

CUPRINS

Cuprins	I
Cuvânt înainte	V
Capitolul 1 Conducerea procesului schimbării strategiei	1
1.1. Demersul schimbării	1
1.2. Riscurile schimbării	3
1.3. Conducerea procesului schimbării	5
1.4. A învăța să știi să învingi	8
1.5. “Spargerea” vechilor modele	10
1.6. Un model pentru schimbarea strategiei organizaționale	12
Capitolul 2 Alianțele dintre producătorii de bunuri de uz curent (FMCG - Fast Moving Consumer Goods) și detailiști	21
2.1. Definirea alianțelor	21
2.2. Modelul general al unei alianțe	22
2.3. Folosirea modelului general al unei alianței	23
2.3.1. Inițierea unei alianțe	25
2.3.2. Implementarea unei alianțe	26
2.3.3. Menținerea succesului alianței	27
Capitolul 3 O nouă strategie a relațiilor industrie – distribuție: ECR (Efficient Consumer Response)	31
3.1. Problematika comercializării clasice a bunurilor de consum individual	31
3.2. Ce este ECR?	34
3.3. Conducerea informației pentru a câștiga avantaj concurențial	39
3.4. Rezolvarea incertitudinii cererii	41
3.5. Procesul de conducere al cererii (Demand Side)	43
3.6. Reaprovizionarea eficientă	46
3.7. Tehnologii de sprijin pentru ECR	52
3.8. Legătura cu aplicațiile DRP (Distribution Resource Planning)	53
3.9. Fundamentele ECR	56
3.9.1. Elemente prelabile. Principii	56
3.9.2. Factorii cheie de succes	57
3.9.3. Provocările ECR	57

3.9.4. Dezvoltarea unui program ECR	57
3.9.5. Capcane în dezvoltarea unui program ECR	59
3.9.6. Indicatori de măsurare a efectelor ECR	60
3.9.7. Global ECR Scorecard	60
Capitolul 4 Managementul lanțului de distribuție/ aprovizionare (SCM – Supply Chain Management)	67
4.1. Lanțul logistic	67
4.2. Puterea detaiștilor	77
4.3. Obiectivul strategic al lanțului logistic de aprovizionare/ distribuție	78
4.4. Modelul lanțului logistic de aprovizionare/ distribuție	79
4.5. Lanțul logistic „trage” (PULL) versus lanțul logistic „împinge” (PUSH)	82
4.6. Parteneriatul – filozofia afacerilor pe lanțul de aprovizionare/ distribuție	84
4.7. Reconstruirea lanțului logistic	95
4.7.1. Reingineria proceselor operaționale (RPO) din organizație	95
4.7.2. Regândirea noilor funcțiuni ale întreprinderii din lanțul logistic	96
4.7.3. Obiectivul reingineriei proceselor	100
4.7.4. Regândirea proceselor cu furnizorii	100
4.7.5. Acțiunea proactivă cu clienții selecționați	102
4.8. Alte rezolvări ale alianțelor strategice pe lanțul logistic	106
4.8.1. Asocierea previziunilor cu informațiile din punctul de vânzare	106
4.8.2. Crearea unei baze de date proactive și avantajoasă reciproc	107
4.8.3. Declanșarea fluxului de produse la momentul potrivit	107
4.8.4. Minimizarea stocurilor	107
4.8.5. Eliminarea inutilităților	108
4.8.6. Folosirea sistemului electronic de transfer al datelor EDI (Electronic Data Interchange)	108
4.8.7. Satisfacția clientului final	109
4.9. Cibernetizarea lanțului de distribuție/aprovizionare	110
Capitolul 5 Transferul electronic de date (EDI – Electronic Data Interchange)	115
5.1. Introducere în EDI	115
5.2. EDI – un facilitator	116
5.3. Avantajele punerii în practică a EDI	116
5.3.1. Condițiile realizării avantajelor strategice ale EDI	117
5.3.2. Costurile implementării EDI	117
5.3.3. Avantajele EDI	118
5.3.4. Repercusiunile EDI asupra altor sectoare ale întreprinderii	118
5.4. EDI în industria bunurilor de consum de uz curent (FMCG)	120
5.4.1. Cele cinci ansambluri de tranzacții curente	120
5.4.2. Obstacolele EDI	120
5.5. Elementele EDI	122
5.5.1. Ansamblurile de tranzacții tip	122
5.5.2. Rețeaua de valoare adăugată (RVA = VAN – Value Added Network)	122

5.5.3. Programul (software) de traducere	123
5.6. Implementarea proiectului de transfer electronic al datelor (EDI – Electronic Data Interchange)	125
Capitolul 6 Managementul categoriei (CM – Category Management)	139
6.1. Definirea categoriei	139
6.2. Schema sistem a managementului categorial	140
6.3. Principalele elemente ale managementului categoriei	140
6.4. Definirea managementului categoriei	141
6.5. Principalele etape ale implementării managementului categoriei	145
6.6. Procesul managementului categorial	148
Capitolul 7 Reaprovizionarea continuă (CR – Continuous Replenishment) și managementul lanțului logistic	151
7.1. Introducere	151
7.2. Avantajele oferite de reaprovizionarea continuă	152
7.3. Modelul activității industriale	155
7.4. Reaprovizionarea continuă	157
7.4.1. Reaprovizionarea administrată de distribuitor-detailist	158
7.4.2. Avantajele și inconveniente reprovizionării administrate de către distribuitorii-detailiști	159
7.4.3. Integrarea reaprovizionării continue: CD (centru de distribuție) și magazinele distribuitorilor – detaiști	162
7.4.4. Integrarea lanțului de aprovizionare	166
7.4.5. Consecințele reaprovizionării continue asupra managementului categoriei	167
Capitolul 8 Colaborarea în planificare, prognoză și reaprovizionare (CPFR - Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)	169
8.1. Definirea CPFR	169
8.2. Analiza proceselor existente	172
8.3. Principalele lacune care persistă prin practicile actuale de previziune și planificare	174
8.4. Oportunitățile ce apar prin CPFR	174
8.5. Cele trei etape ale demersului CPFR	176
8.6. Procesul CPFR	178
8.7. Indicatorii cheie ai parteneriatului prin aplicarea CPFR	184
8.8. Implicații organizaționale	185
Capitolul 9 Managementul relației cu clientul (CRM – Customer Relationship Management)	187
9.1. Lanțul logistic și strategia CRM	187
9.2. Definirea CRM	188
9.3. Avantajele realizării CRM	189

9.4. Obstacole în managementul relației cu clientul	189
9.5. Organizarea managementului relației cu clientul: echipele CRM	190
9.6. Modelarea lanțului creării valorii	191
9.7. Elemente pentru alinierea la infrastructura tehnologică	191
9.8. Procesul CRM	192
9.9. Analiza nevoilor și așteptărilor	192
9.10. Măsurarea performanței procesului de management al relației cu clientul (CRM)	193
Capitolul 10 Indicatori de performanță ai activităților lanțului logistic	195
10.1. Introducere	195
10.2. Analiza lanțului valorii	195
10.3. Modelul de benchmarking ECR	200
10.4. Lanțul logistic în cazul unui detailist cu distribuție proprie	201
10.5. Indicatorii de performanță ai activităților lanțului logistic	213
10.6. Culegerea și transmiterea informațiilor de la clienți	215
Anexa 1 Fluxul detaliat al procesului de reprovizionare administrat de distribuitorul – detailist	219
Anexa 2 Avantajele și dezavantajele reprovizionării administrate de distribuitorul – detailist	220
Anexa 3 Global ECR Scorecard	222
Bibliografie	225