

8 SERVICIILE LOGISTICE

Soluțiile logistice clasice au fost destabilizate – apariția pieței serviciilor logistice – prestatorii de servicii logistice influențează asupra sistemului de pilotaj al fluxurilor

Tipuri de prestații logistice

- Prestațiile logistice cuprind activități diverse, care pot fi diferențiate în funcție de valoarea adăugată creată și de poziționarea în lanțul valorii.
- Exemple de prestații de servicii logistice:
 - servicii de transport;
 - Servicii de stocaj – centre de distribuție;
 - servicii de condiționare/ pregătire comenzi – platforme logistice
 - servicii de diferențiere întârziată și personalizarea produselor – prestate de diferite entități.
- Avantajele celor care investesc în prestații de servicii logistice:
 - obținerea economiilor de scară;
 - sursă a avantajului concurențial.

Criteriile de segmentare a activităților logistice sunt:

- **greutatea și volumul mărfurilor vehiculate** – cu cât sunt mai mari sunt necesare mijloace de triere și de manipulare specifice
- **termenele de livrare** – marimea acestora presupune adaptarea sistemelor logistice: ca soluții tehnice utilizate și costuri de operare;
- **zona geografică acoperită** – sistemele logistice concepute pentru relații intercontinentale diferite de cele concepute pentru relații la nivel continental sau național.
- **valoarea adăugată prin operațiile realizate** – Unele prestații de servicii logistice se caracterizează prin operațiuni valoare adăugată ridicată (post-manufacturingul - montajul bicicletelor, computerelor, livrarea către magazine sau chiar producția pe bază de comandă clientul alege culoarea și accesoriile), altele prin valoare adăugată mai redusă ;
- **mărimea** – multinaționalele vor recurge la prestatori capabili să gestioneze ansamblul activităților logistice, să efectueze investiții, să se dezvolte la la nivel internațional.

Prestatorii de servicii logistice

- piața mondială a serviciilor logistice variază între 30 și 80 mld.USD - creștere între 10 și 20% - cauze: recompunerea sistemelor logistice ale întreprinderilor în contextul mondializării, apariția și extinderea unor noi tehnologii de comunicație.
- politica europeană în domeniul transporturilor este departe de a se caracteriza prin uniformizare ca urmarea particularităților fiecărei țări (transportul este dependent de geografia țărilor).
- piața prestațiilor logistice la nivel european este fragmentată, însă ca grad de maturitate și ritmuri de creștere putem constata grade comparabile între țări precum: Franța, Anglia, Spania, Germania;
- Caracteristici ale pieței serviciilor logistice din țările vest europene:
 - Concentrarea – în Marea Britanie 6 întreprinderi realizând 50% din CA a sectorului.
 - dezvoltarea în interiorul unor întreprinderi multipolare, cu multiple competențe;
 - Parteneriatele strategice între prestatorii logistici și clienții lor, întreprinderi de producție sau distribuție (ex. Mark and Spencer și prestatorul său Exel Logistics).

Transportatorii

- Segmentarea domeniului în funcție de tehnologiile și formele de organizare utilizate pe piețe diferite.
- Tradițional transporturile sunt segmentate în :
 - *transportul de masă* pe distanțe lungi, diferențiat pe tipuri de produse transportate (produse vrac, lichide...) cu puncte de plecare și de sosire precizate;
 - *transportul care necesită transbordare* și mijloace logistice pentru a tria, consolida și regrupa comenzile pentru a masifica fluxurile.
- Livrarea terminală (consumator final sau punct de vânzare) este cel mai greu de organizat la nivelul transportului local și are cea mai mare pondere în costuri .
- Pentru livrările rapide de produse cu greutate redusă și valoare mare au apărut companii precum: *UPS, FedEx, DHL care cooperează cu poșta din țările respective.*
- Poșta rămâne lider pe un segment destul de dificil de organizat (curierat și colete până în 30 de kg) deoarece are posibilitatea efectuării unei distribuții capilare la un cost acceptabil.
- Din rațiuni de simplificare și de eficiență întreprinderile doresc să utilizeze un singur prestator logistic - o singură interfață, un singur interlocutor, un sistem unic de facturare. Prestatorul are un rol integrator și posibilitatea de a realiza alianțe cu alți prestatori pentru a crea soluții adaptate nevoilor clienților.

Selecția prestatorilor de servicii logistice

- Criteriul de selecție cel mai important este fiabilitatea (prețul importanță secundară).
- Obținerea fiabilității și formalizarea relațiilor client - prestator prin caiet de sarcini - favorizează și gestiunea posibilelor conflicte ulterioare.
- Structura unui caiet de sarcini în domeniul prestațiilor de servicii logistice:
 - **1. Definirea câmpului de prestații** - parte introductivă care are rolul de a delimita zona de acțiune între întreprindere și prestator - unde începe și unde se termină prestația.
 - **2. Definirea distribuției aval - se precizează:**
 - destinarii (număr, poziționare geografică, volume);
 - produsele (gamele de produse, caracteristici fizice și constrângeri legate de manipulare, stocare);
 - canalele de distribuție și profilurile comenzilor.

Caietul de sarcini - structura

- **3. Exigențele la nivelul serviciilor:**

- nivelul așteptat al serviciilor pentru un anumit tip de client sau pentru un anumit tip de comandă;
- numărul maxim de comenzi,
- termene,
- lipsuri la livrare,
- informarea în timp real asupra litigiilor,
- situația clienților în ceea ce privește orarul de funcționare sau mijloacele de manipulare disponibile.

- **4. Descrierea fluxurilor fizice**

- modalități de operare la intrarea produselor (recepție, descărcare, control cantitativ și calitativ, retururi);
- organizarea stocării (modalități specifice de stocaj);
- modalități de operare la ieșirea produselor (pregătire comenzi, condiționare, încărcare).

Caietul de sarcini - structura

- **5. Date cantitative** - exprimate pe categorii de produse/clienti/nivel de servire:
 - volumele de aprovizionat
 - volum mediu lunar pentru a evalua sezonalitatea, zile de vârf din săptămână și din lună;
 - volumul ieșirilor exprimat în linii de comandă sau în număr de comenzi după aceeași schemă ca și la fluxurile de intrare;
 - nivelurile stocurilor pe familii logistice și un clasament după metoda ABC al ieșirilor și al volumelor stocate,
- **6. Fluxuri de informații:**
 - sistemele informaționale utilizate la producător sau distribuitor;
 - natura informațiilor care sunt accesibile;
 - natura informațiilor pe care prestatorul trebuie să le furnizeze (volum tratate în raport cu comenzile primite, indicatori de performanță ca productivitatea, termenele, rotația stocurilor);
 - natura interfețelor care vor fi dezvoltate.

Caietul de sarcini - structura

- **7. Condiții de exploatare și gestiune** - precizări legate de:
 - asigurarea produselor stocate,
 - greve sau alte conflicte sociale,
 - gestiunea căderilor sistemului informatic, p
 - rețuri,
 - fluxuri sociale (condiții de acces în zona prestatorului).
- **8. Modalități de răspuns** - permite analiza ofertelor și compararea acestora - Obiectivul este acela de a diferenția partea variabilă dependentă de volumul activității și partea fixă, independentă de acest volum.

Elemente de analiză a ofertelor logistice

| Elem. de analiză | UM | Cost unitar | Observații |
|------------------------------------|------------------------------|-----------------------|---|
| Suprafața de recepție și expediție | m ² | €/m ² /an | Cost complet cu pază energie, asigurări, taxe |
| Suprafața de stocaj | m ² | €/m ² /an | Costuri în funcție de tipuri de suprafețe |
| Operații de recepție | Palet, colet, tonă | €/ palet, colet, tonă | Personalul ca număr și pe categorii |
| Pregătirea comenzii | Comandă sau linie de comandă | €/comandă €/linie | |
| Prestații conexe | operații | €/operație | Cost specific pe tip de operație |

Formalizarea contractuală a relației întreprindere-prestator logistic

- Elementele de conținut ale unui contract de prestații logistice:
 - **Clauze comune și generale ale oricărui contract** - Cine sunt contractanții, Durata contractului, Obiectul contractului, normele legale aplicabile
 - **Mijloace utilizate** – clauză susținută de caietul de sarcini tehnice care figurează în anexa contractului: natura prestațiilor, volumele care stau la baza dimensionării mijloacelor tehnice, adaptarea prestației în funcție de evoluția pieței; condițiile în care prestatorul poate externaliza anumite operațiuni.
 - **Raportări periodice și schimburi de informații** - reglementează frecvența și modalitățile de punere reciprocă la dispoziție a informației.
 - **Prețul și modalități de facturare** - precizări cu privire calculul prețurilor (amortizări, salarii, energie, chirii).
 - **Asigurarea calității** - Punerea în aplicare a unui plan de asigurare a calității permite menținerea competitivității ambilor parteneri.
 - **Responsabilități** - acțiunile în care prestatorul este angajat.
 - **Raporturi comerciale și confidențialitate** - exigențele privind confidențialitatea informațiilor, utilizarea numelui întreprinderii în relațiile comerciale ale prestatorului.
 - **Rezilierea contractului** - cauzele care determină rezilierea contractului.

8.5 Transformarea structurală a logisticii: logistica de retur (reverse logistic)

- logistica de retur (produse defecte, reparații în garanție și postgaranție) reprezintă în SUA aproximativ 3,5-4,5% din costurile logistice.
- mizele financiare ale logisticii de retur sunt diferite în funcție de sector sau de canalul de distribuție.
- În unele domenii logistica de retur permite recuperarea unor piese sau componente cu valoare ridicată și evitarea poluării mediului.
- Previziunea cererii este supusă unor erori aleatoare -unele produse trebuie să fie preluate și trimise către alte zone de consum unde se manifestă cerere nesatisfăcută.
- logistica este în serviciul vânzării, iar logistica de retur în serviciul după vânzare.

Transformarea structurală a logisticii: logistica de retur (reverse logistic)

Retururile pe domenii

Tab.

| Domeniul | Retururi (în%) |
|-------------------------------|-------------------|
| Periodice | 50 |
| Cărți | 20 – 30 |
| Felicitări | 20 – 30 |
| VPC | 19 – 35 |
| Distribuție prod. electronice | 10 – 12 |
| Informatică | 10 – 20 |
| CD ROM | 18 – 25 |
| Copiatoare/imprimante | 4 – 8 |
| VPC/mat. informatice | 2 - 5 |
| Automobile | 4 - 6 |

Logistica de retur (reverse logistic)

- Intensificarea fluxurilor de logistice retur este determinată de mai multe fenomene:
- presiunea concurențială determină întreprinderile a integra în oferta lor comercială modalități de preluare a produselor.;
- o mai bună gestiune a stocurilor - întreprinderile acceptă să preia stocurile de produse nevândute, decât să suporte devalorizarea acestora;
- valorizarea activelor - utilizarea suprafețelor de vânzare pentru a prezenta produse adaptate momentului;
- existența unor obligații legale reglementate.

Logistica de retur pe familii de produse.

Prezentare comparativă

| Activități | Costuri relative | | | Soluții pentru logistica de retur |
|---|---------------------|---------------------|-----------------|--|
| | R&D | Producție | Logistică | |
| Produse cu valoare ridicată și de înaltă tehnologie (Eastman Kodak, HP, Motorola) | Ridicate | Reduse | Reduse | Diminuarea costurilor pentru materiale și componente Reducerea deșeurilor |
| Produse de înaltă tehnologie cu uzură morală rapidă (Gateway, Dell, Compaq) | Moderate | Ridicate | Ridicate | Rețea de distribuție organizată pentru a gestiona retururile |
| Distribuție directă (VPC) | Aproape inexistente | Aproape inexistente | Foarte ridicate | Sistem de gestiune a retururilor adaptat |
| Consumabile cu durată scurtă de viață (fabricanții de baterii) | Moderate | Ridicate | Moderate | Integrarea logisticii de retur din faza de concepție a produselor |
| Industria vopselelor | Reduse | Reduse | Ridicate | Nu este luată în considerare, dar există o presiune a mediului |

8.6 Etapele implementării unui sistem pentru logistica de retur

- **Motivația** - de ce trebuie implementat un asemenea sistem și care sunt motivele care justifică acest lucru? Motivele pot fi: ecologice, economice sau impuse de opinia publică?
- **Studierea calității relațiilor cu clienții** pentru a gestiona fluxurile de retur - în situația în care un client returnează un produs cine este cel care trebuie să îl preia: producătorul, distribuitorul sau prestatorul logistic?
- **definirea procesului de gestiune a fluxurilor logisticii de retur** - stabilirea unui traseu teoretic pentru a putea elabora schema concretă pentru logistica de retur.
- **Implementarea unui sistem informațional adaptat** care să asigure pilotajul și trasabilitatea fluxurilor de retur.
- **Stabilirea unei imagini clare asupra implicațiilor fiscale și financiare** pe care le are logistica de retur.

8.7 Externalizarea activității logistice

- externalizarea activității logistice trebuie să fie justificată prin anumite condiții:
 - **Mize economice** - economii de scară, reducerea costurilor, renunțarea la activități care nu sunt considerate strategice,. Firmele sunt dispuse să împartă activele cu concurenței prin intermediul prestatorului .
 - **Mize strategice** - logistica este un element cheie al competitivității firmelor atât din de vedere al costurilor, cât și din punct de vedere al calității gestiunii stocurilor, a disponibilității produselor, a flexibilității pentru a face față evoluțiilor pieței în termeni de volume și game.
 - **Creșterea performanței** - recurgerea la un prestator logistic extern înseamnă transparența costurilor și convergența informațiilor.

8.7 Externalizarea activității logistice

- ***Factori sociali*** - forța de muncă din depozite este marginalizată și considerată ca neproductivă - externalizarea permite o mai bună gestiune a acestei probleme.
- ***Integrarea inovațiilor tehnologice*** - Externalizarea și alegerea prestatorului este puternic influențată de capacitatea acestuia de a introduce noi tehnologii, în special în domeniul informatic, dar și în ce privește manipularea.
- ***Dezvoltarea de noi piețe*** Extinderea mondială a întreprinderilor industriale și comerciale nu se poate face fără o logistică adaptată, care să susțină operațiunile comerciale de lansare a acestor produse.
- Chiar dacă externalizarea logisticii este un fenomen la scară mondială (70% din primele 500 de întreprinderi americane au optat pentru externalizarea logisticii), unele întreprinderi au optat total opuse acestei evoluții.