

CONTROLUL ACTIVITĂȚII LOGISTICE

LECT. UNIV. DRD. ALEXANDRU CONSTANGIOARĂ

Universitatea din Oradea, Facultatea de Științe Economice, Catedra de Management&Marketing

Abstract: First this paper develops the rationale for control in logistics system and addresses several fundamental aspects of the process. An important part of the paper analyzes major aspects of logistics that are relevant to the efficiency of the logistic process: logistics costs, customer service, productivity and quality. Then the paper approaches control from an external perspective, based on Benchmarking and PIMS Model.

Un studiu efectuat de Universitatea din Ohio subliniază importanța controlului și evaluării rezultatelor logistice ale firmei. Concluziile acestui studiu arată că firmele angajate în evaluarea și controlul corespunzător al activităților logistice au rate ale profitului mai mari cu 14-22 % decât media.¹. Potrivit aceluiași studiu, eficiența logisticii firmei este determinată de următorii factori:

Tabelul 1. Factorii care determină eficiența logisticii

Factori	Poziția ocupată		
	Europa	America de Nord	Orientul îndepărtat
Managementul relațiilor între membrii canalelor logistice	4	3	7
Protecția mediului	9	10	9
Globalizarea	10	8	10
Tehnologia informațională	1	1	1
Politica de stocuri	5	5	4
Reengineering-ul infrastructurii logistice	6	6	2
Structura organizațională	8	9	8
Măsurarea performanțelor	2	2	3
Strategii logistice integratoare	7	7	5
Strategii logistice personalizate	3	4	6

După cum reiese din datele de mai sus, per global măsurarea și controlul performanțelor logisticii ocupă locul doi între factorii care contribuie la eficiența activității logistice a firmei.

Evaluarea și controlul strategiei presupune:

- monitorizarea performanțelor activităților logistice: implică măsurarea rezultatelor activităților logistice și transmiterea acestora către cei interesați (factori de decizie sau clienți);
- controlul apare ca o comparare între rezultatele dorite și cele obținute. Această fază este similară celei inițiale în care se făcea analiza mediului intern și extern al organizației. Ea creează premisele pentru realizarea buclelor de feed-back ale procesului care permit intervenția corectivă asupra unor elemente aferente implementării strategiei sau chiar formulării strategiei. Corecția poate fi impusă asupra oricărui element al procesului (așa cum rezultă din figura 40), urmărind obținerea unor rezultate globale superioare.

Procesul de evaluare și control poate fi reprezentat astfel:

¹ Council of Logistics Management, "World Class Logistics. The Challenge of Managing Continuous Change", Oak Book, 1995;

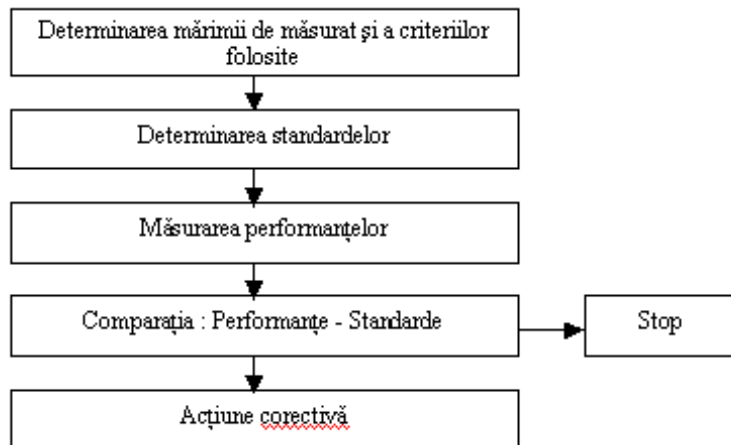


Figura 1. Procesul de Evaluare și Control

Alegerea mărimilor de măsurat va depinde de fiecare organizație în parte. Alegerea lor poate fi făcută într-o perspectivă funcțională sau procesuală.

În cazul unei perspective funcționale vor fi măsurate performanțele diferitelor activități logistice. În mod tipic se va urmări:

- Timpul de înregistrare a unei comenzi;
- Timpul necesar procesării comenzilor pe client / produs / zonă;
- Timpul de livrare a mărfurilor pentru fiecare comandă / produs / zonă;
- Mărimea comenzilor pe client / produs / zonă;

În cazul unei perspective procesuale accentul cade pe măsurarea și controlul performanțelor logistice de ansamblu precum și pe nivelul de servire a clienților. Această orientare este superioară celei funcționale deoarece eficiența operațională nu implică obligatoriu eficiența logistică de ansamblu: de exemplu, eficiența operațiilor de înregistrare a comenzilor poate fi măsurată prin numărul comenzilor înregistrate în unitatea de timp. Cu toate acestea, un număr mare de comenzi înregistrate în unitatea de timp va face imposibilă servirea corespunzătoare a clientului, operatorii neavând timp să asculte cu atenție ce spune clientul.

Pentru monitorizarea și controlul activităților logistice vor fi culese date din sistemul înregistrărilor interne (măsurarea și controlul intern al performanțelor logistice), fie din surse externe, prin cercetări de piață sau folosirea unor modele de control strategic precum Benchmarking-ul sau modelul PIMS (măsurarea și controlul extern al performanțelor logistice).

A. Măsurarea și controlul intern al performanțelor logistice

În acest caz performanțele activităților logistice vor fi analizate prin raportarea rezultatelor curente la rezultatele anterioare ori la obiectivele propuse. Vor fi urmărite următoarele categorii de rezultate:

Costurile logistice

Costurile logistice reflectă în mod direct eficiența desfășurării diferitelor activități logistice. În tabelul de mai jos sunt prezentate principalele costuri logistice urmărite de producători, angroșiști și detaiști.

Tabelul 2. Principalele categorii de costuri logistice monitorizate

Costuri logistice	Procentul de monitorizare		
	Producători	Angroșiști	Detaiști
Costuri logistice totale	87.6	74.8	82.1
Costuri logistice unitare	79.7	63.8	78.6
Costuri logistice ca procentaj din vânzări	83.3	81.2	79.5
Costuri cu transportul la aprovizionare	86.0	80.0	87.5

Costuri de transport în distribuția fizică	94.4	88.3	90.6
Costuri de depozitare	89.0	85.7	89.9
Costuri administrative	80.0	79.1	76.7
Costuri cu procesarea comenzilor	52.0	45.8	45.7
Costuri cu forța de muncă	78.6	71.4	86.2
Comparații cu bugetul alocat	96.6	86.6	86.5
Evoluția costurilor	76.9	59.1	61.4
Costurile pe produs	59.2	46.8	27.8
Notă: procentele reflectă proporția celor care monitorizează diferitele categorii de costuri;			
Sursa: Council of Logistics Management, "World Class Logistics. The Challenge of Managing Continuous Change ", Oak Book, 1995			

Nivelul de servire a clienților

Indicatorii din această categorie vizează măsura în care firma poate satisface nevoile clienților. Cei mai cunoscuți dintre ei sunt prezentați în continuare:

Tabelul 3. Nivelul de servire a clienților

Indicatori	Procentul de monitorizare		
	Producători	Angroșiști	Detailiști
Rupturile de stoc	80.6	72.9	71.6
Erorile de expediere a mărfurilor	83.0	78.9	81.9
Nivelul de serviciu	82.7	70.5	76.9
Mărfuri returnate	77.1	69.2	58.7
Perioada de expediere a mărfurilor	69.9	34.7	56.4
Feedback-ul clienților	90.3	85.6	84.1
Feedback-ul forțelor de vânzare	87.9	85.0	51.5
Studii de piață	68.8	51.6	58.9

Productivitatea

Productivitatea se măsoară ca raport între rezultatele obținute și cheltuielile necesare. În cazul în care atât numitorul cât și numărătorul pot fi clar determinate, calcularea indicilor de productivitate este o muncă de rutină. Se poate întâmpla însă ca mărimile de la numitor sau numărător să nu poată fi clar determinate. În unele cazuri este imposibil de apreciat măsura în care anumite costuri contribuie la sporul de rezultate. Există trei categorii de indici de productivitate: (a) indici statici (atunci când se calculează productivitatea unei anumite activități sau operații la un moment dat); (b) indici dinamici (calculați ca raport a doi indici statici, ei reflectă evoluția productivității de la o perioadă la alta) și (c) indici mișcți (nu sunt indici de productivitate propriu-ziși ci mai degrabă diverși indicatori care, chiar dacă nu exprimă în mod direct productivitate, o influențează în mod direct. Aici intră profitabilitatea, eficiența, eficacitatea, nivelul de servire a clienților etc.).

Tabelul 4. Monitorizarea productivității

Indicatori	Procentul de monitorizare		
	Producători	Angroșiști	Detailiști
Unități livrate pe salariat	54.8	53.1	61.4
Unități livrate pe unitate de cheltuială cu forța de muncă	51.9	43.7	63.9
Comenzi pe reprezentant vânzări;	38.7	51.7	15.5
Comparații dinamice	76.3	74.6	86.4
Măsura îndeplinirii obiectivelor	76.2	69.2	82.1
Notă: procentele reflectă proporția celor care monitorizează diferitele categorii de costuri;			
Sursa: Council of Logistics Management,			

Gestiunea resurselor

În acest caz se va urmări eficiența utilizării diferitelor categorii de resurse. Principalii indicatori calculați sunt prezentați în tabelul de mai jos:

Tabelul 5. Gestiunea resurselor

Indicatori	Procentul de monitorizare		
	Producători	Angroșiști	Detailiști
Viteza de rotație a mărfurilor	81.9	85.2	82.6
Costurile de stocare	68.6	68.3	55.6
Nivelul diferitelor categorii de stocuri	86.9	80.7	74.1
Bunuri de inventar uzate moral sau deteriorate	85.7	79.7	73.1
Rentabilitatea activelor nete	66.9	65.9	55.0
Rentabilitatea investițiilor	74.6	74.8	67.9
Notă: procentele reflectă proporția celor care monitorizează diferitele categorii de costuri;			
Sursa: Council of Logistics Management, ”World Class Logistics. The Challenge of Managing Continuous Change ”, Oak Book, 1995			

Calitatea

Indicatorii din această categorie urmăresc determinarea eficacității unor procese și nu a unor activități. Principalii indicatori calculați sunt prezentați în tabelul următor:

Tabelul 6. Calitatea

Indicatori	Procentul de monitorizare		
	Producători	Angroșiști	Detailiști
Frecvența pagubelor	67.4	44.7	60.8
Pagubele valorice	74.6	55.6	67.1
Numărul plângerilor primite	75.7	68.9	67.5
Frecvența returnărilor de produse	77.1	69.0	63.9
Costurile cu mărfurile returnate	68.0	57.7	54.2
Notă: procentele reflectă proporția celor care monitorizează diferitele categorii de costuri;			
Sursa: Council of Logistics Management, ”World Class Logistics. The Challenge of Managing Continuous Change ”, Oak Book, 1995			

Tot mai frecvent, calitatea serviciilor oferite clienților este determinată prin conceptul așa numitei ”comenzi perfecte”. O comandă perfectă este cel mai sintetic indicator de exprimare a calității serviciilor și activităților logistice, sintetizând eficacitatea tuturor activităților și operațiilor logistice, începând cu înregistrarea comenzii și terminând cu expedierea mărfurilor în cantitatea și sortimentul dorit, la momentul dorit de client.

B. Măsurarea și controlul extern al performanțelor logistice

Aspectele monitorizate în acest caz sunt: (a) imaginea firmei, respectiv felul în care activitățile logistice desfășurate sunt percepute de clienți; (b) Benchmarking-ul și modelul PIMS

În ce privește imaginea firmei, informațiile pot fi obținute prin studii de piață specifice. Cel mai adesea sunt administrate chestionare urmărind felul în care clienții percep serviciile ce le sunt oferite ca și diferite aspecte ale activităților logistice desfășurate.

În ce privește modelele de control strategic, o importanță deosebită o au modelul PIMS și Benchmarking-ul. Modelul PIMS oferă indicii cu privire la potențialul de succes al fiecărei strategii iar în ce privește Benchmarking-ul, performanța factorilor cheie vizați este raportată la performanțele înregistrate de alte organizații etalon considerate ca repere strategice.

Caracteristicile unui sistem eficient de măsurare și control a performanțelor logistice

De multe ori rapoartele privind rezultatele înregistrate nu reflectă relația între costurile logistice și beneficiile antrenate de acestea. Aceasta se datorează de cele mai multe ori distanței între producție și consum. Revenind la exemplul privind articolele de camping, am arătat că între producția și sezonul de comercializare al acestora sunt șase luni, timp în care mărfurile antrenează cheltuieli logistice (în principal de depozitare), care vor fi recuperate doar odată ce mărfurile vor fi vândute. În aceste cazuri este important ca măsurarea și controlul cheltuielilor logistice să se facă prin compararea acestora cu bugetul alocat potrivit planurilor logistice .

În măsurarea și controlul performanțelor logistice, cele mai multe rapoarte prezintă date statice, privind rezultatele înregistrate la un anumit moment. Cu toate acestea, analizele făcute trebuie să fie dinamice, surprinzând evoluția performanțelor logistice în timp. În acest sens, indicii statici de productivitate pot prezenta puțină relevanță, importantă fiind evoluția unui fenomen în timp ori comparația cu obiectivele propuse.

Un sistem eficient de măsurare și control al performanțelor logistice trebuie să fie în măsură să prevină abaterile de la standardele propuse. O reacție corectivă este de multe ori tardivă, punând în pericol politica firmei de servire a clienților. Astfel, în cazul politicii privind stocurile, este esențial ca atunci când nivelul stocului se apropie de nivelul de alarmă, sistemul de monitorizare și control să notifice factorii de decizie și situația să fie remediată, chiar dacă aceasta presupune depășirea bugetului inițial alocat acestui scop.

Bibliografie:

1. Adam, E., "Production and Operations Management: Concepts, Models and Behavior", Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. Jersey, 1985;
2. Ammer D., "Material Management and Purchasing", Richard Irwin, Burr Ridge, 1989;
3. Ballou, R., "Business Logistics Management: Planning and Control", Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1985;
4. Bernard J. laLonde, Paul H. Zinszer, Customer Service: Meaning and Measurements, Chicago, Ill.,: The Council of Logistics management, 1976.
5. Boone, L., Kurtz, D., "Contemporary Marketing", The Dryden Press, 1992;
6. Bowersox D., "Logistical Management", McGraw, 1996;
7. Chase, R., "Production and Operations Management", Irwin Ed., Burr Ridge, Illinois, 1995;
8. Gattorna J. , "Managementul Logisticii și Distribuției", ed. Teora, 1999;
9. Constanțioară A., "Management Logistic", ed. Universității oradea, 2004.