

THE DEVELOPMENT OF LOGISTIC STRATEGIES

ELABORAREA STRATEGIILOR LOGISTICE

Cristinel VASILIU

Department of Commerce, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania

Catedra de Comerț, Academia de Studii Economice, București, România

cristi_vasilu@yahoo.com

Abstract

The present economic context is characterised through strong influence of globalization, manifested through tendency of activities delocalization of great enterprises. The products made to a big geographic distance have to bring in right time in the places where they are demanded. As such, logistic services get a particular importance. In addition, the development of new information and communication technologies has contributed to deepen of this tendency. If the information is dematerialised this doesn't mean that physic operations are less important. Into a globalise economy the transport face with major constrains of rapidity and terms. The handling control with diverse operations – fragmentation and consolidation lots, orders preparing, picking operation, enveloping etc. – demand effective rigor and organisation for produce gains of productivity. Strategic positioning of stocking places condition service qualities and transport fluidity to up and down from enterprise.

Keywords: logistic strategies, logistic services, strategic position

Rezumat

Actualul context economic se caracterizează prin influența puternică a globalizării, manifestată prin tendința de delocalizare a activităților marilor întreprinderi. Produsele realizate la mare distanță geografică trebuie aduse în timp util în locurile în care sunt solicitate. Ca atare, serviciile logistice capătă o însemnătate aparte. În plus, dezvoltarea noilor tehnologii informatice și de comunicare au contribuit la adâncirea acestei tendințe. Dacă informațiile sunt dematerializate, nu înseamnă că operațiunile fizice sunt mai puțin importante. Transportul, într-o economie globalizată, se confruntă cu constrângeri majore de rapiditate și de termene. Controlul manipulării, cu diversele sale operațiuni – fragmentarea sau consolidarea loturilor, pregătirea comenzii, operațiunile de picking, ambalare etc. – necesită rigoare și organizare eficace pentru a produce câștiguri de productivitate. Poziționarea strategică a locurilor de stocare condiționează calitatea serviciilor și fluiditatea transporturilor din amonte și din aval.

Cuvinte cheie: strategii logistice, servicii logistice, poziție strategică

1. Introducere

Termenul *logistică* apărut în cursul anilor '80 trimeea spre noțiuni ca stocare, manipulare, transport etc., de cele mai multe ori utilizate separat. Principala asociație europeană înființată în anul 1984, European Logistics Association (ELA), dă propria sa definiție acestei activități: „Organizarea, planificarea, controlul și realizarea fluxurilor de bunuri de la dezvoltare și aprovizionare până la producție și distribuție către clientul final, pentru a satisface cerințele pieței cu un cost minim și cu un capital minim”.

La mijlocul anilor '90 s-a impus termenul *supply chain*, sub influența producătorilor de programe informatice, care propuneau instrumentele unei gestiuni coordonate și integrate a lanțului logistic extins din amonte și avalul întreprinderii. Din acest moment, conducerea lanțului logistic urmărește creșterea performanței globale și plasarea în mod sistematic a clientului ca motor și centru al dispozitivului. Fluxurile se întind din aval spre amonte și invers, datorită noilor tehnologii de comunicare și, mai ales, a dezvoltării Internet-ului.

2. Miza strategică a logisticii

Pentru ca un produs să fie propus într-un magazin la un cost acceptabil, trebuie ca infrastructurile logistice ale distribuitorului, producătorului și furnizorilor săi să fie conectate, datorită interdependenței într-un lanț continuu, a cărei miză o reprezintă satisfacerea clientului. În afara funcției sale operaționale, logistica va căpăta și o dimensiune tactică, care constă în programarea fluxurilor și modulele de tratare ale acestora, cât și o dimensiune strategică, care are scopul de a defini mijloacele necesare pentru a răspunde obiectivelor întreprinderii.

Această concepție strategică a logisticii îi conferă un loc din ce în ce mai important în întreprinderi și dă loc unui ansamblu de idei asupra manierei de integrare a unei funcții la un sector de activitate, chiar la un sector geografic care se poate extinde la un grup de țări. Este necesar să se acționeze dintr-o perspectivă globală, ținând cont de mai mulți factori: mondializarea schimburilor; multiplicarea numărului actorilor din canalul logistic care implică integrarea noilor instrumente ale lanțului logistic; concurența (întreprinderile se diferențiază prin servicii, care se bazează în mare parte pe logistică); rapiditatea și flexibilitatea, criteriile fundamentale ale eficacității unui lanț logistic; logistica, în calitate de funcție transversală necesită o cooperare a tuturor entităților implicate; numeroșii parteneri pe care îi antrenează etc.

Logistica însoțește produsul pe întregul parcurs în interiorul întreprinderii, dar și în afara acesteia. Nu toate serviciile propuse sunt importante ca volum, însă sunt decisive pentru bunul mers al operațiunilor.

În actualul context economic mondial se vorbește despre întreprinderea globală, care nu este doar o simplă întreprindere exportatoare sau importatoare. O astfel de întreprindere se aprovizionează din diverse țări cu numeroase resurse, produce, de asemenea, în diferite țări și comercializează în lumea întreagă. Deci, unei astfel de întreprinderi îi este necesar să integreze așteptările consumatorilor extrem de diferiți, străduindu-se să-i convingă. Un asemenea demers reprezintă și o oportunitate de a prelungi viața produselor aflate în declin pe piața lor de origine. Pentru a beneficia de toate avantajele unei piețe globale trebuie centralizate o serie de activități, printre care aprovizionările, producția și distribuția și în consecință, logistica întreprinderii.

Dacă costul mâinii de lucru este un motiv de prim ordin, nu este singurul criteriu luat în considerare în delocalizarea producției, ci și logistica și serviciile care le însoțesc. Între factorii importanți se regăsesc: mărimea salariilor; flexibilitatea mâinii de lucru; legislația socială; raportul competențe/cost global al mâinii de lucru; tarife vamale avantajoase; facilitarea transferurilor financiare; regimuri fiscale; resurse umane calificate, pregătite și operaționale (capabile să furnizeze calitatea cerută de normele occidentale); dereglementarea transporturilor și telecomunicațiilor.

Delocalizarea zonelor de producție determină un supra-cost logistic prin raport cu producția națională, care trebuie evaluat înainte de a adopta orice decizie: imobilizări în capacități de transport, timpul de transport aerian sau maritim, drepturi vamale eventuale la intrarea pe teritoriul național, întâzieri neprevăzute etc.

Pentru ca o delocalizare să fie interesantă ea trebuie să se supună următoarei inecuații:

$$(\text{sub - costul mâinii de lucru}) - (\text{supra - costurile logistice}) > 0$$

3. Elemente principale pentru configurarea structurilor logistice

Managementul strategic al logisticii nu constă în introducerea inovațiilor doar de dragul de a inova. Este vorba despre crearea unei configurații care va conduce la realizarea obiectivelor strategice. Pentru a exploata în întregime lanțul logistic trebuie controlate 5 elemente esențiale de configurare: strategia operațiunilor; strategia de externalizare; strategia de distribuție; strategia serviciilor oferite clienților; strategia activelor.

Deciziile referitoare la aceste elemente și modul în care vor fi articulate unele cu altele vor determina strategia logistică globală. Tratată până acum izolat, aceste componente interdependente alcătuiesc un ansamblu integrat care pot face din logistică sau dintr-un lanț logistic un atu strategic.

Alegerea modului de obținere a produselor determină strategia operațiunilor. Aceasta determină, de fapt, nevoile de resurse umane, modul de funcționare a uzinelor, depozitelor și serviciilor de gestiune a comenzilor, cât și suportul așteptat al proceselor și sistemelor informaționale. Există mai multe posibilități de realizare a produselor:

- *producția pe stoc*. Este considerată o strategie ideală pentru produsele standardizate, vândute în cantități mari. Producția de loturi mari permite menținerea unor costuri de producție scăzute, iar deținerea acestor produse în stoc oferă posibilitatea de a răspunde rapid la cererea clienților;
- *producția pe comandă*. Această strategie se aplică produselor personalizate sau cu o cerere mai redusă, dar cu valoare mare. Întreprinderile care o utilizează fabrică produse finite doar după primirea unei comenzi. Aceasta permite să nu se păstreze decât un stoc redus și să se propună numeroase opțiuni diferite;
- *configurarea comenzii*. Este vorba despre o strategie hibridă în care producătorul realizează mai întâi partea generică a produsului, pentru a-l finaliza după primirea comenzii. Această strategie se aplică produselor propuse în multiple variante, când se urmărește limitarea stocului de produse finite și livrarea mai rapidă cu o „producție la comandă”;
- *concepția comenzii*. Foarte apropiată de producția la comandă, această strategie se adresează întreprinderilor care concep și fabrică produse pe măsura fiecărui client.

Decizia pentru alegerea unei strategii de distribuție determină performanța în ceea ce privește costurile și activele întreprinderii, la fel ca și stabilirea tarifelor, a regulilor de remunerare a vânzătorilor, a campaniilor de promovare și a altor condiții comerciale.

Strategiile de distribuție se bazează pe o rețea de distribuție care poate fi:

- *extensivă sau deschisă*, când vânzarea produsului poate fi acordată unui număr mare de intermediari, urmărindu-se o difuzare largă a produsului pe piață;

- *selectivă*, când sunt utilizați câțiva intermediari, atent aleși, de regulă specializați în vânzarea anumitor produse;
- *exclusivă*, când se recurge la un singur distribuitor cu care se încheie un contract de exclusivitate asupra vânzărilor într-un teritoriu dat sau pentru o clientelă determinată.

Deciziile de externalizare se sprijină pe analiza cunoștințelor și a competențelor existente. Externalizarea trebuie să privească doar activitățile de slabă importanță strategică sau pe acelea pentru care un terț poate furniza un rezultat superior, mai rapid sau la un cost mai mic.

Externalizarea permite întreprinderilor să crească sau să reducă rapid nivelul lor de producție, de creare a noilor produse sau de re poziționare pe piață, profitând de cunoștințele și capacitățile altei întreprinderi. În contextul actual de globalizare, creșterea flexibilității și agilității pot determina diferențierea puternică față de concurenți. Dar externalizarea permite întreprinderilor, mai ales să-și concentreze eforturile pe domeniile lor cheie de competență și să-și îmbunătățească poziția competitivă.

Partenerii externi pot prezenta trei avantaje parțiale:

- *economii de scară*. Terții furnizori oferă adesea servicii mai puțin scumpe, deoarece dispun de o clientelă foarte vastă, care le permite să mențină o rată de utilizare a capacităților foarte ridicată și un cost unitar foarte scăzut. Partenerii pot, de asemenea, ajuta întreprinderile să sporească rapid nivelul lor de producție, fără ca acestea să investească în noi capacități industriale;
- *acoperirea geografică*. Pentru întreprinderile care doresc să intre pe noi piețe sau în noi regiuni, partenerii pot fi un mijloc de penetrare a piețelor unde crearea mijloacelor interne ar putea să fie prea costisitoare în raport cu volumul de activitate actual;
- *mijloacele tehnologice*. Partenerii de externalizare controlează uneori tehnologia unui proces sau unui produs care ar solicita o investiție prea importantă în interior.

Strategia serviciilor oferite clienților este un element esențial de configurare. Ea se bazează pe valoarea relativă a cifrei de afaceri și a rentabilității pe care și le dorește întreprinderea și pe cunoașterea așteptărilor reale ale clienților. De cele mai multe ori, se realizează o ierarhizare a clienților funcție de importanța lor. Celor mai importanți li se asigură, cu prioritate, serviciile dorite, în timp ce

pentru deservirea celorlalți clienți se poate apela la alți prestatori de servicii. Este necesar să se adapteze strategia serviciilor pentru clienți cu scopul de a obține un raport cost/servicii care pe segmente de clienți poate contribui decisiv, mai ales dacă lanțul logistic este definit pentru a face din el un levier strategic.

Strategia activelor regroupează deciziile privind uzinele, echipamentele de producție, serviciile de gestiune a comenzilor, centrele de prestări servicii etc. care constituie pivotul activității întreprinderii. Amplasarea, mărimea și misiunea acestor active au un impact major asupra performanței lanțului logistic.

Majoritatea întreprinderilor aleg unul din trei modele indicate mai jos, sprijinindu-se pe factori precum mărimea întreprinderii, nevoile de servicii ale clienților, avantajele fiscale, capacitatea furnizorilor, reglementările autorităților locale și costul mâinii de lucru:

- *modelul mondial.* O linie de produse dată este fabricată într-un anumit loc pentru ansamblul pieței mondiale. Acest model este ales cu precădere pentru a apropia producția de cercetare-dezvoltare, pentru a controla costurile de fabricație unitare, fiind vorba de produse ce încorporează o înaltă tehnologie de realizare sau pentru a dispune de competențe în producția înalt specializată;
- *modelul regional.* Produsele sunt, în principal, fabricate în regiunea unde sunt vândute, chiar dacă pot exista fluxuri între diferite regiuni care urmează o specializare a centrelor de producție. Alegerea acestui model este adesea influențată de factori precum nivelurile de servicii pentru clienți, mărimea taxelor de import și necesitatea de a adopta produsele la specificurile regionale sau naționale;
- *modelul național.* Produsele sunt, în principal, fabricate în țara unde se vând. Acest model se potrivește, în particular, mărfurilor al căror cost de transport este prohibitiv. Alți factori de care trebuie să se țină seama sunt taxele și tarifele vamale, sau o piață cu acces rezervat produselor fabricate pe teritoriul național.

Din combinarea variatelor pentru cele 5 elemente rezultă strategiile lanțului logistic, prezentate sintetic în tabelul de mai jos:

TABELUL NR. 1 STRATEGII ALE LANȚULUI LOGISTIC

	Configurarea lanțului logistic față de:				
criterii	1. strategia operațiunilor	2. strategia de externalizare	3. strategia de distribuție	4. strategia serviciilor oferite	5. strategia activelor
Opțiuni	a. producția pe stoc; b. producția la comandă; c. configurarea comenzii; d. conceperea comenzii.	a. fără externalizare; b. externalizare redusă; c. externalizare extinsă.	a. exclusivă; b. selectivă; c. intensivă (deschisă).	a. nivel ridicat al serviciilor; b. nivel scăzut al serviciilor.	a. model mondial; b. model regional; c. model național.

4. Criterii pentru elaborarea unei bune strategii a lanțului logistic

Elementele de configurare (strategia operațiunilor, strategia distribuției, strategia de externalizare, strategia serviciilor oferite clienților și strategia activelor) constituie cărămizile care stau la baza construirii strategiei lanțului logistic. Totuși, pentru a îndeplini obiectivele strategice și pentru a obține cu adevărat un avantaj competitiv, aceste elemente și deciziile pe care se sprijină trebuie să fie:

- sincronizate cu strategia întreprinderii;
- sincronizate cu nevoile clienților;
- sincronizate cu puterea întreprinderii;
- adaptabile, deoarece un avantaj concurențial este temporar și piața evoluează.

O strategie eficace a întreprinderii începe printr-o viziune strategică, care permite delimitarea activităților unei întreprinderi pentru a evidenția ceea ce este și ceea ce face aceasta, dar și ceea ce nu este și ceea ce nu face, situație prezentată schematic în figura de mai jos.

A converti o strategie a întreprinderii într-un plan de acțiune eficace cere o bună comunicare și o mare disciplină.

În tabelul următor este prezentată o imagine globală a 4 instrumente de competitivitate a întreprinderilor (inovație, cost, servicii și calitatea), numite și axe strategice. Tabelul arată cum poate lanțul logistic să contribuie la performanță în funcție de alegerea axei strategice. Din perspectiva lanțului logistic, fiecare axă strategică cere o structură, procese, sisteme de informații și competențe distincte.

FIG. 3 CONTRIBUȚIA LANȚULUI LOGISTIC ÎN STRATEGIA ÎNȚEPRINDERII

Strategia principală	Sursa de avantaj	Axa strategică	Principalele elemente ale lanțului logistic care contribuie la strategie
Inovație	Marca și tehnologia unică	Produse atractive și inovative	Timpul necesar pentru a ajunge la piață și timpul pentru a crea volumul de producție solicitată
Cost	Operațiuni cu cost scăzut	Prețul cel mai scăzut din linia de produse	Infrastructură eficientă și puțin costisitoare
Servicii	Servicii unice sau greu reproductibile	Un serviciu conceput pentru a răspunde nevoilor specifice ale clientului	Servicii concepute special pentru client
Calitate	Produsele cele mai sigure și mai fiabile	Produse pe care se poate conta	Fiabilitatea proceselor din lanțul logistic și controlul calității

O bună strategie a lanțului logistic se bazează pe aprecierea realistă a puterii și a influenței în raport cu cele ale clienților și furnizorilor. Puterea poate proveni din volumul de activitate, mărcile întreprinderii, experiență, tradiția în domeniu, imaginea pe piață, forța financiară etc. Nu este posibil întotdeauna un control asupra lanțului logistic, ceea ce conduce la necesitatea colaborării cu celelalte părți implicate. În acest mod, este necesară o concentrare pe clienții și furnizorii cheie pentru a analiza modul în care interacțiunile cu ei conduc la reducerea costurilor, îmbunătățirea productivității, creșterea satisfacției, generarea unei valori mai mari.

Adaptarea este cu atât mai necesară cu cât schimbările sunt inevitabile. Piețele se transformă, strategiile întreprinderii evoluează și apar noi tehnologii, care pot îmbătrâni rapid strategia lanțului logistic.

5. Concluzii

În afara piețelor naționale, aproape toate întreprinderile se regăsesc în aceleași teritorii unde concurența se strânge până la sufocare. Din acest motiv, diferențele de cost la nivelul aprovizionării sau creșterea volumelor, sau tot ceea ce constituie un avantaj concurențial se anulează și aceste întreprinderi sunt constrânse să caute alte moduri de diferențiere a produselor, concepțiilor de marketing și comerciale pentru a reacționa, anticipa și a se impune. Ele trebuie să se diferențieze nu doar prin produse inovatoare, ci și prin strategii de atacare a acestor piețe, ținând cont de specificitățile lor locale, cu scopul final de a crea valoare pentru consumator.

Strategia lanțului logistic este compusă din multiple componente, interdependente și o multitudine de decizii, mai mult sau mai puțin importante. Dacă o activitate izolată poate fi copiată, un ansamblu de activități care alcătuiesc un sistem este imposibil de reprodus. Acest lucru se transpune și în strategia lanțului logistic. În acest caz, ansamblul este format din alegerile care creează lanțul logistic propriu, sursa avantajului competitiv.

BIBLIOGRAFIE:

1. Dornier Ph. P., Fender M. La logistique globale – enjeux, principes, exemples, Edition d' Organisation, Paris, 2001, pp. 29-30
2. Ducreux J. M., Marchand – Tonel M. Stratégie – les clés du succès concurrentiel, Edition d' Organisation, 2004, pp. 18-19
3. Nohra – China C. Grands comptes: des systèmes logistiques en attente d'harmonisation, art. revista Le journal de la logistique, nr. 4, 2006
4. Pimor Y. Logistique – techniques et mise en oeuvre, Ed. Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2001, pp. 487-490