

Leiðir til að lækka vörustjórnunarkostnað á Íslandi.

Ræða á ráðstefnu um vörustjórnun haldin 17. okt. 2003 af EAN á Íslandi, Samtökum iðnaðarins, Félagi íslenskra stórkaupmanna og Samtökum verslunar og þjónustu

Góðir áheyrendur,

Það sem ég vil nefna hér fyrst eru þær leiðir til úrbóta sem eru nefndar í skýrslunni. Þar er fyrst talað um samþættingu áfangakeðjunnar, þ.e.a.s. að stilla saman alla strengi frá uppruna til viðskiptavina. Þetta er ef til vill meginatriðið í því sem við köllum flutningafræði, logistics eða vörustjórnun, það er að líta ber á allt í einni heild frá uppruna til viðskiptavina. Þetta snýst um samstarf milli eininga, bæði fyrir framan fyrirtækið, birgjana, en einkum það sem er vanmetið hjá ykkur eins og öðrum sem er fyrir aftan fyrirtækið, sem er nær viðskiptavinunum. Þetta er svið sem menn hafa ekki sinnt sem skyldi í vörustjórnun.

Það að panta í stærri einingum og hanna góða pöntunarstefnu er líka ein af niðurstöðunum í þessari úttekt. Því máli er ekki sinnt nægilega. Sú hugsun að hafa nóg á lager er einfaldlega röng vegna þess að “nóg” kostar mjög mikið. Vörustjórnunin kennir okkur að upplýsingar eiga að koma í stað lagers. Þessi könnun sýndi að hægt er að betrubæta sig þar. Útvistun þ.e.a.s. að fá önnur fyrirtæki að gera það sem ég gerði áður, er mjög mikilvægur þáttur í þessu. Það er gert að nokkru leyti í þessum fyrirtækjum sem tóku þátt í könnuninni. Við sáum líka hvað þetta skiptir miklu máli varðandi breytingarnar sem hafa átt sér stað í Noregi. Þetta nýtir afkastagetuna betur, vegna þess að umframafkastageta kostar mjög mikið. Það að vera með t.d. með lyftarara sem er vannýttur kostar mikið fé. Það að útvista eða láta annan taka verkið að sér getur haft í för með sér mikinn sparnað hvað varðar fjárfestingar sem eru vannýttar.

Það er líka bent í skýrslunni á rafræn viðskipti og sjálfvirkni, sem tengist upplýsingakerfinu og sagt að vanda sig við ný tölvukerfi við hina nýju upplýsingaöflun. Það er líka bent á það að hafa almennilegt skipulag og skýra ábyrgð. Það er þessi samhæfing sem vörustjórnunin leggur svo mikla áherslu á allri áfangakeðjunni. Ef þessi samhæfing á sér ekki stað milli allra stjórnenda kostar það einfaldlega peninga og mjög mikla peninga. Þetta er, eins og mörg önnur atriði í þessu sambandi. Ef þið gerið þetta ekki almennilega, en samkeppnisaðilinn skilur það og gerir það, verðið þið einfaldlega undir í þeirri samkeppni sem þið eruð í.

Ef áætlanagerðin er ekki í lagi kostar það enn og aftur peninga. Það er þessi gamli þríþætti samanburður, sem þið getið gert eins og allir aðrir. Það er að bera saman við áætlun á sama tímabili, bera saman við árið í fyrra og bera saman við keppinauta á sama tímabili. Þið takið nú mánaða uppgjörið ykkar í ár og berið það saman við áætlunina ykkar sem þið gerðuð í ársbyrjun. Þið berið saman níu mánaða uppgjörið við árið í fyrra og þið berið saman níu mánaða uppgjörið ykkar núna við uppgjör keppinautanna ef þið hafið aðgang að þeim, nákvæmlega eins og þið notið upplýsingar sem hér koma fram til að rannsaka hvernig þið standið ykkur í samanburði við niðurstöðurnar.

Það kom líka fram í þessari könnun að það voru ekki nægjanlega mörg fyrirtæki sem tóku þátt. Mörg ykkar sem hér eruð inni áttuð hreinlega í erfiðleikum með að svara spurningum sem var beint til ykkar, ekki vegna þess að þið vilduð það ekki, heldur vegna þess að það var erfitt að ná þessu út þessum upplýsingunum úr kerfinu í fyrirtækjum ykkar.

Ef við drögum fram nokkur atriði sem marka sérstöðuna, fjarlægðin frá öðrum löndum og lítill markaður. Hér er 280 þúsund manna markaður. Þetta þekkjum við öll, en hér er samt einn sterkasti markaður í heimi. Hér er níunda hæsta landsframleiðsla á mann hjá OECD ríkjum, en það sem er mjög merkilegt í þessu umhverfi sem þið vinnið í er hvað utanríkisverslun og það er bæði inn- og útflutningur er tiltölulega lítill hluti af landsframleiðslu. Við erum þar undantekning, Ísland, hvað þetta varðar. Hlutfall útflutnings af landsframleiðslu hefur staðið í stað mjög lengi. Það hefur ekki staðið í stað í 13 ár eða 30 ár eða 33 ár, heldur í 130 ár. Ég veit að þið eigið erfitt með að trúa þessu en ég gæti talað lengi um þetta. Þetta er staðreyndin. Ótrúlegt er hvað utanríkisverslun okkar, bæði inn- og útflutningur, er lítill hluti af verðmætasköpuninni hjá okkur. Á þessu verður að vera breyting eins og hefur orðið í næstu löndum og það gefur þá aftur tækifæri til að lækka vörustjórnunarkostnað.

Það er líka einsdæmi sem við búum við hér, að 2/3 hluti þjóðarinnar býr meira og minna á sama blettinum. Það er engin þjóð í Evrópu og af þessum OECD löndum sem við berum okkur saman við sem hefur þennan strúktur. Við gleymum þessu alltaf. Þetta hefur sína kosti en þetta hefur líka galla, meðal annars það að dreifbyggðin sem er á höfuðborgarsvæðinu er líka einstök. Það er alveg einsdæmi, að það búa 100 þúsund manns í Reykjavík á öllu þessu flæmi. Það búa 170.000 manns á Stór Reykjavíkursvæðinu. Þetta svæði væri í útlöndum notað fyrir allt að eina milljón manns og þykir ekkert sérstaklega mikið. Þetta skapar erfiðleika í dreifingu, í vörustjórnun, þetta er líka hluti af því sem tengist því sem við erum hér að ræða um.

Opinber verðjöfnun er við líði sem við þekkjum reyndar á olíu og landbúnaðarafurðum. Ekki gleyma því og það kom einmitt fram hjá Gunnari hér áðan, að það er líka verðjöfnun innan fyrirtækja, til dæmis í matvöruviðnaði. Mörg olíufyrirtæki eru með hliðarvörur, ekki aðeins olíuvörur, og þau leitast við að hafa sambærilegt verð um allt land. Hin dreifða byggð kemur ekki alltaf fram í vöruverði eins og skyldi.

Ég ætla að nefna líka nokkrar aðrar leiðir í sambandi við vörustjórnunarkostnað. Það sem er kannski mikilvægast í þessu er að rannsóknir, nákvæmlega eins og verið var að gera í þessari könnun, þurfa að eiga sér stað. Fá fyrst heildartölur eins og hér eru kynntar, síðan að reyna að skipta þeim niður á atvinnugreinar eftir því sem tölurnar leyfa það. Hér eru aðeins heildartölur sýndar vegna þess að upplýsingarnar voru ekki nægilegar til að skipta þeim eftir smásölu, heildsölu og framleiðslu eins og við ætluðum okkur. Þetta kemur. Síðan kemur það, sem er kannski mikilvægast í þessu, að svona könnun verður að fara fram eftir 2-3 ár. Við verðum að gera þetta nákvæmlega eins og ég lýsti hér áðan og fá samanburð á milli tímabila til að átta okkur á því hvar breytingin er að eiga sér stað. Fyrirtækin eiga að taka þátt í svona úttektum. Það er ekki verið að upplýsa um samkeppnisleyndarmál í svona úttektum, heldur er verið að gefa mönnum vísbendingar um hvernig þeir standa sjálfir. Það er verið að úthluta meðaleinkunn í bekknum og síðan getið þið skoðað – og enginn fær að vita ykkar einkunn – hvernig þið standið ykkur í samanburði við aðra. En það er ekki hægt nema allir fari í prófið, annars er meðaleinkunnin alveg gagnslaus.

Þetta er fyrsta vers sem var gert í þessari könnun. Upphæðirnar eru alveg risavaxnar. Við erum með landsframleiðslu upp á 800 milljarða og um það bil 10% - þetta hefur rokkað svona tölur um hvað menn halda, 13,14%, 10% - er logískur kostnaður í hagkerfinu. Þetta eru um og yfir 80 milljarðar sem við erum að tala um. Þannig að það er feitan gölt að flá í þessu efni ef við náum að ná þessum kostnaði niður að einhverju leyti.

Aðeins nokkrar ábendingar um hvað er að gerast hér í kringum okkur. Það er mikið að gerast í Evrópu á alls konar flutningum. Farþegaflutningar og vöruflutningar hafa aukist miklu meira en sem nemur framleiðsluaukningunni eða fólksfjölguninni. Járnbrautir hafa staðið í stað og eins og Terje sýndi áðan, eru vegirnir í Noregir með 80% markaðshlutdeild, líka annar staðar í Evrópu, og sjálfsagt hefur það aukist mjög mikið hér. Járnbrautir haf alitla hlutdeild og við vorum einmitt að brosa að því við Sigurður þegar við sáum járnbraut, hvort það væri ekki einmitt hugmyndin hér á Íslandi að byggja járnbraut þegar við sjáum einmitt að slík samgöngutæki er að hverfa. Látum það nú vera.

Mikilvægsta hér er samanburðurinn, alþjóðlegi samanburðurinn, sem hér er meginatriðið. Þaðagnar ekkert að bera aðeins saman við okkur og milli ára, heldur verðum við líka að fá meðaleinkunn á

alþjóðlegum vettvangi. Einnig um gámaflutningana, byltingin sem hefur átt sér stað þar, er athyglisvert fyrir mörg ykkar. 20% af verðmæti í fragtflutningum eru í flugi, en aðeins 1% af þyngdinni. Það eru aðeins dýru hlutirnir sem fara í flugi. Hlutföllin eru stór í þessu og áfangakerfið tengir saman birgjana, verksmiðjurnar, vöruhúsin, þáttakendur innan fyrirtækis og utan fyrirtækis, það sem við förum líka með út úr okkar fyrirtækjum sjálfum. Punktur á þessari keðju eru í sjálfu sér ekkert annað heldur en þar sem flæðið stoppar. Logistik, hefur líka verið kölluð flæðisstjórnun. Það eru margar hugmyndir um hvernig við þýðum þetta logistik, flutningafræði, vörustjórnun, flæðisstjórnun. Við viljum þýða þetta allt saman, en við erum í sjálfu sér að fylgja eftir flæði allt frá upphafi til enda og skoða hvað gerist á einstökum punktum sem stöðva flæðið.

Það var gerð skýrsla 1994, Drewy skýrslan, sem sum ykkar muna eftir. Hún sýndi mjög athyglisverða hluti. Þar var flutningskostnaðinn skoðaður til og frá landinu 1983 til 1993. Það var mikil hækkun á farmgjöldum á sama tíma og þau lækkuðu í hinum löndunum. Það var dýrara að flytja hingað vörur en við sambærilegar vegalengdir annars staðar. Þessi könnun er ekki framhald á því en það er til íhugunar að menn skoði þessa hluti í samhengi við það sem hér er og beini sjónum líka að flutningskostnaðinum. Enn og aftur, þetta var umdeilt mál á sínum tíma, en eins og annað í viðskiptalífinu, þá er í sjálfu sér ekkert sem heitir umdeilt. Menn verða að fá staðreyndirnar upp á borðið og takast síðan á um það í rökræðum. Það þarf að skoða samanburð við önnur lönd og við föllum hér í okkar einangruðu gryfju að nota fámenni sem afsökun. Það megum við aldrei nota of mikið af.

Það eru fullt af svæðum í heiminum sem eru með 300 þúsund manns, sem búa við lakari lífskjör en við og þar með lakari markað, en búa kannski að öðru leyti við betri þjónustu og kostnað á mörgum sviðum sem snúa að vörustjórnun eða flutningum. Þannig að við eigum ekki alltaf að draga fyrir augun þegar kemur að þessu. Þetta getur verið hluti af skýringum og eins og kom fram hjá Gunnari náðist ekki nógu mikil svörun til að geta metið alveg flutningskostnaðinn. Hann var leiðréttur í skýrslunni og það segir okkur það að við þurfum að hafa auga á þessu, fá fleiri svör, þannig að það sé hægt að leggja fram betri upplýsingar næst þegar þessi könnun verður gerð.

Kerfi vörustjórnunar er að skapa verðmæti, vegna þess að með henni er ákveðið hvenær vara kemur og á hvaða tíma og það hefur í för með sér verðmætaaukningu vegna þess að þetta eru þættir sem eru líklegast lykilatriði fyrir viðskiptavininn, sem þeir greiða fyrir, alveg eins og hraði og öryggi í afgreiðslu. Við notum sama hugtakið og notað er í gæðastjórnun, þ.e. væntingar viðskiptavinarins ber að uppfylla, sama hvort hann er fyrir framan í keðjunni eða aftan í aðfangakeðju.

Það er hins vegar svo þegar við erum að ræða flutningafræði eða vörustjórnun, þá er þetta ekki svo þekkt svið ennþá innan rekstrarhagfræðinnar eins og til dæmis markaðsmál, fjármál og framleiðsla. Margir ykkar eru sérfræðingar á þeim sviðum og það hefur verið kallað einmitt “hin týnda heimsálfa”. Það er líkingin við Afríku þar sem auðlindirnar voru, hugtak sem menn notuðu hér á 19. öld sem þýðir að þarna eru miklir möguleikar. Alveg eins og R-in sjö sem eru í skýrslunni – á réttum stað á réttum tíma með réttum kostnaði – ég ætla ekki að þylja þau, en um það snýst flutningafræðin eða vörustjórnunin, að uppfylla þessa eftirspurn eða þarfir og þar með skapa verðmæti. Ef einn hluturinn dettur út er verðmætið ekkert. Það er ekkert flóknara en það. Maður getur staðið sig afskaplega vel en ef það skakkar einum degi í afgangi er gagnið ekkert og þar með tekjurnar dottnar út.

Það er stundum sagt að tíminn sé mikilvægasta atriðið í nútíma vörustjórnun. Sumir segja að hann sé aðalatriðið. Það er athyglisvert að velta vöngum yfir því að það tekur Toyota tvo daga að búa til bíl, en 15-26 daga að klára söluna, ganga frá pöntunum og fá pöntunina afgreidda. Sölu- og dreifingarkostnaðurinn er 20-30% af kostnaði við bílinn, sem er meira en framleiðslukostnaðurinn. Það er athyglisvert að setja það í svona samhengi og ég er ekki viss um að allir hugsi einmitt út frá þessu. Um mjög mikið af vörunum sem þið eruð að framleiða, búa til og höndla gildir einmitt það sama. Þið hafið kannski ekki sundurgreint kostnaðinn sem þar er.

Alveg eins og það sem tilheyrir vörustjórnun og ég er hér að tala um atriði sem er ekki beinlínis í skýrslunni en ég átti að fara svona aðeins lengra, og það er eftirlit og yfirlit yfir rýrnun, sem er hluti af vörustjórnun. Hvaða yfirlit hafa menn? Hvaða eftirlit hafa menn? Þetta er mjög misjafnt og rýrnun til dæmis af völdum starfsmanna kostar mjög mikið. Þetta er afskaplega mikið feimnismál og þetta tala menn helst ekki um nema í tveggja manna tali og hvernig menn eigi að takast á við það. Enn og aftur, það eru í sjálfu sér engin feimnismál í umræðu sem snýst um það að spara fé og ná fram hagkvæmari rekstri og þetta er eitt af því sem fellur undir þetta svið sem við erum hér að tala um, betri vörustjórnun.

Við sáum líka að birgðahaldskostnaður er orðinn hár hér á landi. Við mælum með að það sé gerð úttekt í einstökum fyrirtækjum, borið saman hvar við erum staddir miðað við aðra og greina af hverju mismunurinn er og hvernig sé hægt að betrubæta sig. Þetta er alveg eins og í skólanum nema hvað hérna er meiri alvara. Þið viljið ná upp fyrir meðaltal. Að vísu geta ekki allir farið upp fyrir meðaltal, en meðaltalið hækkar og til þess er leikurinn gerður.

Það er hægt að benda á ýmsa þætti þar sem menn nota beinlínis þessa hugsun til að ná markaðshlutdeild. Mjög þekkt dæmi er Dominos,

sem varð næst stærsta pizzafyrirtæki í heiminum á eftir Pizza Hut, einfaldlega með því að lofa afslætti ef pizzurnar væru ekki afgreiddar innan tilskilins tíma. Þetta kostaði gríðarlega mikið í skipulagningu og menn hafa prufað þetta héraendis. Þetta var aðferðin sem gerði fyrirtækið að stórfyrirtæki í Bandaríkjunum og var hreinræktuð vörustjórnunaraðferð og ekkert annað en það að ná samkeppnisforskoti með skynsamlegri og erfiðri framkvæmd á leið sem sneri að vörustjórnun. Það er hægt að einblína á einstaka þætti í vörustjórnun til að efla samkeppnisfirburði á tilteknum sviðum.

Það er víða að tímasetningar, þetta er það mikilvægur þáttur, er falin framkvæmdastjóra eða deildarstjóra vörustjórnunar. Þær eru þá ekki lengur hjá hefðbundnum framleiðslustjóra eða markaðsstjóra, heldur er einn mann í fyrirtækinu gerður ábyrgur fyrir vörustjórnun. Við getum séð dæmi um það ef framkvæmdastjóri vörustjórnunar vill minnka kostnað vegna glataðrar sölu. Þá vill hann auka birgðahaldið og flýta flutningum en það kostar eftir því sem birgðahaldið eykst, en þá kemur hins vegar á móti að kostnaður vegna glataðrar sölu dregst saman. Hér getur komið kjörstaða þar sem heildarkostnaður er lægstur. Þetta er einfalt dæmi um það að það er ekki hægt og má ekki einblína á einstaka kostnaðarliði þegar menn eru að tala um vörustjórnunarkostnað. Þeir verða að skoða málin í einni heild, annars ná menn ekki þeim árangri sem þeir ætla.

Það var líka spurt í könnuninni um að bæta innviði, hvað vilja menn bæta. Það var athyglisvert að það að bæta innviðina var neðst í könnuninni, en eins og ég gat um, til dæmis það hvað dreifða byggðin er mikil hér í Reykjavík, sem er að koma niður á ykkur öllum í auknum kostnaði á mörgum sviðum. Hafa menn hugsað út í það, að það eru fjórum sinnum lengri rafmagnsleiðslur, hitalagnir og allt svoleiðis, heldur en er í sambærilegum borgum. Búsetudreifingin er það mikil hér á svæðinu. Þetta kostar líka fé og hve mikið veit ég svo sem ekki, en þetta er hlutur sem menn verða að átta sig á, að sumt kostar peninga án þess að það liggi beinlínis í augum uppi.

Það er mikilvægt hér að kanna hagkvæmni þess að hafa sérstaka vörustjórnunardeild og í könnuninni voru það 44% fyrirtækja sem höfðu slíka deild. Við sáum að þetta var mikilvægt atriði í Noregi en þar var hærra hlutfall. Við sáum líka hér í norska samanburðinum að þetta þýddi líka betri vinnubrögð í skipulagningu, að ná utan um verkefni og að fela ábyrgðina sérstökum aðila en samt gæta samræmis. Hin fyrirtækin sem voru ekki með sérstaka vörustjórnunardeild létu innkaupa- og sölu og markaðsdeildina sjá um þetta.

Það er stundum sagt að mikilvægasti þátturinn við viðskiptavininn sé að varan sé fánleg, þ.e. að pöntunartíminn standist. Það er talað um að það séu fjögur atriði sem skipta mestu máli: Tíminn, áreiðanleiki, samskipti og þægindi. Áreiðanleikinn skiptir oft meira máli heldur en

tíminn, það er að segja ekki hversu fljótt, heldur að það sem sagt er standist, þó að það sé kannski einum eða tveimur dögum seinna, en að menn lendi ekki í þeirri stöðu að fá ekki það sem var sagt að maður fengi. Þá er hægt að lágmarka kostnað sinn ef maður veit nákvæmlega afgreiðslutímann. Þess vegna er oft sagt að afhendingaröryggi sé mikilvægasta aðgerðin í vörustjórnun. Ef vara er skemmd eða er týnd og er ekki í hillunni, þá eru not viðskiptavinarins einfaldlega engin og það kemur mikill kostnaður á þá vöru. Það er kostnaður við framleiðslu, við að selja, dreifa jafnvel gallaðri vöru sem skilar engum tekjum og hefur líka í för með sér töpuð viðskipti í framtíðinni. Þið þekkið öll það að koma einhvers staðar inn og vara er ekki til einhverra hluta vegna. Í langflestum tilvikum reynið þið að snúa ykkur annað. Þannig er kostnaður við það að tapa af viðskiptunum oft vanmetinn og oft ekki reiknaður út hjá fyrirtækjum, en þetta er einmitt hluti af vörustjórnun.

Úthýsing sem er ef til vill ekki gott orð á “outsourcing”. Það þarf að finna eitthvað betra yfir það, en hugsunin er sú að fela undirverktaka að sjá um eitthvert verkefni. Það höfðu 86% fyrirtækja gert í könnuninni og það var athyglisvert hvað menn höfðu gert þetta í miklum mæli sem er alveg sambærilegt við það sem þekkist í öðrum löndum. Það er úthýst, eða látið aðra sjá um lager, móttöku og afgreiðslu. Hér enn og aftur er meginmálið að ná góðri nýtingu á tækin og ekki að vera með einhverja lyftara sem eru notaðir í einn klukkutíma eða tvo klukkutíma á dag. Hér kemur líka til athugunar að fela undirverktaka að sjá um innkaup og pantanir, skoða það, því það var athyglisvert að það var ekkert fyrirtæki í könnuninni sem hafði slíkt. Ég veit ekki af hverju svo er. Þetta er auðvitað ákveðið grunnatriði en vitaskuld veltum við við öllum steinum. Hvort að menn framkvæmi hlutina skiptir ekki öllu máli, en að menn skoði og láti ekkert ósnert í þessum efnum er mikilvægt.

Það sem þarf að gera líka, þó við gerum það kannski ekki í beinu framhaldi af þessu sem við erum að tala um hérna í vörustjórnuninni, þá er alla vega nauðsynlegt að gera í miklu meira mæli hér á landi og það er að mæla samkeppnina í einstökum atvinnugreinum. Við vitum að hún er misjöfn. Sums staðar er fákeppni og sums staðar bullandi samkeppni en þetta er hægt að mæla. Ég nefni hér stuðul, Herfindahl- Hirschmann- stuðullinn, sem er mjög þekktur. Þeir eru til fleiri og ég vil benda á þetta sem ábendingu fyrir ykkur í atvinnulífinu sem tengjat samtökum, að huga að þessum málum. Það eru margir þættir hér sem hafa áhrif á vörustjórnunina og eru fljótir líka að kalla á breytingar, til dæmis á staðsetningu.

Það er líka athyglisvert, og þið getið líka spurt ykkur að því og það er ekki vitlaust eftir þennan fund, að þið farið heim og skoðið hverjir eru viðskiptavinir ykkar. Eru þeir reglubundnir viðskiptavinir? Þetta hefur allt verið skoðað og það er talið að um 2/3 af viðskiptavinum fyrirtækja

séu reglubundnir viðskiptavinir sem maður á viðskipti við aftur og aftur. Þetta er auðvitað mjög misjafnt hjá ykkur. Sumir eru kannski með viðskipti við 90- 95% alltaf sömu aðilana. Aðrir eru kannski með 50/40. Þetta er mikilvægt að vita, meðal annars vegna þess að vísindarannsóknir hafa sýnt, að það kostar sex sinnum meira að byggja upp viðskiptavin sem verður reglubundinn viðskiptavinur, heldur en að halda viðskiptavini sem þegar er.

Ef við bara búum til dæmi, segjum að það kosti mig 120 þúsund krónur að ala upp viðskiptavin og gera hann að tryggum viðskiptavini þá kostar það mig bara 20 þúsund krónur að halda honum. Þið sjáið það að missi ég þennan tryggja viðskiptavin og þarf að fara að ala upp nýjan þarf að fórna miklu í kostnað. Þess vegna þarf maður að vita hverjir eru tryggir og sinna þeim, vegna þess að hér enn og aftur snýst þetta um peninga og ekki nokkurn skapaðan hlut annan og þetta tengist vörustjórnun að miklu leyti. Þetta er hlutur sem menn missa aðeins út úr höndunum á sér og kosta peninga.

Það er talið að frá 1950 hafi alþjóðleg viðskipti nífaldast í magni, miðað við að framleiðsluaukningin hefur fimmfaldast. Hér eru enn og aftur þessi þróun um alþjóðaviðskiptin, hvað þau verða sífellt stærri hluti af umhverfinu. Einnig eru tvær aðrar niðurstöður sem menn hafa fundið út, að tryggð neytenda við heimaframleidda vöru hefur minnkað verulega á síðustu árum. Þetta hafið þið öll hér inni upplifað og er í samræmi við það sem er að gerast annars staðar og alveg eins meðal neytenda. Vörurnar eru alþjóðlegar og þekkja engin landamæri og upprunalandið skiptir sífellt minna máli. Þetta er umhverfi sem er alls staðar í kringum okku. Við þurfum að tileinka okkur þessa hugsun og reyndar er íslenskt atvinnulíf afskaplega framsækið í þessari hugsun og það er líka gott að vita að þetta gerist með sambærilegum hætti annars staðar.

Það er hægt að gera fleira í þessu, nákvæmlega eins og frumkvæðið að þessari úttekt og umræðu á þessum fína fundi sem hér er, fjölmenna fundi, er einmitt að samtökin séu opin fyrir því að hrinda svona af stað og þau geta þá líka hjálpað til með ráðgjöf á þessum sviðum. Við eigum að skoða sérstaklega þá þætti sem könnunin sýnir að við erum slök í, þ.e. að skoða vinnuferlana í vörustjórnun í einstökum fyrirtækjum og það á að skoða það með sérfræðingum. Menn eiga að kalla til sérfræðinga, það eru til sérfræðingar í öllu. Ef ég þarf að gera við rafmagnið heima hjá mér fæ ég rafvirkja.

Auðvitað ef ég er að stjórna fyrirtæki og þarf að fá einhver svör við vörustjórnun, þá kalla ég í vörustjórnunarsérfræðing og læt hann taka út hjá mér og leita ráðgjafar í þeim efnum. Þetta eiga menn að gera og geta gert. Einnig væri til dæmis áhugavert að skoða, að vita hvort tæki og búnaður sem menn nota í tengslum við vörustjórnun, hvernig sé háttáð skattlagningu á það og bera það saman innbyrðis, þetta er mismunandi og

bera það saman milli landa. Þetta skiptir líka máli í sambandi við samkeppnisstöðu innbyrðis og líka í samanburði við útlönd.

Síðasta glæran sem hér er sem ég er með, er að takast á við tortryggni milli birgja og smásölu. Spurningin er: Er hún til staðar? – og þið svarið því hér sem eruð í þessum stað. Ef svarið er já þá er það niðurstaða. Tortryggni er í sjálfu sér annað heldur en ein afleiðing af samkeppni og þá á að velta fyrir sér: hvernig hverfur hún, hver hagnast á því? Ég nefndi áðan mikilvægi þess að menn miðli upplýsingunum og láti upplýsingarnar koma. Þær eru fundnar út með þessum almenna hætti eins og hér hefur verið gert og grunnupplýsingar sem hefur enginn í sjálfu sér aðgang að þeim nema þessir vísindamenn frá Deloitte og Touche, IMG og Háskólanum á Akureyri, sem voru einu aðilarnir sem sáu bakgögnin. Þannig verður þetta líka að vera, því trúnaður verður að ríkja einmitt til að tortryggni sé ekki til staðar.

Minnkun á sölu er oftast vegna þess að afgreiðslutíminn stenst ekki. Við sjáum hér og er í samræmi við það sem er að gerast erlendis, að vörustjórnun og skipulag í þessum fræðum er ekki lengur týnd heimsálfa. Þau skipta miklu meira máli heldur en áður. Lykilorðið hér eru rannsóknir, rannsóknir, rannsóknir, alveg eins og við vorum að byrja hér.

Vísindin og skólarnir geta lagt til góð tæki. Við getum hugsað aðeins um það, að þeir sem muna rekstur fyrirtækja fyrir tíma lyftara – og þeir eru sennilega ekki mjög margir í þessum sal sem muna það og unnu við þær aðstæður fyrir alls ekkert löngu síðan, - þeir vita, og aðrir geta ímyndað sér það, hvað miklar breytingar þetta hafði í för með sér. Vísindin og háskólar eru í sjálfu sér ekkert annað en nýir lyftarar fyrir atvinnulífið. Það sem þið eigið að gera, það er að nota ykkur þessa nýju lyftara.

Þakka ykkur fyrir.