

CAPITOLUL

3

EFFICIENT CONSUMER RESPONSE

- 9. ECR – răspuns eficient pentru consumator,
orientare strategică a SCM 115**
- 10. Procese ECR 121**
- 11. Programul de re aprovizionare continuă
(CR – Continuous Replenishment Programme)
și managementul lanțului logistic 128**
- 12. Modelul global ECR - Europe privind
trasabilitatea și siguranța alimentară
pe lanțul logistic 138**
- Bibliografie 147**

9. ECR – răspuns eficient pentru consumator, orientare strategică a SCM

A MUNCI ÎN COMUN PENTRU A SATISFACE MAI BINE DORINȚELE CONSUMATORULUI, MAI RAPID ȘI CU UN COST MAI SCĂZUT ("WORKING TOGETHER TO FULFIL CONSUMER WISHES BETTER, FASTER AND AT LESS COST")

10. PROCESELE ECR

1. Infrastructura este focalizată pe determinarea direcțiilor pentru efectivitatea managementului prin categorii și folosirea capacităților pentru eficientizarea performanțelor, de obicei a șase concepte - strategie, procese, măsuri, resurse, organizare și sisteme informatice - și care ar fi soluția pentru fiecare categorie de produse.

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.

3. Optimizarea promoțiilor ia în considerare toate activitățile și rezultatele asociate campaniilor publicitare, promoțiilor pentru consumatori și acordurilor comerciale.

4. Optimizarea asortimentului începe în mod tipic cu definirea rolului asortimentului în atingerea țintelor strategice, pentru o categorie managerială, cât și planificarea fluxului acestor produse pentru a îndeplini aceste așteptări.

11. REAPROVIZIONAREA EFICIENTĂ

Reaprovizionarea eficientă (ER – Efficient Replenishment) reprezintă strategia fundamentală a ECR. Obiectivul reaprovizionării eficiente este: "Furnizează produsul potrivit la locul potrivit, la timpul potrivit, în cantitatea potrivită în cea mai eficientă manieră posibilă".

Obiectivul este de a ameliora fluxul de numerar și de a reduce ansamblul imobilizărilor, producând, astfel, un randament mai mare al activului și reduceri de stocuri la nivelul magazinului, un serviciu ameliorat și o mai bună calitate a produsului, ameliorând serviciul și calitatea produsului la consumatorul final.

Un proces de reaprovizionare ideal continuu va furniza o serie de calendare de comenzi integrate de la magazin la furnizorii de materii prime. Aceste calendare vizează minimizarea stocurilor și a termenelor de aprovizionare pentru toți membrii rețelelor de distribuție, totodată maximizând nivelul serviciului și eficienței transportului.

12. MODELUL GLOBAL ECR PRIVIND TRASABILITATEA PE LANȘUL LOGISTIC

Alimentele nu vor fi plasate pe piață dacă nu sunt sigure. Atunci când orice aliment care nu este sigur face parte dintr-un lot, grup sau încărcătură de alimente din aceeași clasă sau descriere, se va presupune că toate produsele din acel lot, grup sau încărcătură sunt de asemenea nesigure, cu excepția cazului în care ca urmare a unei evaluări detaliate nu există dovezi că restul lotului, grupului sau încărcăturii este sigur.

Trasabilitatea alimentelor, hranei pentru animale, animalelor destinate producției de alimente și a oricăror altor substanțe, ce se intenționează sau așteaptă să fie încorporate într-un aliment sau hrană pentru animale, va fi stabilită la toate nivelurile producției, procesării și distribuției. Operatorii de alimente și hrană pentru animale trebuie să poată identifica persoana de la care li s-au livrat alimentele, hrana pentru animale, animalele destinate producției de alimente și oricare alte substanțe ce se intenționează sau așteaptă să fie încorporate într-un aliment sau hrană pentru animale. În acest scop, acești operatori vor implementa sisteme și proceduri care să permită ca aceste informații să fie disponibile pentru autoritățile competente, la solicitarea acestora. Acești operatori vor implementa sisteme și proceduri pentru a identifica celelalte afaceri către care produsele lor au fost livrate. Aceste informații vor fi făcute disponibile autorităților competente, la solicitarea acestora. Alimentele sau hrana pentru animale, ce sunt plasate pe piață sau pentru care există probabilitatea de a fi plasate pe piață în Comunitate, vor fi etichetate și identificate adecvat pentru a le facilita trasabilitatea, prin documente și informații relevante, în conformitate cu cerințele relevante ale unor reglementări mai specifice.

Principiile trasabilității:

1. Identificarea unică a produselor, unităților logistice și a locațiilor;
2. Colectarea și înregistrarea datelor privind trasabilitatea;
3. Managementul legăturilor și extragerea datelor de trasabilitate;
4. Comunicarea datelor de trasabilitate.

3.3. PROGRAMUL DE REAPROVIZIONARE CONTINUĂ ȘI MANAGEMENTUL LANȚULUI LOGISTIC

INTRODUCERE

De ce se întreprinde o strategie a ECR? Și de ce se pune în aplicare un program de reprovizionare continuă (CRP) pentru a facilita realizarea strategiei ECR?

ECR și reprovizionarea continuă sunt rezultatul oportunității de a elimina ineficiențele lanțului aprovizionării, de a consolida legăturile cu partenerii comerciali și de a deveni mai puternic concurențial.

În zilele noastre, orice ineficiență într-un lanț de distribuție este importantă și ea împiedică în mod serios capacitățile concurențiale ale firmelor. Orice fabricant și orice detailist, care este cu adevărat angajat să ofere prețuri competitive, trebuie să fie interesat de ECR și reprovizionarea continuă.

Magazinele cu suprafață foarte mare sfidează detailiștii de alimente cu strategia lor „preț scăzut în fiecare zi” (EDLP) și superioritatea în gestiunea lanțului de aprovizionare și a sistemelor informaționale. Suprafețele foarte mari sunt în măsură de a-și desface produsele de o manieră mai eficientă, cu nivelurile stocurilor mai scăzute pe lanțul aprovizionării. Ele comercializează cu mai multă eficiență și atrag în număr mare consumatorii către magazinele-depozit.

Relația schimbătoare dintre partenerii comerciali

Reprovizionarea continuă poate modifica radical relațiile dintre partenerii comerciali. Importanța acestor parteneriate se va manifesta în special atunci când stocurile vor fi restrânse. La fel, furnizorii vor fi în măsură de a livra produsul acolo unde este cu adevărat cerut.

Conducerea de top trebuie să recunoască că obiectivul întreprinderii nu este de a acumula sau de a deplasa stocurile, este acela de a vinde produsul consumatorului final.

Mărind viteza de deplasare a fiecărui produs în rețeaua de distribuție, partenerii pot să-și împartă economiile de costuri, căci ei vor consacra mai puțin capital pentru a produce o cifră de afaceri mai ridicată. Aceasta înseamnă că programele de merchandising vor putea să se fundamenteze pe cumpărăturile consumatorilor mai curând decât pe ceea ce distribuitorii cumpără.

Un client cu stocuri mari poate fi loial prin necesitate, dar un client loial nu se traduce obligatoriu printr-un consumator final loial. *Fidelitatea se merită, nu se cumpără.* Este vorba de un mesaj cheie care trebuie să fie relevat la toate nivelurile. Conducerea va juca un rol important pentru a sensibiliza intermediarii la această realitate, mai ales când stocurile cumpărate la termen vor fi vândute și că vânzările pe termen scurt se vor diminua temporar.

AVANTAJELE OFERITE DE REAPROVIZIONAREA CONTINUĂ

Avantaje pe termen scurt

Principalul obiectiv al ECR este de a reduce costurile din lanțul de aprovizionare. În contextul reprovizionării continue, reprovizionarea stocurilor este determinată mai curând de cerere, decât de ofertă. În situațiile bine administrate, iată câteva din economiile și ameliorările care se pot realiza chiar în anul următor punerii în practică a reprovizionării continue:

- rotația stocurilor crește considerabil cu ameliorarea randamentului;
- se constată o diminuare a locurilor înguste în depozit, ceea ce reduce costurile de întreținere-depozitare;

- în unele cazuri, se produc economii la nivelul transportului, pe motivul unei mai bune vizibilități în planificare și o stabilitate crescută în calendarele de expediție;
- rupturile de stocuri se pot diminua la nivelul magazinului.

Atunci când masa critică este atinsă, se constată alte avantaje. S-a stabilit că masa critică reprezintă între 40 și 60% din cifra de afaceri generată prin reprovizionare continuă. (*Roland Berger & Partners, 1996*)

Principalele avantaje la care se pot aștepta fabricanții, odată atinsă masa critică, sunt:

- diminuare importantă a erorilor de previziune a vânzărilor, permițând astfel fabricanților să-și mențină stocurile de siguranță mai mici;
- un program de fabricație ce răspunde cererii consumatorilor mai curând, decât bazat pe programe speciale vizând să umple cu produse rețeaua de distribuție;
- un program de fabricație aliniat la cererea consumatorilor va antrena o reducere de stocuri de materii prime și de producție neterminată.

Odată ce cantitățile de stocuri vor fi fost reduse de o manieră apreciabilă, alte metode ale fluxului fizic pot fi utilizate la nevoie, cum ar fi transdepozitarea (cross docking).

Reprovizionarea continuă permite a utiliza diferite tehnici de administrare ca expedierile în vrac, tehnicile de asamblare ameliorate, utilizarea benzilor rulante și etajerelor pre-stocate. Pentru a reuși, este necesar a poseda o instalație pentru fluxul eficient mai curând, decât pentru o depozitare eficientă a produselor.

Avantaje pe termen lung

Cu timpul, și în relație cu partenerii cu expertiză în materie de reprovizionare continuă, reducerea nivelurilor stocurilor și fluctuației cererii va permite reducerea imobilizărilor.

Obiectivul este de a ameliora fluxul de numerar și de a reduce ansamblul imobilizărilor, producând, astfel, un randament mai mare al activului.

În viitor, și în măsura în care sistemele de la punctele de vânzare vor fi mai precise și în care utilizarea lor se va distribui pentru reprovizionare, se vor observa și *reduceri de stocuri la nivelul magazinului, un serviciu ameliorat și o mai bună calitate a produsului.*

Toate aceste avantaje se pot obține *ameliorând serviciul și calitatea produsului la consumatorul final*. Personalul de vânzări și cumpărări se poate concentra pe nevoia consumatorilor mai curând, decât pe hârțogării și pe procese administrative.

MODELUL PROCESELOR ȘI ACTIVITĂȚILOR ECR ÎN INDUSTRIE

O mai bună disponibilitate a produsului, mai puține deteriorări, o mai bună durată de stocare și produse mai proaspete - toate aceste lucruri sunt posibile cu o cooperare mai strânsă între partenerii rețelei de distribuție și sistemele informaționale integrate.

Modelul activității industriei FMCG este un model recapitulativ care împarte cele 4 strategii ECR în 17 activități principale ce pot fi influențate de ECR (a se vedea Tabelul 3.1.). (*Joint Industry Project, 1994*)

PROCESELE ECR

Tabelul 3.1. Modelul activității industriei alimentare

PROCEDEUL COMERCIAL	ACTIVITĂȚI PRINCIPALE
1. Lansarea de noi produse	1.1. Realizarea cercetării fundamentale
	1.2. Elaborarea noilor produse
2. Comercializarea produselor	2.1. Administrarea categoriei de produse
	2.2. Administrarea activității de exploatare în magazin
	2.3. Servirea clientelei magazinului
3. Promovarea produselor	3.1. Administrarea publicității pentru publicul larg
	3.2. Administrarea publicității în magazine
	3.3. Administrarea promoției pentru consumatori
	3.4. Administrarea promoției în magazine
	3.5. Administrarea ofertelor pentru consumatori
4. Reaprovizionarea produselor	4.1. Administrarea comenzilor magazinelor
	4.2. Administrarea comenzilor clienților
	4.3. Furnizarea materialelor
	4.4. Fabricarea produselor
	4.5. Depozitarea și manipularea produselor
	4.6. Livrarea produselor
	4.7. Administrarea facturării

Activitățile sunt din nou definite la un alt nivel, prin segmentarea celor 17 activități principale în aprox. 70 de activități de sprijin. Tabelul 3.2. oferă o repartitie detaliată a reaprovizionării eficiente.

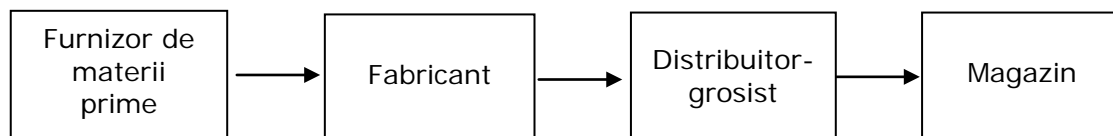
Tabelul 3.2. Activitățile detaliate ale reaprovizionării eficiente

ACTIVITĂȚI PRINCIPALE	ACTIVITĂȚI DE SPRIJIN
4.1. Administrarea comenzilor magazinelor	4.1.1. Urmărirea nivelului stocurilor în magazin
	4.1.2. Transmiterea comenzilor magazinului
	4.1.3. Planificarea și urmărirea livrării comenzilor
	4.1.4. Primirea produselor la magazin
	4.1.5. Plasarea produselor pe rafturi
4.2. Administrarea comenzilor clienților	4.2.1. Primirea comenzilor clienților
	4.2.2. Stabilirea disponibilităților produselor
	4.2.3. Planificarea și urmărirea livrării produselor
	4.2.4. Planificarea și emiterea comenzilor de fabricație
	4.2.5. Administrarea produselor returnate
4.3. Promovarea produselor	4.3.1. Întreținerea relațiilor cu furnizorul
	4.3.2. Planificarea nevoilor materiale
	4.3.3. Administrarea stocurilor de materiale
	4.3.4. Comandarea ingredientelor și ambalajelor
	4.3.5. Primirea și depozitarea materialelor
4.4. Fabricarea produselor	4.4.1. Programarea și conducerea producției
	4.4.2. Fabricația propriu-zisă
	4.4.3. Ambalarea produselor
	4.4.5. Transportarea produselor la centrele de distribuție
	4.4.6. Administrarea exploatarei uzinei
	4.4.4. Transportarea produselor la centrele de distribuție
4.5. Depozitarea produselor	4.5.1. Administrarea stocurilor centrelor de distribuție
	4.5.2. Primirea și depozitarea produselor la centre
	4.5.3. Primirea instrucțiunilor de livrare a comenzii
4.6. Livrarea produselor	4.6.1. Prelevarea și prelucrarea comenzilor
	4.6.2. Pregătirea documentelor de expediție
	4.6.3. Transportarea produselor la clienți
4.7. Administrarea facturării	4.7.1. Reunirea informațiilor privind conturile-clienți
	4.7.2. Emiterea facturilor către clienți
	4.7.3. Reunirea informațiilor privind conturile-debitori
	4.7.4. Realizarea plății pentru produsele și serviciile primite
	4.7.5. Rezolvarea diferendelor și ajustărilor

REAPROVIZIONAREA CONTINUĂ

Atunci când concepem un program de reprovizionare continuă, trebuie să se înceapă cu recrearea imaginii rețelei de distribuție în întregime, începând cu furnizorii de materii prime și terminând cu raftul din magazin. Unul din principalele obiective ale reprovizionării continue este deplasarea incertitudinii de la fiecare etapă a rețelei de distribuție spre sursa sa reală, fiindcă, în realitate, ea nu există decât la punctul final de vânzare, respectiv raftul din magazin.

Figura 3.8. Lanț de aprovizionare continuă



Datorită instrumentelor adecvate de planificare, se poate calcula cererea pentru fiecare unitate a lanțului de aprovizionare, plecând de la o previziune fundamentată în punctul de vânzare.

Un proces de reprovizionare ideal continuu va furniza o serie de calendare de comenzi integrate de la magazin la furnizorii de materii prime. Aceste calendare vizează minimizarea stocurilor și termenelor de aprovizionare pentru toți membrii rețelelor de distribuție, totodată maximizând nivelul serviciului și eficiența transportului.

Procesul de reprovizionare este declanșat de tranzacția de la punctul de vânzare din magazin (POS): acesta trebuie să fie obiectivul final al industriei.

Cadrul exploatării actuale nu permite de a avea informații imediate și precise de la punctul de vânzare. Totuși, acest lucru nu trebuie să ne împiedice de a profita de avantajele pe care le oferă reprovizionarea continuă.

O relație de la CD la CD, bazată pe expedierile la depozit, poate oferi un beneficiu imediat partenerilor reprovizionării continue. Prin urmare, acesta reprezintă un punct de plecare avantajos. Din păcate, în cele mai multe cazuri, cea mai mare parte a stocurilor din rețeaua de distribuție se află în magazine și nu în centrele de distribuție.

Datele precise privind nivelul stocurilor și al vânzărilor în magazine vor deveni esențiale pe măsură ce programele de reprovizionare continuă vor progresa. Detailiștii și distribuitorii, care vor dispune de date precise privind nivelul stocurilor și al vânzării în magazine, sunt cei care vor deține un avantaj concurențial cert în industria alimentară.

Reprovizionarea administrată de distribuitor-detailist

În cadrul acestui scenariu de RC, distribuitorii și detailiștii dețin responsabilitatea propriilor previziuni ale vânzărilor și de funcțiunile lor de reprovizionare a comenzilor. Distribuitorul sau detailiștii transmite fie o previziune de vânzări, fie o ordonanțare de unități de stoc furnizorului cu ajutorul tranzacțiilor EDI EAN-UCC cu un ritm săptămânal sau mai frecvent. Furnizorul avizează primirea și transmite un aviz de recepție a comenzii de cumpărare EDI EAN-UCC.

Avantajele și inconveniențele reprovizionării administrate de către distribuitorii-detailiști

Din punctul de vedere al distribuitorului sau a detailiștii, această abordare poate necesita o investiție considerabilă în materie de sisteme și de formare. Din punctul de vedere al furnizorului, este o ușurare.

Este de preferat trecerea de la reprovizionarea condusă de furnizor la o reprovizionare condusă de distribuitor-detailist, dacă se vrea concretizarea viziunii ECR. De fapt, această tranzacție este deja concepută în rețeaua cu suprafețe foarte mari împreună cu primii promotori ai răspunsului rapid (Quick Response).

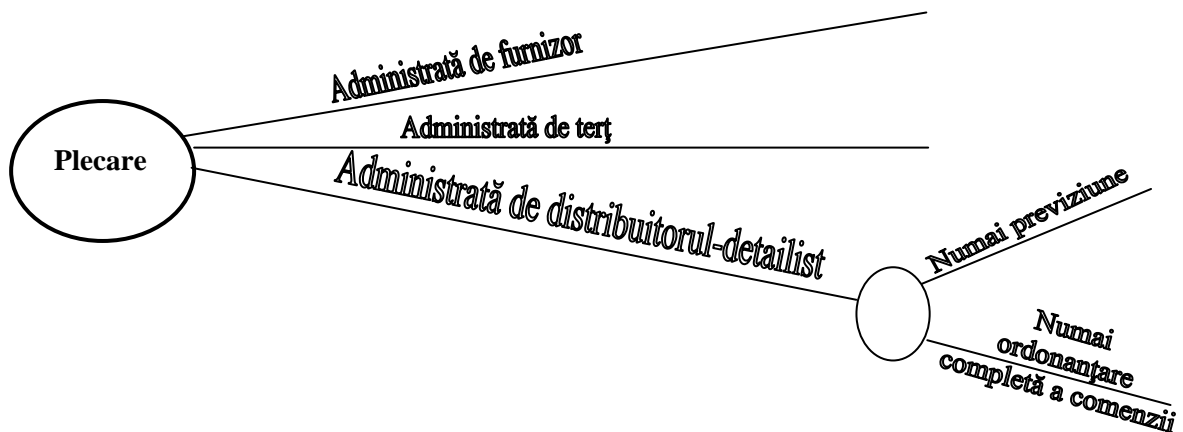
Rațiunile care se impun pentru controlul reprovizionării de către distribuitori și detailiști sunt că oferă acestora posibilitatea de a face următoarele lucruri:

- Administrarea mai bună a restrângerilor de capacitate;
- Limitarea informațiilor de furnizat privind livrările la magazine (și, în final, datele de la punctele de vânzare);
- Integrarea comenzii asistate de calculator (CAO) la nivelul magazinului.

În cadrul reprovizionării administrate de către furnizor, acesta este responsabil de gestiunea părții sale de reprovizionare. Ceea ce lipsește este o funcțiune prioritară de coordonare pentru administrarea sectoarelor de activitate în care capacitatea distribuitorului detailist este restrânsă, precum și recepția, depozitarea și expedierea, în special în perioadele de vârf.

În cadrul acestei reprovizionări, furnizorul primește informații privind expedierile zilnice la magazine. În măsura în care adoptarea reprovizionării continue progresează în lanțul de reprovizionare către magazine, *informațiile zilnice de la punctul de vânzare devin forța motrică a reprovizionării. Informațiile de la punctul de vânzare sunt un element prețios ca informație de intrare în managementul categoriei, managementul spațiului la raft și analizei pieței.* Acesta este motivul din cauza căruia distribuitorii-detailiști care controlează divulgarea acestor informații sunt în măsură de a controla mai bine maniera în care aceste informații trebuie să fie utilizate. În final, nici opțiunea de reprovizionare administrată de furnizor, nici cea a administrării reprovizionării de către un terț nu permite integrarea reprovizionării comenzilor la nivelul magazinului de vânzare en-detail.

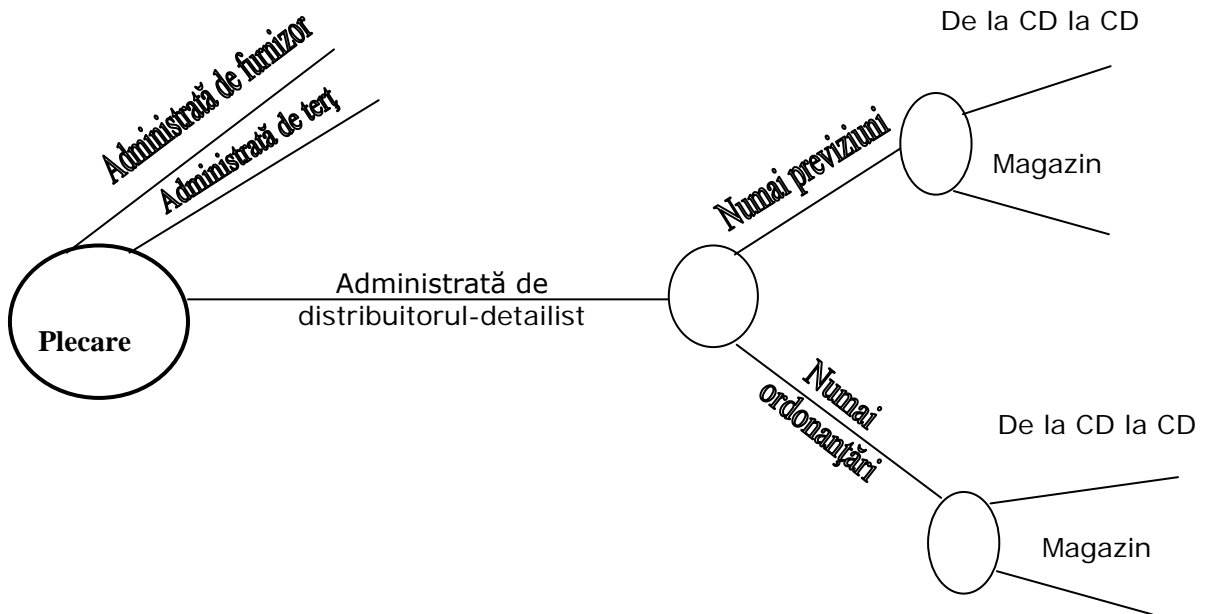
Figura 3.9. Arborele decizional de reprovizionare administrată de către distribuitorul detailist, nivelul II



Odată ce distribuitorul sau detailistul a luat decizia de a-și asuma responsabilitatea pentru reprovizionarea continuă, el trebuie să ia o altă decizie: trebuie să transmită numai previziunile vânzărilor sau numai ordonanțări complete ale comenzilor?

Pentru a începe, detailiștii pot opta pentru transmiterea de previziuni de vânzări ajunse la scadență (câteva săptămâni sau luni) pentru unități de păstrare pe stoc (SKU) ale furnizorilor care, la rândul lor, se servesc de aceste informații pentru a întocmi calendare de comenzi cu scadență, la fel cum ar face în cadrul scenariului de reprovizionare administrată de furnizori (ei înșiși).

Figura 3.10. Arborele de decizie al reprovizionării continue distribuitor-detailist nivelul III

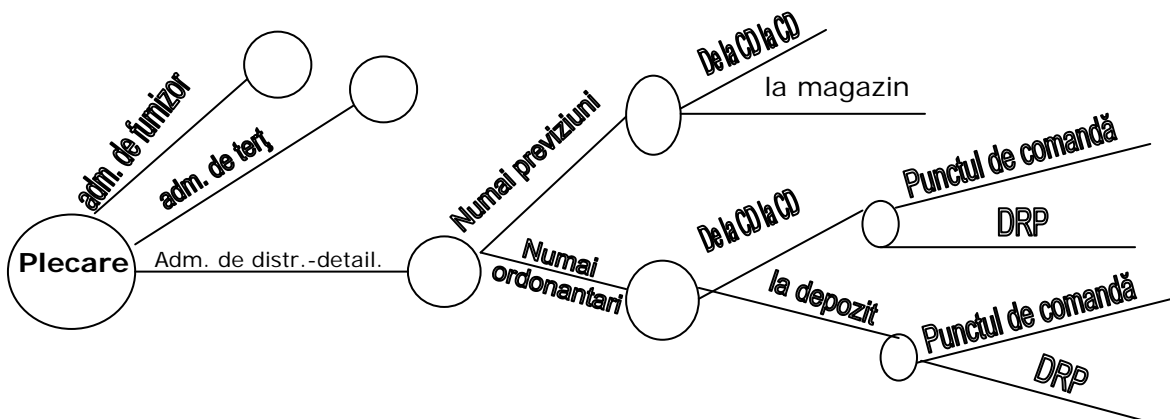


Cu timpul, și odată cu atragerea competențelor necesare de către distribuitori-detailiști, aceștia din urmă vor realiza calendarele de comandă cu scadență pe unități stoc pentru fiecare centru de distribuție (de la expediere la amplasare) care vor fi transmise o dată pe săptămână sau mai des furnizorilor.

La început, previziunile vânzărilor pot fi realizate de merchandiseri sau de către managerii de categorii ai distribuitorului-detailist.

În final, calendarele de comenzi vor fi realizate plecând de la previziunile de vânzări (obișnuite și în promoție) elaborate fie la sediul central, fie la magazin.

Figura 3.11. Arborele de decizie al reprovizionării continue – magazin, nivel IV



Indiferent de punctul până la care se adoptă reprovizionarea continuă - la nivelul magazinului sau al CD - va trebui luată o decizie încă de la început în legătură cu anvergura de realizare în etapa inițială. Disponibilitatea informațiilor exact de la punctul de vânzare și registrele de stocuri în magazin, vor fi principalii factori în luarea deciziei.

Ultima ramură a arborelui de decizie se referă la opțiunea în executarea reprovizionării: prin punctul de comandă sau prin DRP (Distribution Resource Planning). Este evident că întrebarea nu se aplică distribuitorilor sau detaiștilor care optează doar pentru transmiterea previziunilor. Sistemele de punct de comandă actuale, îmbunătățite cu oarecare modificări, vor putea ilustra, probabil, în mod egal acest concept, dar ele cer

timp, bani și resurse pentru a le aplica. Această abordare s-ar putea dovedi, în final, ca fiind mai oneroasă decât un sistem DRP aplicat de la început.

Integrarea reprovizionării continue: CD (centru de distribuție) și magazinele distribuitorilor – detaiști

Ne referim la ultima verigă din lanțul de aprovizionare cu bunuri de consum – magazinul en-detail.

La nivelul magazinului, necesarul de comenzi este asigurat cu ajutorul programului de comandă asistat de calculator (programul CAO). În termeni simpli, prin CAO, calculatorul este cel care îndeplinește sarcina.

Logica de reprovizionare prin CAO se servește de următorii parametri pentru a realiza comenzile scadente de cantități de unități de stoc:

- previziunile vânzărilor privitoare la creșteri zilnice;
- vânzările zilnice în magazin;
- nivelul stocurilor actualizat zilnic;
- mărimea lotului minimal;
- cantitatea de comenzi în tranzit;
- stocurile de siguranță necesare;
- timpul și/sau termenul de transport.

Cantitățile comandate sunt consolidate și optimizate, ținând cont de limitările în ceea ce privește greutatea și volumul încărcăturii și transmise prin modem sau EDI furnizorului detailist sau la centrul de distribuție al distribuitorului.

Pentru un exemplu: compotul de mere într-un borcan de 250 gr., mai jos este prezentat modelul unei ordonanțări tipice pentru magazinul nr. 1. S-au transmis 2 comenzi de 30 de lăzi pentru săptămânile 3 și 5 (intervalele de timp pot fi exprimate în zile mai curând, decât în săptămâni. Pe măsură ce previziunea este consumată (vânzările sunt actualizate zilnic) sistemul va efectua un nou calcul dinamic al cantităților necesare de comandat și va transmite calendarele de comandă actualizate la CD furnizor.

Tabelul 3.3. Ordonanțarea după scadență la nivelul magazinului

Reprovizionarea administrată de către distribuitorul-detailist						
Magazinul Discount Muntenia nr. 1 - compot de mere în vase de 250 gr.						
Cantitatea stocată:	50 lăzi	Termen:			1 săptămână	
Stoc de sig. :	20 lăzi	Cantitatea minimă:			30 lăzi	
	Actual	Săpt. 1	Săpt. 2	Săpt. 3	Săpt. 4	Săpt. 5
Previziune		10	12	9	11	22
Stoc	50	40	28	49	38	46
Recepția comenzii				30		30
Expedierea comenzii			30		30	

Conform acestei metode, reprovizionarea comenzilor este dirijată de către planificatorul comenzilor, ori la depozit, ori la CD pe bază de excepție. De fiecare dată când sistemul e actualizat, mesajele de acțiune sunt produse ori pentru accelerarea comenzii, ori pentru întârzierea expedierii.

Programele mai perfecționate vor permite planificatorilor de comenzi de a ordona după prioritate expedierile în funcție de magazin, tipul promovării, unitatea de stoc (SKU) sau tipul de stoc (respectiv, reprovizionarea stocului de siguranță în loc de stocul de promoție).

Furnizorul CD recapitulează cererile de compot de mere în borcane de 250 gr. pentru toate magazinele.

Tabelul 3.4. Ordonanțarea după scadență – arondarea magazinelor la CD

Reaprovizionarea administrată de către distribuitorul-detailist

CD METRO-Băneasa – compot de mere în borcane de 250 gr.						
Discount Muntenia	Actual	Săp. 1	Săp. 2	Săp. 3	Săp. 4	Săp. 5
DM Mag. nr.1			30		30	
DM Mag. nr.2					15	
DM Mag. nr.3	30			30		30
DM Mag. nr.4			15			
DM Mag. nr.5			30		30	
Total	30	0	75	30	75	30

CD-ul la rândul său regrupează comenzile pe SKU - unități de stoc (în acest caz, SKU = compot de mere în borcane de 250 gr.) pe client (adresa din factură) și pe CD (amplasarea expedierii).

Tabelul 3.5. Ordonanțarea după scadență - arondarea mărcilor de magazine cu amănuntul la CD

Reaprovizionarea administrată de către distribuitorul-detailist

CD METRO-Băneasa – compot de mere în vase de 250 gr.						
	Actual	Săp. 1	Săp. 2	Săp. 3	Săp. 4	Săp. 5
Discount Muntenia Târgoviște	30	0	75	30	75	30
Discount Muntenia Ploiești	50	70	30	10	30	50
Discount Muntenia Slatina	100	70	10	20	50	65
Total	180	150	115	60	155	145

Toate unitățile de stoc (SKU) comandate sunt regrupate în cadrul unei ordonanțări după scadență. Înainte de a fi transmise, calendarele de comenzi sunt examinate de către un cumpărător sau un planificator de comenzi pentru a verifica următoarele puncte:

- dacă încărcarea camionului sau vagonului este optimizată;
- dacă programele de recepție sunt corect echilibrate;
- dacă orice stoc mai puțin voluminos este repartizat conform nevoilor prioritare;
- dacă volumele limitate de comenzi, evaluate în dolari, nu sunt depășite.

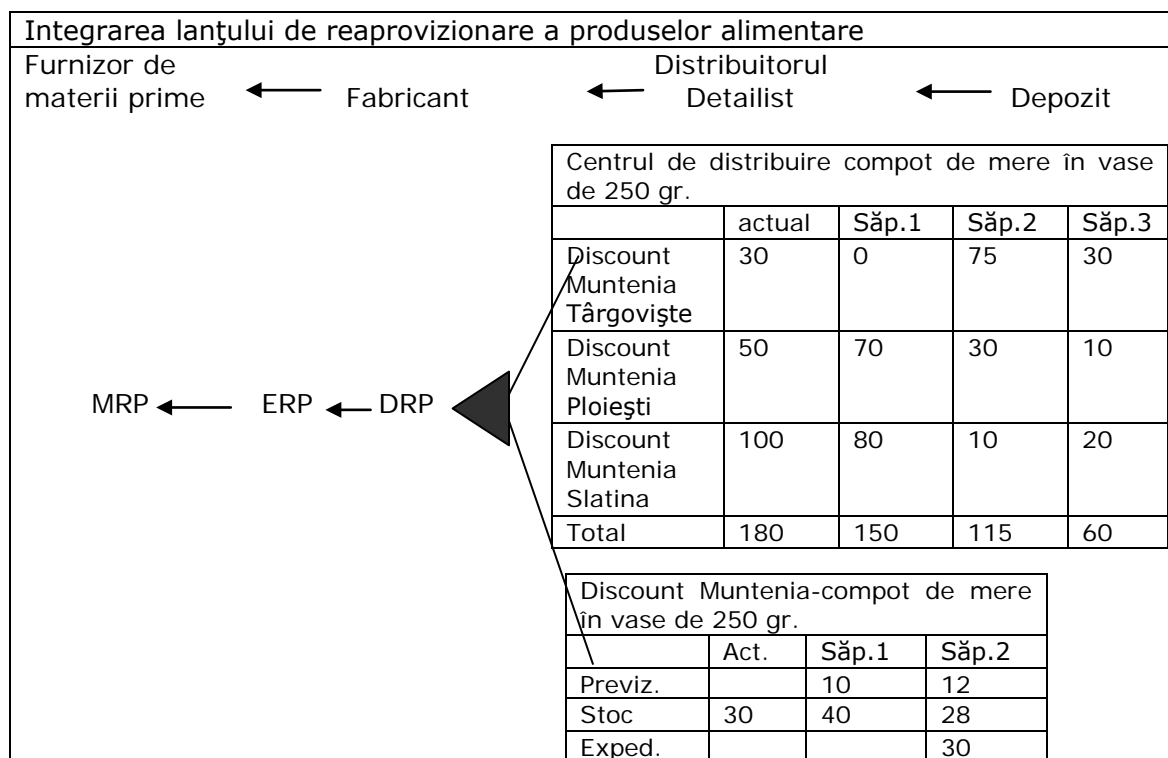
Calendarele aprobate sunt transmise săptămânal sau zilnic furnizorului prin intermediul EDI. Partenerii de reaprovizionare se înțeleg în prealabil în ceea ce privește orizontul planificărilor, între care o limită de o perioadă fermă sau o perioadă desemnată (de ex. 10 zile) pentru care cantitățile comandate sunt fixate. Această limită a perioadei determinate permite fabricanților să organizeze liniile lor de producție pentru a fi siguri că produsele necesare sunt disponibile la termenele și în cantitățile indicate. Se întâmplă uneori să fie necesară modificarea considerabilă a cantităților pentru a ține cont de o cerere promoțională mai slabă sau mai puternică decât s-a prevăzut.

Fabricanții preferă programele stabile contra programelor care fluctuează constant. Detailiștii ce recunosc avantajele unei programări stabile și care realizează infrastructura informațională necesară pentru ameliorarea previziunilor de promoție vor fi bine plasați pentru a beneficia de avantajele unui program de reaprovizionare continuă. În sfârșit, reducerea termenelor se traduce prin stocuri de siguranță mai mici, cu condiția ca termenele să fie reduse din rațiuni justificate (un ciclu de tratare a comenzilor ameliorat, o mai bună desfășurare a fluxului fizic etc.). Totuși, ceea ce remarcăm în majoritatea cazurilor este hotărârea unui termen redus determinat artificial. În acest caz, rezultatul nu face altceva decât să deplaseze stocurile de la un nivel din lanțul de aprovizionare la altul, ceea ce vine în contradicție cu obiectivul procesului de reaprovizionare continuă și nu constituie o instanță în urma căreia toată lumea este câștigătoare.

Integrarea lanțului de aprovizionare

Din punctul de vedere al reprovizionării continue, integrarea lanțului de aprovizionare alimentară de la punctul de consum la punctul de origine este posibilă prin utilizarea tehnologiei oferite actual și a principiilor enunțate în acest capitol.

Figura 3.12. Lanțul de aprovizionare integrat



Această organigramă compusă indică faptul că procesul este relativ simplu. Este evident că executarea sa este mult mai complicată decât pare.

Consecințele reprovizionării continue asupra managementului categoriei

Integrarea reprovizionării continue în managementul categoriei este esențială. Ea tinde să se producă în următoarele trei nivele:

1. gestiunea previziunilor și cererii;
2. planificarea execuției tactice;
3. examenul financiar.

Gestiunea previziunilor și a cererii, tendințele demografice și de migrare, activitatea concurențială, caracteristicile cumpărătorilor și comportamentul consumatorilor: toți acești factori influențează previziunile de vânzări de produse. La început, furnizorul ia cunoștință cu informațiile interne pentru a alcătui previziunile de vânzări. Pe măsură ce distribuitorii și detailiștii se perfecționează, informațiile managementului prin categorii devin forța motrică a previziunilor.

Împreună cu planificarea și executarea tactică întrebările cum ar fi prețul, promoția, prezentarea la raft și asortimentul pot semnală reușita sau eșecul unei previziuni la nivel de producție sau a unei unități de stoc. Nu trebuie să se insiste prea mult asupra necesității de a integra în mod restrâns aceste componente tactice asupra previziunilor de vânzări ori a amplasării furnizorului, ori a distribuitorului-detailist.

Reprovizionarea continuă are, în aceeași măsură, consecințe directe asupra *tranzacțiilor de comandă și de plată*, asupra *gestiunii produselor și asupra tacticilor de gestiune a stocurilor* pentru unitățile de stoc participante. Planurile de management prin categorii trebuie ținute calculând aceste consecințe.

Aceasta este un examen financiar privitor la *maniera de reprovizionare continuă și management prin categorii*. Majoritatea partenerilor de reprovizionare continuă stabilesc economiile de reprovizionare continuă la nivel de *unitate de păstrare pe stoc* (SKU). Pentru alții, în măsura compensării adecvate a furnizorilor de reprovizionare continuă, a căror performanță e bună, sistemul de analiză financiară a distribuitorului-detailist însușește capacitatea de a stabili calea reprovizionării continue asupra profitului din exploatare și a fondului de rulment.

Aceste sisteme financiare trebuie să fie încorporate la baza de aplicare a managementului prin categorii, punctul de plecare al deciziilor de referință de flux informațional și de sprijin al mărfii.