

IMPORTANȚA LANȚULUI LOGISTIC

3.1 Managementul lanțului logistic (MLL)

Logistica reprezintă un domeniu evolutiv, care a cunoscut și cunoaște numeroase transformări determinate de caracteristicile mediului economic în care se înserează. Prin urmare, asistăm la trecerea logisticii de la o activitate operațională la una tactică și chiar strategică.

Pentru a supraviețui sau mai mult pentru a deveni lider pe oricare piață organizația trebuie să aibă la nivel managerial un sistem logistic integrat bine pus la punct. Logistica este un factor esențial absolut necesar în acest mediu concurențial, un avantaj competitiv pentru companiile de transport maritim și ea trebuie să acopere toate etapele lanțului de producție achiziționare, distribuție, manipulare, transport și management de producție. O provocare majoră este dimensionarea activităților legate de aceste arii funcționale, într-un mod integrat al acestora cu scopul de a genera capacitatea de a participa la cerințele necesare logistice.

În momentul de față necesitatea revenirii la eficiență a creat premisele concentrării și coordonării tuturor fluxurilor de materiale și informațiilor asociate printr-o nouă funcțiune logistică care are ca obiectiv coordonarea și controlul acestor fluxuri într-un mod univoc și integrat.

Organizațiile membre ale lanțului logistic trebuie să recunoască că puterea într-o arie extinsă de canale s-a mutat către client sau utilizator final. Producătorul și intermediarii trebuie să fie abili și rapizi pentru a nu pierde cota de piață. Pentru a implementa eficient MLL, trebuie să existe o relație bazată pe avantaje comune și încredere. Clienții mari trebuie să asigure furnizorilor informațiile necesare pentru satisfacerea așteptărilor legate de performanță.

Ameliorarea relațiilor din lanțul logistic apare prin activități de comunicare și rezolvare de probleme între organizații, proiecte comune de perfecționare, programe de pregătire a personalului, planuri de prezentare, întâlniri ale personalului la toate nivelele organizației. Firmele încep să țină întâlniri regulate, pentru optimizarea lanțului logistic, cu reprezentanții tuturor furnizorilor și clienților majori din lanțul logistic.

Firmele pot împărtăși diferite tipuri de date legate de producție și previziuni, incluzând programele de planificare a necesarului de materiale la nivel de componente și de produse sau chiar datele referitoare la costuri pentru a identifica cauzele costurilor fără valoare adăugată ca: recondiționarea, deșeurile, surplusul de stocuri etc. care pot fi reduse prin eforturi comune.

Mulți manageri încă își pun întrebări privind necesitatea proiectării și gestiunii lanțului logistic, pornind de la realitatea că multe inițiative de acest gen nu au avut rezultatele dorite. Larry L.

Logistica integrată în industria navală

Hessney, manager de logistică la Eastman Kodak Company (Anual International Conference of the American Production and Inventory Control Society APICS) spune că răspunsul la aceste întrebări trebuie să fie afirmativ, iar întrebarea firească este de tipul: de ce nivel de complexitate a lanțului logistic are nevoie firma? Pentru a răspunde la această întrebare a diferențiat nivele de complexitate a managementului lanțului logistic astfel:

- ✓ *un nivel de bază* care se referă la managementul și planificarea resurselor (MRP, DRP, ERP) alte metode, tehnici și instrumente pentru folosirea celor mai bune practici ale MLL care, în opinia noastră, este adecvat pentru cele mai multe firme românești: firme mari cu experiență slabă (puțină) în domeniu, firme mici și mijlocii cu canale logistice (distribuție ,aprovizionare) simple.
- ✓ *un nivel complex* care se concentrează pe noile tehnologii informaționale IT folosite ca instrumente pentru optimizarea MLL. Este adecvat firmelor industriale românești mari care au canale logistice complexe și la care optimizarea acestora asigură competitivitatea pe piață.

Indiferent de nivelul adoptat, trebuie să existe un model de competențe ale canalelor logistice ținând seama de caracteristicile tipului de afaceri. Elaborarea unui set de competențe ale canalului logistic presupune un proces care trebuie să includă:

- ✓ crearea unui proiect (plan) detaliat care să descrie resursele necesare elaborării lui;
- ✓ dezvoltarea unui model care să asigure elaborarea mai multor alternative posibile în vederea îmbunătățirii, care să țină seama de obiectivele și strategiile de dezvoltare ale firmei;
- ✓ elaborarea unui program adecvat pentru managementul canalelor logistice, prin asigurarea unor informații consistente;
- ✓ estimarea beneficiilor proiectului și conștientizarea acestora la toate nivelurile ierarhice începând cu managementul de vârf (analiză GAP).

Desigur pentru a putea depăși nivelul de bază și a trece la un nivel mai complex cultura organizației trebuie să treacă de la concentrarea pe eficiența internă la cea externă, având în vedere faptul că rezultatele se produc în exteriorul firmei și nu în interiorul său. Metodele tradiționale de a optimiza doar procesele interne sunt depășite, cooperarea dintre producători, furnizori și clienți nu este posibilă fără externalizarea și internalizarea relației de tipul „client–furnizor” ceea ce presupune abordarea pe proces și nu pe funcții.

Firma trebuie să-și asigure și alte funcții pe lângă interfața de vânzare cu clienți (exemplu: livrarea la timp, nivel serviciului către clienți, cunoașterea cerințelor clienților, comunicațiile etc.), pentru a asigura un set de competențe ale canalului logistic bine corelat cu caracteristicile de business.

Logistica integrată în industria navală

Perfecționarea comunicațiilor în cadrul canalelor logistice trebuie să pornească de la o cerință potrivit căreia schimbul electronic de date nu trebuie să se concentreze doar pe afacere ci trebuie asigurată inițializarea furnizorilor pentru a permite dezvoltarea acestui tip de tranzacții. Sistemele de informații integrate se adresează în primul rând cerințelor operaționale.

Nivelurile înalte de abordare a logisticii nu sunt posibile fără integrarea canalelor logistice, care permit tuturor firmelor participante să opereze ca o singură entitate. Aceasta presupune nu doar legături bune de colaborare ci și un schimb interactiv de informații.

Acest lucru furnizează capacități colaborative și modele de analiză care îmbunătățesc performanța lanțurilor logistice, iar furnizorii și clienții lucrează în armonie totală.

Pe măsură ce lanțurile logistice integrate devin tot mai sofisticate, iar extensia către clientul final este tot mai evidentă, nevoile unei gestiuni a necesităților partenerilor de la origini până la clientul final este tot mai evidentă. Nu se poate asigura un nivel corespunzător al serviciului către client fără canale de distribuție (logistica distribuției) performante. Cerințele clientului își pun amprenta tot mai mult și pe canalele de aprovizionare (logistica aprovizionării), iar colaborarea cu furnizorii este cheia succesului strategiilor de piață în care nivelul serviciului către client joacă un rol major.

Comunicațiile în cadrul lanțului logistic se extind tot mai mult către nivelurile inferioare ale acestuia. Ele trebuie să se bazeze pe următoarele cerințe:

- ✓ extinderea Internetului în comunicațiile cu clienții;
- ✓ implementarea completă a schimbului electronic de date;
- ✓ asigurarea unor informații instantanee către toți membrii lanțului logistic;
- ✓ extinderea ERP pentru dezvoltarea sistemului de informații (soft de planificare colaborativă),

Cu toate că tehnologia este determinantă pentru succesul MLL, o bună practică trebuie să pornească de la organizarea logisticii în cadrul firmei și asigurarea cu resurse umane.

Studiile în domeniu au pus în evidență următoarele aspecte pentru proiectarea și reproiectarea lanțurilor logistice ca factori ce contribuie la succesul performanței. În ordinea importanței ele sunt:

- ✓ infrastructura organizațională;
- ✓ alianțe strategice, respectiv alianțele strategice între producători, furnizori și clienți;
- ✓ managementul resurselor umane;
- ✓ tehnologia: codarea datelor cu structurile aferente, captura datelor, managementul bazei de date, comerțul electronic, colaborarea.

Logistica integrată în industria navală

Importanța acestor factori pe o scală de la 0 (deloc important) la 4 (foarte important) a fost studiată de University of Wisconsin, rezultatele sunt următoarele:

- ✓ infrastructura organizațională - 3,44;
- ✓ tehnologia - 2,14;
- ✓ alianța strategică - 2,07;
- ✓ managementul resurselor umane - 2,05.

Pentru a realiza avantajele potențiale ale întregului lanț logistic trebuie ca toate informațiile gestionate să fie accesibile tuturor firmelor care fac parte din acesta, iar întregul flux de materii prime, componente și produse finite trebuie să se realizeze doar pe baza inputurilor date la primirea comenzilor clienților finali sau pe baza previziunilor de vânzare pe termen scurt. De asemenea, este necesar realizarea unui studiu preliminar atent al lanțului logistic urmat de implicarea totală a firmelor interesate și de acordurile încheiate între ele.

Decizia fundamentală pentru proiectarea managementului lanțului logistic este stabilirea oportunității și poziționării „centrului unic” care va comanda strategic și operativ sistemul, urmată de repartizarea între firmele participante a economiilor obținute prin gestiunea integrată a întregului lanț logistic.

Dacă gestiunea întregului lanț logistic este încredințată producătorului care cunoaște cel mai bine produsul, programează și controlează direct necesarul de produse pentru clienți, firmele de distribuție se vor concentra pe furnizarea previziunilor de vânzare pe termen scurt și pe controlul direct a tuturor activităților pe care le execută, cum ar fi: executarea și coordonarea mai bună a transporturilor cu efecte în utilizarea mai bună a capacității mijloacelor de transport și a costurilor aferente; reducerea stocurilor; alegerea locațiilor pentru depozite și a sistemelor de depozitare adecvate. Prioritatea pentru cel ce coordonează lanțul logistic trebuie să fie funcționarea acestuia în condițiile impuse de către clienți.

Managementul lanțului logistic, ca gestiune integrată a lanțurilor logistice a tuturor partenerilor, are două aspecte: strategic și operativ.

Aspectul strategic presupune:

- ✓ acorduri ferme asupra strategiilor și politicilor bazate pe colaborare, coordonare și integrare;
- ✓ acorduri asupra împărțirii beneficiilor realizate de parteneriatele între firmele participante ca urmare a integrării tuturor activităților logistice din lanț;
- ✓ schimburi continue de informații, respectiv împărțirea acestora de către participanți;
- ✓ cooperare în proiectarea de noi produse și de noi tehnologii;
- ✓ disponibilitate pentru comunicare între firme și un sistem de comunicare eficace și eficient.

Logistica integrată în industria navală

Aspectele operative se referă la:

- ✓ integrarea completă a furnizorului în fluxul de producție al clientului;
- ✓ programare integrată;
- ✓ furnizarea de produse în loturi optimizate atât din punct de vedere a proceselor de producție cât și a transporturilor;
- ✓ programe comune pentru optimizarea nivelului stocurilor și a timpilor de răspuns;
- ✓ evaluări globale asupra gestiunii logisticii și calității.

Trecerea la managementul lanțului logistic ridică o serie de probleme, cum ar fi:

- ✓ autoreglarea lanțurilor logistice (nu este suficient să reglezi doar la nivel intern);
- ✓ redefinirea culturilor organizaționale ale partenerilor lanțului pornind de la diversitatea acestora.

Multe firme se limitează la proiectarea unui „site frumos” pentru reclama catalogului de produse și pentru gestiunea electronică a comenzilor, dar pentru a avea succes trebuie să ia în considerare faptul că poți da faliment dacă nu asiguri livrarea la timp și în condițiile cerute de către client.

O premisă importantă pentru succesul managementului lanțului logistic este schimbarea în culturile organizaționale ale tuturor firmelor participante la lanțul logistic, pentru a le face convergente acestuia. Multe culturi organizaționale tradiționale pun accent pe performanțe pe termen scurt, fiind din acest punct de vedere în conflict cu obiectivele managementului lanțului logistic, care sunt strategice în primul rând.

Multe firme, mai ales cele mici, operează independent în multe ramuri industriale, iar managerii lor se concentrează pe clienții imediați și pe operațiile curente din interior. Ele caută să răspundă prompt la plângerile clienților, nevoile angajaților văzuți ca și clienți interni, aprovizionări întârziate, creditori de plătit, echipamente de reparat neavând resurse și timp suficient pentru a crea relații și a depune eforturi în cadrul lanțului logistic.

Pentru a mări eficacitatea lanțului logistic eforturile firmelor trebuie orientate spre furnizorii cei mai importanți, includerea mai multor participanți în lanțul logistic (alți furnizori, clienți, transportatori, etc.).

Cu toate avantajele demonstrate ale managementului lanțului logistic multe firme nu conștientizează acest lucru, considerând ca implicați doar furnizorii apropiați și cumpărătorii direcți.

Integrarea lanțurilor logistice ale furnizorilor producătorilor, distribuitorilor și clienților permite cunoașterea obiectivelor strategice și a celor operaționale, fapt ce determină un proces de planificare simplificat și de mare acuratețe.

Logistica integrată în industria navală

Procesul de integrare și eforturile depuse în acest scop în cadrul lanțului logistic se pot concretiza într-o calitate mai bună, profitabilitate mai mare, investiții în cercetarea materialelor, metode avansate de conducere a producției, transport mai bun și facilități de depozitare etc. Investițiile de capital se vor îndrepta spre produse și servicii mai bune pentru clienții lor și spre facilități mai bune. Clienții vor schimba mai multe informații cu furnizorii, iar aceștia din urmă vor participa la eforturile de design ale clienților cheie, cu efecte în sporirea beneficiilor lanțului logistic integrat.

În ultima decadă, evoluția și dezvoltarea managementului lanțului logistic a fost influențată de dezvoltarea rapidă a software-ului, a comerțului electronic, a sistemului de comunicații prin Internet și schimbul electronic de date (EDI - Electronic Data Interchange), a tehnologiilor de scanare etc., fapt ce a permis partenerilor să-și integreze stocurile, achiziția materialelor, livrarea în condiții de eficacitate și eficiență.

Pentru a asigura succesul lanțului logistic trebuie realizată o aliniere a strategiilor cu obiectivele cheie ale proceselor lanțului logistic. După stabilirea strategiei de ansamblu pentru fiecare produs final al lanțului logistic, managerii trebuie să identifice procesele importante care leagă firma de fiecare dintre partenerii primari și să stabilească obiectivele pentru fiecare proces pentru a asigura că resursele și eforturile sunt utilizate eficient, în cadrul fiecărei firme, în acord cu strategia de ansamblu a produsului final.

Procesele cheie și metodele utilizate pentru integrarea și controlul relațiilor cu partenerii din lanțul logistic diferă în funcție de structura internă a fiecărei firme, de condițiile economice ale pieței, de gradul de funcționalitate existent la partenerii din rețeaua logistică și de natura relațiilor dintre parteneri.

În unele cazuri e mai bine să se integreze un singur proces cheie cu un partener, în timp ce cu alți parteneri pot fi integrate mai multe procese.

Studiul realizat de Lambert, Cooper și Pagh a identificat opt procese cheie ale lanțului logistic, care sunt prezentate în tabelul 3.1. Un proces poate fi definit ca un set de activități având ca obiectiv producerea unui bun sau serviciu pentru un client intern sau extern.

Tabel 3.1 Procesele rețelei logistice

<i>Managementul relației cu clienții</i>	Identificarea segmentelor cheie de clienți, ajustarea produselor și asistenței pentru a satisface cerințele clienților, măsurarea profitabilității clienților și a impactului firmei asupra clienților.
--	---

Logistica integrată în industria navală

<i>Managementul asistenței oferite clienților</i>	Oferirea de informații clienților precum disponibilitatea produselor, date de livrare, stadiul comenzii, și administrarea produselor și serviciilor de asistență
<i>Managementul cererii</i>	Punerea în echilibru a cererii clienților cu capacitățile firmei; previziunea cererii și coordonarea acesteia cu producția, aprovizionarea și distribuția.
<i>Managementul comenzilor (Executarea)</i>	Satisfacerea nevoilor clienților prin sincronizarea planurilor de marketing, producție și distribuție
<i>Managementul fluxului producției</i>	Determinarea cerințelor de producție pentru a atinge flexibilitatea și ritmul de producție necesare pentru satisfacerea comenzii.
<i>Managementul relației cu furnizorii</i>	Managementul produselor și asistenței venite de la furnizori; dezvoltarea de relații strânse cu furnizorii de bază
<i>Dezvoltarea produselor și comercializarea</i>	Dezvoltarea frecventă de produse noi și introducerea lor eficientă pe piață; integrarea furnizorilor și clienților în proces pentru a reduce efortul de marketing.
<i>Managementul returnărilor</i>	Controlul depozitării deșeurilor, returnărilor și cerințele privind ambalarea și minimizarea returnărilor viitoare
<p>Surse: Aceste procese sunt prezentate în detaliu în D.M. Lambert, M.C. Cooper, și J.D. Pagh, „Managementul lanțului logistic: Implementarea și oportunități de cercetare”, <i>International Journal of Logistic Management</i> 9, nr. 2 (1998): p.1-19; și în K.L. Croxton, S.J. Garcia-Dastugue, și D.M. Lambert, „Procesele managementului lanțului logistic”, <i>International Journal of Logistic Management</i> 12, nr. 2 (2001): p.13-36.</p>	

3.2 Trăsături cheie ale managementului lanțului logistic

Potrivit lui P.R. Murphy și D.F. Wood, trăsăturile cheie ale managementului lanțului logistic sunt următoarele:

- ✓ puterea clienților;
- ✓ orientarea pe termen lung;
- ✓ capacitatea de influență a tehnologiei;
- ✓ comunicarea între firmele participante;
- ✓ controlul stocurilor;
- ✓ coordonarea între activități, funcțiuni și organizații.

Logistica integrată în industria navală

Puterea clienților

Lanțul logistic recunoaște puterea clienților și îi privește ca pe un capital. Astăzi asistăm la schimbări profunde care au la bază cerințele clienților, puterea trecând de la producător la client. Tot mai mult clienții pretind ca firmele să-i recunoască ca și individualități și să-și conducă afacerile în termenii impuși de ei, fiind interesați de onestitatea, încrederea și respectabilitatea celor ce-i servesc mai mult decât de diferențele dintre aceștia.

Puterea tot mai mare a clienților are implicații importante în proiectarea managementului lanțului logistic. Întrucât cerințele clienților se schimbă relativ repede, lanțul logistic trebuie să fie rapid și flexibil. Dacă rapiditatea se referă la componente de viteză / timp, flexibilitatea se axează pe abilitatea firmei de a răspunde la schimbările cererii în termeni de volum, sortiment și calitate.

Eșecul în raport cu rapiditatea și flexibilitatea unei firme are ca efect reducerea cotei de piață, o profitabilitate scăzută, un preț scăzut al acțiunilor și / sau clienți nesatisfăcuți pentru participanții la lanțul logistic.

Orientarea pe termen lung

Pornind de la adevărul că logistica reprezintă o armă strategică importantă pentru succesul unei firme, managementul lanțului logistic își propune să îmbunătățească performanțele pe termen lung a firmelor individuale sau a lanțurilor logistice individuale și a lanțului logistic ca întreg.

Performanțele pe termen lung impun ca gestiunea lanțului logistic să dezvolte o orientare pe termen lung pentru toți participanții: furnizori, clienți, intermediari. Orientarea pe termen lung nu este compatibilă cu relațiile de schimb tranzacțional care pun pe primul plan beneficiul individual, care se dovedește viabil doar pe termen scurt, ea trebuie să se bazeze pe o filozofie relațională care urmărește beneficiile pe întregul lanț logistic, respectiv pentru toți partenerii.

Orientarea pe termen lung impune participanților individuali ai lanțului logistic o schimbare de atitudine față de ceilalți participanți, bazată pe: încredere, angajament, dependență, investiții și beneficii comune.

Încrederea și angajamentul sunt esențiale pentru succes și pentru a realiza un flux informațional eficient între participanți. Fără aceste atribute participanții din lanțul logistic vor ezita să-și împărtășească informațiile pentru a nu-și pune în pericol avantajul competitiv.

O modalitate importantă pentru a valorifica puterea informației, respectiv pentru a asigura succesul lanțului logistic, este formarea de parteneriate cu grade mai mari sau mai mici de formalizare și pot cuprinde doi sau mai mulți participanți ai lanțului logistic. Multe firme pentru a-și proteja interesul preferă parteneriatele formalizate de tip contractual pe termen lung.

Logistica integrată în industria navală

Capacitatea de influență a tehnologiei

Se cunoaște că tehnologia s-a aflat în centrul schimbărilor care au avut loc și au afectat lanțul logistic prin doi factori cheie: puterea computerelor și internetul.

Întrucât lanțurile logistice sunt entități complexe formate din mai multe firme (organizații), procese și cerințe multiple, maximizarea beneficiilor acestora impune utilizarea modelării matematice, lucru facilitat de dezvoltarea tehnologiilor informaționale, prin găsirea și implementarea rapidă și cu costuri reduse a unor soluții matematice pentru rezolvarea problemelor complexe legate de managementul lanțului logistic.

Comunicare între firmele participante

Succesul în domeniul afacerilor este condiționat de un sistem complex de comunicații eficiente și eficiente. Comunicarea trebuie să asigure schimbul de informații între firmă, clienții și furnizori săi, între componentele funcționale majore ale firmei (marketing, producție, logistică, finanțe) și între varietatea activităților incluse în lanțurile logistice ale firmelor participante.

Succesul managementului lanțului logistic depinde de asigurarea unui volum mare de informații în timp real, care să fie transmise direct între firmele participante. De exemplu, informațiile obținute la punctele de vânzare (detailiști) pot fi transmise direct către furnizori pentru a fi transformate rapid în comenzi de reprovizionare.

Intensificarea comunicării între organizații depinde de capacitățile tehnologice ale firmelor și de dorința de a împărtăși informațiile cu ceilalți parteneri. Sistemul de comunicații al firmei este tot mai sofisticat și se bazează pe un sistem informațional computerizat.

Controlul stocurilor

Multe activități care determină eficiența lanțului logistic sunt legate de controlul stocurilor, ceea ce determină sporirea preocupărilor pentru a trata această problemă sub forma unui flux continuu fără opriri sau lipsă de stoc.

O altă problemă legată de controlul stocurilor în cadrul managementului lanțului logistic este reducerea nivelului stocurilor în lanțurile logistice la minimum posibil sau aproape de zero cum susțin unii specialiști.

Există numeroase moduri de a reduce stocurile, cum ar fi: comenzi mai mici și cu frecvență mai mare, folosirea unor tehnologii de transport de mare viteză și eficiență, creșterea cererii mai rapid decât creșterea producției.

Logistica integrată în industria navală

Asigurarea unor performanțe înalte privind livrarea la consumatori determină realizarea gestiunii lanțurilor logistice care pune accentul pe reducerea de stocuri cunoscând că există multe cazuri de transporturi întârziate sau chiar închiderea unor fabrici.

Coordonarea între activități, funcțiuni și organizații

Până în jurul anilor 1980, managerii erau preocupați de optimizarea performanțelor activităților lor (exemplu, gestiunea stocurilor, depozitarea, managementul transportului, și a funcțiilor particulare: producție, marketing, logistică, financiar, etc.) sau a unor organizații particulare.

Prin contrast, managementul lanțului logistic cere managerilor să își subordoneze activitățile lor particulare, funcțiunile sau organizațiile pe care le conduc scopului de a optimiza performanța întregului lanț logistic.

Natura inter-relațională a lanțurilor logistice face ca performanța optimă a acestora să fie condiționată de coordonarea activităților, funcțiilor și a proceselor. Alături de acestea, coordonarea inter-organizațională este cea mai sensibilă și mai dificilă.

REFERINȚE

1. Chopra, Sunil and Meindl, Peter, Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2007
2. Cohen, Shoshanah and Roussel, Joseph, Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplines for Top Performance, McGraw-Hill, New York, 2005
3. Emmet, Stuart, Excellence in Warehouse Management: How to Minimise Costs and Maximise Value, John Wiley & Sons, Chichester, 2005
4. Liviu I., Management logistic, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003
5. Mondou, François, Dimensionnement d'une installation de stockage, Mémoire de l'ESSEC-IMD, Paris, octobre, 2000
6. Pimor, Yves, Logistique: Techniques et mise en œuvre, Dunod, Paris, 2001
7. Porter, Michael, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, 1985