

Vörustjórnun. Blað nemenda í Tækniháskóla Íslans (1) 2003

Ágúst Einarsson

„Allt flýtur“

Hann hét Herakleitos, gríski heimspekingurinn, sem sagði að allt flyti. Herakleitos var uppi fyrir meira en 2.500 árum og hann sagði líka að við gætum ekki stigið tvisvar í sama fljótið. Í seinna skiptið værum hvorki við né fljótið hið saman. Ef til vill var Herakleitos fyrsti sérfræðingurinn í vörustjórnun.

Við notum oft orðið vörustjórnun sem þýðingu á orðinu logistics sem er að uppruna grískt eins og Herakleitos. Það er dregið af logos eða rök. Orðið er notað um stjórnun á flæði og hefur einnig oft verið þýdd með flutningafræði eða flæðisstjórnun. Vörustjórnun er að verða almennsta þýðingin hérlendis þótt það orð sé alls ekki gallalaust.

Mikilvægi tímans í vörustjórnun

Hugtakið flæði hefur síðan verið notað víða. Platon tók meðal annars flæðishugsun Herakleitosar upp í heimspeki sína. Vörustjórnun í nútímaskilningi var hins vegar fyrst notuð í hernaði en færðist fljótt yfir á rekstur fyrirtækja. Nú er vörustjórnun ein af sérgreinum rekstrarhagfræðinnar og er kennd víða um heim. Nokkur ensk hugtök lýsa þessari hugsun, eins og physical distribution, marketing logistics, materials management, business logistics, logistics management, distribution management og supply chain management. Það er meira en áratugur síðan kennsla í flutningafræði eða vörustjórnun var tekin upp í sérstöku námskeiði af höfundum þessarar greinar í Viðskipta- og hagfræðeild Háskóla Íslands.

R-in sjö í vörustjórnun eru þekkt kjörorð en með því er átt við að rétt framleiðsla sé í réttu magni, í réttu ásigkomulagi, á réttum stað, á réttum tíma og fyrir réttan viðskiptavin á réttu verði. Til vörustjórnunar telst einnig stýring og eftirlit á birgðum svo og staðsetning fyrirtækja. Vörustjórnun felur í sér að flutningur eða flæði er miðpunktur greiningar og stjórnunar fyrirtækisins. Vörustjórnun er ekki eins þekkt innan rekstrarhagfræðinnar og markaðsfræði og fjármálarstjórnun en athygli vísindamanna og fyrirtækja hefur æ ríkari mæli beinst að þeim möguleikum sem vörustjórnun býður upp á.

Áhrif flutninga á verð vara eru mikil. Ef utanaðkomandi aðila tekst ekki að koma vöru á réttan stað á réttum tíma opnast ýmsir möguleikar fyrir framleiðslu á staðnum. Þannig verða vandamál vörustjórnunar staðarvernd fyrir heimafyrirtæki. Áhrif vörustjórnunar á verðmæti lands eru veruleg. Ef ráðgerður er nýr flugvöllur eða þjóðvegur getur slík framkvæmd leitt til mikilla verðhækkana á viðkomandi landsvæði.

Tíminn er eitt mikilvægasta atriðið í nútíma vörustjórnun. Oft tekur meiri tíma að selja vöru en að framleiða hana. Þannig tekur það Toyota 2 daga að búa til bíl en 15-26 daga að ljúka sölu, ganga frá pöntun til verksmiðju, fá pöntunina afgreidda til umboðsmanns og síðan til viðskiptavinar. Sala og dreifing er um 20-30% af kostnaði við bílinn sem er meira en kostar að framleiða hann.

Stórauknir flutningar

Í sérhverju fyrirtæki þarf að samþætta aðfangakeðjuna, þ.e. stilla saman alla strengi frá uppruna til viðskiptavina og efla samstarf milli eininga, bæði gagnvart birgjum en einkum gagnvart viðskiptavinum. Það viðhorf að eiga nóg á lager er rangt; „nóg“ kostar mjög mikið.

Ísland er að ýmsu leyti með sérstöðu þótt ekki megi nota það sem afsökun en héðan er langt til annarra landa og hér er lítil markaður þótt kaupmáttur sé mjög mikill. Utanríkisviðskipti eru tiltölulega lágt hlutfall af landsframleiðslunni og það hlutfall hefur verið óbreytt mjög lengi. Mikið þéttbýli er á höfuðborgarsvæðinu þar sem 2/3 hlutar þjóðarinnar búa en slíkt er nær einsdæmi í heiminum. Byggðin er samt einstaklega dreifð og skipulagslega er það leikur einn að koma fyrir einni milljón manns í íbúðarhúsum á Stór-Reykjavíkursvæðinu.

Flutningar í heiminum hafa margfaldast undanfarin ár og vaxið mun hraðar en sem nemur fólksfjölguninni. Flutningakerfið hefur einnig breyst og brýnt er að skoða kostnað í vörustjórnun nákvæmlega eins og hefur nú verið gert í fyrsta sinn og er lýst í þessu blaði. Það er mjög mikilvægt að þessum rannsóknum verði haldið áfram og háskólar geta lagt fram mjög mikið í þeirri umræðu.

Framhaldsrannsóknir verða að beinast að einstökum geirum atvinnulífsins og þær þarf að gera á 2-3 ára fresti til þess að fá samanburð. Rannsóknir eru gerðar með þessum hætti erlendis og þær hafa leitt til þess að vörustjórnunarkostnaður hefur lækkað. Betri vörustjórnun nær ekki aðeins árangri með kostnaðarlækkunum heldur einnig með því að marka sérstöðu gagnvart viðskiptavinum með skjótri afgreiðslu.

Ljóst er að síðustu ár hefur viðskiptaumhverfið innanlands gerbreyst. Samþjöppun í verslun og stöðug fækkun á landsbyggðinni hefur m.a. haft mikil áhrif á viðskiptamynstrið. Vörudreifing á landsbyggðinni hefur tekið miklum breytingum. Sjóflutningar hafa vikið fyrir landflutningum sem bjóða upp á meiri sveigjanleika, smærri vörusendingar og meiri hraða. Olíudreifing hefur einnig tekið stakkaskiptum, þar sem olíudreifingarfyrirtækin hafa fækkað birgðastöðvum um landið og aukið olíuflutninga á vegum.

Vörustjórnun er orðin flóknari og verður því að vera skilvirkari. Til að lágmarka kostnað og standast samkeppni verða fyrirtæki að hafa betra eftirlit með hráefniskaupum, framleiðsluferlinu og tengslum við markaðinn og stöðugt upplýsingaflæði um stöðu birgða, framleiðslu og sölu. Fyrirtæki sem ætla að lifa verða að hafa meira eftirlit með flæðinu, eyða biðtíma, stytta afhendingartíma og bæta vöruúrval til þess að vera samkeppnishæf.

Að hugsa vel um viðskiptavinina

Þættir þjónustu við viðskiptavini eru einkum fjórir talsins, þ.e. tími, áreiðanleiki, samskipti og þægindi. Afhendingaröryggi er mikilvægasta aðgerðin í vörustjórnun. Algengt er að um 2/3 hlutar af viðskiptum fyrirtækja séu við reglubundna viðskiptavini. Það kostar sex sinnum meira að byggja upp viðskiptavin sem verður tryggur viðskiptavinur en að halda viðskiptavini sem þegar er í föstum viðskiptum. Það er því fjárhagslega mjög mikilvægt að hugsa vel um viðskiptavini sína og missa þá ekki. Vörustjórnun er fyrsta flokks tæki til þess.

Bætt þjónusta leiðir að jafnaði af sér hærri tekjur. Þannig er oft ráðist til atlögu á sviðum sem samkeppnisaðilar eru veikir fyrir. Dæmi um þetta er Domino-hringurinn í Bandaríkjunum. Þeir voru meðalstórt pizzafyrirtæki en urðu hins vegar næst stærstir, á eftir Pizza Hut, með því að lofa 3\$ afslætti af pizzum yrðu þær ekki afgreiddar innan 30 mínútna.

Ef vara er gölluð eða týnd eru not viðskiptavinarins engin og mikill kostnaður myndast, kostnaður við að framleiða og selja og dreifa gallaðri vöru sem skilar engum tekjum og hefur í för með sér töpuð viðskipti í framtíðinni og jafnvel skaðabætur. Góð vörustjórnun getur bætt úr þessu.

Fólksfjölgun, búsetubreytingar, tæknibreytingar, samkeppni og nýjar hráefnisuppsprettur eru atriði sem geta breytt hagkvæmni staðsetningar fyrirtækja á skömmum tíma en staðarval fyrirtækja fellur innan fræða vörustjórnunar. Minnkun á sölu á tilteknum markaði er oft vegna þess að afgreiðslutími hefur reynst of langur eða afhending brugðist frekar en að mikil verðsamkeppni hafi rýrt markaðshlutdeildina.

Mörgum hindrunum hefur verið rutt úr vegi í alþjóðlegum flutningum á undanförunum árum. Samhliða þessu hefur upplýsingabyltingin leitt til þess að fólk víðs vegar um heiminn hefur kynnst nýjum vörum. Það tekur erlendu vöruna fram yfir þá heimaframleiddu ef hún er góð eða betri að gæðum, jafn dýr eða ódýrari. Tryggð neytenda við heimaframleidda vöru hefur minnkað verulega á síðustu árum. Neytendavörur eru alþjóðlegar og þekkja engin landamæri og upprunalandið skiptir sífellt minna máli. Það breytir því ekki að fyrirtæki geta haft mismunandi markaðsstefnu í einstökum löndum þótt þau séu að selja sömu vöruna.

Undanfarin ár og áratugi hafa æ fleiri fyrirtæki gert sér ljóst að markaður þeirra er ekki hefðbundinn heimamarkaður heldur allur heimurinn. Þannig reyna sífellt fleiri fyrirtæki að ná árangri á alþjóðamarkaði með því að beita samkeppnisyfirburðum sínum á sviði hæfni, getu og þess að vera öðruvísi en aðrir. Það að starfa á alþjóðlegum vettvangi krefst mikillar flutningafræðilegrar starfsemi og samræmingar innan einstakra fyrirtækja.

**Höfundur er prófessor og deildarforseti
Viðskipta- og hagfræðeildar Háskóla Íslands**