

Comerț și Competitivitate

Laurențiu Tăchiciu

Editor



EDITURA
ASE

STRATEGIILE ECR ȘI DEMERSUL STANDARDIZĂRII ÎN MANAGEMENTUL LANȚULUI DE DISTRIBUȚIE

Prof. univ. dr. Virgil POPA
Universitatea „Valahia” din Târgoviște

Începutul mișcării ECR

RĂSPUNS EFICIENT PENTRU CONSUMATOR este una din noile strategii manageriale ce a fost dezvoltată în S.U.A. la începutul anilor '80, când continentul nord american a fost lovit de o adâncă recesiune. Liderii detailiștilor alimentari au inițiat în 1992 un studiu „Join Industry Project on Efficient Consumer Response”, care a fost realizat de Kurt Salmon Associates, Inc. Management Consultants pentru: Uniform Code Council, Inc., Grocery Manufacturers of America, Food Marketing Institute, National Food Brokers Association și American Meat Institute și publicat în Ianuarie 1993.

Esențial a fost principiul reingineriei procesului de afaceri la punctul de legătură între producătorii și detailiștii domeniului alimentar (figura 1).

Începutul pătrunderii E.C.R. în Europa a fost iulie 1995. Grupul european E.C.R. a fost un grup compus din aproximativ douăzeci de mari societăți din industrie și comerț ce avea ca deziderat de a pune la punct un E.C.R. „european”.

Viziunea comună a demersului, filozofia E.C.R. este: **“A MUNCII ÎN COMUN PENTRU A SATISFACE MAI BINE DORINȚELE CONSUMATORULUI, MAI RAPID ȘI CU UN COST MAI SCĂZUT”** (“WORKING TOGETHER TO FULFIL CONSUMER WISHES BETTER, FASTER AND AT LESS COST”).

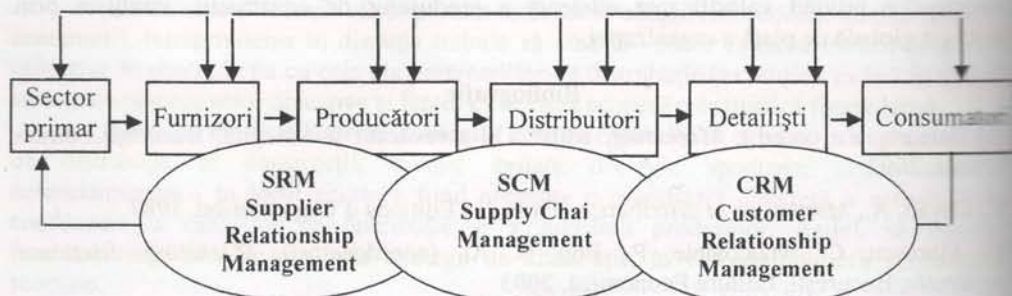


Figura 1. Managementul interorganizațional într-un lanț logistic

Coordonarea acestui demers este susținută de patru organisme profesionale: C.I.E.S. (Le Centre International des Entreprises du Secteur Alimentaires - cu sediul Paris-New-York-Tokyo-Singapore-numit în anul 1995 “CIES-The Food Business Forum”), A.I.M. (Asociation des Industries de Marque); EUROCOMMERCE și EAN International, toate trei cu sediul la Bruxelles.

Prima conferință europeană E.C.R. a avut loc în 25-26 ianuarie 1996 la Geneva și a fost realizată de producătorii: Coca-Cola, Johnson & Johnson, Kraft Jacob Suchard, Mars, Nestle, Procter & Gamble, Unilever, Sardus și Danone; distribuitorii: Ahold, Albert Heijn, Asko, Auchan, Delhaize, Promodes, Rewe, Rinascente și Tesco și cele patru organisme profesionale: C.I.E.S., A.I.M., E.A.N. International și Eurocommerce.

Ce este nou în filozofia E.C.R.?

Reducerea costurilor administrative, de la înlocuirea schimbului manual al documentelor cu transferul electronic al tuturor tranzacțiilor zilnice, până la modul de plată, are efect asupra prețului din magazin și disponibilitățile de produse. Implementarea unui schimb de la computer la computer, între producător și detailist și a serviciilor de logistică în ceea ce privește: cererea, programarea, transportul, și plățile vor înlocui munții de hârtii și munca manuală. Vor dispărea astfel întârzierile de prelucrare și erorile.

O componentă esențială a acestui proiect este aceea de a defini mesajele standard necesare pentru a realiza aceste tranzacții de afaceri.

Forța conducătoare a acestor principii "actuale" este reprezentată de datele despre cumpărători date prin intermediul scanerelor. Revoluția pe care o va genera RFID (Radio Frequency Identification) și mai ales aplicația esențială ePC va aduce contribuții spectaculoase la schimbarea definitivă a sensului managementului interorganizațional: distribuția prin latura comerțului de detaliu va conduce lanțul logistic.

Aceste date pot fi folosite ca bază pentru creșterea predictibilității cumpărăturilor și pentru a putea fi folosite în patru politici (figura 2):

1) **Efficient Replenishment (Reaprovizionarea eficientă)** - a fluidiza distribuția bunurilor, de la linia de producție la punctul de vânzare. Administrând în comun inventarele, distribuitorii și furnizorii pot reduce costurile de depozitare și distribuție

2) **Efficient Promotions (Promovări eficiente)** - a identifica reduceri de costuri ce pot apărea prin reducerea complexității în acordurile dintre distribuitori și furnizori care nu adaugă valoare pentru consumator

3) **Efficient Assortment (Sortiment eficient)** - a optimiza mixul de produse și alocarea spațiului, crescând astfel productivitatea vânzărilor și viteza de rotație a inventarelor

4) **Efficient Product Introductions (Lansarea eficientă a noilor produse)** - a crește rata de succes a noilor produse prin colectarea regulată și folosirea în comun de către partenerii comerciali a unor date mai exacte privind cumpărările.



Figura 2. Schema sistem a conceptului E.C.R. (schema inițială - 1996)

Category Management - managementul prin categorii era sintetizat la I-ul Forum Mondial de Marketing și Merchandising de la Nisa din octombrie 1991 ca o filozofie nouă care dă o nouă opțiune în împărțirea profitului între fabricanți și comercianți.

Category Management (CM) este definit de programul american E.C.R., ca fiind "procesul de conducere prin categorii ca unități strategice de afaceri, producând mărirea rezultatelor afacerilor prin focalizarea pe valoarea livrărilor către consumatori". Sunt incluse în această definiție toate activitățile, realizate pentru înțelegerea trebuințelor consumatorilor care influențează cererea, și măsurile de asigurare că produsele dorite ajung la locul potrivit, la timpul potrivit și la prețul acceptat de toți consumatorii.

Categoria este un grup distinct și administrabil de produse/servicii pe care consumatorii le percep ca fiind legate între ele și/sau substituibile în satisfacerea unei nevoi a consumatorului.

În timp ce reprovizionarea produselor se referă la circuitul fizic al produselor, managementul prin categorii se focalizează pe planificarea și comunicarea variațiilor în trebuințele consumatorilor care va influența mixul și volumul de produse care trece prin fiecare stadiu al lanțului de activități de producție și comercializare și eficiența oricărui proces de reprovizionare.

Demersul procesului managementului categoriei cuprinde 7 etape esențiale și încă una de revizuire periodică a tuturor activităților specifice demersului sau a grupării produselor (SKU - Stock Keeping Unit) într-o categorie ce satisface o nevoie (figura 3).

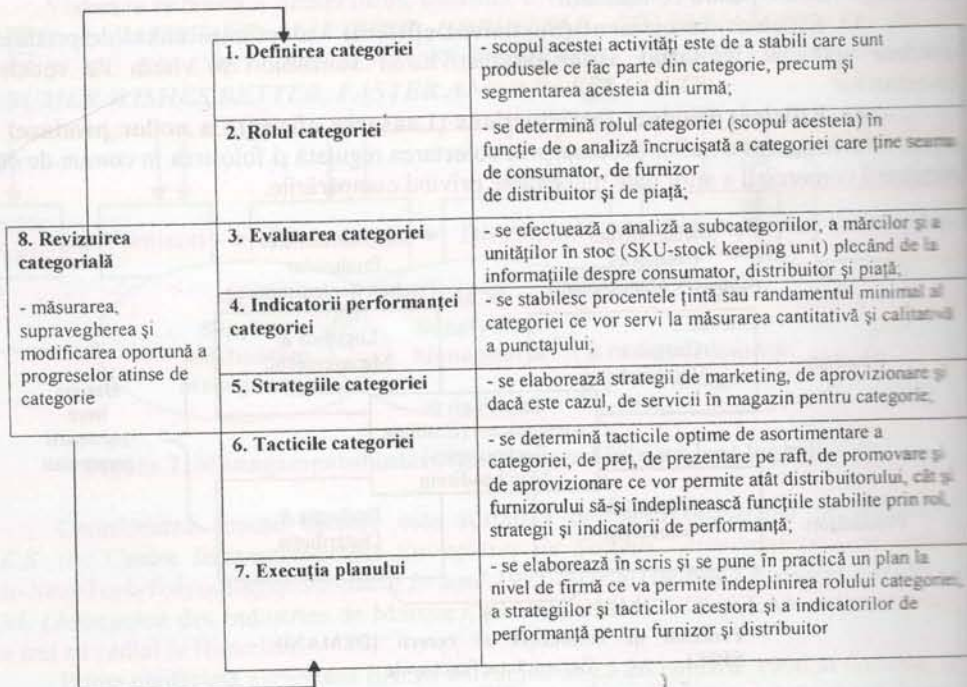


Figura 3. Procesul managementului categorial

De...
patru proces...
asortiment...
de eficiență...
C...
unui set de...
cu un cost...
C...
asortiment...
obținute com...

fundamenta...
potrivit la...
manieră...
Ac...
integrate...
reprezent...
Aceasta rep...
fac să crea...
(figura 4...
alimentar...



afaceri
BALDE

De o importanță particulară, Category Management se referă la optimizarea a procese importante: lansarea produselor, promovarea produselor, conducerea departamentului, și implementarea unei infrastructuri necesare realizării unor niveluri înalte de eficiență a acestor procese.

Considerațiile despre eficiență se focalizează pe cunoașterea și implementarea unui set de procese integrate, care răspund rapid la nevoile schimbătoare ale consumatorilor cu un cost proporțional cu valoarea adăugată.

Considerațiile despre efectivitate definesc așteptările consumatorilor asociate departamentului produselor, promovărilor și lansărilor de produse și asigură că rezultatele obținute corespund așteptărilor.

Reprovizionarea eficientă

Reprovizionarea eficientă (ER – Efficient Replenishment) reprezintă strategia fundamentală a E.C.R.. Obiectivul reprovizionării eficiente este: **“Furnizează produsul potrivit la locul potrivit, la timpul potrivit, în cantitatea potrivită în cea mai eficientă manieră posibilă”**.

Această strategie este sprijinită printr-un flux de informații clare, sosite la timp, integrate fluxului produsului în întreaga rețea. “Forța conducătoare” la ER va fi reprezentată de informațiile scanate din punctele de vânzare (POS – Point of Sales). Aceasta reprezintă metoda principală de auto-identificare a produsului.

Referitor la strategia E.C.R. a reprovizionării produselor există șase concepte care să crească eficiența și efectivitatea produselor în procesul producției și distribuției (Figura 4). Ele se regăsesc reunite în fiecare stadiu a unui lanț de distribuitori ai produselor alimentare de băcănie.

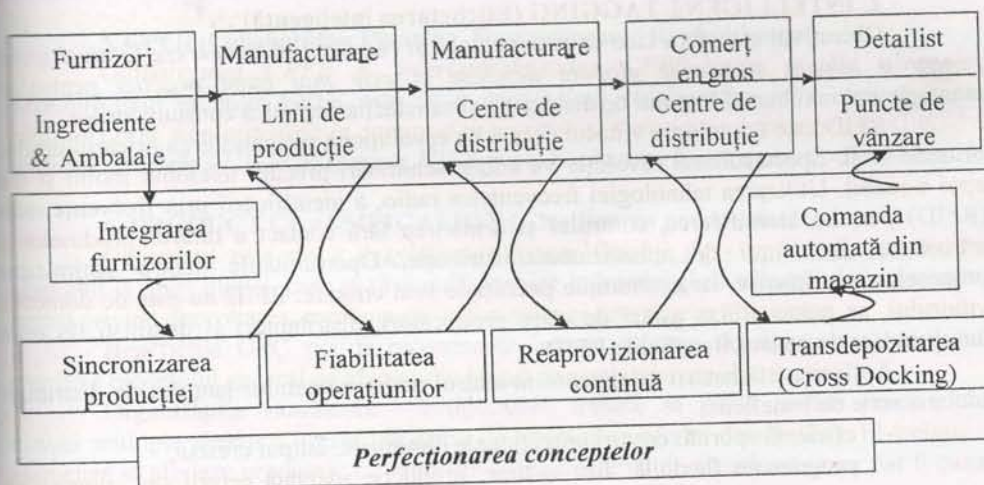


Figura 4. Conceptele reprovizionării produsului

Demersul standardizării globale în procesele manageriale

În prezent, asistăm la un fenomen de extindere a standardizării în procesele de afaceri organizaționale de la: ISO 9000, ISO 14000, ISO 45000, modelul BALDRIGE/EFQM și Balanced Scorecard, la standardizări în managementul

transorganizațional, pentru produse și ambalaje (Unit Loads): Codul cu bare (UCC/EAN), RTI (Reusable Transport Items), Eticheta cu radiofrecvență și ePC, și pentru activități manageriale: Global ECR Scorecard, Clasificația produselor pentru Category Management (Modelul A.C. Nielsen cu 11 categorii, 41 subcategorii, 174 segmente, 20 subsegmente), CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment).

Cea mai nouă inițiativă globală (condusă de organizații transnaționale) este aceea de a realiza standardizări coordonate de **GLOBAL COMMERCE INITIATIVE**.

Global Commerce Initiative (GCI) este un organism voluntar creat în octombrie 1999 cu scopul de a îmbunătăți performanța lanțului de distribuție internațional pentru bunuri de uz curent prin dezvoltarea și adoptarea colaborativă de standarde și procese clare de afaceri recomandate. **MISIUNEA Global Commerce Initiative (GCI)** este de a satisface mai bine nevoile și cerințele consumatorilor din întreaga lume prin asigurarea disponibilității unor standarde globale voluntare consistente. **Standardizări coordonate de global commerce initiative**

1. PRODUCT IDENTIFICATION (Identificarea produselor)

Obiectivul este de a crea ghiduri clare de implementare pentru un standard global recomandat de identificare a produselor și de a evalua costurile și beneficiile, astfel încât utilizatorii să fie încurajați în adoptarea acestora.

Codul electronic al produselor (ePC – Electronic Product Code) este un sistem de numerotare care poate furniza o identificare unică pentru ansambluri și sisteme de obiecte fizice. ePC furnizează o cale de acces sau o adresă către informații păstrate în baze de date aflate în rețele locale sau Internet. Designul ePC este caracterizat de 2 parametri. În primul rând, numărul de biți necesari pentru a oferi o identificare unică pentru fiecare produs din lanțul de distribuție global. În al doilea rând, partiționarea biților pentru a accelera rutina de căutare.

2. INTELLIGENT TAGGING (Etichetarea inteligentă)

Obiectivul este de a face ca producătorii și retailerii să coopereze la nivel global pentru a adopta standarde globale deschise și cele mai bune practici pentru un management mai bun al lanțului de distribuție și satisfacția deplină a consumatorilor.

RFID este tehnologia viitorului care va revoluționa recunoașterea oricărui produs, oriunde ar fi. Spectaculoasa revoluție va aduce schimbări precum telefonul mobil și mai apoi e-mobil. Utilizarea tehnologiei frecvențelor radio, a identificării prin frecvențe radio (RFID) permite identificarea, controlul și urmărirea fără contact a tuturor produselor și articolelor din lanțul de aprovizionare/distribuție. Oportunitățile pentru optimizarea proceselor sunt imense, iar economiile potențiale sunt enorme. RFID nu este de domeniul viitorului, se poate utiliza astăzi de către producători, distribuitori și detailiști, în orice întreprindere de pe lanț. Beneficiile RFID

Aplicarea etichetării inteligente în cadrul managementului lanțului de distribuție aduce o serie de beneficii:

- eficiență sporită: costuri operaționale diminuate, output crescut,
- programare flexibilă: Just-in-time, producție adaptată cererii sau comenzilor; costuri mai mici cu stocul de producție neterminată și stocul de produse finite; cash-flow îmbunătățit;
- vizibilitate completă asupra mișcării bunurilor: servicii de distribuție îmbunătățite, livrări fiabile, facturare automată la livrare;
- managementul total al comenzilor.

3. BUSINESS PROCESS (Procese de afaceri)

Obiectivul este de a identifica și recomanda standarde deschise cu aplicare globală privind conținutul datelor și fluxul de informații, accesul și securitatea datelor și mecanismele de transport care vor facilita schimbul de informații direct, facil și imediat între parteneri.

Principiile GSMP(Global Standards Management Process)

GSMP este un proces deschis și transparent în care oricine poate înscrie o solicitare de îmbunătățire a eficienței lanțului de distribuție în care activează.

GSMP este determinat de utilizatori, pe baza participării companiilor. O companie membru poate avea un rol activ în dezvoltarea unei soluții pentru o anumită nevoie a afacerilor, sau poate să depună o solicitare pentru o astfel de soluție și să aștepte o soluție din partea GSMP.

Scopul GSMP este îmbunătățirea standardelor globale și dezvoltarea de soluții care să răspundă cerințelor de afaceri ale companiilor internaționale și locale în orice sector al industriei.

Beneficiile pentru lanțul global de distribuție ale unui proces global de management al standardelor constau în îmbunătățirea continuă a Sistemului EAN*UCC.

Managementul în comun dintre EAN International și Uniform Code Council (UCC) garantează aplicabilitatea uniformă și globală a tuturor soluțiilor de afaceri. Aceasta poate include aplicarea unui standard nou sau noi linii de ghidare pentru un standard existent.

4. GLOBAL SCORECARD (Scorecardul global ECR)

Obiectivul este de a dezvolta un instrument global de evaluare a nivelului performanței și capacităților companiilor și partenerilor de afaceri, a modului în care au implementat procese, mijlocitori și integratori având ca bază de comparație cele mai bune practici.

5. CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment).

Globalizarea CPFR și interoperabilitatea CPFR între piețele electronice B2B Obiectivul grupului CPFR este de a crea relații colaborative între cumpărători și vânzători prin administrarea în comun a proceselor și partajarea informațiilor. Grupul va combina resursele GCI, ECR Europe, VICS și ale Exchanges (piețele electronice B2B).

6. PRODUCT CLASSIFICATION (Clasificarea produselor)

Obiectivul este de a dezvolta un sistem flexibil de clasificare a produselor, adaptabil la nivel global, care să răspundă nevoilor industriei și distribuției de bunuri de uz curent privind dezvoltarea, mentenanța, autorizarea și interogarea articolelor.

Beneficiile GPC pot fi recunoscute într-o varietate de domenii și modalități specifice modelului general de afaceri din lanțul de aprovizionare/distribuție.

Organizațiile vânzătoare – producătorii trebuie să poată profila produsele în viziuni multiple pentru a maximiza gama de alternative oferite detailiștilor. Ei trebuie de asemenea să alinieze produsele cu propriile sisteme interne de clasificare, care pot fi bazate pe departamentele de aprovizionare, producție și vânzări.

Organizațiile cumpărătoare – detailiștii trebuie să poată alinia produsele cu o varietate de structuri interne, în funcție de cumpărător, de modalitatea în care se realizează merchandising-ul produselor și/sau de modalitatea de livrare a produselor la magazine. Este cunoscut faptul că detailiștii au structuri care diferă de la unul la altul.

7. GLOBAL DATA SYNCHRONISATION (Sincronizarea globală a datelor)

Obiectivul este de a descrie procesele de afaceri aplicabile la nivel global, în contextul FMCG, pentru schimbul și utilizarea datelor agregate comune între parteneri prin scenarii de afaceri, a defini rolurile și responsabilitățile părților implicate, a identifica cerințele pentru certificare tehnică și guvernare și a oferi recomandări pentru implementare (proiecte pilot, planuri de aplicare).

Momentul potrivit pentru adoptarea unui limbaj sistemic global în industria bunurilor de consum este maturizat acum. Din adoptarea și implementarea acestor standarde globale voluntare vor rezulta beneficii pentru producători și detailiști, sub forma unor creșteri ale veniturilor și productivității, reducerea capitalului circulant și creșterea satisfacției consumatorilor. Sincronizarea globală a datelor (GDS – Global Data Synchronisation) în special, va conduce la un procent de reducere a costurilor în lanțul de aprovizionare/distribuție de 1-3%.

Beneficiile privind procesele manageriale

Standardele globale vor exercita un impact asupra mai multor pași din compunerea proceselor de afaceri ale organizațiilor implicate. În domeniul logisticii, ambii parteneri comerciali înregistrează beneficii proprii. Pentru producător, acuratețea comenzilor generează eficiență, îmbunătățind procesul de satisfacere a comenzilor și reducând costurile producătorului legate de comenzile eronate. Pe lângă interoperabilitatea îmbunătățită cu distribuitorul, standardele permit de asemenea producătorului să lucreze mai eficient cu furnizorii de servicii logistice. Pentru distribuitor, îmbunătățirea acurateței datelor conduce la îmbunătățirea procesului de recepție a livrărilor, eliminând costurile generate de erorile din acest domeniu. Toate acestea vor contribui în mod semnificativ la îmbunătățirea operațiunilor logistice.

În domeniul manipularii administrative a datelor, producătorii și detailiștii beneficiază mai mult sau mai puțin asemănător prin îmbunătățirea eficienței, dată de automatizarea manipularii datelor și asigurarea acurateței informațiilor privind tranzacțiile.

Atât pentru producător, cât și pentru distribuitor, acuratețea datelor, combinată cu disponibilitatea și consolidarea facilă, generează o valoare semnificativă în domeniul managementului categorial. În acest caz, nu este vorba numai despre schimbul de informații exacte într-o manieră eficientă, ci și despre disponibilitatea unor informații de calitate pentru procesele de planificare și analiză. Aceste oportunități pentru îmbunătățirea planificării au potențialul de a contribui la dezvoltarea afacerilor în ansamblu. Tot în acest context trebuie luat în considerare și accesul sporit la parteneri potențiali în lanțul de distribuție, incluzând întreprinderile mici și mijlocii. La nivelul întreprinderii, consistența formatelor și proceselor standardizate creează eficiență și oportunități pentru sinergie atât pentru producători, cât și pentru detailiști.

[1] Chos
2004

[2] Gatt

[3] Mar

[4] Poit

[5] Popa
Strategia

[6] Sam

[7] ***
Lybrand

[8] ***
1998

[9] ***
service

[10] ***

Bibliografie

- [1] Chora, S., Meindl, P., *Supply Chain Management*, New Jersey, Person Prentice Hall, 2004
- [2] Gattorna, L. J., *Managementul logisticii și distribuției*, București, Editura Teora, 1999
- [3] Martin, A. J., *ECR – Demarche et Composants*, Jouenne Associés, Paris, 1997
- [4] Poirier, C. C., Reiter, S. E., *La Supply Chain*, Paris, Dunod, 2001
- [5] Popa, V., *E.C.R. (Efficient Consumer Response) - Răspuns eficient pentru consumator. Strategii, politici, tehnici, instrumente*, București, Editura Economică, 2000
- [6] Samii, A. K., *Stratégies de service-eBusiness & Supply Chain*, Paris, Dunod, 2001
- [7] ***CEO Overview, Efficient Consumer Response, ECR Europe and Coopers & Lybrand, 1997
- [8] ***Working together - A Strategic Imperative?, ECR Europe and Coopers & Lybrand, 1998
- [9] *** Working three-gether – Transport Consolidation with the involvement of logistics service providers; ECR Europe and Roland Berger & Partner, 1999
- [10] *** Integrated Suppliers ; ECR Europe and Fraunhofer Institute, 200