

Michał Kuściński

Atrakcyjność koncepcji logistycznych - ECR i karta wyników

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 27, 37-44

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MICHAŁ KUŚCIŃSKI

Uniwersytet Szczeciński

ATRAKCYJNOŚĆ KONCEPCJI LOGISTYCZNYCH – ECR I KARTA WYNIKÓW

Streszczenie

Wiedza o kondycji firmy i wiarygodne dane to kluczowe czynniki w sztuce zarządzania przedsiębiorstwem. Decyzje muszą być podejmowane coraz szybciej i precyzyjniej. Wiedza o tym, jaką decyzję należy podjąć w celu osiągnięcia krótko- i długoterminowych celów, jest źródłem siły i trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Odpowiedzią na takie zapotrzebowanie jest karta wyników.

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany otoczenia rynkowego wymuszają na przedsiębiorstwach ciągłe dostosowywanie się, alternatywą jest po prostu przegrana na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Dziś już nie wystarczy tanio wytwarzać produkty o wysokiej jakości, trzeba także zwracać uwagę na obsługę klienta oraz przepływ produktów i informacji w łańcuchu logistycznym, wykraczającym poza wewnętrzzakładowy system produkcyjny. Jest to istotny i bardzo ważny wyróżnik innowacyjnych przedsiębiorstw. Zmieniająca się perspektywa wymusza na przedsiębiorstwach coraz elastyczniejsze podejście do systemów sterowania produkcją, by uzyskać przewagę konkurencyjną. Automatyzacja przepływu informacji daje efekty ekonomiczne tylko wtedy, gdy jest połączona z jednoczesnym usprawnieniem przepływu towarów. Na stykach kontaktów z partnerami handlowymi występują nieefektywne operacje przekazywania informacji o towarach, jak i samych towarów. Prace nad

analizą tych barier zarówno między partnerami handlowymi, jak i wewnętrznymi doprowadziły do wypracowania strategii ECR. Tylko jak ją skutecznie wdrożyć? Może za pomocą karty wyników? Na początku należy jednak rozszyfrować dokładnie skrótowiec ECR oraz główną ideę tej koncepcji.

ECR oznacza po angielsku: *Efficient Consumer Response*. *Efficient* – określa działanie efektywne, ekonomiczne, wyregulowane, dające rezultaty przy minimalnym nakładzie pracy i wysiłku, zdolne do wytwarzania tego, co jest wymagane; *Consumer* – osoba, konsument, który kupuje lub używa dobra i usługi; *Response* – odpowiedź lub ruch powstały na skutek bodźca lub jakiejś akcji, odwzajemnienie, reakcja. Jak można teraz zauważyć, ECR to sposób na wywołanie pozytywnej reakcji klienta, przynoszącej korzyści zarówno dla niego samego, jak i dla sprzedawcy. ECR ma zatem na celu reorganizację starych sposobów handlu produktami i towarami częstego zakupu. System ten to strategia zarządzania łącząca dystrybutorów, dostawców, detalistów i dostawców usług logistycznych w całym łańcuchu dostaw, prowadząca do połączenia ich wspólnych wysiłków mających na celu dostarczenie możliwie największej wartości dla konsumenta. ECR przenosi element konkurencji na zewnątrz łańcucha dostaw, stając się źródłem jego przewagi konkurencyjnej w otoczeniu rynkowym. Poprzez skupienie się na efektywności raczej wszystkich komponentów systemu, a nie pojedynczych elementów powoduje on redukcję całkowitych kosztów, zapasów i zasobów, przyspieszając jednocześnie obieg informacji oraz produktów i podnosząc całkowitą użyteczność całego łańcucha dla końcowego klienta. Celem ECR jest stworzenie wrażliwego i sterowanego przez konsumenta systemu, którego rytm pracy uzależniony jest od aktualnego (dziennego) zapotrzebowania na rynku, w którym wszyscy uczestnicy są sojusznikami w biznesie, zastępując nieefektywne relacje między nimi typu wygrany–przeegrany na wygrany–wygrany (czyli prawie jak kooperacja w tworzeniu wartości dla klienta).

Należy zwrócić uwagę na zupełnie inne rozumienie celów pracy każdego ogniwa łańcucha w porównaniu z tradycyjnymi sposobami handlu i dystrybucji. Każdy podmiot pracuje nie tylko w celu uzyskania zysków lub innych korzyści tylko dla siebie, lecz dla wszystkich jednostek gospodarczych mających swój udział w łańcuchu. Dzięki temu tworzy się sieć wzajemnych powiązań opartych w bardzo wysokim stopniu na zaufaniu i wiedzy, ponieważ każda wartość wniesiona dla jakiegokolwiek uczestnika podnosi efektywność i wydajność systemu jako całości, przyczyniając się do dodania wartości każdemu partnerowi, a tym

samym także jednostce, która tę wartość wniosła. Szybkość reakcji na zmiany rynkowe i minimalizacja kosztów całkowitych mogą być osiągnięte dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii informatycznych umożliwiających elektroniczny obieg dokumentów i informacji bez zbędnych opóźnień, zafałszowań lub ich zaginięcia zarówno u partnerów handlowych, jak i pomiędzy nimi. Ogromne znaczenie ma także definiowanie, a co za tym idzie późniejsze eliminowanie procesów, które zwiększają koszty i czas bez tworzenia wartości dodanej¹. Należy jednak spełnić minimum pięć podstawowych zasad określających główne sfery działania, aby uznać za pomyślne wdrożenie koncepcji ECR:

1. Skupić działania firmy na dostarczaniu lepszej wartości dla konsumenta: lepszego produktu, lepszej jakości, lepszego asortymentu, lepszej usługi magazynowej, lepszych udogodnień, przy mniejszym koszcie całkowitym łańcucha.

2. ECR musi być kierowany przez liderów biznesu zdeterminowanych do wykorzystania szansy zdobycia określonych profitów z wymiany starych paradygmatów stosunków handlowych typu wygrany–przegry na przynoszące obu stronom zyski sojusze typu wygrany–wygrany.

3. Właściwa i na czas informacja musi być użyta jako podpora efektywnego marketingu, produkcji i decyzji logistycznych. Ta informacja ma przepływać zewnętrznie pomiędzy partnerami handlowymi poprzez system elektronicznej wymiany danych – EDI, a wewnętrznie ma wpływać na najbardziej produktywnie i wydajnie wykorzystanie jej w komputerowym systemie.

4. Produkt musi przepływać z maksymalizacją procesów, które dodają wartości, od końca linii produkcyjnej/ punktu pakowania do koszyka konsumenta tak, aby zapewnić mu pożądaną produkt o właściwym czasie.

5. Musi być zastosowany powszechny i konsekwentny system pomiaru jakości funkcjonowania łańcucha i system nagradzania, które skupiałyby się na efektywności całego systemu ECR (to jest większej wartości poprzez zredukowane koszty, niższy poziom zapasów, lepsze wykorzystanie zasobów), muszą być jasno określone potencjalne nagrody (to jest wzrost przychodu lub zysku) i zapewniony sprawiedliwy podział tych nagród.

Warto zwrócić uwagę, że w przedstawionej koncepcji bardzo wyraźne jest dążenie do równoważenia podaży z popytem przez budowanie takich powiązań produkcyjno-handlowych, które mają na celu zapewnienie szybkiej

¹ Akcesorium dodawane do produktów lub usług przez firmy przed wprowadzeniem produktu do odbiorców, www.investorwords.com.

reakcji i w konsekwencji uzyskanie zakładanego poziomu efektywności realizacji dostaw do klienta.

1. W jak sposób sprawić, aby wdrożenie ECR było skuteczne

W przypadku ECR weryfikatorem kierunków działania, jak również generowanych korzyści jest karta wyników (*ECR Scorecard*). Karta wyników wykorzystywana jest do oceny stopnia przygotowania przedsiębiorstwa do implementacji ECR. Karta wyników zakłada przedstawienie strategii w postaci zestawu mierzalnych celów niezbędnych do realizacji misji firmy. Służy do zapewnienia spójności między celami a podejmowanymi działaniami, mierzenia i kontroli efektów działań strategicznych oraz motywującego oddziaływania na pracowników. Pojawiają się już także artykuły mówiące o *Balanced Scorecard* (BSC), czyli o zrównoważonej karcie wyników i o strategicznej karcie wyników.

2. Czym więc ona dokładnie jest

Jest to narzędzie do stałego monitorowania skuteczności realizacji zaplanowanej strategii rozwoju firmy. BSC może być wykorzystywana nie tylko przez wielkich i znaczących uczestników obrotu gospodarczego, ale także mała firma może wdrożyć i śledzić kilka kluczowych dla niej wskaźników. Każda firma, która cokolwiek w swojej działalności planuje, a plany te mają mieć sens, ma (powinna mieć) narzędzie do mierzenia stopnia osiągnięcia tych planów. Najczęściej są to plany sprzedaży uzupełnione ewentualnie rentownością. Oceniane są (mierzone) okresowo, na przykład miesięcznie, kwartalnie, rocznie. Niestety, ta metoda ma poważną wadę: mamy obraz efektu końcowego, który nie uwzględnia niefinansowych aspektów działalności, takich choćby jak jakość produktów czy rotacja kadry albo ocena efektywności pracy itp. Często więc mamy sytuację, w której śledzimy przychody (być może nawet rosnące), ale nie zauważamy postępującego procesu degradacji firmy. Jak już to dostrzegamy, często jest za późno. Z tego powodu firmy często kontrolują na bieżąco wskaźnik płynności finansowej, co chroni je przed niespodziewanym bankructwem, ale tylko przed tym. Karty wyników umożliwiają natomiast śledzenie wyników z wykorzystaniem prostych podsumowań. Korzystając z karty wyników, można, przeglądając status kluczowych miar, dokonać oceny wydajności organizacji. Ponadto można utworzyć osobne karty wyników do śledzenia różnych miar wydajności opisujących dane aspekty organizacji, takie jak finanse, operacje, stopień zadowolenia klientów itd. Na przykład w zastosowaniach biznesowych

można za pomocą kart wyników śledzić marże zysku, dane na temat retencji pracowników, stopień zadowolenia klientów lub sprzedaż konkretnej usługi, np. pocztowej. Na bieżąco wyciągać z tego wnioski, które następnie powinny stanowić przyczynek do szybkiej decyzji/reakcji menedżera. Na początku należy jednak zdefiniować mierniki tego sukcesu, a następnie monitorować postępy i reagować na odchyłki od planu. Do tego właśnie służy zrównoważona karta wyników. Autorami koncepcji zrównoważonej karty wyników są Robert S. Kaplan i David P. Norton, którzy pogrupowali wskaźniki oceny na cztery obszary mierzenia:

- finanse,
- klient,
- procesy,
- zasoby ludzkie.

Każdy z tych obszarów obejmuje pomiar zdefiniowanej grupy mierników poprzez podanie dla każdego z nich:

- celu (np. zwiększenie lojalności klientów),
- wskaźnika (np. *churn*²),
- założeń (np. zmniejszenie wskaźnika *churn* do wartości 5%),
- działań (np. wprowadzenie programów lojalnościowych).

Balanced Scorecard z jednej strony jest przykładem metamorfozy od narzędzia pomiaru efektywności do „systemu zarządzania wspomagającego wdrożenie strategii”, z drugiej – ilustracją konwergencji metod. W tym ostatnim przypadku *Balanced Scorecard* wykazuje podobieństwo do *hoshin kanri*³, japońskiego podejścia do zarządzania strategicznego. Karta wyników

² Jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami jest radzenie sobie z migracją klientów. Waga zagadnienia zapobiegania odejściom klientów jest coraz większa ze względu na konieczność sprostania z jednej strony coraz silniejszej konkurencji, a z drugiej coraz większym wymaganiom klientów oczekujących wyższej jakości za niższą cenę. Migracja klientów dotyka coraz szerszej grupy branż. Przeciwdziałanie migracji jest korzystne, ponieważ koszty pozyskania nowego klienta są zazwyczaj wyższe niż utrzymania obecnych klientów. Warto też zwrócić uwagę, że długoterminowa współpraca z klientem powoduje zwiększenie całkowitej wartości klienta w dwóch aspektach: bezpośrednim – poprzez zwiększenie przychodów, i w nieco szerszym znaczeniu – lojalni, długookresowi klienci stanowią najlepszą promocję dla firmy i produktu.

³ Zgłaszanie propozycji usprawnień jest w japońskich przedsiębiorstwach ukierunkowane poprzez przyjęcie celów dla każdego poziomu organizacji. Metoda opracowania i monitorowania celów nosi nazwę *hoshin kanri* i jest uważana za kręgosłup *kaizen*. Instytut Jurana definiuje ją jako systematyczny proces zachodzący w całej organizacji, polegający na ustalaniu i osiągnięciu długoterminowych celów związanych z jakością poprzez rozwinięcie strategii organizacji na departamenty i jednostki (M.M. Mellum, C. Collett).

powstała natomiast niezależnie od Porterowskiego opracowania, chociaż można dostrzec, iż obydwie koncepcje reprezentują „ten sam pogląd na temat strategii”. Różnica pomiędzy BSC a łańcuchem wartości Portera dotyczy sposobu maksymalizacji wartości. Zintegrowane podejście, będące związkiem dwóch wymienionych metod, rozpoczyna, zdaniem Ćwiklińskiego, czwartą generację zrównoważonych kart wyników, których głównym wyróżnikiem jest właśnie podejście procesowe⁴.

3. Główne zadania

Zadaniem karty wyników jest koordynowanie najważniejszych obszarów strategicznych firmy. Projekt strategicznej karty wyników to zestaw miar wyróżnionych z czterech perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju oraz ich wzajemnej interakcji.

Tabela 1

Projekt strategicznej karty wyników

Perspektywy	Charakterystyka
Finansowa	Przedstawiona za pomocą mierników finansowych, które umożliwiają ocenę efektów finansowych wdrożonej strategii. Określa, w jaki sposób realizowana strategia wpływa na kondycję ekonomiczną firmy
Klientów	Celem jej jest określenie segmentów rynku, w których przedsiębiorstwo zamierza konkurować. Wykorzystuje się tu mierniki, które odzwierciedlają udział firmy w obsłudze klientów, poziom ich zadowolenia
Procesów wewnętrznych	Przedstawiona za pomocą wskaźników odnoszących się do procesów tworzących wartość dla klienta
Rozwoju	Przedstawiona za pomocą mierników, które pokazują podstawy długoterminowego rozwoju i doskonalenia

Źródło: opracowanie na podstawie: E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.

⁴ Przez procesy należy rozumieć logiczne ciągi następujących po sobie lub równoległych czynności (działań), które prowadzą do spełnienia oczekiwań klienta zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego poprzez dostarczanie mu wyrobu, usługi i dokumentacji zgodnych z jego wymaganiami. Są one definiowane także jako współdziałanie ludzi, maszyn, urządzeń oraz metod działania skierowanych na wykonanie wyrobu lub usługi (E. Skrzypek).

4. Efekt zastosowania karty wyników

Karta wyników wskazuje więc na popełnione w przeszłości błędy i pokazuje, co poszło nie tak, jak planowano. Firma może się uczyć na tych błędach i podejmować lepsze decyzje w przyszłości. Daje to jasny i przejrzysty obraz, jak firmy i ich komórki funkcjonalne działają na rzecz osiągnięcia celów strategicznych. Składa się ze wskaźników równoważących wskaźniki finansowe i operacyjne – dlatego właśnie karta wyników nazywana jest często zrównoważoną. Do stworzenia tej karty wykorzystuje się mierniki wynikowe, zwykle o charakterze mierzalnym, oraz mierniki prognozujące. Informacje przez nie generowane są niezmiernie istotne dla kadry kierowniczej na poszczególnych poziomach organizacyjnych. Pozwala dokładnie monitorować dotychczasową działalność oraz, co ważne, wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w przyszłości.

Kryteria pomiaru i ich definicje		Podmiot realizujący	Poziomy realizacji				
Kryterium	Definicja		Żadnych działań i planów	Żadnych działań, ale rozwój planów	Niski poziom implementacji	Zaawansowana implementacja	Pełna implementacja
			0	1	2	3	4

Rys. 2. Schemat karty wyników ECR

Źródło: A. Braniecka, *ECR, Efficient Consumer Reponse – łańcuch dostaw zorientowany na klienta*, ILIM, Poznań 2004, s. 142.

5. Najważniejsze zalety zrównoważonej karty wyników:

- W jej skład wchodzi proste i logicznie dobrane wskaźniki.
- Jest użytecznym narzędziem w kontroli osiągania strategicznych celów przedsiębiorstwa.
- Przejrzyste ujmuje działalność przedsiębiorstwa, jego jednostek w całości kształcie celów i sposobów ich osiągania.
- Może być wykorzystywana w całej firmie poprzez departamentowe karty dokonań, jak również karty dokonań dla indywidualnych pracowników. Pozwala to na synchronizację działań wszystkich komórek i indywidualnych pracowników w celu osiągnięcia strategicznych celów przedsiębiorstwa.
- Dobrze wpływa na pracowników, motywując ich do efektywnego działania.

Podsumowanie

Rzetelna wiedza o kondycji firmy i wiarygodne dane są kluczowymi czynnikami w sztuce zarządzania przedsiębiorstwem. Decyzje muszą być podejmowane coraz szybciej i precyzyjniej. Wiedza o tym, jaką decyzję należy podjąć w celu osiągnięcia krótko- i długoterminowych celów, jest źródłem siły i trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Odpowiedzią na takie zapotrzebowanie jest właśnie karta wyników.

Implementacja ECR jest także szansą dla przedsiębiorstw dążących do zwiększenia efektywności działania oraz poszukujących dróg dalszego rozwoju. ECR jest także doskonałym narzędziem do restrukturyzacji określonych sektorów rynku wewnętrznego w procesie jego transformacji do wymagań wolnego handlu. Obecny rynek i wymogi strategii marketingowych obligują do zmian w prowadzeniu działalności przedsiębiorstw. Konieczne jest odejście od strategii produkcji zorientowanej na wydajność, o wiele istotniejsze w planowaniu strategicznym staje się zorientowanie na płynny przepływ materiałów w zależności od asortymentu produkcji, produkcję według zleceń klientów, w systemie ciągłym oraz w partiach uwzględniających potrzeby klientów przy jednoczesnej minimalizacji kosztów. Według tej dość młodej i jednocześnie atrakcyjnej koncepcji logistycznej przy podejmowaniu decyzji strategicznych należy uwzględniać nie tylko możliwości i interesy własnego przedsiębiorstwa, ale także sytuację na rynku, a więc dostawców i odbiorców.

Czy podobne rozwiązania wpłyną na zmianę poziomu atrakcyjności wielu firm? Z całą pewnością! Zależać jednak to będzie od stopnia zdeterminowania zarządzających oraz dostrzeżenia w odpowiednim momencie potrzeby zmian.

THE ATTRACTIVENESS OF LOGISTICS CONCEPTS – ECR AND SCORECARDS

Summary

Reliable knowledge about the condition of the company and reliable data are the most important thing in the art of business management. Decisions must be made faster and accurately. Knowledge of what decision must be made to achieve short and long-term goals is a source of strength and company's competitive advantage. The answer to such a demand is the scorecard.

Translated by Michał Kuściński