>]
- Stewart, Gordon (1997): *Supply-chain operations reference model (SCOR): the first cross-industry framework for integrated supply-chain management*, Logistics Information Management, 10 (2), 62-67, (pristup 28.08.09.), [dostupno na <http://www.emeraldinsight.com>]
- Global supply chain forum, (pristup 18.05.09.), [dostupno na <http://www.streaming.service.ohio-state.edu>]
- Wall-Mart 2009 Annual Report, (pristup 05.07.09.), [dostupno na <http://walmartstores.com>]
- Supply-Chain Operations Reference-model (pristup 18.05.09.), [dostupno na <http://supply-chain.org>]