

# Cílem iniciativy ECR je zavádění inovací

Česko-Slovenská iniciativa ECR (Effective Consumer Response), která využívá administrativní a expertní zázemí společnosti GS1 Czech Republic, je společnou aktivitou obchodních řetězců, výrobců a dodavatelů a jejím hlavním úkolem je zvýšit efektivitu a snížit nákladovost v rámci dodavatelského řetězce. Principem činnosti ECR je intenzivní spolupráce jednotlivých členů na optimalizaci procesů v odvětví obchodu a logistiky. Koordinátor ECR Tomáš Martoch nám přiblížil hlavní cíle a směry, kterými se iniciativa v nejbližší době bude ubírat.

Projekt ECR vznikl v polovině 90. let jako odpověď na změny v dodavatelských řetězcích, které vznikly rozšířením informačních technologií. S panem Martochem jsme si povídali o historii a struktuře ECR, ale zejména o současných trendech a inovacích v oblasti dodavatelských řetězců.

**Česko-Slovenská iniciativa ECR u nás působí od roku 2001, ale až od roku 2011 ji spravuje GS1 Czech Republic. Jak ECR fungovalo předtím?**

Na základě dohody mezi GS1 a ECR je naší hlavní rolí vytvořit administrativní zázemí pro ECR, to znamená veškerou správu členské základny, její „opečování“, výběr poplatků, vytvoření platformy a zázemí pro jednotlivé pracovní skupiny, koordinaci a rozvoj aktivit, vyhledávání možností a příležitostí pro spolupráci. Ten model se posouvá a kopíruje to, jak funguje ECR v mnoha zemích západní i střední Evropy, kde je spolupráce mezi GS1 a ECR velmi úzká.

Vrátím se k původní otázce. Na český a slovenský trh se ECR dostala přibližně v letech 1997-98, tehdy jako iniciativa zastřešovaná konzultační firmou Roland Berger, a postupně z ní vznikla formální organizace Česko-Slovenská iniciativa ECR jako neziskové sdružení právnických osob, jehož základem jsou velké nadnárodní společnosti. Za tento rok se nám podařilo zdvojnásobit počet členů a naším cílem je dostat se někde na úroveň Rakouska, což znamená mít kolem 100 až 120 členů. Nejde nám o masivní členství, ale spíše o to, aby se našich aktivit zúčastnily firmy, které mají opravdový zájem spolupracovat, něco změnit, zlepšit a prezentovat ten úspěch, čili například přinášet inovace do logistických procesů a hovořit dál o těchto procesech, a pomoci tak širšímu uplatnění výsledků naší práce, aby z toho nakonec profitoval zákazník.

**K vašim členům patří pouze dvě společnosti, které se primárně zabývají poskytováním logistických služeb. Doporučil byste logistickým firmám, aby se do iniciativy ECR více zapojily? Co jim to může přinést?**

Určitě máme o poskytovatele logistických služeb velký zájem, protože ti jsou jakýmsi styčným bodem mezi výrobcem a řetězcem,



Tomáš Martoch je koordinátorem Česko-Slovenské iniciativy ECR

a naši základní myšlenkou je, aby se dostali více do hry. Když porovnáme naši členskou základnu s ostatními národními iniciativami, tak toto je oblast, kterou jednoznačně chceme posílit.

Když se vrátím k otázce, co jim to může přinést – naši členové jsou většinou nadnárodní společnosti, které nesou know-how z jednotlivých projektů, třeba i v rámci ECR Europe, ale jsou mezi námi i ryze české nebo slovenské firmy, které přístup k mezinárodnímu know-how nemají. Pro ně je pak přínosem to, že mají například příležitost zjistit, co funguje, a naučit se to. Vedle toho se ale mohou zúčastnit i rozvojové části, protože nejde jen o to naučit se, co fungovalo v minulosti, ale je třeba se koukat i do budoucnosti. Proto je ECR ideální platformou, kde lze diskutovat nebo si vyzkoušet věci, které nejsou ještě připravené k běžnému používání, ale už se o nich hovoří a lze očekávat, že v nějakém výhledu fungovat začnou. Typické z pohledu logistiky jsou například multimodální doprava ve spotřebním průmyslu nebo RFID technologie pro označování vratných jednotek.

Pustit se do podobných nových projektů je pro jednotlivou firmu poměrně velká zátěž, ale pro skupinu firem může být možnost něco si vyzkoušet hodně zajímavá.

**Je iniciativa ECR vhodná i pro menší a střední firmy?**

Doposud je to výhodnější pro velké firmy, protože se mohou účastnit více projektů v rámci různých národních aktivit, a tu znalost mohou koncentrovat. Menší firmy mají více limitované kapacity, které mohou do projektů poskytnout, takže musí lépe zvažovat, do čeho jít mohou a do čeho už ne. Menší firmy se mohou účastnit spíše kvůli operativním potřebám, než kvůli dlouhodobému rozvoji. Ale i přesto si myslím, že je pro menší firmy benefit jednoznačný. Když jsme organizovali panelovou diskusi na téma kvalita dat a datová synchronizace, kde byli zástupci výroby, obchodu i logistiky, tak z pohledu logistické firmy jasně vyplynulo, že zavádění inovací například v oblasti sdílení dat v rámci dodavatelského řetězce může přinášet jak velmi výrazné úspory, tak eliminaci neefektivních činností, a tím zrychlení logistických služeb. Zavádění nových procesů a postupů je samozřejmě náročné, nejen finančně, ale návratnost je poměrně snadno kalkulovatelná.

Takže určitě ano, zapojení do iniciativy ECR je vhodné i pro menší a střední firmy. Jde spíše o to, aby si stanovily, jaké mají konkrétní priority. Menší firmy se zapojí spíše do něčeho hmatatelnějšího a z jejich pohledu praktičtějšího, ale i tak mají potom přístup k výsledkům mezinárodních projektů.

**V rámci celé organizace ECR funguje množství pracovních skupin; ve struktuře Česko-Slovenské iniciativy jich je přirozeně méně. Jak jste vybírali jednotlivá zaměření vašich týmů? Dá se říci, že stávající pracovní skupiny řeší nejpalčivější problémy dodavatelských řetězců?**

To byla poměrně zásadní záležitost již od roku 2001, kdy se začaly formou pracovních skupin řešit, a doposud se řeší, některé záležitosti v oblasti elektronické komunikace – elektronická fakturace, sdílení dat, datová

synchronizace – to jsou pracovní skupiny, které fungují už deset roků. V mezičase proběhly aktivity týkající se fyzické distribuce, to znamená definování palet a sjednocení pohledu na paletové hospodářství; dále je to společné plánování – společný pohled výrobce a prodejce na plánování realizace dodávek nebo sdílení informací o zásobách. Takže během té desetileté historie bylo projektů poměrně hodně. Samozřejmě ne všechny skončily masivním zavedením do praxe, protože na to v té době nebyly firmy připravené například z pohledu ICT podpory systému, nebo prostě nepřála doba a ty změny se nepodařilo zavést. Pokud vím, tak v ostatních národních iniciativách je stav i vývoj podobný. Když existuje nějaké palčivé téma, na kterém se všichni shodnou, a podaří se definovat základní pravidla hry, může projekt začít.

Ted' k otázce, jak jsme ta témata vybírali. Před rokem jsme provedli analýzu prioritních oblastí stávajících členů a prostým vyhodnocením jsme zjistili témata, která je nejvíce pálí, a zhodnotili jsme, na kterých se mohou nejvíce shodnout. Tak vznikly pracovní skupiny, jako například Category Management nebo celá oblast Future Supply Chain s tématy, která postupně konkretizujeme v rámci setkání pracovních týmů. Je to demokratický proces – musí se na něm shodnout většina, musí dojít k paritnímu pohledu, protože nemá cenu řešit témata, která zajímají čistě dodavatele nebo jenom prodejce a nejsou atraktivní pro ostatní – to by nefungovalo.

**Jednotlivé pracovní skupiny se snaží inovovat a zefektivnit postupy v celém dodavatelském řetězci. Jaké jsou konkrétní výsledky v praxi? Povedlo se zavést nějaké nové postupy?**

Určitě ano. Máme za sebou první rok, takže hodně těžíme z aktivit, které probíhaly již dříve, především v elektronické komunikaci. Podařilo se dokončit pilotní projekt globální datové synchronizace a Globus v tomto roce naplno spouští nový proces zalistování výrobků prostřednictvím elektronických dat,

a to s využitím výsledků pracovní skupiny. Rozhodně tedy můžeme prezentovat úspěchy jak na poli elektronické komunikace, tak i v oblasti kvality dat a datové synchronizace dle globálních standardů GS1 GDSN.

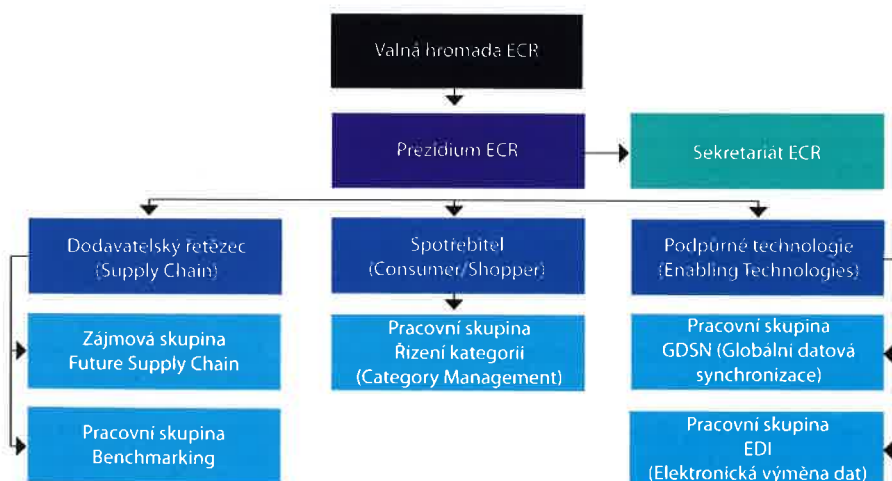
Důležité je při této příležitosti zmínit, že se Prezidium ECR shodlo na klíčové změně, která spočívá v tom, že pracovní skupiny musí být skutečně pracovní – nepůjde o žádné diskusní kroužky. Ale zároveň je nutné rovněž říci, že rozhodně nejsme ani nějaký kartelový klub, naším společným cílem je zavádění inovací a zefektivnění celého fungování dodavatelského řetězce.

**V poslední době se často mluví o potřebě důvěry a spolupráce v rámci dodavatelského řetězce. Jaké máte vy zkušenosti s ochotnou či neochotou jednotlivých firem kooperovat na řešení společných problémů? Je to kontroverzní téma?**

Je i není kontroverzní; o každém tématu se dá mluvit. Důvěra a spolupráce je samozřejmě téma citlivé a právě tady může ECR napomoci. Chtěl bych citovat pana

Záka ze společnosti Danone, který řekl, že ECR umožňuje změnit stávající model komunikace dodavatel-řetězec, jenž je postaven na tom, že za obchodní řetězec je kontaktní osobou nákupčí a za dodavatele je to key account manažer. Tihle dva mají absolutně rozdílné zájmy, protože jsou honorováni za to, aby prodali i nakoupili co nejlépe. ECR otvírá tento vztah a umožňuje, aby se obchodník bavil s obchodníkem, logistik s logikem, marketingové oddělení s marketingovým oddělením a aby ten vztah fungoval na bázi co nejotevřenějšího partnerství. Cenové záležitosti se řeší někde a nějak, ale tady jde hlavně o to, jakým způsobem efektivně zabezpečit fungování celé spolupráce. Konkrétně aby se zajistilo, že se veze celý kamión a ne tři palety; aby dodávky byly tak plynulé, že bude uspokojen na jednu stranu zákazník a na druhou stranu bude vytížena přepravní cesta; aby zboží bylo připravené, když začne nějaká kampaň atd. Zkrátka aby ty procesy fungovaly napříč a efektivně.

#### ORGANIZAČNÍ STRUKTURA INICIATIVY ECR



## FOR LOGISTIC

3. MEZINÁRODNÍ VELETRH DOPRAVY,  
LOGISTIKY, SKLADOVÁNÍ A MANIPULACE

**ZAPOJTE SE DO PRAKTICKÝCH UKÁZEK FIREM!**

**PVA**  
EXPO PRAHA

www.forlogistic.cz

**13. – 16. 3. 2012**

Potřeba spolupráce a důvěry je hodně důležité téma. Spousta věcí byla narušena. Politikaření nebo snaha o politické řešení obchodních vazeb je vždycky kontraproduktivní a spíše to udělalo spousty zlých krve. Snažíme se tedy vytvořit kulatý stůl, v rámci kterého lze řešit neobchodní věci, ale témata v oblasti dodavatelského řetězce.

**Máte zkušenosti s tím, jak funguje spolupráce a důvěra v rámci dodavatelských řetězců v zahraničí?**

My se setkáváme pravidelně jako manažeři národních iniciativ a stejné problémy, které řešíme tady, se řeší i v dalších zemích. Vždycky je to dáno strukturou trhu a je to taky o lidech. Jednotliví pracovníci na všech třech stranách, když do toho zahrnu i logistické operátory, musí mít pocit, že se s nimi jedná na rovinu.

V zahraničí jsou oblasti, kde je zájem něco vyřešit – typicky „On the Shelf Availability“, ale dostanou se do fáze, kde je potřeba nějaká třetí neutrální strana, protože předávat si mezi sebou neanonymizovaná data může být problém. Takto se řeší například srovnávání kvality služeb v rámci dodavatelského řetězce. Hodně zajímavý projekt je ve Španělsku, kdy podle definovaných kritérií řetězce hodnotí své dodavatele a naopak, takže dodavatel ví, jak na tom je v porovnání s konkurencí, v čem zaostává, na co se má soustředit. Jednotlivé firmy nevidí výsledky svých konkurentů, ale vidí, na jakém pořadí se umístili a jak je ohodnotila druhá strana; například výrobce vidí, v čem je s ním který řetězec nespokojený a naopak. To u nás nyní řešíme v rámci pracovní skupiny Benchmarking. Nejprve se zaměřujeme na to, co měřit a jak to měřit, protože každý ty parametry vnímá jinak.

Když mluvím o kritériích, již řadu let existuje projekt Global Score Cards, v rámci kterého se firma může porovnat vůči mnoha jiným společnostem. My přebíráme z Global Score Cards ty klíčové ukazatele výkonnosti, na kterých se na tuzemském trhu shodneme.

**Jaké jsou aktuální novinky a inovace z oblasti dodavatelských řetězců, zejména z pohledu logistiky?**

My neřešíme zavádění konkrétních novinek v rámci organizace, ať už je to výrobce, řetězec či distributor. To není naše role. Můžeme zprostředkovat třeba nějaké know-how z hlediska projektů, které se realizují v zahraničí, například v rámci multimodální přepravy nebo udržitelné dopravy, sdílení přepravních cest, sdílení skladovacích prostorů. To jsou podle mě hodně zajímavá témata pro menší a střední firmy, které musí bojovat s určitým handicapem.

Velkou změnu přináší zavedení paletové etikety ve spojení se zprávou Dispatch Advise, to znamená přechod na jednotný pohled na distribuci zboží z hlediska plynu-

losti a možnost sledovat logistické jednotky na úrovni palety s informací dodanou prostřednictvím elektronické komunikace, a to nejen pro homogenní palety, ale pro veškeré toky zboží mezi dodavatelem a obchodním řetězcem. Další téma, které teď otevíráme, jsou také přepravní jednotky. Snažíme se diskutovat o novém pohledu na půlpalety v rámci celého cyklu. Jde o otevření distribučních cyklů, které existují zatím pouze v rámci obchodních řetězců; protažení přes logistickou firmu až na dodavatele; zprůhlednění těch toků. Každá část dodavatelského řetězce nějakým způsobem řeší problém obalů a logistických jednotek, řeší vratné obaly. Točí se v tom hodně peněz a vnímáme to jako velké téma, kterému se budeme chtít věnovat.

**Na jaká témata se chcete v ECR do budoucna zaměřit? Chystáte se proto vytvořit další pracovní skupiny?**

Potřeba vzniku pracovní skupiny musí vzniknout zespoda. Na tom se musí shodnout výrobci i obchodníci. Určitě nechceme mít pracovních skupin příliš. Zajímavě toto řeší v Anglii, kde se shodli, že chtějí mít pouze tři prioritní oblasti. V Německu třeba zase řeší věci tak, jak přicházejí. Když to není na pracovní skupinu, tak vytvoří určitý zájmový nebo diskusní kroužek, který témata připravuje, než se dostanou do fáze realizace.

Spíše bych tedy mluvil o tématech, kterými se budeme více zabývat. Určitě je to Shelf Ready Packaging – sjednocení pohledu na displeje a další možnosti prezentace zboží, a to nejen z pohledu představení zboží, ale i z hlediska efektivity doplňování produktů do regálů. Další téma budoucnosti jsou již zmíněné půlpalety ve smyslu jak přepravního, tak prezentačního média, protože diskontní i supermarketové prodejci je používají i na prodejní ploše jako displeje. Dalším tématem je dostupnost zboží v regálech – On the Shelf Availability, což je vůbec jedna z našich klíčových oblastí, protože tam se prolínají záležitosti Category Managementu, kvality a dostupnosti

kmenových dat o produktech, elektronické komunikace a logistických procesů.

**Zelená je nejen v současné logistice velice oblíbená barva. Zabýváte se v ECR také tímto tématem?**

V ECR ano, ale zatím ne v Čechách a na Slovensku. Nyní jdeme cestou hodně konkrétních témat, abychom byli schopni prezentovat výsledky, ale očekávám, že už v příštím roce se budeme některými tématy zabývat. Já považuji za velmi důležité téma plýtvání potravinami. Uvádí se, že 40 až 60% potravin skončí v koši. Určitě je potřeba s tím něco udělat. Jednou z možností, která už je v některých zemích vlastně funkční, např. v Belgii, Nizozemsku, ale i v Polsku, je snížit ztráty na čerstvých potravinách. V rámci GS1 je definován kód GS1 DataBar, který v sobě nese informaci nejen týkající se identifikace zboží, ale i dobu expirace. Přechodem na takový způsob označování zboží je možné motivovat zákazníky prostřednictvím slevy, aby si zboží před expirací kupovali. První projekt se realizoval v Jižní Koreji. Jak se blíží datum spotřeby, zákazník dostane slevu až 50%. Typický způsob chování člověka totiž je, že si vybere zboží, které má lhůtu expirace co nejdéle, a to i přesto, že jej zkonzumuje třeba už v den nákupu. Plýtvání potravinami je velké téma, kterým se hodně zabývají kolegové ve Velké Británii. Ty ztráty jsou obrovské, dochází k nim už i v rámci distribuce.

Další zelená témata jsou na dlouho. Chtěli bychom otevřít oblast kalkulace uhlíkové stopy. Kolegové z Belgie vytvořili jednotnou metodiku, jak uhlíkovou stopu počítat. Firmy se tváří, že jsou společensky zodpovědné, takže si myslím, že je třeba to téma rozláhnout v rámci celého trhu, aby to skutečně fungovalo v celém řetězci. Nestačí pouze nasadit úsporné žárovky, když je dodavatelský řetězec jinak neefektivní a vozí se poloprázdné kamióny, vozí se „dřevo a vzduch“. Vytíženost kamionové přepravy v sektoru maloobchodu a spotřebního zboží se uvádí někde kolem 50%.

**Jak se podle vás změní logistika v dodavatelských řetězcích během následujících několika let? Očekáváte výrazné změny ve strategiích dodavatelských řetězců?**

Já bych si je přál a udělám všechno pro to, aby k nim došlo, ale jsme součástí nějakých struktur a místní manažeři mají limitované rozhodovací pravomoci. Na druhou stranu jsou tu řetězce i výrobci, kteří mají podporu od svých základen. Česká republika má poměrně rozvinutý trh, co se týká využívání elektronické komunikace. Takže si myslím, že to nadšení k inovacím a schopnost je zavádět je tady poměrně vysoká. Byl bych rád, kdyby tyto trendy pokračovaly. Netroufám si odhadnout, jak se změní logistika. Je to o ochotě hledat nová řešení a prosazovat je do praxe. Když k tomu aspoň trochu přispějeme a podaří se nám zpřístupnit inovace malým a středním firmám, tak budu velmi rád. ✖

(lg)

FOTO: ECR



Na pravidelných setkáních The Future Supply Chain Workshop pořádaných ECR debatují odborníci o budoucích trendech v dodavatelských řetězcích