

## **ECR – NOWE WYZWANIA W ZARZĄDZANIU ŁAŃCUCHEM DOSTAW**

---

Sektor FMCG staje codziennie przed szczególnie trudnym zadaniem, jakim jest zapewnienie stałej dostępności tysięcy produktów konsumenckich służących zaspokajaniu bieżących potrzeb w warunkach losowego popytu, którego cechą jest duża zmienność i wrażliwość na wiele różnorodnych czynników. Wyzwolona przez konieczność radzenia sobie z warunkami narzuconymi przez rynek i otoczenie konkurencyjne innowacyjność w tym sektorze powoduje, że wypracowane przez niego rozwiązania, dotyczące między innymi sfery logistyki, przenoszą się do innych sektorów i branż jako dobre praktyki i wzorce działań. Mimo tego przywództwa firmy sektora FMCG mają rosnące problemy z obsługiwaniem popytu, których głównymi przyczynami poza samą jego naturą są: masowość sprzedaży i wielość oraz różnorodność powiązań handlowych w ramach często rozbudowanych łańcuchów dostaw tworzących skomplikowane struktury sieci gospodarczych. ECR – efektywna reakcja łańcucha dostaw na potrzeby konsumenta dostarcza rozwiązań organizacyjnych, informacyjnych i technologicznych, które na gruncie integracji działań i rozwoju partnerstwa we współpracy handlowej potrafią przeciwdziałać problemom oraz wyzwalać wartość będącą źródłem zyskowności działań i satysfakcji klienta. Dziesięcioletni dorobek ECR w Polsce dostarcza wystarczających przykładów pokazujących, co warto i należy robić, aby działać efektywnie, ale pokazuje również, jak wiele jest jeszcze do zrobienia zarówno w obrębie operacji i procesów realizowanych od lat jak i w obszarach aktywności, do których zmuszają przedsiębiorstwa nowe wyzwania rynku.

### **New Challenges for Supply Chains**

The FMCG Industry faces demanding challenges everyday – providing availability of thousands of consumer products characterised by random demand of substantial fluctuation and dependence on numerous factors. The highly competitive environment of the industry developed essential and immanent innovativeness of the players struggling to win the competitive advantage. The innovative solutions in logistics become then best practices among other

industries. Despite their leading position, FMCG companies encounter problems meeting the demand – resulting from the scale of operations and diversity of business relationship models. The extended supply chains create complex networks. Efficient Consumer Response (ECR) concept delivers organization, IT and technology solutions to counteract the emerging problems and support the growth of consumer satisfaction and profits. ECR is focused on integration of the supply chains. The 10-years achievements of ECR in Poland clearly indicates what should be done and how to work efficiently and effectively. ECR experience also show what still should be done in the area of operations and processes (sometimes already practiced for years), as well as other areas – that the companies are forced to act in by the new challenges of Industry and markets.

## **Wstęp**

Łańcuch dostaw jest podstawową formą konfiguracji sieci gospodarczej służącą zaspokajaniu popytu na produkty i usługi. Stąd zagadnienia koordynacji przepływu i wszelkie problemy związane z funkcjonowaniem sfery logistyki powinny być postrzegane i rozpatrywane z jego perspektywy. Temu celowi służy nie tylko znana od lat koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw, ale także, a może przede wszystkim zrozumienie natury przepływu dóbr i informacji w logistyce jako procesu, który, jeżeli ma problemy w jakimkolwiek miejscu, ujawni je w sposobie reakcji na popyt i odpowiedzi na niego w kategoriach czasowych, kosztowych i jakościowych. Konfrontacja rynkowa na gruncie konkurencji powinna eliminować zachowania nieefektywne. Na szczęście dla outsiderów tak nie jest, ponieważ łańcuch dostaw jako struktura prosta i przejrzysta w rzeczywistości uwikłany jest w sieć współzależności wynikających z sieciowej natury przepływu, którego „infrastrukturą” nie jest łańcuch, a sieć dostaw. Trudno nią zarządzać, a tym bardziej koordynować z uwagi na fakt, że przedsiębiorstwa współpracują z wieloma dostawcami i odbiorcami równocześnie w wielu łańcuchach dostaw o różnej orientacji rynkowej i stosujących różne strategie i rozwiązania organizacyjne i techniczne. Tym samym łańcucha dostaw nie można wyizolować z jego otoczenia, a w konsekwencji trudno nim zarządzać.

Nie jest to jednak niemożliwe. Chociaż dzięki globalizacji handlu i umiędzynarodowieniu współpracy gospodarczej dostęp do wiedzy i najlepszych praktyk jest dużo łatwiejszy niż kilkanaście lat temu, w zarządzaniu łańcuchem dostaw nadal tkwią znaczne rezerwy. Ich poszukiwanie jest konieczne, a uwalnianie możliwe. Na gruncie zarządzania łańcuchem dostaw możliwe jest budowanie realnej przewagi konkurencyjnej, a integrowanie działań z reguły mniej kosztuje niż inwe-

### *ECR – nowe wyzwania w zarządzaniu łańcuchem dostaw*

stycje w zapasy, promocję czy marketing produktu. Na pewno zaś przynosi znacznie większe i, co ważniejsze, trwalsze efekty.

Polski sektor FMCG tworzy 1,18 mln przedsiębiorstw, co stanowi 32,8% wszystkich przedsiębiorstw prowadzących działalność w Polsce<sup>1</sup>. Jest to jednocześnie sektor bardzo innowacyjny w zakresie wykorzystywania technik AIDC, rozwiązań komunikacyjnych i technologii informatycznych, a przy tym posiadający dużą siłę sprawczą w zakresie ich wdrażania. Należy więc oczekiwać, że będzie podobnie zorientowany na sprawne zarządzanie łańcuchem dostaw. Tak jednak nie jest.

#### **Orientacja na tworzenie wartości**

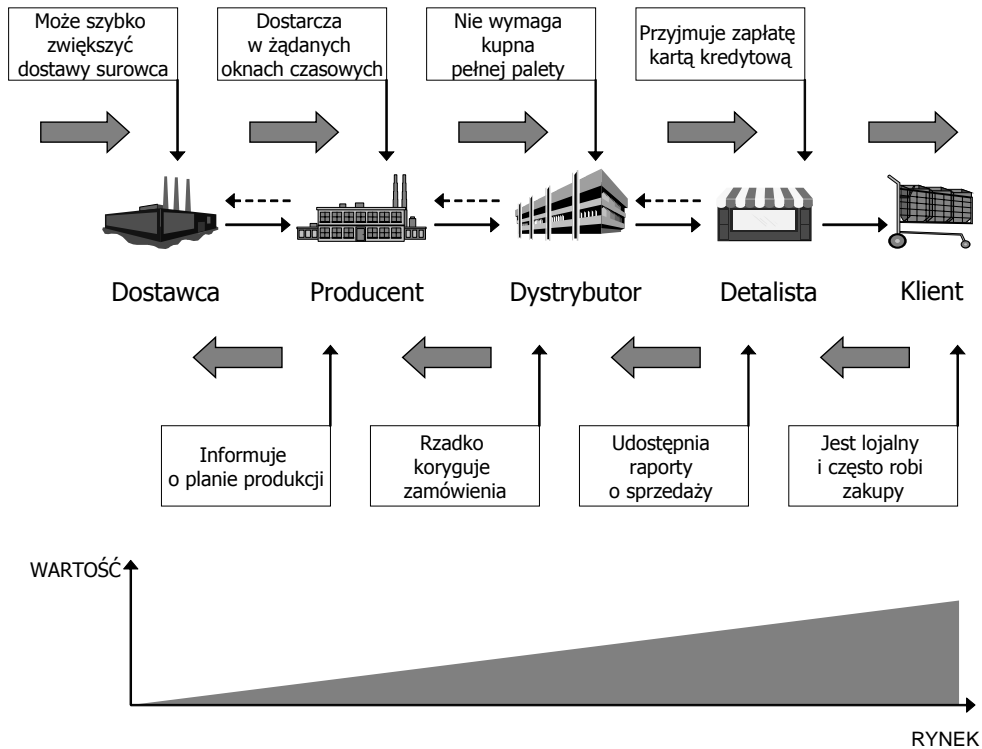
Im bardziej łańcuch dostaw jest zorientowany na tworzenie wartości, tym bardziej jest efektywny, a jego działania skuteczniejsze. W koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw wartość nie musi być kategorią ekonomiczną jak wartość dodana, z którą często jest mylona. Może mieć różnorodną postać (rys. 1). Orientacja na tworzenie wartości oznacza dla przedsiębiorstwa konieczność budowy niekonfrontacyjnych relacji ze swoimi dostawcami i odbiorcami. Często także zrozumienia ich ograniczeń i zaoferowania im takich form współpracy, aby te ograniczenia nie przeniosły się w negatywny sposób na produkt finalny i końcowy poziom obsługi. Wymaga także podejmowania działań będących źródłem dodatkowych kosztów nie przekładających się natychmiast na widoczne w miejscu ich ponoszenia efekty, które ujawniają się w zupełnie innym fragmencie łańcucha dostaw, ale które powodują, że przepływ produktów do półki sklepowej jest szybszy i bardziej efektywny, a popyt skuteczniej zaspokojony niż robi to konkurencja.

Tego rodzaju podejście wymaga, aby korzyści uzyskiwane przez łańcuch dostaw (w rzeczywistości najczęściej tylko przez niektóre, zwłaszcza końcowe jego ogniwa) były dzielone proporcjonalnie do wkładu w uzyskane efekty.

---

<sup>1</sup> *Rynek wewnętrzny 2006*, GUS, Warszawa 2007.

*Ireneusz Fechner*



Rys. 1. Działania i zachowania tworzące wartość w łańcuchu dostaw

*Przykład:* Cross-docking w centrum dystrybucji przy jednoczesnym dobrym przepływie zamówień z punktów sprzedaży bezpośrednio do producenta oraz wysokim stopniu niezawodności dostaw (wolnym od zdarzeń o charakterze permanentnym typu brak przejezdności drogi w określonych porach dnia) pozwoli wyeliminować zapasy i operacje magazynowe w sferze składowania i kompletacji w centrum dystrybucji, a tym samym przyspieszyć przepływ produktów do półki sklepowej. Wprawdzie cykl rotacji zapasów będzie krótszy, a koszty ponoszone przez dystrybutora (i odpowiedzialność za poziom obsługi) zmniejszą się, ale producent nie będzie w najmniejszym stopniu zainteresowany takim rozwiązaniem, jeżeli dodatkowe koszty, jakie będzie musiał ponieść (dodatkowe czynności związane z kompletacją i pakowaniem, powierzchnia magazynowa itp.), nie zostaną mu w jakiś sposób zrekompensowane.

Analiza wartości jest w tym wypadku najlepszym narzędziem do oceny wkładu poszczególnych partnerów handlowych, a właściwie pojmowana koncepcja zarzą-

dzania łańcuchem dostaw sposobem redystrybucji korzyści proporcjonalnie do poniesionych nakładów.

### **Wykorzystanie standardów**

Wiele przedsiębiorstw nie akceptuje filozofii biznesu według koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw, ale chcąc nie chcąc, i tak funkcjonuje w ramach określonych łańcuchów i sieci dostaw. Trudno więc zrozumieć, dlaczego nie wykorzystuje tkwiących w nich możliwości usprawnień na gruncie tej jakże atrakcyjnej, ale wymagającej koncepcji. Jednym z największych źródeł działań usprawniających w zakresie informacji, komunikacji i fizycznego przepływu produktów jest standaryzacja.

W logistyce występuje szereg standardów stworzonych na potrzeby funkcjonowania łańcuchów dostaw. Standaryzacja dotyczy różnych sfer funkcjonowania łańcucha dostaw, przy czym trzy z nich są zarówno najbardziej istotne, jak i najbardziej podatne na wykorzystywanie standardów:

- informacja – identyfikatory i nośniki umożliwiające automatyczną identyfikację i pozyskiwanie danych,
- komunikacja – elektroniczne komunikaty zastępujące dokumenty papierowe i inne tradycyjne formy komunikowania się partnerów handlowych, umożliwiające przesyłanie informacji drogą elektroniczną,
- przemieszczanie wyrobów – łańcuch wymiarowy umożliwiający użytkowanie opakowań i dostosowywanie do nich miejsc przechowywania i środków transportu w sposób zapewniający maksymalne wykorzystanie powierzchni lub przestrzeni.

Jakkolwiek zalety standaryzacji są powszechnie akceptowane, to wynikające z nich potrzeby w zakresie usprawniania funkcjonowania łańcuchów dostaw dla wielu menadżerów odpowiedzialnych za procesy logistyczne nie są już tak oczywiste. Dodatkową trudność w podejmowaniu działań integracyjnych poprzez stosowanie standardów i standardowych rozwiązań w odniesieniu do trzech głównych strumieni przepływów (informacje, komunikaty, zapasy) sprawia zróżnicowanie potrzeb i możliwości w poszczególnych ogniwach łańcucha w zakresie przemieszczania surowców i produktów oraz wymiany informacji i komunikacji. Niemniej niezrozumiałe jest, że dysponując ewidentnym dowodem korzyści wynikających ze standaryzacji, np. informacji na poziomie opakowań jednostkowych w celu usprawnienia sprzedaży, nie korzysta się równie powszechnie z podobnych, dostępnych od lat standardów dla wyższych poziomów pakowania, identyfikacji lokalizacji i komunikacji.

W 2006 roku spośród 14 473 przedsiębiorstw uczestników systemu GS1 w Polsce tylko 5763 tj. 39,8% kodowało opakowania zbiorcze, a zaledwie 289, czyli ok. 4,71% stosowało symbolikę kodu GS1-128, a tym samym wykorzystywało etykietę logistyczną.

Rezerwy tkwiące w niewykorzystanych możliwościach standaryzacji w zakresie usprawniania procesów logistycznych są ogromne.

### **Outsourcing logistyki**

W sektorze FMCG korzystanie z usług operatorów logistycznych jest coraz popularniejsze. Większość największych firm sektora robi to od lat. Specjalizacja jest siłą napędową skutecznego działania i usługodawcy logistyczni mają sporo do zaoferowania. Jednak stopień integracji łańcucha dostaw w sferze logistyki wcale nie jest wysoki. Operator logistyczny będący rzeczywistym pośrednikiem w określonej fazie fizycznego przepływu pomiędzy dostawcą i odbiorcą, w rzeczywistości nie jest traktowany jako kolejne ogniwo łańcucha dostaw, ale występuje w warstwie, którą moglibyśmy nazwać tłem operacyjnym łańcucha dostaw. Rodzi to określone konsekwencje. Postrzegany jest częściej jako wykonawca zleconych mu usług, od którego oczekuje się wymaganej jakości i skuteczności, a nie partner, który dzięki integracji z dostawcą i odbiorcą może wnieść określoną wartość lub uczestniczyć w jej zwiększaniu.

Efektom takiego pozycjonowania usługodawcy logistycznego jest często brak zrozumienia dla jego problemów, które w skutek outsourcingu logistyki uchodzą uwadze producentów i detalistów. Rosnący brak kierowców zmusza operatora logistycznego do bardziej efektywnego wykorzystania zasobów, którymi dysponuje. Tymczasem dostawca czy odbiorca skoncentrowany na własnych procedurach związanych z wydaniem lub przyjęciem dostawy i rozwiązywaniu istotnych problemów (brak personelu, błędy w pakowaniu i dostawach, nieczytelne kody kreskowe, oszustwa itp.) przetrzymuje środki transportu pod swoimi magazynami i nie jest specjalnie zainteresowany projektami rozwiązującymi problemy dostawcy usług logistycznych. Żąda raczej od niego, by włączał się do działań, które usprawniłyby operacje wykonywane na frontach przeładunkowych magazynów lub angażował w procedury reklamacyjne odbiorcy, np. przyjmowanie zwrotów.

Pamiętać jednak należy o ważnej zasadzie sformułowanej na gruncie zarządzania łańcuchem dostaw, którą się często lekceważy lub jej nie zna. ***Problemy mojego dostawcy lub odbiorcy, których nie dostrzegam, i w których rozwiązywaniu nie uczestniczę, prędzej czy później staną się moimi problemami, które ujawnią się w najmniej oczekiwanym miejscu i czasie, ale w skali, która może zakłócić mój biznes w sposób dramatyczny.***

Zasada ta odnosi się także do współpracujących z producentem i detalistą dostawców usług logistycznych, którzy powinni być traktowani jako kolejne ogniwo łańcucha, ani mniej, ani bardziej ważne od pozostałych.

### **Rozwiązywanie problemów wspólnych dla całego sektora**

Konkurencja jest normalnym elementem zachowań rynkowych przedsiębiorstw i ma miejsce zarówno wewnątrz łańcuchów dostaw, jak i w ich wzajemnej konfrontacji. W tego rodzaju relacjach bardzo trudno jest podejmować działania o charakterze integrującym cały sektor, a wspólnie realizowane projekty w większości dotyczą relacji pomiędzy dostawcą i odbiorcą i mają na celu poprawę pozycji konkurencyjnej konkretnego łańcucha dostaw lub utrwalenie jego rynkowej przewagi. Są jednak sprawy, które utrudniają funkcjonowanie przedsiębiorstw w równym stopniu. Należą do nich problemy związane z obrotem opakowaniami (bardzo uciążliwy i niosący wiele konkretnych zagrożeń problem jakości palet płaskich drewnianych typu EUR), problem wymiany dokumentów elektronicznych w transakcjach handlowych i w rozliczeniach z organami skarbowymi<sup>2</sup>, czy też z czasem otwarcia placówek handlowych, którego różnicowanie według obowiązującego prawa narusza zasady konkurencji wewnątrz sektora.

Podjęcie wspólnych działań zmierzających do usunięcia tego rodzaju problemów, a zwłaszcza pozytywne rezultaty tych działań tworzą klimat dla identyfikacji kolejnych barier i ograniczeń. Ponadto budują kulturę współpracy, która nie eliminując wolności gospodarczej i zasad wolnej konkurencji oraz swobodnego dostępu do rynku, tworzy warunki do bardziej zaawansowanych rozwiązań usprawniających funkcjonowanie łańcuchów dostaw.

Tam, gdzie „wspólnota interesów” nie jest już tak oczywista, problemy nie znajdują prostych rozwiązań.

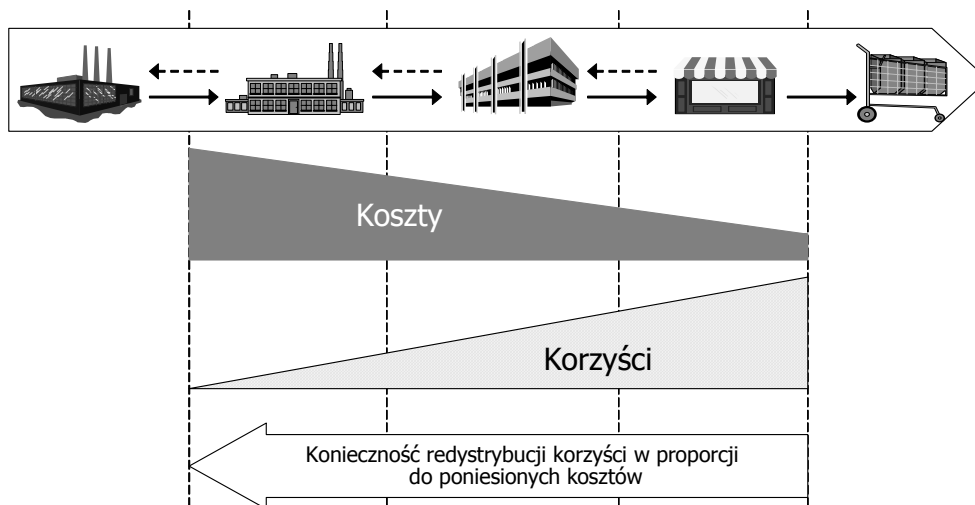
Przykładem jest pogłębiający się brak personelu do prostych prac nie wymagających wysokich kwalifikacji zawodowych, a tym samym prac związanych z relatywnie niskim wynagrodzeniem. Wobec braku personelu do uzupełniania półek sklepowych detaliści żądają od dostawców pakowania produktów w opakowania zbiorcze, które dają się wykorzystać jako część ekspozycji i tym samym redukują pracochłonność związaną z wykładaniem produktów na półkę. Jednym z problemów, które można zaliczyć do wspólnych dla sektora, jest brak standardów

---

<sup>2</sup> Zdumiewający, bo charakterystyczny wyłącznie dla Polski jest problem e-faktury i związanej z nim korekty faktury oraz wynikający z niego w sposób bezpośredni uciążliwy dla podatników problem tworzony przez urzędy skarbowe na gruncie interpretacji przepisów finansowych ograniczających integralność przedsiębiorstw prowadzących działalność w Polsce w zakresie rozwiązań funkcjonujących w Unii Europejskiej.

wymiarowych w zakresie wymiarów półek sklepowych. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest brak możliwości dostosowania kształtu nowego opakowania zbiorczego odpowiadającego wymaganiom łatwego uzupełniania (tzw. opakowanie gotowego na półkę, *Shelf Ready Packaging* – SRP) do regałów będących na wyposażeniu hal sprzedaży różnych detalistów. Producent staje wobec konieczności różnicowania opakowań zbiorczych w zależności od odbiorcy, ten zaś staje przed problemem wykorzystania powierzchni sprzedaży jeżeli opakowanie SRP nie odpowiada swoimi wymiarami wymiarom półki.

Innym problemem, tym razem o podłożu konfrontacyjnym, jest niedostrzeżenie przez odbiorcę ograniczeń producenta (a raczej dystansowanie się od nich) w związku z kosztami wdrożenia nowych opakowań, ich różnicowania dla różnych odbiorców, wykorzystania dotychczas posiadanych linii pakowania i możliwości pakowania w nowe rodzaje opakowań itp. Nie wiadomo, kto miałby ponosić koszty tych opakowań, choć dla detalisty oczywiste jest, że powinien to zrobić producent. Tymczasem rys. 2 pokazuje, w których obszarach łańcucha dostaw koncentrują się korzyści.



Rys. 2. Relacje pomiędzy kosztami i efektami wdrożenia opakowań zbiorczych gotowych na półkę w łańcuchu dostaw

Problem może znaleźć rozwiązanie albo w wyniku konfrontacji (silniejszy narzuci wymagania), albo na gruncie zarządzania łańcuchem dostaw, gdzie wszystkie koszty i korzyści zostaną zidentyfikowane, a partnerzy znajdą sposób, żeby podzielić korzyści proporcjonalnie do wkładu poniesionego na ich uzyskanie.



## *ECR – nowe wyzwania w zarządzaniu łańcuchem dostaw*

Rezerwy w zakresie zrozumienia potrzeb i możliwości, niewykorzystanych pokładów zaufania (które można tworzyć jedynie poprzez wytrwałą, odpowiedzialną i wzajemnie korzystną współpracę) oraz nie odkrytych dotąd lub nie eksploatowanych „pokładów wartości”, które mogą zwiększyć efektywność funkcjonowania łańcucha dostaw, są bardzo duże. Konieczne jest jednak, aby menedżerowie szkolili personel i swoim przykładem inspirowali go do zachowań, które autor określa mianem „myślenia kategoriami łańcuchem dostaw”, a nie do koncentrowania się na zadaniach w optyce nie wykraczającej poza własne stanowisko pracy.

### **Pomiar sprawności działań**

Ze względu na znaczne rezerwy wartości tkwiące wewnątrz łańcucha dostaw bardzo ważne jest, aby spojrzeć na własne rozwiązania biznesowe i efektywność działań z punktu widzenia standardów, jakie kreują w tym zakresie liderzy sektora. Poprawa funkcjonowania łańcuchów dostaw możliwa jest w wielu aspektach. Aby ocenić „stopień dojrzałości” biznesu w zakresie wdrażania rozwiązań na gruncie koncepcji ECR, potrzebne są nie tylko typowe wskaźniki wykorzystywane w controllingu, ale także uzgodnione w ramach sektora kluczowe wskaźniki wykonalności (KPI). ECR Global ScoreCard jest wygodnym narzędziem oceny, której wyniki mogą być wykorzystane do podejmowania działań usprawniających wewnątrz organizacji, ale co ważniejsze, do realizacji działań dostosowawczych w okresie konfiguracji łańcucha lub sieci dostaw. Jest także źródłem informacji na temat funkcjonowania łańcucha dostaw, wartości założonych wskaźników, ich odchyień, sygnałem ostrzegawczym wobec potencjalnych problemów i motorem podejmowania działań korygujących. Wartość tego rodzaju oceny polega na tym, że analiza odbywa się na gruncie relacji zewnętrznych z dostawcami i odbiorcami, co pozycjonuje własną działalność na tle dążenia łańcucha do wyzwania i tworzenia wartości oraz jej wzmacniania. Takie podejście jest zgodnie nie tylko z ideą ECR, ale przede wszystkim z nadrzędnym celem zarządzania łańcuchem dostaw, jakim jest nie tylko skuteczne zaspokajanie popytu na produkt, ale maksymalizacja dostarczanej wraz z nim wartości, która wyróżnia produkt i łańcuch dostaw, zapewniając im trwałą przewagę konkurencyjną.

### **Podsumowanie**

Zarządzanie łańcuchem dostaw to bieżące działania wszystkich tworzących go przedsiębiorstw, których celem jest stała dostępność produktu na półce sklepowej. Ponadto ciągle poszukiwanie wartości ukrytej w wszelkiego rodzaju rezerwach i niedopasowaniach oraz monitorowanie procesów w celu potwierdzania ich efek-

tywności i wczesnego rozpoznawania problemów, aby wyeliminować ich źródła nim problem przerodzi się w kryzys.

Działania, których celem jest poprawa skuteczności i efektywności łańcucha podejmowane są na dwóch frontach: wewnętrznym (obszar zarządzania operacjami) – w przedsiębiorstwach starających się usprawnić swoje wewnętrzne operacje i relacje z bezpośrednimi dostawcami i odbiorcami oraz zewnętrznym (obszar zarządzania łańcuchem dostaw) – na forum łańcucha dostaw, gdzie przedsiębiorstwa dostosowują swoje zachowania do wspólnej strategii działania. Na obu frontach stosuje się zróżnicowane metody działania. Na przykład, aby powstrzymać straty spowodowane kradzieżami wewnętrznymi przedsiębiorstwa, reorganizują funkcjonowanie magazynów, wdrażają procedury kontrolne i systemy monitoringu pracowników. Natomiast w ramach łańcucha dostaw wprowadza się systemy automatycznej identyfikacji, umożliwiające śledzenie ruchu produktów, identyfikację tzw. „gorących miejsc”, w których powstają straty oraz wdrażane są sposoby zarządzania dostawami redukujące czynności personelu wymagające fizycznego dostępu do pojedynczych produktów. Aby wyeliminować w przedsiębiorstwie ryzyko wypadków i uszkodzeń towaru w operacjach magazynowych spowodowanych złą jakością palet, zaostrza się procedury przyjęcia dostawy, a w ich ramach kryteria oceny palet – często subiektywne i powodujące napięcia w relacjach z dostawcami. Natomiast działania podejmowane w ramach łańcucha dostaw ukierunkowane są na ograniczanie tych samych ryzyk poprzez eliminację źródeł przyczyn powodujących, że tego rodzaju palety w ogóle występują w obrocie.

Dla eliminacji problemów logistycznych występujących łańcuchach dostaw należy w większym stopniu wykorzystywać możliwości tkwiące w rozwiązaniach informacyjnych bazujących na standardach identyfikacyjnych i komunikacyjnych oraz koncepcjach współdzielenia się informacją. Bierne metody związane z gromadzeniem zapasów, choć z różnych względów niezbędne dla zapewnienia wymaganego poziomu obsługi, powinny być w większym niż dotąd stopniu wspomagane rozwiązaniami informacyjnymi, które spowodują wyeliminowanie tej części zapasów, których gromadzenie wiąże się z pokryciem niepewności co do właściwego rozpoznania popytu oraz zdolności zareagowania łańcucha dostaw na jego ewentualne zmiany. Jest to zgodne z potrzebą orientowania się łańcucha dostaw na tworzenie wartości i eliminowania jałowych działań, których w sektorze FMCG jest ciągle zbyt wiele.