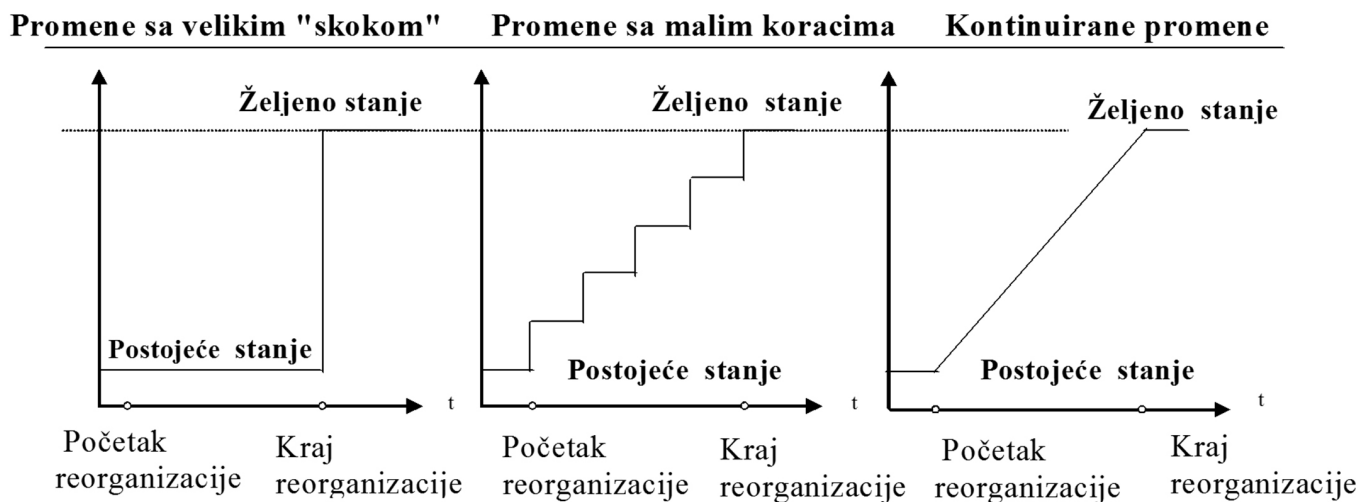


Kako unaprediti logističke procese u kompaniji



Prof. dr Milorad Kilibarda,
Univerzitet u Beogradu, Saobraćajni fakultet,
šef Odseka za logistiku

Logistika jedne kompanije često podrazumeva i obuhvata vrlo kompleksne procese, operacije i pod-sisteme. Predstavlja prostor sa značajnim gubicima i mogućnostima za postizanje ušteta. Međutim, ključno je pitanje kako eliminisati gubitke i postići određene uštete. Generalno gledano postoje dve faze kada je to moguće. Prva je faza projektovanja, izgradnje i razvoja kompanije, a druga je kada kompanija već postoji a potrebno je uraditi određena unapređenja logističkih i drugih procesa. Znatno bolji efekti se mogu postići u fazi projektovanja i izgradnje, ali kompanije, iz različitih razloga ne iskoriste te mogućnosti i naprave greške koje je posle vrlo teško ili nemoguće ispraviti. Kada je u pitanju unapređenje logistike i logističkih procesa u kompaniji onda je moguće koristiti različite pristupe i strategije. Postavlja se pitanje kako iz postojećeg stići u željeno stanje? Sa stanovišta brzine i efekata uvođenja promena, željeno stanje u oblasti unapređenja logistike može se ostvariti kroz tri tipična pristupa ili strategije (slika 1):



Slika 1. Strategije unapređenja logističkih procesa

- Strategija radikalnog poboljšanja (jednokratno poboljšanje, tj. poboljšanje u jednom „skoku“);
- Strategija postepenog poboljšanja (poboljšanje kroz više faza);
- Strategija kontinualnog poboljšanja (stalno poboljšanje kroz male korake).

Koja će strategija biti primenjena zavisi od konkretne situacije, tj. specifičnosti svakog logističkog sistema. Treba naglasiti da u izboru postupka sprovođenja promena odlučujući uticaj imaju: veličina i struktura logističkog sistema, raspoloživi resursi, nivo znanja, iskustvo saradnika u planiranju i operativnom upravljanju, spremnost menadžmenta za promene, fleksibilnost organizacione strukture, kao i raspoloživo vreme.

Prvi pristup unapređenju, koji podrazumeva strategiju radikalnih promena pretpostavlja potpunu reorganizaciju čitavog logističkog sistema, u svim njegovim segmentima. Dobra strana ovog pristupa je što on jednovremeno donosi niz poboljšanja u svim logističkim podsystemima i procesima u relativno kratkom vremenu. Ovakva dinamika promena podrazumeva veliki potencijal resursa, visok nivo znanja svih učesnika kao i fleksibilnu organizaciju. Teškoće, koje prate ovaj način unapređenja, mogu nastati zbog nepripremljenosti sistema i resursa, naročito zaposlenih. Iz tih razloga, u mnogim logističkim sistemima nije moguće potpuno uspešno sprovesti ovu strategiju.

Drugi pristup unapređenju, podrazumevanja postepena ili fazna poboljšanja, gde se do željenog stanja dolazi kroz više faza – „skokova“ u određenim vremenskim intervalima. Za razliku od prvog pristupa gde se sprovodi sveopšta reorganizacija kompletnog logističkog sistema, ovaj koncept počiva na ideji da se reorganizacija integralno osmisli i projektuje, a sprovodi ciljno i selektivno. Svaki korak unapređenja odnosi se na tačno odabrani logistički podsystem ili proces. U strategiji malih skokova transformacija logističkog sistema podrazumeva sukcesivno otvaranje novih projekata, posle svake faze, odnosno koraka. Specifičnost pomenute strategije ogleda se u činjenici da ona obezbeđuje sagledavanje međuzavisnosti između pojedinih projekata unapređenja logističkih procesa. Da bi se iskustva iz prethodne faze uspešno primenila u narednoj fazi, plan reorganizacije treba da bude fleksibilno

postavljen kako bi se omogućila realizacija novih ideja. Mogućnost integralnog posmatranja svih relevantnih kriterijuma ovu strategiju čini veoma uspešnom u mnogim kompanijama.

Treći pristup unapređenju, zasniva se na kontinualnom poboljšanju logističkih procesa i sistema, koje se relalizuje kroz čitav niz „veoma malih koraka“ (poboljšanja). Radi se o „finom podešavanju“, odnosno evolutivnom razvoju logistike u kompaniji. Primena ove strategije obično započinje pilot projektom koji je ograničen na relativno mali segment, obično jedan logistički podsystem (transport, skladištenje, pakovanje, upravljanje zalihama i sl.). Nakon pozitivnih iskustava koncept unapređenja se u obliku difuzije prenosi na ostale podsysteme i logističke funkcije. Dobijena početna iskustva umnogome pomažu pravilnom izboru dimanike i procesa reorganizacije na nivou kompletnog logističkog sistema. Uprkos dragocenim iskustvima iz pilot projekta, treba naglasiti da i ovaj metod sadrži određen rizik. Ukoliko se ne odabere pogodan podsystem, neadekvatni zaključci mogu da ugroze konsekvantnu primenu razrađenog plana, a time i postizanje željenih efekata.

Koja će strategija biti najpovoljnija za unapređenje logističkih procesa u kompaniji zavisi od niza kriterijuma, kao što su: potrebni resursi, fleksibilnost organizacije, potrebno znanje, potrebno vreme, potrebna priprema i potrebni saradnici. Na slici 2 dat je značaj navedenih kriterijuma i opisan način izbora strategije.

I na kraju potrebno je imati u vidu da postupak unapređenja logistike i logističkih procesa podrazumeva jedan metodološki osmišljen sistemski pristup, koji obuhvata više koraka, kao što su: utvrđivanje povoda (motiva) za uvođenje unapređenja, mapiranje i analiza procesa, utvrđivanje problema („problemskih tačaka“ i „uskih grla“), analiza uzroka nastanka problema, predlog različitih mera i rešenja za otklanjanje uzroka i smanjenje negativnih uticaja, uvođenje konkretnih rešenja tehnološkog, organizacionog ili informacionog karaktera, izgradnju sistema za podršku odlučivanju, merenje i praćenje troškova i ključnih indikatora performansi. Svakako za to je potrebno obezbediti ljudske i druge potrebne resurse, kao podršku i uključenost top menadžmenata. Samo jedan osmišljen i kordiniran pristup može da donese željenje rezultate.