

CUVÂNT ÎNAINTE

Revoluția tehnologică se petrece mai rapid decât pot să țină pasul mulți. Istoria recentă ne arată că se petrece cu o asemenea viteză încât un an poate însemna diferența dintre supraviețuire și moarte. Tehnologia înseamnă costuri scăzute dar și nevoi de investiții substanțiale.

Există două reacții în fața globalizării prin tehnologie. Cei care se apără – văd tehnologia ca pe ceva care nu duce la nimic bun. Puțini din ei vor supraviețui.

Cei care atacă, cei care se adaptează la schimbare – își dau seama că noile tehnologii înseamnă o întreagă lume nouă. Dintre aceștia doar câțiva vor reuși.

Cea mai mare provocare pentru management în următorii 10 ani va fi să se schimbe suficient de repede pentru a păstra pasul cu noile tehnologii și noile valori. Fie noi controlăm viitorul, fie viitorul ne va controla pe noi.

Noile tehnologii cer oameni care au atitudini pentru schimbare – oameni noi. Acești oameni au nevoie de noi aptitudini pentru a schimba eficace și eficient cu o viteză adecvată. Acești oameni au nevoie de noi cunoștințe pentru instrumente, tehnici adecvate schimbărilor tehnologice și cerințelor consumatorilor. Managerii trebuie să-și schimbe modul clasic de-a conduce, de-a stăpâni schimbările din propriul sistem și din mediul înconjurător teribil de concurențial prin implementarea unor tehnologii manageriale care sprijină flexibilitatea structurilor organizaționale înlănțuite care pot satisface cerințele exprimate și neexprimate ale consumatorilor.

Oamenii, cunoștințele și tehnologia informației sunt vectorii ce vor revoluționa afacerile în secolul XXI.

Lucrarea „Strategii manageriale interorganizaționale” se adresează managerilor în domeniul afacerilor din România din sfera producției și distribuției de bunuri de consum individual care sunt preocupați de noile tehnologii manageriale, demersuri care sunt practicate de firmele din Europa și Statele Unite. De asemenea poate fi utilă și unor masteranzi care se pregătesc pentru viitoare profesii care sunt deja prezente la marile companii care au intrat pe piața românească.

Capitolul 1 – Conducerea procesului schimbării strategiei susține pilotarea schimbării prin oameni pentru a dezvolta competențe, a schimba obiceiurile, atitudinile, a miza pe talente, pe inovație, anticipație, reactivitate și cooperare.

Capitolul 2 – Alianțele dintre producătorii de bunuri de uz curent și detailiști descrie noua filozofie a alianțelor dintre producătorii de bunuri de consum individual și distribuitori, în mod special acela al detailiștilor. Alianțele strategice sunt asocieri între mai multe întreprinderi independente care optează să conducă un proiect sau o activitate specifică coordonând competențele, mijloacele și resursele lor. Modelul general al unei alianțe este bazat pe trei componente verticale: strategică, procesuală și operațională, precum și pe patru niveluri orizontale: conceperea, stabilirea, confirmarea și implementarea alianței.

Capitolul 3 – O nouă strategie a relațiilor industrie – distribuție: ECR (Efficient Consumer Response) prezintă filozofia ECR: „A MUNCI ÎMPREUNĂ PENTRU A SATISFACE DORINȚELE CONSUMATORILOR MAI BINE, MAI RAPID ȘI CU UN COST MAI SCĂZUT” (“WORKING TOGETHER TO FULFIL CONSUMER WISHES BETTER, FASTER AND AT LESS COST”).

Susținerea noii strategii pornește de la problematica comercializării clasice a bunurilor de consum individual și explică cum se trece de la filozofia învingător – învins la filozofia câștig – câștig – câștig (win – win – win), care determină atât pe producători cât și pe detailiști să satisfacă toate nevoile exprimate ale unui consumator cât mai repede și la un cost cât mai scăzut. Capitolul prezintă procesul de conducere al cererii și pe cel al ofertei, precum și tehnologiile informaționale și de comunicare care stau la baza succesului acestei strategii. Strategia comună a producătorilor și distribuitorilor de-a satisface în mod eficient cererea exprimată și implicită a consumatorului poate avea și capcane și avantaje.

În finalul capitolului se prezintă instrumentul de măsurare a performanței alianțelor „Global ECR Scorecard”, precum și indicatori de măsurare ai efectelor ECR.

Capitolul 4 – Managementul lanțului de distribuție/aprovizionare (SCM – Supply Chain Management), capitol fundamental al lucrării, generează strategia integrării pe lanțul logistic prin fluidizarea tuturor activităților de la producător la detailist printr-un efort combinat al partenerilor comerciali care proiectează o afacere comună (business plan comun).

Managementul lanțului logistic – managementul ansamblului organizațiilor, proceselor și activităților informaționale, al produselor ce se grupează într-o

categorie și al fondurilor financiare implicate care este focalizat pentru a satisface consumatorul final care este actorul determinant al acestui lanț logistic.

În acest capitol se prezintă trecerea de la lanțul logistic „împinge” (Push) la cel de tip „trage” (Pull) și în final la ceea ce este o nouă strategie – parteneriatul. Cibernetizarea lanțului logistic este noua tehnologie în ceea ce privește circulația informațiilor privitoare la comenzi, dar și la plăți și alte acte comerciale care se produc odată cu mișcarea produselor pe lanț.

Capitolul 5 – Transferul electronic al datelor (EDI – Electronic Data Interchange) este o strategie de transfer „click-click” al informațiilor din punctul de vânzare (Point of Sale) de unde se identifică caracteristicile de calitate și prețul pe care îl recunoaște consumatorul către toți membrii lanțului logistic, astfel încât să-și diminueze costurile cu stocurile. EDI permite schimbul de documente de afaceri între partenerii comerciali prin intermediul calculatorului

Capitolul 6 – Managementul categoriei fixează cum se realizează satisfacerea nevoii consumatorului printr-un grup de produse sau servicii (SKU – Stock Keeping Unit) de către un distribuitor și un furnizor. Categoria este un grup distinct și administrabil de produse sau servicii pe care consumatorii le percep ca fiind înrudite sau substituibile pentru a satisface nevoile lor. Managementul categorial este un proces comercial dezvoltat de către distribuitor sau furnizor care constă în a obține eficiența și rentabilitatea unei categorii răspunzând eficient nevoilor consumatorului. Procesul managementului categoriei pune în practică o suită de strategii ale categoriei, tactici ale acesteia și indicatori de măsurare a performanței.

Managementul categoriei se axează pe concepte manageriale care fac legătura între circuitul informației și modul cum se grupează produsele în aprovizionare.

Capitolul 7 – Reaprovizionarea continuă și managementul lanțului logistic prezintă latura ofertei (Supply Side) – modul în care circulă produsele pe un lanț logistic. Dacă precedentul capitol se axa asupra conceptelor manageriale care se referă la latura cererii (Demand Side), acest capitol se referă la tehnologiile de reaprovizionare cu produse pentru a avea la raft (shelf) în orice moment produsul pe care îl poate cumpăra consumatorul (clientul final al lanțului logistic). Modelul se axează doar asupra tipului de reaprovizionare care este administrată de distribuitorul-detailist, fiind cel care dispune de POS și care este primul afectat de lipsa de stoc (OOS – Out of Stock). Este prezentat modelul activității industriei alimentare – procesele și activitățile afacerii specifice alianței producător – distribuitor adică cele trei strategii ECR – lansarea de noi

produse, comercializarea produselor, promovarea produselor care se leagă cu re aprovizionarea produselor într-un tot unitar.

Identificarea analitică a subactivităților de re aprovizionare eficientă poate fi sprijin în generarea unui benchmarking pentru orice întreprindere din mediul economic românesc.

Capitolul 8 – Colaborarea în planificare, prognoză și re aprovizionare (CPFR – Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) este o activitate a tuturor participanților dintr-un lanț de distribuție/aprovizionare care intenționează să îmbunătățească relația dintre ei prin conducerea împreună a proceselor de planificare, prognoză și re aprovizionare prin partajarea informațiilor.

Pornind de la versiunea inițială a VICS (Voluntary Interindustry Commerce Standards) modelul este perfecționat și standardizat global de către Global Commerce Initiative și aplicat de foarte multe companii din domeniul producției și distribuției de bunuri de consum individual/curent.

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.

Capitolul 9 – Managementul relației cu clientul (CRM – Customer Relationship Management) este strategia de creare a valorii și pe care o livrează întreprinderea.

Managementul relației cu clientul prin ECR este o strategie de colaborare și de integrare care se dezvoltă

- prin munca în comun;
- cunoașterea comportamentului consumatorului;
- diferențierea și segmentarea consumatorilor;
- personalizarea relației,

o relație cu consumatorul măsurabilă în timp cu scopul de-a satisface consumatorul și să genereze valoare pentru producători și pentru detailiști.

Viziunea strategică a CRM este dată de orientarea către client prin creare de valori funcționale și emoționale care să-i genereze o fidelizare și o încântare/entuziasm iar pe de altă parte prin recunoașterea acestor valori se

generează un feed-back de creare de valoare pentru întreprindere care recompensează acționarii și alți actori participanți.

Strategia operațională a CRM exprimă maniera de-a traduce planurile în realitate prin conducerea procesului de management al relației cu clientul, prin:

- cunoașterea nevoilor și așteptărilor clientului;
- satisfacerea nevoilor și așteptărilor clientului și
- realizarea obiectivelor de venituri dorite de întreprindere.

Capitolul 10 – Indicatori de performanță ai activităților lanțului logistic prezintă mai întâi analiza lanțului valorii pentru ca în al doilea rând să fie ordonate toate activitățile din industria bunurilor de consum precum și din activitatea de comercializare de detaliu. În partea finală sunt prezentați diverși indicatori de performanță ai magazinului în relație cu clienții.

Mulțumesc celor care m-au sprijinit în apariția acestei lucrări.

Fiind conștient de faptul că sunt multe lucruri de pus la punct într-un demers strategic interorganizațional, mulțumesc tuturor celor care îmi vor transmite critici, propuneri sau sugestii ce vor fi luate în seamă pe viitor.

Autorul

mai 2004