

Edward Maleszyk
Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji

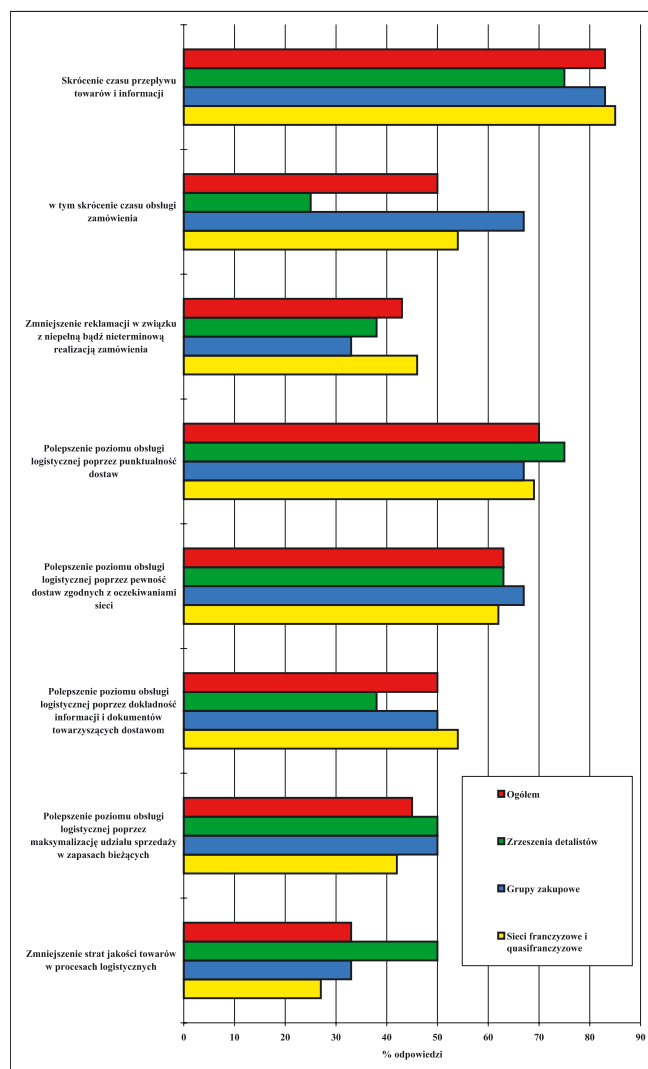
Wykorzystanie narzędzi informatycznych w zarządzaniu zakupami w zintegrowanych sieciach handlowych

Jednym z najważniejszych obszarów współdziałania integrujących się przedsiębiorstw handlowych z kapitałem polskim jest sfera zarządzania zakupami. Prowadzenie w jej ramach wspólnej polityki zaopatrzenia ma zapewnić zintegrowanej grupie przedsiębiorstw podniesienie pozycji rynkowej i wzrost konkurencyjności poprzez zwiększenie skuteczności i efektywności działań marketingowych w całym łańcuchu podaży towarów. Możliwość takiej integracji zakupów i centralizacja tej funkcji zarządzania u integratora sieci handlowej. Integrator realizując wspólne cele związane z racjonalizacją zaopatrzenia sieci handlowej, podejmuje działania w dwóch podstawowych kierunkach: uzyskiwanie konkurencyjnych ofert asortymentowych i cen zakupu towarów (zarówno dla uczestników porozumienia integracyjnego, tj. przedsiębiorstw, jak też konsumentów) oraz obniżanie kosztów dystrybucji. Działania te są podporządkowane kształtowaniu wartości w łańcuchu podaży, którego efekty konsument ocenia poprzez pryzmat poziomu cen, trwałości i jakości oferowanych produktów, postrzegania firmy oferującej te produkty (image firmy, reputacji marki, mody) oraz poziomu obsługi szeroko rozumianej (np. dostępności towarów, czasu dostawy, kredytowania zakupów).

W Instytucie Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji (IRWiK) przeprowadzono w III kwartale 2004 r. badania (w formie wywiadu skategoryzowanego) wśród 40 celowo dobranych znaczących zintegrowanych sieci handlowych (głównie sieci franczyzowych i quasifrancyzowych – 65%, ale także zrzeszeń detalistów – 20% i grup zakupowych – 15%) dotyczące związków przyczynowo – skutkowych między integracją zakupów, a kształtowaniem konkurencyjności tych sieci z perspektywy kreowania łańcucha wartości. W artykule skupiono uwagę na zagadnieniach wykorzystania narzędzi informatycznych w zarządzaniu zakupami, w kontekście procesów kreowania wartości.

Stosowane w zintegrowanych sieciach handlowych rozwiązania informatyczne mają wspierać przede wszystkim procesy zarządzania, służące realizacji strategii budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o przywództwo kosztowe sieci, tj. na podstawie relatywnie niskich cen. Trzeba zaznaczyć, że strategię konkurencyjnych cen stosuje połowa znaczących sieci zintegrowanych. Ma ona istotne znaczenie dla wzmacniania konkurencyjności zrzeszeń detalistów i grup zakupowych; w sieciach franczyzowych (quasifrancyzowych), spełnia zaś rolę drugorzędną.

Wykorzystywanie tej strategii jest uzależnione przede wszystkim od usprawnień obsługi logistycznej zintegrowanej sieci handlowej. W wyniku tego procesu uzyskuje się bowiem



Rys. 1. Kryteria wyboru wariantu obsługi logistycznej w sieciach zintegrowanych. Źródło: Badania własne

redukcję kosztów dystrybucji, usprawnienie organizacji dostaw itp., co umożliwi obniżanie poziomu cen na oferowane towary. Oczywiście wpływ na to wywierają również wynegocjowane z dostawcą warunki zakupów, a przede wszystkim w zakresie cen na dostarczane partie towarów.

Proces usprawnień logistycznych, będący istotnym czynnikiem kosztotwórczym w sferze zakupów, staje się podstawowym elementem zarządzania łańcuchem dostaw, opartym na metodzie tworzenia wartości¹. Zintegrowana sieć handlowa dążąc do maksymalizacji wartości w sferze zaku-

P. Dura, Zarządzanie łańcuchem dostaw jako metoda tworzenia wartości. „Logistyka” 2000, nr 4.

pów, podejmuje działania mające na celu dokonanie wyboru najkorzystniejszego dla niej wariantu obsługi logistycznej. Stosowane są różne kryteria tego wyboru. Z badań IRWiK wynika, że ponad połowa zintegrowanych sieci handlowych dokonuje wyboru wariantu obsługi logistycznej na podstawie dwóch kryteriów (rys. 1):

- skrócenie czasu przepływu towarów i informacji, a w tym skrócenie czasu obsługi zamówienia
- polepszenie poziomu obsługi logistycznej poprzez punktualność dostaw i ich pewność zgodnie z oczekiwaniami sieci, a także dokładność informacji i dokumentów towarzyszących dostawom.

Oprócz ww. kryteriów podobna część sieci zintegrowanych dokonuje wyboru wariantu obsługi logistycznej, kierując się zasadą optymalizacji kosztów zakupów przy założonym poziomie jakości obsługi. Analizuje się przy tym poziom kosztów we wszystkich możliwych alternatywnych kanałach dystrybucji. W toku wyboru wariantu obsługi logistycznej znacząca część sieci zintegrowanych uwzględnia również:

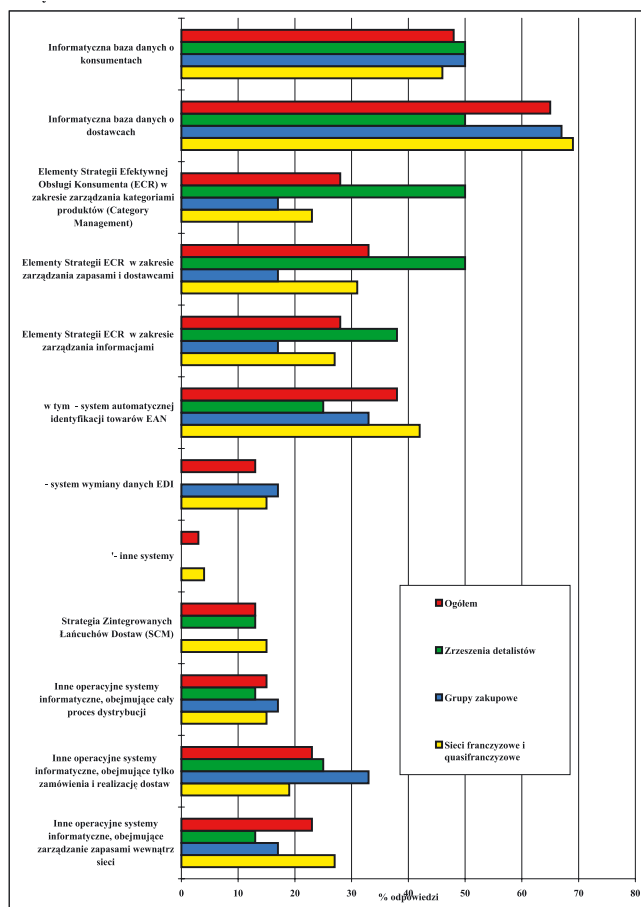
- maksymalizację udziału obrotów w wartości zapasów bieżących (wśród badanych sieci zintegrowanych wartość tego wskaźnika kształtuje się na poziomie od 40% do 95%)
- zmniejszenie reklamacji w związku ze złą realizacją zamówień
- zmniejszenie strat jakości towarów w procesach logistycznych.

Badania IRWiK wykazują, że nie docenia się znaczenia usprawnień logistycznych w kreowaniu wartości, na co wskazują zróżnicowany zakres i zróżnicowana waga omawianych kryteriów w wyborze wariantu obsługi logistycznej (rys. 1).

W wielu przypadkach usprawnienia te są niemożliwe lub ograniczone, przede wszystkim wskutek braku własnego zaplecza logistycznego, lub niemożności włączenia się do obcego systemu logistycznego. Z badań IRWiK wynika, że tylko 1/4 znaczących sieci zintegrowanych dysponuje własnym zapleczem logistycznym w postaci centrów dystrybucyjnych. Są one nastawione przede wszystkim na obsługę własnej sieci detalicznej, a tylko w niektórych przypadkach na obsługę również innych detalistów i hurtowników. Centra dystrybucyjne są organizowane przede wszystkim przez sieci zintegrowane, funkcjonujące na rynku artykułów żywnościowych oraz niektóre zintegrowane sieci dyskontowe w branżach odzieżowej i obuwniczej. Korzystanie z usług logistycznych obcych firm deklaruje natomiast marginalna liczba badanych sieci zintegrowanych. Ogólnie biorąc, zdecydowana większość sieci zintegrowanych nie posiada własnego zaplecza logistycznego, ani też nie korzysta z usług logistycznych obcych przedsiębiorstw.

Nie zaskakuje w związku z tym niski stopień wykorzystania przez sieci zintegrowane narzędzi informatycznych w sferze zakupów. Chodzi przede wszystkim o instrumenty wspierające strategię zarządzania przepływem towarów, informacji i płatności w ramach procesów logistycznych, obejmujących sieć zintegrowaną, dostawców (producentów, pośredników) oraz konsumentów, tj.:

- strategię ECR (*Efficient Consumer Response*), czyli Efektywnej Obsługi Konsumentów
- strategię SCM (*Supply Chain Management*), czyli Zintegro-



Rys. 2. Narzędzia informatyczne wykorzystywane w sferze zakupu sieci zintegrowanych. Źródło własne

wanych Łańcuchów Dostaw

- inne operacyjne systemy informatyczne obejmujące cały proces dystrybucji bądź tylko sferę zamówień i realizacji dostaw albo zarządzania zapasami wewnątrz sieci zintegrowanej.
- Strategia ECR, powszechnie wykorzystywana w krajach wysoko rozwiniętych na rynku artykułów szybko zbywalnych (FMCG), jest podstawą kreowania wartości dla konsumenta w całym systemie dostaw. W ramach tej strategii wykorzystuje się pięć podstawowych zasad²:
- stałe dostarczanie klientowi większej wartości w zakresie produktów, asortymentów, usług magazynowo – transportowych
 - usatysfakcjonowanie każdego podmiotu z dokonanej transakcji, gdzie tradycyjny układ win-lose zostaje zastąpiony win-win, a więc dostawcy i odbiorcy występują jako partnerzy (a nie rywale) w realizacji wspólnych celów
 - wykorzystywanie wymiany informacji wśród wszystkich partnerów uczestniczących w transakcjach jako podstawy podejmowania decyzji
 - powiązanie transferu produktu z maksymalizacją wartości dodanej, tworzonej począwszy od produkcji do finalnego odbiorcy
 - ocena i nagradzanie efektywności całego systemu logistycznego, a zwłaszcza kompetencji i szybkości działania. Stosowanie strategii ECR w zintegrowanej sieci handlowej

² T. Pokusa, *Strategia ECR a lojalność klienta*, „Logistyka” 1998, nr 2.

wywiera wpływ na proces kreowania wartości, gdyż korzyści osiągają zarówno konsumenci, dostawcy, jak i sieci zintegrowane. Do korzyści tych należy zaliczyć przede wszystkim:

- znacznie większą efektywność kształtowania asortymentu odpowiadającego konsumentom, w tym rozwoju nowych produktów
- bardziej efektywne zsynchronizowanie produkcji z potrzebami konsumentów
- obniżenie poziomu zapasów i redukcję zapasów trudnozbywalnych
- obniżenie kosztów fizycznej dystrybucji i składowania towarów
- wzrost efektywności operacji magazynowych i transportowych (m. in. mniejsza liczba przeładunków i przestojów) oraz lepsze wykorzystanie środków transportu
- wzrost dynamiki sprzedaży, zysku i rentowności dzięki podniesieniu poziomu obsługi, lepszemu i tańszemu zaspokojeniu wymagań konsumentów, skuteczniejszej promocji, zdobywaniu lojalnych klientów itp.
- bardziej racjonalną alokację nakładów inwestycyjnych (związanych m. in. z tworzeniem zapasów) oraz aktywizację czynnika ludzkiego w kreowaniu wartości dodanej w łańcuchach dostawczych.

W strategii ECR wyodrębnia się trzy wzajemnie warunkujące się części:

- zarządzanie kategoriami produktów (*category management*)
- zarządzanie zapasami i dostawami produktów
- zarządzanie informacjami.

Kluczową kwestią dla *category management* jest jasne zdefiniowanie kategorii tzn. grupy produktów, która w zbliżony sposób zaspokaja te same lub powiązane ze sobą potrzeby konsumentów i jest wymierna oraz możliwa do odrębnego zarządzania. Istotą zarządzania kategoriami produktów jest współdziałanie oparte na partnerstwie dostawców i odbiorców dla realizacji celów ekonomicznych i osiągnięcia satysfakcji konsumentów. Strategię ECR w zakresie zarządzania kategoriami produktów deklaruje 1/4 znaczących zintegrowanych sieci handlowych w Polsce, wśród których przeważają zrzeczenia detalistów (rys. 2). Realizacja strategii ECR w sieci zintegrowanej polega na tym, że integrator dokonuje zamówień u dostawców, a nie

uczestnicy sieci zintegrowanej. On też zarządza zapasami zgrupowanych przedsiębiorstw detalicznych. Detaliści natomiast przekazują mu informacje o zmianach popytu, co pozwala na zaplanowanie optymalnego stanu zapasów.

W ramach zarządzania zapasami i dostawami produktów w strategii ECR podejmowane są przede wszystkim decyzje związane z ciągłym uzupełnianiem zapasów, zsynchronizowane z natężeniem sprzedaży. Służy temu kolejny komponent ECR, tzn. zarządzanie informacjami, którego istotnym elementem jest system wymiany danych EDI. Zarządzanie informacjami obejmuje takie istotne elementy, jak: automatyczną identyfikację towarów za pomocą kodów kreskowych EAN, rejestrację sprzedaży oraz samą wymianę danych. Wspomaga ona nie tylko proces zarządzania kategoriami produktów, ale i zarządzania zapasami oraz dostawami. System EDI polega na transferze danych o określonej strukturze, w postaci uzgodnionego standardowego komunikatu pomiędzy systemami komputerowymi, drogą elektroniczną. Uzgodniony standard komunikatu to kolejność i rodzaj danych występujących w komunikacie. Zarówno struktura danych, jak i standard komunikatu narzucają konieczność sporządzenia tzw. umowy dotyczącej wymiany (*Interchange Agreement*).

W umowie partnerzy decydujący się na wdrożenie EDI, precyzyjnie definiują typ przesyłanych danych, ich umiejscowienie w komunikacie, a także sposób prezentacji i status prawny przesyłanych dokumentów. System EDI umożliwia transfer danych bezpośrednio do plików odbiorcy, niezależnie od stosowanego oprogramowania. Dzięki temu dokumenty mogą być automatycznie przetwarzane, co ma istotne znaczenie przy licznych i powtarzających się transakcjach, gdyż pozwala na eliminowanie powolnych i kosztownych działań administracyjnych, np. wewnątrz zintegrowanej sieci handlowej.

Strategię ECR w zakresie zarządzania zapasami i dostawami oraz informacjami stosuje odpowiednio 1/3 i 1/4 badanych znaczących sieci zintegrowanych, wśród których dominują zrzeczenia detalistów (rys. 2). Wykorzystywanie tych komponentów strategii ECR w procesie zarządzania zakupami jest

uwarunkowane stopniem upowszechnienia wśród sieci zintegrowanych dwóch podstawowych dla tego celu narzędzi informatycznych: automatycznej identyfikacji towarów EAN oraz systemu wymiany danych EDI. Z przeprowadzonych badań IRWiK wynika, że tylko 1/3 sieci zintegrowanych wykorzystuje automatyczną identyfikację towarów przy pomocy kodów kreskowych, a wymianę danych w oparciu o system EDI zaledwie 1/8 tych sieci (rys. 2). Wskazuje to na znaczne bariery informatyczne w procesie usprawnienia współpracy w procesie kreowania wartości dodanej w łańcuchu dostaw.

Minimalne możliwości stosowania EDI w wymianie danych spowodowało wykorzystywanie innych, własnych operacyjnych systemów informatycznych w zarządzaniu zakupami i dostawami. Systemy te obejmują przede wszystkim zarządzanie zamówieniami i dostawami, rzadziej zapasami wewnątrz sieci zintegrowanej. Największy udział w wykorzystaniu operacyjnych systemów informatycznych, obejmujących zamówienia i realizację dostaw, mają grupy zakupowe (1/3 ogółu respondentów), obejmujących zaś zarządzanie zapasami sieci franczyzowe i quasifrancyzowe (1/4 ogółu respondentów) – rys. 2. Trzeba podkreślić, że rola tych systemów informatycznych jest na ogół mało znacząca, a nawet marginalna (np. wśród zrzeczeń detalistów).

Niewielkie znaczenie dla sieci zintegrowanych ma też strategia Zintegrowanych Łańcuchów Dostaw, którą deklaruje zaledwie 1/8 respondentów. Stosują ją w ograniczonym zakresie sieci franczyzowe (quasifrancyzowe) i zrzeczenia detalistów.

Konkludując trzeba podkreślić, że stopień wykorzystania nowoczesnych narzędzi informatycznych, wspomagających zarządzanie zakupami i dostawami w sieciach zintegrowanych, jest na ogół niski. Ogranicza on możliwości redukcji kosztów dystrybucji i w konsekwencji konkurowania w oparciu o przywództwo kosztowe. Zmniejsza też szanse efektywnej współpracy sieci zintegrowanej z dostawcami w kreowaniu łańcucha wartości.