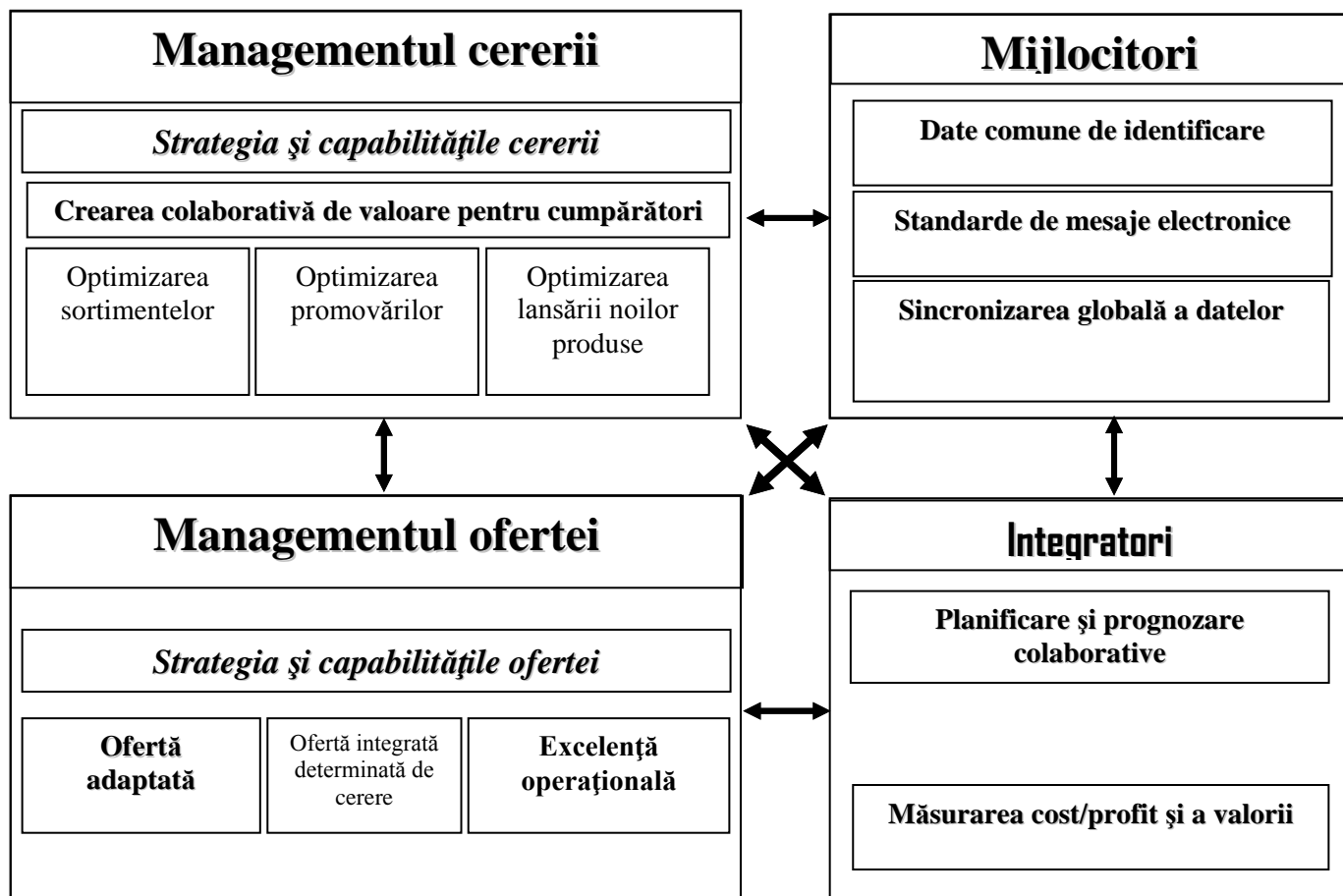


Global Scorecard – un instrument de analiză a capacității, conceput pentru a furniza o înțelegere amănunțită a capacității dvs. ECR și pentru a evidenția oportunitățile specifice de îmbunătățire pentru întreprinderea dvs.

ECR GLOBAL SCORECARD



Introducere în „Răspuns eficient pentru consumator (ECR – Efficient Consumer Response)”

ECR este un termen utilizat pentru a descrie o modalitate de a face afaceri în industria bunurilor de consum care implică partenerii comerciali:

„A lucra împreună pentru a satisface dorințele consumatorilor mai bine, mai rapid și cu un cost mai scăzut” (Working together to fulfil consumer wishes better, faster and at less cost).

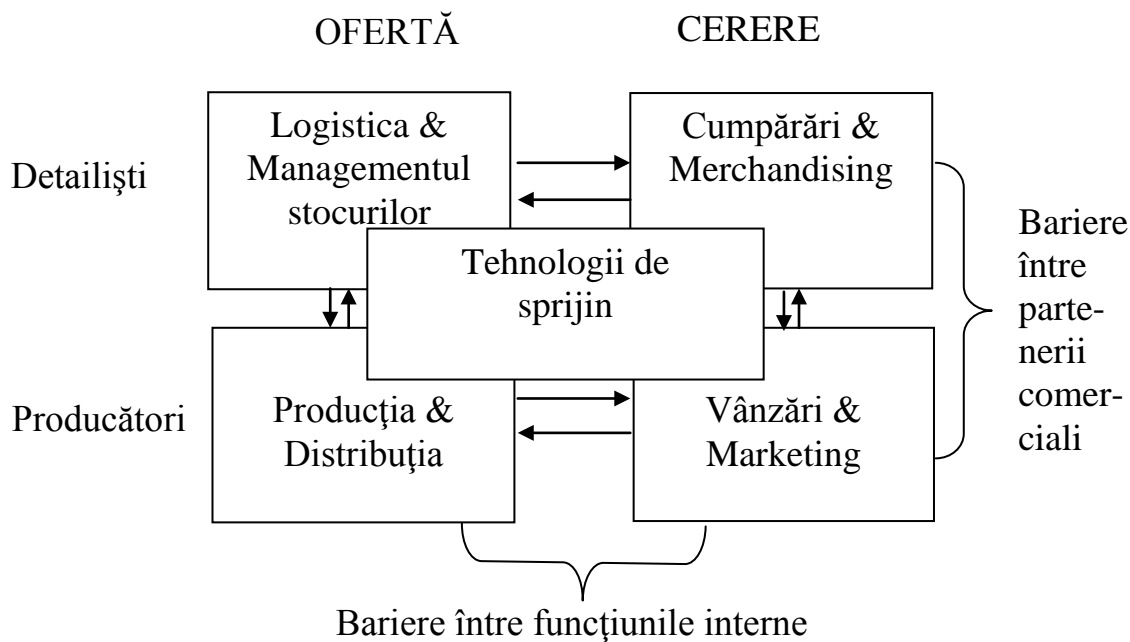
ECR a apărut în SUA, ca răspuns la anumite condiții ale pieței:

- creștere scăzută;

- intensificarea concurenței;
- presiuni din partea consumatorilor;
- apariția de noi canale;
- intrarea pe piață a unor actori noi, cu eficiență ridicată;
- relații tradiționale de adversitate, rezultând în costuri mari;
- focalizarea pe relațiile comerciale mai curând decât pe nevoile consumatorilor.

La crearea modelului de lucru ECR s-au avut în vedere două principii cheie:

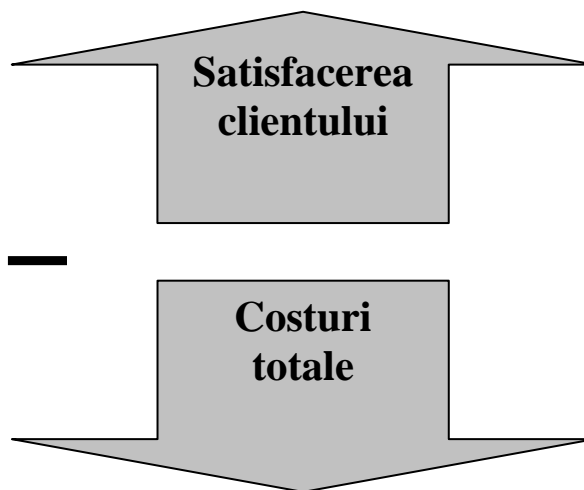
- **focalizarea pe consumatori** – acționarea cu credința că succesul susținut în afaceri nu poate fi obținut decât prin oferirea de produse și servicii care satisfac sau depășesc în mod consistent cerințele și așteptările consumatorilor;
- **lucrul împreună** – cea mai bună valoare pentru consumatori poate fi furnizată numai atunci când organizațiile lucrează împreună, atât intern, cât și cu partenerii de afaceri, pentru a învinge barierele care erodează eficacitatea și eficiența.



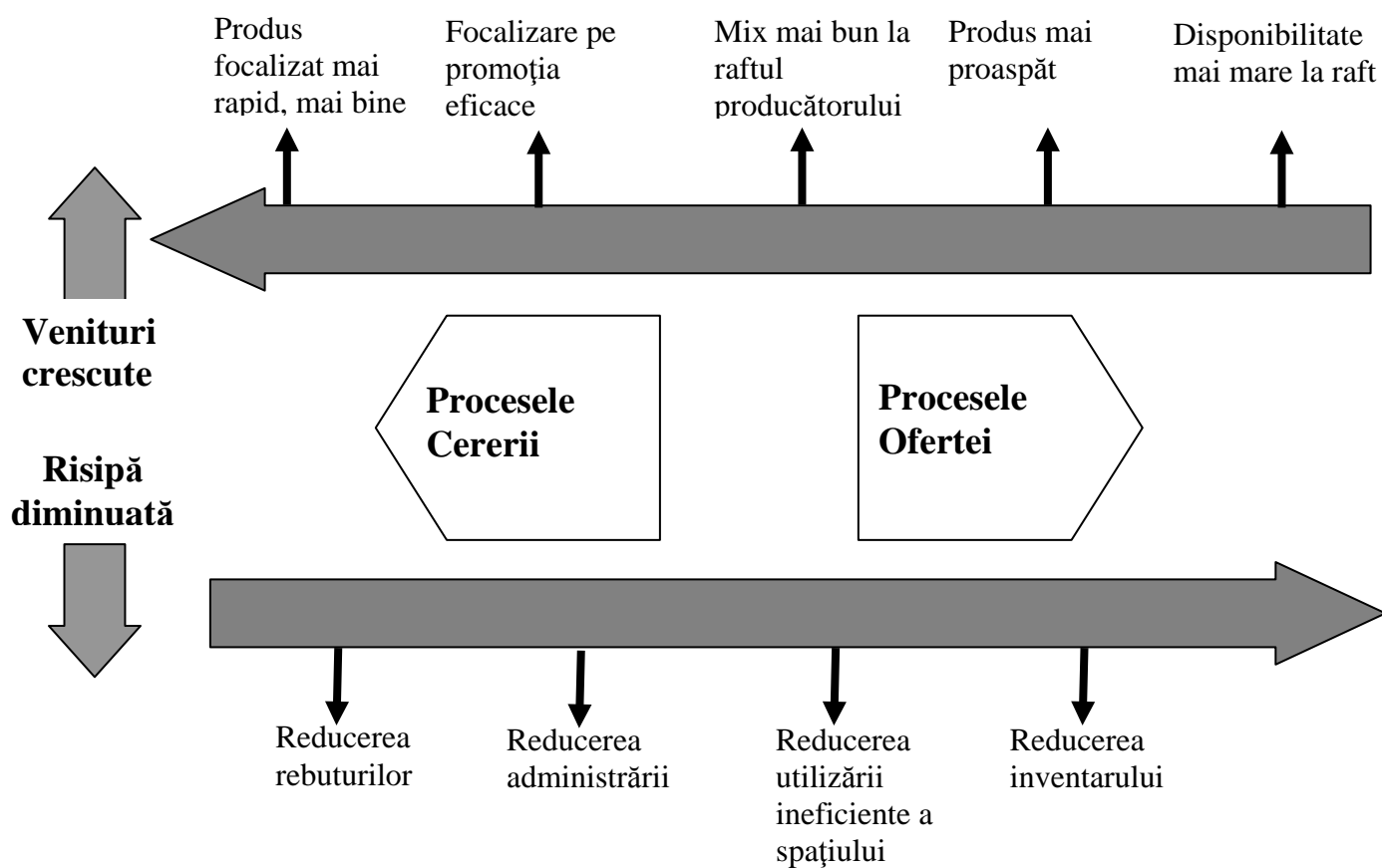
ECR se referă la întreprinderi care lucrează împreună pentru a-și integra operațiile și elimina barierele care afectează capacitatea lor de a satisface consumatorii și elimina costurile care nu sunt necesare.



- Lucrând împreună
- Operațiuni integrate
- Depășirea barierelor



ECR este utilizat pentru a integra aspecte până acum separate ale lanțului de aprovizionare/distribuție și pentru a spori valoarea livrată consumatorilor prin oferirea unei serii de concepte de îmbunătățire.



Scorecard-ul ECR a fost creat pentru a permite întreprinderilor să monitorizeze progresul implementării în patru domenii cheie:

- Cerere;
- Ofertă;
- Mijlocitori;
- Integratori.

Utilizarea scorecard-ului ECR entry level

Introducere

Scopul acestui scorecard este de a furniza o evaluare obiectivă a nivelului la care întreprinderile lucrează împreună în lanțul de aprovizionare/distribuție global.

Este important de reținut faptul că scorecard-urile sunt utilizate pentru a furniza un cadru de acțiune, completarea acestora nefiind suficientă în sine. Cu toate acestea, prin completarea lor întreprinderea va beneficia de o orientare spre domeniile cheie de dezvoltare și prin aceasta, de o bază solidă de la care să progreseze. Scorecard-urile ar trebui de asemenea să ajute la dezvoltarea relațiilor cu partenerul/partenerii comerciali, oferind o mai bună înțelegere a afacerilor celuilalt și identificând oportunități viitoare pentru un lucru împreună mai strâns.

Scorecard-ul este divizat în trei secțiuni:

- Pregătire;
- Focalizare asupra consumatorului;
- Operații.

Cine trebuie să completeze scorecard-ul?

Scorecard-ul nu se referă doar la relația dintre furnizor și detailist. Aceasta este concepută pentru a acoperi relațiile dintre partenerii comerciali din întregul lanț de distribuție.

Este nevoie de a răspunde numai la întrebările care se aplică întreprinderii:

- detailist (D);
- angrosist (A);
- Cash & Carry (C);
- Producător/Furnizor (P);
- Furnizor de materii prime (F);
- Furnizor de ambalaje (M);
- Întreprindere de transport (T).

Experiența arată că cu cât nivelul de colaborare este mai ridicat la completarea scorecard-ului, cu atât rezultatele sunt mai realiste și mai orientate spre

acțiune. Unele întrebări din acest scorecard sunt generice prin natura lor, sau au focalizare internă. Altele se referă direct la modul în care se desfășoară relațiile cu partenerul comercial.

Pentru a obține o evaluare cât mai realistă trebuie să se asigure participarea de reprezentanți ai cât mai multor funcții relevante ale afacerii, dar cel puțin din partea echipelor comercială și a lanțului de distribuție. Poate fi utilă și numirea unui responsabil cu scorecard-ul din întreprinderea sau domeniul dvs. de activitate. Când utilizăm cuvântul „dvs.”, ne referim fie la compania dvs., fie la domeniul din afacerea dvs. pentru care răspundeți la scorecard.

Cum se utilizează?

Scorecard-ul a fost conceput pornind de la principiul simplității, iar completarea sa nu ar trebui să necesite mai mult de o oră. Se va răspunde la întrebări folosind codul de culoare potrivit – roșu, portocaliu sau verde, cu următoarele semnificații:

- roșu înseamnă „nu fac asta” sau „nu”;
- portocaliu înseamnă „fac asta într-o oarecare măsură” sau „puțin”;
- verde înseamnă „fac asta” sau „da”.

Fiecare întrebare dispune la sfârșit de o secțiune numită „dovadă”. Aceasta trebuie utilizată, dacă este cazul, pentru a ajuta la clarificarea răspunsului prin comentarii, exemple sau detalii suplimentare.

Trebuie respectate următoarele reguli:

- fiți onest, deschis, conservator (marcați mai puțin, nu mai mult);
- termenul „partener comercial” se referă la orice întreprindere din amonte sau aval pe lanț cu care există relații de colaborare;
- fiecare întrebare la care răspundeți este concepută pentru a conduce la o anumită acțiune, și este deschisă provocării de fiecare partener;
- este recomandată completarea regulată a scorecard-ului, ideal la fiecare șase luni, pentru a permite o continuă evaluare și îmbunătățire.

Recunoaștere

Dorim să recunoaștem contribuția valoroasă a Sainsbury's la dezvoltarea scorecard-ului entry level.

Utilizarea evaluării de nivel intermediar a capacității

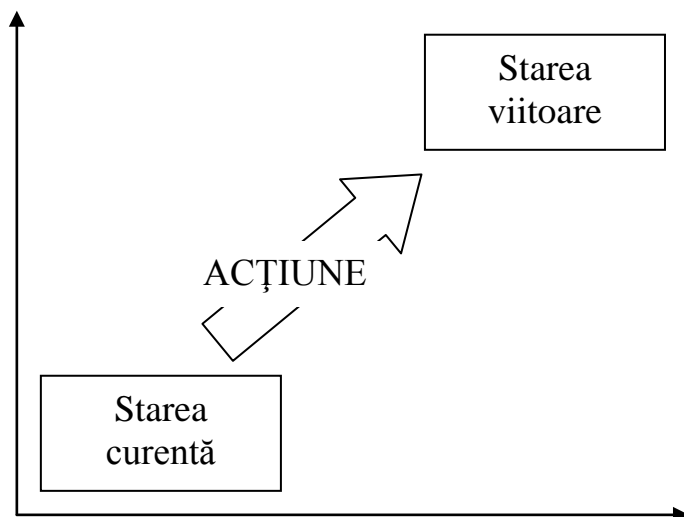
Pagină în construcție

Istoricul evaluării standard a capacității

Acest scorecard a fost dezvoltat ca răspuns la cerința industriei pentru o modalitate consistentă de a măsura progresul în implementarea ECR.

Evaluarea

- Poate fi utilizat ca un ajutor în dezvoltarea unei viziuni asupra programelor și inițiativelor ECR ale întreprinderii;
- A fost dezvoltat de către un grup de lucru global care reprezintă toate inițiativele ECR majore din lume;
- A fost dezvoltat pentru partenerii comerciali din lanțul de distribuție, dar este focalizat pe furnizori și detailiști;
- Poate fi utilizat atât pentru autoevaluare, cât și pentru evaluarea partenerilor comerciali;
- Este structurat în jurul celor 13 concepte de îmbunătățire ECR, grupate în 4 domenii de focalizare: managementul cererii, managementul ofertei, mijlocitori și integratori.



Beneficii ale utilizării Scorecard-ului

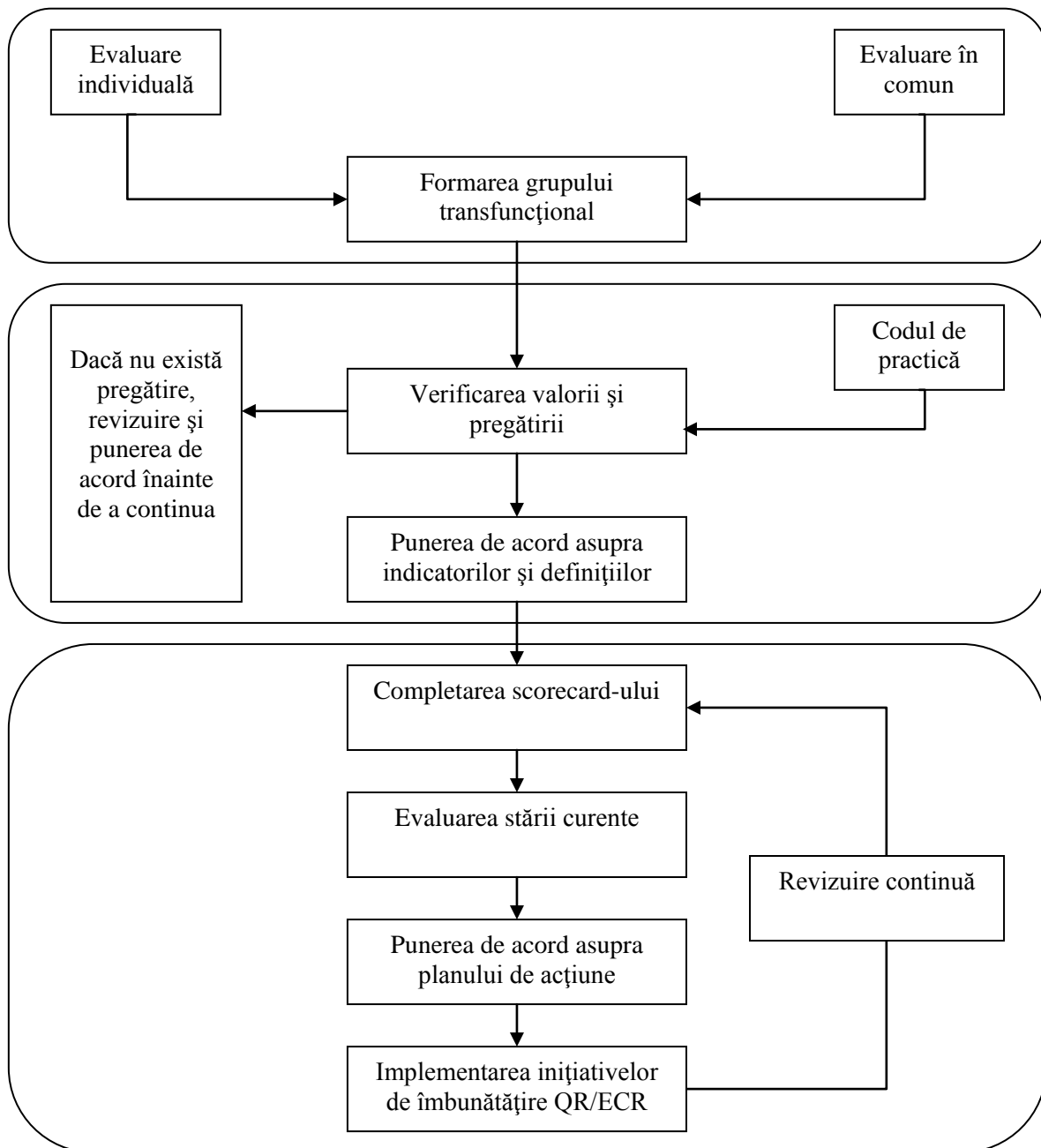
Întreprinderile care au utilizat în pionierat Scorecard-urile au înregistrat o serie de beneficii. Aceste beneficii variază în funcție de magnitudinea utilizării scorecard-urilor, de gradul de înțelegere a ECR în afaceri și de aria geografică

asupra căreia se aplică. Cu toate acestea, întreprinderile respective declară că procesul utilizării scorecard-urilor a acționat ca un catalizator.

Scorecard-ul poate ajuta partenerii comerciali atât intern, cât și în relațiile dintre aceștia, pentru a clarifica distanța dintre starea curentă și starea viitoare. Această distanță odată identificată confirmă nevoia de acțiune.

Pregătirea pentru utilizarea evaluării standard a capacității

Utilizarea Scorecard-ului trebuie să fie integrată într-un proiect de proces general, începând cu stabilirea echipei corespunzătoare și până la identificarea și implementarea inițiativelor de îmbunătățire.



Punctul de plecare pentru orice afacere este de a decide dacă să realizeze o evaluare internă sau una cu un partener comercial, asupra relațiilor lor de afaceri.

Al doilea aspect cheie la acest stadiu este identificarea razei de acoperire a evaluării, funcții, anumiți parteneri etc. Experiența sugerează a se începe cu elementele cel mai ușor administrabile mai curând decât a încerca o acoperire totală din prima zi.

Apoi trebuie identificată o echipă transfuncțională de manageri cu experiență implicați în managementul domeniului sau funcției ce urmează a fi evaluată. În mod tipic, acesta trebuie să includă următoarele departamente:

- *Furnizor*: vânzări, marketing, logistică, finanțe, aprovizionare, sisteme informaționale;

- *Detailist*: aprovizionare, marketing, logistică, operații de retail, vânzări, finanțe, sisteme informaționale.

În plus, trebuie identificat un facilitator sau coordonator potrivit pentru a conduce întregul proces. Acest rol include realizarea unei informări inițiale pentru a asigura un nivel potrivit și consistent de înțelegere.

Procesul necesită și abordarea altor aspecte:

- au fost definite limitele relației privind scorecard-ul?
 - o intern sau extern;
 - o numărul de clienți/furnizori;
 - o funcțiile ce vor fi acoperite;
 - o aria geografică acoperită;
- au fost identificate țelurile și obiectivele comune pentru utilizarea Scorecard-ului?
- a fost asigurat sprijinul conducerii în cadrul ambelor organizații pentru a permite progresul procesului?
- sunt toate echipele potrivite în termenii cunoștințelor și abilităților?
- s-a căzut de acord asupra unui „cod de practică” ce acoperă, de exemplu, partajarea informațiilor, confidențialitatea, partajarea costurilor și beneficiilor?
- există un mecanism pentru monitorizarea și urmărirea procesului?

Dacă se poate răspunde pozitiv la toate aceste întrebări, șansele de succes sunt maximizate.

Pentru maximizarea beneficiilor atât intern cât și în comun sunt necesare câteva valori în derularea acestui proces:

Valori SOFT	Valori HARD
Încredere	Atitudine orientată spre rezultate
Deschidere	Focalizare asupra nevoilor afacerii
Evaluare onestă	

Obiectivele comune, indicatorii, țintele și inițiativele trebuie confirmate printr-o urmărire corespunzătoare care să acopere întregul exercițiu, inclusiv proiectele de implementare rezultate.

Grupul trebuie să își aloce cel puțin o jumătate de zi pentru a realiza evaluarea internă.

Trebuie utilizate definițiile și liniile directoare pentru a prezenta grupului aria de acoperire a fiecărui criteriu.

Trebuie evaluată starea curentă și apoi completat scorecard-ul.

Este puțin probabil ca un singur workshop să furnizeze un răspuns complet. Membrii echipei trebuie să verifice și valideze aspectele individuale și apoi grupul va trebui să se reîntâlnească pentru o sesiune finală.

Procesul evaluării trebuie să includă o evaluare de tip feedback a procesului. Astfel pot fi identificate modalități de perfecționare a scorecard-ului atât la nivelul companiei, cât și la nivelul industriei în ansamblu.

Outputurile acceptate ale utilizării Scorecard-ului includ:

- formează bazele planificării relațiilor comerciale;
- conferă consistență și stabilitate relației;
- formalizează lucrul în echipe transfuncționale;
- furnizează o măsură bazată pe timp a domeniilor ECR și a relațiilor comerciale;
- permite întreprinderilor să compare prin benchmarking propriul nivel de pregătire față de cel al concurenților.

Grila Scorecard-ului

Evaluarea standard a capabilității este creată în patru secțiuni:

- managementul cererii;
- managementul ofertei;
- mijlocitori;
- integratori.

Pentru o explicație a acestora consultați Ghidul pentru conceptele ECR.

Fiecare concept ECR de îmbunătățire are un număr de criterii prin care se realizează evaluarea, pe o scară în 5 puncte, unde:

0 = nimic realizat, nimic planificat;

1 = planuri acceptate, implementare încă neîncepută;

2 = teste pilot în desfășurare;

3 = implementare începută;

4 = implementare completă.

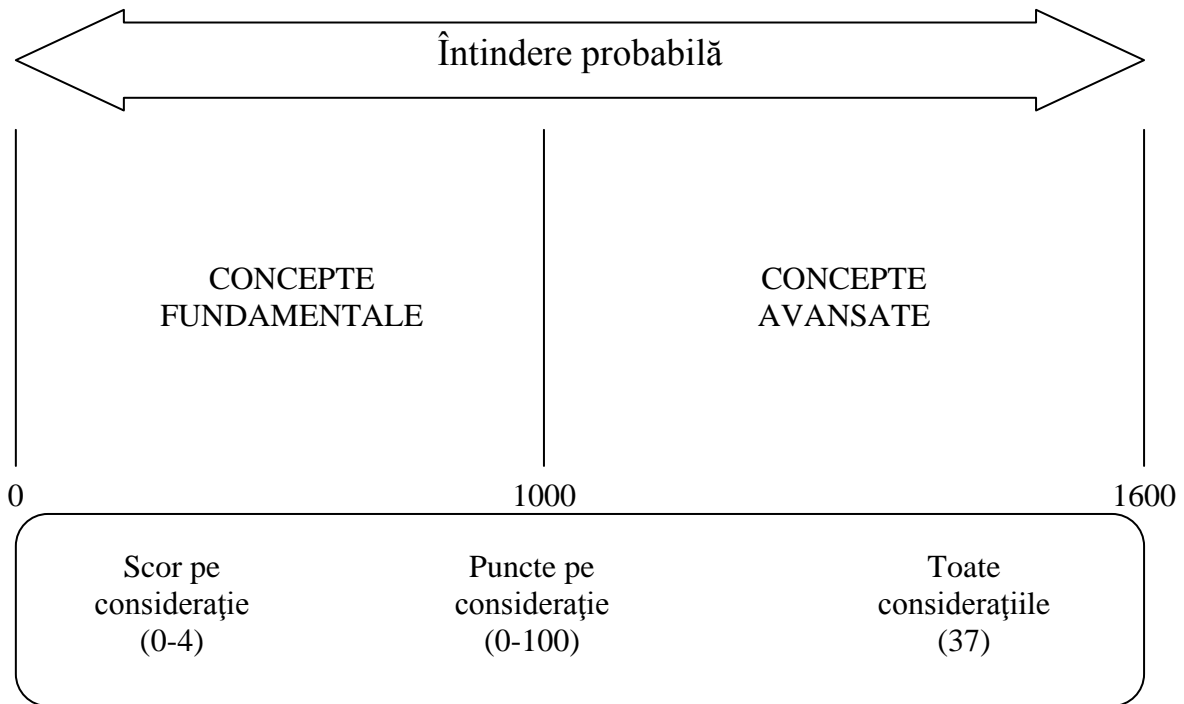
Există o descriere a fiecărei stări de la 0 la 4 pentru fiecare element din Scorecard-ul ECR. Puteți vedea scorecardul detaliat prin click pe: [Vezi Scorecard ECR Global](#).

Reguli de acordare a punctajelor

- Toate elementele de la un anumit nivel trebuie completate înainte de a lua în considerare nivelul următor;
- un scor de jumătate de punct este permis atunci când toate elementele nivelului inferior sunt completate și unele, dar nu toate, elementele nivelului superior sunt completate.

Factori de ponderare

Evaluarea standard a capacității *Formula și domeniul de acordare a punctajelor*



Atunci când se introduc scorurile ECR, se folosește o scară de la 0 la 4, unde:

- 0 = nimic realizat, nimic planificat;
- 1 = planuri acceptate, implementare încă neîncepută;
- 2 = teste pilot în desfășurare;
- 3 = implementare începută;
- 4 = implementare completă.

Baza de date utilizează factori de ponderare pentru a calcula scoruri ECR pentru fiecare dintre conceptele de îmbunătățire (D1, D2, D3 etc.). Aceste scoruri individuale pe concepte de îmbunătățire sunt apoi însumate pentru a determina scorurile pe domenii de îmbunătățire pentru cerere, ofertă, mijlocitori și integratori. În final, prin însumarea acestora se obține un scor ECR total.

Se utilizează trei seturi alternative de factori de ponderare, în funcție de tipul organizației care completează scorecard-ul: furnizor, detailist sau în comun, rezultând un scor care acoperă atât furnizorul, cât și clientul.

Pentru a se obține un scor ponderat, scorul fiecărui criteriu din cadrul scorecard-ului (pe o scară de la 0 la 4) este mai întâi împărțit la 4 și apoi multiplicat cu factorul de ponderare pentru acel criteriu.

Tabelul de mai jos prezintă factorii de ponderare utilizați în cadrul bazei de date asociate Global ECR Scorecard.

Criteriul	Detailist	Furnizor	Comun
<i>1. MANAGEMENTUL CERERII</i>	550	550	550
1.1 STRATEGIA ȘI CAPABILITĂȚILE CERERII	130	130	130
1.1.1 Direcția strategică – Modele de afaceri ale valorii la consumator	40	40	40
1.1.2 Direcția strategică - Managementul categorial	30	30	30
1.1.3 Personalul și organizarea	30	30	30
1.1.4 Infrastructura IT	30	30	30
1.2 CREAREA COLABORATIVĂ DE VALOARE PENTRU CUMPĂRĂTORI	120	120	120
1.2.1 Management colaborativ al informațiilor	40	40	40
1.2.2 Țintirea cumpărătorilor	40	40	40
1.2.3 Soluții diferențiate	40	40	40
1.3 OPTIMIZAREA ASORTIMENTELOR	100	100	100
1.3.1 Planificarea sortimentului	40	40	40
1.3.2 Executarea sortimentului	30	30	30
1.3.3 Evaluarea sortimentului	30	30	30
1.4 OPTIMIZAREA PROMOVĂRILOR	100	100	100
1.4.1 Planificarea promovărilor	40	40	40
1.4.2 Executarea promovărilor	30	30	30
1.4.3 Evaluarea promovărilor	30	30	30
1.5 OPTIMIZAREA LANSĂRII NOILOR PRODUSE	100	100	100
1.5.1 Planificarea LNP	40	40	40
1.5.2 Executarea LNP	30	30	30
1.5.3 Evaluarea LNP	30	30	30
<i>2. MANAGEMENTUL OFERTEI</i>	550	550	550
2.1 STRATEGIA ȘI CAPABILITĂȚILE OFERTEI	150	150	120
2.1.1 Direcția strategică	50	50	40
2.1.2 Personalul și organizarea	50	50	40
2.1.3 Managementul informațiilor	50	50	40
2.2 OFERTĂ ADAPTATĂ	200	160	200
2.2.1 Comanda automată din magazin	40	0	40
2.2.2 Reaprovizionarea continuă	40	40	40
2.2.3 Tehnici ale fluxului de produse	40	40	40
2.2.4 Optimizarea transportului	40	40	40
2.2.5 Încărcarea eficientă	40	40	40
2.3 OFERTĂ INTEGRATĂ DETERMINATĂ DE CERERE	0	100	30
2.3.1 Producție sincronizată	0	50	30
2.3.2 Furnizori integrați	0	50	0
2.4 EXCELENȚĂ OPERAȚIONALĂ	200	140	200
2.4.1 Operații fiabile în magazin	50	0	40
2.4.2 Distribuție fiabilă	50	40	40
2.4.3 Producție fiabilă	0	40	40
2.4.4 Management fiabil al pierderilor din stocuri	50	30	40

Criteriul	Detailist	Furnizor	Comun
2.4.5 Management fiabil al disponibilității la raft	50	30	40
3. MIJLOCITORI	300	300	300
3.1 STANDARDE COMUNE IDENTIFICARE	100	100	100
3.1.1 GTIN la nivel de unitate de consum	20	20	20
3.1.2 GTIN la nivel de unitate de comercializare (cutie, carton)	20	20	20
3.1.3 Cod serial al containerului de expediere (SSCC)	15	15	15
3.1.5 Număr global al locației (GLN)	15	15	15
3.1.6 Codul electronic al produsului (EPC)	15	15	15
3.1.4 Standarde de clasificare a produselor	15	15	15
3.2 UTILIZAREA STANDARDELOR DE MESAJE ELECTRONICE	150	150	150
3.2.1 Mesaje electronice pentru ofertă	50	50	50
3.2.2 Mesaje electronice pentru planificare, prognozare și re aprovizionare	50	50	50
3.2.3 Mesaje electronice pentru datele master	50	50	50
3.3 SINCRONIZAREA GLOBALĂ A DATELOR	50	50	50
3.3.1 Sincronizarea globală a datelor	30	30	30
3.3.2 Calitatea datelor	20	20	20
4. INTEGRATORI	200	200	200
4.1 PLANIFICAREA ȘI PROGNOZAREA COLABORATIVE	100	100	100
4.1.1 Planificarea colaborativă	50	50	50
4.1.2 Prognozarea colaborativă	50	50	50
4.2 MĂSURAREA COST-PROFIT ȘI A VALORII	100	100	100
4.2.1 Metoda costurilor pe activități (ABC)	50	50	50
4.2.2 Măsurarea valorii la consumator	50	50	50

Scorul ECR maxim posibil este 1600.

La introducerea unui nou set de date, se solicită specificarea tipului afacerii, prin alegerea dintr-o listă existentă care cuprinde:

Tipul afacerii	Factori de ponderare
Detailist	Detailist
Angrosist	Detailist
Producător	Furnizor
Agent	Furnizor
Broker	Furnizor
Angrosist (Cash & Carry)	Detailist
Furnizor (ambalaje)	Furnizor
Furnizor (materii prime și materiale)	Furnizor
Furnizor (ingrediente)	Furnizor

Scorurile ECR ponderate sunt introduse în baza de date numai în cazul în care au fost acordate scoruri tuturor criteriilor relevante. Dacă există criterii notate „n/c” (neconsiderat), nu va fi notat niciun scor ECR ponderat pentru conceptul de îmbunătățire respectiv sau pentru domeniul de îmbunătățire din care acesta face parte. Scorurile ECR totale vor fi înregistrate doar pentru acele scorecard-uri în care toate secțiunile au fost completate.

Instrument de planificare a acțiunii

Acest site oferă posibilitatea de a crea planuri de acțiune asociate cu fiecare din rezultatele din scorecard. Instrumentul de planificare a acțiunii este disponibil atât în secțiunea verificată, cât și în cea neverificată a bazei de date.

Pentru a crea un plan de acțiune, trebuie mai întâi vizualizată lista scorecard-urilor disponibile. Dacă se utilizează secțiunea neverificată, există 5 pictograme la dreapta listei, pentru vizualizarea scorecard-ului, editarea scorecard-ului, crearea planurilor de acțiune, crearea rapoartelor de benchmarking și ștergerea scorecard-ului. Dacă se utilizează secțiunea verificată, vor exista 3 pictograme pentru vizualizarea scorecard-ului, crearea rapoartelor de benchmarking și crearea planurilor de acțiune. Se execută click pe pictograma pentru crearea planurilor de acțiune.

Aceasta va conduce la o pagină în care sunt listate criteriile din Global ECR Scorecard, împreună cu scorurile ECR curente ale organizației. Se poate crea un scor ECR țintă și o dată la care se așteaptă ca ținta să fie atinsă prin executarea unui click pe link-ul „Creați țintă”. Ulterior se poate edita această țintă, sau se poate introduce data la care ținta a fost atinsă efectiv.

În mod predefinit, scorul ponderat țintă pentru fiecare concept de îmbunătățire este stabilit egal cu scorul curent. Dacă se introduce o nouă țintă pentru oricare dintre criterii, este calculat un nou scor ponderat țintă pentru conceptul de îmbunătățire respectiv, precum și noi scoruri țintă pentru domeniul de îmbunătățire în ansamblu și pentru ECR în ansamblu.

Odată creat scorul ECR țintă pot fi introduse acțiunile care ar trebui să conducă la atingerea acestei ținte. Pentru fiecare acțiune poate fi introdusă o descriere, numele persoanei responsabile, data așteptată a finalizării acțiunii și data finalizării efective.

Se pot introduce oricâte acțiuni pentru un criteriu din scorecard. Pentru adăugarea unei acțiuni noi se execută click pe link-ul „Creați acțiune”.

După introducerea acțiunilor se pot crea rapoarte de acțiune prin click pe link-ul respectiv din pagina de început a secțiunii verificate sau a celei neverificate, precum și din pagina de planificare a acțiunii.

Mai întâi sunt selectate scorecard-urile ce se dorește să apară în raport. Se indică apoi dacă se dorește sau nu includerea acelor criterii ECR pentru care nu au fost introduse acțiuni. Se alege apoi secvența în care dorește afișarea acțiunilor.

Raportul privind planul de acțiune poate fi apoi vizualizat pe ecran sau tipărit.

Date verificate sau neverificate

IBM Business Consulting Services se oferă să verifice scorurile unei întreprinderi din Full Global ECR Scorecard și să introducă aceste scoruri într-o secțiune specială a bazei de date dedicată scorecard-ului, rezervată datelor verificate.

Obiectivele procesului de verificare sunt:

- să confere întreprinderilor încrederea că au înțeles corect scorecard-ul și să se asigure că scorurile acestora reprezintă o descriere adevărată și corectă a stadiului curent al progresului lor în implementarea ECR;
- să furnizeze un set de date de benchmarking verificate pe care întreprinderile să le poată utiliza la benchmarking-ul scorurilor lor.

Eligibilitate

- Numai întreprinderile care au trecut printr-un proces de verificare vor avea acces la secțiunea verificată a bazei de date;
- Verificarea este valabilă numai pentru Full Global ECR Scorecard, nu și pentru scorecard-urile intermediare sau entry level.

Pentru a solicita verificarea, procedați astfel:

- urmați instrucțiunile din secțiunea „Pregătirea pentru utilizarea evaluării standard a capacității”;
- din pagina de început, selectați „Înscriere”;
- La pagina de log-in, selectați „Utilizator nou?”;
- Creați un nume nou de utilizator și o parolă;
- Executați click pe „Adăugați date noi”. Selectați „Evaluare standard a capacității” și apoi click pe „Trimite”;
- Completați pagina pentru profil și apăsați „Trimite”;
- În pagina următoare, executați click pe numele conceptului de îmbunătățire pentru care doriți să introduceți scorul;
- Noua pagină va prezenta scorecard-ul acelu concept. Alegeți scorul care reflectă cel mai bine activitățile organizației. Pentru a acorda ca scor un număr întreg, toate condițiile din descriere trebuie îndeplinite. Dacă numai o parte dintre acestea sunt îndeplinite, acordați cu o jumătate de punct mai puțin;

- Completați câmpul de tip text care însoțește fiecare scor cu o explicație a motivului pentru care credeți că scorul ales este justificat. Aceasta ne va ajuta la verificarea scorurilor;
- Salvați scorecard-ul;
- Trimiteți un e-mail la chris.cave.jones@sg.ibm.com conținând numele de utilizator, parola, adresa de e-mail și numărul de telefon, solicitând verificarea.

Webmaster-ul vă va contacta cu informații privind modul în care scorurile vor fi verificate.

Utilizarea scorecard-ului în comun cu partenerul comercial

În ultima lansare a globalscorecard.net au fost introduse un număr de îmbunătățiri pentru a sprijini lucrul împreună între partenerii comerciali.

La crearea unui nou scorecard, se va opta fie pentru înregistrarea sa ca evaluare a unei singure întreprinderi sau ca evaluare în comun cu un partener comercial.

Dacă se optează pentru evaluarea unei singure întreprinderi, se va completa o pagină cu profilul întreprinderii, conținând detalii despre întreprindere, categoriile de produse, locația și canalul de distribuție. Apoi se pot completa scorurile și se poate salva scorecard-ul pentru o ulterioară vizualizare, planificare a acțiunilor sau benchmarking.

Dacă se optează pentru evaluarea în comun, trebuie introdus numele de utilizator al partenerului comercial. Dacă acesta nu este cunoscut, partenerul va trebui contact pentru a-i solicita acest nume. Dacă partenerul nu are încă un nume de utilizator, acesta trebuie creat pentru ca dvs. să puteți continua.

Ambii parteneri au introdus adresa de e-mail la completarea profilului lor. Aceste adrese de e-mail sunt utilizate pentru a trimite mesaje de atenționare de fiecare dată când scorecard-ul progresează de la un stadiu de completare la altul.

Fluxul de lucru pentru evaluarea entry level în comun a capabilității și KPI

Pentru evaluarea entry level a capabilității și KPI, un singur scorecard trece de mai multe ori de la un partener la altul, conform diagramei de mai jos. Poate fi necesar un număr de iterații până când ambele părți să fie de acord cu scorurile și planurile de acțiune. Astfel, scorecard-ul poate îmbrăca una din următoarele patru forme:

1. Draft;
2. Editat de emitent;

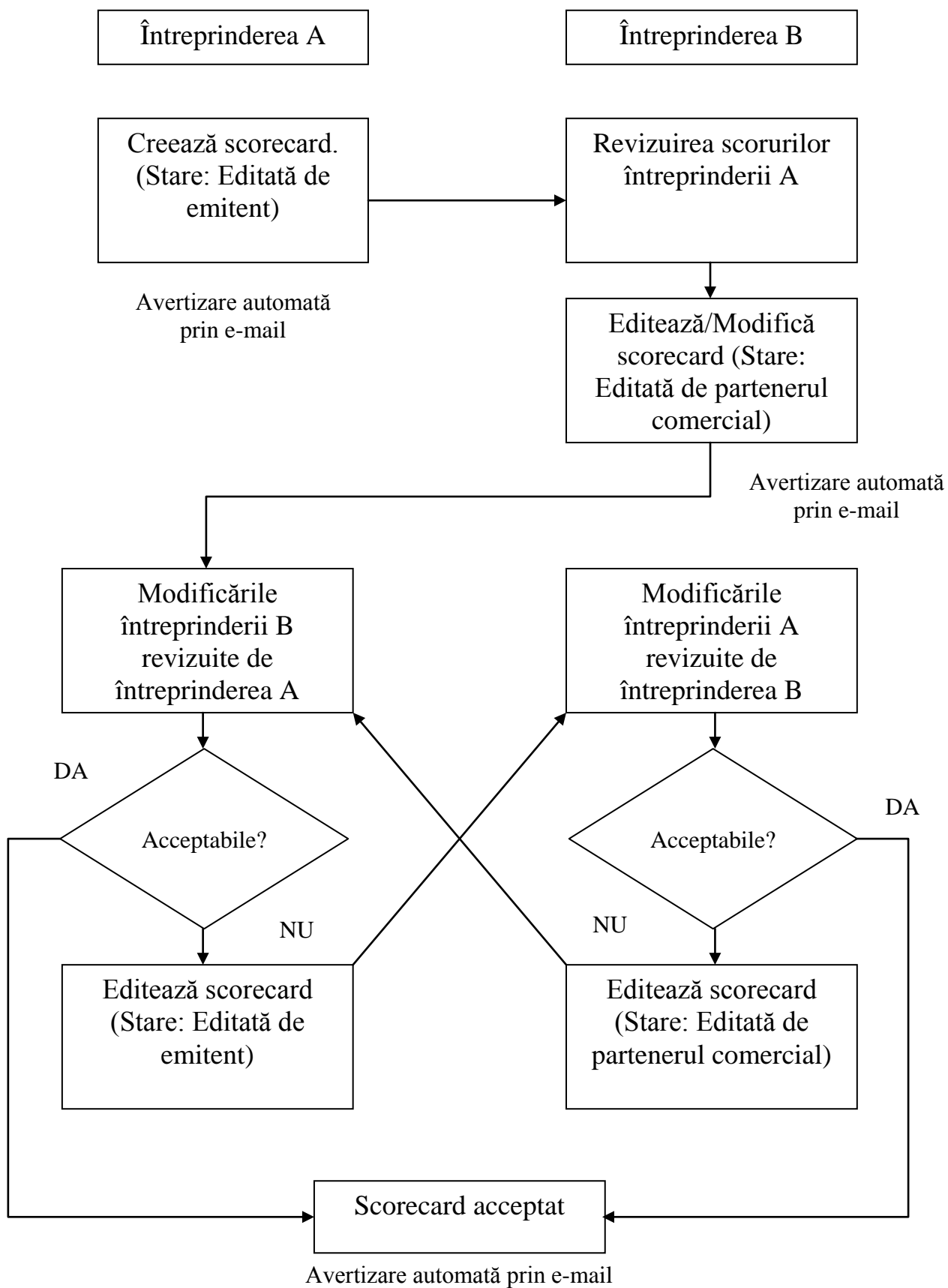
3. Editat de partenerul comercial;

4. Acceptat de ambii parteneri.

Oricare din cele două întreprinderi poate edita un scorecard acceptat, caz în care statutul acestuia se va schimba în mod corespunzător.

De fiecare dată când o întreprindere schimbă statutul scorecard-ului, un mesaj e-mail este transmis automat partenerului comercial, atenționându-l asupra schimbării statutului.

Fluxul de lucru în comun pentru scorecardul entry level și KPI



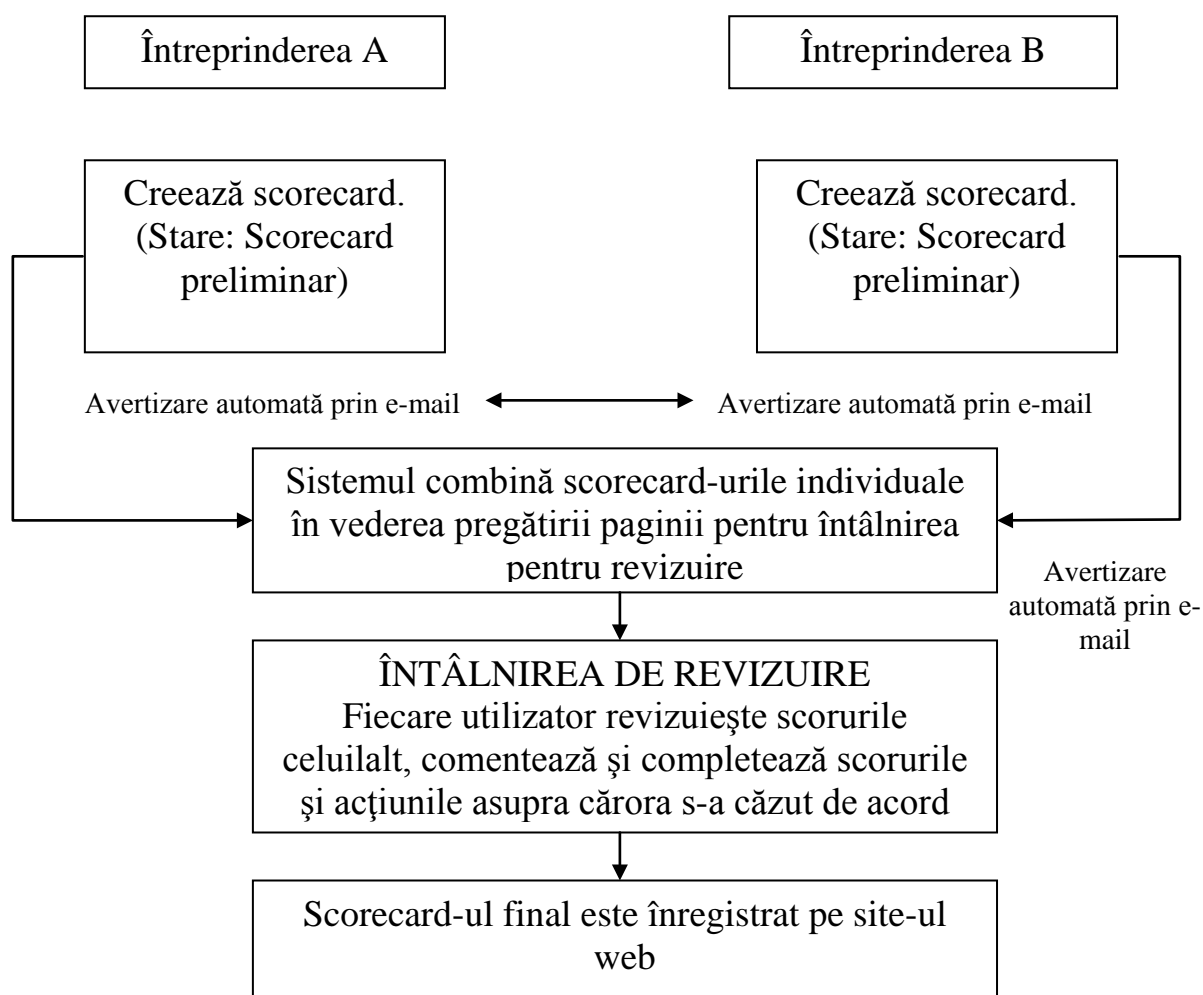
Fluxul de lucru pentru evaluarea intermediare level în comun a capacității

Fluxul de lucru diferă în acest caz de cel entry level și al KPI prin faptul că fiecare întreprindere completează propria evaluare, independent de partener. Odată ce ambele întreprinderi au transmis evaluările, sistemul le combină într-un document unic pentru discuții la o întâlnire de revizuire.

La această întâlnire, reprezentanți ai ambelor întreprinderi se conectează la același computer în același timp și de aceea trebuie să se afle în aceeași încăpere în același timp.

Pe scurt, fluxul de lucru pentru scorecard-ul intermediare level necesită o întâlnire față în față, în timp ce scorecard-ul entry level nu necesită acest lucru.

Fluxul de lucru pentru evaluarea intermediare level în comun a capacității



Ștergerea unui Scorecard în comun

O întreprindere nu poate șterge un scorecard realizat în comun fără acordul partenerului comercial. Orice întreprindere care dorește să șteargă un astfel de scorecard trebuie să inițieze o solicitare de ștergere. Partenerul comercial poate opta pentru a fi de acord cu ștergerea, caz în care scorecard-ul va fi șters, sau pentru a respinge solicitarea, caz în care scorecard-ul va rămâne neschimbat.

Benchmarking și raportare

Utilizatorii pot genera rapoarte pe baza scorecard-urilor înregistrate pe numele lor de utilizator și pot de asemenea opta pentru a crea rapoarte de benchmarking pe baza altor scorecard-uri înregistrate în baza de date.

Pentru a genera rapoarte sau benchmarking-uri, utilizatorul trebuie să aleagă mai întâi ce tip de scorecard să utilizeze: entry level, intermediate sau full global ECR scorecard. Nu este posibilă generarea de rapoarte sau benchmarking-uri pe baza unor tipuri diferite de scorecard-uri.

Instrumentele de raportare permit utilizatorului să aleagă scorecard-urile pe care să le introducă în raport, fie prin selectare individuală dintr-o listă, fie prin stabilirea unui număr de criterii de selecție. Acestea operează cu informațiile introduse în pagina destinată profilului din cadrul fiecărui scorecard.

Utilizatorul poate opta pentru realizarea raportului la nivel primar sau la nivel detaliat, sub forma unui tabel sau unui grafic. În anumite circumstanțe, tabelul poate fi descărcat sub forma unui fișier .csv pentru analiză ulterioară într-un program de calcul tabelar.

Solicitările pentru benchmarking urmează aceeași logică a solicitărilor pentru rapoarte, cu excepția faptului că utilizatorul poate stabili criteriile de selectare a scorecard-urilor ce vor fi incluse în analiza de benchmarking. Din nou, utilizatorul poate opta pentru un nivel primar sau unul detaliat, sub forma unui tabel sau unui grafic. Rezultatul compară scorecard-urile utilizatorului cu acelea din baza de date care îndeplinesc criteriile specificate.

Este necesar un număr minim de cinci astfel de scorecard-uri găsite în baza de date pentru ca solicitarea pentru benchmarking să fie acceptată.

Crearea unui scorecard particularizat

„Company Shell”

Ca urmare a solicitărilor unor întreprinderi de vârf din industria bunurilor de consum a fost creată facilitatea de a adăuga la scorecard secțiuni specifice

organizației care utilizează scorecard-ul. Această facilitate este denumită „company shell”.

În timp ce scorecard-ul de bază este utilizat la nivel mondial de industriile producătoare și de distribuție a bunurilor de consum, unele întreprinderi și-au exprimat nevoia de a aplica elemente și KPI proprii, în plus față de cele din scorecard-ul ECR global de bază.

Pentru a evita necesitatea utilizării unui site diferit, posibilitatea adăugării de elemente proprii la scorecard a fost implementată în site-ul curent, oferind astfel posibilitatea păstrării tuturor informațiilor legate de scorecard într-un singur loc.

Elementele adiționale vor fi confidențiale, nefiind vizibile pentru alte întreprinderi care utilizează site-ul. Acestea vor fi protejate de un cod de securitate și de o parolă. Din acest motiv, benchmarking-ul nu va fi posibil relativ la aceste secțiuni ale scorecard-ului, deși se pot realiza comparații între diferitele scorecard-uri ale întreprinderii respective.

Deoarece această facilitate nu face parte din specificațiile de bază ale site-ului web destinat scorecard-ului global, IBM Business Consulting Services va percepe o taxă pentru utilizarea acestui serviciu, în vederea acoperirii costurilor de dezvoltare.

Pentru informații detaliate privind această facilitate și termenii de plată vă rugăm să contactați web master-ul.

Rolul și responsabilitățile site manager-ului

Grupul de proiect pentru scorecard-ul global, întreprinderile și organizațiile reprezentate și site manager-ul au căzut de acord asupra următorului plan:

- 1.) Deși site-ul web este înregistrat către site manager, datele privind scorecard-urile, KPI și combinațiile scorecard/KPI rămân în proprietatea Grupului de proiect pentru scorecard-ul global, sub auspiciile GCI.
- 2.) Site manager-ul va menține site-ul web www.globalscorecard.net în conformitate cu specificațiile minime acceptate de Grupul de proiect pentru scorecard-ul global și site manager. Site manager-ul poate îmbunătăți site-ul pentru a satisface necesitățile utilizatorilor.
- 3.) Site manager-ul va realiza gratuit serviciile de validare în cadrul secțiunii validate a bazei de date (vezi Date verificate sau neverificate în secțiunea introductivă), conform următoarelor criterii:
 - a. este la discreția site manager-ului dacă un scorecard poate sau trebuie să fie verificat;
 - b. site manager-ul va determina procesul adecvat pentru validare;
 - c. site manager-ul poate recomanda, contra cost, anumite servicii cu valoare adăugată întreprinderilor care doresc validarea scorecard-urilor lor. Nu există nicio obligație în sensul utilizării acestor servicii.
- 4.) Site manager-ul va realiza, gratuit, serviciile de verificare pentru erori a KPI din scorecard-urile validate, după următoarele criterii:

- a. este la discreția site manager-ului dacă un KPI poate sau trebuie să fie adăugat la baza de date;
 - b. site manager-ul va determina procesul adecvat pentru verificarea pentru erori;
 - c. site manager-ul poate recomanda, contra cost, anumite servicii cu valoare adăugată întreprinderilor care doresc validarea sau îmbunătățirea KPI proprii. Nu există nicio obligație în sensul utilizării acestor servicii.
- 5.) Conținutul referitor la întreprinderi din cadrul bazei de date de benchmarking rămâne în proprietatea întreprinderilor individuale. Capacitatea de a menține confidențialitatea datelor este un element cheie al site-ului și specificațiilor acestuia.
 - 6.) Site manager-ul nu va accesa conținutul bazei de date pentru utilizare proprie în afara funcțiilor normale de interogare disponibile tuturor participanților. Echipa de proiect pentru scorecard-ul ECR global poate solicita site manager-ului sau unei terțe părți, din când în când, să realizeze o analiză de ansamblu asupra datelor stocate în baza de date, fără a periclita confidențialitatea datelor specifice întreprinderilor.
 - 7.) Site manager-ul nu va limita link-urile către sau dinspre acest site care fac subiectul unor constrângeri normale specifice interesului comercial și public.
 - 8.) Pentru serviciile sale, echipa de proiect pentru scorecard-ul ECR global acordă site manager-ului drepturi exclusive de publicitate pe site-ul destinat scorecard-ului (fără opțiuni de revânzare).

Descărcare evaluare entry level a capabilității

Evaluarea entry level a capabilității a fost dezvoltată cu sprijinul J Sainsbury plc și a fost testată cu furnizorii acesteia folosind portalul Sainsbury's Information Direct (SID). Aceasta este o versiune simplificată a scorecardului ECR global care permite retailerilor și furnizorilor lor evaluarea rapidă și facilă a afacerilor lor reunite și dezvoltarea de planuri de acțiune.

Aceste scorecarduri sunt fișiere MS Word care au fost comprimate în format zip pentru descărcări mai rapide.

Noi traduceri vor fi adăugate pe măsură ce devin disponibile.

Descărcare evaluare intermediare level a capabilității

Evaluarea intermediare level a capabilității a fost dezvoltată cu sprijinul J Sainsbury plc și a fost testată cu furnizorii acesteia folosind portalul Sainsbury's Information

Direct (SID). Aceasta se plasează între scorecardul ECR global și scorecardul entry level în termeni de complexitate.

Acest scorecard este un fișier MS Excel care a fost comprimat în format zip pentru descărcări mai rapide.

Noi traduceri vor fi adăugate pe măsură ce devin disponibile.

Descărcare evaluare standard a capacității

Puteți descărca copii ale evaluării standard a capacității în limbi diferite pentru referințe și utilizare offline. Aceste scorecarduri sunt fișiere MS Excel care au fost comprimate în format zip pentru descărcări mai rapide.

Versiunea 1.0 a evaluării standard a capacității a fost lansată în ianuarie 2000. În iunie 2002 a fost lansată o versiune actualizată 1.1 cu actualizare la secțiunea E1. În aprilie 2004 o nouă revizie, versiunea 2.0 a fost lansată. Vom posta ultima versiune pe care o avem în fiecare limbă. Dacă limba dvs. nu este aici sau nu este cea mai recentă versiune, contactați organizația dvs. ECR locală.

Ghid pentru conceptele ECR

Puteți descărca copii ale Ghidului pentru concepte ECR în limbi diferite pentru referințe și utilizare offline. Aceste ghiduri sunt fișiere MS Powerpoint care au fost comprimate în format zip pentru descărcări mai rapide.

Puteți contribui cu versiuni în alte limbi pentru includere pe acest site.

Traducerile trebuie trimise la webmaster.

Definițiile indicatorilor cheie de performanță

Puteți descărca copii ale definițiilor indicatorilor cheie de performanță în limbi diferite pentru referințe și utilizare offline.

Acestea sunt fișiere MS Word care au fost comprimate în format zip pentru descărcări mai rapide. Noi traduceri vor fi adăugate când vor fi disponibile. Dacă doriți să contribuiți cu o traducere, transmiteți-o pe email webmasterului.

Ce-ul - introducere în indicatorii cheie de performanță (KPI – Key Performance Indicators)

Acest site suportă trei tipuri de indicatori de performanță

- indicatorii afacerii (IA)
- indicatorii implementării (II)
- indicatori opționali (IO)

Indicatorii afacerii

Obiectivul principal al implementării ECR este oferirea unei valori mai bune consumatorilor și prin aceasta îmbunătățirea performanței afacerii. Performanța efectivă poate fi măsurată folosind un set de indicatori ai afacerii.

Din multitudinea de indicatori ai afacerii disponibili, comitetul pentru scorecard-ul global al GCI (Global Commerce Initiative) a ales un număr limitat de pentru includerea pe acest site, în conformitate cu următoarele principii:

- trebuie să ofere informații despre impactul ECR;
- trebuie să fie ușor de colectat;
- trebuie să fie compatibili cu alte programe globale la nivel de industrie;
- trebuie să ofere o măsură a beneficiilor obținute prin ECR.

Scopul completării scorecard-urilor este generarea de beneficii pentru afaceri și din acest motiv este potrivit să se realizeze și o urmărire a indicatorilor reali de afaceri, pe lângă scorurile privind capacitatea organizației.

Setul de indicatori diferă în funcție de tipul afacerii considerate (detailist, angrosist, producător, furnizor sau în comun). În tabelul următor sunt prezentați indicatorii utilizați.

Numărul KPI	Numele KPI
IA01	Rata creșterii anuale
IA02	Nivelul serviciilor furnizorului/Rata de acoperire a comenzilor la centrul de distribuție al clientului
IA03	Nivelul serviciilor magazinului/Rata de acoperire a comenzilor
IA04	Livrarea la timp
IA05	Rata comenzilor perfecte
IA06	Acoperirea inventarului de materii prime și materiale
IA07	Acoperirea inventarului de produse finite la producător/furnizor
IA08	Acoperirea inventarului la centrul de distribuție al detailistului
IA09	Acoperirea inventarului la magazinul detailistului
IA10	Rupturile de stoc la raft/POS
IA11	Timpul de răspuns

IA12	Costurile de distribuție (% din valoarea vânzărilor)
IA13	Exactitatea facturării
IA14	Rata pierderilor din stocuri la detailist

Indicatori de implementare

Indicatorii de implementare sunt proiectați să măsoare măsura în care compania a adoptat standardele globale definite de GS1. GS1 furnizează standardele prin care procesele și tranzacțiile colaborative de afaceri pot avea loc între partenerii comerciali. Aceștia acoperă:

- identificarea articolelor
- identificarea locațiilor
- mesaje electronice
- sincronizarea datelor master

Numărul KPI	Numele KPI
II01	% de unități de consum cu Global Trade Item Number (GTIN)
II02	% de cutii/pachete cu Global Trade Item Number (GTIN)
II03	% de articole de produse finite cu Global Trade Item Number (GTIN)
II04	% de paleți/încărcături etichetate cu Serial Shipping Container Code (SSCC)
II05	% de locații de expediere sau recepție cu Global Location Number
II06	% de comenzi tranzacționate prin EDI utilizând EANCOM, web-edi, X-12, Tradacoms sau formate standard GS1 XML
II07	% de facturi tranzacționate prin EDI utilizând EANCOM, web-edi, X-12, Tradacoms sau formate standard GS1 XML
II08	% de expedieri pentru care un aviz de expediere a fost transmis prin EDI utilizând EANCOM, web-edi, X-12, Tradacoms sau formate standard GS1 XML
II09	% de recepții pentru care un aviz de recepție a fost tranzacționat prin EDI utilizând EANCOM, web-edi, X-12, Tradacoms sau formate standard GS1 XML
II10	% de vânzări cu date master sincronizate între partenerii comerciali prin GS1 Global Data Synchronization Network (GDSN)
II11	% de vânzări cu date master încărcate într-o colecție de date certificată GS1
II12	% de SKU active în care datele master au fost sincronizate utilizând GS1 Global Data Synchronization Network

II13	% de GTIN care sunt catalogate consistent cu un cod GS1 Global Product Classification (neutilizând combinația 9999)
II14	Indicator GUSI (nu este încă gata, vă rugăm ignorați)

Indicatori opționali

Pentru acele companii care doresc să măsoare și facă benchmark al performanței afacerii lor în mai mare detaliu, am inclus un număr de indicatori opționali. Îi numim „opționali” deoarece nu sunt parte din setul standard de indicatori colectați de GCI în Annual Compliance Survey

Acești indicatori opționali sunt luați dintr-un set mai larg de indicatori suportați de APQC, o organizație care încurajează utilizarea de benchmarking după „standarde deschise”.

Numărul KPI	Numele KPI
IO01	Piese defecte per milion
IO02	Rata anuală de rotație a inventarului total
IO03	Învechirea anuală a inventarelor ca % din inventarul total
IO04	Rata returnărilor
IO05	Rotația activelor
IO06	Recuperarea activelor
IO07	Zile plătibile
IO08	Timpul de ciclu cash to cash
IO09	Valoarea adăugată pe angajat
IO10	Dependența de primii 10 furnizori
IO11	Proporția vânzărilor datorată noilor produse < 1 an
IO12	Timpul la piață pentru produsele noi
IO13	% de noi produse lansate la timp
IO14	% de noi produse lansate în buget
IO15	Cota de piață
IO16	Progresul față de ținta de cotă comercială
IO17	Creșterea clienților cheie

Benchmarking-ul KPI dvs.

Se pot crea rapoarte de benchmarking în care se pot compara KPI proprii cu cei ai altor întreprinderi din baza de date. Pentru a putea utiliza facilitatea de benchmarking, trebuie ca mai întâi să înscrieți KPI proprii în baza de date. (Aceștia

pot fi salvați sub formă de draft în cazul în care nu se dorește înscrierea lor în baza de date, însă în acest caz nu se acordă acces la baza de date de benchmarking).

De îndată ce KPI au fost introduși, aceștia sunt trimiși webmaster-ului în vederea verificării pentru erori. La momentul confirmării introducerii se solicită adresa de e-mail a întreprinderii, pentru ca webmaster-ul să poată confirma primirea KPI respectivi. Nu se va putea realiza un benchmarking folosind acești indicatori până când nu este acordată aprobarea.

Dacă se dorește schimbarea KPI după introducerea lor, aceștia vor trebui să fie verificați din nou pentru erori de către webmaster.

După introducerea KPI există posibilitatea creării unui set de scoruri pentru evaluarea capacității ce vor fi asociate acelor KPI. KPI atașați unui Scorecard vor rămâne asociași acelui Scorecard, deși benchmarking-urile KPI și ale Scorecard-urilor rămân separate.

Cum-ul – introducerea celor trei nivele de evaluare a capacității

Global ECR Scorecard - un instrument de evaluare a capacității - există în trei forme:

- o evaluare „entry level” a capacității
- o evaluare „intermediate level” a capacității
- evaluarea standard a capacității

Scopul scorecard-urilor este de a permite întreprinderilor să evalueze capacitatea curentă privind ECR, să se compare cu cele mai bune practici și cu alte întreprinderi din industria respectivă și să pună la punct ținte de îmbunătățire și acțiuni asociate acestora.

Scorecard-urile au fost concepute pentru a fi aplicabile unei game largi de întreprinderi, incluzând:

- detailiști;
- angroșiști;
- producători și furnizori;
- furnizori de materii prime și materiale;
- furnizori de ambalaje;
- furnizori de servicii logistice și de transport.

Scorecard-urile pot fi utilizate ca instrumente de dezvoltare internă într-o întreprindere sau ca un cadru pentru realizarea de planuri de acțiune și de îmbunătățiri în comun între partenerii comerciali.

Ca instrument de dezvoltare internă, companiile pot utiliza scorecardurile pentru a face comparații între diferite divizii sau diferite țări cu corporații multinaționale,

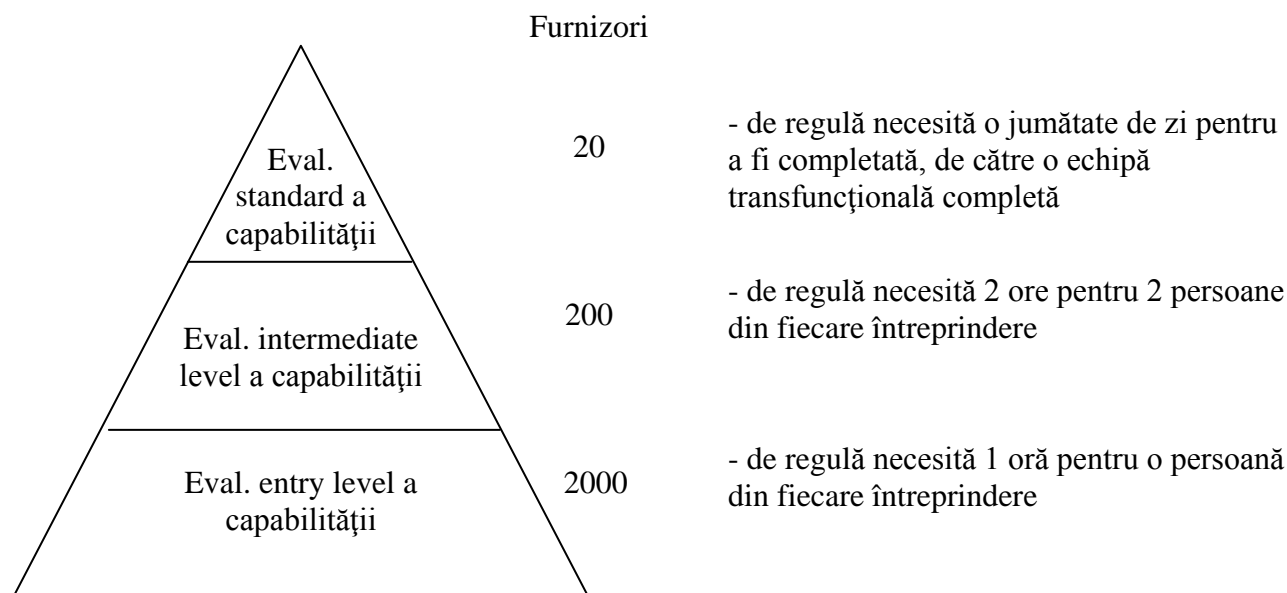
stabili ținte interne de îmbunătățire și monitoriza progresul față de țelurile stabilite intern.

Ca un cadru de dezvoltare în comun, scorecardurile permit partenerilor comerciali să revizuiască procesele și capabilitățile curente ale afacerii reunite, să ajungă la un acord comun relativ la nivelul dorit de atingere și să stabilească planuri de acțiune reunite.

Cele trei tipuri de scorecarduri formează o ierarhie și companiile pot alege ce scorecard să utilizeze în funcție de ocazie.

Retailerii au de regulă peste 2000 de furnizori. Un retailer care dorește să utilizeze scorecardul cu toți furnizorii săi va alege scorecardul în funcție de profunzimea relației de afaceri cu furnizorul, capabilitatea partenerilor comerciali și timpul disponibil. Retailerul poate decide să utilizeze evaluarea standard a capabilității doar cu 20 din furnizorii săi care au cea mai mare capabilitate în ECR. Poate decide să utilizeze evaluarea „intermediate level” a capabilității cu 200 de furnizori, care consideră că au capabilitatea intermediară și poate decide să utilizeze evaluarea „entry level” a capabilității cu restul de peste 2000 furnizori, care consideră că au capabilitate ECR de bază dar pe care cu toate acestea dorește să o dezvolte.

Dorița pentru niveluri diferite ale scorecard-urilor a fost determinată în mare de timpul și resursele disponibile pentru acest exercițiu:



Ar fi imposibil pentru un detailist să aloce o jumătate de zi pentru fiecare din cei 2000 de furnizori ai săi în vederea completării scorecard-urilor.

Ce evaluare a capabilității trebuie să aleg?

Alegerea evaluării capabilității poate fi determinată de partenerul comercial, sau dvs. puteți fi în poziția de a alege. Tabelul de mai jos poate ajuta în această decizie:

Situația	Scorecard recomandat
- Întreprindere mică cu ECR în stadiu incipient	- Entry level
- Întreprindere medie cu o anumită experiență în ECR	- Intermediate level
- Întreprindere mare sau multinațională obișnuită cu ECR	- Standard
- Lider categorial sau care aspiră la această poziție	- Standard
- Furnizor de servicii specialist	- Entry sau intermediate level
- Detailist	- Depinde de furnizorul implicat

IA 01: Rata creșterii anuale

Scop:	A înregistra rata creșterii organice și permite corelații între creștere și alți indicatori
Măsurare:	% rată de creștere
Definire:	((vânzări în ultimele 12 luni – vânzări în cele 12 luni precedente) / vânzări în cele 12 luni precedente) * 100. Comparația trebuie să se facă între valori echivalente
Interval de timp:	12 luni
Exemple:	Vânzări în ultimele 12 luni = 12,0 mil. \$. Vânzări în cele 12 luni precedente = 11,2 mil. \$. Creștere = $((12,0 - 11,2)/11,2)*100 = 7,14\%$

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
Vânzări de la producător la clienți	Vânzări de retail comparând vânzările de la același grup de magazine pe cele 2 perioade de 12 luni	Vânzări de retail comparând vânzările de la același grup de magazine pe cele 2 perioade de 12 luni

IA 02: Nivelul serviciilor furnizorului/rata de acoperire a comenzilor la centrul de distribuție al clientului

Scop:	Măsurarea gradului în care unitățile/ articolele comandate sunt livrate conform comenzii, conform măsurării de către receptor. Aceasta este o măsurare a cutiilor/unităților comerciale/ volumului. Livrările care depășesc comanda și comenzile suplimentare nu ar trebui incluse în acest indicator
Măsurare:	% din cutiile/unitățile comerciale/volumul livrate conform comenzilor
Definire:	Pentru toate cutiile/unitățile comerciale/volumul comandate, % livrat conform comenzilor (un indicator de măsurare a gradului de acoperire a comenzilor)
Interval de timp:	Se utilizează sistemele de date disponibile în întreprindere. Se raportează valorile medii ale acestor date pentru ultimele 12 luni
Exemple:	Un indicator de acoperire (ex. Dacă 50 de cutii din articolul A și 75 de cutii din articolul B au fost comandate, dar numai 50 de cutii din articolul A și 60 de cutii din articolul B au fost livrate, nivelul serviciilor va fi 88% (110/125))

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
De la producător la centrul de distribuție al detailistului (lăsați necompletat dacă se operează în mod direct-to-store delivery)	De la producător la centrul de distribuție al detailistului (lăsați necompletat dacă se operează în mod direct-to-store delivery)	De la producător la centrul de distribuție al detailistului (lăsați necompletat dacă se operează în mod direct-to-store delivery)

IA 03: Nivelul serviciilor magazinului/rata de acoperire a comenzilor

Scop:	Măsurarea gradului în care unitățile/ articolele comandate sunt livrate la magazine conform comenzii, conform măsurării de către receptor. Aceasta este o măsurare a cutiilor/unităților comerciale/ volumului. Livrările care depășesc comanda și comenzile suplimentare nu ar trebui incluse în acest indicator
Măsurare:	% din cutiile/unitățile comerciale/volumul livrate conform comenzilor
Definire:	Pentru toate cutiile/unitățile comerciale/volumul comandate, % livrat conform comenzilor (un indicator de măsurare a gradului de acoperire a comenzilor)
Interval de timp:	Se utilizează sistemele de date disponibile în întreprindere. Se raportează valorile medii ale acestor date pentru ultimele 12 luni
Exemple:	Un indicator de acoperire (ex. Dacă 50 de cutii din articolul A și 75 de cutii din articolul B au fost comandate, dar numai 50 de cutii din articolul A și 60 de cutii din articolul B au fost livrate, nivelul serviciilor va fi 88% (110/125))

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
De la centrul de distribuție al detailistului la magazin (sau de la producător la magazinele de retail dacă se operează în mod direct-to-store delivery)	De la centrul de distribuție al detailistului la magazin (sau de la producător la magazinele de retail dacă se operează în mod direct-to-store delivery)	De la centrul de distribuție al detailistului la magazin (sau de la producător la magazinele de retail dacă se operează în mod direct-to-store delivery)

IA 04: Livrarea la timp

Scop:	Măsurarea performanței procesării și distribuirii comenzilor
Măsurare:	% de comenzi livrate la timp
Definire:	Numărul de comenzi livrate la timp împărțit la numărul total de comenzi. „La timp” se bazează pe fereastra de timp pentru livrate acceptată de receptor
Interval de timp:	Se utilizează sistemele de date disponibile în întreprindere. Se raportează valorile medii ale acestor date pentru ultimele 12 luni
Exemple:	1700 de comenzi lansate 1560 livrate la timp KPI = 91,8 %

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
De la producător la centrul de distribuție al clientului (sau la magazin, dacă se operează în mod direct-to-store delivery)	De la centrul de distribuție al clientului la magazin	De la producător la centrul de distribuție al clientului (sau la magazin, dacă se operează în mod direct-to-store delivery)

IA 05: Rata comenzilor perfecte

Scop:	Acesta este un KPI opțional, care măsoară combinația comenzilor nemodificate, complete, la timp, facturate corect și fără deteriorări
Măsurare:	%
Definire:	Numărul de comenzi fără erori, completate corect pentru fiecare linie, la timp și facturate corect, împărțite la numărul total de comenzi
Interval de timp:	Media ultimelor 12 luni
Exemple:	Numărul de comenzi: 100 Numărul de comenzi completate perfect: 62 KPI = 62%

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
De la producător/furnizor la client	De la furnizor la detailist	De la producător/furnizor la client

IA 06: Acoperirea inventarului de materii prime și materiale

Scop:	Măsurarea inventarului în lanțul de aprovizionare
Măsurare:	Zile
Definire:	Definirea necesită exprimarea inventarului în zile de acoperire. Valoarea inventarului de materii prime împărțită la valoarea medie a consumului zilnic (calculată pe baza istoricului ultimelor 12 luni) al acestora. Evaluarea inventarului și consumului trebuie să fie consistentă
Interval de timp:	Se utilizează sistemele de date disponibile în întreprindere. Se raportează valorile medii ale acestor date pentru ultimele 12 luni
Exemple:	Inventar = 1.000.000 UM Valoarea medie a cumpărărilor zilnice = 75.000 UM Inventar = 13,3 zile (1.000.000/75.000)

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
Inventarul de materii prime și ambalaje al producătorului	Inaplicabil	Inaplicabil

IA 07: Acoperirea inventarului de produse finite al producătorului/furnizorului

Scop:	Măsurarea inventarului în lanțul de aprovizionare
Măsurare:	Zile
Definire:	Definirea necesită exprimarea inventarului în zile de acoperire. Valoarea inventarului de produse finite împărțită la valoarea medie a vânzărilor zilnice a acestora, calculată pe baza istoricului ultimelor 12 luni. Evaluarea inventarului și vânzărilor trebuie să fie consistentă
Interval de timp:	Se utilizează sistemele de date disponibile în întreprindere. Se raportează valorile medii ale acestor date pentru ultimele 12 luni
Exemple:	Inventar = 1.000.000 UM Valoarea medie a vânzărilor zilnice = 75.000 UM Inventar = 13,3 zile (1.000.000/75.000)

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
Inventarul de produse finite al producătorului/furnizorului	Inaplicabil	Inventarul de produse finite al producătorului/furnizorului

IA 08: Acoperirea inventarului la centrul de distribuție al detailistului

Scop:	Măsurarea inventarului în lanțul de aprovizionare
Măsurare:	Zile
Definire:	Definirea necesită exprimarea inventarului în zile de acoperire. Valoarea inventarului de produse aflate în centrul de distribuție al detailistului împărțită la valoarea medie a livrărilor zilnice ale acestora la magazine, calculată pe baza istoricului ultimelor 12 luni. Evaluarea inventarului și livrărilor la magazine trebuie să fie consistentă
Interval de timp:	Se utilizează sistemele de date disponibile în întreprindere. Se raportează valorile medii ale acestor date pentru ultimele 12 luni
Exemple:	Inventar = 1.000.000 UM Valoarea medie a vânzărilor zilnice = 75.000 UM Inventar = 13,3 zile (1.000.000/75.000)

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
Valoarea estimată la producător/furnizor a nivelului mediu al inventarului de produse proprii păstrate în centre de distribuție ale detailistului	Valoarea medie în zile a inventarului de produse ale producătorului/furnizorului păstrate în centrele de distribuție ale detailistului	Inventarul mediu de produse păstrate în centrele de distribuție ale detailistului

IA 09: Acoperirea inventarului la magazinul detailistului

Scop:	Măsurarea inventarului în lanțul de aprovizionare
Măsurare:	Zile
Definire:	Definirea necesită exprimarea inventarului în zile de acoperire. Valoarea inventarului de produse aflate în magazinele detailistului împărțită la valoarea medie a vânzărilor zilnice ale acestora la magazine, ca medie a ultimelor 12 luni. Evaluarea inventarului și vânzărilor la magazine trebuie să fie consistentă
Interval de timp:	Se utilizează sistemele de date disponibile în întreprindere. Se raportează valorile medii ale acestor date pentru ultimele 12 luni
Exemple:	Inventar = 1.000.000 UM Valoarea medie a vânzărilor zilnice = 75.000 UM Inventar = 13,3 zile (1.000.000/75.000)

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
Valoarea estimată la producător/furnizor a nivelului mediu în zile al inventarului de produse ale furnizorului păstrate în magazinele detailiștilor	Valoarea medie în zile a inventarului în magazinele detailiștilor	Valoarea medie în zile a inventarului de produse ale furnizorilor păstrate în magazinele detailiștilor

IA 10: Rupturile de stoc la raft/POS

Scop:	Măsurarea gradului de disponibilitate a produselor atunci când consumatorii vor să le cumpere. Acest KPI va fi măsurat numai la POS, ca un indicator al rupturilor de stoc
Măsurare:	% din articolele aflate în ruptură de stoc
Definire:	Numărul mediu de articole indisponibile împărțit la numărul total de articole
Interval de timp:	Media ultimelor 12 luni
Exemple:	Rupturile de stoc trebuie măsurate pe cât de des permit capacitățile (ex. auditări, de preferat la orele de vârf, date din măsurarea pieței, analize statistice). Ținta trebuie să fie punerea la punct a unei proceduri sistematice pentru măsurarea zilnică. Cu toate acestea, cheia este de a măsura rupturile de stoc cu capacitățile existente (zilnic, săptămânal, lunar). 6 articole lipsă față de 100 articole așteptate = 6%

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
La raft sau la POS. Acest KPI trebuie raportat de producători/ furnizori, pe baza cunoașterii de către aceștia a poziției în stoc a produselor lor	La raft sau la POS, măsurat de detailist	La raft sau la POS, măsurat de detailist

IA 11: Timpul de răspuns

Scop:	Măsurarea reactivității lanțului de aprovizionare. Acoperirea acestui KPI este de la generarea comenzii la livrarea produselor. Acest KPI trebuie să fie o medie a pieței sau o măsurare „normală”.
Măsurare:	Ore
Definire:	Numărul de ore de la generarea comenzii la livrarea acesteia.
Interval de timp:	Media ultimelor 12 luni
Exemple:	Comenzi trimise la prânz. Livrate la ora 17.00 a doua zi plus 5 ore în tranzit. Timpul de răspuns = 35 ore

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
De la centrul de distribuție al producătorului la client	De la centrul de distribuție al detailistului la magazin	De la centrul de distribuție al producătorului la client

IA 12: Costurile de distribuție (% din valoarea vânzărilor)

Scop:	Măsurarea costurilor pe lanțul de aprovizionare. Acest KPI acoperă costurile din lanț asociate procesării comenzilor (numai la producători/furnizori), depozitării și transportului.
Măsurare:	% din valoarea vânzărilor
Definire:	Costul total pentru distribuția produselor (produse finite, depozitare, personal și echipamente, transport de la centrul de distribuție la rampa de recepție, descărcare) împărțit la valoarea vânzărilor totale din aceste produse
Interval de timp:	Media ultimelor 12 luni
Exemple:	Costuri de distribuție = 75.000 UM Vânzări = 1.000.000 UM Costuri de distribuție = 7,5% din vânzări

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
De la capătul liniei de producție la punctul de livrare la client	De la centrul de distribuție al detailistului la magazin	De la producător/furnizor până la magazin

IA 13: Exactitatea facturării

Scop:	Măsurarea alinierii tuturor datelor incluse în facturi între partenerii comerciali
Măsurare:	% de facturi corecte
Definire:	Numărul de facturi corecte în întregime împărțit la numărul total de facturi
Interval de timp:	Media ultimelor 12 luni
Exemple:	Numărul de facturi: 20 Numărul de facturi cu erori: 10 KPI = $10/20 = 50\%$

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
De la producător la client	De la furnizor la detailist	De la furnizor la client

IA 14: Rata pierderilor din stocuri la detailist

Scop:	Măsurarea nivelului de ansamblu al pierderilor din stocuri în organizația de retail
Măsurare:	Costul total al pierderilor din stocuri exprimat ca % din vânzări la prețuri de retail
Definire:	Variația dintre valoarea de retail anticipată și efectivă primită pentru produse. Este compusă din pierderi cunoscute și necunoscute și include: pierderea fizică a stocului (deteriorare, expirare, furt intern și extern); variația valorii (reduceri de preț, erori de prețuire, solicitări pierdute); și variația proceselor (auditarea erorilor, erorile la ieșire, erori în mișcarea produselor, erori de date). Exclue pierderea de cash.
Interval de timp:	Cel mai recent an financiar
Exemple:	O companie livrează 1000 articole cu un preț de retail de 1 UM/articol. Aceasta generează venituri de 950 UM, ceea ce reprezintă o rată a pierderilor din stocuri de 5%. Cele 50 UM lipsă pot fi din cauza unei game de cauze cunoscute și necunoscute după cum s-a detaliat mai sus

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
Nu se aplică	Centre de distribuție ale detailistului și magazine. Nivelul pierderii totale ca % din vânzările de retail	Acoperă produsul producătorului în centrele de distribuție ale detailistului și magazine. Nivelul pierderii totale ca % din vânzările de retail

II 01: % de unități de consum cu Global Trade Item Number (GTIN)

Scop:	Măsurarea nivelului implementării GTIN la nivelul unității de consum
Măsurare:	% din toate unitățile de consum
Definire:	Ce % din unitățile de consum vândute/recepționate au alocat un GTIN? GTIN este un număr unic global pentru identificarea unităților comerciale, și este astfel fundația pentru e-Commerce global. Este un termen „umbrelă” utilizat pentru a descrie întreaga familie de coduri GS1, incluzând GS1-8, UCC-12 (UPC), GS1-13 și GS1-14
Interval de timp:	În prezent
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun

II 02: % de cutii/pachete cu Global Trade Item Number (GTIN)

Scop:	Măsurarea gradului în care cutiile/pachetele au alocat un GTIN pentru a identifica articolul în lanțul de distribuție
Măsurare:	% de cutii/pachete
Definire:	Ce % de cutii/pachete vândute/recepționate au alocat un GTIN? GTIN este un număr unic global pentru identificarea unităților comerciale, și este astfel fundația pentru e-Commerce global. Este un termen „umbrelă” utilizat pentru a descrie întreaga familie de coduri GS1, incluzând GS1-8, UCC-12 (UPC), GS1-13 și GS1-14
Interval de timp:	În prezent
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun

II 03: % de articole de produse finite cu Global Trade Item Number (GTIN)

Scop:	Stabilirea măsurii în care GTIN sunt utilizate de companiile industriale
Măsurare:	% de articole de produse finite
Definire:	Ce % de articole de produse finite au alocat un GTIN? GTIN este un număr unic global pentru identificarea unităților comerciale, și este astfel fundația pentru e-Commerce global. Este un termen „umbrelă” utilizat pentru a descrie întreaga familie de coduri GS1, incluzând GS1-8, UCC-12 (UPC), GS1-13 și GS1-14
Interval de timp:	În timpul lunii precedente
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun

II 04: % de paleți/încărcături etichetate cu Serial Shipping Container Code (SSCC)

Scop:	Măsurarea gradului în care paleții/încărcăturile sunt etichetate cu SSCC astfel încât să fie identificate unic în lanțul de distribuție
Măsurare:	% de paleți/încărcături
Definire:	Ce % de paleți/încărcături vândute/recepționate sunt etichetate cu un SSCC?
Interval de timp:	În timpul lunii precedente
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun

II 05: % de locații de expediere sau recepție cu Global Location Number

Scop:	Măsurarea gradului în care GLN au fost alocate locațiilor de expediere/recepție
Măsurare:	% de locații de expediere/recepție
Definire:	Ce % din locațiile dvs. de expediere/recepție au alocat un GLN?
Interval de timp:	În prezent
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun

II 06: % de comenzi tranzacționate prin EDI utilizând EANCOM, web-edi, X-12, Tradacoms sau formate standard GS1 XML

Scop:	Măsurarea gradului în care comenzile sunt trimise sau recepționate utilizând mesaje electronice standard fie urmând standardul GS1 global sau anumite standarde locale recunoscute precum X-12 în America de Nord, Tradacoms în Marea Britanie sau JCA în Japonia
Măsurare:	% de comenzi
Definire:	Ce % din comenzile dvs. sunt tranzacționate prin EDI utilizând EANCOM, web-edi, X-12, Tradacoms, JCA sau formate standard GS1 XML
Interval de timp:	În timpul lunii precedente
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun

II 07: % de facturi tranzacționate prin EDI utilizând EANCOM, web-edi, X-12, Tradacoms, JCA sau formate standard GS1 XML

Scop:	Măsurarea gradului în care facturile sunt trimise sau recepționate utilizând mesaje electronice standard fie urmând standardul GS1 global sau anumite standarde locale recunoscute precum X-12 în America de Nord, Tradacoms în Marea Britanie sau JCA în Japonia
Măsurare:	% de facturi
Definire:	Ce % din facturile dvs. sunt tranzacționate prin EDI utilizând EANCOM, web-edi, X-12, Tradacoms, JCA sau formate standard GS1 XML
Interval de timp:	În timpul lunii precedente
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun

II 08: % de expedieri pentru care un aviz de expediere a fost transmis prin EDI utilizând EANCOM, web-edi, X-12, Tradacoms, JCA sau formate standard GS1 XML

- Scop:** Măsurarea gradului în care mesajele electronice standard de aviz de expediere sunt utilizate fie urmând standardul GS1 global sau anumite standarde locale recunoscute precum X-12 în America de Nord, Tradacoms în Marea Britanie sau JCA în Japonia
- Măsurare:** % de expedieri
- Definire:** (Numărul de expedieri care sunt însoțite de un mesaj electronic de aviz de expediere transmis prin EDI utilizând EANCOM, web-edi, X-12, Tradacoms, JCA sau formate standard GS1 XML /numărul total de expedieri)*100
- Interval de timp:** În timpul lunii precedente
- Exemple:**

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun

II 09: % de expedieri pentru care un aviz de recepție a fost tranzacționat prin EDI utilizând EANCOM, web-edi, X-12, Tradacoms, JCA sau formate standard GS1 XML

- Scop:** Măsurarea gradului în care mesajele electronice standard de aviz de recepție sunt utilizate fie urmând standardul GS1 global sau anumite standarde locale recunoscute precum X-12 în America de Nord, Tradacoms în Marea Britanie sau JCA în Japonia
- Măsurare:** % de expedieri
- Definire:** (Numărul de expedieri pentru care s-a transmis un mesaj electronic de aviz de recepție prin EDI sau XML /numărul total de expedieri)*100
- Interval de timp:** În timpul lunii precedente
- Exemple:**

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun

II 10: % de vânzări cu date master sincronizate între partenerii comerciali prin GS1 Global Data Synchronization Network (GDSN)

Scop:	Măsurarea gradului în care datele master sunt sincronizate prin GDSN
Măsurare:	% din valoarea vânzărilor
Definire:	Ce % din vânzările dvs. (măsurate în venituri) are date master neutre sincronizate prin GS1 GDSN?
Interval de timp:	În timpul lunii precedente
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun

II 11: % de vânzări cu date master încărcate într-o colecție de date certificată GS1

Scop:	Măsurarea proporției vânzărilor pentru care datele master sunt disponibile cel puțin într-o colecție de date certificată GS1, chiar dacă nu sunt sincronizate cu partenerii comerciali
Măsurare:	% din valoarea vânzărilor
Definire:	Luați toate SKU dvs. care au datele master încărcate în cel puțin o colecție de date certificată GS1. Determinați valoarea totală a vânzărilor acestor SKU. Ce proporție din veniturile dvs. totale o reprezintă acestea?
Interval de timp:	În timpul lunii precedente
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun

II 12: % de SKU active în care datele master au fost sincronizate utilizând GS1 Global Data Synchronization Network

Scop:	Măsurarea gradului în care retailerii primesc automat datele master ale produselor prin GDSN
Măsurare:	% de SKU active
Definire:	% de SKU active pentru care datele master au fost sincronizate utilizând GDSN
Interval de timp:	În timpul lunii precedente
Exemple:	18.000 SKU active. Numărul de SKU pentru care datele master au fost sincronizate utilizând GDSN = 8.000 Indicator: $8.000/18.000 = 44,44\%$

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
Nu se aplică	Măsurat în afacerea retailerului	% de SKU furnizate de furnizorul dat retailerului dat

II 13: % de GTIN care sunt catalogate consistent cu un cod GS1 Global Product Classification (neutilizând combinația 9999)

Scop:	Măsurarea gradului în care GS1 Global Product Classification Standards au fost adoptate
Măsurare:	% de GTIN
Definire:	% de produse ale companiei dvs. (înregistrate ca GTIN) care au fost clasificate și catalogate utilizând GS1 Global Product Classification Standards
Interval de timp:	În prezent
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun

II 14: Indicator GUSI (nu este încă gata, vă rugăm ignorați)

Scop:	Vă rugăm să consultați GUSI Implementation Guide la adresa www.gci-net.org/gci/content/e8/e77/e606/index_eng.html
Măsurare:	-
Definire:	-
Interval de timp:	-
Exemple:	-

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist – auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun

IO 01: Piese defecte per milion

Scop:	Măsurarea ratei defectelor în timpul procesului de producție
Măsurare:	Articole defecte per milion produse
Definire:	Numărul de articole defecte împărțit la numărul total de articole multiplicat cu 1.000.000
Interval de timp:	Media ultimelor 12 luni
Exemple:	În ultimele 6 luni au fost 3.524 articole defecte dintr-un total de 10.300.000 articole produse. KPI = $(3.524/10.300.000) \times 1.000.000 = 342$ ppm

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist – auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun

IO 02: Rata anuală de rotație a inventarului total

Scop:	Măsurarea ratei cu care o afacere este capabilă să rotească inventarul total
Măsurare:	Costul anual al bunurilor vândute împărțit la valoarea medie totală a inventarului în cursul anului
Definire:	Inventarul include materiile prime, producția neterminată și produsele finite
Interval de timp:	Pe parcursul anului precedent
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
În afacerea producătorului	În afacerea detailistului	Pentru produsele producătorului din afacerea detailistului

IO 03: Învechirea anuală a inventarelor ca % din inventarul total

Scop:	A permite unei companii să facă benchmarking al ratei de învechire a inventarului
Măsurare:	Valoarea într-un an a întregului inventar (materii prime plus produse finite) eliminat din cauza învechirii, depășirii vieții utile sau deteriorării
Definire:	Valoarea totală a inventarului eliminat în anul precedent împărțită la valoarea medie totală a inventarului pentru companie în cursul anului, exprimată ca %
Interval de timp:	Anul precedent
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
În afacerea producătorului	În afacerea detailistului	Pentru produsele producătorului din afacerea detailistului

IO 04: Rata returnărilor

Scop:	A permite companiilor să facă benchmarking al ratei returnărilor lor
Măsurare:	O măsură a proporției produselor care sunt returnate producătorului în perioada de garanție. Garanția este o angajare exprimată sau implicată că un anumit fapt relativ la subiectul unui contract este adevărat în prezent sau va fi adevărat
Definire:	Numărul de articole returnate într-o perioadă de timp împărțit la numărul total de articole expediate în aceeași perioadă împărțit la 1 milion. Răspunsul exprimat în piese per milion
Interval de timp:	În timpul ultimelor 12 luni
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
Acoperă produsele returnate la producător		

IO 05: Rotația activelor

Scop:	Măsurarea frecvenței cu care compania rotește activele nete totale. Permite unei companii să facă benchmarking despre cât de eficient administrează utilizarea activelor totale
Măsurare:	Venit brut total anual din produse/active nete totale
Definire:	Venit brut total raportat în declarația de profit și pierdere și activele nete totale raportate în bilanț în cel mai recent raport anual al companiei
Interval de timp:	Ultimul an financiar
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
Pentru afacerea producătorului	Nu se aplică	Nu se aplică

IO 06: Recuperarea activelor

Scop:	Un indicator financiar care arată profitul generat de un set dat de active. Permite unei companii să compare capacitatea sa de a genera profit din baza de active față de alte companii
Măsurare:	Un indicator financiar a valorii de a produce profit a unui activ
Definire:	Profit net în ultimul an împărțit la valoarea totală a activelor, exprimat ca %
Interval de timp:	În timpul anului precedent
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun

IO 07: Zile plătibile

Scop:	Măsurarea timpului necesar pentru a plăti furnizorii (un element cheie în ciclul de timp cash to cash)
Măsurare:	Timpul mediu între recepția produselor de la un furnizor și plata furnizorului măsurat în zile
Definire:	Valoarea medie a conturilor de datorii împărțită la valoarea totală a bunurilor procurate în timpul anului multiplicată cu 365
Interval de timp:	În timpul anului precedent
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
În afacerea producătorului	În afacerea detailistului	În afacerea dintre furnizor și detailist

IO 08: Timpul de ciclu cash to cash

Scop:	Măsurarea duratei necesare pentru convertirea banilor cheltuiți pe produse în bani primiți de la clienți
Măsurare:	Valoarea inventarului de materii prime fără conturile de creanțe pentru materialele directe plus valoarea producției neterminate plus valoarea inventarului de produse finite plus conturile de creanțe toate împărțite la costul mediu zilnic al bunurilor vândute
Definire:	Media ultimelor 12 luni
Interval de timp:	
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
În afacerea producătorului	În afacerea detailistului	Nu se aplică

IO 09: Valoarea adăugată pe angajat

Scop:	Măsurarea productivității
Măsurare:	Valoarea adăugată pe un an împărțită la numărul total de angajați
Definire:	Valoarea adăugată = venit minus valoarea materialelor/bunurilor cumpărate. Numărul total de angajați = echivalenți full time
Interval de timp:	În ultimul an
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
În afacerea producătorului	În afacerea detailistului	În afacerea detailistului

IO 10: Dependența de primii 10 furnizori

Scop:	Măsurarea gradului în care cumpărările de materii prime și ambalaje sunt concentrate la primii 10 furnizori
Măsurare:	Proporția cumpărărilor de materii prime și ambalaje procurate de la primii 10 furnizori după valoare ca % al cheltuielilor totale cu ambalajele și materiile prime
Definire:	Cheltuielile cu materii prime și materiale cu primii 10 furnizori după valoare ca % al cheltuielilor totale cu ambalajele și materiile prime
Interval de timp:	În ultimul an
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
În afacerea producătorului	Nu se aplică	Nu se aplică

IO 11: Proportia vânzărilor datorată noilor produse < 1 an

Scop:	A permite companiilor să compare gradul în care vânzările lor sunt derivate din noi produse
Măsurare:	Valoarea vânzărilor din produse sub 1 an împărțită la valoarea totală a vânzărilor
Definire:	Noile produse definite ca produse total noi sau modificate cu o relansare asociată de produse
Interval de timp:	În timpul ultimului an
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
În afacerea producătorului	În afacerea detailistului	În afacerea reunită dintre producător și detailist

IO 12: Timpul la piață pentru produsele noi

Scop:	Măsurarea vitezei cu care o companie este capabilă să aducă pe piață idei de noi produse
Măsurare:	Timpul dintre punctul la care o idee de nou produs este considerată viabilă până la momentul când este lansat pe piață. Media pentru toate lansările produselor noi
Definire:	Acoperă doar produsele cu adevărat noi. Exclue relansările
Interval de timp:	În ultimii 3 ani
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
În afacerea producătorului	Aplicabil doar mărcilor private	Aplicabil doar conceptelor dezvoltate în comun de producător și detailist

IO 13: % de noi produse lansate la timp

Scop:	A permite măsurarea succesului companiei în lansarea ideilor de noi produse la timp
Măsurare:	Numărul de lansări de produse total noi sau relansări majore care au loc în perioada de timp INIȚIAL agreată când s-a adoptat decizia de lansare a produsului ca proporție din numărul total de lansări de produse și relansări majore
Definire:	Data inițială de lansare trebuie să fie folosită în locul datelor modificate ulterior
Interval de timp:	În ultimii 3 ani
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
În afacerea producătorului	În afacerea detailistului	În afacerea reunită dintre producător și detailist

IO 14: % de noi produse lansate în buget

Scop:	A măsura proporția de lansări de noi produse sau relansări majore care sunt completate în buget
Măsurare:	% de lansări de produse noi sau relansări majore care sunt realizate în buget
Definire:	Bugetul este finanțarea agreată la momentul luării deciziei de lansare a produsului
Interval de timp:	Media din ultimii 3 ani
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
În afacerea producătorului	Nu se aplică	Nu se aplică

IO 15: Cota de piață

Scop:	A permite companiilor să compare cota de piață. Cel mai utilă pentru benchmarkingul filialelor între ele sau la compararea cotei de piață efective cu ținta
Măsurare:	Cota de piață realizată de produsele considerate
Definire:	Definiția pieței să fie făcută de companie
Interval de timp:	În ultimele 12 luni
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
Cota de piață a producătorului	Cota de piață a detailistului	Cota producătorului din afacerea detailistului pentru categoria de produse considerată

IO 16: Progresul față de ținta de cotă comercială

Scop:	Acesta este un indicator de „latura cererii” cel mai bine utilizat intern sau colaborativ cu un partener comercial. Acest KPI măsoară progresul față de o cotă țintă de categorie sau segment definită de întreprindere. Acest indicator nu este de folos în benchmarking
Măsurare:	% din piața totală față de țintă
Definire:	Pentru fiecare categorie/segment țintit, valoarea în UM a vânzărilor întreprinderii din categorie împărțită la vânzările totale din categorie/segment față de țintă într-o piață definită
Interval de timp:	Întreprinderea definește intervalul de timp
Exemple:	(vânzările mele/vânzări totale)/țintă definire categorie (de ex. hrană pentru animale) stabilire cotă țintă (de ex. 18%) executare plan afaceri măsurare rezultate față de acea țintă (obținut 17% față de 18% țintă) KPI este 94,4% din țintă (17/18)

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
Cota producătorului din piața totală față de cota țintă din piața totală (date de măsurare a pieței)	Cota detailistului din piața totală (date de măsurare a pieței)	Cota furnizorului din categoria detailistului și cota detailistului din piața totală (date de măsurare a pieței)

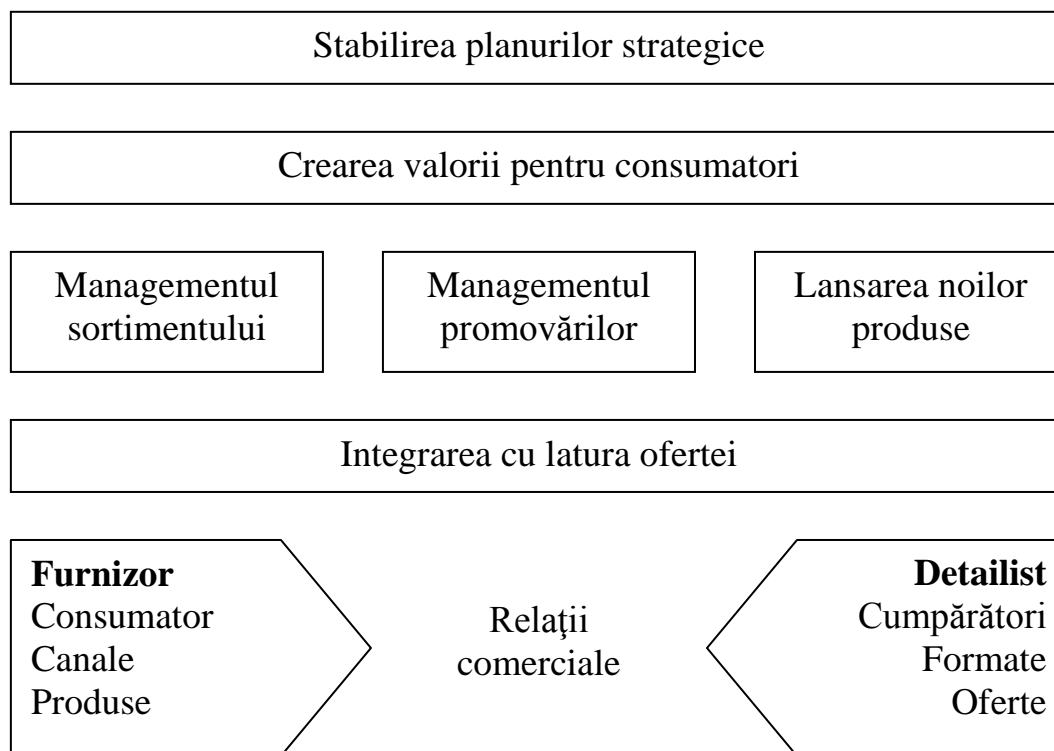
IO 17: Creșterea clienților cheie

Scop:	A permite măsurarea creșterii veniturilor pentru clienții cheie (detailiști sau angroșiști)
Măsurare:	Rata anuală de creștere în valoarea vânzărilor derivate de la clienții cheie
Definire:	Compania trebuie să identifice care sunt clienții săi cheie pentru a utiliza acest KPI
Interval de timp:	În ultimul an
Exemple:	

Unde/cum se măsoară?		
O singură întreprindere – producător/furnizor - auto-evaluare	O singură întreprindere – detailist - auto-evaluare	Scorecard în comun – evaluare în comun
Se referă al clienții cheie (de ex. detailiști sau angroșiști) ai producătorului	Nu se aplică	Nu se aplică

O trecere în revistă a ECR

Latura cererii a ECR include toate considerațiile asociate cu înțelegerea și administrarea cererii pentru produse și servicii.



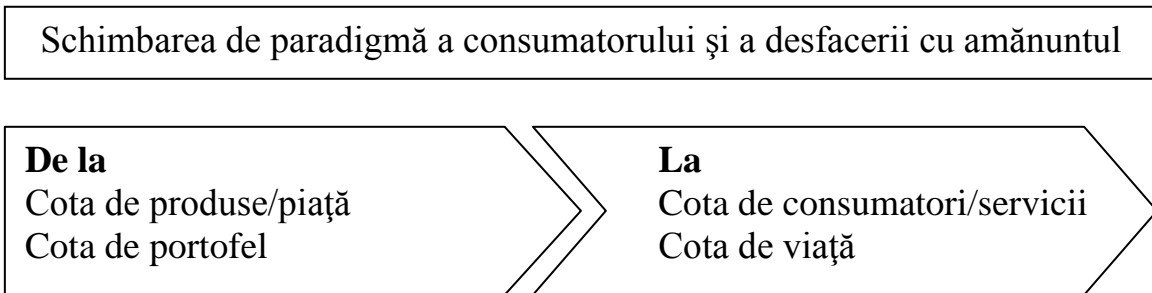
Priorități

- **Proiecte pilot pe latura cererii:** cea mai bună cale de a adapta conceptele ECR la nevoile și capacitățile specifice celor doi parteneri comerciali – nu poți învăța să înoți dacă nu intri în apă
- **Raționalizarea sortimentelor:** conduce adesea la îmbunătățiri majore în satisfacția cumpărătorilor și la rezultate excelente de afaceri
- **Optimizarea promovărilor:** îmbunătățirea frecvență a eficacității promovărilor, incluzând eficiența proceselor și reducerea timpilor de răspuns
- **Lansarea noilor produse:** cel mai dificil domeniu pentru eforturile spre lucrul împreună, dar care furnizează și cele mai mari beneficii atunci când barierele sunt depășite

Observații

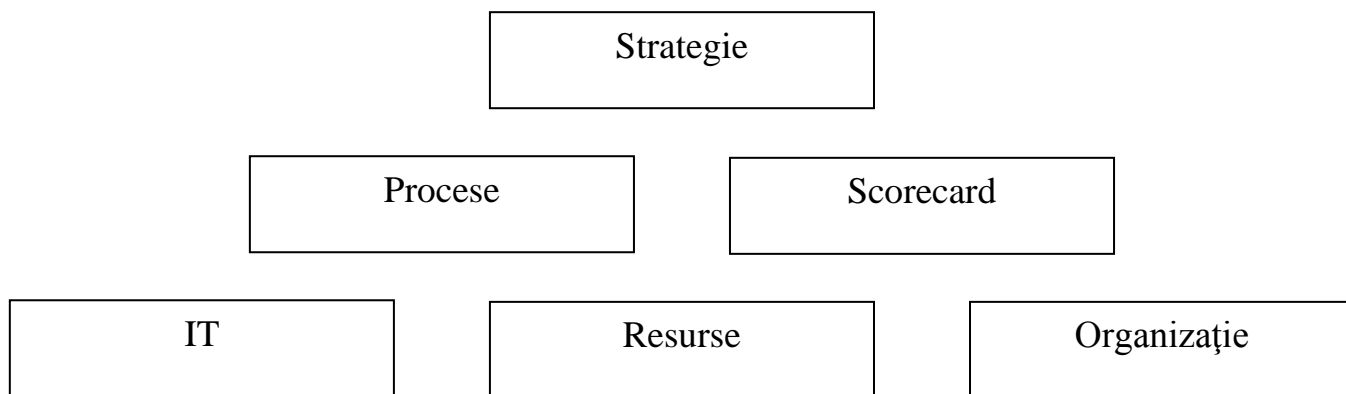
- Impact direct și imediat asupra satisfacției consumatorilor și cumpărătorilor, determinând creșterea vânzărilor și a cotei de piață pentru parteneri
- Poate conduce la schimbări dramatice în modul în care întreprinderile lucrează împreună pentru a servi cumpărătorii și consumatorii mai eficace
- Multe eforturi în trecut au rezultat în planuri bune, dar nu au reușit să furnizeze rezultate finale pozitive sau să conducă la relații pe termen lung, implicând prea multe discuții și prea puțină acțiune
- Astfel, începutul poate fi dificil, dar atunci când este abordat corect se obțin beneficii semnificative pentru ambele întreprinderi

Întreprinderile trebuie să încorporeze focalizarea asupra consumatorului în activitățile de afaceri. Latura cererii din cadrul Global ECR Scorecard adresează acest aspect prin conceptele direcției strategice și creării valorii pentru consumator.

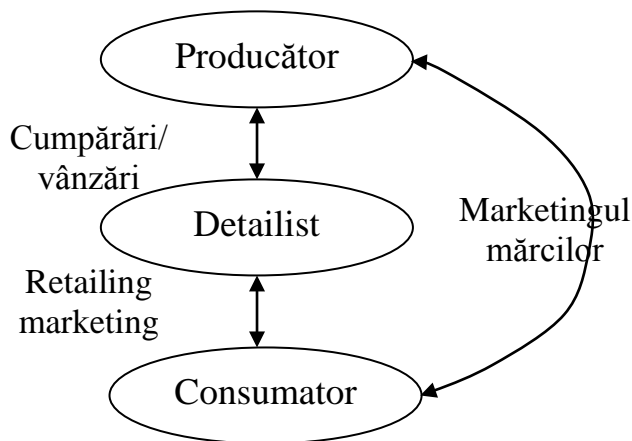


Strategia și capacitățile cererii

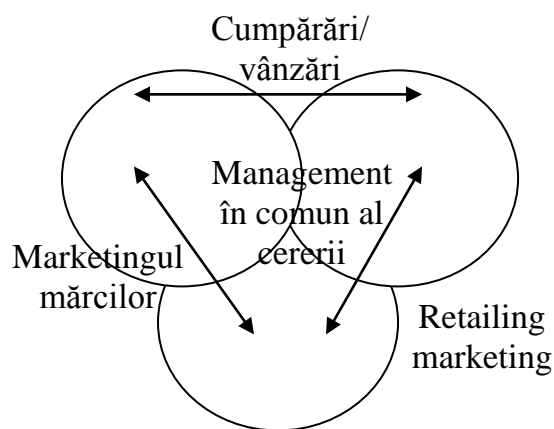
Dedicare pentru implementarea managementului cererii – cu planuri strategice, personal, organizare și sisteme informaționale aliniate acestui demers.



Interfața tradițională



Interfața managementului cererii



Conceptul acoperă progresele aspectelor cheie ale:

- dezvoltării unei strategii clare;
- punerii la punct a tuturor proceselor cheie de sprijin;
- dezvoltării instrumentelor potrivite de măsurare într-un full scorecard;
- dezvoltării tehnologiei informaționale de sprijin;
- clarificării modului în care organizația va dezvolta relații comerciale;
- asigurării faptului că organizarea întreprinderii poate susține managementul cererii;
- sublinierii nevoii de a dezvolta aceste aspecte în paralel.

Conceptul poate conduce la creșterea costurilor asociate cu activitatea de „administrare a categoriilor de produse”, dar aceste costuri sunt adesea compensate de reduceri de costuri în alte activități de vânzări și marketing și de beneficiile aduse de o cerere crescută.

În timp ce structura organizațională optimă va varia în funcție de intenția strategică a întreprinderii și de rolul categorial specific, un număr de principii sunt general valabile:

- intern, managementul cererii necesită un lucru transfuncțional real, fie cu producătorii, fie cu detailiștii;
- managementul cererii în comun necesită un nou tip de structură a interfeței dintre producători și detailiști;
- indicatorii de măsurare a performanței personale și categoriale trebuie aliniați de la criteriile funcționale înguste la indicatori care se focalizează asupra profitabilității categoriilor din perspectiva lanțului global de aprovizionare. Scorecard-ul privește evoluția dezvoltării strategiei, intern și în comun.

Optimizarea sortimentelor

Alinierea strategiilor privind sortimentele la nevoile și țelurile de afaceri pentru fiecare categorie, apoi selectarea sau eliminarea anumitor produse. Include execuția și evaluarea acestei strategii privind sortimentele.

Rolul categorial	% din cifra de afaceri	Înalt	Înalt	Scăzut	Scăzut
	Interesul consumatorului	Înalt	Scăzut	Înalt	Scăzut
Destinație					
Generator de trafic			↑	↑	
Generator de tranzacții			Utilizare zilnică	Cumpărare de lux	
Rutină					
Servicii					

Exemplu ilustrativ: Cum trebuie definite rolurile subcategoriilor?
Grupurile de produse au roluri diferite?

Acest concept de îmbunătățire se focalizează pe:

- înțelegerea rolului categoriilor din portofoliul producătorului sau detailistului;
- asigurarea faptului că sortimentul reflectă strategia producătorului și detailistului;
- eliminarea SKU cu performanțe scăzute;
- îmbunătățirea prezentării la raft a fiecărei categorii.

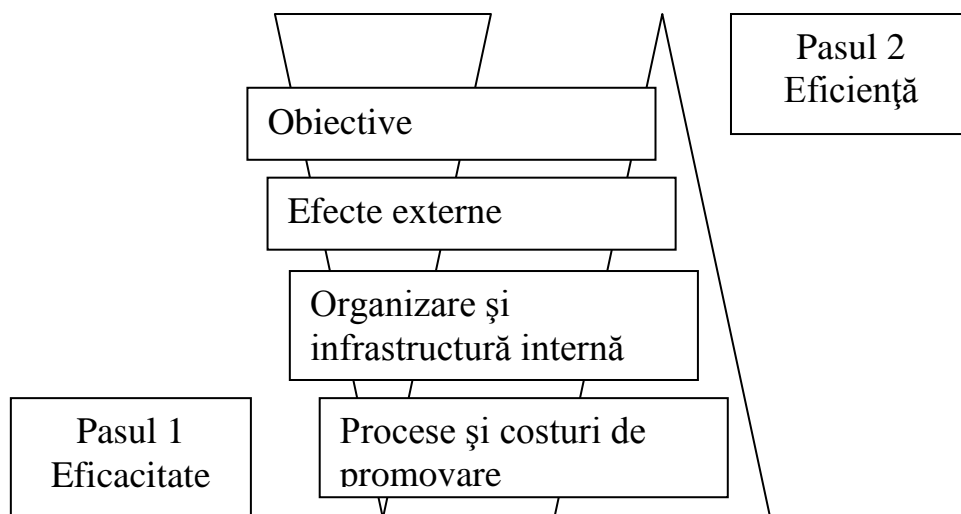
Deși producătorii și detailiștii pot acționa individual pentru optimizarea sortimentului, o optimizare reală necesită adesea un flux liber de informații între partenerii comerciali.

Managementul în comun al sortimentului poate avea o importanță mai ridicată în cadrul categoriilor complexe.

Scorecard-ul solicită întreprinderilor să ia în considerare atât procesele interne, cât și procesele realizate în comun.

Optimizarea promovărilor

Alinierea strategiilor de promovare cu nevoile și obiectivele fiecărei categorii, apoi selectarea anumitor produse pentru promovare, planificarea promovării și executarea și măsurarea evenimentului promoțional în acord cu această strategie.



Din nou, focalizările conceptului sugerează că producătorii și detailiștii nu vor putea obține niciodată eficiența lucrând individual, având nevoie de o partajare semnificativă a datelor între organizații pentru a înțelege costurile și beneficiile asociate activității de promovare. Economii generate de acest concept variază în funcție de extinderea promovării în cadrul categoriei respective.

Optimizarea promovărilor poate fi cel mai important concept din cadrul laturii cererii a ECR pentru că:

- o mare parte din activitatea promoțională este recunoscută ca generând risipă;
- producătorii și detailiștii înțeleg că promovările necesită o analiză complexă;
- o analiză mai aprofundată a efectului promovărilor asupra comportamentului consumatorilor poate aduce rezultate benefice.

Evaluarea eficacității promovării

Evaluarea eficacității promovării se poate realiza în patru domenii:

1. Definirea obiectivelor promoționale;
2. Producția promoțională: comunicarea promoțională internă și externă este la fel de esențială ca producția de ambalaje speciale și produse promoționale;
3. Distribuția și plasarea oportună a promovărilor;
4. Evaluarea regulată a promovărilor.

Evaluarea eficienței promovărilor

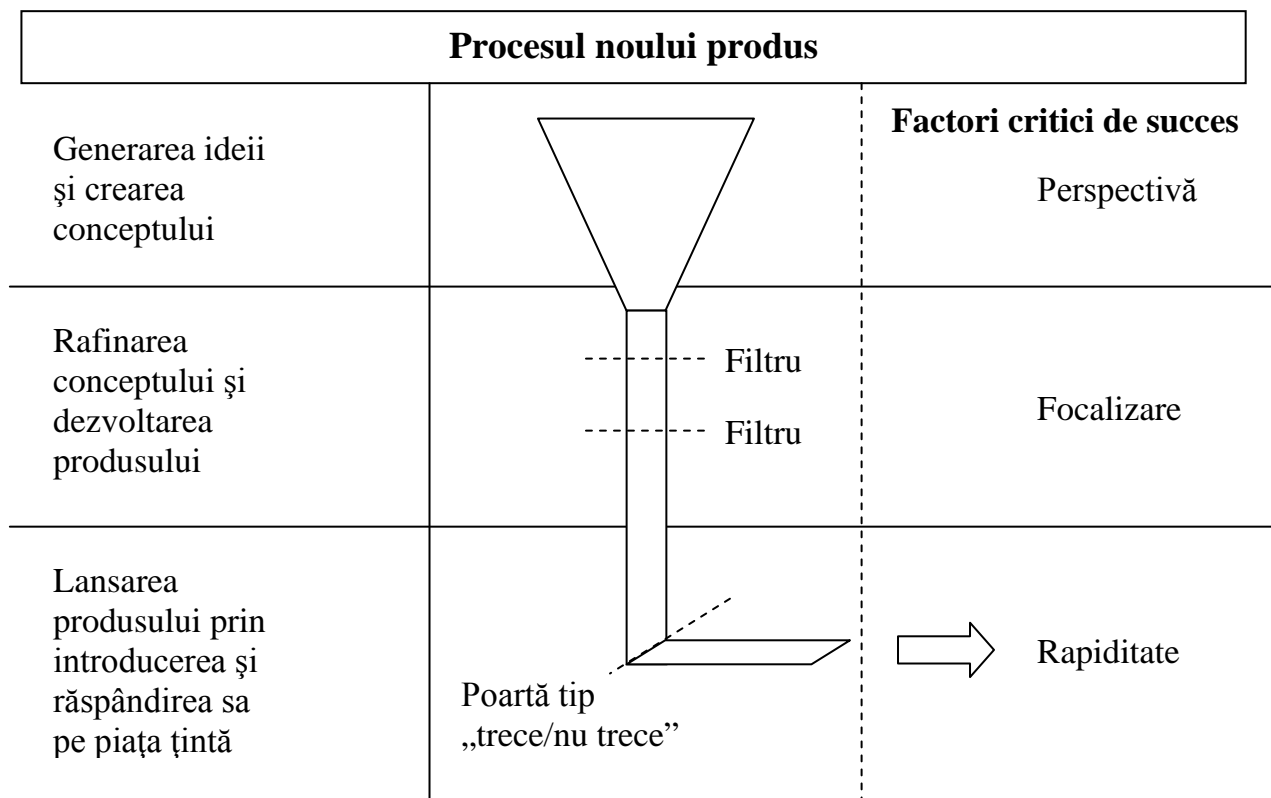
Este important să se identifice îmbunătățiri ale eficienței în organizarea și executarea promovărilor. Îmbunătățirile sunt posibile în termeni de reduceri de costuri sau alegerea de metode alternative. Costurile și veniturile totale trebuie clarificate pentru o mai bună identificare a punctelor de eficiență a promovărilor.

Calculul include costuri promoționale specifice precum restituiri de sume, ambalaje speciale, materiale promoționale tipărite, oferte speciale și costuri de evaluare. Analiza organizării se focalizează pe costurile și eficiența fiecărui departament implicat în realizarea promovării, atât la producător cât și la detailist. În plus față de analiza costurilor promovărilor curente este necesară evaluarea unor furnizori și promovări alternative, precum și luarea în considerare a unor aspecte de organizare internă precum alternative în privința personalului, responsabilității departamentale și a partenerilor comerciali și a procedurilor de planificare.

Scorecard-ul evaluează calitatea planificării și evaluării interne/în comun a promovărilor.

Optimizarea lansării noilor produse

Alinierea strategiilor pentru noi produse la nevoile și obiectivele fiecărei categorii – apoi selectarea anumitor produse pentru a fi lansate, planificarea lansării și execuția și măsurarea evenimentelor în acord cu strategia.



Acest concept de îmbunătățire se focalizează pe:

- nevoia producătorilor, detaiștilor și a parteneriatelor de a dezvolta o înțelegere mai bună a nevoilor și dorințelor consumatorilor pentru a evita lansările eșuate;
- modalități de eliminare a complexității și de reducere a timpului și costurilor asociate lansării de noi produse.

Optimizarea lansării noilor produse este cel mai dificil de implementat dintre toate conceptele ECR din cauza:

- dificultății evaluării succesului produsului înainte de lansare;
- tensiunilor tradiționale dintre partenerii comerciali;
- teama ca lansările sub o anumită marcă să nu fie copiate de mărcile private;
- lipsa încrederii.

Economiile generate de acest concept depind de volumul/importanța noilor produse în categoria dată.

Scorecard-ul evaluează forța dezvoltărilor interne și a proceselor de evaluare, precum și aspecte cheie ale activității în comun.

Crearea valorii pentru consumator

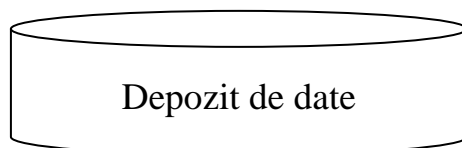
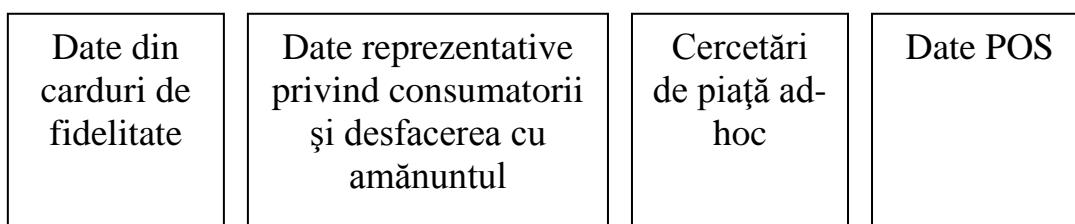
Utilizarea creării de valoare pentru consumatori ca pârghie principală în administrarea afacerii curente și în dezvoltarea de noi soluții și canale pentru viitor.

Managementul cunoștințelor privind consumatorii

Un mijlocitor de bază pentru crearea valorii este disponibilitatea unor date exacte și detaliate privind consumatorii.

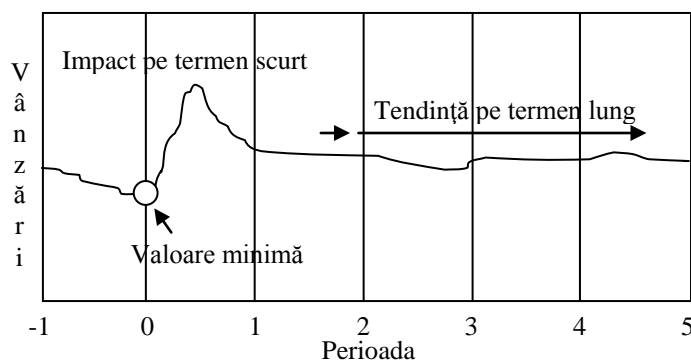
Sursele multiple de date trebuie integrate într-un singur „depozit de date”.

Conținutul depozitului de date este utilizat la dezvoltarea și implementarea strategiei, sprijinirea procesului decizional, evaluarea acțiunilor comerciale și comunicarea interactivă cu clienții/segmentele de clienți țintă.



Rapoarte de informare și cereri ad-hoc

Promovare pentru recompensarea loialității



Acțiuni comerciale și propuneri pentru valoare nouă îmbunătățite

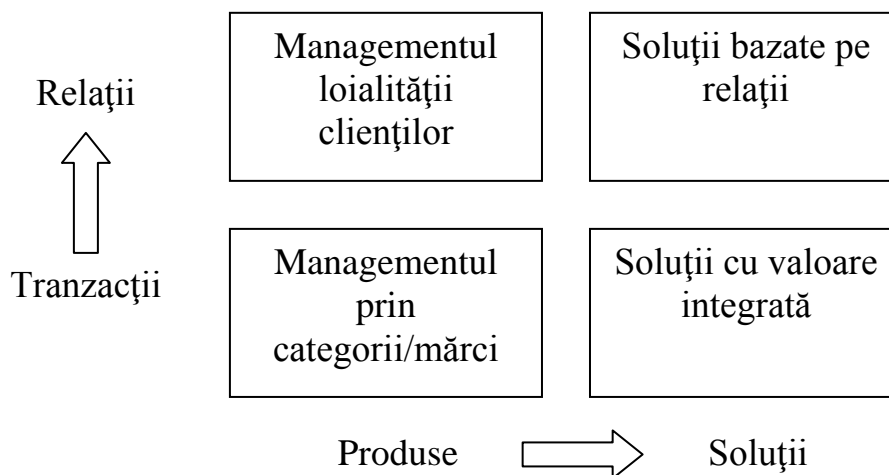
Soluții pentru consumatori

Presiunile concurențiale în creștere și apariția consumatorilor multi-viduali au determinat partenerii comerciali să meargă dincolo de managementul prin categorii/mărci. Provocarea este de a migra de la:

- tranzacții la relații;
- produse la soluții.

Caracteristicile soluțiilor pentru consumatori sunt:

- mix de produse și servicii;
- nevoia ca partenerii să livreze soluții.

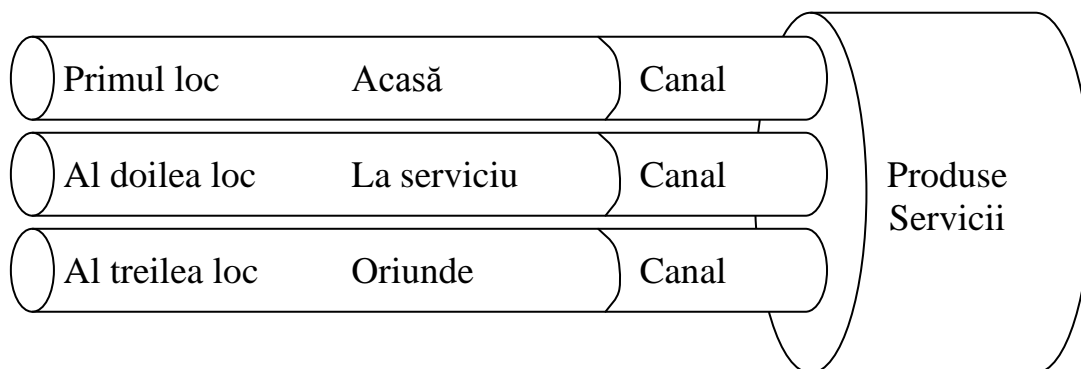


Canale pentru consumatori

Cheia pentru multe soluții pentru consumatori este dezvoltarea de canale de vânzări nontradiționale.

Aspectele critice la dezvoltarea noilor canale sunt:

- operații eficace și eficiente pe toate canalele;
- măsurarea/evaluarea performanței și îmbunătățirii canalelor;
- migrarea de la managementul canalelor la managementul portofoliilor de canale;
- optimizarea/monitorizarea unor rețele complexe de canale.

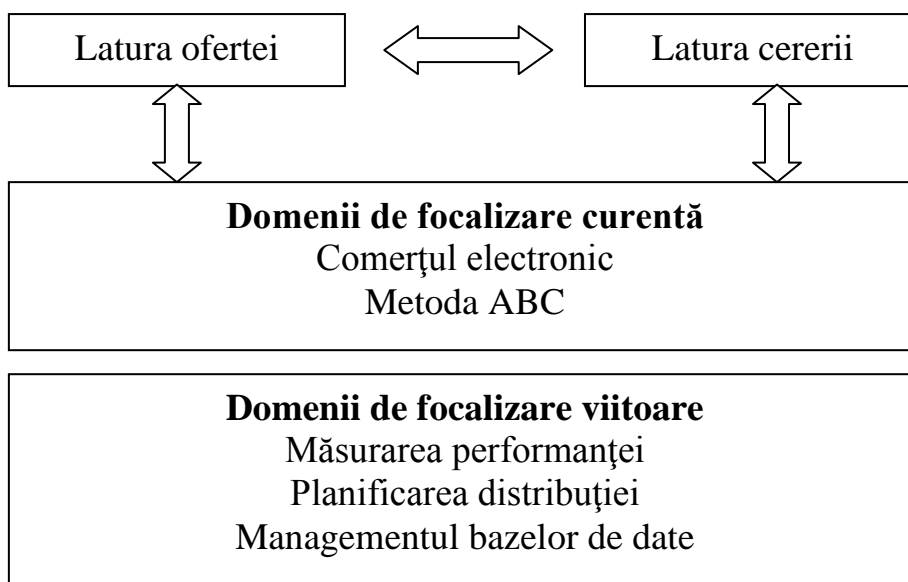


Mijlocitori

Trecere în revistă

Mijlocitorii sunt focalizați pe dezvoltarea de capacități de identificare a produselor, management și procesare a datelor necesare pentru a permite comunicarea și înregistrarea exactă și oportună a fluxului de bunuri dintre partenerii comerciali.

Capacități de procesare a datelor



Priorități

- **EDI:** este necesar pentru a comunica și administra cu ușurință comenzile, livrările, facturile și plățile, atât într-o întreprindere, cât și între aceasta și partenerii comerciali

- **Depozitarea datelor:** va fi un factor determinant major al capacității de creștere a eficienței proiectelor din latura cererii și latura ofertei

- **Metoda ABC:** o perspectivă asupra surselor de costuri și asupra impactului posibil al diferitelor decizii sunt instrumente esențiale în administrarea cererii și ofertei

Observații

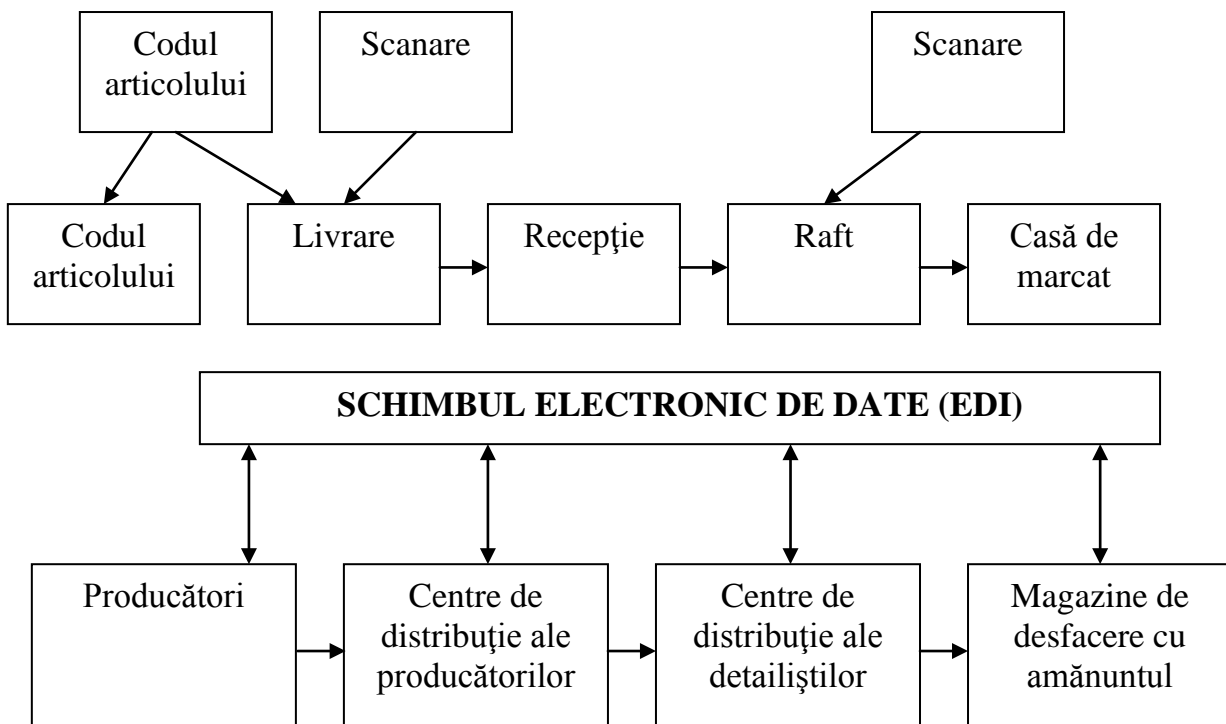
- Evoluție normală a tehnologiilor de sprijin – standardizarea unor aspecte precum formatul mesajelor EDI, codurile cu bare și numerotarea articolelor constituie premise pentru multe dintre conceptele ECR de îmbunătățire

- Capacitățile curente au impact asupra eficienței realizării proceselor ECR și asupra ritmului în care aceste practici pot fi extinse asupra întregii game de produse

- Astfel, întreprinderile trebuie să fie atente la aceste nevoi, atât intern, cât și cu partenerii comerciali, dar nu trebuie să amâne lucrul împreună în așteptarea acestor tehnologii

Standarde comune de date și comunicații

Utilizarea tehnologiilor necesare pentru a permite comunicarea eficace și eficientă a datelor privind produsele, reprovizionarea și procesele de afaceri între partenerii comerciali – incluzând mijlocitori precum EDI, EFT, identificarea produselor și livrărilor, alinierea datelor master și standardele pentru comunicare electronică precum Internet și Intranet.



În lanțul de distribuție, tranzacțiile sunt capturate la nivelul caselor de marcat, prin scanare. Pentru maximizarea eficacității și eficienței, partenerii comerciali trebuie să asigure consistența codificării în întregul lanț prin informarea celorlalți cu privire la fiecare schimbare a codului unui articol, cum se întâmplă de exemplu în cazul articolelor promoționale.

Scorecard-ul include șapte considerații:

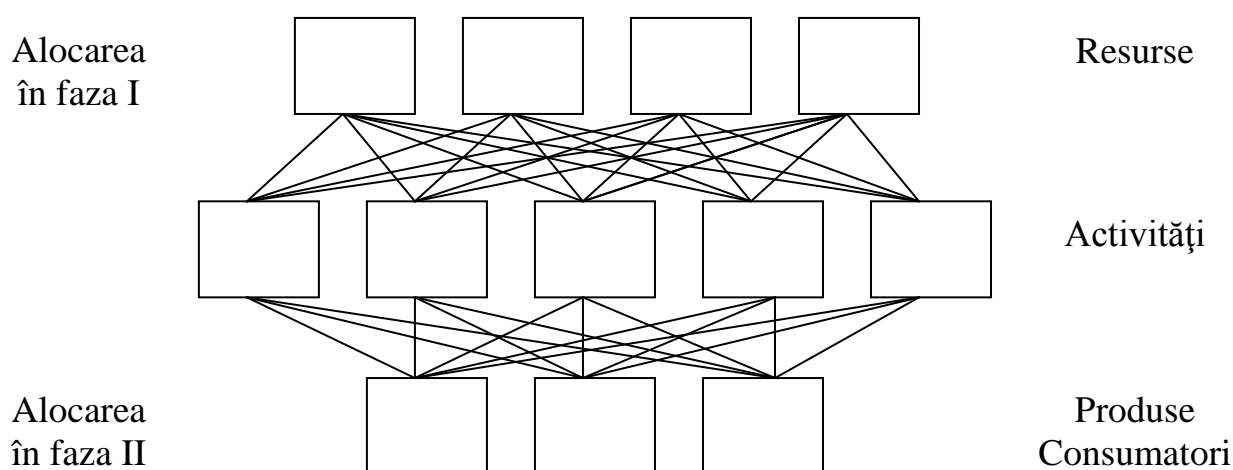
- prima este utilizarea GTIN (Global Trade Item Number) pentru a identifica fiecare unitate vândută. Aceasta include utilizarea standardului EAN/UCC de coduri cu bare pe fiecare articol de consum ce poate fi scanat la casele de marcat din magazine;
- a doua este utilizarea GTIN pe unitatea de livrare (cutie sau pachet). Aceasta include utilizarea standardului potrivit EAN/UCC de coduri cu bare pe cutie, astfel încât să poată fi scanat de sistemele de recepție și/sau sortare;
- a treia este utilizarea SSCC (Serial Shipment Container Codes) pe paletul și/sau containerul de livrare. Aceasta include utilizarea standardului potrivit EAN/UCC de coduri cu bare astfel încât paletul să poată fi identificat și urmărit. În combinație cu Advanced Shipment Notice, SSCC poate fi utilizat pentru automatizarea procesului de recepție a produselor și reducerea nepotrivirilor de date;
- a patra este utilizarea GLN (Global Location Numbers) în sistemele automate de colectare a datelor și în mesajele electronice. GLN identifică o locație fizică și poate fi utilizat la urmărirea bunurilor și comunicarea locației acestora. Adoptarea standardului EAN/UCC pentru numerotarea locației simplifică realizarea comunicațiilor și reduce nepotrivirile de date;
- a cincea este alinierea datelor master. Date master consistente precum identificarea produselor și locațiilor sunt vitale pentru operarea facilă în lanțul de distribuție. În mod ideal, bazele de date master ale diferitelor organizațiilor din lanț trebuie să fie sincronizate electronic pentru a elimina nepotrivirile de date în tranzacțiile dintre parteneri;
- a șasea este utilizarea și integrarea EDI pentru această aliniere și transfer de informații, care permite ca:
 - o informațiile privind cererea de la casa de marcat să fie comunicate în amonte pe lanț pentru planificare și reprovizionare;
 - o informațiile privind promovările și noile produse să fie comunicate atât în amonte, cât și în aval pe lanț;
 - o fluxurile de bunuri și de informații să fie separate, permițând o planificare mai bună și o creștere a eficienței la destinatar;
 - o informațiile privind caracteristicile și tendințele consumatorilor să fie partajate;
- a șaptea considerație facilitează integrarea și proliferarea partenerilor comerciali interconectați prin aplicarea de tehnologii locale, Intranet și

Internet în vederea comunicării rapide, cu un cost scăzut și o integritate ridicată a datelor și informațiilor, utilizând protocoale globale de mesagerie.

Măsurarea cost/profit și a valorii

Utilizarea tehnologiilor necesare pentru a permite comunicarea eficientă și eficientă a datelor privind produsele, reprovizionarea și procesele de afaceri între partenerii comerciali – incluzând mijlocitori precum EDI, EFT, identificarea produselor și livrărilor, alinierea datelor master și standardele pentru comunicare electronică precum Internet și Intranet.

Metoda costurilor prin activități (ABC)



Metoda costurilor prin activități este o metodologie contabilă care repartizează costuri pe articole pe baza activităților pe care acestea le implică.

Activitățile sunt văzute ca fiind cauze primare ale costurilor, în locul focalizării tradiționale pe produse și servicii.

Această nouă modalitate de lucru cu ECR nu doar va reduce costurile totale ale lanțului de distribuție, dar va modifica de asemenea modalitatea de alocare a costurilor.

În relație cu managementul cererii, ABC permite alocarea costurilor pe categorii pentru costuri precum cele logistice, cele legate de dezvoltarea și/sau promovarea produselor.

Scorecard-ul măsoară nivelul aplicării ABC în cadrul firmei și în comun cu partenerii comerciali.

Măsurarea cost/profit și a valorii

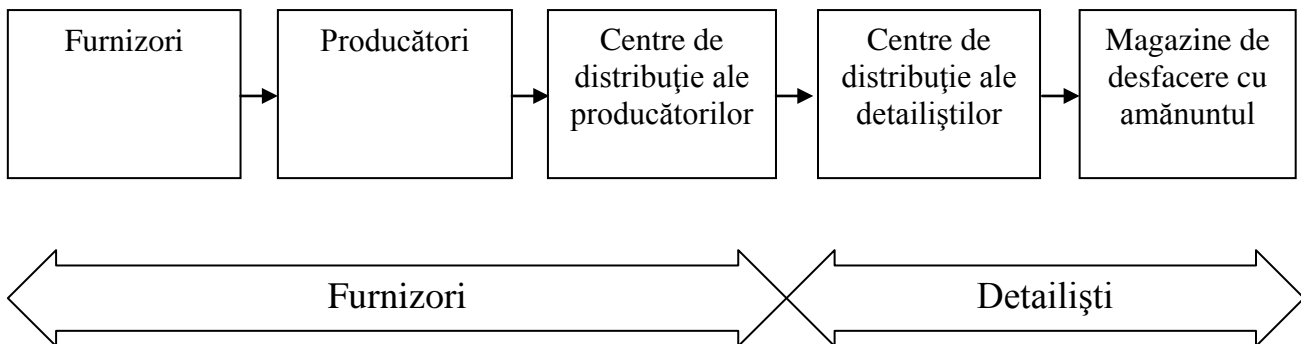
Șase pași în evaluarea impactului ECR asupra costurilor și profitului

Pasul 1	Pasul 2	Pasul 3	Pasul 4	Pasul 5	Pasul 6
Proces	Identificarea activităților curente	Relaționarea activităților cu costurile și determinanții acestora	Determinarea costurilor efective pentru scenariul curent și costurile potențiale pentru noul scenariu	Evaluarea impactului și implicațiilor potențiale	Determinarea costurilor efective pentru noul scenariu
Acordul asupra obiectivelor	Identificarea noilor activități		Validarea rezultatelor	Implementare	Evaluarea impactului și implicațiilor curente

Managementul ofertei

Trecere în revistă

Latura ofertei a ECR este focalizată pe un set integrat de patru concepte de îmbunătățire, fiecare privind un aspect diferit al nevoii pentru o reaprovizionare rapidă și eficientă a produselor în lanțul de aprovizionare global.



Priorități

- **Exelența operațională:** „biletul de intrare” pentru orice efort serios de îmbunătățire a relațiilor dintre partenerii comerciali
- **Reaprovizionare reactivă:** un control al inventarului care oferă un răspuns mult mai rapid la schimbări neașteptate în tiparele de cumpărare ale consumatorilor
- **Ofertă integrată adaptată la cerere:** atunci când este posibil, reprezintă cheia pentru un răspuns extrem de rapid, permițând ca programele de producție să fie mai strâns aliniate cu cererea efectivă a consumatorilor. Implementarea acesteia nu poate ignora furnizorii, deoarece în medie o treime din prețul de vânzare către consumatori este reprezentat de costuri cu ingrediente și ambalaje, iar acești furnizori dictează adesea nivelul serviciilor în aval

Observații

- Adesea sursa primară pentru reducerea costurilor – dacă îmbunătățirea profitului sau reducerea prețurilor sunt obiective critice de afaceri, aceste concepte pot oferi cheia atingerii lor
- Cu mai puțin impact direct asupra vânzărilor și cotei de piață decât conceptele laturii cererii, cu excepția satisfacerii nevoii de a avea produsul potrivit, la locul potrivit, la momentul potrivit
- Adesea este mai ușor pentru întreprinderi să lucreze împreună pentru a realiza beneficii, fără a intra în aspecte care privesc relațiile comerciale

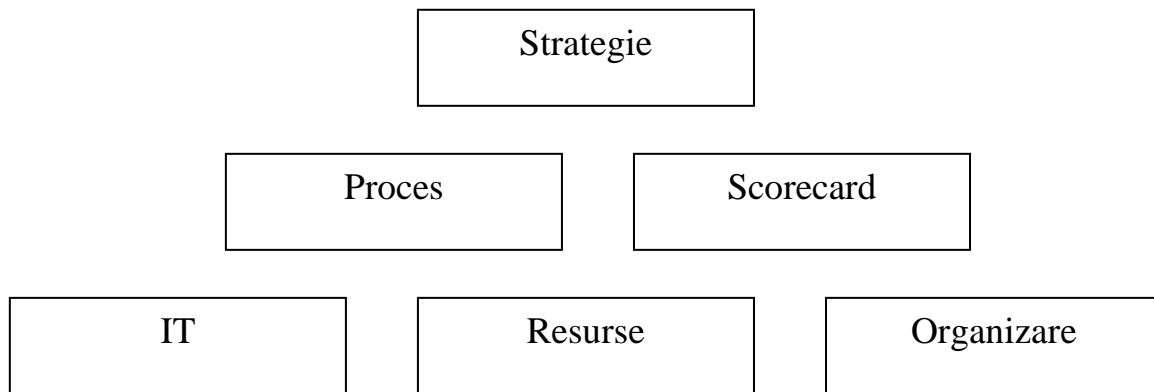
Strategia și capacitățile ofertei

Angajare pentru implementarea managementului ofertei – cu planuri strategice, personal și organizare și sisteme informaționale aliniate perfect acestui demers.

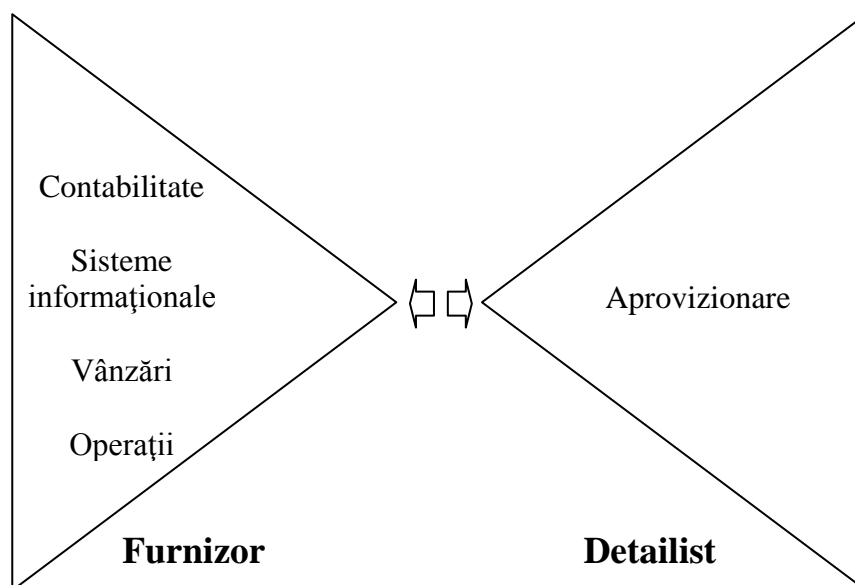
Conceptul acoperă progrese ale următoarelor aspecte cheie:

1. dezvoltarea unei strategii clare;
2. implementarea tuturor proceselor cheie de sprijin;
3. dezvoltarea instrumentelor potrivite de măsurare într-un scorecard complet;
4. dezvoltarea tehnologiei informaționale de sprijin;
5. clarificarea modului în care organizația va dezvolta relații de aprovizionare cu partenerii comerciali;
6. asigurarea faptului că organizarea firmei poate face față managementului cererii.

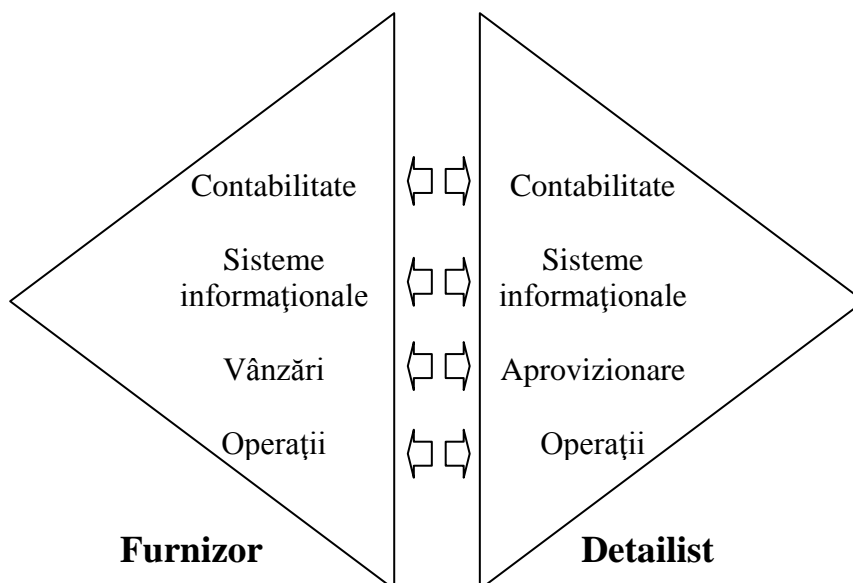
Conceptul subliniază nevoia dezvoltării acestor aspecte în paralel.



Structură tradițională



Structură de parteneriat



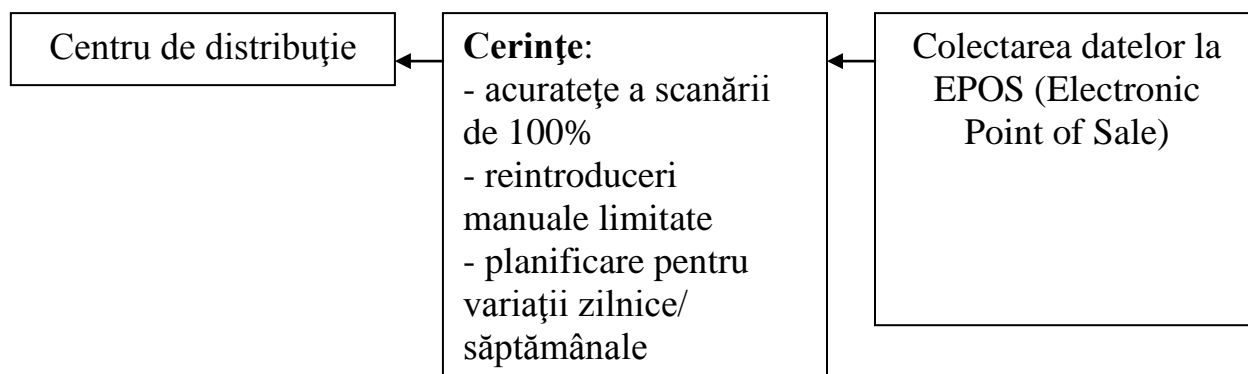
Deși structura organizațională optimă va varia în funcție de intenția strategică a întreprinderii și de rolul categorial specific, câteva principii au aplicabilitate generală:

- intern, managementul ofertei necesită un lucru transfuncțional real, indiferent dacă organizația este un furnizor sau un detailist;
 - managementul ofertei în comun necesită un nou tip de structură a interfeței dintre producători și detailiști;
 - indicatorii de performanță trebuie să fie realiniați de la criterii restrânse de măsurare la indicatori focalizați pe nivelul serviciilor la nivelul lanțului de distribuție în ansamblu, luând în considerare costurile și inventarele.
- Scorecard-ul evaluează evoluția dezvoltării strategiei, internă și în comun.

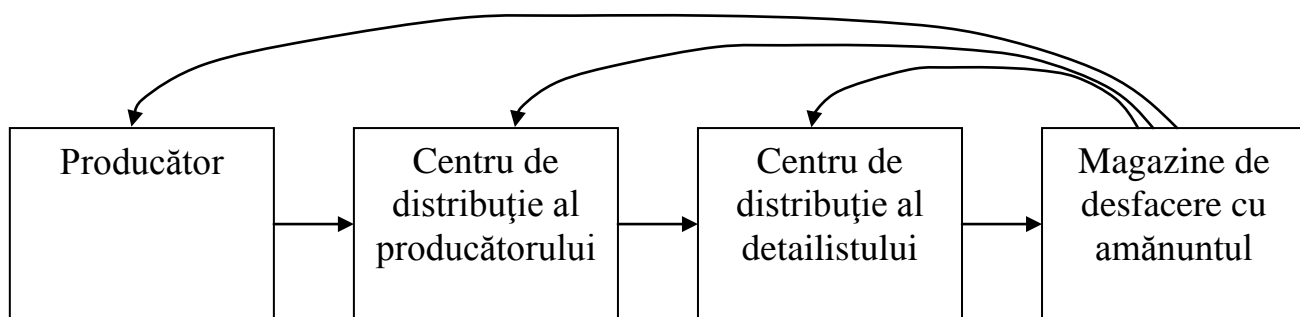
Reaprovizionarea reactivă

Aplicarea metodelor de distribuție care integrează fluxul produselor, de la liniile de producție la consumatori, utilizând cererea efectivă a acestora pentru a adapta reaprovizionarea, conducând la nivele foarte înalte ale serviciilor, în condițiile unor nivele bine administrate ale costurilor și inventarelor.

Comanda automată din magazin



Reaprovizionarea continuă (CRP)

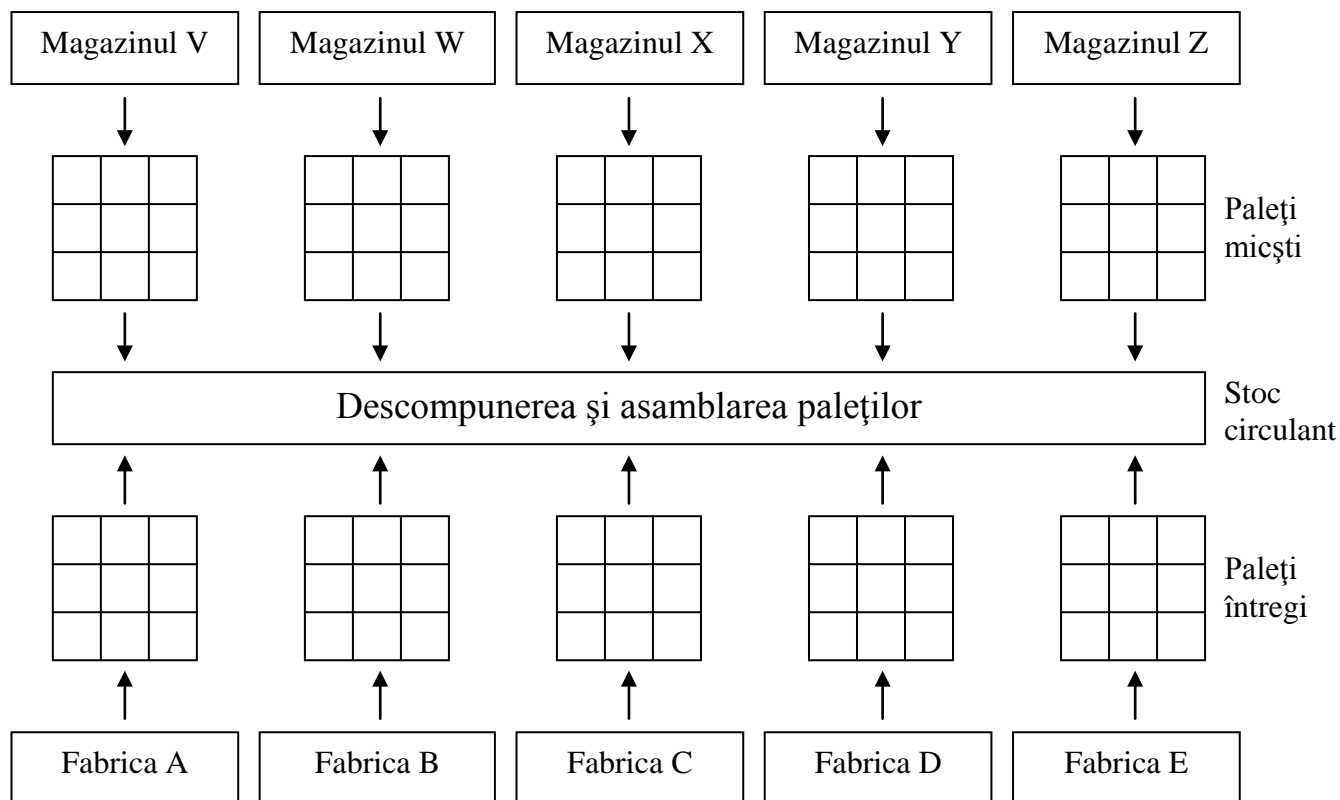


Acest concept de îmbunătățire se focalizează asupra practicii parteneriatului dintre membrii canalului de distribuție pentru a realiza reaprovizionarea produselor pe baza cererii efective (POS) și prognozate. Prin reaprovizionarea reactivă, cererea consumatorilor determină lansarea comenzilor și livrarea.

Elementele cheie sunt: comanda automată din magazin, reaprovizionarea continuă și tehnicile de flux al produselor.

Elementele avansate sunt: optimizarea transporturilor și încărcarea eficientă a unităților de transport.

Exemplu de tehnici de flux al produselor



Un sistem funcțional de comandă automată din magazin necesită o capacitate de prognozare care să răspundă de crearea profilului zilnic la nivel de săptămână, pentru promovare, schimbări ale spațiului și sezonabilitate.

CRP îmbunătățește funcția de comandare a produselor prin intermediul ofertei și prin orice creștere a cererii așteptată în urma promovării.

Implementarea unor tehnici de flux al produselor precum transdepozitarea minimizează stocarea produselor la centrul de distribuție al detailistului, unde marfa nu este depozitată, ci trimisă pentru a fi livrată către magazine, de regulă într-un interval de 24 de ore. Această metodă poate fi aplicată progresiv pentru a acoperi cea mai mare parte a volumului de produse destinate magazinelor.

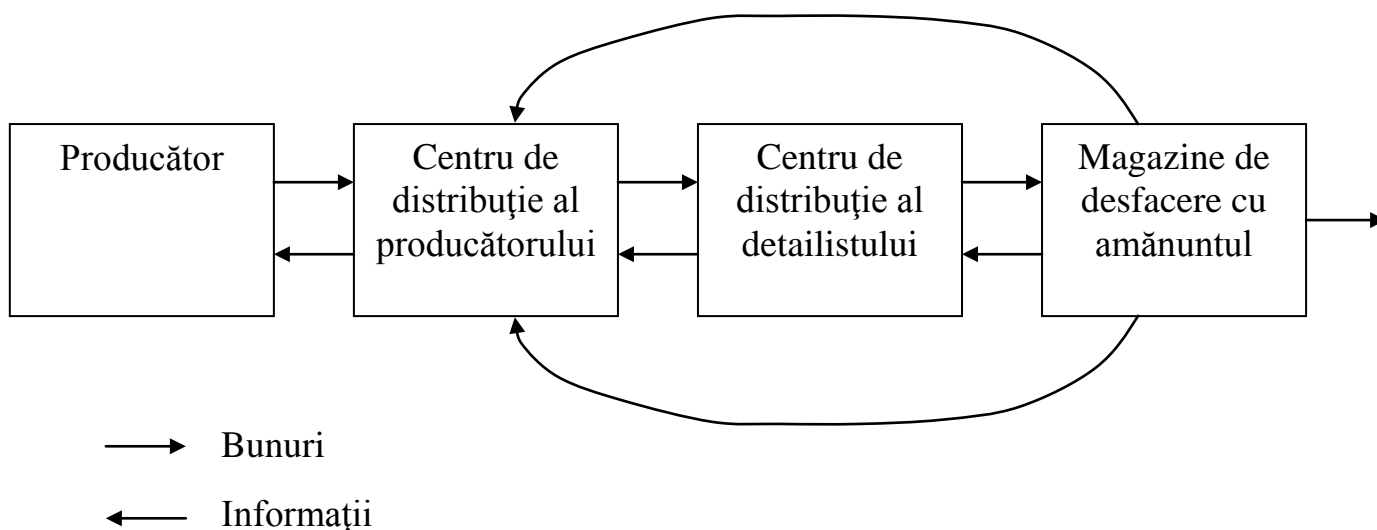
Excelența operațională

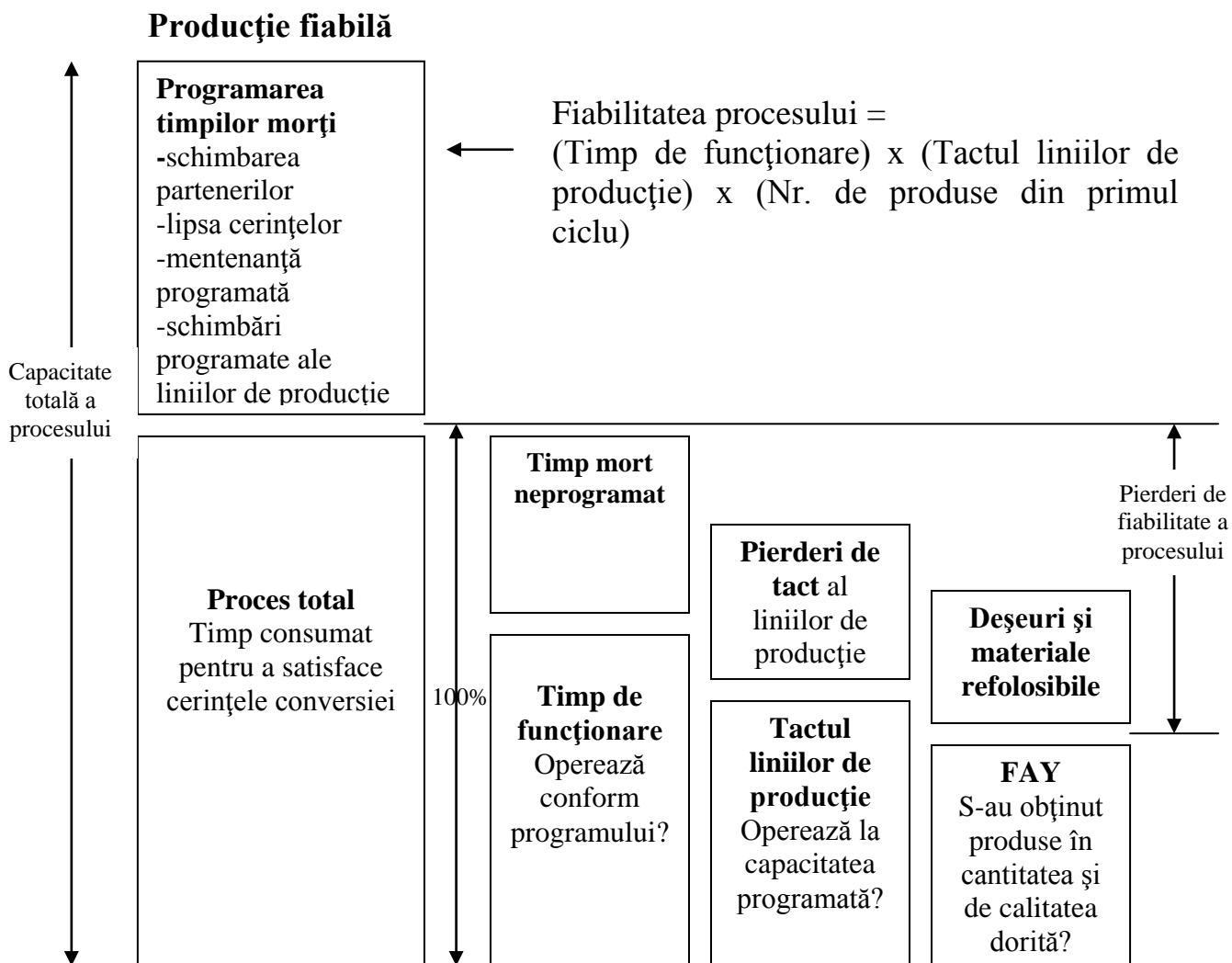
Aplicarea metodelor de management pentru a crește fiabilitatea operațiilor prin reducerea rupturilor de stoc, rebuturilor, întârzierilor la livrare și erorilor administrative.

Distribuție fiabilă

Operații fiabile la nivel de magazin

Fiabilitatea trebuie măsurată la fiecare punct care implică livrare în lanțul de distribuție





Impactul lipsei de fiabilitate în lanțul de distribuție se reflectă în disponibilitatea produselor pentru consumatori și în creșterea costurilor, fiind astfel o premisă fundamentală pentru o reprovizionare eficientă.

Excelența operațională se focalizează pe procesele, metodele și instrumentele disponibile pentru a monitoriza și evalua eventualele surse de probleme și pentru a identifica soluții la acestea.

Sunt trei considerații care se focalizează pe părți ale lanțului de distribuție:

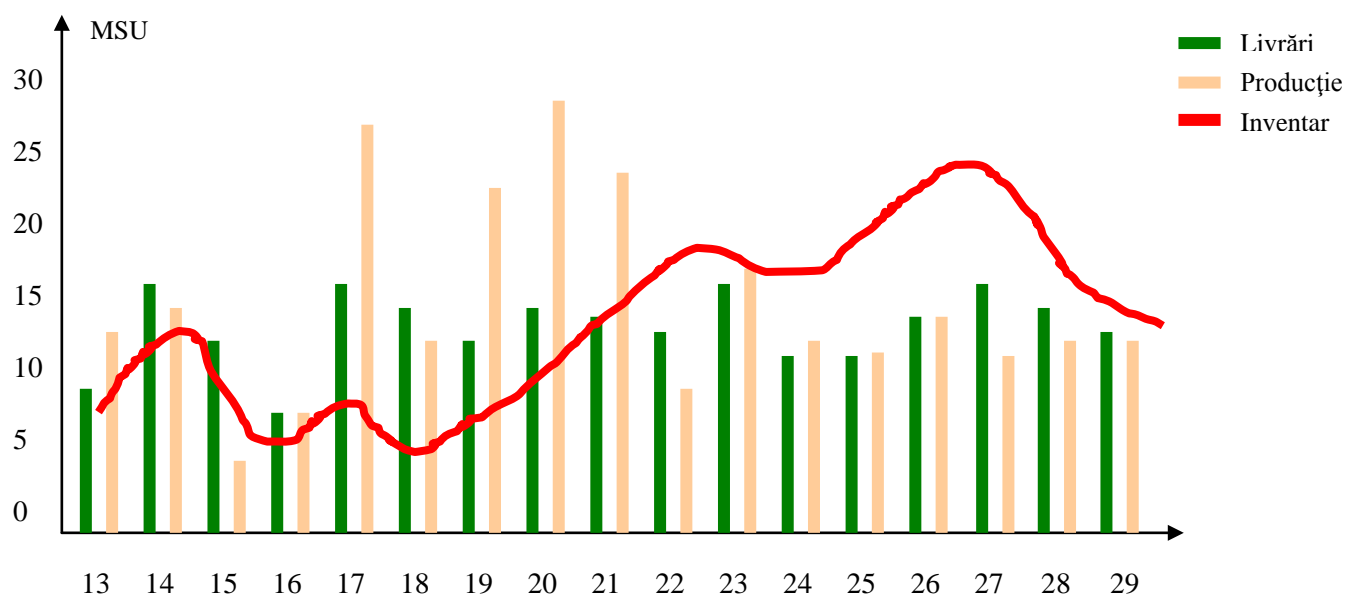
- Operații fiabile în magazin: inventar, dispunerea produselor și activități promoționale; analizează eventualele surse de probleme și identifică soluții;
- Distribuție fiabilă: eficiența livrărilor;
- Producție fiabilă: eficacitatea producției.

Ofertă integrată adaptată la cerere

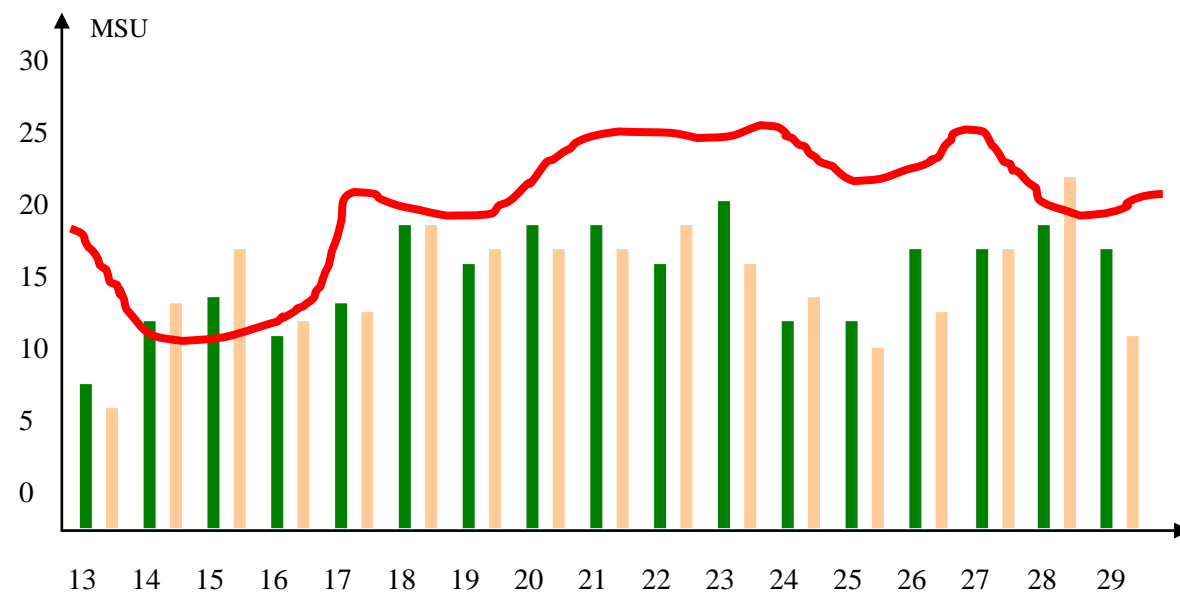
Metode de planificare și control care aliniaza frecvența și volumul ofertei de materii prime și materiale, ambalaje, ingrediente și produse cu cererea efectivă din lanțul de distribuție, conducând la niveluri minime ale inventarelor și un răspuns rapid, în condițiile unei bune administrări a costurilor.

Oferta integrată adaptată la cerere presupune sincronizarea producției și a ofertei de produse cu cererea din lanț.

Înainte de sincronizare: Sincronizarea curentă a producției



După sincronizare: Sincronizarea potențială a producției



Înainte de sincronizare:

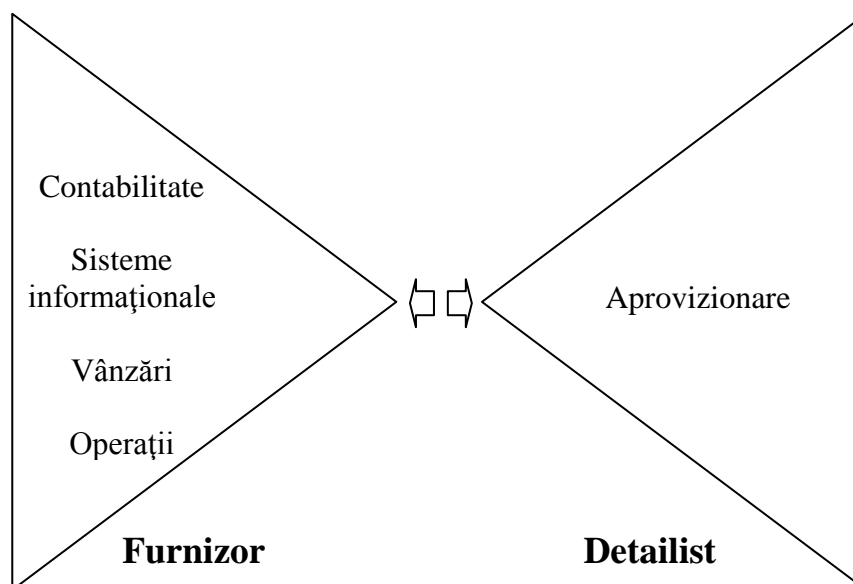
MSU	Media	Abaterea standard
Livrări	17,0	2,3
Producție	17,7	5,7
Inventar	23,1	10,2

După sincronizare:

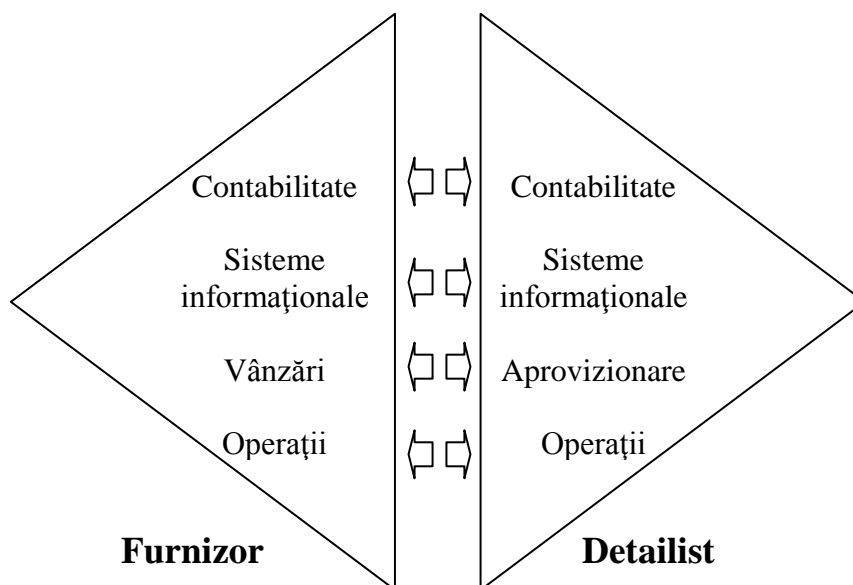
MSU	Media	Abaterea standard
Livrări	17,0	2,3
Producție	18,0	3,9
Inventar	21,4	2,6

Variația	Media	Abaterea standard
Livrări	0 %	0 %
Producție	1 %	- 31 %
Inventar	-7 %	- 75 %

Structură tradițională



Structură de parteneriat



Producția sincronizată presupune fabricarea în ritmul necesar pentru a satisface cererea consumatorilor. Prin trecerea la timpuri de răspuns mai mici, producătorii pot reduce dependența de prognozele pe termen lung care sunt adesea eronate și astfel rezultă în costuri și inventare inutile. Acest concept de îmbunătățire necesită ca producătorii să treacă, pentru primele 80 de procente din volumul producției, de la un program de producție de tip „volum fix – secvență variabilă” la unul de tip „volum variabil – secvență fixă”, pentru a minimiza timpurile de schimbare a liniilor de producție.

Pe măsură ce timpurile și costurile de schimbare a liniilor se reduc, frecvența ciclului de producție crește. Cele mai multe îmbunătățiri pot fi realizate fără investiții majore. Rolul furnizorilor este substanțial deoarece ingredientele și ambalajele reprezintă adesea 30-50% din costurile totale și dictează frecvent nivelul serviciilor în aval.

Sunt două elemente principale:

1. consolidarea furnizorilor cheie;
2. implementarea conceptelor ECR de către acești furnizori.

Impactul ECR asupra costurilor cu materiile prime depinde de tipul materiilor prime luate în considerare:

- ingrediente de bază: zero;
- alte ingrediente: scăzut;
- materiale pentru ambalaje: ridicat.

ECR plasează o prioritate înaltă asupra eforturilor în comun care vizează considerații legate de ofertă ale CRP, producției sincronizate, excelenței operaționale și EDI. Este de o importanță critică implicarea furnizorilor în activitățile specifice managementului cererii, astfel încât aceștia să poată planifica variații ale cererii determinate de:

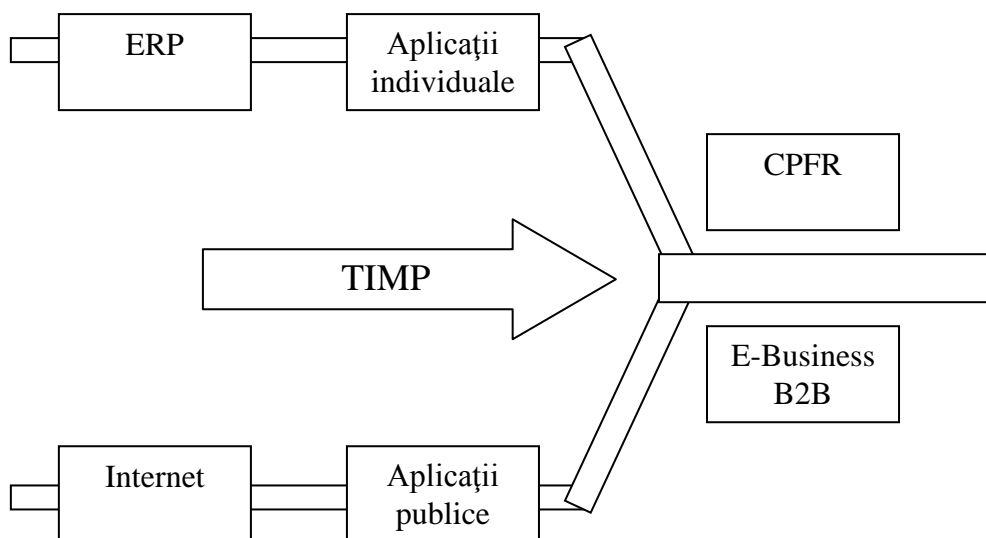
- promovări;
- produse noi;
- schimbări de sortiment;
- efectele sezonality.

Aceasta conduce la reducerea timpilor de răspuns și îmbunătățirea vizibilității cererii. Se pune accent pe fiabilitatea furnizorilor, atât pentru livrări, cât și pentru procesele de producție.

Integratori

Trecere în revistă

Noul domeniu al integratorilor din cadrul Scorecard-ului ECR adaugă concepte cu adevărat integratoare platformei ECR. Au fost definite două concepte, primul fiind Colaborarea în planificare, prognoză și re aprovizionare (CPFR), care este cel mai important facilitator al re aprovizionării reactive, începând cu anumiți parteneri. Al doilea concept este E-Business, Business to Business, care explorează noi modalități de a face afaceri prin utilizarea unor rețele publice bazate pe standarde.



Inițial, cele două concepte sunt independente. Cu toate acestea, atunci când sunt complet implementate, aplicațiile vor fi integrate astfel încât să formeze o soluție hibridă.

Priorități

- Deschiderea proceselor de afaceri către partenerii comerciali pentru a îmbunătăți performanța prin partajarea informațiilor
- Crearea unei piețe electronice publice pentru aprovizionare și desfacere
- Crearea unui mediu electronic public pentru:
 - aprovizionare și desfacere
 - prognoză
 - planificare și reaprovizionare

Observații

- Conceptele integratoare vor avea un impact major asupra mediului de afaceri datorită unor oportunități precum:
 - dezvoltarea și livrarea mai rapidă a produselor
 - extinderea ariei geografice
 - creșterea eficacității și eficienței proceselor
 - redefinirea produselor și serviciilor
 - creșterea potențialului informațiilor prin furnizarea unor infrastructuri și modele de afaceri mai flexibile
- Succesul este determinat de identificarea și implementarea unor oportunități de afaceri, nu doar prin utilizarea tehnologiilor de ultimă oră

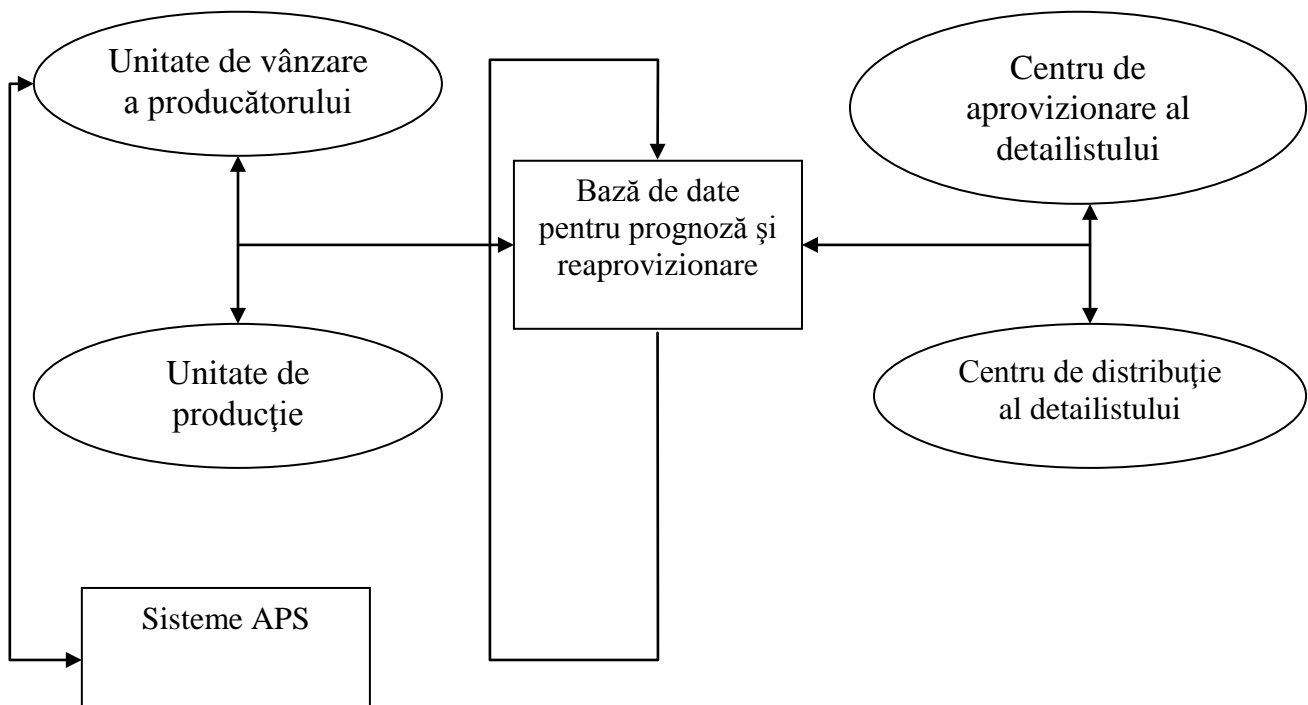
Colaborarea în planificare

Funcțiuni și parteneri comerciali lucrând împreună pentru a îmbunătăți planificarea pe lanțul de distribuție printr-un flux de informații exacte și oportune.

Colaborarea în planificare este bazată pe cele mai bune practici dezvoltate prin programe de management în comun al inventarelor și management al inventarelor de către vânzători (VMI – Vendor Managed Inventory). Aceste practici au fost articulate pentru a forma principiile directe ale colaborării în planificare. Colaborarea în planificare are potențialul de a conduce la:

- creșterea vânzărilor;
- îmbunătățirea și alinierea organizațională;
- eficiența administrativă și operațională;
- îmbunătățirea cash flow-ului;
- îmbunătățirea performanței ROA (Return-On-Assets).

Informațiile intră și ies din baza de date a colaborării în planificare

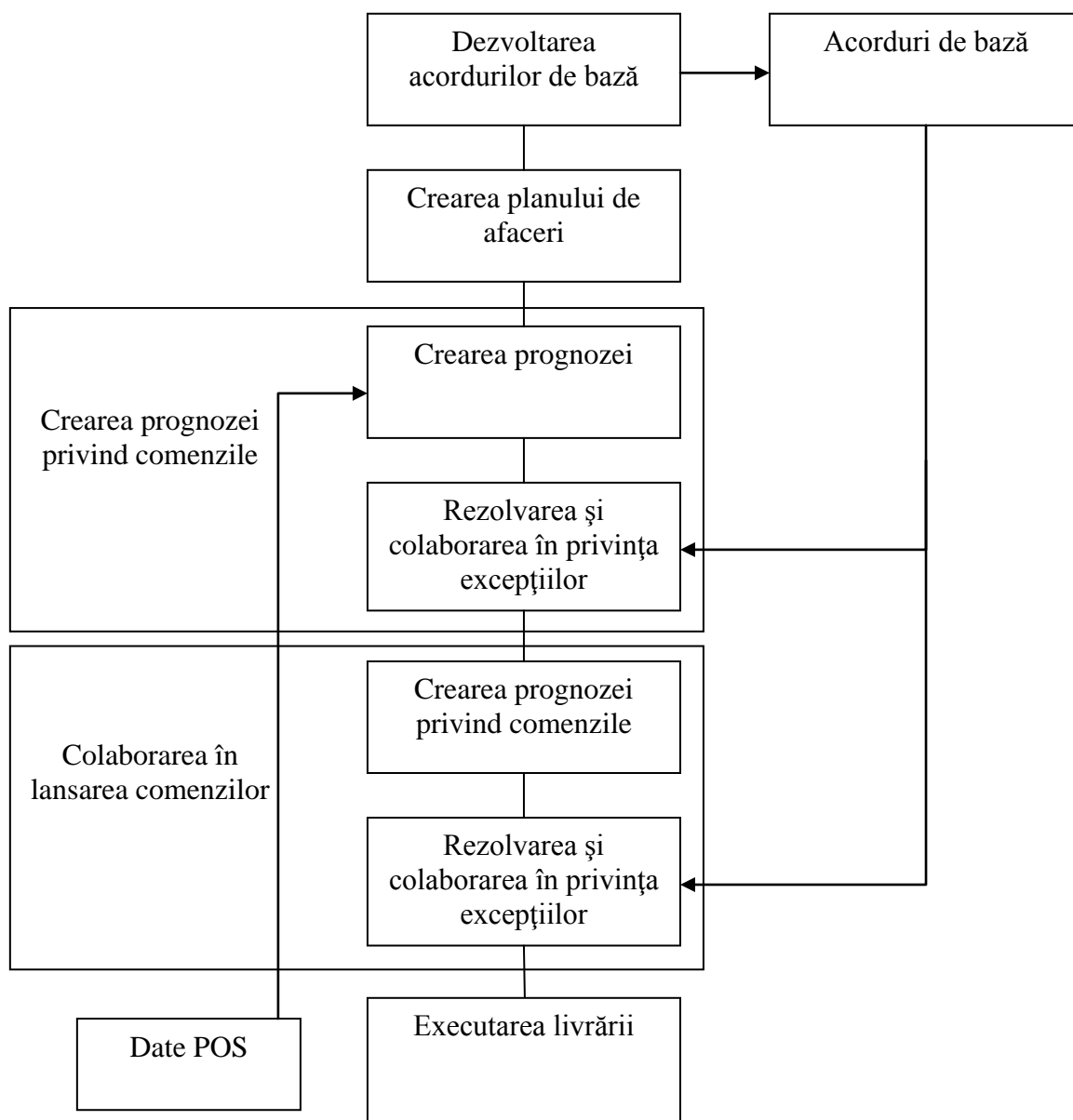


Procesul reunit al colaborării în planificare

Primul pas în colaborarea în planificare va fi utilizarea funcționalității sistemelor APS (Advanced Planning and Scheduling). Acestea includ elemente precum:

- prognoze inițiale;
- creșterea volumului promovărilor;
- programarea distribuției;
- optimizarea nivelului stocurilor;
- minimizarea/maximizarea nivelului stocurilor.

Utilizarea pe deplin a colaborării în planificare presupune combinarea sistemelor APS, principiilor specifice category management și arhitecturii IT deschise a Internetului.



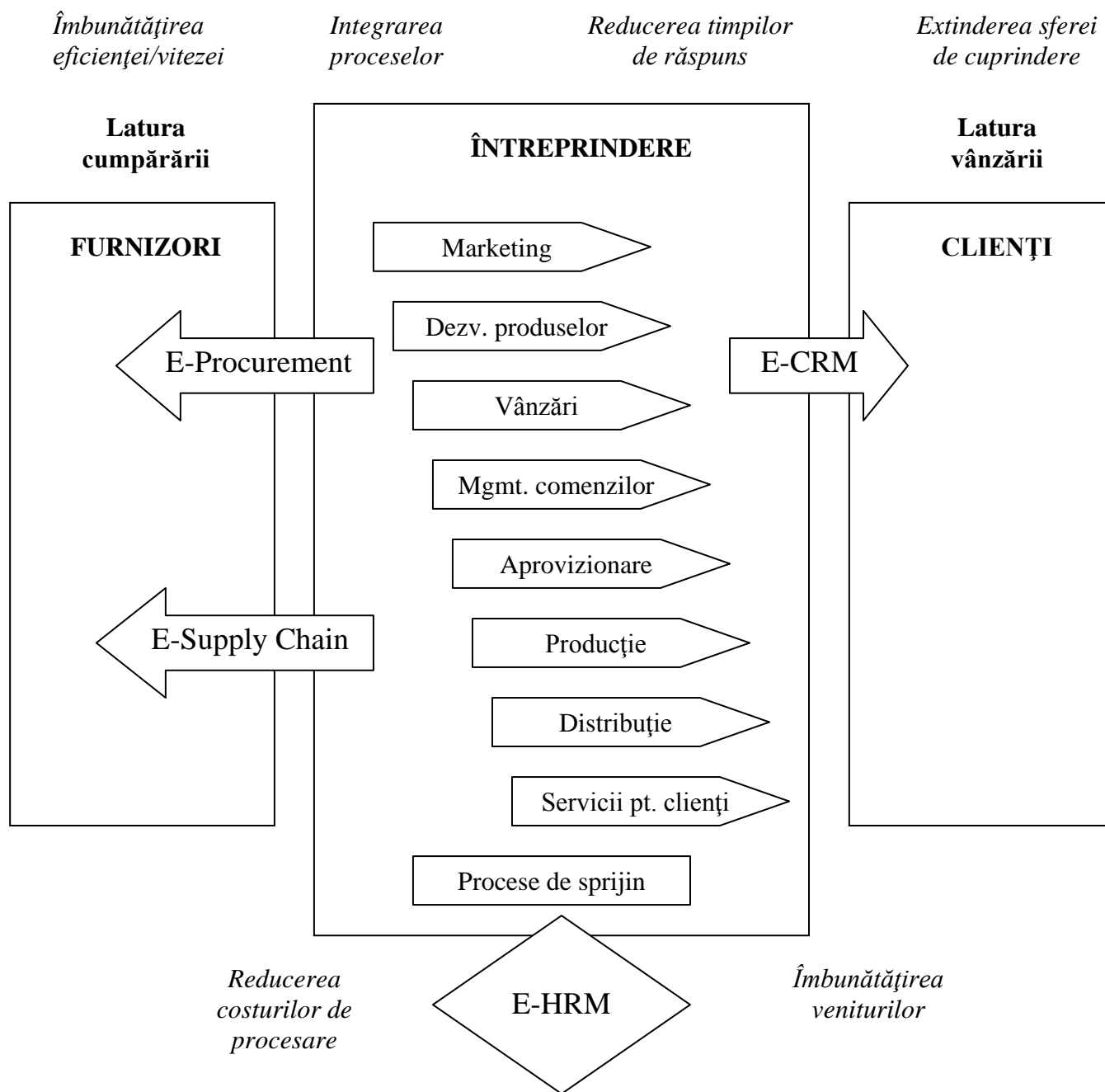
E-Business și Business to Business (B2B)

Utilizarea proceselor și tehnologiilor electronice pentru a realiza tranzacții de afaceri și migrarea datelor cu toți partenerii comerciali din lanțul valorii.

Mediul E-Business conține trei domenii. Mai întâi, Consumer to Consumer (C2C), care conține piețe orientate spre consumator precum licitațiile electronice QXS.com. În al doilea rând, este domeniul Business to Consumer (B2C). Exemple bine cunoscute ale acestei forme de vânzare sunt soluțiile oferite de Amazon.com și Dell.com. În al treilea rând, există E-Business to Business (B2B). B2B conectează o întreprindere cu rețeaua sa de furnizori și clienți.

Firmele de top utilizează B2B pentru a obține un avantaj competitiv într-o gamă largă de posibilități oferite de soluțiile bazate pe Internet.

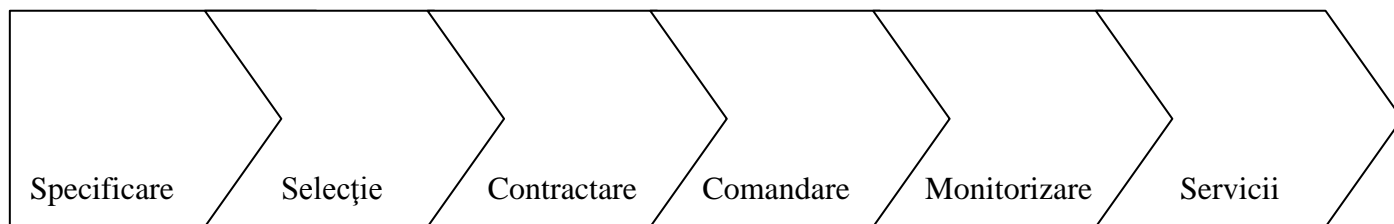
Întreprinderile obțin valoare prin E-Business în patru domenii cheie:



B2B se focalizează pe patru domenii cheie:

- E-Procurement;
- E-Supply Chain;
- E-Customer Relationship Management (E-CRM);
- E-Human Resource Management (E-HRM).
-

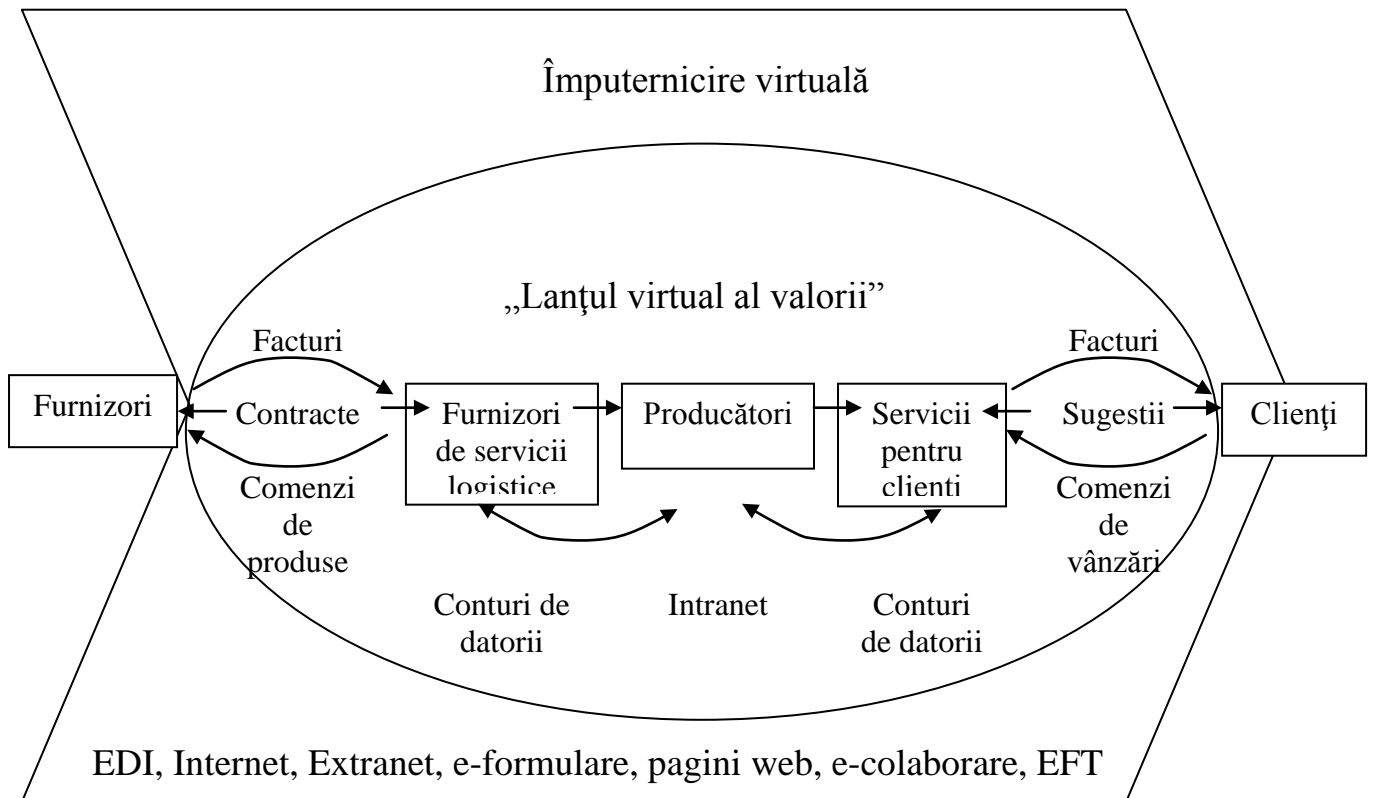
E-Procurement – Trecere în revistă



Cheltuieli directe	E-Sourcing / E-Tendering	ERP pe Web
Cheltuieli indirecte		E-MRO

E-Procurement, denumită și Buy-Side Electronic Business, cuprinde un număr de aplicații care pot fi utilizate de organizații pentru a-și îmbunătăți dramatic funcția de procurare/aprovizionare. Fiecare dintre aceste aplicații corespund unei faze din procesul de procurare (strategic sau operațional) și se adresează unei părți din cheltuieli (totale, directe sau indirecte).

E-MRO, aplicația pentru achiziția articolelor de mentenanță, reparații și operații (MRO) (uneori denumite indirecte, fără legătură cu produsele) este cea mai importantă aplicație a E-Procurement. Pentru E-Business la nivel corporate, software-ul Buy-Side oferă soluții pentru procurarea la nivel de întreprindere și extinde procesul operațional al procurării la nivelul desktop-ului individual din întreprindere. Acest software Buy-Side poate include funcționalități pentru aprobarea fluxului de lucru, identificarea și autorizarea utilizatorilor, tehnologii de plată și integrare în sistemele ERP sau sistemele de bugete.



Nevoie mai mare a tot mai multor oameni de-a lungul procesului pentru date focalizate de calitate care originează din surse mai diverse în formate complexe

Lanțul de aprovizionare virtual adresează nevoia mai mare a tot mai multor oameni de-a lungul procesului pentru date focalizate de calitate care originează din surse mai diverse în formate complexe.

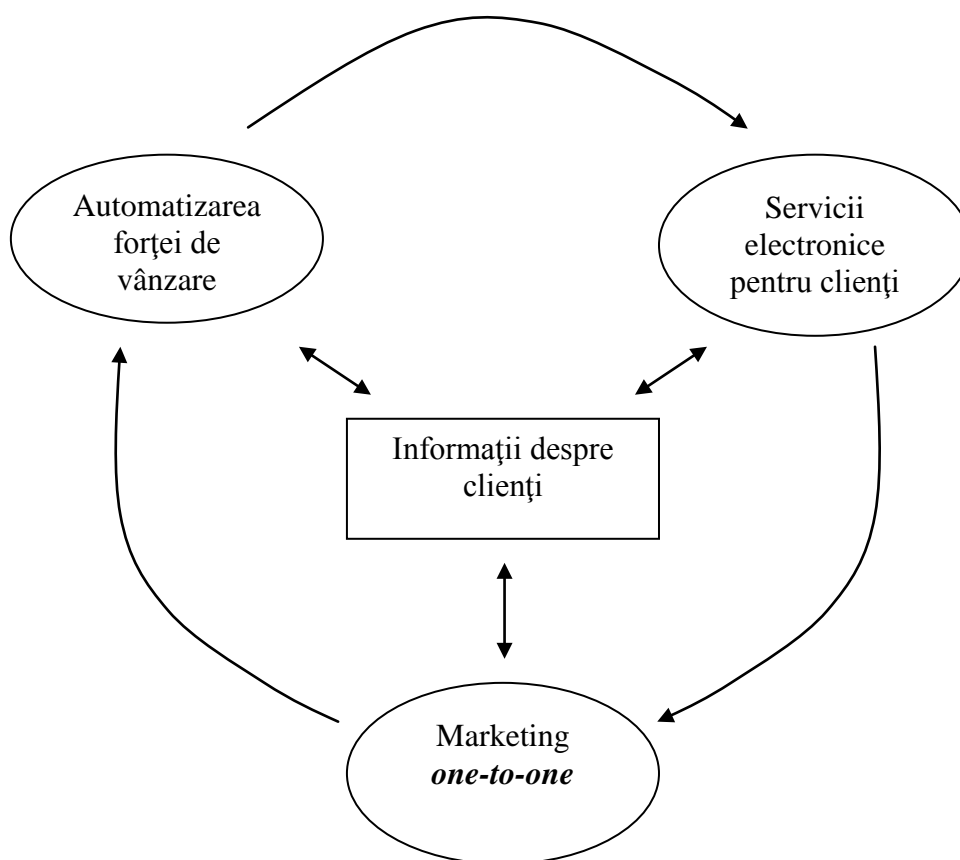
Lanțul de distribuție electronic este extinderea activităților unei organizații ce include clienții, furnizorii și alți parteneri care permite comunicații B2B în timp real între parteneri utilizând Internetul.

Prin utilizarea Internetului ca standard universal de comunicare în rețea, partenerii comerciali pot crea sisteme cursive, automate de distribuție care funcționează ca și cum organizațiile ar opera ca un tot unitar. Aceasta determină o procesare mai rapidă a comenzilor, îmbunătățirea urmăririi și managementului inventarelor, acoperirea mai riguroasă a comenzilor, suport pentru producția just-in-time și îmbunătățirea serviciilor pentru clienți.

Lanțul de distribuție electronic nu înseamnă doar schimbare tehnologică, ci și o schimbare culturală a politicilor de management, indicatorilor de performanță, proceselor de afaceri și structurii organizaționale.

E-CRM

- **Centre de apeluri și servicii electronice pentru clienți:** centre integrate de contact cu clienții, care manipulează solicitările din media diverse pentru a crește relațiile, retenția și loialitatea clienților;
- **Automatizarea forței de vânzare:** asigură informații adecvate și deschiderea pentru noua funcționalitate de auto-service pentru clienți.
- **Marketing *one-to-one*:** marketing unu-la-unu pe Internet, integrat cu activitățile de marketing din alte media pentru a crește relațiile, retenția și loialitatea clienților;
- **Informații despre clienți:** a oferi informații despre clienți la momentul potrivit, la locul potrivit, persoanei potrivite.



Management electronic al resurselor umane (E-HRM)

E-HRM constă în reproiectarea și implementarea serviciilor pentru angajați și a relațiilor între organizațiile de resurse umane și furnizorii și clienții acestora, utilizând e-business ca un mijlocitor pentru procese și servicii.

Soluțiile E-HRM furnizează patru capacități:

- **auto-servicii:** oferă managementului și angajaților capacitatea de a accesa tranzacții de informații și procese;
- **managementul operațiilor:** îmbunătățirea managementului proceselor de afaceri relative la resursele umane;
- **portaluri:** oferă o livrare particularizată a informațiilor, pe baza profilului personal și rolului în organizație;
- **managementul forței de lucru:** îmbunătățirea managementului capitalului uman în organizație.

