

Sylwia Konecka-Jurga  
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

## ECR – dlaczego tak mało wdrożeń

Koncepcja Efektywnej Obsługi Konsumenta (ECR – *Efficient Consumer Response*) powstała dzięki dobrowolnym inicjatywom niezależnych podmiotów gospodarczych w USA, na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Pionierami we wdrażaniu ECR były takie firmy jak: Procter&Gamble, Colgate, Unilever, Beiersdorf. Za pośrednictwem wielkich międzynarodowych firm idea ECR została przeniesiona do Europy. W 1994 roku powstała Rada Wykonawcza ECR Europe. Jej członkami są m.in.: Nestle, Tesco, Coca-Cola, Unilever, Henkel, Jacobs Suchard, Rewe, Johnson&Johnson. Największe zainteresowanie strategią ECR wykazują przedsiębiorstwa w krajach o wysokim stopniu rozwoju gospodarczego. Jednakże w wyniku postępującej globalizacji procesów gospodarczych strategia ECR zaczyna przekraczać granice państw i od niedawna jest rozpowszechniana również w Polsce (m.in. dzięki działalności Klubu ECR Polska, któremu pomocą służą ILiM i EAN Poland).

Pomimo przykładów satysfakcjonującego stosowania ECR bądź jej elementów przez niektóre firmy, prowadzonych badań, ulepszeń i rozwoju tej koncepcji oraz świadomości korzyści, jakie za sobą pociąga jej stosowanie, w polskich realiach przyjmowana jest ona krytycznie. I to, o dziwo, przez praktyków. W Polsce - podobnie jak za granicą - strategia ECR jest najbardziej popularna w branży artykułów spożywczych i zaczyna być również dostrzegana przez przedstawicieli branży farmaceutycznej. Generalnie jednak menedżerowie nie wypowiadają się entuzjastycznie w kwestii stosowania ECR. Przyczyną może tu być brak aprobaty ze strony przełożonych, brak profesjonalnej wiedzy popartej doświadczeniem lub niechęć spowodowana licznymi problemami związanymi

z wdrażaniem ECR. Oto kilka spostrzeżeń odnośnie do możliwych przyczyn negatywnego nastawienia, związanego z cechami samej koncepcji.

ECR to nie tylko: Efektywne Uzupełnianie, Efektywne Zarządzanie Asortymentem, Efektywna Promocja i Efektywne Wprowadzanie Nowego Produktu, ale także liczne narzędzia, techniki i programy. Przykładowo, technologią wspomagającą ECR jest Elektroniczna Wymiana Danych (EDI - *Electronic Data Interchange*). Wymiana danych przy pomocy EDI wymaga: odpowiednich rozwiązań sprzętowo-programowych na końcówkach łącz telekomunikacyjnych, standardowych komunikatów (według standardu UN/EDIFACT), nośnika informacji, np. Sieci Wartości Dodanej (VAN - *Value Added Network*)<sup>1</sup>. Poza tym, systemy EDI powinny być połączone z Systemami Elektronicznymi Sklepu (EPOS - *Electronic Point of Sale*); z EDI związany jest również Elektroniczny Transfer Funduszy (EFT - *Electronic Funds Transfer*), obejmujący przesyłanie danych finansowych. Systemu ECR nie można kupić w postaci prostego pakietu. Wiele firm już na wstępie zniechęca się, oceniając proces zmian jako zbyt skomplikowany. Szkolenia, reorganizacja tradycyjnych struktur biznesu, wdrażanie nowych systemów pomiaru osiągnięć, rozwijanie partnerskich aliansów pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw, to tylko niektóre działania związane z wprowadzaniem ECR<sup>2</sup>. Każda zmiana pociąga za sobą dyskomfort, obawy i opory. Biorąc pod uwagę polskie uwarunkowania, niechęć kierownictwa do wdrażania ECR może wynikać w szczególności z:

– braku doświadczenia we wprowadzaniu zmian, szczególnie w starszych, tradycyjnie zarządzanych firmach

- zmęczenia zmianami w firmach młodych, które do tej pory były bardzo aktywne
- braku wzorców, szczególnie lokalnych i działania w myśl zasady „pożyjemy zobaczymy”
- oporu związków zawodowych, które w kwestii ECR z pewnością wykażą obawę przed zwolnieniami<sup>3</sup>.

ECR wymaga wspólnego podejmowania decyzji przez producentów, dystrybutorów, handlowców, detalistów i dostawców usług logistycznych. Współpraca handlowa, w której należy brać pod uwagę interes drugiej strony, nawet w długofalowych planach, staje się partnerstwem. W opinii wielu przedsiębiorców partnerstwo jest kojarzone z wrogimi przejęciami, utratą samodzielności – obawą części dostawców o ich ubezwłasnowolnienie przez głównych odbiorców. Jest ono postrzegane jako zagrożenie dla sprawnego funkcjonowania firmy, a nawet dalszej jej egzystencji, choć w rzeczywistości rodzi dużo większe korzyści, aniżeli zagrożenia. Stanowi to barierę w tworzeniu otwartych relacji niezbędnych do usprawnienia działań na styku przedsiębiorstw i dzielenia się pomysłami na obniżanie kosztów oraz poprawę jakości obsługi klienta. Dotyczy również przestawienia się z tradycyjnego myślenia o firmie, jako konkurującej z innymi pojedynczymi firmami i umiejscowienia jej w sieci współzależnych podmiotów, które konkurują jako zintegrowany łańcuch dostaw z innymi łańcuchami tego typu. A przecież dla naszych przedsiębiorstw pozycja partnera gwarantuje trwałą przewagę konkurencyjną i oznacza sukces. W gorszej sytuacji znajdują się przedsiębiorstwa traktowane jako podwykonawcy, wobec których odbiorcy będą stosowali konkurencyjną strategię, dą-

<sup>1</sup> I.Fechner, *ECR - Jak osiągnąć sukces i prześcignąć konkurencję?*, ILiM, Poznań 1999, s.23.

<sup>2</sup> R.Frankel, T.J.Goldsby, J.M.Whipple, *Grocery Industry Collaboration in the Wake of ECR*, The International Journal of Logistic Management, Vol.13,Nr 1/2002, s.58.

<sup>3</sup> por. *Zarządzanie zmianą a sprawa polska*, Harvard Business Review Polska 03/2003, s.45.

żąc do obniżenia cen<sup>4</sup>. Jeżeli przeszkody w tworzeniu partnerskich stosunków zostaną pokonane, kolejnym, dużym wyzwaniem – nawet w przypadku światowych systemów ECR, jest porzucenie działania według zasady: „mój zysk osiągam dzięki czyjejs stracie” – odzwierciedlającej wrogą naturę w stosunkach między dostawcami a odbiorcami i zastąpienie jej nową: „twój zysk to także i mój zysk”. Sprawą wymagającą rozstrzygnięcia jest sposób podziału między partnerami handlowymi zysku, nie zawsze dobrym rozwiązaniem jest podział „pół na pół”, gdyż wkład każdej ze stron nie musi być jednakowy.

Kwestia partnerstwa musi być uwzględniana w walce negocjacyjnej. W tej sferze decyzje podejmuje kierownictwo. Próba przejęcia korzyści jest strategią krótkowzroczną, dlatego warto wykorzystać ideę kontraktu relatywnego, gdzie warunki stosunków między stronami zależą od wzajemnego zaufania, ale – co ważne w strategii ECR – wzrasta szybkość przepływu informacji i elastyczność w stosunkach. Tak więc warunkiem implementacji ECR jest aprobaty i zaangażowanie ze strony kierownictwa wysokiego szczebla. W Polsce idea ECR jest jeszcze mało popularna. Rodzime przedsiębiorstwa są za małe i zbyt słabe ekonomicznie, aby samodzielnie inicjować programy ECR. W prace nad wdrażaniem elementów ECR angażują się głównie te same firmy, które osiągnęły korzyści lub brały udział w projektach na rynkach zachodnich (są to, np: Unilever, Beiersdorf Lechia Poznań, L'Oréal). Co ciekawe, brak zainteresowania ze strony przedstawicieli sieci detalicznych działających na polskim rynku jest tłumaczony właśnie dezaprobatą przełożonych. Dlaczego? Można by tu przytoczyć wypowiedź sprzed pięciu lat, na łamach Financial Times, jednego z analityków na wieść o tym, że Tesco i Safeway zamierzają dzielić się informacją o poziomie zapasów ze swoimi dostawcami: „W przeszłości zawsze łatwiej było walić ich po głowie i wycisnąć z nich kolejny grosz”. Na naszym rynku sieci wciąż działają w myśl cytowanej zasady i nie zastosują ECR w celu redukcji kosztów w łańcuchu dostaw, bowiem prostszą metodą na wygenerowanie zysku jest obniżanie marż.

Wzrost współpracy prowadzi do osiągnięcia większych korzyści, dlatego najlepiej przyjąć dużą skalę i pełną implementację ECR. Jeżeli zarząd wybiera i wdraża tylko kilka obszarów czy narzędzi, nie może oczekiwać znaczących efektów. Korzyści pojawiają się wtedy, gdy zakres działań jest odpowiednio duży. Kurt Salmon Associates podkreśla, że wdrożenie ECR wymaga wiele wysiłku tak organizacyjnego jak i finansowego. Ważne jest przekonanie przedsiębiorstw i ich zarządów, że wysiłek ten jest opłacalny<sup>5</sup>. Minęło niewiele czasu od sformułowania założeń ECR i jest ona w fazie ciągłego rozwoju, a większość wiedzy o tej strategii pozostaje tajemnicą korporacji aktywnie uczestniczących w programach ECR. Przyczyny te spowalniają proces wdrożeń i opóźniają fazę oceny ich efektywności. Wpływają także negatywnie na możliwość pozyskania wskaźników do porównań z zakładanymi efek-

<sup>4</sup> H. Brdulak, M. Ciesielski, *Konkurencyjność firm w łańcuchu dostaw*, Polski Kongres Logistyczny Logistics 2000, ILiM, Poznań 2001, s.142.

<sup>5</sup> I. Fechner, *ECR-Jak osiągnąć sukces i prześcignąć konkurencję?*, ILiM, Poznań 1999, s.27.

wy interfejs, umożliwiający dostęp do korporacyjnego systemu EDI. Należy pamiętać, iż skłonność menedżerów do inwestowania zależy od aktualnej kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Trudna obecnie sytuacja gospodarcza znajduje swoje odzwierciedlenie w niskim poziomie inwestycji dokonywanych przez polskie firmy w ogólnie pojętą infrastrukturę informatyczną<sup>6</sup>. To właśnie wysokie koszty narzędzi informatycznych są częstą przyczyną braku zainteresowania implementacją ECR.

Jednym z powodów wiary w to, że posunięcia ECR mogą zawieść są nierealistycznie wysokie oczekiwania. Badania przeprowadzone przez Grocery Manufacturers of America (GMA) wskazują, że w amerykańskim łańcuchu dostaw produktów spożywczych w roku 2001 było więcej zapasów aniżeli w 1995 r. Dodatkowo wstępne badania Browna i Bukowinskiego (2001) ukazują, że firmy nie angażujące się w porównaniu z adaptującymi ECR, nie mają aż tak znaczących postępów w osiągniętych wynikach działalności<sup>7</sup>. Powszechnie uważa się, że istnieje możliwość znacznej redukcji zapasów, są jednak wątpliwości czy kiedykolwiek osiągnie ona zakładaną w USA wielkość 30 miliardów dolarów. Tak więc inwestycje i angażowanie się w ECR dają obietnice dużych korzyści, ale nie gwarantują ich osiągnięcia. Kiedy Wal-Mart wprowadził program wspólnego planowania, prognozowania i uzupełniania zapasów (CPFR – *Collaborated Planning Forecasting&Replenishment*) z Warner Lambert, to okres realizacji zamówienia został zredukowany z 21 do 11 dni<sup>8</sup>. Pewne firmy, jak: CVS, Nabisco, Procter&Gamble, Tesco, Sainbury's, Wal-Mart, osiągnęły znaczne zyski dzięki implementowaniu ECR i bliskich jej programów. Aby wzbudzić zainteresowanie innych firm, należałoby publikować więcej przykładów wdrożeń ECR zakończonych sukcesem.

Międzynarodowe koncerny coraz intensywniej angażują się w Polsce i rozpoczęły przygotowania do funkcjonowania według zasad ECR na wszystkich rynkach. Duże przedsiębiorstwa, dysponujące określonym potencjałem, mają szanse na szybkie wdrożenie strategii

tami. Co prawda korzyści wdrażania ECR mogą być duże, ale rezultaty zależą od konkretnych przypadków. Przykładowo trudno jednoznacznie obliczyć efekty współpracy koniecznej w implementowaniu ECR, ponieważ zależą one od rodzaju produktu i możliwości dostawcy wejścia w system. Dlatego skutki wdrażania ECR są różne, szczególnie zniechęcają informacje o nieudanych próbach niektórych firm.

Wymiana informacji pomiędzy partnerami w łańcuchu sieci staje się korzystna i prosta dzięki technologii informatycznej, dlatego aby zastosować ECR, należy posiadać odpowiednio rozbudowane systemy informatyczne, służące gromadzeniu oraz przetwarzaniu informacji, np. o wielkości i strukturze sprzedaży. Wydatki wdrożenio-

we na technologie wspomagające ECR stanowią dla wielu firm trudną do pokonania barierę. Przykładowo, warunkiem wstępnym wdrożenia Systemu Automatycznego Zamawiania (CAO – *Computer Aided Ordering*) jest korzystanie z EDI i systemu kodów kreskowych. Dla małych dostawców Makro Cash & Carry Polska Sp. z o.o. barierą finansową okazało się samo wdrożenie EDI. Firmy niechętnie rezygnują z kooperantów, z którymi ustanowiono połączenia EDI, co paradoksalnie pomaga umocnieniu więzi między przedsiębiorstwami a kluczowymi kooperantami. Za wykorzystaniem EDI przemawia również fakt, że dla większości dokumentów handlowych został opracowany powszechnie uznany standard. Dlatego Makro z Realem i EDI – Service - Partners opracowały prosty interneto-

<sup>6</sup> Inwestycje w infrastrukturę teleinformatyczną jako źródło przewagi konkurencyjnej, Harvard Business Review Polska 05/2003, s.52.

<sup>7</sup> por. Terence A. Brown, David M. Bukovinski, *ECR and Grocery Retailing: An Exploratory Financial Statement Analysis*, Journal of Business Logistics Vol.22, Nr 2/2001, s.77 - 90.

<sup>8</sup> R. Frankel, T.J. Goldsby, J.M. Whipple, *Grocery Industry Collaboration in the Wake of ECR*, The International Journal of Logistic Management, Vol.13,Nr 1/2002, s. 59.

ECR i skorzystanie z oferowanych przez nią efektów. Z połączenie małych i średnich przedsiębiorstw w zintegrowane łańcuchy dostaw daje im możliwości, jakich nie miałyby w samodzielnej rywalizacji z konkurencją dużych producentów i firm handlowych. Podsumowując, można przyjąć, że przeszkody we wdrażaniu ECR wynikają z:

- postrzegania procesu zmian jako zbyt skomplikowanego
- niskiego poziomu etyki biznesu, nieufności w kontaktach handlowych
- braku zaangażowania ze strony kierownictwa wysokiego szczebla
- stosowanych rozwiązań organizacyjnych
- złego stanu infrastruktury technicznej
- konieczności stosowania kosztownych technologii
- kondycji finansowej, szczególnie trudnego dostępu do kapitału długoterminowego
- taniej siły roboczej
- wysokich oczekiwań, nieadekwatnych do wkładanego wysiłku.<sup>9</sup>

Trzeba wziąć pod uwagę, że większość polskich przedsiębiorstw realizuje strategię kosztowe lub kosztowo – jakościowe, co wynika z potrzeb nabywców, które nie są aż tak wygórowane jak za granicą i klienci w zamian za niższą cenę akceptują dłuższe terminy dostaw. Gotowość do wypróbowania nowych rozwiązań i technologii oraz do wybiegania myślą poza swój obszar działań są koniecznymi warunkami rozwoju nowych koncepcji, takich jak ECR. Należy jednak zdać sobie sprawę, że nie ma żadnych podstawowych rodzajów strategii, automatycznie zapewniających powodzenie przedsiębiorstwu. Gdyby były, to powszechne ich stosowanie wyeliminowałoby wszelkie wynikające z nich przewagi konkurencyjne.<sup>10</sup>

#### LITERATURA

1. K.Biernacka, *Zastosowanie koncepcji Efficient Consumer Response w operacji między przemysłem i handlem*, Gospodarka Materialowa i Logistyka 7/2001.
2. M.Christopher, *Logistyka i Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, Kraków 2000.
3. ECR – Europa, Kurt Salmon Associates, raport roczny 1995/96.
4. I.Fechner, *ECR - Jak osiągnąć sukces i prześcignąć konkurencję?*, ILiM, Poznań 1999.
5. R.Frankel, T.J.Goldsby, J.M.Whipple, *Grocery Industry Collaboration in the Wake of ECR*, The International Journal of Logistic Management, Vol.13,Nr 1/2002.
6. *Inwestycje w infrastrukturę teleinformatyczną jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Harvard Business Review Polska 05/2003.
7. J.Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
8. Polski Kongres Logistyczny Logistics 2000, *Wyjść naprzeciw logistycznym wyzwaniom XXI wieku*, ILiM, Poznań 2001.
9. K.Rutkowski, *Logistyka dystrybucji*, Wyd. Dyfin, Warszawa 2001.
10. VI Międzynarodowa Konferencja Logistics 2002, *Elastyczne łańcuchy dostaw - koncepcje doświadczenia, wyzwania*, ILiM, Poznań 2002.
11. *Zarządzanie zmianą a sprawa polska*, Harvard Business Review Polska 03/2003.

<sup>8</sup> R. Frankel, T. J. Goldsby, J. M. Whipple, *Grocery Industry Collaboration in the Wake of ECR*, The International Journal of Logistic Management, Vol.13, Nr 1/2002, s. 59.

<sup>9</sup> por. K. Rutkowski, *Logistyka dystrybucji*, Wyd. Dyfin, Warszawa 2001, s. 252.

<sup>10</sup> por. J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 8.