

LOGISTIKA U SYSTEMU NACIONALNE BEZBEDNOSTI

Nastavnik:

Prof.dr Petar Stanojevic, dipl.inž.



Tema: LOGISTIČKI KONTROLING

NASTAVNA PITANJA

- Pojam logističkog kontrolinga
- Zadaci i funkcije logističkog kontrolinga
- Koncept logističkog kontrolinga
- Upravljački sistemi

Pojam logističkog kontrolinga

- Koncept logističkog kontrolinga se pojavio sedamdesetih, intenzivno se razvija i primenjuje osamdesetih, a pravu ekspanziju doživljava devedesetih godina.
- Koncept logističkog kontrolinga se ne može poistovetiti sa pojmom kontrole, što su bila neka tumačenja u početnim fazama razvoja.
- On obuhvata i logističko planiranje i upravljanje procesima i sistemima u skladu sa usvojenom logističkom koncepcijom, dugoročnim i kratkoročnim ciljevima.
- Poslednjih godina razvoja logistički kontroling se sve više nameće kao jedan integrisan sistem za podršku odlučivanju (DSS - Decision-Support-Sistem) (SPO – Sistem za Podršku Odlučivanju)

Pojam logističkog kontrolinga

- L. Jaeshike i E Feuerbaum navode da **pojam "to control"** znači više od pojma "kontrolisati" i **obuhvata mere upravljanja** na području toka proizvodnih i logističkih procesa.
- **Pojam "Controlling"** se može **izjednačiti** sa pojmom **"upravljanje"** i to bez obzira da li treba **upravljati** određenim proizvodnim i logističkim procesima, **unutar ili između sistema.**
- Isti autori, navode da se **pojam "Controlling"** dugo vremena **poistovećivao** sa finansijskim kontrolingom što je u svakom slučaju bilo pogrešno, jer je to samo **deo ukupnog "Controlling"-a** u okviru organizacije kao sistema

INFORMACIJE U LOGISTICI

- Sve **tradicionalne postupke** planiranja i odlučivanja karakteriše **parcijalan pristup**, što značajno **umanjuje efikasnost i uspešnost** realizacije namenskih zadataka.
- Godinama je **logistika** u industrijskim i trgovačkim preduzećima tretirana kao **sporedna funkcija**, a funkcije i zadaci logistike su **distribuirani po različitim organizacionim jedinicama**.
- **U pojedinim sektorima** i poslovnim jedinicama preduzeća logističko razmišljanje **nije čak ni prisutno**.
- Tako se **značajne strateške i operativne odluke** često **donose bez prethodne konsultacije logističkog stručnjaka** i u potpunom **odsustvu relevantnih logističkih pokazatelja**.

INFORMACIJE U LOGISTICI

- Za najveći broj do sada **primenjenih postupaka** može se reći da uglavnom **imaju slabo upotrebljive podatke**.
- Postoje podaci koji se **redovno registruju i obrađuju** ali se uopšte **ne koriste**, a **nedostaju podaci presudni** za određene strateške ili operativne **odluke**.
- Ovo je **posledica nepostojanja jasnih ciljeva i metodološkog postupka** prikupljanja, obrade, distribucije i korišćenja **podataka i pokazatelja logističkog sistem i procesa**.
- Čak se određene **odluke strateškog i operativnog karaktera** donose **na bazi podataka koje niko ne može da proveriti, "podataka iz rukava"**

INFORMACIJE U LOGISTICI

- **Proces planiranja i odlučivanja zahteva pravovremene, pouzdane i potpune informacije i logističke pokazatelje.**
- **Savremena logistička koncepcija svoje strateške i operativne odluke bazira na njima.**
- **Principe savremenog tumačenja logistike nije moguće sprovesti bez sistema i modela koji prikupljaju, obrađuju i pripremaju podatke.**
- **Logistički pokazatelji su kvantitativan i kvalitativan opis logističkih procesa, sistema, njihovim stalnim praćenjem oni su podloge za odlučivanje.**
- **Baza podataka o logističkim pokazateljima predstavlja osnov za identifikaciju problema, tehnoloških rezervi i potencijalnih promena.**

POTREBE ZA INFORMACIJAMA

- Potreba za sistemom logističkih pokazatelja je inicirana stalnim i brzim promenama, što se pre svega ogleda u sledećem:
- smatra se da je **logistika strateški faktor uspeha** svakog preduzeća,
- u funkciji važnog **faktora konkurencije proizvođač mora biti bliži korisniku**, a ostvaruje se kroz bolji kvalitet usluge,
- **troškovi logistike često rastu brže** od drugih troškova,
- investicioni ciklus se **skraćuje, što izaziva i češće** tržišne promene,
- novi zahtevi sve više **povećavaju kompleksnost zadataka i sistema** koje logistika mora uskladiti,
- **porast turbulencije na tržištu** zahteva od preduzeća da bude spremno na brze reakcije i fleksibilnost,
- **zakonska regulacija tržišta** ide u pravcu stvaranja uslova za takozvano slobodno tržište.

Zadaci logističkog kontrolinga

- J.Veber definiše dve grupe zadataka sistema logističkog kontrolinga:
- Podrška strateškom planiranju i odlučivanju:
 - utvrđivanje strateškog značaja logistike,
 - uključivanje logistike u strateško planiranje,
 - podrška definisanju logističkih ciljeva,
 - definisanje strateških ciljeva kao podloge za operativno upravljanje
 - razvoj sistema upravljanja na strateškom nivou,

Zadaci logističkog kontrolinga

- Podrška operativnom planiranju i upravljanju:
 - operacionalizacija i ocena stepena zadovoljenja definisanih ciljeva,
 - savetodavna funkcija upravljačkom timu,
 - podrška sistemu upravljanja promenama,
 - praćenje, analiza i upravljanje logističkim troškovima i učinkom,
 - podrška operativnom planiranju realizacije logističkih procesa i aktivnosti,
 - povećanje logističke efikasnosti.

Funkcije logističkog kontrolinga

- G. Buch definiše četiri osnovne funkcije logističkog kontrolinga:
 - funkcija koordinacije i saradnje pri postavljanju ciljeva logistike (sistem logističkih ciljeva)
 - definisanje težine-značaja pojedinih ciljeva (sistem logističkih pokazatelja),
 - podrška strateškom i operativnom planiranju logistike - podloga za odlučivanje
 - saradnja i koordinacija na izradi plana logističkih troškova - formiranje budžeta za logističke troškove.

Funkcije logističkog kontrolinga

- F. Unger, kao osnovne funkcije logističkog kontrolinga na području nabavke i distribucije proizvoda navodi:
 - funkcije prikupljanja informacija za tokove roba, transport i skladištenje (obračun troškova i učinka, statistike/izvodi, izveštaji o učinku, izveštaji o troškovima),
 - funkcije planiranja, prognoze i savetodavne aktivnosti (strateška podrška u oblasti make-or-buy, podrška investicionim odlukama reorganizacija robno distributivnog sistema, reorganizacija sistema nabavke i dr.)
 - funkcije traženja i upravljanja specijalizovanim odeljenjima (razmatranje planskih ciljeva, podrška dispozicionim zadacima, podrška operativnom odlučivanju i dr.)
 - funkcije kontrole (kontrola usluga i troškova na području nabavke, skladištenja, transporta, otpreme).

Funkcije logističkog kontrolinga

- T. Uhlig, navodi tri bitne funkcije LK:
 - funkcija koordinacije, koja u osnovi podrazumeva prevladavanje interesnih konflikata u logistici. Svuda tamo gde jedna odluka ugrožava postavljeni cilj drugog učesnika potrebna je koordinacija. Proces usaglašavanja neophodno je da postoji između pojedinih donosioca odluke a u cilju postavljanja jedinstvenog cilja koji logistički kontroling pokreće i nadgleda,
 - funkcija planiranja i kontrole na strateškom i operativnom nivou. U sistemu planiranja potrebno je sve delimične planove koordinirati i usmeriti u pravcu ostvarenja jedinstvenog cilja. Proces kontrole treba da koristi šanse koje se javljaju na tržištu i da spreči rizik, obezbedi profit i rentabilnost i
 - funkcija informisanja podrazumeva da logistički kontroling ima zadatak da obezbedi sve bitne informacije i to na svim nivoima odlučivanja.

KONCEPT LOGISTIČKOG KONTROLINGA

- LK je funkcionalni instrument upravljanja logističkim procesima i u tom smislu je podređen logističkim ciljevima.
- Bez jasno definisanih logističkih ciljeva nije moguće uspostaviti LK.
- Međutim, čest je slučaj konflikta ciljeva, kao što je u situaciji da isporuka proizvoda u roku od 48 časova košta više od isporuke u roku jedne nedelje.
- Tada se postavlja pitanje da li je trebalo definisti kao cilj brz servis isporuke koji povećava troškove.
- Sa preciziranjem logističkih ciljeva istovremeno se postavlja pitanje: koliko se lako i objektivno može izmeriti ostvarivanje tih ciljeva-odnosno da li su ciljevi izmerljivi.

KONCEPT LOGISTIČKOG KONTROLINGA

- **Obrazovanje i uspostavljanje** efikasnog LK koncepta u praksi je često **praćeno odgovarajućim teškoćama**, čiji su uzroci različite prirode.
- **Etapnost primene** uz stalno uočavanje i rešavanje problema je nužna **pretpostavka uvođenja LK**.
- Dosadašnja iskustva pokazuju da je **za potpuno uvođenje LK**, kao instrumenta planiranja i odlučivanja, **potrebno dve do tri godine**.
- **Uvođenje** koncepcije LK je **kompleksan posao** koji zahteva izradu istraživačkih projekata i **praktičnu saradnju svih struktura** koje učestvuju u logističkom sistemu.

KONCEPT LOGISTIČKOG KONTROLINGA

- J. Plate i U. Sempf navode da je LK koncept **odlučivanja koji je orijentisan ka procesima** koji se odvijaju i karakterišu jednu organizaciju.
- Ova dva autora navode sledeće **faktore uspeha** LK koncepta, pri prelasku sa **tradicionalne na procesno orijentisanu organizaciju**:
 - neophodno je da organizacija bude orijentisana na procese i da svoje ciljeve izvodi iz zahteva tržišta,
 - potrebno je da se organizacija struktura u jednostavne i zatvorene celine koje podrazumevaju učinak i odgovornost,
 - za uspeh je merodavan čovek i lične ciljeve saradnika treba dovesti u saglasnost s ciljevima preduzeća, čime se mogu izbeći konfliktne situacije,
 - potrebno je trajno težiti visokom kvalitetu logističke usluge,
 - aktivnosti moraju stalno da se optimiziraju, a osnov za to su informacije o logističkim uslugama i troškovima.

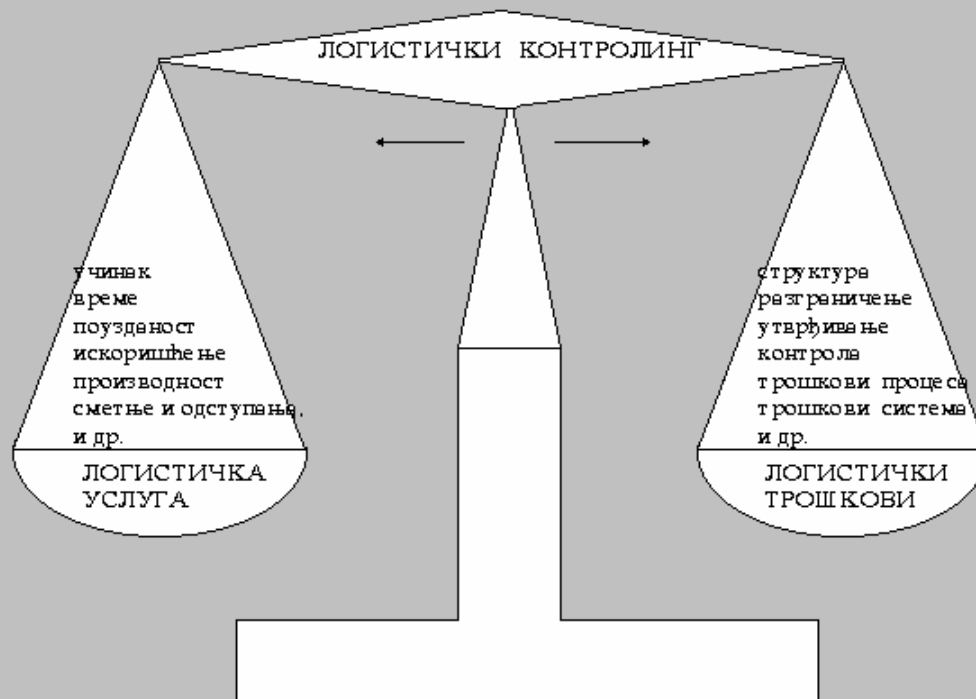
KONCEPT LOGISTIČKOG KONTROLINGA

- H. Krampe i H.J. Lucke pod koncepcijom logističkog kontrolinga podrazumevaju jednu oblast upravljanja logističkim procesima, kroz koju se integrisano preuzimaju i/ili podržavaju procedure planiranja, upravljanja i kontrole procesa, kao i priprema podataka koji omogućavaju uspešno upravljanje.
- Prema ovim autorima, logistički kontroling treba da omogući, tekuću kontrolu vrste, mesta i nosilaca troškova, pripremanje i obezbeđenje informacija o logističkim uslugama potrebnim za donošenje srednjoročnih i dugoročnih odluka.
- I oni ističu dva područja zadataka LK i to:
 - **područje obračuna logističkih usluga - planiranje logističkih resursa (kapaciteta i eksploatacije), informacije o trendovima i odstupanjima, karakteristike usluge isporuke proizvoda i**
 - **područje obračuna logističkih troškova - planiranje i kontrola troškova po mestu nastanka, proizvodima, podrška internim logističkim odlukama, kao i odlukama koje prelaze granice pojedinih nivoa.**

KONCEPT LOGISTIČKOG KONTROLINGA

- Konceptija logističkog kontrolinga zasnovana je na bazi podataka o logističkim propisima i sistemama.
- Svi autori navode dve grupe podataka, kao instrumenata LK, koji se definišu i kvantifikuje:
 - **logističke troškove** (definisanje, postavka strukture i razgraničenje logističkih troškova, prikupljanje podataka za planiranje troškova, odlučivanje o troškovnoj strukturi, troškovna kontrola procesa, proračun i projekcija troškova po proizvodima i dr.),
 - **logističke usluge** (analiza i dokumentacija procesa, definisanje vremena, pouzdanost, fleksibilnosti i tačnosti realizacije usluge, utvrđivanje stepena spremnosti za isporuku, smetnji i odstupanja, sistematizacija, utvrđivanje i vrednovanje mernih veličina, priprema podataka o uslugama i podlogama za planiranje logističkih procesa i aktivnosti i dr.).

Osnovni instrumenti logističkog kontrolinga



Svi autori navode dve grupe podataka, kao instrumenta LK, koji se definišu i kvantifikuju: logističke troškove i logističke usluge

UPRAVLJAČKI SISTEMI

- **Eksploativno-autoritativni** način upravljanja oslanja se na **bespogovornu podređenost**, sa **skućenim inicijativnim mogućnostima**, jer **komuniciranje** ide isključivo **odozgo nadole**. **Pretpostavljeni i potčinjeni** su psihološki **razdvojeni**, većina **odluka** donosi se na **vrhu organizacije** i dr.
- **Dobrotvorno-autoritativni** (benevolentni), **autoritativni tip**, u kome **rukovodstvo koristi nagrađivanje** kao stimulans, pri čemu su **odnosi prema pretpostavljenim odnosi pokornosti**. Tok informacija teče na gore, ali je ograničen onim što nadređeni žele da čuju, odluke o politici organizacije donose se na vrhu, ali je moguće i delegiranje odlučivanja na niže nivoe (u ograničenoj meri) i sl.

UPRAVLJAČKI SISTEMI

- Konsultativni ili savetodavni je takav tip u kome rukovodstvo takođe koristi nagrađivanje.
- Ima povremenog kažnjavanja, ali se traži i neposrednije angažovanje radi ostvarivanja interesa organizacije.
- Komuniciranje se obavlja u oba pravca.
- Potčinjeni imaju izvestan uticaj na aktivnosti svojih organizacionih jedinica, ali važnije odluke donose se u rukovodstvu organizacije, dok se one specifične mogu donositi i na nižim nivoima.

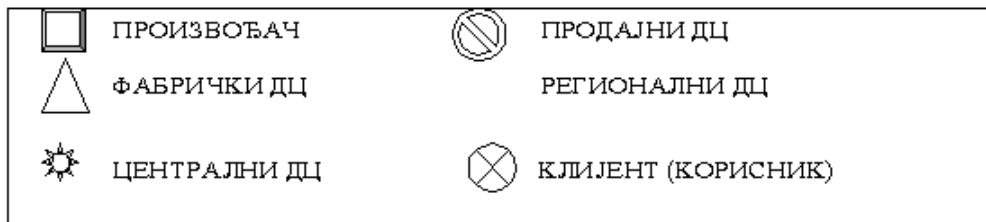
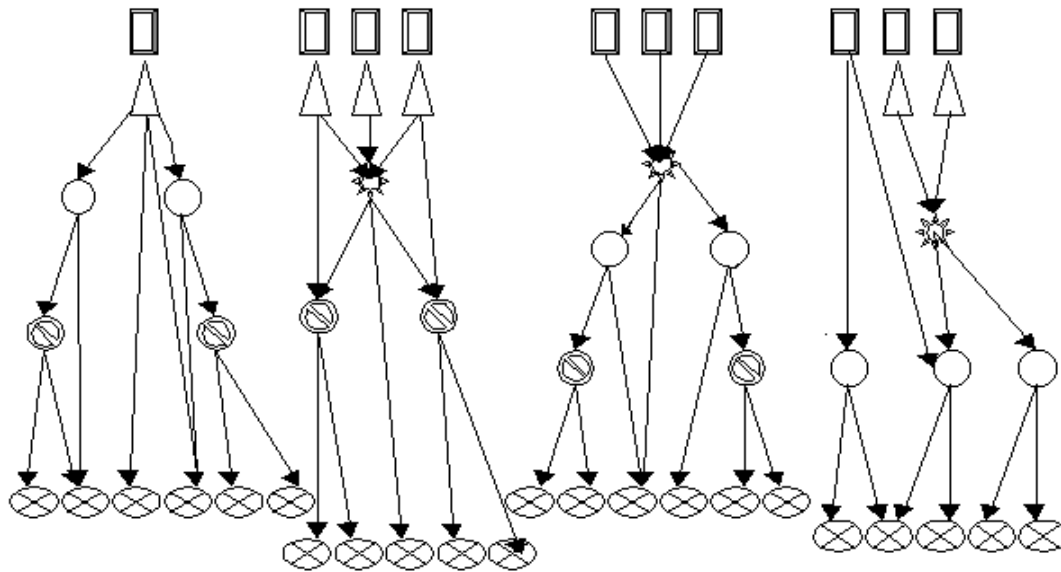
UPRAVLJAČKI SISTEMI

- Participativni ili grupni tip se odlikuje time da rukovodstvo utvrđuje sistem nagrađivanja i u potpunosti koristi učešće grupe i njeno angažovanje pri postavljanju ciljeva.
- Komuniciranje se odvija u oba pravca ravnopravno, pri čemu su pretpostavljeni i potčinjeni bliski u psihološkom smislu.
- Donošenje odluka se obavlja širom organizacije kroz grupne procese i integrisano je u formalnu strukturu time što se organizaciona šema posmatra kao matrica grupa koje se međusobno preklapaju.
- Svaka pojedina grupa povezana je sa ostalim delovima organizacije preko ličnosti ("pričvršćujuće pribadače") koje su članovi više grupa, a ne samo jedne grupe.
- Ovaj tip rukovođenja karakteriše visoka produktivnost, veliko angažovanje pojedinca u organizaciji, koju osećaju kao svoju i kojoj postoje bolji odnosi na relaciji rukovodstvo-radnici.

Model 7S

- strategije logističkih tokova (strategija guranih, vučenih tokova, make-or-buy, JIT itd.),
- struktura logističkog sistema (centralizovani i decentralizovani sistemi skladišta, distribucije, lokacijski problemi i drugo,),
- sposobnost, veština, znanje i shvatanje logistike i njenih principa,
- sistemi i procesi logistike (tehnika, tehnologija, informacioni sistemi, kooperacija, integracija itd.),
- stila-načina rada u logističkim sistemima (kvalitet, marketing, logistički servis klijenata, želje klijenata u pogledu vremena isporuke itd.),
- struktura stručnih ljudi koji prihvataju ili ne prihvataju logistiku kao faktor sveukupnog uspeha,
- sistema vrednosti logističke koncepcije kao sastavnog dela gotovog proizvoda na tržištu.

СТРУКТУРА СИСТЕМА ДИСТРИБУЦИЈЕ



Promene u strukturi logističkog sistema
odnose se na
upravljačko
organizacionu i fizičku
strukturu sistema.
Upravljačko
organizacione
promene
podrazumevaju
različite stepene
zastupljenosti
centralizovane,
decentralizovane ili
kombinovane strukture
planiranja i upravljanja
logističkim sistemima i
procesima

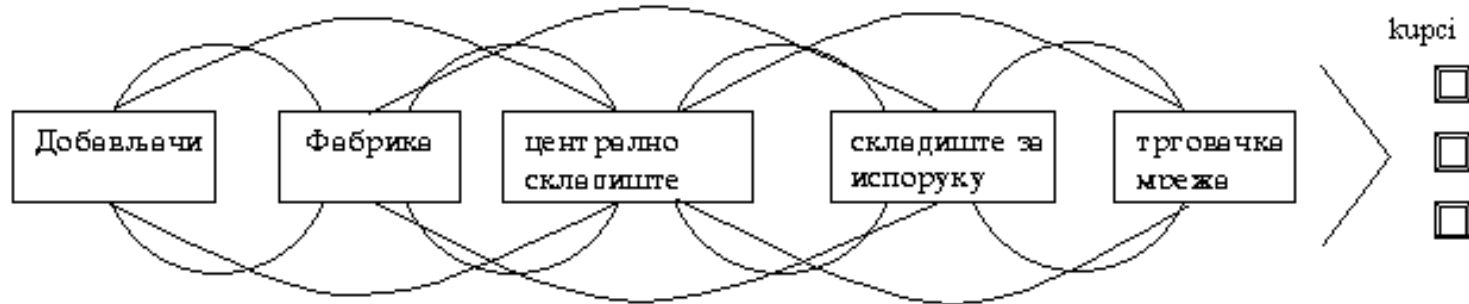
Logističke strategije

ЛОГИСТИЧКЕ СТРАТЕГИЈЕ

ЛОГИСТИКА
НАБАВКЕ

ЛОГИСТИКА
ПРОИЗВОДЊЕ

ЛОГИСТИКА
ДИСТРИБУЦИЈЕ



JUST-IN-TIME
СТРАТЕГИЈА

СТРАТЕГИЈА ГУРАНОГ
ЛОГИСТИЧКОГ ТОКА

СТРАТЕГИЈА ВУЧЕНОГ
ЛОГИСТИЧКОГ ТОКА



ток материјала и производа

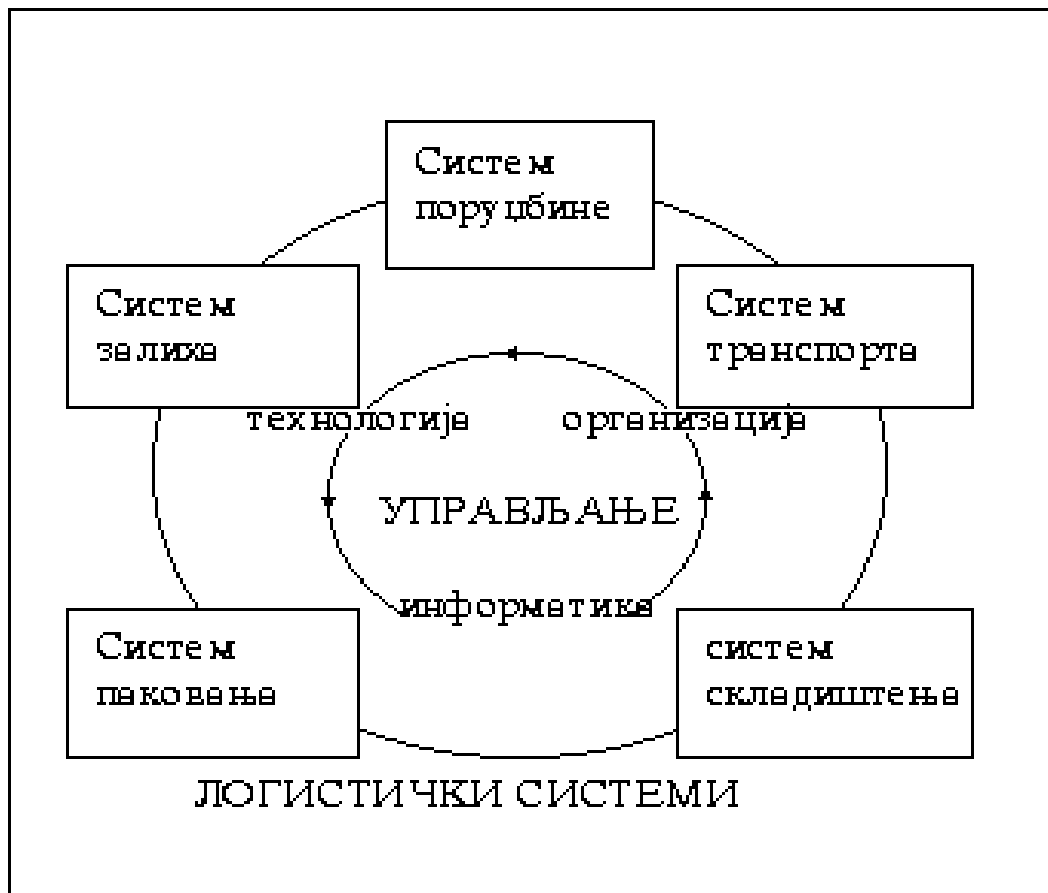


ток информација



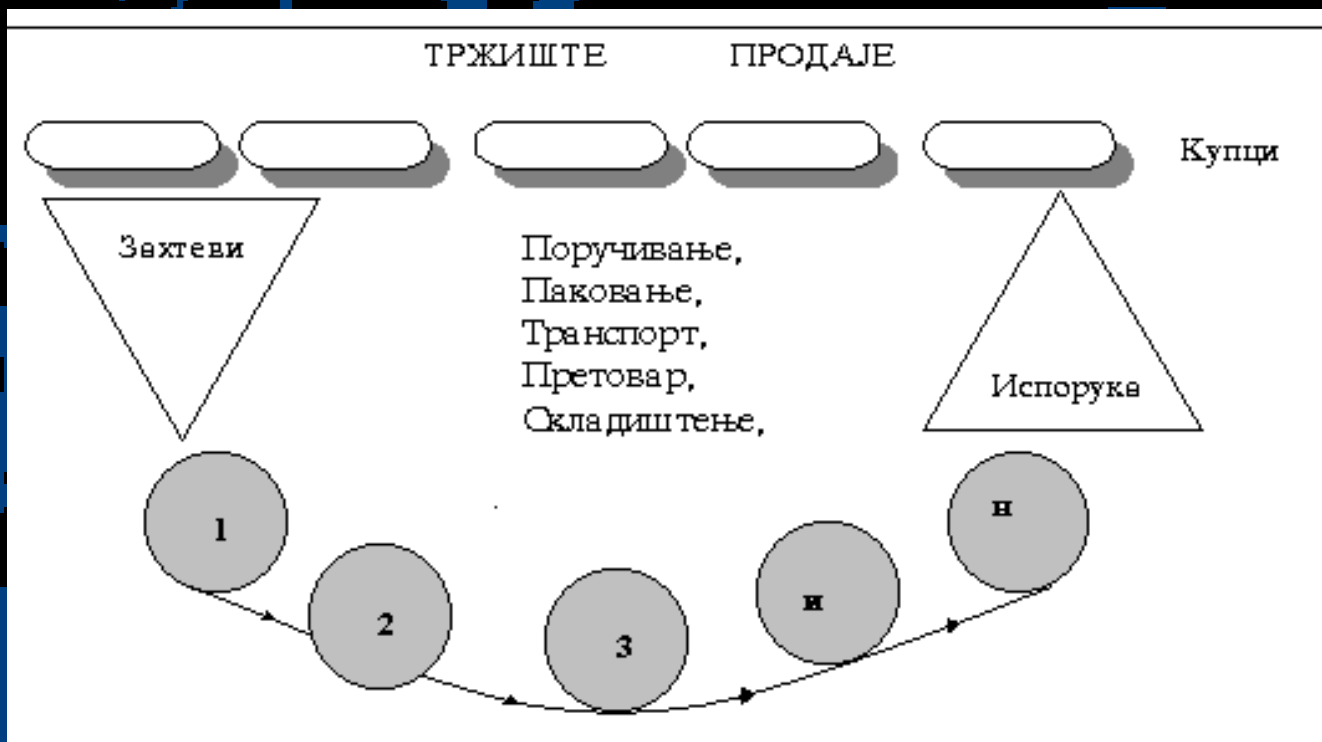
Promene u oblasti logističke strategije odnose se na različite trendove i kombinacije realizacije logističkih tokova.

Promene u logističkim sistemima i procesima mogu biti tehničkog, tehnološkog, organizacionog i informatičkog karaktera i kreću se u pravcu sve čvršće kooperacije i integracije logističkih sistema.



Stalno se pojavljuju novi zahtevi i potrebe za čvršćom kooperacijom i integracijom logističkih sistema. Kakva je struktura, tehnologija, organizacija i informatika potrebna logističkom sistemu prvenstveno zavisi od logističkih pokazatelja.

Promene u oblasti stila - načina rada ogledaju se kroz promene marketing principa, stalnog podizanja kvaliteta logističke usluge, uvećanje logističkog servisa klijenta, poštovanje rokova i želja klijenata u pogledu vremena i tačnosti isporuke. Savremena logistička koncepcija podrazumeva sasvim nov stil i način rada baziran na sveobuhvatnoj i istovremenoj optimizaciji logističkih lanaca.



**Optimizacija
logističkih
lanaca**

Promene u oblasti sposobnosti (znanja i veštine)
podrazumevaju izgradnju inovativne sposobnosti i
odgovarajućih znanja i veština kao faktora uspeha i
konkurentnosti.



Logistika se nalazi u preseku više stručnih disciplina, što zahteva multidisciplinarnе timove za rešavanje različitih problema.

Oblasti delovanja logistike



Образовање логистичких стручњака

**Promene strukture
stručnih kadrova upućuju
na činjenicu da nije
dovoljno samo uvesti
logističku koncepciju, već
je neophodno paralelno
menjati različite pristupe,
ponašanje i stavove
saradnika angažovanih na
logističkim zadacima i
aktivnostima. Obuka i
stalna edukacija
logističkih kadrova su
sastavni deo logističke
strategije.**

Promene u oblasti sistema vrednosti - su osnovna pretpostavka efikasnog planiranja i upravljanja logističkim sistemima i procesima. Sistem vrednosti je vremenom podložan promenama što je uslovljeno različitim faktorima funkcionisanja organizacije. Tako poslednjih godina, vodeće mesto u sistemu vrednosti zauzima kvalitet



Šest osnovnih dimenzija:
dimenzija logističke usluge i servisa klijenta, humana dimenzija, kvaliteta života i rada, motivisanih i mobilisanih nosilaca logističke usluge, tehnička dimenzija

Oblasti sistema vrednosti



Sledeća tema

NACIONALNA LOGISTIKA SRBIJE



VAŠA PITANJA?