

LOGISTICA ÎN MAREA DISTRIBUȚIE

TEODORA ROMAN*

La logistique dans la grande distribution

Resumé

La conception des nouveaux produits, le développement de nouvelles formules de points de vente s'apprécient dans une perspective marketing comme une réponse formalisée aux attentes implicites ou explicites des utilisateurs finals. Le consommateur a aujourd'hui la volonté d'être reconnu en tant qu'être unique dans une société ou l'environnement concourt à l'uniformisation. Cette reconnaissance passe en autres par le développement d'hyper segmentation des marchés et de séries limitées, le renforcement des marques et l'affirmation de l'individualisme du consommateur, qui, de mieux en mieux informé, conduit à la baisse des achats d'impulsion et a une plus grande sensibilité face à la rupture des stocks. Le marché roumain va connaître un grand nombre de fusions et acquisitions au niveau de chaînes de distribution, qui va permettre aux acteurs locaux de faire face à une compétition au fur et à mesure que le marché post intégration va augmenter et va attirer plusieurs acteurs occidentaux.

Mots clés: logistique, grande distribution, mondialisation, hyper segmentation

1 Introducere

Conceperea de noi produse, dezvoltarea unor noi modalități de vânzare reprezintă din punct de vedere al marketingului adaptarea la așteptările implicite sau explicite ale utilizatorilor finali. Consumatorul de azi trebuie recunoscut ca unic într-o societate care încearcă să uniformizeze. Această recunoaștere a unicității a început prin hipersegmentarea piețelor, realizarea de serii limitate, considerarea mărcilor, afirmarea individualismului unui consumator din ce în ce mai bine informat și a condus la scăderea cumpărăturilor impulsive și la o mai mare sensibilitate în fața rupturii de stoc.

Marea distribuție este confruntată astăzi cu o creștere a numărului de referințe, fie datorită concurenței dintre producători, fie datorită inovațiilor în marketing.

Între dorința de centralizare și de standardizare a proceselor și cea de funcționare independentă a diferitelor entități, întreprinderea mondială trebuie să găsească un echilibru între procesele standard cu slabă valoare adăugată și modelele organizaționale foarte flexibile care să permită integrarea pe piețe locale a unor inovații cu puternică valoare adăugată. Pentru a acoperi costuri fixe mari exploatând o organizare mondială a aprovizionării și producției, soluția cea mai simplă ar fi aceea de a concepe produse mondiale standardizate, de a le produce în funcție de avantajele de cost pe care le oferă

* Conferențiar doctor, Catedra de Management-Marketing, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași, e-mail throman@uaic.ro

fiecare țară și de a le vinde pe un număr mare de piețe. Acest demers, logic din punct de vedere economic, se lovește de necesitatea menținerii numeroaselor specificități locale. Căutarea unei mai mari productivități, a unor economii de scară ca urmare a realizării unor serii de producție lungi, determină o logică de standardizare a produselor, care cel mai adesea, nu este compatibilă cu nevoia de adaptare la nevoile locale ale consumatorilor.

2 Structuri logistice în marea distribuție

Un canal de distribuție este un ansamblu secvențial de agenți economici prin intermediul cărora produsul trece de la producător la consumator. Arhitectura relațiilor între diferitele componente ale unui canal de distribuție atribuie logisticii rolul de vector de cooperare și recompunere a relației producător-consumator. Abordarea fragmentată a logisticii (logistica furnizorilor, a producătorilor, a distribuitorilor) a făcut dificilă căutarea interfețelor dintre aceste elemente independente. Satisfacerea nevoilor clienților este abordată fie din punct de vedere al producătorului, sub forma produselor și serviciilor pe care acesta le pune la dispoziția clientului final, precum și alegerea circuitelor de distribuție, fie din punct de vedere al distribuitorului, sub forma ofertei către consumatorii finali.

Disponibilitatea unui produs la un cost admisibil într-un magazin este dependentă, în parte, de disponibilitatea produsului în sânul infrastructurii logistice a distribuitorului, precum și a producătorului. Rolul logisticii este nu numai acela de a asigura o funcție operațională, ea având un rol strategic și tactic în ce privește fluxurile fizice.

Organizarea calitativă a canalelor de distribuție explică unele comportamente ale agenților economici și structurează relațiile dintre aceștia. În cadrul unui canal de distribuție, între agenții economici participanți pot exista relații conflictuale sau de cooperare generate de:

- existența unei puteri de natură coercitivă sau necoercitivă;
- preponderența conflictului sau a cooperării;
- prezența unui leadership recunoscut.

Într-un canal de distribuție puterea caracterizează capacitatea unui actor de a controla o parte variabilă a canalului, în sensul de influență exercitată asupra alegerilor altor actori.

Evoluția comerțului en detail în Europa este marcată de trei faze majore (fig. nr. 1):

1. Stadiul inițial caracterizat printr-un număr mare de puncte de vânzare, gestiune relativ simplă a acestora. Este vorba de comerțul tradițional independent.

2. Stadiul intermediar caracterizat prin:

- reducerea numărului punctelor de vânzare;
- creșterea suprafețelor punctelor de vânzare;
- acordarea de discounturi tot mai considerabile. În ultimii 20 de ani prețurile nu au încetat să scadă (15,6% în panificație, 35,6% în produse pentru igienă și cosmetice);
- centralizarea deciziilor, dezvoltarea mărcilor proprii ale distribuitorilor.

3. Stadiul de maturitate, distribuitorii devenind adevărate întreprinderi de comerț, caracterizat prin:

- concentrare;
- diferențierea întreprinderilor de comerț prin poziționare adaptată și originalitatea mărcilor;
- apariția și dezvoltarea unor funcții specifice întreprinderilor și la nivelul distribuitorilor: marketing, achiziții strategice, logistică.

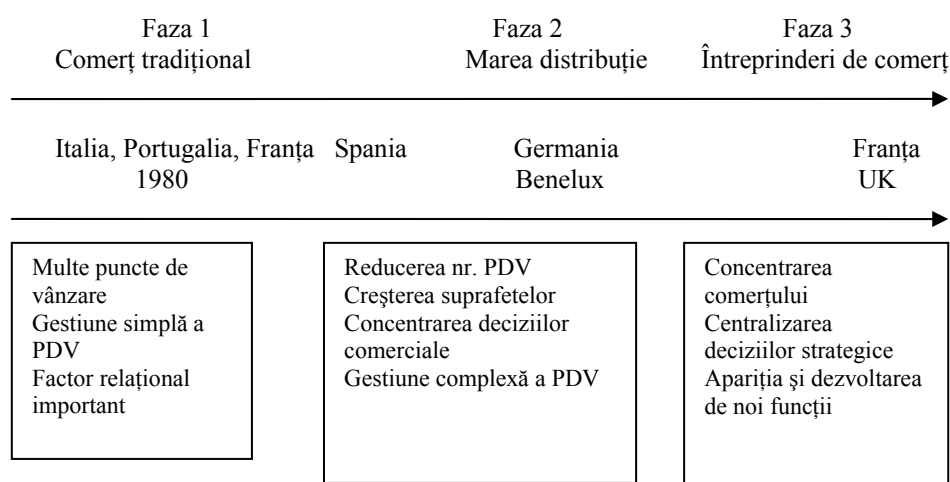


Fig. 1 Ciclul de viață al distribuției în Europa

Acest lucru ne arată că la nivel european un producător este confruntat cu diferite stadii de maturitate ale distribuției, iar întreprinderile logistice trebuie să coexiste pentru a asigura distribuția din locurile de producție către cele de consum.

Pentru marea distribuție logistica este o miză majoră deoarece:

1. Există o mare diversitate comercială a distribuitorilor. Diversificarea punctelor de vânzare ale distribuitorilor în interiorul aceluiași grup pe tipuri de produse, în funcție de mărimea magazinului ridică probleme specifice care din punct de vedere logistic presupun o abordare pe familii logistice (consumul mediu de paleți pe săptămână este de 1 pentru mici magazine, 2 pentru mari magazine, 15 pentru hipermagazin tip Auchan, 9,5 pentru Carrefour).

2. Valoare relativă redusă a produselor și concurență axată pe preț: bunurile de larg consum au valoarea pe Kg variabilă, dar redusă în comparație cu alte produse (electronice, de exemplu). Această valoare variază de la 0,15 euro/kg la 4,6 euro/kg. Costurile logistice pot reprezenta 4% pentru produsele de valoare mare până la 20% pentru produsele grele sau voluminoase sau care necesită condiții de transport și ambalare specifice. Producătorii au oferte de preț luând în considerare paleți compleți, comenzi regulate, încărcare completă a mașinilor.

3. Incertitudinile legate de volume și impactul asupra promoțiilor: magazinele nu sunt frecventate la fel în fiecare zi a săptămânii. Încărcarea maximă este sâmbăta și în oarecare măsură miercuri. În timpul anului, aglomerație mare este de sărbători. Pentru a încerca o echilibrare a fluxurilor, pe lângă fluctuația naturală se încearcă și o stimulare artificială prin promoții periodice.

4. Sensibilitate la ruptura de stoc. Hipersegmentarea piețelor determinată de micro-marketing și de apariția continuă de noi produse și noi mărci, complică semnificativ previziunile de consum și conduc la rupturi în fața cărora consumatorul este din ce în ce mai sensibil. Pe de altă parte o supraestimare a cererii ar conduce la cantități prea mari de produse în raft, fiind apoi necesară preluarea, în vederea reciclării, în alte lanțuri de distribuție. Aceste degajări de produse (unele chiar expirate) sunt foarte costisitoare din punct de vedere logistic deoarece dublează costurile de transport și manipulare și determină scăderea performanțelor distribuitorului pe m2.

3 Strategii logistice ale distribuitorilor

Logistica este elementul central al strategiei distribuitorilor din mai multe motive:

1. Competiția axată pe preț conduce la politici de volum. Mai mult, distribuitorii sunt interesați de condițiile de aprovizionare creând centrale de achiziție. Pentru unii distribuitori achizițiile speculative [Benoun M, Héliers-Hassid M.L., 1995, p. 25] s-au putut dezvolta fiind impulsionate de politicile promoționale ale unor producători.

2. Stimularea competiției în amonte. Faptul că distribuitorii fac aprovizionarea micilor producători le oferă ocazia de a presta și servicii logistice către aceștia (micii producători neavând șansa de a organiza o logistică performantă). Distribuitorii întrețin și o competiție locală între mărcile naționale, cele locale și mărcile lor.

3. Maximizarea performanței comerciale. Distribuitorii sunt în măsură să convertească o suprafață de stocaj din magazin în suprafață dedicată vânzării pentru a spori rentabilitatea investițiilor, dar devine esențial un sistem logistic de reaprovizionare rapidă a punctelor de vânzare.

4. Transparența costurilor logistice. Asumarea răspunderii pentru aprovizionarea cu anumite produse înseamnă cunoașterea costurilor logistice generate de aceste activități. Detaliștii sau producătorii care impun ca și condiție de livrare franco magazin sunt beneficiarii exclusivi ai câștigurilor din productivitate la nivelul lanțului de aprovizionare.

5. De la fluxurile fizice la fluxurile de informații. Apariția sistemelor logistice a dus la deconectarea producătorului de punctele de vânzare, astfel comenzile sunt centralizate în depozitele distribuitorilor, iar capacitatea de a prevedea comenzile viitoare este în scădere.

6. Ameliorarea nivelului serviciilor. Creșterea vitezei de rotație a produselor la raft și diminuarea rupturilor de stoc sunt mize majore care țin de ameliorarea performanței comerciale a punctelor de vânzare.

4 Organizarea logistică a distribuitorilor

În marea distribuție organizarea la nivel logistic diferă în funcție de strategiile urmărite și de caracteristicile magazinelor. Raportul dintre m_2 alocări vânzării și m_2 alocări operațiilor logistice variază în funcție de întreprindere între 2 și 4. În general pentru $1m_2$ destinat vânzării ceva mai mult de $1/3 m_2$ este necesar pentru activități logistice. Ecarturile în raport cu această medie variază în funcție de politicile speculative specifice, astfel:

1. Căutarea economiilor de scară. Indiferent de tipul de magazin deservit în aval obiectivul principal este acela de a reduce costurile de aprovizionare a punctelor de vânzare și acest lucru este posibil la nivel de volume. Platformele logistice de mai mult de 50000 m^2 nu sunt rare. Sunt adevărate uzine în care se stochează și se pregătesc comenzile consolidate pentru magazine. Astfel, la nivelul depozitelor distribuitorilor două tipuri de organizări sunt posibile:

- depozite specializate pe tipuri de produse stocate (uscate, lichide, congelate) sau în funcție de dimensiunile întreprinderilor situate în aval (depozite care deservesc marile magazine sau depozite care deservesc puncte de vânzare de talie redusă);
- depozite polivalente care regroupează game variate de produse și le livrează către magazine de mărime diferită, dar reunite sub o marcă. Unele depozite de acest tip reușesc să obțină economii de scară relative la flotele de camioane care fac distribuția. Se utilizează camioane multitemperatură care fac livrări de produse uscate ziua, iar noaptea produse proaspete, ceea ce îmbunătățește și gradul de utilizare a vehiculelor.

2. Natura pilotajului fluxurilor. Dimensionarea loturilor pentru reprovizionare nu este ușor de făcut deoarece profilul consumului nu este același în timp sau nu răspunde unei distribuții statistice ai cărei parametri sunt fixați. Din acest motiv produsele au fost clasificate pe categorii omogene din punct de vedere al metodei de gestiune a stocurilor în:

- produse în promoție sau pentru stocaj speculativ;
- produse proaspete sau cu ciclul de viață marketing și comercial foarte scurt (cădere rapidă în desuetudine);
- produse cu valoare redusă;
- produse cu profil stabil al consumului;
- produse cu rotație lentă;
- produse sezoniere.

3. Optimizarea modului de pregătire a comenzii. Diminuarea costurilor logistice nu are în vedere numai volume tot mai importante, ci și diminuarea rupturilor, minimizarea căilor parcurse când este vorba de pregătirea comenzilor, dar și punerea în raft. Performanța economică a depozitului (în termeni de productivitate) este puternic afectată de organizarea suprafețelor de stocaj în funcție de rotația articolelor, cantitățile manipulate și numărul de produse. Mecanizarea depozitelor, a operațiilor de picking, de încărcare și descărcare sunt eficiente când este vorba de volume importante, dar regulate și care se referă la un număr limitat de referințe.

4. Implantarea geografică. Alegerea numărului de depozite sau centre de distribuție depinde de răspândirea geografică a magazinelor. Reprovizionarea punctelor de vânzare depinde de apropierea dintre centrele de distribuție și locurile de consum. De obicei raza de acțiune a depozitelor este de 200 km, iar reprovizionarea se face în mai puțin de trei ore pentru produse uscate și într-o oră și jumătate pentru produse proaspete (Intermarché).

5. Subcontractarea. În unele cazuri activitatea logistică este o activitate marginală, activitatea comercială fiind considerată activitatea prioritară.

6. Operațiile de post-manufacturing, mai ales în cazul unor acțiuni promoționale.

Creșterea importanței distribuitorilor a fost însoțită de o creștere a controlului asupra lanțului de aprovizionare în detrimentul producătorilor. Acest control s-a manifestat pe două planuri:

- controlul logisticii ca fluxuri fizice. Platformele logistice aparțin unor prestatori care se află sub controlul distribuitorilor;

- controlul informațiilor logistice. În unele magazine (Carrefour, de exemplu) casele de marcat (Electronic Point of Sales) care scanează codurile de bare au și rolul de a asigura cunoașterea volumului vânzărilor pe tipuri de produse în fiecare zi și în fiecare punct de vânzare. Aceste informații pot fi vândute producătorilor care doresc o ameliorare a performanței comerciale a produselor aflate în raft, pot fi folosite pentru reumplere sau pentru realizarea unor promoții (puncte de vânzare date sau promoții virtuale).

Este important de avut în vedere că ierarhia motivațiilor clienților care vin în marile magazine este dominată de preț (55%), de gruparea cumpărăturilor (30%), de asortiment (27%) și de promoții (15%). Cercetările recente în materie de motivație a clienților scot în evidență faptul că motivul principal pentru care clienții vin în marile magazine este prețul. Ceilalți factori cum ar fi calitatea, promoțiile, mărcile disponibile sunt în regres. În ușoară creștere sunt modalitățile de prezentare, service-ul și primirea.

5 Perspective și factori de destabilizare logistică în aval

Marea distribuție continuă să influențeze strategiile logistice aflate la interfața producător/distribuitor. Tendințele manifestate ar putea fi sintetizate astfel:

1. Cadența reprovizionărilor. Conceptul de platformă dezvoltat de distribuitori pune în discuție perioada dintre două aprovizionări. De la comenzile zilnice marea distribuție se îndreaptă către comenzile pluri-cotidiene. Mărimea comenzilor se va diminua și, în consecință, numărul de livrări va crește;

2. Transmiterea comenzilor la producător în timp real cu scopul de a implementa un sistem automat de reprovizionare;

3. Diferențierea întârziată și promoțiile. Orientarea distribuitorilor este către promoțiile virtuale. Aceștia pot să realizeze pentru producător promoții în magazin prin constituirea electronică a lotului în momentul trecerii pe la casa de marcat. De exemplu, la promoții de genul "pentru trei cutii cumpărate a patra este gratuită", casa de marcat este cea care poate realiza promoția. Trei produse sunt trecute prin casă, iar în momentul în care trece și cel de-al patrulea produs reducerea se declanșează automat. În acest fel se reduc operațiunile de post-manufacturing;

4. Organizarea raionului în funcție de profilul vânzărilor. Dacă profilul consumului variază foarte puțin în cursul unei zile, nu același lucru putem spune și la nivelul unei săptămâni. Sâmbăta este o zi specială nu numai din cauza afluenței ei și din cauza cumpărăturilor masive făcute de familii. În scopul optimizării rotației în raft, deci a cifrei de afaceri este absolut necesară adaptarea dispunerii în raft și, în consecință, a aprovizionărilor;

5. Schimbarea naturii relației între producător și consumator. Astfel distribuitorii ar putea plăti furnizorilor nu cantitatea cumpărată, ci cea vândută către clientul final, caz în care meseriile de achizitor, vânzător și logistician capătă alte dimensiuni.

Distribuția este unul dintre factorii decisivi pentru succesul unui producător pe piață, operatorii de profil intermediind accesul produselor în magazine și implicit la consumatori. Piața românească a distribuției de FMCG [Fast Moving Consumer Goods] este considerată matură, reușind să depășească perioada dificilă a anilor '90 când a fost marcată de lipsă de organizare și structurare. Printre cele mai vizibile tendințe cu impact evident asupra evoluției domeniului se numără politica agresivă de extindere a comerțului modern (hyper și supermarketuri) și cererea pentru servicii complexe de logistică. În aceste condiții rolul distribuitorilor a fost acela de a continua livrarea de cantități reduse de marfă în magazinele mici și de a deservi și comerțul modern, care înseamnă cantități mult mai mari de produse. În prezent marile rețele de supermarketuri nu numai că își continuă extinderea, dar au început și dezvoltarea de centre logistice proprii sau în parteneriat cu companii de profil, ceea ce înseamnă o amenințare pentru mulți distribuitori. Totuși, în ciuda agresivității cu care se extind marile lanțuri de super și hypermarketuri și a faptului că în acest moment aceste centre sunt preferate de cei mai mulți dintre consumatori, magazinele mici nu vor dispărea. Dacă ne raportăm la Polonia observăm că piața este la fel de fragmentată ca și cea din România, iar dacă urmărim evoluția micilor magazine se observă o revenire a acestora după ce inițial au suferit un declin. Multe firme internaționale intră pe piața românească prin intermediul unei firme de import și de distribuție, aceasta fiind o modalitate eficientă de a intra pe piață cu mărci noi atunci când nu dispui de o infrastructură locală puternică.

6 Concluzii

Pe piața românească activează un număr foarte mare de firme de distribuție, însă tendința este de consolidare și concentrare, iar pe viitor va rămâne un număr redus de jucători importanți. Tendința spre concentrare a unităților de producție, asociată cu specializarea și delocalizarea pun logistica într-o situație de dezechilibru marcat de necesitatea de a găsi un nou model de gestiune a fluxurilor.

Infrastructura, un portofoliu de clienți bine conceput și adaptarea la tendințele pieței de retail reprezintă elementele cheie ale succesului unei companii de distribuție. Unele

companii cred că un portofoliu mare de clienți asigură distribuția riscului și, deci, un succes garantat. Totuși în distribuție, un număr redus de clienți, selecționarea cu grijă a acestora și parteneriatele de lungă durată înseamnă „focus și mai puține greșeli”.

Astăzi mai mult de 60% dintre vânzări sunt produse alimentare, fenomen frecvent în țările „emergente”, dar integrarea în UE va permite echilibrarea vânzărilor între produsele alimentare și cele nealimentare.

Piața românească va cunoaște un număr mare de fuziuni și achiziții la nivelul lanțurilor de distribuție, care va permite jucătorilor locali să facă față unei competiții pe măsură ce piața post integrare va crește și va atrage mai mulți jucători occidentali.

Bibliografie

Benoun, M, Héliès-Hassid, M.L., *Distributeurs, acteurs et stratégies*, Economica, Paris, 1995.

Dornier, Ph., Feuder, M., *La logistique globale*, Ed. d'Organisation, Paris, 2001.

Ernst&Young, *Global on line retailing: an Ernst&Young Report*, Stores, 2000.

Fernie, J., *Distribution strategies for European retailers*, Logistics Information Management, 1993.

Morcello E., *Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution*, Ed. Liaison, 1999

Roman T., *Logistică*, Ed. Junimea Iași, 2006.

Ross, D.R., *Distribution Planning and Control*, New York, Chapman and Hall, 1996.

Spalanzani, A., Roman T., *Supply chain management et partenariat avec les pays low cost*, La 9-ème Conférence Internationale du Réseau des Pays du Groupe de Vysegrad (Réseau PGV), 22-24 septembre 2003, Svistov, Bulgaria, pp.92-104.

***, Revista Capital, nr. 17/ 28 april, 2005

***, Revista Capital, nr. 28/8 juillet, 2004

www.missioneco.org, accesat pe 20 noiembrie, 2005

www.mie.ro, accesat pe 2 februarie, 2006

Note

1. Prin achiziții speculative înțelegem achizițiile anticipate în raport cu nevoia reală pentru a putea beneficia de un avantaj de preț (anticiparea unor creșteri de prețuri, operațiile promoționale ale producătorilor)