

## ARGUMENT

### ***Orice afacere este într-o rețea de Supply Chains-uri***

Această carte urmează demersul meu în domeniul managementului colaborativ (interorganizațional) început încă din anul 2000 odată cu publicarea cărții: „E.C.R. (Efficient Consumer Response) – Răspuns eficient pentru consumator. Strategii, politici, tehnici, instrumente”, continuat cu lucrarea „Strategii manageriale interorganizaționale” publicată în 2004. Lucrarea „E.C.R. (Efficient Consumer Response)” se referea mai degrabă la viziunea centrată pe client a unei organizații și strategiile care făceau, pentru prima dată referire la lucrul împreună al producătorilor cu retailerii care să satisfacă cât mai bine cerințele de calitate, mai repede și la un cost cât mai scăzut. Cea de-a doua lucrare: „Strategii manageriale interorganizaționale”, a avut, ca problematică, componente ale gândirii Supply Chain Management, atât ca fundamente ale strategiilor de alianță interorganizațională cât și componente ale logisticii de re aprovizionare pe fluxul materialelor dar și componente ale transferului de informații EDI.

Lucrarea: „Supply Chain Management in Consumer Goods Industry & Retail” – Managementul lanțului de distribuție/aprovizionare pentru un răspuns eficient consumatorului, publicată în 2009 a fost lucrarea în care am pus bazele acestui demers al managementului, prin care înțeleg că, o organizație nu poate performa doar prin cunoașterea elementelor tradiționale de management organizațional ci, înțelegând că o entitate lucrează continuu și strategic cu furnizorii pentru clienții săi. Desigur că John Gattorna avea dreptate în cartea „Living Supply Chains” când spunea că: *Supply Chains are the business*. Noi credem și mai mult: *Orice afacere este într-o rețea de Supply Chains-uri*. Gândirea strategică obligă firmele să aibă planuri strategice de colaborare și că nu contractând materiile prime pot să realizeze produse/servicii pentru clienți dispași și întâmplători. Sunt specialiști care susțin că problema logisticii este o funcție foarte importantă într-o organizație. Da, așa este, dar, marile asociații de logistică și-au redefinit viziunea ca fiind centrate pe gândirea Supply Chain Management (exemplificam doar CSCMP). Fără să intrăm în descrieri academice și pragmatice ale unor mari firme de consultanță sau a unor mari producători și retaileri suntem fermi în a susține că demersul Supply Chain Management este unul integrator, holistic ce aduce performanță pentru toate părțile interesate (win-win-win). Gattorna și Christofer au susținut de acum zece ani necesitatea gândirii de business ca o combinație de rețele de supply chains ce se dezvoltă acum ca blockchains. Pentru că lucrarea precedentă se ocupa mai mult de industria CPG (Consumer Packaged Goods) am realizat în același an (2009) o a doua lucrare „Măsurarea performanței alianței ECR – GLOBAL ECR SCORECARD” prin care am pus la îndemâna practicienilor modelul de măsurare a performanței alianței dintre producători și retaileri sau dintre producători și supply-ieri sau oricare din cele trei tipuri de organizații și grossiști.

Toate aceste lucrări au determinat ca din 2010 să realizăm conferințele Supply Chain Management for Efficient Consumer Response ([www.ecr-uvt.ro](http://www.ecr-uvt.ro) și [www.scm4ecr.com/conference](http://www.scm4ecr.com/conference)) precum și revista Supply Chain Management – Journal ([www.scm-journal.com](http://www.scm-journal.com)) care adună mulți specialiști din mediul academic și de business din România precum și din multe alte țări.

Această carte vrea să fie o ediție revizuită și adăugită care aduce în prim plan ultimele concepte, strategii și bune practici față de lucrarea din 2009.

#### *De ce această carte și această perspectivă?*

La o prima descriere Supply Chain Management se ocupă de totalitatea proceselor și organizațiilor care lucrează împreună, de la furnizorul primar de materie primă până la ultimul consumator/utilizator. Noi am înțeles că o traducere simplă se poate face prin managementul lanțului de distribuție/furnizare prin care se înțelege fluxul fizic de materiale (down-stream) către clientul final – cumpărătorul sau consumatorul/utilizatorul final. O a doua traducere, pe care am înțeles să o avem concomitent, este aceea a

managementului lanțului de aprovizionare prin care înțelegem privirea dinspre clientul final către amonte (up-stream). În precedenta lucrare am folosit pentru Supply Chain Management traducerea prin Managementul lanțului de distribuție/aprovizionare sau viceversa aceasta depinzând de poziționarea față de procesele în discuție. În actuala lucrare ne-am decis să folosim denumirea originală: Supply Chain Management.

#### *De ce Supply Chain Management for Efficient Consumer Response?*

Prin această denumire am vrut să fim mai concreți în sensul că un lanț de distribuție/aprovizionare este și trebuie să fie centrat pe clientul final (End-to-End Supply Chain) adică alianța colaborativă, de excelență, care livrează valoare clientului de la capătul lanțului. În același timp, vrem să fim în actualitate în a susține că în perspectivă se va pune și mai bine problema în sensul în care clientul final conduce/determină relația, lanțul de procese și organizații (Network ori Blockchain). Dacă într-o perioadă de după anii 2000 s-a elucidat că cei care conduc lanțul, sunt retailerii acum și pe viitor datorită dezvoltărilor tehnologiilor informatice și de comunicații precum și a conceptelor Omnichannel, Customer experience și Customer Engagement este clar că utilizatorul/consumatorul final oriunde ar fi, oricând și oriunde acesta conduce/alege relația/lanțul. Este obligatoriu că alianțele dintre furnizori, producători, detailiști, grosiști, firme de servicii 3PL și 4PL nu mai pot să fie doar proactive (să se ocupe să planifice cum și unde să ducă produsul) ci trebuie să fie reactive la o eventuală, probabilă cerere. Schimbările în lumea internetului și altor dezvoltări tehnologice ce le aduce industria 4.0 va avea mari schimbări în Supply Chain 4.0.

Prezentăm succint problematica esențială a cărții pe capitole:

În Capitolul 1 deschidem cu problematica managementului colaborativ. Facem referire la modelul de colaborare interorganizațională ca fundament al filozofiei managementului lanțului de distribuție. Noul model de lucru împreună, care este analizat, are centrare pe consumatorul/cumpărătorul final de la capătul lanțului și care masoară valoarea pe care el o receptează. Centrarea pe consumator ne arată calea de urmat a consumatorului și/sau cumpărătorului și este definită ca o cartografiere a comportamentului și deciziilor de consum ale unui grup de consumatori/cumpărători, prin intermediul proceselor de achiziție și cele post-cumpărare. Colaborarea între organizațiile dintr-un lanț au ca scop principal crearea de valoare pentru ele dar mai ales, End-to-End pentru consumatorul final, ce devine, prin procesul de angajament, nu numai utilizator, ci participant la co-crearea produsului și mai ales a serviciului. Realizarea unui răspuns eficient (și eficace, desigur) pentru consumator este scopul fundamental al colaborării interorganizaționale așa cum spune principiul/filozofia ECR-Europe: Lucrăm împreună pentru a crea valoare sustenabilă pentru consumator, mai bine, mai rapid și la un cost cât mai scăzut).

Capitolul 2 este capitolul de elemente fundamentale în Supply Chain Management și aici sunt descrise noțiunile inițiatice în domeniu. Tot aici avem cea de-a doua componentă esențială a gândirii SCM (după centrarea pe client) aceea a descrierii proceselor unui lanț din perspectiva organizațiilor manufacturiere, de furnizori, de retail și desigur al altor entități componente. Modelul SCOR ne învață cum putem să facem mai ieftin un produs fără să avem Muda prin analiza benchmarking a proceselor organizațiilor ce colaborează cu cele best-in-class, prin cel mai bune procese (care sunt de excelență). Un lanț este definit ca totalitatea organizațiilor și proceselor care colaborează pentru a satisface cerința cumpărătorului de la capătul lanțului. Pentru a fi just-in-time, cu cost scăzut, și să satisfacă toate cerințele de calitate avem descrisă și strategia de integrare ca și pe cea de externalizare. Reproiectarea proceselor de afaceri este instrumentul extrem de necesar în viziunea oricărui manager, dar în cazul unui lanț de procese care ajung la clientul final aceasta sprijină un lanț să fie performant în comparație cu altul concurent sau generator de cunoaștere/bune practice pe care un client final le poate cere blockchain-ului.

Capitolul 3, ECR (Răspuns eficient pentru consumator) prezintă conceptul ECR Europe așa cum a fost el inițial susținut în primii 15 ani de conferințele europene, din fiecare țară și în Academic ECR Partnership. În adăugirile/actualizările ce le-am făcut,

față de edițiile precedente, venim cu dezvoltarea filozofiei de la: să lucrăm împreună pentru a satisface consumatorul, adică de la filozofia inside-out către noua concepție: să realizăm o valoare pe care o așteaptă și încântă clientul outside-in. În acest capitol aducem și dezvoltăm, prin instrumente și studii de caz foarte valoroase: cross-dockingul, optimizarea merchandisingului și un proiect de reprovizionare continuă prin aplicații foarte puternice de analiză benchmarking pentru procese de colaborare și prin arborescență la subproces, activități și subactivități. Rămâne pentru profesioniști doar să detalieze la nivel de organizație sarcina de lucru (care nu intră în zona de transparență ci mai degrabă face diferența de inginerie a afacerii).

Capitolul 4, Managementul lanțului ofertei (Demand Chain Management) vine și aduce, ca noutate, elemente ale noii poziționări pe lanț în care cel care conduce relația nu este nici măcar retail-urul așa cum a început din acest început de mileniu ci și mai actualizat adică cel care conduce relația este clientul final, consumatorul, cumpărătorul sau utilizatorul care este directorul relației (Chief Executive Customer), al proceselor ce îi aduc valoare. În acest capitol pornim de la managementul așteptărilor (pentru care organizațiile cooperează) și definim valoarea din perspectiva acelor părți interesate: valoarea livrată și valoarea primită/recunoscută. Instrumentul de management al rupturilor de stoc sau ceea ce se numește cazul de risc al alianței dintre organizațiile lanțurilor care nu reușesc să managerieze comanda sau reprovizionarea și cedează la un alt lanț realizarea actului de cumpărare de către doritor. În final, prezentăm filozofia care domină din ce în ce mai mult: clientul conduce relația. În noua eră a digitalizării se prevede că la libera alegere a clientului și în funcție de relevanța acestuia, organizațiile și alianța lor trebuie să aibă soluții adecvate.

Capitolul 5, Managementul categoriei, capitol esențial în industria CPG și retail prezintă cele mai perfecționate instrumente lansate de către Briam Harris prin Food Marketing Institute și firma lui The Partnering Group precum și modelul European al ECR – Europe cu studii de caz care se poziționează fie dinspre colaborarea producător grist detailist sau în al doilea caz (lactate) din perspectiva oricărui consumator/cumpărător care are mai multe magazine de ales să își satisfacă dorințele/așteptările.

Capitolul 6, unul din cele mai consistente capitole, după cum se înțelege, are subcapitole despre managementul relației cu furnizorii și alinierea strategică a furnizorilor de servicii logistice, instrumente de codare, ambalarea/împachetarea produselor cu instrumentele specifice lanțului de produse. Două subcapitole sunt foarte interesante și necesare: lansarea unui nou produs cu tot instrumentarul necesar realizării unei noi satisfacții pentru clientul care este permanent în căutare a unei noi soluții cost-calitate-timp ce să îl satisfacă, iar alianțele de pe lanțul produsului trebuie să răspundă cât mai personalizat/customizat și al doilea: siguranța și trasabilitatea produselor alimentare. Capitolul se încheie cu un subcapitol studiu de caz: logistica lanțului de distribuție a produselor agricole – fructele proaspete.

Capitolul 7 prezintă tehnologiile informației și a comunicațiilor în SC: transferul electronic al informației care a făcut revoluție la finele secolului precedent în realizarea unei alianțe foarte puternice pe lanțul logistic și a generat o creștere a vitezei, vizibilității și transparenței afacerilor. Sunt prezentate și componente mai vechi dar care au constituit și fundamentează lanțul logistic – citirea optică a codurilor de bare și fără care lumea de azi a circulației mărfurilor nici nu poate fi concepută.

Capitolul 8 aduce saltul calitativ, care este făcut la început de secol, prin RFID (Radio Frequency Identification) și noua modalitate de citire și schimb de informații prin ePC. Alinierea informațiilor pe lanțul logistic nu poate fi concepută fără standarde și bune practici de management, care fac ca cele mai performante organizații să conducă reprovizionarea cu produse. Acest subcapitol este o parte a cercetării care ne face cunoscuți la universități de renume cum ar fi Northwest University prin Kellogg Business School, care recomandă această lucrare ca un material, inițiator în IOT, obligatoriu la masterful SCM. Într-un alt material, acest demers este descărcat de peste 6000 ori pe toate continentele. Pentru afacerile din industria bunurilor de consum și retail în acest

capitol avem: clasificarea globală a produselor și etichetarea inteligentă atât de necesare prelucrării informatice și categoriale dar și care va avea o nouă dezvoltare în viitor la etichetare luând în seamă problematica siguranței alimentare prin reglementarea impusă de Directiva Europeană 1191/2015.

Capitolul 9 aduce în atenția studenților și mai ales a practicienilor soluții manageriale de mare performanță cum ar fi CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replanning) care este cel mai dezvoltat instrument aplicat în CPG, inițiat de VICS din Statele Unite. Dezvoltări foarte interesante avem și despre Lean thinking în manufacturare și distribuție urmat de un studiu de caz ce pune accent pe generarea de valoare în procesele înlănțuite, ca o hartă, ce sunt recunoscute de către clientul produsului/serviciului.

În Capitolul 10 prezentăm mai multe soluții de măsurare a performanței Supply Chain. Mai întâi, este cazul măsurării performanței valorii pe lanț ce rezultă din relația client/compărător/utilizator și cel ce livrează produsul sau serviciul, unde facem o propunere de model. Interesantă este și măsurarea performanței alianței (partajarea puterii implicate) în cazul promovării unui produs. Al treilea subcapitol este dedicat ECR Global Scorecard, care este un instrument global prin care se măsoară dezvoltarea relației dintre doi parteneri diferiți (fie producător, fie grosist cu furnizor sau retailer). Aceasta se poate face și în mod automat prin portalul dedicat.

Ultimul capitol, Capitolul 11, intitulat sugestiv: Noi direcții în managementul lanțului de aprovizionare/distribuție aduce la zi problematici cum ar fi: managementul financiar al lanțului de distribuție/aprovizionare ca nouă soluție pentru reziliență; responsabilitatea social corporativă în lanțul de distribuție/aprovizionare colaborativ din industria bunurilor de consum și comerțul cu amănuntul; managementul experienței consumatorului; managementul riscului în lanțul de distribuție/aprovizionare; realizarea unui lanț de distribuție/aprovizionare resilient; managementul securității lanțurilor de distribuție/aprovizionare; managementul lanțului de aprovizionare invers. Foarte actual este subcapitolul care se referă la angajarea clientului-consumator prin toate canalele (Omnichannel) ce se bazează pe noile tehnologii digitale. Acesta conduce lanțul de aprovizionare și măsoară procesele cheie al organizațiilor, adică procesele care generează valoare pe care cumpărătorul/consumatorul o recunoaște. Avem o propunere pentru măsurarea performanței proceselor cheie prin instrumentul benchmarking prin care organizația își poate conduce strategia de marketing implicând clientul să evalueze valoarea proceselor interorganizaționale, să fie angajat în crearea de valoare (co-creare de valoare).

Cartea se adresează studenților de la studiile de specialitate în logistică și SCM din școlile de business precum și celor din învățământul ingineresc, atât la licență cât și la studiile de masterat. Parcurgerea acestui material îi ajută foarte mult pe cei care lucrează în industrii diferite să își obțină un certificat de tipul ELA (European Logistic Association), chiar și la București la ARILOG, sau de tip american eliberat de CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) sau de către alte asociații cum ar fi APICS, SCC. Cartea este utilă și celor care lucrează în business și vor să își perfecționeze studiile pentru activitatea de zi cu zi cu noi instrumente, tehnici și aplicații reușite în organizații best-in-class. Cum pe viitor se va dezvolta design-thinking-ul, în această carte se găsesc 292 figuri și 99 tabele. Cei care sunt interesați de aplicații găsesc 27 de studii de caz și 78 de anexe atât de utile studenților, dar și celor care vor să își întregească instrumentarul în business.





