

UNIVERSITATEA VALAHIA DIN TÂRGOVIȘTE
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE

**PARTENERIATUL PRODUCĂTOR-DISTRIBUITOR.
OPTIMIZAREA DISPONIBILITĂȚII LA RAFT PENTRU UN
RĂSPUNS EFICIENT CONSUMATORULUI**

PROFESOR COORDONADOR
PROF. DR. VIRGIL POPA

STUDENT
VLĂDULESCU EMANUEL PETRUȚ

TÂRGOVIȘTE
- 2006 -

Cuprins

1. Parteneriatul	pg. 1
2. Managementul lanțului de distribuție/aprovizionare (Supply Chain Management)	pg. 2
3. Efficient Consumer Response (ECR) – Răspuns eficient pentru consumator	pg. 4
4. Ruptura de stoc (Out-of-Stock)	pg. 6
4.1. Definiții. Metode de măsurare	pg. 6
4.2. Ruptura de stoc în cazul promovării produselor	pg. 7
4.3. Cauzele apariției rupturilor de stoc.....	pg. 8
4.4. Efectele negative ale rupturilor de stoc.....	pg. 9
4.5. Reacția consumatorilor în cazul lipsei disponibilității la raft.....	pg. 10
5. Model de colaborare interorganizațională pentru optimizarea disponibilității la raft.....	pg. 11
6. Studiu de caz – Kaufland și XXL în parteneriat cu S.C. I. L. Dâmbovița.....	pg. 13

**PARTENERIATUL PRODUCĂTOR-DISTRIBUITOR. OPTIMIZAREA DISPONIBILITĂȚII LA
RAFT PENTRU UN RĂSPUNS EFICIENT CONSUMATORULUI
(rezumat)**

Optimizarea tuturor proceselor și activităților pe lanț este soluția organizațiilor aliate de-a aduce satisfacție cumpărătorului/consumatorului și de-a genera o fidelitate a acestora. Predictibilitatea afacerilor, dezvoltarea durabilă a organizațiilor se face luând în seamă toate cerințele consumatorului final în relație comparativă (mai bine, mai ieftin și la timp) cu concurenții. Mai puțin importante sunt performanța maximă a competențelor interne ale organizației.

Parteneriatul este o asociere a părților care lucrează în interesul lor comun. Specificarea țintei comune este de mare importanță, ceea ce înseamnă că organizațiile își coordonează împreună o țintă comună din care vor beneficia partajat ambele.

Astăzi, în loc de a continua să „împingă” marfa (noi mărci create) producătorii ascultă din ce în ce mai mult la ce transmite distribuitorii și mai ales detailiștii care „trag” produsele pe care le solicită consumatorul (care dispar sau tind să dispară de pe raft) mai ales de când aceștia „stăpânesc” informațiile prin gestionarea POS (Point Of Sales).

Aceasta face ca toți actorii să se ocupe de reducerea costurilor, ca să-și partajeze valoarea adăugată, dar nu din perspectiva câștigător – învins (win - lose), ci din perspectiva câștig – câștig – câștig (win – win – win) pentru producător, distribuitor și consumator care generează tuturor avantaje imediate, dezvoltare strategică și un motor sinergic care impune permanenta re-inginerie a proceselor.

Lanțul de distribuție/aprovizionare reprezintă totalitatea combinațiilor proceselor, funcțiilor, activităților, relațiilor prin care produsele, serviciile, tranzacțiile informaționale și financiare se deplasează în și între întreprinderi. Aceasta presupune totalitatea mișcărilor acestora de la producător către utilizatorul sau consumatorul final; iar fiecare din întreprinderi este implicat în a face posibil acest lucru.

Managementul lanțului de distribuție reprezintă strategiile și activitățile asociate cu lanțul de distribuție.

Privind dinspre detailist ca printr-un vizor furnizorii săi văd rețeaua de distribuție prin care ei se focalizează pe canalul de distribuție. Din latura cererii, vânzările sunt imediat vizibile. El vede un singur sistem de re aprovizionare, cu un timp scurt, o regulată rutină de operații de distribuție și fluxurile sub controlul său. În general aceasta este legată de latura ofertei prin calea stabilită, prin folosirea codului cu bare și EDI (Electronic Data Interchange).

Perspectiva producătorului este diferită. Privind în jos prin vizor către clientul detailist, lanțul de furnizare constă într-o rețea de livrare și punctul de stoc-tampon rapid către depozitul fabricii sale sau către centrul de distribuție (District Center).

Din această perspectivă comenzile pot fi întârziate dintr-o „vizibilitate” scăzută a cererii și o „amplificare” a fluctuațiilor aprovizionărilor consumatorului ce pot fi luate, independent de aceste funcții, din inventarele din mulțimea de puncte.

Efficient Consumer Response (ECR) este o mișcare globală în industria bunurilor de consum cu mișcare rapidă (Fast Moving Consumer Goods), focalizată pe lanțul de distribuție global.

Această inițiativă strategică este sprijinită de un număr crescând de furnizori, producători, distribuitori en-gross și en-datail și furnizorii de servicii ce cooperează strâns pentru a satisface cu eficiență sporită cerințele în schimbare ale consumatorilor. Într-adevăr, misiunea sa a fost definită prin sintagma: **“Working together to fulfil consumer wishes better, faster and at less cost”**, ceea ce înseamnă **“A lucra împreună pentru a satisface dorințele consumatorului mai bine, mai rapid și cu un cost mai scăzut”**.

ECR este focalizat pe aplicarea metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor pentru a reduce costurile și timpul de răspuns (cerere-comandă de livrare-aprovizionare), odată cu creșterea calității produselor și serviciilor aduse consumatorilor bazat pe:

- Managementul categoriei (Category Management) - Category Management (CM) este definit de programul american ECR, ca fiind **“procesul de conducere prin categorii ca unități strategice de afaceri, producând mărirea rezultatelor afacerilor prin focalizarea pe valoarea livrărilor către consumator”**. Sunt incluse în această definiție toate activitățile, realizate pentru înțelegerea trebuințelor consumatorilor care influențează cererea, și măsurile de asigurare că produsele dorite ajung la locul potrivit, la timpul potrivit și la prețul acceptat de toți consumatorii.

- Reaprovizionarea produsului (Product Replenishment) - Reaprovizionarea eficientă (ERP – Efficient Replenishment) reprezintă strategia fundamentală a ECR. Obiectivul reaprovizionării eficiente este: **“Furnizează produsul potrivit la locul potrivit, la timpul potrivit, în cantitatea potrivită în cea mai eficientă manieră posibilă”**. Această strategie este sprijinită printr-un flux de informații clare, sosite la timp, integrate fluxului produsului în întreaga rețea. “Forța conducătoare” la ERP va fi reprezentată de informațiile

(scanate cel mai bine, sau pe viitor prin EPC/RFID) din punctele de vânzare (POS). Aceasta reprezintă metoda principală de auto-identificare a produsului.

- **Tehnologii de legătură/comunicare aplicabile (Enabling Technologies)** - Printre tehnologiile care facilitează implementarea și operarea ECR sunt: codurile cu bare, schimbul electronic de date (EDI), comunicațiile mobile pentru camioane.

Chiar dacă noile tehnologii sau perfecționat în ultimii 15-25 de ani, comercianții cu amănuntul încă se confruntă cu apariția rupturilor de stoc.

În funcție de metodele de măsurare, ruptura de stoc se poate defini astfel:

1. Ruptura de stoc (OOS - Out Of Stock) reprezintă procentul SKU (Stock-Keeping Unit) pe raftul unui magazin la un moment dat (atunci când consumatorul se așteaptă să găsească produsul dar acesta nu este disponibil pe raft).

2. Ruptura de stoc (OOS) este egală cu numărul perioadelor de timp în care cumpărătorul nu găsește produsul la raft.

Aceste două definiții au la bază două din cele mai utilizate metode de măsurare și determinare a rupturilor de stoc. Aceste sunt:

a) Metoda calculării procentului SKU la raft – această metodă are avantajul de a realiza o mai bună disponibilitate a produsului la raft și constă într-o măsurare a stocului de produse de pe raft prin alegerea arbitrară a 3 sau 4 categorii de produse.

Ca un dezavantaj al acestei metode îl reprezintă modalitatea de selecție arbitrară a categoriilor de produse, perioada de timp alocată măsurării și nu în ultimul rând erorile umane.

b) A doua metodă de măsurare are la bază numărul perioadelor de timp în care cumpărătorul nu găsește produsul la raft. Rata medie a OOS este calculată în acest caz, ca fiind egală cu numărul perioadelor de timp în care cumpărătorul nu găsește produsul raportat la numărul perioadelor de timp în care cumpărătorul găsește produsul la raft plus numărul perioadelor de timp în care cumpărătorul nu găsește produsul la raft.

În timp ce producătorii văd ca priorități principale de îmbunătățire a cauzelor care duc la apariția rupturilor de stoc, îmbunătățirea preciziei în planificare, motivarea resurselor umane și reprovizionarea cu ajutorul computerului, spre exemplu EDI (Electronic Data Interchange), retailerii au ca priorități principale diminuarea duratei ciclului de reprovizionare, creșterea vizibilității stocurilor și apoi îmbunătățirea preciziei în planificare.

Ruptura de stoc afectează însă întregul lanț de distribuție, și se poate împărți în patru zone: pierderea cumpărătorilor-consumatori de către retailer; riscul de micșorarea a vânzărilor de către retailer; pierderea cumpărătorilor-consumatori de către producător; riscul de micșorarea a vânzărilor producătorului.

Ruptura de stoc introduce o perturbație în procesul alegerii produselor în magazin. Este deci important, atât pentru distribuitor cât și pentru furnizor, să știe cum se comportă cumpărătorul-consumator în această situație particulară.

S-au identificat cinci modalități de reacție ale consumatorilor în situația unei rupturi de stoc: cumpără produsul de la un alt magazin; cumpără produsul de la același magazin, dar mai târziu; substituie produsul cu unul de aceeași marcă (mărime și prețuri diferite); substituie produsul cu unul al altei mărci; nu cumpără deloc produsul.

Producătorul trebuie să cunoască gradul de disponibilitate al produselor sale și comportamentul consumatorilor în fața unei rupturi de stoc a unuia dintre produsele sale.

Distribuitorii pot evita rupturile de stoc, eliminând efectele negative pe care acestea le produc atât asupra vânzărilor cât și asupra imaginii firmei sau produsului

Studiul de caz se axează pe colaborarea între societatea comercială S.C.I.L. Dâmbovița, specializată pe produsele lactate, și două supermarketuri din Târgoviște (XXL și Kaufland) în care s-au analizat vânzările și rupturile de stoc.

PARTENERIATUL PRODUCĂTOR-DISTRIBUITOR. OPTIMIZAREA DISPONIBILITĂȚII LA RAFT PENTRU UN RĂSPUNS EFICIENT CONSUMATORULUI

1. Parteneriatul

Optimizarea tuturor proceselor și activităților pe lanț este soluția organizațiilor aliate de a aduce satisfacție cumpărătorului/consumatorului și de-a genera o fidelitate a acestora. Predictibilitatea afacerilor, dezvoltarea durabilă a organizațiilor se fac luând în seamă toate cerințele consumatorului final în relație comparativă (mai bine, mai ieftin și la timp) cu concurenții. Mai puțin important este performanța maximă a competențelor interne ale organizației.

Parteneriatul este o asociere a părților care lucrează în interesul lor comun. Specificarea țintei comune este de mare importanță, ceea ce înseamnă că organizațiile își coordonează împreună o țință comună din care vor beneficia partajat fiecare.

Avantajul lucrului în alianțe axat pe parteneriat de întreprindere este dat de obținerea și conservarea unui avantaj competitiv asupra altor întreprinderi similare, dar concurente.

Fiecare actor pe lanț are un loc important în parteneriat care este bazat pe încredere și interes mutual, o relație de la egal la egal (indiferent de mărimea unuia din ei) și partajarea rezultatelor ca rezultat al muncii împreună. Actorii unei relații logistice tip lanț de aprovizionare/ distribuție trebuie să înțeleagă că aceasta este soluția care le rezolvă problemele în mod strategic, durabil.¹

Intr-un lanț logistic elementul care împuternicește relația dintre membrii rețelei este parteneriatul. Alegerea partenerilor începe cu analiza activităților asociate la generarea unui produs sau serviciu pentru un anumit segment de piață. În primul rând, activitățile vor fi alocate membrilor existenți în lanțul de aprovizionare, dacă acestea corespund competențelor lor. În al doilea rând, activitățile legate de produsele standard și serviciile existente pe piață și fără potențial de diferențiere în ochii clienților, vor fi aduse din afara lanțului de aprovizionare. În al treilea rând, pentru celelalte activități rămase, trebuie căutat un partener care să se alăture lanțului, în urma analizei posibilității activității de a fi cumpărată sau produsă de către firmă. Criteriile de selecție nu trebuie să se bazeze doar pe costuri, ci și pe potențialul viitor al unui partener în a sprijini activitatea lanțului de aprovizionare.²

Astăzi, în loc de a continua să „împingă” marfa pe piață (noi mărci create) producătorii ascultă din ce în ce mai mult la ce transmit distribuitorii și mai ales detaiștii care „trag” produsele pe care le solicită clientul (care dispar sau tind să dispară de pe raft), mai ales de când aceștia „stăpânesc” informațiile prin gestionarea POS (Point Of Sales).

Aceasta face ca toți actorii să se ocupe de reducerea costurilor, să-și partajeze valoarea adăugată, dar **nu din perspectiva câștigător – învins (win - lose), ci din perspectiva câștig – câștig – câștig (win – win – win) pentru producător, distribuitor și consumator** care generează tuturor avantaje imediate, dezvoltare strategică și un motor sinergic care impune permanenta reinginerie a proceselor.

În demersul de optimizare pe principiul parteneriatului, o întreprindere trebuie să înceapă mai întâi să formeze alianțe interne. Este bine știut că există bariere între diferite activități ale unui proces de fabricație.

¹ Virgil Popa – „Strategii manageriale interorganizaționale”, Ed. Bibliotheca, 2004, pg.96

² Asist. Drd. Nelu Florea, asist. Drd. Cătălin Clipa- Universitatea Al. I. Cuza, Iași - „Lucrările primului simpozion ECR Academic Partnership – România”- “Supply Chain Management- Introducere, Bazele, edificiul, originea și istoricul SCM”, 2005, pg.119

2. Managementul lanțului de distribuție/aprovizionare (Supply Chain Management)

Lanțul de distribuție/aprovizionare reprezintă o rețea de organizații ce sunt implicate prin legături în amonte și în aval, în diferite procese și activități care produc valori sub forma produselor și serviciilor ce ajung la consumatorii finali.

Lanțul de distribuție este constituit din toate organizațiile și procesele ce se referă la produse și servicii din perspectiva organizațiilor cumpărătoare. În mod tipic acoperă orice se referă de la materii prime și ingrediente până la consumație³.

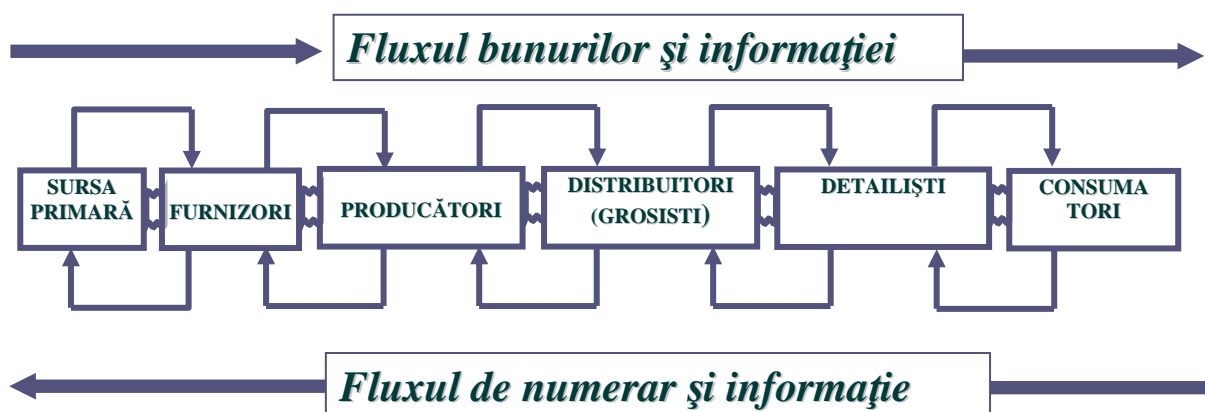
Managementul lanțului de distribuție reprezintă strategiile și activitățile asociate cu lanțul de distribuție.

Lanțul de distribuție/aprovizionare reprezintă totalitatea combinațiilor proceselor, funcțiilor, activităților, relațiilor prin care produsele, serviciile, tranzacțiile informaționale și financiare se deplasează în și între întreprinderi. Presupune totalitatea mișcărilor acestora de la producător către utilizatorul sau consumatorul final; iar fiecare din întreprinderi este implicat în a face posibil acest lucru.⁴

Din perspectiva teoriei organizaționale, lanțul de distribuție/aprovizionare este o formă specială de rețea organizațională, ce constă în cuplaje lejere între actorii individuali cu drepturi egale. Pe de altă parte, un lanț de aprovizionare poate fi văzut și ca o entitate separată virtuală de către clienții săi.⁵

Lanțul de distribuție/aprovizionare constă în numeroase puncte de stocare și încărcare între furnizorii de materii prime, producători și detailiști (Figura 1).

Figura 1. Lanțul de distribuție azi



Sursa: „Strategii manageriale interorganizaționale”, Virgil Popa, 2004

Lanțul de distribuție are trăsături numeroase și distincte: un flux al informației, ordine tipice sau semnale de cerere, însemne de comenzi pentru furnizorii de produse și, în sens invers, fluxul de materiale și produse finite ce satisfac cererea. De asemenea, apare fluxul de plăți ca și cel al informațiilor ce se oferă la plata produselor către furnizori.

Semnalele comenzilor pe tot fluxul lanțului de distribuție/aprovizionare variază în funcție de frecvența lor și de volumul produselor comandate. Fluxul materiilor prime variază în timp după cum

³ Virgil Poapa – “Strategii manageriale interorganizaționale” –Ed. Bibliotheca, 2004, pg 67,

⁴ John Gattorna – „Living Supply Chains” –Ed. Pearson Education, 2006, pg.2

⁵ Asist. Drd. Nelu Florea, asist. Drd Cătălin Clipa - Universitatea Al. I. Cuza , Iași - “Supply Chaine Management- Introducere, Bazele, edificiul, originea și istoricul SCM” - „Strategia ECR și managementul lanțului logistic - Lucrările primului simpozion ECR Academic Partnership – România, 28 - 29 ianuarie, Târgoviște” , 2005, pg.120.

se completează (ca ordonare după timp) și după cum ordinul este complet și în timp (ca nivel al serviciului).

Astfel de lanțuri de distribuție constau în:

- un sistem fizic (mecanismul pentru mișcarea și înmagazinarea materialelor și bunurilor);
- demersul comercial pentru aprovizionarea și furnizarea resurselor cerute;
- procesele afacerii care definesc cum poate fi realizat operațional lanțul;
- măsurile pentru prezentarea standardelor de performanță și control al costurilor;
- organizare pentru planificarea și conducerea operației;
- fluxul informației pentru întărirea organizației și a permite operația;
- aplicații de sistem pentru optimizarea efectivității operațiilor și fluxului informației.

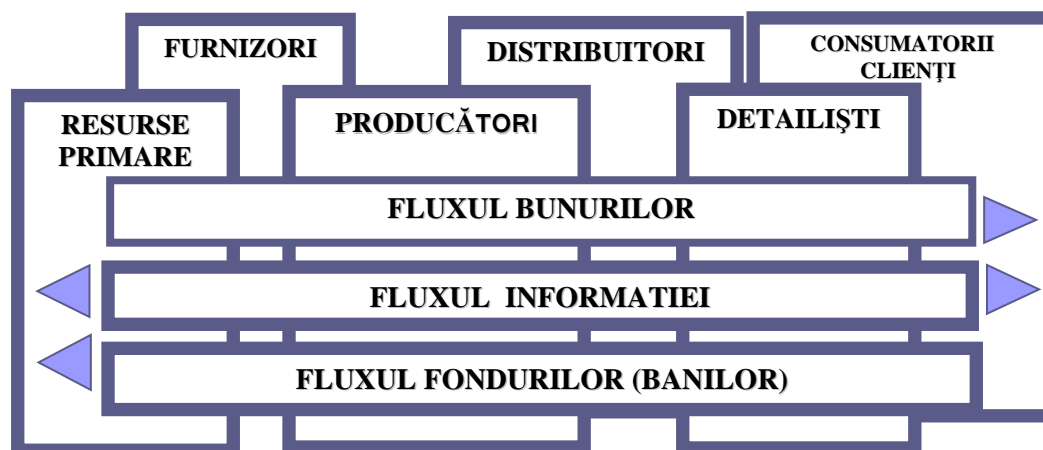
Privind dinspre detailist ca printr-un vizor furnizorii săi văd rețeaua de distribuție prin care ei se focalizează pe canalul de distribuție. Din latura cererii, vânzările sunt imediat vizibile. **El vede un singur sistem de reaprovizionare, cu un timp scurt, o rutină de operații de distribuție și fluxurile sub controlul său.** În general aceasta este legată de latura ofertei prin calea stabilită, prin folosirea codului cu bare și EDI.

Pentru un detailist cererea este relativ simplă chiar dacă el dorește să cumpere mai multe produse. El are procese logistice mai mici. Lanțurile de aprovizionare sunt complexe numai în volume complete ca fluxuri către sistem. Detailistului îi este ușor în a le controla.

Perspectiva producătorului este diferită. **Privind în jos prin vizor către clientul detailist, lanțul de furnizare constă într-o rețea de livrare și punctul de stoc-tampon rapid către depozitul fabricii sale sau către centrul de distribuție.** Din această perspectivă, comenzile pot fi întârziate datorită unei „vizibilități” scăzute a cererii și unei „amplificări” a fluctuațiilor aprovizionărilor consumatorului ce pot fi luate, independent de aceste funcții, din inventarele din mulțimea de puncte de vânzare.

Lanțul de aprovizionare/distribuție se finalizează la detailist. Acesta nu trebuie văzut în mod simplist pentru că în zilele noastre se produce o schimbare majoră în filozofia de-a transfera/duce produsele în locul în care se găsește consumatorul. Acesta are mai multe dimensiuni: mai întâi este vorba de canalele prin care ajunge la consumator, fiind vorba aici de partea finală a lanțului care poate „sări” peste magazinul clasic; mai apoi, de micromarketingul local al hipermarketului – merchandisingul specific; iar în al treilea rând, locul /momentul de viață în care este identificat / adus clientul – consumator (part of life). Schemele de consum au fost schimbate la sfârșit și început de mileniu și se vor schimba mereu (Figura 2). Consumatorul modern vrea să cumpere trecând printr-o experiență agreabilă, inedită și mai ales diferită. Marile magazine/ suprafețe comerciale devin store-entertainment (magazin și distracție). Această evoluție a comportamentelor/obiceiurilor de cumpărare este rapidă și ireversibilă pe plan mondial, dar și la noi în țară - facem referiri la Carrefour, Cora, Moll-uri sau alți detailiști.

Figura 2. Lanțul de aprovizionare în mileniul III



Sursa: Strategii manageriale interorganizacionale – Virgil Popa, 2004

Eforturile trebuie să fie axate pe ameliorarea eficacității lanțului logistic, sub presiunea clientului - consumator, care bine informat și exigent (cu propria scară de valori și având puterea dată de mărimea „portofelului”) se mută de la un detailist la altul. Detailistul este împins din ce în ce mai mult să găsească soluții în amonte (upstream) decât în propria organizație pentru a putea supraviețui.

Această luptă antrenează o dezechilibrare pentru producători și mai în sus pe lanț către furnizori de marjă. Această luptă pentru supraviețuire, ce pornește pe lanț din aval către amonte, obligă pe cei ce livrează (vânzător) să caute alți distribuitori/ detailiști. Toate aceste frământări aduc desigur și lipsa de încredere într-o afacere durabilă, cu dimensiune strategică.

3. Efficient Consumer Response (ECR) – Răspuns eficient pentru consumator

Efficient Consumer Response (ECR) este o mișcare globală în industria bunurilor de consum cu mișcare rapidă (Fast Moving Consumer Goods), focalizată pe lanțul de distribuție global. Această inițiativă strategică este sprijinită de un număr crescând de furnizori, producători, distribuitori en-gross și en-detail și furnizorii de servicii ce cooperează strâns pentru a satisface cu eficiență sporită cerințele în schimbare ale consumatorilor. Într-adevăr, misiunea sa a fost definită prin sintagma: **”Working together to fulfil consumer wishes better, faster and at less cost”**, ceea ce înseamnă **”A lucra împreună pentru a satisface dorințele consumatorului mai bine, mai rapid și cu un cost mai scăzut”**.

ECR acționează pentru a învinge impedimentele interne și barierele tradiționale dintre partenerii de afaceri, bariere care determină o valoare adăugată scăzută sau nu adaugă valoare pentru consumator. Filozofia care stă la baza ECR presupune că partenerii comerciali să fie dispuși să reprojeteze procesele, să modifice paradigmele și să schimbe atitudinea pentru a determina creșterea valorii oferite consumatorilor.⁶

Conceptul Efficient Consumer Response este focalizat pe aplicarea metodelor de management și tehnologiilor de vârf disponibile pentru a reduce costurile și timpii de răspuns, în același timp crescând calitatea produselor și serviciilor oferite consumatorilor.

Principalul factor care a dus la apariția ECR l-a constituit o masă crescândă de consumatori sofisticati ale căror cerințe sunt⁷:

- calitate mai bună – varietate mai mare – servicii mai bune;
- pentru mai puțini bani, mai puțin timp, și o complexitate mai mică a informațiilor necesare să poată lua decizii de cumpărare bine fundamentate.

Această schimbare dramatică a pieței și consumatorilor, împreună cu noile tendințe din domeniul afacerilor, precum globalizarea și fructificarea progreselor tehnologice a constituit fundamentul creării ECR.

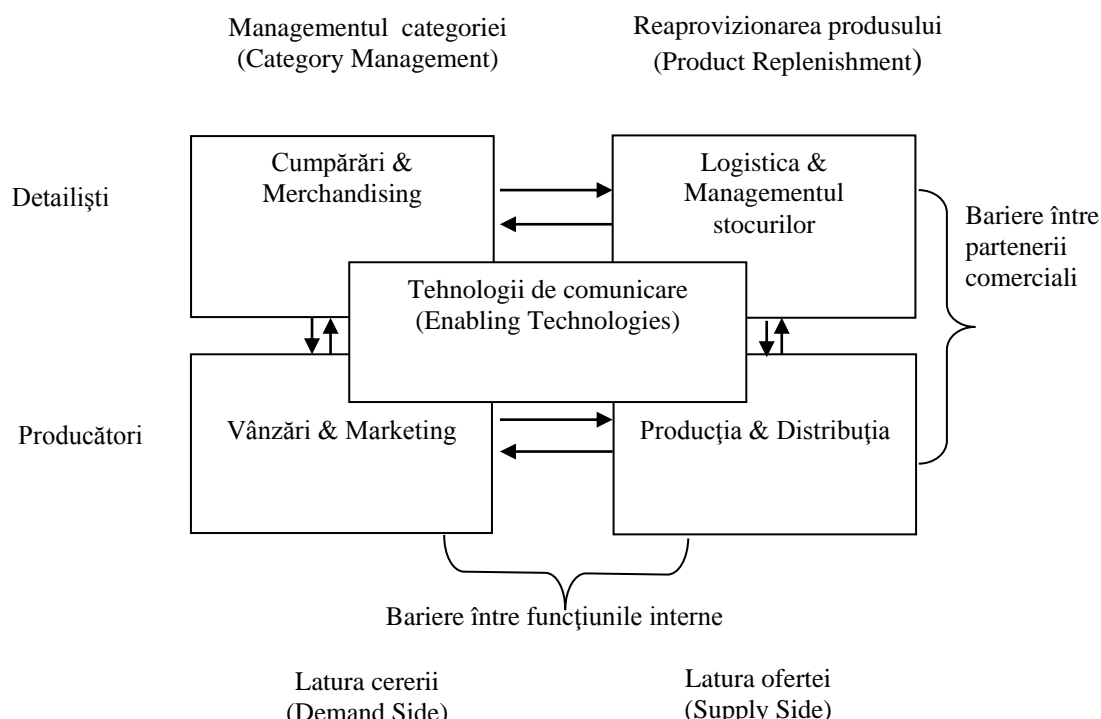
Când presiunile externe sunt destul de dure atât în rândul manufacturierilor, cât și al grosiștilor și detailiștilor, pentru a valorifica analizele aferente acestui demers, trebuie examinat și organizat multifuncțional lanțul de distribuție / aprovizionare. Pentru aceasta, personalul din compartimentele: vânzări, logistică, finanțe, și sisteme informatice, din firmele producătoare și detailiste ar trebui să lucreze împreună în echipe transfuncționale și transorganizaționale..

ECR este focalizat pe aplicarea metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor pentru a reduce costurile și timpul de răspuns (cerere-comandă de livrare-aprovizionare), odată cu creșterea calității produselor și serviciilor aduse consumatorilor (Figura 3).

⁶ „Strategia ECR și managementul lanțului logistic - Lucrările primului simpozion ECR Academic Partnership – România, 28 - 29 ianuarie, Târgoviște”, Valahia University Press, 2005, pg III.

⁷ Virgil Popa – „ECR (Eficient Consumer Response) – Răspuns eficient pentru consumator. Strategii, politici, tehnici, instrumente.” –, Ed. Economică, București, 2000, pg 13

Figura 3. Schema sistem a conceptului ECR



Sursa: ECR-Strategi,politici,tehnici,instrumente – Popa Virgil,pg 18

ECR implică ca partenerii să lucreze împreună pentru a identifica oportunitățile pentru o mai mare eficiență și eficacitate focalizate în **trei grupe de strategii**⁸:

A. Managementul categoriei (Category Management)

Category Management (CM) este definit de programul american ECR, ca fiind “procesul de conducere prin categorii ca unități strategice de afaceri, producând mărirea rezultatelor afacerilor prin focalizarea pe valoarea livrată către consumator”. Sunt incluse în această definiție toate activitățile, realizate pentru înțelegerea trebuințelor consumatorilor care influențează cererea, și măsurile de asigurare că produsele dorite ajung la locul potrivit, la timpul potrivit și la prețul acceptat de toți consumatorii.

De o importanță particulară, Category Management se referă la optimizarea a patru procese importante: Lansarea produselor; Promovarea produselor; Conducerea asortimentului și Implementarea unei infrastructuri necesare realizării unor nivele înalte de eficiență a acestor procese .

B. Reaprovizionarea produsului (Product Replenishment)

Reaprovizionarea eficientă (ERP – Efficient Replenishment) reprezintă strategia fundamentală a ECR. Obiectivul reaprovizionării eficiente este: “Furnizarea produsului potrivit la locul potrivit, la timpul potrivit, în cantitatea potrivită în cea mai eficientă manieră posibilă”. Această strategie este sprijinită printr-un flux de informații clare, sosite la timp, integrate fluxului produsului în întreaga rețea. “Forța conducătoare” la ERP va fi reprezentată de informațiile (scanarizate cel mai bine, sau pe viitor prin EPC/RFID⁹) din punctele de vânzare (POS – Point of Sale). Aceasta reprezintă metoda principală de auto-identificare a produsului.

Acest sistem va reduce în mod semnificativ: manevrarea manuală a produsului; activitățile lipsite de profit; inventarele și costurile asociate acestora. Rezultatul este un sistem “fără hârtie”, inter-organizațional cu un mare potențial de reducere a costurilor.

⁸ “Strategii și politici de întreprindere” – Virgil Popa, pg 198, Ed. Macarie, 2000

⁹ “EPC (Electronic Product Code) – Codul electronic al produsului este un număr de identificare unic utilizat de Rețeaua EPC.

RFID (Radio Frequency Identification) - Identificare prin frecvență radio este o tehnologie de transport al datelor care transmite informații prin semnale situate în zona de frecvențe radio a spectrului electromagnetic” – definiție preluată din Dicționarul ECR – Virgil Popa, Aurelian Ionescu, Valahia University Press ,2006, pg 27 și pg.48.

Referitor la strategia ECR a reprovizionării produselor există șase concepte care fac să crească eficiența și efectivitatea produselor în procesul producției și distribuției: integrarea furnizorilor, fiabilitatea operațiunilor, sincronizarea producției, reprovizionarea continuă, transdepozitarea (Cross-Docking) și comandarea automată din magazin (Computer Automated Ordering).

C. Tehnologii de legătură/comunicare aplicabile (Enabling Technologies)

Printre tehnologiile care facilitează implementarea și operarea ECR sunt:

- Codurile cu bare și mai nou RFID/EPC
- Schimbul electronic de date (EDI) și mai nou B2B
- Comunicațiile mobile pentru camioane și mai nou Global Data Synchronization

Întreprinderile care conduc informația în scopul de a-și mări avantajul prin scăderea costurilor, reducerea stocurilor și lărgirea serviciilor pentru client își orientează clar direcția în implementarea ECR **cu avantajele sale:**

- integrarea lanțului de aprovizionare, pornind de la începutul liniei de producție până la punctul final de o manieră continuă;
- conectarea tuturor cererilor clientului, pentru că incertitudinea cererii nu există decât în punctul final;
- tratarea cererii independente a magazinului pentru a permite a calcula cererea dependentă de toate celelalte nivele ale lanțului;
- proiecția nevoilor viitoare pentru a atrage vizibilitatea asupra vânzătorului cu planificarea cea mai apropiată;
- planificarea tuturor resurselor (și nu numai asupra produselor) de o manieră globală a fluxului de produse de la uzină până la raionul din magazin;
- tratarea informației în comun, mai ales privitor la fluctuațiile cererii, care variază de la o săptămână la alta, optimizează fluxul fiabil al produselor;
- eliminarea falsei cereri (cererea nu reflecta deloc cererile reale ale pieței).

„Sunt multe de făcut pentru a îmbunătăți eficiența în întreg lanțul de distribuție, mai ales în ceea ce privește rupturile de stoc. Visul fondatorilor ECR Europe a fost în permanență ca această problemă să fie soluționată la un moment dat.” Anthony Burgmans, CEO Unilever și fost Co-Chairman al ECR Europe (The Grocer, 2001)

4. Ruptura de stoc (Out-of-Stock)

4.1. Definiții. Metode de măsurare

Printr-o definiție foarte lapidară, **stocul** nu este altceva decât **un ansamblu de mărfuri deținute într-un loc dat**. Circuitele de distribuție gestionează totdeauna stocuri de mărfuri repartizate de manieră foarte variabilă în funcție de factorii obiectivi, între depozitele fabricanților, depozitele comercianților de gros și magazinele comercianților cu amănuntul.¹⁰

Chiar dacă noile tehnologii s-au perfecționat în ultimii 20 de ani, comercianții cu amănuntul încă se confruntă cu apariția rupturilor de stoc.

Activitatea de comerț cu amănuntul cere detailistului compromisuri extraordinare, iar producătorului provocări multiple. Disponibilitatea produsului este una din provocări. Menținerea nivelului SKU (Stock-Keeping Unit - Unitate de păstrare în stoc)¹¹ în majoritatea magazinelor, intensificarea concurenței și provocările disponibilității devin din ce în ce mai importante.

Încă de la primele studii, realizate în anul 1960, OOS (Out Of Stock – Ruptura de stoc) se arată a fi o problemă continuă pentru comercianții cu amănuntul, distribuitorii și producătorii din industria FMCG.

Dezvoltarea inițiativelor recente în ECR (Efficient Consumer Response), CM (Category Management) și SCM (Supply Chain Management), precum și investițiile în noi tehnologii de

¹⁰ Ana-Lucia Ristea, Valeriu Ioan-Franc, Theodor Purcărea - “Economia Distribuției”, Ed. Expert, 2005, pg 56.

¹¹ “În Europa, un SKU este un produs identificabil în mod unic, disponibil pentru vânzare la un moment dat”, definiție preluată din „Dicționar ECR”- Virgil Popa, Aurelian Ionescu –. Valahia University Press, 2006, pg. 54

inventariere, au condus la reducerea rupturilor de stoc și la creșterea disponibilității optime la raft a produselor.

Rata medie a OOS în lume, calculată în urma unui studiu realizat de ECR Europe¹², era de 8,3%. Însă mărimea ratei medii variază de la o țară la alta, de la o organizație la alta depinzând fie din cauza diferitelor practici manageriale, fie din cauza metodelor de măsurare a OOS.

În funcție de metodele de măsurare, ruptura de stoc se poate defini astfel:

■ **Ruptura de stoc (OOS) reprezintă procentul SKU pe raftul unui magazin la un moment dat (atunci când consumatorul se așteaptă să găsească produsul dar acesta nu este disponibil pe raft).**

■ **Ruptura de stoc (OOS) este egală cu numărul perioadelor de timp în care cumpărătorul nu găsește produsul la raft.**

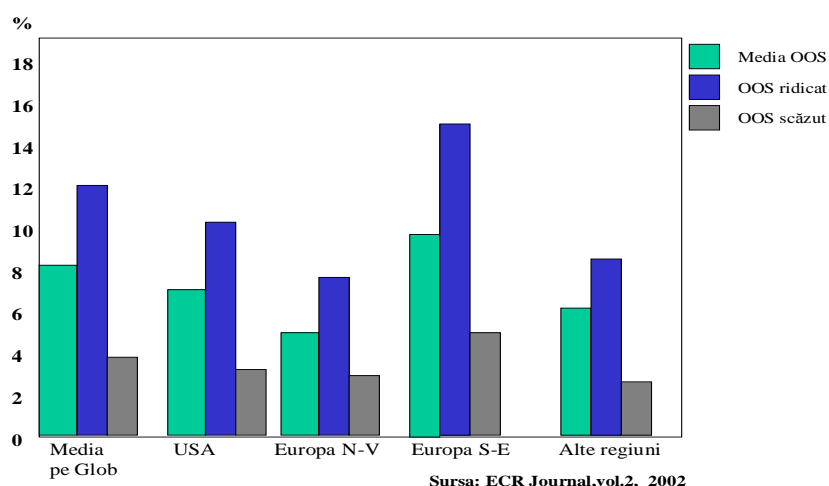
Aceste două definiții au la bază două din cele mai utilizate metode de măsurare și determinare a rupturilor de stoc. Aceste sunt:

a) Metoda calculării procentului SKU la raft. Această metodă are avantajul de a realiza o mai bună disponibilitate a produsului la raft și constă într-o măsurare a stocului de produse de pe raft prin alegerea arbitrară a 3 sau 4 categorii¹³ de produse. Calculul ratei rupturilor de stoc se face pe fiecare categorie în parte, pentru că în principiu toate produsele care sunt substituibile satisfac aceeași nevoie imediată (spre exemplu, în cazul nostru produsul lapte bătut poate fi produs de mai multe organizații, în mai multe rețete, dimensiuni și ambalaje diferite, etc.), apoi se face media totală a rupturilor de stoc. Un dezavantaj al acestei metode îl reprezintă modalitatea de selecție arbitrară a categoriilor de produse, perioada de timp alocată măsurării și nu în ultimul rând erorile umane.

b) A doua metodă de măsurare are la bază numărul perioadelor de timp în care cumpărătorul nu găsește produsul la raft. Rata medie a rupturilor de stoc este calculată în acest caz, ca fiind egală cu numărul perioadelor de timp în care cumpărătorul nu găsește produsul raportat la numărul perioadelor de timp în care cumpărătorul găsește produsul la raft plus numărul perioadelor de timp în care cumpărătorul nu găsește produsul la raft.

În studiul amintit, Europa este împărțită în două – de Nord și de Sud. Analiza confirmă că rezultă că fiecare parte se confruntă cu situația rupturilor de stoc, dar cu anumite diferențieri: N-V Europei are cea mai mică rată a rupturilor de stoc decât oricare altă regiune din lume, în timp ce S-E Europei are cea mai mare rată medie a rupturilor de stoc de pe Glob (Figura 4).

Figura 4. Nivelul rupturilor de stoc în regiunii diferite ale lumii



¹² Optimal Shelf Availability – the Road Map from OOS Measurement to OSA Management - OSA Project 2003, ,Vol I, 2004, , pg 15

¹³ “**Categoria** reprezintă un grup distinct de produse și servicii pe care consumatorii le percep ca fiind înrudite și/sau care sunt substituibile în satisfacerea unei anumite nevoi a consumatorului” – definiție preluată din Dicționarul ECR – Virgil Popa, Aurelian Ionescu, Valahia University Press ,2006, pg 14.

4.2. Ruptura de stoc în cazul promovării produselor

Studiile arată că rupturile de stoc au o relație direct proporțională cu promovarea. Astfel, produsele care au o rată de promovare mai intensă se confruntă cu apariția rupturilor de stoc mai des decât produsele care au o rată de promovare mai mică. De exemplu, studiile făcute de ECR Franța arată că produsele promovate aveau o rată a OOS de 75 %, studiul făcut de Coca Cola USA în anul 1996 arăta ca rata OOS a produselor promovate era dublă față de rata produselor mai puțin promovate.¹⁴

Există însă și mici excepții, de exemplu în Germania într-un lanț de hipermagazine s-a descoperit o rată OOS a produselor promovate mai mică decât a produselor mai puțin promovate, dar cauza era una neindicată, și anume produsele promovate erau reținute pe stoc până la încheierea campaniei de promovare, apoi erau scoase la raft.

4.3. Cauzele apariției rupturilor de stoc

Majoritatea responsabilităților în cazul apariției rupturilor de stoc se plasează la nivelul comercianților cu amănuntul. Într-un alt studiu realizat de ECR Italia¹⁵ responsabilitatea aparițiilor rupturilor de stoc este împărțită în **trei segmente**:

- a) Segmentul producătorului:
 - funcțiile furnizorilor;
 - depozitul central;
 - activitatea de producție.
- b) Segmentul Depozitului de Gross (DC – District Center)
 - operațiile din DC;
 - activitățile de comandare de la DC la producător.
- c) Segmentul punctului de vânzare (POS):
 - reprovizionarea eficientă;
 - activitățile de livrare a comenzilor de la POS către DC.

Pe lângă aceste trei segmente, alte cauze care duc la apariția OOS tind să fie atribuite uneia din următoarele **trei procese**: comandarea, reprovizionarea sau planificarea.

a) Comandarea

În acest caz, rupturile de stoc pot să apară din două motive:

- magazinul cu amănuntul ori a făcut comanda prea mică ori a întârziat să facă comanda, astfel încât marfa nu a putut să fie livrată din depozit înainte ca detailistul să rămână fără marfă pe raft;
- detailistul a apreciat greșit cererea pentru un anumit produs și a făcut o comandă insuficientă pentru acel produs.

O altă cauză a apariției OOS din vina comenzilor ar fi cea în care un produs are o promovare intensă și care poate crea o cerere mai mare decât cea prevăzută, iar comanda să fie mai mică, astfel apare ruptura de stoc pentru acel produs.

b) Reprovizionarea

Una din cauzele care duce la apariția rupturilor de stoc în această situație este:

- produsul este în magazin - adesea în depozitul din spate - dar nu este pe raft în momentul în care cumpărătorul vine să-l cumpere. Această cauză poate să apară fie din motivul spațiului inadecvat la raft alocat produsului respectiv (astfel acel produs se epuizează de pe raft înaintea următoare reprovizionări), fie din cauza slabei comunicării între administratorii de raion (Category Management) care nu sunt atenți la volumul stocurilor de pe rafturi.

c) Planificarea

Apariția rupturilor de stoc cauzate de procesul de planificare se datorează fie faptului că un produs a avut o perioadă discontinuă la raft, dar acest lucru nu a fost comunicat comerciantului cu

¹⁴ "ECR Journal" - Vol. 5, Nr. 1, 2005, pg. 37.

¹⁵ Optimal Shelf Availability – the Road Map from OOS Measurement to OSA Management - OSA Pilot Store Checks 2004, Special summary from ECR Europe Conference, Vol II, 2005, pg 29.

amănuntul, fie producătorul a estimat greșit cererea astfel încât devine incapabil să producă îndeajuns la nivelul cererii.

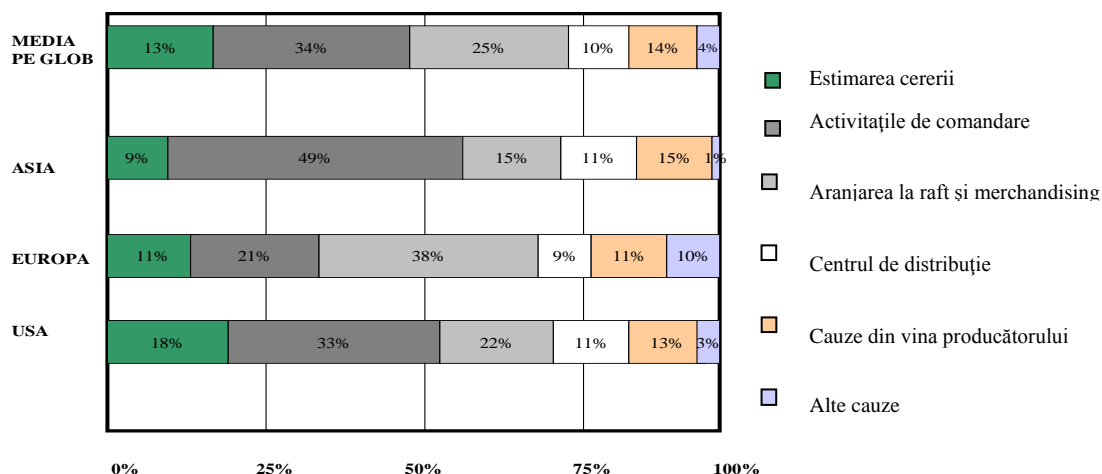
Conform unor studii¹⁶, rezultă că sunt două cauze principale în lume care duc la apariția rupturilor de stoc:

- estimarea greșită a cererii 34%;
- reprovizionarea la raft și indicatorul creșterii variabilității cererii 25%.

Spre deosebire de USA unde cauzele apariției rupturilor de stoc sunt datorate în proporție de 51% practicilor de comandare către producător, în Europa ponderea este de doar 32%, un procent de 47% datorându-se reprovizionărilor (Figura 5).

Producătorii și comercianții cu amănuntul iau în considerare diferite priorități de îmbunătățire a cauzelor care duc la apariția rupturilor de stoc. În timp ce **producătorii** văd ca priorități principale de îmbunătățire a cauzelor care duc la apariția rupturilor de stoc, **îmbunătățirea preciziei în planificare, motivarea resurselor umane și reprovizionarea cu ajutorul computerului, spre exemplu EDI¹⁷ (Electronic Data Interchange), comercianții cu amănuntul** au ca priorități principale **diminuarea duratei ciclului de reprovizionare, creșterea vizibilității stocurilor și apoi îmbunătățirea preciziei în planificare.**

Figura 5. Rata medie a cauzelor de apariție a rupturilor de stoc pe regiuni geografice



Sursa: ECR Journal, vol.2, 2002

4.4. Efectele negative ale rupturilor de stoc

Majoritatea studiilor sunt concentrate pe pierderile comerciantului cu amănuntul în cazul aparițiilor rupturilor de stoc, dar nu se are în vedere faptul că OOS afectează însă întregul lanț de distribuție, efectul lor fiind împărțit în patru zone¹⁸:

a) Pierderea cumpărătorilor/consumatorilor de către comerciant

Cumpărătorul schimbă în permanență magazinul în situația în care se confruntă cu OOS, în sensul că acel magazin pe care îl alege are un nivel al OOS mai mic decât al magazinului precedent sau un nivel al OOS pentru produsele preferate mai mic. Astfel magazinul care are un nivel al OOS mai scăzut va pierde mai puțini consumatori și va câștiga alții de la alte magazine care are un nivel al OOS mai ridicat

¹⁶ „Tomorrow’s Food Industry in Perspective - Executive Outlook”, vol 4, nr. 2, 2004, pg 45

¹⁷ „EDI (Electronic Data Interchange) – este un proces care permite schimbul de documente de afaceri între partenerii comerciali prin intermediul calculatorului”, definiție preluată din cartea ”Strategii și politici manageriale interorganizaționale”, Virgil Popa., Ed. Bibliotheca, 2004, pg. 128

¹⁸ „Tommmorow Food Industry In Perspective – Executive Outlook”- Vol.3, Nr.2, 2003, , pg. 51

b) Riscul comerciantului de a-și micșora a vânzările

Această micșorare a vânzărilor poate surveni din trei cauze diferite:

- consumatorul cumpără produsul aflat în OOS de la alt magazin;
- consumatorul nu mai cumpără produsul;
- consumatorul substituie produsul cu unul mai ieftin.

c) Pierderea cumpărătorilor/consumatorilor de către producător

Această pierdere se datorează faptului că în situația de OOS consumatorul se îndreaptă spre un produs al altei mărci (efectul pe lanțul aprovizionare/desfacere de pierdere a clientului/consumatorului datorită clientului intermediar).

d) Riscul producătorului de a-și micșora vânzările

Apare atunci când consumatorul se îndreaptă fie către un substitut al produsului mai ieftin de aceeași marcă, fie către altul de marcă diferită, fie nu mai cumpără produsul.

Pentru a înțelege consecințele rupturilor de stoc trebuie să avem în vedere faptul că ele sunt interdependente: micșorarea vânzărilor comerciantului cu amănuntul are drept consecință nesatisfacerea pe deplin a clientului și astfel apare ineficiența lanțului de distribuție/aprovizionare.

4.5. Reacția consumatorilor în cazul lipsei disponibilității la raft

“Singura modalitate prin care întreprinderile pot construi mărci superioare și pot livra produse și servicii consumatorilor în timp real constă în a nu îi dezamăgi pe aceștia la momentul adevărului, în fața raftului, întreprinderile trebuie să reducă la minim rupturile de stoc”, Roland Berger Strategy Consultants.

Ruptura de stoc introduce o perturbație în procesul alegerii produselor în magazin. Este deci important, atât pentru distribuitor cât și pentru furnizor, să știe cum se comportă cumpărătorul-consumator în această situație particulară.

Cercetările au identificat *cinci modalități de reacție ale consumatorilor* în situația unei rupturi de stoc¹⁹:

- *cumpără produsul de la un alt magazin;*
- *cumpără produsul de la același magazin, dar mai târziu;*
- *substituie produsul cu unul de aceeași marcă (mărime și prețuri diferite);*
- *substituie produsul cu unul al altei mărci;*
- *nu cumpără produsul.*

Aceleași cercetări ne arată următoarele: consumatorul european în proporție de 50% în situația rupturilor de stocuri substituie produsul cu un altul la fel de competitiv de altă marcă, în timp ce consumatorul american substituie produsul cu unul de aceeași marcă, dar de tipuri și dimensiuni diferite.

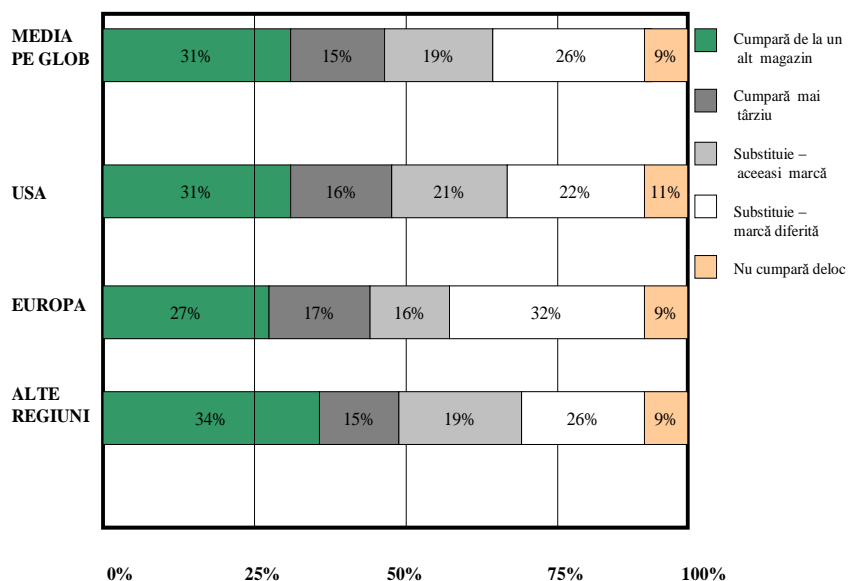
Un impact deosebit asupra reacției consumatorilor față de rupturile de stocuri este dat de anumiți factori cum ar fi: tipul produsului, tipul consumatorului, nevoia imediată a consumatorului, loialitatea față de marcă.

Este relevant în acest sens studiul²⁰ făcut la nivel global pe un eșantion mai mare de 71.000 consumatori din aproximativ 20 de țări (Figura 5).

¹⁹ „ECR Journal” – vol. 6, nr. 1, 2006, pg. 50.

²⁰ „Tomorrow Food Industry In Perspective – Executive Outlook” – Vol. 3, Nr. 2, Iunie, 2003 , pg.54

Figura 5. Rata medie a reacției consumatorului în situația OOS pe regiuni geografice



Sursa: Executive Outlook- tomorrows food industry in perspective, vol.3, nr 2, iunie, 2003

Un alt factor foarte important, poate cel mai important, care influențează răspunsul consumatorului este costul. Putem vorbi de costul de a nu putea cumpăra produsul imediat, costul produsului de substituție, costul timpului de tranzacție (până când cumpărătorul intră în posesia produsului - Tabelul I).

Tabelul I Răspunsul consumatorului în funcție de costul produsului și costul de tranzacție

Când costul produsului este..	Și costul substitutului este..	Și costul de tranzacție este..	Atunci consumatorul va...
Ridicat	Ridicat	Scăzut	Cumpăra de la un alt magazin
Scăzut	Ridicat	Scăzut	Cumpăra mai târziu
Ridicat	Ridicat	Ridicat	Substitui - aceeași marcă
Ridicat	Scăzut	Ridicat	Substitui - marcă diferită
Scăzut	Ridicat	Ridicat	Nu cumpără deloc

Sursa: ECR Journal, vol. 6, nr.1, 2006

Producătorul trebuie să cunoască gradul de disponibilitate al produselor sale și comportamentul consumatorilor în fața unei rupturi de stoc a unuia dintre produsele sale; într-adevăr, dacă clientul cumpără un alt SKU al aceluiași producător, dacă schimbă magazinul pentru a cumpăra produsul care lipsește sau dacă se decide să aștepte o reprovizionare, ruptura de stoc nu va avea drept consecință decât o întârziere a vânzărilor. Astfel, dacă consumatorul schimbă marca, pierderea producătorului este directă și poate să se complice pe termen lung dacă clientul se obișnuiește cu un produs concurent, ceea ce nu este greu în condițiile de calitate care se reglementează global iar dacă schimbarea este legată și de un preț convenabil „trădarea” se transformă în obișnuință.

Printr-o gestiune eficientă a stocurilor, distribuitorii pot evita rupturile de stoc, eliminând efectele negative pe care acestea le produc atât asupra vânzărilor cât și asupra imaginii firmei sau produsului. Avantaje considerabile se pot obține cel mai bine în cazul angajării celor două conducători (producător și detailist) într-un parteneriat de tipul gestionarea participativă a aprovizionărilor - JMI Jointly Managed Inventory, care se realizează prin partajarea informațiilor din ePOS și realizat prin

EDI sau și mai nou printr-un proiect CPFR²¹ (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) care implică gestionarea unui bussines-plan comun, a unei tehnologii EDI și a unei logistici de transfer de excelență (poate fi un provider de servicii logistice externalizat).

5. Model de colaborare interorganizațională pentru optimizarea disponibilității la raft

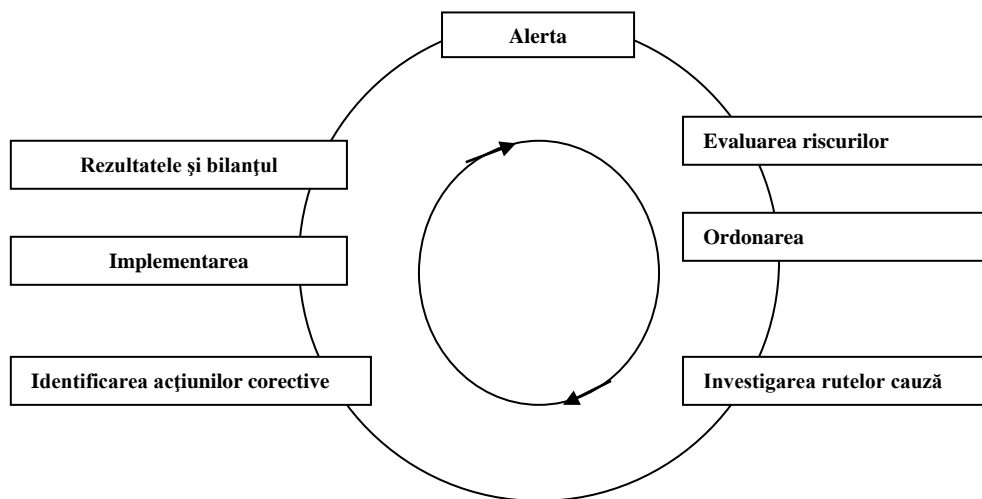
O judecată logică inițiativă este: *cumpărătorul care se confruntă cu situația unei rupturi de stoc reacționează dar nu dă automat un semnal de alarmă*. Semnale de alarmă pot veni din partea comercianților cu amănuntul (ex: angajații, sistemele interne de gestionare a stocurilor), manufacturieri (vizite neașteptate în timpul vânzărilor), studiilor specifice industriei sau inițiativelor comune. Măsurile împărțite între reacție și alertă, sunt bazate pe perspectiva partenerului respectiv și de obicei sunt conduse pe intervale lungi. Oricum în majoritatea cazurilor sunt furnizate numai scheme tactice, dar nu se ia nici o acțiune de ordin strategic pentru că îndeobște alianțele chiar dacă încep să se realizeze între două organizații, sunt încă la început pentru mai mult de două organizații.

O acțiune de colaborare – cuprinzând o îmbunătățire continuă a proceselor în șapte pași, ca și un instrument de măsurare – poate fi dezvoltat pentru a învinge limitările sistemelor de măsurare precedente. **Procesul de îmbunătățire constă în următorii pași: alerta, evaluarea riscurilor, ordonarea, investigarea rutelor cauză, identificarea acțiunilor corective, implementarea, rezultatele și bilanțul** (Figura 6).

Pentru a duce la bun sfârșit ținta de a reduce rupturile de stoc, participanți trebuie să treacă peste faptul că nu există un sistem de măsurare comun disponibil pentru a furniza continuu și consistent scheme tactice la care fiecare din participanții să poată să reacționeze.

Un nou sistem de măsurare orientat către consumator, va fi dezvoltat pentru a furniza informații despre un anumit produs la un ePOS specific într-o zi dată, într-o modalitate continuă și eficientă.

Figura 6. Șapte pași de îmbunătățire a proceselor



Sursa: ECR Europe - Optimal Shelf Availability Report, 2003

Acest instrument de măsurare se consolidează cu următoarele considerente:

- Acțiunea de colaborare trebuie să fie partajată. Aceasta este esențial pentru efortul comun dintre producător și comerciantul cu amănuntul;
- măsurările trebuie să fie obiective (bazate pe informațiile din ePOS, fără intervenția umană);

²¹ “CPFR (Colaborare în planificare prognoză și re aprovizionare) – o inițiativă la nivelul mai multor ramuri industriale concepută pentru a îmbunătăți relația furnizor/producător/detailist prin procese de planificare administrate în comun și prin partajarea informațiilor” – definiție preluată din „Dicționarul ECR”- Popa Virgil, Aurelian Ionescu, pg 15, Valahia University Press, 2006

- c) instrumentul trebuie să aibă potențial, pentru a fi cuantificabil să faciliteze implementarea unor acțiuni prioritare;
- d) informația trebuie să fie disponibilă din fiecare ePOS stabilit;
- e) măsurarea trebuie să se facă cel puțin zilnic sau pe o bază continuă;
- f) trebuie să fie posibilă repetarea măsurătorilor sau să se facă cu regularitate;
- g) rata rupturii de stoc parțiale este la fel de ridicată ca rata totală a OOS;
- h) nu toate magazinele sunt afectate: cu privire la ruptura de stoc, cheia este de a identifica cele mai importante piedici care vor trebui să fie rezolvate încă de la începutul procesului de îmbunătățire. Acest pas este crucial pentru concentrarea eforturilor de realizare a unui potențial important. Lucrând cu toate magazinele în același timp va fi ineficient și costisitor (un angajament de implementare între două organizații va fi bine de implementat de la început până la sfârșit și nu e bine a se începe acest proiect cu toți clienții atunci când riscurile sunt mari - studiul nostru de caz);
 - i) stabilirea unei colaborări este eficientă din două motive:
 - un angajament one-to-one (partajarea informațiilor între producător și retailer) furnizează ambelor părți mai multe informații detaliate;
 - având toate informațiile necesare face mai ușoară identificarea rutelor cauză a aparițiilor rupturilor de stoc;
 - j) disponibilitatea unui instrument de măsurare adaptat personalizat este foarte importantă
 - acesta ne furnizează informații uniforme despre nivelul magazinului pe o bază zilnică și face posibilă verificarea acțiunilor corective, având rezultatele așteptate.

6. Studiu de caz: Kaufland și XXL în parteneriat cu S.C. I. L. Dâmbovița S.A.

Obiectivul studiului de caz se axează pe colaborarea între societatea comercială S.C.I.L. Dâmbovița S.A., specializată pe produsele lactate, și două mari magazine discount din Municipiul Târgoviște (XXL și Kaufland) în care s-au analizat vânzările și rupturile de stoc.

Metoda de analiză pe care am folosit-o a fost cea de observație și discuție atât cu angajați competenți ai producătorului, cât și cu angajați ai celor două magazine.

În urma observației și analizei am constatat următoarele: conducerea stocului și a reprovizionării este făcută în primul caz (XXL) de detailist care realizează și comandarea și merchandisingul la raft, iar în cel de-al doilea caz (Kaufland) avem de-a face cu o conducere a reprovizionării de către producător printr-un salariat (numit merchandiser – în realitate este key account) .

Precizăm că apariția magazinului Kaufland , la jumătatea lunii precedente, a creat o „tulburare” în stocurile de la magazinului XXL și mai multă stare de neliniște pentru satisfacția cumpărătorilor se poate vedea în atributele de serviciu suplimentare ale merchandiserului și ale conducerii de la XXL în fața unor bune practici de la Kaufland.

Desigur că și rupturile de stoc sunt relevante. Ele se datorează nu numai lipsei de informații corecte (acel așa zisul merchandiser al producătorului face observația stocului o singură dată pe zi la orele 12.00), neclarității procedurilor de punere pe raft din depozitul XXL a unor produse din stocul de siguranță, impunerii de către XXL ca operația de reprovizionare a raftului să se facă doar dimineața.

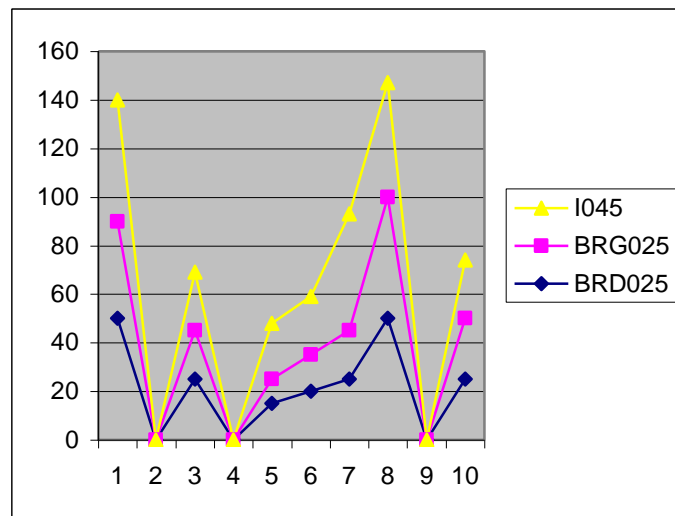
Din gama de produse pe care S.C. I.L. Dâmbovița S.A. o livrează celor două magazine ne-am oprit **la trei produse** pentru a studia nivelul apariției rupturilor de stoc. Aceste produse sunt: I 045 (Iaurt 450 g), BRD 025 (Brânză dietetică 250 g) și BRG 025 (Brânză grasă 250 g) .

În urma a zece zile de observație (perioada 21 – 30 octombrie 2006) am ajuns la următoarele concluzii:

• Cauzele apariției rupturilor de stoc (Figura 7 și Figura 8) în viziunea producătorului S.C.I.L. Dâmbovița S.A. :

- estimarea greșită a cererii;
- practicile neloiale (concurenței ascunse);
- slaba comunicării a informațiilor între detailist și producător (S.C.I.L. Dâmbovița);
- întârzierea comenzilor;
- neînțelegeri cu privire la preț.

Figura 7 Evoluția stocurilor celor trei produse I045, BRD 045 și BRG 045 în supermagazinul XXL



• **Cauzele apariției rupturilor de stoc (în zilele 2, 4, 9 ale observației) în viziunea magazinului XXL (Figura 7) au fost:**

- neînțelegeri cu privire la preț;
- estimarea greșită a cererii;
- neatenția la stocul de siguranță;
- întârzierea comenzilor;
- întârzierea livrării comenzilor de către producător.

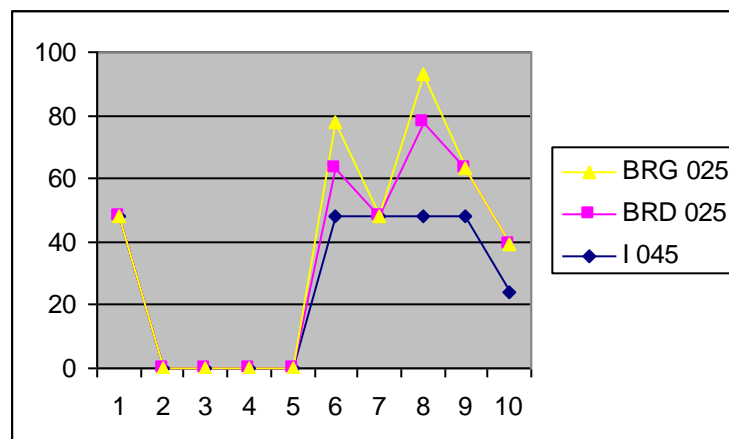
• **Cauzele apariției rupturilor de stoc (în zilele 2, 3, 4 ale observației) în viziunea magazinului Kaufland (Figura 8) au fost următoarele:**

- estimarea greșită a cererii;
- întârzierea livrării comenzilor de către producător;
- neatenția la stocul de siguranță.

• **Cauze comune:**

- estimarea greșită a cererii;
- neînțelegerea cu privire la preț.

Figura 8. Evoluția stocurilor celor trei produse I045, BRD 045 și BRG 045 în hipermagazinul Kaufland



Parteneriatul dintre producătorul S.C.I.L. Dâmbovița S.A. și hipermagazinul Kaufland este la “început de drum”, din această cauză au apărut asemenea rupturi de stoc în zilele 2, 3, 4 ale cercetărilor realizate de noi, dar după cum vedem în graficul din Figura 8, se observă că în următoarele zile nu mai avem rupturi de stoc. Se poate spune că lucrurile au revenit la normal, producătorul și comerciantul au ajuns la anumite consensuri, cu privire la preț, la spațiul pe raft, transport etc.

Pe viitor considerăm că trebuie să se implementeze o soluție integrată ERP (Enterprise Resource Planning) și/sau un soft de planoprogramare cu un pachet EDI, pentru a se putea prelucra informațiile din ePOS, cu scopul de a îmbunătății comunicarea dintre producător și cei doi detașiști. Considerăm că prima adevărată alianță va fi la Kaufland unde importanța OOS are o importantă semnificație.

Bibliografie

- 1. Gattorna, John – Living Supply Chains, FT Prentice Hall, Financial Times, London, 2006**
- 2. Popa, Virgil - Strategii și politici de întreprindere, Ed. Macarie, Târgoviște, 2000**
- 3. Popa, Virgil - ECR (Eficient Consumer Response) – Răspuns eficient pentru consumator. Strategii, politici, tehnici, instrumente, Ed.Economică, București,2000**
- 4. Popa, Virgil - Strategii manageriale interorganizaționale, Ed. Bibliotheca, Târgoviște, 2004**
- 5. Popa, Virgil și Ionescu, Aurelian – Dicționar ECR, Valahia University Press, Târgoviște, 2006**
- 6. Ristea, Ana-Lucia; Ioan-Franc, Valeriu; Purcărea, Theodor – Economia distribuției, Ed. Expert, București, 2005**
- 7. ECR Journal, Vol. 2, Nr. 2, 2002**
- 8. ECR Journal, Vol. 3, Nr. 1, 2003**
- 9. ECR Journal, Vol. 5, Nr. 1, 2005**
- 10. ECR Journal, Vol. 6, Nr. 1, 2006**
- 11. Optimal Shelf Availability – the Road Map from OOS Measurement to OSA Management - OSA Project 2003, Special summary from ECR Europe Conference, Vol I, 2004**
- 12. Optimal Shelf Availability – the Road Map from OOS Measurement to OSA Management - OSA Pilot Store Checks 2004, Special summary from ECR Europe Conference, Vol II, 2005**
- 13. Tomorrow Food Industry In Perspective – Executive Outlook, vol.3, nr.2, 2003**
- 14. Tomorrow Food Industry In Perspective - Executive Outlook, vol 4, nr. 2, 2004**
- 15. *** Strategia ECR și managementul lanțului logistic - Lucrările primului simpozion ECR Academic Partnership – România, 28-29 ianuarie 2005, Târgoviște, Valahia University Press, 2005**