

# **E.C.R. – O NOU STRATEGIE ÎN LANUL OFERTEI INDUSTRIE-COMER**

## ***1 CE ESTE E.C.R. ? (EFFICIENT CONSUMER RESPONSE)***

R SPUNS EFICIENT PENTRU CONSUMATOR este una din noile strategii manageriale ce a fost dezvoltat în S.U.A. La începutul anilor '80, continentul nord american a fost lovit de o adânc recesiune. Cheltuielile consumatorului cre teau, m rcile private amenin au m rcile consacrate. Wal Mart, cel mai bun detailist din lume a început s testeze o expansiune în sectorul alimentar. Aceste cauze au determinat liderii detaili tilor alimentari s ini ieze în 1992 un studiu. Joint Industry Project on Efficient Consumer Response

Jacob Suchard, Mars, Nestle, Procter & Gamble, Unilever, Sardus și Danone; distribuitorii: Ahold, Albert Heijn, Asko, Auchan, Delhaize, Promodes, Rewe, Rinascente și Tesco și cele patru organisme profesionale: C.I.E.S., A.I.M., E.A.N. International și EuroComerce. La această conferință crucială și la următoarele a participat din România o singură firmă, RESCOPA SA, prin reprezentantul său Președintele – Director General.

Toate au fost motivate de rapoartele despre realizările investițiilor, prognozate ca atractive, în dezvoltarea tehnologică a E.C.R. și, astfel, dornice să transfere experiența E.C.R. în marketurile europene. Unii s-au așteptat la rezultate mult mai rapide ale implementării decât în S.U.A., întrucât costurile cu personalul și cu distribuția fizică sunt mult mai ridicate decât în SUA.

Unii au spus că E.C.R. nu are nimic nou, ci doar implementarea principiilor actuale în industria alimentară justificat de faptul, adevărat parțial, că unele categorii manageriale și strategii sunt practicate, în alte domenii, în Europa de cca. 20 de ani. Oricum prin eforturi coordonate ale producătorilor și detaliștilor, s-a prevăzut și realizat creșterea câștigurilor în întregul lanț de aprovizionare (supply chain) și suprimarea costurilor care nu sunt necesare.

Schimbarea principală constă nu numai în manevrarea unor instrumente, tehnici manageriale ci în redefinirea relației tradiționale între managementul financiar-contabil al producătorului și puternicii distribuitori din sectorul detaliștilor.

### *Ce este nou, în filozofia E.C.R.?*

Când presiunile externe sunt destul de dure atât în rândul manufacturierilor cât și al groșii detaliștilor, pentru a valorifica analizele aferente acestui demers, trebuie examinat și organizat multifuncțional lanțul de distribuție / aprovizionare. Pentru aceasta, personalul din compartimentele: vânzări, logistică, finanțe, și sisteme informatice, din firmele producătoare și detaliștilor ar trebui să lucreze împreună.

Reducerea costurilor administrative, de la înlocuirea schimbului manual al documentelor cu transferul electronic al tuturor tranzacțiilor zilnice, până la modul de plată, va avea efect asupra prețului din magazin și disponibilității de produse. Implementarea unui schimb de la computer la computer, între producător și detaliștii și a serviciilor de logistică în ceea ce privește: cererea, programarea, transportul, și plățile vor înlocui munca de hârtie și munca manuală. Vor dispărea astfel întârzierile de prelucrare și erorile.

O componentă esențială a acestui proiect este aceea de a defini mesajele standard necesare pentru a realiza aceste tranzacții de afaceri.

Foara conducătoare a acestor principii “actuale” este reprezentată de datele despre cumpărături date prin intermediul scannerelor.

*Aceste date pot fi folosite ca bază pentru creșterea predictibilității cumpărăturilor și pentru a putea fi folosite în patru politici:*

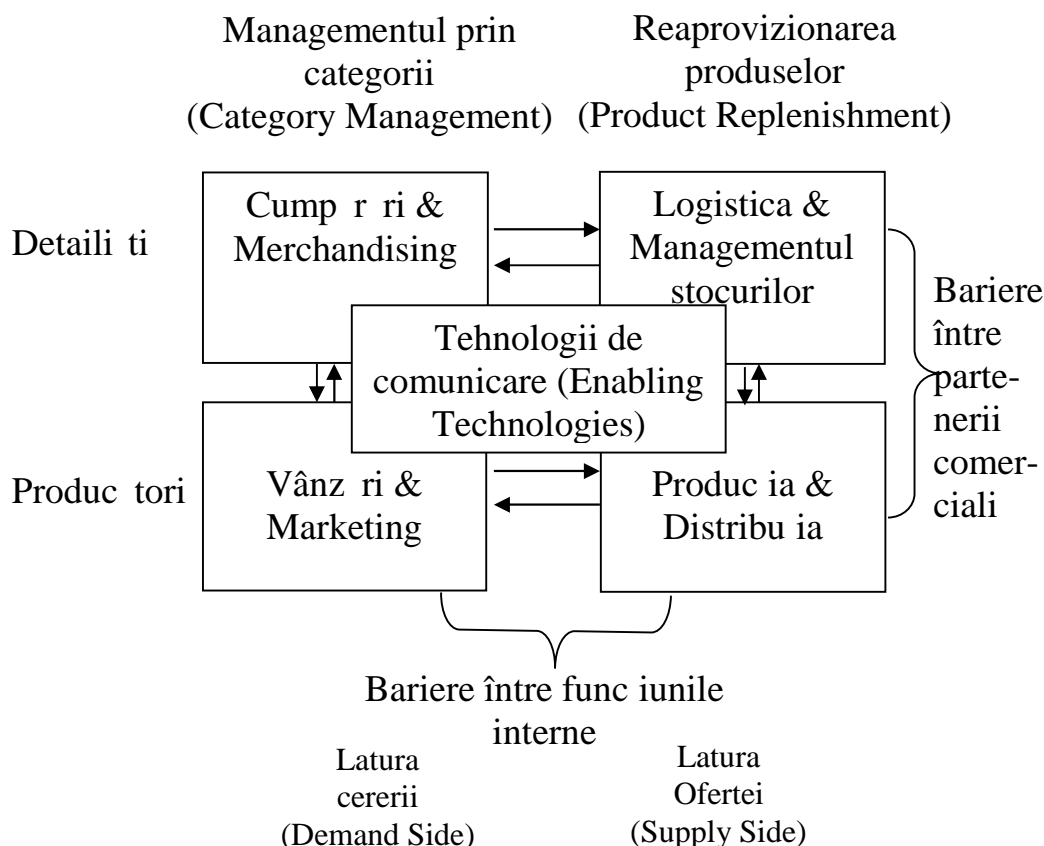
1. Reaprovizionarea eficient (Efficient Replenishment);
2. Asortimentul eficient (Efficient Assortiment);
3. Promovarea eficient (Efficient Promotion);
4. Lansarea eficient (Efficient Introduction).

Disponibilitatea imediat a acestor date prin intermediul E.D.I. (Electronic Data –Interchange, Transferul Electronic de Date) dă posibilitatea detaiilor să adapteze comenzile lor la cererile și în același timp la îmbunătățirea prognozelor. De asemenea, producătorii vor putea să-și adapteze propriile livrări și uneori chiar și producția conform comportamentului consumatorilor. Mai mult, chiar participarea la acest lanț al serviciilor de logistică permite raționalizarea tuturor aspectelor referitoare la transport pentru a obține îmbunătățiri în utilizarea tehnicilor de către cele două părți ale lanțului.

Transferul Electronic al Datelor (E.D.I.) este principalul instrument pentru implementarea E.C.R.

E.C.R. este focalizat pe aplicarea metodelor manageriale moderne și a tehnologiilor pentru a reduce costurile și timpul de răspuns (cerere-comandă de livrare-aprovizionare), odată cu creșterea calității produselor și serviciilor aduse consumatorilor (Figura 1)

Figura 1



E.C.R. implică ca partenerii să lucreze împreună pentru a identifica oportunitățile pentru o mai mare eficiență și eficacitate focalizate în trei grupe de strategii: (Figura 2.)

- Management prin categorii (Category Management);
- Reaprovizionarea produselor (Product Replenishment);
- Tehnologii de legătură/comunicare aplicabile (Enabling Technologies).

## **2. PROCESUL DE CONDUCERE AL CERERII (DEMAND SIDE)**

CATEGORY MANAGEMENT - MANAGEMENTUL PRIN CATEGORII era sintetizat la I-ul Forum Mondial de Marketing și Merchandising de la Nisa din octombrie 1991 ca o filozofie nouă care dă o nouă opțiune în împărțirea profitului între fabricanți și comercianți.

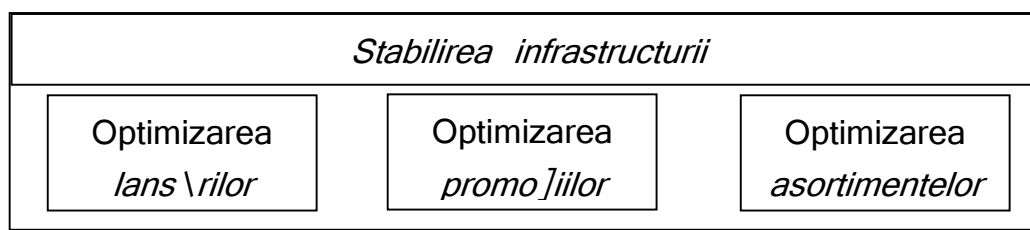
Category Management (CM) este definit de programul american E.C.R., ca fiind “*procesul de conducere prin categorii ca unități strategice de afaceri, producând mărirea rezultatelor afacerilor prin focalizarea pe valoarea livrărilor către consumator*”. Sunt incluse în această definiție toate activitățile realizate pentru îndeplinirea trebuințelor consumatorilor care influențează cererea, și măsurile de asigurare că *produsele dorite ajung la locul potrivit, la timpul potrivit și la prețul acceptat* de toți consumatorii.

În timp ce Reaprovizionarea produselor se referă la circuitul fizic al produselor, Managementul prin categorii se focalizează pe planificarea și comunicarea variațiilor în trebuințele consumatorilor care va influența mixul și volumul de produse care trece prin fiecare stadiu al lanțului de activități de producție și comercializare și eficiența oricărui proces de reaprovizionare.

De o importanță particulară, Category Management se referă la optimizarea a patru procese importante: Lansarea produselor, Promovarea produselor, Conducerea asortimentului, și Implementarea unei Infrastructuri necesare realizării unor nivele înalte de eficiență a acestor procese (Figura 3).

Figura 3.

*Îmbunătățirea conceptului managementului prin categorii*



Considerațiile despre eficiență se focalizează pe cunoașterea și implementarea unui set de procese integrate, care răspund rapid la nevoile schimbătoare ale consumatorilor cu un cost proporțional cu valoarea adăugată.

Considerațiile despre efectivitate definesc așteptările consumatorilor asociate asortimentului produselor, promovirile și lansările de produse și asigură că rezultatele obținute corespund așteptărilor.

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

În timp ce firmele pot și trebuie să se adreseze unor direcții largi, conceptele ar trebui să încorporeze considerații unice asociate caracteristicilor specifice țărilor, categoriilor de produse, și partenerilor de afaceri.

Aceste considerații ar trebui să fie reflectate în strategiile managementului prin categorii și proiectarea proceselor și, care vor cere flexibilitate referitoare la structurile organizaționale și sistemele informaționale.

2. *Optimizarea lans rilor* ia în considerare dou rezultate foarte diferite dar totu i aflate în strâns rela ie. Pe de o parte eforturile sunt focalizate pe în elegerea criteriilor folosite de to i partenerii de afaceri i de to i consumatorii care duc la succesul sau e ecul noilor lans ri. Aceste criterii sunt folosite în ata area ideilor la noile produse chiar din timpul dezvolt rii procesului. În acela i timp, eforturile sunt concentrate pentru reducerea drastic a timpului i costurilor asociate acestor noi lans ri de produse. Firmele pot avea multe beneficii prin focalizarea intern a acestor eforturi, dar cele mai multe beneficii pot ap rea când partenerii de afaceri vor lucra împreun pentru utilizarea acestor oportunit i. Oricum, date fiind actualele rela ii între partenerii de afaceri, dintre produc torii i comercian ii români, aceasta nu se va întâmpla u or sau curând.

3. *Optimizarea promo iilor* ia în considerare toate activit ile i rezultatele asociate: campaniilor publicitare, promo iilor pentru consumatori i acordurilor comerciale.

Mai mult decât îmbun t irea eficien ei managementului proceselor de promo ie, eforturile E.C.R. sunt focalizate pe cre terea efectivit ii tuturor evenimentelor promo ionale. Aceasta este mai ales adecvat prin publicitatea i promo ia pentru consumatori la firmele slab organizate ce realizeaz evenimente ce pot duce la costuri ridicate i la confuzionarea consumatorilor.

Prin acordurilor comerciale se rezolv dou probleme. În primul rând, reducerea complexit ii structurilor afacerilor ce diminueaz drastic costurile administrative. În al doilea rând decuplarea procesului de reprovizionare de "lucr rile" financiare va elimina multe din "cuietele" artificiale care aduc cheltuieli în produc ie i distribu ie.

4. *Optimizarea asortimentului* începe în mod tipic cu definirea rolului asortimentului în atingerea intelor strategice, pentru o categorie managerial cât i planificarea fluxului acestor produse pentru a îndeplinii aceste astept ri. Deseori, aceste eforturi se concretizeaz în decizii de retragere a unor produse slab performante i/sau ad ugarea unor produse care dau mai mult consisten , gra ie necesit ilor strategice.

Odat tiute asortimentele strategice, aten ia se concentreaz pe pozi ionare i mixul spa iilor din raft. Oricum este important s not m c aceste eforturi trebuie s se adreseze la multiple produse-categorii când, trebuiesc lua i în considerare "dirijorii de trafic" ("Trafic Guilders") i produsele concurente. În plus, succesul efortului pentru optimizarea asortimentului cere un schimb de informa ii între partenerii de afaceri.

### **3. REAPROVIZIONAREA EFICIENT (ERP) ÎN LAN UL OFERTEI (SUPPLY SIDE)**

Reaprovizionarea eficient (ERP – Efficient Replenishment) reprezintă strategia fundamentală a E.C.R.. Obiectivul reaprovizionării eficiente este: *“Furnizează produsul potrivit la locul potrivit, la timpul potrivit, în cantitatea potrivită și în cea mai eficientă manieră posibilă”*.

Această strategie este sprijinită printr-un flux de informații clare, sosite la timp, integrate fluxului produsului în întreaga rețea. “For a conductoare” la ERP va fi reprezentat de informațiile (scanerizate cel mai bine) din punctele de vânzare (POS – Point of Sales). Aceasta reprezintă metoda principală de auto-identificare a produsului.

Acest sistem va reduce în mod semnificativ: manevrarea manuală a produsului; activitățile lipsite de profit; inventarele și costurile asociate acestora. Rezultatul este un sistem “fără hârtie”, inter-organizațional cu un mare potențial de reducere a costurilor. **Aceste beneficii sunt împartite între furnizori și detailist** creând o distribuție echitabilă a fructelor acestei investiții în ERP.

În mod curent, un lanț de aprovizionare cuprinde trei fluxuri independente de informații și produse:

- de la magazin la consumator;
- en-gross la magazin;
- furnizor spre en-gross.

Aceste trei fluxuri sunt conectate prin trei cicluri de reaprovizionare. Aceasta funcționează pe principii total diferite, bazate pe diferențele între fluxuri.

Marfa este “împinsă” în magazia en-gross de viitoarele afaceri (tranzacții) ale furnizorilor. Este “scoasă” prin ordinele de livrare ce “se întâlnesc” în magazia distribuitorului en-gross ce sunt cvasi-controlate prin inventarele en-gross-ului.

Rezultatul “împinge”-”întâlnește”-”scoate” este o avalanșă de inventare și ineficiențe cum ar fi: prea multă marfă, pierderi continue, costuri administrative excesive; costuri de producție mari; grafice de producție cu fluctuații mari.

ERP umple acest gol integrând aceste bucle de aprovizionare, fără legătură, într-un sistem informatizat de la furnizor la punctul de vânzare. Acesta creează un flux al produsului către raft, care reflectă cererea în întregul sistem. Eliminăm, de asemenea, activitățile neprofitabile de la linia de producție la rafturile magazinelor.

Astăzi, distanța între sistemul curent și adevărata ERP este mare. Dat fiind efortul de a construi un pod peste această prăpastie sunt necesare două faze naturale.

Prima fază impune crearea unui sistem logistic fără hârtie, ce ajută cele două sisteme ale aprovizionării care operează independent. Elementele care compun prima fază există astăzi și reprezintă una din cele mai bune practici ale industriei.

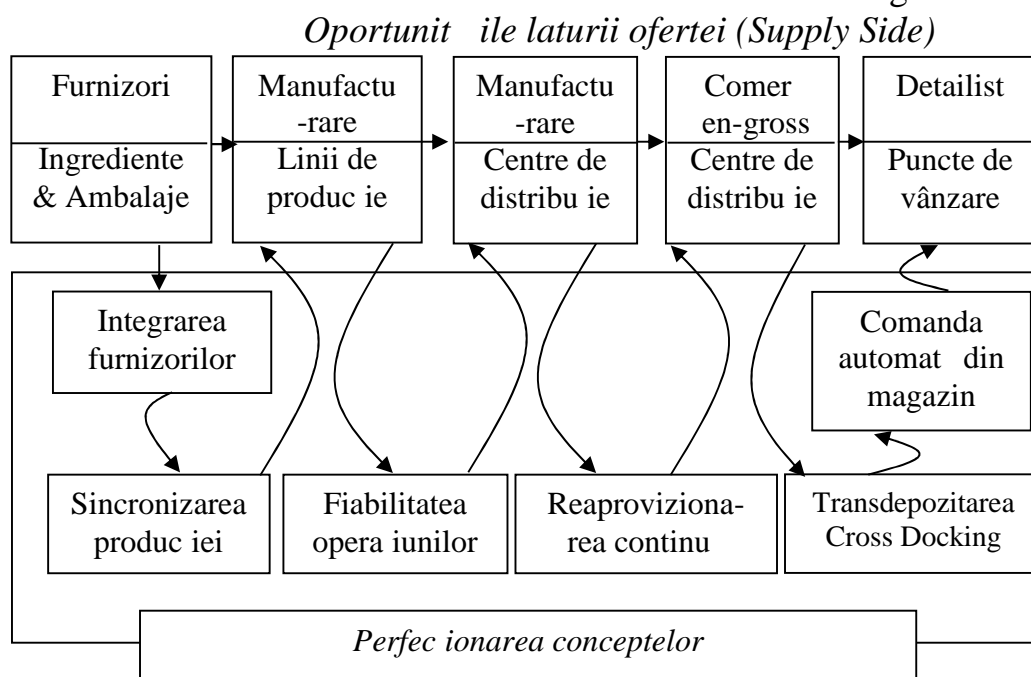
Faza a doua, reprovizionarea furnizor-magazin, necesită câteva elemente tehnice ce nu se regăsesc în general în industria alimentară actuală. S-a considerat în 1996, că în doi ani, în țările Comunității Europene, va deveni una din practicile curente, și în patru ani va fi total implementată.

Investițiile și beneficiile fiecărui element au fost deja estimate. *Oricum, două lucruri diferite trebuie luate în seamă în ceea ce privește această estimare:*

- primul, că fiecare companie are o întreprindere diferită spre care pornește, deci un punct diferit de atins;
- în al doilea rând, fiecare element întreprindere poate fi privit ca o verigă de lanț. Deseori, fiecare verigă poate aduce beneficii. Oricum beneficiile majore pot fi culese, într-o manieră sistematică din întregul lanț. Suma beneficiilor fiecărei verigi este mai mică decât al lanțului întreg. Aceasta este sinergia dată de implementarea ERP. Unele elemente pot costa în mod nejustificat, dar sunt absolut necesare în construcția lanțului.

Referitor la strategia E.C.R. a reprovizionării produselor există aceste concepte care fac să crească eficiența și efectivitatea produselor în procesul producției și distribuției (Figura 4.) Ele se regăsesc reunite în fiecare stadiu a unui lanț de distribuitori ai produselor alimentare de bună calitate.

Figura 4.



Există două poziții fundamentale din care aceste concepte se adresează E.C.R.

**În prima poziție E.C.R.** se adresează folosirii conceptelor de aprovizionare și integrarea lor într-un set, folosirea aprovizionării pe categorii specifice producției. În cea de-a doua poziție E.C.R. se referă la impactul conceptelor pentru toate cerințele partenariale, de “nod”, din lanțurile

produc tor-grosist-detailist, care duc la o proast calitate și la insatisfac ia clientului-consumator. Toate aceste concepte contribuie la viziunea E.C.R. despre rapiditatea trecerii prin lan ul de distribu ie, cu o re aprovizionare generat de actuala cerere a consumatorului. În timp ce datele de la punctul de vânzare (POS) sunt într i primare pentru această viziune viitoare, anticiparea și planificarea cererilor consumatorilor ca și promo ionalitatea și sezonalitatea asigur faptul c acestea sunt produsele corespunz toare pentru locul și timpul corespunz tor.

**1. Integrarea furnizorilor.** În general sunt dou domenii de focalizare pentru ini iativa E.C.R. - Integrarea Furnizorilor. În primul rând E.C.R. încurajeaz produc torii la continuarea procesului de înt rire a alian elor strategice cu furnizorii cheie. În al doilea rând, în cadrul acestor alian e, E.C.R. plaseaz ca prioritar eforturile combinate care se adreseaz conceptelor de re aprovizionare precum ar fi: transferul rapid, re aprovizionarea continu și sincronizarea produc iei în interfa a dintre produc tor și furnizor, plus fiabilitatea opera iunilor de livrare cât și a celor de produc ie.

**2. Fiabilitatea opera iunilor.** Fiabilitatea livr rilor și produc iei sunt imperativ fundamentale pentru procesul de re aprovizionare eficient a produselor. Fiabilitatea livr rilor se ocup de ordonarea notelor de comand și livr rile la timp, în timp ce fiabilitatea produc iei se adreseaz pierderilor datorate c derilor, deci timpilor mor i, neplanifica i.

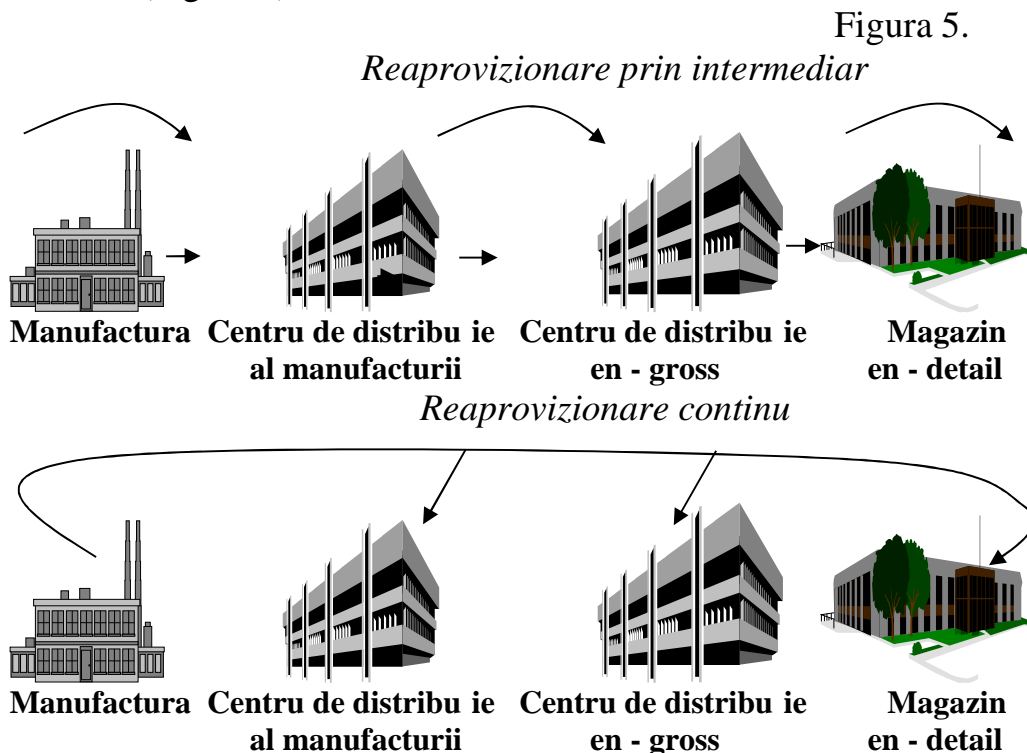
În timp ce E.C.R. conduce la o îmbun t ire continu a nivelului de fiabilitate, eforturile E.C.R. se concretizeaz în m surarea și minimizarea varia iilor în fiabilitate. Adesea este dificil ca aceste eforturi s permit implementarea re aprovizion rii continue și a produc iei sincronizate fr compromiterea calit ii serviciilor.

**3. Sincronizarea produc iei.** Sincronizând etapele ofertei (produc iei) cu cererea actual a consumatorilor se ajunge la o cre tere deosebit a responsabilit ilor și serviciilor oferite, implicând reducerea num rului de inventare și a costurilor. Fabrican ii pot reduce dependen a acestora, în timp, prin conducerea proceselor înl n uite. Nesincronizarea produc iei constituie o mare gre eal , și, este frecvent , ceea ce conduce la costuri mari. Ini ial se poate apela la conducerea re aprovizion rii prin depozite, urmând ca produsele viitoare s fie re aprovizionate prin date de la punctele de vânzare (POS)

O importan deosebit o are programarea produc iei care conduce la un management dinamic, la succesiunea și dimensionarea produc iei, controlul ei, formarea unor niveluri de încredere acceptabile.

**4. Re aprovizionarea continu .** Filozofia de baz este de a schimba actuala “împingere” a produc iei în centrele de distribu ie și “tragerea” produselor din centrele de distribu ie c tre magazinele de detaliu cu filozofia aprovizion rii directe de la furnizorii - fabrican i la punctele de vânzare pentru a r spunde la comenzile clientului-consumator.

Se înlocuiește astfel conceptul de a lansa comandă de livrare și de a “trage” marfa din depozitele centrelor de distribuție cu conceptul reprovizionării continue prin lansări de comenzi din punctul de vânzare către furnizor (Figura 5).



**5. Transdepozitarea** Este un sistem de distribuție în care marfa primită la depozit sau centru de distribuție nu este “uitată” acolo și este imediat orientată pentru expediții la magazinele de vânzare cu amănuntul. Transdepozitarea sau eliminarea fazei de stocare (Cross Docking) este un transfer prin logistica de transport fără depozitare și care necesită sincronizarea strictă a tuturor mișcărilor, tuturor manipulărilor și se poate implementa la trei nivele:

- Cross Docking de produse paletate (deja folosit pe scară largă pentru produse de volum mare);
- Cross Docking - cu 1 zi - devenind din ce în ce mai folosit ;
- Cross Docking - de traspale și mixti, presortați de producători, adică cu multe produse pentru punctele de vânzare cu amănuntul (POS). Va fi un element de diferențiere competitivă în viitor.

**6. Comandarea automată din magazine.** Informațiile tehnologice furnizează atuurile potențiale pentru progres în alegerea clientului și eficiența aprovizionării.

Punctele de vânzare oferă date despre procesul de aprovizionare pentru a putea conduce producția la un nivel înalt de performanță cu costuri reduse și pentru a întreține viitoarea producție.

În contrast cu producția actuală când comenzile se transmit manual, comanda automată din magazine permite detaliilor să răspundă mult mai bine

și mult mai rapid la nevoile consumatorilor. Simultaneitatea va reduce atât costurile de operare cât și inventarele (Figura 6).

Figura 6

