



ROMANIA

INSTITUTUL PENTRU DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE

CURSURI DE FORMARE PROFESIONALĂ AUTORIZATE de
Ministerul Muncii, Solidarității Sociale și Familiei și Ministerul Educației, Cercetării și Inovării

Adresa: Str. I. Ghe. Duca nr. 46, 900189 Constanța, România
Tel/Fax: 0241-616 310, 0341-425 307 **E-mail:** institut_idru@yahoo.com

www.idru.ro

ONCIOIU IONICA

LOGISTICA DISTRIBUȚIEI MĂRFURILOR

CUVÂNT - ÎNAINTE

Pe parcursul ultimei jumătăți a anilor '80, logistica s-a bucurat de o mai mare atenție, fapt demonstrat de apariția departamentelor de logistică în organigrama firmelor. Din păcate, mulți manageri ai departamentului de logistică nu au știut să profite de acest nou statut al activității pe care o coordonează. În esență, ei nu au putut să-și convingă superiorii de valoarea adăugată pe care logistica o aduce atât eficienței cât și rentabilității firmei.

Intenția autorilor constă pe de o parte în prezentarea importanței cooperării logisticii cu departamentele de marketing, producție și financiar pentru a identifica tipurile de activități care adaugă valoare produselor și serviciilor firmei și, pe de altă parte, în încercarea conturării căilor de acțiune necesare unui astfel de demers.

Lucrarea se adresează deopotrivă specialiștilor și profesioniștilor din domeniul logisticii distribuției mărfurilor, dar, și persoanelor care doresc să se familiarizeze cu noile dimensiuni ale eficientizării activității prin parteneriate strategice din cadrul rețelelor de aprovizionare și distribuție.

CUPRINS

Cuvânt înainte.....	1
Capitolul 1. Logistica – instrument strategic în noua economie.....	5
1.1. Evoluția conceptului de logistică	6
1.2. Caracteristicile și obiectivele logisticii	11
1.3. Conținutul și structura sistemului logistic	15
1.4. Strategii în activitatea logistică	23
Capitolul 2. Organizarea activității logistice.....	31
2.1. Tipuri de structuri organizatorice.....	34
2.2. Factori care influențează structurile organizatorice.....	48
2.3. Planul - instrument al activității logistice.....	52
2.4. Modele logistice.....	57
2.4.1. Societăți cu probleme grave de distribuție a produselor finite.....	58
2.4.2. Societăți cu probleme grave de aprovizionare cu materiale precum și de programare a producției.....	59
2.4.3. Firme cu probleme complete de logistică.....	61
Capitolul 3. Activități desfășurate în cadrul logisticii mărfurilor.....	63
3.1. Prelucrarea comenzilor	65

3.2. Depozitarea mărfurilor	66
3.3. Stocurile în sistemul logistic	76
3.3.1. Controlul continuu și controlul periodic	76
3.3.2. Metoda JIT	79
3.3.4. Metoda MRP	85
3.4. Transportul mărfurilor	89
Capitolul 4. Gestionarea canalelor de distribuție.....	97
Bibliografie.....	103

CAPITOLUL 1

LOGISTICA – INSTRUMENT STRATEGIC ÎN NOUA ECONOMIE

Provocările pentru logistica anilor '90 au fost multe și variate. Un lucru totuși este cert: logistica are un rol strategic semnificativ în obținerea avantajului competitiv de către firme în condițiile de concurență de pe piața globală. Pentru a răspunde acestor provocări, managerii logisticieni vor trebui să-și dezvolte noi deprinderi, să-și convingă superiorii despre însemnătatea logisticii și să asigure acel nivel de servicii care să fie apreciat de clienții firmei. Multe firme sunt capabile să-și diferențieze semnificativ propriile produse sau servicii de cele oferite de concurenții lor.

Formele de succes tind să se diferențieze în special prin elemente care prezintă importanță pentru clienții lor. Adesea, elementele abstracte cum ar fi reputația pe care și-o creează firma prin sprijinul acordat produsului, prin calitate sau servicii, sunt singurele avantaje percepute de clienți. Evident, există multe ocazii favorabile pentru logisticieni de a pune accentul pe acele diferențe prețuite de clienți, care să le permită obținerea unui avantaj competitiv.

Prin urmare, împărțirea avantajelor legate de valoarea adăugată în interiorul canalului de distribuție permite crearea unui

spirit de parteneriat, eliminând semnificativ costurile clienților și ridicând bariere de intrare pe piață împotriva concurenților.

1.1. Evoluția conceptului de logistică

Conceptul de logistică a apărut în secolul 17 în armata franceză unde se utiliza expresia „loger” cu sensul de a descrie cum să transporti, să aprovizionezi, să hrănești și să asiguri anumite condiții, pentru o armată operativă aflată în mișcare, aplicând un ansamblu de cunoștințe militare.

Una dintre cele mai vechi definiții acceptate pentru logistică se enunță astfel: „toate pregătirile și acțiunile necesare pentru a aproviziona forțele armate în cea mai eficientă manieră, cu bunuri și provizii, lăsându-le cele mai favorabile circumstanțe în confruntări”.

În prezent prin logistică tot în domeniul militar se înțelege „totalitatea mijloacelor necesare pentru aplicarea în teren a deciziilor strategice și tactice”.

După al doilea război mondial specialiștii militari din logistică au trecut în activități civile industriale unde au aplicat din cunoștințele lor punând bazele logisticii industriale. Odată cu dezvoltarea sistemelor industriale și cu evoluția piețelor conceptul de logistică a evoluat și el. Astfel, misiunea logisticii este de a găsi și a pune la dispoziție bunuri și servicii adecvate

calitativ, la momentul potrivit, în locul potrivit, în condițiile și cantitățile necesare, cu scopul de a se crea cea mai bună conjunctură de realizare a obiectivelor pe care și le propune o organizație.

Termenul „logistică” are interpretări foarte diversificate, de la un simplu transport până la o știință interdisciplinară combinând ingineria cu microeconomia și teoria organizării. Astfel se poate aprecia conceptul de logistică ca fiind o disciplină în strânsă legătură cu dezvoltarea socio-economică și industrială care a evoluat în paralel cu aceasta.

Pentru o mai bună înțelegere a evoluției conceptului „logistică” se rețin câteva dintre definițiile mai importante după cum urmează:

Logistica se poate defini ca fiind procesul cu care se gestionează într-o manieră strategică transferul și stocarea materialelor, componentelor și produselor finite începând de la furnizori, traversând societatea până la ajungerea produselor la consumatori. (Martin Christofer)

O altă definiție a logisticii este și cea dată de către Sole Society of Logistic Engineers, care o abordează ca tehnică și, în același timp, o știință care susține realizarea obiectivelor societății, programarea și urmărirea acestora; este necesară pentru management, engineering-ul și activitățile tehnice pe teme cerute, proiectarea, aprovizionarea și conservarea resurselor.

Tot despre logistică Philip Kotler a afirmat că “implică planificarea, realizarea și controlul fizic al materialelor și produselor finite, de la punctele de origine la punctele de utilizare, în vederea satisfacerii necesităților consumatorilor în condițiile obținerii de profit”.

În 1986 National Council of Physical Distribution definește logistica cu ajutorul activităților pe care trebuie să le desfășoare personalul din domeniul logisticii: „angajatul din industrie și din comerț care este implicat în vastul spectru de activități necesare pentru a realiza o mișcare eficientă a produselor finite, de la ieșirea acestora din procesul de fabricație până ajung la consumator. Se include aici și mișcarea materiilor prime de la furnizori până la intrarea în fabricație. În mod concret aceste activități includ: transportul mărfurilor, depozitarea, locurile unde se manipulează mărfurile, ambalarea, controlul stocurilor, alegerea amplasamentelor uzinelor și antrepozitelor, tratarea comenzilor, prognoza asupra pieței și serviciile oferite clienților”.

În raport cu definiția precedentă aceasta lărgeste domeniul logisticii cu sarcini fizice suplimentare conținând prognoza pieței, serviciile oferite pentru clienți, alegerea amplasamentelor uzinelor și antrepozitelor.

În 1972, „Council of Logistics Management”(CLM) dă o nouă definiție conceptului de logistică ca: „termen descriind integrarea a două sau mai multe activități în scopul de a

planifica, a pune în practică și a controla un flux eficient de materii prime, produse semifinite și produse finite, de la punctul lor de origine la punctul de consum. Aceste activități pot include și tipuri de servicii oferite clienților, prognoze referitoare la cerere, comunicații legate de distribuție, controlul stocurilor, manipularea materialelor, tratarea comenzilor, service-ul după vânzare, asigurarea pieselor de schimb, alegerea amplasamentelor uzinelor și antrepozitelor, achiziții, ambalaje, tratarea mărfurilor returnate (prin negociere, reutilizare, recondiționare sau scoatere din uz etc.), organizarea transporturilor și transportul efectiv de mărfuri inclusiv manipulare în antrepozite și stocare”. Este de remarcat că această definiție în comparație cu cea dată în 1962 ține seama de aspectele legate de management incluzând planificarea și controlul.

Tot CLM mai dă pentru logistică în 1991 următoarea definiție: „Logistica este o parte a activităților unui lanț logistic de aprovizionare-furnizare (supply chain). Ea privește planificarea, execuția și controlul eficient al fluxului efectiv de produse, inclusiv stocarea și serviciile de informare în legătură cu toate aceste funcțiuni desfășurate de la origine (primul furnizor) până la punctul de consum cu scopul de a satisface nevoile clienților”. Față de definiția din 1972 această definiție pune în plus accent pe aspectul informațional al logisticii.

În 2005 apare pentru logistică definiția a livra un produs, în

bună stare, la momentul potrivit, în locul potrivit, în cantitatea corectă și necesară, în ambalajul de prezentare corespunzător, precedate, însoțite și urmărite de informații corecte și exacte înscrise pe documente legale, totul în cele mai bune condiții economice.

Această definiție pune accent pe documentele care însoțesc, confirmă și urmăresc fluxul de informații respectiv asigură stabilirea istoricului, reprezentând dovezile obiective pentru trasabilitate.

După cum se vede din enunțurile definițiilor precedente încă nu există un acord complet asupra conceptului de logistică între experți.

Sintetizând se poate prezenta o definiție pentru logistică care răspunde cel mai aproape stadiului actual de evoluție ca fiind: funcțiile de planificare, de execuție și de control a fluxurilor de mărfuri și de informații pentru achiziția, stocarea, deplasarea și livrarea mărfurilor în cooperare totală cu ceilalți membri din lanțul logistic în scopul de a atinge obiectivele așteptate ale lanțului logistic, în particular diminuarea timpului de răspuns pentru piață.

Cei mai mulți specialiști apreciază că, în perspectivă, logistica trebuie să asigure simplificarea proceselor și astfel diminuarea amănărilor/întârzierilor de cooperare între membri unui lanț logistic în care este cuprins și clientul final.

1.2. CARACTERISTICILE ȘI OBIECTIVELE LOGISTICII

În opinia lui Philip Kotler, logistica implică planificarea, implementarea și controlul fluxului fizic de materiale, produse finite, informații între punctul de origine și punctul de consum, în scopul satisfacerii nevoilor clientului și obținerii unui profit corespunzător.

Într-o concepție modernă, logistica are în vedere nu numai fluxul parcurs de o marfă de la producător la client, ci și fluxul produselor și al materialelor de la furnizori către producători. Logistica implică de fapt conducerea întregului lanț de furnizare, construit din fluxurile care contribuie la formarea și adăugarea de valoare de către participanții la acest lanț (începând cu furnizorul și terminând cu consumatorul final sau utilizatorul industrial). În aceste condiții, activitatea de logistică implică administrarea întregului sistem de distribuție fizică al canalului de marketing, respectiv activitatea furnizorilor, a agenților de aprovizionare, a operatorilor de piață, a membrilor canalului și a clienților. Aceste activități includ prognoza, achiziția, planurile de producție, înregistrarea comenzilor, gestiunea stocului, depozitarea și organizarea transporturilor, toate acestea constituind, de fapt, componentele logisticii. Într-un asemenea context, în prezent importanța și rolul logisticii sunt tot mai mari, urmare a cel puțin trei considerente.

a) În primul rând, distribuția se constituie într-un element de primă însemnătate în servirea clienților, în satisfacerea cerințelor tot mai exigente ale acestora. De altfel, din ce în ce mai mult, o logistică eficientă se constituie în elementul câștigător în atragerea și păstrarea clienților. Firmele de prestigiu, firmele serioase știu că pot atrage tot mai mulți clienți, că îi pot păstra numai în condițiile în care distribuția fizică se ridică la pretențiile acestora.

b) În al doilea rând, logistica reprezintă un important element de costuri în activitatea oricărei firme. Costurile activităților logistice sunt tot mai ridicate, iar în aceste condiții, firmele trebuie să-și intensifice preocupările pentru desfășurarea unei logistici eficiente, pentru a-și perfecționa eficiența sistemului de distribuție fizică, astfel încât să-și reducă vizibil costurile, cu implicații pozitive, atât pentru ele, cât și pentru clienți. În acest domeniu există încă serioase rezerve, în prezent utilizându-se destul de puțin instrumentele moderne de decizie pentru coordonarea activităților de transport, pentru gestionarea eficientă a stocurilor, pentru o depozitare și o manipulare eficientă a mărfurilor.

c) În al treilea rând, evoluțiile pe planul tehnologiei informațiilor influențează în mod hotărâtor activitatea logistică, contribuind din plin la îmbunătățirea distribuției fizice a mărfurilor. În acest sens, utilizarea într-o tot mai mare măsură a calculatoarelor, a sistemelor electronice de scanare la locul de

vânzare, a codurilor uniforme de produse, a înregistrărilor prin satelit, a schimburilor electronice de date și a transferurilor electronice de fonduri au permis firmelor să-și creeze sisteme avansate pentru procesarea comenzilor, pentru controlul stocurilor, pentru planificarea și optimizarea transporturilor și a rutelor de transport. În aceste condiții, orice comerciant cu amănuntul, conectat la furnizorii săi, poate să-și comande și să primească în cel mai scurt timp posibil mărfurile de care are nevoie. La rândul lor, producătorii și angroșiștii pot dispune de informații exacte și pertinente legate de nivelul și structura stocurilor aflate în rețeaua cu amănuntul, de nevoile acestora, având astfel posibilitatea să răspundă într-un timp optim cerințelor lor și implicit ale populației.

d) În al patrulea rând, nevoia perfecționării activității logistice a fost impusă și de creșterea varietății produselor, a gamei sortimentale a acestora. Dacă la începutul secolului trecut într-un magazin se găseau la vânzare mai puțin de 1000 de mărci de produse, în prezent, într-un magazin de genul Bucur Obor, Unirea etc. se comercializează zeci sau chiar sute de mii de sortimente de produse. În aceste condiții, activitățile aferente comercializării acestora (comandarea, transportul, depozitarea, manipularea, controlul stocurilor etc.) ridică probleme complexe.

Pornind de la asemenea considerente legate de caracteristicile și importanța logisticii în perioada actuală, vom remarca faptul că

și obiectivele acesteia sunt tot atât de complexe. Desigur, punctul de plecare în proiectarea unui sistem logistic rămâne studierea nevoilor de servire a consumatorilor și, de aici, atenția deosebită ce trebuie acordată serviciilor și satisfacerii clientului. Acesta este de fapt primul obiectiv al activității de logistică, obiectiv care, reformulat, ar fi oferirea de maximum de servicii la cele mai mici costuri. Desigur, acest lucru rămâne un ideal, obiectivul în cauză trebuie privit doar ca o tendință, nici un sistem logistic neputând să maximizeze serviciile oferite clienților concomitent cu maximizarea costurilor de distribuție. Aceasta deoarece maximizarea serviciilor presupune o livrare rapidă, stocuri relativ mari, o varietate largă a produselor, precum și multe alte servicii, care luate la un loc conduc la creșterea costurilor de distribuție. În contrast, minimizarea costurilor presupune o livrare mai rară, stocuri mai mici etc., toate acestea, alături de altele, însumând servicii mai reduse oferite clienților. În aceste condiții, principalul obiectiv al sistemului logistic trebuie să fie și să rămână asigurarea nivelului planificat de servicii la cel mai redus cost.

Alături de acest prim obiectiv, un al doilea obiectiv al logisticii are în vedere micșorarea distanțelor de spațiu și de timp dintre oferta și cererea de mărfuri, altfel spus, dintre cele două extreme ale canalului de distribuție. Deși un asemenea obiectiv poate fi privit ca un obiectiv distinct, el este totuși

subsidiar primului, diminuarea distanțelor în cauză conducând, de fapt, la realizarea, la îndeplinirea primului obiectiv, respectiv asigurarea nivelului planificat de servicii la cel mai redus cost.

În sfârșit, un al treilea obiectiv, tot subsidiar primului, este reducerea costurilor de stoc și de distribuție. Și în acest caz se pot face aprecierile de mai înainte.

Stabilirea obiectivelor activității de logistică se constituie într-o activitate de primă importanță a managementului firmei, acest lucru contribuind, alături de alte acțiuni, la realizarea obiectivului general al firmei, a obiectivului pentru care aceasta a fost înființată.

1.3. CONȚINUTUL ȘI STRUCTURA SISTEMULUI LOGISTIC

În condițiile în care distribuția fizică deține o pondere semnificativă în prețul cu amănuntul al mărfurilor (o asemenea proporție poate ajunge la o treime în cazul produselor alimentare), logistica nu mai poate fi privită doar ca un simplu ciclu de activități de facilitare a circuitului mărfurilor de la producător la consumatorul final - utilizator, ci ca un sistem complex, menit să eficientizeze politica de marketing a firmei moderne. De altfel, în ultima perioadă de timp, literatura de specialitate utilizează tot mai frecvent sintagma de sistem logistic, menită să

descrie acea activitate care conduce la conectarea firmei cu clienții și furnizorii săi, prin intermediul a două fluxuri intercorelate, respectiv fluxul mărfurilor și cel al informațiilor.

Desigur, din perspectiva marketingului, principalul obiectiv al sistemului logistic îl reprezintă asigurarea serviciilor de natură logistică, potrivit cerințelor clienților. Altfel spus, sistemul logistic urmărește ca la un cost cât mai mic, să se asigure cât mai multe utilități de natură logistică, astfel încât nivelul satisfacerii nevoilor consumatorului (utilizatorului) să fie cât mai ridicat din punctul de vedere al logisticii produsului. Aceasta înseamnă măsuri eficiente, astfel încât produsul solicitat să intre în posesia clientului în cantitatea dorită de el, în momentul în care are nevoie, la locul dorit și în condițiile de calitate pretinse. Dar nu numai atât. Clientul dorește să beneficieze de un sistem logistic cât mai facil și mai eficient de plasare a comenzilor, iar atunci când este cazul, să poată returna cât mai ușor și simplu bunurile uzate, refolosibile.

Administrarea, conducerea unui asemenea sistem este o sarcină complexă și, de cele mai multe ori, destul de greu de realizat. Aceasta deoarece, în condițiile complexității activităților de producție și distribuție specifice perioadei actuale, dar mai ales în condițiile pretențiilor legitime tot mai ridicate ale consumatorilor individuali sau ale utilizatorilor industriali, funcționarea eficientă a sistemului logistic presupune o muncă

laborioasă, de o calificare aparte. Trebuie avut în vedere, de exemplu, faptul ca activitățile de distribuție fizică sunt mult diferite în privința conținutului, acestea realizându-se în momente diferite, în locuri diferite în circuitul produsului, în puncte de desfacere ce aparțin unor structuri organizatorice la fel de diferite și ale căror obiective nu sunt în toate cazurile concordante. Într-un asemenea context, este evident faptul că procesul decizional în domeniul logisticii este un proces dificil și de mare responsabilitate. Un asemenea proces trebuie să aibă în vedere cel puțin următoarele trei elemente:

a) deși diferite ca natură, activitățile componente ale lanțului logistic au menirea ca împreună să asigure un flux eficient între originea și destinația produsului. Astfel, pentru a prezenta doar un exemplu, dacă la prima vedere lansarea comenzii pentru un lot nou de mărfuri ar părea că nu are nimic comun cu transportul acestuia, în realitate, ambele operațiuni urmăresc același obiectiv, respectiv ca produsul să ajungă în timp util la client.

b) în mod automat, o decizie ce vizează o anumită activitate logistică poate determina o decizie în alt domeniu al distribuției fizice. Astfel, trecerea la o nouă modalitate de transport a unui produs conduce în mod sigur la schimbări în politica de depozitare a acestuia.

c) de multe ori o decizie luată în domeniul logistic va fi resimțită pe un alt plan funcțional al întreprinderii. Astfel, de

exemplu, dacă se aduc modificări în ceea ce privește numărul de puncte de depozitare, se poate ajunge la nevoi suplimentare de mijloace bănești pentru finanțarea diferenței de stoc. Exemplele ar putea continua. Asemenea aspecte, dar și altele, au implicații semnificative asupra actului de conducere a activităților logistice ale unei firme. În aceste condiții, numai printr-o viziune sistemică se poate asigura angrenarea tuturor componentelor logisticii într-un tot unitar, integrat, dar și corelarea necesară atât la nivelul firmei, cât și cu componentele mediului ei de marketing (mediul extern).

Dintre activitățile ce compun sistemul logistic, cele mai importante sunt următoarele: transportul, stocarea, depozitarea, manipularea, sortarea, preambalarea, condiționarea, expediția și recepția produselor, distribuția inversă și fluxurile informaționale privitoare la logistica produselor.

a) Transportul produselor este considerată cea mai importantă activitate a logisticii, componenta esențială a mixului logistic. De altfel, transportul logistic deține circa două treimi din costurile aferente tuturor activităților logistice. Deciziile privind transportul mărfurilor se vor regăsi pe întregul ciclu al canalului de distribuție, exercitându-și impactul asupra tuturor activităților din lanțul logistic. Asemenea decizii au o frecvență ridicată și, de cele mai multe ori, trebuie revăzute, reconsiderate la intervale scurte de timp. Cele mai importante asemenea decizii au în

vedere alegerea modalităților de transport, a rutelor de transport, precum și programarea mijloacelor de transport. Alegerea celei mai potrivite variante pentru transportul unui anumit produs presupune luarea în discuție a mai multor criterii, obiective sau chiar subiective, legate de disponibilitatea mijloacelor de transport la locurile dorite, costurile transportului, durata transportului, siguranța în respectarea termenelor, adaptabilitatea la circuitele specifice de transport impuse de particularitățile fiecărui produs, măsura în care se asigură accesul la locurile dorite etc. Desigur, alegerea celei mai eficiente rute de transport are o influență deosebită asupra sistemului logistic. Prin aceasta, se urmărește minimizarea timpului de transport sau a distanței de parcurs până la destinație. Pentru optimizarea rutelor se folosesc metode econometrice moderne, metode euristice etc.

b) Deciziile privind stocarea sunt la fel de importante în activitatea logistică, în condițiile în care această componentă a sistemului logistic se situează pe al doilea loc ca pondere în totalul costurilor. Printr-o gestiune eficientă a stocurilor pot fi aduse importante economii de fonduri, economii care trebuie însă coroborate cu o creștere continuă a calității serviciilor oferite clienților. În ultimă instanță, obiectivul urmărit îl constituie asigurarea unei aprovizionări continue, adaptată specificului cererii și în condiții de costuri cât mai mici posibile. La nivel operațional, un asemenea obiectiv se concretizează în decizii

complexe, referitoare la mărimea unei comenzi, momentul și frecvența lansării comenzilor, mărimea stocurilor de siguranță etc. Printr-o politică eficientă, rațională în ceea ce privește gestiunea stocurilor, se constituie stocul de produse necesare unei bune aprovizionări, adaptat specificului cererii și la costuri cât mai mici. Adoptarea celor mai corecte decizii în problemele de stocare presupune luarea în considerare a unor elemente specifice procesului stocării, precum sezonalitatea cererii, incertitudinile legate de timpul de satisfacere a unei comenzi, necesitatea combinării mai multor produse în procesul de aprovizionare și stocare, existența mai multor locuri pentru stocarea produselor etc. În același timp, în procesul decizional legat de problematica stocurilor sunt necesare în permanență informații pertinente, precum și conceperea unor modele econometrice adecvate.

c) Un loc aparte și tot atât de important între activitățile ce compun lanțul logistic îl deține depozitarea produselor. Aspecte precum amplasarea, proiectarea și alegerea spațiilor de depozitare angrenează numeroase decizii. În practică, nu în toate cazurile se apelează la unități proprii de depozitare, deseori utilizându-se spații ce aparțin altor agenți economici, specializați în prestarea unui asemenea gen de servicii. Indiferent însă cine este proprietarul unităților de depozitare, în cadrul acestora se organizează o serie de activități de natură logistică, activități precum recepția mărfurilor intrate, păstrarea și protecția acestora,

sortarea, constituirea loturilor corespunzătoare etapelor următoare ale circuitului logistic, pregătirea lor pentru livrare etc. La toate aceste activități trebuie adăugate aspectele complexe legate de activitatea financiar-contabilă, toate presupunând decizii diverse și mai ales complexe, de mare însemnătate, pentru fundamentarea acestora fiind necesare atât informații prompte și pertinente, cât și funcționarea unui sistem informațional adecvat.

d) Manipularea fizică a produselor exercită un puternic impact asupra eficienței activității logistice. Deciziile în ceea ce privește această componentă a sistemului logistic se referă la stabilirea mărimii optime a cantității de produse manipulate, alocarea spațiilor pentru depozitarea mărfurilor și pentru manipularea acestora, alegerea echipamentelor de depozitare și a celor de manipulare manuală, parțial mecanizată sau mecanizată în totalitate.

e) O componentă de seamă a distribuției fizice, ce poate aduce o contribuție hotărâtoare la creșterea eficienței circuitului produselor, o reprezintă fluxurile informaționale privitoare la logistica produselor, sistemul informațional logistic vehiculând, de fapt, toate informațiile relevante pentru luarea deciziilor din sfera distribuției fizice. În condițiile în care nu întotdeauna datele obținute prin cercetările de marketing sunt suficiente, sistemul informațional logistic facilitează luarea deciziilor și asigurarea

serviciilor logistice în trei modalități, respectiv: transformarea datelor într-o formă mai utilă și mai accesibilă, transferarea datelor în rețeaua logistică acolo unde ele sunt necesare și stocarea acestor date până în momentul în care ele urmează să fie efectiv utilizate. Un asemenea sistem poate servi și pentru înfăptuirea unor analize economice, prin folosirea unor metode și modele statistico-matematice, precum și pentru luarea unor decizii și pentru controlul sistemului logistic.

În ultimii ani, literatura de specialitate abordează problematica logisticii într-o nouă viziune, ce se bazează pe conceptul de logistică integrată.

Aceasta presupune abordarea logisticii de distribuție în strânsă legătură cu logistica de aprovizionare și cu logistica internă de producție. Desigur, prin introducerea unei legături între sistemul informațional al logisticii de distribuție și sistemele de comercializare a produselor se poate obține o creștere a eficienței logisticii întregului sistem de distribuție. Reamintim că până prin deceniul al șaptelea al secolului trecut majoritatea firmelor priveau activitățile componente ale logisticii ca fiind divizate funcțional, acest lucru conducând în mod logic la o suboptimizare logistică. Operațiunile de distribuție fizică se aflau în aria de competență a mai multor compartimente ale firmei. Astfel, activitățile specifice depozitării materiilor prime și a produselor în curs de fabricație se aflau în sarcina

compartimentului de producție, prelucrarea comenzilor primite de la clienți erau în sarcina compartimentului contabilitate, în timp ce transportul mărfurilor în sarcina compartimentului comercial. În aceste condiții, și fluxurile informaționale erau dispersate, ca de altfel și responsabilitățile în domeniu. Toate acestea, la care trebuie adăugată lipsa unei coordonări unitare, afectau indubitabil profitabilitatea firmei, în general și pe cea logistică, în particular.

O asemenea abordare fragmentată a componentelor logisticii a influențat în mod negativ îndeplinirea misiunilor logistice, apărând o serie de conflicte între compartimentele firmei care desfășurau de fapt activități specifice aceluiași obiectiv al firmei, respectiv asigurarea cu bunuri și servicii a consumatorilor (utilizatorilor) la timpul și locul solicitat, altfel spus asigurarea unei activități logistice corespunzătoare. Deci, abordarea fracțională a activităților logistice conduce și la costuri mult mai mari decât cele normale și la decalaje între serviciul logistic oferit de furnizor și cel așteptat de clienți.

1.4. STRATEGII ÎN ACTIVITATEA LOGISTICĂ

Tot mai multe firme au recunoscut necesitatea de a-și face planificările cât mai riguros.

Planificarea activității de distribuție va trebui să se facă atât

pe termen scurt cât și pe termen lung. Planificarea pe termen scurt, care în mod normal se referă la un an bugetar sau calendaristic, constituie o planificare operațională. Pe de altă parte, există necesitatea de a avea o perspectivă pe termen mai lung, de regulă de cel puțin cinci ani. Acest tip de planificare poartă numele de planificare strategică sau a resurselor.

Planificarea strategică se ocupă de alocarea resurselor pe termen lung și de stabilirea unei perioade de timp în care toate resursele sunt variabile. Astfel, probleme cum ar fi numărul și locul depozitelor, schimbările intervenite în modul de transport, folosirea unor noi canale de distribuție, reprezintă decizii care se iau la nivelul planificării strategice.

Planificarea operațională se ocupă de stabilirea răspunsurilor adecvate pentru fiecare eveniment, în timp ce resursele sunt fixate în funcție de scopurile urmărite. Practic este vorba de planificarea zilnică a gestionării sistemului. În cadrul planificării operaționale, apar probleme cum ar fi programarea vehiculelor utilizate, a timpului de transport, a reprovizionării stocurilor, a utilizării depozitelor. Adesea, în trecut, aceasta se încadra în sfera managementului de “birou” care se afla pe penultimul loc în ierarhia firmei, înainte de “combaterea incendiilor”.

Rolul strategic al distribuției este adesea neglijat, deși capacitatea de a răspunde eficient la schimbările pieței și ale

mediului este tot atât de necesară în cadrul distribuției, ca și în celelalte activități desfășurate de firmă. Prețul plătit pentru neglijarea componentei strategice a activității de distribuție este mare, de exemplu cazul rețelei unui depozit care nu corespunde cerințelor pieței și profilului costurilor sau implicarea în modalități de distribuție care nu îndeplinesc criteriile actuale de eficiență a costurilor.

Strategiile reprezintă modalitățile prin care obiectivele pot fi realizate, cu alte cuvinte drumul către țintă. În mod normal, vor exista opțiuni strategice alternative la dispoziția firmei pentru atingerea obiectivelor și una dintre sarcinile planificării constă în identificarea și evaluarea acestor alternative. În cazul strategiei de distribuție, planificatorul va fi preocupat să examineze opțiunile din punct de vedere al eficienței costurilor. Aceasta înseamnă fie căutarea acelor strategii prin care se vor satisface cerințele de servire ale clienților în condițiile celor mai mici costuri, fie încadrarea într-un buget dat rezervat activității de distribuție, concomitent cu încercarea de a maximiza serviciile oferite clienților. În timp ce prima din aceste opțiuni este cea mai dorită, cea de-a doua este adoptată din motive pragmatice.

Planificarea strategică obligă conducerea să reconcilieze două elemente aproape contradictorii: planificarea pe termen lung (vizionară) cu răspunsurile pe termen scurt la nevoile clienților.

Pentru a obține acest echilibru în aparență imposibil, trebuie să se pună accentul pe partea strategică a planificării și să nu se considere că strategia înseamnă numai planificare pe termen lung.

Planificarea strategică urmărește să răspundă la patru întrebări cheie:

1. Unde ne aflăm în prezent?
2. Unde urmărim să ajungem?
3. Cum putem ajunge acolo?
4. Cum vom ști că am ajuns unde ne-am propus?

Pentru a determina “unde ne aflăm în prezent” managerii departamentelor logistice trebuie să verifice, în mod regulat, performanțele clienților, aceștia sunt rugați să aprecieze performanțele de livrare ale firmei în comparație cu cele ale concurenților. Astfel se scot în evidență domeniile de activitate ce necesită îmbunătățiri.

Planul de distribuție, în calitate de document redactat în scris, trebuie să includă secțiuni care se referă la obiectivele firmei, la strategiile de marketing și la strategiile de servire a clienților, precum și detaliile specifice legate de stocuri, depozitare, transport și comunicarea cu clienții. Aceste ultime aspecte reprezintă elementele de bază ale planului de distribuție, atât la nivel strategic cât și la nivel operațional, planul trebuie să acopere următoarele domenii:

1. *Strategia legată de stocuri*

- Ierarhizarea nivelelor de servicii;
- Strategia de reprovizionare;
- Disponerea diferențială (conceptul ABC);
- Obiective legate de rotația stocurilor;
- Disponerea stocurilor.

2. *Strategia de depozitare*

- Numărul punctelor de stocare;
- Disponerea depozitelor;
- Folosirea depozitelor publice;
- Proiectarea și forma depozitelor;
- Metodele de manipulare a materialelor.

3. *Strategia de transport*

- Pe cont propriu sau prin intermediul unei terțe părți;
- Deciziile de închiriere sau cumpărare;
- Alegerea clienților sau livrarea directă;
- Obiectivele legate de utilizarea vehiculelor;
- Flexibilitatea rutelor;
- Diversificarea formelor de transport.

4. *Strategia de comunicare cu clienții*

- Politica duratei ciclului de comandare;
- Strategiile diferențiate de răspuns față de nevoile clienților;
- Sistemele de gestionare a comenzilor;

- Strategia privind pagubele, reclamațiile și înapoierea mărfurilor;

- Raportarea situației comenzilor.

Sarcina finală a activității de planificare a distribuției, constă în proiectarea procedurilor de monitorizare și control. Este evident că activitatea de planificare și de implementare a planurilor nu va da nici un rezultat fără existența unor mijloace eficiente de monitorizare și evaluare a ceea ce s-a realizat în raport cu planificarea de pe hârtie.

Managerul departamentului logistic trebuie să convingă conducerea firmei că acest departament are un rol important în dezvoltarea pe termen lung a companiei, în succesul și rentabilitatea sa. Pentru a lua decizia corectă, conducerea firmei trebuie să evalueze impactul potențial al problemei în funcție de prioritățile stabilite în planificarea strategică. În funcție de impactul potențial al problemei și de urgența rezolvării ei, se stabilesc problemele prioritare cărora li se alocă resursele corespunzătoare. În acest mod, resursele nu vor fi irosite, iar problemele esențiale vor primi atenția pe care o merită.

Ca parte a procesului de planificare strategică, exploatarea și gestionarea problemelor constituie modalități de acțiune pentru firmele care tind să fie progresiste și proactive în anii care vor veni. Logistica și rolul managerului departamentului de logistică sunt recunoscute de către firmele orientate strategic,

drept componente cheie în răspunsul dat provocărilor pe care le generează această perioadă tulbure. Managerii departamentului logistic trebuie să adopte o abordare strategică dacă doresc să fie pregătiți pentru provocările care îi așteaptă în viitor.

CAPITOLUL 2

ORGANIZAREA ACTIVITĂȚII LOGISTICE

Conceptul de organizare ne conduce la ideea de alocare corespunzătoare a resurselor de care dispune firma (agentul economic), astfel încât aceasta să-și îndeplinească obiectivele sale strategice. Un asemenea deziderat presupune stabilirea unei structuri organizatorice eficiente, aceasta reprezentând un instrument utilizat de către cei interesați pentru a obține rezultatele așteptate, prin valorificarea corespunzătoare (eficientă și eficace) a resurselor. Desigur, structura organizatorică se constituie într-un subsistem al sistemului structura generală a firmei, ea reflectând, de fapt „anatomia” acesteia.

Practic, structura organizatorică a întreprinderii este rezultatul a două componente: structura funcțională (de conducere) și cea operațională (de producție și de concepție).

A) Structura funcțională sau de conducere înseamnă ansamblul cadrelor de conducere a organizației și a compartimentelor sale (tehnice, economice, administrative), modul de constituire și de grupare al acestora, precum și relațiile dintre ele în procesul de conducere și al celor de execuție. În cadrul acestei structuri se identifică o serie de elemente componente care, în interacțiunea lor, formează un sistem. Pornind de la simplu la complex, aceste elemente au în vedere

componentele (postul, funcția și compartimentul), relațiile organizatorice (de autoritate, de cooperare, de control și de reprezentare) și ordinea competențelor (nivelul ierarhic și ponderea ierarhică). Câteva lucruri despre fiecare.

a. În cadrul componentelor structurii funcționale, postul reprezintă cea mai simplă subdiviziune organizatorică, fiind alcătuit din ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților care revin în mod organizat și continuu fiecărui angajat al organizației. Pentru realizarea ansamblului amintit, titularului de post îi sunt conferite sarcini și responsabilități. În acest context, un post trebuie să îndeplinească trei cerințe de bază: autoritatea formală (exprimată prin limita în care titularul postului are dreptul de a acționa pentru îndeplinirea sarcinilor individuale), competența profesională (dată de nivelul de pregătire, experiență, prestigiul profesional și abilitatea fiecărui titular al postului) și responsabilitate (respectiv obligația titularului de post de a îndeplini sarcini și atribuții derivate din obiectivele individuale ale postului).

Cea de-a doua componentă a structurii funcționale, funcția poate fi definită din două perspective. Într-o prima asemenea perspectivă, funcția este rezultatul tuturor posturilor definite prin aceleași caracteristici de bază din cadrul organizatoric, iar în cea de-a doua perspectivă, funcția trebuie privită ca fiind dată de ansamblul atribuțiilor și sarcinilor omogene din punctul de vedere

al naturii și complexității lor, stabilite în mod organizat unui membru (angajat) al organizației. Într-o astfel de abordare, funcția trebuie văzută prin trei elemente de bază: atribuțiile și sarcinile de îndeplinit, responsabilitățile pe care aceasta le presupune, precum și competențele și relațiile pe care salariatul trebuie să le aibă.

Cea de-a treia componentă a structurii funcționale, compartimentul, reprezintă o unitate organică, având o structură mai complexă, formată dintr-un grup de persoane reunite sub aceeași autoritate ierarhică și căruiia îi revin sarcini cu caracter permanent, bine precizate. Pornind de la o asemenea definiție, compartimentul va fi definit prin trei caracteristici de bază: existența unei anumite relații între membrii grupului (relație determinată de omogenitatea sau de complementaritatea activităților exercitate), existența unor relații de dependență a tuturor membrilor grupului față de un conducător (manager, șef etc.) și caracterul stabil al sarcinilor pe care le au de realizat.

b. În ceea ce privește relațiile organizatorice, acestea relevă raporturile ce se instituie între compartimentele organizatorice prin reglementări precise, cu caracter oficial. Este vorba de relații de autoritate, în care se includ relațiile ierarhice, relațiile funcționale și relații de stat major, relațiile de cooperare, ce se stabilesc între persoane ce dețin funcții situate pe aceeași treaptă ierarhică, dar din compartimente diferite, relațiile de control și relații de reprezentare.

c. În sfârșit, cel de-al treilea element al structurii de conducere (funcționale), ordinea competențelor se realizează prin două elemente de bază: nivelul ierarhic (sau treapta ierarhică), reprezentat de ansamblul subdiviziunilor plasate la aceeași distanță de conducerea de la vârf a organizației și ponderea ierarhică (aria de control sau norma de conducere), exprimată prin numărul de persoane subordonate în mod nemijlocit unui conducător.

B) Structura operațională sau de producție și concepție este definită prin numărul și componența unităților de producție, prin mărimea și modul de amplasare spațială a acestora, prin modul de organizare internă, precum și prin relațiile de cooperare ce se stabilesc între acestea în vederea realizării obiectivelor organizației. La nivelul structurii de producție se pot identifica mai multe verigi, precum secția de producție sau de servire, atelierul de producție și proiectare, laboratoare, locuri de muncă.

2.1. TIPURI DE STRUCTURI ORGANIZATORICE

Ca și în alte domenii de activitate, alegerea și proiectarea celei mai adecvate structuri organizatorice logistice urmărește coordonarea eforturilor, prin definirea sarcinilor și relațiilor, presupunând cunoașterea în detaliu a mutațiilor petrecute, sub aspect teoretic și practic, în structura de ansamblu a firmelor.

A) *Structura funcțională verticală* constă în gruparea

sarcinilor și activităților pe funcții ale organizației (întreprinderii), ca de exemplu, producție, comercializare, cercetare- dezvoltare, financiar-contabilă, organizare, personal (resurse umane) etc. Gruparea pozițiilor pe funcții ale întreprinderii, care în activitatea practică se transformă în departamente (compartimente) se bazează pe asemănările, similitudinile existente în ceea ce privește aptitudinile, competențele și utilizarea resurselor. O astfel de structură organizatorică se caracterizează prin caracterul ei centralizat, autoritatea decizională fiind localizată la nivelul superior al organizației.

Avantajele principale ale structurii funcționale verticale se referă la următoarele aspecte:

a) Comparativ cu celelalte variante organizatorice este cea mai simplă structură în care responsabilitățile sunt stabilite clar, precis, neprezentând nici un echivoc. În aceste condiții, este cea mai puțin costisitoare, comparativ cu alte variante organizatorice.

b) Un avantaj important al structurii funcționale verticale îl reprezintă economiile de scară potențiale și utilizarea eficientă a resurselor, ca urmare a grupării în același departament a persoanelor care îndeplinesc o sarcină comună.

c) Este structura care promovează cel mai bine specializarea în muncă și eficiența activității desfășurate.

d) În cadrul organizării potrivit structurii funcționale pe verticală personalul departamentelor de specialitate de

dimensiuni mari are posibilitatea de a-și dezvolta, de a-și perfecționa cunoștințele de specialitate, urmare a diversității problemelor cu care acesta se confruntă și al conlucrării cu alți specialiști din cadrul sau, mai ales, din sfera organizației. Experiența câpătată în urma unor asemenea contacte nu este de neglijat.

e) Evoluția în carieră va fi determinată de competența funcțională, acest lucru contribuind la cointeresarea personalului fiecărui departament să își perfecționeze cunoștințele și abilitățile legate de aria funcțională specifică în care este implicat.

f) Datorită pregătirii similare a conducătorilor, a managerilor și a personalului de execuție din cadrul departamentelor, compatibilitatea dintre aceștia este ridicată. În aceste condiții, comunicarea și coordonarea între membrii departamentului sunt ușurate de pregătirea lor similară.

g) Având un caracter centralizat, structura funcțională verticală minimizează necesitatea unui sistem de control sofisticat, mecanismele practice de control fiind mult simplificate. În același timp, facilitează pentru fiecare conducător (manager) un domeniu larg de control, concretizat în numărul relativ mare al persoanelor aflate în subordinea sa directă.

h) Urmare a configurației funcționale și a caracterului centralizat al procesului de adaptare a deciziilor, este mult mai

rapid, în comparație cu celelalte variante organizatorice.

i) În cazul problemelor de natură tehnică (dar nu numai), structura analizată facilitează generarea de soluții de înaltă calitate pentru problemele funcționale curente, lucru determinat de motivația specialiștilor de a-și dezvolta și verifica în practică abilitățile funcționale.

Pe de altă parte, structura funcțională verticală prezintă și a serie de dezavantaje specifice, ce limitează operabilitatea ei în practică. Cele mai multe asemenea dezavantaje apar ca urmare a concentrării responsabilităților la nivelul superior de conducere, în cele mai multe cazuri delegarea de autoritate fiind minimă.

Pe măsură ce organizația se dezvoltă, prin diversificarea activității și creșterea dimensiunilor sale, responsabilitatea ce revine conducătorului aflat la un nivel superior sporește, acesta fiind tot mai mult împovărat de soluționarea problemelor operaționale curente, cotidiene. Practic, în primul rând fizic, un asemenea manager nu poate face față multitudinii de probleme (chiar dacă multe dintre acestea sunt relativ simplu de rezolvat), acordând o atenție tot mai limitată sau chiar neglijând aspectele strategice ale organizației. Alte dezavantaje ale structurii funcționale verticale se referă, în principal la:

a) existența a numeroase bariere în comunicare, în cooperarea și mai ales în coordonarea ce trebuie să se manifeste între departamentele funcționale. În aceste condiții, riscul apariției

unor conflicte transfuncționale este destul de ridicat;

b) în condițiile în care cercetarea pieței nu constituie o preocupare de primă importanță, planificarea activității organizației este de multe ori inadecvată. De asemenea, datorită gradului redus de cooperare între departamente, reacția întreprinderii față de schimbările mediului extern este destul de lentă, ca de altfel și capacitatea ei de înnoire și perfecționare, de inovație, cauzele fiind același;

c) structura funcțională verticală generează o serie de probleme manageriale în ceea ce privește localizarea problemelor, a neajunsurilor în cadrul departamentelor funcționale. Astfel, de exemplu, în cazul eșecului unui anumit produs sau serviciu, responsabilitatea va fi difuzată la nivelul întregii organizații, în condiții în care nu există practic un departament care să poarte răspunderea în exclusivitate;

d) deși structura funcțională verticală generează două efecte pozitive importante – specializarea și diviziunea muncii – tot acestea pot conduce și la consecințe negative, în sensul că angajații sunt lipsiți de motivație, în condițiile în care aceștia îndeplinesc, de regulă, sarcini cu un pronunțat caracter de rutină.

Urmare unor asemenea dezavantaje, dar mai ales a salturilor calitative ale științei conducerii, în ultimii 15-20 de ani ai secolului trecut, cele mai multe organizații, în primul rând cele de dimensiuni mari, au renunțat la structura funcțională verticală,

optând pentru alte configurații organizaționale, cu un grad mai ridicat de descentralizare și cu o repartizare mai precisă a responsabilităților.

B) **Structura pe divizii**, un alt model tradițional de structură organizatorică, constă în divizarea organizației într-o serie de componente, numite divizii, fiecare dintre acestea reunind câteva departamente, care au sarcina de a realiza un anumit output (un produs, un program sau un serviciu) pentru un singur obiect. O astfel de structură încearcă să soluționeze problemele generate și nesoluționate de varianta prezentată mai înainte. În practică, structura pe divizii este organizată în patru variante distincte: pe zone (arii) geografice, pe produse sau servicii, pe clienți și pe procese sau tehnologii.

a) Diviziile pe zone (arii) geografice sunt create în condițiile în care strategiile organizației presupun adaptarea la necesitățile și caracteristicile clienților din diferitele arii geografice vizate. Astfel, o întreprindere producătoare de autoturisme își poate crea divizii pentru satisfacerea cerințelor pieței interne, a clienților din Europa de vest, din Africa de sud etc. O asemenea variantă de structură funcțională este specifică mai ales organizațiilor care au filiale similare în arii geografice dispersate, ea permițând valorificarea potențialului fiecărei zone, în condițiile adaptării deciziilor la nivel local și unei mai bune coordonări a eforturilor organizațiilor, în raport cu evoluțiile din zona respectivă.

b) Diviziile pe produse sau servicii sunt înființate în următoarele trei situații: atunci când organizația dorește să acorde o atenție aparte anumitor produse sau/și servicii; atunci când produsele (serviciile) organizației diferă în mod considerabil; atunci când numărul produselor și/sau serviciilor oferite de organizație este relativ mic.

c) Diviziile pe clienți sunt specifice cazurilor în care organizația și-a propus să abordeze mai multe segmente de piață cu nevoi și caracteristici ce diferă în mod semnificativ. În acest fel, organizația are capacitatea de a răspunde eficient așteptărilor fiecărui segment țintă de clienți.

d) Diviziile pe procese sau tehnologii sunt specifice cazurilor în care activitățile sunt organizate în funcție de modul în care sunt desfășurate. Practic, operațiunile corelate cu un anumit proces sau o anumită tehnologie sunt grupate într-o divizie separată. Deși structura pe divizii create pe procese/tehnologii pare similară cu structura funcțională verticală, ea prezintă o deosebire semnificativă, majoră, în sensul că diviziile în cauză au autonomie economică, având responsabilitatea bugetului de venituri și cheltuieli, lucru care nu se regăsește în cazul organizării pe departamente funcționale. În activitatea practică, o astfel de configurație (divizii organizate pe procese sau tehnologii) se folosește și este eficientă atunci când anumite procese de producție distincte constituie cheia competitivității într-o anumită

ramură.

În cadrul unei configurații pe divizii, activitățile funcționale se desfășoară separat, în cadrul fiecărei divizii, fiind totuși posibilă organizarea și existența unor servicii funcționale la nivelul central al organizației, care să deservească sau să urmărească activitatea tuturor diviziilor.

În ceea ce privește avantajele, care sunt destul de multe, ele pornesc de la faptul că fiecare divizie are posibilitatea de a se concentra asupra problemelor și oportunităților specifice mediului de afaceri vizat și să se adapteze prompt modificărilor mediului extern. În aceste condiții, avantajele structurii pe divizii se referă mai ales la:

a) flexibilitatea organizației față de cerințele mediului extern, în principal ale pieței. Aceasta înseamnă că organizația are capacitatea de a reacționa prompt la schimbările mediului, la mutațiile care au loc în cadrul acestuia;

b) capacitatea de reacție mai rapidă a organizației la cerințele și nevoile clienților, preocuparea acesteia pentru satisfacerea promptă a unor asemenea cerințe și nevoi.

c) o astfel de structură facilitează evaluarea performanțelor fiecărei părți componente, a fiecărei divizii în parte. Conducerea organizației are posibilitatea să localizeze responsabilitățile în ceea ce privește problemele de performanță legate de fiecare produs sau linie de produse, până la nivelul lucrătorului care

răspunde de divizia în cauză. În aceste condiții, conducerea organizației are posibilitatea să renunțe, dacă este cazul, la aceste unități sau divizii mai puțin performante și/sau să înființeze altele;

d) structura pe divizii dă posibilitatea conducerii superioare a organizației să se concentreze mai ales asupra problemelor strategice. Aceasta deoarece problemele curente, legate de aspecte mai puțin complexe, se soluționează la nivelul diviziilor, fără a mai fi necesară implicarea conducerii de vârf a organizației. În acest fel se încurajează descentralizarea;

e) gradul de coordonare între departamentele unei divizii este mai ridicat, deoarece eforturile salariaților ce-și desfășoară activitatea în cadrul acestora sunt focalizate asupra unui anumit produs (serviciu), a unei anumite piețe sau asupra unui tip de client;

f) o astfel de organizare creează șanse mai mari de promovare a salariaților pe poziții de management general;

Desigur structura pe divizii prezintă și o serie de dezavantaje specifice. Ele se referă, în principal, la aspecte precum:

a) costurile ridicate ale unei asemenea structuri, în condițiile în care este necesară multiplicarea anumitor activități funcționale pentru fiecare unitate divizionară în parte. Astfel, fiecare divizie specializată pe un anumit produs va include un departament de marketing și vânzări;

b) organizarea pe divizii creează posibilitatea apariției

unor confuzii în ceea ce privește nivelul ierarhic la care se regăsesc anumite responsabilități, ca urmare a raportului centralizare/descentralizare. În aceste condiții, între divizii pot să apară o serie de conflicte;

c) există o tendință reală de sporire a dimensiunilor diviziilor. Din această cauză, dar și ca urmare a faptului că la nivelul central al organizației există în același timp compartimente sau cel puțin specialiști specializați pe probleme comune tuturor diviziilor, se diminuează eficiența și economiile de scară;

d) autonomia de care se bucură diviziile creează o serie de confuzii. Aceasta, urmare, mai ales, a faptului că nu există o coordonare eficientă între divizii, iar controlul conducerii superioare este mai slab;

e) deși toate diviziile sunt părți componente ale aceluiași sistem, organizația, în realitate fiecare divizie le privește pe celelalte ca pe niște concurente, mai ales atunci când se pune problema alocării resurselor (materiale, umane și financiare) de la nivel central.

C) **Structura matriceală** are un grad de complexitate mai mare decât în cazul celor două modele prezentate mai înainte. În acest caz, structura depinde atât de fluxurile verticale, cât și de cele orizontale de autoritate și comunicare. O asemenea structură se va utiliza în cazurile în care crearea unei structuri în jurul unui singur factor nu are capacitatea de a genera rezultatele

dorite.

O structură matriceală poate consta în îmbinarea unei structuri funcționale și a alteia divizionare pe produse, pe clienți, pe arii geografice sau pe procese/tehnologii. Ea poate fi definită ca acea structură ce îmbină unele aspecte ale structurii funcționale cu altele ale celei pe divizii, în aceeași parte a organizației. Caracteristica principală a structurii matriceale este existența liniilor de autoritate duală, astfel încât unii angajați au obligația de a raporta la doi sau chiar la mai mulți șefi. De asemenea, structura matriceală poate rezulta și din combinarea unei divizii create pe baza mai multor factori, de exemplu divizii pe produse și divizii geografice.

În ceea ce privește avantajele acestui tip de organizare, acestea au în vedere, în primul rând, îmbunătățirea procesului decizional, în comparație cu celelalte două moduri de organizare. Aceasta deoarece organizația nu va mai fi dominată doar de un singur factor, care riscă să-și pună singur amprenta asupra strategiei întregului sistem în defavoarea altora, poate la fel de importanți. Alte avantaje ale structurii matriceale au în vedere:

a) flexibilitatea ridicată și capacitatea de adaptare la schimbările complexe ale mediului extern;

b) motivația mai puternică a conducerii de a se implica în clarificarea aspectelor strategice ale organizației;

c) se facilitează utilizarea cu o eficiență sporită a resurselor umane, datorită posibilităților de transferare a specialiștilor de la o divizie la alta;

d) obiectivele specifice ale fiecărui proiect sunt clare, iar întreruperea unui proiect sau altul este relativ ușoară;

e) creează posibilități mai mari de dezvoltare atât a competenței manageriale, cât și a celei specializate;

f) există mai multe canale de comunicare în cadrul organizației.

În ceea ce privește dezavantajele structurii matriceale, ele se referă mai ales la:

a) datorită existenței unui număr mult mai mare de conducători (manageri), costurile indirecte sunt mai mari decât cele corespunzătoare celorlalte două modele de structuri prezentate mai înainte;

b) în condițiile în care sunt salariați care au o dublă subordonare, relațiile de raportare sunt mai dificile, existând riscul apariției unor confuzii sau chiar conflicte.

c) tot datorită unor linii duble (duale) de comandă și de autoritate se ajunge, nu în puține cazuri, la confuzie și de frustrare. În măsura în care există responsabilități comune, este neclar cine este vinovat și cine va răspunde atunci când se constată o defecțiune în activitatea organizației. Tot datorită dualității de comandă, există riscuri mari de a se dilua prioritățile,

considerându-se că toate problemele prezintă aceeași importanță, contând în aceeași măsură;

d) structura matriceală este generatoare de pierderi de timp prețios din activitatea celor responsabili sau a executanților. Avem în vedere atât timpul necesar soluționării conflictelor, cât și timpul necesar adoptării deciziilor;

e) există un risc real al dominației unor dimensiuni matriceale, fiind destul de greu de menținut echilibrul puterii într-o astfel de structură. Pentru o funcționare corespunzătoare a organizației, toate dimensiunile matricei ar trebui să aibă aceeași putere, deci o putere egală, în caz contrar organizația renunțând la avantajele structurii matriceale, care se transformă într-o structură funcțională, cu existența unor relații laterale informale.

Având în vedere cele prezentate, o condiție esențială pentru funcționarea corespunzătoare a organizației în cazul apelării la structura matriceală este capacitatea ridicată de colaborare a managerilor, independent de poziția ierarhică în care se află aceștia.

D) **Structura de tip rețea** dezagrează funcțiile majore în companii separate, între care se stabilesc legături prin intermediul unei organizații mici, ce are rol de sediu central. Altfel spus, organizația subcontractează mai multe din funcțiile sale de bază unor firme de specialitate și apoi coordonează activitatea acestora. În aceste condiții, relațiile contractuale ce iau naștere și

conexiunile electronice fac posibilă existența rețelei.

O asemenea structură are o serie de avantaje, referitoare, mai ales, la: flexibilitatea ridicată a organizației, structura putând fi modificată prompt și cu ușurință atunci când condițiile de mediu cer acest lucru; toate resursele sunt focalizate asupra activităților pe care organizația le realizează eficient; fiind nevoit să facă față unor activități mult mai complexe, personalul permanent al firmei este motivat și are satisfacții mai mari; are un număr mic de niveluri ierarhice (doar 2-3), față de circa zece în cazul organizațiilor tradiționale.

Dezavantajele configurației de tip rețea se referă, mai ales, la:

a) inexistența unui control direct, nemijlocit asupra modului de desfășurare a activităților, în condițiile în care principalele funcții ale organizației sunt contractate unor terțe firme;

b) din primul dezavantaj, rezultă și al doilea, legat de gradul înalt de incertitudine;

c) în cazul în care performanțele nu se ridică la nivelul așteptărilor, impactul asupra organizației centrale este puternic, cu consecințele ce decurg de aici, inclusiv riscul dispariției totale a acesteia. Același risc există și în situațiile de forță majoră ale componentelor rețelei;

d) există un risc major ca loialitatea personalului propriu să scadă, risc ce se manifestă și în ceea ce privește fluctuația

acestui. Aceasta, deoarece salariații sunt conștienți de faptul că ei pot fi oricând înlocuiți cu furnizorii de servicii pe baze contractuale.

Dezvoltarea fără precedent a tehnologiilor informaționale și a legăturilor electronice dintre organizații au condus la apariția unei rețele virtuale, respectiv a unui grup de organizații ce se unesc pentru un anumit timp pentru a valorifica o serie de oportunități. Grupul se va dizolva imediat ce obiectivele comune au fost îndeplinite.

2.2. FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ STRUCTURILE ORGANIZATORICE

Alegerea și proiectarea structurii organizației sunt rezultatul unor factori, atât de natură obiectivă, cât și subiectivă. Principalii asemenea factori sunt: strategia organizației, mediul în care aceasta își desfășoară activitatea, procesele tehnologice și operaționale și legăturile, interdependența dintre departamente. Ne vom opri în cele ce urmează asupra fiecărui asemenea factor în parte.

A. Primul factor de influență în alegerea structurii organizației este strategia acesteia. În condițiile în care cele două (strategia firmei și structura acesteia) se intercondiționează reciproc, ele trebuie să fie armonizate. Armonizarea structurii organizatorice cu obiectivele și politicile generale ale firmei este necesară în mod

obligatoriu, având în vedere cel puțin următoarele argumente:

a) rațiunea existenței structurii organizatorice, obiectivale și politica organizației justificând existența unei anumite structuri. De fapt, viziunea, misiunea și obiectivele strategice ale firmei sunt cele ce creează cadrul necesar pentru proiectarea și funcționarea unei structuri corespunzătoare a organizației;

b) adaptarea structurii organizatorice în condițiile în care sunt cazuri în care organizația decide modificări esențiale în ceea ce privește obiectivele și politicile sale. În astfel de situații, de multe ori se face necesară și schimbarea structurii organizației, mai ales atunci când cea existentă este rigidă și ineficientă, generând un anumit declin în ținta sa de realizare a performanțelor pe care și le-a propus;

c) impactul structurii organizatorice asupra obiectivelor și politicilor firmei, exemplele în acest sens fiind destul de multe. Astfel, o structură geografică face necesară definirea obiectivelor și politicilor adecvate pentru fiecare zonă geografică ce prezintă interes pentru firmă;

d) influența structurii organizatorice în ceea ce privește alocarea resurselor – naturale, financiare și umane. Astfel, în cazul unei structuri focalizate pe categorii de clienți, în acțiunea de alocare se va avea în vedere importanța fiecărei grupe de clienți (uneori a fiecărui client în parte) pentru îndeplinirea obiectivelor strategice ale firmei.

În activitatea practică, structura organizatorică este influențată de tipul de strategie generică pe care l-a adoptat organizația. Practic, organizația are posibilitatea de a recurge la următoarele trei categorii de strategii:

- strategia de dominare prin costuri. Prin reducerea costurilor, organizația va fi mai eficientă față de concurenți. O asemenea strategie presupune însă ca organizația să aibă puterea economică și financiară să facă acest lucru, în condițiile în care totuși trebuie să ofere calități comparabile cu ceilalți competitori, dar și să se încadreze în profitabilitatea așteptată. O asemenea strategie poate fi utilizată numai în cadrul unei organizații a cărei structură prezintă o serie de caracteristici specifice, precum: o structură centralizată; un sistem de control ferm; responsabilități clare pentru fiecare post; raportări frecvente și în detaliu privind eficiența și costurile organizației; o delimitare clară a responsabilităților privind bugetul și cheltuielile;

- strategia de diferențiere, în sensul că organizația urmărește să își deosebească produsele proprii de cele ale concurenților, iar pentru a reuși acest lucru are în vedere elemente certe de diferențiere, precum caracteristicile produselor proprii, publicitatea, noi tehnologii etc. O asemenea strategie presupune un control mai puțin ferm, stimularea informalității și creativității, o structură descentralizată, o coordonare bună a funcțiilor, echipe orizontale;

- strategia de focalizare asupra unui anumit segment de piață sau asupra unui grup de segmente, adoptându-se strategia pentru a răspunde cerințelor acestora. Pentru aceasta, organizația va adopta fie o strategie de dominare prin costuri, fie o strategie de diferențiere.

Pornind de la cele enunțate mai sus, este evident faptul că strategia organizației va influența în mod hotărâtor structura acesteia. Astfel, strategia dominării prin costuri face necesară identificarea unor modalități de creștere a eficienței prin reducerea costurilor, în timp ce strategia diferențierii necesită un grup mai înalt de creativitate și o reacție rapidă la problemele și oportunitățile mediului.

B. Cel de-al doilea factor de influență în alegerea structurii organizației este mediul. În cazul unui mediu stabil, așezat, fără perturbații, se poate alege o configurație tradițională, care, așa cum menționam, prezintă o serie de avantaje, amintind aici centralizarea adoptării deciziilor, coordonarea verticală, specializarea, autoritatea ierarhică, domeniile largi de control ale managerilor etc.

Dimpotrivă, pentru a face față unui mediu instabil, dinamic, organizația trebuie să fie flexibilă, capabilă să reacționeze rapid la schimbările mediului. În astfel de cazuri, se va alege o structură orizontală, în care cooperarea între departamente este mai mare, iar deciziile se iau în mod descentralizat.

C. Un alt factor ce influențează alegerea structurii organizației este tehnologia, gradul de dotare tehnică a organizației, măsura în care echipamentele tehnice complexe sunt implicate în procesul de producție. Astfel, în cazul firmelor ce au ca obiect de activitate producția, o structură pe verticală este recomandată atunci când există o producție de masă, cu un grad înalt de standardizare. Dimpotrivă, atunci când producția este de serie mică, iar procesul de producție este continuu și producția flexibilă, se recomandă o structură mai dinamică, pe orizontală. În cazul organizațiilor din sfera serviciilor, urmare a particularităților procesului tehnologic, se va apela la o structură orizontală, mai flexibilă, cu un proces decizional descentralizat.

D. În sfârșit, cel de-al patrulea factor ce influențează structura organizatorică este gradul de interdependență dintre departamentele organizației. Desigur, când nivelul de interdependență este unul scăzut se poate recurge la o structură tradițională, pe verticală, cu proceduri și reguli standard. Pe măsură ce gradul de interdependență crește se face simțită nevoia promovării unei structuri mai dinamice, o structură pe orizontală.

2.3. PLANUL – INSTRUMENT AL ACTIVITĂȚII LOGISTICE

a. Elaborarea planurilor

Planurile se elaborează pentru termen scurt, mediu și lung.

Planificarea pe termen scurt se referă la săptămâni, luni sau cel mult un an. Planificarea e termen mediu are o durată de până la 3 ani, iar planificarea strategică se realizează pe durata a minimum 5 ani.

b. Planificarea strategică parcurge următoarele etape: evaluarea performanțelor, planificarea strategică propriu-zisă, implementarea strategiei, bugetarea și planificarea profitului.

c. Planificarea operațională

Planul operațional trebuie să evidențieze o situație reală, judicios dimensionată în privința activităților de desfășurat, care se va corela ulterior cu strategia generală în raport cu tendințele și mutațiile ce se înregistrează pe plan economic general.

Planul operațional se poate identifica cu partea formalizată, cuantificată a demersului strategic, el trebuind să concretizeze în cifre și mijloace opțiunile strategice. Elaborarea planului necesită descentralizarea activităților, stabilirea de planuri și programe de acțiune la toate nivelurile și structurile și agregarea acestora. El conține obiective concrete, termene precise de realizare, mijloace de realizare, forțe necesare îndeplinirii lor. În esență planul operațional conține următoarele elemente: redefinirea opțiunilor strategice pe termen lung în formulări concrete de tip calitativ și cantitativ pe ani; prezentarea programelor de acțiune pentru activități, altele decât curente; stabilirea principalilor indicatori de activitate și performanță ce

permit urmărirea opțiunilor strategice și execuția planurilor de acțiune; deta- lierea obiectivelor activității, a cheltuielilor și veniturilor; prezentarea evoluțiilor anumitor elemente din sistem.

Prin planul operațional firma poate realiza o alocare mai eficientă a resurselor și o definire concretă a priorităților.

d. Elaborarea strategiei logistice optime

Elaborarea strategiei logistice optime are drept scop maximizarea activității firmei prin îmbinarea elementelor practice cu acele cunoștințe manageriale și tehnologice utilizate în prezent în diverse alte domenii. Elaborarea unei strategii logistice optime necesită prezentarea corectă și completă a modului în care se pot elabora strategiile logistice în funcție de caracteristicile firmei, produselor, servi- ciilor, clienților, canalelor de marketing ș.a.

e. Modul de realizarea a unei activități logistice

Pentru realizarea activităților logistice este necesar un ansamblu de acțiuni și măsuri prin care anumite compartimente denumite generic „surse” transmit la beneficiari denumiți generic „destinatari” produsele și serviciile oferite de firma respectivă. În acest context „sursele sunt reprezentate de către depozite (magazii), furnizori, secții de producție etc., iar „destinatarii” pot fi clienți, magazine, depozite sau secții consumatoare.

f. Operațiuni logistice care comportă o complexitate sporită

În cadrul acestor tipuri de operațiuni logistice ce comportă o complexitate sporită se încadrează următoarele: operațiunile de transport cu transbordare, operațiuni multinivel; operațiuni internaționale, maximizarea profitului.

g. Metodologia de proiectare a unui sistem logistic are în vedere derularea următoarelor etape: culegerea și centralizarea datelor; modelarea și simularea proceselor logistice; elaborarea recomandărilor.

h. Evaluarea performanțelor logisticii

Sarcinile evaluării performanțelor logisticii sunt:

- definirea obiectivelor logistice în contextul obiectivelor generale ale firmei;
- identificarea nivelurilor de țintă rezultate din activitatea logistică;
- schema fluxurilor informaționale și de comunicații;
- schema fluxurilor de resurse materiale;
- analiza discrepanțelor dintre fluxurile informaționale și fluxurile resurselor materiale;
- identificarea punctelor slabe și tari ale sistemului, precum și a celor în care se poate măsura performanța;
- specificarea interdependențelor dintre logistică și celelalte compartimente ale firmei.

Rezultatele evaluării se discută, inițial cu managerii

responsabili, pentru a se obține și acordul lor asupra aspectelor fundamentale și se concretizează într-un raport. Acest raport consemnează atât aspectele pozitive, cât și pe cele negative din sistemul logistic precum și direcții de acțiune concrete pentru îmbunătățirea activității.

i. Logistica și valoarea adăugată

Deși compartimentele de logistică și-au făcut apariția în structurile organiza- torice ale firmelor mari rolul acesteia se percepe încă în mod simplist, apreciindu- se că ea constă doar în distribuția de produse la clienți cu cel mai mic cost posibil. Logistica nu este nici pe departe doar atât ci reprezintă un complex de activități ce pentru firmă creează valoare adăugată și poate juca un rol deosebit de important în sporirea profitului.

Valoarea adăugată se materializează în diferența dintre suma oferită și plătită de client pentru achiziționarea bunului respectiv și costul real al producerii și furnizării sale de către firmă. Logistica va trebui să identifice acele activități care creează valoare adăugată și care permit o diferențiere a produselor realizate de firmă față de cele ale firmelor concurente. Acest aspect se poate realiza doar atunci când se cunosc etapele parcurse de produse, de la procurarea resurselor și până la achiziționarea produsului de către clienți.

Produsele ajung la clienți pe diverse căi fapt ce conduce la ideea potrivit căreia aceștia pot fi loiali fie distribuitorilor, fie

producătorilor. Cu toate acestea se manifestă în activitatea practică tendința clienților de fi mai aproape de distribuitori decât de producători întrucât primii sunt operativi în a onora solicitările clienților din stocurile realizate, comparativ cu producătorii care trebuie să-și planifice producția și să le realizeze.

Concluzionând se poate aprecia că o cooperare a logisticii cu departamentele de marketing, producție și financiare va conduce la identificarea tipurilor de activități care creează valoare adăugată.

2.4. MODELE LOGISTICE

Necesitatea de a gestiona întregul ciclu operativ într-o maniera integrată și coerenta, necesitatea de a armoniza de o maniera operativa fluxul de materiale, de la aprovizionare și până la producție și distribuție, sunt necesități pe care le regăsim în toate tipurile de firme. Dar, în realitate, tipologiile de societăți și combinațiile auxiliare de produse / piese pot fi foarte diverse: la fiecare tip de fabrică se poate întâmpla ca unele dintre sectoarele operative să aibă o importanță majoră pentru gestiune față de alte sectoare (din punct de vedere logistic). Putem, asadar, întâlni situații în care problemele se concentrează pe un segment determinat sau pe un altul din ciclul logistic. Din acest motiv, se poate vorbi despre o diversitate de modele logistice și se poate naște, în consecință, necesitatea de a adopta, în diverse cazuri,

sisteme variate pentru gestiunea logistica si chiar solutii organizatorice diverse.

2.4.1. Societăți cu probleme grave de distribuție a produselor finite

Este vorba, în acest caz, de fabricile care produc o serie mare de articole, destinate unui numar foarte mare de clienti, larg raspânditi în teritoriu, cu exigente crescute privind serviciile. Multe firme din industria alimentara, cu produse de larg consum, apoi cele din industria chimica ori din confectii se gasesc în aceste conditii.

Distributia produselor finite reprezinta chiar problema principala deoarece, adesea, din punct de vedere logistic, gestiunea celorlalte operatiuni nu este tot atât de critica: în multe cazuri, materiile prime nu sunt foarte numeroase, aprovizionarea cu acestea nu prezinta probleme deosebite nici de identificare, nici de transport; în mod analog, adesea, halele de productie se afla în flux permanent si nu se întâmpina probleme mari de programare. Se confirma, astfel, ca cele mai serioase probleme apar exact din latura distributiva, iar dificultatile sporesc datorita faptului ca, fiind vorba adesea, de produse mature, serviciul este cel care determina competitivitatea firmei, fiind astfel obligatoriu sa includa si costurile de distributie.

Aceste firme trebuie sa aiba o functie logistica deosebit de

dezvoltata si, frecvent, dependenta direct de Directia Generala. În alte cazuri, aceasta functie poate fi integrata, în mod structural, în Departamentul de Marketing : nici minune nu se va realiza prin aceasta solutie, deoarece, în realitate, e decisiv sprijinul pe care distributia trebuie sa-l dea politicii comerciale (mai ales în cazurile în care problemele de aprovizionare si productie sunt usor de gestionat).

2.4.2. Societati cu probleme grave de aprovizionare cu materiale precum si de programare a productiei

Sunt firmele, în care problemele sunt, sa spunem asa, speculative fata de acelea pe care le au firmele analizate anterior: este vorba, adesea, de firme care fabrica produse complexe, în general, în urma unei comenzi, produse pentru care, o data încheiata productia, problema distributiei se limiteaza la transportul catre client, dupa care urmeaza o faza de montaj si punere în functiune, precum si furnizarea service-ului post-vânzare.

Aspectul cel mai important al problemelor logistice, priveste în acest caz gestiunea materialelor necesare productiei, materiale care, adesea, sunt foarte numeroase, fiind vorba chiar de mii sau zeci de mii de articole, cantitati care trebuie distribuite în timp util. În plus, ne putem afla în prezenta unui ciclu productiv cu o

gestiune deosebit de complexa, deoarece productia are loc în faze succesive care se întind pe o perioada destul de întinsa, în timp ce aparatura si sectiile de productie sunt utilizate pentru faze de lucru încrucisate ale mai multor comenzi. Anumite faze ale acestei elaborari pot fi încredintate unor terti, nascându-se astfel necesitatea de a tine sub control trimiterea materialelor catre acestia si, de asemenea, necesitatea de a urmari evolutia elaborarii produselor precum si programarea retragerii acestora de la terti.

Complexitatea gestiunii operative a unei societati de acest tip își gaseste sprijinul pe sisteme complexe MRP II (Manufacturing Resources Planning - proceduri de Planificare a Resurselor de Fabricatie, pentru programarea resurselor de productie) si MRP (proceduri de Planificare a Necesarului de Materiale, pentru planificarea stocului de materiale).

Si firmele de acest tip trebuie sa aiba o functie logistica deosebit de dezvoltata, întâlnind în multe cazuri dependenta directa de Directia Generala; în alte cazuri, aceasta functie va putea fi preluata, în mod organizat de catre Directia Productie si chiar de catre Directia de Aprovizionare. Acest ultim caz este destul de frecvent, aparând astfel clasica Gestiune a Materialelor, si, repetând ceea ce am afirmat în cazul anterior, nici o minune nu va avea loc prin aceasta solutie, tocmai pentru ca în acest sector întâlnim problemele cele mai critice, în timp ce problemele de relationare cu celelalte functii comerciale sunt mai usor de

gestionat.

2.4.3. Firme cu probleme complete de logistica

Sunt firmele în care identificam probleme logistice atât în amonte cât și în avalul ciclului operativ, cu alte cuvinte atât în aprovizionare cât și în producție, dar și după, în cursul producției. Sunt, asadar, firme care, plecând de la un număr mare de materiale sau de componente, produc produse complexe, adesea în serie medie sau mare, cu cicluri de producție lungi și / sau dificile; produsele finite sunt numeroase și trebuie să fie distribuite la un număr mare de clienți, cu exigente ridicate privind serviciile furnizate. Găsim multe firme de acest tip în domeniul automobilistic, mecanic, electronic, electrocasnic s.a.m.d.

În acest tip de firme se adună diverse probleme pe care le-am studiat anterior și, în consecință, gestiunea logistică devine din ce în ce mai complexă; necesitatea unei perfecte armonizări între aprovizionare, producție și distribuția finală devine decisivă.

Funcția logistică trebuie să fie deosebit de dezvoltată și eficientă și, în cazurile tipice, depinde direct de Direcția Generală; tocmai pentru că, în acest caz, problemele de comunicare și mediere cu celelalte funcții ale firmei sunt deosebit de importante.

CAPITOLUL 3

ACTIVITĂȚI DESFĂȘURATE ÎN CADRUL LOGISTICII MĂRFURILOR

Logistica comportă mai multe activități. Prima dintre acestea este realizarea prognozei desfacerilor, pe baza căreia firma își planifică producția și nivelul stocurilor. Planul de producție dă indicații cu privire la materiile prime și materialele pe care trebuie să le comande compartimentul de aprovizionare. Aceste materiale sosesc prin intermediul mijloacelor de transport de la furnizor, pătrund în zona unde li se face recepția și sunt apoi depozitate în magazia de materii prime. Materiile prime sunt transformate în produse finite. Stocul de produse finite este legătura ce se stabilește între comenzile clienților și activitatea de producție a firmei. Produsele finite ies de pe linia de ansamblare și trec succesiv prin procesele de ambalare, depozitare în cadrul firmei producătoare, manipulare în hala de expediție, transportare în afara firmei, depozitare în depozite de pe teren și în final, livrare către client.

Logistica nu este numai un cost; ea este și un instrument puternic în cadrul marketingului concurențial. Firmele pot atrage clienți suplimentari oferind servicii mai bune, un ciclu de producție mai rapid sau prețuri mai mici, toate acestea

putând fi realizate ca urmare a îmbunătățirilor aduse acestui domeniu.

Pornind de la obiectivele activității logistice, firma trebuie să proiecteze un sistem care să reducă la minimum costurile legate de atingerea acestor obiective. Fiecare sistem posibil de logistică va fi caracterizat de următorul cost:

$$D = T + FD + VD + V$$

unde D- costul total al distribuției în cazul sistemului propus;

T- costul total al transportului în cazul sistemului propus;

FD- costul fix total cu depozitarea în cazul sistemului propus;

VD- costurile totale variabile cu depozitare (inclusiv cele de stocare) în cazul sistemului propus;

V- costul total aferent vânzărilor pierdute (neefectuate) datorită întârzierii medii a livrărilor în cazul sistemului propus.

Alegerea unui sistem logistic necesită examinarea costului total al distribuției aferent fiecărui sistem propus și apoi selectarea sistemului care realizează un cost total al distribuției minim. Se poate proceda și altfel. Dacă termenul V din formula anterioară este dificil de măsurat, firma trebuie să-și propună să minimizeze costul distribuției, $T + FD + VD$, care îi permite

atingerea unui anumit nivel al serviciilor oferite clientului.

3.1. PRELUCRAREA COMENZILOR

Logistica începe cu primirea unei comenzi de la un client. Pentru firmele din zilele noastre este esențială scurtarea ciclului de comandă-plată, adică a timpului scurs între momentul lansării unei comenzi și momentul plății bunurilor ce au făcut obiectul acesteia. Acest ciclu presupune mai multe etape, dintre care se pot aminti: transmiterea comenzii de agentul de vânzări, înregistrarea comenzii și verificarea capacității de plată a clientului, planificarea producției și a stocurilor, expedierea către client a mărfurilor comandate și a facturii și încasarea banilor de la client. Cu cât derularea acestui ciclu durează mai mult timp, cu atât clienții sunt mai puțin satisfăcuți, iar profiturile firmei sunt mai mici. Datorită calculatoarelor, firmele fac progrese uriașe în mărirea vitezei de prelucrare a comenzilor, astfel încât această prelucrare poate lua mai puțin de 15 secunde.

Prelucrarea comenzilor aparține, la rândul ei, categoriei componentelor de bază ale sistemului logistic. Impactul său asupra performanței logistice se materializează în mărirea intervalului de timp de la transmiterea comenzii de client până la primirea mărfii, precum și în declanșarea operațiunilor de livrare a

mărfurilor și oferire a serviciilor. Ca activități cheie în acest domeniu pot fi enumerate:

1. determinarea procedurilor de primire a comenzilor (metoda de transmitere, restricțiile de timp și cerințele privind mărimea comenzii);
2. stabilirea metodelor de transmitere a informațiilor referitoare la comenzi, în cadrul firmei;
3. definirea ordinii de prioritate în prelucrarea comenzilor;
4. alegerea variantei de onorare a comenzii, numai din stocul disponibil și/sau din producție (în cazul unei rupturi de stoc).

3.2. DEPOZITAREA MĂRFURILOR

Prezența depozitelor în sistemul logistic este considerată o necesitate de numeroase firme. Definiția tipică asociată conceptului de depozit subliniază că, în esență, acesta este un spațiu de depozitare a stocurilor de marfuri. Depozitul a fost frecvent definit în literatura de specialitate ca un loc special destinat pentru adăpostirea marfurilor depuse spre păstrare, prin consimțământul reciproc al deponentului și depozitarului.

După cel de-al doilea război mondial, mutațiile din domeniul producției și distribuției au avut ca efect o nouă atitudine față de

depozitarea marfurilor. Creșterea eficienței depozitelor a devenit treptat o preocupare pentru tot mai mulți manageri.

Perfecționarea tehnicilor de programare a producției și a metodelor de previziune s-a repercutat în mod direct asupra politicii referitoare la stocuri și la depozitare. Menținerea unui nivel înalt al stocurilor nu mai reprezenta o opțiune justă, în condițiile în care capacitatea firmei de a estima cererea s-a îmbunătățit, iar timpul necesar pentru producție s-a diminuat, datorită mai bune corelări a activităților de fabricație. Scăderea nivelului stocurilor necesare a determinat reanalizarea numărului depozitelor utilizate de producători. Au apărut depozitele regionale care permiteau acoperirea unei arii teritoriale extinse.

În domeniul comercial, depozitele au dobândit o nouă importanță. În comerțul cu ridicata și cu amanuntul, numeroase firme utilizau câte un depozit dedicat fiecărui teritoriu de vânzare distinct. Ca rezultat al creșterii exigențelor consumatorilor finali și al diversificării producției, detailiștii se orientează spre constituirea unui sortiment cât mai variat. Numeroși comercianți cu amanuntul nu puteau beneficia de condiții favorabile de pret al marfurilor și tarife de transport avantajoase, datorită cantităților mici pe care le comandau. Angrosiștii s-au dovedit o verigă necesară în circuitul marfurilor, ca urmare a serviciilor de depozitare oferite. Se aprovizionau în cantități mari de la producători, divizau loturile de dimensiuni mari și creau o

structura sortimentala adaptata solicitarilor detailistilor.

Progresele realizate în domeniul depozitarii, la nivelul comerțului cu ridicata, au fost o sursa de inspiratie pentru producatori, în vederea reducerii costurilor de pastrare si manipulare a materialelor, componentelor etc. Unii producatori care dispuneau de mai multe unitati de fabricatie, distribuite pe o arie teritoriala ampla, au aplicat conceptul de depozit localizat strategic. Numarul depozitelor a scazut datorita unei operatiuni de consolidare. Un depozit localizat favorabil a luat locul spatiilor de depozitare existente la fiecare unitate de productie.

Materialele, componentele, subansamblele erau cumparate în loturi mari, la preturi avantajoase, erau mentinute în depozit si livrate unitatilor de fabricatie ale firmei, în functie de programul de productie. În privinta produselor finite, depozitele producatorilor au început sa asigure livrarea unui mix de produse (sortiment complet) direct la client, în conditiile consolidarii transportului.

Dezvoltarea distributiei contractuale, in anii '80 si '90, a generat un nou mod de a beneficia de servicii de depozitare. Distributia contractuala reprezinta furnizarea de catre un distribuitor tert a unui serviciu de distributie complet si operat pe seama unui anumit client.

Forma contractului poate varia de la asigurarea de facilitati de depozitare, la un centru de distributie dedicat unui client, fie

producator, fie detailist. Comparativ cu un depozit clasic, centrul (depozitul) de distributie are rolul de a accelera circulatia marfurilor. În plus, caracterul dedicat permite satisfacerea cerintelor specifice ale clientului.

Comertul cu amanuntul a fost marcat în anii '80, de crearea depozitelor de distributie centrale, ale marilor detailisti. Producatorii livrau comenzi de dimensiuni mari depozitelor centrale ale detailistilor, fara a mai fi necesar sa dispuna de spatii proprii de depozitare, pentru livrarea directa la unitatile locale din lanturile detailiste. De la depozitele centrale, marfurile erau livrate la magazine.

Marile corporatii, prezente simultan pe mai multe piete, au apelat la conceptul de depozit multi-tari. Pentru tarile dintr-o anumita zona, se creeaza un depozit central, care livreaza depozitelor existente la nivelul filialelor companiei sau distribuie marfurile direct urmatorului nivel din canalele de marketing. Depozitul multi-tari este fie un depozit de tranzit, fie un depozit clasic de stocare.

Depozitarea moderna nu mai echivaleaza cu pastrarea marfurilor în spatii speciale, pe o perioada îndelungata. Operatori specializati în domeniul depozitarii ofera o gama variata de servicii adiacente depozitarii, cum sunt: facturarea, ambalarea, etichetarea, evidenta stocurilor, crearea de pachete promotionale, transportul pe o arie teritoriala ampla etc.

În anii '60 și '70, specialistii în domeniul depozitarii au pus accentul pe necesitatea promovării tehnologiilor noi, pentru îmbunătățirea operațiunilor desfășurate. În anii '80, atenția s-a îndreptat spre îmbunătățirea configurației depozitului și a tehnicilor de manipulare a marfurilor. În ultimul deceniu al secolului XX, cuvintele cheie au devenit flexibilitatea depozitarii în raport cu schimbările pieței și utilizarea eficace a tehnologiei informaționale.

Pentru secolul XXI, se considera ca obiectiv ideal în privința depozitarii, reducerea neîncetată a stocurilor de marfuri care nu se află în mișcare, până când se va realiza o mișcare cvazi-continua. Scopul final va fi înlăturarea necesității de a depozita, în orice punct al rețelei, inclusiv între unitățile de producție, între acestea și clienți. Până la dispariția nevoii de depozitare, managerii sistemelor logistice trebuie să urmărească reducerea permanentă a stocurilor, comparativ cu nivelurile actuale.

Printre factorii capabili să susțină reducerea stocurilor, se înscrie diminuarea intervalelor de reprovizionare, în vederea completării mai rapide a stocului și scaderii stocului de siguranță.

Cresterea frecvenței transporturilor în cantități mici este un alt factor care determină scăderea stocurilor necesare, în condițiile creșterii nivelului de servire a clienților.

Depozitarea marfurilor se va modifica în viitor, sub influența mutațiilor din domeniul relațiilor cu furnizorii, al producției și al

distributiei. Noile tehnologii informationale dobândesc o importanta critica pentru domeniul depozitarii. Extinderea transferului electronic de date între firmele membre ale unei retele permite mai buna cunoastere a cererii, îmbunatatirea planificarii si programarii activitatii fiecarei firme, înlaturarea sistemului clasic laborios de efectuare a comenzilor. Transferul rapid al informatiilor va permite diminuarea stocurilor, ajustarea necesarului de spatii de depozitare si cresterea gradului de utilizare a depozitelor.

Amploarea schimbarilor din domeniul depozitarii va depinde în secolul XXI, de capacitatea de inovare a managerilor logistici, pentru cresterea eficientei activitatii si a nivelului de servire a clientilor. Asa cum sublinia Theodore Levitt, nimic nu caracterizeaza mai bine o organizatie de succes decât dorinta sa de a abandona ceea ce a avut succes mult timp.

Existenta depozitelor în sistemul logistic este o realitate pentru numeroase firme din domeniul productiei si distributiei. Apelarea la spatii de depozitare proprii, închiriate sau special dedicate pe baze contractuale este justificata de rolul si functiile pe care acestea le îndeplinesc.

Una dintre deciziile importante referitoare la depozitare este legata de aranjarea produselor în spatiile de pastrare. Obiectivele urmarite în procesul de aranjare a produselor sunt urmatoarele: (i) minimizarea costurilor de manipulare; (ii) utilizarea la maximum

a spatiului de depozitare; (iii) îndeplinirea anumitor cerinte referitoare la compatibilitatea produselor, preluarea marfurilor pentru asamblarea comenzilor, la securitate si evitarea incendiilor.

Preluarea marfurilor din spatiile de depozitare are o mare importanta datorita costurilor de manipulare pe care le presupune. În principiu, exista trei modalitati de preluare a marfurilor pentru constituirea comenzilor:

a. selectia individuala. Produsele sunt preluate pe rând, unul câte unul. Dintr-un anumit loc din spatiul de depozitare, este preluat un singur produs, care este adus pe platforma de expediere spre clienti. Ulterior, este preluat un alt produs.

b. ruta de preluare. Personalul responsabil de manipularea marfurilor parcurge în depozit o anumita ruta, care îi permite sa preia mai multe produse, înainte de a se îndrepta spre platforma de expediere. Numarul produselor preluate depinde de caracteristicile acestora si de capacitatea echipamentului de manipulare folosit.

c. aria repartizata pe lucrator. Fiecare membru al personalului depozitului este responsabil de o anumita zona. Pentru asamblarea comenzilor, aplica fie selectia individuala fie ruta de preluare, în aria atribuita.

Pentru aranjarea marfurilor în depozit se aplica frecvent o serie de reguli intuitive. Aceste reguli se bazeaza pe urmatoarele criterii:

1. complementaritatea. Produsele care sunt folosite

împreună în consum și sunt solicitate de clienți în cadrul aceleiași comenzi vor fi amplasate în apropiere. Complementaritatea este un criteriu relevant pentru modalitatea bazată pe rutele de preluare.

2. compatibilitatea. Aranjarea marfurilor în depozit trebuie să ia în considerare caracteristicile lor merceologice. Produsele compatibile sunt cele care pot fi amplasate în apropiere, fără a genera riscuri.
3. popularitatea. Utilizarea acestui criteriu este determinată de diferențele existente între produse, în privința vitezei de circulație. În cazul în care un produs cu circulație rapidă este preluat din stoc în cantități mai mici decât cele în care este furnizat, se recomandă amplasarea lui în apropierea punctelor de expediere spre clienți. În consecință, cu ocazia fiecărei operațiuni de preluare, distanța pe care o vor parcurge astfel de marfuri va fi cea mai scurtă.
4. mărimea. Potrivit acestui criteriu, marfurile de dimensiuni mici se amplasează în apropierea zonelor de expediere. Se asigură astfel o densitate mare de produse în proximitatea punctelor de livrare. Criteriul mărimii garantează cel mai mic cost de manipulare doar în situațiile în care produsele de dimensiuni mici sunt cele care au o circulație rapidă.

Dupa ce au fost aplicate criteriile de complementaritate si compatibilitate, se utilizeaza criteriile de popularitate si marime. Considerarea unilaterala a criteriilor referitoare la popularitate si marime nu genereaza rezultate satisfacatoare. Este necesara considerarea lor simultana. Prin combinarea celor doua criterii se poate determina un indice al volumului comenzii. Indicele se calculeaza ca raport între volumul mediu necesar pentru stocarea produsului (exprimat în metri cubi) si numarul mediu de comenzi zilnice care solicita produsul respectiv.

Scopul utilizarii indicelui este aranjarea produselor în depozit astfel încât cel mai mare volum posibil de marfuri sa se deplaseze pe cea mai scurta distanta posibila. Se recomanda plasarea produselor caracterizate de o valoare scazuta a indicelui în apropierea punctelor de expediere.

Metodele intuitive nu garanteaza identificarea modalitatii de aranjare a marfurilor care are cel mai mic cost total de manipulare. În afara de aceste metode, sunt disponibile o serie de modele de programare liniara, care conduc la obtinerea unei amplasari optime a marfurilor în spatiul de depozitare. Totusi, programarea liniara rezolva cu dificultate situatiile care implica un numar mare de produse.

Un alt aspect care conditioneaza eficienta operatiunilor de manipulare este pozitionarea stocurilor de produse în zonele care le sunt atribuite. Importanta pozitionarii creste odata cu aplicarea

paletizarii marfurilor. Conceptul de pozitionare se refera la modul în care sunt amplasate paletele fata de culoarele de acces. Paletele se pot plasa perpendicular pe culoarul de acces sau într-un unghi de pâna la 60 de grade.

Modul de pozitionare cel mai frecvent este cel perpendicular. Decizia de pozitionare într-un unghi situat în intervalul (0, 60] de grade trebuie sa se bazeze pe analiza atenta a punctelor forte si a limitelor specifice. Principalele avantaje oferite de pozitionarea unghiulara sunt reducerea latimii culoarului de acces, datorita unui unghi de întoarcere sub 90 de grade si eficienta sporita a operatiunilor efectuate de echipamentele de manipulare a paletelor, care nu mai efectueaza întoarceri de 90 de grade. Dezavantajele se refera la urmatoarele aspecte: spatiul neutilizat din zona în care sunt amplasate paletele, comparativ cu amplasarea în unghi drept; dificultati de identificare a paletelor în unghiul corect; cresterea cheltuielilor de manipulare, datorita culoarelor de acces cu sens unic. Optiunea pentru pozitionarea unghiulara presupune considerarea deopotriva a gradului de utilizare a spatiului de depozitare si a eficientei operatiunilor de manipulare a marfurilor.

Gama deciziilor legate de depozitarea marfurilor este deosebit de ampla. Importanta acestor decizii este influentata de faptul ca depozitarea marfurilor îndeplineste rolul de sustinere a sistemului logistic al firmei si contribuie la îndeplinirea eficienta a

obiectivelor logistice.

3.3. STOCURILE ÎN SISTEMUL LOGISTIC

Deciziile referitoare la stocurile de marfuri au un impact major asupra sistemului logistic al firmei. Ele determina nivelul serviciului logistic oferit clientilor si continuitatea desfasurarii propriei activitati. Influenta exercitata asupra profitabilitatii activitatilor logistice este datorata atât costului marfurilor mentinute în stoc, cât si celorlalte costuri asociate, de exemplu costuri de transport, depozitare si lansare a comenzii. Pentru managementul eficient si eficace al costurilor, logisticienii au la dispozitie o serie de metode de planificare care încorporeaza certitudinea sau incertitudinea, precum si metode de control ca JIT, MRP si DRP.

3.3.1. CONTROLUL CONTINUU ȘI CONTROLUL PERIODIC

În funcție de frecvența sa, controlul stocurilor poate fi continuu sau periodic. Există, de asemenea și sisteme de control modificate, ce reprezintă variații sau combinații ale sistemelor continue și periodice.

Controlul continuu constă în analiza zilnică a stocului, pentru

a determina și necesitățile de reprovizionare. Fezabilitatea controlului continuu este dependentă de disponibilitatea permanentă a datelor referitoare la nivelul stocului pentru fiecare produs în parte. Utilizarea calculatoarelor devine astfel o condiție necesară pentru desfășurarea controlului permanent.

Conform procedurii de control continuu, se va comanda o cantitate Q dintr-un anumit produs, atunci când suma dintre cantitatea existentă în stoc (într-un spațiu de depozitare) și cantitatea care a fost deja comandată la furnizori (și care urmează să fie primită de firmă) este sub limita punctului de reprovizionare. Regula de reprovizionare poate fi prezentată matematic astfel:

$$\text{dacă } S + Q_0 \leq P, \text{ atunci comanda } Q$$

unde S este stocul existent (disponibil la un moment dat), Q_0 este cantitatea deja comandată la furnizori, peste punctul de reprovizionare (exprimat cantitativ), iar Q este dimensiunea comenzii (cantitatea de produse pe care firma trebuie să o comande furnizorilor).

Punctul de reprovizionare, care constituie nivelul de referință în funcție de care se adoptă decizia de efectuare a unei noi comenzi, se calculează pe baza următoarei formule:

$$P = D \cdot T + SS$$

unde D este cererea medie zilnică (exprimată cantitativ), T este durata medie a ciclului de performanță (exprimată în zile), iar

SS este stocul de siguranță (exprimat cantitativ).

În condiții de certitudine, nu este necesară crearea stocului de siguranță. În formula punctului de reprovizionare, stocul de siguranță este inclus numai în cazul unor variații ale cererii și/sau ciclului de performanță (intervalului de reprovizionare).

O caracteristică a sistemului de control continuu este caracterul fix al cantității comandate. Cantitatea pe care firma o va comanda se determină cu ajutorul formulei EOQ standard, a formulei EOQ ajustate sau a altor metode. În cazul în care punctul de reprovizionare este egal cu cantitatea comandată, produsele comandate vor sosi de la furnizor exact în momentul lansării unei noi comenzi.

Controlul periodic constă în analiza stocurilor la anumite intervale de timp, de exemplu săptămânal sau lunar. Această procedură de control face necesară o ajustare a punctului de reprovizionare, pentru a reflecta intervalele dintre doua controale succesive.

Se consideră că nivelul stocului pentru un produs poate scădea sub punctul de reprovizionare, înainte de efectuarea unui control. Ajustarea punctului de reprovizionare porneste de la ipoteza că în 50% din cazuri, se va înregistra un nivel al stocului inferior punctului de reprovizionare, înainte de realizarea operațiunii de control.

Comparativ cu sistemele de control continuu, punctul de

reaprovizionare specific sistemelor de control periodic este mai mare, sub aspect cantitativ. Stocul mediu este, la rândul sau, mai mare decât în cazul unui control permanent.

În afară de sistemele de control continuu și cele de control periodic, se pot utiliza sisteme de control modificate. Din această categorie, fac parte sistemul de reaprovizionare în funcție de nivelul țintă și sistemul de reaprovizionare opțional.

3.3.2. METODA JIT

Filozofia „just-in-time” (JIT), originară din Japonia, a atras atenția specialistilor în planificarea și controlul stocurilor din lumea întreagă. În ultimele decenii, metoda JIT a fost deopotrivă susținută și contestată.

JIT este o filozofie de control al stocurilor, al cărei scop este menținerea cantității necesare de material în locul potrivit, la momentul potrivit, pentru a realiza cantitatea potrivită de produse. De asemenea, JIT este o filozofie de programare, conform căreia întregul canal de aprovizionare/livrare este sincronizat pentru a răspunde cerințelor producției sau clienților. Principalele caracteristici ale JIT sunt următoarele:

- relațiile strânse cu un număr mic de furnizori și transportatori;
- utilizarea în comun a informațiilor de către clienți și

furnizori;

- frecvența mare a producției, cumpărării și transportului unor cantități mici, ceea ce conduce la niveluri minime ale stocurilor;
- înlăturarea incertitudinii în canalul de aprovizionare/livrare, ori de câte ori este posibil;
- obiectivele privind calitatea înaltă.

Acronimului JIT a dobândit în teorie și practica numeroase semnificații. Termenul JIT este utilizat pentru a susține următoarele idei:

a. înlăturarea stocurilor din lanțul de aprovizionare/livrare. Este scopul principal al susținătorilor metodei JIT. Renunțarea la stocuri este posibilă în condițiile unor livrări frecvente, în cantități mici, care corespund cererii imediate.

b. un sistem de control al producției. Varianta inițială, numită Kanban, a apărut ca modalitate de control al fluxului de materiale, pe termen scurt. Este un sistem de tip „pull”, conform căruia, pe baza unor carduri speciale, un centru de lucru din aval solicită aprovizionarea cu cantități mici și fixe, de la un punct de furnizare din amonte.

c. filozofia de înlăturare a risipei. Din această perspectivă, JIT urmărește reducerea activităților care nu adaugă valoare. JIT devine astfel complementara ideii de îmbunătățire continuă, care sta la baza managementului calității totale (TQM). Sursele posibile de risipă, care trebuie să fie eliminate sau diminuate, sunt:

- 1) produsele defecte;
- 2) stocurile;
- 3) mișcările inutile în aplicarea metodelor de lucru;
- 4) supraproducția -prea devreme și prea mult;
- 5) deplasarea și manipularea excesivă a bunurilor;
- 6) timpul de așteptare;
- 7) limitele procesului.

d. o strategie de management al resurselor umane. Lucrătorii trebuie să aibă aptitudini multiple și să fie utilizați în mod flexibil, pentru a face față fluctuațiilor mici ale cererii. Sunt încurajați să se implice în soluționarea problemelor și să propună modificări, ca parte a procesului de îmbunătățire continuă.

Conceptul JIT a apărut în anii '50, când Toyota Motor Company a dezvoltat sistemul Kanban, pentru a satisface cererea clienților care solicitau o diversitate de modele de autovehicule, livrate într-un număr minim de zile.

Denumirea provine de la cardurile utilizate pentru autorizarea producției și controlul fluxului de materiale. Un card KAN transmite instrucțiuni unui centru de lucru sau unui furnizor în privința producerii unei cantități standard prestabilite, dintr-o componentă sau un subansamblu. Un card BAN solicită livrarea cantității standard, la un centru de lucru.

Varianta inițială a JIT (Kanban) constă în mișcarea componentelor în cantitatea exactă, la timpul potrivit, spre locul

unde erau cerute. Principiul pe care se baza era faptul că cererea de componente depinde de programul de fabricație a produselor finite. După ce programul de producție este stabilit, se planifică sosirea la timp a materialelor, astfel încât să se reducă la minimum operațiunile de manipulare și stocul rămas. O condiție pentru eficiența acestui sistem este ca planul de producție să răspundă cerințelor reale ale pieței.

Interesul manifestat pentru JIT și apelarea la tehnologiile de producție avansate au determinat dezvoltarea conceptului inițial. Varianta JIT avansată pune accentul pe zero stocuri sau producția fără stocuri. O varianta recentă a JIT, denumită adesea JIT II, are ca obiectiv încorporarea cunostințelor resurselor umane în procesul de planificare și coordonare. Principiul promovat de JIT II este participarea comună la planificarea și îndeplinirea cerințelor de materiale, pentru a facilita ansamblul operațiunilor.

Specialiștii în domeniul cumpărării au un rol deosebit de important în asigurarea condițiilor necesare pentru aplicarea filozofiei JIT. Toate materialele trebuie să fie disponibile atunci când sunt solicitate, la locul potrivit, în cantitatea și de calitate necesară. Principalele responsabilități ce revin acestor specialiști se referă la următoarele aspecte:

- relațiile cu funcția de proiectare. Atenția se concentrează asupra performanțelor, nu a specificațiilor de proiectare. Furnizorii trebuie să fie implicați în analiza valorii efectuate la

nivelul firmei cumpărătoare.

- relațiile cu furnizorii. Sistemul JIT presupune apelarea la un număr mic de furnizori capabili să asigure nivelul de performanță dorit. O particularitate a JIT este necesitatea de a dezvolta relații strânse, pe termen lung, între furnizor și client, în scopul comun al reducerii costurilor și împărțirii economiilor.

- identificarea furnizorilor potențiali. Firmele furnizoare trebuie să fie capabile să mențină un interval de reprovizionare constant și scurt, precum și un nivel înalt de calitate. În plus, investigațiile referitoare la furnizorii potențiali vizează firmele situate în relativa proximitate față de firma cumpărătoare, pentru a diminua intervalul de reprovizionare și a spori certitudinea livrării.

- certificarea furnizorilor. Este necesară dezvoltarea unor programe de certificare a furnizorilor, în vederea asigurării unui înalt nivel de calitate.

Specificațiile de calitate trebuie să fie îndeplinite de toate produsele, înainte de a părăsi unitatea de fabricație a furnizorului, astfel încât să se renunțe la controlul de calitate cu ocazia recepției de client.

- evaluarea performanțelor furnizorilor. În afara de certificarea preliminară, este necesară urmărirea continuă a performanțelor fiecărui furnizor. Problemele identificate pot fi soluționate în cooperare, de ambele părți, pentru realizarea

obiectivelor comune.

Firmele americane și europene au fost interesate de experiența japoneză în domeniul JIT, datorită avantajelor specifice. În esență, avantajele aplicării acestei filozofii sunt legate de:

- costuri – reducere a costurilor de menținere a stocurilor;
- calitate – detectarea și corectarea rapidă a calității necorespunzătoare, asigurarea unei calități înalte a produselor cumpărate;
- proiectare – reacția rapidă la schimbările intervenite;
- eficiența administrativă - un număr mai mic de furnizori, simplificarea comunicațiilor cu furnizorii și a activităților de recepție;
- productivitate – diminuarea activităților de inspecție, reducerea întârzierilor legate de obținerea materialelor;
- cerințele de capital – reducerea imobilizărilor în stocuri de materii prime, componente, produse în curs de prelucrare și produse finite.

Evoluția conceptului JIT a fost determinată de încercările de înlăturare a inconvenientelor variantei originale. Pe plan mondial, numeroase firme nu au apelat însă la JIT. Dezavantajele aplicării metodei pentru firma cumpărătoare sunt determinate de următoarele cauze potențiale:

- tehnicile neadecvate de previzionare a cererii;
- incapacitatea furnizorilor de a se adapta rapid la modificările

din domeniul cererii;

- performanțele variabile ale furnizorilor care nu sunt capabili să livreze mărfurile într-un interval scurt și cu frecvență mare;
- problemele de calitate apărute la nivelul firmei furnizoare;
- comunicarea necorespunzătoare între furnizor și client;
- barierele de comunicare existente în interiorul firmei cumpărătoare, între diferitele departamente;
- creșterea prețurilor de către furnizor (comparativ cu livrarea în loturi mari), pentru acoperirea costurilor de depozitare și livrare.

Susținătorii metodei JIT subliniază necesitatea efectuării de îmbunătățiri continue la mai multe niveluri din lanțul de aprovizionare/livrare. Interfața dintre furnizor și client este esențială pentru succesul JIT. Schimbul de date necesare pentru procesul de planificare facilitează coordonarea între părți.

3.3.3. METODA MRP

Acronimul MRP corespunde unei tehnici frecvent utilizate, denumită planificarea cerințelor de materiale. Conceptualizarea MRP datează din deceniul al VIII-lea al secolului XX, deși principiile care stau la baza acestei tehnici au fost aplicate cu mult înainte.

MRP se deosebește radical de sistemele tradiționale de

completare a stocului, în cazul cărora lansarea unei noi comenzi are loc în momentul atingerii punctului de reprovizionare. Sistemul MRP constă într-un set de proceduri corelate, decizii, reguli și înregistrări care traduc un program de producție principal în cerințe nete, precum și în satisfacerea planificată a acestor cerințe, pentru fiecare articol din stoc, care este necesar pentru îndeplinirea programului respectiv.

Planificarea cerințelor de materiale (MRP) este o metodă de planificare și control al stocurilor, care are implicații asupra procesului de cumpărare. Scopul ei este minimizarea stocului și menținerea programelor de livrare.

Abordarea specifică MRP este controlul fluxului de materiale pentru satisfacerea cerințelor planificate, nu pentru simpla reumplere a stocurilor, pe măsura consumării lor. Se recunoaște caracterul dependent al cererii referitoare la materiile prime, materialele, subansamblele și componentele care alcătuiesc produsul finit. Cererea de inputuri derivă din cererea viitoare de produse finale.

Filozofia MRP este focalizată asupra produsului finit în care vor fi incorporate părțile componente. MRP urmărește să controleze fluxul tuturor articolelor necesare pentru fabricația unui anumit produs. Principalele obiective ale planificării cerințelor de materiale sunt următoarele:

- a. sincronizarea - corelarea comenzilor și livrărilor de

materiale și componente cu cerințe de producție;

b. disponibilitatea la timpul potrivit - asigurarea articolelor necesare atunci când sunt solicitate sau nu cu mult timp înainte de utilizarea lor;

c. promovarea planificării comune - corelarea eforturilor furnizorului și clientului în avantajul ambelor părți;

d. acțiunea rapidă - pentru prevenirea lipsei de materiale și componente, în cazul urgentelor, livrărilor întârziate etc.

Funcționarea sistemului de planificare a cerințelor de materiale se bazează pe următoarele inputuri informaționale:

a. previziunea vânzărilor. Caracterul derivat al cerințelor de materiale presupune estimarea prealabilă a cererii pentru produsului final, pentru un anumit orizont de timp. Informațiile privind nivelul estimat al vânzărilor viitoare pot fi furnizate de compartimentul de marketing și vânzări al firmei.

b. comenzile clienților. Solicitățile efective ale clienților, pentru perioada următoare, constituie un alt input esențial. Lansarea din timp a comenzilor de către clienți facilitează procesul de planificare la nivelul din amonte al lanțului de aprovizionare-livrare.

c. programul de producție principal. Este elaborat în funcție de cerere, pentru un anumit orizont de timp divizat pe perioade de durată mai mică (nu neapărat egale). Programul de fabricație a produsului final se fundamentează pe previziunea vânzărilor și/sau

comenzile clienților. În absența programului de producție principal, MRP nu poate genera cereri de materiale, componente etc.

d. lista de materiale. Indică toate articolele necesare pentru crearea fiecărui ansamblu sau subansamblu care face parte din produsul final. Lista de materiale este o structură a produsului final, detaliată pe mai multe niveluri. Articolele pe care le include o anumită componentă sunt prezentate pe niveluri inferioare succesive.

e. evidența stocurilor. Pentru determinarea cerințelor de materiale sunt necesare informații privind stocurile disponibile. Datele considerate se referă la:

1) stocurile de articole existente efectiv în spațiile de depozitare, ale firmei;

2) materialele care au fost comandate deja la furnizori și urmează să fie primite de firmă;

3) durata intervalului de reprovizionare pentru fiecare articol necesar.

Dezvoltarea conceptului MRP a condus la apariția tehnicii MRP II. Acronimul nu s-a schimbat, însă denumirea căreia îi corespunde este planificarea resurselor de producție. În comparație cu MRP I, conceptul a fost extins pentru a se referi la orice resursă necesară procesului de producție.

În afară de necesitățile de materiale, MRP II stabilește

cerințele de resurse umane, echipamente și resurse financiare. Numeroase pachete software susțin prezent disponibile pentru aplicarea MRP.

O extensie a perspectivei MRP este planificarea cerințelor de distribuție (DRP). În esență, DRP este o metoda de planificare și control al stocurilor, care aplică principiile MRP la domeniul distribuției. DRP consideră cerințele unor niveluri multiple de distribuție; Poate fi aplicată atât de firmele producătoare, cât și de firmele de distribuție.

3.4. TRANSPORTUL MARFURILOR

Transportul este una dintre componentele majore ale sistemului logistic, datorită contribuției sale la îndeplinirea misiunii logistice. Transporturile de marfuri analizează din perspectiva diferitelor moduri utilizate și a variantelor intermodale. Principalele aspecte decizionale abordate se referă la evaluarea și selecția transportatorilor, la programarea transporturilor și stabilirea rutelor.

Managerii responsabili de domeniul transporturilor de marfuri adoptă decizii strategice și operationale, care influențează în mod direct obiectivele logistice și de marketing ale organizației.

Obiectivul major al strategiei și activităților de transport este de a oferi clienților utilitățile de timp, loc și forma solicitate, în

conditiile unui cost convenabil pentru organizatie.

Acest obiectiv se afla în strânsă corelație cu o serie de obiective strategice de marketing, printre care se includ urmatoarele: mentinerea loialitatii clientilor interni si externi ai firmei; obtinerea unui avantaj competitiv; pozitionarea mai favorabila pe piata sau segmentul vizat, în functie de nivelul serviciilor oferite clientului.

Deciziile strategice se refera la directionarea activitatii de transport pe o perioada de timp mai mare, comparativ cu deciziile tactice (operationale), care urmaresc implementarea strategiilor si solutionarea aspectelor curente ale activitatii de transport. Alegerea variantelor strategice de transport este influentata de numerosi factori, printre care:

- tipul de produs transportat – sub aspectul valorii, densitatii si caracteristicilor merceologice ale produsului, precum si a cerintelor de pastrare;

- nivelul de servire solicitat de clienti – în ce priveste durata ciclului comenzii, mentinerea calitatii si integritatii marfurilor pâna la destinatie, informatiile referitoare la punctul de pe traseu unde se afla marfurile si durata estimata pâna la ajungerea la destinatie; componenta logistica vizata – aprovizionarea cu materii prime, materiale componente si/sau produse finite; activitatile de sustinere a operatiunilor; distributia fizica a marfurilor spre consumatorul final;

- aria teritoriala – gradul de dispersie teritoriala a activitatii utilizatorului de servicii de transport, a surselor de aprovizionare si a clientilor sai, pe piata interna si pe piata globala;

- resursele organizatiei – mijloacele financiare, materiale si umane de care dispune organizatia pentru a desfasura transportul cu mijloace proprii si/sau cu cele ale tertilor etc.

Principalele criterii considerate pentru definirea strategiei referitoare la transporturile de marfuri sunt urmatoarele:

a. modurile de transport. Una dintre cele mai importante decizii strategice se refera la alegerea modului sau modurilor de transport adecvate. Gama, variantele existente include urmatoarele moduri de baza: feroviar, rutier, pe apa, aerian si prin conducte. În functie de tipul marfurilor transportate, cerintele clientilor si particularitatile modurilor de transport, fiecare organizatie va recurge la unul sau mai multe moduri. Selectia modurilor se bazeaza pe urmatoarele criterii principale: costurile, timpul de tranzit, consecventa (variabilitatea), disponibilitatea, flexibilitatea, frecventa si siguranta.

b. coordonarea modurilor de transport. Orice utilizator de servicii de transport poate alege între varianta apelarii separate la moduri necorelate si varianta coordonarii modurilor. Tot mai frecventa, în special în cadrul comertului international, este optiunea pentru transportul intermodal.

Simpla apelare la mai multe moduri de transport, în functie de

aria teritoriala sau tipul de client nu înseamna, în esenta, transportul intermodal. Este necesara oferirea de servicii „din usa în usa”, eficiente din punctul de vedere al costurilor, bazate pe echipamente speciale standardizate (de exemplu, containere), care pot fi usor transferate de la un mod la altul.

c. gradul de implicare directa în activitatile de transport. Fiecare organizatie care are nevoie de servicii de transport trebuie sa adopte o decizie majora, privind gradul de implicare directa a resurselor proprii în activitatile de transport. Variantele posibile sunt urmatoarele: apelarea numai la firme de transport (organizatii care au ca obiect principal de activitate transportul de marfuri pentru diferiti clienti, pe baze comerciale), numai activitati proprii de transport si varianta rezultata prin combinarea în diferite proportii, a celor doua alternative mentionate. Apelarea la un parc propriu de mijloace de transport are o serie de avantaje: (i) cresterea gradului de control asupra transportului; (ii) economiile datorate faptului ca organizatia nu mai suporta costurile aferente apelarii la o firma transportatoare (de exemplu, costuri de facturare, costuri de terminal, etc.); (iii) reducerea pierderilor si distrugerilor de marfuri, ca urmare a diminuarii numarului de manipulari; (iv) utilizarea mijloacelor de transport ca depozite mobile; (v) realizarea unei publicitati mobile, cu ajutorul mijloacelor de transport auto. Totusi, costurile determinate de posesia si functionarea parcului propriu de mijloace de transport

pot fi un dezavantaj.

d. numarul transportatorilor. Apelarea la unul sau mai mulți transportatori este o decizie strategica a organizatiei, în cazul modurilor de transport caracterizate de concurenta. Reducerea numarului de firme transportatoare la care recurge o organizatie utilizatoare are ca efecte pozitive: cresterea puterii de negociere, datorita volumului mai mare de marfuri transportate printr-un singur operator; facilitarea urmaririi activitatii transportatorilor si a performantelor acestora; simplificarea aspectelor de natura administrativa. Totodata, la adoptarea deciziei privind numarul transportatorilor, trebuie sa fie considerat riscul de crestere a dependentei fata de furnizorii de servicii de transport. În cazul în care, un transportator cu o pondere mare în volumul serviciilor necesare unde anumite firme își înceteaza activitatea sau trece prin situatii de forta majora, se va înregistra o scadere drastica a nivelului de servire a utilizatorului si cresterea potentiala a costurilor de transport, pe termen scurt.

e. gradul si modalitatea de consolidare. Organizatia utilizatoare a serviciilor de transport poate considera varianta livrării în cantitati mici sau varianta cantitatilor mari. Produsele vrac sunt, de regula, transportate în cantitati care permit utilizarea întregii capacitati a mijloacelor de transport. Expedierea unor partide mici de marfuri este adesea ineficienta sub aspectul costurilor, atunci când este realizata cu mijloacele proprii.

Numeroase firme recurg la o strategie de consolidare. În esență, consolidarea este acțiunea de colectare a unor încărcături mici, pentru a forma o cantitate mai mare, în vederea obținerii unor tarife de transport mai mici. Există mai multe modalități de consolidare a încărcăturii:

- consolidarea stocului – care constă în aprovizionarea cu marfuri în cantități mari, la capacitatea mijloacelor de transport, în vederea creării unui stoc de produs din care este satisfăcută cererea;

- consolidarea mijlocului de transport – atunci când fiecare cantitate ce va fi preluată sau livrată este mai mică decât capacitatea mijlocului de transport, este necesară reunirea mai multor preluări sau livrări în același vehicul, pentru eficientizarea transportului;

- consolidarea depozitului – care permite transportul eficient pe distanțe mari, în cazul aprovizionării cu cantități mari, corespunzătoare cererii mai multor clienți și pe distanțe mici, în cazul livrării unor cantități mici, în cadrul operațiunilor de divizare a lotului, conform necesităților fiecărui client;

- consolidarea temporală – amânarea onorării clienților dintr-o anumită zonă, până în momentul în care se poate constitui o încărcătură de mai mari dimensiuni, pentru a scădea costurile, prin mai bună utilizare a capacității mijlocului de transport. Realizarea consolidării este posibilă atât în cazul activității proprii de

transport, cât si în cazul apelarii pe baze comerciale, la serviciile firmelor de transport.

Pentru îndeplinirea strategiei de transport, managerii responsabili de activitatea de transport sunt implicați într-o serie de decizii tactice, operationale. Tipul deciziilor este influentat în mare masura de gradul de implicare a resurselor proprii în domeniul transportului, respectiv de satisfacerea necesitatilor de transport prin parc propriu si/sau pe baze comerciale.

Printre cele mai importante decizii operationale se înscriu urmatoarele:

a. selectia transportatorilor – alegerea solutiei de transport, în urma evaluarii furnizorilor potentiali de servicii de transport, pe baza unui set de criterii de cost si performanta;

b. programarea transporturilor – în functie de necesitatile de aprovizionare, sustinere a productiei si distributie fizica ale organizatiei;

c. stabilirea rutelor – definirea traseelor pe care le vor parcurge marfurile de la punctul de origine la punctul final de destinatie, atât în cazul transportului cu parcul propriu, cât si al apelarii la transportatori;

d. efectuarea comenzilor de servicii – contactarea transportatorului si informarea sa în ce priveste punctul de preluare a marfurilor, tipul de marfuri transportate, greutatea si volumul încaraturii, destinatia marfurilor;

e. urgentarea transportului – realizarea tuturor demersurilor necesare pentru a asigura ajungerea unei încărcături la destinație, într-un anumit interval de timp și colaborarea cu transportatorul în acest scop;

f. redirectionarea transportului – schimbarea destinației pentru o anumită încărcătură, fie pe durata deplasării, până când nu a ajuns la destinație, fie când a ajuns la punctul de destinație și notificarea transportatorului în privința acestei decizii;

g. urmărirea transportului – pentru a cunoaște locul în care se afla marfa la un moment dat, pe traseul dintre punctul de origine și cel de destinație.

În afara de responsabilitățile ce decurg din deciziile strategice și operaționale prezentate, managerilor activității de transport le revine obligația de a desfășura o serie de activități conexe, implicate de îndeplinirea obiectivelor stabilite. Ca exemple pot fi considerate: stabilirea bugetului de transport; negocierea tarifelor de transport; urmărirea plăților către transportatori, inclusiv a celor de tipul contrastărilor; solicitarea de despăgubiri pentru pierderea sau deteriorarea produselor pe parcursul transportului; crearea unui sistem informațional referitor la activitatea de transport; analiza efectelor activității de transport asupra celorlalte componente ale sistemului logistic.

CAPITOLUL 4

GESTIONAREA CANALELOR DE DISTRIBUȚIE

În condițiile economice actuale, cei mai mulți producători nu-și vând bunurile utilizatorilor finali, între ei existând numeroși intermediari cu denumiri diverse, care îndeplinesc diferite funcții.

Canalele de distribuție sunt grupuri de organizații independente implicate în procesul de punere la dispoziție a unui produs sau serviciu în vederea utilizării sau consumului acestuia.

Un canal de distribuție are rolul de a transfera bunurile de la producători la consumatori. El reduce perioada de timp și distanța care separă bunurile și serviciile de utilizatorii lor. Membrii unui canal de distribuție îndeplinesc câteva funcții importante și participă la următoarele fluxuri:

1. fluxul fizic al produselor: deplasarea și stocarea succesivă a bunurilor materiale, de la stadiul de materie primă și până la consumul final.

2. fluxul proprietății: transmiterea reală a dreptului de proprietate asupra produselor de la o organizație sau persoană la alta.

3. fluxul plăților: plata făcută vânzătorilor de către cumpărători

prin intermediul băncilor sau al altor instituții financiare.

4. fluxul informațiilor: culegerea și furnizarea de informații, în legătură cu clienții actuali și potențiali, concurența și alți agenți și forțe de piață.

5. fluxul de promovare: crearea și transmiterea de mesaje convingătoare în ceea ce privește oferta, cu scopul de a atrage consumatori.

6. fluxul negocierilor: încercarea de a ajunge la un acord final asupra prețului și a altor condiții, în așa fel încât să poată fi realizat transferul dreptului de proprietate sau posesie.

7. fluxul comenzilor: transmiterea în sens invers, de la membrii canalului la producător a mesajelor în legătură cu intențiile de cumpărare.

8. fluxul finanțării: strângerea și alocarea de fonduri necesare finanțării inventarierilor la diferite niveluri ale canalului de distribuție.

9. fluxul riscurilor: asumarea riscurilor legate de activitatea în cadrul produsului.

Unele din aceste fluxuri sunt directe (fluxul fizic al produselor, cel al proprietății și cel de promovare), altele sunt inverse (fluxul informațiilor, al negocierilor, al finanțării și al riscurilor).

Canalele de distribuție pot fi caracterizate prin numărul de verigi existente la nivelul fiecărui canal. Orice intermediar care

prestează o activitate în direcția apropierii unui produs, din punct de vedere fizic și al dreptului de proprietate, de consumatorul final reprezintă o verigă a canalului de distribuție.

Un canal fără verigi (denumit și canal de distribuție directă) este reprezentat de producătorul care-și vinde produsele direct consumatorului final. Pricipalele modalități de distribuție directă sunt: distribuția la domiciliul clienților, distribuția prin întâlniri organizate la domiciliul acestora, distribuția pe bază de comandă prin poștă, televânzarea, vânzarea TV și distribuția prin magazinele deținute de producător.

Canalul cu o verigă are un singur intermediar. Care poate fi un detailist. Canalul cu două verigi are doi intermediari. Pe piața bunurilor de consum, aceștia sunt de regulă un angrosist și un detailist. Canalul cu trei verigi are trei intermediari (adică angrosiștii vând altor angrosiști- jobber care vând la rândul lor micilor detailiști). De asemenea, pot exista canale de distribuție cu mai multe verigi. Din punctul de vedere al producătorului, dificultatea obținerii informațiilor legate de utilizatorii finali și a exercitării controlului asupra acestora crește odată cu numărul de verigi ale canalului de distribuție.

Proiectarea unui sistem de distribuție necesită analiza nevoilor consumatorului, stabilirea obiectivelor distribuției, identificarea principalelor strategii de distribuție precum și evaluarea lor.

După ce o firmă a stabilit pe ce piață își va desface produsele

și poziția canalului în cadrul acesteia va trebui să identifice strategiile de distribuție posibile. O astfel de strategie ține cont de trei elemente: categoria intermediarilor, numărul acestora drepturile și obligațiile fiecărui participant la sistemul de distribuție.

Astfel, în funcție de numărul intermediarilor firmele pot apela la una din următoarele trei variante strategice:

1. distribuția exclusivă ce impune limitarea drastică a numărului intermediarilor. Ea se aplică în situația în care producătorul dorește să păstreze în mare măsură controlul asupra nivelului prestațiilor și al rezultatelor obținute de către intermediari. Adeseori, aplicarea ei se impune și atunci când nu se dorește ca intermediarii să comercializeze produse ale firmelor concurente. Ea necesită o strânsă colaborare între vânzător și intermediar.

2. distribuția selectivă aceasta implică utilizarea mai multor intermediari dispuși să distribuie un anumit produs. Ea este folosită atât de firme mai vechi, cât și de firme recent intrate pe piață care caută să-i atragă pe distribuitori promițându-le

acordarea dreptului de distribuție selectivă. Aplicarea unei asemenea strategii duce la scăderea considerabilă a efortului de comercializare, permițând producătorului să realizeze o mai bună acoperire a pieței în condițiile unui control mai eficient și ale unor costuri mai mici în comparație cu distribuția intensivă.

3. distribuția intensivă aceasta implică plasarea bunurilor sau a serviciilor printr-un număr cât mai mare de unități de desfacere. Se aplică în general pentru bunurile de larg consum, de genul articolelor de tutungerie, benzinei, cosmeticelor.

Dacă un producător a identificat varianta strategică de distribuție el, trebuie să stabilească care dintre ele este cea mai bună. În acest scop, el va evalua fiecare variantă pe baza a trei criterii: economie, al controlului și al adaptării.

În concluzie, administrarea canalelor de distribuție necesită alegerea anumitor intermediari și motivarea lor prin aplicarea unui mix al relațiilor comerciale, eficient din punct de vedere al costurilor. Performanțele membrilor canalului trebuie evaluate periodic în comparație cu vânzările realizate de ei în perioadele precedente și cu vânzările realizate de ceilalți membri ai canalului. Tot periodic, este necesară modificarea structurii sistemului de distribuție ca urmare a dinamicii pieței. Firma trebuie să analizeze oportunitatea creșterii sau scăderii numărului de intermediari sau de canale de distribuție, precum și posibilitatea modificării întregului sistem.

BIBLIOGRAFIE

1. Carmen Bălan -“Logistica ”, București, Editura Uranus, 2008;
2. Celaschi, F. - Il design della forma merce: valori, bisogni e merceologia contemporanea, Editore Il Sole 24 ore S.p.A., Milano, 2000;
3. Danciu V., Marketing international, Editura Economica, Bucuresti, 2005;
4. Dima, D., Pamfilie, R., Păunescu, C. - Commodity Paradigm: Consonance and Differentiation, „Current Trends in Commodity Science”, Proceedings of the 7th International Commodity Science Conference, Poznan, 2002;
5. Kotler, Ph., Saunders, J., Armstrong, G., Wong, V. - Principiile marketingului, Editura Teora, București, 2000;
6. Stern L.W., Marketing Channels, Prentice-Hall, 7th. Edition, 2006;
7. Wilson R.E., A Blueprint for Designing Marketing Channels – www.chicagostategy.com., accesat 2009.