



# Care este secretul unui lanț logistic eficient?

*Material realizat în colaborare cu Dr. Ec. George Ogrinja, Director Supply Chain, Profesor asociat al Facultății de Cibernetică, Statistică și Informatică Economică, ASE București*



**senior**  
SOFTWARE



# Cuprins

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducere                                                                    | 3  |
| Ce este SCM si ce este LM?                                                     | 5  |
| Necesitatea integrării proceselor de afaceri                                   | 10 |
| Modele de reprezentare a proceselor specifice managementului lanțului logistic | 13 |

# Introducere

Atunci când am început scrierea acestui articol, ne-am gândit la „Povestea turnului Babel”:

*„Se spune că a fost odată un oraș numit Babel ai cărui locuitori se înțelegeau foarte bine. La un moment dat, ei s-au gândit să construiască un turn ca să ajungă la Dumnezeu, ba chiar să îl depășească. Au construit ei ce au construit și la un moment dat Dumnezeu a văzut necredința lor față de El și le-a schimbat limba. Unul vorbea o limbă, altul vorbea altă limbă și așa nu s-au mai înțeles și astfel turnul s-a întrerupt din execuție.”*

Imaginați-vă câte dintre proiectele din domeniul logisticii nu și-au atins scopurile inițiale (aidoma turnului Babel) din cauza absenței unei strategii logistice și a lipsei de înțelegere a conceptelor logistice. Și aceasta cel puțin din următoarele motive principale:

- Absența unui standard în domeniu, unanim acceptat de organizațiile profesionale
- Migrarea către logistică a unui mare număr de persoane cu background profesional din alte domenii de activitate: vânzări, IT, marketing, inginerie etc.
- Inexistența în cadrul companiilor a unor politici de formare logistică profesională

Așadar, fără o strategie de tip “Put people first” (orientată către oameni), soluțiile IT implementate nu vor rezolva ineficiența proceselor logistice. În cadrul acestui material vom încerca să învățăm limbajul logistic și să-l utilizăm într-o formă pragmatică prin bunele practici care vor fi prezentate.

Începem cu o scurtă introducere despre **Supply Chain Management – SCM (Managementul lanțului logistic)**:

De-a lungul ultimei decade a existat un interes crescut în ceea ce privește utilizarea metodelor de Supply Chain – SC (lanț logistic) pentru îmbunătățirea performanței companiilor. Numeroase industrii au recunoscut importanța integrării proceselor/activităților din SC și ca rezultat, SCM a devenit o parte din standardele practicilor de afaceri. Simultan, interesul cercetărilor în SCM a crescut exploziv astfel încât ciclul continuu practice-research-practice (practică-cercetare-practică) a condus la dezvoltarea unor noi concepte și la implementarea de noi practici.

Prin convergența dintre teorie și practică vom furniza cititorilor în domeniul SCM:

- Un set de tutoriale asupra metodelor și practicilor cheie
- Prezentarea unor practici diverse utilizate cu succes în domenii industriale multiple
- Descrierea noilor metodologii introduse în practica îmbunătățirii eficienței proceselor



# Ce este SCM si ce este LM (Logistic Management)?

Există în rândul practicienilor confuzii în înțelegerea și diferențierea termenilor SCM și LM. Uneori acești termeni sunt folosiți interschimbabil, considerându-se că se referă la aceleași lucruri, activități. Nu este de mirare, deoarece există foarte multe definiții ale celor 2 termeni în cercurile științifice și profesionale.

Chiar și The Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP (Consiliul profesioniștilor în SCM) a recunoscut acest lucru: "De cele mai multe ori SCM este confundat cu termenul de LM (Managementul Activităților Logistice)".

Când discutăm despre evaluarea performanței unui SCM este foarte important să cădem de acord asupra definiției acestuia. De aceea, am ales una dintre cele mai respectate surse standard de definiție a unui SCM, respectiv The Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP).

## Definiția Supply Chain Management

În viziunea consiliului CSCMP, Supply Chain Management reprezintă: planificarea și managementul tuturor activităților implicate în stabilirea surselor și achiziția produselor, conversia acestora și managementul activităților logistice. SCM include coordonarea și colaborarea între partenerii de afaceri, precum furnizorii de produse, canalele intermediare, furnizorii de servicii și clienții pentru integrarea și realizarea managementului eficient al cererii și ofertei.

## Studiu de caz: Modelul de Supply Chain al Apple

Pentru vizualizarea practică a definiției, în Figura 1 vă prezentăm modelul de Supply Chain al companiei Apple.

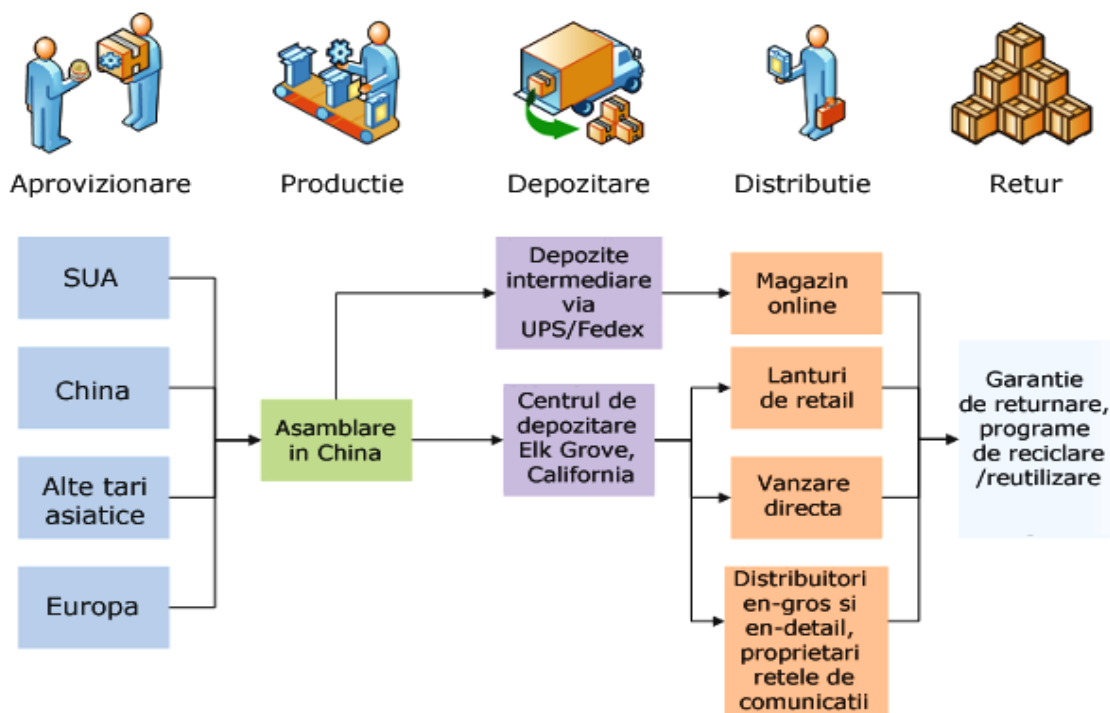


Figura 1: Supply Chain Model of Apple Inc (sursa: scm-operations.com)

Așadar, Apple Inc achiziționează materii prime (subansamble) din diverse surse (Aprovizionare) pe care le transportă pentru asamblare la o fabrică din China (Productie). De aici, produsele finite sunt livrate consumatorilor astfel:

- Clienților finali care cumpără online prin intermediul furnizorilor de servicii logistice de tip curierat UPS/Fedex
- Canalelor de distribuție precum magazine, companiile proprietare ale rețelelor de comunicații, alți distribuitori, prin Centrul de Distribuție Elk Grove, California, care deține și un Call Center

La sfârșitul ciclului de viață al produselor, clienții pot returna produsele celui mai apropiat magazin Apple sau companiilor de reciclare specializate.

## Modalități de reprezentare a unui lanț logistic

### a) Cum vede directorul de vânzări modelul de SC?

Din practica afacerilor rezultă că pentru directorul de vânzări această reprezentare a SC-ului nu este interesantă. Planul lui de vânzări conține atât cifre globale, dar și defalcate pe canale de distribuție. De aceea, pentru el o reprezentare pe canale de distribuție a modelului de SC este mult mai apropiată de interesul acestuia.

În Figura 2 prezentăm unul dintre canalele de distribuție (cel mai lung) din rețeaua SC Apple și care reprezintă cel mai tradițional canal de vânzări, și anume vânzarea prin magazine de retail specializate (RETAIL STORES).

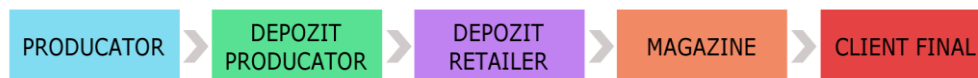


Figura 2: Canalul de distribuție Retail

După cum se poate observa în modelul din Figura 1, Apple folosește un **“multichannel distribution system” (sistem de distribuție multi-canal)** pentru a satisface unul sau mai multe segmente de clienți.

### b) Cum ar trebui să vadă directorul de SCM modelul de SC?

Interpretând practic definiția consiliului CSCMP de mai sus, SCM include planificarea, proiectarea, controlul și implementarea tuturor proceselor de afaceri referitoare la aprovizionare, producție, distribuție și a funcțiilor de onorare a comenzilor clienților (Figura 3).

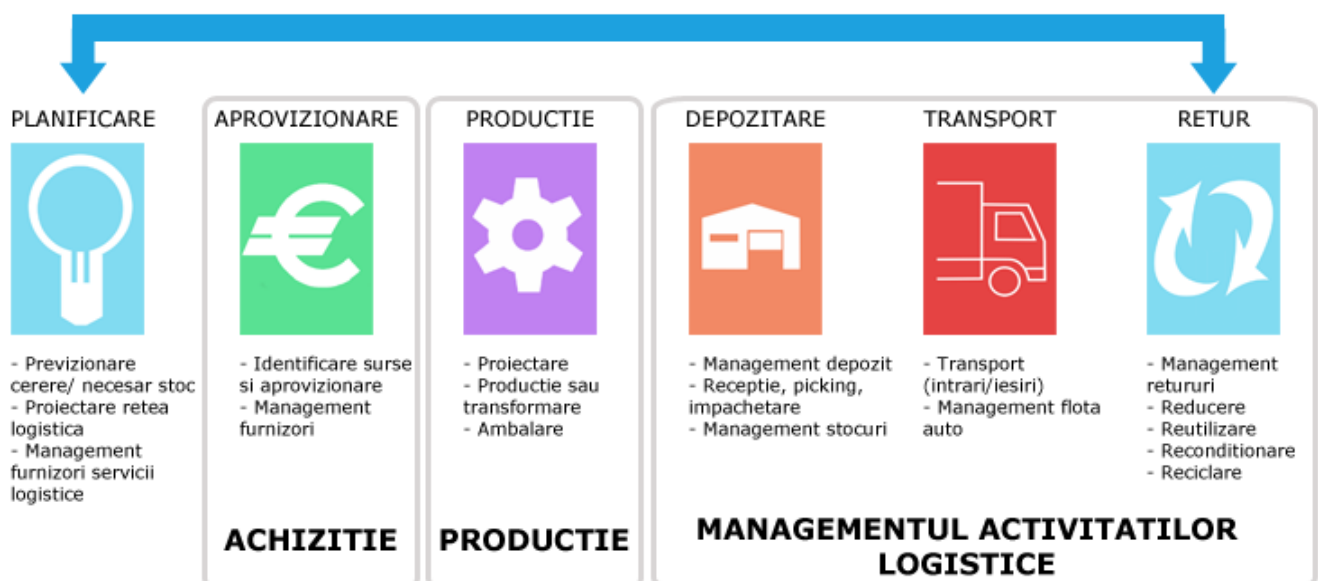


Figura 3: Un model al proceselor de afaceri din SCM

Acest trend de dezvoltare a SCM este reflectat deja în preocupările marilor companii de a angaja cu prioritate în domeniul supply chain persoanele cu pregătire în domeniul proceselor (business process management) în detrimentul celor care au experiență în organizațiile cu structură ierarhic-funcțională.

În capitolele următoare vom prezenta procesele care compun aceste funcții și ce înseamnă managementul schimbării de la structurile funcționale la structurile orientate către proces.

### Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP): Definiția Managementului activităților logistice

*Managementul activităților logistice este partea SCM care planifică, implementează și controlează eficiența fluxurilor normale și inverse, stocarea bunurilor, serviciilor și a informațiilor asociate acestora între locațiile de livrare și locațiile de consum în scopul satisfacerii cerințelor clienților.*

Vom numi în continuare **Managementul activităților logistice** în mod simplu, **LOGISTICĂ**.

Două concepte introduse în această definiție stabilesc practic esența logisticii:

- **Flux/Mișcare** = Transport (între locații)
- **Stocare** = Stoc, Depozitare (în cadrul locațiilor)

În conformitate cu CSCMP, Logistica include în mod normal următoarele activități:

- managementul transportului (rute, programarea și alocarea resurselor pentru transport)
- managementul flotei
- depozitarea
- manipularea mărfurilor
- onorarea comenzilor
- proiectarea rețelei logistice
- managementul stocului
- planificarea cererii și ofertei (în practica uzuală logistica gestionează numai fluxurile de marfă asociate livrărilor și aprovizionării)
- managementul furnizorilor externi de servicii logistice

Senior Software oferă soluții specializate pentru:

- Planificarea și optimizarea rutelor de transport
- Managementul depozitelor

Aflați mai multe și despre soluțiile Senior Software destinate:

- Optimizării procesului de aprovizionare
- Planificării activității de producție

În unele cazuri, logistica poate include și următoarele funcții:

- Stabilirea surselor de aprovizionare și managementul aprovizionării
- Planificarea și programarea producției
- Ambalarea și asamblarea
- Relațiile cu clienții (customer service)

În mod succinct, logistica este aplicarea celor 7 P:

Cantitatea **POTRIVITĂ** a bunurilor **POTRIVITE**, la timpul **POTRIVIT**, de calitate **POTRIVITĂ**, la costurile **POTRIVITE**, la locul **POTRIVIT** și cu informațiile **POTRIVITE** transmise tuturor partenerilor.

Aliniindu-ne la definițiile CSCMP și pentru a elimina confuzia din rândul cititorilor și practicienilor prezentăm în Figura 4 relația dintre SCM și Logistică astfel:



Figura 4: Relația dintre Logistică și SCM

## Ce ne spune această reprezentare?

Modelul logistic este parte a modelului de SC, mult mai larg în scop și care integrează procesele unui ciclu complet al afacerilor.

*Observație: Există și companii unde, în funcție de modelul de afaceri, Logistica poate funcționa independent. Un exemplu în acest sens îl constituie serviciile 3PL (furnizorii de servicii logistice).*

**Concluzie:** Contrar părerii majoritare, Supply Chain Management este mai mult decât un integrator de servicii logistice. Piatra de temelie în realizarea unui supply chain flexibil și eficient o reprezintă alianțele dintre partenerii cheie și modul în care IT-ul permite partenerilor să fie vizibili end-to-end prin partajarea în timp real a unor informații corecte și actualizate.

# Necesitatea integrării proceselor de afaceri

## De la structurile organizatorice funcționale independente la structurile organizaționale orientate pe proces

**Definiția Procesului:** O serie de activități interdependente, realizate în secvență continuă, care convertesc intrările de produse, informații, servicii în rezultate (ieșiri) care să respecte obiectivele stabilite.

Conform organizației non-profit American Productivity & Quality Center (APQC), procesele:

- consumă resurse
- solicită standarde de lucru pentru obținerea repetată a performanțelor stabilite
- răspund la sistemele de control care monitorizează direct calitatea și performanța acestora

*Deoarece importanța standardelor este semnificativă în realizarea unui mediu performant stabil de desfășurare a proceselor, în capitolele următoare vă vom prezenta câteva standarde din domeniul SCM.*

Să urmărim întâi acest studiu de caz general pentru a înțelege importanța organizării unei companii orientate pe procese.

Orice companie are ca obiectiv strategic **maximizarea profitului** prin realizarea:

- celui mai bun nivel de servire a clienților
- celor mai mici investiții în stocuri
- celor mai mici costuri de producție/achiziție
- celor mai mici costuri de distribuție

Presupunem că organizația dumneavoastră are o structură ierarhic funcțională, conform Figurii 5.

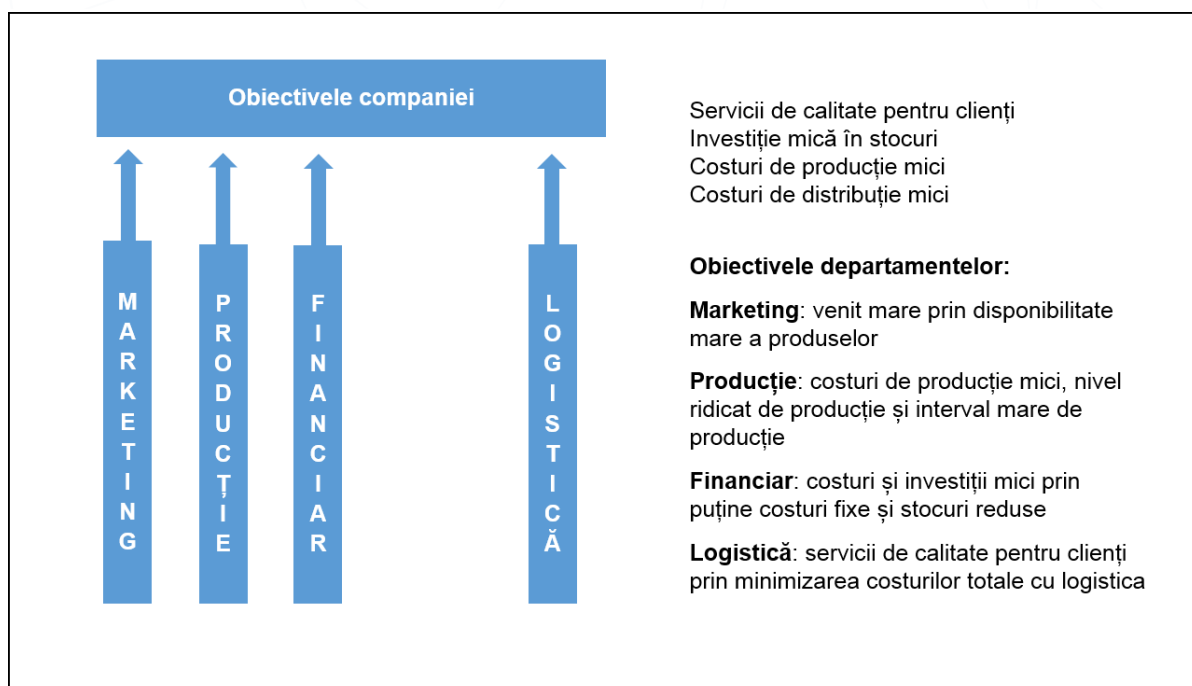


Figura 5: Structura organizațională ierarhic funcțională

Conform imaginii din Figura 5, fiecare departament răspunde de obiectivele proprii asumate, derivate din obiectivele generale ale companiei. Rezolvarea propriilor obiective asumate de către fiecare departament va conduce inerent la conflicte interdepartamentale, astfel:

Pentru a avea un nivel înalt de onorare a cererii, **departamentul de marketing-vânzări** va solicita un nivel ridicat al stocului de produse. Această solicitare satisface departamentul de **producție** (are continuu de lucru). În cazul modelului previzionat de satisfacere a cererii (produselor se produc pe stoc pe baza previzionării cererii), riscul de evaluare incorectă a cererii reale crește și ca urmare volumul stocului nevandabil sau greu vandabil va atrage în conflict departamentul financiar. **Departamentul financiar** va acuza departamentul de marketing pentru imobilizările financiare efectuate în stocurile nevandabile.

Și lista conflictelor continuă, resursele interne ale organizației fiind consumate pentru menținerea unui echilibru intern de lucru.

## Managementul schimbării:

*Aflată în permanent conflict, conducerea companiei solicită inițierea unui proiect de supply chain.*

### Aprioric implementării proiectului de SC efectuați managementul schimbării:

*Deoarece SCM presupune organizarea pe procese a companiei, în care departamentele colaborează intern având obiective comune și nu specifice (vezi cazul prezentat anterior), recomandarea noastră este să evitați managementul simultan al schimbării interne (colaborarea interdepartamentală) și externe (colaborarea între parteneri).*

Pentru implementarea cu succes a unui proiect de SC, angajații trebuie să fie convinși că partajarea informațiilor comune între diviziile companiei este foarte importantă pentru realizarea eficientă a obiectivelor acesteia. Foarte adesea, așteptările companiei în colaborarea cu partenerii externi importanți nu sunt îndeplinite, deoarece grupurile interne de lucru nu sunt obișnuite să colaboreze între ele. De aceea, vă recomandăm să asigurați mai întâi încrederea propriilor angajați în importanța colaborării interne pentru a spera ulterior la o colaborare externă eficientă. În Figura 6 este prezentată structura unei companii orientată pe procese.

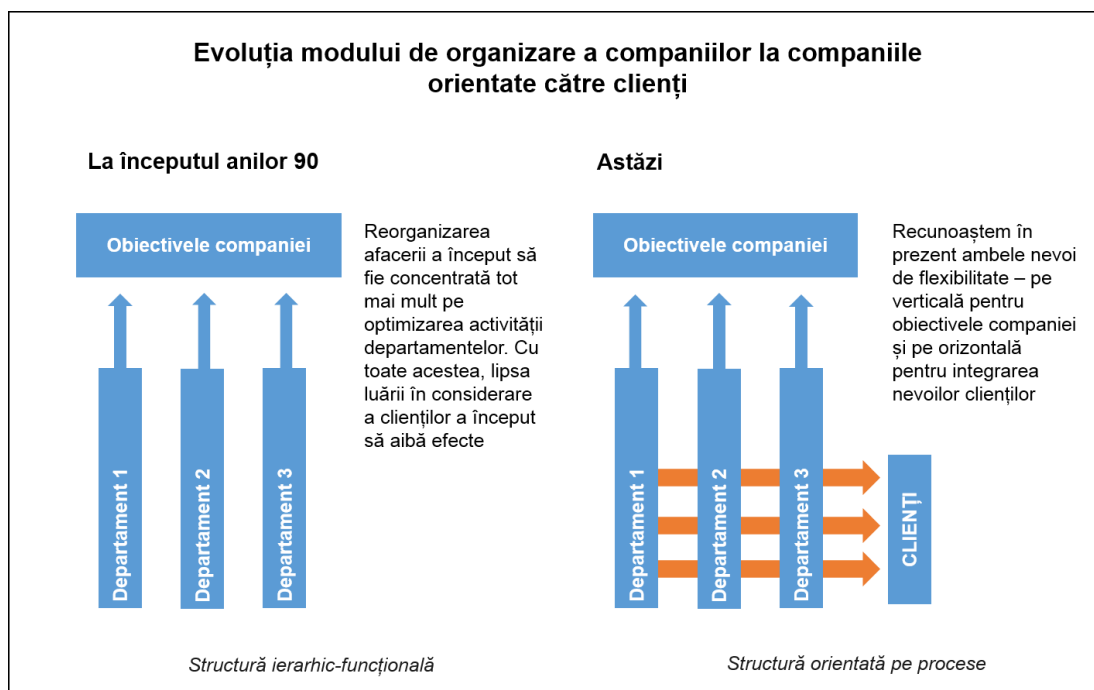


Figura 6: Structură orientată pe procese vs Structură ierarhic-funcțională

În structura organizațională orientată pe procese, echipele lucrează atât ierarhic-funcțional (integrarea pe verticală) dar și orizontal (interdepartamental), având obiective specifice, dar și comune, orientate către satisfacerea clienților.

# Modele de reprezentare a proceselor specifice managementului lanțului logistic

Supply Chain Management este managementul relațiilor cu partenerii de afaceri din supply chain. Un SC este gestionat partener cu partener și toate aceste conexiuni între partenerii din SC se formează și funcționează prin intermediul proceselor principale, cheie (*key processes*).

După cum s-a observat în dezbateră relației dintre Logistică și SCM, SCM nu este pe plan internațional un concept fără probleme. *Aceste probleme conceptuale au condus la absența unei definiții unanim acceptate a SCM-ului și implicit la existența unui număr semnificativ de modele pentru reprezentarea standard a structurii unui SCM.*

În prezentarea noastră am inclus 5 modele de reprezentare a standardelor specifice unui SCM care au un nivel de descriere detaliat, semnificativ în literatura de specialitate:

- **SCOR** (the Supply Chain Operations Reference) al organizației Supply Chain Council
- the Global Supply Chain Forum (**GSCF**) model
- **Supply Chain Management Process Standards** al organizației the Council of Supply Chain Management Professionals
- **Supply Chain @ Logistics** dezvoltat de Ed. Frazelle
- **Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR®)** al organizației Voluntary Interindustry Commerce Solutions (VICS)
- **Integrated Business Planning (IBP)** care reunește modelele CPFR și S&OP (Sales and operations planning)

Spațiul limitat dar și intenția noastră de a vă crea o imagine de ansamblu asupra standardelor existente în domeniul SCM ne face să ne restrângem asupra numărului de modele și a nivelului de prezentare a acestora. De aceea, în secțiunea următoare vom face o scurtă descriere a primelor 4 modele.

## 1. Supply Chain Operations Reference (SCOR)

Modelul Supply Chain Operations Reference (SCOR), a fost elaborat de către Supply Chain Council, asociație non-profit care deservește toate tipurile de organizații interesate în îmbunătățirea proceselor din SC. SCOR oferă un set standard de procese și metode utilizate pentru modelarea activităților de afaceri dintr-un SC, indicatorii de măsurare a performanței acestora și cele mai bune practici de rezolvare a problemelor identificate în etapele de modelare și măsurare a proceselor.

SCOR facilitează de asemenea procesul de integrare a partenerilor din SC prin:

- **furnizarea de procese comune**
- **punerea la dispoziție a unor indicatori standard de măsurare a performanțelor proceselor**
- **furnizarea celor mai bune practici de afaceri aplicabile pe scară industrială largă pentru îmbunătățirea accelerată a performanțelor proceselor de afaceri**



Modelul SCOR în versiunea 11 este compus din 6 procese implicate în managementul SC, astfel:

- **Plan (Planificare)**, procesele care asigură echilibrul cerere – ofertă prin inițierea unor acțiuni eficiente de identificare a surselor, producției și a cerințelor de livrare.
- **Source (Aprovizionare)**, procesele care asigură achiziția de bunuri și servicii pentru realizarea cererii actuale și planificate.
- **Make (Producție)**, procesele care convertesc materiile prime în produse finite, astfel încât nivelul producției realizate să acopere cererea actuală și planificată.
- **Deliver (Livrare)**, procesele care livrează produsele finite și serviciile necesare realizării cererii actuale și planificate, include managementul comenzilor, managementul transportului și managementul distribuției.
- **Return (Retur)**, procesele asociate retururilor de ambalaje sau produse finite din diferite motive. Aceste procese acoperă și serviciile cu clienții post-delivery.
- **Enable (Activează)**, procesele suport pentru execuția operațiilor dintr-un SC.

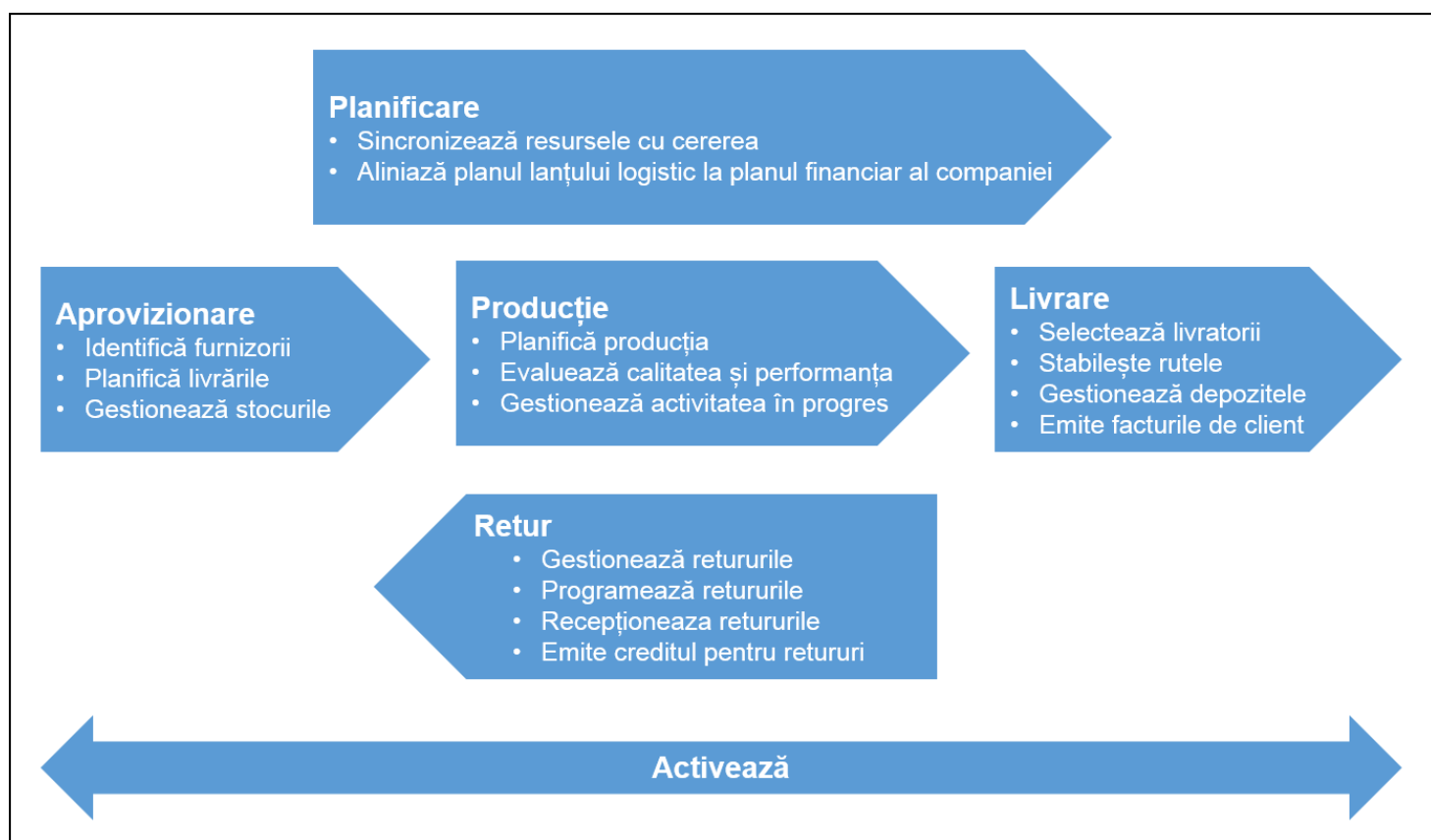


Figura 7: Procesele modelului SCOR

SCOR oferă standarde de descriere detaliată a proceselor (nivelele 1 la 3 de detaliere) aplicabile pe o scară largă de organizații din domenii industriale foarte diverse. Începând cu nivelul 4 de descriere a unui proces SCOR nu mai folosește standarde, permițând modelului să devină foarte flexibil în raport cu operațiile specifice aferente fiecărei companii.

În Figura 8 sunt prezentate simplificat nivelurile de detaliere ale procesului de Producție:

|                                  | Nivel | Aplicabilitate                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Exemple                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aplicabile tuturor industriilor  | 1     | Procesele de la nivelul 1 sunt utilizate pentru descrierea scopului și a gradului ridicat de configurare a unui lanț logistic. SCOR are 5 procese de nivel 1.                                                                                                                                                  | Planificare, Aprovizionare, Producție, Livrare și Retur                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                  | 2     | Procesele de la nivelul 2 diferențiază strategiile proceselor de la nivelul 1. Atât procesele de nivel 2 cât și poziționarea lor în cadrul lanțului logistic determină strategia lanțului logistic. SCOR conține 26 de procese de nivel 2.                                                                     | Exemple de procese de nivel 2 de tip producție: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producție-pe-stoc</li> <li>• Producție-la-comandă</li> <li>• Producție unicat</li> </ul>                                                                                                                                                         |
|                                  | 3     | Procesele de la nivelul 3 descriu pașii care au loc în execuția proceselor de la nivelul 2. Ordinea în care acești pași sunt executați influențează performanța proceselor de nivel 2 și întregul lanț logistic. SCOR are 185 de procese de nivel 3.                                                           | Exemple de procese de nivel 3 de tip Producție-la-comandă: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificarea activităților de producție</li> <li>• Realizarea produsului</li> <li>• Producție și testare</li> <li>• Împachetare</li> <li>• Depozitarea resturilor</li> <li>• Lansarea produsului</li> </ul>                           |
| Specifice unei anumite industrii | 4     | Procesele de la nivelul 4 descriu activitățile specifice unei industrii, necesare pentru realizarea proceselor de la nivelul 3. Acestea descriu implementarea detaliată a procesului. SCOR nu detaliază procesele de la nivelul 4. Fiecare organizație și industrie își dezvoltă propriile procese de nivel 4. | Exemple de procese de nivel 4 de tip Realizare produs pentru industria electronică: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipărire listă de picking</li> <li>• Picking articole (în coș)</li> <li>• Transfer coș la celula de producție</li> <li>• Retur coș gol la zona de picking</li> <li>• Închidere comandă de picking</li> </ul> |

Figura 8: Modelul SCOR – Niveluri de detaliere a proceselor

## 2. Metodologia Supply Chain Management Process Standards

A fost elaborată de **Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)** și se adresează companiilor care doresc să-și autoevalueze procesele din SC, permițând identificarea punctelor tari și slabe din structura acestora și focalizarea atenției asupra zonelor unde eforturile de îmbunătățire vor conduce la obținerea celor mai mari beneficii.

Metodologia *Supply Chain Management Process Standard* este structurată pe categorii de procese, astfel:

- 1.0 Dezvoltarea viziunii și a strategiei
- 2.0 Dezvoltarea și gestionarea produselor și a serviciilor
- 3.0 Promovarea și vânzarea produselor și a serviciilor
- 4.0 Livrarea produselor și a serviciilor
- 5.0 Gestionarea serviciilor pentru clienți
- 6.0 Dezvoltarea și gestionarea capitalului uman
- 7.0 Gestionarea tehnologiei informației
- 8.0 Gestionarea resurselor financiare
- 9.0 Gestionarea sănătății și securității mediului
- 10.0 Gestionarea cunoștințelor, a evoluției și a schimbării

Graficul din Figura 9 ilustrează cum este organizată o categorie de procese, precum și lista proceselor/activităților de standard minim recomandate pentru a face parte din structura procesului **1.1.1. Assess the External Environment**. (Evaluarea mediului extern)

- Fiecare secțiune din categoria principală (**CATEGORY**) este mai departe organizată pe grupe de procese (**PROCESS GROUP**). Grupele de procese preluate din PCF (modelul asociației americane APQC) care nu se referă la SC nu au fost incluse în metodologia consiliului CSCMP.
- Grupele de procese conțin la nivelul următor de detaliere, procesele/activitățile aferente (**PROCESS OR ACTIVITY**). Pentru fiecare proces/activitate sunt descrise în metodologie standardele minime și de bune practici aferente procesului/activității.

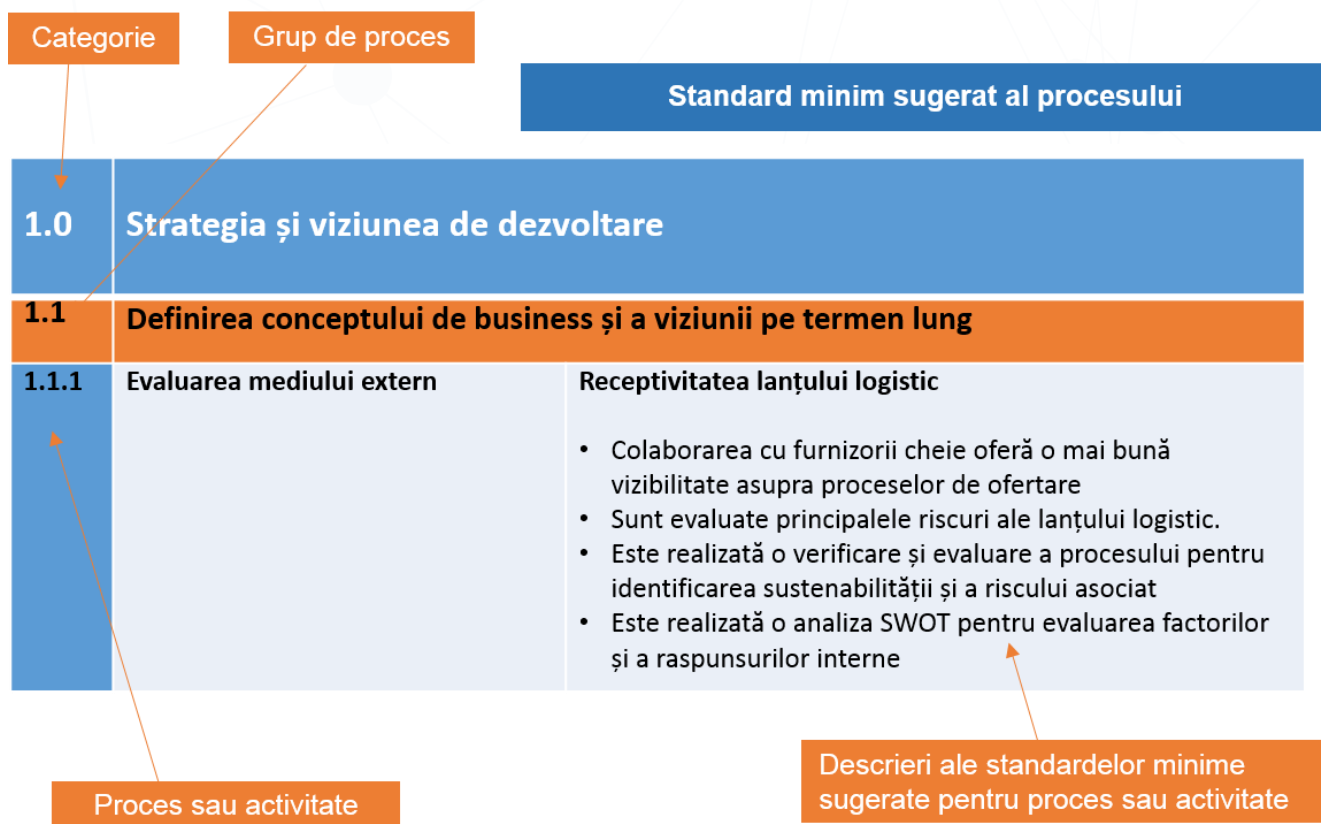


Figura 9: Structura unui proces pe niveluri de detaliere

Standardele minime și de bune practici descrise în metodologia consiliului CSCMP oferă informații calitative esențiale asupra evaluării, analizei și orientării eforturilor de îmbunătățire a proceselor cheie ale companiei. Pentru a obține informații complete asupra performanței proceselor companiei, informațiile calitative trebuie corelate cu informațiile cantitative.

## Cum rezolvăm această problemă?

Deoarece CSCMP's *Supply Chain Management Process Standards* se mapează pe *modelul PCF al APQC*, se pot utiliza indicatorii de performanță cantitativi care aparțin de APQC's Open Standards Benchmarking (OSB) pentru a măsura performanța acțiunilor de îmbunătățire a proceselor.

### 3. Modelul Global Supply Chain Forum (GSCF)

Structura fundamentală a SCM-ului în viziunea GSCF este alcătuită din 8 procese cheie, prezentate în Figura 10.

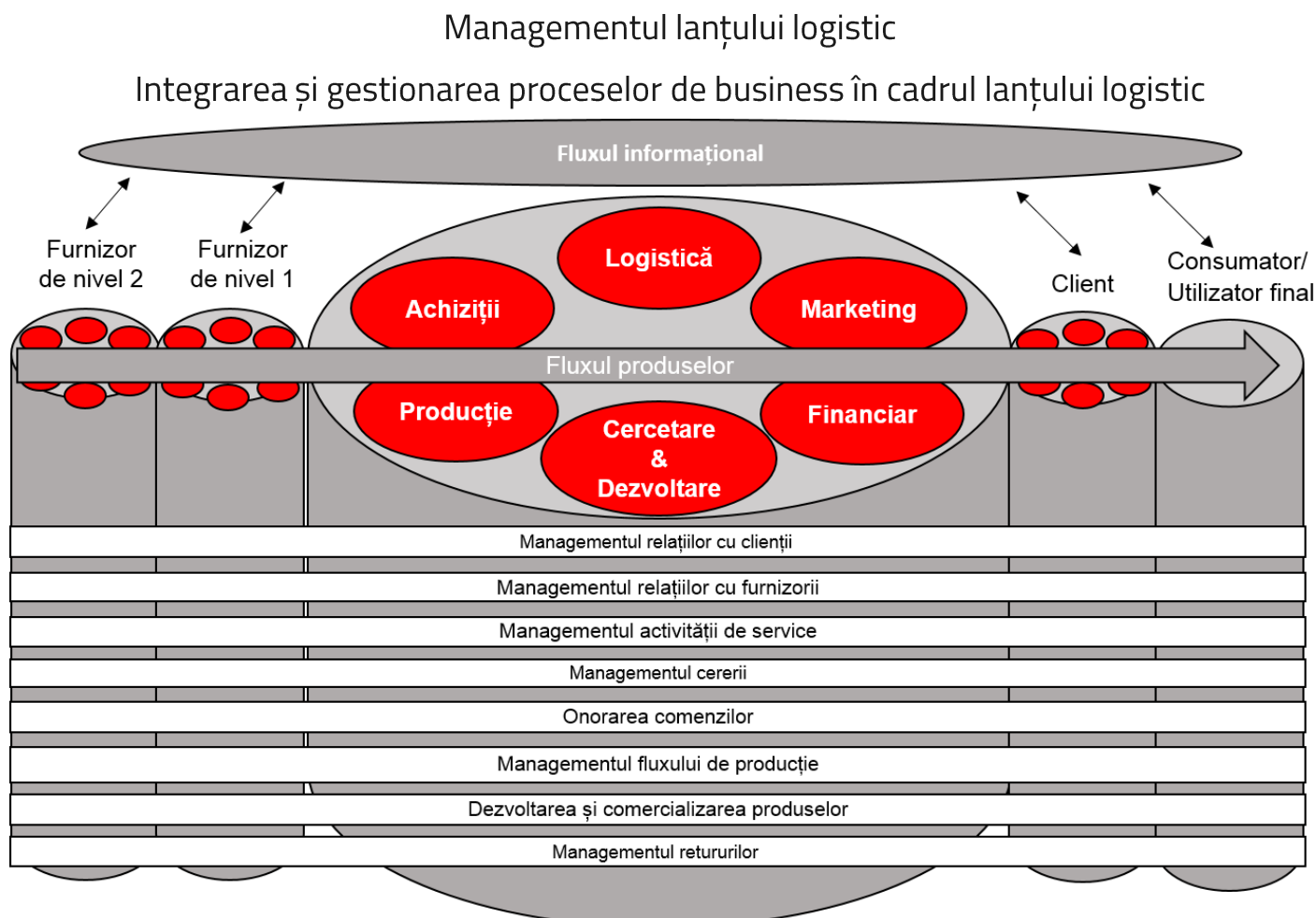


Figura 10: Modelul GSCF prezentat de Lambert, 2008

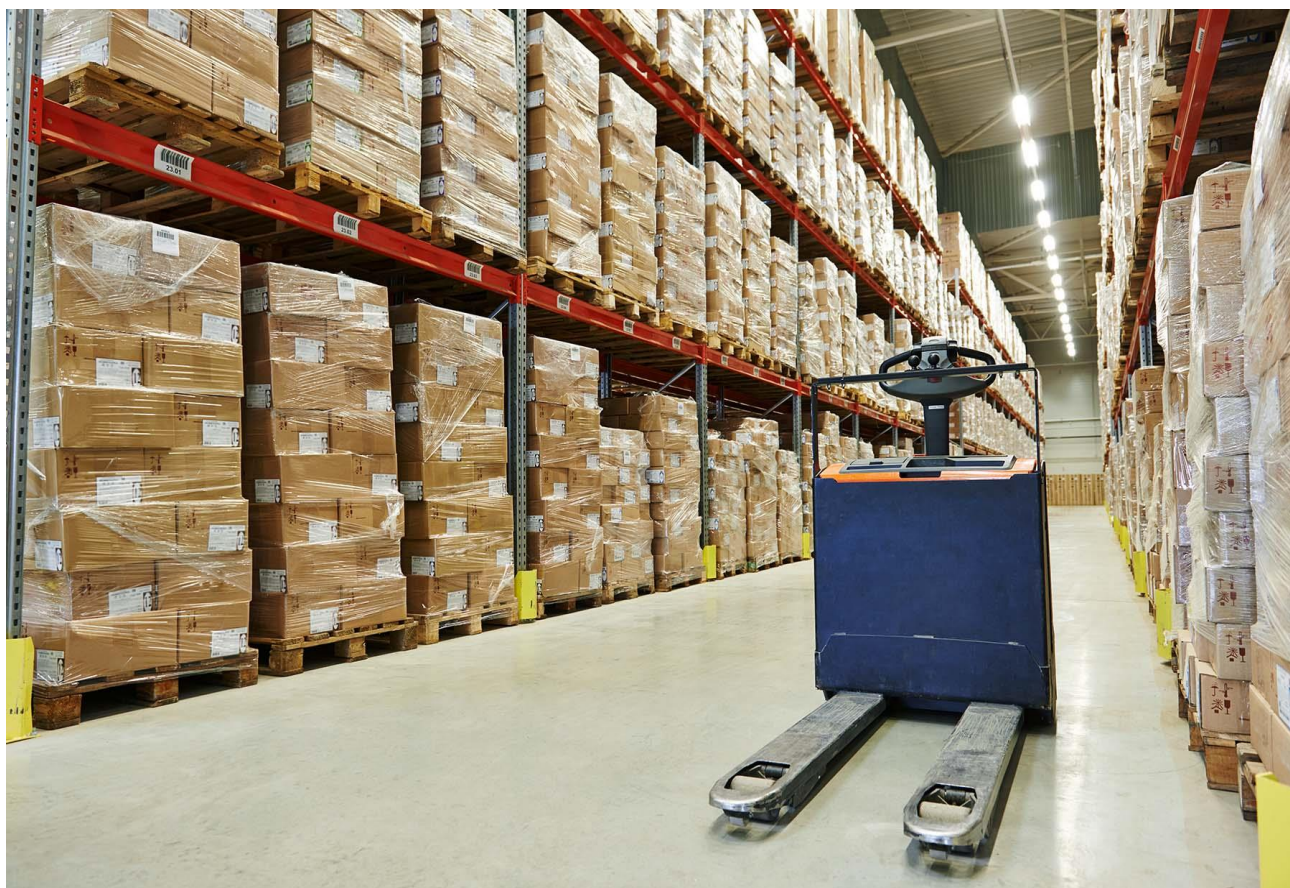
Cele 8 procese de afaceri cheie ale SCM-ului sunt:

- Managementul relațiilor cu clienții
- Managementul relațiilor cu furnizorii
- Managementul activității de service
- Managementul cererii
- Onorarea comenzilor
- Managementul fluxului de producție
- Dezvoltarea și comercializarea produselor
- Managementul retururilor.

Fiecare proces cheie este gestionat de o echipă multi-disciplinară (cross-functional team) formată din reprezentanți ai următoarelor departamente: **logistica, producție, aprovizionare, financiar, vânzări&marketing și cercetare&dezvoltare.**

Din cele 8 procese cheie, **Managementul relațiilor cu clienții și Managementul relațiilor cu furnizorii** reprezintă suportul principal în conexiunea externă a companiilor partenere, celelalte procese, la fel de importante pentru vizibilitatea end-to-end a SC-ului, sunt procese interne specifice fiecărei companii, iar numărul acestora diferă de la caz la caz. Mai departe, aceste procese cheie sunt alcătuite din sub-procese strategice, acestea reprezentând blueprint-ul pentru implementarea modelului.

Existența acestor procese standard de afaceri în cadrul organizațiilor partenere dintr-un SC permite managerilor de SC să implementeze mai ușor tehnologiile suport de colaborare și coordonare, deoarece companiile lor folosesc concepte și metode comune și au culturi organizaționale apropiate.



## 4. Modelul Frazelle Supply Chain Logistics

**Modelul Frazelle** este prezentat în Figura 11. Pentru a implementa cele mai bune practici în SC, autorul recomandă implementarea modelului **RightChain (Lanț corect)**. În Figura 12 este făcută o prezentare în antiteză, între **RightChain (Lanț corect)** și **WrongChain (Lanț greșit)**. Sugestia autorului este "așa nu" pentru **WrongChain** și vă solicită să-l scoateți din viziunea dumneavoastră.



Figura 11: Supply Chains Logistics – structura detaliată a modelului

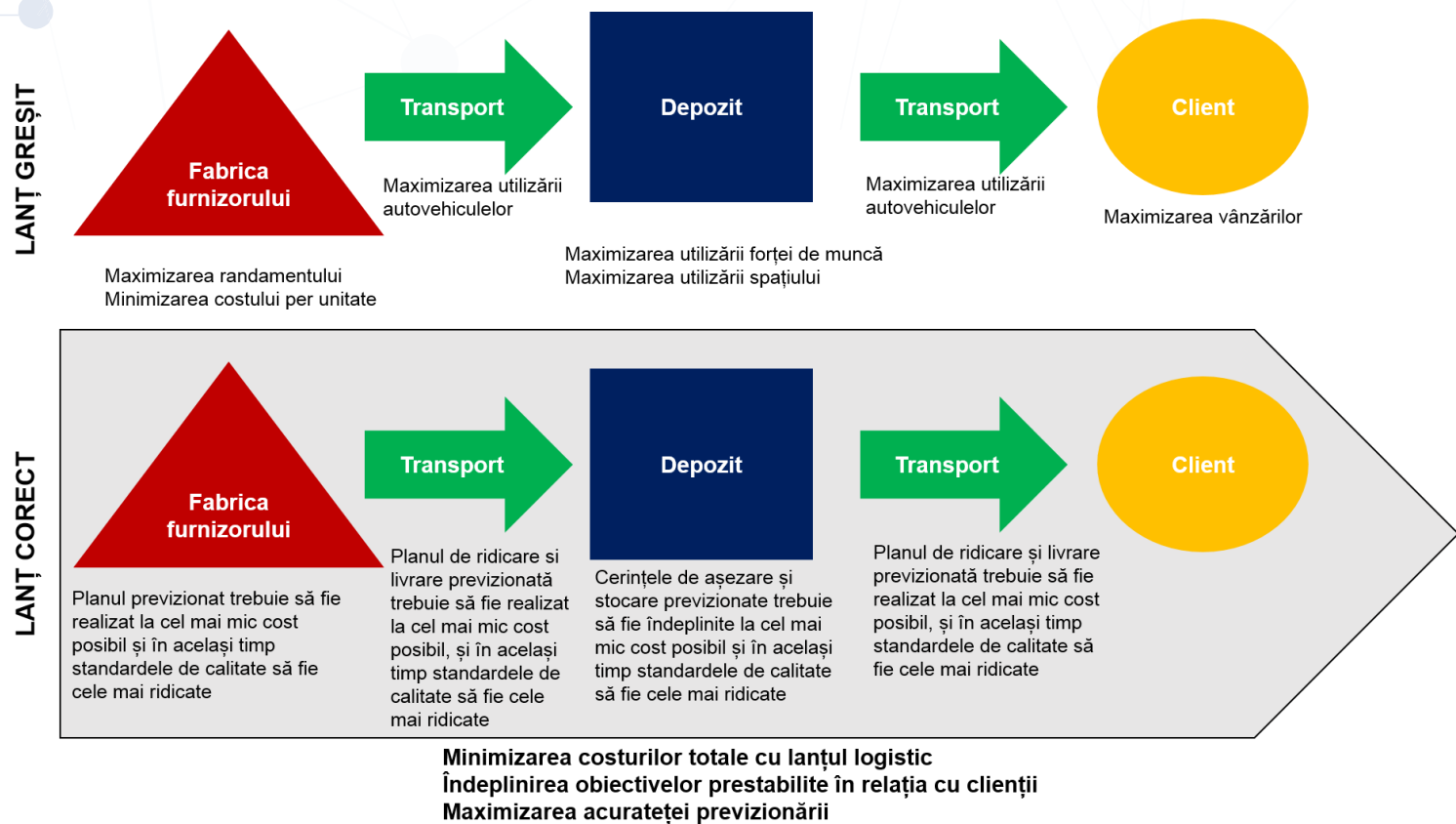


Figura 12: Modelul Frazelle de Supply Chain : WrongChain vs RightChain

**RightChain** integrează toate componentele SC, iar indicatorii de performanță sunt globali și nu urmăresc maximizarea performanțelor locale, la nivelul fiecărui element din lanțul logistic. Deoarece **WrongChain** nu este un model de urmat, în studiile de caz pe care le vom prezenta vom reveni asupra modului de alcătuire a setului de indicatori pentru măsurarea performanței unui supply chain, astfel încât să educăm resursele umane spre o viziune sistemică, orientată pe procese și integrare.



Toate cele 4 modele descrise anterior, **SCOR**, **GSCF**, **CSCMP** și **Frazelle** sunt bine definite și potențial ar putea fi implementate de o serie largă și diversă de companii, astfel:

- **Modelul GSCF** are o zonă de aplicabilitate extinsă, asigură implementarea schimbărilor de structură organizațională, fiind recomandat în special companiilor care migrează de la o structură ierarhic-funcțională la o structură orientată pe procese.

- **Modelul SCOR** și cel oferit de **CSCMP** sunt mai ușor de implementat în cazul modelării funcțiilor de afaceri care se referă la surse, producție și managementul activităților logistice. De asemenea, aceste modele sunt dublate de metodologii standard pentru efectuarea operațiunilor de Benchmarking (compararea sistematică a două sau mai multor organizații sau domenii prin analiza unor indicatori precis stabiliți în vederea determinării performanțelor ce trebuie egaleate sau depășite și a practicilor manageriale și economice ce pot fi preluate și adoptate).

- **Modelul Frazelle** este foarte apropiat activităților logistice și poate fi utilizat pentru implementarea eficientă și managementul performant al activităților logistice.

**În concluzie, când vorbim despre performanță în domeniul SC ne referim la integrare: Integrarea strategiilor, proceselor, organizațiilor, sistemelor informaționale, pentru a maximiza valoarea oferită de SC.**

Astăzi piața solicită:

- **Personalizare/customizare:** puterea în SC transferată consumatorului final a condus la ajustarea modelului de producție și a serviciilor aferente – de la producția de masă (modelul PUSH) la producția customizată de masă (modelul PUSH-PULL) apropiată de cerințele personalizate ale clienților
- **Colaborare** între partenerii SC pentru coordonarea acțiunilor comune
- **Timp Real:** reducerea timpilor de îndeplinire a operațiunilor cross-corporative
- **Flexibilitate (Agile),** adaptarea rapidă la condițiile în permanentă schimbare ale pieței **pentru a câștiga sau menține avantajele competitive**
- **Eficientizarea** proceselor din SC prin aplicarea conceptelor de **Lean Management** (reducerea sau eliminarea activităților fără valoare adăugată)
- **Vizibilitate** end-to-end în interiorul și exteriorul companiei, pe procesele din amonte și aval ale SC
- **Trasabilitate** – localizarea produselor, determinarea destinațiilor și a surselor de proveniență a acestora prin înregistrarea și monitorizarea corectă și completă a datelor de identificare a unui produs din documentele de livrare și marcasele de identificare (a se vedea în acest context, scandalul privind proveniența cărnii de origine animală)
- **Integrarea** informațiilor și partajarea acestora organizațiilor partenere din SC



**Și toate acestea necesită modele, metodologii care aduc împreună cu standardele și bunele practici care și-au dovedit deja eficiența.**



**Mulțumim pentru interesul acordat acestui material și sperăm că l-ați găsit util.**

**Pentru informații suplimentare, întrebări sau recomandări ne puteți contacta la:**

**E-mail: [sales@seniorsoftware.ro](mailto:sales@seniorsoftware.ro)**

**Telefon: +40-21-310 74 81**

**[www.seniorsoftware.ro](http://www.seniorsoftware.ro)**