

CAPITOLUL

1

DEMERSUL MANAGEMENTULUI CĂTRE MANAGEMENTUL COLABORATIV

- 1. Procesul schimbării strategiei 3**
- 2. Managementul alianțelor 10**
- 3. Parteneriatul dintre producător și distribuitor 20**
- 4. Managementul colaborativ (Colaborative Management), o strategie de viitor 28**
- Bibliografie 39**

1. PROCESUL SCHIMBĂRII STRATEGIEI

Schimbarea nu se decretează, ea se înțelege, se însușește, se construiește, se pune în aplicare.

Aceasta înseamnă trecerea de la arta de a conduce la arta de a coopera.

Strategia și programele de schimbare sunt ale organizațiilor și acest savoir-faire/know-how le va aduce/asiigura dezvoltarea durabilă. Aceasta necesită implicarea oamenilor în transpunerea în realitate a schimbării. Fără această etapă, efortul schimbării va fi întâmpinat cu rezistență.

2. MANAGEMENTUL ALIANTELOR ÎN CONSUMER GOODS INDUSTRY ȘI RETAIL

Alianțele strategice sunt asocieri între mai multe întreprinderi independente care aleg să administreze un proiect sau o activitate specifică, prin coordonarea competențelor, mijloacelor și resurselor necesare în loc de a: 1. implementa proiectul sau activitatea în manieră autonomă, suportând singure riscurile și înfruntând singure concurența; 2. fuziona între ele sau de a proceda la cedarea sau achiziția de activități. Întreprinderile partenere rămânând independente, își păstrează interese și obiective proprii. Trebuie, totuși, să se pună de acord asupra unor obiective comune, mai mult sau mai puțin explicite, care sunt tocmai obiectivele pentru realizarea cărora alianțele au fost formate. Aceste obiective comune nu sunt decât obiective parțiale pentru fiecare partener și pot intra uneori în conflict cu interesele mai fundamentale ale acestora.

*Sunt trei elemente principale ale strategiilor colaborative: **formarea, controlul și procesele de învățare inter-organizaționale**. Teoriile învățării inter-organizaționale privește inițial AS ca pe un intermediar și/sau rețea prin intermediul căruia are loc schimbul de cunoștințe și abilități.*

*Această teorie a învățării inter-organizaționale subliniază faptul ca o cunoaștere „tacită”, expertiză care este foarte dificil de formulat și poate fi atinsă doar prin „a învăța făcând”. Strategiile de învățare sunt: **colaborarea** (organizații puternic receptive și puternic transparente); **competiția** (organizații puternic receptive și netransparente); **compromisul** (organizații cu un grad moderat de receptivitate și transparentă); **acomodarea** (organizații nereceptive și puternic transparente); și **evitarea** (organizații nereceptive și netransparente).*

3. PARTENERIATUL DINTRE PRODUCĂTOR ȘI DISTRIBUITOR

Parteneriatele verticale asociază întreprinderi, operând în două sectoare succesive în aceeași filieră de producție; întreprinderile partenere sunt astfel, sau în orice caz ar putea fi, furnizor sau client una pentru cealaltă.

Parteneriatul de concepție este o veritabilă colaborare strategică. Acest tip de relație se bazează pe un business real partajat și pe o dependență reciprocă: performanța furnizorului depinde de comportamentul clientului și performanța clientului depinde de comportamentul furnizorului. În această situație, partenerii cooperează pentru a spori împreună beneficiile și avantajele concurențiale.

4. MANAGEMENTUL COLABORATIV - O STRATEGIE DE VIITOR

Colaborarea are loc atunci când oamenii din organizații diferite (sau unități dintr-o organizație) produc ceva împreună prin efort, resurse și procese decizionale comune și partajează responsabilitatea produsului sau serviciului final.

Faza 1 – difuzarea relațiilor tranzacționale; această fază se focalizează pe obținerea eficienței costurilor, când întreprinderile de bunuri de consum intră în contracte pe termen scurt cuprinzând acorduri tranzacționale.

Faza 2 – relații – parteneriate colaborative; această fază este caracterizată de coexistența de relații tranzacționale și colaborative care se focalizează pe îmbunătățirea în continuare a productivității și utilizarea capabilităților extinse în cunoaștere, active și resurse.

Faza 3: colaborarea transformațională versus alte modele de afaceri; aceste relații colaborative transformaționale se bazează pe experiența și modelele de afaceri consacrate – de la relațiile strategice cu furnizorii și clienții la investiții strategice și trans-acționariat. Totuși, principiile fundamentale se schimbă. Un parteneriat poate porni ca o relație tranzacțională esențială și apoi să evolueze când apar obiective partajate și un țel comun, precum crearea în comun de valoare pentru consumatori și o parte crescută de portofel.

MODELUL ECR-EUROPE JAG (Jointly Agreed Growth - Creștere agreată în comun):

Ce este “nou” la JAG?

- o abordare centrată pe cumpărător, atunci când vine vorba de planificarea afacerii și negociere;
- o abordare bazată pe date ce permite cuantificarea exactă a oportunităților și selectarea obiectivelor pentru țintele de creștere;
- un plan de creștere co-generat pentru a stimula cererea prin satisfacție mărită pentru consumator și cumpărător;
- plan de afaceri pe trei ani cu revizuirii anuale.

1.3. PARTENERIATUL DINTRE PRODUCĂTOR ȘI DISTRIBUITOR

O organizație este o rețea de relații

O organizație este, în mare măsură, alcătuită din persoane și relațiile dintre acestea. Aceste relații includ atât relații orizontale și verticale în organizație, cât și pe acelea cu alții din afară, cum ar fi clienți și furnizori. Calitatea relațiilor în această rețea complexă de interconexiuni determină, în mare măsură, calitatea și eficacitatea organizației. Dacă acestea nu prezintă cooperare, sunt nesincere, furioase, nepăsătoare sau constrânse nejustificat, organizația va pierde contactul cu clienții, nu se va putea coordona intern și nu va putea răspunde la oportunități și amenințări. Relațiile de cea mai bună calitate sunt acelea de parteneriat, de sprijin reciproc și respect reciproc pentru autonomie, nu acelea în care o parte o domină pe cealaltă. De aceea, organizațiile centrate pe cunoaștere lucrează pentru a încuraja parteneriatele în locul dominării și supunerii.

Colaborarea este competența critică pentru obținerea și menținerea unei înalte performanțe în era Internetului. Nu va fi capacitatea de a concura acerb, ci capacitatea de a coopera strâns, cea care va determina succesul. De fapt, Internetul a fost creat pentru ca oamenii să colaboreze mai eficace!

În locul focalizării pe zdrobirea concurenței, liderii exemplari se focalizează pe crearea de valoare pentru clienți, inteligenței și aptitudinilor la studenți, sănătății la pacienți și mândriei la cetățeni. Performanțe excepționale nu sunt posibile decât dacă există un simț puternic al creării partajate și responsabilității partajate. Și, pe cât de paradoxal pare, leadership-ul este *esențial* pentru colaborare.

Ca majoritatea ideilor bune, conceptul de parteneriat este simplu: clienții, furnizorii și concurenții pot realiza mai mult prin cooperare în locul adversității. Această abordare de echipă urmărește creșterea încrederii prin reducerea costurilor, încurajarea inovației și îmbunătățirea calității serviciilor

Parteneriatul încurajează construirea relațiilor dintre organizații pentru a adăuga valoare și îmbunătăți competitivitatea prin partajarea informațiilor, aptitudinilor și resurselor. Poate funcționa pentru:

- organizații de orice mărime;
- relații pe termen lung;
- proiecte pe termen mai scurt în care este necesară colaborarea.

BENEFICIILE PARTENERIATULUI

Parteneriatul poate ajuta afacerile să:

- realizeze cele mai bune practici și standarde de calitate;
- reducă timpii de răspuns și să crească flexibilitatea;
- reducă stocurile și costurile de administrare și să îmbunătățească cash flow-ul;
- planifice mai eficace;
- reducă timpii morți din producție și să crească capacitatea;
- reducă timpul la piață;
- devină mai inovative.

În timp ce beneficiile potențiale sunt semnificative, un parteneriat eficace este despre construirea uneori a unor relații și procese complexe. Afacerile care adoptă acest demers spun că necesită investiții de timp și efort pentru a obține beneficii.

Cele 8 stadii în evaluarea și construirea parteneriatelor: (Segil, L.; 2003)

1. *Conștientizarea* - înțelegerea la toate nivelurile afacerii a potențialului, obiectivelor și oportunităților parteneriatului;

Sunt două aspecte ale acestui stadiu: conștientizare internă și externă.

O relație de parteneriat oferă oportunități de extindere a afacerii și oferă noi produse și servicii clienților.

Conștientizarea internă

Un parteneriat de succes trebuie să fie bazat pe stabilirea de țeluri realiste și tangibile clar definite și care satisfac obiectivele organizației. Pentru a funcționa, afacerile trebuie să discute parteneriatele cu toți cei vizați pentru a-i educa despre provocări și beneficii și a depăși opoziția internă.

Conștientizarea externă

Pentru a exploata potențialul parteneriatului, este crucial ca afacerea să aprecieze factorii și presiunile pieței. Un factor major aici este vederea din perspectiva clienților. Trebuie considerat nu doar ce poate fi realizat cu partenerii, ci și care sunt nevoile clienților și cum le poate satisface parteneriatul.

2. *Cunoașterea* – benchmarkingul altor demersuri de parteneriat pentru a furniza informații valoroase, cu alte cuvinte întrebați „Ce funcționează pentru alții?”. Acest stadiu, ca și atâtea bune practici ale afacerii, se bazează pe benchmarking.

Parteneriatul poate fi nou în sector, dar produce deja rezultate într-o mare varietate de sectoare incluzând construcții, apărare și sănătate. Benchmarkingul altor industrii poate arăta demersuri ale parteneriatului care pot, cu unele modificări, să se aplice afacerii respective.

Dacă partenering este nou, atunci orice provocări pentru practicile curente de management al relațiilor de afaceri trebuie să fie echilibrate cu impacturile potențiale. Cruciale aici sunt aptitudini precum managementul relațiilor, vitale pentru conducerea unui parteneriat de succes. Din nou, benchmarkingul poate ajuta să se compare baza curentă de aptitudini față de organizații care fac deja partenering cu succes.

3. *Evaluarea internă* – identificarea oportunităților și obținerea suportului la toate nivelurile.

Stiluri comerciale tradiționale și uneori conflictuale pot adesea crea bariere neintenționate afacerilor în integrare.

Aceasta înseamnă că, dacă organizațiile vor să obțină cât mai mult din parteneriat, atitudinile lor trebuie să se schimbe.

Trebuie să se înceapă de la cel mai înalt nivel – sprijinul constructiv de la managementul superior este vital dacă se dorește integrarea parteneriatului în strategia generală de afaceri.

La nivel practic, trebuie analizată organizația pentru a identifica orice obstacole pentru parteneriat. În multe cazuri procesul de integrare internă poate fi chiar mai provocator decât deschiderea către relații externe.

Evaluarea internă trebuie să evalueze și aptitudinile și experiența afacerii și să identifice unde va fi necesar training adițional.

4. *Selectarea partenerilor* – ca și un demers practic de afaceri, căutarea partenerilor cu valori și practici de lucru complementare.

Cel mai natural loc de a porni cu parteneriatele sunt clienții și furnizorii la care sunt deja relații de lucru de mult timp.

Deoarece parteneriatele necesită un nou mod de lucru, o relație existentă nu garantează succesul.

Mai întâi, este important, la selectarea partenerilor potențiali, evaluarea performanței și atitudinilor față de colaborare. Dacă nu se fac acestea, se poate deteriora o relație existentă valoroasă cu un client sau furnizor.

Apoi, deoarece un aranjament de parteneriat se întinde dincolo de barierele contractuale normale, reputația și performanța unui partener potențial se poate amesteca cu cea a organizației analizate. Aceasta înseamnă că trebuie considerate aspecte precum marca, sustenabilitatea și răspunderea socială corporativă.

În sfârșit, parteneriatul va trebui să evolueze cu schimbarea condițiilor pieței. Partenerii trebuie să inoveze și să aibă un demers care promovează gândirea creativă pentru ca parteneriatul să reușească pe termen lung.

5. Lucrul împreună – agrearea obiectivelor de creare a unui aranjament eficace de parteneriat. Partenerii trebuie să aibă o înțelegere clară a ce pot aștepta de la ceilalți și o angajare reală în lucrul colaborativ.

Aceasta este cheia. Parteneriatul eficace este despre managementul relațiilor – la toate nivelurile organizației.

Relațiile de durată trebuie să furnizeze valoare tuturor participanților pe o bază agreată și echitabilă. Aceasta cere ca fiecare acord să:

- recunoască contribuția și valoarea generată de fiecare partener;
- stabilească că fiecare parte înțelege că acordul de parteneriat este așteptat să dea rezultate;
- stabilească așteptări realiste pentru a se asigura că eforturile sunt focalizate pe succes măsurabil.

Acest set agreat de obiective trebuie translatat într-un mediu de lucru care stimulează munca în echipă și construiește încredere.

La nivel organizațional și individual, „câștigurile rapide” pot ajuta la un start bun al parteneriatului și asigură că toate părțile acceptă schimbările.

6. Crearea valorii – agrearea a ce înseamnă „valoare” pentru parteneri, trecând dincolo de demersul tradițional al cumpărătorilor care caută cel mai mic cost și al vânzătorilor, oferind cel mai puțin pentru cel mai mult.

Avantajul parteneriatului este în exploatarea cunoașterii comune a afacerii.

Perspectivă diferite pot ajuta cu privire la operații și identificarea locului unde un proces colaborativ poate îmbunătăți competitivitatea.

Înainte de a începe, trebuie decis împreună cu partenerul prospectiv ce reprezintă valoarea în termenii ambilor. Poate fi:

- îmbunătățirea costurilor;
- îmbunătățirea produselor/serviciilor;
- dezvoltarea produselor/serviciilor–deși aceasta poate cere timp pentru a evolua;
- timp redus la piață;
- comunicare și planificare mai bune;
- procese și eficiență îmbunătățite;
- utilizare optimă a oamenilor și resurselor.

7. Rămânerea împreună – echilibrarea puterii în orice relație se schimbă în timp; ceea ce înseamnă că succesul pe termen lung depinde de comunicarea și încrederea strânsă.

Cu cât este mai mare încrederea într-o relație de afaceri, cu atât mai eficace va fi relativ la costuri.

Pentru a ajuta dezvoltarea acestei încrederi, sunt câțiva indicatori cheie care vor ajuta un parteneriat de succes:

- Comunicarea – deoarece organizațiile din parteneriat pot opera pe o zonă geografică largă, construirea de echipe eficace de planificare și management vor necesita workshopuri regulate și întâlniri față în față;
- Indicatori cheie de performanță (Key Performance Indicators) – stabilirea de KPI clari care reflectă obiectivele agreate ajută la măsurarea performanței și furnizarea de avertismente din timp despre probleme potențiale;
- Proceduri – este nerealist să se presupună că nu vor fi probleme cu partenerul. Spune mai mult despre tăria relației modul de rezolvare a acestora. Stabilirea de procese de rezolvare agreate și eficace este esențială pentru asigurarea că relația prosperă.

8. *Strategia de ieșire* – focalizarea pe cum și când parteneriatul va lua sfârșit și cum se va dezvolta afacerea după aceea.

Orice relație de afaceri se schimbă în timp și parteneriatul nu este diferit.

Influențele pieței sau schimbarea organizațională pot afecta viabilitatea structurii sau valoarea livrată. Stabilirea unei strategii agreeate de ieșire în stadiile inițiale ale parteneriatului asigură că sunt adresate implicațiile cheie ale unei eventuale despărțiri.

Deoarece parteneriatele de succes necesită partajare, semnificativă a informațiilor, preocuparea majoră a tuturor partenerilor cu strategia de ieșire este probabil să protejeze proprietatea intelectuală și confidențialitatea comercială a lor.

Când parteneriatele se apropie de final, este important să se asigure că toate obligațiile sunt clar înțelese. Pe lângă implicațiile legale, planificarea unei despărțiri amiabile este valoroasă deoarece prezervă unul din cele mai importante rezultate ale aranjamentului de parteneriat – încrederea. Astfel, un parteneriat poate, deși terminat, să continue să fie benefic tuturor partenerilor.

PARTENERIATELE ÎNTRE FIRME NONCONCURENTE

Parteneriatele între firme nonconcurrente asociază, prin definiție, întreprinderi aparținând unor sectoare de activitate diferite. Acest tip de alianțe apare ca un mijloc pentru întreprinderile vizate de a-și extinde activitățile în domenii noi pentru ele, care corespund tocmai activității partenerului. În consecință, aceste alianțe sunt o modalitate, între altele, pentru întreprinderi de a se angaja în *trasee de dezvoltare* spre noi activități.

Parteneriatele verticale asociază întreprinderi, operând în două sectoare succesive în aceeași filieră de producție; întreprinderile partenere sunt, astfel, sau în orice caz ar putea fi, furnizor sau client una pentru cealaltă.

Parteneriatele verticale sunt, în acest mod, o alternativă la tranzacțiile simple între furnizori și clienți și la o integrare verticală completă. Constituie o formă de integrare verticală parțială pentru că întreprinderea nu se bazează în întregime pe furnizori (sau clienți) externi, departajați de piață, pentru a se aproviziona, dar nici nu tinde să devină un producător și, astfel, un concurent, autonom în sectorul de activitate al furnizorilor săi.

Problema strategică esențială pe care o pun aceste parteneriate verticale este aceea a raportului de forțe existent între parteneri, unul aparținând sectorului din amonte, iar celălalt celui din aval și, mai ales, aceea a evoluției în timp a acestui raport de forțe.

Se vorbește de integrare verticală atunci când, în aceeași întreprindere, sunt reunite două activități în care output-ul primei este input pentru cea de a doua.

Parteneriatul de concepție este o veritabilă colaborare strategică. Acest tip de relație se bazează pe un business real partajat și pe o dependență reciprocă: performanța furnizorului depinde de comportamentul clientului și performanța clientului depinde de comportamentul furnizorului. În această situație, partenerii cooperează pentru a spori împreună beneficiile și avantajele concurențiale.

PARTENERIATUL – FILOZOFIA AFACERILOR PE LANȚUL DE DISTRIBUȚIE/ APROVIZIONARE

Optimizarea tuturor activităților și proceselor pe lanț este soluția comună de a aduce satisfacție cumpărătorului/consumatorului și de a genera o fidelitate a acestora. Predictibilitatea afacerilor, dezvoltarea durabilă a organizațiilor se face luând în seamă toate cerințele consumatorului final în relație comparativă (mai bine, mai ieftin și la timp) cu concurenții. Mai puțin importante sunt performanța maximă a competențelor interne ale organizației. Fiecare actor pe lanț are un loc important în parteneriat, care este bazat pe încredere și interes mutual, o relație de la egal la egal (indiferent de mărimea unuia din ei) și partajarea rezultatelor ca rezultat al muncii împreună. Actorii unei relații logistice tip lanț de aprovizionare/distribuție trebuie să înțeleagă că aceasta este soluția care le rezolvă problemele în mod strategic, durabil.

Altădată, când cererea produselor de marcă sau de mare noutate inovațională și la modă era puternică, când producătorii dominau prin noile produse, ei alocu o parte din producție distribuitorilor ca să-și aleagă pentru lansare. Poziționarea acestora și prezentarea dădeu avantajul cel mai mare aceluia care aveau mărcile cele mai prestigioase. Odată cu modificarea puterii distribuitorilor, s-au generat mari rețele de suprafețe comerciale prin care produc nu numai acte comerciale simple de vânzare, ci și momente de petrecere a timpului liber (store entertainment) combinat cu o incomensurabilă capacitate de a satisface o nevoie, oricât de sofisticată ar fi prin asortimentul enorm. Se acordă o mare atenție utilizării spațiului la raft (prin planoprogramare) și a liniarelor (prin micromarketing și merchandising), astfel că se produce o circulație foarte rapidă a produselor pe lanțul logistic, satisfăcând preferințele clienților.

Astăzi, în loc de a continua să „împingă” marfa (noi mărci create), producătorii ascultă din ce în ce mai mult la ce transmit distribuitorii și mai ales detaliștii care „trag” produsele pe care le solicită clientul (care dispar sau tind să dispară de pe raft).

Acum există o altă tendință: de la „a trage marfa” la o altă perspectivă la „a lucra împreună”. Aceasta face ca *toți actorii să se ocupe de reducerea costurilor, să-și partajeze valoarea adăugată, dar nu din perspectiva câștigător – învins (win - lose), ci din perspectiva câștig – câștig – câștig (win – win – win) pentru producător, distribuitor și consumator, care generează tuturor avantaje imediate, dezvoltare strategică și un motor sinergic care impune permanenta reinginerie a proceselor.*

Apropierea între vechii adversari îi obligă să facă o analiză critică a funcționării lanțului lor logistic și a procedurilor tradiționale care trebuie restructurate pe principiul celor trei vectori: calitate, cost, timp. Scopul lor comun este de a-și întări poziția față de clientul/cumpărătorul/consumatorul final pentru ca, pentru o piață/segment de cerere/nevoie care sunt efective sau potențiale, să ofere cât mai multe caracteristici funcționale și mai ales emoționale la un preț/cost mai scăzut, cu mai multe servicii pe durata de viață și dacă se poate instantaneu (click - click) când apare cererea consumatorului modern.

Partenerii trebuie să analizeze foarte atent nu numai propriul lor lanț logistic, ci și în comparație cu lanțurile concurente. Ne gândim la producătorii care închiriază o suprafață dintr-un raft (fie el de băcănie, de mezeluri sau lactate), chiar dacă nu încep să genereze alianțe cu marii distribuitori pentru a rezista în timp la traficul consumatorilor, *trebuie să genereze alianțe în amonte.*

Dezvoltarea continuă a unor noi produse și managementul activităților promoționale este favorizată de o piață unde marjele comerciale sunt foarte scăzute și acoperă la limită costurile corespunzătoare, nelăsând decât o rată netă foarte mică care ar putea sprijini inovarea, deci reluarea ciclică a dezvoltării, creșterii durabile. O soluție este cercetarea permanentă a evoluției comportamentelor de cumpărare ale cumpărătorilor. Alinierea ofertei la evoluția așteptărilor este deja mai mult o problemă de artă managerială, decât de știința planificării reaprovizionării.

Într-un lanț logistic, elementul care împuternicește relația dintre membrii rețelei este parteneriatul. Ceea ce nu lasă să se dezvolte este raportul de forță, care determină un actor de pe lanț să impună celuilalt regulile. Efectul pe termen îndelungat este că slăbește oferta de produse și servicii, iar canalul respectiv începe să se stingă.

O rețea performantă capitalizează un element fundamental – încrederea – un concept esențial în parteneriat de care beneficiază toți actorii. Acest element este important în însăși definirea parteneriatului.

Parteneriatul este o asocieră a părților care lucrează în interesul lor comun. Specificarea țintei comune este de mare importanță, ceea ce înseamnă că organizațiile își coordonează împreună o țintă comună din care vor beneficia partajat ambele. Partajarea se face, desigur, după anumite reguli care se proiectează să reziste pe durata îndelungată (este tipică regula pentru produsele alimentare de 55/45, adică producătorul partajează 55% din valoarea nou creată, iar distribuitorul partajează 45%).

Parteneriatul implică, deci, partajarea resurselor/competențelor și a beneficiilor/ rezultatelor de către cele două părți în cauză.

Avantajul lucrului în alianțe axat pe parteneriat de întreprindere este dat de obținerea și conservarea unui avantaj competitiv asupra altor întreprinderi similare, dar concurente ale celor două organizații.

În acest caz, cele două organizații, care se leagă într-un parteneriat, sunt de acord să cedeze o parte din independența lor sau din poziția lor de forță. Un furnizor (producător), care altădată avea filozofia de-a impune grosistului sau detailistului regulile într-un contract, lucrează mai mult pentru clienți finali în a-i satisface mai bine și mai fiabil în comparație cu un alt furnizor.

Până în anii '80, fabricanții și detailiștii conduceau activitățile lor de o manieră izolată, fără nicio legătură cu verigile din amonte (up stream) ale lanțului logistic.

Diferitele organizații din lanț atrăgeau avantajele după nivelul de putere pe care îl exercitau pe acea perioadă. Desigur, aceste avantaje nu puteau să fie pe termen îndelungat.

Reușite ale parteneriatului

Anii '90 au fost anii schimbării în mentalitatea colaborării pe termen îndelungat pe piețele finale, ale consumatorului final.

Instrumentele de bază dezvoltate după această perioadă au sprijinit demersul parteneriatului dintre întreprinderile producătoare de bunuri de consum (și chiar de capital) și distribuitorii grosiști sau detailiști. Sistemele moderne de schimb de date (EDI) au revoluționat parteneriatul, făcându-l accesibil on-line. Lectorii de coduri cu bare au promis o mai bună precizie în informație și mai ales în reprovizionarea produselor. Erorile detectate sunt eliminate pe măsură ce produsele sunt direcționate de la o organizație la alta. Scanările electronice determină parcursul produsului de la locul de fabricație până la punctul de vânzare, iar informațiile sunt difuzate pe tot ansamblul rețelei logistice. Unitățile de depozitare, de distribuție și de transport utilizează informații extrem de fiabile pentru a exploata cele mai bune practici (sisteme de soft și management) devenite elemente concurențiale.

Măsurile de performanță sunt axate, mai întâi, pe serviciile clientului spre satisfacția și încântarea lui și, prin aceasta, mai apoi spre rentabilitatea business-ului. Rentabilitatea se obține prin multiplicarea clienților, satisfacerea lor până la încântare și, nu în ultimul rând, prin reducerea cheltuielilor.

BENETON, fabricant italian de prêt-à-porter, a fost pionier în acest sens. Prin sistemul său de transmitere a datelor de pe piețele americane, din magazine în relațiile directe cu clienții, a reușit să comande în Italia, la locul de fabricație, și să transmită produse în culori personalizate în 24 h, maxim 48 de ore de la locul de vânzare.

Un parteneriat care se angajează de către conducerile celor două organizații este desfășurat/aliniat mai apoi la nivele inferioare, astfel că se ajunge până la nivelul atelierelor.

Furnizorul de piese Dana Corporation și Ford Motor Company au dezvoltat în anii '93 unul din cele mai importante sisteme de reprovizionare pe principiul parteneriatului. De cinci ori pe zi, salariații de la Dana consultau un menu/o lista cu piese pe care le trimiteau regulat la Ford, la o uzină de montaj. Ei puteau consulta nevoia de piese, lipsa de piese, stocul disponibil, consumul pe zi de piese și toate puteau fi comparate cu istoricul din baza lor de date. Aceasta era etapa când parteneriatul era condus de vânzător (VMI).

Schimbul electronic de date cu dublă intrare ajută să se facă comanda on-line, reprovizionarea să fie imediată sau predictibilă și, foarte important, dispăre consumul de hârtie și de manoperă, de calificare superioară cu tot felul de avize ale șefilor.

Un parteneriat foarte puternic este exemplificat între Procter & Gamble și Wal-Mart cu scopul de a realiza o reprovizionare eficace în magazine și cu un cost scăzut. Acesta este noul parteneriat în care distribuitorul-retailerul conduce inventarul (CMI)

Ele se bazează pe informațiile care rezultă din punctele de vânzare, care declanșează comenzi în amonte și livrare la magazin și refacerea asortimentului în mod automat (CAO).

Analiza valorilor „ascunse” pe rețea

În optimizarea parteneriatului un lanț logistic este obligatoriu a se identifica unde se găsesc valori sub formă de stocuri supranormative, de siguranță sau ce verigi și locuri sunt inutile pentru depozitare și transport neoptimizat. Uneori, distribuitorii măresc stocurile de 3 – 5 ori pentru că nu au încredere în capacitatea furnizorilor de-a reaprovisiona un out – of – stock predictibil. Chiar și furnizorii își creează stocuri de siguranță de 2 – 3 ori pentru a nu fi surprinși de vânzări în aval sau ca o comandă să nu dispună flexibil de intrări cu reactivitatea cerută sau alte locuri înguste.

Dacă membrii unui lanț logistic ar analiza consumul real, ei ar descoperi cel mai adesea posibilități de ameliorare majore în multe locuri la prima vedere invizibile.

Optimizarea funcțională organizațională necesită stocuri mari iar managementul colaborativ conduce la optimizarea lanțului de distribuție.

Figura 1.4.a Managementul stocurilor înainte de colaborare

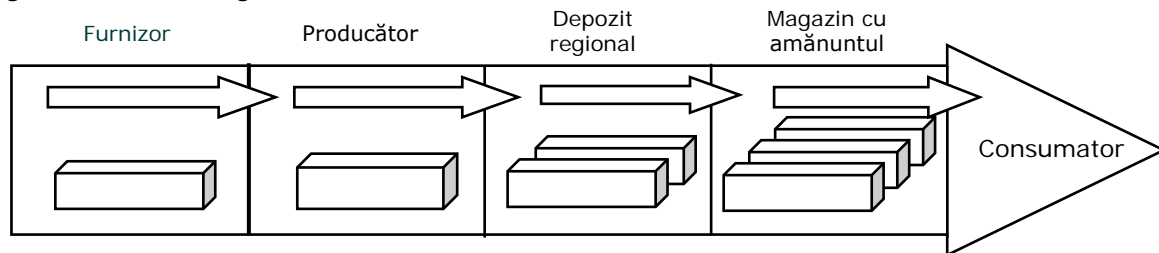
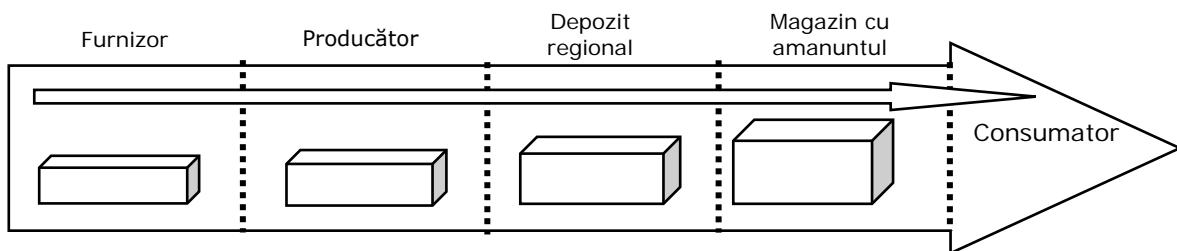


Figura 1.4.b Managementul stocurilor după colaborare



Alianțele interne

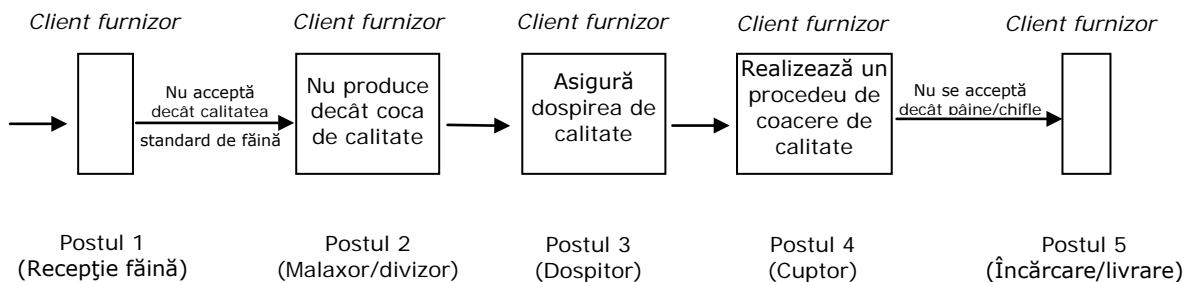
În demersul de optimizare, pe principiul parteneriatului, o întreprindere trebuie să înceapă mai întâi să formeze alianțe interne. Este bine știut că există bariere între diferite activități ale unui proces de fabricație. Principiul japonez kaizen, „procesul următor este client”, ne obligă să descompunem în cadrul întreprinderii procesele care disting în organizații și care, de cele mai multe ori, creează adevărate „caste” între colective cu rivalitățile specifice. Managementul de înaltă finețe, pe care-l generează managementul calității pe flux, impune o legătură directă între responsabilitatea individuală și calitatea așteptată de către clientul/consumatorul final creând/simulând că salariatul și/sau procesul următor este client „intern”. Se poate vedea mai jos cum este descompus un proces iterativ intern dintr-un lanț logistic al pâinii/grâului până la chiflă (Figura 1.5.).

Producția la cea mai „justă” eficacitate și eficiență se realizează numai satisfăcând clientul final printr-o fiabilitate sporită cu furnizorii. Procesul de fidelizare se înlanțuiește.

Cooperarea transversală trebuie să devină cuvântul de ordine într-o viziune strategică de lungă durată a întregii organizații. Rezolvarea problemelor (necazurilor) se face în echipă prin atragerea celor mai bune resurse umane, prin crearea unui nivel de cooperare internă, focalizat pe îmbunătățirea continuă în toate structurile.

Procesul de ameliorare continuă internă se face prin cartografierea tuturor activităților ce se disting în procesele interne ale organizației.

Figura 1.5. Principiul clientului intern la o fabrică de pâine



Este recunoscut că, în circa 40% din cazuri, managerii de top apelează la reingineria afacerii pentru a putea determina indirect clienții interni să-și mărească performanțele. În acest caz, desigur, perioada de schimbare este mai mare, dar procesele și activitățile sunt mai mult și mai eficient restructurate și, dacă schimbarea culturii organizaționale este bine condusă, rezultatele sunt mai spectaculoase.

Un element important al schimbărilor interne și, desigur, al celor externe, este acela al măsurării rezultatelor care trebuie să fie în toate activitățile.

PARTENERIATUL CU FURNIZORII

După ce parteneriatul extern a fost pus la punct de o manieră eficientă și eficace, se poate trece la generarea unor parteneriate pe lanț – în amonte – cu furnizorii. Furnizorii sunt un excelent exemplu de colaborare și de identificare a unor instrumente manageriale și de tehnologia informației și a comunicațiilor care trebuie folosite, dar care pot aduce și rezultate remarcabile.

La acest demers nu este bine să începe cu toți furnizorii pentru că sigur se poate ajunge la haos. Se începe cu cei mai importanți, cu cei strategici, iar pe un orizont predictibil trebuie aleși după principiul 20 / 80 (principiul Pareto).

Rezultatele care se ameliorează pe lanțul logistic

- Reducerea stocurilor cu 40 – 60%, datorită sistemului de comunicare și livrare exact la timp care permite reducerea la minimum a stocurilor de siguranță;
- Creșterea rotației stocurilor de la 5 sau 7% până la 25 sau 30%, datorită creșterii cererii produselor populare ca și reducerii stocurilor și rupturilor de stoc;
- Ameliorarea timpilor ciclului cu 50 – 60% printr-o cartografiere amănunțită și fidelă a îmbunătățirii proceselor și analiza logigramei, pornind de la inovarea și dezvoltarea produselor până în piață, *factorul determinant fiind eliminarea lucrurilor care nu generează valoare.*

1.4. MANAGEMENTUL COLABORATIV, O STRATEGIE DE VIITOR

Colaborarea se referă la *co-muncă*, la *efort și responsabilitate reunite*. Colaborarea are loc atunci când oamenii din organizații diferite (sau unități dintr-o organizație) produc ceva împreună prin efort, resurse și procese decizionale comune și partajează responsabilitatea produsului sau serviciului final.

EVOLUȚIA COLABORĂRII PENTRU ÎNTĂRIREA CREĂRII VALORII ȘI CREȘTERE PROFITABILĂ (Demersul IGD)

Întreprinderile de bunuri de consum performante au trecut, în general, prin trei faze fundamentale ale dezvoltării prin colaborare și, cu fiecare fază, există potențial nou în termeni de creare a valorii și creștere a profitabilității. (*Thomson, Jennifer & Co., 2006*)

Faza 1 – Difuzarea relațiilor tranzacționale

Această fază se focalizează pe obținerea eficienței costurilor, când întreprinderile de bunuri de consum intră în contracte pe termen scurt, cuprinzând acorduri tranzacționale. Focalizarea este pe reducerea costurilor și îmbunătățirea eficienței.

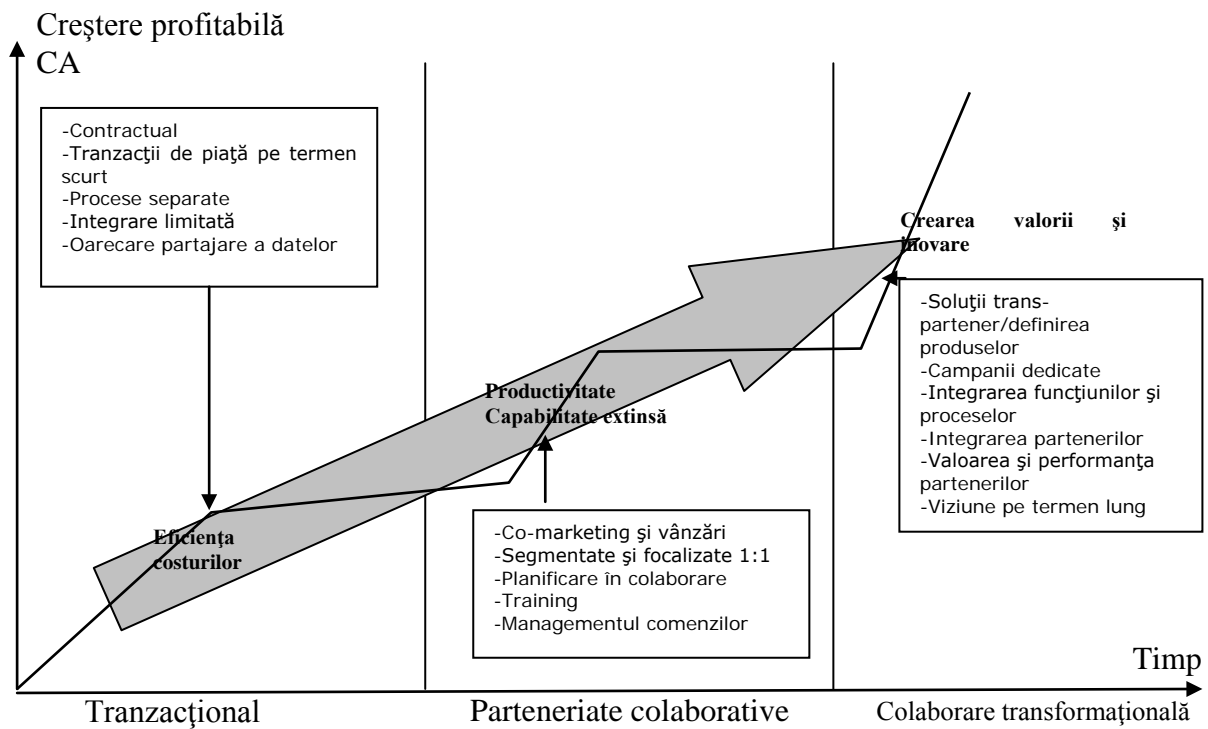
În această fază, procesele de afaceri sunt separate, este o integrare limitată între firmele implicate și doar o oarecare partajare a datelor este necesară. Trendul crescând de externalizare a funcțiilor afacerii, cum ar fi IT, producție și depozitare permite companiilor să se focalizeze mai mult asupra afacerii lor centrale, să obțină beneficii din costuri și să transforme costurile fixe în costuri variabile pentru un mai mare control și flexibilitate a structurii financiare. În faza tranzacțională este o oportunitate limitată pentru crearea de valoare dincolo de preț și cu marjele de profit în declin, atingerea creșterii profitabile fiind dificilă. Aceasta conduce organizațiile dincolo de relațiile tranzacționale, pentru a dezvolta relații colaborative pentru câștig reciproc, productivitate și capabilități extinse.

Faza 2 – Relații – parteneriate colaborative

Această fază este caracterizată de coexistența de relații tranzacționale și colaborative care se focalizează pe îmbunătățirea în continuare a productivității și utilizarea capabilităților extinse în cunoaștere, active și resurse. Relațiile evoluând în această fază se focalizează pe activități promoționale comune, co-marketing și inițiative de vânzare. Aici putem începe să identificăm furnizorii și clienții ca parteneri strategici.

Istoric, întreprinderile de bunuri de consum cu mărci puternice au putut aplica prețuri premium pentru a face produsele cu valoare mare cerute de consumatori chiar mai atractive. Totuși, întreprinderile trebuie să recunoască faptul conform căruia consumatorii întotdeauna cer mai mult pentru mai puțin și că astfel trebuie să se focalizeze pe diferențierea produselor și adăugarea de valoare aplicând prețuri justificate. Aceasta nu se poate obține decât dacă întreprinderile investesc continuu în obținerea de informații privind consumatorii, maximizarea veniturilor din vânzări și menținerea unei marje constante pentru a obține o creștere susținută.

Figura 1.6. Creșterea profitabilă prin colaborare



Sursa: Thomson, Jenniffer & Co., 2006

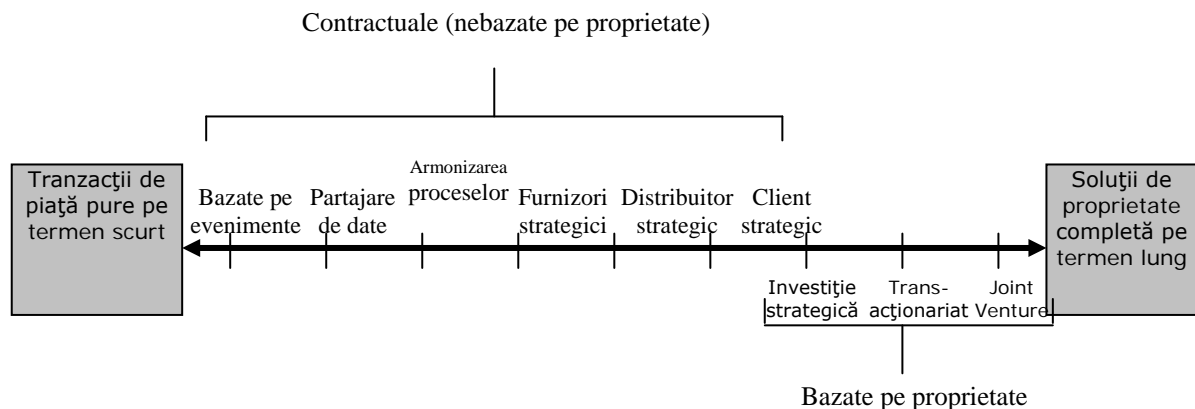
Categorizarea colaborării în lanțul valorii bunurilor de consum

Pentru întreprinderile de bunuri de consum, satisfacerea cerințelor „noi gândiri mondiale”, inerentă în industrie astăzi, necesită formarea de relații colaborative care permit companiilor să crească cu costuri reduse furnizând totodată o creare susținută de valoare pentru consumatori. Relațiile din lanțul valorii care au evoluat în timp sunt de regulă fie bazate predominant pe tranzacții de piață pe termen scurt, fie s-au dezvoltat în soluții de proprietate pe termen lung.

Faza 3: Colaborarea transformățională versus alte modele de afaceri

Figura 1.7. arată relații caracterizate ca relații contractuale nebazate pe proprietate – cum ar fi cele bazate pe evenimente (managementul promovării vânzărilor sau lansării noilor produse), partajare de date și armonizarea proceselor.

Figura 1.7. Categorizarea parteneriatelor în lanțul valorii bunurilor de consum



Sursa: Thomson, Jenniffer & Co., 2006

Descreșterea costurilor tranzacțiilor a determinat în rândul întreprinderilor de bunuri de consum din lanțul valorii externalizarea tot mai multor activități ne-esențiale. Conceptul externalizării tradiționale este o solicitare de propuneri, urmată de negocieri contractuale formale. De regulă, reducerea costurilor poate fi un factor cheie pentru acest tip de tranzacții. Externalizarea poate viza atingerea „valorii tranzacționale pure” – însemnând că un contract este scos la licitație pentru a găsi o companie care va prelua procesul de afaceri la un cost mai scăzut. Totuși, externalizarea tradițională are anumite limitări, incluzând:

- focalizare pe reducerea costurilor poate limita artificial beneficiile – aceste relații sunt, de regulă, caracterizate de adversitate și centrate pe negociere și eficiența costurilor;

- Fluxul de informații nu este bidirecțional, ci limitat la un flux într-un singur sens, de la furnizor la client. Schimbul de informații se produce doar la nevoie și, de vreme ce parametrii schimbului de informații sunt conform termenilor contractului, acesta minimizează flexibilitatea odată cu schimbarea condițiilor de afaceri;

- Este creată o cultură în care există reticență la partajarea informațiilor, cunoștințelor și experienței. Aceasta este o gândire foarte limitată dincolo de limitele organizației și un sprijin slab al managementului superior, limitând astfel valoare care poate fi câștigată din relație. Structura relației tinde să fie ierarhică, limitată de termenii contractului, astfel furnizorii având un impact nesemnificativ asupra afacerii în ansamblu; echipa de management a clienților este focalizată pe reducerea costurilor versus creșterea afacerii; și timpul și atenția managementului sunt abătute de la urmărirea de noi oportunități de afaceri;

- Ciclurile de planificare pot fi mai dificil de administrat din cauza unor țeluri de afaceri conflictuale sau nealiniate și este de regulă o abordare incrementală a planificării. Oportunitățile pentru furnizorii din afara sferei de cuprindere a acordului vor fi slabe și firma client cel mai probabil va scăpa din vedere posibilitățile de exploatare a capitalului de cunoștințe al furnizorilor, pierzând noi idei și oportunități de afaceri. Colaborarea dintre două companii, în aceste cazuri, are loc doar la nivel operațional și nu devine niciodată strategică.

Deși aduc anumite avantaje legate de costuri, aceste tipuri de relații nu oferă suficientă flexibilitate pentru mediul competitiv de astăzi. Într-un efort de a transforma relațiile bazate pe adversitate în unele bazate pe colaborare, pe partajarea cunoștințelor, asistență reciprocă și creșterea afacerii, întreprinderile de bunuri de consum se focalizează tot mai mult pe identificarea și crearea unor relații strategice cu furnizorii, distribuitorii și clienții. Astfel de relații tind să se bazeze pe un număr mai mic de parteneri cheie care beneficiază de contracte pe termen mai lung.

Cu toate acestea, există limitări ale acestor tipuri de relații:

- Puterea de negociere a partenerilor cheie poate fi dificil de administrat, iar prețul și costurile pot încă să formeze baza negocierilor;

- În anumite cazuri, aceste relații sunt încă văzute ca individualiste și oportuniste. În aceste situații, nu se obțin beneficiile depline al partajării informației, nici nu furnizează o situație echitabilă de tip win-win pentru toate părțile implicate. Figura 1.8. arată, de asemenea, relații industriale care sunt bazate pe proprietate – acestea pot lua forma investițiilor strategice, trans-acționariatului sau joint-venture, deși pot exista și aici multe aspecte care trebuie depășite;

- Organizațiile participante se pot găsi prinse în aspecte structurale și de politică în loc de a se focaliza pe țelurile cheie ale parteneriatului. Devierea de la țelul inițial este comună;

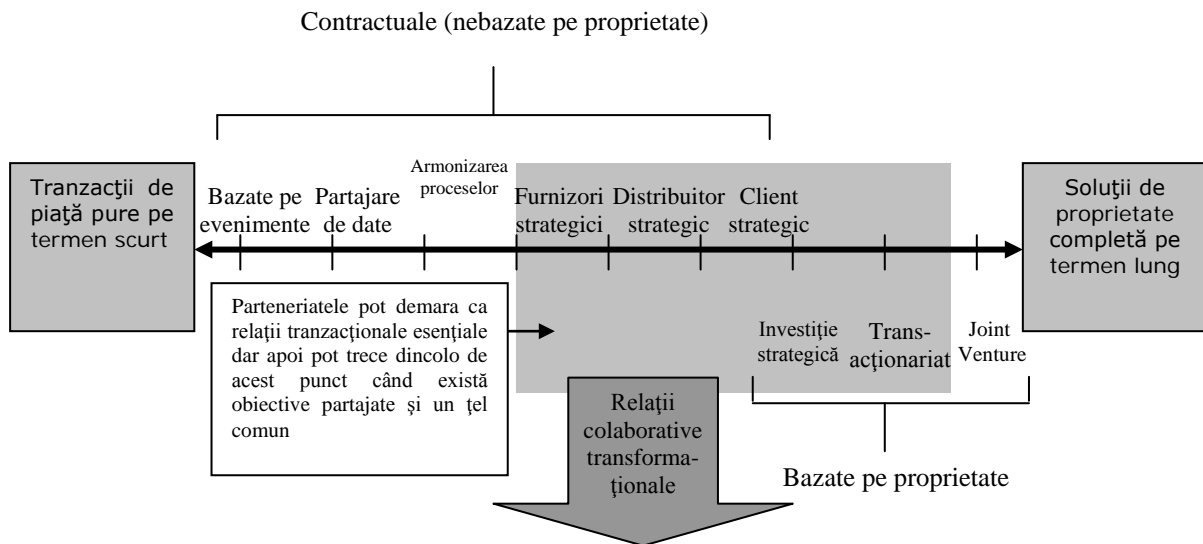
- Companiile pot descoperi că trebuie să evalueze valoarea externă față de validitatea entității. Întreprinderile de bunuri de consum avansate au recunoscut limitările inerente în acordurile de parteneriat tipice de astăzi și caută să stabilească noi tipuri de relații, care permit beneficiile și valoarea rezultate din colaborare. Cu zece ani în urmă, acordurile de colaborare erau bazate pe cumpărare și vânzare și relațiile erau foarte tranzacționale. Cu toate acestea, relațiile transformaționale (și cele bazate pe proprietate) au tins să limiteze creșterea și să reducă sfera de cuprindere a acordurilor;

Acum, companiile se focalizează pe crearea de relații colaborative transformaționale inovative pentru a obține creștere și profitabilitate pe termen lung pentru toate părțile implicate. Aceste parteneriate colaborative sunt bazate pe următoarele idealuri:

- proces decizional colaborativ și generarea de noi idei;
- schimbul bidirecțional de date, cunoștințe și experiență;
- angajare în partajarea capitalului de cunoștințe și extinderea gândirii dincolo de limitele organizaționale pentru a realiza un scenariu win-win, care oferă mai multă creere de valoare decât partenerii pot obține independent;
- crearea de *planuri strategice pe termen lung (colaborarea se mută de la nivel operațional la nivel strategic)*. Nevoie a de a trece de la fructul ușor accesibil al „avantajului prin preț” la fructul mai înalt și mai valoros al „valorii pentru consumator” și de a vedea afacerile combinate din perspectiva clientului.

Aceste relații colaborative transformaționale se bazează pe experiența și modelele de afaceri consacrate – de la relațiile strategice cu furnizorii și clienții la investiții strategice și trans-acționariat. Totuși, principiile fundamentale se schimbă. Un parteneriat poate porni ca o relație tranzacțională esențială și apoi să evolueze când apar obiective partajate și un țel comun, precum crearea în comun de valoare pentru consumatori și o parte crescută de portofel.

Figura 1.8. Relații colaborative transformaționale



Pentru: crearea în comun de valoare pentru clienți pentru o parte crescută de portofel

Sursa: Thomson, Jenniffer & Co., 2006

Beneficiile colaborării

Conceptul de excelență colaborativă are sensuri diferite pentru companii diferite. Dovezile empirice confirmă că sfera de cuprindere și importanța colaborării cresc. Întreprinderile de bunuri de consum, de la diferite puncte din lanțul valorii, îmbrățișează colaborarea, adesea din motive diferite, deși partajează scopul de a permite creșterea și obținerea de rezultate îmbunătățite.

În lanțul valorii bunurilor de consum pot fi identificate trei beneficii sau motivații cheie de a forma relații colaborative:

- Productivitate sporită și reducerea costurilor;
- Inovare (în produse și informațiile despre clienți);
- Creștere.

Excelența colaborativă – beneficii cheie

Tabelul 1.1. Diferitele beneficii pe lângă creșterea profitabilă care este țelul final comun pentru toate companiile participante

Beneficii cheie directe
Alocarea în comun a resurselor
Costuri reduse și management îmbunătățit al activelor
Creșterea mai rapidă cu costuri mai mici
Nevoie crescândă de a concentra timp și resurse pe afacerea și procesele cheie ale organizației
A face lucrurile mai ieftin și mai eficient decât înainte
A câștiga mai multă eficiență în administrarea și logistica lanțului de distribuție
Partajarea costurilor

Specialiștii sugerează că întreprinderile care obțin sau speră să obțină inovarea ca un beneficiu cheie din exploatarea relațiilor colaborative sunt înclinate spre producătorii de bunuri de consum. Aceasta nu înseamnă că retailerii sau organizațiile shareholding sunt în urmă în dezvoltarea de relații colaborative, dar, cu siguranță, confirmă faptul că „excelența colaborativă” are un alt sens pentru aceste organizații. Rolul colaborării și paradigma realizării excelenței colaborative se vor schimba în funcție de poziția unei companii în lanțul valorii și de rolul pe care îl facilitează.

Tabelul 1.2. Excelența colaborativă – beneficii cheie indirecte

Beneficii cheie
Agilitate; flexibilitate
Câștigarea mai multor bani de la consumatori
Înțelegerea mai bună a consumatorului și viteză mai mare de lansare pe piață pe lângă crearea de valoare suplimentară
Lărgirea ofertei de produse/servicii și a limitelor geografice ale pieței, permițând, în cele din urmă, oferirea unei experiențe îmbunătățite clienților
„Să colaborăm pentru succes pe termen lung și nu pentru câștig pe termen scurt”;
Lansare mai rapidă a produselor pe piață – permisă de înțelegerea mai bună a comportamentului clienților

EXCELENȚA COLABORATIVĂ – PRODUCTIVITATE ÎMBUNĂTĂȚITĂ ȘI CREȘTERE

Retaileri. Pentru organizațiile de retail, agenda prezentă se focalizează pe beneficiile derivate din optimizarea lanțului de aprovizionare și colaborarea pentru productivitate și îmbunătățiri operaționale. Ca organizație finală către clienți, retailerul dorește transparență și eficiență operațională în lanțul de aprovizionare pentru a genera creștere. Dacă retailerii pot optimiza ciclurile de reaprovizionare a stocurilor și obține o reducere a rupturilor de stoc prin furnizarea de feedback în timp real de date privind cumpărările clienților partenerilor din lanțul de aprovizionare, vânzările și satisfacția clienților vor crește.

Îmbunătățirea proceselor de afaceri. Aceasta presupune optimizarea activităților pentru îmbunătățirea proceselor de afaceri, astfel încât partenerii să acceseze datele accesibile.

Crearea de rețele de furnizori. Aceasta necesită crearea unei „rețele de furnizori” cu un nivel de transparență a informațiilor mai ridicat și despărțirea fluxului pentru latura cererii și latura ofertei. Un schimb mai transparent de informații în latura ofertei

înseamnă că pot lucra împreună pentru reducerea costurilor și cheltuielilor atât pentru furnizori, cât și pentru producători.

Domenii funcționale în care colaborarea are cel mai mare sens

Colaborarea pentru productivitate și excelență operațională

Se constată că obținerea îmbunătățirii productivității și reducerii costurilor este motivul predominant pentru intrarea în aranjamente de colaborare.

Deși producătorii și retailerii urmăresc îmbunătățiri în procesele lanțului, este evident că direcția inițială de colaborare este orientată spre latura ofertei. Pentru mai mulți ani, producătorii de bunuri de consum se concentrează pe capturarea de îmbunătățiri mai „facile” precum îmbunătățiri operaționale și reduceri de costuri.

În ultimii ani, rețelele colaborative de parteneri au devenit unul din cei mai importanți mijlocitori pentru lansările de noi produse. Întreprinderile de bunuri de consum s-au focalizat pe alinierea proceselor lanțului și dezvoltării produselor pentru a se asigura că așteptările de lansare pe piață și timpii ciclurilor de lansare efectivă pe piață a noilor produse sunt sincronizate. Lansările frecvente de produse aduc o proliferare rapidă a unităților de păstrare în stoc (SKU) și organizațiile trebuie să dezvolte procese formale de retragere a produselor aliniate cu procesele de primenire din lanțul de distribuție.

Cu ajutorul dezvoltărilor tehnologice, producătorii de bunuri de consum au început să extindă inițiativele colaborative pentru a include funcțiuni din avalul lanțului de distribuție concertat cu cererile retailerilor. Mulți alți producători au demarat implementarea de procese comune de afaceri cu retailerii în domenii, cum ar fi:

- Inventarul administrat de vânzător (VMI);
- Reaprovizionarea stocurilor;
- Colaborarea în planificare, prognoză și reaprovizionare (CPFR).

Beneficiile acestor tipuri de relații colaborative culminează cu relații îmbunătățite cu clienții și procese decizionale îmbunătățite la nivelul întregului lanț de distribuție. Astfel de inițiative sunt stimulate de cererile partenerilor din aval; retailerii se bazează astăzi pe furnizori pentru a se asigura că inventarul corect este disponibil la locațiile lor (centru de distribuție sau magazin). Unii retaileri mai mari investighează chiar schimburi comerciale bazate pe scanare în care furnizorul nu primește plata până când produsul nu este cumpărat la punctul de vânzare. Aceste cerințe necesită ca producătorii de bunuri de consum să prognozeze cu exactitate și să administreze nevoile de inventar la retailerii de top.

MANAGEMENT COLABORATIV BAZAT PE DATELE DIN POS (POINT OF SALE) (Demersul ECR-Europe) (ECR Europe Report, 2003)

Etape:

1. Definirea obiectivelor și strategiei de colaborare

Definirea strategiei de colaborare este pasul inițial al oricărei colaborări trans-întreprinderi și trebuie să se bazeze pe o înțelegere solidă a situației curente a afacerilor companiei. Dimensiunea oricărui schimb de date este, de asemenea, influențată de aceste decizii strategice.

2. Detalierea tacticilor după conceptele ECR

ECR furnizează domeniile de aplicare pentru datele POS în Global ECR Scorecard. Managementul datelor POS este recunoscut ca un mijlocitor pentru fiecare concept ECR. Este astfel nu un demers singular, ci o platformă fundamentală pentru colaborarea în ansamblu. În practică, proiectarea conceptelor este uneori realizată în afara conceptelor ECR explicite, deși utilizarea unui demers și standarde industriale probate oferă cu siguranță colaborării un start în avans.

3. Alinierea elementelor pentru excelența execuției operațiilor

Excelența operațională determină succesul unei inițiative de date POS la fel de mult ca o strategie inovativă de utilizare a informațiilor. Șase parametri cheie pentru excelența operațională sunt calitatea datelor, cantitatea datelor, standardele, tehnologia, organizarea și legalitatea.

4. Revizuirea beneficiilor și îmbunătățirea continuă

Reverificarea frecventă cu studiul de caz și monitorizarea beneficiilor realizate față de așteptări asigură focalizarea și îmbunătățirea continuă la toate stadiile cadrului. Adoptarea unui sistem de control al feedback-ului poate conduce la beneficii incrementale. Managementul datelor POS este o evoluție de la „proces la proces”, cu niveluri de colaborare crescută.

Definirea obiectivelor și strategiei de colaborare

La începutul oricărei inițiative de partajare a datelor POS, decidenții partenerilor trebuie să se întâlnească și să discute viziunea și direcția strategică privind cum să servească mai bine consumatorul. Aceasta va ajuta să se asigure alinierea așteptărilor și poate releva orice conflicte de interese din timp.

Este imperativ să se câștige inițial o înțelegere solidă a poziției curente a întreprinderii în inițiativa de colaborare și a așteptărilor din jurul oportunității. Odată ce oportunitatea a fost identificată, conceptele ECR de ghidare pot fi acceptate (cum ar fi sortimentare eficientă, promovare eficientă etc.) și datele corespunzătoare definite.

Recomandări cheie pentru obiectivele și strategia de colaborare

- evaluarea domeniilor de îmbunătățire ale companiei;
- derivarea strategiei de colaborare relevante;
- asigurarea unei înțelegeri comune a definiției și rolului categoriilor, sau o înțelegere comună a articolelor/produselor acoperite de inițiativa de colaborare;
- definirea în comun a obiectivelor specifice și sferei de acoperire a proiectului;
- definirea în comun a indicatorilor cheie de performanță măsurabili;
- acordul privind studiul de caz.

Perspectiva distribuitorilor

În ultimele decenii, majoritatea țărilor din Europa au văzut o reducere în numărul magazinelor de retail.

În principal, reducerea reflectă consolidarea continuă a industriei și moartea companiilor mici ce nu puteau să rețină cotă pe piață.

Această consolidare este dată de coborârea barierelor de intrare între țările europene, combinată cu restricțiile impuse în multe țări la deschiderea de noi magazine.

Combinăția a condus majoritatea distribuitorilor lideri europeni la o „vânătoare” de achiziții care extinde de departe piețele lor originare și a alimentat creșterea câtorva giganți multinaționali.

Creșterea puterii de cumpărare a acestor companii a făcut să fie și mai dificil pentru companiile de retail tradiționale să rămână competitive.

Privind la viitorul apropiat, nu este nicio îndoială că industria va continua să se consolideze și că retailerii de top vor continua să urmărească oportunitățile creșterii prin intrările pe noi piețe și achiziții. Dezvoltarea activității în țările est-europene este o dovadă clară a acestui fapt.

Dar, despre „miezul” afacerii? Cum va fi creșterea realizată în interiorul piețelor unde retailerii sunt deja în competiție?

Pentru cei mai mulți distribuitori, dezvoltarea continuă (sau cel puțin reținerea unui segment de piață competitiv) în piețele lor curente este critică pentru viitorul afacerii. Prin aceasta, dincolo de tacticile de achiziționare, planurile strategice ale

retailerilor sunt conduse de nevoile afacerii pentru creșterea internă și profitabilitate sporită.

Pe acest front, sunt multe perspective privind strategiile și tacticile ce vor fi urmărite de către distribuitorii europeni în deceniul următor. Aceste strategii au fost cel mai bine specificate în studiul recent al Grupului de Cercetare Coca-Cola intitulat "The Future of the Food Store – Challenges and Opportunities".

Din acest studiu, este clar că direcția strategică a distribuitorilor de top este condusă de un singur imperativ: „Diferențiază-te sau mori!”, ce este sprijinită de șase tactici primare:

Trenduri strategice – Retailer “diferențiază-te sau mori”

1. Redefinirea rolului și poziționării – este vorba despre crearea unei imagini de marcă pentru retailer pentru a putea fi diferențiat în mod unic de concurenți;
2. Crearea unei game unice – oferă cumpărătorilor un motiv solid de fidelitate prin adaptarea sortimentului local, utilizarea unică a mărcilor majore, a unei etichete unice private și realizarea leadership-ului prin categorii;
3. Reproiectarea procesului de cumpărare – se focalizează pentru a face procesul de cumpărare mai plăcut prin folosirea tehnologiilor, serviciilor și merchandising-ului creativ;
4. Diferențierea experienței de cumpărare – vizează realizarea procesului de cumpărare în magazin cu adevărat diferit prin furnizarea de soluții (nu doar de produse), crearea unei atmosfere plăcute de cumpărare și administrarea riguroasă a tuturor punctelor de decizie de cumpărare.
5. Dezvoltarea de relații mai inteligente cu clienții – oferă cumpărătorilor mai multe opțiuni în modul în care sunt serviți, în plus adaugă mai multă valoare clienților individuali în satisfacerea nevoilor și dorințelor lor unice;
6. Mutarea către productivitatea de vârf – se focalizează asupra optimizării eficienței în oferirea nivelului țintă al serviciilor și calității țintă tuturor cumpărătorilor.

Deși sunt multe elemente ale acestor tactici pe care retailerii le pot urmări independent de la furnizorii lor, câteva din elementele critice pot fi realizate doar de retailerii care lucrează împreună cu furnizorii lor.

Bineînțeles, realizarea aspectelor fundamentale va fi întotdeauna un imperativ fundamental. Ca să intre în joc, un retailer trebuie să aibă furnizori ce livrează produse bune, la un preț competitiv, livrate în locurile potrivite, la timp și în cantitatea corectă.

Cu toate acestea, pentru retailerii care urmăresc tacticile de mai sus, această realizare nu va fi suficientă pentru asigurarea succesului.

Privind la viitorul lor, importanța soluțiilor unice adaptate pentru cumpărătorii lor și nevoilor afacerii nu poate fi supra-accentuată.

Astfel, dacă un furnizor poate adapta creativ produsele și serviciile pentru a ajuta retailerii să diferențieze magazinele lor de magazinele învecinate, atunci acești furnizori pot fi capabili să sprijine retailerii pe un spectru mult mai larg de cereri strategice.

Perspectiva furnizorilor

Pentru furnizori, consolidarea industriei este o evoluție continuă, ce a fost realizată timp de mai mulți ani, și va continua atât de departe cât se poate vedea în viitor:

- în practică, fiecare categorie de produse, câțiva furnizori domină deja piața, adesea pe un nivel global și numărul în fiecare categorie continuă să scadă pe măsură ce companii mai puțin eficiente cad victimă unor concurenți puternici;
- privind în viitor, “mai mult din același lucru” este așteptat pe măsură ce companiile de vârf continuă să-și construiască mărcile lor și să folosească fuziuni, achiziții și de-investiri pentru a-și îmbogăți portofoliul lor de produse.

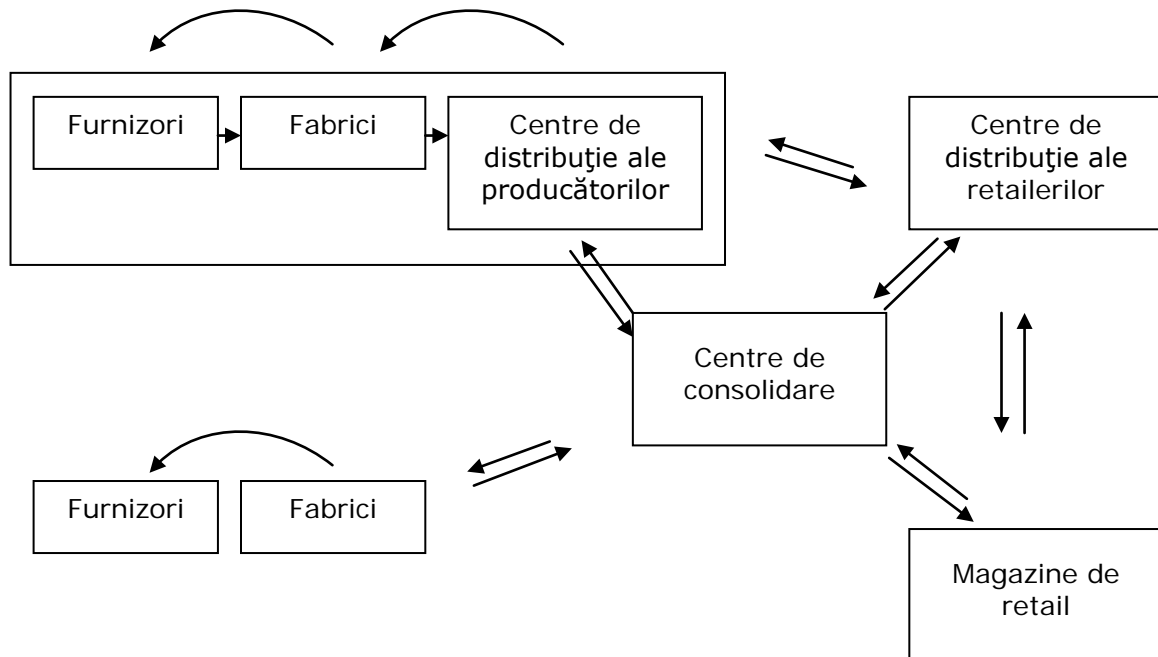
Relaxarea restricțiilor la trecerea graniței a fluxului de produse a deschis oportunități pentru a considera serios restructurarea masivă a lanțurilor de aprovizionare. Nevoia de restructurare este alimentată de creșterea presiunii asupra furnizorilor de a

reduce costurile fără a eroda profitabilitatea. În timp ce furnizorii de vârf abordează problemele într-o varietate de moduri, majoritatea planurilor strategice sunt focalizate asupra unui singur imperativ "Consolidează și simplifică!"

Companiile cu mai multe fabrici, producând aceleași produse, își consolidează operațiunile în mai puține fabrici cu fiecare fabrică focalizată pe producția unei mici varietăți de produse.

Această consolidare a fabricilor poate conduce adesea la costuri mult mai scăzute de producție, rezultând nu numai din considerațiile de volum, dar și din consolidarea cunoștințelor privind producția și lucrând mult mai aproape într-o singură facilitate.

Figura 1.9. Consolidarea lanțului de aprovizionare prin centrele de consolidare



Sursa: ECR Europe Report, Collaborative POS Data Management, 2003

Pe de altă parte, poate, de asemenea, conduce la o complexitate mult mai mare în distribuția produsului, în particular în situații unde volumul livrării către centrele de consolidare și centrele de distribuție este foarte ridicat.

Sunt, de asemenea, probleme cu lipsa flexibilității în fabricile cele mai centralizate de producție pentru a sprijini nevoile pentru produse unice pentru aplicațiile locale sau clienți specifici.

Importanța strategică a muncii colaborative

În acest paragraf, trecem în revistă direcția strategică a celor mai mulți furnizori și retailerii, plus importanța muncii împreună ca răspuns la aceste provocări și oportunități. Elementele principale includ:

- în afară de intrările pe noi piețe și achiziții, retailerii europeni vor deveni mult mai concentrați pe strategia „Diferențiază-te sau mori!”, pentru a realiza creșterea în următorul deceniu;
- în contrast, furnizorii europeni vor pune un accent chiar mai mare pe strategiile „Consolidează și Simplifică” pentru reducerea continuă a costurilor în timp ce își dezvoltă serviciile;
- multe elemente ale acestor strategii de baza pot fi urmărite de către furnizori și distribuitori independent de acțiunile luate de partenerii lor comerciali;

- În orice caz, există elemente critice ce sunt comune pentru amândoi partenerii unde tacticile urmărite astăzi de către distribuitori sau furnizori pot fi în conflict direct cu nevoile strategice ale partenerilor lor comerciali.
- Lucrând împreună, companiile nu doar pot evita aceste conflicte, dar pot deschide și noi oportunități pentru a adăuga valoare reală pentru consumatori, consolidând astfel performanța ambelor companii.

MODELUL ECR-EUROPE

JAG (Creștere agreată în comun - Jointly Agreed Growth): UN CADRU MAI RAȚIONAL PENTRU NEGOCIERE CEEA CE VA PERMITE O CREȘTERE MAI MARE PE PIAȚĂ (*ECR Europe Report, 2008*)

Abordarea curentă, obișnuită în ceea ce privește managementul colaborativ:

- Mai puțin timp pentru a se pune de acord cu privire la acțiunile de creștere;
- Acțiuni pentru creștere mai puțin eficiente;
- Creștere redusă;
- O cotă % mai mare necesară finanțării;
- Mai mult timp pierdut cu negocieri;
- Timp mai puțin pentru adunarea de date concrete;
- Abordarea are viziune focalizată pe probleme de finanțe.

Abordarea Jointly Agreed Growth generează un salt considerabil prin:

- Dezvoltarea comună, pe bază de fapte, a înțelegerii contextului pieței și a trendurilor;
- Strategii de creștere dezvoltate în comun;
- Semnarea unui plan de afaceri concentrat pe stimularea cererii și generarea de creștere;
- Oferă un cadru pentru negocieri.

Ce este "nou" la JAG?

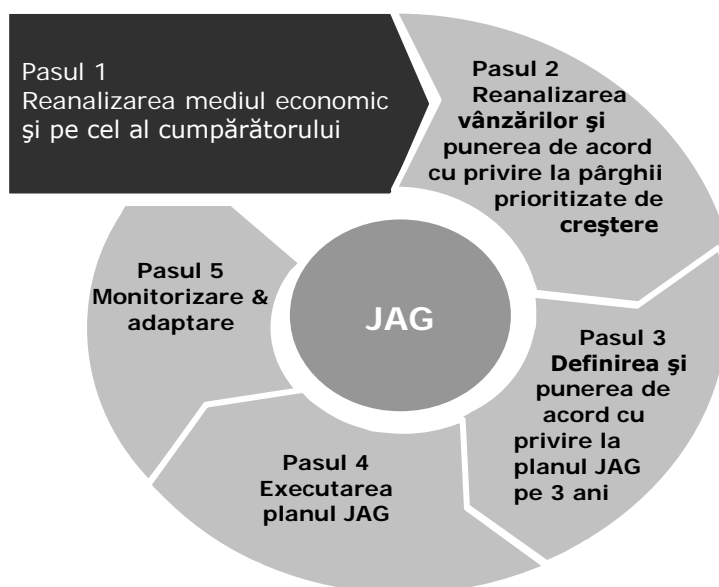
1. o abordare centrată pe cumpărător, atunci când vine vorba de planificarea afacerii și negocieri;
2. o abordare bazată pe date ce permite cuantificarea exactă a oportunităților și selectarea obiectivelor pentru țintele de creștere;
3. un plan de creștere co-generat pentru a stimula cererea prin satisfacție mărită pentru consumator și cumpărător;
4. plan de afaceri pe trei ani cu revizuirii anuale.

Succesul depinde de focalizarea pe cumpărător, antreprenoriat comun și continuitate.

PAȘII PROCESULUI PENTRU O COLABORARE DE SUCCES

- Un plan JAG pe o perioadă de trei ani;
- Obiective anuale ce trebuie stabilite;
- Program revizuit pe parcursul anului;
- Relația cumpărător-vânzător pentru legături funcționale, coordonarea planificării, acord și urmărire după execuție;
- Echipe mixte pentru analiză și planificare în scopul susținerii cumpărătorului-vânzătorului.

Figura 1.10. Modelul JAG – Pașii unui plan comun de creștere



Sursa: *Jointly Agreed Growth – New ways of working Together in Europe*, ECR Europe Report, 2008

Avantajele organizației care colaborează JAG (Tabelul 1.3.)

Tabelul 1.3. Creșterile pe domenii

Financiar	Operațional	Consumator/ Cumpărător
Valoare în € Rentabilitatea investițiilor: *vânzări pe magazin *vânzări pe metru pătrat GRP (ROI of marketing) Cotă de piață	Disponibilitatea la raft în % Viteza la raft în zile (% ACV x zile) Rotația inventarului (index de rotație) Calitatea execuției: *concordanța cu punctul de vizibilitate al vânzărilor din planogramă *concordanța cu suportul de marketing	Test & penetrare % din cumpărătorii țintă atrași în magazine Satisfacție Cumpărări repetate Loialitate Evoluția mărimi coșului de cumpărături Îmbunătățirea imaginii (retail / brand, pentru diferite segmente de cumpărători.

Principiile creșterii colaborative ale afacerii:

1. Dezvoltați piața într-un mod sustenabil, profitabil și competitiv pentru a asigura cel mai ridicat nivel de satisfacție pentru cumpărător și consumator;
2. Obțineți avantaje comerciale pentru fiecare parte;
3. Fiți deschiși la orice companie ce aduce cunoștințe și capacități noi, indiferent de categoria din care face parte;
4. Puneți la punct un proces comun bazat pe informații unde datele și cunoștințele sunt împărtășite;
5. Fiți fidel unui plan de execuție clar;
6. Alocați resursele necesare pentru execuția planului în intervalul de timp stabilit;
7. Revizuiți procesul JAG în mod regulat. Respectați Acordul de Confidențialitate;
8. Respectați toate legile: cele legate de competiție, de sănătate, de mediu și proprietate intelectuală;
9. Implicați angajamentul factorilor superiori de decizie pentru a asigura cadrul de 3 ani cerut de JAG.