



## ECR az ellátási láncokban

**Dr. Tarnai Júlia**

egyetemi docens

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Közlekedésmérnöki Kar, Közlekedésüzemi Tanszék

*A 90-es évek elején – a világ fejlett ipari országaiban is – számos fogyasztásicikk-gyártó cégnek szembe kellett néznie a termelékenység visszaesésével, a piaci részesedés csökkenésével. Ennek hatására határozták el 1992-ben 14 fogyasztásicikk-gyártó cég képviselői az USA-ban az Efficient Consumer Response Working Group létrehozását, hogy feltárják a gyártóktól a kiskereskedőig terjedő teljes ellátási láncban a költségcsökkentés és a szolgáltatási színvonal javításának lehetőségeit. Az európai kereskedelmi szövetségek 1994-ben alapították meg a Platform ECR Europa-t, amely azóta számos irányelvet dolgozott ki az ECR-alkalmazások számára.*

---

Tárgyszavak: vevőkapcsolatok ápolása (CRM); vevőkapcsolat; ellátási lánc; ostorcsapás-effektus; készletezés.

---

### Az ECR-konceptió

Az ECR (*Efficient Consumer Response* = hatékony válaszadás a fogyasztói igényekre) fogalmát az amerikai *Kurt Salmon Associates* tanácsadó cég hívta életre. Azt az intézkedéscsomagot nevezték így, amelyet a fogyasztásicikk-gyártók (elsősorban az élelmiszerszektor) és a kereskedelem közötti kapcsolatok optimalizálására fejlesztettek ki. Az ECR-konceptiónak két alapelve van.

- *1. alapelv: vevőközpontúság.* Ez azon a felismerésen alapul, hogy csak az a vállalat lehet hosszú távon sikeres, amelyik olyan termékeket állít elő, illetve olyan szolgáltatásokat nyújt a ve-

vők vagy a felhasználók számára, amelyek folyamatosan kielégítik azok igényeit, elvárásait. Az ECR-konceptiók megvalósításának egyik fő célja a vevők folyamatosan növekvő igényeinek kielégítése minél jobb minőségben, minél magasabb szolgáltatási színvonalon, minél alacsonyabb árakon.

- *2. alapelv: együttműködés.* Ez azon a felismerésen alapul, hogy ma már nem az egyes vállalatok, hanem az értékteremtő, illetve ellátási láncok versenyeznek egymással, és ez a korábbinál szorosabb együttműködésre kényszeríti az ipart és a kereskedelmet.

Korábban mindig csak a lánc egyes részeit optimalizálták a vállalatok. A részoptimalizálás hatására alig csökkentek az átfutási idők, az egyes folyamatrészek között továbbra is jelentős készleteket kellett tárolni. Az egyes korszerűsítési intézkedések gyakran a részt vevő partnerek bizalmatlansága miatt hiúsultak meg. A hagyományos ellátási láncok csak az ún. *push* (nyomás) elv – a kereskedelem szempontjából megfogalmazva a „*sell what you buy*” (add el, amit megvásárolsz) elv – szerint tudnak működni (1. ábra). A partnerek közötti információcsere és az ebből adódó igény-előrejelzési hiányosságok miatt minden résztvevő jelentős biztonsági készletek tárolására törekszik. Ráadásul az ilyen láncoknál fellép az ún. ostorcsapás-effektus (bullwhip effect), aminek az a lényege, hogy a fogyasztói kereslet ingadozásainak hatásai a láncban visszafelé haladva felerősödnek, és az ellátási lánc szereplői annál nagyobb biztonsági készleteket tárolnak, minél előrébb vannak az ellátási láncban. Tehát a lánc végén „csattan az ostor”. Az ostorcsapás-effektus okaiként a szakemberek a következőket említik:

- keresleti előrejelzések pontatlansága;
- megrendelések periodikus feladása;
- áringadozások;
- félelem a hiánytól [5].

Az ECR-konceptió révén az ellátási lánc *pull* (húzás) elvű – a kereskedelem szempontjából megfogalmazva a „*buy what you sell*” (vedd meg, amit eladsz) elv szerinti – működése valósítható meg (2. ábra). A gyártás a kereslet igényei szerint történik. Az ellátási láncban az egyes folyamatrészek megfelelő információs rendszerek és együttműködési megállapodások alapján hézagmentesen kapcsolódnak egymáshoz.

Összefoglalva: az ECR-konceptió az ellátási láncban részt vevő, több vállalatra vonatkozó stratégiák

és technikák összessége, amelynek célja, hogy a gyártó és a kereskedelem közötti, bizalmon alapuló együttműködés révén a végfogyasztók igényeit legnagyobb mértékben kielégítsék, ugyanakkor valamennyi vállalat olyan eredményeket is elérjen, amelyeket önállóan nem tudna elérni.

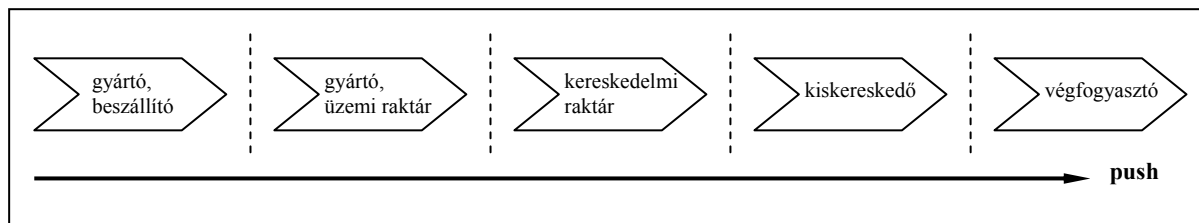
## Az ECR stratégiái

Az ECR-konceptió a marketing- és a logisztikai tevékenységek újjászervezésével, új marketing-, ellátási és logisztikai stratégiák bevezetésével valósítható meg (3. ábra).

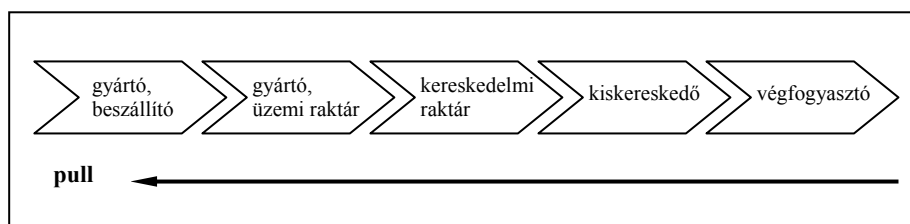
A marketing- (demand) oldal stratégiái a következők:

- *Efficient Assortment* (EA, hatékony áruválaszték-kialakítás): a gyártó és a kereskedő közösen határozzák meg az egyes árucsoportokon belül az optimális áruválasztékot. A cél a vevői igények legnagyobb mértékű kielégítése, és az üzleti eredmények javítása.
- *Efficient Promotion* (EP, hatékony promóció): célja az értékesítési forgalom növelésére irányuló akciók (pl. kiárusítások) összehangolt tervezése és végrehajtása.
- *Efficient Product Introduction* (EPI, hatékony termékbevezetés): célja az új termékek fejlesztésével, bevezetésével kapcsolatos folyamatok optimalizálása [6].

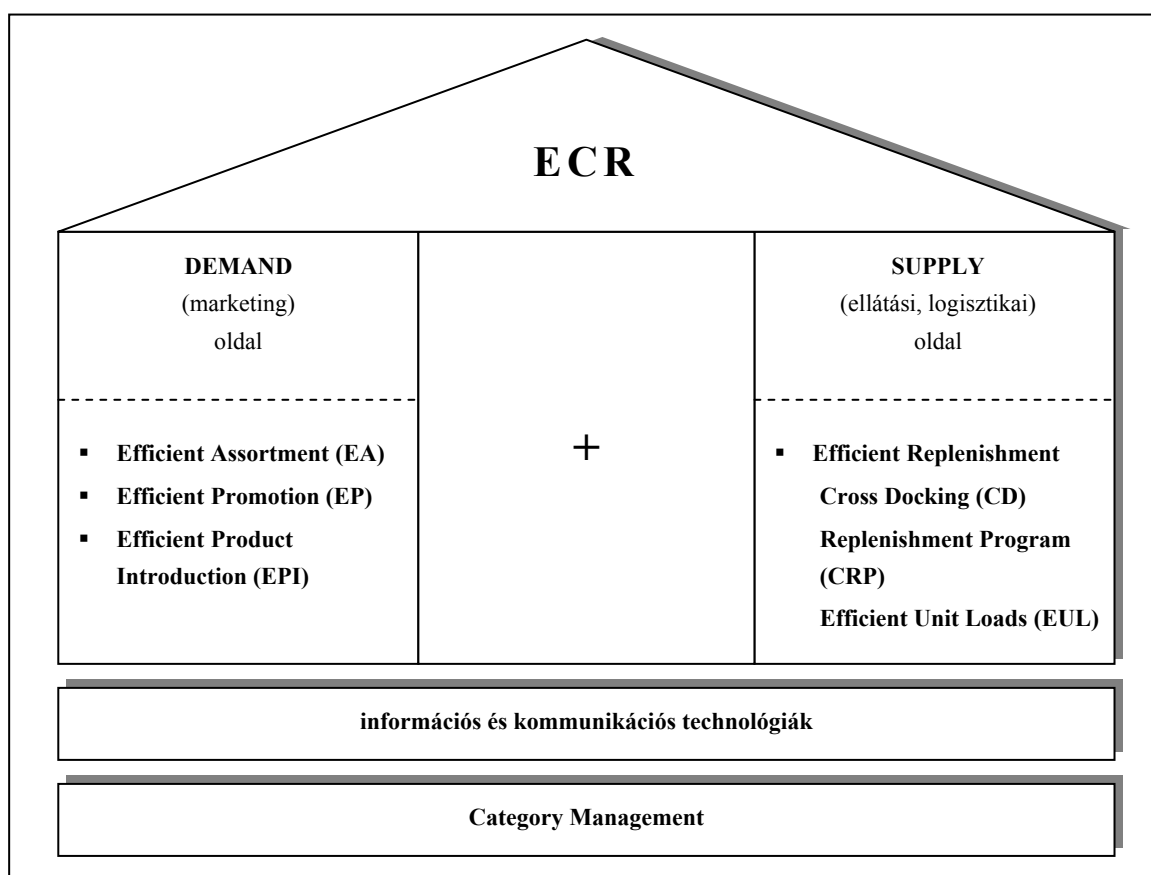
Az ellátási, logisztikai oldal stratégiáit összefoglaló néven *Efficient Replenishment*-nek, (ER, hatékony áruutánpótlás) nevezik. Ezek célja a hatékony áruáramlás és az ehhez kapcsolódó hatékony információáramlás megvalósítása az ellátási láncban együttműködő partnerek között, továbbá idő- és költségcsökkenés az áruáramlásban.



1. ábra Hagyományos, push (nyomás) elven működő ellátási lánc



2. ábra Az ECR-koncepció révén az ellátási lánc pull (húzás) elv szerinti működése valósítható meg



3. ábra Az ECR-koncepció felépítése

A marketing és az ellátási, logisztikai oldali stratégiák képezik az ECR-konceptió tartóoszlopait, amelyek a *Category Management*-re (CM, árucsoport-menedzsment) és az információs és kommunikációs (I+K) technológiákra támaszkodnak. Ezek feladata a szállítási és keresleti adatok meghatározása és feldolgozása, továbbá az információk gyors továbbítása a láncban együttműködő üzleti partnerek között. Az információk cseréjét célszerűen a nemzetközi szabványokon alapuló EDI-technológia (*Electronic Data Interchange* = elektronikus adatsere) útján célszerű megvalósítani.

Az árucsoport-menedzsment célja, hogy a gyártók és a kereskedők közösen jelöljék ki az egyes árucsoportokat (mint eladási egységeket), és közösen dolgozzák ki az egyes árucsoportokkal kapcsolatos célokat, stratégiákat és koncepciókat. Árucsoporton a termékeknek egy jól lehatárolható, önállóan kezelhető körét értik.

## Hatékony áruutánpótlás (ER)

Az áruutánpótlási folyamatok hatékony kialakítását célzó ER-stratégiák a következők:

- *Cross-Docking* (CD);
- *Continuous Replenishment Program* (CRP, folyamatos áru-utánpótlási program);
- *Efficient Unit Loads* (EUL, hatékony egység- rakomány-képző eszközök).

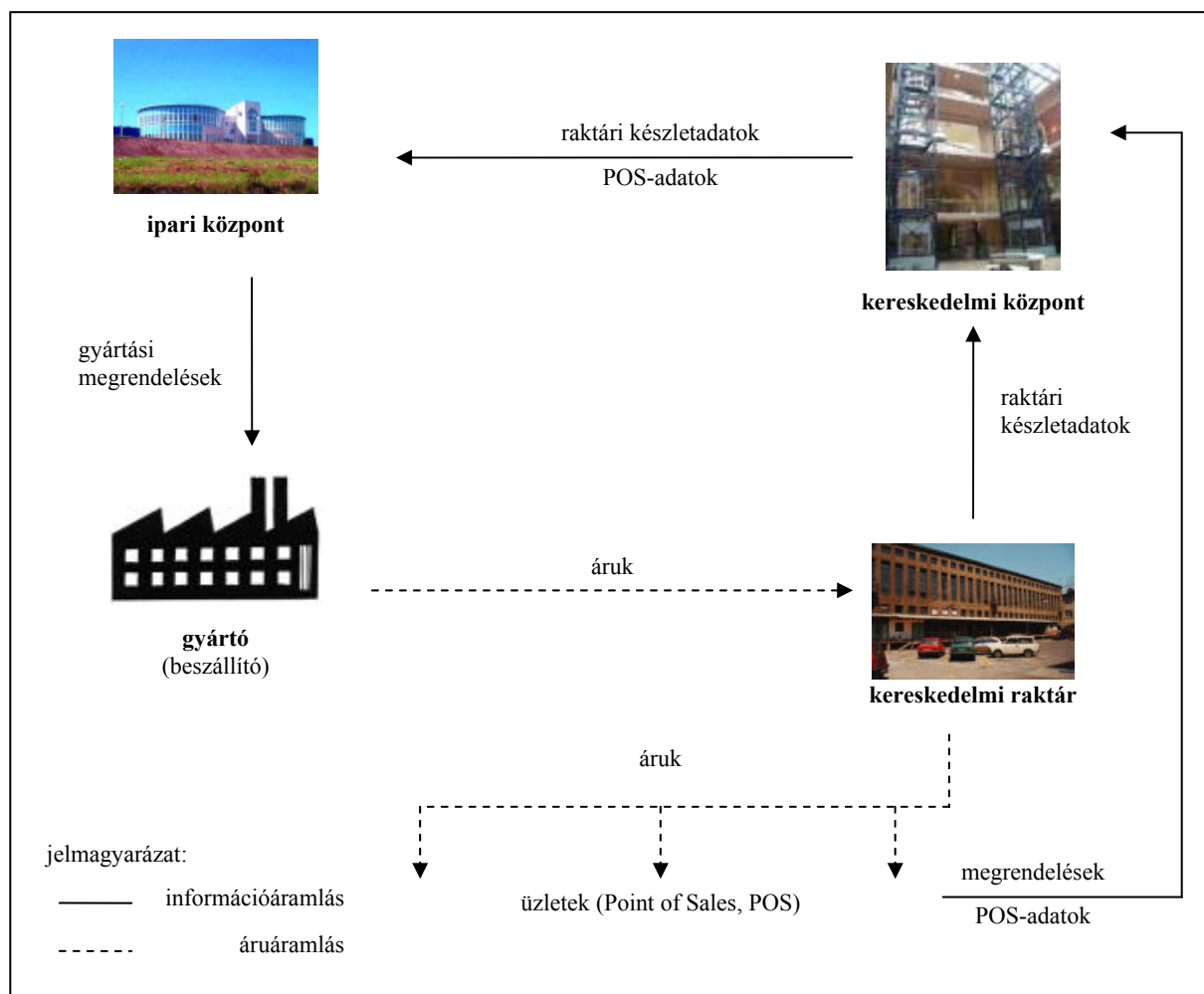
A *Cross-Docking* megnevezés az amerikai *Wal-Mart* kereskedelmi vállalatától származik. Lényege, hogy a kereskedelmi vállalat áruelosztó központi raktárai az eredeti tárolási funkció helyett inkább átrakási funkciót látnak el. Az egyes gyártócégektől beérkező árukat ugyanis nem tárolják hosszabb ideig, hanem azonnal előkészítik a kiszállításra, majd rövid időn belül kiszállítják az egyes üzletek-

be. Ennek feltétele, hogy tudják, mely áruk mikor érkeznek be, és mikor, mely üzletekbe kell azokat kiszállítani. Ha az egyes üzletekbe a különböző beszállítók áruiból csak viszonylag kis mennyiségeket kell kiszállítani, akkor a beszállítói egység- rakományokat megbontják, és a kommissiózást (árukigyűjtést) követően összeállítják az egyes üzletekbe kiszállítandó küldeményeket.

A *Wal-Mart* 2400 üzletét 18 *Cross-Docking*-elven működő áruelosztó központból látják el árukkal. Az elosztó központokba beérkező árukat 48 órán belül kiszállítják az egyes üzletekbe.

A CRP célja a folyamatos, a mindenkori fogyasztói keresleti igényekhez igazodó, kis mennyiségben történő áruutánpótlás. Ezt oly módon érik el, hogy a gyártót (beszállítót) is bevonják a rendelési folyamatba, így nem csak a kereskedő vállalat viseli a felelősséget a rendelésekért. Ennek legfejlettebb formája a *Vendor Managed Inventory* (VMI, a beszállító (gyártó) által menedzselt készletezés), amikor a rendelésért kizárólag a beszállító felel. Ő határozza meg a szállítási ütemidőket és a szállítandó mennyiségeket. Ehhez a kereskedők az üzletek pénztárainál a vonalkód-leolvasókkal rögzített értékesítési (*Point of Sales*, POS-) adatokat, valamint a raktári készletadatokat folyamatosan közlik a beszállítókkal. A többlépcsős folyamat a 4. ábrán követhető nyomon.

A VMI alkalmazása egyaránt előnyös a beszállító (gyártó) és a kereskedelem szempontjából is. A beszállító így olyan értékes adatállománnyal rendelkezik, amely lehetővé teszi a mindenkori keresletingadozáshoz igazodó termelésstervezést és kész-áru készleteinek csökkentését, valamint gyors reagálást a piaci változásokra. A kereskedelemnél szintén lecsökkennek a készletek, aminek következtében a lekötött tőke is csökken.



4. ábra A CRP főbb áru- és információáramlási folyamatai a beszállító (gyártó) által irányított készletezés (VMI) esetén

Az EUL-program célja a logisztikai folyamatokban alkalmazott szállítási, rakodási, raktározási egységek (fogyasztói, gyűjtő és szállítói csomagolások, egységrakomány-képző eszközök: szállító és tároló ládák, rakodólapok, kereskedelmi kiskonténerek stb.) összehangolt megválasztása, méreteinek, kialakításának egységesítése, és ezáltal a logisztikai, árukezelési folyamatok optimalizálása.

### Az ER-stratégiák alkalmazásának előnyei

Az ER-stratégiák alkalmazásának fő előnyei a következők:

- a raktári készletek csökkenése a teljes ellátási láncban;
- az „ostorcsapás-effektus” kiküszöbölése;
- a raktári munkafolyamatok optimalizálása révén a raktározási (árukezelési) költségek csökkenése;

- lehetővé válik a gyártóknál a megrendelésre gyártás, a vevői megrendelések közvetlenül gyártási megrendelésekké alakíthatók, így elkerülhető a túl nagy készletek felhalmozódása a gyártóknál, optimalizálhatók a gyártási munkafolyamatok;
- elkerülhető a készlethiány (out of stock) az üzletekben; a logisztikai folyamatok felgyorsulása, továbbá az igények résztvevők közötti előrejelzése révén az üzletekben a biztonsági készletek növelése nélkül növelhető a rendelkezésre állás, elkerülhetők az áruhiány miatti forgalmi veszteségek;
- a logisztikai folyamatok időigényének csökkenése révén meggyorsul az áruáramlás az ellátási láncban, megszüntethetők a torlódások és lerövidül a „cash to cash” ciklus;
- javul a logisztikai folyamatok minősége és ezáltal jelentős mértékben lecsökken az utánrendelések, az utánszállítások, a sürgős, soron kívüli rendelések, valamint a reklamációk és az áruvisszaszállítások száma.

Az ECR-koncepció gyakorlati alkalmazásáról több szakirodalmi forrás is beszámol. E tanulmány célja az volt, hogy röviden ismertesse az ECR-stratégiák lényegét és az alkalmazásuk révén elérhető előnyöket. Számos külföldi alkalmazás azt is igazolja, hogy a folyamat-újjaszervezés első lépéseként az

egy-egy ER-stratégiák (CD, CRP, EUL) egyenként is bevezethetők, aminek eredményeként az ellátási láncban együttműködő valamennyi üzleti partner versenyelőnyre tehet szert.

## Irodalom

- [1] Arnold, D.; Isermann, H.; Kuhn, A.; Tempelmeier, H.: Handbuch Logistik, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 2002.
- [2] Czarnetzki, S.; Kastern, H.: Efficient Consumer Response (ECR) der steine Weg zur Partnerschaft. = Zeitschrift Führung und Organisation, 1998. 67. k. 5. sz. p. 277–279.
- [3] Reindl, M.; Oberriedermeier, G.: eLogistics. Addison-Wesley Verlag, München, 2002.
- [4] Rückert, J.: Geschäftsmodell mit unternehmensübergreifenden Elementen. = Fördertechnik, 2001. 70. k. 11. sz. p. 28–29.
- [5] Szegedi Z.; Prezenszki J.: Logisztika-Menedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest, 2003.
- [6] Wannenwetsch, H.: Integrierte Materialwirtschaft und Logistik. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 2003.