

УДК 658.5

Marta Konsencjusz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Koło Naukowe OIKOS

**EFFICIENT CONSUMER RESPONSE AS A METHOD FOR
ACHIEVING COMPETITIVE EDGE**

***Abstract.** This paper is on Efficient Consumer Response (ECR) strategy, and it takes into special consideration the role of modern technologies of the data transfer. ECR is a supply chain management strategy, which facilitates consumer driven system in order to satisfy consumer needs with the lowest possible cost. ECR is the best way to attain success by a company, by fulfilling consumer wishes better, faster, and at less cost.*

**STRATEGIA EFEKTYWNEJ OBSŁUGI KLIENTA METODĄ NA
OSIĄGNIĘCIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ**

***Streszczenie** Praca poświęcona jest strategii Efektywnej obsługi klienta (ECR) ze szczególnym uwzględnieniem roli nowoczesnych technologii przesyłania danych. ECR jest to łańcuch dostaw zorientowany na klienta. Celem tej strategii jest zaspokojenie potrzeb konsumenta przy jak najmniejszych możliwych do osiągnięcia kosztach. ECR jest najlepszą drogą, by osiągnąć sukces przez firmę, poprzez zaspokojenie pragnień konsumenta w szybki i tani sposób.*

***Słowa klucze:** łańcuch dostaw, strategia, elektroniczna wymiana danych*

***Wstęp.** W XXI wieku, w dobie rozwijającej się wciąż konsumpcji, poziom potrzeb konsumenta osiąga niewyobrażalne dotąd wielkości. Dzisiejszy klient jest coraz bardziej wymagający, oczekuje wysokiej jakości produktów i wykonywanych usług. Przedsiębiorstwa działające na rynku stają zatem przed nie lada zadaniem, muszą nie tylko udoskonalić procesy produkcyjne, ale przede wszystkim podnieść poziom systemów logistycznych.*

*Efektywna obsługa klienta (ECR) to strategia uznawana często za filozofię biznesu, ze względu na swoiste, nowatorskie podejście do dotychczasowego prowadzenia interesów. Stanowi ona również pochodną logistycznej strategii *Just In Time*, jak i rozwinięcie koncepcji *Quick Response*.*

***Istota Efektywnej Obsługi Klienta.** ECR likwiduje bariery na drodze przepływu produktów, a dystrybucję czyni polem skutecznej walki konkurencyjnej, walki opartej na jednoczesnej współpracy. Strategia ECR ma swój początek w 1992 roku w stanach Zjednoczonych. Zrodziła się ona z pilnej potrzeby dostosowania działań przedsiębiorstw do stale rosnących wymagań rynku. Grupa przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych branży spożywczej utworzyła wtedy *Grupę roboczą efektywnego zaspokajania potrzeb konsumenta*. Jej zadaniem było*

zidentyfikowanie potencjalnych możliwości wprowadzenia zmian w dotychczasowym działaniu lub technologii, które uczyniłyby tę branżę bardziej konkurencyjną.

W roku następnym opublikowano wyniki pracy tej grupy, stąd rok 1993 uznawany jest za oficjalne rozpoczęcie prac nad wdrożeniem ECR w łańcuchach dostaw. ECR Polska powstało w 1998 roku na wzór podobnych organizacji działających od kilku lat w większości zaawansowanych gospodarczo państwach Europy Zachodniej (w Europie ECR wprowadzono już w 1994 roku).

Pomysłodawcą utworzenia Klubu jest Instytut Logistyki i Magazynowania w Poznaniu. ECR Polska funkcjonuje jako forum, na którym wiedza i opracowywane rozwiązania w dziedzinie zarządzania łańcuchami dostaw, zostają w sposób szybki, łatwy i bezpośredni, prezentowane zainteresowanym przedsiębiorstwom, czego kolejnym etapem jest ich wdrożenie w życie gospodarcze.

Obecnie ECR budzi wielkie zainteresowanie i to nie tylko w przedsiębiorstwach związanych z branżą dóbr konsumpcyjnych częstego zakupu (FMCG). Strategia ECR ma przede wszystkim polegać na likwidowaniu barier na drodze przepływu produktów przez system logistyczny łańcucha dostaw, a co jest z tym związane powinna eliminować w nim zapasy, skracać cykle czasowe, zwiększać elastyczność działania przy jednoczesnym utrzymaniu lub poprawieniu poziomu obsługi klienta. Strategia ta jest skuteczna, bo nakazuje w sposób efektywny wykorzystywać zasoby oraz czas.

Koncepcja ECR za fundamentalne przesłanki uznaje koncentrację na kliencie jak również współpracę. Koncentracja na kliencie opiera się głównie na przekonaniu, iż sukces rynkowy można odnieść wyłącznie poprzez oferowanie klientom towarów i usług spełniających ich oczekiwania.

Natomiast współpraca rozpatrywana jest w aspekcie szeroko rozumianego partnerstwa w imię wspólnych długofalowych korzyści nie tylko działań występujących w firmie lecz na szczeblu wszystkich podmiotów w łańcuchu dostaw.

Strategia ECR składa się z 14 elementów, które zgrupowano w czterech obszarach określanych jako:

- Zarządzanie Kategorią Produktów,
- Zarządzanie Dostawami,
- Technologie wspierające,
- Integracja działań.

Choć elementy te są dobrze znanymi metodami poprawienia sprawności i efektywności działania, ważne jest, by rozpatrywać je jako zintegrowany zestaw narzędzi, indywidualnie nie osiągną bowiem zamierzonego celu. Kolejną bardzo ważną wskazówką jest stosowanie ich w całym łańcuchu dostaw, a nie w pojedynczych jego ogniwach.

Zarządzanie kategorią produktów polega na traktowaniu kategorii produktów jako osobnych jednostek w celu zwiększenia wartości dla ostatecznego konsumenta. Jest to proces, który jest realizowany wspólnie przez przedsiębiorstwo handlowe i dostawców.

Ta sfera ECR skupia zagadnienia związane z zarządzaniem popytem na produkty i usługi. Do najważniejszych należą:

- Realizacja projektów pilotowych: najlepszy sposób dopasowania koncepcji ECR do indywidualnych potrzeb i możliwości partnerów w interesach.
- Racjonalizacja asortymentu: bardzo często prowadzi do znaczącej poprawy zadowolenia klientów, co z kolei znajduje swoje pozytywne odzwierciedlenie w wynikach firm.
- Optymalizacja promocji: zazwyczaj podnosi efektywność promocji, w szczególności wydajność procesów oraz skraca czasu odpowiedzi i reakcji konsumentów.
- Wprowadzanie Nowych Produktów: najtrudniejszy obszar współpracy, ale o bardzo dużym potencjale - po przekroczeniu barier oferuje duże korzyści.

Zarządzanie kategorią produktów ma wpływ na efekty działania przedsiębiorstwa handlowego zarówno poprzez eliminację z portfela asortymentowego produktów obniżających ogólny zysk, jak i poprzez poprawę wykorzystania zasobów.

Zarządzanie dostawami to natomiast aspekt podaży ECR, który skupia się na zintegrowanym zestawie czterech koncepcji ulepszeń, z których każda jest odpowiedzią na potrzebę szybkiego i wydajnego uzupełniania towarów w całym łańcuchu dostaw.

Do zadań priorytetowych zalicza się:

- Doskonałość operacyjną: podstawa wszelkich usprawnień stosunków pomiędzy partnerami biznesowymi.
- Reaktywne uzupełnianie zapasów: przesuwa zapasy ze sfery przygotowań, umożliwiając jednocześnie szybkie reagowanie na zmiany w zachowaniach nabywczych konsumentów.
- Zintegrowane dostawy sterowane popytem: w zależności od możliwości firmy Kolejnym, bardzo ważnym elementem strategii ECR jest obszar zwany Metodami Wspierającymi. Zadaniem tego obszaru ECR jest rozwój takich zagadnień jak identyfikacja produktu, zarządzanie danymi oraz wszelkich procesów zapewniających sprawną komunikację i rejestrację przepływu towarów pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw.

Najważniejsze zadania EDI:

- Ułatwia i automatyzuje komunikację i obsługę zamówień, dostaw, faktur oraz płatności, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i pomiędzy partnerami.
- Hurtownia danych (Data Warehousing): jeden z kluczowych czynników zdolności do podnoszenia efektywności w projektach podaży i popytowych.
- Metoda ABC (Rachunek Kosztów wg Działań): znajomość źródeł kosztów oraz możliwego wpływu na procesy decyzyjne są podstawowym narzędziem zarządzania popytem oraz podażą.

Obecnie trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie jakiegokolwiek systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie, który by działał bez wsparcia sprzętu

komputerowego i nowoczesnych technologii przesyłania danych/informacji. Metody wspierające stanowią więc główny aspekt koncepcji ECR, bowiem informacja, jako główne narzędzie, którym posługuje się przedsiębiorstwo realizując strategię Efektywnej Obsługi Klienta, musi być przekazywana w sposób szybki, ale jednocześnie zapewniający czytelność jej odczytu.

Elektroniczna Wymiana Danych. Elektroniczna Wymiana Danych (EDI) to grupa systemów informatycznych nazywanych systemami międzyorganizacyjnymi, które łączą organizacje usprawniając przesyłanie informacji między nimi. EDI polega na przesłaniu informacji o transakcjach handlowych w sposób elektroniczny między różnymi (niezależnymi) systemami informatycznymi, które w tradycyjnej korespondencji handlowej są zawarte w zamówieniach, fakturach, zawiadomieniach o wysyłce, awizie zapłaty i innych.

Systemy EDI rozwiązują, więc problemy związane z przesyłaniem danych między dwoma lub dowolnie większą liczbą współpracujących ze sobą firm. Redukują one również do niezbędnego minimum liczbę papierowych dokumentów oraz czynności związane z ich przygotowaniem (dokumenty są sporządzane za pomocą odpowiednich formularzy, dane pobierane są bezpośrednio z baz danych), przekazywaniem (automatyczna transmisja) i archiwizowaniem (zautomatyzowana baza danych).

EDI jest obecnie najważniejszą i najbardziej rozwijaną technologią informacyjną. Stosowanie EDI jest warunkiem podstawowym współczesnej logistyki międzynarodowego handlu i transportu, stając się normą funkcjonowania wymiany towarowej w świecie. Przedsiębiorstwo, które nie przyjmie EDI, staje wobec perspektywy wyłączenia z rynków. Wyzwaniem najbliższych lat dla polskich przedsiębiorstw międzynarodowego transportu i handlu jest zatem poszerzenie myślenia strategicznego poza granice własnej firmy w kierunku projektowania i rozwoju międzyorganizacyjnych, nowoczesnych relacji informacyjnych.

EDI jest technologią obiegu i wymiany dokumentów w transporcie, edukacji, bankowości, administracji, produkcji, handlu, usługach bezpośrednio między aplikacjami partnerów handlowych.

EDI to więc nic innego jak: elektroniczna wymiana danych handlowych lub administracyjnych między różnymi systemami komputerowymi przy użyciu uzgodnionego standardu formatowania tych danych. Firma decydując się na wdrożenie EDI wraz z analizą otoczenia, struktur organizacyjnych, strategii działania i ze świadomością, że EDI ma być wdrażane jako element zmian organizacyjnych, dostosowujących firmę do otoczenia ma szansę na strategiczne wykorzystanie tego systemu i przewagę konkurencyjną.

Hurtownia danych stanowi rozbudowaną bazę danych, przechowującą olbrzymią ilość danych zbieranych w czasie. Umożliwia szybki dostęp do wiarygodnych informacji co jest kluczowym elementem procesu podejmowania decyzji biznesowych. Korzyści wynikające z zastosowania Hurtowni danych (Data Warehousing):

- Konsolidacja danych pochodzących z różnych źródeł.

- Podniesienie jakości analizowanych danych.
- Przechowywanie danych o długim horyzoncie czasowym.
- Udostępnienie danych dla wszystkich potrzebujących.
- Podniesienie wydajności procesu analitycznego przetwarzania danych.
- Odciążenie systemów transakcyjnych.
- Zrozumiałe opisanie danych.

Metoda ABC (Rachunek Kosztów wg Działań) (activity- based costing) jest określana mianem rachunku kosztów działań i jest metodą eliminującą zasadnicze wady obciążające tradycyjne systemy kosztowe.

Metoda ta pozwala na:

- zidentyfikowanie rodzajów działań, do których realizacji wykorzystywane są konkretne zasoby przedsiębiorstwa;
- określenie stopnia kosztowności podejmowanych przedsięwzięć;
- wskazanie na przyczyny realizowania poszczególnych działań oraz na
- przyporządkowanie działania do produktów, usług, klientów, ogniw.

Jest ona szczególnie przydatna w warunkach postępującej globalizacji, coraz bardziej zmiennego otoczenia, w sytuacji gdy przedsiębiorstwo wytwarza szeroki i głęboki asortyment produktowy, obsługuje różne segmenty rynku, zdywersyfikuje działalność.

W zakresie integrowania działań (element czwarty strategii ECR) do najważniejszych zadań można zaliczyć:

- Otwarcie i udostępnienie partnerom tych tajników funkcjonowania firmy, które dzięki dzieleniu się informacjami poprawię jej funkcjonowanie.
- Stworzenie elektronicznego rynku dostępnego dla wszystkich zainteresowanych.
- Stworzenie powszechnie dostępnego zaplecza IT wspomagającego:
- zakupy i sprzedaż,
- prognozowanie,
- planowanie i uzupełnianie zapasów.

Integrowanie działań ma zasadniczy wpływ na całe środowisko biznesowe, gdyż przyczynia się do

- szybszego rozwoju i dostarczania produktów
- rozszerzenia geograficznego zasięgu
- zwiększenia sprawności i skuteczności działań
- dostosowywania produktów i usług
- lepszego wykorzystania informacji w bardziej elastycznych strukturach i modelach funkcjonowania przedsiębiorstw.

Podsumowanie.

Jak widać strategia ECR łączy w sobie elementy dobrze znane, jednak w wyniku połączenia ich w jedną całość, uzyskujemy całkiem nową koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem i jego otoczeniem. Wbrew przyjętym przekonaniom ECR to strategia przeznaczona dla nie tylko dla potężnych korporacji ale również dla małych firm.

W dzisiejszych czasach osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku przepelnionym produktami i usługami może graniczyć z cudem, jedynym sposobem na utrzymanie pozycji na rynku jest ciągle doskonalenie się, a co za tym idzie poszukiwanie nowych, skuteczniejszych metod zwiększania efektywności przedsiębiorstwa.

ECR charakteryzuje się dwoma istotnymi cechami: zaspokaja potrzeby klientów, zapewniając maksymalne zadowolenie z oferowanych produktów, jak również poprzez efektywne zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa oraz utrzymywanie trwałych, przyjaznych stosunków z dostawcami, osiąga zamierzone cele, przy minimalnych kosztach produkcyjnych. To wszystko składa się na niższą cenę dobra, zadowolenie konsumenta a tym samym przewagę konkurencyjną.

ECR to możliwość poprawy w zakresie szeroko rozumianej obsługi klienta. ECR to także ogromna szansa dla tych przedsiębiorstw, które poszukują drogowskazów do dalszego rozwoju i zaistnienia na rynku.

Literatura.

1. Baraniecka A., *ECR Efficient Consumer Response –Łańcuch dostaw zorientowany na klienta*, Instytut Logistyki i Magazynowania 2004.
2. Gołemska E., Szymczak M., *Informatyzacja w logistyce przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa - Poznań 1997.
3. Pokusa T., *ECR jako strategia efektywnej obsługi klienta*, ZN Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji, Opole 1998.
4. Szulc R. K., *Strategia rozwoju rynku*, Wykład nr 4 dla studentów roku III, 23 październik 2004.
5. Witkowski J., *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2002
6. www.ecr.pl
7. www.e-fakty.pl
8. www.logistyka.net.pl