

CAPITOLUL

6

MANAGEMENTUL OFERTEI (SUPPLY SIDE)

- 22. Managementul colaborativ al relației cu furnizorul (SRM – Supplier Relationship Management) 241**
- 23. Flexibilitatea operațională a lanțului de aprovizionare 248**
- 24. Alinierea strategică a furnizorilor de servicii logistice (3PL – Third-Party Logistics) la managementul lanțului de distribuție/aprovizionare 254**
- 25. Tehnici și instrumente în serviciile logistice 260**
- 26. Managementul relației cu clientul (CRM – Customer Relationship Management) 265**
- 27. Managementul strategic al valorii la consumator 273**
- 28. Ambalarea/împachetarea produselor gata pentru expunere (SRP – Shelf Ready Packaging) 278**
- Bibliografie 287**
- Anexe (1-6) 291**

22. MANAGEMENTUL COLABORATIV AL RELAȚIEI CU FURNIZORUL (COLLABORATIVE SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

SRM se definește ca „procesul de management al acțiunilor dintre două entități – una dintre ele furnizând bunuri celeilalte. SRM este un proces dual în sensul că trebuie să îmbunătățească performanța atât a organizației cumpărătoare, cât și a organizației furnizoare și, prin urmare, a beneficiilor mutuale”.

23. FLEXIBILITATEA OPERAȚIONALĂ A LANȚULUI DE APROVIZIONARE

Flexibilitatea operațională (diversitate slabă - rapiditate) este tipul cel mai curent de suplețe. Aceasta reprezintă capacitatea de adaptare la fluctuațiile de volum și a mix-ului activităților fără să schimbe sarcinile pe care firma trebuie să le realizeze. Flexibilitatea structurală (diversitate puternică - încetinire) arată capacitatea managementului de a adapta structura firmei, astfel încât procesele de decizie și comunicare să poată răspunde într-un mod evolutiv la condițiile schimbătoare. Flexibilitate strategică (diversitate puternică - rapiditate) dezvoltă combinații produs - piețe inedite și se sprijină pe puterea comercială pentru a schimba convingerile noilor veniți și pentru a ține la distanță concurența.

24. ALINIAREA STRATEGICĂ A FURNIZORILOR DE SERVICII LOGISTICE LA MANAGEMENTUL LANȚULUI DE DISTRIBUȚIE/APROVIZIONARE

Integrarea unui lanț de aprovizionare se concentrează pe legăturile dintre și din companiile legate într-un lanț de aprovizionare. De-a lungul lanțului de aprovizionare înseamnă fluxurile fizice și de informații în lungul lanțului valorii. Structura distribuției (verticale) prin acest lanț este caracterizată de cinci stadii posibile în depozitare: depozitele fabricii, depozitele centrale, puncte de transexpediere, centre de distribuție ale retailerilor și puncte de vânzare. Integrarea de-a latul lanțului de aprovizionare presupune cooperarea tuturor părților implicate în lanțul de aprovizionare.

25. TEHNICI ȘI INSTRUMENTE ÎN SERVICIILE LOGISTICE ALE SCM

RTI (Reusable Transport Items) sunt toate mijloacele de asamblare a bunurilor pentru transport, depozitare, manipulare și protecția produselor în lanțul de aprovizionare care sunt returnate pentru folosire suplimentară, incluzând de exemplu paleți, ca și orice forme de cutii, lăzi, tăvi, rollpaleți, butoaie, trolee, capace și coliere de paleți cu și fără depozite de cash.

26. MANAGEMENTUL RELAȚIEI CU CLIENTUL (CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

CRM este strategia de creare a valorii și pe care o livrează întreprinderea, care rezultă din două axe cheie ale dezvoltării: viziunea strategică a întreprinderii, care exprimă orientarea către client și planurile în termeni de creare de valoare pentru client și pentru întreprindere; strategia operațională, care exprimă maniera de a traduce planurile în realitate prin conducerea procesului de management al relației cu clientul, prin: cunoașterea nevoilor și așteptărilor clientului; satisfacerea nevoilor și așteptărilor clientului și realizarea obiectivelor de venituri dorite de întreprindere.

27. MANAGEMENTUL STRATEGIC AL VALORII LA CONSUMATOR

Valoarea livrată la consumator măsoară relația "parte de memorie" care specifică produsele și/sau canalele de distribuție ce găsesc selectiv o grupare de consumatori. Cu alte cuvinte, "valoarea livrată" măsoară nivelul în care sunt realizate dorințele consumatorului.

Valoarea recunoscută de consumator măsoară "partea de portofel" pe care întreprinderea o primește (o va primi) de la grupul selectat al consumatorilor.

28. AMBALAREA/ÎMPACHETAREA PRODUSELOR GATA PENTRU EXPUNERE (SRP-SHELF READY PACKAGING)

SRP este termenul utilizat pentru referirea la un produs care vine într-o unitate gata pentru vânzare care este ușor de identificat, ușor de deschis, poate fi ușor așezat pe raft și eliminat, permițând optimizarea reaprovizionării raftului și o vizibilitate crescută. SRP este sinonim cu RRP (Retail Ready Packaging) și cu Ready to Sell (pret-a-vendre). Cele cinci cerințe funcționale ale SRP identificate livrează valoare în lanțul de aprovizionare: identificare ușoară, deschidere ușoară, eliminare ușoară, așezare ușoară la raft, cumpărare ușoară.

6.1. MANAGEMENTUL COLABORATIV AL RELAȚIEI CU FURNIZORUL (COLLABORATIVE SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

DEFINIRE

SRM se definește ca „procesul de management al acțiunilor dintre două entități – una dintre ele furnizând bunuri celeilalte. SRM este un proces dual, în sensul că trebuie să îmbunătățească performanța atât a organizației cumpărătoare, cât și a organizației furnizoare și prin urmare, a beneficiilor mutuale.”

O relație controlată este aceea în care ambele părți sunt destul de familiarizate una cu cealaltă în sensul că fiecare dintre ele poate anticipa cum va reacționa cealaltă; relația este predictibilă. Scopul investiției într-o relație cu un furnizor este de a îmbunătăți performanța acestuia din urmă pentru a îndeplini nevoile organizației cumpărătoare. De asemenea, organizația cumpărătoare poate implementa diferite schimbări pentru îmbunătățirea performanței furnizorului. Managementul performanței, precum și monitorizarea/controlul acelor schimbări care conduc la îmbunătățirea performanței sunt apanajul SRM.

Relațiile cu furnizorii variază în gradul de apropiere, chiar și acelea care sunt controlate pro-activ. O relație poate fi, în mod deliberat, distantă, dar, totuși, cordială atunci când nu mai există beneficii în a fi dezvoltată în continuare (un furnizor de bunuri de calitate relativ joasă poate fi solicitată în mod iregular pentru motive ca, siguranța în aprovizionare).

La cealaltă extremă, relațiile pot fi apropiate și exercitate pe baza unui parteneriat corespunzător proiectelor pe termen lung și cu un grad ridicat de risc.

Este foarte important de reținut faptul că există diferențe de percepție a relației cu un anumit furnizor de către funcțiunea de management a achiziției și aprovizionării pe de o parte și, spre exemplu, clienții finali, pe de altă parte. SRM este o structură și un proces care ia în considerație toți actorii în identificarea, planificarea și realizarea de îmbunătățiri măsurabile pe baza unor obiective comune acceptate. Din perspectivă strategică, funcțiunea de management al achiziției și aprovizionării ar trebui percepută drept un facilitator și punct focal al relației cu furnizorii, dar și managerul procesului de SRM.

ETAPELE PROCESULUI SRM

SRM este un proces iterativ, dinamic și continuu incluzând următorii pași, dar fără a se limita la aceștia:

1. Analiza cheltuielilor: Ce achiziționăm, care este costul și de la cine cumpărăm;
2. Diagnosticul cheltuielilor: Efectuarea analizei Pareto și determinarea valorii cheltuielilor efectuate;
3. Segmentarea furnizorilor: Analiza furnizorilor de bază și determinarea furnizorilor comuni, a celor cu grad preferențial și a celor strategici;
4. Selectarea furnizorilor strategici necesari oportunității oferite de SRM;
5. Planificarea procesului SRM pentru furnizorii selectați;
6. Pilotarea procesului SRM implicând o parte din furnizorii selectați;
7. Educarea și dezvoltarea organizațională;
8. Din experiența de pilotare, se dezvoltă strategia SRM de planificare și integrare cu ceilalți furnizori strategici selectați pentru acest proces;
9. Includerea unor măsurări, unor studii de benchmarking, tablou de bord al furnizorului, toate fixate asupra țintelor vizate ca parte esențială a procesului;
10. Selectarea proceselor pertinente ce se axează pe schimbare și îmbunătățire privind fiecare furnizor selectat;
11. Desfășurarea programului pentru toți furnizorii strategici selectați;
12. Implementarea și administrarea proiectelor și proceselor pentru toți furnizorii selectați;

13. Măsurare, revizuire și îmbunătățire continuă.

Așa cum bunele practici SRM pot fi modificate de către cei mai buni oameni și companii în dezvoltarea acestor practici, așa și procesele identificate într-un proiect de management pot fi încorporate într-un proces SRM.

La analizarea proceselor, subproceselor și activităților avem posibilitatea de a folosi Benchmarkingul pentru procesul de aprovizionare (Buying) (Anexa 1).

FAZELE SRM

Faza precontractuală

Procesul pro-activ al managementului unei relații începe în faza precontractuală și implică selecționarea atentă a furnizorului corespunzător pe baza unei analize a informațiilor pieței. Încă de la început, profesioniștii managementului achiziției și aprovizionării trebuie să conștientizeze impactul de putere și de dependență în relațiile cumpărător – furnizor. De asemenea, se încurajează profesioniștii managementului achiziției și aprovizionării să se informeze asupra modului în care organizația acestora va fi percepută și controlată de furnizori prind CRM

Se recomandă ca profesioniștii managementului achiziției și aprovizionării să utilizeze o serie de instrumente ca, de exemplu, analiza preferințelor furnizorilor în privința clienților acestora pentru a stabili, atât cât poate fi constatat cu siguranță, modul în care organizația cumpărătoare este percepută de un potențial furnizor. Este foarte avantajos ca un furnizor să perceapă organizația drept „cheie” în termenii de valoare relativă a afacerii și de atractivitate a beneficiilor.

De o importanță la fel de mare, și ca activitate care trebuie realizată la începutul exercițiului strategic de aprovizionare, este procesul de poziționare în aprovizionare – după care poate fi construită o strategie pentru crearea unei relații corespunzătoare.

De exemplu, dacă cerința/pretenția organizației cumpărătoare este „importanță strategică” iar furnizorul percepe organizația ca „cheie”, atunci există potențial pentru dezvoltarea unei relații strânse, unde ambele părți sunt pregătite să investească o cantitate egală de resurse. Pe de altă parte, dacă furnizorul percepe organizația cumpărătoare, a cărei cerință este de a fi de „importanță strategică”, drept „exploatabilă” atunci profesionistul managementului achiziției și aprovizionării va trebui să fie atent sau, de preferat, să caute un alt furnizor sau să inițieze acțiuni de îmbunătățire pentru a-și face afacerea să pară mai atractivă. Se recomandă ca detaliile privind relația furnizor – cumpărător să fie analizate în avans, deoarece există multe cazuri în care proiectele au eșuat datorită, în principal, lipsei de claritate în stabilirea relației încă de la începutul colaborării.

Tehnica poziționării în aprovizionare reprezintă o metodă de determinare a nivelului până la care este necesar să se dezvolte relația cu fiecare dintre diferiții furnizori, precum și a resurselor care trebuie investite în fiecare relație.

Profesioniștii managementului achiziției și aprovizionării trebuie să se axeze, în principal, pe elementele strategice critice – limitările și pârghiile – de obicei, în această ordine a priorităților. SRM determină relația pe care organizația cumpărătoare o are cu furnizorul în cauză, studiază ce tip de relație ar prefera sau dorește furnizorul și, de asemenea, dezvoltă situații care să conducă la stabilirea relației dorite.

O altă problemă în ceea ce privește evaluarea furnizorilor cu care să se dezvolte relații, este cultura. Este esențial să existe o compatibilitate culturală între organizația cumpărătoare și furnizorul selectat. Aceasta pentru că normele și valorile afectează comportamentele și atitudinile și, astfel, trebuie să fie compatibile între cele două părți.

Faza de contract

Indiferent de tipurile de organizații între care se formează relația, aceasta trebuie să fie susținută de un contract. Contractul trebuie să fie clar și formulat în mod profesional. Este responsabilitatea profesioniștilor managementului achiziției și

aprovizionării ca, în strânsă legătură cu consilierii juridici, să asigure organizația de faptul că nu vor exista litigii.

Este necesară formarea de contracte care să aibă la bază obiectivul de îmbunătățire continuă prin care să se stabilească dorințele la care aspiră ambele părți. Ceea ce conduce la stabilizarea unei astfel de relații trebuie să fie reprezentată de aceste dorințe ale părților, precum și dezvoltarea unei încrederi mutuale.

Este importantă obținerea nivelului de performanță așteptat din partea furnizorului nivel care este, în mod clar, definit sau descris în contract. Documentația contractului trebuie construită în așa fel încât managementul relației să poată fi realizat și de alți actori în cazuri în care o astfel de nevoie apare.

Profesioniștii managementului achiziției și aprovizionării trebuie să fie partea esențială în luarea deciziei cu privire la cantitatea de informații comerciale pe care le va împărți furnizorului, bineînțeles, prin întocmirea de înțelegeri privind confidențialitatea.

Este important, de asemenea, obligativitatea existenței în contracte a strategiilor de ieșire (de contingentă), care să asigure o cale adecvată de ieșire în cazul în care relația începe să se destrame.

Faza managementului furnizorilor

Chiar dacă se spune că relația există între organizații, această relație este, mai degrabă, o relație între persoane. În termeni de SRM, este necesar ca persoanele care reprezintă organizațiile în relațiile acestora și care răspund de managementul contractelor, să lucreze împreună. O relație nu poate fi controlată în mod facil fără existența respectului mutual și fără ca persoanele implicate să realizeze relații de simpatie reciprocă între ele. O calitate foarte apreciată a reprezentanților profesioniști ai organizației cumpărătoare este abilitatea de a stabili și menține relații eficiente chiar și cu persoane reprezentante a celei de-a doua părți pentru care nu există simpatie.

Un considerent important în cadrul procesului de selecție este întâlnirea cu echipa responsabilă de contract. În foarte multe cazuri, echipa structurii de marketing și vânzări se va ocupa de faza prezentării pre-contractuale și de negocieri ulterioare, introducând apoi alte persoane pentru a se ocupa de contract.

O altă problemă de care trebuie să țină cont profesioniștii managementului achiziției și aprovizionării este aceea privind dinamica și schimbarea relației în timp, fapt pentru care contractul trebuie să conțină criterii de evaluare a relației asupra cărora să cadă de acord ambele părți ale contactului. În mod particular, raportul de putere în relație se modifică, mai ales în cazul în care dependența organizației cumpărătoare față de furnizor crește, fapt pentru care se recomandă vigilența responsabilului de managementul relației cu furnizorul în discuție.

Concluzia este că rolul profesioniștilor managementului achiziției și aprovizionării este acela de a fi custode al bazei de aprovizionare, asigurându-se de faptul că întotdeauna clienții interni sunt satisfăcuți de serviciile furnizorilor. Totuși, este de preferat ca, înainte de a semna insatisfacția față de furnizori, să se investigheze aceste reclamații ale clienților interni pentru că, de multe ori, cauza neconformității poate fi a organizației cumpărătoare, astfel că este preferată o notă de diplomație din partea acesteia.

PRACTICI SRM

Asemeni preocupărilor privind „Calitatea”, practicile SRM reprezentând un model, totul se rezumă la o chestiune de „CUM” și „CÂND” vor fi acestea aplicate.

Multe dintre aceste practici, folosite în prezent pentru dezvoltarea relațiilor cu furnizorii, pot fi considerate mai mult decât aplicabile.

Spre exemplu, o listă a „*Celor mai bune practici în dezvoltarea relațiilor cu furnizorii*”, dată de World Class Supply Management, este un bun punct de plecare.

Cele mai bune practici în dezvoltarea aprovizionării:

- Crearea unor echipe de oameni a căror preocupare să fie focalizată doar pe dezvoltarea furnizorilor și a relațiilor cu aceștia;

- A învăța un furnizor cum să se dezvolte, după o inițială pregătire oferită de echipele care se ocupă de dezvoltarea furnizorilor;
- Focalizarea pe evidențierea cauzelor ce determină cicluri cu o producție mai mare de timp;
- Focalizarea pe toate eforturile furnizorului ce nasc activități fără randament;
- Implicarea furnizorilor în procesul de proiectare a noilor produse și în procesul de dezvoltare la firma aprovizionată;
- Oferirea unor programe de training destinate furnizorilor;
- Asigurarea unor programe informale de educare în paralel cu training-ul;
- Susținerea unor seminarii focalizate pe îmbunătățire;
- Furnizarea unei asistențe în ceea ce privește metodele și tehnicile de training;
- Asigurarea unor centre suport pentru furnizorii;
- Furnizarea temporară de ingineri de proces și manageri pe calitatea furnizorilor;
- Eliminarea sentimentului de teamă pe care îl poate avea forța de muncă a furnizorului față de programele de schimbare;
- Stabilirea unor obiective pe termen lung pentru a încuraja schimbările radicale, cât și îmbunătățirea continuă;
- Îmbunătățirea sistemului de contabilitate pentru a fi capabil de a măsura gradul de schimbare;
- Împărțirea profiturilor ce au rezultat din procesul de îmbunătățire;
- Încurajarea furnizorilor de a contribui la procesele de îmbunătățire, la facilitățile cumpărătorului;
- Asigurarea unui feed-back circular pentru furnizori cu scopul de a încuraja eforturile necesare îmbunătățirii;
- Perfecționarea managementului cu furnizorii, în cadrul firmei „cumpărător”.

Măsurarea reprezintă un factor critic de succes în implementarea SRM. Ca și managementul calității, dacă nu poți măsura, nu poți îmbunătăți.

Datele trebuie adunate din mai multe arii de activități pentru a determina oportunitatea.

Primul pas este reprezentat de un diagnostic privind cheltuielile și baza furnizării, ce sunt necesare pentru a determina driver-ele cheie ale lanțului de distribuție și rolul furnizorilor cheie. Dacă firma a terminat de implementat o inițiativă strategică, aceste date se regăsesc cu siguranță într-o bază de date.

Al doilea pas este reprezentat de segmentarea furnizorilor în funcție de datele analizate. 20% din furnizori întrunesc, probabil, 75% până la 80% din totalul cheltuielilor pentru bunuri și servicii. Datele sunt critice pentru segmentarea și identificarea furnizorilor strategici ce vor oferi oportunitate pentru SRM.

O relație echilibrată

O aplicație de bune practici ce poate fi folosită în cazul subprocesului de aprovizionare (5.1.3.) poate fi analiza de benchmarking (Anexa 2) care se bazează pe modelul PwC (început de Arthur Anderson înainte de reorganizare), cerut de Departamentul Comețului – SUA. Pe baza acestui chestionar, se poate evalua performanța organizației în relație cu aceste bune practici. Mai mult decât atât, luând în seamă creșterea rolului funcției de Controlling și pentru o corectă evaluare în pasul precedent, putem folosi un chestionar recomandat de aceeași organizație (Anexa 3) – ce poate fi adaptat, de asemenea, pentru Benchmarking.

Deși va suna ca fiind un slogan, și de multe ori acest termen este folosit inadecvat, inițiativa formală SRM/CRM reprezintă o cale prin care organizațiile tind să obțină un rezultat „win-win”. Poate că acest rezultat este determinat de calitatea produsului, de extra-opțiunile serviciului prestat sau de disponibilitatea ambelor. Acest lucru este benefic clientului.

Din perspectiva furnizorului, se vede ca o asigurare a existenței afacerii, prin plata promptă sau asigurarea vinderii unei anumite cantități din materia primă.

Aceste caracteristici ale afacerii pot apărea în orice tranzacție sau relație de „blank – blank” afaceri, dar în ideea că atât furnizorul, cât și clientul să devină mai mult

decât interdependenți, ci, mai degrabă, interesați ca celălalt să obțină un profit cât mai mare, astfel încât deciziile să se ia în funcție de valoarea apreciată de ambele părți - numai atunci va apărea SRM și CRM în organizație. Se ține, totuși, cont de faptul că încă există o situație de echilibru, deoarece sunt implicați termeni de „a lua” și „a da”. Cu toate acestea, există certitudinea că activitățile care aduc beneficii acestei relații vor aduce beneficii și părților private separat.

În concluzie, recunoscând oficial managementul relațiilor cu furnizorii și managementul relațiilor cu clienții se cere o schimbare a modului de gândire.

În acest sens, nu există conceptul de „noi” versus „ei”, ci, mai degrabă, „noi” conlucrând pentru a progresa”. Într-o situație ideală, organizația este mulțumită și încântată că achiziționează acele bunuri și servicii de la acel furnizor, deoarece clientul știe că el/ea va obține ce-i mai bun la valoarea cerută sau, altfel interpretat, organizațiile aliate pe lanțul de aprovizionare colaborează pentru „end-to-end” pentru satisfacerea consumatorului final.

Furnizorul este încântat să-și ofere produsele/serviciile, deoarece și el obține ceea ce are nevoie la o valoare necesară. Ambele firme înțeleg că a fi un bun furnizor/client înseamnă a fi o firmă cu care este ușor a face afaceri.

Ambele părți sunt deschise către noi idei și moduri de a îmbunătăți relația de colaborare, implementând programe care oferă beneficii bidirecționale.

Aceste economii ce vor fi salvate din această conlucrare pot fi împărțite între client și furnizor, asemeni unui profit comun.

Realizarea managementului relațional în amonte

Ca majoritatea inițiativelor unei afaceri, pentru ca SRM și CRM să atingă potențialul maxim, este necesară implicația managementului de toate nivelurile. Este necesar pe două niveluri.

În primul rând, pentru că sunt necesare resurse.

În unele firme, anumite posturi (și salariați) sunt dedicate managementului relațional. Mai mult, chiar contactul dintre clienți și furnizori ar putea fi extins. În alte firme, investițiile în noi tehnologii sunt necesare pentru a produce și realiza accesul la informație și structura necesară acestui proces sau a analiza comportamentul clientului.

În al doilea rând, SRM și CRM cer sau impun o schimbare în cultura firmelor care promovează ideea de „win-win” în defavoarea mentalității de relație „care pe care”. Acest tip de cultură nu se realizează prin intermediul mandatarilor, ci printr-o cale mai subtilă a managementului de execuție: prin comunicare, acțiuni referitoare la furnizori și clienți.

Includerea furnizorilor în ședințele cheie și abordarea problemelor în termeni de satisfacție a clientului sunt exemple de cum poate fi implementat acest tip de gândire care susține SRM și CRM.

MODELUL CIPS

Strategia P&SM (Procurement și Supply Management) implică conform CIPS (The Chartered Institute of Purchasing/Supply):

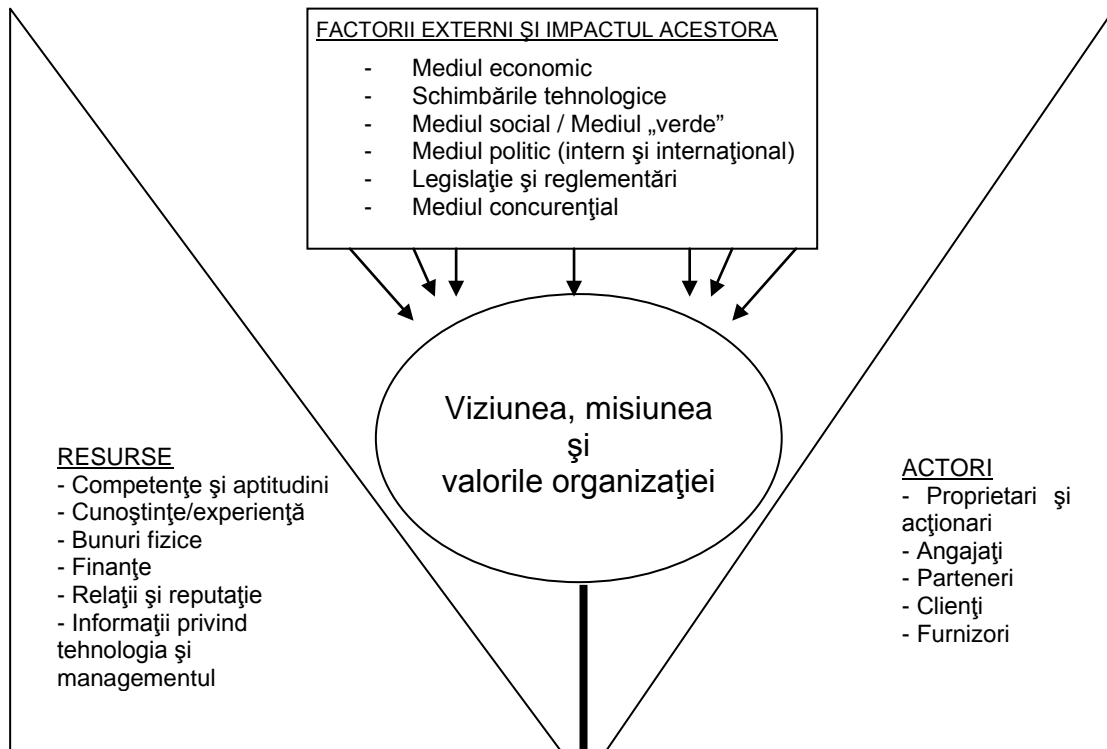
A. Managementul resurselor externe ale unei organizații, maximizarea valorii și minimizarea riscurilor, trebuie să analizeze:

- identificarea nevoilor afacerii prin funcțiunea P&SM;
- poziționare, de ex. remitere cu sprijinul CEO;
- structura de guvernare, de ex. board-ul pentru aprovizionare;
- obiective și activități, de ex. strategia de aprovizionare strategică;
- managementul capacității/capabilității sau a competențelor și structurii (de ex. centralizată/delegată, coordonată);
- managementul nevoilor clienților/utilizatorilor/cumpărătorilor; P&SM include instruire, asistență, autoritate și delegare;
- politici precum raționalizare, standardizare, managementul valorii, dezvoltarea portofoliului de furnizori și CSR (Corporate Social Responsibility);
- procesele cheie care sprijină cadrul legislativ, precum ordine și proceduri;

- tehnologia pentru managementul informației, managementul cunoștințelor și sistemelor, de ex. sisteme de procesare a comenzilor de aprovizionare;
- bune practici, de ex. instrumente, modele;
- monitorizarea/benchmarking-ul/îmbunătățirea continuă a performanței proceselor de aprovizionare
- managementul pieței de aprovizionare.

Figura 6.1. Modelul CIPS – Strategia de aprovizionare și management al lanțului

Procesele generice P&SM și contribuția lor în organizație



Sursa: The Chartered Institute of Purchasing/Supply; www.cips.org

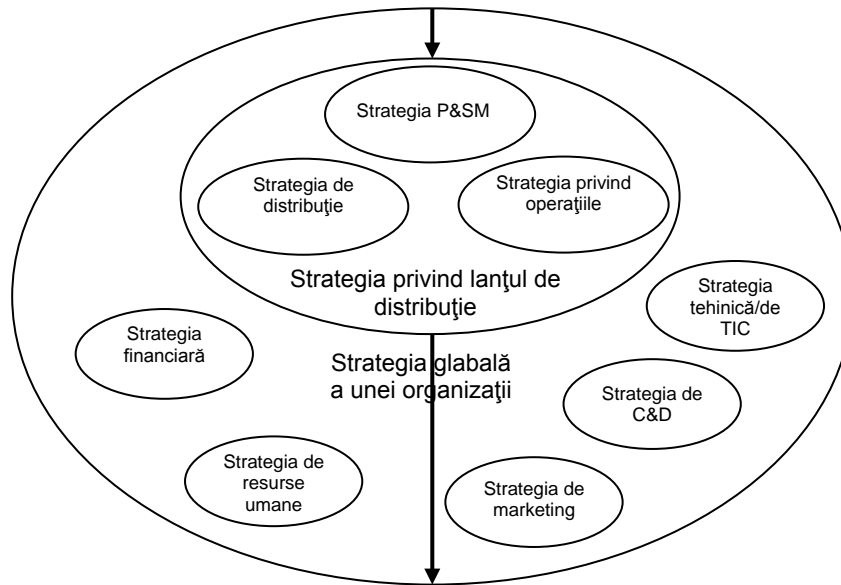
B. Strategia privind operațiile cuprinde:

- managementul proceselor eficiente;
- managementul inventarelor;
- aplicarea principiilor *lean* și *agile*, în funcție de context;
- managementul facilităților de fabricație și al echipamentelor;
- locația fabricilor;
- operații virtuale;
- colaborări.

C. Strategia tehnică/de TIC cuprinde:

- managementul și mentenanța TIC;
- instruire și suport în TIC;
- E-commerce;
- implementarea inovării;
- instruirea tehnică;
- aspecte tehnice ale transformării proceselor;
- strategia privind uzura morală.

Figura 6.2. Strategiile funcționale colaborative cu strategiile P&SM



D. Strategia de C&D cuprinde:

- dezvoltarea și monitorizarea inovării;
- identificarea îmbunătățirii produselor;
- experimentare și testare;
- drepturile de proprietate intelectuală.

E. Strategia de marketing cuprinde:

- mixul de marketing, respectiv produs, preț, locație, promovare, personal, procese și probe fizice;
- comunicații integrate, de ex. publicitate, marketing direct, vânzarea directă și relații cu publicul – către ținte interne și externe segmentate;
- rutele de marketing;
- administrarea canalelor, inclusiv internetul.

F. Strategia de resurse umane implică

- recrutare (inclusiv prin internet), admiterea și retenția personalului;
- criteriile de admitere;
- acordarea de sprijin și direcționare;
- managementul schimbării;
- motivare, recunoaștere morală și recompense;
- conformitatea cu obligațiile legale.

G. Strategia financiară înseamnă:

- structuri financiare, de ex. alocarea bugetară;
- prognozarea, modelarea și monitorizarea stării financiare;
- credit și debit;
- mișcările de numerar și alte aspecte financiare globale;
- oferirea de suport centrelor bugetate;

H. Strategia de distribuție înseamnă:

- managementul relațiilor cu clienții;
- nivelul serviciilor;
- acoperirea comenzilor;
- livrare;
- administrare.

6.3. ALINIEREA STRATEGICĂ A FURNIZORILOR DE SERVICII LOGISTICE LA MANAGEMENTUL LANȚULUI DE DISTRIBUȚIE

PREMISE

Creșterea transportului

Transportul de mărfuri în Europa este în creștere, datorită mai multor cauze. Principalii factori sunt procesul de globalizare și lărgirea Uniunii Europene, care a condus pe de o parte, la creștere economică și creșterea comerțului în țările europene și pe de altă parte, la creșterea comerțului între Europa și, în special, Asia. Ultima nu poate fi subestimată, deoarece fluxurile comerciale curente și prognozate dintre Europa și alte țări cresc tot mai rapid. În 2005, transportul Asia-Europa a înregistrat 16,3 mil. TEU (twenty-foot equivalent unit), care reprezintă o creștere de 10,1% față de 2004. Prognozele arată că această creștere va fi mai mare în următorii 20 de ani.

Creșterea rezultată a economiei și comerțului European este strâns legată de creșterea transportului, care, până acum, nu trebuie considerată o problemă, deoarece operațiile de transport optimizate permit dezvoltarea economică și stimulează concurența și sunt astfel un element esențial în menținerea și creșterea competitivității Europei.

Efecte externe

Deși contribuie major la creșterea economică, transportul implică și costuri externe. Transportul are efecte negative de mediu, economice, de sănătate și sociale. Acestea pot fi exprimate și în termeni monetari, estimați prin calcularea costurilor directe, indirecte și de evitare. Studiile au plasat costurile externe ale transportului la 3-5% din PIB. Cele rutiere și aeriene au cele mai ridicate costuri externe, iar cele ferate de departe cele mai scăzute pe unitatea de transport. Comisia Europeană atribuie 1,1% din PIB doar pentru costurile de mediu.

Efectele externe ale transportului de mărfuri includ, în special, efecte de mediu (de ex., poluarea, zgomotul, emisiile de CO₂) și efecte economice (de ex., accidente, congestie, deteriorarea drumurilor):

- *emisii de CO₂*: substanțele degajate de motoarele cu combustie internă conțin gaze și particule toxice. Principalele produse gazoase sunt dioxidul de carbon (CO₂) și apa;
- *zgomotul*: niveluri înalte de zgomot pe termen lung pot cauza probleme de sănătate. World Health Organization (WHO) recomandă anumite limite nivelurilor de zgomot permanent. Pe drumurile cu volum mare de trafic aceste limite sunt adesea depășite. O comparație între transportul rutier și feroviar a arătat că primul este perceput subiectiv, ca fiind mai deranjant;
- *congestia*: congestia este dificil de măsurat. În ultimii ani, rețeaua de drumuri s-a îmbunătățit într-atât încât congestia este, în principal, o preocupare în zonele urbane și gâtuiuri;
- *accidentele*: deși numărul total al accidentelor scade, trebuie realizat că încă sunt diferențe mari la nivel european. În special țările est-europene au încă rate înalte ale accidentelor și mortalității.

Transport intermodal subutilizat

În contextul în care transportul este un sector cheie responsabil cu o cota mare și crescândă de probleme de mediu, Comisia Europeană și alte autorități au adresat divizarea cotelor de piață între modurile de trafic, numită și separare modală. Atributul major al politicii de transport a Comisiei Europene este promovarea transportului feroviar și naval în detrimentul celui rutier, mai puțin sustenabil.

Fiecare societate, care înregistrează comerț de produse, are nevoie de un mod de trafic.

Motivul major pentru creșterea rapidă a transportului rutier sunt:

- transportul rutier a fost considerat, inițial, ca sprijinitor și nu concurent al celui feroviar;
- programe de construire de drumuri gigant și investiții inadecvate în sistemele feroviare;
- noi modele de localizare industrială facilitate de furnizarea de transport rutier;
- structură nouă a cererii de transport care se potrivește celui rutier: viteză, valoare mai mare a cargoului, încărcături mai mici, JIT, logistici avansate, flexibilitate, control, fără deteriorări etc.;
- dimensiuni potrivite ale vehiculelor;
- bariere foarte scăzute la intrare și prețuri eficiente pe piață în transportul rutier.

În concluzie, primul punct de notat este că transportul rutier este modul dominant de transport în Europa. Al doilea punct este că separarea modală în Europa (în %) nu a avut o dezvoltare pozitivă spre un trafic mai puțin intens în Europa și chiar câștigă tot mai multă cotă. Al treilea punct este că tendința curentă a creșterii valorii bunurilor nu va încetini această dezvoltare.

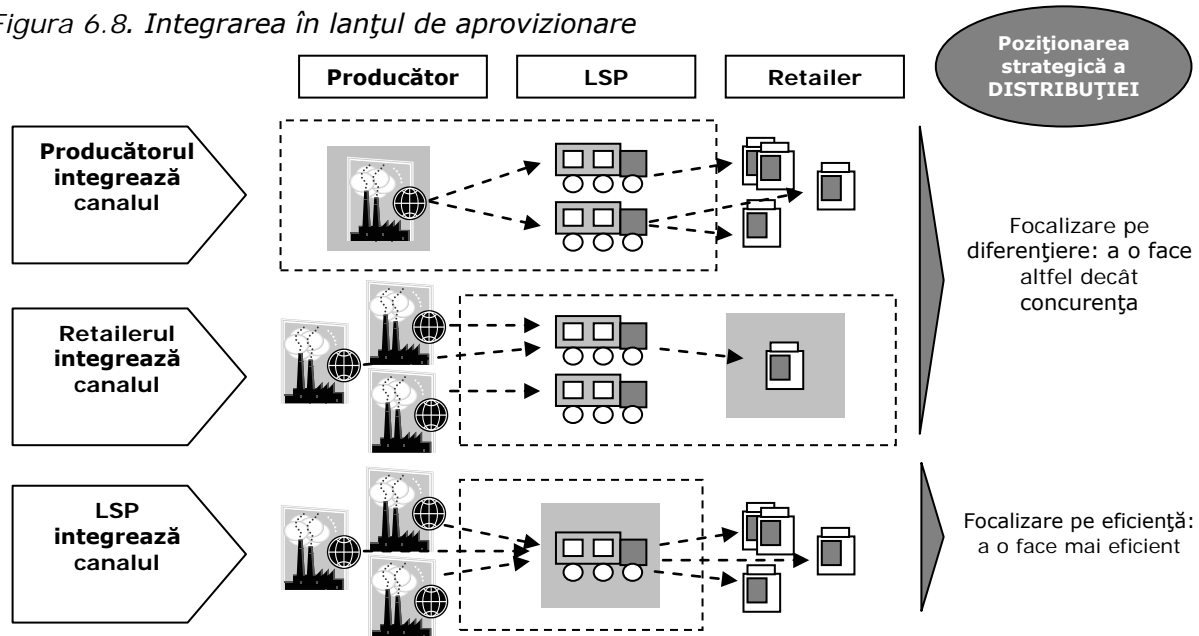
PROIECTE ECR EUROPE

ECR – răspuns eficient consumatorului este o inițiativă dezvoltată de producătorii și retailerii din Europa și urmărește să furnizeze consumatorilor europeni cea mai bună valoare posibilă pentru produse și servicii. Acest țel este realizat printr-un demers colaborativ al tuturor părților implicate.

Faza a II-a proiectului ECR Europe Efficient Replenishment a inclus terții lanțului de aprovizionare: furnizorii de servicii logistice (Logistics Service Providers – LSP) sau în alt limbaj mai nou, (3PL – 3 Part Logistics). O cercetare europeană realizată de Codis, acoperind 120 companii din industria FMCG din Europa, arată că în piețele europene majore, tonajul total transportat de LSP variază de la aproape 60% în Germania la peste 80% în Spania.

Recunoscând că, în mediul de astăzi, furnizorii de servicii logistice sunt un partener important în lanțul de aprovizionare, se urmărește să se realizeze reduceri de costuri și îmbunătățiri suplimentare de servicii prin extinderea principiilor centrale ECR de îmbunătățire a cooperării, coordonării și comunicării între cei trei actori principali din lanțul de aprovizionare: producători, retaileri și furnizori de servicii logistice.

Figura 6.8. Integrarea în lanțul de aprovizionare



Sursa: *The ECR Europe sustainable transport roadmap & self assessment tool; ECR Europe & Boxwood, 2008*

Integrarea unui lanț de aprovizionare se concentrează pe legăturile dintre și din companiile legate într-un lanț de aprovizionare. Două dimensiuni logistice descriu procesul de distribuție de la producător la retailer: de-a lungul și de-a latul lanțului de aprovizionare.

De-a lungul lanțului de aprovizionare înseamnă fluxurile fizice și de informații în lungul lanțului valorii. Structura distribuției (verticale) prin acest lanț este caracterizată de cinci stadii posibile în depozitare: depozitele fabricii, depozitele centrale, puncte de transexpediere, centre de distribuție ale retailerilor și puncte de vânzare.

Integrarea de-a lungul și de-a latul lanțului de aprovizionare construiește o rețea în care costurile devin minime. Aceasta necesită cooperarea între producători multipli, 3PL/LSP multipli și retaileri multipli.

Integrarea de-a latul lanțului de aprovizionare presupune cooperarea tuturor părților implicate în lanțul de aprovizionare. Cu toate acestea, pentru a face să funcționeze conceptul, un participant trebuie să preia leadershipul pentru a focaliza orice proiect de integrare. Sunt trei modele de bază pentru a realiza integrarea:

- producătorul conduce integrarea;
- retailerul conduce integrarea;
- LSP conduce integrarea.

Provocări de depășit ale transportului sustenabil

Ca răspuns la presiunile consumatorilor pentru disponibilitatea continuă și convenabilă a produselor la prețuri convenabile și la nevoile retailerilor și furnizorilor de a optimiza investițiile și costurile, compromisul între servicii și calitate, o varietate de soluții de management al stocurilor sunt implementate (transdepozitare, inventar administrat de vânzător, just-in-time). Totuși, unele din aceste activități pot fi văzute ca fiind în conflict cu inițiativele de transport sustenabil.

Provocări pentru agilitatea/responsivitatea (LEAN) lanțului de aprovizionare [Development of Methodology for Best Assessment Project no. TREN 105-FP&TR-S07.50016-010015, Logistics Best Practices (BestLog)]

Calitatea proceselor lanțului de aprovizionare și corect de prima dată

Informații inexacte și procese și produse de calitate scăzută determină activitate de transport risipită în lanțul de aprovizionare, în termeni de transport extern și logistică inversă.

Colaborarea; „cele mai simple lucruri pot fi cele mai grele”

Multe oportunități de a reduce emisiile de carbon legate de transport necesită cooperarea partenerilor comerciali. Aceasta prezintă adesea probleme în câștigarea sprijinului managementului la nivelul boardului și operațional și este, de asemenea, un domeniu sensibil în dreptul concurenței. Lipsa sprijinului poate prezenta bariere semnificative în realizarea beneficiilor, partajarea lor și construirea masei critice.

Compromisuri în utilizarea capacității

Obiectivul este maximizarea utilizării unității date de transport (în termenii constrângerii de volum sau greutate, oricare este abordată prima); aceasta poate fi constrânsă prin capacitatea de a dispune pe două rânduri, de înălțimea și greutatea paleților.

Biocombustibili

O gamă largă de produse de biomasă, precum fibre de zahăr, semințe de rapiță, porumb, paie, lemn, reziduuri și deșeuri animale și agricole poate fi transformată în combustibili pentru transport, ca o alternativă la combustibilii convenționali pe bază de ulei mineral. În general, se face o distincție între biocombustibilii de primă generație (produși în principal din sfeclă de zahăr și rapiță) și biocombustibilii de generația a doua (din surse lingo-celulozice sau „lemnoase” și prin noi tehnologii de convertire a biomasei în lichid). Principalii doi biocombustibili de primă generație sunt bioetanolul și biomotorina. Brazilia și SUA sunt principalii producători de bioetanol; UE are cea mai mare producție de biomotorină, cu Germania, Franța, Suedia și Spania în frunte. (Consortium Said, Bussines School, University of Oxford, UK & Co., 2007)

Aprovizionare globală vs. locală

Compromisul între producție low-cost/tot anul (aprovizionare globală) și o cerință crescută de transport în termeni de distanță, cost, disponibilitatea resurselor și impact asupra mediului.

Capacitatea infrastructurii

Calea ferată, căi navale scurte pe mare și în teritoriu sunt adesea văzute ca soluția pentru realizarea unui transport mai sustenabil. Totuși, capacitatea acestor moduri alternative este limitată și necesită expansiune pentru a permite acestora să obțină o cotă mai mare de piață. Provocările de confruntat necesită decizii politice la nivel de țară și european privind construcția, finanțarea și impacturile asupra mediului.

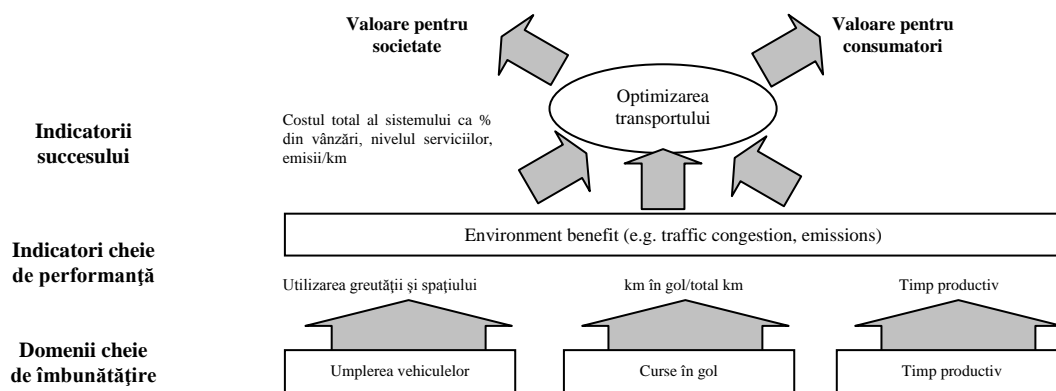
Constrângeri legale: politicile de taxare și stimulare

Consumatorii au așteptarea ca procesul să rămână competitiv. Totuși, producătorii și retailerii se confruntă cu provocarea continuă a creșterii costurilor taxării transportului rutier.

Constrângeri legale: armonizarea politicii europene și naționale

Lipsa acesteia frânează procesul global spre transport sustenabil.

Figura 6.9. Linii directoare pentru optimizarea transportului



Sursa: The ECR Europe sustainable transport roadmap & self assessment tool; ECR Europe & Boxwood, 2008

Construind pe rezultatele proiectelor ECR Europe Efficient Unit Loads și Efficient Replenishment II, Transport Optimization Project stabilește ghiduri de cele mai bune practici pentru utilizarea optimă a capacităților de transport și pentru managementul optim al transportului. Figura 6.9. ilustrează metodologia utilizată în acest proiect.

Tehnicile pentru optimizarea transportului sunt "fizice", legate de aspectele fizice ale utilizării vehiculelor, precum umplerea camioanelor și designul vehiculelor și "bazate pe organizare și informații", legate de aspecte ale proceselor precum designul rețelei și rutare și programare.

DOMENII CHEIE DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

Umplerea vehiculelor

Sunt multe motive pentru umplerea defectuoasă a vehiculelor, unele impuse de constrângeri fizice și de organizare, altele o consecință a practicilor defectuoase:

- lipsa armonizării limitărilor de greutate;
- lipsa aderării la principiile unităților eficiente de încărcătură (modularitate, dimensiunile paletelor, înălțimea încărcăturii etc.);
- practici defectuoase de construire a încărcăturii;
- capacitate de transport pierdută pentru articole (terțiare) de transport (paletii și cuștile rulante ocupă spațiu și utilizează greutate, dar nu sunt încărcătură utilă);
- practici de reprovizionare care creează încărcături ineficiente (de ex., comenzi în cantități mici cu SKU individuale separate prin paletii „sandviș”);
- lipsa volumului disponibil de produse pentru umplerea vehiculului;
- cerințe restrictive ale serviciilor (cerințele orarului de livrare pot fi inconsistente cu maximizarea încărcării vehiculelor);
- lipsa de sincronizare între activitățile laturii cererii și ofertei (de ex., acordurile promoționale pot să nu țină cont de constrângerile de transport);
- designul rețelei de distribuție (de ex., locația depozitelor, fabricilor).

Curse în gol

Aproximativ 10% din vehiculele circulă complet pline, în timp ce între 30 și 40% circulă complet goale, rezultând într-o utilizare medie a vehiculelor de 50%. În timp ce îmbunătățirea umplerii vehiculelor vizează îmbunătățirea utilizării vehiculelor parțial pline, reducerea circulației în gol se focalizează pe minimizarea numărului de curse în gol prin organizarea de tehnici bazate pe informații, precum consolidarea livrărilor, optimizarea rețelei și utilizarea de software de rutare și programare pentru a construi „circuite” de transport.

Timp productiv

Activele de transport (vehicule, stoc rulant etc.) sunt echipamente scumpe și trebuie să genereze o recuperare a investiției. Utilizarea productivă a acestor active în timp este esențială pentru menținerea de returnări rezonabile, păstrarea unor costuri de transport scăzute și minimizarea capacității libere necesare.

O cercetare a Heriot Watt University din Edinburgh arată că 60% din timpul disponibil al trailerelor este neproductiv.

Sunt multe motive pentru pierderea timpului productiv:

- planificarea defectuoasă a rutelor și programelor de livrare;
- restricții de acces în anumite zone (centrul orașelor);
- limitări ale programului de lucru (de ex., neconducere în week-end și noaptea);
- limitări în ferestrele disponibile de livrare;
- timpul necesar pentru mentenanța vehiculelor;
- congestia traficului.

Este important să se distingă între utilizarea productivă a trailerelor și cea a unităților de tractare. Trailerelor sunt productive dacă mută bunuri, dar și dacă furnizează o funcție de stocare tampon între outputul producției și cererea consumatorilor. De exemplu, „traiere desprinse” sunt adesea utilizate pentru a realiza mixul optim de utilizare eficientă a timpului șoferilor și tractoarelor, construirea eficientă a încărcăturii și operații eficiente de expediție și recepție a bunurilor. Unitățile tractoare pot fi productive doar dacă se mișcă.

PROIECTUL ECR EUROPE „TRANSPORT SUSTENABIL – A LUCRA ÎMPREUNĂ PENTRU A LIVRA CONSUMATORILOR MINIMIZÂND IMPACTUL ASUPRA MEDIULUI” (“SUSTAINABLE TRANSPORT – WORKING TOGETHER TO DELIVER TO CONSUMERS WHILST MINIMIZING ENVIRONMENTAL IMPACT”) (*ECR Europe Report, 2008*)

Istoric

Mediul European de transport este caracterizat de un număr crescând de tendințe și constrângeri economice, de mediu, sociale și de reglementare: creșterea prețurilor la combustibil/energie, lipsa capacității, preocupări de mediu, taxe de acces pe drumuri, restricții de acces urban, reducerea programului de trafic, interzicerea traficului în week-end și creșterea formatelor/canalelor de retail.

Drumurile sunt principalul mijloc de transport pentru mișcările intraeuropene, reprezentând 44% din transportul general de mărfuri, și se așteaptă să crească până la 50% între 2000 și 2020. Pentru comunitatea FMCG, cota de transport rutier pentru livrarea la clienți este aproape dublă – raportul ECR Europe Transport Optimization îl estimează la 80%. (*ECR Europe Report, 2000*)

Contextul economic și de reglementare pune o presiune puternică pe producători și retaileri ca să devină mai eficace și eficienți și conduce la o creștere substanțială a costurilor de transport.

Global Commerce Initiative (GCI), în lucrarea sa recentă despre viziunea 2016, a identificat logistica integrată și partajarea facilităților și activelor logistice (transport, depozitare) ca un pas important în fructificarea viitoarelor oportunități în lanțul valorii.

Recomandare

ECR Europe trebuie să stabilească o echipă de proiect pentru a adresa provocările menționate mai sus, în special: cum să se utilizeze mai eficace și eficient transportul și alte active logistice în constrângerile curente (și pe baza strategiilor curente de distribuție); cum afectează modelul curent de distribuție capacitatea noastră de a face față provocării și a face schimbări de paradigmă în distribuția fizică a bunurilor.

6.4. TEHNICI ȘI INSTRUMENTE ÎN SERVICIILE LOGISTICE ALE SCM

CODAREA CU BARE

Codarea cu bare este utilizarea codurilor cu bare pentru identificarea unităților de livrare produse (paleți, cutii) la toate stadiile lanțului de aprovizionare de către toate părțile implicate. Codarea cu bare permite o singură interfață de comunicare pentru toți participanții și garantează calitatea informațiilor. Cu codarea cu bare, procesele informaționale pot fi automatizate și manipulate electronic, de ex., dovada colectării, raportarea erorilor, dovada transferului, identificare și urmărire, dovada livrării.

PLANIFICAREA LANȚULUI DE APROVIZIONARE (Supply Chain Planning - SCP)

SCP este definită ca o procedură integrată de planificare, în care toate procesele sunt detaliate fără redundanțe și fragmentare. Procesele individuale de planificare, precum procesarea comenzilor, planificarea cererii, planificarea vânzărilor, planificarea producției, planificarea capacității și planificarea transportului sunt legate împreună pentru a permite procesul de consolidare logică.

SCHIMBUL ELECTRONIC DE DATE (EDI) ȘI TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI (Information Technology - IT)

EDI este schimbul de la computer la computer de date structurate, trimise într-un format care permite procesarea automată fără intervenție manuală.

Realizarea eficienței în managementul lanțului de aprovizionare se bazează pe informații rapide, exacte și la timp despre producție, distribuție și consum. Nevoia pentru

un lanț de aprovizionare foarte responsabil determină dezvoltarea tehnicilor de comunicare. EDI este tehnologia pentru această comunicare.

ARTICOLE REUTILIZABILE DE TRANSPORT (Reusable Transport Items - RTI)

RTI sunt toate mijloacele de asamblare a bunurilor pentru transport, depozitare, manipulare și protecția produselor în lanțul de aprovizionare care sunt returnate pentru folosire suplimentară, incluzând de ex. paletii ca și orice forme de cutii, lăzi, tăvi, rollpaletii, butoaie, trolee, capace și coliere de paletii cu și fără depozite de cash.

Termenul RTI este, de regulă, alocat ambalajelor secundare și terțiare. Dar, în anumite circumstanțe, ambalajele primare pot, de asemenea, fi considerate ca o formă de RTI. Containerele și trailerele de mărfuri și alte module similare nu sunt acoperite de această terminologie. (*ECR Europe Report, 2003*)

Implementarea articolelor de transport reutilizabile sau nereutilizabile este bazată pe decizia utilizatorului. În funcție de situațiile individuale, costurile unei aplicații RTI sau un sistem de ambalaje de unică folosință se poate dovedi mai eficient din perspectiva costurilor. Dacă se preferă o aplicație RTI, IC-RTI poate demonstra cum să se facă eficient. Articolele relevante de lucru sunt:

- definirea terminologiei relevante;
- analizarea și descrierea proceselor afacerii;
- specificația tehnologiilor de sprijin (identificarea cu sistemele de numerotare EAN.UCC, EDI cu EANCOM®);
- dezvoltarea de indicatori cheie de performanță (KPI) pentru o utilizare RTI;
- evaluarea impactului noilor tehnologii (RFID);
- noile cerințe de afaceri (identificare și urmărire).

Sunt două „fluxuri principale” în administrarea sistemelor RTI:

- RTI schimbate direct, de ex. palet alb, purtători de încărcătură alimentară (Food Load Carriers – FLC);
- organizarea colecției controlată.

Ambele aplicații trebuie adaptate în cea mai eficientă modalitate, incluzând identificarea RTI cu minim de costuri, respectiv maxim de performanță. De aceea, sistemul EAN.UCC pentru identificarea RTI este utilizat pentru fiecare sistem RTI în mod adecvat.

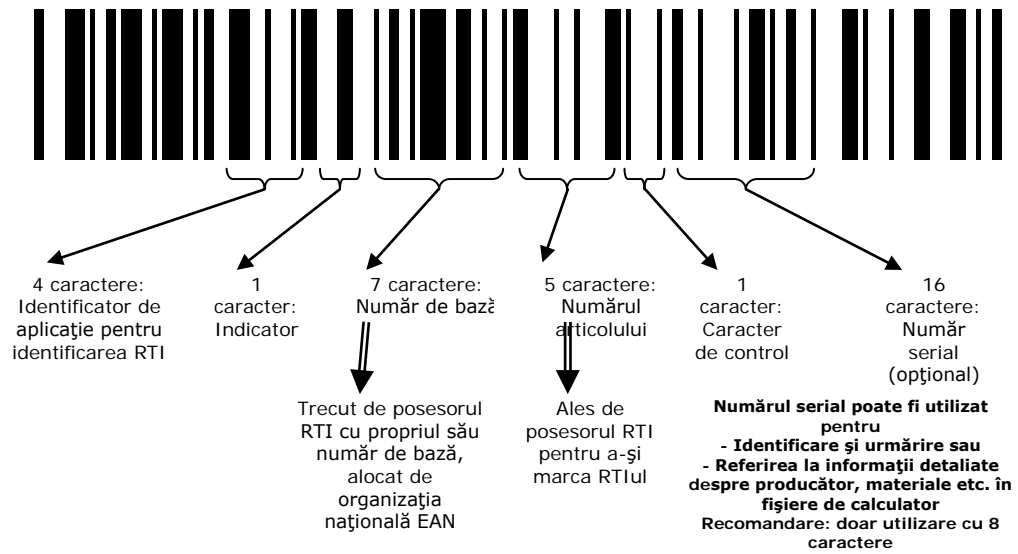
STANDARDE DE IDENTIFICARE PENTRU RTI PE BAZA SISTEMULUI EAN.UCC

Global Returnable Asset Identifier (GRAI) și Global Trade Item Number (GTIN)

Identificarea RTI depinde de aplicație. În cazul RTI comerciale, precum vânzarea unui RTI unui cumpărător în conexiune cu schimbarea de proprietate, RTI trebuie identificat printr-un GTIN. Pentru RTI, GTIN este caracterizat ca un număr virtual utilizat în sistemele informaționale ale mărfurilor (Merchandise Information Systems) dar care nu este aplicat pe sau încorporat în RTI. Procesele relevante sunt prognozarea, comandarea, cumpărarea, închirierea și raportarea inventarelor. Astfel, GTIN este utilizat pentru mesajele DELFOR, ORDERS, INVRPT. În cazul identificării și urmăririi RTI, RTI trebuie identificate printr-un GRAI. Identificatorul de aplicație AI 8003 (=GRAI) dă sistemelor de aplicații computerizate sarcina de a interpreta primele 14 caractere ca GTIN al articolului returnabil. În EANCOM, un articol este definit pe larg ca orice care este deținut și nu comercializat. GRAI poate fi extins prin adăugarea unui număr serial opțional pentru a permite identificarea unică. GRAI este aplicat pe sau încorporat fizic în RTI și este utilizat pentru DESADV, INVRPT și RECADV. (*ECR Europe Report, 2000*)

IC-RTI recomandă: GRAI = 8003 + GTIN + număr serial (opțional). Deși RTI și informațiile despre articole sunt diferite, recomandarea IC-RTI de a utiliza un GTIN permite stocarea datelor într-o singură bază de date.

Figura 6.10. Codarea cu bare conform standardului EAN 128



(8003) 0 4012345 12345 6 12345678

Sursa: *Unit Loads Identification & Tracking, Item HSG, 2000*

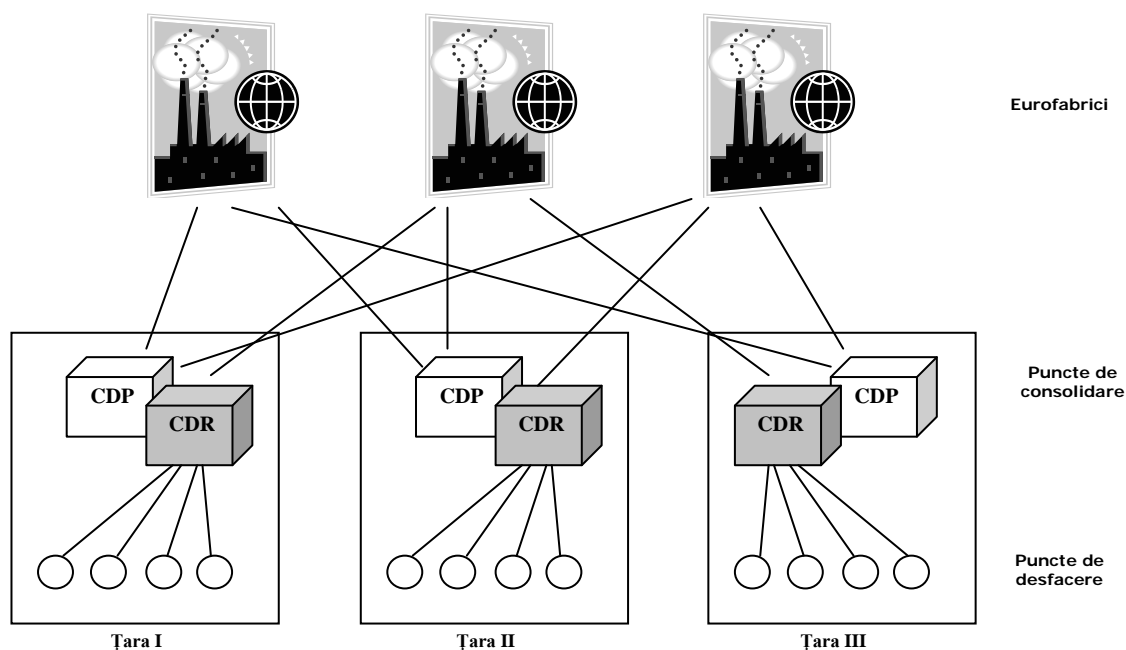
UNITĂȚI EFICIENTE DE ÎNCĂRCĂTURĂ (EUL – Efficient Unit Load)

O unitate de încărcătură constă într-un grup de produse asociate pentru a facilita transportul și manipularea. Acesta include articole secundare, precum cutii de carton și tăvi de plastic, care grupează sau ambalează articole primare și terțiare, precum paleți și cărucioare care, la rândul lor, grupează articole secundare. Unitățile de încărcătură reprezintă un factor cheie de costuri deoarece au impact asupra transportului, depozitării, manipulării și ambalării, estimate să răspundă pentru 12-15% din prețul de vânzare în retail. (*ECR Europe Report, 1997*)

Unitățile de încărcătură generează economii de transport și depozitare

Unitățile de încărcătură sunt implicate în fiecare pas al lanțului de aprovizionare, mișcând produsele de la linia de producție la raftul de retail și uneori dincolo de acesta în casa consumatorului. Dezvoltări precum cuști rulante și, mai nou, platforme mobile au îmbunătățit eficiența manipulării în retail, iar automatizarea a îmbunătățit eficiența manipulării în fabrică.

Figura 6.11. Integrarea noilor lanțuri de distribuție europene



Sursa: *Efficient Unit Loads, A.T. Kearney, 1997*

Cu noile lanțuri de aprovizionare „europene”, proliferarea unităților de încărcătură este un aspect major, cu importanță crescândă odată cu internaționalizarea comerțului.

Pentru a deveni mai eficiente, lanțurile de aprovizionare de astăzi necesită o mai mare integrare care va fi condusă de armonizarea unităților de încărcătură.

Unitățile eficiente de încărcătură sunt un element important în ECR și sunt esențiale pentru aplicarea cu succes a liniilor directe ale reprovizionării eficiente (ER).

IDENTIFICAREA ȘI URMĂRIREA UNITĂȚILOR DE ÎNCĂRCĂTURĂ (Unit Load Identification and Tracking - ULIT)

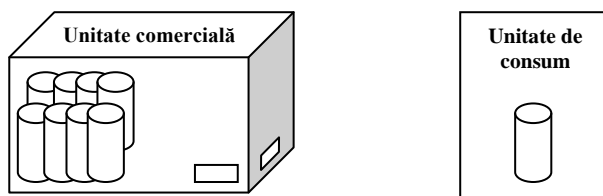
ULIT este, în multe privințe, o continuare a proiectelor anterioare ECR în latura ofertei. Proiectele de reaprovizionare eficientă au arătat potențialul pentru optimizarea colaborativă a logisticii între producători, retaileri și furnizori de servicii logistice. Proiectul pentru unități eficiente de încărcătură a pus bazele pentru managementul unităților eficiente de încărcătură în întregul lanț de aprovizionare.

Proiectul de optimizare a transportului a arătat impactul optimizării unităților de încărcătură asupra sistemelor de transport și astfel asupra congestiei, poluării și zgomotului. Alte proiecte s-au focalizat pe schimbul electronic de date și interoperabilitatea Data Pools.

Definiția și structurile de numerotare ale articolelor comerciale

Un articol comercial este definit ca orice articol (produs sau serviciu) pentru care există o nevoie de extragere de informații predefinite și care poate avea stabilit un preț sau comandat sau facturat la orice punct în orice lanț de aprovizionare.

Figura 6.12. Articolul comercial și articolul de consum



Sursa: Unit Loads Identification & Tracking, Item HSG, 2000

Această definiție acoperă materiile prime până la produsele finite și include de asemenea serviciile, toate având caracteristici predefinite. Articolele comerciale pot fi găsite în forma unităților de consum sau unităților comerciale, diferența fiind că primele, spre deosebire de ultimele, au menirea de a traversa un punct de vânzare de retail.

Fiecare articol comercial, diferit în design și/sau conținut, primește un număr unic de identificare, care rămâne același câtă vreme este comercializat. Numărul care identifică unic o unitate comercială poate fi codat în structuri de numerotare diferite.

Tabelul 6.1. Structuri de numerotare a articolelor comerciale

EAN/UCC-8	O structură de numerotare cu 8 caractere utilizată în general pentru unități mici de consum cu prea puțin spațiu pentru simbologia de coduri cu bare EAN-13. Numerele de identificare EAN/UCC-8 sunt disponibile de la organizațiile de numerotare
EAN/UCC-13	O structură de numerotare cu 13 caractere utilizată pentru unitățile de consum și comerciale
EAN/UCC-12	O structură de numerotare cu 12 caractere utilizată în America de Nord pentru identificarea unităților de consum
EAN/UCC-14	O structură de numerotare cu 14 caractere utilizată doar pentru unitățile comerciale

Sursa: Unit Loads Identification & Tracking, Item HSG, 2000

Global Location Numbers (GLN)

Numerele de locație EAN sunt chei de referință pentru fișiere de calculator utilizate pentru direcționarea entităților (bunuri, informații tipărite, informații electronice etc.) la locații (fizice sau funcționale) sau părți.

GLN poate identifica orice parte sau locație care poate fi adresată, precum:

MANAGEMENTUL OFERTEI (SUPPLY SIDE)

- *entități juridice*: companii întregi, filiale sau divizii, precum un furnizor, client, bancă, transportator etc.;
- *entități fizice*: o anumită cameră într-o clădire, un depozit sau poarta depozitului, punct de livrare, punct de transmisie;
- *entități funcționale*: un anumit departament într-o entitate juridică (de ex., departamentul contabilitate), o cutie poștală sau un fișier într-un computer.

În relație cu structurile de numerotare EAN menționate mai sus, GLN EAN au următoarele atribute:

- *unice*: cu o structură simplă, facilitând procesarea și transmisia sigură a datelor;
- *multi-sectoriale*: caracteristica nesemnificativă a GLN EAN permite ca orice locație să fie identificată și, astfel, orice afacere indiferent de activitatea sa;
- *internaționale*: GLN EAN sunt unice în lume.

EDI și DESADV

Pentru schimbul datelor între parteneri, într-o manieră fiabilă, rapidă și cu costuri mici, nebazându-se pe tastare și retastare, schimbul electronic de date (Electronic Data Interchange – EDI) este cea mai bună tehnologie de azi.

În cuvinte simple, EDI este despre a face afaceri și despre a realiza tranzacții electronice cu partenerii comerciali. Acestea includ lansarea comenzilor la furnizori și realizarea tranzacțiilor financiare. Mai formal, EDI este schimbul de date structurate între computere într-o formă care permite procesarea datelor fără intervenție manuală. Aceste date structurate echivalează cu o metodă neambiguă de prezentare a conținutului de date al unui document, fie el factură, comandă sau orice alt tip de document. Metoda de a asigura interpretarea corectă a informației de sistemul de computere este definită de standard. Pentru a comunica toate datele folosite și cerute comun în lanțul de aprovizionare, EAN International a dezvoltat și menține limbajul EANCOM, un subset al limbajului UN/EDIFACT, pentru comerț și bunuri de consum.

Principalele beneficii pe care EDI le va oferi utilizatorilor includ:

- ciclu comercial mai rapid;
- costuri reduse: reducerea facturilor poștale și cu hârtia, reducerea banilor blocați în stoc, costurile procesării manuale (de ex., asociate cu verificarea);
- evitarea tastării și retastării documentelor și costul sistemelor manuale de completare va fi redus;
- securitate și mai puține erori;
- abilitatea de a adopta noi procese de afaceri precum tehnicile just-in-time;
- schimbul de informații independent de schimbul fizic de bunuri.

6.7. AMBALAREA/ÎMPACHETAREA PRODUSELOR GATA PENTRU EXPUNERE (SRP-SHELF READY PACKAGING)

DEFINIRE

Shelf Ready Packaging (SRP) este termenul utilizat pentru referirea la un produs care vine într-o unitate gata pentru vânzare, care este ușor de identificat, ușor de deschis, poate fi ușor așezat pe raft și eliminat, permițând optimizarea reprovizionării raftului și o vizibilitate crescută. SRP este sinonim cu RRP (Retail Ready Packaging) și cu *ready to sell (prêt-à-vendre)*. SRP acoperă toate tipurile de ambalaje care ajung la unitatea de retail, incluzând prezentări promoționale, paleți, tăvi, cutii etc.

PRINCIPII DE GHIDARE

Spre deosebire de alte concepte ECR, SRP nu este o bună practică de sine stătătoare și trebuie considerată în contextul recomandărilor existente de bune practici, precum Efficient Unit Loads. SRP poate influența întregul sistem de ambalare a produselor, respectiv ambalare primară, secundară și terțiară, care îndeplinește numeroase funcționalități în lanțul de distribuție global. Perceput în contextul adecvat, SRP poate acționa ca un mijlocitor pentru o mai bună disponibilitate și vizibilitate a produselor la consumator și operații mai eficiente de reprovizionare.

Pentru a ghida discuțiile dintre producători și retailerii și de a furniza o bază pentru implementarea SRP, a fost dezvoltat următorul set de principii comprehensive pentru implementarea SRP:

- întotdeauna cu valoare pentru cumpărător, retailer și producător;
- conformitate cu legislația de mediu și preocupările pentru siguranța publică;
- evitarea fragmentării și complexității;
- menținerea identității de marcă;
- măsurarea implementării;
- cerință pentru angajare pe termen lung de la retailerii și producătorii;
- conformitate cu principiile eficienței lanțului de distribuție total.

Mai mult, companiile trebuie să considere că o inițiativă, precum implementarea SRP, necesită sprijinul top managementului.

Ca și cu orice proiect lansat de ECR Europe, principiile identificate de acest proiect privind SRP reflectă principiile operaționale ECR Europe, care definesc cadrul operațional pentru implementarea celor mai bune practici ECR.

Întotdeauna valoare pentru cumpărător, retailer și producător

Introducerea soluțiilor SRP poate avea impact în întregul lanț de distribuție și necesită un demers colaborativ între partenerii comerciali. Astfel, orice inițiativă la SRP trebuie aliniată cu principiile operaționale și filozofia ECR de livrare de valoare partajată cumpărătorului, retailerului și producătorului.

„Valoare”, în terminologia ECR, se referă la satisfacție îmbunătățită a consumatorului, reflectată în vânzări crescute și loialitate îmbunătățită pentru marcă și magazin. Pentru a atinge rezultatele dorite și livra potențialul deplin de valoare adăugată al soluțiilor SRP, investiții suplimentare trebuie făcute de către partenerii din lanțul valorii (de ex., schimbarea ambalajelor, schimbarea proceselor de manipulare etc.). În linie cu principiile operaționale ECR, investițiile și riscurile suplimentare trebuie partajate între partenerii comerciali, pentru a se asigura că nu sunt alocate nedrept, cu un partener bucurându-se de beneficii pe seama altuia și fără beneficiu dovedit pentru consumator. Alocarea adecvată ar trebui să asigure o creștere netă în valoarea realizată la toți partenerii comerciali (pe baza unor perioade de restituire agreeate), adăugând și valoare la consumator.

Pentru a facilita acordul între partenerii comerciali pe valoarea livrată de o soluție SRP, este imperativ să existe o analiză cost/beneficiu pe întregul lanț al valorii. Evaluarea beneficiilor și orice creștere rezultată a costurilor trebuie realizate colaborativ și să urmeze o metodologie agreeată în comun, precum cea definită în *Metodologia studiului de caz*, promovând un proces transparent și non-discriminatoriu.

Studiul de caz pentru SRP va diferi de la caz la caz și va include o varietate de factori, care sunt influențați în funcție de produs, categorie sau canalul respectiv. În fiecare caz, beneficiile hard și soft trebuie demonstrate și valoarea derivată agreeată. Beneficiile hard ale SRP sunt de regulă mai ușor de cuantificat, precum reducerea rupturilor de stoc (OOS), reducerea costului reprovizionării și creșterea vânzărilor, în timp ce beneficiile soft pot fi mai dificil de valorizat, precum îmbunătățirea vizibilității produselor, alegerii și prezentării.

Unde nu există un studiu de caz de sprijin și costurile depășesc beneficiile, introducerea SRP trebuie reconsiderată pentru acel produs/categorie/canal.

Conformitatea cu legislația de mediu și preocupările pentru siguranța publică

Producerea, utilizarea și eliminarea ambalajelor are impact asupra mediului. Producătorii și retailerii, lucrând sub umbrela ECR, sunt dedicați dezvoltării durabile și recunosc nevoia minimizării impactului de mediu al activităților lor, incluzând impactul ambalajelor pe durata ciclului lor de viață.

SRP se înscrie în acoperirea directivei europene 94/62/EC privind ambalajele și risipa ambalajelor. Această directivă conține un număr de cerințe esențiale la care un

ambalaj trebuie să se conformeze dacă este să fie acceptat pe piață. Aceste cerințe se referă la prevenirea calitativă și cantitativă a risipei de ambalaje (limitarea volumului și greutateii unui ambalaj), reutilizarea lui, recuperare (reciclare, recuperarea energiei) sau eliminare într-o manieră sigură pentru mediu, ca și la limitarea substanțelor periculoase și toxice, precum unele metale grele. Este important ca execuțiile SRP să nu contravină legislației europene și naționale privind risipa ambalajelor.

În același spirit, SRP nu trebuie să intre în conflict cu orice altă legislație relevantă de mediu, precum reglementarea REACH privind substanțele chimice, sau politica publică și preocuparea consumatorilor despre impactul de mediu al ambalajelor. De exemplu, dacă o execuție SRP duce la mai multe materiale de ambalare, aceasta are un impact atât asupra risipei, dar și asupra activităților conexe, precum transportul sau calitatea aerului. Companiile pot dori să acorde o considerație atentă execuțiilor SRP în lumina programelor lor de responsabilitate socială corporativă, prin realizarea unui echilibru ecologic al materialelor folosite. Dacă SRP este perceput de publicul larg ca fiind în contradicție cu preocupările de mediu, acceptarea de consumatori a SRP va fi periclitată.

Evitarea fragmentării și complexității

În cadrul general al conceptelor și inițiativelor, SRP trebuie văzut ca un facilitator potențial suplimentar pentru a promova în continuare optimizarea lanțului de aprovizionare și valoarea la consumator. Conform principiilor operaționale, ECR nu trebuie adresat fără a adopta o viziune totală asupra lanțului de aprovizionare. Implementat în izolare și fără referință la cererile și bunele practici ale lanțului de distribuție, SRP nu încurajează optimizarea.

Soluțiile SRP ar trebui să se construiască pe *standarde existente*, care contribuie curent la optimizarea lanțului de aprovizionare, preferabil la nivel european, pentru a limita variantele specifice geografic. La minim, se recomandă ca:

- utilizarea optimizată a paleților și containerelor rulante să fie menținută prin dimensiuni modulare ale amprentelor cutiilor și paleților (pe baza standardelor ISO și suportate de lucrul ECR privind Efficient Unit Loads și Transport Optimization);
- standardele agreeate de industrie să fie utilizate pentru identificarea cutiilor și paleților (standardele GS1).

La evaluarea oportunităților și implementărilor SRP, discuțiile dintre partenerii comerciali trebuie să se focalizeze pe *cerințe funcționale comune și partajate*. Dialogul privind schimbări și îmbunătățiri ale ambalajelor exterioare ar trebui să se refere la impactul dorit asupra produsului, canalului sau categoriei supusă revizuirii, și ar trebui să evite soluțiile prescrite sau specificațiile tehnice. Astfel, producătorul va fi responsabil pentru livrarea unei soluții de cutie exterioară sau ambalare care satisface cerințele funcționale agreeate în cea mai eficientă manieră, menținând și libertatea de a inova.

Pe lângă satisfacerea cerințelor funcționale agreeate, implementările SRP trebuie să ia în calcul factorii care pot crește și promova introducerea de variante de produse și soluții asociate de ambalare. Din perspectiva eficienței lanțului de aprovizionare total, ideal ar fi să existe o singură soluție SRP. Totuși, recunoscând că aceasta nu va fi întotdeauna posibilă sau potrivită, partenerii trebuie să *minimizeze numărul de soluții SRP* pe produs/categorie/canal prin limitarea impactului:

- variantelor de design, precum model, tip de ambalaj;
- dimensiunii ambalajelor, determinate de dimensiunile rafturilor, numărul de fețe, rotația produsului și frecvența reaprovizionării. Aceste pot diferi după formatul magazinului (hyper, super și de conveniență) și geografie.

Este, deci, important să se găsească un numitor comun extras din diversele cerințe și atribute și să se răspundă cu un număr limitat de execuții SRP.

Menținerea identității de marcă

Pentru producător, este important ca identitatea mărcii în diferite magazine să fie menținută, astfel încât consumatorii să recunoască și localizeze produsele lor indiferent de mediul de cumpărare. SRP trebuie utilizat pentru menținerea și unde este posibil

îmbunătățirea mărcii și identificării produsului. Implementarea SRP trebuie să fie coerentă cu imaginea mărcii și nu ar trebui să limiteze designul, marca, marketingul și merchandisingul valorii adăugate a ambalajului. Din contră, SRP trebuie conceput și dezvoltat considerând toate posibilitățile disponibile pentru inovarea mărcii, diferențierea soluției și aspectul ambalajului.

Pentru mărcile producătorilor, SRP nu trebuie considerat o pârghie pentru diferențiere între retaileri, deoarece ar presupune ca producătorul trebuie să livreze soluții SRP cu specificul bannerelor, ceea ce ar fi în contradicție cu principiul *evitarea fragmentării și complexității*. Pârghii mai adecvate pentru diferențierea bannerelor magazinelor includ: finisări și iluminare în magazin, planurile spațiului, comunicarea în magazin, rândurile, execuția reprovizionării, mărcile proprii etc. Dacă SRP este utilizat pentru facilitarea varietății imaginii retailerului și magazinului, acorduri bilaterale trebuie formate, bazate pe înțelegerea că aceasta, probabil, va adăuga complexitate și costuri lanțului de aprovizionare din amonte.

Un SRP care menține identitatea mărcii facilitează recunoașterea produselor de către personalul magazinului și consumatori. Facilitează, de asemenea, operațiile din lanțul de aprovizionare și depozitul magazinului. Astfel, menținerea sau creșterea identității mărcii produsului poate livra beneficii pentru manipularea produselor prin ușurința identificării în lanțul de aprovizionare.

Măsurarea implementării

Pentru a stabili dacă SRP are succes pe piață, trebuie realizată măsurarea implementării din două perspective:

- disponibilitatea și utilizarea SRP (indicator de proces). Pentru scopul raportării, măsurarea disponibilității SRP ar trebui făcută prin calcularea volumului de vânzări disponibile în SRP la nivel de segment sau categorie. Utilizarea va fi apoi o măsură a SRP total disponibil care este deplin utilizat, măsurată prin prezența lui la raft și afișare, rezultând din execuția cu succes în magazin;

- performanța implementării (indicator al afacerii). Măsurarea succesului și realizării implementării față de obiectivele studiului de caz, utilizând următoarele criterii de succes agreeate de ECR Europe, descrise în secțiunea performanței implementării:

- productivitate/cost;
- disponibilitate la raft;
- satisfacția cumpărătorilor;
- volumul vânzărilor.

Cerință pentru angajament pe termen lung de la retaileri și producători

Practica ECR vizează partenerii comerciali care lucrează împreună în dezvoltarea unei hărți SRP. Din perspectiva investițiilor potențial necesare de către partenerii comerciali, în special producătorii, un angajament pe termen lung în SRP este dezirabil pentru o masă critică de volum, cu sprijin intern, ca și cu acord și suport la nivelul boardului.

Durata angajamentului necesar de la partenerii angajați în implementări SRP trebuie să ia în calcul următoarele:

- perioada de recuperare a investiției (capital și noncapital) făcută cu implementarea SRP;
- perioada necesară pentru livrarea beneficiilor identificate în studiul de caz;
- posibilitatea substituirii cu o practică mai profitabilă;
- realizarea că noua practică nu este sustenabilă;
- ciclul de viață al produsului este condus de cererea consumatorilor.

Angajarea pe termen lung, totuși, nu ar trebui să inhibe căutarea constantă de modalități noi, inovative și mai bune de a servi cumpărătorii și consumatorii și de a optimiza eficiența lanțului de aprovizionare.

Conformitate cu principiile eficienței lanțului de distribuție total

După cum s-a descris în principiile operaționale ale ECR Europe, orice practică pe lanțul de aprovizionare trebuie să ia în calcul impactul pe care îl va avea asupra lanțului de aprovizionare total. Astfel, orice execuție SRP trebuie evaluată în lumina impactului său asupra lanțului de aprovizionare total cu referință la recomandările de bune practici ECR, precum Efficient Unit Loads, Efficient Replenishment, Transport Optimisation etc.

TIPURI DE SRP

Funcționalitatea SRP poate fi livrată printr-o varietate de soluții, și este important de amintit la evaluarea alternativelor că rezultatul nu este restricționat la o tavă sau cutie așezată la raft. Mai jos sunt câteva exemple ale diverselor soluții SRP disponibile pe piață: (ECR Europe Report, 2006)

Raft – tavă/cutie și capăt de rând

Unitate de merchandising – display promoțional, platformă mobilă, palet/ ½ palet/ ¼ palet

Reutilizabile – tavă de plastic

Referința la cerințele funcționale va ajuta la identificarea celor mai potrivite tipuri alternative de SRP pentru evaluare și, prin includerea furnizorilor de ambalaje și inovării, noi designuri și materiale vor crește varietatea și opțiunile disponibile.

Clarificări:

- ambalajul terțiar este paletul;
- ambalajul secundar este purtătorul produsului/unității de consum, cu sau fără ambalaj primar.

Pot, de asemenea, exista straturi multiple de ambalaje secundare, de exemplu cutia interioară. Pentru scenariul în care paletul este așezat ca unitate de merchandising, acea întreagă unitate este considerată ambalaj secundar.

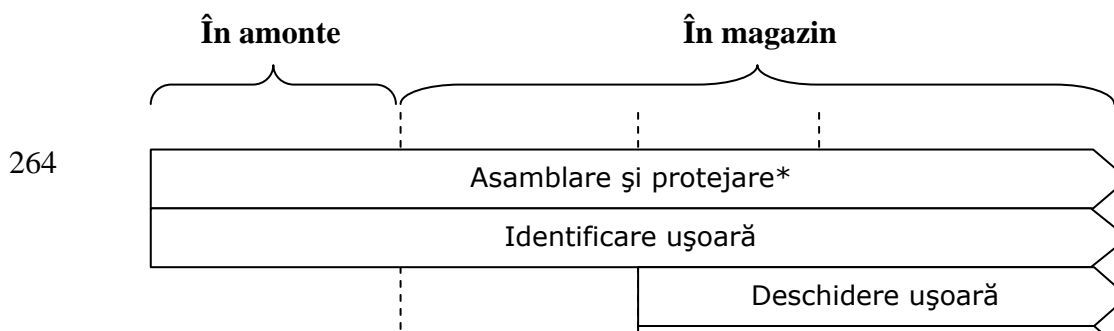
CERINȚE FUNCȚIONALE

Istoric, singurul scop al ambalajului secundar a fost de a grupa și proteja produsul. Această secțiune se va focaliza pe funcționalitatea suplimentară pe care soluțiile de ambalare trebuie să o furnizeze pentru un bun SRP și va face distincția între acelea care afectează direct personalul magazinului (identificare, deschidere, așezare la raft și eliminare ușoară) și cele cu impact asupra cumpărătorului/consumatorului (cumpărare ușoară). Este important de subliniat că o soluție SRP, ca și soluțiile anterioare de ambalare, va trebui să demonstreze funcționalitate de GRUPARE și PROTECȚIE, pentru a muta cu succes produsele prin lanțul de aprovizionare.

Diagrama de mai jos (Figura 6.19.) ilustrează cele cinci cerințe funcționale ale SRP identificate ca livrator de valoare în lanțul de aprovizionare: **identificare ușoară, deschidere ușoară, eliminare ușoară, așezare ușoară la raft și cumpărare ușoară.**

Cerințele pot varia în importanță în funcție de produs, tipul SRP și complexitatea existentă și trebuie văzute ca parte a unei activități continue. Chiar și când studiul de caz pentru o implementare deplină a SRP nu există, poate fi posibil să se îmbunătățească funcționalitatea de ansamblu a unei soluții existente de ambalare cu puțină sau fără investiție prin țintirea cerințelor funcționale. (ECR Europe Report, 2006)

Figura 6.19. Cele cinci cerințe fundamentale



* Pentru recomandări privind ambalajele secundare a se vedea ECR Europe Efficient Unit Loads Blue Book (1997) și recomandările relevante emise la nivel ECR național.

Sursa: *Shelf Ready Packaging (Retail Ready Packaging), Addressing the Challenge: a comprehensive guide for a collaborative approach, ECR Europe and Accenture, 2006*

Identificare ușoară

Identificarea ușoară asistă selectarea produsului potrivit și ajută la reducerea erorilor și lipsurilor în timpul manipulării în depozit și magazine. Fie că este un membru al personalului magazinului, căutând să reprovizioneze din spatele magazinului sau un lucrător din depozit care localizează un produs, atributele care asistă identificarea produsului promovează exactitatea sarcinii pe care individul o execută.

Nevoia de a promova identificarea și localizarea produselor în magazin pentru consumator va fi acoperită mai în detaliu de cerința funcțională cumpărare ușoară.

Cerințele identificate mai jos (Tabelul 6.2.)sunt considerate bune practici pentru majoritatea soluțiilor de ambalare, considerate SRP sau nu.

Deschidere ușoară

Pentru a asigura beneficiile identificate în studiul de caz privind o reprovizionare mai rapidă și mai ușoară, toate SRP trebuie să fie ușor de desfăcut și să faciliteze execuția în magazin a lanțului de aprovizionare.

Soluțiile de ambalare complicate și consumatoare de timp pot avea multe impacturi negative în magazin. Consumatorii pot fi afectați de rânduri congestionate sau rupturi de stoc ca rezultat al reprovizionării încete și ineficiente, afectând abilitatea de a ajunge sau a găsi produsele.

SRP trebuie să fie ușor de deschis în magazin dar trebuie să fie suficient de robust în operațiile din amonte pe lanțul de aprovizionare, de exemplu în timpul extragerii dintr-un depozit din cauza pierderilor potențiale, shrinkage și considerații de sănătate și siguranță.

Este de preferat ca unitatea SRP să nu necesite deschidere, de exemplu o ladă reutilizabilă. Totuși, când aceasta nu este posibil sau potrivit, următoarele atribute au fost identificate ca având contribuție la deschiderea ușoară, asigurând reprovizionarea rapidă și eficientă în magazin.

Tabelul 6.2. Bune practici de ambalare

Atributul	Descriere
Identificarea vizuală a produsului	- Produs vizibil prin ambalaj (de ex. plastic) sau o reprezentare clară a produsului vizibilă pe ambalaj - Codul produsului, numele, conținutul, variantele, datele expirării trebuie clar afișate, de preferat pe cel puțin două laturi

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

	- Identificarea GS1 (de ex. etichetele paleților) este ușor accesibilă și scanată de personal în timpul manipulării
Informații neglijabile pentru cumpărător	<p>Aceste informații privesc datele logistice ale produsului. Ideal nu ar trebui să fie pe latura frontală dinspre consumator</p> <ul style="list-style-type: none"> - datele expirării trebuie să contrasteze cu fundalul (de ex. cerneală neagră pe o sticlă care conține lichid negru nu este bine) - locația și tipărirea datei expirării trebuie să faciliteze rotația produsului de personalul magazinului - pentru a facilita manipularea, codul produsului trebuie să fie codat cu bare și numele produsului tipărit la o dimensiune și cu un text pentru a facilita citirea - referiți-vă la recomandările GS1 pentru etichetare a informațiilor de inclus pe produs
Focalizate pe depozit	<ul style="list-style-type: none"> - Produsele sunt paletizate astfel încât tipurile și mărcile lor să fie recunoscute - Identificările GS1 (de ex. etichetele paleților) sunt ușor accesibile și scanate de personal în timpul manipulării

Așezare ușoară pe raft

Soluțiile SRP trebuie să faciliteze reprovizionarea și așezarea pe raft sau afișarea produsului într-o singură mișcare, de ex. unde cutia la raft este reprovizionată într-o singură mișcare, în loc de unități individuale succesive. Acest aspect este adesea strâns legat de deschiderea ușoară, cele două cerințe funcționale fiind parte a procesului general de reprovizionare.

Ca și promovarea reprovizionării într-o mișcare, cerința funcțională de așezare ușoară pe raft acoperă nevoia facilitării bunei umpleri a raftului, adică evitarea spațiilor goale de pe rafturi. Deși, în principal, focalizate pe soluții la raft, mai multe din cerințele de mai jos se aplică și celorlalte tipuri de SRP (unități merchandizabile, lăzi returnabile de plastic).

Eliminare ușoară

Soluțiile SRP vor avea succes limitat dacă beneficiile livrate prin reprovizionare îmbunătățită sunt blocate de o eliminare mai complicată și mai consumatoare de timp. Ușurința eliminării este vitală pentru a păstra rândurile libere și deschise pentru a sprijini experiența de cumpărare pentru consumator.

Orice utilizare crescută a materialelor de ambalare trebuie păstrată la minim și toate implementările de ambalaje trebuie aliniate legislației UE.

Cumpărare ușoară

SRP poate îmbunătăți disponibilitatea produselor și reduce rupturile de stoc, rezultând în vânzări crescute. Totuși, o implementare SRP poate aduce puține beneficii sau niciun beneficiu dacă produsul nu este simplu de identificat și localizat în magazin, simplu de selectat sau înlocuit de la raft, montaj sau unitate de merchandising, de

cumpărător. Astfel, atributele care facilitează și promovează experiența de cumpărare pentru consumator au fost grupate în cumpărarea ușoară.

Multe dintre atributele care contribuie la cumpărarea ușoară sunt aspecte vizuale și ajută consumatorul să identifice un produs și varianta corectă, în cazul unei cumpărări planificate sau uneia la impuls. Totuși, atributele fizice trebuie să fie și ele considerate pentru a se asigura că, odată localizate, consumatorul nu este împiedicat în selectarea și extragerea produselor de pe raft sau montaj și, la nevoie, în înlocuirea lor.

Funcționalitatea care vizează atributele vizuale ce îmbunătățesc capacitatea de a identifica și localiza un produs în altă parte în lanțul de aprovizionare este tratată în secțiunea *identificare ușoară a cerințelor funcționale*.

Instrument de evaluare a soluțiilor SRP

Instrumentul de evaluare a soluțiilor SRP furnizează o modalitate simplă și consistentă de evaluare a „SRP-ității” unui produs dat, familie de produse, soluții de ambalare sau chiar categorii.

Înainte de evaluare, importanța relativă a cerințelor funcționale trebuie agreată între partenerii comerciali, incluzând relevanța întrebărilor individuale. Evaluarea este realizată apoi prin completarea cu DA sau NU pentru fiecare întrebare aplicabilă.

Instrumentul de evaluare SRP a fost dezvoltat cu trei obiective în minte:

1. Pentru a sprijini dezvoltarea de soluții, SRP trebuie utilizat la evaluarea soluțiilor și designurilor alternative și să ajute la selectarea celor mai potrivite.

2. Pentru a furniza un instrument simplu și eficace de colaborare, care, utilizat în conjuncție de retailer și furnizor, ajută la identificarea golurilor funcționale. Mai specific, scorurile cerințelor funcționale individuale evidențiază domeniile cu oportunități de îmbunătățire. Instrumentul ajută și la clarificarea importanței relative a cerințelor funcționale și ar trebui să fie parte a fiecărei negocieri SRP.

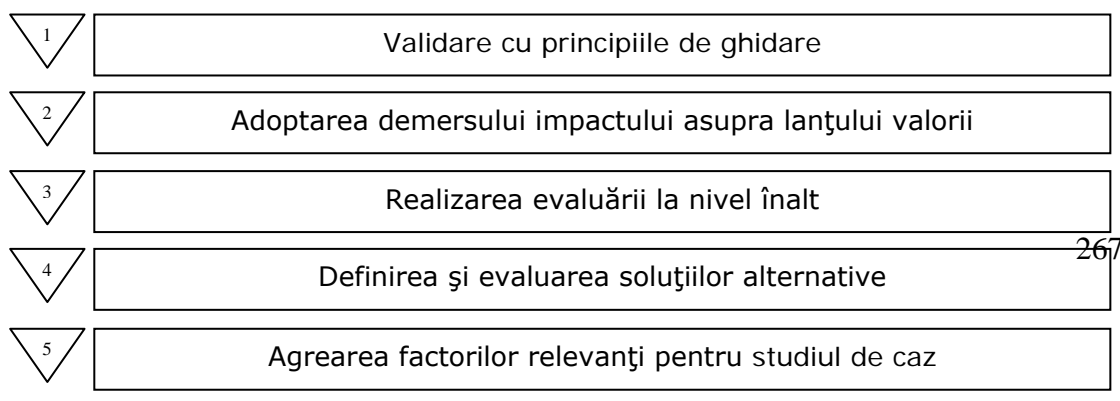
3. Pentru a facilita raportarea către management a disponibilității și utilizării SRP. Instrumentul de evaluare a soluțiilor SRP poate fi utilizat pentru a evalua dacă un produs dat este SRP sau nu, pe baza scorului minim agreat (de ex., 75%, în general, fără nicio cerință funcțională specifică situată la mai puțin de 65%).

STUDIU DE CAZ

Implementarea SRP poate, în multe cazuri, să influențeze structura costurilor unui produs, deoarece poate necesita investiție industrială sau costuri adiționale cu ambalajul exterior. Totuși, după cum s-a menționat mai sus, cumpărătorii nu sunt dispuși să plătească pentru orice cost suplimentar legat de implementarea SRP. Un demers colaborativ și consistent de studiu de caz este, deci, necesar pentru evaluarea costurilor și beneficiilor implementării SRP pentru un anumit produs sau grup de produse.

Demersul în 8 pași (Figura 6.20.) ilustrat mai jos permite retailerilor și producătorilor să aibă o viziune globală asupra lanțului de distribuție și să ia decizii informate privind execuția SRP, cu țelul ultim de a îmbunătăți experiența cumpărătorilor și a maximiza beneficiile afacerilor reunite.

Figura 6.20. Demersul de evaluare a SRP



Sursa: Shelf Ready Packaging (Retail Ready Packaging), Addressing the challenge: a comprehensive guide for a collaborative approach, ECR Europe and Accenture, 2006

Demersul în 8 pași include un instrument de evaluare a studiului de caz. Acest instrument Excel cuprinzător va ajuta în prioritizarea factorilor de costuri și beneficii aplicabili proiectelor SRP și realizarea unei simulări end-to-end cu o măsurare detaliată cost-beneficiu pentru retailer și producători. Va permite realizarea unui benchmarking al opțiunilor de execuție a SRP.

Este important de înțeles că acoperirea unui studiu de caz nu ar trebui limitată la un anumit partener de retail sau produs. Căutați oportunități de combinare sau împrăștiere a costurilor și beneficiilor pentru a construi un studiu de caz implicând un număr de parteneri comerciali sau un număr de produse.

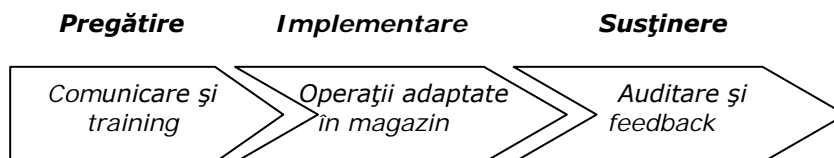
În final, urmărind rezultatele și măsurând succesul implementării, pe baza studiului de caz inițial, este important să se identifice dacă soluția trebuie revizuită și luate acțiuni corective adecvate. Raportul furnizează, de asemenea, un set simplu de KPI de proces, precum disponibilitatea și utilizarea SRP, evaluând consistent întinderea SRP între partenerii comerciali.

OPERAȚII ÎN MAGAZIN

Odată ce un retailer și un producător au agreeat dezvoltarea unei soluții SRP, conform principiilor de ghidare, prezentate mai sus cerințelor funcționale și demersului studiului de caz, este imperativ ca soluția să fie deplin utilizată.

Pentru a maximiza succesul implementării, SRP trebuie abordat ca o inițiativă la nivelul companiei, sprijinită de top management, la nivelul producătorului și detailistului. Următorul proces în 3 pași (Figura 6.21.) va asigura o execuție cu succes în magazin:

Figura 6.21. Procesul de rezolvare a unei relații SRP



Execuția cu succes se bazează, în principal, pe comunicarea managementului, trainingul personalului, urmărirea utilizării și feedback. Lista de auditare a magazinului furnizată în acest document va facilita inițierea unui demers de îmbunătățire continuă pentru SRP, prin capturarea la nivelul raftului a feedbackului de la personalul magazinului, în lumina beneficiilor așteptate ale unei anumite execuții a SRP.

MANAGEMENTUL OFERTEI (SUPPLY SIDE)

