

Supliment

săptămânal

al ziarului

„ECONOMISTUL“

ECONOMIA teoretică

Strategii E.C.R.

(Efficient Consumer Response)

I. Managementul lanțului ofertei (Supply chain management)

lector drd Virgil POPA

Universitatea Valahia Târgoviște

Șef Departamentul E.C.R.

(Comitetul Român al Distribuției)

Managementul lanțului ofertei este un cuvânt ce place consultanților și specialiștilor în domeniu. Corespunde această nouă modă astăzi unei realități economice? Întreprinderile au atins limitele optimizării locale și trebuie să găsească soluții în afară pentru a spori performanțele. Ieri, piețele erau la poarta uzinelor. Astăzi, au devenit globale. Pentru a nu claca, întreprinderile trebuie să fie prezente și competitive pe ansamblul acestor piețe. A înfrunta această globalizare înseamnă din ce în ce mai mult să fuzionăm, să realizăm noi apropieri între firme; dacă suma mai multor opțiuni nu va da un optim, adesea este necesar pentru întreprinderi de a-și revedea procesele interne și, în particular, managementul noului lanț al ofertei.

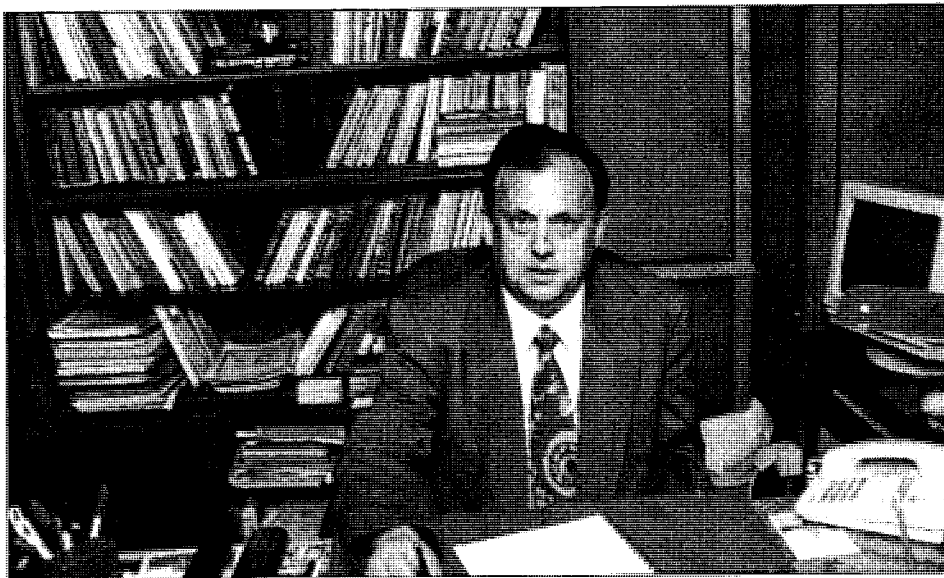
Managementul lanțului ofertei nu este o modă. Este astăzi singurul mijloc pentru întreprinderile industriale de a finanța dezvoltarea lor și de a atrage investitori într-o economie de dimensiuni noi.

LANȚUL OFERTEI

O nouă modalitate de obținere a performanței

Adaptat la globalizarea piețelor, lanțul ofertei permite totodată generarea de câștiguri și reducerea costurilor.

Întreprinderile au văzut pentru mult timp în reducerea costurilor o pârghie majoră de obținere a performanței. Această cale de optimizare și-a atins limitele. Dacă principalele cauze de ineficiență au fost eliminate, noi ameliorări vor fi mai dificil de obținut, la un nivel de efort identic. Astăzi, câmpul de acțiune este mondial și câștigă noi piețe, ceea ce duce la creșterea șanselor de sporire a rentabilității întreprinderii.



Această reorientare strategică insistă pe posibilitatea găsirii unor valori noi într-o organizare transversală a lanțului ofertei.

Costurile, timpul și serviciile asociate produselor și canalelor de distribuție dictează noi reguli de competiție. Pentru a face față concurenței, trebuie să se țină seama de întreprinderile în totalitatea lor, integrând clienții și furnizorii. Departe de a se constitui doar într-o coordonare mai eficientă a materiilor prime și a produselor, lanțul ofertei include gestiunea fluxului de informații, a fluxurilor financiare în sânul marilor procese care-l compun: planificarea, cumpărarea, producerea bunurilor și distribuția.

Planificarea se află în sincronizare constantă pe tot parcursul lanțului pentru a răspunde nevoilor de gestiune, ca și cererii clienților.

Cumpărarea, producerea și vânzarea sunt puse în legătură cu activitățile de transport, distribuție și stocaj.

De la strategie la punerea în practică a acesteia

Lanțul ofertei se supune unui anumit număr de principii simple, care îi garantează performanțe. Strategia lanțului ofertei trebuie definită în primul rând prin intermediul canalului de distribuție. Asocierea produse-servicii oferite, de-a lungul diferitelor canale, orientează către reflexie, fiecare dintre ele fiind diferite în termen de satisfacere a nevoii pe piață. De altfel, apropierea va fi definită și performanțe măsurate în colaborare permanentă cu clienții și furnizorii.

Această abordare permite organizarea întreprinderii nu numai în jurul funcțiilor sale, dar ținând cont și de principalele procese și canale de distribuție. Dacă lanțul ofertei depășește funcțiile tradiționale, serviciile și alte instrumente tradiționale vor diviza munca și întrerupe fluxul. O bună cunoaștere a celor mai bune practici este indispensabilă în abordarea globală. Soluțiile trebuie să fie regionale și acțiunile locale.

Continuare în pag. II



(urmare din pag. I)

Operațional, lanțul ofertei va deveni o veritabilă coloană vertebrală a organizării întreprinderii, o nouă pârgăie a performanței în slujba clienților și a acționarilor.

Adaptat globalizării piețelor, managementul lanțului ofertei permite generarea câștigurilor și reducerea costurilor.

PLANIFICAREA

Reconcilierea logicilor

Tehnologiile informației înscris procesele deasupra conturilor tradiționale ale întreprinderii.

În ce mod trebuie să rezolvi paradoxul vitezei de execuție a comenzii este prima grijă a comercianților. Care este nivelul optim de rentabilitate al procesului industrial de aprovizionare?

Toată problematica planificării este conținută în această exigență a optimizării între constrângerile cererii (viteza) și cele ale ofertei (rentabilitatea). Din această cauză planificarea este un proces complex, care a făcut obiectul a numeroase concepte: fluxuri trase, fluxuri împinse, kanban (just-in-time) și reducerea stocurilor.

În fața unei cereri permanente, care este satisfăcută o dată cu trecerea timpului, va fi absolut necesară o reconciliere între modulele de gândire comercial și industrial, până acum opuse și bazate pe câștig/pierdere (care pe care!). Acționând în moduri secvențiale, urmând obiectivele individuale, soluția va trebui trecută printr-o redefinire a modelului logic pe baza unui nou instrument: tehnologiile informației.

Contactate...

Instantaneitatea partajării informației sparge în sfârșit legăturile dintre actori, conectează obiectivele acestora.

strategică majoră a întreprinderii. În filosofia managerială anglo-saxonă, luarea în considerație a valorii acestui proces-cheie al lanțului ofertei câștigă teren și, din ce în ce mai mult, până la conceperea produselor.

Trebuie să cumpărăm, să vindem sau să fabricăm? Ce parteneriate sau clienți trebuie favorizați pentru dezvoltarea unor noi produse? Ce relații să se pună în legătură cu furnizorii? Ce sisteme și ce tehnologii trebuie aduse? Confruntate cu aceste imperative, întreprinderile recunosc că optimul în materie de resurse și de gestiune a bazei furnizorilor este o pârgăie-cheie de dezvoltare și rentabilitate. Ea se justifică mai des în timpul ciclurilor de viață ale produselor, în timp ce achiziționarea componentelor sau a serviciilor este un element esențial al structurii costurilor și se utilizează când accesul la tehnologii sau la anumite materiale este dificil.

Transfuncțional în mijlocul întreprinderii, găsirea resurselor contribuie totodată la redefinirea frontierelor sale prin acțiunile de alianțe și de cooperare pe care le inițiază. Dezvoltarea comerțului electronic prin Internet sau Externet este un catalizator important al acestui fenomen.

În avangarda concepției produselor

Semn al găririi puterii strategice pentru obținerea resurselor, rolul de avangardă al concepției produselor se găsește în ciclul de viață al produsului. Implicați în acest proces, cumpărătorii (feedback-ul decizional) pot asigura un rol de veghe tehnologică în găsirea unei alegeri determinante și să continue la constituirea unui avantaj competitiv în rândul produselor, pot transforma în timp scurt

ceperă și inovarea produselor din ce în ce a mai multor produse, cu cicluri de viață tot mai reduse. Se vorbește aici de o cultură inginerescă, proprietari ai proceselor lor, de o cultură a vânzătorilor, proprietari ai pieței lor.

Un nou teritoriu: lumea

Sfârșitul anilor '80 a arătat înținderea geografică a piețelor, cauzată de fenomenul ce se amplifică azi: mondializarea. Marile industrii au devenit întreprinderi mondiale datorită cărora sunt globale. Pentru a putea segmenta bucați de piață pe tot cuprinsul planetei, întreprinderile sunt conduse în scopul producției locale, atingând totodată dimensiunile lanțului ofertei prin multitudinea legăturilor și a schimburilor care se stabilesc. Contribuind la o conducere globală a unui ansamblu de unități dispersate, logica transversală a lanțului ofertei permite folosirea unei noi structuri de schimb. Ea urmărește optimizarea globală a marjei brute. Această organizație conduce la o redefinire a repartiției veniturilor și costurilor. Astăzi este o sarcină pe flux, nu numai la nivelul unităților de producție, care permite reducerea costurilor.

Astfel lanțul ofertei se naște prin recompunerea marilor unități de producție și un lanț de parteneri reorientați pe principalii lor activități, într-un context al mondializării piețelor. Restructurarea activităților noi presupune și o nouă repartiție a puterii, pe lanțul valorii de aprovizionare/distribuție și pe drept cuvânt se poate prevedea că în anii ce urmează se va crește această putere în sânul unui ăesut economic unind interesele locale cu cele mondiale.

O verigă-cheie

A exploata toată bogăția pentru un contract strategic.

Interfață privilegiată a relației cu clientul, gestiunea comenzilor și-a realizat rolul evoluând în profunzime. Ieri simplul punct de trecere administrativ al tranzacției asigură, în particular, o funcție de protecție a întreprinderii în fața insolubilității anumitor clienți. A devenit astăzi o legătură ce mărește valoarea adăugată, în special la nivelul centrelor de comenzi, care ameliorează simultan productivitatea și reacția față de client, devenind un suport eficient pentru marketing, vânzări și planificare.

A extinde plaja serviciilor

Dacă funcția de gestiune a comenzilor ar fi mai apropiată de întreprindere decât de clienții săi, centrul de comandă este disponibil tot timpul pentru ca momentul exact de apel să fie analizat ca o informație de valoare într-o perspectivă de fidelizare. Dar întâinderea plăjei de servicii nu este numai extindere a orarului de deschidere, ea se exercită totodată pe unicitatea numărului de telefon care tratează toată comanda, problemele de livrare și postvanzarea. La nivelul clientului primează simplitatea și eficacitatea, la nivelul întreprinderii se vorbește despre eficiență și posibilitatea de a face corelații între servicii precizate anterior.

A planifica mai bine...

Bogăția acestui punct de contact este din ce în ce mai mult exploatăată, în primul rând, pentru a înțelege mai bine cererea și a planifica oferta ca răspuns. Clientul ține să participe la însăși conceperea produsului și să-l personalizeze. Dar schimbul de informații nu este unilateral. Clienții beneficiază în mod egal de informații la nivelul comenzii, cu posibilitatea numai de a urmări evoluția tuturor etapelor lanțului ofertei.

...pentru a vinde mai bine

Informația, vehiculată în particular prin noi tehnologii, constituie materia primă a programelor de satisfacere și constituie materia primă a programelor de satisfacere și fidelizare a clienților. Mai larg, întreprinderea care investește în gestiunea comenzilor investește mai degrabă în optimizarea relației cu clientul. Ținând de imaterial, această investiție poate ajunge să se substituie investițiilor materiale devenite caduce. Grație lanțului ofertei, întreprinderea ține cont de faptul că dispune de o mai multă valoare decât credea, reducând infrastructurile materiale pentru a investi în inteligență. Lanțul ofertei devine o componentă a activității de mar-

conform definiției calității ISO 8402, producătorul). În momentul în care lista componentelor este specificată, cunoștința acestora despre pișetele în creștere trebuie să influențeze lanțul gășirii valorii produsului. Ei joacă astfel un rol important în identificarea și propunerea de noi tehnologii. A garanta accesul exclusiv al unei tehnici sau materiale poate permite întreprinderii să marcheze puncte decisive asupra concurenței. Acești profesioniști sunt determinați să construiască strategii de găsire a resurselor legate de conceperea unor noi produse, inițind, de exemplu, parteneri cu poli de cercetare sau furnizori. De altfel, integrarea specialiștilor de găsire a resurselor din faza inovării înseamnă a se da cele mai bune șanse pentru reducerea costului total:

costurilor de cumpărare, costurilor de achiziție și costurile legate de ciclul de viață al produsului.

Procesul depășește contururile funcționale și ale pișetelor, iar găsirea resurselor se întregăză în cadrul întreprinderii din ce în ce mai mult și mai independent de mediul său și în particular de furnizorii săi. Dacă negocierea eșuează, parteneriatul reia o nouă treaptă a pieței furnizorilor cu echipe care zămislesc avantajul competitiv de mâine.

PRODUȚIA

Reinventarea lanțului ofertei

Un lanț de parteneri recentrați pe prima lor activitate și coordonați la scară mondială. Lanțul de parteneri are azi o fizionomie „parcelată”, egoistă după cum se vede.

Este asociată într-un mod limitat mutațiilor firmelor de producție, care au putut naște o concepție nouă a ciclului de viață a unui produs, de-a lungul unui lanț de parteneri. La originea genezei lanțului ofertei: marile organizații industriale.

Acestea au cunoscut, în ultimele decenii, o importantă evoluție care a modificat considerabil activitatea lor și a organizației acestora. Recentrându-se pe activitatea de bază, ele au înlocuit puțin câte puțin serviciile unui mare număr de furnizori, delegând în întreprindere o parte a valorii adăugate. Mari întreprinderi cvasiataurice au devenit poli centrali ai lanțului ofertei, mergând din furnizor în furnizor și din client în client. Această delegare a producției a condus la noi actori cărora li se dau sarcini relative și care pun în lucru căi de optimizare în rândul fiecărei activități.

Rămânând la conducerea demersului între activități, la conducerea mai bună a entităților până când vor fi îndeajuns de independente, lanțul ofertei va juca din plin acest rol. De altfel, organizațiile industriale se concentrează în funcție de criteriile proprii de competențe: con-

scăzând la minimum constrângerile și pericolele o recunoașterea globală a lanțului ofertei. Inovarea a rezolvat paradoxul. Planificarea pe bază de colaborare este strategia care va urma. Constrângerile sunt repartizate tuturor actorilor; de aici chiar limitele întreprinderii clasice „autarhică”. În lanțul de aprovizionare care se proiectează și producătorul, și distribuția câștigă (win-win).

Cum tehnologiile informației înscriu procesele deasupra contururilor tradiționale, întreprinderea este cel mai adesea recentrată pe competențele sale și funcționează din ce în ce mai mult în relațiile cu partenerii săi. Planificarea ofertei și executarea cererii sunt, prin instancianu informației, întim legate și consensul progresului nu avea loc între diferiți decidenți reprofilăți de-a lungul lanțului. Este sfârșitul întreprinderii izolate care se protejează și protejează confidențialitatea datelor pe care le produce.

Astăzi, ansamblul actorilor lanțului ofertei în jurul întreprinderii știu că nu au decât un obiectiv, servirea clienților, servicii pentru viață, care este creșterea bunăstării. Unindu-și eforturile (working together), actorii lanțului valorii în creșterea satisfacției clienților vor induce să câștige toți trei pe lanț producător-distribuitor-client (win-win-win).

... în serviciul clientelei

Și clientul a câștigat întreprinderea grației lui. Mai aproape de client prin inovație tehnologică, întreprinderea interpretează mai bine cererea acestuia: clientul poate să ia în considerare diferenți parametri ai lanțului ofertei, determinând de exemplu prețul pe care dorește să-l plătească în funcție de urgența cererii sale. Întreprinderile își adaptează mai fin oferta în funcție de necesitățile clientului care va contribui la conceperea produsului său, grație informației pe care o schimbă. Opunerea clasică între fluxurile împinse și trase revine puțin câte puțin pe calea unei optimizări în timp real. Imaginația va sta la baza puterii. Oferta se îmbogățește datorită ameliorărilor cotidiene integrate, instantaneu, cu planificarea industrială la un nivel pe cât de strategic, totodată și tactic și operațional.

SURSE

Un zăcământ destinat exploatării

A integra specialiștii în găsirea resurselor până în faza inovării înseamnă a da cele mai bune șanse pentru reducerea costului total.

Străns legat de un țesut de parteneri disponibili și reactivi care furnizează materii prime, componente și servicii, în specificații definite, la costul complet cel mai scăzut, găsirea resurselor se constituie ca o componentă

aceia devotat prestatoriului rogisuc, utimui nod al lanului. Dacă valoarea adăugată crește, el beneficiază de un contact privilegiat cu clientul, el va putea avea, în fiecare zi, mai mult, o creștere a lanului informației.

DISTRIBUȚIA

A coopera pentru a vinde mai bine

Producția și distribuția inaugurează noi forme de colaborare

Ieri foarte îndepărtate, producția și distribuția inaugurează azi noi forme de colaborare (Tabloul nr. 1).

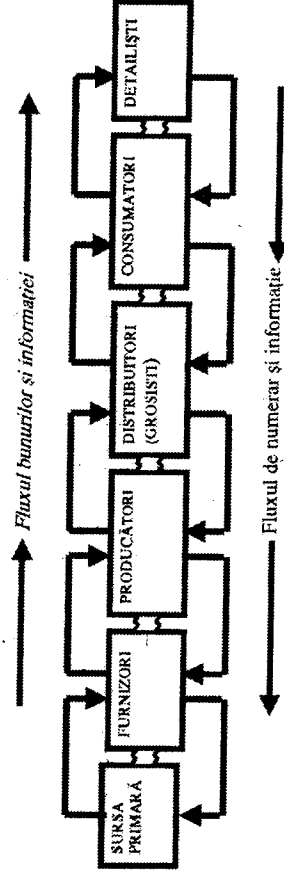
keting a întreprinderii și a creșterii valorii sale pe piață. Lanțul ofertei devine cheia marketingului consumatorului/la consumator.

Redefinit, modelul naște noi roluri și, în particular,

Tabloul nr.1

MANAGEMENTUL LANULUI DE APROVIZIONARE

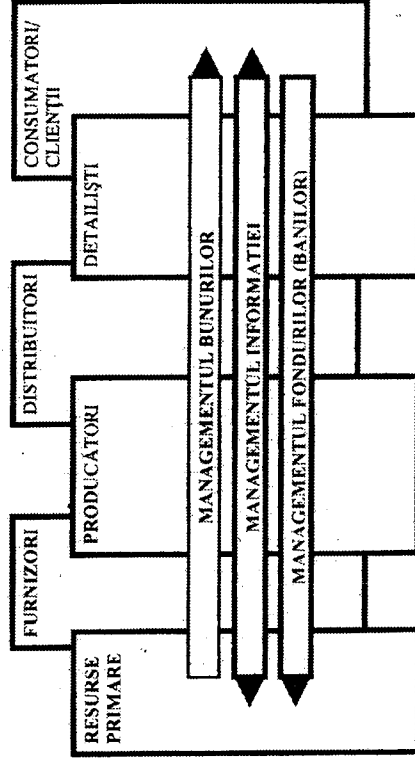
LANTUL DE APROVIZIONARE AZI



Ultimul nod al lanului care leagă producătorul de consumator, distribuția este legată de fapt de producție, după care limitele perimetrului fiecărei întreprinderi vor fi luate în considerare. Această secvență a lanului ofertei acoperă global fluxurile fizice, fluxul informației și fluxurile financiare, cel al punerii la dispoziție a produselor prin lanțul de aprovizionare până la clientul final. Ea vizează anticiparea, optimizarea și controlul acestor fluxuri diferite (Tabloul nr. 2).

Tabloul nr.2

LANTUL DE APROVIZIONARE ÎN MILENIUL III



lor și de a alege investiții într-o economie de dimensiuni noi.

LANȚUL OFERTEI

O nouă modalitate de obținere a performanței

Adaptat la globalizarea piețelor, lanțul ofertei permite totodată generarea de câștiguri și reducerea costurilor.

Întreprinderile au văzut pentru mult timp în reducerea costurilor o pârgie majoră de obținere a performanței. Această cale de optimizare și-a atins limitele. Dacă principalele cauze de ineficiență au fost eliminate, noi ameliorări vor fi mai dificil de obținut, la un nivel de efort identic. Astăzi, câmpul de acțiune este mondial și câștigă noi piețe, ceea ce duce la creșterea șanselor de sporire a rentabilității întreprinderii.

produselor și canalelor de distribuție dictează noi reguli de competiție. Pentru a face față concurenței, trebuie să se țină seama de întreprinderile în totalitatea lor, *integrând clienții și furnizorii*. Departe de a se constitui doar într-o coordonare mai eficientă a materiilor prime și a produselor, lanțul ofertei include gestiunea fluxului de informații, a fluxurilor financiare în sânul marilor procese care-l compun: planificarea, cumpărarea, producerea bunurilor și distribuția.

Planificarea se află în sincronizare constantă pe tot parcursul lanțului pentru a răspunde nevoilor de gestiune, ca și cererii clienților.

Cumpărarea, producerea și vânzarea sunt puse în legătură cu activitățile de transport, distribuție și stocaj.

manșe. Strategia lor în primul rând printribuție. Asocierea pe lungul diferitelor cașie, fiecare dintre ele satisfacere a nevoii și va fi definită și performanță cu

Această abordare prinderii nu numai ținând cont și de prindistribuție. Dacă lanț tradiționale, servitruadiționale vor diviO bună cunoaștere a indispensabilă în abo

buie să fie regionale

Contin