Justyna Lewandowska

STRATEGIA EFEKTYWNEJ OBSŁUGI KONSUMENTA JAKO INSTRUMENT KSZTAŁTUJĄCY ZINTEGROWANY ŁAŃCUCH DOSTAW

Trendy rozwoju światowego rynku charakteryzują procesy postępującej globalizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw, rozwój różnorodności produktów, skracanie cyklu życia produktów, rozwój zaawansowanych technologii informatycznych, coraz szersze procesy integracyjne nie uznające granic ani barier językowo-kulturowych. Powiązania oraz poziom współpracy przedsiębiorstw z jego partnerami zarówno od strony wejścia z dostawcami, jak i od strony wyjścia z odbiorcami stają się wykładnią sukcesu rynkowego. Niezaprzeczalnym faktem staje się konkurowanie całych łańcuchów dostaw (wszystkich ogniw od dostawcy surowców i komponentów produkcyjnych przez producentów, usługodawców logistycznych, jednostki rozliczeniowe do przedsiębiorstw handlowych, które uczestniczą w dostarczeniu danego produktu do ostatecznego klienta), a nie pojedynczych podmiotów, dlatego też efektywny łańcuch dostaw staje się determinantą przewagi konkurencyjnej. Stąd poszukiwanie rozwiązań, które pozwoliłyby przedsiębiorstwom optymalnie funkcjonować w tym dynamicznie zmieniającym się środowisku rynkowym.

Jednym z takich rozwiązań może być strategia odnosząca się do łańcuchów dostaw dóbr konsumpcyjnych często zbywalnych, którą opracowano w Stanach Zjednoczonych, tj. strategia efektywnej obsługi konsumeta (ang. Efficient Consumer Response - ECR).

Efektywna obsługa konsumenta jest definiowana jako strategia skierowana na zwiększenie efektywności łańcucha dostaw. Jej celem jest lepsza reakcja na potrzeby konsumenta, z równoczesnym maksymalnym wykorzystaniem możliwości redukcji kosztów w całym łańcuchu dostaw poprzez współpracę partnerów handlowych.[1]

---

[1] Opracowane przez Instytut Logistyki i Magazynowania na podstawie materiałów PricewaterhouseCoopers.

Głównym celem strategii ECR jest wyeliminowanie z łańcucha dostaw wszystkich czynności nie dodających wartości końcowemu użytkownikowi produktu.

W roku 1995, w raporcie US Food Marketing Institute napisano, iż tradycyjne łańcuchy dostaw obejmują wiele pojedynczych przedsiębiorstw. Każde z nich stara się „wypchnąć" (sprzedać) swój produkt do następnego ogniwa łańcucha. Każda transakcja obarczona jest istotnymi kosztami: sprzedaży, zakupu, obróbki zamówienia, kompletacji zamówienia, wysyłki, kontroli, magazynowania, fakturowania, realizacji płatności, reklamacji etc. Zwrot kosztów każdej z transakcji trwa średnio kilka tygodni. Bardzo niewiele, jeśli w ogóle, z powyższych elementów kosztotwórczych tworzy jakąś wartość dodaną[2] do końcowego produktu lub usługi, którą otrzymuje konsument.[3]

Dotychczasowe sposoby działania zarówno producentów, jak i handlowców prowadziły raczej do zwiększenia poziomu kosztów niż generowania większych zysków. Należało poszukiwać nowych rozwiązań.

W roku 1992 w USA przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe z branży spożywczej utworzyły Grupę Roboczą ds. Efektywnego Zaspokajania Potrzeb Konsumenta. Jej zadaniem było zidentyfikowanie możliwości wprowadzenia zmian organizacyjnych oraz innowacji w stosowanych technologiach, które pozwoliłyby na osiągnięcie wzrostu w tej branży (gdyż wówczas branża spożywcza charakteryzowała się tendencjami spadkowymi). Opublikowanie w roku 1993 wyników prac tej grupy uznawane jest za oficjalne rozpoczęcie prac nad wdrażaniem ECR w łańcuchach dostaw.

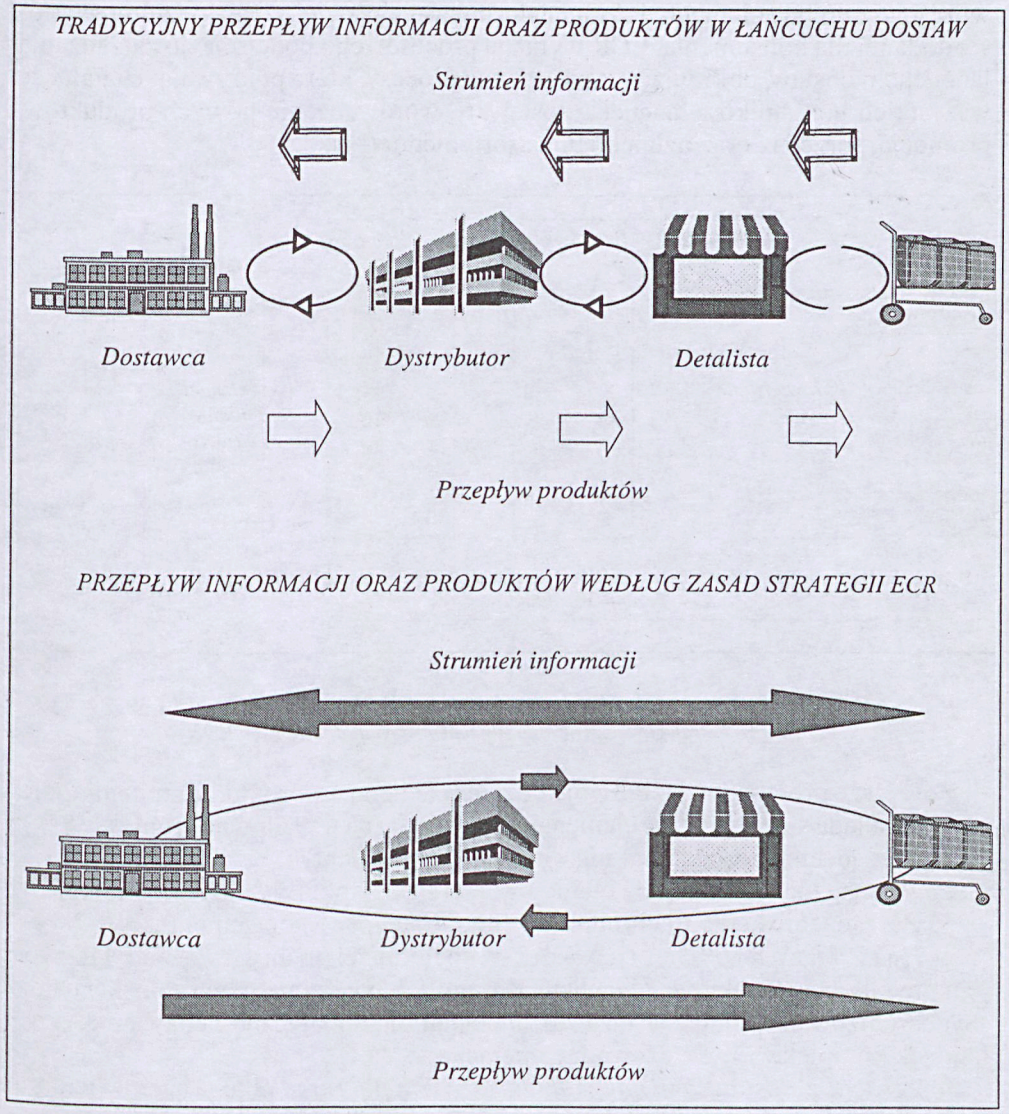
Praca nad strategią Efektywnej Obsługi Konsumenta (ECR), oficjalnie została rozpoczęta w Europie w 1996 roku na I Europejskiej Konferencji ECR w Genewie. Podczas tej konferencji została przedstawiona misja nowo utworzonej Rady ECR Europa, czyli przedstawicieli firm produkcyjnych i handlowych, która brzmiała następująco: „Wspólnie dążyć do zaspokojenia potrzeb konsumenta lepiej, szybciej i po niższych kosztach". Powyższa misja znalazła swoje odzwierciedlenie w dwóch głównych nurtach działania, tzn. po pierwsze, w dążeniu do obniżania poziomu zapasów oraz kosztów innych operacji logistycznych, co pozwoliłoby na obniżenie poziomu cen lub marż lub obu elementów jednocześnie, a po drugie, wzmocnieniu pozycji produktów markowych, stymulowaniu wzrostu sprzedaży określonej kategorii produktów dzięki bliższej współpracy (głównie wymianie informacji rynkowych) między producentami i handlowcami, a w konsekwencji – lepsze zaspokojenie potrzeb konsumenta. Powodzenie strategii ECR zależy zatem od bliskiej współpracy oraz wymiany informacji pomiędzy partnerami handlowymi (rys. 1.).

Główną różnicą pomiędzy tradycyjnym łańcuchem dostaw a łańcuchem dostaw zorganizowanym według zasad strategii ECR jest sposób i szybkość przepływu informacji oraz poziom współpracy między poszczególnymi partnerami handlo-

---

[2] Wartość dodana (tutaj) – jest to wartość przypisana produktom, a będąca wynikiem konkretnego procesu fizycznego np. procesu produkcji, magazynowania, transportu), *Aneks, pojęcia i ich definicje*, wyd. I polskie, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998.

[3] US Food Marketing Institute.

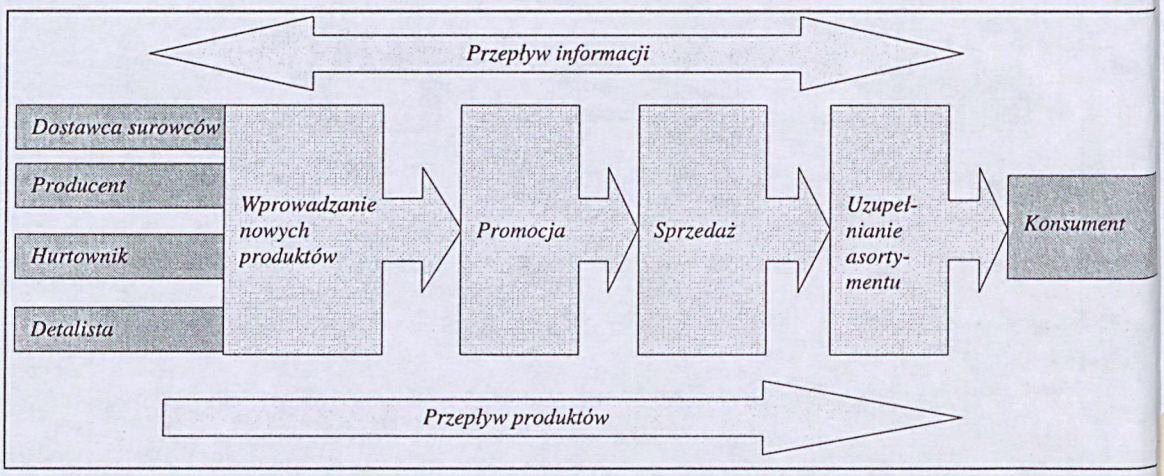


Rys. 1. Przepływ informacji oraz produktów w tradycyjnym łańcuchu dostaw oraz działającym według zasad ECR

Źródło: European Value Chain Analysis Study, PricewaterhouseCoopers, ECR-Europe 1996.

wymi. Strategia ECR polega na włączaniu się wszystkich uczestników łańcucha dostaw we współpracę na bazie szybkiej i dokładnej informacji z punktów sprzedaży przesyłających dane w uzgodnionym standardzie informatycznym. Informacja ta jest podstawą analizy rynku, planowania procesów produkcyjnych, dystrybucji i wzajemnych rozliczeń wszystkich ogniw łańcucha dostaw, od dostawców surowców rozpoczynając na sklepie detalicznym kończąc. Strategia ECR integruje

wcześniej odrębne elementy łańcucha dostaw w celu zwiększenia poziomu wartości dodanej dla konsumenta. ECR wymaga procesowego podejścia do zarządzania łańcuchem dostaw, definiując cztery główne procesy, które pokrywają działalność wszystkich uczestników łańcucha dostaw, tj. wprowadzanie nowych produktów, promocja, sprzedaż oraz uzupełnianie asortymentu (rys. 2.).



Rys. 2. Główne procesy w łańcuchu dostaw zdefiniowane w strategii ECR
Źródło: Strategic Supply Chain Alignment, J. Gattorna, Gower 1998.

Powyższe procesy znalazły swoje odzwierciedlenie w strukturze strategii ECR, na którą składa się czternaście elementów w podziale na trzy główne grupy[4] (rys. 3.):

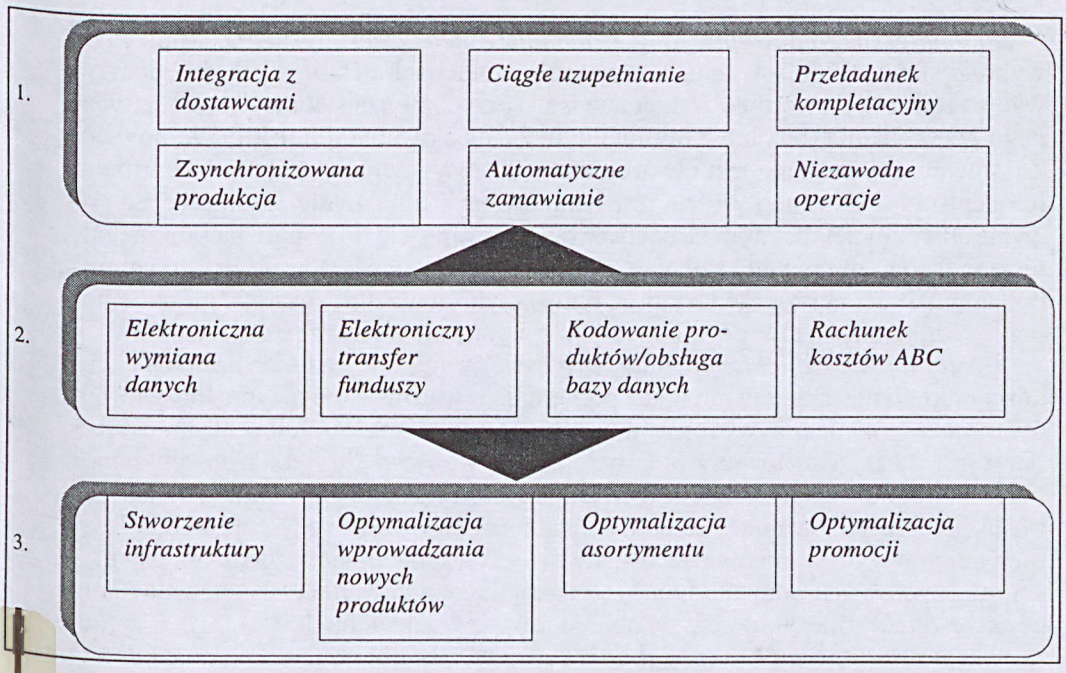
1. Zarządzanie dostawami (ang. Supply Management).
2. Wymagane technologie i metody wspierające (ang. Enabling Technologies).
3. Zarządzanie kategorią produktów (ang. Category Management).

1. Zarządzanie dostawami – obejmuje elementy związane z rozwojem przepływu produktów w łańcuchu dostaw, takie jak: integracja z dostawcami, zsynchronizowana produkcja, ciągłe uzupełnianie, automatyczne zamawianie, przeładunek kompletacyjny, niezawodne operacje.

Integracja z dostawcami (ang. Integrated Suppliers) – polega na zawieraniu strategicznych porozumień pomiędzy wybranymi dostawcami surowców oraz komponentów produkcyjnych a producentami w celu ułatwienia przepływu informacji, skrócenia czasu realizacji zamówień, a tym samym obniżenia kosztów. Oznacza to stworzenie, głównie, kompatybilnej platformy elektronicznej, dzięki której dostawca oraz producent będą w stanie wymieniać na bieżąco informacje o popycie, sprzedaży, planowanych promocjach, dokonywać płatności etc. w celu zapewnienia ciągłości przepływu produktów, bez potrzeby utrzymywania zbędnych zapasów.

Zsynchronizowana produkcja (ang. Synchronized Production) – oznacza zsynchronizowanie przebiegów produkcyjnych z rzeczywistym popytem. Początkowo

[4] *European Value Chain Analysis Study*, PricewaterhouseCoopers, ECR-Europe 1996



Rys. 3. Elementy strategii ECR

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analiz PricewaterhouseCoopers.

dane o zrealizowanej sprzedaży mogą pochodzić z magazynów sklepów detalicznych, lecz w przyszłości będą one docierać prosto ze sklepowych elektronicznych punktów sprzedaży (EPOS). Ta operacja pozwoli na szybkie reagowanie na zmienność popytu, umożliwi podniesienie obsługi klienta, jednocześnie obniżając poziom zapasów w łańcuchu dostaw. Krytycznym elementem tej operacji są stosunkowo wysokie koszty przezbrajania linii produkcyjnych, natomiast skracanie cyklu życia produktu związane ze zmiennością potrzeb i wymagań konsumentów wymusza na dostawcach linii technologicznych doskonalenia ich w kierunku możliwości szybkiego, mniej kosztownego przezbrajania.

Ciągłe uzupełnianie (ang. Continuous Replenishment – CRP) – oznacza uzupełnianie oraz wysyłkę towarów w odpowiedzi na rzeczywisty popyt. CRP usprawnia funkcję zamawiania w całym łańcuchu dostaw. Dane o stanie zapasów oraz wielkościach zamówień przesyłane są codziennie z magazynu dystrybutora (hurtownia, centrum dystrybucji etc.) do dostawcy. Dostawca jest odpowiedzialny za takie ustalenia wielkości zamówień, by wspomniany magazyn mógł pokryć realizowany popyt (korygując je tylko o planowane akcje promocyjne). Początkowo informacje pochodzić będą z magazynu dystrybutora, natomiast w miarę rozwijania poziomu integralności łańcucha dostaw informacja o rzeczywistej sprzedaży w EPOS będzie dostępna on-line, co pozwoli na płynny przepływ produktów od producenta do sklepu detalicznego.

Automatyczne zamawianie (ang. Computer Aided Ordering – CAO) – polega na wykorzystaniu EPOS-ów zainstalowanych w sklepach detalicznych do odczytywania i rejestracji informacji o rzeczywistej sprzedaży, a następnie do automatycznego generowania (bez lub z minimalnym zaangażowaniem ludzkim) zamówień. Zamówienie przesyłane jest elektronicznie do magazynu dystrybutora (hurtowni lub centrum dystrybucji), gdzie jest realizowane. Zamawianie automatyczne pozwala sklepom detalicznym na szybsze dostosowanie się do popytu na rynku, podniesienie poziomu obsługi klienta, zredukowanie lub w sytuacji idealnej wyeliminowanie „utraconej" sprzedaży oraz tym samym obniżenie kosztów, głównie poprzez redukcję zapasów, co w konsekwencji pozwala zwiększyć obroty i zyski.

Przeładunek kompletacyjny (ang. Cross-Docking) – polega na eliminacji czynności odkładania, składowania oraz pobierania towarów w magazynie lub centrum dystrybucji. Towar przywożony od producenta do magazynu lub centrum dystrybucji jest od razu sortowany oraz przepakowywany według konkretnych zamówień przychodzących ze sklepów detalicznych. Przeładunek kompletacyjny wymaga zsynchronizowania wszystkich czynności związanych z transportem, przyjmowaniem i wydawaniem towarów, ale dzięki eliminacji wielu zbędnych czynności magazynowych pozwala obniżyć koszty magazynowania oraz zdecydowanie obniżyć zapasy oraz skrócić czas obiegu towaru w łańcuchu dostaw.

Niezawodne operacje (ang. Reliable Operations) – obejmują zarówno jakościowe, jak i ilościowe aspekty. Jakościowy aspekt odzwierciedlony jest w zapewnieniu surowców, towarów lub komponentów produkcyjnych na wymaganym poziomie jakościowym, przyczyniając się do zapewnienia ciągłości produkcji pod względem jakościowym (a czasami do utrzymania w ogóle ciągłości produkcji). Niezawodność operacji rozumiana jest również jako stopień realizacji zamówień oraz realizowanie ich w wyznaczonym terminie.

Zarządzanie dostawami jest obszarem strategii ECR, w którym można osiągnąć najszybsze efekty.

2. Wymagane technologie i metody wspierające – stanowią podstawę dla wszystkich pozostałych elementów strategii ECR. Większość z nich jest związana z gospodarką elektroniczną: kodowanie produktów/obsługa bazy danych, elektroniczna wymiana danych, elektroniczny transfer funduszy, rachunek kosztów działań (ABC).

Kodowanie produktów/obsługa bazy danych (ang. Item Coding and Database Maintenance). Stosowanie w całym łańcuchu dostaw unikatowych, jednoznacznych i możliwych do automatycznego odczytania (skanowania) numerów produktów jest niezbędnym warunkiem do wdrożenia strategii ECR. Kodowanie produktów służy trzem celom tj.: łatwemu gromadzeniu informacji w punkcie sprzedaży, identyfikacji towarów przepływających przez łańcuch dostaw, zapewnieniu efektywności wymiany informacji. W Europie za nadawanie i obsługę struktury numerów produktów i kodów kreskowych odpowiedzialna jest organizacja EAN (European Article Numbering). Jednostki konsumenckie (opakowania jednostkowe) identyfikowane są za pomocą numerów EAN-13 oraz EAN-8. Jednostki wysyłkowe podobnie, a także dodatkowo numerem EAN-14 albo EAN-128. Jednostki transportowe numerem SSCC wyrażonym w kodzie EAN-128, co zapewnia ich pełną

identyfikację. Adresy i miejsca lokalizacji oznacza się numerami lokalizacyjnymi wyrażonymi w symbolice EAN-128. W celu maksymalizacji skuteczności oraz efektywności partnerzy handlowi muszą zapewnić jednolitość kodowania w całym łańcuchu dostaw.

Elektroniczna wymiana danych (ang. Electronic Data Interchange – EDI) – polega na przesyłaniu danych przekształconych do postaci standardowych komunikatów, poprzez elektroniczne nośniki informacji pomiędzy systemami komputerowymi partnerów handlowych. EDI umożliwia szybką i bezbłędną wymianę dużych ilości informacji, takich jak: przesyłanie danych o popycie z punktu sprzedaży „w górę" łańcucha dostaw, przesyłanie danych o akcjach promocyjnych oraz wprowadzaniu nowych produktów zarówno „w górę", jak i „w dół" łańcucha dostaw, rozdzielenie przepływu informacji od przepływu towarów, przesyłanie informacji o klientach oraz tendencjach rynkowych, przesyłanie zamówień, potwierdzeń zamówień, faktur drogą elektroniczną. Wymiana informacji za pomocą EDI wymaga odpowiednich rozwiązań sprzętowo-programowych na końcówkach łącz telekomunikacyjnych, wykorzystywania standardowych komunikatów oraz nośnika informacji, np. sieci VAN. Dla całościowego wykorzystania potencjału EDI wymagana jest pełna integracja partnerów w łańcuchu dostaw, np. faktury powinny być generowane automatycznie na podstawie wysyłki towarów, z uwzględnieniem warunków i wymagań konkretnego klienta i przesyłane w systemie. W polskich warunkach nie wszystkie komunikaty EDI mogą być wykorzystywane ze względu na uwarunkowania prawne, np. wspomniane faktury z uwagi na wymagany oryginalny podpis.

Elektroniczny transfer funduszy (ang. Electronic Funds Transfer) – polega na elektronicznej wymianie środków płatniczych pomiędzy bankiem odbiorcy a bankiem dostawcy. Na cykl płatności składa się rozliczenie faktur na podstawie otrzymanych dokumentów po stronie kupującego i rozliczenie płatności na podstawie zamówień i wysłanych faktur po stronie sprzedającego. EFT umożliwia realizację tych rozliczeń w sposób automatyczny, wymagając interwencji człowieka tylko w razie rozbieżności.

Rachunek kosztów działań (ang. Activity Based Costing – ABC) – jest metodą rachunkowości, która polega na przypisywaniu kosztów do produktów w zależności od realizowanych działań przy produkcji, administracji, sprzedaży etc. Różnica pomiędzy ABC, a tradycyjnymi systemami rachunkowości polega na tym, że działania, a nie produkty lub usługi, traktowane są jako główna przyczyna powstania kosztów. W metodzie ABC koszty pośrednie najpierw przypisywane są do odpowiednich działań, a następnie działania i związane z nimi koszty przypisywane są do produktów i usług. ABC jest znacznie dokładniejszą metodą alokacji kosztów niż umożliwia to tradycyjnie prowadzona rachunkowość, gdyż odzwierciedla rzeczywiste koszty poniesione w związku z dostarczanym klientowi produktem lub usługą.

Główne zadanie elementów składających się na wymagane technologie oraz metody wspierające sprowadza się do rozwoju struktury danych, ich obsługi i przesyłania, zapewniając tym samym szybki przepływ odpowiednich i aktualnych informacji między partnerami handlowymi. Kodowanie produktów, elektroniczna wy-

miana danych, elektroniczny transfer funduszy, stanowią fundamenty bezpapierowego przesyłania danych oraz gospodarki elektronicznej.
Postęp w zakresie systemów informatycznych otwiera zupełnie nowe możliwości prowadzenia działalności gospodarczej. W przedsiębiorstwach jednakże w większości wypadków nie w pełni wykorzystuje się potencjał systemów informatycznych, zastosowanie nowych rozwiązań informatycznych zwykle ogranicza się do ich części (np. moduł księgowo-finansowy), bazując nadal na funkcjonalnym podziale pracy. Ponadto wprowadzanie rozwiązań informatycznych zazwyczaj ogranicza się tylko do przedsiębiorstwa, nie wpływając na sferę współpracy z partnerami handlowymi oraz tym samym ogromne możliwości redukcji kosztów.

3. Zarządzanie kategorią produktów – obejmuje wszystkie te czynności, które skupiają się na rozwoju kategorii produktów odpowiadającej wymaganiom i potrzebom konsumentów tj. stworzenie infrastruktury, optymalne wprowadzanie nowych produktów, optymalizacja asortymentu, optymalizacja promocji.
Według strategii ECR zarządzanie kategorią produktów leży głównie po stronie detalistów, będąc dla nich zagadnieniem strategicznym, wymagającym udzielenia odpowiedzi na pytania o misję firmy, docelową grupę klientów, główne finansowe i marketingowe cele firmy, podstawę pozycji konkurencyjnej firmy, strategię marketingową oraz strategię współpracy z partnerami handlowymi[5].

Stworzenie infrastruktury (ang. Strategy and Capabilities) – polega na dostosowaniu strategii działania firmy, procesów, mierników efektywności, technologii informacyjnych, zasobów oraz struktury organizacyjnej do zarządzania daną kategorią produktów.

Optymalne wprowadzanie nowych produktów (ang. Optimize Introductions) – celem tej czynności jest istotne zredukowanie niepowodzeń, które jej towarzyszą w zdecydowanej większości. Ten element strategii ECR jest jednym z najtrudniejszych do wdrożenia głównie ze względu na otaczanie tajemnicą opracowywania nowego produktu oraz brak zaufania partnerów. Zarówno wewnętrzne możliwości firm, jak i zewnętrzne uwarunkowania wynikające ze współpracy partnerów handlowych wpływają na liczbę i powodzenie nowo wprowadzanych produktów.

Optymalizacja asortymentu (ang. Opitimize Assortments) – zaczyna się zwykle od zdefiniowania roli, jaką dany asortyment odgrywa w realizowaniu celów strategicznych kategorii produktów, np. napojów zimnych (aczkolwiek kategoria produktów może być definiowana bardzo różnie, np. jako produkty związane z higieną osobistą) oraz dokonania oceny, w jakim stopniu bieżący i planowany zestaw produktów spełnia pokładane w nim oczekiwania. Powyższe działania prowadzą często do podjęcia decyzji o wycofaniu nie sprzedających się produktów i/lub wprowadzeniu w to miejsce innych, które w większym stopniu pozwolą zrealizować cele strategiczne. Następuje opracowanie wytycznych do wprowadzania i promocji tych nowych produktów. Optymalizacja asortymentu wiąże się również z optymalnym rozmieszczeniem go na półkach. Idealną sytuacją byłoby wspólne, tj. partnerów handlowych, podejmowanie decyzji co do asortymentu.

---

[5] *Efficient Consumer Response*, Allan Mitchell, Financial Times, 1997.

Optymalizacja promocji (ang. Optimize promotions) – polega na wspólnym planowaniu i realizowaniu działań promocyjnych przez partnerów handlowych. W sytuacji uzgadniania kilku szczegółów (najczęściej tylko technicznych) akcji promocyjnych większość z nich nie prowadzi do osiągnięcia pożądanych efektów i kosztuje zbyt wiele.

Dla detalistów zarządzanie kategorią produktów oznaczałoby zatem stworzenie i realizowanie strategii marketingowej dla oferowanego asortymentu. Od producentów natomiast zarządzanie kategorią wymaga zmiany punktu widzenia dotyczącego tylko korzyści, jakie można osiągnąć dzięki kanałowi dystrybucji na – oferowanie korzyści danemu kanałowi dystrybucji[6].

ECR wymaga fundamentalnych zmian we współpracy przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw, które muszą znaleźć odzwierciedlenie w nawiązywaniu partnerskiej współpracy.

Rozróżnia się trzy poziomy zaawansowania implementacji strategii ECR.

– Pierwszy poziom (najniższy) charakteryzuje się zastosowaniem wymaganych technologii (głównie kodowanie produktów i związanej z nim automatycznej identyfikacji) oraz zmianami w zakresie organizacji systemu logistycznego. Ogółem dotyczy strony podażowej strategii ECR.

– Drugi poziom obejmuje powiązanie usprawnień logistycznych z działaniami marketingowymi w zakresie optymalizacji asortymentu, promocji, wprowadzania nowych produktów, czyli skupienia się bardziej na stronie popytowej ECR.

– Trzeci poziom to przeprowadzenie fundamentalnych zmian w całym łańcuchu dostaw i przekształcenie łańcucha dostaw w łańcuch popytu[7].

Praktyczne wdrożenia strategii ECR w Europie mają charakter pilotażowy, trudno znaleźć rozwiązania będące na trzecim poziomie zaawansowania, gdyż czas potrzebny na wdrożenie pierwszych dwóch poziomów w 30 – 40% (średnia masa krytyczna, pozwalająca na generowanie zysków) szacuje się na 3 – 4 lata.[8]

Implementacja strategii ECR wiąże się z powstawaniem wielu problemów zarówno technicznych, jak i społecznych, przy czy pokonanie tych drugich wymaga dużo czasu, chęci i pozytywnego zaangażowania.

W roku 1996 opublikowano raport[9] z badań dotyczących poziomu zaawansowania i możliwości rozwoju strategii ECR wśród 196 największych europejskich firm produkcyjnych (149 firm, które wspólnie osiągnęły 121 miliardów dolarów sprzedaży w roku 1995) oraz firm handlowych (35, które wspólnie osiągnęły 125 miliardów dolarów sprzedaży w roku 1995) sektora dóbr konsumpcyjnych szybko zbywalnych. Raport dostarczył bardzo wielu cennych informacji, jedną z nich były usystematyzowane problemy oraz bariery (od największych do najmniejszych) we wdrażaniu strategii ECR (tabela 1.):

Bariery wymienione zarówno przez producentów, jak i handlowców charakte-

---

[6] *Ibidem.*

[7] *Ibidem.*

[8] Raport ECR- Europe 1995/1996, Kurt Salmon Associates

[9] *Ibidem.*

Tabela 1. Bariery wdrażania strategii ECR w firmach produkcyjnych i handlowych

Przedsiębiorstwa produkcyjne	*Przedsiębiorstwa handlowe*
1. Niechęć klientów do dzielenia się informacjami	1. Brak wykwalifikowanego personelu
2. Wewnętrzny konflikt priorytetów	2. Możliwości dostawcy są niewystarczające
3. Uwarunkowania funkcjonalne danego terytorium	3. Wewnętrzny konflikt priorytetów
4. Nieelastyczne systemy informacyjne	4. Nieadekwatne miary wydajności
5. Brak przejrzystych wytycznych postępowania	5. Nieelastyczne systemy informacyjne
6. Brak wykwalifikowanego personelu	7. Uwarunkowania funkcjonalne danego terytorium

Źródło: Raport ECR- Europe 1995/1996, Kurt Salmon Associates.

ryzuje wysoki poziom zgodności. Producenci oraz detaliści postrzegają brak kompetencji u swoich partnerów jako znaczący problem. Pokonanie tych problemów będzie wymagało działań w kilku dziedzinach[10]:

- inwestowania w komunikację, zarówno w sensie technicznym, jak i społecznym, aby zmienić postawy niechęci do udzielania informacji partnerom;
- szkolenia, pod kątem przygotowania odpowiednio wykwalifikowanego personelu i opracowania czytelnych wytycznych postępowania;
- inwestowania w systemy informatyczne producentów i detalistów, które muszą być ze sobą kompatybilne (na poziomie logistyki oraz technologii);

Producenci oraz detaliści wymieniają „konflikty priorytetów" jako główne problemy, co wskazuje na niezrozumienie i/lub brak akceptacji strategicznego znaczenia ECR dla długookresowej polityki rozwoju firmy.

Powyższe problemy znajdują odzwierciedlenie w celach stawianych przed przedsiębiorstwami podczas wdrażania strategii ECR, tj. budowanie trwałych stosunków partnerskich, wspólne poszukiwanie możliwości redukcji kosztów, skracanie czasu reakcji na potrzeby konsumenta, zapewnienie wymaganego poziomu obsługi ostatecznego klienta.

Pomimo problemów oraz wstępnej fazy projektów ECR, implementacja poszczególnych elementów strategii ECR pozwala niezaprzeczalnie na osiągnięcie wielu korzyści, m.in. szybszą reakcję na potrzeby konsumenta, podniesienie poziomu obsługi, rozwój strategicznego i operacyjnego planowania w całym łańcuchu dostaw, efektywniejsze zarządzanie zapasami, efektywniejsze wykorzystanie aktywów, podniesienie jakości produktów i usług, wzrost elastyczności działania.

Meritum strategii ECR leży w zaspokajaniu potrzeb konsumenta, który podczas dokonywania zakupów oczekuje[11]:

- wygody – czyli spędzenia na robieniu zakupów nie większej ilości czasu niż jest to konieczne;
- pomysłów i rozwiązań – czyli nie tylko uzupełniania braków produktowych

[10] *Ibidem.*

[11] *Strategic Supply Chain Alignment*, John Gattorna, Gower 1998

w swoim gospodarstwie, a także porady, rekomendacji, wskazówek;

- informacji – charakteryzujących dany produkt w pełni, tzn. skład chemiczny, pochodzenie etc.
- otrzymania odpowiednich wartości – w zamian za wydane pieniądze;
- rozrywki – jeśli zmuszony jest spędzić kilka godzin tygodniowo na robienie zakupów, to przynajmniej muszą przy okazji posiadać charakter jakiejś formy rozrywki;

Rozwój oraz implementacja strategii ECR wpływa na wykorzystywanie innych miar działalności firm na rynku, tzn. oprócz wskaźników oceniających udział danej firmy w rynku lub w sprzedaży danej kategorii produktów, równie istotny jest udział w konsumenckich wydatkach.

Procesowi konsolidacji handlu towarzyszy wzrost wykorzystania nowoczesnych technologii informatycznych: automatycznej identyfikacji i rejestracji danych o sprzedaży oraz elektronicznej wymiany danych (EDI). Rosną także wymagania klienta jak również podaż nowych produktów na rynku. Wymaga to opracowania nowych strategii obsługi klienta. Wyższy poziom obsługi daje możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Niemniej jednak zapewnienie oczekiwanego poziomu obsługi konsumenta wiąże się z poniesieniem przez przedsiębiorstwo określonych kosztów.

Strategia ECR umożliwia podniesienie poziomu obsługi konsumenta z jednoczesnym obniżeniem zapasów i kosztów. Strategia ECR oferuje nowy rodzaj współpracy partnerów handlowych polegający na bliższej integracji, przenosząc element walki konkurencyjnej z poziomu konkurowania pojedynczych przedsiębiorstw na poziom konkurowania łańcuchów dostaw.