

CUPRINS

Foreword (Ruediger Hagedorn)	XXIV
Cuvânt-înainte (Theodor Valentin Purcărea)	XXVI
Cuvânt-înainte (Romeo Dumitru)	XXVIII
Mulțumiri	XXX
Prezentare autor	XXXII
Argument	XXXIV
Listă de abrevieri	XXXVIII
CAPITOLUL 1. MANAGEMENTUL COLABORATIV	1
1.1. Colaborarea în afaceri pentru managementul lanțului de distribuție/ aprovizionare	1
1.1.1. Un nou model de colaborare îmbunătățită – servirea consumatorilor într-un mod sustenabil	3
1.1.2. Noi modalități de a lucra împreună în SC	4
1.1.3. Conceptul de colaborare	6
1.1.4. Patru concepte de colaborare se află în centrul viitoarei arhitecturi de ansamblu a lanțului de distribuție/aprovizionare	7
1.1.5. Centrarea pe consumator	8
1.2. Managementul alianțelor	11
1.2.1. Alianțele strategice	12
1.2.2. De la joint ventures la alianțe strategice	12
1.2.3. Modelul general al unei alianțe	16
1.3. Managementul colaborativ, o strategie de viitor	19
1.3.1. Evoluția colaborării pentru întărirea creării valorii și creștere profitabilă	19
1.3.2. Beneficiile colaborării	22
1.4. Idei noi pentru generația următoare a ECR și SCM	24
1.4.1. Noi modalități de a lucra împreună	24
1.4.2. Pregătirea oamenilor pentru schimbare	32
1.4.3. Era consumatorului digital	
CAPITOLUL 2. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT – FUNDAMENTE	33
2.1. Managementul lanțului de distribuție/aprovizionare	36
2.1.1. Elemente introductive	36
2.1.2. Obiectivul strategic al lanțului logistic de distribuție/ aprovizionare	46
2.1.3. Rolul lanțului de distribuție în strategia întreprinderii	48
2.1.4. Lanțul logistic „trage” (pull) versus lanțul logistic „împinge” (push)	49
2.2. Integrarea în lanțul de distribuție / aprovizionare	51
2.2.1. Integrarea lanțului de aprovizionare cu furnizorii de servicii logistice	53
2.3. Strategia organizațională a externalizării (Outsourcing)	54
2.3.1. Definirea externalizării	54
2.3.2. Externalizarea – o politică a schimbării	55
2.3.3. Condițiile unei externalizări reușite	55
2.3.4. Procedura externalizării	56

2.3.5. Subcontractarea, restrângerea, reproiectarea	56
2.3.6. Externalizarea și schimbarea	57
2.3.7. Ierarhizarea priorităților	58
2.3.8. Realizarea economiilor de costuri	59
2.3.9. Accesul la competențe specializate	59
2.3.10. Competențe noi în termeni de inovare	60
2.3.11. Externalizarea: o manevră a riscurilor	60
2.4. Managementul proceselor lanțului de distribuție/ aprovizionare folosind modelul SCOR (Supply Chain Operations Reference -varianta 6.0)	62
2.4.1. Descrierea modelului	62
2.4.2. Structura modelului SCOR	65
2.4.3. Primele trei niveluri ale modelului SCOR	66
2.5. Reproiectarea proceselor lanțului logistic	76
2.5.1. Reingineria proceselor operaționale (RPO) din organizație	76
2.5.2. Cadrul de clasificare al procesului APQC	78
2.5.3. Obiectivul reingineriei proceselor	79
2.5.4. Acțiunea proactivă cu clienții selecționați	80
2.5.5. Îmbunătățirea procesului de afaceri	82
2.5.5.1. Alinierea strategică a proceselor	82
2.5.5.2. Maparea proceselor	83
2.5.5.3. Reproiectarea procesului de afaceri (BPR – Business Process Reengineering)	84
2.5.5.4. Maturitatea procesului de afaceri	86
2.5.5.5. Analiza performanței procesului de returnare din modelul SCOR	88
2.6. Studiu de caz: Lanțul de aprovizionare al medicamentului din sistemul sanitar românesc de stat	90
2.6.1. Îmbunătățirea lanțului de aprovizionare al medicamentului	91
2.6.2. Puncte negative ce apar în procesului nou construit și dificultăți în implementare	92
CAPITOLUL 3. EFFICIENT CONSUMER RESPONSE	93
3.1. ECR – răspuns eficient pentru consumator, orientare strategică a SCM	93
3.1.1. Problematika comercializării clasice a bunurilor de consum individual	93
3.1.2. Ce este ECR ?	94
3.1.3. Apariția ECR	94
3.1.4. Conducerea informației pentru a câștiga avantaj concurențial	96
3.2. Procesele ECR	97
3.2.1. Procesul de conducere al cererii (Demand Side)	97
3.2.2. Procesul de reaprovizionare eficientă (ER) – Supply Side	99
3.2.3. Tehnologii de sprijin pentru ECR	102
3.3. Cross Docking	102
3.3.1. Introducere	102
3.3.2. Studiu de caz: Cross Docking-ul (transdepozitarea) în cazul Coca-Cola România	104
3.3.3. Impactul Cross Docking-ului asupra procesului de reaprovizionare	104
3.4. Managementul cererii în lanțul de distribuție/ aprovizionare prin intermediul optimizării sortimentării. Instrumente de merchandising	106
3.5. Programul de reaprovizionare continuă și managementul lanțului logistic	110
3.5.1. Avantajele oferite de reaprovizionarea continuă	111

3.5.2. Modelul proceselor și activităților ECR în industria bunurilor de consum	111
3.5.3. Integrarea reprovizionării continue: CD (centru de distribuție) și magazinele distribuitorilor – detailiști. Studiu de caz	115
3.5.4. Integrarea lanțului de aprovizionare	117
3.6. Automatizarea ciclului de reprovizionare a magazinului	118
3.6.1. Comenzi asistate de calculator	119
3.6.2. Precizia scanării POS	120
3.6.3. SKU (Stock Keeping Unit) – Unitatea de păstrare pe stoc.	121
3.7. Studiu de caz: Reprovizionarea și comanda perfectă în cadrul HBC Coca-Cola	122
3.7.1. Etapele reprovizionării la Coca-Cola HBC	123
CAPITOLUL 4. MANAGEMENTUL LANȚULUI CERERII (DEMAND CHAIN MANAGEMENT)	129
4.1. Managementul cererii, satisfacția și loializarea consumatorului	129
4.1.1. Nevoile consumatorului în secolul XXI	129
4.1.2. Cele patru orientări principale ale consumatorului	130
4.2. Managementul așteptărilor clienților	135
4.2.1. Definirea așteptărilor și modalități de influențare a acestora	135
4.2.2. Legătura dintre îndeplinirea așteptărilor și loialitatea clienților	137
4.2.3. Rolul managementului așteptărilor	137
4.2.4. Importanța relațiilor cu clienții în satisfacerea așteptărilor	138
4.2.5. Managementul așteptărilor clientului (Customer Expectation Management)	139
4.3. Satisfacția clientului/cumpărătorului. Măsurarea colaborării pe lanțul valorii	141
4.3.1. Tendințele viitorului lanț al valorii	141
4.3.2. Călătoria la cumpărături	142
4.3.3. Satisfacția cumpărătorilor	143
4.3.4. Experiența de cumpărare	143
4.3.5. Studiu de caz. Măsurarea experienței de cumpărare	144
4.4. Considerații teoretice privind conceptul de valoare	149
4.4.1. Definirea conceptului: valoare a clientului	149
4.4.2. Definirea managementului valorii client (Customer Value Management)	150
4.4.3. Abordarea conceptului de Customer Value	151
4.4.4. Anticiparea valorii clienților (Customer Value Anticipation)	152
4.4.5. Managementul valorii relaționale (Relationship Value Management)	154
4.5. Managementul valorii la consumator (Consumer Value Management)	155
4.5.1. De la produse la soluții și: de la tranzacții la relații	156
4.5.2. Relație versus loialitate	156
4.5.3. Managementul valorii la consumator (Consumer Value Management)	157
4.6. Managementul strategic al valorii la consumator	159
4.6.1. Cele două dimensiuni ale valorii la consumator	159
4.6.2. Înțelegerea mai bună a valorii livrate la consumator	160
4.6.3. Dimensiuni ale valorii la consumator	161
4.7. Entuziasmarea/Încântarea consumatorului	163
4.7.1. De ce este important să se creeze entuziasmul/încântarea consumatorului	163
4.7.2. Pașii de la satisfacerea consumatorului la dezvoltarea entuziasmului/încântarea sa	164

4.7.3. Cele patru pârghii strategice pentru atingerea entuziasmului consumatorului	166
4.8. Administrarea rupturilor de stoc pentru un răspuns eficient la consumator	169
4.8.1. Modelul ECR-Europe – orientat către reducerea rupturilor de stoc	171
4.8.2. Studiu de caz: SC NATURA SA Versus Kaufland și XXL	172
4.9. Managementul relației cu clientul (CRM – Customer Relationship Management)	176
4.9.1. Lanțul logistic și strategia CRM	176
4.9.2. Organizarea managementului relației cu clientul: echipele CRM	178
4.9.3. Modelarea proceselor lanțului creării valorii	179
4.9.4. Procesul CRM	179
4.9.5. Măsurarea performanței procesului de management al relației cu clientul (CRM)	180
4.9.6. Colaborarea interorganizațională în CRM	181
4.9.7. Relația dintre valoarea clientului și alte concepte	184

4.10. Clientul conduce relația (Customer Managed Relationship) prin relevanța acestuia	186
4.10.1. Clientul conduce relația (Customer Managed Relationship)	186
4.10.2. Ce este relevanța pentru consumator (Consumer Relevancy)	187
4.10.3. Noul model de pentru relevanța consumatorului (RC)	187
4.10.4. Cele 5 atribute ale comerțului și relevanța pentru consumator	189
4.10.5. Studiu de caz. Relevanța clienților într-o bancă	191
CAPITOLUL 5. MANAGEMENTUL CATEGORIEI	194
5.1. Introducere în managementul categoriei	194
5.1.1. Definirea categoriei	194
5.1.2. Definirea managementului categoriei	195
5.2. Procesul managementului categoriei	196
5.2.1. Considerente teoretice	196
5.2.2. Procesul managementului categoriei	198
5.2.2.1. Rolurile managementului prin categorii	199
5.2.2.2. Elementele care au impact asupra performanței categoriei	199
5.3. Implementarea managementului categoriei și alegerea cumpărătorului	201
5.3.1. Elementele fundamentale ale proiectului procesului de management al categoriei	203
5.3.2. Planul de implementare	205
5.4. Principii pentru parteneriatele colaborative între partenerii comerciali în managementul categoriei	208
5.4.1. Tactici de sortimentare	210
5.4.2. Tacticile de stabilire a prețurilor	211
5.4.3. Tactici de promovare	212
5.4.4. Tactici de prezentare/expunere la raft – merchandising	214
5.5. Studii de caz	215
5.5.1. Produsele lactate în rețeaua de supermarketuri din Târgoviște	215
5.5.2. Managementul categoriei – băuturi nealcoolice; producător: TYMBARK	216
CAPITOLUL 6. MANAGEMENTUL LANȚULUI OFERTEI/ DISTRIBUȚIEI (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)	228
6.1. Managementul colaborativ al relației cu furnizorul (Collaborative Supplier Relationship Management)	228
6.1.1. Demersul procesului SRM	228
6.1.2. Fazele SRM	229
6.1.3. Practici SRM	230
6.1.4. Modelul CIPS	232
6.1.5. Lanțul de aprovizionare. Concepte cheie. Modele de luare a deciziilor în aprovizionare	234
6.1.6. Metoda de portofoliu a lui Kraljic	236
6.1.7. Metoda Universității de Stat din Michigan (MSU) a lui Monzka	238
6.1.8. Studiu de caz: Managementul aprovizionării la firma HISTRIA	240
6.2. Alinierea strategică a furnizorilor de servicii logistice la managementul lanțului de distribuție	243
6.2.1. Premise	243
6.2.2. Proiecte ECR Europe	244
6.2.3. Studiu de caz. Provocări pentru agilitatea/responsivitatea (LEAN) lanțului de aprovizionare [Development of Methodology for Best Assessment	

Project no. TREN 105-FP&TR-S07.50016-010015, Logistics Best Practices (BestLog)]	245
6.2.4. Domenii cheie de îmbunătățire	247
6.3. Tehnici și instrumente în serviciile logistice ale SCM	248
6.3.1. Codarea cu bare	248
6.3.2. Planificarea lanțului de aprovizionare (Supply Chain Planning – SCP)	248
6.3.3. Schimbul electronic de date (EDI) și tehnologia informației (Information Technology – IT)	248
6.3.4. Articole reutilizabile de transport (Reusable Transport Items – RTI)	248
6.3.5. Standardul de identificare pentru RTI pe baza sistemului EAN.UCC: Global Returnable Asset Identifier (GRAI) și Global Trade Item Number (GTIN)	249
6.3.6. Unități eficiente de încărcătură (EUL – Efficient Unit Load)	250
6.3.7. Identificarea și urmărirea unităților de încărcătură (Unit Load Identification and Tracking – ULIT)	250
6.4. Ambalarea/împachetarea produselor gata pentru expunere (SRP-Shelf Ready Packaging)	251
6.4.1. Definiție	251
6.4.2. Tipuri de SRP	254
6.4.3. Cerințe funcționale	255
6.4.4. Studiu de caz	257
6.5. Introducerea unui produs nou. O viziune a managementului de proiect în SC	258
6.5.1. Introducere	259
6.5.2. Modelul de dezvoltare al noului concept (DNC)	259
6.5.3. Introducerea unui produs nou. Provocările	263
6.5.4. Implicarea managementului lanțului de distribuție/ aprovizionare	265
6.5.5. Retailerii și dezvoltatorii de produse	269
6.5.6. Inițiativa de comerț global (GCI – Global Commerce Initiative). Scenariile procesului	272
6.5.7. Managementul proiectului în procesul IPN (Introducere a unui produs nou)	275
6.6. Siguranța și trasabilitatea produselor alimentare	278
6.6.1. Siguranța alimentară a produselor	278
6.6.2. Bune practici	280
6.6.3. Standardul internațional ISO 22000	280
6.6.4. Trasabilitatea produselor alimentare	283
6.6.5. Tehnologia informației în trasabilitate	287
6.6.6. Modelul global ECR privind trasabilitatea și siguranța alimentară pe lanțul logistic	289
6.6.6.1. Directiva 2001/95/EC asupra siguranței generale a produselor	290
6.6.6.2. Reglementarea europeană privind Siguranța Alimentară – Directiva 2002/178/EC	290
6.6.6.3. Procedurile de identificare și trasabilitate a produselor	293
6.6.6.4. Managementul și extragerea legăturilor de trasabilitate	294
6.6.7. Studiu de caz: siguranța și trasabilitatea alimentară a cărnii de vită la un restaurant	295
6.7. Logistica lanțului de distribuție a produselor agricole. Studiu de caz: proiect de management al unui lanțului de aprovizionare cu fructe proaspete (fructe de pădure) pentru TESCO	298
6.7.1. Trasabilitatea fructelor proaspete	298

6.7.2 Etichetare și ambalare	299
CAPITOLUL 7. TEHNOLOGII ALE INFORMAȚIEI ȘI COMUNICAȚIILOR ÎN SCM	304
7.1. Transferul electronic de date (EDI – Electronic Data Interchange)	304
7.1.1. Introducere în EDI	304
7.1.2. Avantajele punerii în practică a EDI	304
7.1.3. Repercusiunile EDI asupra altor sectoare ale întreprinderii	305
7.1.4. EDI în industria bunurilor de consum	306
7.1.5. Elementele EDI	307
7.2. Implementarea proiectului de transfer electronic al datelor	309
7.2.1. Date principale	310
7.2.2. Tranzacții comerciale	310
7.2.3. Mesajele de raportare și planificare	313
7.3. Citirea optică a codurilor cu bare	314
7.3.1. Importanța unei citiri optice exacte	314
7.3.2. Calitatea citirii optice	315
7.3.3. Un program în 8 etape pentru a reuși o citire optică exactă	316
7.4. Sisteme și servicii informaționale la nivel de magazin (SLISS – Store Level Information Systems And Services)	318
7.4.1. Metode și practici pentru serviciile de informații la nivel de magazin	319
7.4.2. Terți furnizori de informații (3PL)	320
7.5. Servicii informaționale oferite de terți (4PL– Fourth-Party Logistics). Value Added Network	322
7.5.1. De la 3PL la 4 PL	322
7.5.2. Caracteristici cheie ale soluțiilor informaționale	324
7.5.3. Integritatea și oportunitatea datelor	327
7.6. Comandă asistată de calculator (CAO – Computer Assisted Ordering)	329
7.6.1. Fluxul de informații și tehnologii	329
7.6.2. Procese funcționale	330
7.6.3. Procesul formării comenzii sugerate	330
7.6.4. Fluxurile produselor fizice	331
7.6.5. Efecte organizaționale	332
7.6.6. Metode de implementare	333
CAPITOLUL 8. STANDARDE GLOBALE ÎN SCM, ÎN CONSUMER GOODS ȘI RETAIL	335
8.1. Folosirea RFID (Radio Frequency Identification) și EPC (Electronic Product Code) în managementul lanțului de distribuție	335
8.1.1. EPC bazat pe RFID	335
8.1.2. Cum funcționează RFID ca parte a lanțului de distribuție	337
8.1.3. RFID îmbunătățește lanțul de distribuție	338
8.1.4. Rețeaua EPC	341
8.2. Alinierea informațiilor într-un lanț logistic prin standardele Global Data Synchronisation și EPC Global coordonate de The Consumer Goods Forum (TCGF)	342
8.2.1. Date	344
8.2.2. Viziunea integrată GDS Network și EPC Global Network	345
8.2.3. Implementarea standardelor globale și a GDS	347

8.2.4. Bune practici globale de sincronizare a datelor (GDS) într-o organizație din industria CPG	348
8.3. Procesul de management al standardelor globale GSMP (Global Standards Management Process)	353
8.3.1. Procesul GSMP	354
8.3.2. Beneficiile standardelor globale	355
8.3.3. Relația globalizare-standardizare	358
8.4. Clasificarea globală a produselor (GPC – Global Products Classification)	360
8.4.1. Introducere	360
8.4.2. Proiectul de clasificare GS1	362
8.4.3. Schema GPC	362
8.5. Etichetarea inteligentă (Intelligent Tagging)	365
8.5.1. Viziunea	365
8.5.2. Modelul CGI de etichetare inteligentă	366
8.5.3. Inițiativa GTAG a GS1	368
CAPITOLUL 9. INSTRUMENTE MANAGERIALE (ENABLERS & INTEGRATORS)	370
9.1. Comerțul electronic B2B (Business to Business)	370
9.1.1. Definire	370
9.1.2. Componentele comerțului electronic	370
9.1.3. Instrumentele comerțului electronic B to B	372
9.2. Instrumente în SCM	377
9.2.1. Logistica – sursă a dezvoltării instrumentelor din SCM	377
9.2.2. Enterprise Resources Planning (ERP)	379
9.2.3. Funcționalități SAP SCM	381
9.2.5. Concepte utilizate în sistemul SAP	382
9.3. Colaborarea în planificare, prognoză și reprovizionare (CPFR – Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)	384
9.3.1. Definirea CPFR	384
9.3.2. Analiza proceselor existente	387
9.3.3. Principalele lacune care persistă prin practicile actuale de previziune și planificare	388
9.3.4. Procesul CPFR	389
9.3.5. Implicații organizaționale	392
9.4. Analiza costurilor pe activități (ABC – Activity Based Costing)	393
9.4.1. Introducere	393
9.4.2. Cerințe de resurse și timp pentru ABC	395
9.4.3. Managementul prin activitățile de bază (Activity Based Management – ABM)	396
9.4.4. Etape de lucru într-un proiect ABC	396
9.5. Reducerea fenomenului Shrinkage (Pierderi) în organizațiile și procesele unui lanț logistic	397
9.5.1. Definirea SHRINKAGE	397
9.5.2. Cauzele SHRINKAGE	398
9.5.3. Înțelegerea furtului	400
9.5.4. Cinci metode pentru a preveni fraudă	401
9.5.5. Patru tipuri de reducere al furtului în retail (shrink the shrinkers)	402
9.5.6. Abordarea ECR Europe a pierderilor de stoc	402

9.6. Lean Thinking și Lean Supply Chain	405
9.6.1. Ce înseamnă lean enterprise?	405
9.6.2. Cinci idei de bază ale Lean Thinking	407
9.6.3. Principiile de muncă ale Lean Management	408
9.6.4. Lean în aprovizionare (Upstream Supply Chain)	410
9.6.5. Lean în distribuție(Downstream Supply Chain)	412
9.6.6. Bune practici Lean în producție	416
9.6.7. Harta fluxului de valoare – instrument utilizat în Lean manufacturing	419
9.6.8. Studiu de caz: implementarea hărții fluxului de valoare	425
CAPITOLUL 10. MĂSURAREA PERFORMANȚEI ÎN SUPPLY CHAIN	429
10.1. Măsurarea valorii pe lanțul logistic	429
10.1.1. Măsurarea valorii livrate la consumator	429
10.1.2. Măsurări emoționale versus măsurări funcționale	429
10.1.3. Măsurarea valorii recunoscute de consumator	431
10.1.4. Perspective în definirea și măsurarea valorii din prisma clientului/cumpărătorului/utilizatorului. Propunere de formulă a valorii la consumator	432
10.1.5. Propunere de formulă de măsurare a valorii la consumator	434
10.2. Măsurarea performanței alianței dintre două organizații pentru promovarea unui produs FMCG	435
10.2.1. Măsurarea performanței alianței producători – distribuitori – detailiști	435
10.2.2. Definirea unei strategii comune de promovare	437
10.2.3. Studiu de caz. Măsurarea performanței alianței în colaborarea promovării vânzării dintre S.C. EKO-MP S.R.L. Ploiești și INTEREX Târgoviște	437
10.3. Managementul și măsurarea performanței alianței pe lanțul logistic. Aplicarea modelului ECR Global Scorecard pentru măsurarea performanței alianței	438
10.3.1. Introducere	438
10.3.2. Demersul realizării alianțelor	439
10.3.3. Măsurarea performanței alianțelor de afaceri în lanțul logistic prin Scorecard-ul Global ECR (Global ECR Scorecard)	441
10.3.4. Introducere în indicatorii cheie de performanță (KPI – Key Performance Indicators)	448
10.3.5. Introducerea celor trei nivele de evaluare a capabilității	449
10.4. Utilizarea tabloului de bord echilibrat/al performanței ca instrument de pilotare a performanței proceselor cheie (Performance Process Dashboard) al lanțului de distribuție/aprovizionare	451
10.4.1. Managementul și măsurarea performanței proceselor unui lanț de distribuție/aprovizionare	451
10.4.2. Utilizarea tabloului de bord echilibrat pentru pilotarea organizației dintr-un lanț de distribuție/aprovizionare	451
10.4.3. Studiu de caz. Prezentarea lanțului logistic al S.C. ILDTA SA	452
10.4.4. Pilotarea proceselor cheie interne ale lanțului de distribuție/aprovizionare al S.C. ILDTA SA cu ajutorul tabloului de bord echilibrat	453
10.5. Performanța SC și managementul strategic colaborativ al acestuia prin TBE (Tabloul de Bord Echilibrat)	455
10.5.1. Introducere	455
10.5.2. Studiile ECR – Europe privind performanța alianței	456

10.5.3. Tabloul de bord echilibrat al lanțului logistic	458
10.5.4. Tabloul de bord echilibrat al alianței ECR	459
10.5.5. Folosirea modelului SCOR (Supply Chain Operations Reference) ca instrument de măsurare a performanței	460
10.6. Instrumente de evaluare a proceselor lanțului de distribuție/aprovizionare	462
10.6.1. Introducere	462
10.6.2. Managementul lanțului de distribuție/ aprovizionare (SCM) și modelul SCOR	463
10.6.3. Utilitatea instrumentului	463
10.6.3.1. Transformarea obiectivelor de afaceri în ținte de performanță ale lanțului de distribuție/ aprovizionare	464
10.6.3.2. Caracteristicile unui SC	466
10.6.3.3. Evaluarea procesului	466
10.6.3.4. Criteriile de evaluare	468
10.6.3.5. Determinarea acțiunilor de îmbunătățire	468
CAPITOLUL 11. NOI DIRECȚII ÎN MANAGEMENTUL LANȚULUI DE APROVIZIONARE/ DISTRIBUȚIE	483
11.1. Managementul financiar al lanțului de distribuție/ aprovizionare – o nouă soluție pentru reziliență	483
11.1.1. Introducere	483
11.1.2. Problematika managementului financiar	484
11.1.3. Ciclul fluxului de numerar al lanțului financiar în SC	484
11.1.4. Perspectiva instituțională. Furnizorii de servicii financiare (Fourth-Party-Logistics-Providers)	486
11.1.5. Fluxurile financiare din lanțul de aprovizionare	487
11.1.6. Finanțarea lanțului de distribuție/aprovizionare (Supply Chain Finance)	488
11.1.7. Managementul capitalului de lucru	490
11.1.7.1. Managementul capitalului de lucru și împrumutul comercial	490
11.1.7.2. Indicatorii esențiali ai FSCM	492
11.1.7.3. O nouă soluție financiară: factoring și reverse factoring vs. creditul comercial	492
11.1.7.4. Bune practici în România și Acquis-ul comunitar	494

11.2. Responsabilitatea socială corporativă (RSC) în lanțul de distribuție/aprovizionare colaborativ din industria bunurilor de consum și comerțul cu amănuntul	496
11.2.1. Introducere	496
11.2.2. Bune practici în Responsabilitatea Socială Corporativă (RSC)	496
11.2.2.1. Consiliul Internațional al Afacerilor (World Business Council)	496
11.2.2.2. Standarde Internaționale	496
11.2.3. Responsabilitatea Socială în managementul lanțului de distribuție/aprovizionare	498
11.2.3.1. Activități necesare pentru a monitoriza și gestiona lanțul de distribuție/aprovizionare etic	498
11.2.3.2. Liniile directoare OECD	498
11.2.3.3. Organizația Internațională a Muncii (OIM)	499
11.2.3.4. Global Compact al Națiunilor Unite	499
11.2.3.5. Principiile CERES	499
11.2.3.6. ISO 14001	500
11.2.4. RSC Europa	500
11.2.5. RSC în lanțul de distribuție/aprovizionare	500
11.2.5.1. Prezentare generală	500
11.2.5.2. Sisteme de managementul mediului în lanțul de distribuție/aprovizionare (SMMLD) și Sisteme de Siguranță și Sănătate de mediu (SSSM)	501
11.2.5.3. Comisia Europeană	501
11.2.5.4. Comerțul Euro	502
11.2.5.5. Promovarea RSC în comerțul european	502
11.2.6. Proiecte globale în SCM	502
11.2.6.1. Programul social global de conformitate	502
11.2.6.2. Principiile ISM de sustenabilitate și responsabilitate socială	503
11.2.6.3. Consumers International (CI)	503
11.2.7. CSR în supermarket-uri	504
11.2.8. Implementarea RSC în România	505
11.3. Managementul experienței consumatorului	506
11.3.1. Evoluția conceptului	506
11.3.2.2. Experiența consumatorului	506
11.3.1.2. De la CRM la CEM	507
11.3.2. Aplicarea experiențelor care vând	509
11.3.3. Factori majori ce influențează decizia consumatorului în procesul de cumpărare	509
11.3.4. Designul comerțului cu amănuntul, economia experienței și experiențele clientului	511
11.3.5. De la managementul experienței la inovarea experienței	513
11.3.6. Șapte pași către un mai bun management al experienței consumatorului	515
11.3.7. Studiu de caz: Măsurarea experienței clienților	517
11.4. Managementul riscului în lanțul de distribuție/ aprovizionare. Realizarea unui lanț de distribuție/ aprovizionare rezilient	522
11.4.1. Managementul riscului lanțului de distribuție/aprovizionare	522
11.4.2. Vulnerabilitatea lanțului de distribuție/aprovizionare	523
11.4.3. Înțelegerea riscului lanțului de distribuție/aprovizionare: o perspectivă a rețelei	524

11.4.4. Sursele de risc ale lanțului de distribuție/aprovizionare și consecințele riscurilor	526
11.4.5. Gestionarea riscurilor de ruptură în lanțurile de distribuție/aprovizionare	529
11.4.5.1. Maparea lanțului de distribuție/aprovizionare	529
11.4.5.2. Cele zece principii pentru gestionarea riscurilor	531
11.4.6. Realizarea lanțului de distribuție/aprovizionare rezilient	533
11.4.6.1. Cum să construiești o organizație rezilientă	533
11.4.6.2. Recomandări pentru afacere	534
11.4.7. Reingineria lanțului de distribuție/aprovizionare	535
11.4.7.1. Câteva recomandări	536
11.4.7.2. Colaborarea în lanțul de distribuție/aprovizionare	536
11.4.7.3. Agilitatea – răspunsul la schimbare	537
11.4.8. Reproiectarea lanțului de distribuție/aprovizionare	538
11.4.9. Studiu de caz S.C. OȚELINOX S.A.	539
11.5. Managementul securității lanțurilor de distribuție-aprovizionare	541
11.5.1. Managementul securității lanțului de distribuție/aprovizionare (SCSM)	541
11.5.2. Preocupări globale și guvernamentale pentru managementul riscurilor și securității supply chain	542
11.5.3. Managementul securității lanțului de distribuție/aprovizionare – perspectiva „World Economic Forum	543
11.5.4. Standard internațional privitor la securitatea lanțului de distribuție/aprovizionare	544
11.5.5. Studiu de caz. Analiza riscurilor și impactul asupra continuității afacerii și al securității la ARCTIC	545
11.5.6. Strategia managementului continuității afacerii	546
11.6. Angajamentul consumatorului prin toate canalele (Omnichannel) cu sprijinul noilor tehnologii digitale	550
11.6.1. Fundamente teoretice. Managementul experienței clienților în noua eră a tehnologiei mobile	550
11.6.2. Angajamentul consumatorului (Customer Engagement)	556
11.6.3. Angajamentul clientului în crearea valorii	559
11.6.4. Studiu de caz: angajamentul consumatorilor de pizza și a managerilor pizzeriilor/restaurantelor care vând pizza	560
11.7. Clientul conduce lanțul de aprovizionare (Customer-Driven Supply Chain). Propunere pentru măsurarea performanței proceselor cheie prin benchmarking	563
11.7.1. Orientarea spre client	563
11.7.2. De la valoarea la client, la strategia orientării către client	565
11.7.3. Demand Chain Management (DCM). De la managementului lanțului cererii, spre lanțul de aprovizionare condus de către client	566
11.7.4. Gestionând procesele lanțului de aprovizionare	569
11.7.5. Managementul proceselor de afaceri și cele mai bune practice prin Benchmarking	571
11.7.6. Managementul proceselor SC, utilizând modelul SCOR	572
11.7.7. Propunere de instrument de evaluare a valorii proceselor și activitatilor furnizorului din perspectiva clientului	577
11.7.8. Studiu de caz. Renault – Nissan – Dacia Pitești	577
11.8 Managementul lanțului de aprovizionare invers (de returnare)	583
11.8.1. Logistica inversă – definiții și semnificații	583

11.8.2. Managementul logisticii inverse	585
11.8.3. Sistemul controlului de deșeuri	586
Bibliografie	591
Dicționar selectiv	606
Index	637
Lista figurilor	647
Lista tabelelor	653
Anexe	656

