

Rafał Kalisz*

ZASTOSOWANIE STRATEGII ECR W ZARZĄDZANIU SIECIOWYM PRZEDSIĘBIORSTWEM BRANŻY MOTORYZACYJNEJ

W artykule wykazano, że aktualne uwarunkowania rynku zmuszają wielkie koncerny motoryzacyjne do dostosowywania ofert do osobistych preferencji klientów. Dla spełnienia tego wymogu i zarazem sprawnego zarządzania skomplikowanymi strukturami składającymi się z setek firm mających za naczelne zadanie usatysfakcjonowanie klientów przy jednoczesnym generowaniu zysku należy zbudować reagujący bezpośrednio na określone potrzeby konsumenta system, który zapewni efektywny przepływ informacji, produktów oraz środków finansowych.

Słowa kluczowe: ECR, sieć, przemysł samochodowy

ECR STRATEGY USE IN NETWORK COMPANY MANAGEMENT OF AUTOMOTIVE INDUSTRY

This work shows that present conditions of car market is forcing the car manufacturers to personalize their commercial offer in order to increase customer's satisfaction. To achieve that and be still able to efficiently manage this multi company structure which consists of hundreds of firms which main goal is to provide customer satisfaction and create profit in the same time they must create self-responding to consumer's needs system that could assure smooth information, products and capital flow throughout the entire chain of supply.

Keywords: ECR, network, automotive industry

1. UWARUNKOWANIA RYNKU MOTORYZACYJNEGO

Biorąc pod uwagę dzisiejsze uwarunkowania rynku motoryzacyjnego cechującego się znaczącą przewagą podaży nad popytem, należy stwierdzić, że samochód winien być dostosowany do potrzeb i możliwości klienta. Oznacza to, że samochód winien być dokładnie taki, jakiego życzy sobie klient, i dostępny od zaraz.

Aby temu sprostać, firmy motoryzacyjne podejmują dwojakiego rodzaju działania. Z jednej strony mają one na celu dostosowanie części cech produktu do wymagań określonego segmentu odbiorców, z drugiej zaś strony stosowane są działania zmierzające do dopasowania części cech produktu do indywidualnych wymagań danego klienta.

* Dział Administracji i Kontroli Zarządzania, Fiat Auto Poland S.A.

Segmentacja odbiorców dostosowuje produkt do wymagań danej grupy klientów, co odbywa się w dużej mierze w fazie projektowania produktu. Wówczas zostają określone wielkość oferowanego produktu, jego podstawowe cechy funkcjonalne, jak również kanon stylizacyjny samochodu. Efektem końcowym tych działań jest stworzenie siatki produktu określającej m.in. parametry techniczne, dostępne wersje nadwozia oraz poziomy standardowego wyposażenia pojazdu.

Personalizacja produktu polega na dostosowaniu do osobistych preferencji klienta tych cech użytkowych, w przypadku których jest to z technicznego punktu widzenia możliwe. Chodzi tu przede wszystkim o kolorystykę nadwozia oraz wyposażenie dodatkowe samochodu.

Ze względu na ograniczone możliwości precyzyjnego definiowania preferencji poszczególnych grup odbiorców producentom winno zależeć na umożliwieniu klientowi podjęcia decyzji co do wyboru jak największej ilości cech funkcjonalnych produktu. Taka możliwość wpłynie pozytywnie na poziom satysfakcji klienta w momencie podejmowania przez niego decyzji o zakupie. Niemniej jednak sprostanie tej nowej polityce nakłada na producentów konieczność dostosowania systemów planowania produkcji do nowych wymogów stawianych przez rynek.

Poza zwiększeniem ingerencji klienta, system planowania produkcji oraz zarządzania nią winien spełniać dodatkowe wymogi takie, jak:

- szybkość działania,
- elastyczność,
- bezbłądność,
- ekonomiczność.

Kolejnym czynnikiem utrudniającym skoordynowanie zarządzania procesem produkcji jest powszechnie występujący w branży motoryzacyjnej outsourcing. W odróżnieniu od czasów początku produkcji masowej samochodów, w których to producent samochodów był zarazem producentem każdego elementu samochodu, opon oraz właścicielem szwalni produkujących obicia siedzeń.

W dniu dzisiejszym pojęcie *core-business* w branży samochodowej zostało zawężone do takich funkcji, jak:

- montaż samochodów,
- R&D – badania i rozwój,
- funkcje handlowe/marketingowe.

Powyższe funkcje stanowią element centralny w procesie tworzenia produktu, aczkolwiek analizując ten proces przez pryzmat tworzenia wartości samochodu, należy uznać, że stanowią one w niektórych przypadkach jedynie jego margines, natomiast przewodnią rolę w udziale w kosztach wytworzenia produktu odgrywają dostawcy. Do sprawnego zarządzania tak skomplikowaną strukturą składającą się z setek firm, mającą za naczelną zadanie usatysfakcjonowanie klienta przy jednoczesnym generowaniu zysku, można zastosować strategię ECR.

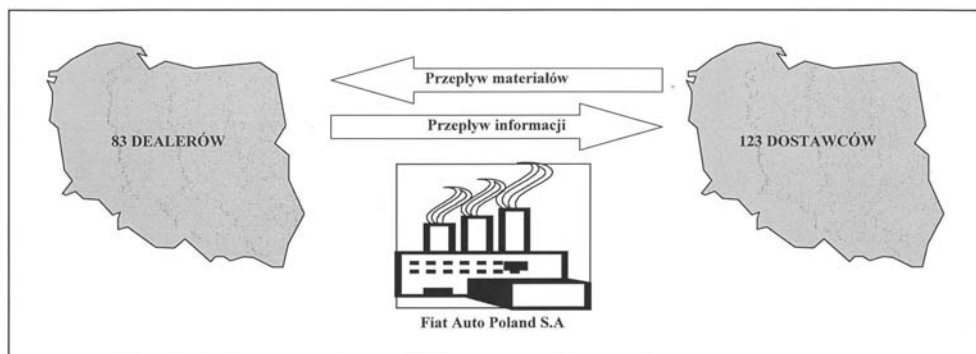
ECR jest strategią zarządzania stosowaną w łańcuchach dostaw towarów konsumpcyjnych – głównie spożywczych – częstego zakupu. Kurt Salmori Associates zdefiniowało

ECR jako strategię w branży spożywczej, gdzie dostawcy i dystrybutorzy ściśle ze sobą współpracują w ramach łańcucha dostaw w celu dostarczenia konsumentowi jak największej wartości [1]. Zgodnie z jej założeniami, przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe, jak również inni uczestnicy łańcucha (np. oferenci usług logistycznych) ściśle ze sobą współpracują w celu lepszego, szybszego i efektywniejszego zaspokojenia potrzeb klienta. Nadrzędnym celem ECR jest zbudowanie wydajnego kosztowo systemu, który bezpośrednio reaguje na określone potrzeby konsumenta, opartego na partnerskich więziach między dostawcami, dystrybutorami i sprzedawcami oraz zorientowanego na maksymalne usatysfakcjonowanie klienta. Umożliwić to ma funkcjonalny przepływ informacji – w uzgodnionym standardzie informatycznym – poprzez skomputeryzowany system oraz efektywny przepływ produktów od linii produkcyjnych aż po punkty sprzedaży, przy założeniu optymalizacji tych przepływów i minimalizowania nakładów ze strony uczestników łańcucha [2].

Można wymienić cztery zasady, na których opiera się klasyczna koncepcja ECR [1]:

- 1) przedsiębiorstwa nieustannie dążą do maksymalizacji wartości dostarczanych konsumentom poprzez oferowanie w odpowiednim asortymencie coraz doskonalszych, lepiej dostępnych produktów przy ciągłym zwiększaniu komfortu zakupów i jednoczesnym obniżaniu kosztów funkcjonowania całego łańcucha;
- 2) we wdrażanie koncepcji ECR w pełni angażują się liderzy poszczególnych ogniw łańcucha, którzy są zdeterminowani, aby osiągnąć korzyści dzięki zastąpieniu starej zasady dominującej w kontaktach handlowych – *win-lose* – przez obopólnie korzystne alianse strategiczne;
- 3) dokładny i szybki przepływ informacji wspiera decyzje marketingowe, produkcyjne i logistyczne, podnosząc ich efektywność;
- 4) maksymalizacja procesów dodających wartość towarzyszy przepływowi produktów od linii produkcyjnych aż do rąk klienta, gwarantując dostępność właściwych produktów we właściwym czasie.

Należy w tym miejscu zauważyć, że proces sprzedaży towarów konsumpcyjnych różni się od sposobu sprzedaży samochodów. Ponadto struktury łańcucha dostaw towarów konsumpcyjnych są różne w stosunku do struktur branży motoryzacyjnej, niemniej jednak pryncypia pozostają takie same – usatysfakcjonować klienta. Do niedawna planowanie operatywne produkcji samochodów odbywało się na szczeblu centralnym, gdzie po opracowaniu paru poziomów wyposażenia standardowego samochodu z niewielką siatką dostępnych opcji dodatkowych oraz po oszacowaniu cennika produktów, w oparciu o badania rynku, ustalano plany produkcyjne danego modelu w danym poziomie wyposażeniowym. Obecnie planowanie operatywne produkcji winno odbywać się w oparciu o zamówienia z sieci dealerskiej robione na podstawie faktycznego zapotrzebowania rynku. Dokonywanie zamówień winno odbywać się poprzez sieć łączy informatycznych dających możliwość wyboru modelu, dostosowania jego wyposażenia, kolorystyki nadwozia oraz wnętrza, wyboru rodzaju tkaniny obiciowej, rodzaju silnika etc. Dla zrozumienia wielkości, zasięgu oraz złożoności takowego systemu informatycznego spróbujmy przeanalizować polski fragment struktur organizacyjnych Fiata Auto Poland S.A.



Rys. 1. Przepływ materiałów i informacji w zintegrowanym łańcuchu dostaw Fiata Auto Poland S.A.

Rysunek 1 przedstawia zaledwie wycinek struktury obejmującej sieć sprzedaży na rynku polskim oraz dostawców lokalnych. Należy dodać, że rysunek ten bazuje na danych z roku 2004 i od strony sprzedażowej obejmuje zaledwie 13,5% wyprodukowanych w fabryce tyskiej samochodów; liczba dostawców uwzględnia jedynie podmioty polskie, do których należałoby dodać 169 podmiotów zagranicznych dostarczających materiały bezpośrednio do produkcji.

W czym zatem należałoby dopatrywać się podobieństw pomiędzy rynkiem artykułów konsumpcyjnych a branżą motoryzacyjną? Aby zauważyć podobieństwo, należałoby na moment potraktować sieci sprzedaży jako integralną część producenta samochodów i sprowadzić je do roli supermarketu. Jeśli końcowy produkt wyobrazimy sobie jako kosz z zakupami, wtedy wybór dostępnych towarów w sklepie będzie uzależniony, w bardzo dużym uproszczeniu, od ilości dostępnych usług, opcji oraz możliwości doboru dodatkowego wyposażenia. Samochód składa się z takich niezbędnych do funkcjonowania elementów, jak karoseria, podwozie, silnik, koła, powłoka lakiernicza etc., oraz elementów dodatkowych – kurtyny powietrzne, tapicerka skórzana, napęd 4×4 oraz szeregu systemów elektronicznych wspomagających prowadzenie samochodu, kontrolujących trakcję, zmniejszających zużycie paliwa oraz emisję spalin. Granica pomiędzy standardowymi i ponadpodstawowymi elementami jest płynna i zależy od fragmentu rynku, w którym produkt jest ulokowany. Oczywiście jest, że wyposażenie standardowe samochodów z segmentu D i segmentów wyższych jest inne niż samochodów z segmentów A i B. Podobnie jest z wyposażeniem samochodów dziś i wczoraj. Do niedawna jeszcze system ABS stanowił luksus, który za niedługo okaże się wyposażeniem standardowym wymaganym przez prawo. Jednakże w dniu dzisiejszym klient powinien mieć wybór, a producenci samochodów powinni poczuwać się do obowiązku takowy wybór klientowi zapewnić spośród różnych wersji nadwozia, felg, kolorystyk wnętrza i nadwozia, wersji silnikowych oraz szerokiej gamy wyposażenia dodatkowego.

Nie wszyscy jednak producenci są skłonni zgodzić się z taką tezą. W branży motoryzacyjnej bardziej niż gdzie indziej odczuwana jest bezwzględność prawa ekonomii skali. Jest

to szczególnie widoczne w momencie negocjowania cen materiałów bezpośrednich do produkcji samochodów. Przy założeniu zapotrzebowania na pewien element wyposażenia samochodu na poziomie 10% wolumenu produkcji, cena takiego elementu będzie się różnić od ceny, którą moglibyśmy wynegocjować za ten sam element, ale zamontowany w 100% produkowanych samochodów. Dlatego też część producentów wychodzi z założenia, że lepiej jest wyręczyć klienta i podjąć decyzję o wyposażeniu samochodu w gronie ekspertów od badania rynku i marketingu. Zatem są producenci oferujący produkt w paru wersjach wyposażenia standardowego z bardzo krótką listą dostępnego wyposażenia dodatkowego, które cechuje się nieskomplikowanym procesem montażu (zazwyczaj taki montaż może wykonać na miejscu koncesjonariusz). Jednakże nie wybór pomiędzy tymi dwiema metodami oraz ich efektywnością jest przedmiotem analizy. Pytanie brzmi, czy przy założeniu analogii pomiędzy działaniami producentów branży motoryzacyjnej a łańcuchem dostaw towarów konsumpcyjnych istnieje możliwość efektywnego zastosowania strategii ECR?

2. CELE I KORZYŚCI PŁYNĄCE Z ZASTOSOWANIA STRATEGII ECR W SIECIOWYM PRZEDSIĘBIORSTWIE BRANŻY MOTORYZACYJNEJ

Mimo że wiele definicji ECR jest dość ogólnikowych i niejasnych, to wszystkie one podkreślają najważniejsze przesłanie tej strategii: „kooperacja zamiast konfrontacji”. Punktem wyjściowym i docelowym wszystkich wspólnych działań partnerów staje się konsument. W branży motoryzacyjnej istnieje określona liczba dostawców konkretnych komponentów samochodowych. Rzadko dochodzi na tym rynku do zmian dostawców kluczowych komponentów. Skoro niewiele miejsca pozostaje na konfrontacje pomiędzy producentem a dostawcami, należy skupić się na budowaniu partnerskich stosunków oraz na poprawie kooperacji pomiędzy tymi podmiotami. Jeżeli doszliśmy do wniosku, że satysfakcja klienta jest dla nas celem nadrzędnym, to właśnie ECR jest strategią, która pozwala przekształcić system kierowany zamówieniami w system sterowany przez realny popyt konsumenta (rys. 2).

Głównymi beneficjentami zastosowania strategii ECR powinni być klienci ze względu na poprawę produktu, trafności jego wyposażenia oraz spadek cen wywołany obniżką kosztów. Możemy założyć, że na tak konkurencyjnym rynku, jakim jest z pewnością rynek motoryzacyjny, duża część wygenerowanych oszczędności znajdzie odzwierciedlenie w cenie oferowanego produktu, a tym samym przełoży się na wolumen sprzedaży danego producenta.

Dzięki ECR można osiągnąć ogromne oszczędności spowodowane obniżką poziomu zapasów. Łańcuch dostaw w branży motoryzacyjnej, ze względu na skomplikowanie technologiczne produktu finalnego, składa się z bardzo wielu ogniw, poczynając od sieci sprzedaży, poprzez producentów do dostawców gotowych komponentów, którzy korzystają ze swoich poddostawców. Biorąc pod uwagę długość łańcucha dostaw, należy stwierdzić, że brak odpowiedniej informacji dostarczonej w czytelnej formie oraz odpowiednio szybko może doprowadzić do ogromnych strat.

Dla konsumenta:

- zwiększony wybór opcji i wyposażenia dodatkowego, zwiększony komfort zakupów,
- skrócenie okresu pomiędzy złożeniem zamówienia a otrzymaniem produktu,
- ograniczenie sytuacji niezgodności otrzymanego towaru z zamówieniem,
- lepsze dopasowanie opcji wyposażenia produktu do preferencji odbiorców.

Dla producenta:

- zwiększone zadowolenie klienta, jego lojalność oraz wyższa pozycja marki,
- lepsza orientacja rynkowa, znajomość preferencji klienta,
- poprawa stosunków rynkowych z dostawcami,
- usprawnienie synchronizacji produkcji – ograniczenie braków w towarach.

Dla dostawców:

- usprawnienie synchronizacji produkcji – ograniczenie braków w towarach,
- trwałe stosunki handlowe,
- wzrost przewagi konkurencyjnej nad innymi dostawcami.

Rys. 2. Korzyści wynikające ze stosowania strategii ECR

Większa koncentracja wysiłków poszczególnych ogniw łańcucha na ostatecznym odbiorcy produktu, który dzięki tym wysiłkom będzie w stanie łatwiej i szybciej nabyć produkt po konkurencyjnej cenie, znajdzie przełożenie na poziom satysfakcji z dokonanego wyboru oraz na lojalność konsumenta wobec marki, a tym samym stworzenie lepszych możliwości rozwoju wszystkim ogniom łańcucha dostaw.

3. PRZEPŁYW INFORMACJI OD KONSUMENTA

W tak skomplikowanym mechanizmie, jakim z pewnością jest sieciowe przedsiębiorstwo branży motoryzacyjnej, spora część kosztów jest generowana przez brak rzetelnej informacji oraz błędne ukierunkowanie przepływu informacji. Rozpocznijmy analizę od końcowego ogniwa, którym jest sieć dealerska: podstawowym zagrożeniem dla niego jest stosowanie przez producenta strategii *push*. Taka sytuacja ma zazwyczaj miejsce, gdy producent błędnie oszacuje popyt. Ze względu na nadprodukcję będzie dążył do przerzucenia części zapasów i związanych z ich obsługą kosztów na sieć dealerską. W branży motoryzacyjnej przejawem takich działań może być stwarzanie mechanizmów zachęcających sieć sprzedaży do działań aktywizujących sprzedaż. Premie ilościowe zachęcają dealerów do zwiększania swych zapasów, co doprowadza do wzrostu kosztów finansowania tych zapasów. Dealer, świadomy tej zależności, stara się sprzedać ich część, oferując konsumentowi dodatkowe upusty. Często łączy się to również z innymi nieetycznymi zachowaniami wobec producenta oraz pozostałych dealerów. Nagminne stosowanie strategii *push* doprowadza w długim okresie do upowszechnienia złych praktyk handlowych, które mogą doprowadzić do pogorszenia wizerunku marki na rynku. Ponadto udzielane przez producenta dodatkowe upusty, które w założeniu mają nagradzać lepszych sprzedawców, w rzeczywistości trafiają do kieszeni klienta finalnego, opuszczając w ten sposób sieciowe przedsiębiorstwo i nierzadko doprowadzając do „wojny” pomiędzy dealerami. Wbrew pozorom, działania tego typu nie skutkują zwiększoną satysfakcją konsumenta, ponieważ na każdy samochód sprzedany

z dodatkowym upustem dealera przypada kilka samochodów sprzedany po cenie cennikowej. Na jednego klienta zadowolonego z zakupu przypada kilku klientów rozczarowanych, którzy czują, że zostali przez sprzedawcę oszukani. Dlatego tak ważne jest, aby strategię marketingową cechował rozsądny dobór działań *push* i *pull* oraz zapewnienie prawidłowego funkcjonowania przepływu informacji.

Tomasz Pokusa [3] zwraca uwagę na inne zagrożenia płynące z działań typu *forward buying* (nabywanie produktów na zapas ze względu na atrakcyjnie niską cenę) oraz *diverting* (kupowanie produktów w nadmiarze, by otrzymać *forward*, a następnie sprzedać zbędne ilości innemu dystrybutorowi), które tworzą niepotrzebne zapasy w całym kanale logistycznym, co w kontekście strategii ECR stanowi znaczne niebezpieczeństwo w odniesieniu do poziomu kosztów czy wadliwych decyzji menedżerskich. Stąd też detaliści i hurtownicy winni być oceniani i nagradzani za to, jak dużo sprzedają, a nie, jak dużo kupują.

Impuls do produkcji samochodu winien pochodzić od konsumenta. Dealer, w zależności od zwyczajów zakupowych panujących na danym rynku, musi posiadać większy lub mniejszy zapas samochodów nowych, jednakże znamienita część samochodów winna być wyprodukowana na zamówienie klienta. To od konsumenta powinna pochodzić informacja pierwotna, dająca początek wszystkim działaniom. W przypadku stosowania takiej polityki, podstawowym pytaniem, które winno nurtować producenta, jest: jakie jeszcze informacje możemy uzyskać od konsumenta? W ten oto sposób konsument otrzymuje możliwość dostosowania produktu finalnego do swoich preferencji. Oprócz bezapelacyjnej korzyści, jaką jest satysfakcja klienta, producenci zdobywają precyzyjną informację na parę tygodni przed zawarciem ostatecznej transakcji sprzedaży. Od tego, jak powyższą informację spożytkują, zależy charakter kooperacji pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha.

Czy możliwa jest sytuacja, że klient przekazując koncesjonariuszowi informację o woli dokonania zakupu, automatycznie – poprzez sieć połączeń informatycznych – przekazuje informację kuźni w Sułkowicach o dodatkowym zapotrzebowaniu na jedną sztukę podkładki? Odpowiedź brzmi „tak”. Ale powyższa sytuacja wydaje się bardzo mało prawdopodobna. Zgodnie z logiką ABC można założyć, że 20% dostawców generuje 80% kosztów produkcji. Przy takim założeniu nielogiczne wydaje się szukanie oszczędności w zacieśnianiu współpracy ze wszystkimi dostawcami, tym bardziej że nakłady konieczne na zautomatyzowanie przepływu informacji pochodzących od konsumentów mogą wielokrotnie przewyższać korzyści płynące z automatyzacji. Należy zatem dokonać analizy dostawców i przeprowadzić ich podział na kluczowych, generujących znaczące koszty oraz pobocznych, dostawców o mniejszym znaczeniu strategicznym.

4. ZASTOSOWANIE STRATEGII ECR W BRANŻY MOTORYZACYJNEJ

Rozwiązania proponowane w strategii ECR w literaturze zwykle dzieli się na cztery główne grupy:

- 1) zarządzanie popytem/kategorią produktów/dostępny asortymentem;
- 2) zarządzanie podażą/zarządzanie dostawcami;
- 3) wprowadzanie technologii wspomagających procesy i kontrolę ich efektywności;
- 4) techniki i technologie integrujące procesy.

4.1. ZARZĄDZANIE POPYTEM

W zależności od rodzaju produktu może pojawić się wiele sposobów wpływania na zachowania klienta, pozyskiwania jego długookresowej lojalności, skłaniania go do dokonywania powtórnych zakupów. W branży motoryzacyjnej szczególnie zauważalne są medialne działania marketingowe. Mają one służyć prezentacji oferowanego produktu oraz przyciągnięciu klienta do punktu sprzedaży. Jednakże te działania nie mają większego wpływu i znaczenia przy podejmowaniu decyzji o dokonaniu transakcji zakupu. Decyzja o zakupie samochodu ma dla konsumenta charakter strategiczny i wiąże się z wydatkowaniem sporych funduszy.

Ostateczna decyzja zostaje podjęta w oparciu o analizę takich czynników, jak:

- cena samochodu w porównaniu z ceną samochodów oferowanych przez konkurencję,
- stosunek oferowanego wyposażenia do ceny produktu, przy uwzględnieniu oferty handlowej konkurencji,
- jakość produktu,
- wizerunek marki.

Jeśli chodzi o trzy pierwsze elementy, łatwiej nimi zarządzać niż elementem ostatnim. Jednakże to właśnie wizerunek marki jest najtrudniejszy do wykreowania, a zarazem jest elementem najważniejszym. Dobry wizerunek marki umożliwia producentom sprzedaż produktów, nawet tych gorzej wyposażonych, po cenach wyższych niż ceny producentów konkurencyjnych. Logiczne wydaje się twierdzenie, że to jakość produktu ma wpływ na wizerunek marki, natomiast zależność odwrotna nie powinna istnieć. Zaskakujący jest jednak fakt, że subiektywna ocena jakości towaru przez konsumenta zależy w dużej mierze od percepcji marki na rynku. Konsument nie ma czasu ani możliwości finansowych na dokonywanie długookresowych analiz jakości produktu. Jeżeli jego produkt się psuje, wychodzi z założenia, że trafił na pechowy model, bądź dochodzi do wniosku, że produkty konkurencji psują się jeszcze częściej.

Pierwsze dwa czynniki z powyższego zestawienia zależą od producenta samochodów, natomiast jakość produktu i wizerunek marki są efektem wspólnych działań wszystkich ogniw w łańcuchu dostaw. Rola producenta sprowadza się do montażu gotowych komponentów samochodowych, jakość montażu ma spore znaczenie, jednakże eksploatacja samochodu w długim czasie zależy od jakości komponentów w nim zastosowanych. Kontrola jakości w poszczególnych ogniwach łańcucha dostaw potrafi w dużym stopniu zagwarantować bezawaryjne funkcjonowanie produktu, jednakże ostateczny test jakości produktu dokonuje się na drogach, a w konsekwencji – w sieci autoryzowanych warsztatów naprawczych.

Ze względu na złożony charakter produktu końcowego, jakim jest samochód, jego złożoność technologiczną bazującą w większości na elementach mechanicznych, należy liczyć się z możliwością zawodności tych elementów. Jako że sprawność posiadanego samochodu oraz poziom obsługi w autoryzowanej sieci w dużej mierze wpływa na decyzję o zakupie nowego samochodu tej samej marki, zarówno producentom, jak i dostawcom winno zależeć na jak najwyższej niezawodności produktu. Musi to prowadzić do swobodnego do-

stępu dostawców do danych na temat usterkowości produktu finalnego spowodowanej wadliwością dostarczanych przez konkretnego dostawcę komponentu oraz skłaniać do podjęcia wspólnych prac badawczych na temat przyczyn zaistnienia takiego stanu rzeczy. Naturalnym zachowaniem w takiej sytuacji jest wzajemne oskarżanie się producenta i dostawcy. Dostawca zazwyczaj obwinia producenta samochodów o błędy montażowe czy wady konstrukcyjne poczynione na etapie tworzenia detalu. Z drugiej zaś strony producenci obarczają dostawców odpowiedzialnością, twierdząc, że dostarczony przez nich komponent był złej jakości. Z tego też względu istotna jest partnerska współpraca zarówno w fazie projektowania samochodu, jak i jego późniejszej produkcji. Ważne jest obopólne zrozumienie wpływu, jaki ma sukces rynkowy produktu finalnego na wszystkie ogniwa łańcucha dostaw. Informacje na temat usterkowości produktu możliwe do pozyskania z sieci dealerskiej winny trafiać z ostatniego ogniwa łańcucha dostaw, jakim jest koncesjonariusz, aż do pierwszego ogniwa. Dostawcy komponentów oraz ich poddostawcy winni poczuwać się do odpowiedzialności nie tylko moralnej, ale również finansowej za jakość i funkcjonowanie produkowanych przez nich części w długim horyzoncie czasowym. Każda usterka ma bezpośredni wpływ na wizerunek marki na rynku, a także generuje bardzo duże koszty zakupu nowej części, jej dostarczenia, wymiany, zapewnienia klientowi samochodu zastępczego...

4.2. ZARZĄDZANIE PODAŻĄ

Producenci powinni współpracować ze swoimi kluczowymi dostawcami w celu zoptymalizowania wszelkich możliwych obszarów działalności. Koncepcja zintegrowanych dostawców zakłada konsolidację kluczowych dostawców surowców i opakowań oraz wdrożenie ECR „w górę” całego łańcucha dostaw. Działania te mają decydujący wpływ na zmniejszenie kosztów operacyjnych łańcucha, co wynika z faktu, że koszty zaopatrzenia (surowców, materiałów i opakowań) stanowią główną pozycję kosztów operacyjnych współczesnych firm i mają tendencję wzrostową z powodu skupiania się przedsiębiorstw na swych kluczowych kompetencjach [4]. W branży motoryzacyjnej kooperacja z kluczowymi dostawcami jest łatwa ze względu na specyfikę łańcuchów dostaw w tym sektorze. Można z dużą pewnością stwierdzić, że znamienita część łańcucha dostaw pochodzi w linii prostej od wielkiego przedsiębiorstwa zajmującego się produkcją samochodów, które na drodze przekształceń outsourcingowych zostało przekształcone w przedsiębiorstwo sieciowe. Część działalności uległa wydzieleniu do przedsiębiorstw niepowiązanych kapitałowo z producentem, część została utrzymana wewnątrz grupy kapitałowej. Ze względu na pochodzenie dostawcom łatwiej jest zrozumieć zależności istniejące w łańcuchu i lepiej pojmują swoją rolę w kreowaniu marki produktu ostatecznego. Znajomość dostępnych informacji, posiadanych przez producenta, zachęca do aktywnego włączania się w proces przekazywania informacji. W wielu przypadkach tendencja zwiększania integracji pochodzi nie od producenta, lecz od dostawców, ponieważ są oni niejednokrotnie świadomi zależności rządzących całym łańcuchem. Ponadto, aby się utrzymać w łańcuchu, muszą być konkurencyjni, a umiejętne wykorzystanie dostępu do informacji może przełożyć się na redukcję kosztów i w końcowym rozrachunku dać sporą przewagę konkurencyjną na rynku.

4.3. WPROWADZANIE TECHNOLOGII WSPOMAGAJĄCYCH PROCESY I KONTROLĘ ICH EFEKTYWNOŚCI

Ze względu na outsourcingowe pochodzenie części dostawców branży motoryzacyjnej ułatwione jest wprowadzanie technologii wspomagających kooperację dostawców z producentami. W procesie outsourcingowym oprócz wydzielenia funkcji produkcyjnych wydzieleniu uległy również funkcje wspomagające produkcję, między innymi obsługa informatyczna przedsiębiorstw. Taki stan rzeczy jest spowodowany informatyzacją współpracy w łańcuchu dostaw branży motoryzacyjnej. Ireneusz Fechner w swoim artykule *ECR – przedsiębiorstwa przed wielką szansą* [5] prezentuje zbiór czterech elementów – koncepcji usprawnień stanowiących wymagane technologie strategii ECR. Zwraca on uwagę na dwa podstawowe elementy, które muszą zostać wdrożone wśród wszystkich dostawców, aby zapewnić spełnienie minimalnego zakresu wymagań technicznych:

- 1) kodowanie produktów umożliwiające ich automatyczną identyfikację,
- 2) elektroniczny system wymiany danych.

Kodowanie produktów umożliwiające ich automatyczną identyfikację

Stosowanie w całym łańcuchu dostaw unikalnych, jednoznacznych i możliwych do automatycznego odczytania (skanowania) numerów produktów jest warunkiem niezbędnym dla wdrożenia efektywnej obsługi klienta. Kodowanie i identyfikacja produktów stały się czynnościami krytycznymi zarówno dla zarządzania dostawami, jak i zarządzania kategorią produktów.

Kodowanie produktów służy trzem celom:

- 1) łatwemu gromadzeniu informacji w punkcie sprzedaży;
- 2) identyfikacji towarów przepływających przez łańcuch dostaw, szczególnie w punktach wymiany;
- 3) zapewnieniu efektywności wymiany informacji przez komunikaty.

Elektroniczny system wymiany danych

Elektroniczna wymiana danych jest, obok kodowania produktów, najistotniejszą technologią wspomagającą efektywnej obsługi klienta, ponieważ umożliwia:

- przesyłanie danych o popycie z punktu sprzedaży „w górę” łańcucha dostaw dla lepszego planowania i uzupełniania zapasów;
- przesyłanie danych o działalności promocyjnej i wprowadzaniu nowych produktów zarówno „w górę”, jak i „w dół” łańcucha dostaw;
- oddzielenie przepływu informacji od przepływu towarów, co pozwala na lepsze planowanie i większą efektywność współpracy;
- wymianę informacji o klientach i trendach w popycie.

W branży motoryzacyjnej – ze względu na złożony technologicznie charakter produktu finalnego – istnieje ogromne zróżnicowanie części składowych samochodu. Pomimo daleko idącej unifikacji komponentów bazowych, zauważalne są różnice w częściach używanych

do produkcji danego modelu w różnych latach. O ile produkcja samochodu odbywa się w oparciu o montaż gotowych komponentów, o tyle konieczność zapewnienia części zamiennych do napraw samochodów nakłada na producentów wymóg obsługi rozbudowanego systemu katalogowania oraz systemów składowania części zamiennych.

4.4. TECHNIKI I TECHNOLOGIE INTEGRUJĄCE PROCESY

W branży motoryzacyjnej istnieje tendencja do przekazywania pełnej odpowiedzialności za obecność komponentu na linii produkcji ich dostawcom. Ze względu na zaufanie budowane przez dziesiątki lat współpracy, dostawcy komponentów są skłonni do odraczania uznania momentu sprzedaży producentowi samochodu danego komponentu aż do czasu fizycznego zejścia z linii montażowej samochodu zawierającego dany element. Dzięki dopracowaniu procesów produkcyjnych istnieje możliwość skrócenia powyższego okresu odroczenia do paru godzin. W oparciu o plan operatywny produkcji dostawca może dostarczyć komponent w tym samym dniu, w którym samochód zostanie wyprodukowany. Prognozowanie sprzedaży samochodów, a tym samym prognozowanie dostaw, może odbywać się w dowolnie długim horyzoncie czasowym. W miarę zbliżania się do daty produkcji plan stawałby się coraz dokładniejszy, aż do momentu, w którym plan prognozowania dostaw automatycznie stawałby się planem operatywnym produkcji, czyli harmonogramem produkcji, w oparciu o który dostawcy mogą ze stuprocentową pewnością kreować swoje plany operatywne produkcji. W zależności od precyzyjności danych tworzących plan prognozowania dostaw dostawcy mogą określać niezbędny poziom zapasów, konieczny dla zapewnienia ciągłości produkcji i zapobieżenia kosztownym przestojom na linii montażowej.

Literatura

- [1] Kurt Salmori Associates Inc.: *Efficient Consumer Response – Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*. Washington DC, The Food Marketing Institute, January 1993, s. 1
- [2] Rutkowski K.: *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Praca zbiorowa pod redakcją M. Romanowskiej i M. Trockiego, Warszawa, DIFIN 2002
- [3] Pokusa T., Pokusa V.: *Uwarunkowania sukcesu implementacji infopartneringu w strategii ECR*. ILiM Logistyka, www.czasopismologistyka.pl
- [4] Christopher M.: *Logistics and Supply Management*. London, Pitman Publishing 1994, ECR – An Overview, Coopers & Lybrand ECR Center of Excellence, 1997
- [5] Fechner I.: *ECR – przedsiębiorstwa przed wielką szansą*. www.logistykanet.pl