

## CAPITOLUL 2

# ALIANȚELE DINTRE PRODUCĂTORII DE BUNURI DE UZ CURENT (FMCG - FAST MOVING CONSUMER GOODS) ȘI DETALIȘTI

### 2.1. DEFINIREA ALIANȚELOR

„Alianțele strategice sunt asocieri între mai multe întreprinderi independente care optează să conducă un proiect sau o activitate specifică coordonând competențele, mijloacele și resursele necesare cu preferință:

- de-a pune în practică acest proiect sau activitate de o manieră autonomă, suportând singure riscurile și înfruntând singure concurența;
- de-a fuziona între ele sau de-a proceda la cedări sau achiziționări de activități”<sup>1</sup>

Apariția și dezvoltarea rapidă a alianțelor strategice se explică printr-un număr de mutații recente care afectează mediul internațional al întreprinderilor:

- 1.) – mondializarea (globalizarea);
- 2.) – evoluția tehnologiilor;
- 3.) – eșecul fuziunilor și achizițiilor.

Strategia alianței impune o schimbare profundă a practicilor manageriale: deciziile strategice trebuie să fie negociate cu partenerii. Conducătorii firmelor aliate trebuie să conducă activitățile pe care ei nu le controlează în mod direct.

Analizele alianțelor strategice se focalizează pe inovația și crearea de valoare prin alianță.

Alianțele/parteneriatele verticale asociază întreprinderi operând în două sectoare succesive în mijlocul unei filiere de producție: întreprinderile partenere sunt, sau pot să fie, furnizor sau client una pentru alta.

Strategia ECR a fost concepută pentru a ajuta producătorii și distribuitorii din industria bunurilor de consum să facă față unor schimbări majore precum micșorarea marjelor de profit, apariția formatelor alternative de distribuție și

---

<sup>1</sup> Dussange Pierre, Garnette Bernard – „Les stratégies d’Alliances”, Les Editions D’Organisation, 1995

vânzare, încetinirea creșterii pieței, schimbări în structura demografică a consumatorilor, în stilul de viață și nevoile acestora. Aceste transformări s-au produs simultan cu o schimbare a puterii în canalele de distribuție, de la producători spre detailiști. Alianțele au devenit astfel o opțiune strategică majoră pentru consolidarea afacerilor.

Alianțele sunt facilitate de trei **factori**:

1. **Tehnologia informației** – sprijină formarea alianțelor permițând schimbul de informații exacte în timp real. IT-ul nu este o suficient pentru formarea alianțelor, dar contribuie la succesul acestora.
2. **Mediul legal și politic** – acesta trebuie să vadă alianțele ca un stimulator al competiției, nu ca un obstacol al acesteia.
3. **Logistica** – are rolul de a coordona activitățile transorganizaționale.

## ***2.2. MODELUL GENERAL AL UNEI ALIANȚE***

Modelul general al unei alianțe, prezentat în figura 2.1., are rolul de a ajuta managerii la crearea, implementarea, menținerea și urmărirea alianțelor de succes. Modelul poate fi examinat pe verticală și orizontală. Componentele verticale sunt:

1. **Componenta strategică** – examinează modul în care așteptările și evaluările strategice privind eficacitatea alianței se transformă într-o alianță efectivă;
2. **Componenta procesuală** – stabilește stadiile dezvoltării alianței care detaliază pașii necesari pentru formarea, implementarea și menținerea unei alianțe;
3. **Componenta operațională** – poziționează dezvoltarea criteriilor de căutare și selecție și standardele operaționale pentru administrarea unei alianțe.

În timp ce modelul general poate fi împărțit în cele trei componente verticale, este mai avantajasă integrarea componentelor verticale într-o serie de niveluri de dezvoltare orizontale. Acest lucru permite managerilor să ia în considerare aspectele strategice și operaționale care coincid cu fiecare stadiu al dezvoltării alianței.

Se identifică următoarele 4 niveluri orizontale:

- Nivelul 1 – **conceptualizarea alianței** – începe atunci când o firmă determină că o înțelegere colaborativă este atractivă și oferă o alternativă potențială la relațiile de adversitate tradiționale;

- Nivelul 2 – **stabilirea alianței** – finalizează decizia de formare a unei alianțe și stabilește considerațiile strategice și operaționale ce vor fi utilizate la selectarea partenerului alianței;
- Nivelul 3 – **confirmarea alianței** – se focalizează pe selectarea și confirmarea partenerului. Așteptările strategice și operaționale privind înțelegerea sunt stabilite în comun, iar relația se solidifică;
- Nivelul 4 – **implementarea/continuitatea alianței** – creează un mecanism de feedback pentru a administra și evalua continuu performanța pentru a determina dacă alianța va fi susținută, modificată sau terminată.

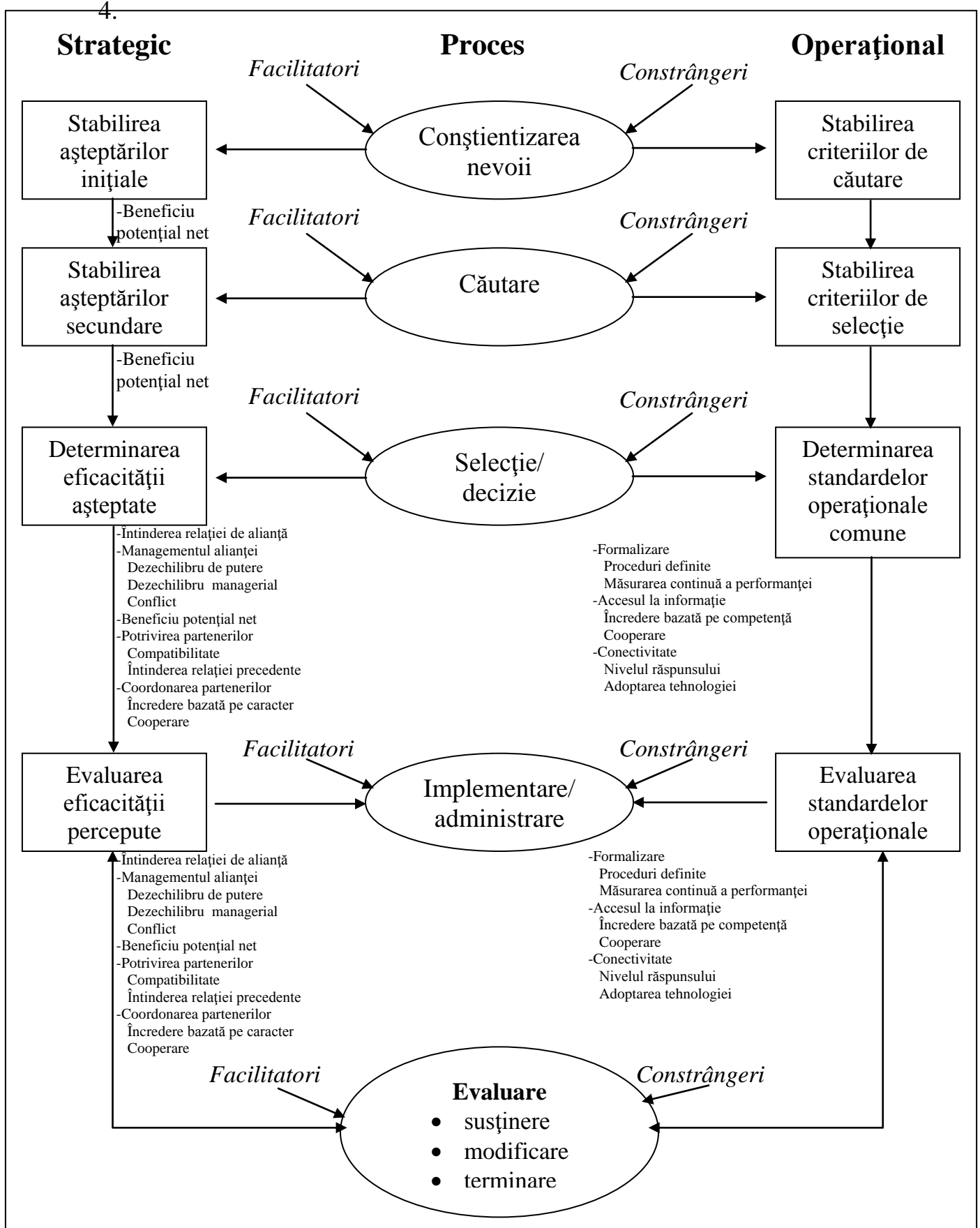
Fiecare nivel orizontal va fi însoțit de o diagramă. Primele două niveluri se focalizează pe firma care inițiază alianța. Firma este descrisă ca partea inițiatoare sau firma inițiatoare. Odată selectat de către aceasta, partenerul alianței este adăugat la model și este descris ca partenerul selectat sau firma selectată.

### ***2.3. FOLOSIREA MODELULUI GENERAL AL UNEI ALIANȚEI***

În continuare vor fi descrise procedurile manageriale care facilitează formarea și menținerea unor alianțe de succes. Ele sunt adresate unei varietăți de manageri – manageri care sunt interesați de formarea pentru prima dată a unei alianțe sau manageri deja implicați în alianțe. Procedurile pot fi utilizate ca ajutor în dezvoltarea inițială a unei alianțe sau ca benchmark pentru a îmbunătăți alianțe existente. Procedurile sunt împărțite în trei domenii:

1. inițierea unei alianțe;
2. implementarea alianței;
3. menținerea succesului alianței.

Figura 2.1. Modelul general al unei alianțe.



### ***2.3.1. Inițierea unei alianțe***

Alianțele sunt de regulă inițiate de partenerul care este „clientul” în relația respectivă. Interesant este că un număr de furnizori de materiale au încercat să stabilească alianțe cu alți clienți producători, dar fără succes. Astfel, furnizorii de materiale au început să inițieze alianțe în relații în care ei erau clienții (de ex. proprii furnizori).

O explicație posibilă pentru acest tipar de inițiere a alianțelor este exercițiul puterii de cumpărare. Într-o relație cumpărător-vânzător, vânzătorul (de ex. furnizorul de materiale sau servicii) va implementa adesea schimbări rezonabile la solicitarea clientului său (de ex. producătorul), pentru a facilita schimbul dintre ei. O altă explicație este că personalul producătorului, care a abordat inițial firma vânzător cu privire la o alianță, erau deja adepții filozofiei alianței ca urmare a intervenției top-managerilor lor. Când o firmă vânzător abordează un client potențial pentru formarea unei alianțe, această sugestie nu are aceeași greutate și același impact ca atunci când este generată de firma cumpărător.

Alianțele producător-distribuitor contrazic acest tipar de inițiere. În anumite cazuri, producătorul a lansat ideea originală a realizării alianței. Cu alte cuvinte, producătorul „a plantat semințele” în ceea ce privește conceptualizarea viabilității alianței. Când distribuitorul a fost pregătit să formeze alianța, a contactat producătorul și s-au implicat în discuții mai detaliate.

### **Beneficii strategice și operaționale ale alianțelor**

Înainte de inițierea alianței, fiecare firmă evaluează viabilitatea acesteia. Această evaluare include o luare în considerare atentă a beneficiilor și costurilor formării și dezvoltării alianței. Beneficiile pot fi atât de natură strategică, cât și operațională. În primul rând, alianța trebuie să prezinte interes strategic pentru ambele părți. În al doilea rând, alianța trebuie să aducă îmbunătățiri operațiilor curente. Principalele **beneficii strategice și operaționale ale unei alianțe** includ:

- niveluri reduse ale costurilor și inventarelor;
- calitate și productivitate îmbunătățite;
- vânzări și profituri crescute;
- servicii îmbunătățite pentru clienți;
- avantaj competitiv crescut;

- acces sporit la tehnologie;
- resurse focalizate pe aspecte proactive în loc de aspecte reactive;
- eficiență crescută a transporturilor și cheltuieli de expediere diminuate.

### **Considerații cheie la inițierea unei alianțe:**

- Alianța va fi inițiată de firma cumpărător sau client, și nu de firma vânzător;
- Este important să se ia în considerare beneficiile strategice și operaționale pentru fiecare partener, ca și costurile implicate;
- Costul formării și operării unei alianțe poate să nu fie semnificativ mai mare decât în operarea unei relații nonalianță în termeni de resurse fizice. Pe de altă parte, investiția în resurse umane poate fi substanțială;
- Partenerii trebuie să-și evalueze capacitatea internă de a schimba practicile operaționale, cultura și filozofia. Aceasta include abilitatea de a se focaliza pe valoarea de piață, de a împuternici persoanele cheie de contact și de a atinge integrarea internă.

### ***2.3.2. Implementarea unei alianțe***

Prima considerație cheie privește modalitatea de alegere a partenerului. Odată ce partenerii se pun de acord asupra formării alianței, este important să se inițieze relații personale pentru a îmbunătăți colaborarea. În sfârșit, alianța trebuie să se focalizeze asupra obținerii beneficiilor inițiale.

Prima cheie către o implementare cu succes este alegerea atentă a partenerului. Partenerii trebuie să aibă culturi compatibile, o viziune strategică comună și filozofii operaționale de sprijin. Nu este necesar ca organizațiile să aibă culturi identice. Mai curând, intențiile și filozofiile strategice trebuie să fie compatibile pentru a se asigura complementaritatea competențelor și punctelor forte esențiale.

De exemplu, producătorii au inițiat alianțe cu furnizorii de servicii pentru a obține operațiuni îmbunătățite de depozitare, eficiență crescută a transportului și/sau programe îmbunătățite de consolidare. Aceste țeluri au rolul de a îmbunătăți avantajul competitiv al fiecărui producător pe piață. Pe de altă parte, furnizorii de servicii privesc producătorii ca fiind mai sofisticați în termeni de standarde de calitate și de măsurare a performanței. Atracția dintre parteneri se bazează pe capacitatea furnizorilor de servicii de a dezvolta soluții operaționale creative și bazate pe informație în schimbul experienței producătorilor în materie de calitate și măsurarea performanței. În acest sens, filozofiile operaționale ale

partenerilor se sprijină și completează reciproc prin dezvoltarea unei viziuni comune asupra unui sistem global îmbunătățit.

### **Considerații cheie la implementarea unei alianțe:**

- Partenerii trebuie să aibă culturi și filozofii operaționale compatibile, precum și competențe și puncte forte esențiale complementare;
- Partenerii trebuie să încurajeze dezvoltarea unor niveluri înalte de încredere și cooperare strategică și operațională. Aceasta este cheia pentru o partajare pe scară largă a informațiilor;
- Alianța trebuie să înceapă pe scară redusă pentru a aduce beneficii imediate. Succesul trebuie recunoscut pentru a motiva și împuternici personalul cheie de contact.

### ***2.3.3. Menținerea succesului alianței***

Succesul pe termen lung al alianței este facilitat de 4 factori cheie:

- a. Țeluri strategice și operaționale comune;
- b. Indicatori de performanță duali;
- c. Mecanisme formale și neformale de feedback;
- d. Dezvoltarea de relații personale și „contacte sociale”.

### **Alianțele producător-distribuitor**

Producătorii sunt motivați să formeze alianțe cu distribuitorii pentru a crește volumul vânzărilor și a reduce costurile prin intermediul îmbunătățirii performanței activității de distribuție. Țelurile majore legate de volum pentru producători sunt să îmbunătățească disponibilitatea produselor, să crească proapețimea produselor, să reducă deteriorările, să faciliteze lansările de noi produse și să îmbunătățească managementul categorial. Aceste țeluri pot fi atinse printr-un management mai bun al inventarelor și transportului, reducerea timpului de răspuns, îmbunătățirea procedurilor de manipulare, o mai bună partajare a informațiilor și o înțelegere strategică mai bună. Principalele considerații privind costurile sunt reducerea inventarelor, creșterea consolidării livrărilor, reducerea deteriorărilor, îmbunătățirea acurateții facturării, facilitarea strategiilor de promovare/preț și atingerea unei implicări totale în satisfacerea comenzilor.

### Obiectivele alianțelor producător-distribuitor

	<b>Producător</b>	<b>Distribuitor</b>
Obiectivele alianțelor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea volumului vânzărilor prin:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- creșterea disponibilității;</li> <li>- creșterea prospețimii;</li> <li>- reducerea deteriorărilor;</li> <li>- facilitarea lansării noilor produse (L.N.P.)</li> </ul> </li> <li>• Reducerea costurilor prin:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- reducerea inventarelor;</li> <li>- creșterea consolidării;</li> <li>- reducerea deteriorărilor;</li> <li>- acuratețea facturării;</li> <li>- îmbunătățirea promovării/politicii de preț</li> <li>- implicarea totală în satisfacerea comenzilor</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea profitabilității prin:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- reducerea inventarelor;</li> <li>- creșterea vitezei de rotație;</li> <li>- creșterea prospețimii;</li> <li>- reducerea costului de livrare;</li> <li>- particularizarea configurării produselor;</li> <li>- creșterea valorii la consumator</li> </ul> </li> </ul>



### Rezumatul rezultatelor efective privind performanța pentru alianțele producător-distribuitor

	<b>Producător</b>	<b>Distribuitor</b>
Rezultate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accelerarea fluxului de produse și reducerea costurilor prin:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- consolidarea livrărilor;</li> <li>- programarea livrărilor la rampă;</li> <li>- livrările la termen.</li> </ul> </li> <li>• Creșterea vânzărilor prin:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- o performanță mai bună a stocului existent;</li> <li>- o coordonare îmbunătățită.</li> </ul> </li> <li>• Prognoze mai bune ale cererii prin:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- informații mai exacte și în timp real privind vânzările către retail/consumatori</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducerea congestionării rampelor;</li> <li>- Utilizarea mai bună a furnizorilor de servicii</li> <li>- Îmbunătățirea performanței livrilor la timp</li> <li>- Îmbunătățirea sincronizării</li> </ul>

### Observații și concluzii privind succesul alianțelor

În încheiere pot fi extrase cinci observații manageriale cheie care subliniază caracteristicile succesului alianțelor. Acestea sunt:

1. Succesul generează succes;
2. Procedurile operaționale formale și metodele formale de măsurare a performanței sunt critice;
3. Tehnologia informației trebuie să faciliteze o comunicare exactă și la timp;
4. Încrederea este foarte importantă;
5. Este necesară munca în echipă (win-win).

De asemenea, este important de notat că numărul potrivit de alianțe, în care o firmă este potrivit să se implice, variază în funcție de mărimea firmei, de obiectivele și cerințele acesteia privind resursele.