

USPJEŠNA REAKCIJA NA POTRAŽNJU KUPACA – PROŠLOST I BUDUĆNOST

EFFICIENT CONSUMER RESPONSE – PAST AND FUTURE

Maša Slabinac, univ. spec. oec.

Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru, Odjel za studij trgovine

Županijska 50, 32 000 Vukovar, Republika Hrvatska

Telefon: + 385 (032) 444 688

Fax: + 385 (032) 444 686

E-mail: mslabinac@vevu.hr

Sažetak:

Uspješna reakcija na potražnju kupaca kao proces suradnje između proizvodnje i trgovine, usmjeren na bržu i bolju prilagodbu promijenjenim željama i potrebama potrošača uz što niže troškove, pojavljuje se tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća. Prvotno primijenjen od strane *Wal-Mart*-a (u suradnji s *Procter&Gamble*), vrlo brzo ga preuzimaju i primjenjuju vodeći europski maloprodajni lanci. Za razliku od orijentacije na pojedine dijelove lanca opskrbe, uspješna reakcija na potražnju kupaca (*ECR*, engl. *Efficient Consumer Response*) je usmjeren na povećavanje učinkovitosti cjelokupnog lanca vrijednosti kroz stvaranje bliskih odnosa i zajedničko odlučivanje proizvođača i trgovine na području asortimana, promocije, razvoja i uvođenja novih proizvoda, s jedne strane, te rokovima i količinama opskrbe robom, s druge strane.

U radu se izlažu dosadašnja i buduća dostignuća u primjeni *ECR*-a.

Ključne riječi: *ECR*, opskrbni lanac, vrijednost

Abstract:

Efficient consumer response as a process of cooperation between industry and trade focused to faster, better and less costly adjustment of changed wishes and needs of consumers, developed during the 1990s. Firstly introduced by Wal-Mart, it was very soon acquired and implemented by the leading European retailers, as well. Instead of focusing on individual components of the supply chain, efficient consumer response (*ECR*) is oriented to the increase of efficiency of the entire value chain through development of closer relations between suppliers and retailers and their joint decision making regarding assortment, promotion, new product research and development, on the one side, and delivery schedules, on the other side.

The paper gives the achievements of *ECR* implementation made so far, as well as those that could be gained in the future.

Key words: *ECR*, supply chain, value

1. UVOD

Uspješna reakcija na potražnju kupaca (nadalje *ECR*) predstavlja nastavak koncepcije „brzog odgovora“ nastale i primjenjene u SAD-u tijekom 1980-tih u tekstilnoj i odjevnoj industriji sa svrhom suprostavljanja stranoj konkurenciji smanjivanjem zaliha u opskrbnim lancima, a na temelju sustava isporuke *JIT* proizvodnje.

Odnosi između proizvodnje i trgovine su tradicionalno bili vođeni međusobno suprostavljenim interesima, pri čemu je svaka strana, kroz kratkoročne tržišne transakcije vođene cijenom kao najvažnijim čimbenikom, nastojala ostvariti koristi na račun druge. Nasuprot tome, *ECR* se

pojavljuje kao zajednička inicijativa industrije i trgovine koja naglašava suradničke odnose na temelju kojih se nastoje ukloniti sve neučinkovitosti koje ne stvaraju vrijednost potrošaču te na taj način ostvariti profit.

Najpoznatiji primjer suradnje u kanalima distribucije između proizvodnje i trgovine je onaj između *Wal-Mart*-a i *Procter & Gamble* iz 1985. kada su, uz podršku tehnologije za elektroničku razmjenu informacija (nadalje *EDI*, engl. *Electronic Data Interchange*), kroz pravovremene isporuke i veliki obrtaj zaliha, uspjeli unaprediti učinkovitost robnih tokova.

Novi koncept također naglašava važnost primjene informacijske i komunikacijske tehnologije - prije svega, industrijskih standarda kao što su, *EDI*, skeniranje, barkodiranje i sl., i koja omogućuje integrirano upravljanje informacijskim i robnim tokovima svih aktera te njihovo brzo i pouzdano kretanje kako bi se snizili troškovi i poboljšala usluga kupcu.

Svrha je rada, na temelju dostupne literature, istražiti pojam *ECR*-a i dati doprinos u postavljanju okvira za njegovo buduće istraživanje. Rad polazi od konteksta u kojemu je nastao *ECR*, zatim slijedi obrada definicija, ciljeva, strategija, tehnologija, a zatim i organizacijske strukture i mjernog sustava *ECR*-a. Rad završava s naznakama budućeg razvoja *ECR*-a, a na temelju dosadašnjih prepreka njegovoj primjeni i ostvarenih rezultata.

2. *ECR* – PROŠLOST I BUDUĆNOST

2.1. Nastanak *ECR*-a

Korijeni *ECR*-a potječu iz *SAD*-a kada se 1992. godine na inicijativu vodećih predstavnika industrije robe široke potrošnje (*Uniform Code Council, Grocery Manufacturers of America, Food Marketing Institute, National Food Brokers Association, American Meat Institute*) osniva Radna skupina za *ECR*¹ kao odgovor na smanjenje tržišnih udjela i pada produktivnosti vodećih lanaca supermarketa tijekom kasnih 80-tih i početkom 90-tih godina 20. st. uzrokovanih uvođenjem novih oblika prodavaonica - diskonti, hipermarketi, supercentri, „category killers“ - od strane konkurencije. Zadaća Radne skupine i angažirane konzultantske kuće *Kurt Salmon Associates Inc.* je bila analiza vrijednosnog lanca dobavljač-distributer-potrošač u industriji robe široke potrošnje u cilju utvrđivanja unapređenja u troškovima i uslugama koje bi industrija mogla ostvariti promjenom tehnologije i poslovnih praksi (*Kurt Salmon Associates, 1993, str. IV*). Studija je također trebala obuhvatiti i analizu kanala distribucije trgovaca velikih količina, kao što su *Wal-Mart, Target* i *K-mart*, i njihove učinkovitije poslovne prakse, prvenstveno logističke, primjenjene u alternativnim oblicima poslovnih jedinica, kao što su skladišni klub, superprodavaonice, i sl. Objavom studije pod nazivom *Efficient Consumer Response – Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry* 1993. na konferenciji američkog Instituta za marketing prehrambenih proizvoda², prvi je put uveden pojam *ECR*. Zahvaljujući znatnom potencijalu ušteda (u iznosu od 30 milijardi \$) promjenom dotadašnje prakse, fenomen *ECR* se vrlo brzo širi diljem svijeta. Već je 1994. konzultantska kuća *GEA Consulenti Associati di Gestione Aziendale*, angažirana od strane *Coca-Cola Retailing Research Group Europe*, provela slično istraživanje opskrbnih lanaca robe široke potrošnje u Europi i objavila ih u studiji pod nazivom: *Supplier-Retailer Collaboration in Supply Chain Management*³. Nakon toga je uslijedilo i osnivanje zajedničkog tijela trgovine i

¹ Engl. *ECR Working Group*.

Radnu skupinu *ECR*-a činili su proizvođači, distributeri i trgovački lanci: *Borden Inc., Campbell Sales Company, The Coca-Cola Company, Crown/BBK Incorporated, Kraft General Foods, The Kroger Co., Nabisco Foods Group, Oscar Mayer Foods Corp., The Procter & Gamble Co., Ralston Purina Company, Safeway Inc., Sales Force Companies, Inc., Scrivner, Inc., Shaw's Supermarkets, Inc., Supervalu Inc, The Vons Companies, Inc.* (*Kurt Salmon Associates Inc. Management Consultants*, 1993, str. VI).

² Engl. *FMI - Food Marketing Institute*.

³ Sukladno tome, u Europi se koncept *ECR* prvotno javlja pod pojmom „supplier-retailer collaboration“ - suradnja dobavljač – maloprodavač.

industrije za Europu⁴ u kojemu su ravnopravno zastupljeni i maloprodavači i proizvođači s definiranom misijom - *zajednički rad na boljem, bržem i jeftinijem ispunjavanju želja kupaca* (ECR Europe, 2010, str. 2). Slika 1. prikazuje sadašnje pune članove *ECR Europe* koji predstavljaju velike multinacionalne proizvodne kompanije te internacionalne trgovačke lance koji promoviraju i unapređuju primjenu *ECR*-a u Europi. Prema podacima *ECR Europe* iz 2010., *ECR* platformu za Europu čine 23 nacionalne organizacije koje predstavljaju gotovo 2000 kompanija europskog kontinenta.

Slika 1. Sadašnji puni članovi *ECR Europe*

Puni članovi – maloprodavači	<i>Alliance Boots, Asda, Carrefour, Coop Italia, Metro Group, Royal Ahold, Rewe Group, Sainsbury's, Tesco, Veropoulos Bros</i>
Puni članovi – proizvođači	<i>Barilla, Beiersdorf, Campbell, Coca-Cola, Colgate-Palmolive, Diageo, Groupe Danone, Ferrero, GlaxoSmithKline, Heinken, Henkel, Johnson&Johnson, Kraft Foods, L'Oréal, Nestlé, Procter & Gamble, Redbull, Sara Lee, SC Johnson, Unilever</i>

Izvor: Izradio autor prema ECR Europe (2010): *Membership – Current members – ECR Europe members – all* prema <http://ecr-all.org/upload/iblock/48b/Members%20of%20ECR%20Europe%20efull%20list%20-%20websited.pdf> (pristup 29.08.2011.).

2.2. Definicija *ECR*-a

Definicije *ECR*-a su brojne te *do danas još nema njegove jedinstvene definicije* (Segetlija, 2008, str.334) što je vidljivo iz slijedećeg pregleda:

- *ECR je strategija u industriji robe široke potrošnje u kojoj se distributeri, dobavljači i posrednici zajednički obvezuju na blisku suradnju kako bi isporučili veću vrijednosti potrošaču* (Kurt Salmon Associates, 1993, str.13).
- *ECR je „strateška inicijativa“ za prevladavanje tradicionalnih prepreka između trgovinskih partnera kojom se uklanjaju unutarnje prepreke koje rezultiraju troškovima i vremenom koji dodaju malu ili nikakvu vrijednost potrošaču*⁵
- *ECR je predanost vjerovanju da održivi poslovni uspjeh proizlazi samo od pružanja proizvoda i usluga koji ustrajno ispunjavaju ili nadmašuju zahtjeve i očekivanja potrošača*⁶
- *ECR je zajednička inicijativa članova opskrbnog lanca na unapređivanju i optimiranju značajki opskrbnog lanca i upravljanja potražnjom s ciljem stvaranja koristi za potrošača npr. niže cijene, veća raznolikost, bolja raspoloživost proizvoda* (ECR's International Commerce Institute).
- *Koncept uspješnog odgovora na potrebe potrošača se temelji na pretpostavki „objedinjavanja“ svih suradničkih strategija između proizvođača i trgovine na malo u SAD-u za povećavanje orijentacije na potrošača*⁷

⁴ Engl. *ECR Europe Executive Board* – Izvršni odbor *ECR* Europa.

⁵ Efficient Consumer Response Report ECRE (1996) *European Value Chain Analysis Study, final report*, str.10 prema Reyes, P.M., Bhutta, K. (2005): “Efficient consumer response: literature review”, *International Journal of Integrated Supply Management*, 1 (4), str.348; Kotzab, H. (1999): “Improving supply chain performance by efficient consumer response? A critical comparison of existing ECR approaches”, *Journal of business & industrial marketing*, 14 (5/6), str. 366.

⁶ Efficient Consumer Response Report Europe ECRE (1997) *CEO Overview – Efficient Consumer Response*, str.1 prema Ibidem

⁷ Tietz, B. (1995): „Effiziente Kundenpolitik als Problem der Informationspolitik“, in Trommsdorff, V. (Ed.) *Handelsforschung 1995/96. Informationsmanagement im Handel, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel (F/H) Berlin*, Gabler, Wiesbaden, str.175 prema Kotzab, H. (1999): “Improving supply chain performance by efficient consumer response? A critical comparison of existing ECR approaches”, *Journal of business & industrial marketing*, 14 (5/6), str. 366.

- *ECR je strategijska koncepcija međuorganizacijske suradnje između proizvođača, trgovaca na veliko i trgovaca na malo u kanalu distribucije*⁸
- *ECR je kooperativna strategija stvaranja vrijednosti gdje maloprodavači i dobavljači zajednički primjenjuju suradničke poslovne prakse s krajnjim ciljem ispunjavanja želja potrošača zajednički, bolje, brže i uz niže troškove* (Corsten & Kumar, 2005, str. 81).
- *ECR Europa definira ECR kao globalni pokret u industriji robe široke potrošnje koji je usmjeren na cijeli opskrbeni lanac – dobavljače, proizvođače, trgovce na veliko i trgovce na malo koji zajednički rade kako bi ispunili promjenjive zahtjeve potrošača „bolje, brže i uz niže troškove“*⁹

Neovisno o tome kako definirali ECR, on svakako predstavlja inovativni koncept u kanalima distribucije kojim se optimizacija vrijednosnog lanca postiže stavljanjem potrošača u središte pozornosti. Osim toga, njegova uspješna primjena, uvjetuje međuorganizacijsku suradnju duž cijelog opskrbnog lanca prvenstveno kako bi se smanjilo korištenje radnog kapitala i ostvarili međusobni *win-win-win* odnosi a zatim i unapredili rezultati sveukupne industrije robe široke potrošnje. Drugim riječima, ECR uvodi promjene u industriji robe široke potrošnje koje se djelomice odnose na promjenu: *a) stava putem orijentacije na bolju uslugu potrošaču, b) tehnologije putem korištenja unapređenih informacijskih sustava u svrhu snižavanja troškova i poboljšavanja produktivnosti svih sudionika unutar postojećeg sustava i c) organizacije uvođenjem unutarorganizacijske i međuorganizacijske suradnje u svrhu postizanja ciljeva navedenih pod b)* (Cain, J.L., 1995., str.15). Noviji pogledi proširuju proučavanje ECR-a i na području tzv. koopedicije koja kombinira kooperaciju i konkurenciju s teorijom igara odnosno kod koje *suradnja između različitih poduzeća kao konkurentska opcija postoji sve više kao ravnopravni i istodobni postupak pored izravne konkurencije. U središtu postavke koopedicije je analiza i ocjena potencijala kooperacije s motrišta subjektivnog položaja konkurenta u shvaćanju kupca* (Segetlija, 2006., str. 451). Ukoliko trgovinski subjekt u ulozi kupca ocjeni da kroz suradnju s pojedinim ponuđačem može ostvariti vrijednost koju nije moguće ostvariti s drugima, tada treba ući u suradničke odnose. Time istovremeno, veću vrijednost ostvaruje i cijeli vrijednosni lanac.

2.3. Ciljevi ECR-a

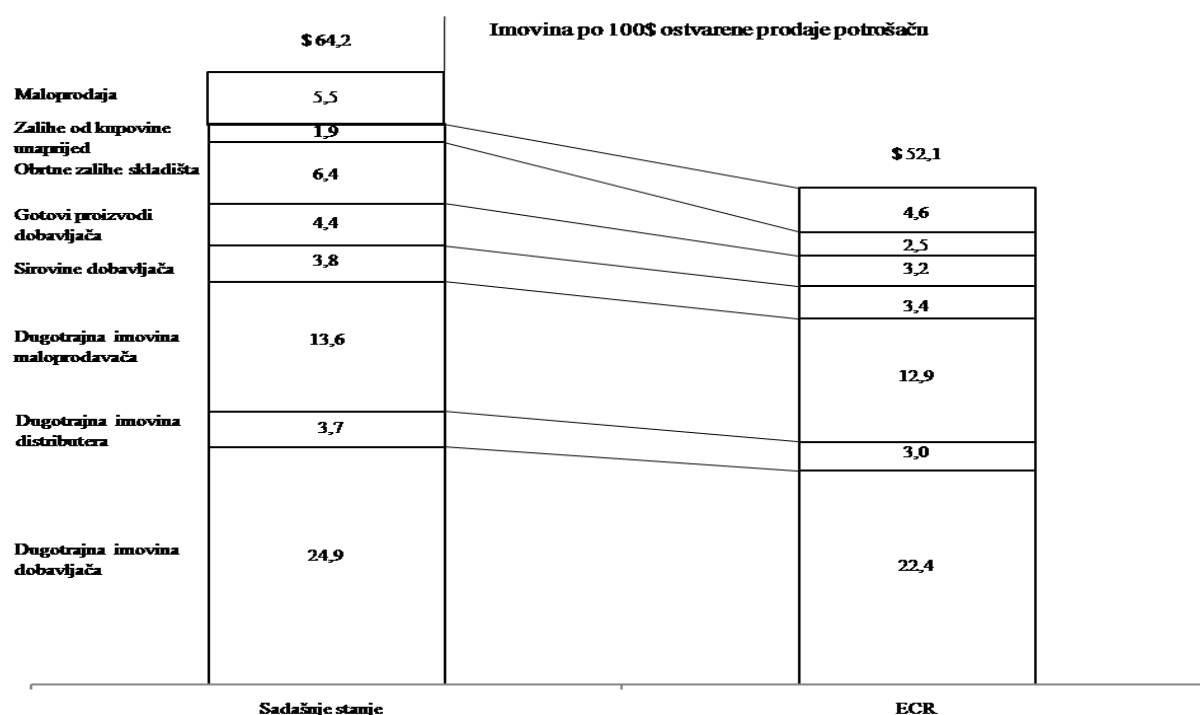
Cilj ECR-a je re-inženjeringom dotadašnjeg „push“ sustava izgraditi agilni „pull“ sustav u kojemu sudionici cijelog opskrbnog lanca stvaraju nove odnose međuovisnosti i u kojemu *je ponašanje kupaca pri kupovini impuls za procese proizvodnje i logistike* (Segetlija, 2009., str. 83). Agilnost sustava se ostvaruje učestalim i brzim tokom točnih i pravovremenih informacija u okruženju bez papirologije, primjenom EDI-sustava, što u konačnici ima pozitivni učinke na skraćivanje ciklusa naručivanja, visinu zaliha te troškove i učinkovitost cijelog lanca. Drugim riječima, cilj ECR-a je *izgraditi uzvratni sustav kojim upravlja potrošač i u kojem distributeri i dobavljači rade zajedno kao poslovni saveznici s ciljem maksimiziranja zadovoljstva potrošača i minimiziranja troškova* (Kurt Salmon Associates, 1993., str.1). Trgovina na malo i proizvođači usko surađuju kako bi na prodajnim mjestima prikupili informacije o potrošačima na temelju kojih bi isporučili veću vrijednost koja *nastaje kroz bolje proizvode, bolje asortimane, bolju*

⁸ Pfohl, H. Ch.: Informationfluß in der Logistikkette, in: Pfohl, H. Ch.: Informationfluß in der Logistikkette, 12. Fachtagung der Deutschen Gesellschaft für Logistike.V., 24.Juni 1997., Darmstadt, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 1997., str.1-45, str. 23 i slj. prema Segetlija, Z. (2008): *Uvod u poslovnu logistiku*, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, str. 334.

⁹ Fiddis, C. (1997) *Manufacturer - Retailer Relationship in the Food and Drink Industry: Strategies and tactics for power*, FT Retail & Consumer Publishing, Pearson Professional, London, str.40 prema Fernie, J. (2001): “Retail logistics” in Brewer, A.M., Button, K.J., Hensher, D.A. ed.: *Handbook of logistics and supply chain management*, Emerald Group Publishing, str. 382

raspoloživost zaliha, bolje pogodnosti, bolje cijene i koja se isporučuju kroz opskrbni lanac koji je učinkovitiji, brži, koji bolje odgovara na potrebe potrošača i koji je jeftiniji (Kurt Salmon Associates, 1993., str.13). Prema studiji Kurt Salmon Associates, cjelovita reforma opskrbnih lanaca i uspješna primjena ECR-a u SAD-u bi rezultirala ukupnim uštedama u lancu opskrbe u iznosu od 30 milijardi \$ ostvarene uglavnom smanjenjem zaliha duž cijelog opskrbnog lanca za 41 % i skraćivanjem ciklusa narudžbe sa 104 na 61 dan. U konačnici, i prosječne potrošačke cijene bi se smanjile za približno 11 % (slika 2.). Ostvarenje znatnih ušteda pokazale su i studije izrađene za Europu – studija Coca-Cola Retailing Research Group (ukupne uštede na razini industrije bi rezultirale smanjenjem prosječnih potrošačkih cijena za 2-3 %) te konzultantske kuće Coopers & Lybrand (smanjenje prosječnih potrošačkih cijena za 5,7%). Kasnija studija iz 1995. uključuje i novi element, EUL (engl. *Efficient Unit Loads*) – efikasno rukovanje tovarnim jedinicama¹⁰ – što dodatno povećava potencijal ušteda (ukupno smanjenje prosječnih potrošačkih cijena za 6,9 %).

Slika 2. Struktura imovine u opskrbnom lancu robe široke potrošnje



Izvor: Kurt Salmon Associates Inc. Management Consultants (1993): *Efficient Consumer Response – Enhancing consumer value in the grocery industry*, Food Marketing Institute, Washington, DC, str. 32

Osim financijskih koristi (smanjenje zaliha i veća produktivnost dugotrajne materijalne imovine) i nižih troškova (uklanjanjem svih suvišnih aktivnosti i procesa koji ne stvaraju novu vrijednost), primjena ECR-a kao *win-win-win* strategije osigurava i nematerijalne koristi svim uključenim stranama (slika 3.).

¹⁰ Segetlija, Z. (2006): *Trgovinsko poslovanje*, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, str. 241.

Slika 3. Nematerijalne koristi ECR-a

Potrošač	povećani izbor i pogodnost kupovine, smanjene nedostatne zalihe, svježiji proizvod
Distributer	povećana lojalnost potrošača, veće znanje o potrošačima, unapređeni odnosi s dobavljačima
Dobavljač	smanjen trošak nedostatnih zaliha, povećan integritet branda, unapređeni odnosi s distributerima

Izvor: Kurt Salmon Associates Inc. Management Consultants (1993): *Efficient Consumer Response – Enchasing consumer value in the grocery industry*, Food Marketing Institute, Washington, DC, str. 5

Strategije ECR-a

S obzirom da se ECR odnosi na unapređenje performanse cijele industrije robe široke potrošnje, predviđen je skup novih strategija i procesa čijom se primjenom ostvaruju sve navedene koristi. To su:

1. *ESA* (engl. *Efficient Store Assortment*) – efikasno oblikovanje asortimana na razini filijale - prodavaonice¹¹ – optimalnim asortimanom na razini prodavaonice optimiraju se zalihe, maksimizira se proizvodnost prodajne površine i zadovoljstvo potrošača.
2. *ER* (engl. *Efficient Replenishment*) - efikasno popunjavanje zaliha¹² – cilja u „srce“ logističkog procesa (Alvarado & Kotzab, 2001, str. 193) s obzirom da optimizira vrijeme i troškove u sustavu pružanjem pravog proizvoda na pravom mjestu u pravo vrijeme, u pravoj količini i na najučinkovitiji mogući način (Kurt Salmon Associates, 1993, str.45). Kako su najveći potencijali ušteda upravo u ovome dijelu, *ER* predstavlja jednu od najvažnijih strategija za uspješnu primjenu ECR-a koja integrira informacijske i robne tokove duž cijelog opskrbnog lanca. Na temelju POS podataka o stvarnoj potražnji započinje proces popunjavanja što omogućuje niže troškove zaliha, kraće vrijeme naručivanja, češće isporuke te zadržavanje iste razine usluge kupcu.
3. *EP* (engl. *Efficient Promotion*) – efikasno unapređenje prodaje¹³ - usklađivanje promocijskih aktivnosti između proizvođača i maloprodavača čime se, kroz ujednačeni tok kupljenih količina od strane maloprodavača, smanjuje „efekta-biča“ te održava stabilnost proizvođačkih cijena.
4. *EPI* (engl. *Efficient Product Introduction*) – efikasno uvođenje novog proizvoda¹⁴ – suradnja svih sudionika opskrbnog lanca od samog početka razvoja i uvođenja novih proizvoda za koje postoji potražnja potrošača s ciljem minimiziranja troškova i stope neuspjelog uvođenja novih proizvoda (Reyes & Bhutta, 2005, str. 351).

U okviru europskog modela ECR-a od 1995. se uvodi i *EUL* kako bi se unapredila učinkovitost i djelotvornost sadašnjih i budućih opskrbnih lanaca promicanjem harmonizacije i integracije transportnih i skladišnih jedinica (ECR Europe, 1997, The Efficient unit load report, str.5).

Slika 4. i slika 5. prikazuju skup dvaju najvažnijih programa ECR-a i, sukladno tome, uobičajenu podjelu strategija ECR-a na dva dijela – strategije i pripadajuće procese na strani ponude (*ER*, *EDI*, *EUL*) u kojima dominira logistika (procesno orijentirana kooperacija) te strategije i pripadajuće procese na strani potražnje (*ESA*, *EP* i *EPI* koje se razvijaju u okviru *CM*-a) u kojima dominira marketing i orijentacija na kupca (programski - relacijski -orijentirana kooperacija).

¹¹ Segetlija, Z. (2006): *Trgovinsko poslovanje*, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, str. 242.

¹² Segetlija, Z. (2006): *Trgovinsko poslovanje*, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, str. 241.

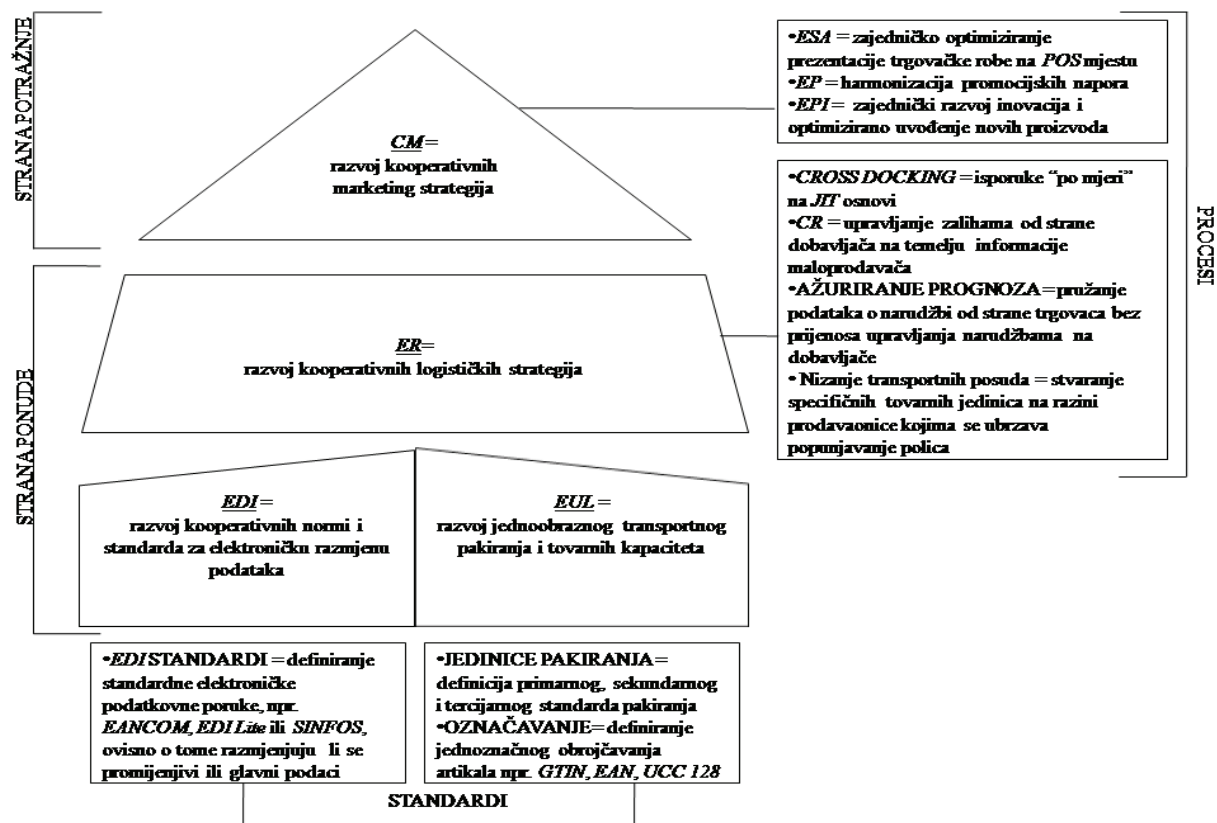
¹³ Segetlija, Z. (2006): *Trgovinsko poslovanje*, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, str. 242.

¹⁴ Ibidem.

CM (engl. *Category management*) je proces maloprodavač/dobavljač u upravljanju kategorijama kao stratejskim poslovnim jedinicama koji, stavljajući isporuku vrijednosti za potrošača u središte pozornosti, stvara veće poslovne rezultate (ECR's International Commerce Institute). Pri tome, kategoriju proizvoda predstavlja jasno određena, upravljiva grupa proizvoda / usluga koje potrošači poimaju kao međupovezane i/ili zamjenjive u zadovoljavanju svojih potreba (ECR's International Commerce Institute). Fokus ECR-a u svezi upravljanja grupama roba je dostaviti stvarnu informaciju putem digitaliziranja opskrbnog lanca (Bhutta et al., 2002, str. 200) i na temelju toga omogućiti proizvođačima i trgovini zajedničko utvrđivanje optimalne dubine i širine/raznolikosti asortimana za svaku prodavaonicu čime se maksimizira prodaja uz minimalne troškove i korišteni prodajni i skladišni prostor.

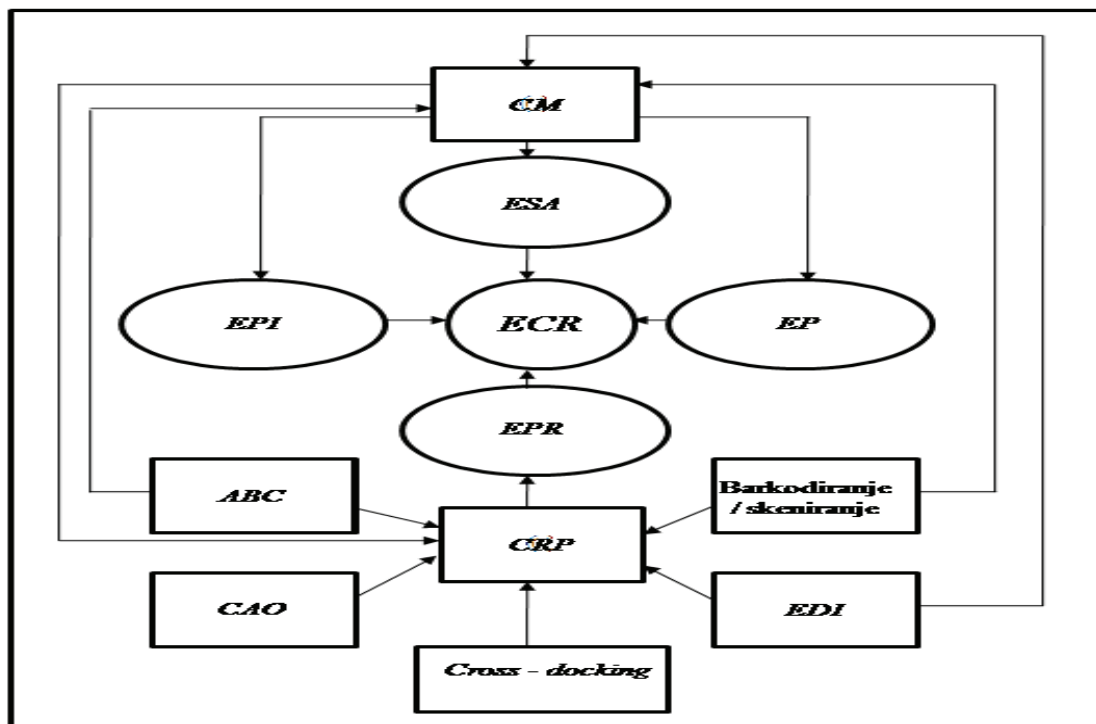
CRP (engl. *Continuous Replenishment Program*) – program kontinuiranog nadopunjavanja podržava ER povezujući aktere kanala distribucije u glatkom i kontinuiranom kretanju roba od proizvođača / trgovine na veliko do potrošača. Svrha je CRP ostvariti uzvratni i točan tok proizvoda u prodavaonicu, uz minimalno držanje i rukovanje zalihama (ECR's International Commerce Institute).

Slika 4. Generički model ECR poslovnog procesa



Izvor: Prilagođeno prema Aastrup, J. et al. (2008): "A model for structuring efficient consumer response measures", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36 (08), str. 593

Slika 5. ECR čimbenici i odnosi



Izvor: Prilagođeno prema Kurnia, S. et al. (1998): *Efficient consumer response: A preliminary comparison of U.S. and European Experiences*, prema <http://www.uni-koblenz.de/~swatmanp/pdfs/kurnia.bled98.pdf>, str. 3 (pristup 03.09.2010.)

2.4. Tehnologije ECR-a

Programi i strategije u okviru ECR-a se ostvaruju kroz aktivnu primjenu tehnologija koje omogućuju uklanjanje neučinkovitosti i snižavanje troškova na razini cijele grane uz osiguravanje bolje usluge kupcu. Unapređenja potpomognuta tehnologijom se odnose na stalnu povezanost poslovnih partnera u lancu, prijenos točnih i pravovremenih informacija u svezi prodanih količina i stanja zaliha, smanjeni udio ljudskog rada te unapređenja u skladištenju i otpremi. Kurnia et al. (2002) navodi sljedeće tehnologije:

1. *Barkodiranje/skeniranje* – omogućuje točno i brzo prikupljanje informacija te njihovu razmjenu s trgovinskim partnerima
2. *EDI* među trgovinskim partnerima koji se temelji na standardnim formatima dokumenata i transakcijskim postavkama pri čemu se uklanja mogućnost nastanka pogriješaka prilikom unošenja ili tumačenja podataka, veća je brzina obrade primljenih podataka uz, općenito, niže troškove i nove usluge. U okviru ECR-a, *EDI* se smatra ključnim čimbenikom s obzirom da omogućuje intraorganizacijsko i interorganizacijsko povezivanje trgovinskih partnera.
3. *Prijelazno skladištenje* (engl. *cross – docking*) – podrazumijeva dostavu naručenih količina od strane dobavljača u distributivni centar gdje se vrši komisioniranje i otprema u prodavaonice pri čemu se ubrzavaju robni tokovi od dobavljača do prodavaonice izbjegavajući pri tome procese skladištenja i manipulacije.
4. *Računalski podržano naručivanje* (CAO, engl. *Computer Assisted Ordering*) – sustav temeljen na podacima o maloprodaji (skenirani tekući i povijesni podatci sa POS-a, podatci o dostavljenim količinama i prognoziranim količinama buduće prodaje) koji automatski generira narudžbe za popunjavanje u prodavaonici kada razina zaliha na polici padne ispod prethodno određene razine (ECR's International Commerce Institute). Prednosti CAO-a su, prije svega, niži

troškovi, smanjena ovisnost o ljudskom radu, niže zalihe, a zatim i unapređenja u skladištenju i otpremi.

5. *ABC metoda* (ABC, engl. *Activity-Based Costing*) – metoda obračuna troškova na temelju aktivnosti čime se dobiva bolji uvid u troškove te omogućuje povećavanje profitabilnosti cijelog lanca opskrbe uklanjanjem ili smanjivanjem onih aktivnosti koje ne stvaraju vrijednosti (Bhutta et al., 2002, str. 202).

Sukladno brzom razvoju tehnologije, ECR se također unapređuje. Novu generaciju ECR-a predstavlja CPFR (engl. *Collaborative Planning, Forecasting & Replenishment*) – kooperativno planiranje, prognoziranje i nadopunjavanje zaliha - u kojem svi sudionici u opskrbnom lancu zajednički upravljaju procesima planiranja i prognoziranja i dijele neophodne informacije (ECR's International Commerce Institute). CPFR podržava nova tehnologija - Internet i B2B što omogućuje i bolje i brže upravljanje opskrbnim lancem. Također, barkodiranje danas zamjenjuje Data Synch/ RFID tehnologija, EDI ustupa mjesto novim tehnologijama koje se temelje na Internetu, a ECR se, sukladno tome, i dalje proširuje i drugim bitnim elementima kao što su: stvaranje vrijednosti za kupca (engl. *Shopper value creation*), optimizacija transporta (engl. *Transport optimization*), itd.

Prema tome, ECR prakse se odnose na tri glavna područja suradnje proizvođač – maloprodavač: (1) na strani upravljanja potražnjom, ili suradničke prakse kojima se potiče potražnja potrošača kroz poticanje zajedničkih marketing i prodajnih aktivnosti; (2) na strani upravljanja ponudom, ili suradničkim praksama kojima se optimizira ponuda, s naglaskom na zajedničke logističke aktivnosti i aktivnosti u lancu opskrbe; i (3) omogućavatelji i integratori, ili suradnička informacijska tehnologija i alati za unapređenje procesa za potporu zajedničkim odnosnim aktivnostima (Corsten & Kumar, 2005, str. 80 - 81).

Prema Aastrupu, ovisno o stupnju prihvaćanja ECR-a te s time u svezi i stupnja međuovisnosti, koordinacije, suradnje te kvalitete konkurencije, moguće je razlikovati: ECR na razini industrije koji se odnosi na prihvaćanje zajedničkih standarda (EAN, EDI, itd); mrežni ECR koji zajedničke standarde nadograđuje prihvaćanjem zajedničkih procesa (*cross-docking*) te ECR partnerstvo kao najviši stupanj u kojemu se zajednički provodi CM (Aastrup et al., 2008, str. 592 - 593).

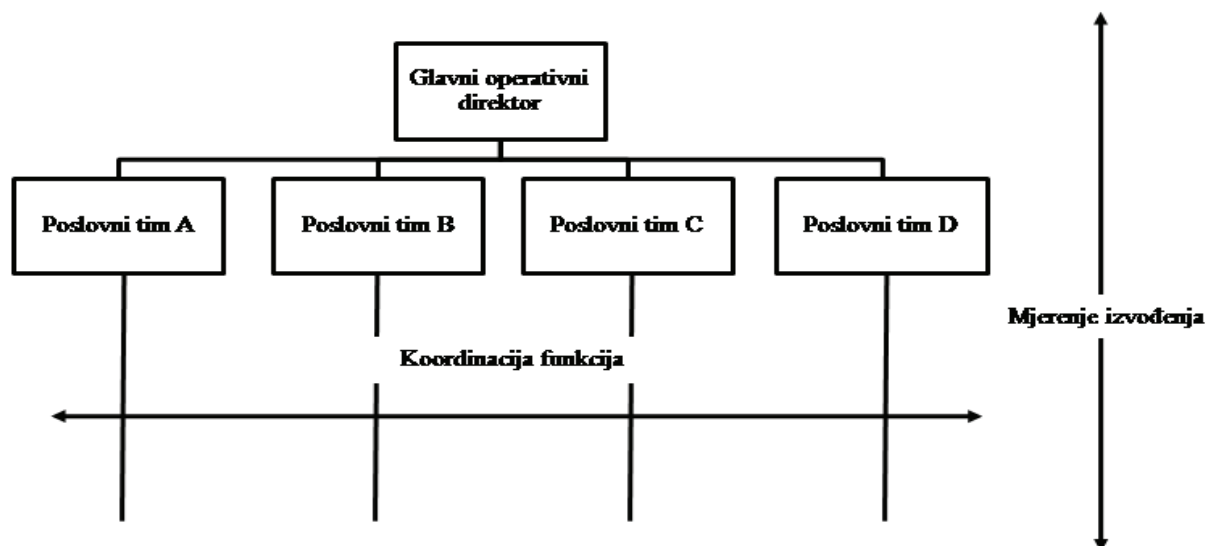
2.5. Organizacijska struktura i mjerni sustav

Tradicionalna funkcionalna organizacijska struktura, koja podržava suparničke odnose maloprodavač – dobavljač te unutarorganizacijsko razdvajanje među odjelima, ne podupire uspješnu primjenu ECR-a. Neometano odvijanje robnih i informacijskih tokova uz podršku informacijske tehnologije, zahtijeva transformaciju funkcionalne organizacijske strukture u projektnu koja je usmjerena na kupca i u kojoj se timovi, formirani oko kategorije proizvoda, koordiniraju na funkcionalnoj razini (Slika 6.). Štoviše, s obzirom da ECR predstavlja integraciju sudionika opskrbnog lanca u informacijskom menadžmentu, granice će, kako između funkcija unutar organizacije tako i između sudionika lanca, postupno nestati a svi akteri će se smatrati jednim entitetom, koji se može promatrati kao virtualna organizacija vođena zajedničkim ciljem¹⁵ – zadovoljavanjem potreba kupca uz istovremeno ostvarivanje učinkovitosti. Kako je za postojanje virtualne organizacije na interorganizacijskoj razini presudan čimbenik orijentacija na odnose (management odnosa) što podrazumijeva samostalnost organizacija, spremnost na suradnju, zajedničku viziju, povjerenje, predanost i dugoročnu orijentaciju (Aastrup, J. et al., 2008, str. 594), u središtu konkurentske borbe i uspješne primjene ECR-a više nije cijena već sposobnost aktera za stvaranje suradničkih odnosa duž cijelog lanca. Drugim riječima, kao rezultat, konkurenti više neće

¹⁵ Preiss, K. Goldman, S.L. and Nagel, R.N. (1996). Cooperate to compete, Van Nostrand Reinhold prema Kurnia, S., Johnston, R.B. (2000): *Assesing the Mutuality of ECR Benefits, Costs and Risks* prema <http://disweb.dis.unimelb.edu.au/staff/sherahk/Papers/WorkingPaper3.pdf> (pristup 13.09.2010.), str. 1.

biti kompanije među sobom, već će to postati lanci opskrbe ¹⁶. Također, sustav nagrađivanja je također prilagođen poticanju suradničkih odnosa. U okviru CM-a, timovi snose odgovornost za uspjeh kategorije, a na temelju stope povrata na uloženu imovinu ocjenjuje se profitabilnost svakog dobavljača i proizvoda te se odlučuje o daljnjem unapređenju odnosa i povećavanju profitabilnosti pojedinog artikla ili linije proizvoda.

Slika 6. Organizacijska struktura usmjerena na kupca



Izvor: Kurt Salmon Associates Inc. Management Consultants (1993): *Efficient Consumer Response – Enchasing consumer value in the grocery industry*, Food Marketing Institute, Washington, DC, str. 98.

2.6. Budućnost ECR-a

Budućnost ECR-a ovisi o preprekama njegove primjene. Već sama studija *Kurt Salmon Associates* ukazuje na moguće prepreke za brzo usvajanje ECR-a. Prije svega to su: *nedovoljna svijest među potencijalnim strateškim partnerima o prilikama, koristima i principima ECR-a, izostanak podrške najvišeg rukovodstva za poticanje promjena poslovnih praksi,..., dodatno vrijeme i trošak za razvijanje vlastitih inačica sustava i praksi koje su ostali već primjenili, dodatno vrijeme i trošak za učenje i služenje suradničkim sustavima, nedostatak tehničkog znanja, računovodstveni sustav koji ne mjeri koristi ECR praksi* (Kurt Salmon Associates, 1993, str. 111). Detaljniji pregled, na temelju provedenog istraživanja u SAD-u iz 1995. i u Europi iz 1997., daju Slika 7. i Slika 8. I dok su stavovi proizvođača i u SAD-u i u Europi identični, pri čemu kao najveću prepreku ističu nevoljko dijeljenje informacija od strane kupaca, razlike u razmišljanjima trgovine na malo postoje s obzirom na različito vrjednovanje najvažnijih prepreka u primjeni ECR-a – nefleksibilnost/ nekompatibilnost informacijskih sustava između organizacija, nedostatak jasnog plana implementacije te konfliktne prioritete u svezi resursa.

¹⁶ Daugherty P.J., Ellinger, A.E. and Gustin, C.M. (1996). Integrated Logistics: achieving logistics performance improvements. *Supply Chain Management*, 1 (3), 23-33; Montezemolo, G. (1997). Optimizing Distribution Networks. *Business Europ.* 37, 9-10. prema Ibidem.

Slika 7. Prepreke uspješnoj primjeni ECR-a – SAD 1995.

Ocjena	Proizvođači u SAD-u	Maloprodavači u SAD-u
1	Kupčevo nevoljko dijeljenje informacija	Nefleksibilni informacijski sustav
2	Kupčeve sposobnosti nisu na traženoj razini	Nedostatak jasnog plana
3	Konfliktni prioriteti za resurse	Konfliktni prioriteti za resurse

Izvor: Kurnia, S. et al. (1998); *Efficient consumer response: A preliminary comparison of U.S. and European Experiences*, prema <http://www.uni-koblenz.de/~swatmanp/pdfs/kurnia.bled98.pdf>, str. 9 (pristup 03.09.2010.).

Slika 8. Prepreke uspješnoj primjeni ECR-a – Europa 1997.

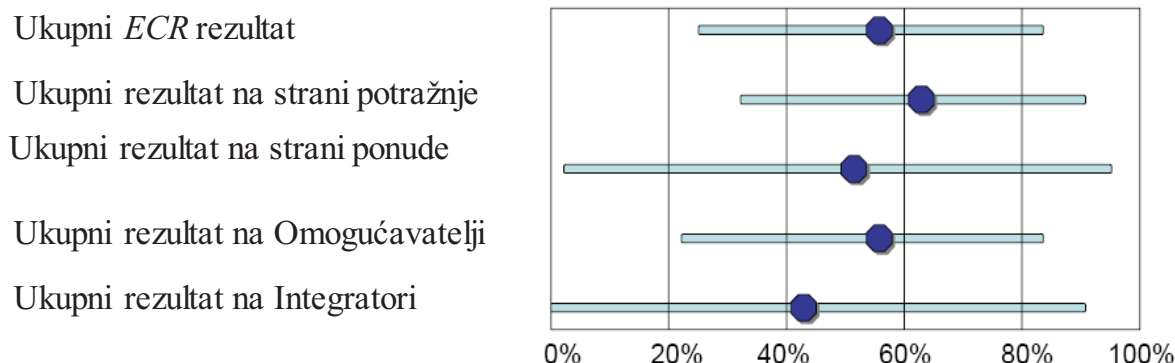
Ocjena	Proizvođači u Europi	Maloprodavači u Europi
1	Kupčevo nevoljko dijeljenje informacija	Problemi funkcionalnih područja
2	Kupčeve sposobnosti nisu na traženoj razini	Konfliktni prioriteti za resurse
3	Konfliktni prioriteti za resurse	Nefleksibilni informacijski sustav

Izvor: Kurnia, S. et al. (1998); *Efficient consumer response: A preliminary comparison of U.S. and European Experiences*, prema <http://www.uni-koblenz.de/~swatmanp/pdfs/kurnia.bled98.pdf>, str.10 (pristup 03.09.2010.).

Aastrup et al. navodi kako se prepreke u primjeni ECR-a mogu grupirati u one u svezi koncepta ECR-a npr. početne investicije i troškovi implementacije, postizanje kritične mase i nedostatak standarda i mjernog sustava, zatim prepreke u svezi sposobnosti i predanosti uključenih tvrtki npr. tehničke sposobnosti i ekspertne vještine, odgovarajuće organizacijske vještine i orijentacija, i nužna podrška top-managementa, prepreke u svezi neophodne orijentacije na suradnju npr. stavovi prema dijeljenju informacija, ..., uporaba moći, nedostatak povjerenja, nejednaka alokacija koristi i rizika te prepreke u svezi nerazumijevanja koristi od ECR-a odnosno nedostatka sustavnog povjerenja npr. percipirane koristi uključenih strana (Aastrup et al., 2008, str. 595).

Unatoč tome što je ECR prisutan već gotovo dva desetljeća, njegova primjena nije u skladu s početnim očekivanjima te su ove prepreke i dalje aktualne. I dok većina tvrtki u industriji robe široke potrošnje primjenjuje strategije ili tehnologije ECR-a, i dalje su rijetki slučajevi njegovog cjelokupnog provođenja. Prema izvješću *ECR Europe* iz 2005, u razdoblju 1995 – 2005, primjena ECR-a u Europi je dovela do ušteda u iznosu od 18 milijardi € i prosječnog smanjenja potrošačkih cijena od 3,6% (*ECR Europe*, 2005, str.16). U budućem razdoblju, potpunom primjenom ECR-a, potrošačke cijene bi se trebale sniziti za dodatnih 3,3% (u odnosu na procjene iz 1995.), dok se očekuju daljnje uštede u iznosu od 28 milijardi € te rast prodaje u iznosu od 42 milijardi € (*ECR Europe*, 2005., str.23).

Slika 9. Usvojenost ECR-a u Europi



Izvor: ECR Europe(2005): *The Case for ECR – A review and outlook of continuous ECR adoption in Western Europe*, prema http://ecr-all.org/upload/iblock/880/pub_2005_case_for_ecr_full_reportmodified.pdf, str.10 (pristup 02.09.2010.).

Prema istom izvoru, prosječna stopa primjene ECR-a u Zapadnoj Europi iznosi 57,5 % (Slika 9.), što je ujedno i najviše stopa primjene u odnosu na druga područja na kojima je rasprostranjen ECR. Osim toga, najveća dostignuća u primjeni ECR se odnose na potražnu (prodajnu) stranu (što je uglavnom posljedica najviše rasprostranjenog CM –a) te u primjeni standarda. S druge strane, rezultati ostvareni na strani ponude (opskrbe) znatno variraju među ispitanicima te je stoga i niža prosječna vrijednost. Isto vrijedi i za integratore, prije svega zbog potrebnih znatnih investicija za njihovu implementaciju ili zbog i dalje nedovoljnog znanja o njima (uglavnom CPFR i ABC metode obračuna troškova). Nadalje, bitno je još spomenuti kako vodeći usvajatelji ECR-a u Zapadnoj Europi imaju prosječno 5,7% bolju razinu usluga, 10 dana kraći ciklus naručivanja za gotove proizvode, te prosječno 4,9% veću raspoloživost proizvoda na policama u odnosu na one koji nisu primjenili ECR prakse ili im je primjena na niskoj razini. Također, kod velikog broja vodećih usvajatelja ECR-a vrijeme dostave je do 48 sati.

ZAKLJUČAK

Svrha je rada bila, na temelju dostupne literature, istražiti pojam ECR-a i dati doprinos u postavljanju okvira za njegovo buduće istraživanje. Sukladno tome, u radu se, polazeći od ECR-ova nastanka, dalje nastavlja s definicijama, ciljevima, obradom strategija, tehnologije te organizacijske strukture i mjernog sustava ECR-a. Završni dio se odnosi na dosadašnje prepreke primjeni ECR-a i ostvarene rezultate koji ukazuju na njegovu još uvijek nedovoljnu cjelovitu primjenu. Unatoč tome što su obrađeni elementi ECR-a poznati širom svijeta već gotovo dva desetljeća, u budućnosti se i dalje očekuje njegova daljnja primjena kako od strane uspješnih vodećih usvajatelja, tako i od onih koji tek trebaju napustiti tradicionalne win-lose paradigme, a u svrhu prijenosa pozitivnih učinaka na sve sudionike i cijeli lanac vrijednosti.

LITERATURA

Aastrup, J., Kotzab, H., Grant, D.B., Teller, Ch., Bjerre, M. (2008): "A model for structuring efficient consumer response measures", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36 (08), str. 590 – 606.

Alvarado, U.Y., Kotzab, H. (2001): „Supply chain management The Integration of Logistics in Marketing“, *Industrial Marketing Management*, 30 (2), str. 183 – 198.

- Bhutta, K.S., Huq, F., Maubourguet, F. (2002): „Efficient Consumer Response – Increasing Efficiency through Cooperation“, in S. Seuring, M. Goldbach, ed.: *Cost Management in Supply Chains*, Berlin: Springer Verlag, str. 195 – 212.
- Bhutta, M.K.S. (2005): *Efficient Consumer Response: Some Global Issues* prema [http://www.swdsi.org/swdsi05/Proceedings05/paper_pdf/Bhutta_ECR_SWDSI_05formatted%20\(T3D1\).pdf](http://www.swdsi.org/swdsi05/Proceedings05/paper_pdf/Bhutta_ECR_SWDSI_05formatted%20(T3D1).pdf) (pristup 30.08.2010.).
- Bloomberg, D.J., LeMay, S., Hanna, J.B. (2006): *Logistika*, MATE: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb
- Bujas, Ž. (2001): *Veliki englesko-hrvatski rječnik*, Treće izdanje, Nakladni zavod Globus, Zagreb
- Cain, J.L. (1995): “Efficient Consumer Response” Meets “Total Food Industry Systems”, *Journal of Food Distribution Research*, 26 (1), str. 14 - 17 .
- Fernie, J. (2001): “Retail logistics” in Brewer, A.M., Button, K.J., Hensher, D.A. ed.: *Handbook of logistics and supply chain management*, Emerald Group Publishing, str. 379 – 390
- Capps, Jr. O., Griffin, J. M. (1998): “Effects of a Mass Merchandiser on Traditional Food Retailers”, *Journal of Food Distribution Research*, 29 (1), str. 1-7.
- Collin, P. (2006): *Englesko-hrvatski poslovni rječnik*, Školska knjiga, Zagreb.
- Corsten, D., Kumar, N. (2005): “Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption”, *Journal of Marketing*, 69 (3), str. 80 - 94.
- GS1 Croatia (2009): *Korištenje sljedivosti u opskrbnom lancu da bi se udovoljilo čekivanjima kupaca vezanim uz sigurnost proizvoda*, prema <http://ecr-all.org/wp-content/uploads/41-ECR-blue-book.pdf> (pristup 15.02.2010.).
- ECR Europe (1997): *The Efficient Unit Loads Report*, prema http://ecr-all.org/wp-content/uploads/pub_1997_efficient_unit_loads.pdf (pristup 26.08.2010.).
- ECR Europe (2005): *The Case for ECR – A review and outlook of continuous ECR adoption in Western Europe*, prema http://ecr-all.org/upload/iblock/880/pub_2005_case_for_ecr_full_reportmodified.pdf. (pristup 02.09.2010.).
- ECR Europe (2005): *The Case for ECR – Driving Implementation*, prema http://www.globalscorecard.net/live/download/ecr_related.asp. (pristup 23.09.2011.).
- ECR Europe (2010): *The value of membership* prema <http://ecr-all.org/files/ECR-Europe-full-membership-presentation-July-2010.pdf>. (pristup 03.09.2010.).
- ECR Europe (2011): *Membership – Members of ECR Europe efull list – websited.pdf* prema <http://ecr-all.org/upload/iblock/48b/Members%20of%20ECR%20Europe%20efull%20list%20-%20websited.pdf> (pristup 29.08.2011.).
- ECR's International Commerce Institute: *Glossary* prema <http://www.ecr-institute.org/about-ici/glossary> (pristup 31.08.2010.).
- Ferišak, V. (2006): *Nabava, politika, strategija, organizacija, management*, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naklada, Zagreb.
- Kotzab, H., Teller, C. (2003): “Value adding-partnerships and co-opetition models in the grocery industry”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33 (3), str. 268 – 281.
- Kotzab, H. (1999): “Improving supply chain performance by efficient consumer response? A critical comparison of existing ECR approaches”, *Journal of business & industrial marketing*, 14 (5/6), str. 364 – 377.
- Kurnia, S. et al. (1998): *Efficient consumer response: A preliminary comparison of U.S. and European Experiences*, prema <http://www.uni-koblenz.de/~swatmanp/pdfs/kurnia.bled98.pdf> (pristup 03.09.2010.).
- Kurnia, S., Johnston, R.B. (2000): *The issue of Mutuality in ECR adoption: A case study* prema <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20000178.pdf> (pristup 31.08.2010.)

- Kurnia, S., Johnston, R.B. (2000): *Assesing the Mutuality of ECR Benefits, Costs and Risks* prema <http://disweb.dis.unimelb.edu.au/staff/sherahk/Papers/WorkingPaper3.pdf> (pristup 13.09.2010.)
- Kurnia, S., Betts, J., Johnston, R.B. (2002): *Understanding the Diffusion of Efficient Consumer Response: An Australian Survey Study* prema <http://dl.acs.org.au/index.php/ajis/article/viewFile/198/172> (pristup 31.08.2010.) .
- Kurt Salmon Associates Inc. Management Consultants (1993): *Efficient Consumer Response – Enhancing consumer value in the grocery industry*, Food Marketing Institute, Washington DC prema <http://www.scribd.com/doc/34237806/Efficient-Consumer-Response-Enhancing-Consumer-Value-in-the-Grocery-Industry-1993> (pristup 01.09.2010.)
- Reyes, P.M., Bhutta, K. (2005): “Efficient consumer response: literature review”, *International Journal of Integrated Supply Management*, 1 (4), str.346-386
- Segetlija, Z. (2009): „Problemi distributivne trgovine u lancu stvaranja vrijednosti u Hrvatskoj“ u: *IX Međunarodni znanstveni skup: „Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu“*, Osijek, Hrvatska: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2009, str. 79 – 96
- Segetlija, Z. (2008): *Uvod u poslovnu logistiku*, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek
- Segetlija, Z. (2008): “Tehnologija i strategija maloprodaje”, *Suvremena trgovina*, 33 (3), str. 44 – 50
- Segetlija, Z. (2006): *Trgovinsko poslovanje*, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek.