

---

**MINISTERUL COMERȚULUI  
CENTRUL ROMÂN DE COMERȚ EXTERIOR**

---

**MONITORUL  
COMERȚULUI  
ROMÂNESC**

---

**NR. 6 /1996**

---

**• PROBLEME ÎN ACTUALITATE • STUDII ȘI ANALIZE DE PIAȚĂ •  
COMERȚ INTERNAȚIONAL - MARKETINGUL EXPORTULUI**

## E.C.R.\*

# UN NOU CONCEPT AL RELAȚIILOR DINTRE INDUSTRIE ȘI COMERT

Drd. Virgil POPA

Manager general S.C. „RESCOPA“-S.A.

### 1. CE ESTE E.C.R.?

E.C.R. - Răspuns Eficient pentru Consumator-este una din noile strategii manageriale ce a fost elaborată în S.U.A. La începutul anilor '80, continentul nord-american a fost lovit de o puternică recesiune. Cheltuielile consumatorului creșteau, mărcile private amenințau mărcile consacrate. Wal Mart, cel mai bun detailist din lume, a început să testeze o strategie de expansiune în sectorul alimentar. Acești factori au determinat pe liderii detailiștilor din domeniul alimentar să inițieze un studiu, sponsorizat prin Institutul de Marketing Alimentar (Food Marketing Institute), pentru a identifica viitoarele schimbări majore (strategice) ce se impuneau.

Apărea esențială recomandarea de a extinde principiul reproiectării procesului de afaceri la punctul de legătură între producătorii și detailiștii sectorului alimentar.

Astăzi, aproape toate țările Europei occidentale sunt într-o situație macroeconomică similară.

Cei care au implementat E.C.R. în Europa sunt producătorii transnaționali de produse alimentare, care au reușit în experiența lor E.C.R. din S.U.A.

Iulie 1995 a fost începutul pătrunderii E.C.R. în Europa. Grupul european E.C.R. a fost un grup, compus din aproximativ douăzeci de mari societăți din industrie și comerț, ce avea ca obiectiv de a pune la punct un E.C.R. „european“.

Viziunea comună a demersului, E.C.R. este: „A MUNCII ÎN COMUN PENTRU A SATISFACE MAI BINE DORINȚELE CONSUMATORULUI, MAI RAPID ȘI CU UN COST MAI SCĂZUT“.

Coordonarea acestui efort este susținută de patru organisme profesionale: C.I.E.S. (Le Centre International des Entreprises du Secteur Alimentaire - cu sediul la Paris - New-York-Tokyo-Singapore, care în anul 1995 a devenit „The Food Business Forum“); A.I.M. (Association des Industries de Marque); EUROCOMMERCE și EAN International, toate trei având sediul la Bruxelles.

\* Efficient Consumer Response - Răspuns eficient pentru consumator.

Prima Conferință E.C.R. europeană a avut loc în 25-26 ianuarie 1996 la Geneva și a fost organizată de producătorii: Coca-Cola, Johnson & Johnson, Kraft, Jacob Suchard, Mars, Nestlé, Procter & Gamble, Unilever, Sardus și Dannone, împreună cu distribuitorii: Ahold, Albert Heijn, Asko, Auchan, Delhaize, Promodès, Rewe, Rinascente și Tesco și cu cele patru organisme profesionale: C.I.E.S., A.I.M., E.A.N. International și EUROCOMMERCE.

Toate sunt stimulate de rapoarte recente despre realizările investițiilor, în dezvoltarea tehnologică a E.C.R., prognozate ca atractive, fiind dorite să transfere experiența E.C.R. pe piețele europene. Unii se așteaptă la rezultate ale implementării mult mai rapide decât în S.U.A., întrucât costurile cu personalul și cu distribuția fizică sunt mult mai ridicate decât în S.U.A., „țara-mamă” a E.C.R..

Unii afirmă că E.C.R. nu este ceva nou, ci doar implementarea principiilor actuale în industria alimentară justificată de faptul, parțial adevărat, că unele concepte manageriale și strategii sunt practicate în Europa de aproape douăzeci de ani. Oricum, prin eforturi coordonate ale producătorilor și detailiștilor se prevede creșterea câștigurilor în întregul lanț și suprimarea costurilor inutile. Se așteaptă să se adauge câteva procente la cifra de afaceri.

Schimbarea principală rezidă nu în utilizarea unor tehnici, ci în redefinirea relației tradiționale între managementul financiar - contabil al producătorului și puterii cumpărătorii din sectorul detailiștilor.

### Totuși ce este nou în filozofia E.C.R.?

Acum, când presiunile externe sunt destul de dure, atât în rândul producătorilor cât și în al grosiștilor și detailiștilor, pentru a valorifica rezultatele analizelor aferente acestui demers E.C.R., acesta trebuie reexaminat și organizat multifuncțional. Interesele comerciale ale partenerilor din lanțul producători-grosiști-detailiști-consumatori trebuie armonizate cu responsabilitățile operaționale, fără a-și pierde, fiecare, scopul pe care-l au. Pentru aceasta, personalul din firmele producătoare și de comerț cu amănuntul, localizat în compartimentele vânzări, logistică, finanțe și sisteme informatice ar trebui să lucreze împreună.

Reducerea costurilor administrative, de la înlocuirea schimbului de informații manual al documentelor, cu transferul electronic al tuturor tranzacțiilor zilnice, până la modul de plată, va avea efect asupra prețurilor din magazin și a disponibilităților de produse. Implementarea unui schimb de informații comerciale de la computer la computer, între producător și detailist, și a serviciilor logistice în ceea ce privește cererea, programarea, transportul și plățile, vor înlocui muniile de documente de hârtie și munca manuală. Vor dispărea astfel întârzierile în 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, informații culese prin intermediul scannerelor. Aceste date pot fi utilizate ca bază pentru creșterea gradului de predictibilitate asupra cumpărărilor și, de asemenea, pot fi folosite în patru aplicații:

- Reaprovizionarea eficientă;
- Aranjarea eficientă a magazinului;
- Promovarea eficientă;
- Lansarea eficientă de noi produse.

Disponibilitatea imediată a acestor date prin intermediul E.D.I. – *Electronic Data Interchange* (schimbul electronic de informații oferă posibilitatea detailiștilor să adapteze comenzile lor la cerere și, în același timp, contribuie la îmbunătățirea prognozelor). De asemenea, producătorii vor putea să-și adapteze propriile livrări, și uneori chiar și producția, la comportamentul consumatorilor. Mai mult chiar, participarea la acest lanț al serviciilor logistice va permite raționalizarea tuturor aspectelor referitoare la transport, pentru a obține îmbunătățiri în utilizarea tehnicilor de



## STRATEGII E.C.R



către cele două părți ale lanțului.

Schimbul Electronic de Informații (E.D.I.) este principalul instrument pentru implementarea E.C.R.

Efortul E.C.R. este **concentrat** pe aplicarea metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor informației, pentru a reduce costurile și timpul de răspuns (cerere - comandă de livrare - aprovizionare), odată cu creșterea calității produselor și a serviciilor oferite consumatorilor.

E.C.R. implică parteneri care lucrează împreună, pentru a identifica oportunități și pentru a asigura o mai mare aplicabilitate reală, focalizate în **trei grupe de strategii**:

- Categoriile manageriale (Category Management);
- Reaprovizionarea produselor (Product Replenishment);
- Tehnologii aplicabile (Enabling Technologies).

## 2. CATEGORIILE MANAGERIALE - CATEGORY MANAGEMENT

La primul Forum Mondial de Marketing și Merchandising ce s-a desfășurat la Nisa, în octombrie 1991, *Category Management* era sintetizată ca un concept nou, care oferă o nouă opțiune în împărțirea profitului dintre producători și fabricanți.

Prin Programul SUA privind E.C.R., *Category Management* este definit ca fiind „procesul de conducere a categoriilor manageriale ca unități strategice de afaceri, producând mărirea rezultatelor afacerilor, prin focalizarea pe valoarea livrărilor către consumator”. Sunt incluse în această definiție toate activitățile realizate pentru înțelegerea exigențelor consumatorilor, care influențează cererea, și măsurile de asigurare că produsele dorite sunt la **locul** potrivit, la **timpul** potrivit, iar **prețul** este acceptabil pentru toți consumatorii.

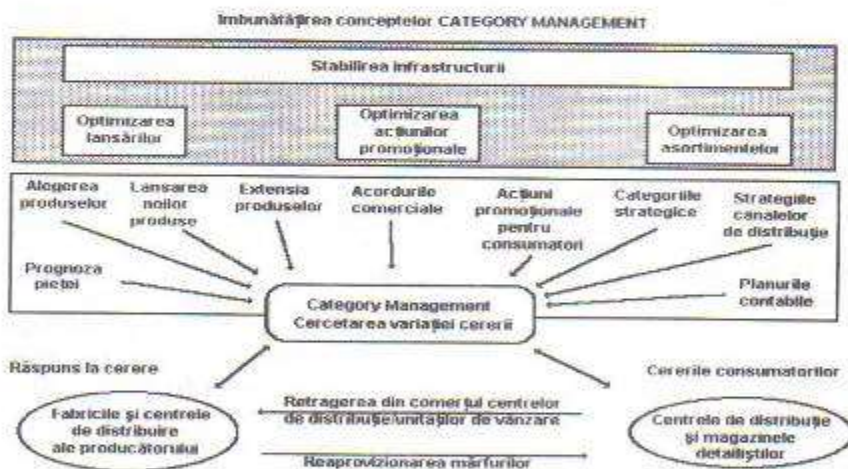
În timp ce reaprovizionarea produselor se referă la circuitul fizic al produselor, *Category Management* se

focalizează pe planificarea și comunicarea variațiilor în exigențele consumatorilor, ce va influența mix-ul și volumul de produse care trece prin fiecare stadiu al lanțului de activități de producție și comercializare și determină eficiența oricărui proces de reprovizionare.

De o importanță deosebită. *Category Management* se referă la **optimizarea a trei procese importante: Lansarea produselor, Promovarea produselor, Gestiunea asortimentului**, la care se adaugă implementarea unei infrastructuri necesare realizării unor niveluri înalte de eficiență a acestor procese.

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

Considerațiile despre aplicabilitatea reală definesc așteptările consumatorilor, asociate cu asortimentul produselor, cu promovările și lansările de produse, și asigură că rezultatele obținute să corespundă așteptărilor.



### 2.1. Infrastructura...

este focalizată pe determinarea direcțiilor pentru aplicabilitatea reală a conceptului *Category Management* și folosirea capacităților pentru creșterea eficienței performanțelor, de obicei a celor șase module – Strategie, Procese, Măsurile, Resurse, Organizare și Sisteme Informatică – și care ar fi soluția pentru fiecare categorie de produse.

În timp ce firmele pot și trebuie să se adreseze unor direcții largi, conceptele ar trebui să încorporeze considerații unice, asociate caracteristicilor specifice

țării, categoriilor produse și partenerilor de afaceri.

Aceste considerații ar trebui să fie reflectate în strategiile *Category Management* și în proiectarea proceselor, care vor cere flexibilitate referitoare la structurile organizaționale și sistemele informaționale.

### 2.2. Optimizarea lansărilor...

ia în considerare două rezultate, foarte diferite, dar totuși aflate în strânsă relație. Pe de o parte, eforturile sunt focalizate pe înțelegerea criteriilor folosite de toți partenerii de afaceri și de toți consumatorii, care duc la succesul sau eșecul noilor lansări. Aceste criterii sunt folosite în atașarea ideilor la noile produse, chiar din timpul dezvoltării procesului. În același timp, eforturile sunt cheltuite pentru reducerea drastică a timpului și a costurilor asociate acestor noi lansări de produse. În timp ce firmele pot avea multe beneficii, prin focalizarea internă a acestor eforturi, cele mai multe beneficii pot apărea când partenerii de afaceri vor lucra împreună pentru utilizarea acestor oportunități.

Oricum, date fiind actualele relații între partenerii de afaceri, dintre producători și comercianții români, aceasta nu se va întâmpla ușor sau prea curând.

### 2.3. Optimizarea acțiunilor de promovare...

ia în considerare toate activitățile și rezultatele asociate Campaniilor publicitare, acțiunilor de Promovare pentru consumatori și Acordurilor comerciale.

Alături de îmbunătățirea eficienței managementului proceselor de promovare, eforturile E.C.R. sunt focalizate pe creșterea rezultatelor reale a tuturor acțiunilor promoționale. Aceasta opțiune este adecvată mai ales pentru publicitatea și promovarea realizate de firmele slab integrate, care prin acțiunile promoționale întreprinse pot genera costuri ridicate și confuzie în rândul consumatorilor.

Acordurile comerciale ridică două probleme. În primul rând, reducerea complexității structurilor birocratice a afacerilor provoacă o reducere drastică a costurilor administrative. În al doilea rând, decuplarea procesului de reprovizionare, de lucrările financiare, va elimina multe din „obstacolele” artificiale care generează cheltuieli în producție și distribuție.

#### 2.4. Optimizarea asortimentului...

Începe în mod tipic cu definirea rolului asortimentului în atingerea țintelor strategice, pentru categoriile manageriale, cât și cu planificarea fluxului acestor produse, pentru a îndeplini aceste așteptări. Deseori aceste eforturi se concretizează în decizii de retragere a unor produse slab performante și/sau adăugarea unor produse care dau mai multă consistență și garanție cerințelor strategice. Lansarea și promovarea unor cataloage facilitează astfel această tranziție.

Odată definite asortimentele strategice, atenția se centralizează pe poziționare și pe mix-ul spațiilor din raft. Oricum, este important să notăm că aceste eforturi trebuie să se adreseze la multiple categorii de produse, când trebuie luați în considerare „dirijorii de trafic” („*Traffic Guilders*”) și produsele concurente. În plus, **succesul efortului de optimizare a asortimentului** cere un schimb electronic de informații între partenerii de afaceri.

#### 3. REAPROVIZIONAREA EFICIENTĂ (R.E.)

Reaprovizionarea eficientă reprezintă **platforma fundamentală** a E.C.R. și are un singur obiectiv:

„Furnizează produsul potrivit, la locul potrivit, la timpul potrivit, în cantitatea potrivită și în cea mai eficientă modalitate posibilă”.

Această platformă este susținută printr-un flux de informații clare, sosite la timp, integrate fluxului prin întreaga rețea a produsului. „Forța conducătoare” a R.E. va fi reprezentată de scanerile POS (*Point of Sale - Punct de vânzare*), prin utilizarea codului cu bare de identificare. Aceasta reprezintă metoda predominantă de identificare automată a produsului.

Acest sistem va reduce semnificativ: manipularea manuală a produsului, activitățile neprofitabile, inventarele și costurile asociate acestora. Rezultatul este un sistem de lucru fără documente de hârtie, inter-organizațional, cu un potențial de reducere a costurilor. Aceste beneficii sunt împărțite între furnizor și detailist, creând o distribuție echitabilă a profiturilor acestei investiții în RE.

În mod curent, un lanț de reaprovizionare cuprinde **trei fluxuri**, independente de informații și produse:

- De la magazin la consumator (măsurat prin datele POS);
- De la en-gros la magazin;
- De la furnizor spre en-gros.

Aceste trei fluxuri sunt conectate prin trei cicluri de reaprovizionare. Acestea funcționează pe principii total diferite, bazate pe diferențele între flux.

Marfa este „împinsă” în depozitul en-gros de către viitoarele afaceri (tranzacții). Este „scoasă” prin ordinele

de livrare, „se atinge” în depozitul distribuitorului en-gros și este quasi-controlată prin inventarele grosistului.

Rezultatul acestor succesiuni este o avalanșă de inventare și de ineficiențe:

- Prea multă marfă;
- Pierderi continue;
- Costuri administrative excesive;
- Costuri de producție mari;
- Grafice de producție cu fluctuații mari.

R.E. umple acest gol integrând aceste bucle de aprovizionare fără legătură, într-un sistem compatibilizat de la fabricantul furnizor la POS. Aceasta creează în flux al produsului către raft, care reflectă cererea în întregul sistem. De asemenea, elimină activitățile neprofitabile, de la linia de producție la rafturile magazinelor.

Astăzi, distanța între sistemul actual și adevărata R.E. este mare. Dat fiind efortul de a construi un pod peste această prăpastie, sunt necesare două faze naturale.

Prima fază impune crearea unui sistem logistic fără-hârtie, ce ajută cele două sisteme ale aprovizionării care operează independent. Elementele care compun prima fază există astăzi și reprezintă, de câțiva ani, una din cele mai bune practici ale industriei. Implementarea fazei I se poate face în doi ani. Se apreciază că liderii producției și comerțului alimentar de azi, din Uniunea Europeană, sunt foarte aproape de acest punct.

Faza a II-a necesită câteva elemente tehnice, ce nu se regăsesc în general în industria alimentară actuală (dar sunt existente în alte industrii). Se anticipează însă că în următorii doi ani va deveni una din practicile curente, iar în patru ani va fi total implementată.

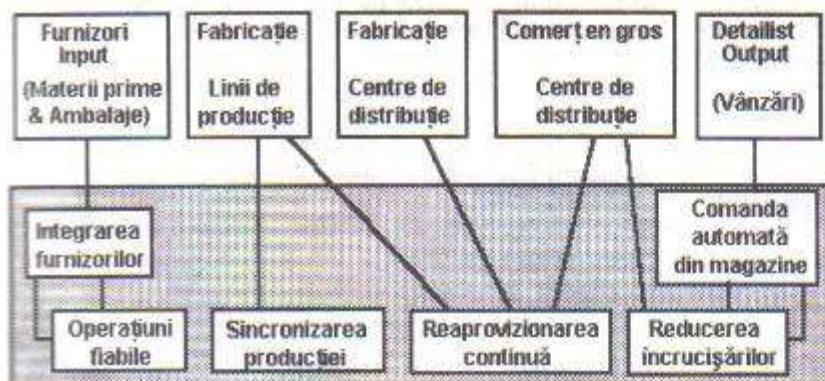
Investițiile și beneficiile fiecărui element sunt deja estimate. Oricum, trebuie luate în considerare două lucruri diferite ce privesc aceste estimări:

Primul, că fiecare firmă are o țintă diferită spre care pornește, deci un punct diferit de start.

În al doilea rând, fiecare element-țintă poate fi privit ca o verigă din lanț.

Deseori, fiecare verigă poate aduce beneficii. Oricum beneficiile majore pot fi culese din întregul lanț, într-o abordare sistemică. Beneficiul individual, la nivelul fiecărei verigi, este mai mic decât cel al lanțului întreg. Unele elemente pot costa în mod nejustificat, dar sunt absolut necesare în construcția lanțului.

Referitor la strategia E.C.R. a reaprovizionării produselor, există **șase concepte** care fac să crească eficiența și disponibilizarea produsului, producției și distribuției. Ele se regăsesc reunite în fiecare stadiu al unui lanț de distribuitori ai produselor alimentare de băcănie.



Perfecționarea conceptelor Reaprovizionării Produselor

Există două poziții fundamentale în care aceste concepte se adresează E.C.R., prin compararea cu eforturile din trecut.

Prima, E.C.R. se adresează folosirii conceptelor de aprovizionare și integrarea lor într-un set, diferențierea aprovizionării pe categorii specifice producției.

Cea de-a doua, E.C.R. se referă la impactul conceptelor pentru toate cerințele parteneriale de „nod”, din lanțurile producător-grosist-detailist, care duc la o proastă calitate și la insatisfacția clientului-consumator. Toate aceste concepte contribuie la viziunea E.C.R. despre rapiditatea trecerii prin lanțul de distribuție, cu o reaprovizionare generată de actuala cerere a consumatorului. În timp ce datele de la punctul de vânzare (*Point of Sale* - POS) sunt input-uri primare pentru această viziune viitoare, anticiparea și planificarea cererilor consumatorilor, ca și promoționalitatea și sezonabilitatea, asigură faptul că acestea sunt produsele corespunzătoare pentru locul și momentul corespunzător.

### 3.1. Integrarea furnizorilor

Deoarece materiile prime și ambalarea dețin adesea 30-50% din costurile totale, iar disponibilitatea lor în timp dictează de multe ori nivelurile de calitate pentru serviciul în aval, E.C.R. nu poate ignora rolul jucat de acești furnizori. În general sunt două domenii de focalizare pentru inițiativa E.C.R. - Integrarea furnizorilor. În primul rând, E.C.R. incurajează producătorii la continuarea procesului de consolidare a alianțelor strategice cu furnizorii - cheie (importanți). În al doilea rând, în cadrul acestor alianțe, E.C.R. plasează ca prioritate eforturile combinate, care se adresează conceptelor de reaprovizionare, cum ar fi: Transferul rapid, Reaprovizionarea continuă și Sincronizarea producției în interferența dintre producători și furnizori, plus

Fiabilitatea atât a Operațiunilor de livrare, cât și a celor de Producție.

### 3.2. Fiabilitatea operațiunilor

Fiabilitatea producției și livrărilor constituie imperative fundamentale pentru procesul de Reaprovizionare eficientă a produselor. Fiabilitatea livrărilor se ocupă de ordonarea notelor de comandă și livrările la timp, iar fiabilitatea producției se adresează pierderilor datorate căderilor, deci timpilor morți neplanificați.

În timp ce E.C.R. necesită o îmbunătățire continuă a nivelului de fiabilitate, de o importanță egală sau mai mare, eforturile E.C.R. se concretizează pe măsurarea și minimizarea variațiilor în fiabilitate. Adesea este dificil ca aceste eforturi să permită implementarea Reaprovizionării continue și a producției sincronizate, fără compromiterea calității serviciilor.

### 3.3. Sincronizarea producției

Sincronizând etapele producției (oferta) cu cererea actuală a consumatorilor, se ajunge la o creștere dramatică a responsabilităților și serviciilor oferite, implicând reducerea numărului de inventare și a costurilor. Fabricanții pot reduce dependența acestora în timp prin conducerea proceselor înlănțuite. Nesincronizarea producției constituie o mare greșală și este frecventă, ceea ce duce la costuri mari. Inițial se poate apela la conducerea reaprovizionării prin depozite, urmând ca produsele viitoare să fie reaprovizionate pe baza datelor de la Punctele de vânzare (POS).

O importanță deosebită o are programarea producției (cunoscută în România prin sintagma PLU - Programare, Lansare, Urmărire), care duce la un management dinamic, la succesiunea și dimensionarea producției, controlul ei, formarea unor niveluri de siguranță acceptate.

### 3.4. Reaprovizionarea continuă

Filozofia de bază este de a schimba actuala „împingere” a produselor în centrele de distribuție și „tragerea” produselor din „centrele de distribuție” către magazinele de detaliu, cu filozofia **aprovizionării directe** de la furnizorii - fabricanți, la punctele de vânzare, pentru a răspunde la comenzile clientului - consumator.

Astfel se înlocuiește conceptul de a lansa comanda

de livrare și de a „trage” marfa din depozitele centrelor de distribuție, cu conceptul re aprovizionării continue, prin lansări de comenzi din punctul de vânzare (POS) către furnizor.



### 3.5. Reducerea încrucișărilor

Este un sistem de distribuție în care marfa primită la depozit sau la centrul de distribuție nu este „uitată” acolo și este imediat orientată pentru expediții la magazinele de vânzare cu amănuntul. Depozitarea prin eliminarea fazei de înmagazinare-stocare (*Cross Docking*) este o depozitare neîncrucișată, care necesită sincronizarea strictă a tuturor transporturilor, tuturor manipulărilor și se poate implementa la trei niveluri:

1. Cross Docking de produse paletate (deja folosită pe scară largă pentru produse de volum mare);
2. Cross Docking - cu lăzi - devenind din ce în ce mai folosită;
3. Cross Docking - de transpaleți mixați, presortați de producători, adică cu mai multe produse pentru punctele de desfacere cu amănuntul (probabil va fi, în viitor, un element de diferențiere competitivă).

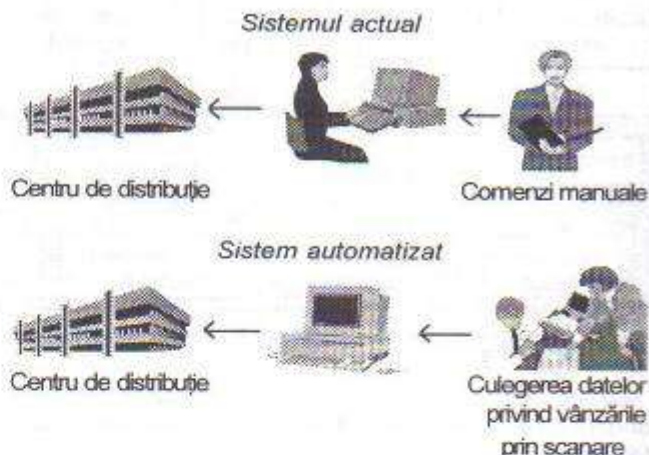
### 3.6. Lansarea automată a comenzilor din magazine

Informațiile tehnologice furnizează atuurile potențiale pentru progres în înțelegerea cerințelor clientului și eficiența aprovizionării.

Verigile punctelor de vânzare oferă date despre procesul de aprovizionare, pentru a putea conduce producția la un înalt nivel de performanță, cu costuri reduse, și pentru a menține continuitatea producției.

În contrast cu producția actuală, când comenzile se transmit manual, comanda automată din magazine permite detailiștilor să răspundă mult mai bine și mult mai rapid cerințelor consumatorilor. Simultaneitatea

reduce atât costurile de prelucrare-operare, cât și nivelurile de stoc.



## 4. TEHNOLOGII APLICABILE

- 4.1. Schimbul electronic de informații (Electronic Data Interchange – EDI)
- 4.2. Transferul electronic al fondurilor (mijloacelor bănești)
- 4.3. Codul cu bare (Item Coding and Database Mgt)
- 4.4. Activitatea bazată pe analiză costuri (Activity Based Costing – ABC)

Mondorama

### OFFICE DEPOT SE UNESTE CU STAPLES

Cele mai importante lanțuri de distribuție din SUA, specializate în comercializarea produselor pentru birou, STAPLES și OFFICE DEPOT au decis să creeze un nou grup numit „STAPLES the OFFICE DEPOT”. Noua societate va avea vânzări de circa 10 miliarde \$ și 1100 puncte de vânzare în SUA, Canada, Europa, Japonia, Israel și Columbia.

R.P.

