

## ECR STRATEGIJA - KONCEPCIJA I ALATI ZA DOBA PRIVREDNE RECESIJE

### *ECR STRATEGY - CONCEPT AND TOOLS FOR TIMES OF ECONOMIC RECESSION*

ZORAN BOGETIĆ

Ekonomski fakultet Beograd

SLOBODAN AĆIMOVIĆ,

Ekonomski fakultet Beograd

**Abstrakt:** *Naredno izlaganje sublimira rezultate ekstenzivnog proučavanja uzroka neefikasnosti i nekonkurentnosti tradicionalnih kanala marketinga i snabdevanja i razradu strategijskog rešenja, sadržanog u logici efikasnog odgovora potrošaču. Imajući u vidu recesivne privredne situacije, kao i aktuelni trenutak i neophodnost razvoja efikasnih poslovnih modela, među savremenim teoretičarima i praktičarima sazrela je svest neophodnosti dubljeg razumevanja strategije efikasnog odgovora potrošaču, uključujući faktore afirmacije takvog poslovnog pristupa, kao i elemente i očekivane efekte ECR. Privrede na Balkanu, posebno u zemljama Zapadnog Blakana, u recesivnom vremenu, zatečene u fazi tranzicije i traženja efektivnijih poslovnih modela, a suočene sa evropskim integracijama i zaoštavanjem konkurent-ske utakmice, imaju posebnu potrebu za održivim poslovnim modelima koji znače trajanje, profitabilnost i razvoj. Otuda i potreba dubljeg razumevanja strategije menadžmenta lanca snabdevanja, efektuirane u pristupu efikasnog odgovora potrošačima. Poseban naglasak je na poslovnoj filozofiji, strategiji i taktičkim koracima implementacije efikasnog odgovora potrošaču, kao novoj paradigmi konkurent-ske utakmice uspešnih igrača Zapadnog poslovnog sveta.*

**Ključne reči:** *menadžment lanca snabdevanja, efikasan odgovor potrošaču, ekonomska kriza.*

**Abstract:** *The following presentation sublimates the results of extensive studying on the causes of traditional marketing channels and supplying inefficiency and non-competitiveness and developing strategic solutions, contained in the logic of efficient consumer response. Given the recessive economic situation, as well as the current moment and the necessity of developing efficient business models, among contemporary theorists and practitioners matured awareness about necessary deeper understanding of efficient consumer response strategy, including factors of affirmation of such a business approach, as well as the elements and expected ECR effects. Economies in the Balkans, especially in the Western Balkans, in recessive times, finding themselves in phase of transition and in searching for more effective business models, and faced with European integration and intensifying competitive game, have a special need for sustainable business models that mean continuity, profitability and development. Hence the need for deeper understanding of supply chain management strategy, effective in approach of efficient response to consumers. Particular emphasis is on business philosophy, strategy and tactical steps of implementation of efficient consumer response, as a new paradigm of competitive games with successful players of the Western business world.*

**Key words:** *supply chain management, efficient consumer response, economic crises.*

JEL Classification: L81, M21, M31, R11.  
Original scientific paper; Received: September 02, 2009

### 1. Neefikasnost tradicionalnog snabdevanja prehrambenim proizvodima

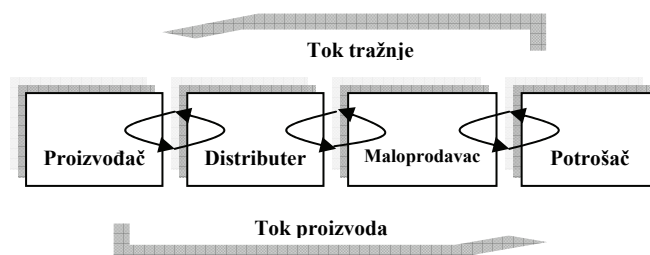
Polazište analize ECR (*Efficient Consumer Response*) strategije je privreda SAD, klevka brojnih profitabilnih poslovnih modela, pa i strategije efikasnog odgovora potorošačima. Prehrambena maloprodaja u SAD, simbolizovana u supermarketima, u dugom nizu godina smatrana je svetskim simbolom efikasnosti i efektivnosti. Implementacija novih poslovnih modela i njihova transformacija širom privrede SAD i Evrope često je pripisivana efikasnim poslovnim modelima poput maloprodajnih supermarketa. Brojne privredne grane (industrije) su sa pažnjom pratile utakmicu supermarketa, pokušavajući da transferišu specificirane ideje i znanja<sup>1</sup>. Supermarketi (posebno veliki lanci) su uvek bili veliki inovatori poslovanja, marketing aktivnosti i u skorije vreme (30-ak godina) modernih logističkih rešenja. Tako npr. tehnologija

<sup>1</sup> Taiichi Ohno iz Toyota Motors Co. nazvao je supermarkete u SAD inspiracijom za razvoj Tojotinog proizvodnog *kanban sistema*, kasnije nazvanog Just-In-Time sistem. "Kasnih 40-tih godina (prošlog veka), u Tojotinoj prodavnici mašina koju sam vodio, mi smo već studirali američke supermarkete i primenjivali njihove metode u našem radu". Taiichi O., "Toyota Production System", Productivity Press, 1978, str. 26.

*bar-cod* identifikacije proizvoda je prvo primenjena od strane supermarketa i to početkom 70-tih godina prošlog veka, što je kasnije dovelo do procesa standardizacije označavanja proizvoda, na čemu su, pored prehrambene maloprodaje, profitirale i brojne druge industrije (što je i danas slučaj). Da bi aktivirali potencijale bar-kod označavanja proizvoda supermarketi su, takođe, vodili razvoj EDI sistema razmene podataka i to korišćenjem telekomunikacionih veza<sup>2</sup>. I na ovom planu je pod uticajem supermarketa izvršena standardizacija formi prenosa podataka<sup>3</sup>.

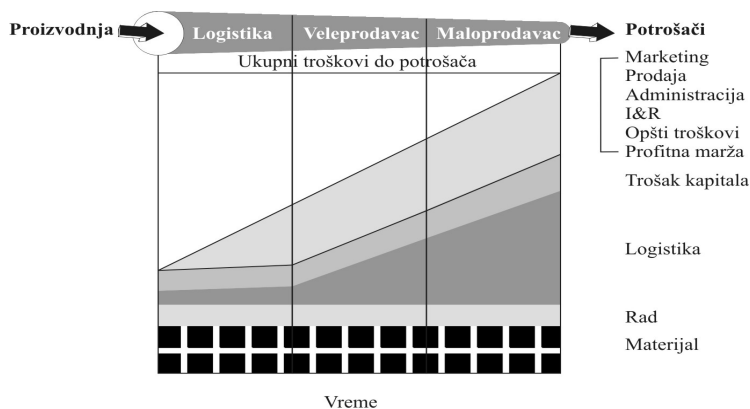
Pored evidentnog tehnološkog razvoja značajna je i marketinška emancipacija prehrambene maloprodaje. Za razliku od marketinške dominacije proizvođača 60-ih godina prošlog veka i superiornosti koncepta brend menadžmenta, maloprodavci su 70-ih godina doživeli svojevrsno "buđenje", intenzivno razvijajući maloprodajni marketing, da bi njihova snaga i superiornost postala sasvim jasna 80-ih godina kada su proizvođači počeli razvijati svojevrsni trgovinski marketing<sup>4</sup>. Prehrambena maloprodaja je pionirske investicije u informacionu tehnologiju videla kao smanjenje troškova ili investicije u produktivnost<sup>5</sup>. Sve investicije su ocenjivane i odobravane na bazi direktnih ušteda koje generišu, ne uzimajući u obzir efekte u ostalom delu sistema lanca snabdevanja (tipične učesnike u tradicionalnom lancu snabdevanja svakog artikla možemo videti u narednom prikazu).

Slika 1. Tradicionalni lanac snabdevanja



Na taj način, sagledavanje efekata inovacija bilo je limitirano, što je dovelo do optimizacije pojedinih delova sistema lanca snabdevanja prehrambenim proizvodima (samo tok koji pokriva odnos maloprodaje i potrošača), dok su drugi delovi sistema često ostajali zanemareni. Posledica je bila dug i skup prehrambeni lanac snabdevanja i problem relativne nekonkurentnosti u odnosu na veleprodajne klubove i mas-trgovce. Pionirski potezi prehrambene maloprodaje u pogledu inovacija poslovanja nisu imali sistemski karakter, pa samim tim nisu davali moguće efekte. To je bio prostor za intenziviranje konkurencije na tržištu prehrambenih proizvoda. I pored brojnih inovacija u poslovanju prehrambenih maloprodavaca njihova konkurentnost nije adekvatno jačala. Fragmentisan lanac snabdevanja je značio dalje "gomilanje" troškova u kanalima marketinga. Prehrambena maloprodaja je bila nedovoljno efikasna, a samim tim i nedovoljno efektivna u sve oštrijoj konkurenciji za glasove probirljivih potrošača. Nefikasnost prehrambenog lanca snabdevanja bila je evidentna kako na nivou pojedinih karika u lancu snabdevanja, tako i na sistemskom nivou.

Slika 2. Akumulacija troškova snabdevanja u kanalu marketinga<sup>6</sup>



<sup>2</sup> O tehnologijama koje omogućavaju realizaciju menadžmenta lanca snabdevanja više videti u: Chopra S. and Meindl P., Supply Chain Management-Strategy, Planning and Operation, Pearson/ Prentice Hall, 2004, str. 63-64; Cohen S. and Roussel J., Strategic Supply Chain Management - The Five Disciplines for Top Performance, McGraw-Hill, 2005, str. 135-136.

<sup>3</sup> Uniform Code Council je osnovan 1972. godine u cilju standardizacije označavanja proizvoda. Ova institucija je 1982. godine razvila standarde formata prenosa podataka.

<sup>4</sup> Videti više u Nielsen, Category Management Workshop, Delphy Symposium "Partnership", 1994.

<sup>5</sup> Prvenstveno bar-kodiranje, POS optički čitači i EDI transfer podataka.

<sup>6</sup> Martin A., Infopartnering - The Ultimate Strategy for Achieving Efficient Consumer Response, John Wiley & Sons, Inc., NY, 1994, str. 22.

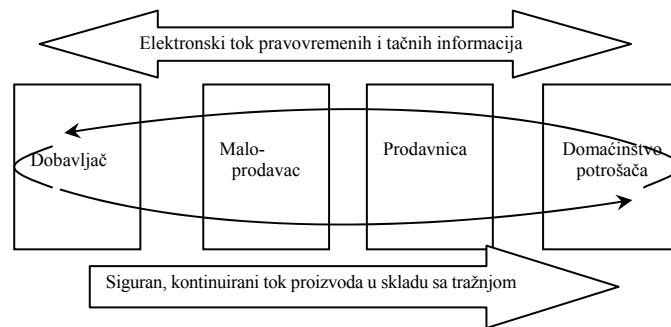
Za razliku od navedenog, "individualnog" pristupa inovacijama prehrambenih maloprodavaca, Strategija brzog odgovora (*QR- Quick Response*)<sup>7</sup> je nametnula mas-maloprodavcima, veleprodajnim klubovima i njihovim dobavljačima sistemski pristup investicijama u informacionu tehnologiju, uključujući ocenu investicija prema doprinosu bržem i pouzdanijem toku informacija i proizvoda kroz ukupan sistem snabdevanja i prema konkretnim, individualnim uštedama koje donose. Informaciona tehnologija, tako, podstiče harmonično funkcionisanje lanca snabdevanja, omogućavajući brz i efikasan odgovor potrošačkim zahtevima<sup>8</sup>.

Skup lanac snabdevanja i loš servis potrošača u tradicionalnim kanalima marketinga prehrambenih proizvoda predstavljao je glavnu prepreku u postizanju boljih poslovnih rezultata. Unapređenju efikasnosti i efektivnosti prehrambenih maloprodavaca i dobavljača trebalo je prići polazeći od potrošača, jedinstvene preokupacije marketinški orijentisanih preduzeća<sup>9</sup>. Fokus na potrošača u prehrambenoj industriji, početkom 90-tih godina prošlog veka, doveo je do privredne inicijative efikasnog odgovora potrošaču (ECR), sublimiranog u istoimenoj logističkoj strategiji, usredsređenoj na unapređenje performansi lanca snabdevanja. "Članovi prehrambene industrije su razvili ECR strategiju da bi razmenjivali najbolja iskustva, u cilju zadovoljavanja promenljivih tržišnih potreba"<sup>10</sup>. ECR nameće takvu saradnju u kanalima marketinga, kao kada "bi partneri u lancu snabdevanja ... predstavljali jednu kompaniju"<sup>11</sup>.

## 2. Suština strategije ECR

Efficient Consumer Response (ECR) ili efikasan odgovor potrošaču, predstavlja strategiju FMCG (*Fast Moving Consumer Goods* – roba široke potrošnje ili brzo obrtna roba) maloprodavaca "u kojoj maloprodavac i dobavljač, blisko povezani, zajedno rade da bi obezbedili veću vrednost svojim potrošačima"<sup>12</sup>, primarno "eliminišući neefikasnosti iz prehrambenog lanca snabdevanja"<sup>13</sup>. U pitanju je strategija integracije lanca snabdevanja, na dobrobit potrošača, što ukazuje i prikaz njene vizije:

Slika 3. Vizija ECR sistema<sup>14</sup>



ECR karakterišu dva osnovna toka u lancu snabdevanja: tok informacija i tok proizvoda. Slobodan tok informacija predstavlja prepoznatljivu odrednicu efikasnog odgovora potrošaču, svojevrsnu pretpostavku isporuke pravih proizvoda, na pravom mestu, u pravo vreme, u pravoj količini i po prihvatljivim cenama. Partnerska saradnja u kanalima marketinga, kao ECR uslov boljih poslovnih rezultata, oličena je upravo u poverenju i punoj razmeni poverljivih poslovnih informacija i znanja. ECR predstavlja informacijama vođenu aktivnost dodavanja vrednosti u lancu snabdevanja<sup>15</sup>. Pojava i primena savremenih informacionih tehnologija i informativno partnerstvo maloprodavaca i distributera je osnov

<sup>7</sup> Chopra S. and Meindl P., *Supply Chain Management-Strategy, Planning and Operation*, Pearson/ Prentice Hall, 2004, str. 354-358.

<sup>8</sup> Brojne preduzete pojedinačne investicije u tehnološki razvoj teško je opravdati, ako ne postoji širi sistemski pristup unapređenju efikasnosti ukupnog lanca vrednosti, od primarnog proizvođača, do finalnog kupca.

<sup>9</sup> Fokus je na efikasnosti: Christopher M., *Logistics and Supply Chain Management- Creating Value-Adding Networks*, Prentice Hall/ Financial Times, 2005, str. 237.

<sup>10</sup> Hayes J., " ECR confab: Win customers with better, smarter choices", *Nation's Restaurant News*, Vol. 32, Issue 13, str. 8

<sup>11</sup> Weeks D.J., Craford F.A., "Efficient consumer response: a mandate for food manufacturers?", *Food Processing*, 1994, Vol. 2, No.2, str. 34.

<sup>12</sup> Kurt Salmon Associates, Inc., *Efficient Consumer Response – Enhancing Consumer Value in The Grocery Industry*, Produced for Uniform Code Council, Inc., Grocery Manufacturers of America, Food Marketing Institute, national Food Brokers Association and American Meat Institute, Januar 1993, str. 1.

<sup>13</sup> ECR Wholesaler/Independent Retailer Task Force and Andersen Consulting, *ECR: A Roadmap for Independent Retailers and Wholesalers*, Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, 1995, str. 2.

<sup>14</sup> Isti prikaz vizije ECR sistema dat je u: Kurt Salmon Associates, Inc., *Efficient Consumer Response . . .*, str. xiv.

<sup>15</sup> Kuglin ukazuje da koristeći POS podatke menadžment kategorije i ECR predstavljaju primere informaciono vođenih aktivnosti dodavanja vrednosti. Kuglin F.A., *Customer Centered Supply Chain Management - A Link-by-Link Guide*, AMACOM, NY, 1998, str. 147.

realizacije ECR vizije integrisanog prehrambenog lanca snabdevanja. Informacije su, zapravo, najbitnije oruđe realizacije ECR strategije. Ključni značaj za harmonizaciju tokova u lancu snabdevanja imaju POS (*Point of Sale*) informacije, koje nazivamo infopartnerstvom<sup>16</sup>. Infopartnerstvo zahteva tri infosistema - istorijski, faktuelni i operativni infosistem. Skenirani POS podaci, nakon pročišćavanja, obezbeđuju inpute za istorijski i faktuelni infosistem<sup>17</sup>. Pravovremeni, tačni i kompletni POS podaci su neophodni za održavanje istorijskog i faktuelnog infosistema, koji u produžetku "hrane" operativne infosisteme kompanija. Harmonično funkcionisanje punog infopartnerstva, uz primenu odgovarajućih ECR tehnologija, temelj je na kome počiva operacionalizacija ECR strategije<sup>18</sup>.

Efikanan odgovor potrošaču podrazumeva ustrojavanje lanca snabdevanja shodno zahtevima koje definišu POS podaci. Fokus informativnog partnerstva maloprodavaca i dobavljača je, zapravo, komponenta tražnje u lancu snabdevanja, pa se može reći da "lanac tražnje vodi lanac snabdevanja"<sup>19</sup>. "Push" orijentisani lanci snabdevanja doživljavaju transformaciju u pravcu mreža preduzeća orijentisanih na zadovoljavanje tražnje<sup>20</sup>. Marketinška filozofija potrošačke tražnje, na taj način, postaje polazište logističke strategije optimizacije lanca snabdevanja<sup>21</sup>. Polazeći od primarnog značaja potrošača i potrošačke tražnje za modeliranje maloprodajnog posla i lanca snabdevanja, Blackwell govori o potrošački vođenom lancu tražnje<sup>22</sup> i ističe da je "krajnji cilj maloprodavca i dobavljača osetljiv, potrošački vođen, poslovni sistem"<sup>23</sup>. Informacije o tražnji na mestu prodaje određuju ponašanje svih karika u lancu snabdevanja. Posledica je tok proizvoda ka mestu prodaje određen kalkulisanom tražnjom. Tok proizvoda određen potrošačkom tražnjom predstavlja suštinu nove konkurentne paradigme efikasnog odgovora potrošaču.

Partnerski rad maloprodavca i dobavljača čini pretpostavku efikasnog odgovora potrošaču. Zaboravljajući samozadovoljstvo, usredsređujući se na efikasnost ukupnog lanca snabdevanja, maloprodavac i dobavljač smanjuju troškove ukupnog sistema, zalihe i angažovane resurse, istovremeno unapređujući izbor kvalitetnih i svežih proizvoda za potrošača<sup>24</sup>. Da bi maksimizovali zadovoljstvo potrošača i minimizovali troškove, «maloprodavac i dobavljač rade zajedno, kreirajući svojevrstu poslovnu alijansu». Odgovarajuće informacije i kvalitetni proizvodi prolaze kroz sistem oslobođen papirologije, između proizvodnih linija i naplatnih mesta u maloprodajnim objektima, uz minimalne probleme ili prekide, kako unutar samih partnerskih organizacija, tako i između njih<sup>25</sup>. Nadalje, ECR strategija podrazumeva kooperaciju i integraciju maloprodavca i dobavljača. Brojni su aspekti integrisanog poslovnih partnera. Integracija se ogleda u partnerskoj razmeni informacija i znanja i optimizaciji asortimana, uvođenja novih proizvoda, popunjavanja, korišćenja prostora i promocija. U tom okviru su i kreirane noseće ECR strategije kooperacije maloprodavca i dobavljača.

### 3. Principi ECR

U vodeće principe ECR se svrstavaju<sup>26</sup>:

- ❑ Stalno usredsređenje na obezbeđenje veće vrednosti za potrošača: bolji proizvod, bolji kvalitet, bolji asortiman, bolja ponuda, više pogodnosti sa manje troškova u čitavom lancu snabdevanja.
- ❑ Vođenje ECR od strane posvećenih poslovnih lidera, odlučnih da profitiraju zamenom tradicionalnih, "sebičnih" modela poslovanja, sa novim obostrano korisnim poslovnim alijansama.
- ❑ Korišćenje odgovarajućih i pravovremenih informacija radi podrške efektivnih marketinških, proizvodnih i logističkih odluka. Te informacije će teći eksterno između partnera kroz EDI sistem, a interno će dovesti do najproduktivnije i najefektivnije upotrebe informacija, u potpuno kompjuterizovanom sistemu.
- ❑ Maksimizacija procesa dodavanja vrednosti u toku proizvoda, od završnog pakovanja proizvoda, pa do potrošačke korpe, da bi pravi proizvod bio na raspolaganju u pravo vreme.
- ❑ Zajednički, konzistentan sistem merenja učinaka i koristi, mora biti usresređen na efektivnost ukupnog sistema (na primer, veća vrednost kroz smanjenje troškova, smanjene zalihe i bolje korišćenje resursa), jasno identifikovana.

<sup>16</sup> Martin A., Infopartnering . . . , str. 116.

<sup>17</sup> Ovdje se misli na informacione sisteme koji sadrže arhivirane istorijske podatke i aktuelne činjenice.

<sup>18</sup> Više o tehnologijama koje se primenjuju u ECR-u videti u: Infrastructure Core Technologies Subcommittee, ECR Technology Operating Committee and Andersen Consulting, ECR Technology Guide – An ECR Best Practices Report, Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, 1995, str. 15-72.

<sup>19</sup> Martin A., Infopartnering- *The Ultimate Strategy for Achieving Efficient Consumer Response*, John Wiley & Sons, Inc., NY, 1994, str. xiii.

<sup>20</sup> Edmunds K., "ECR: Ready for action", Beverage World, 15. III- 2001, Vol. 120, Issue 3, str. 76.

<sup>21</sup> Martin A., Infopartnering . . . , str. 34.

<sup>22</sup> Videti više u: Blackwell R.D., *From Mind to Market- Reimventing The Retail Supply Chain*, HarperBusiness, New York, 1997, str. 1-26.

<sup>23</sup> Kurt Salmon Associates, Inc., *Efficient Consumer Response . . .*, str. 1.

<sup>24</sup> Prvi tragovi ECR-a se nalaze u brojnim ranijim naporima maloprodavaca i dobavljača u prehrambenoj industriji da smanjuju troškove, unapređuju distribuciju i bolje služe potrošače. U ove napore se mogu svrstati i centralizacija distributerskih preduzeća, povezivanje samousluge i mas-merčendajzinga, Universal Product Code, skeniranje, EDI sistem, standardizacija komunikacije, inicijativa direktne profitabilnosti proizvoda (DPP) i sl.

<sup>25</sup> Kurt Salmon Associates, Inc., *Efficient Consumer Response . . .*, str. 1.

<sup>26</sup> Isti izvor, str. 2.

nje mogućih koristi (na primer, unapređena prodaja i profit) i promovisanje ravnopravne podela koristi između partnera.

Principi ECR ukazuju da je u pitanju nova paradigma odnosa u kanalima marketinga i snabdevanja, koja nameće i potvrđuje prioritet zajedničkog interesa svih učesnika u lancu snabdevanja. Optimizacija lanca snabdevanja zasnovana na ECR strategiji realizuje se paralelnom aktivnošću na više poslovnih polja, uključujući asortiman, popunjavanje prodajnih objekata, promotivne aktivnosti i uvođenje novih proizvoda. U pitanju su poslovi od esencijalnog značaja za kreiranje vrednosti za potrošača u lancu snabdevanja, zbog čega ECR razvija posebne strateške pristupe.

#### 4. Četiri strategije za postizanje efikasnog odgovora potrošaču

Polazište u sistematizaciji strategija za postizanje ECR predstavlja studija Strategija brzog popunjavanja prodajnih polica u prehrambenim kanalima marketinga, urađena za potrebe Coca Cola Co. Ova studija ukazuje na modalitete kooperacije i integracije maloprodavaca i dobavljača, koji vode efikasnijem lancu snabdevanja. U kontekstu "familija proizvoda i informacija", sublimirano je šest modaliteta saradnje maloprodavaca i dobavljača<sup>27</sup>:

Tabela 1. Šest modaliteta saradnje maloprodavaca i dobavljača

Saradnja u poslovanju (operativnom snabdevanju)	
<i>Tok proizvoda</i>	
Standardi efikasnog poslovanja (EOS) <sup>28</sup>	Dobavljači i maloprodavci rade zajedno na optimizaciji toka proizvoda bez razmene analitičkih podataka o prodaji.
Efikasno popunjavanje proizvoda (EPR)	Maloprodavci pružaju dobavljačima podatke o prodaji, kako bi im omogućili da dele odgovornost za isporuku u okviru dogovorenih nivoa zaliha i usluge.
<i>Tok informacija</i>	
Efikasna administracija (EA)	Dobavljači i maloprodavci rade zajedno da bi redukovali aktivnosti koji ne doprinose unapređenju vrednosti i troškove u protoku dokumenata.
Saradnja u marketingu	
Efikasan asortiman prodavnice (ESA)	Dobavljači i maloprodavci rade zajedno da bi definisali asortiman prodavnice u cilju maksimizovanja efikasnosti i profitabilnosti prodajnog prostora.
Efikasna promocija (EP)	Dobavljači i maloprodavci rade zajedno da bi redukovali troškove ili unapredili rezultate promocija.
Efikasan razvoj proizvoda (EPD)	Dobavljači i maloprodavci rade zajedno da bi razvili nove proizvode ili planirali uvođenje proizvoda u cilju smanjenja troškova i neuspeha.

Unapređenje efikasnosti lanca snabdevanja prehrambenim proizvodima, prema nalazima GEA Consulting Group, moguće je postići putem šest tipova saradnje maloprodavca i dobavljača. Tri tipa saradnje maloprodavca i dobavljača može biti razvijeno u poslovanju i logistici (strana snabdevanja), kao što i tri tipa saradnje može biti razvijeno u marketingu (strana tražnje), sve u okviru "familije proizvoda i informacija". U tom kontekstu govori se o strategijama efikasnog poslovanja, efikasnog snabdevanja, efikasne administracije, efikasnog asortimana, efikasnog razvoja proizvoda i efikasne promocije, kao mogućim pristupima unapređenju saradnje Coca Cola Co. sa maloprodavcima u prehrambenim kanalima marketinga.

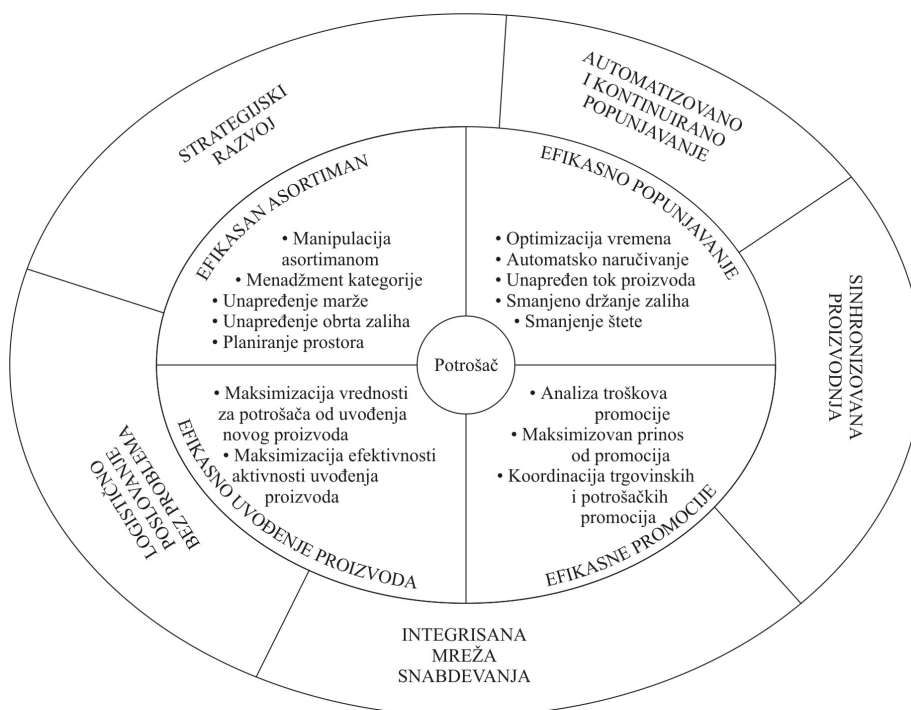
Saradnja maloprodavca i dobavljača na snabdevanju i podmirivanju tražnje u prehrambenim kanalima marketinga, u krajnjoj liniji, treba da dovede do njihove konkurentske prednosti. Da bi konkurentska prednost bila održiva u dužem vremenskom periodu ona treba da bude višestrana, prvenstveno imajući u vidu zadovoljenje potrošačke tražnje za odgovarajućim asortimanom, njegovom ponudom i snabdevanjem, odnosno diferenciranom vrednošću u odnosu na konkurenciju. U tom pogledu govori se o četiri ključna procesa kojima se unapređuje efikasnost lanca snabdevanja i kreira vrednost, zadovoljavanjem potrošačkih potreba za proizvodom, pogodnošću i cenom<sup>29</sup>.

Da bi obezbedili vrednost za potrošača maloprodavci i dobavljači moraju, *kao prvo*, obezbeđivati kompletan, pristupačan, dobro izložen asortiman proizvoda koje potrošači žele. *Drugo*, ponuđeni asortiman proizvoda mora biti održavan u odgovarajućoj količini, kako ne bi došlo do problema nedostatka robe. *Treće*, maloprodavac i dobavljač moraju na adekvatan način prenositi potrošačima koristi i vrednosti proizvoda. I *četvrto*, maloprodavci i dobavljači, da bi unapređivali vrednost za potrošača, moraju kontinuirano razvijati i predstavljati nove proizvode. Pretpostavka realizacije datih procesa unapređenja vrednosti za potrošača je sinhronizovan strategijski razvoj i proizvodnja, integrisano i automatizovano snabdevanje i popunjavanje, kao i logistika bez problema.

<sup>27</sup> Coca Cola Report, Grocery distribution in the 90's, strategies for fast flow replenishment; project 4, Study conducted by GEA Consulting Group, 1994.

<sup>28</sup> Efficient operations systems.

<sup>29</sup> ECR Wholesaler/Independent Retailer Task Force and Andersen Consulting, ECR: A Roadmap for Independent Retailers and Wholesalers, Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, 1995, str. 3.

Slika 3. Obuhvat ECR<sup>30</sup>

Navedeni ključni procesi unapređenja vrednosti za potrošača, predstavljaju ujedno sadržaj četiri gradivne strategije ECR. Sadržaj četiri ECR strategije kooperacije i efikasnog odgovora potrošaču se sumira u sledećoj tabeli:

Tabela 2. Sadržaj četiri osnovne ECR strategije<sup>31</sup>

1. Efikasan asortiman	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizacija zaliha u prodavnici</li> <li>- Optimizacija prostora na policama               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Povećanje prodaje po m<sup>2</sup></li> <li>- Veći obrt zaliha</li> </ul> </li> <li>- Usmeravanje lociranja/postavljanja i/ili standardizacije u skladu sa lokalnim kupovnim ponašanjem</li> <li>- Sumarno: optimizacija produktivnosti zaliha i prodajnog prostora u dodiru sa potrošačem</li> </ul>	Usredsređenost na ponudu pravog asortimana za ciljane kupce. Time se obezbeđuje osnovna polazna tačka za optimizaciju korišćenja prodajnog objekta i prostora na policama. To je kritična veza sa potrošačem. Primena efektivnog pristupa menadžmentu asortimana unapređuje obrt i profitni efekat po jedinici prodajnog prostora. Krajnji cilj Efikasnog asortimana jeste određivanje optimalne ponude proizvoda kojom se postuže zadovoljenje ciljnih kupaca i bolji poslovni rezultati maloprodavaca i dobavljača.
2. Efikasno popunjavanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizacija vremena i troškova               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Just in time logistika</li> <li>- Automatsko naručivanje</li> <li>- Razmena podataka putem EDI</li> </ul> </li> <li>- Unapređenje servisa potrošača</li> </ul>	Povezuje potrošače, maloprodajni objekat, distributivni centar maloprodavca i dobavljača u integrisan sistem. Uređuje informativni tok između partnera, ubrzavajući ga kroz EDI povezivanje, dok proizvodi direktnije dolaze od proizvodnih linija dobavljača do potrošačkih korpi (sa manje manipulacija i manjkova).
3. Efikasna promocija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Efikasnost ukupnog sistema" (Total system efficiency) za bolje planiranje i popunu promocija               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimizacija manipulativnih troškova (administracija, skladištenje, transport, personal)</li> <li>- Kreiranje baze znanja i omogućavanje bržeg odgovora na promenljivu potrošačku tražnju</li> </ul> </li> </ul>	Preusmerava promotivnu aktivnost dobavljača od sponzorisavanja maloprodavaca ka direktnoj prodaji potrošaču. Ključni aspekt je bolje usklađivanje promotivnog toka proizvoda sa potrošačkom tražnjom, što će doneti značajne koristi u poslovanju, sa mnogo manje zaliha u sistemu. Sledeći aspekt je razvoj najboljeg miksa potrošački orijentisanih promocija u okviru kategorija proizvoda.
4. Efikasno uvođenje proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimiziranje razvoja proizvoda</li> <li>- Kontrolisano uvođenje novih artikala               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bolje mogućnosti testiranja</li> <li>- Trenutan odgovor na potrošačko prihvatanje ili odbijanje</li> </ul> </li> <li>- Maksimizacija efektivnosti razvoja i uvođenja novog proizvoda</li> </ul>	Vezano je za procese razvoja i uvođenja novih proizvoda koji nude rešenje za nezadovoljene ili samo parcijalno zadovoljene potrebe potrošača. Zadatak dobavljača i maloprodavaca je da kroz kooperativnije napore razviju više proizvoda orijentisanih ka potrošaču i to po nižim troškovima.

<sup>30</sup> Varley R., Retail Product Management - *Buying and Merchandising*, Routledge, London & New York, 2001, str. 44.

<sup>31</sup> The Partnering Group and Goland Berger & Partner, Category Management Best Practices Report, ECR Europe, 1997, str. 5-6.

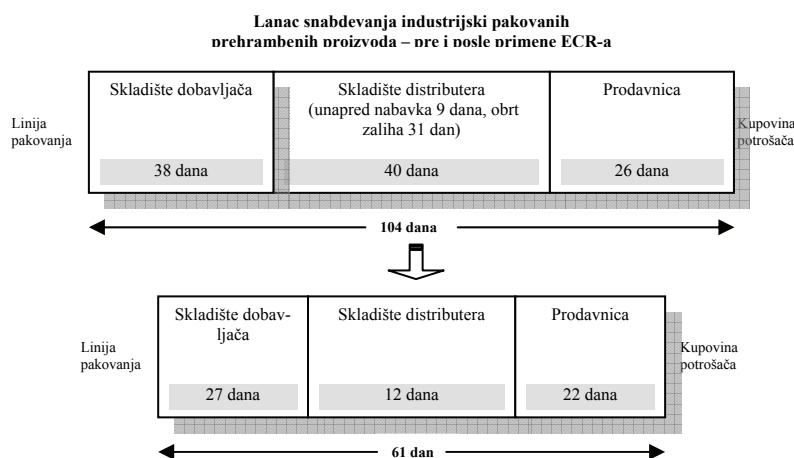
Sublimirajući razjašnjenja strategija efikasnog asortimana, efikasnog popunjavanja, efikasne promocije i efikasnog uvođenja proizvoda, može se reći da se radi o svojevrsnim ECR procesima u prehrambenom lancu snabdevanja, kojima se proizvodi uvode, promoviraju, izlažu i popunjavaju na prodajnom mestu, a sve u funkciji zadovoljenja potrošačke tražnje. ECR procesi kojima se realizuju četiri strategijska pristupa lancu snabdevanja na svojevrsan način promoviraju partnerstvo potrošača, maloprodavaca i dobavljača. Partnerski trougao podrazumeva satisfakciju interesa sve tri strane. Optimizacija lanca snabdevanja prehrambenih proizvoda i satisfakcija sve tri zainteresovane strane može se očekivati jedino sa paralelnim postizanjem ciljeva sve četiri strategije ECR, što može biti veoma problematično ako maloprodavac i proizvođač ne razvijaju strategiju koja obuhvata sve četiri oblasti poslovne aktivnosti, uključujući ključnu ideju ECR strategije o kreiranju nove paradigme lanca snabdevanja.

Samo obuhvatnim pristupom optimizaciji lanca snabdevanja i "fer" tretmanom interesa zainteresovanih strana, doći će do harmonizacije odnosa i efektivnog funkcionisanja poslovnog procesa. Prema jednom viđenju puna primena ECR može se realizovati za četiri godine. Realizacija ECR strategije se, pri tom, deli u dve faze: prva faza - primena najboljih iskustava (ostvarljiva u 0 - 2 godine); i druga faza- puna primena ECR (ostvarljiva u 2 - 4 godine)<sup>32</sup>. Posebno je bitno povezati ovaj segment rada sa poslednjom tačkom koja se odnosi na sugestije regionalnoj privredi i njenim učesnicima u lancu snabdevanja o potrebi postepenog uvođenja ECR strategije u svakodnevno poslovanje firme. Ukratko o bitnim koristima u lancu snabdevanja koje donosi primena ECR u narednoj tački rada.

### 5. Primena ECR strategije skraćuje dužinu lanca snabdevanja i smanjuje angažovana sredstva unutar prehrambenog lanca snabdevanja

Osnovni cilj ECR strategije jeste lanac snabdevanja u kom informacije i proizvodi teku brzo i pouzdano. Efikasno povezujući karike u lancu snabdevanja ECR značajno skraćuje dužinu lanca snabdevanja. A. Martin kaže da informacije postaju supstitut za zalihe i poslovne aktivnosti, što u krajnjoj liniji znači skraćivanje lanca marketinga<sup>33</sup>. Tako npr. ako prosečnom industrijski pakovanom prehrambenom proizvodu treba 104 dana da od linija za pakovanje dođe u potrošačku korpu, primena ECR će taj vremenski period skratiti za 40%<sup>34</sup>:

Slika 4. Upoređenje dužine lanca snabdevanja industrijski pakovanih prehrambenih proizvoda pre i posle primene ECR

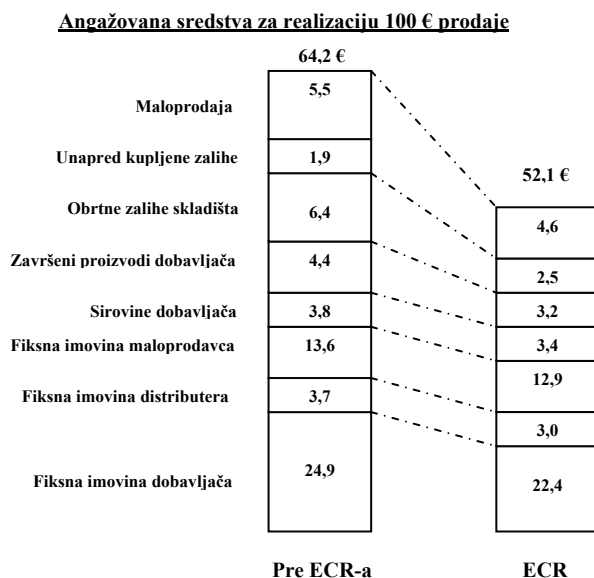


Prikaz ukazuje da na dužinu lanca snabdevanja industrijskih prehrambenih proizvoda, u periodu pre primene ECR dominantno utiče vreme koje proizvođači provedu u skladištu distributera. Nakon primene ECR strategije to vreme se skraćuje za 70 %, što donosi više od 65% ukupnog skraćivanja lanca snabdevanja. ECR snažno utiče, takođe, i na vreme koje proizvođači provedu u skladištu dobavljača, skraćujući ga za više od 28%. ECR strategijom projektovana integracija karika u prehrambenom lancu snabdevanja značajno manja neophodna sredstava za njegovo funkcionisanje. Primer promene nivoa angažovanih sredstava u lancu snabdevanja, koje donosi ECR se može prikazati na sledeći način:

<sup>32</sup> Razradu faza postizanja punih koristi od ECR-a videti u: Kurt Salmon Associates, Efficient Consumer Response ... , str. 6-7.

<sup>33</sup> Martin A., Infopartnering ... , str. 100-102.

<sup>34</sup> Kurt Salmon Associates, Inc., Efficient Consumer Response ... , str. 23 i 26.

Slika 5. Angažovana sredstva u prehrambenom lancu snabdevanja, pre i posle primene ECR<sup>35</sup>

ECR projektovana efikasnost angažovanih sredstava u prehrambenom lancu snabdevanja značila je, dakle, 19% smanjenja neophodnog kapitala za generisanje svakog evra prodaje finalnom potrošaču, čemu bi trebale najviše da doprinese 37% smanjenja angažovanih sredstava u zalihama lanca snabdevanja. Pored koristi i ušteda vezanih za angažman sredstava u prehrambenom lancu snabdevanja, ECR maloprodavcima i dobavljačima donosi i brojne druge značajne koristi, zbog čega se daje bliži osvrt na ukupne koristi od ECR.

## 6. Ukupne koristi od implementacije strategije ECR

Koristi koje primenom ECR postižu prehrambeni maloprodavci i dobavljači mogu se okarakterisati značajnim. U izveštaju za 1995. konsultantska kuća Kurt Salmon Associates, ukazujući na brzi povraćaj uloženi sredstava u ECR, daje podatak da su od ukupno 3,2 milijarde investicija u ECR maloprodavci imali godišnji povraćaj od 1,94 milijardi dolara godišnje, dok su brokeri ostvarili bolji još rezultata (3 milijarde dolara)<sup>36</sup>. Koristi od ECR, generalno govoreći, mogu se podeliti na opipljive i neopipljive koristi. Pre nego što se detaljnije razmotre u prethodnoj tački pominjane opipljive koristi ili uštede od ECR, navode se, ne manje bitne, neopipljive koristi koje ECR donosi potrošačima, maloprodavcima i dobavljačima:

- ❑ **Potrošač:** Povećan izbor i pogodnost kupovine, smanjenje nedostatka robe, sveži proizvodi.
- ❑ **Maloprodavac:** Unapređena lojalnost potrošača, bolje poznavanje potrošača, unapređeni odnosi sa dobavljačima.
- ❑ **Dobavljač:** Smanjene zalihe robe, unapređen integritet brenda, unapređeni odnosi sa maloprodavcima.

Opipljive koristi ECR sadržane su u uštedama koje se postižu i predstavljaju značajan element unapređenja konkurentnosti prehrambenih maloprodavaca<sup>37</sup>. Sledeći pregled ukazuje na primer projektovane veličine ušteda, po pojedinačnim ECR strategijama i u ukupnosti:

Tabela 3. Primer ušteda ECR na polju industrijski pakovanih prehrambenih proizvoda<sup>38</sup>

<i>Kao % od prosečne maloprodajne cene artikla</i>				
<i>Strategija</i>	<i>Troškovne uštede</i>	<i>Finansijske uštede</i>	<i>Ukupne uštede</i>	<i>Oblast glavnog uticaja</i>
<i>Efikasan</i>	1,3 %	0,2 %	<u>1,5 %</u>	Povećana prodaja i bruto marža po kvadratnom

<sup>35</sup> Isto, str. 30.

<sup>36</sup> Kurt Salmon Associates, "ECR Progress Report", Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, 1996, str. 32-33.

<sup>37</sup> Procter & Gamble je veća na početku primene ECR koncepta ostvarivao 20% uštede u distribuciji pojedinih proizvoda. Na temu primene ECR strategije u Procter&Gamble-u videti više u: Weeks D.J., Craford F.A., "Efficient consumer response: a mandate for food manufacturers?", Food Processing, 1994, Vol. 2, No.2.

<sup>38</sup> Industrijski pakovani prehrambeni proizvodi se nazivaju i Dry-Grocery, a to su proizvodi poput: cerealija, kekisa, krekeri, konzervirane hrane, bezalkoholnih pića i sl. Tabela ECR Dry Grocery Savings data u Kurt Salmon Associates, Inc., Efficient Consumer Response . . . , str. 4



<i>asortiman</i>				metru prodajnog prostora. Povećan obrt zaliha.
<i>Efikasno popunjavanje</i>	2,8 %	1,3 %	<u>4,1 %</u>	Automatizovano naručivanje (POS i u skladištu), "protočna" logistika, smanjena oštećenja, smanjene zalihe maloprodavca i dobavljača.
<i>Efikasne promocije</i>	3,5 %	0,8 %	<u>4,3 %</u>	Skladišne, transportne, administrativne i proizvodne efikasnosti; smanjene zalihe i unapred ulaganja, kao i prateći troškovi skladištenja.
<i>Efikasno uvođenje proizvoda</i>	0,9 %	Neg.	<u>0,9 %</u>	Manje neuspješnih uvođenja; proizvodi veće vrednosti.
<i>Ukupno</i>	8,5 %	2,3 %	10,8 %	

Uštede koje se ostvaruju pojedinim strategijama ECR, pojedinačno i ukupno, mogu se sagledati analizom strukture troškova ukupnog lanca snabdevanja industrijski pakovanih prehrambenih proizvoda, pre i nakon uvođenja ECR. Uštede po osnovu troškova proizvoda sadržane su između ostalog u smanjenim gubicima proizvoda usled oštećenja, smanjenim troškovima proizvodnje (bolje korišćenje kapaciteta i veća produktivnost), nižim troškovima pakovanja (manje promotivnih pakovanja, smanjenje tipova pakovanja) i efikasnijim nabavkama sirovina. Na smanjenje troškova marketinga ECR utiče, na primer, smanjenom administracijom promocija i smanjenom stopom neuspelih uvođenja novih proizvoda. Uticajem na smanjenje broja angažovanih ljudi na terenu (automatskim narudžbama), pojednostavljenu administraciju i eliminaciju subjektivnih problema prodaje i naručivanja, ECR značajno utiče i na smanjenje ukupnih troškova prodaje i nabavke.

Pored navedenog, ECR utiče i na dodatne uštede u domenu logistike, administracije i poslovanja prodavnice. U domenu logistike ECR utiče na efikasnije korišćenje skladišta, kamiona, primenu efikasne "protočne" *cross-docking* logistike, smanjenje neophodnog skladišnog prostora, itd. Na troškove administracije ECR prvenstveno utiče smanjenjem broja administrativnog osoblja i njegovo svodenje na neophodan nivo. I na kraju, ECR utiče i na uštede u poslovanju maloprodajnih objekata, između ostalog efikasnijom prodajom po kvadratnom metru prodajnog prostora, efikasnijim korišćenjem prostora prodajnih polica, efikasnijim korišćenjem radne snage, efikasnijim naručivanjem, efikasnijim organizacijama promocija, itd.

Prema Varly-ju koristi od ECR programa su evidentne, pri čemu se radi o obostrano korisnom partnerstvu u snabdevanju. Ovde se prvenstveno misli na troškovne i profitne koristi za maloprodavca i dobavljača. Efekti za maloprodavca i dobavljača se značajno povećavaju kada partneri razvijaju zajednički program ECR i menadžmenta kategorije<sup>39</sup>. ECR strategija, prema Kurt Salmon Associates, donosi približno iste koristi partnerima koji je realizuju. Partnerstvo maloprodavca i dobavljača i ovde dolazi do izražaja. Primenom ECR strategije dobavljači će ostvariti približno 54% ukupnih ušteda, od čega 47% predstavlja troškovne uštede, dok 7% predstavlja finansijske uštede. Maloprodavci će istovremeno realizovati približno 46% ušteda<sup>40</sup>. Zajednički program ECR i menadžmenta kategorije donosi unapređenja svih aspekata posla. Učešće u profitu maloprodavca i dobavljača ostaje partnersko, s tim što raste vrednost pripadajućeg tržišnog "kolača".

## 7. Period krize na tržištima regiona – pravi trenutak za otpočinjanje primene ECR strategije

U prethodnim tačkama smo u u kratkim crtama prezentovali najvažnije teorijske i empirijske aspekte primene ECR strategije. Videli smo da se njena suština odnosi na unapređenje partnerstva i razmene različitih vidova informacija u kanalu snabdevanja i da donosi sasvim pristojne benefite, direktne ili indirektne, za sve učesnike u lancu snabdevanja nekog artikla. Drugim rečima, primena ECR koncepta je «*win-win* strategija» za sve učesnike u lancu snabdevanja određenog artikla, od primarnog proizvođača, do finalnog kupca.

I bez neke opsežno sprovedene empirijske analize, ali uz dovoljno (konsultantsko) poznavanje dešavanja na regionalnim tržištima prehrambenih artikala, autori ovog rada slobodno mogu konstatovati da je aktuelnost primene ECR strategije na tržištima Zapadnog Balkana velika, a da samo postoje obrisi u primeni nekih njenih parcijalnih segmenata, i to kod određenih, po pravilu velikih privrednih subjekata. Tačnije, gotovo da smo sasvim sigurni da se naredni stav može potvrditi i u nekom regionanom empirijskom istraživanju: privrede regiona i njihovi učesnici u svakom lancu snabdevanja se nalaze u (ranije navedenoj) tradicionalnoj fazi shvatanja menadžmenta lanca snabdevanja, tj. u fazi u kojoj su bili npr. Zapadni supermarketi 70-ih, eventualno početkom 80-ih godina prošlog veka.

Regionalna tržišta, iako neka od njih članice EU, a ostatak potpisnici CEFTA sporazuma su isparcelisana, poprilično zatvorena, trenutno u dubokoj recesiji i po pravilu sa jednom istom boljkom u svakom lancu snabdevanja – nelikvidnošću. Ovakva «dijagnoza» stanja na regionalnim tržištima roba svakodnevnih kupovina se može na sličan način opisati i u okviru lanaca snabdevanja gotovo svih drugih roba. Sve te, inače opšte prisutne probleme (tokom rasta privrede) je samo, kao eksterni efekat podstakla svetska ekonomska kriza i dovela ih do granice usijanja. Generalno rečeno, odre-

<sup>39</sup> Varley R., Retail Product Management- *Buying and Merchandising*, Routledge, London & New York, 2001., str. 43

<sup>40</sup> Dobavljači pokrivaju približno 70% ukupnih troškova lanca snabdevanja. Isto, str. 31-32

đeni oblik saradnje u lancu snabdevanja na regionalnim tržištima se po pravilu javlja samo u izuzetnim slučajevima, i to kao neki parcijalni oblik (između maksimalno dva učesnika, npr. potrošača i maloprodavca, ili dobavljača i trgovca). Nadalje, razmena informacija je maksimalno limitirana, što takođe važi i za ulazak novih subjekata na neko tržište. Čini se da se većina učesnika u lancu snabdevanja prehrambenom robom «zračurila u svoj oklop», čeka da se nešto eksterno promeni i po pravilu stagnira u sprovođenju modernih menadžerskih tehnika.

Ipak, možda se kao najveći problem u skoro svakom lancu nameće pitanje dizbalansa snaga između učesnika u nekom lancu<sup>41</sup>. Neizbalansirani odnos snage tokom vremena ostvarivanja pozitivnih privrednih tendencija u nekom lancu snabdevanja je istovremeno i glavna prepreka implementacije ECR strategije. Najkraće rečeno, kada postoji velika razlika u snazi i ciljevima pojedinih učesnika u nekom lancu snabdevanja, onda veliki (dominantan) učesnik, koji diktira sve uslove u kanalu nema nikakvu nameru da bilo šta menja i posebno da sprovodi neke moderne strategijske tehnike kao što je npr. ECR. Kao rezultat toga većina malih učesnika u svakom lancu snabdevanja (po pravilu malih dobavljača) doživljava svoje «učestvovanje» u nekom lancu snabdevanja kao puko preživljavanje, samo tražeći načina kako da zbog nenaplaćenih potraživanja ne propadne. Njihovi ciljevi se teško mogu ostvariti, što je posledica male snage i značaja u lancu snabdevanja. S druge strane velike kompanije (po pravilu iz domena maloprodaje) na «krilima» svog rasta iz perioda privrednog razvitka (rast GDP u periodu 2000-2008) ostvaruju enormne profite, što ih istovremeno demotiviše da bilo šta menjaju u svom poslovanju, odnosno motivišu da ulaze u mnoge druge profitabilne biznise, od kojih se najčešći nekretnine.

Ali šta se događa kada dođe kriza, kada počne da pada GDP, banke potpuno smanje kreditiranje privrede i nelikvidnih biznisa (poput ulaganja u nekretnine), a matičan biznis (maloprodaja) ima velike probleme jer se godinama unazad iz njega istiskivala likvidnost i prebacivala u druge projekte? Da li je to možda vreme za otpočinjanje stvaranja šireg društvenog ambijenta u svim regionalnim državama da počnu da razmišljaju i primenjuju neku od modernih tehnika menadžmenta lanca snabdevanja kao što je npr. ECR? Naša je procena da bi upravo u ovom vremenu najveće, ali i sve druge firme učesnice u prehrambenom lancu snabdevanja u regionalnim (CEFTA) privredama trebalo da otpočnu «projekat» postepenog uvođenja ECR. To bi bio spas koji bi išao u korist ozdravljenja odnosa u svakom lancu snabdevanja. Stoga se može reći da bi upravo svetska ekonomska kriza mogla da bude generator promena u nekom lancu snabdevanja i prihvatanju šire primene ECR strategije. Sasvim je jasno da glavnog, velikog igrača «miran tok vode» (rast GDP) ne može naterati da «brže pliva» (implementira promene u svoje poslovanje)<sup>42</sup>. Nasuprot tome, npr. kriza nelikvidnosti, koja je zajednička za svaki lanac snabdevanja u regionu može motivisati prvo glavnog učesnika, ali i sve ostale da promene svoje ponašanje, da podele informacije i aktivno počnu da primenjuju sve ključne stubove ECR strategije. Time, videli smo može doći i do ušteda u vremenu kretanja proizvoda kroz lanac snabdevanja, ali i do uštede angažovanih sredstava od strane svakog učesnika u lancu. Oba, kvantitativna pozitivna efekta će zasigurno unaprediti likvidnost u lancu, pri čemu bi svaki učesnik imao svoj «deo kolača».

Verovatno postoje čitaoci ovog rada koji će nakon svih ovih argumenata u prilog tome zašto baš sada na regionalnim tržištima treba aktivnije pristupiti implementaciji ECR strategije, smatrati da kriza nikako nije vreme za promene, već za smanjivanje aktivnosti (čitaj pre svega otpuštanje radnika, ali ne na žalost i izlazak iz nepotrebnih i po pravilu mrtvih biznisa), čekanje da se nešto promeni u SAD i EU, što će se svakako pozitivno odraziti i na CEFTA region. Kao poslednji kontra argument na takav, verovatno, na žalost još većinski stav među regionalnim privrednicima treba reći i to da su upravo prvi koraci u sprovođenju QR i ECR strategija nastali u tekstilnoj industriji SAD, tokom 80-ih godina, kada su američki tekstilci bili značajno ugroženi novom i veoma jefitnom konkurencijom iz Kine. Dakle, i u tom slučaju je eksterna kriza bila inicijalna kapisla da se nešto menja. Tada su, setimo se urađene prve konsultantske studije koje su dubinski analizirale probleme menadžmenta lanca snabdevanja tekstilne industrije. Osnovne preporuke konsultanata su bile da je tadašnji način snabdevanja unutar cele tekstilne industrije SAD trebalo značajno ubrzati, povećati obrt, skratiti životni ciklus proizvoda i mnogo više razmenjivati informacije unutar svih učesnika u lancu snabdevanja. Posebno bitan segment za unapređenje razmene informacija se odnosio na neophodnost da tekstilna maloprodaja aktivnije «usisava» modne trendove koje kupci tekstilne galanterije žele i prenosi ih dalje, duž kanala snabdevanja, ka proizvođačima finalnih tekstilnih proizvoda i dobavljačima sirovina. Uvođenjem strateških inovacija u lancu snabdevanja tekstilne industrije u SAD i posebno primenom šire razmene informacija, QR a posle i ECR strategije, američki tekstilci su se u tom trenutku «odbranili» od narastajuće i jeftine kineske konkurencije.

I danas traje konstantan pritisak kineskih tekstilaca na američko, ali i evropsko tržište. Ipak, taj pritisak je značajno umanjeno aktivnijim primenama modernih tehnika menadžmenta lanca snabdevanja, od kojih se ECR tretira kao jedna od glavnih<sup>43</sup>. Dakle, pred učesnike na regionalnim tržištima se postavlja veoma jednostavno pitanje: da li ćemo sad nešto promeniti, što će (finansijski i strateški) «osvežiti» svaki lanac snabdevanja, koji će time biti spremniji za buduću

<sup>41</sup> Jedno šire istraživanje s tim u vezi je rađeno tokom 2009 godine. Ključni rezultati tog istraživanja biće objavljeni u nekom od relevantnih časopisa tokom naredne godine.

<sup>42</sup> Niko, definitivno ne voli promene, posebno ne voli da se one dešavaju kada «nam ide dobro». To važi podjednako i za preduzeća, ali za ljude. Ali šta ako krene neka kriza, da li kada se nad nekim čovekom nadvije mogućnost dobijanja neke teške bolesti ostavljaju svi poroci? To bi trebalo da bude ista logika i sa aktuelnom krizom u svim firmama i na svim tržištima regiona.

<sup>43</sup> Jer da nije tako danas ne bi Benetton, Zara, Marks&Spencer i drugi poznati svetski brendovi bili i dalje popularni i aktuelni.

konkurentsku borbu (nakon potpunog otvorenja domaćih tržišta u procesu pristupanja i kasnije ulaska u EU), ili ćemo i dalje biti začaureni u svoja parcijalna tržišta i poslovanje zasnovati uglavnom na prevaziđenim koncepcijama menadžmena i političkim vezama? Nama je odgovor logičan, a Vama?

#### Literatura:

1. Blackwell R.D., *From Mind to Market - Reinventing The Retail Supply Chain*, HarperBusiness, New York, 1997.
  2. Chopra S. and Meindl P., *Supply Chain Management-Strategy, Planning and Operation*, Pearson/ Prentice Hall, New Jersey, 2004.
  3. Christopher M., *Logistics and Supply Chain Management- Creating Value-Adding Networks*, Prentice Hall/ Financial Times, Edinburgh, 2005.
  4. Coca Cola Report, *Grocery distribution in the 90's, strategies for fast flow replenishment*, project Study conducted by GEA Consulting Group, 1994.
  5. Cohen S. and Roussel J., *Strategic Supply Chain Management - The Five Disciplines for Top Performance*, McGraw-Hill, New York, 2005.
  6. ECR Wholesaler/Independent Retailer Task Force and Andersen Consulting, *ECR: A Roadmap for Independent Retailers and Wholesalers*, Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, 1995.
  7. Edmunds K., *ECR: Ready for action*, Beverage World, Vol. 120, Issue 3. 2001.
  8. Hayes J., *ECR confab: Win customers with better, smarter choices*, Nation's Restaurant News, Vol. 32, Issue 13, 2002.
  9. Infrastructure Core Technologies Subcommittee, ECR Technology Operating Committee and Andersen Consulting, *ECR Technology Guide – An ECR Best Practices Report*, Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, 1995.
  10. Kuglin F.A., *Customer Centered Supply Chain Management - A Link-by-Link Guide*, AMACOM, NY, 1998.
  11. Kurt Salmon Associates, Inc., *Efficient Consumer Response – Enhancing Consumer Value in The Grocery Industry*, Produced for Uniform Code Council, Inc., Grocery Manufacturers of America, Food Marketing Institute, National Food Brokers Association and American Meat Institute, 1993.
  12. Leenders R.M., Johnson F.P., Flynn E.A. and Fearon E.H., *Purchasing and Supply management*, McGraw-Hill/ Irwin, New York, 2006.
  13. Martin A., *Infopartnering - The Ultimate Strategy for Achieving Efficient Consumer Response*, John Wiley & Sons, Inc., NY, 1994.
  14. Nielsen Co., *Category Management Workshop*, Delphy Symposium "Partnership", 1994.
  15. Taiichi O., *Toyota Production System*, Productivity Press, 1978.
  16. The Partnering Group and Golland Berger & Partner, *Category Management Best Practices Report*, ECR Europe, 1997.
  17. Varley R., *Retail Product Management - Buying and Merchandising*, Routledge, London & New York, 2001.
- Weeks D.J., Craford F.A., *Efficient consumer response: a mandate for food manufacturers?*, Food Processing, 1994, Vol. 2.
-