

CAPITOLUL 8

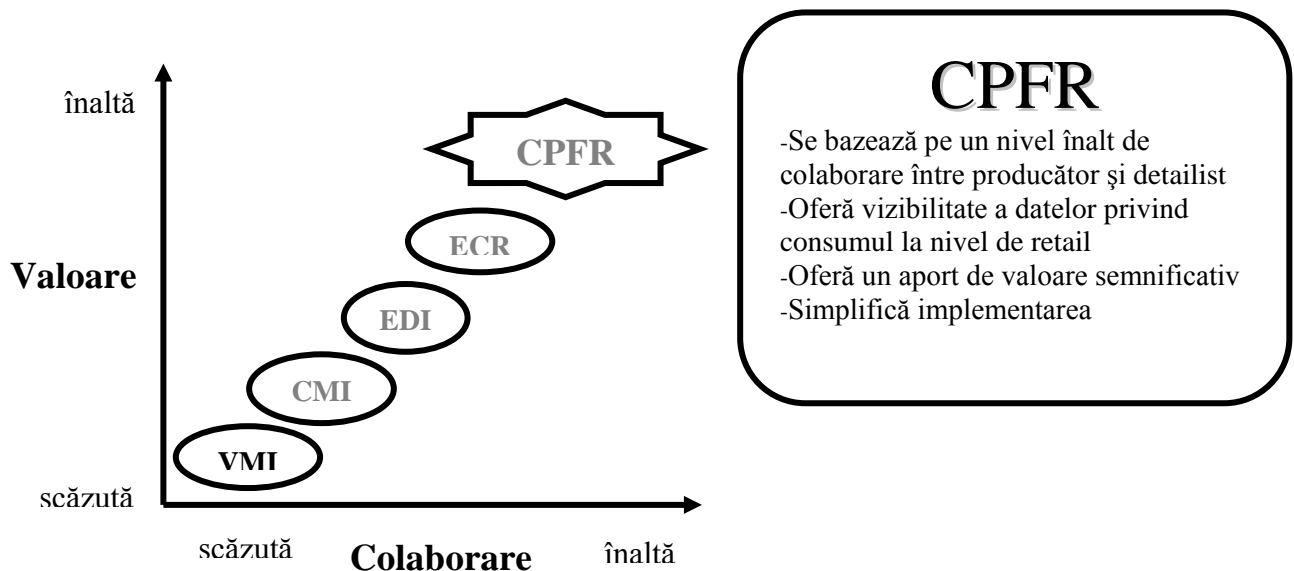
COLABORAREA ÎN PLANIFICARE, PROGNOZĂ ȘI REAPROVIZIONARE (CPFR - COLLABORATIVE PLANNING, FORECASTING AND REPLENISHMENT)

8.1. DEFINIREA CPFR

Conceptele strategiei: ECR (Efficient Consumer Response) sunt considerate începuturile noii ere a cooperării dintre detailiști și producători. Cooperarea în marketing (Category Management) și logistică (Supply Chain Management) au fundamentat conceptele și practica pentru noul demers managerial: *managementul strategic transorganizațional*.

Colaborarea în planificare, prognoză și re aprovizionare reprezintă viitoarea tehnică în fluxul produselor afacerilor pe lanțul de distribuție/aprovizionare.

Figura 8.1. Inițiative în lanțul de distribuție/aprovizionare

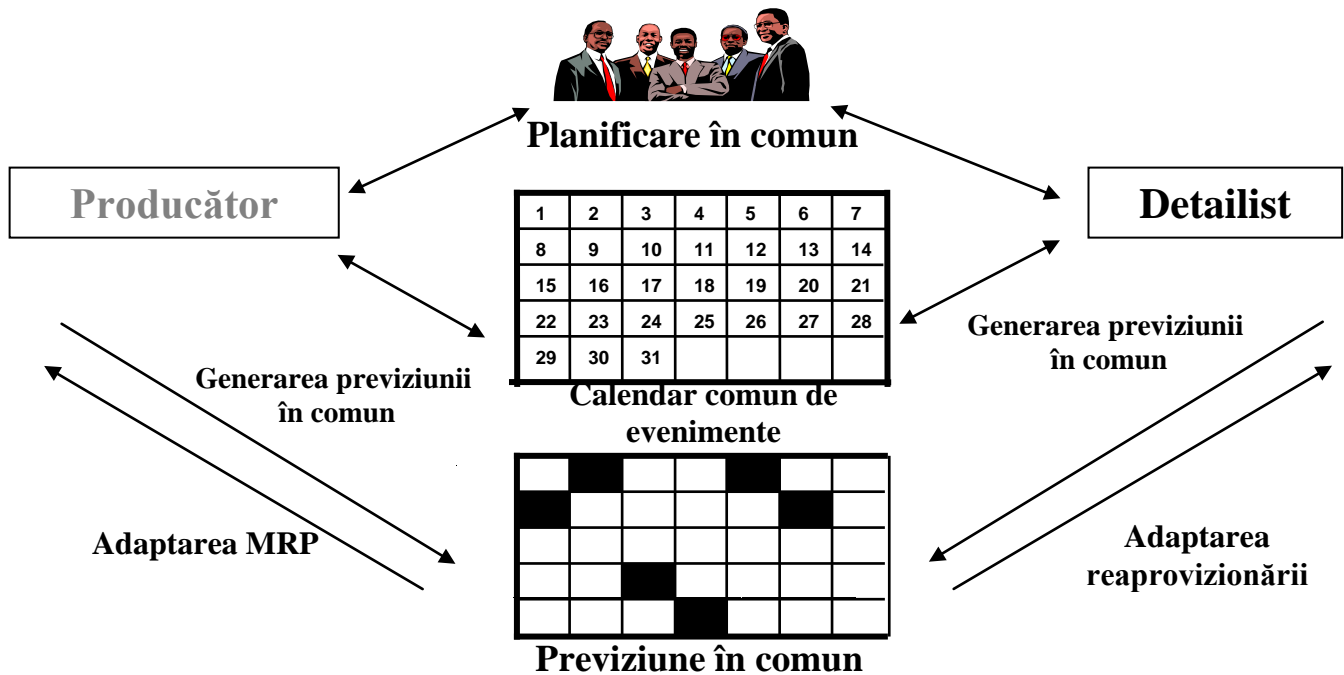


Sursa: ECR Europe, A Guide to CPFR Implementation

DEFINIȚIA CPFR

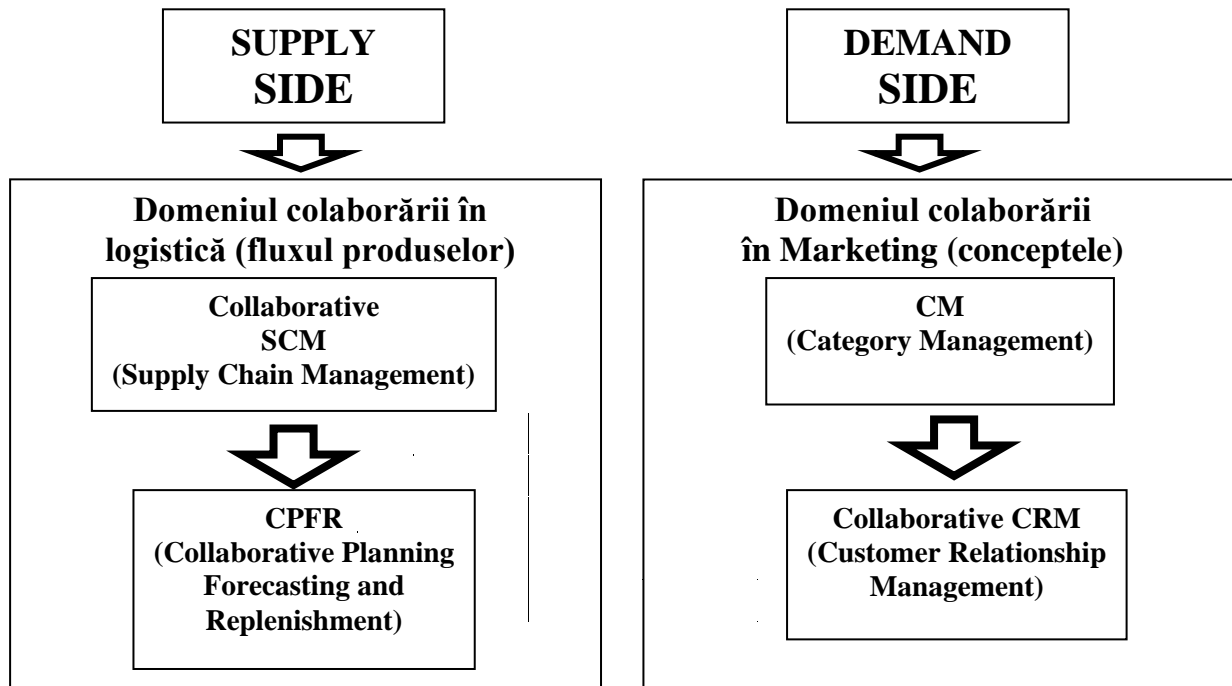
CPFR – este o investiție în care toți participanții din lanțul de distribuție/aprovizionare intenționează să îmbunătățească relațiile dintre ei prin conducerea împreună a proceselor de planificare, prognoză și reprovizionare prin partajarea informațiilor

Figura 8.2. Procesul de colaborare



Intensificarea eforturilor de cooperare în managementul lanțului de distribuție/aprovizionare cum ar fi: *Cross Docking* (Transdepozitarea), *Vendor Management Inventory* (VMI) sau *Continuous Replenishment Programm* (CRP) a generat la cumpăna mileniilor noul concept CPFR ca cea mai performantă strategie de colaborare atât în prognoză, în planificare cât și în mișcarea fizică a produsului – reprovizionarea.

Figura 8.3. Evoluția strategiilor de colaborare



Sursa: Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment, Dirk Seifert [13]

Cererile pentru parteneriat de calitate, stabilirea relațiilor de parteneriat între membrii lanțului pentru satisfacerea nevoilor consumatorilor este o inițiativă mai eficientă, mai rentabilă și mai promițătoare pentru folosința practicilor conflictuale.

Beneficiile CPFR provin în mod egal din dezvoltarea sinergiilor întreprinderii, cum ar fi: planificarea producției, desfacerea produselor finite și prezentarea produsului la consumator. Forța acestor sinergii depinde de capacitatea de-a înțelege mai bine nevoia consumatorului, impactul operațiilor comerciale și partajarea planurilor comerciale.

8.2. ANALIZA PROCESELOR EXISTENTE

CPFR are la bază desigur preocupări anterioare ale furnizorilor și distribuitorilor pentru a-și vinde produsele fiind în perspectiva „împingerii” („to push”) pentru a se „întâlni” cu consumatorii fie din perspectiva “tragerii” (“to pull”) acestora. Cele trei tehnici precedente CPFR sunt:

1. Gestiunea tradițională a comenzilor

Acest demers are ca specific individualismul actorilor prezenți și o certă nesinceritate în schimbul de informații.

Gestiunea tradițională a comenzilor se realizează pentru fabricant în cinci etape:

1. Colectarea datelor; 2. Elaborarea previziunii vânzărilor; 3. Generarea de programe de aprovizionare; 4. Crearea de comenzi; 5. Executarea de comenzi.

Pentru detailist gestiunea clasică se realizează tot în cinci etape:

1. Colectarea datelor; 2. Elaborarea previziunii de vânzare; 3.

Calculul comenzilor previzionale; 4. Crearea de comenzi; 5. Recepția comenzii.

2. Gestiunea partajată de aprovizionare

Permite de-a surmonta numeroase lacune endemice față de demersul precedent.

Activitățile cheie ale procesului se situează în mod principal la furnizorul – fabricant:

1. Colectarea datelor; 2. Elaborarea previziunii de vânzare; 3. Generarea programului de aprovizionare; 4. Crearea comenzilor; 5. Executarea comenzilor.

Avantajele GPA sunt evidente comparativ cu metodologia tradițională dar comportă de asemenea limite:

1. Colaborarea întreprinderii rămâne limitată;
2. Nivelul de detaliu de planificare elaborată nu este satisfăcătoare;
3. Evidența ieșirilor din depozit nu dă rezultate la fel de eficace ca ieșirile de la casă;
4. Majoritatea întreprinderilor nu pot să atragă beneficii din datele clienților pe parcursul programelor de producție;
5. În mai multe cazuri, creșterea stocurilor de produse finite în centrul de distribuție ale fabricantilor sunt cauza rupturilor pentru alți clienți;

Subperformanțele sunt adesea imputabile celor doi actori și aceasta de o manieră echitabilă.

3. Gestiunea participativă a aprovizionărilor JMI (Jointly Managed Inventory)

Această tehnică este relativ recentă și este precursora CPFR din perspectiva conducerii comune a activităților de planificare.

Etaple ce se parcurg sunt cele precedente - din gestiunea partajată de aprovizionare. Este evident că de această dată ele sunt realizate în comun de cei doi parteneri. Aplicarea etapelor procesului se organizează în funcție de posibilitățile fiecărui partener, totul fiind bineînțeles îndreptat către consumatorul final

Tabelul 8.1. Tabel comparativ al celor trei tipuri actuale de aprovizionare

	Gestiunea tradițională a comenzilor	Gestiunea partajată a aprovizionărilor (CRP – Continuous Replenishment Programme)	Gestiunea participativă a aprovizionărilor
Plan comercial comun	Dezvoltare limitată a unui plan comercial comun	Dezvoltare limitată a unui plan comercial comun	Insistență mare pe plan comercial comun și pe coordonarea planificării operaționale
Colectarea datelor	Date de panel și istoricul vânzărilor	Ieșirile de la case, de la depozite și date panel	Ieșirile de la case de marcat prin punctele de vânzare, pe săptămână; date de panel
Elaborarea previziunilor vânzării	Previzionarea vânzării nedetaliată: pe categorie, pe săptămână sau pe lună, pe piață sau pe regiune	Previziune a vânzării pe produs, pe depozit, client sau pe punct de vânzare, pe săptămână	Previziune a vânzării pe produs, pe punct de vânzare, pe săptămână. Se ține cont de oportunitățile de micromarketing și micromerchandising
Generarea de programe	Esențial utilizat de industriaș pentru reprovizionarea depozitelor sale, în general neutilizat de detaiști	Calculat la nivelul depozitelor detaiștilor cu respectarea obiectivelor de stoc și de cost de transport. CRP (GPA) la nivel de punct de vânzare	Reaprovizionarea scadențată a punctelor de vânzare, depozitelor detaiștilor și depozitelor fabricanților
Crearea comenzilor	Efectuată de detailist se așteaptă la un nivel de serviciu de 100% a furnizorului	Efectuată de furnizor pe bază de comandă din punctele de vânzare sau de la consumatori	Efectuată de una sau altă parte pe baza datelor din casele de marcat (POS) confruntată cu resursele de aprovizionare
Executarea comenzilor	Furnizorul livrează ceea ce este disponibil în depozitul său	Furnizorul onorează ordinele plecând de la stocurile depozitelor privilegiind clienții angajați în CRP	Furnizorul onorează ordinele plecând de la stocurile din depozite sau din fabrica sa în funcție de întinderea orizontului de planificare

Sursa: CPFR – VICS, Edition Jouwen

8.3. PRINCIPALELE LACUNE CARE PERSISTĂ PRIN PRACTICILE ACTUALE DE PREVIZIUNE ȘI PLANIFICARE

1. Majoritatea întreprinderilor generează o multitudine de previziuni independente de cerere, cu rezultate diverse;
2. Majoritatea previziunilor nu sunt suficient de detaliate și sunt stabilite la nivelul unei categorii sau familii de produse de o piață sau regiune pe o verigă de timp săptămânală sau lunară;
3. Fiabilitatea previziunilor nu este frecvent măsurată;
4. Previziunile operaționale sunt cel mai adesea stabilite între două puncte ale lanțului de aprovizionare/desfacere fără a ține cont de toate verigile lanțului;
5. Producția împinge în general stocurile în centrele de distribuție ținând cont de economia de scară fără a aprecia în funcție de cererea previzionată.

8.4. OPORTUNITĂȚILE CE APAR PRIN CPFR

1. Creșterea cifrei de afaceri

Vânzările pierdute datorită ecartului dintre ofertă și cerere sunt purtătoare de oportunități pentru venituri suplimentare. Un studiu ECR Europe prin IDS Sheer-Hamburg spune că din 100 de clienți cca. 8 sunt nesatisfăcuți nici măcar într-un hipermarket superdotat pentru că nu găsesc produsul pe care-l caută. CPFR rezolvă ruptura de stoc și poate aduce o creștere a cifrei de afaceri cu 6,5%.

2. Reducerea stocurilor

CPFR permite reducerea semnificativă a marjelor de incertitudine pe lanțul valorii, astfel încât disfuncțiile operaționale sunt cauze principale de stoc. Reducerea stocurilor pe întreg lanțul are loc de la un cap la celălalt prin eliminarea disfuncționalității, flexibilității necorelate cu sistemul de producție, necorelărilor diverse.

Stocurile ascund probleme de gestiune și generează numeroase consecințe prejudiciabile. Pierderile la stocuri sunt de cca. 18,4 mld EURO/an în Europa în domeniile produselor alimentare și se manifestă, fie în transferul de la producători la distribuitori (4,6 mld EURO), fie în rețeaua de distribuție (13,4 mld EURO). Potențialul de reducere este extraordinar și în economia SUA unde stocurile de bunuri de consum sunt de cca. 150-250 mld \$.

3. Ameliorarea rentabilității investițiilor tehnologice

Prin procesele CPFR, investițiile tehnologice integrate în interior pot fi rapid rentabilizate prin indirectele implicații la partenerii comerciali.

4. Ameliorarea recuperării investiției globale și în tehnologie

Recuperarea investiției printr-un demers CPFR va fi substanțială în cea mai mare parte a întreprinderilor.

Sistemele tranzacționale ERP (Enterprise Resource Planning) și sistemele decizionale APS (Advanced Planning & Scheduling) ameliorează procesele interne ca și cele de parteneriat comercial/transorganizațional;

5. **CPFR**, ca a doua generație a ECR, **utilizează foarte intens cele mai moderne tehnologii de informație și comunicație**. Lansarea platformelor B2B cum ar fi WWRE, GNX, CPGmarket și Transora permit utilizarea acestui instrument în planificare și aprovizionare. Consistentă utilizare a modernelor standarde de date și limbajele de calculatoare cum ar fi XML sprijină schimbul de cantități masive de date și determină multe firme să aplice această tehnologie managerială

Tabelul 8.2. INIȚIATIVE CPFR ÎN EUROPA înainte de lansarea Guide CPFR – Europe

Parteneri	Megapiata	Țara	Soluția informatică
Ahold	WWRE	Olanda	I2
Boots-J&J		UK	Syncra
Carrefour – Kimberley Clark		France	Syncra
Coudis – Henkel – Cortisa		Spain	
Dansk Supermarket – P&G		Denmark	Syncra
Delhaize – Vanderm...	WWRE	Belgium	I2
Erooki - Henkel		Spain	Manugistics
Londes – 16 manufactures		UK	
Marks&Spencer	WWRE	UK	I2
Marks&Spencer - Gunstones		UK	Syncra
Marks&Spencer – Teofer Foods		UK	Syncra
METRO – P&G	GNX	Germany	
Sainsbury's - Kraft Europe	GNX	UK	Manugistics
Sainsbury's – Kimberly Clark		UK	
Sainsbury's - Unilever	GNX	UK	Manugistics
Schöller – Europa Cartoon		Germany	Logility and Pipechain
Superchevy – J&J		UK	Syncra
Systeme U-Lesieur		France	
Tesco	WWRE	UK	I2

Alte beneficii ale CPFR

1. Satisfacerea consumatorului prin:

- reducerea prețurilor;
- asortiment;
- lipsa de *out of stocks* (goluri de stoc);

2. Creșterea serviciilor pentru consumator și a ROI (Return on Investment) prin:

- reducerea costurilor generale și administrative;
- o recuperare mai bună a activelor din dotare;
- îmbunătățirea cash-flow-ului;
- îmbunătățirea serviciilor pentru consumator la nivelul magazinului;
- îmbunătățirea rotației stocului;

3. Consolidarea/îmbunătățirea lanțului de aprovizionare prin:

- cererea alocată prin capacitățile lanțului de aprovizionare total;
- planificarea ordonării și dezvoltarea planului;
- reducerea timpilor ciclului;
- reducerea erorilor de prognoză;
- planificarea pe termen lung, și legătura cu prognoza.

4. Îmbunătățirea imperfecțiunilor producției ca rezultat al reducerii rupturilor de stoc;

5. Îmbunătățirea efectivităților în marketingul consumatorului;

6. Creșterea afacerilor și dezvoltarea relațiilor către următorul nivel de parteneriat cu consumatorul.

8.5. CELE TREI ETAPE ALE DEMERSULUI CPFR

1. Apariția CPFR: WALL - MART

Firmele Wall – Mart și Warnar Lambert din SUA au lansat primul proiect CPFR. Firmele IT cum ar fi SAP și Manugistic împreună cu firma de consultanță Benchmarking Partners au pus bazele Collaborative Forecasting and Replenishment (CFAR, predecesorul CPFR).

2. Dezvoltarea VICS (Voluntary Interindustry Commerce Standards)

Conceptul a fost realizat, apoi standardizat și înregistrat ca marcă, de către VICS. Asociația VICS are ca misiune ocuparea locului de lider global în continua îmbunătățire a fluxului de produse și informații din întreg lanțul de distribuție.

3. Dezvoltarea GCI (Global Commerce Initiative)

Odată cu apariția GCI în anul 1999, conceptul CPFR a fost extins global prin această asociație globală dar și prin componente foarte puternice cum sunt: AIM, CIES, GAM, FMI, EAN International, UCC Inc., iar prin realizarea megapietelor electronice WWRE, GNX, Transora, CPG Market și Nova Point au fost extinse de către UCC net și XML coordonatoare ale rețelelor net.

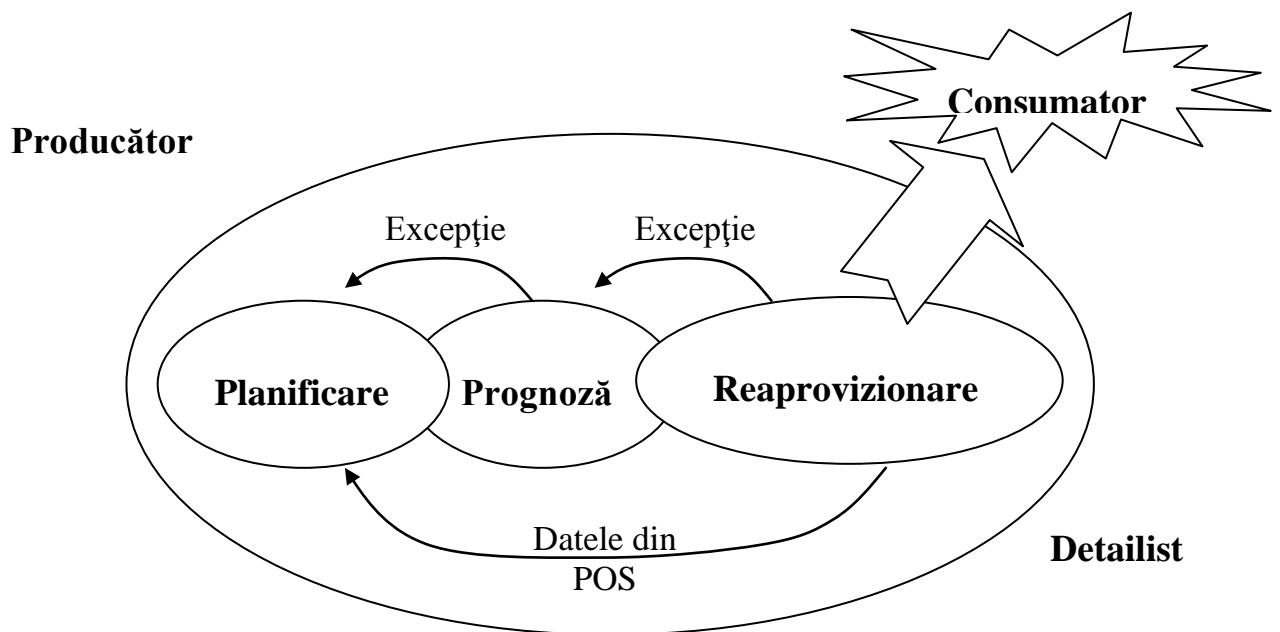
Calitatea și intensitatea schimbului de informații (Info partnership) necesită o angajare puternică în cooperarea între organizații.

Componentele de planificare și prognoza cererii intensifică schimbul de informații nu numai la nivelul logisticii dar, de asemenea, și la managementul vânzărilor, marketingului și planificării financiare. CPFR este prin aceasta un instrument pentru înțelegerea managementului valorii pe lanț la orice organizație. Managementul superior utilizează CPFR pentru avantajele de eficiență în managementul strategic al lanțului de distribuție. Ținta este îmbunătățirea, pe termen îndelungat, a poziției pe piață, a optimizării valorii pe lanț și al unei performanțe durabile care să satisfacă actorii organizației și ai întregului lanț.

8.6. PROCESUL CPFR

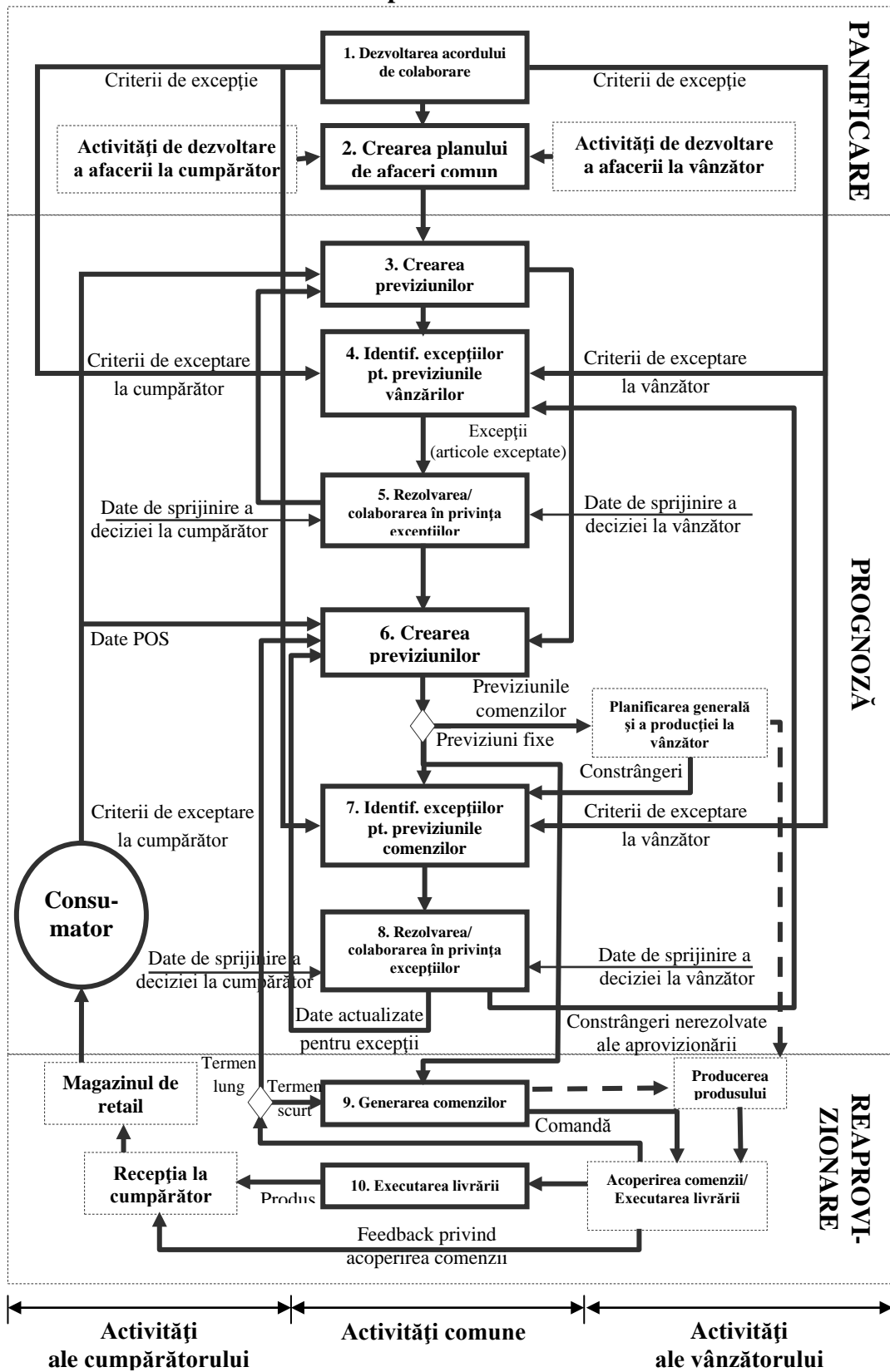
Principiile de bază sunt inspirate din gestiunea partajată și din gestiunea participativă și care se rezumă la trei puncte: 1. cadrul de parteneriat; 2. o previziune unică dar partajată; 3. eliminare progresivă a constrângerilor de aprovizionare.

Figura 8.3. Diagrama procesului CPFR



Procesul CPFR are trei faze care au 9 etape în totalitate.

Figura 8.4. MODELUL GENERAL CPFR – Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment



Sursa: VICS – Voluntary Interindustry Commerce Standards și ECR Europe

ETAPA 1 – Dezvoltarea acordului de colaborare

Obiectiv: definirea liniilor directe și a regulilor de funcționare a viitoarelor relații partenariale.

Rezultat: se încheie un acord de cooperare co-semnat de cei doi parteneri pentru demararea proiectului sau eventuala revizie respectiv standardul CPFR . Are 12 subetape.

ETAPA 2 – Elaborarea planului de afaceri comun

Obiectiv: producătorul și detailistul schimbă informații legate de strategia întreprinderii lor și de planurile lor comerciale în scopul realizării unui plan comercial comun.

Rezultat: stabilirea unui plan comercial comun care fixează clar rolurile, strategiile și tacticile conferite de articolele conduse în comun. Are 12 subetape.

ETAPA 3 – Elaborarea previziunilor vânzării

Obiectiv: vânzările caselor (de marcat), liniile de cauzalitate și informațiile asupra evenimentelor planificate sunt utilizate pentru a previziona vânzarea având ca suport planul comercial comun.

Rezultat: o previziune a vânzării este inițial generată de una din părți, comunicată celeilalte și în final utilizată pentru programul de aprovizionare. Are 12 subetape.

ETAPA 4 – Identificarea excepțiilor previziunilor vânzărilor

Obiectiv: identificarea previziunilor vânzării nevalide prin verificarea criteriilor de excepție definite împreună de producător și distribuitor.

Rezultat: toate articolele a căror previziune de vânzare compromite obiectivele financiare și de serviciu sunt declarate ca nevalide și regrupate într-o listă de excepții tratată în etapa a 5-a. Are 12 subetape.

ETAPA 5 – Rezolvarea în comun a excepțiilor

Obiectiv: rezolvarea cazului de invalidare a previziunii utilizând diferite mijloace de comunicare cum ar fi poșta electronică, telefonul, reuniunile și asumarea în final a schimbării eventuale a previziunii.

Rezultat: ajustarea previziunii vânzării. Are 12 subetape.

ETAPA 6 – Generarea previziunilor comenzilor

Obiectiv: sunt combinate ieșirile de la case, legăturile de cauzalitate și strategiile de stoc pentru a genera programe de aprovizionare în funcție de previziunea vânzării și planul comercial comun.

Rezultat: programul de aprovizionare, determinat de nevoile efective permițând industriașului de a optimiza resursele de producție în raport cu cererea previzionată. Are 12 subetape.

ETAPA 7 – Identificarea excepțiilor în previziunile comenzilor

Obiectiv: identificarea ordinelor planificate nevalide prin prisma criteriilor de excepție în comun definite de industriaș și de distribuitor.

Rezultat: orice articol ale cărui ordine planificate compromit obiectivele financiare și de servicii este declarat ca nevalid și regrupat într-o listă de excepții tratate în etapa 8. Are 12 subetape.

ETAPA 8 – Rezolvarea în comun a articolelor exceptate

Obiectiv: soluționarea cazului de invalidare a ordinelor planificate utilizând diferite mijloace de comunicare cum ar fi poșta electronică, telefonul, reuniunile și asumarea eventualelor schimbări în programul de aprovizionare.

Rezultat: soluțiile pot rezulta din negocieri. Programul de aprovizionare este ajustat. Are 12 subetape.

ETAPA 9 – Generarea comenzilor

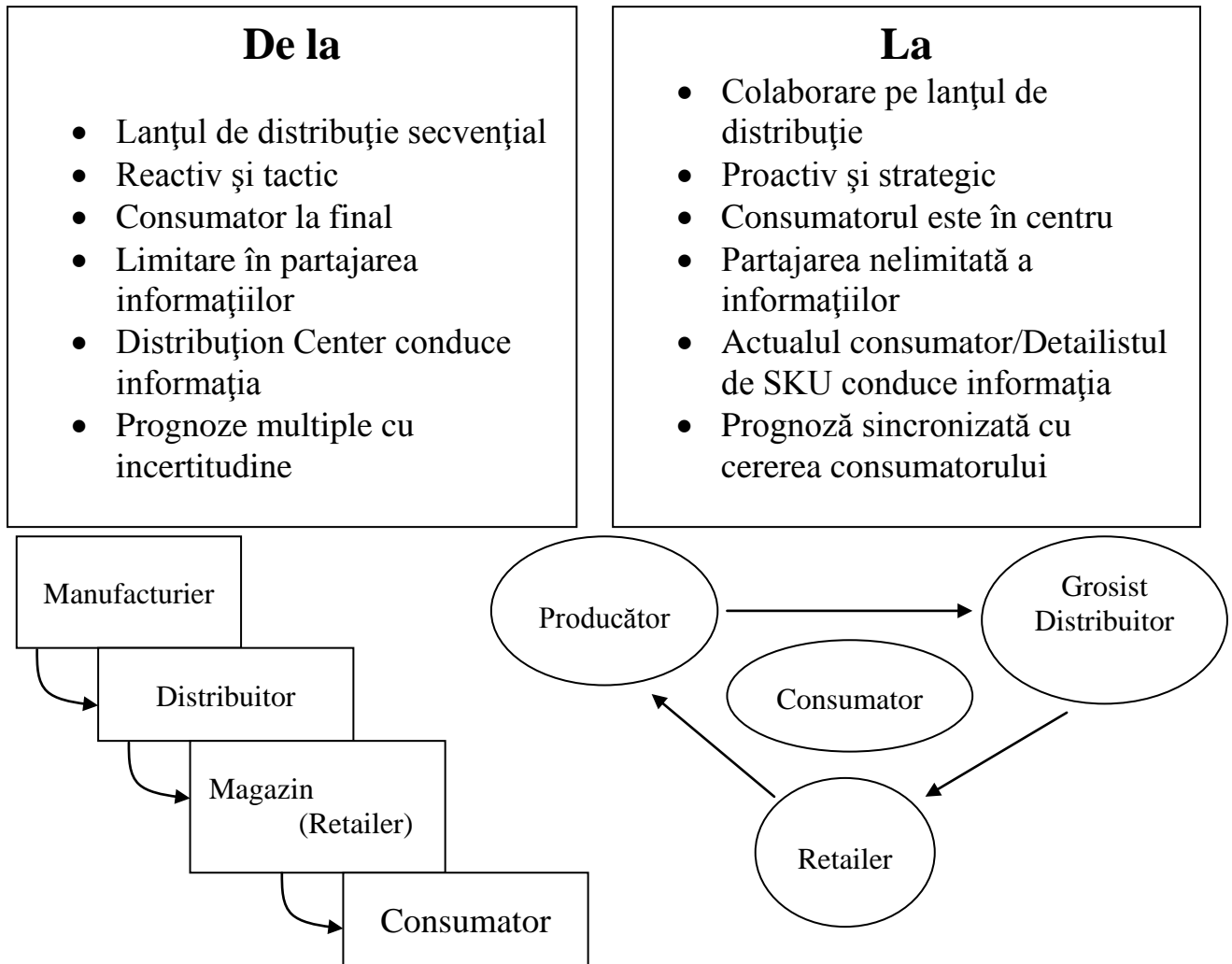
Obiectiv: transformarea programului de aprovizionare în comenzi ferme prin ordine de planificate în termen scurt.

Rezultat: înscrierea într-o perioadă fixă a orizontului de planificare, ordinul dedus este convertit într-o comandă fermă. Are 12 subetape.

Tabelul 8.3. CPFR în 9 pași

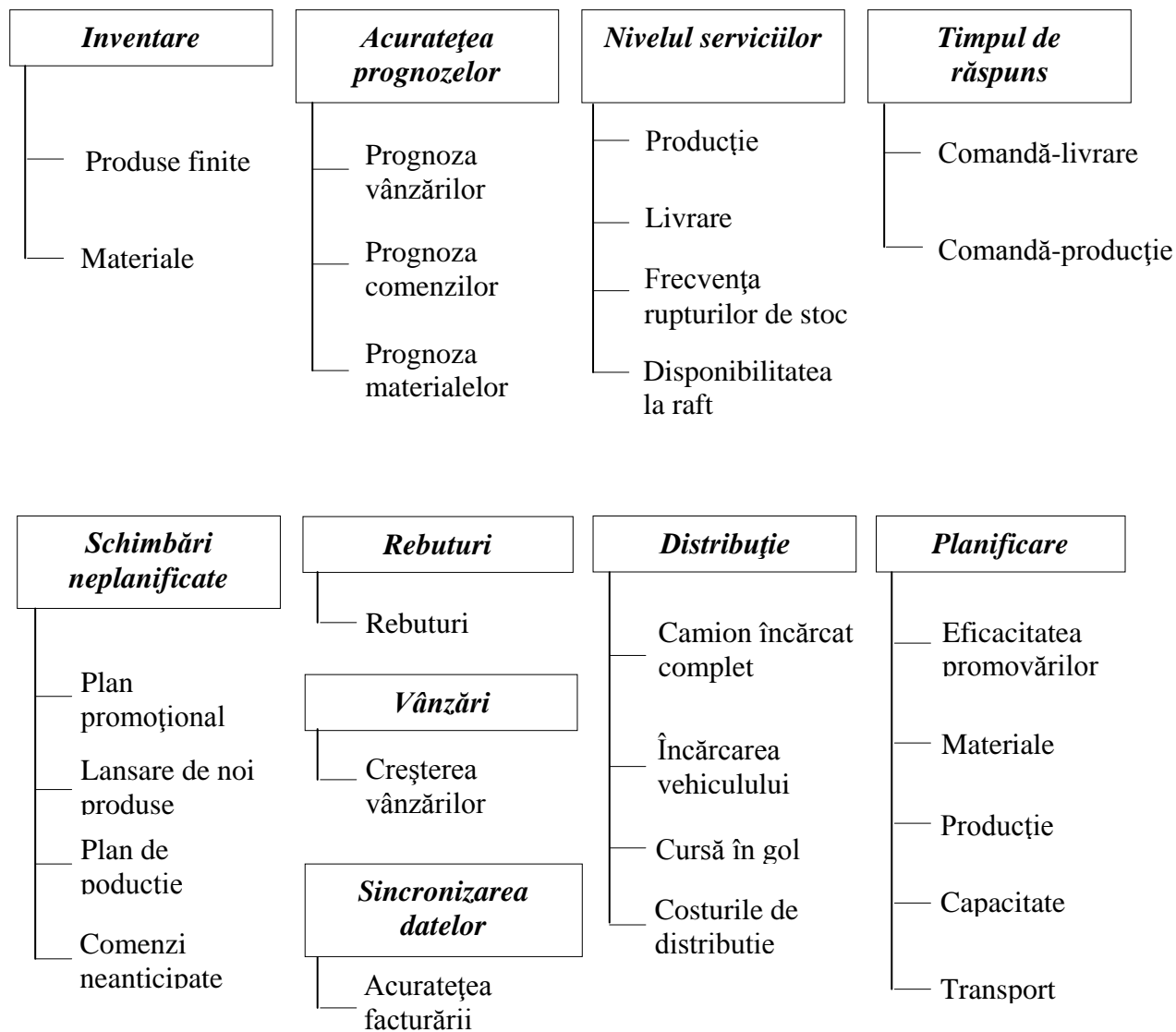
<i>FAZE</i>	<i>ETAPE</i>	<i>DESCRIERE</i>
PLANIFICARE	1. Dezvoltarea acordului de colaborare	<ul style="list-style-type: none"> ● Definirea domeniilor de colaborare ● Descrierea misiunii, obiectivelor și cadrului de lucru al colaborării ● Definirea responsabilităților
	2. Crearea planului de afaceri comun	
PROGNOZĂ	3. Crearea previziunilor vânzărilor	<ul style="list-style-type: none"> ● Crearea și partajarea prognozelor privind vânzările ● Identificarea și rezolvarea excepțiilor pentru a cădea de acord asupra prognozei vânzărilor ● Crearea și partajarea prognozelor privind comenzile ● Identificarea și rezolvarea excepțiilor pentru a cădea de acord asupra prognozei comenzilor
	4. Identif. excepțiilor pt. previziunile vânzărilor	
	5. Rezolvarea/ colaborarea în privința excepțiilor	
	6. Crearea previziunilor comenzilor	
REAPROVIZIONARE	7. Identif. excepțiilor pt. previziunile comenzilor	<ul style="list-style-type: none"> ● Generarea comenzii ferme pe baza prognozei comenzii agreeate de parteneri
	8. Rezolvarea/ colaborarea în privința excepțiilor	
	9. Generarea comenzilor	

Figura 8.5. CPFR este bazat pe colaborarea pe lanțul de distribuție / aprovizionare dintre partenerii comerciali cu o focalizare prin înțelegerea mai bună a consumatorului



8.7. INDICATORII CHEIE AI PARTENERIATULUI PRIN APLICAREA CPFR

Tabelul 8.7.



Sursa: ECR Europe, A Guide to CPFR Implementation

8.8. IMPLICAȚII ORGANIZAȚIONALE

1. Organizarea întreprinderilor orientate către consumator

Structurile organizaționale în majoritatea întreprinderilor evoluează continuu odată cu schimbările strategice și oportunitățile.

Trecerile de la starea de haos și abandonarea situațiilor de urgență și de intervenție sau schimbarea pompieristică la o nouă formă de organizare îndreptată către o planificare comună, constituie esența schimbării. Dinamismul care se insuflă partenerilor prin CPFR și oportunitatea care se oferă de-a integra informațiile esențiale pe lanțul de aprovizionare/desfacere poate să influențeze alinierea proceselor cunoscute. Procesele de planificare devin mai orientate spre consumator în maniera de-a lega strâns activitățile de vânzare, marketing, finanțe, logistică, producție și aprovizionări. Dacă o problemă de obiectiv financiar nu poate antrena reajustarea planurilor, întreprinderea poate, prin CPFR, să comunice și să integreze modificările rezultate în planurile comerciale comune. Focalizarea întreprinderii pe client și consumator garantează, în final, că ajustările planificate nu afectează rezultatele scontate nici nu antrenează repercusiuni neplăcute.

2. Glisarea către parteneriat

Atitudinile și comportamentele organizaționale tradiționale trebuie să fie examinate și uneori redefinite. Se necesită trecerea de la filozofia „câștig-pierdere” la filozofia „câștig - câștig”(win-win) luând în considerație și consumatorul astfel încât triada „win-win-win” garantează crearea unui lanț de distribuție.

Esența noilor valori poate fi determinată prin:

- atitudinea câștig-câștig;
- angajarea reală la schimbare și partajarea responsabilităților în procesele de organizare a lanțului de aprovizionare-distribuție;
- rezistarea la tentația oportunităților pe termen scurt;
- construirea unui lanț al valorii printr-o „echipă” pluridisciplinară de întreprinderi „soft” pentru o nevoie a consumatorului final, sprijinit de întreprinderi furnizoare de servicii logistice;
- respectarea standardelor industriale, de date, de comunicație și de procese manageriale care tind să se „globalizeze”.

3. Interesul de schimbare

Cea mai mare parte a întreprinderilor a cunoscut deja schimbări culturale cu ocazia reorganizărilor interne și au descoperit că schimbarea este lucrul cel mai dificil din afacerea lor. Capacitatea de-a conduce diverse relații de parteneriat este cel mai bun test al unei culturi de întreprindere. Aceasta se poate „împuternici” prin implementarea CPFR.