

INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL ȘI MĂSURAREA PERFORMATEI ALIANȚEI PE LANȚUL LOGISTIC

În ultimii ani s-au produs schimbări ale comportamentului consumatorilor și ale așteptărilor acestora. *Schimbarea percepției* privind prețul, calitatea, serviciile, valoarea și marca, precum și *competiția tot mai acerbă* resimțită de fiecare întreprindere din lanțul de distribuție au avut un impact dramatic asupra segmentului bunurilor de uz curent. Multe firme din cadrul acestui segment au răspuns acestor presiuni prin implementarea de *programe de control al cheltuielilor și reducere a costurilor* și printr-un *reengineering* al propriilor afaceri, inclusiv prin reduceri de personal, ducând la îmbunătățiri semnificative ale productivității.

Cu toate acestea, utilizarea în continuare a instrumentelor și tehnicilor specifice managementului tradițional al lanțului de distribuție se poate dovedi insuficientă pentru a genera acel nivel de îmbunătățire necesar pentru ca întreprinderile să răspundă în mod corespunzător nevoilor consumatorilor.

În ceea ce privește alianțele de afaceri, s-a manifestat tot mai acut nevoia pentru tehnici, modele și indicatori de măsurare a performanței care să fie adaptate acestui mod de operare a afacerilor. Ca răspuns la această nevoie, au fost elaborate sau adaptate la specificul alianțelor de afaceri o serie de metode și modele de măsurare a performanței printre care se numără și *Global ECR Scorecard*.

Definirea alianțelor

Alianțele sunt *asocieri între mai multe întreprinderi independente* care optează să administreze un proiect sau o activitate specifică prin **coordonarea competențelor, mijloacelor și resurselor** necesare, având ca alternative:

- să pună în practică acest proiect sau activitate **într-o manieră autonomă**, suportând singure riscurile și înfruntând singure concurența;
- să **fuzioneze** între ele sau să procedeze la **cedări** sau **achiziții** de activități.

Factorii care au determinat apariția și dezvoltarea rapidă a alianțelor strategice rezidă într-un număr de mutații care afectează

mediul internațional de afaceri, precum *globalizarea* și *evoluția tehnologiilor*.

Strategia alianței impune o schimbare profundă a practicilor manageriale, în sensul în care deciziile strategice din întreprindere care până acum erau adoptate *intern* trebuie acum să fie *negociate cu partenerii de alianță*.

Alianțele de afaceri în contextul actual

Pe plan mondial

Nu este nici o surpriză faptul că și în cazul alianțelor de afaceri, managementul occidental deține cunoștințele necesare și aplică acest concept, cu rezultate notabile. O simplă operațiune de căutare pe World Wide Web folosind un motor de căutare cum ar fi Google, pentru un termen precum „Business Alliance” va returna sute de rezultate, de la literatură de specialitate focalizată pe acest domeniu până la firme specializate care au ca obiect de activitate asistarea companiilor în procesul de formare și ulterior de administrare a unor alianțe de afaceri. Există numeroase firme de consultanță (Andersen Consulting, Accenture, SAP, IBM Business Consulting Services, Deloitte Consulting, Alliance Consulting etc.) care mențin și dezvoltă conceptul de „alianță de afaceri”, explorând noi domenii de aplicare, căutând modalități noi de maximizare a beneficiilor acestora. De asemenea, mediul academic, prin școlile de business, promovează acest concept prin organizarea de cursuri, seminarii și conferințe având ca temă alianțele de afaceri. În sfârșit, există numeroase companii occidentale care au apelat la această soluție fie pentru a ieși din crize, fie pentru a-și spori performanța. Spre exemplificare, poate fi menționată alianța dintre două firme ce nu necesită prezentare, Intel și Microsoft, în segmentul computerelor personale, atât de cunoscută încât s-a consacrat și un termen neoficial pentru a o desemna: Wintel. Un aspect interesant, asupra căruia managerii firmelor românești, atât de preocupați de supraviețuirea lor și de moartea concurenților, ar trebui să reflecteze este că cele două firme menționate, Intel și Microsoft, parteneri de alianță în segmentul PC-urilor sunt în același timp concurenți direcți în segmente precum procesoarele și sistemele de operare destinate produselor electrocasnice, segmente ce cunosc astăzi un *boom* fără precedent. În același context al unor alianțe de

afaceri între firme concurente se înscrie și alianța dintre Sony și Ericsson în segmentul terminalelor GSM, prin telefoanele SonyEricsson. Nypro, lider mondial în segmentul prelucrării maselor plastice se află într-o alianță atât de strânsă cu divizia de lentile de contact a companiei Johnson & Johnson încât până și computerele celor două firme sunt interconectate. Încheierea de noi alianțe este în prezent o prioritate absolută pentru Fiat Auto, divizia auto a grupului industrial italian care la începutul anului curent a rupt parteneriatul cu General Motors. De asemenea, IBM este probabil compania implicată în cele mai multe alianțe de afaceri, la începutul anilor '90 înregistrând peste 20.000 de astfel de parteneriate cu firme din întreaga lume. Allied Domeq, lider mondial în segmentul vinurilor și băuturilor spirtoase, este implicat în numeroase alianțe cu specific de marketing cu firme de pe întreg mapamondul. Gigantul farmaceutic SmithKline Beecham formează acum alianțe pentru a putea pătrunde în segmentul promițător dar nefamiliar al biotehnologiilor.

În concluzie, se poate afirma că în mediul de afaceri occidental, alianțele de afaceri reprezintă *o cale de „a face afaceri”* la fel de comună precum, spre exemplu, fuziunile, achizițiile sau pur și simplu operarea autonomă.

În România

În țara noastră, cel puțin în rândul firmelor autohtone fără relații comerciale cu firme străine, conceptul de „alianță de afaceri” este cvasi-necunoscut și cu atât mai puțin aplicat. Acest lucru poate fi explicat prin handicapul generic relativ la cunoștințele de business în general și la cele de management al afacerilor în special, cu care România a pășit, în 1990, în economia de piață. În condițiile în care înainte de 1990, managementul întreprinderilor românești era centralizat, fără putință de exprimare în afara parametrilor dictați de la centru, nu este surprinzător faptul că persoanele situate pe posturi de conducere din întreprinderile românești nu dețineau cunoștințe de management al afacerilor, neexistând nevoia pentru ca aceste persoane să dețină astfel de cunoștințe. După 1990, în posturile de conducere respective au fost numite alte persoane, dar în majoritatea cazurilor nici acestea nu dețineau cunoștințe de management al afacerilor la un nivel minim necesar pentru a face față concurenței de pe piața liberă. Această țară a *managementului deficitar* românesc este principalul

factor pentru care alianțele de afaceri nu constituie, și în România, similar statelor occidentale, o opțiune strategică importantă. Această stare de lucruri se va schimba însă pe măsură ce managementul românesc va recupera din handicapul ce îl desparte de managementul occidental, atât prin pregătirea autohtonă de cadre de conducere competente, cât și prin infuzia de *know-how* asociată pătrunderii tot mai multor firme multinaționale pe piața din România.

Tipuri de alianțe

În funcție de poziționarea partenerilor în lanțul valorii pot fi identificate două *tipuri majore* de alianțe:

- 1.) alianțe *verticale*, în care se asociază întreprinderi operând în două sectoare succesive ale unei filiere de producție sau lanț de distribuție. În acest caz, întreprinderile partenere sunt sau pot să fie furnizor sau client una pentru cealaltă. Spre exemplu, în cazul *alianțelor producători-distribuitori*, producătorii sunt *furnizori* pentru distribuitori, iar distribuitorii sunt *clienți* pentru producători;
- 2.) alianțe *orizontale*, în care se asociază întreprinderi operând în același sector al unei filiere de producție sau lanț de distribuție. Aceste alianțe au un specific ce nu se circumscrie sferei de interes a prezentei lucrări.

Beneficiile alianțelor

Înainte de inițierea alianței, fiecare firmă va evalua *viabilitatea* acesteia. Această evaluare include o luare în considerare atentă a *beneficiilor* și *costurilor* asociate formării și dezvoltării alianței.

După natura lor, *beneficiile* unei alianțe pot fi:

- a.) **strategice** – alianța trebuie să prezinte interes strategic pentru ambele părți;
- b.) **operaționale** – alianța trebuie să determine îmbunătățirea operațiilor curente ale partenerilor.

Concret, printre principalele *beneficii* ale unei alianțe se numără:

- calitate și productivitate îmbunătățite;
- vânzări și profituri crescute;
- servicii îmbunătățite pentru clienți;
- avantaj competitiv sporit;

- partajarea riscului;
- acces lărgit la tehnologie;
- niveluri reduse ale inventarelor și costuri de stocare diminuate;
- eficiență crescută a transporturilor și cheltuieli de expediere diminuate.

Demersul realizării alianțelor

Alianțele, indiferent de natura activității desfășurate de parteneri, urmează un ciclu de viață caracterizat de parcurgerea următoarelor *etape majore*:

- 1. considerarea oportunității alianței;**
- 2. inițierea alianței;**
- 3. menținerea alianței (dezvoltare, stabilizare, declin);**
- 4. încetarea alianței.**

1. Considerarea oportunității alianței

Înainte de a decide implicarea într-o alianță, partenerii potențiali trebuie să ia în calcul următoarele *considerații generale*:

- 1.) Este important să se analizeze foarte atent beneficiile strategice și operaționale pentru fiecare partener, ca și costurile implicate de antrenarea în alianță. Un aspect important de luat în considerare aici este acela că formarea alianței va genera costuri suplimentare imediat, în timp ce beneficiile efective vor necesita de regulă o perioadă mai îndelungată pentru a se manifesta.
- 2.) Costul formării și operării unei alianțe în termeni de resurse fizice este posibil să fie identic sau foarte apropiat de costul operării unei relații non-alianță, pentru că cel puțin în intervalul de timp imediat următor formării alianței, nu este necesară o schimbare de infrastructură la nivelul partenerilor. Pe de altă parte, investiția în resurse umane poate fi substanțială încă de la început, deoarece personalul trebuie pregătit pentru noul nivel de colaborare implicat de operarea alianței și familiarizat cu noile proceduri de lucru.
- 3.) Partenerii potențiali trebuie să evalueze, fiecare în parte, capacitatea internă de a-și schimba practicile operaționale, cultura și filozofia de afaceri. Aici sunt incluse aspecte precum:
 - abilitatea de a se focaliza pe crearea de valoare; în condițiile în care alianța va determina o rebalansare în partajarea valorii

între parteneri, de cele mai multe ori una dintre părți fiind nevoită să cedeze anumite beneficii sau să își asume eforturi suplimentare *pe termen scurt*, urmând ca aceste concesii inițiale să fie acoperite, *pe termen lung*, prin funcționarea alianței, este important ca firmele implicate să stimuleze crearea de valoare în interior, spre exemplu prin reconfigurarea portofoliului de activități (diminuarea sau eliminarea activităților care nu generează valoare adăugată și stimularea celor care creează valoare);

- capacitatea de a împuternici *persoane cheie de contact* (*key contacts*, persoane din cadrul firmelor partenere care au rolul de a facilita comunicarea și coordonarea între părți); acestea sunt esențiale pentru buna funcționare a alianței;
- putința de a atinge *integrarea internă* a activităților, esențială pentru *păstrarea coeziunii* în interiorul fiecărei firme în condițiile în care alianța va implica o orientare nouă, spre exterior, către partener; în lipsa acestei integrări există pericolul apariției unor dezechilibre și disfuncționalități interne la nivelul partenerilor care pot conduce la desprinderea acestora din alianță.

2. Inițierea alianțelor

Odată ce partenerii cad de acord asupra formării alianței, este important să se inițieze relații personale între persoanele cheie de contact, prin *comunicări* (via e-mail, telefon etc.) și/sau *întâlniri de lucru* (vizite la sediile firmelor partenere). În continuare, partenerii trebuie să se focalizeze asupra obținerii de *beneficii tangibile*, astfel încât menținerea și dezvoltarea alianței să își găsească justificare.

Primul pas către o implementare cu succes a alianței este *alegerea atentă a partenerului*. Partenerii trebuie să aibă culturi organizaționale compatibile, o viziune strategică comună și filozofii operaționale similare. Trebuie subliniat că nu este necesar ca organizațiile partenere să aibă culturi identice, fiind preferabilă existența unor *intenții și filozofii strategice compatibile*, pentru a se asigura *complementaritatea competențelor și a punctelor forte esențiale*. Cu alte cuvinte, caracteristicile individuale ale partenerilor trebuie să permită *manifestarea și stimularea sinergiei* în cadrul alianței.

De exemplu, producătorii pot iniția alianțe cu furnizorii de servicii logistice pentru a obține operațiuni îmbunătățite de depozitare

sau o eficiență crescută a transportului. Aceste alianțe au rolul de a îmbunătăți avantajul competitiv al fiecărui producător pe piață. Pe de altă parte, furnizorii de servicii logistice apreciază producătorii pentru standardele de calitate și de măsurare a performanței pe care aceștia le utilizează în mod curent. Atracția dintre parteneri se bazează în acest caz pe capacitatea furnizorilor de servicii de a dezvolta soluții operaționale creative și bazate pe informație în schimbul experienței producătorilor în materie de calitate și măsurare a performanței. În acest sens, filozofiile operaționale ale partenerilor se sprijină și completează reciproc prin dezvoltarea unei viziuni comune asupra unui sistem global îmbunătățit.

În concluzie, la inițierea efectivă a alianței trebuie să se țină cont de următoarele *considerații cheie*:

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

3. Menținerea alianțelor

Etapa menținerii alianței poate fi divizată cronologic în trei faze:

- 1.) *dezvoltarea* alianței – este o perioadă de *creștere*, în care beneficiile alianței se manifestă din ce în ce mai pregnant, fără însă a atinge nivelul specificat prin obiectivele alianței;
- 2.) *stabilizarea* alianței – este o perioadă de *operare normală*, în care beneficiile alianței se situează în mod consistent la nivelurile dorite de parteneri, alianța atingându-și sau depășindu-și obiectivele stabilite inițial;
- 3.) *declinul* alianței – este o perioadă de *descreștere*, caracterizată prin nerealizarea obiectivelor, apariția de tensiuni între parteneri și disfuncționalități în cadrul operațiilor curente.

În mod evident, partenerii vor dori o dezvoltare cât mai rapidă, urmată de o stabilizare cât mai îndelungată, evitând pe cât posibil intrarea în declin a alianței.

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

- a. Existența unor *obiective strategice și operaționale comune* – acestea conferă *convergență* eforturilor partenerilor, permițând focalizarea asupra atingerii unui *orizont comun*;
- b. Utilizarea unor *indicatori de performanță duali* – prin aceasta se asigură faptul că realizarea sau nerealizarea obiectivelor este receptată identic la nivelul partenerilor, dar și o recunoaștere echitabilă a eforturilor fiecăruia spre realizarea obiectivelor comune;
- c. Funcționarea unor *mecanisme formale și neformale de feedback* – acestea au rolul de a permite o *evaluare cât mai exactă a progresului* alianței spre obiectivele fixate, precum și *sprijinirea procesului decizional* prin furnizarea de informații în vederea adoptării unor măsuri corective adecvate;
- d. Dezvoltarea de *relații personale* și „*contacte sociale*” – acestea au rolul de a stimula *cooperarea*, atribut esențial pentru buna funcționare a alianței.

4. Încetarea alianțelor

Ca etapă finală în „viața” alianței, *încetarea* survine în următoarele *circumstanțe*:

- 1.) prin acțiunea unor factori externi (politici, sociali, legislativi etc.);
- 2.) prin voința părților, când alianța nu își mai găsește justificare prin prisma rezultatelor efective (măsurabile prin indicatori economici, financiari etc.); Această voință se poate manifesta *unilateral*, de către una din părți, care „rupe” alianța fără a ține seama de poziția partenerului/partenerilor, sau prin *acordul părților*, când partenerii convin să părăsească alianța „pe cale pașnică”.

În mod concret, se pot identifica următoarele *cauze* care pot conduce la încetarea alianței:

- a.) diminuarea/dispariția rentabilității activității a cel puțin uneia dintre părți;

- b.)tensionarea relațiilor dintre parteneri prin apariția de disensiuni legate de cele mai multe ori de partajarea valorii, când una din părți consideră că cealaltă „câștigă” mai mult;
- c.)oportunitatea, pentru cel puțin una dintre părți, de a se implica într-o nouă alianță, de a fuziona cu o altă firmă sau de a-și relua modul autonom de funcționare, cu beneficii mai mari decât cele aduse de stadiul curent al operării alianței;
- d.)evoluții legislative care împiedică funcționarea în continuare a alianței prin afectarea activității a cel puțin uneia dintre părți (măsuri protecționiste, legi antitrust, restricții legate de mediu etc.).

Măsurarea performanței alianțelor de afaceri în lanțul logistic prin Scorecard-ul Global ECR (Global ECR Scorecard)

1. Conceptul „Răspuns eficient pentru consumator” (ECR – Efficient Consumer Response)

Conceptul „Răspuns eficient pentru consumator” (*ECR - Efficient Consumer Response*) este utilizat pentru a descrie o modalitate de a face afaceri în industria bunurilor de uz curent care implică o nouă abordare a relațiilor dintre partenerii comerciali, caracterizată cel mai bine prin sintagma **„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 și-a făcut apariția în SUA la începutul anilor '90, ca răspuns al asociațiilor comerciale la anumite condiții ale pieței:

- creștere lentă a afacerilor;
- intensificarea concurenței;
- presiuni din partea consumatorilor;
- apariția de noi canale de distribuție;
- 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*:

1. **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;
2. **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.

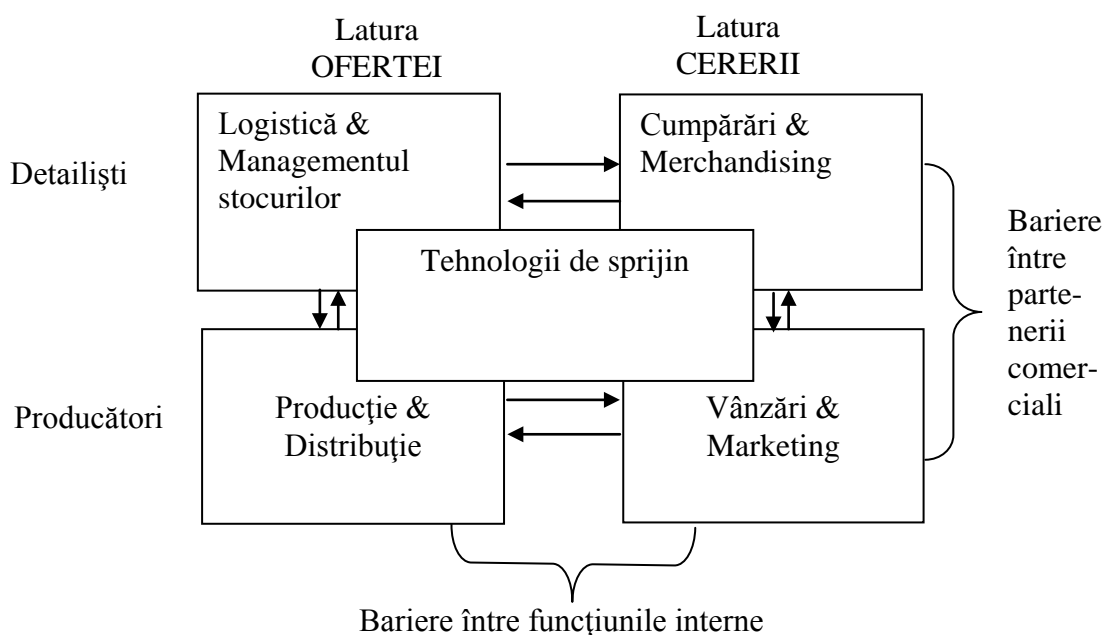


Figura 1. Schema generală a conceptului ECR

Obținerea beneficiilor asociate practicilor ECR se bazează pe *înlocuirea relațiilor de adversitate dintre furnizor și clienții săi cu un parteneriat real, focalizat asupra îmbunătățirii eficienței*. Deși este recunoscut faptul că orice relație comercială este unică, se pot identifica o serie de *factori de succes comuni* ce pot orienta relația spre un parteneriat de tip „câștig-câștig” (*win-win*):

1. Cuantificarea costurilor și beneficiilor lucrului împreună

Cunoașterea valorii monetare a impactului acestor schimbări va ajuta întreprinderea să-și stabilească prioritățile și să construiască un model de succes pentru noile modalități de a face afaceri. Metoda ABC (*Activity Based Costing*) permite o evaluare în vederea identificării partenerului care poate realiza o anumită activitate cu

costurile cele mai mici și de asemenea, poate evidenția activitățile redundante.

2. Noi nivele ale încrederii

Renunțarea la anumite activități și partajarea informațiilor vor fi fundamentate pe încrederea în faptul că partenerii dețin competența și integritatea necesare pentru a obține succesul în comun. Acest nou sentiment de încredere nu se va forma instantaneu, dar poate fi stimulat de managementul superior prin sprijinirea eforturilor partenerului. De asemenea, la fel de importantă poate fi și monitorizarea și comunicarea realistă a beneficiilor financiare și a celor privind clienții, așa cum rezultă din evaluarea noilor roluri în cadrul parteneriatului.

2. Scorecard-ul Global ECR. Definiție, structură, forme

Global ECR Scorecard este un instrument de analiză a capacității întreprinderii, conceput pentru a furniza o înțelegere amănunțită a acesteia și pentru a evidenția oportunitățile de îmbunătățire pentru întreprindere.

Scorecard-ul ECR a fost creat pentru a permite întreprinderilor să monitorizeze progresul implementării în patru domenii cheie, care determină *structura* acestuia (Figura 2):

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

Managementul cererii

Mijlocitori

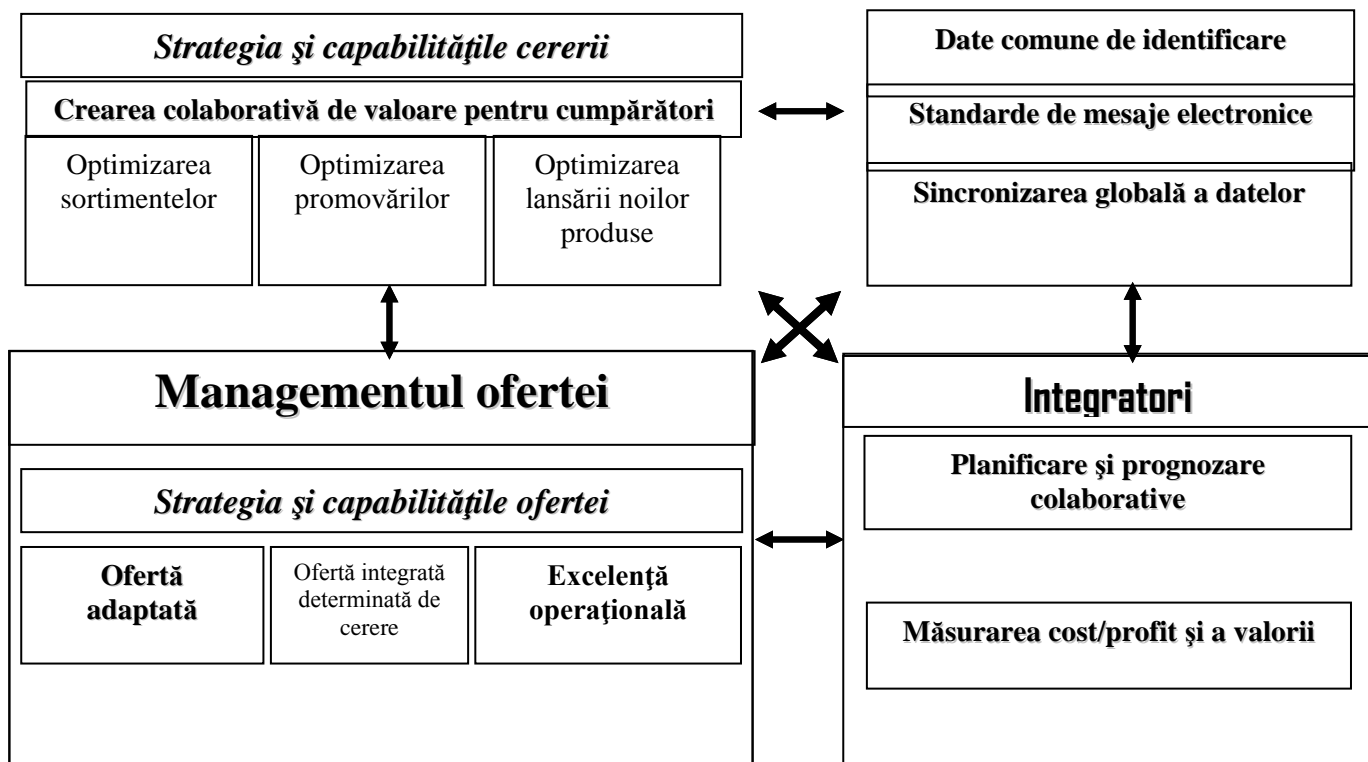


Figura 2. Structura Scorecard-ului Global ECR

Global ECR Scorecard există în trei *forme*:

- un scorecard „Entry Level”, de nivel elementar;
- un scorecard „Intermediate Level”, de nivel intermediar;
- „Full Global ECR Scorecard”, de nivel avansat.

3. Utilizarea Scorecard-ului Global ECR

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

Etapele acestui proces general sunt prezentate în Figura 3.

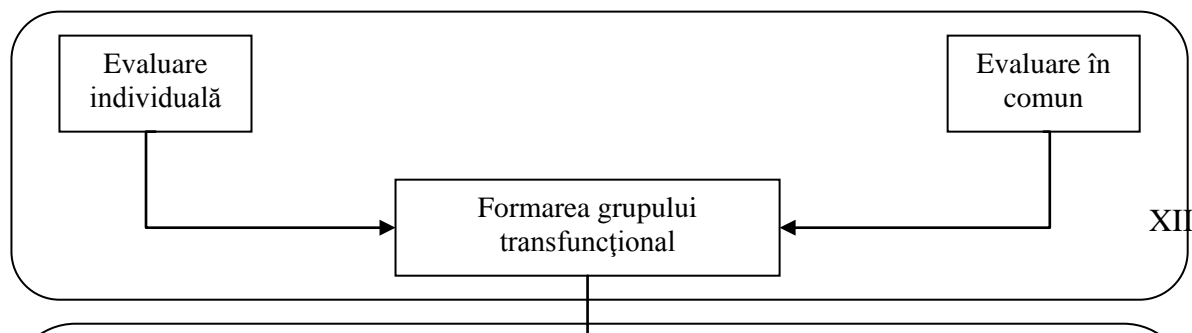


Figura 3. Etapele procesului de utilizare a Scorecard-ului

Punctul inițial de plecare pentru orice afacere în utilizarea scorecard-ului este de a decide dacă va realiza o *evaluare internă*, asupra unor domenii, funcțiuni, procese sau activități proprii sau o *evaluare cu un partener comercial*, asupra relațiilor lor de afaceri.

Al doilea aspect cheie la acest stadiu este identificarea *sferei de acoperire* a evaluării: anumite domenii, funcțiuni, procese sau activități interne, respectiv anumiți parteneri comerciali. Experiența a

demonstrat că este preferabil să se înceapă cu elementele cel mai ușor administrabile și să nu se încerce o acoperire totală de la început.

Al treilea aspect vizează constituirea unei *echipe transfuncționale de manageri cu experiență*, implicați în managementul domeniului sau funcțiunii ce urmează a fi evaluată. Ca regulă generală, această echipă trebuie să includă manageri din cadrul următoarelor *departamente*:

- *La furnizor*: vânzări, marketing, logistică, financiar, aprovizionare, IT;
- *La detailist*: aprovizionare, marketing, logistică, merchandising, vânzări, financiar, IT.

De asemenea, trebuie identificat un *coordonator* potrivit pentru a conduce întregul proces. Rolul acestuia include realizarea unei *informări inițiale* pentru a asigura un nivel potrivit și consistent de înțelegere a conceptelor implicate de utilizarea scorecard-ului.

Procesul utilizării scorecard-ului necesită și abordarea *altor aspecte*:

- *definirea limitelor evaluării*, prin stabilirea următoarelor elemente:
 - evaluare internă sau externă;
 - numărul de clienți/furnizori implicați;
 - funcțiunile supuse evaluării;
 - aria geografică acoperită;
- *identificarea obiectivelor comune* pentru utilizarea Scorecard-ului;
- *asigurarea sprijinului top-managementului* în cadrul ambelor organizații pentru a permite progresul procesului;
- *existența abilităților și însușirea cunoștințelor* necesare de către echipele însărcinate cu completarea scorecard-ului;
- *adoptarea unui „cod de practică”* care să acopere aspecte precum partajarea informațiilor, confidențialitatea rezultatelor, partajarea costurilor și beneficiilor;
- *constituirea unui mecanism pentru monitorizarea și urmărirea procesului.*

Pentru *maximizarea beneficiilor*, atât la nivel intern, cât și în comun este necesară promovarea unor *valori* precum:

- *Încredere* – absolut necesară, deoarece partenerii vor partaja informații confidențiale;

- *Deschidere* – procesul utilizării scorecard-ului se situează dincolo de limitele unei relații comerciale normale dintre doi parteneri de afaceri, limitate la schimburi comerciale;

- *Evaluare onestă* – dacă nu se răspunde onest la întrebările din scorecard, rezultatele evaluării își pierd valoarea;

- *Atitudine centrată pe rezultate* – utilizarea scorecard-ului nu trebuie să devină un scop în sine, interesând nu exercițiul, ci rezultatele acestuia;

- *Focalizare asupra nevoilor afacerii* – scorecard-ul trebuie să vizeze acele domenii, funcțiuni, procese și activități interne sau relații cu partenerii care se presupune sau se cunoaște că necesită îmbunătățiri.

Al patrulea aspect vizează familiarizarea membrilor grupului cu indicatorii utilizați drept criterii de evaluare în cadrul scorecard-ului. Aceasta se realizează prin intermediul unor *documentații* existente ce cuprind:

- *definițiile indicatorilor* – acestea clarifică sensul și aria de acoperire a fiecărui indicator/criteriu;

- *metodologia de completare* a scorecard-ului – cuprinde instrucțiuni pentru introducerea datelor în scorecard și explicații privind modalitatea de calculare a scorurilor;

- *modalitatea de interpretare și valorificare* a rezultatelor.

Al cincilea aspect constă în *completarea scorecard-ului*, după o evaluare prealabilă a situației curente prin prisma indicatorilor/criteriilor din scorecard.

Al șaselea aspect vizează analiza *puntelor critice* evidențiate prin intermediul scorecard-ului și formularea *măsurilor corective*, concretizate în *planuri de acțiune*. Ultima etapă a procesului constă în implementarea *inițiativelor de îmbunătățire* menționate în planurile de acțiune.

În final, după acest ultim pas, pe baza feedback-ului obținut, are loc un proces de *revizuire continuă* prin care, la anumite intervale convenite de parteneri, se reiau pașii procesului inițial, începând cu completarea scorecard-ului, iar rezultatele se compară cu cele obținute în iterația precedentă, pentru evidențierea progresului realizat. O altă consecință a continuității procesului este aceea că, prin feedback-ul obținut, se pot opera modificări în conținutul scorecard-ului, producându-se astfel o *adaptare* a acesteia la nevoile în schimbare ale firmelor implicate în alianță.

Beneficiile utilizării continue a scorecard-ului de către partenerii în alianță includ:

- formarea bazelor pentru planificarea relațiilor comerciale;
- conferirea de consistență și stabilitate relației dintre parteneri;
- formalizarea lucrului în echipe transfuncționale;
- crearea premiselor pentru compararea prin *benchmarking* a domeniilor supuse evaluării din cadrul firmelor partenere cu cele ale concurenților.