

METODE DE ELABORARE A STRATEGIILOR LOGISTICE ÎN ÎNTRINDERILOR DE TRANSPORT

Nicolae POPESCU

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: Demersul de elaborare a strategiilor logistice trebuie să pornească de la aspectele generale, care caracterizează mediul economic actual, pentru a se concentra pe condițiile concrete în care întreprinderile își desfășoară activitatea.

Cuvinte cheie: logistică, strategie, elaborarea strategiilor.

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.

La fel ca alte elemente de configurare a lanțului logistic, strategia operațiunilor este dinamică. Ciclul de viață al produselor este un factor esențial. După variația cererii de produse, întreprinderile pot trece de la producția pe stoc la producția la comandă, pentru reducerea riscurilor legate de stoc, garantând disponibilitatea la un preț competitiv. Numărul de variante ale unui produs reprezintă un alt factor important. Nu rareori se întâmplă ca 80 % din volumele de produse expediate cu greu să se refere la 20 % din referințele sau configurațiile posibile. În acest context, o strategie hibridă care leagă producția pe stoc cu cea la comandă este uneori preferabilă.

Strategia de distribuție determină circuitul de vânzare a produselor până la cumpărătorii sau utilizatorii finali. Ea răspunde la întrebări privind metodele de vânzare alese (directe sau indirecte). Deciziile vor depinde de segmentele de piață sau de regiunile pe care întreprinderea le vizează. Știindu-se că rata profitului variază în funcție de modul de distribuție trebuie aleasă modalitatea cea mai performantă și determinate regulile care definesc prioritățile diferitelor canale de vânzare în caz de penurie sau de cerere puternică.

criterii pentru elaborarea unei bune strategii 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 eficientă 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.

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.

În concluzie, strategia lanțului logistic este compusă din multiple componente, interdependente și sute de decizii, mai mult sau mai puțin importante. În timp ce 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. Hrișcev „*Managementul firmei*”, Chișinău, 2000;
2. Bacanu B. „*Management strategic*”, Brașov, 2002;
3. Rucu C. „*Managementul afacerilor mici și mijlocii*”, Chișinău, 2002;
4. Burdus E. „*Ghidul managerului eficient*”, București, 2004;
5. Philip D., Locklin. *Economics of transportation*, ediția a 5-a, editura Richard D. Irwin 2005;
6. Keneth D. Boye *Principles of Transportation economics*, editura Addison-Wesley, 2006.