

ОСНОВЫ ЛОГИСТИКИ

**«Стратегия и планирование в логистике»
(часть 1)**

**Составитель: Баранова Людмила Владимировна,
Мг.оес.**

Содержание

1. Стратегическое логистическое планирование

1.1. Взаимосвязь логистической и корпоративной стратегий

1.2. Типы логистических стратегий

Планирование является общей функцией управления, входящей в кольцо управления.

- **Планирование логистической деятельности** - это систематический процесс поиска возможностей действовать, прогнозирования последствий этих действий, разработки логистического проекта, формирования управленческих решений, конкретных мероприятий и сроков их выполнения для достижения поставленных целей в будущем. Виды, принципы, методы планирования подробно рассматриваются в литературе по менеджменту и экономике предприятия (организации). На рис. 1 представлена классификация видов планирования по некоторым из возможных признаков.

Каждый из видов планирования по срокам и по детализации конкретизирует и создает предпосылки для выполнения планов более высокого уровня.

Классификация видов планирования в логистике

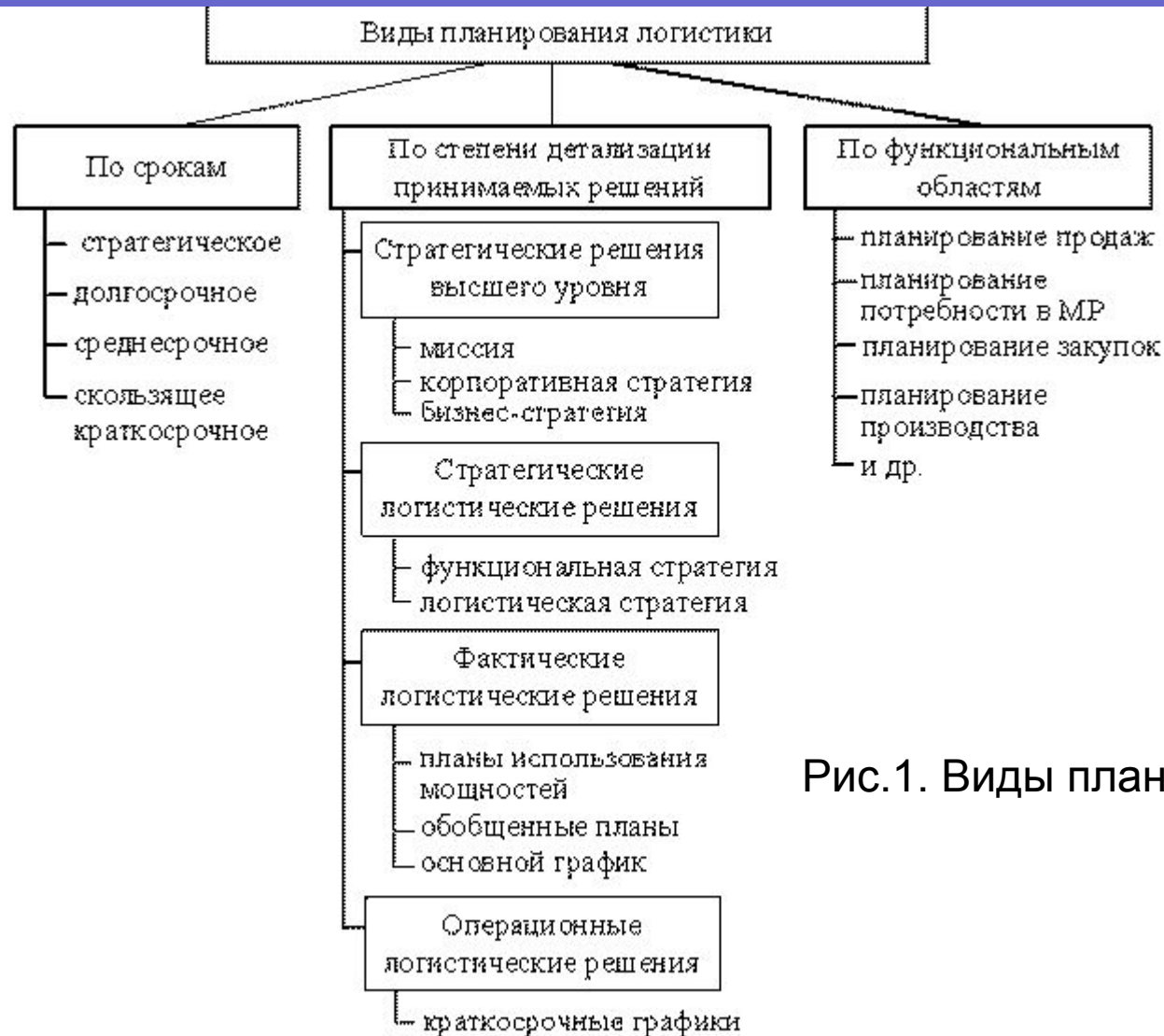


Рис.1. Виды планирования

Для организации эффективного планирования на предприятии должна существовать система планирования, т.е. упорядоченная структура отдельных видов планирования.

Основными требованиями к такой системе являются:

- документальное обеспечение. Для согласования плановых расчетов и контроля выполнения планов важно, чтобы их основные части были документированы.
- стандартизация. Составление документации должно производиться в соответствии с некими стандартами.
- организованность. Необходим организационный режим, который с одной стороны упорядочивал бы деятельность по разработке планов, а с другой стороны, обеспечивал гибкость системы планирования, возможности проявления импровизации и адаптации к изменяющимся условиям;

- точность. Необходимо четко и обоснованно определять точность измерения характеристик объектов планирования;
- согласованность. Все частные планы системы планирования должны согласовываться как между различными уровнями планирования (**интеграция планов**), так и в рамках одного уровня (**координация планов**). Необходимо согласовывать цели, прогнозы, мероприятия, средства, действия ответственных лиц, степень необходимости, срочности, иерархию, последовательность, гибкость и т.д.;
- непрерывность, гибкость и цикличность. Непрерывность заключается в том, что когда одни планы уже разработаны и реализуются, начинают разрабатываться или уточняются другие, некоторые планы разрабатываются параллельно. Гибкость заключается в том, что учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра планов с их учетом. Цикличность заключается в систематическом пересмотре, уточнении, корректировке с учетом изменившихся обстоятельств целей, задач, мероприятий одних и тех же планов по мере приближения к временным периодам их реализации;
- полнота, т.е. охват всех сторон деятельности предприятия, в том числе логистической деятельности.

Перед началом планирования необходимо четко определить:

- объект планирования (Что?);
- субъект планирования (Кто?);
- горизонт планирования (На какой срок?);
- средства планирования (С помощью чего планировать: финансовые средства, вычислительная техника?);
- методику планирования (Как?);
- согласование планов (Каких, с кем и на каких условиях?).

К наиболее общим методам, применяемым для разработки планов, относятся следующие:

- переговоры,
- корректировка предыдущих планов,
- различные интуитивные методы,
- графические методы,
- вычисление с помощью электронных таблиц,
- имитационное моделирование,
- экспертные системы,
- математические модели (математическое программирование, сетевое планирование и др.).

Результаты выполнения планов должны контролироваться.

- **Логистический контроль** - это упорядоченный и в идеале непрерывный процесс обработки логистических данных для выявления расхождений между плановыми и фактическими значениями логистических показателей, а также анализ этих расхождений с целью выявления их причин.

1.1. Взаимосвязь логистической и корпоративной стратегий

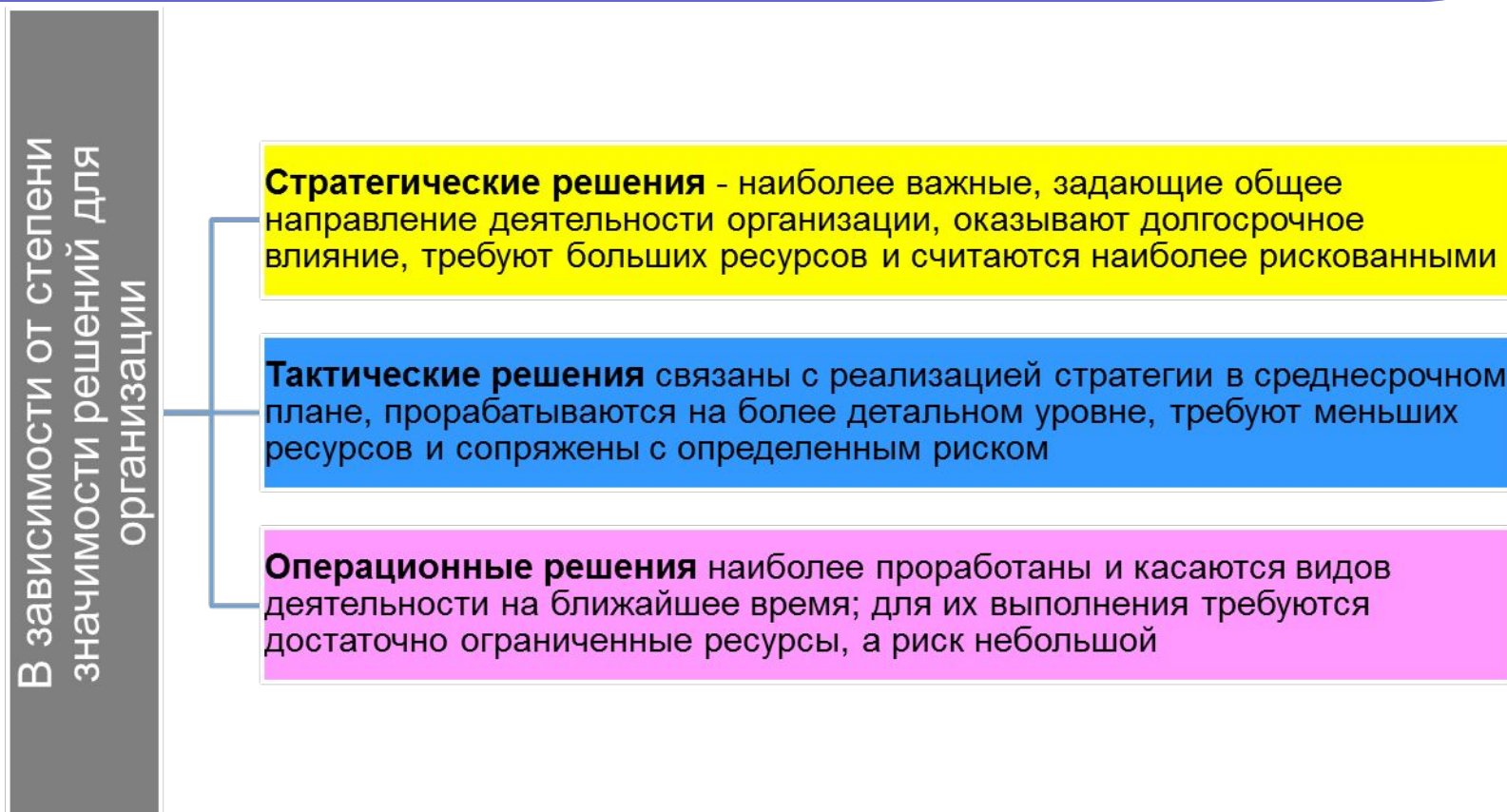


Рис.2. Виды решений

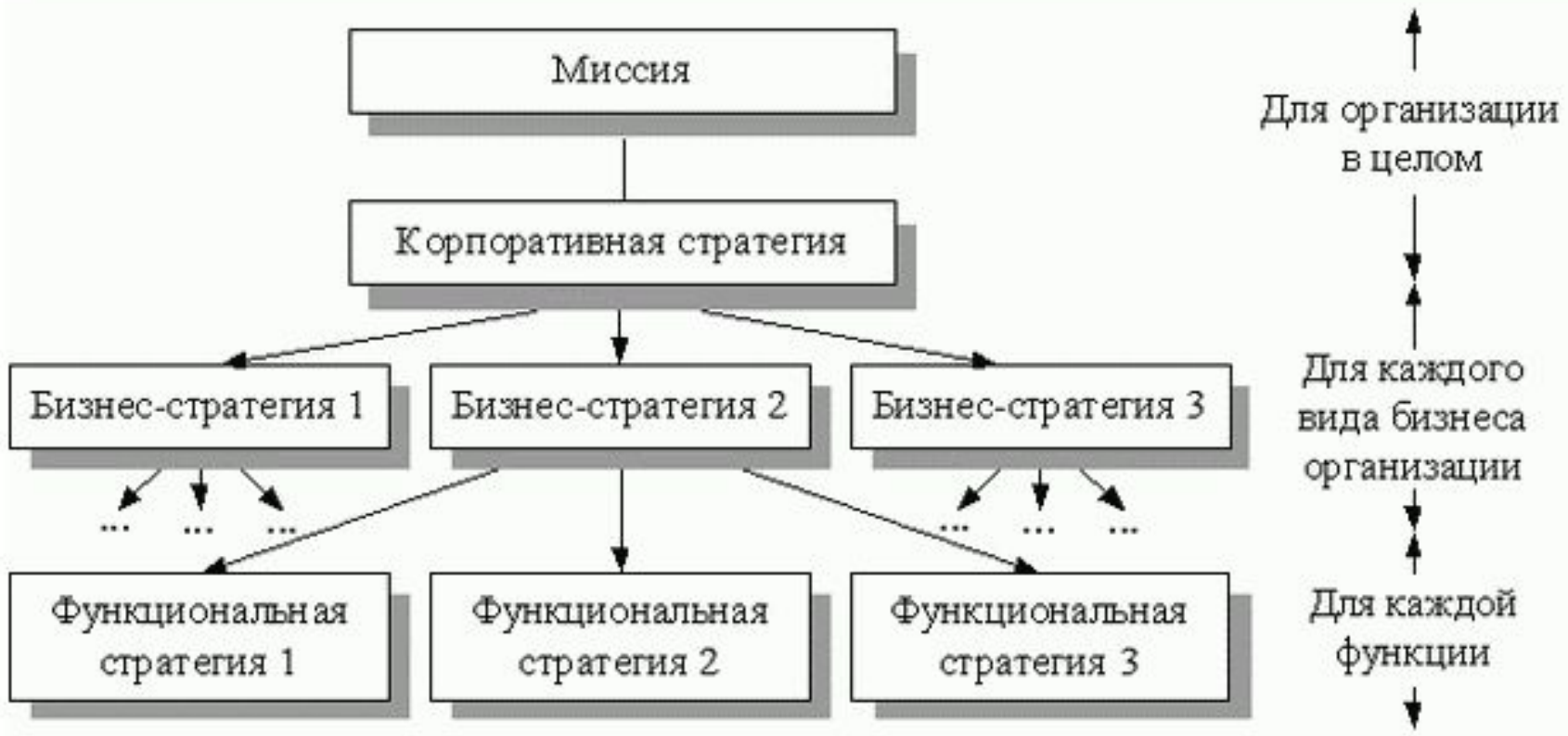


Рис.3. Типы стратегических решений

- **Миссия** - заявление, в котором указываются общие цели организации в целом.
- **Корпоративная стратегия** показывает как корпорация, осуществляющая диверсифицированную деятельность, планирует реализовать свою миссию.
- **Бизнес-стратегия** свидетельствует, как каждый вид бизнеса в рамках диверсифицированной деятельности будет вносить свой вклад в корпоративную стратегию.
- **Функциональные стратегии** описывают стратегическую направленность каждой функции (в частности, логистической), реализуемой в организации.

Таким образом, стратегии более высокого уровня задают цели и общую направленность организации, а функциональные стратегии показывают, как их можно реализовать.

Все долгосрочные решения, связанные с логистикой, определяют логистическую стратегию.

Логистическая стратегия организации состоит из всех стратегических решений, приемов, планов и культуры, связанных с управлением цепью поставок и позволяет реализовать уже сформированную стратегию предприятия в целом.

Существуют ситуации, когда уровень развития логистики на конкретном предприятии оказывает значительное влияние на формирование общей стратегии предприятия.

К основным направлениям логистических стратегий относятся следующие:

- минимизация логистических издержек;
- повышение уровня обслуживания потребителей;
- основное внимание - временным параметрам: минимизация времени поставок товаров или доставка точно ко времени, указанному заказчиком;
- основное внимание - предоставлению услуг очень высокого качества;
- гибкость предлагаемой продукции предполагает предоставление специализированных услуг или услуг, с учетом требований конкретных заказчиков;
- гибкость объема предлагаемой продукции предполагает особое внимание уделять оперативному реагированию на изменяющийся спрос;
- технология - стремление к разработке и использованию самых современных технологий в области коммуникаций, отслеживания грузов, сортировки упаковок, идентификации продуктов, учета динамики запасов и др.;
- место расположения - стремление оказывать услуги, располагаясь на самых выгодных местах, например, на автобусных остановках в центрах городов.

Пример

Американская компания глобальных экспресс-перевозок UPS (United Parcel Service Inc.), будучи уверенной в том, что обладает эффективной логистикой, разработала бизнес-стратегию, цель которой - предоставление клиентам услуг высочайшего уровня по доставке товаров, информации и капиталов. Таким образом, логистика с одной стороны внесла вклад в формирование бизнес-стратегии, а с другой стороны позволяет ее реализовать путем очень быстрой доставки груза практически в любую точку земного шара. Например, наличие целого таможенного отдела, "работающего" только с грузами UPS, а также уникальная технология "условного выпуска" экспресс-товаров, когда таможенное оформление груза начинается задолго до его фактического прибытия на территорию России - ноу-хау компании, которое позволило разрешить одну из самых сложных проблем. Груз оформляется по временной таможенной декларации и на следующий день доставляется получателю. А уже потом в течение следующих нескольких дней пройдет полное таможенное оформление, гарантом которого выступает компания UPS. Кроме того, клиенты компании имеют удобную возможность наблюдать маршруты своих отправок и подтверждение о доставке через Интернет. Каждая посылка маркирована специальным штриховым кодом и сканируется на всем пути следования, поэтому проследить ее путешествие на web-сайте компании очень просто. Сегодня этой услугой во всем мире, в том числе и в России, ежедневно пользуется около 4 миллионов человек.

В идеале организации должны все делать как можно лучше с учетом низких затрат, хорошего обслуживания потребителей, быстрой доставки, гибкости, использования высоких технологий и т.д. На практике это, конечно, нереально. Поэтому приходится уравнивать уровень предоставляемых услуг с затратами.

Для уравнивания услуг с затратами необходимо выбрать конкретную направленность для своей логистической стратегии - **ключевое решение**. Например, одни организации делают ставку на предоставление дешевых услуг, другие - на высокую скорость доставки, третьи - на предоставление индивидуальных услуг и т. д.

1.2. Типы логистических стратегий

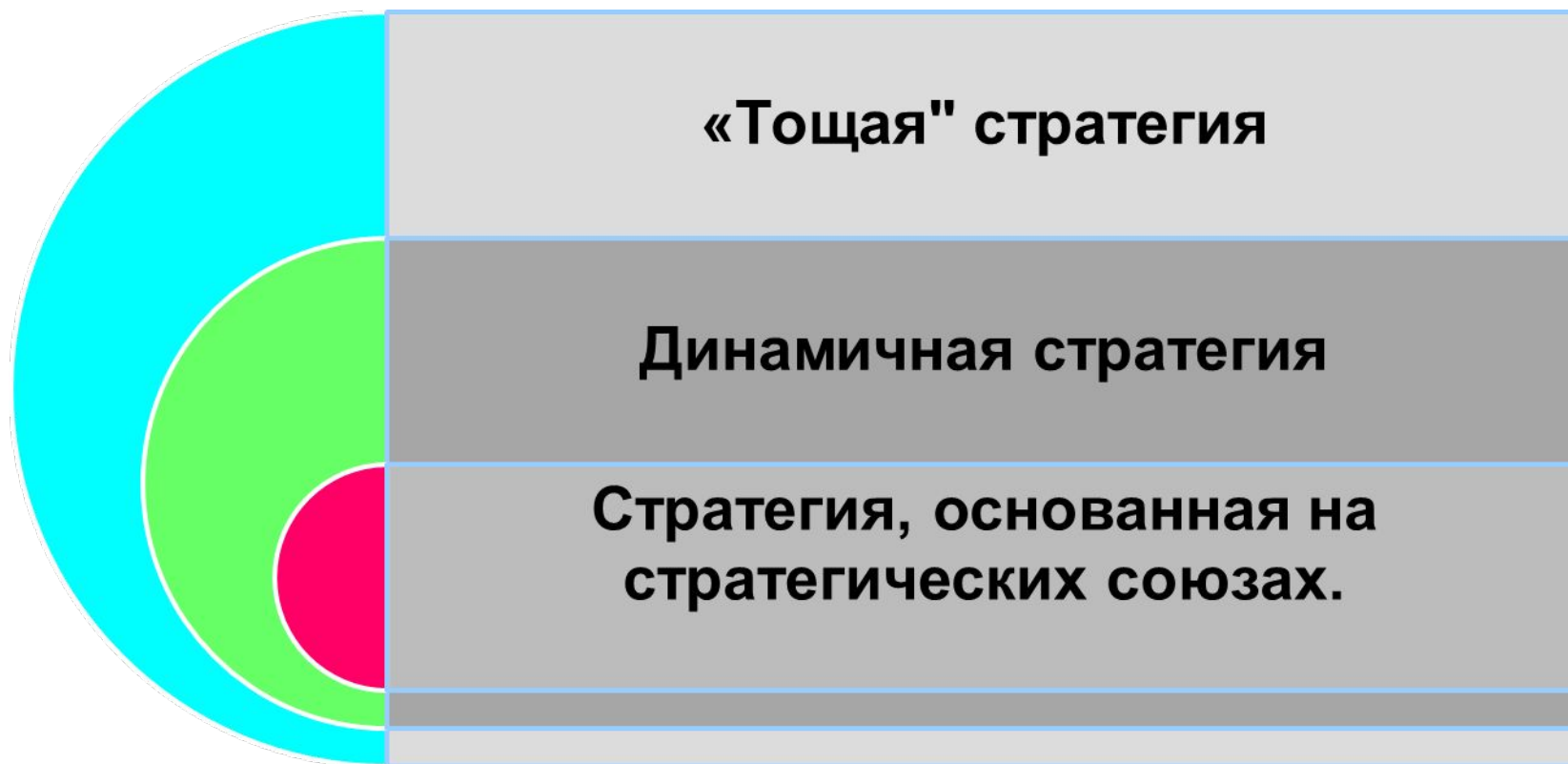
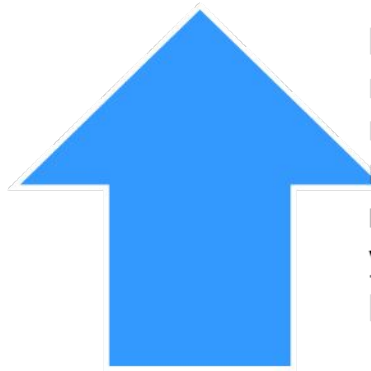


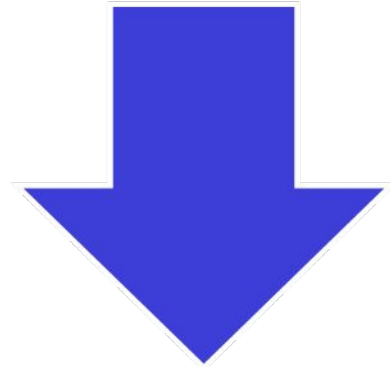
Рис.4. Типы логистических стратегий

«Тощая стратегия»

Известный специалист в области менеджмента Роберт Таунсенд утверждает, что "во всех организациях по крайней мере 50% ресурсов (людей, усилий, места, времени) тратится впустую".



Цель "тощей" логистики: выполнять каждую операцию, используя меньше каждого вида ресурсов: людей, пространства, запасов, оборудования, времени и т.д. Задачи: поиск способов устранения непроизводительных расходов ресурсов



База «тощая» стратегии - принцип управления затратами: производство тех же или сопоставимых продуктов, что и у конкурентов, но более дешево

Рис.5. Основы «тощей» стратегии

Первые попытки осуществления "тощих" операций были произведены в производственной сфере по инициативе Toyota. Используемые для этого методы привели к таким высоким результатам, что их начали использовать и в других областях деятельности предприятия и в конечном итоге возникла идея "тощего" предприятия.

Компания Toyota выявила следующие участки в ЛЦ, где, скорее всего, могут впустую теряться ресурсы (рис.6)



Рис.6 Участки ЛЦ, где возможны потери ресурсов

Пояснение к рис.6:

- Качество поставляемых ресурсов (сырья, материалов, комплектующих, деталей и т.д.) и ГП может быть слишком низким, чтобы удовлетворить запросы потребителей.
- Неправильный уровень производства или мощностей. Имеет место производство продукции или мощности, которые в настоящее время не нужны.
- Плохо отлаженный процесс. Наличие ненужных операций, слишком сложных или потребляющих слишком много времени.
- Ожидание. Операциям приходится ожидать начала или завершения, материалам - поступления; оборудованию - производства ремонтных работ.
- Перемещение. Продуктам во время операций приходится совершать ненужные, слишком длинные или неудобные перемещения.
- Запас. Наличие слишком большого запаса приводит к излишним сложностям и к повышению затрат.

Типичным подходом к реализации "тощей" стратегии является:

- подробный анализ текущих операций и последующий отказ от операций, не добавляющих ценности;
- устранение остановок, упрощение перемещений;
- использование более совершенной технологии для повышения эффективности;
- размещение мощностей ближе к потребителям с целью сократить транспортные расходы;
- поиск возможностей получить экономию на масштабах;
- устранение из цепи поставок ненужных звеньев.

Следует учитывать, что **"тощие" операции могут не работать в слишком динамичных или неопределенных условиях**. В этих случаях можно воспользоваться более гибкой стратегией, основанной на динамичности.

Динамичная стратегия

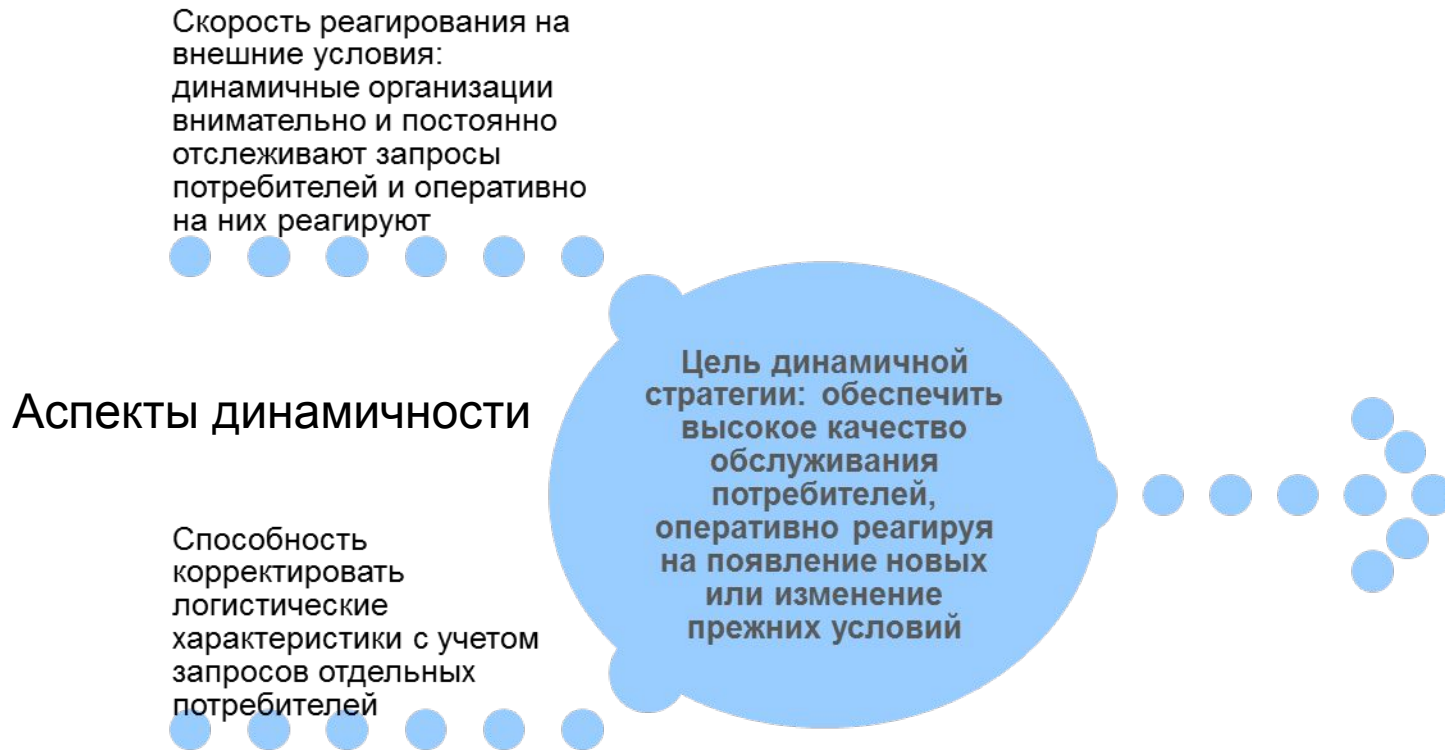


Рис.7 Основы динамичной стратегии

Организации, использующие динамичную стратегию, сфокусированы на потребителях, т.е.:

- стремятся добиться полного удовлетворения запросов потребителей;
- создают удобный доступ потребителей к своей организации;
- гибко и оперативно реагируют на изменяющиеся запросы;
- проектируют логистику так, чтобы она удовлетворяла запросы потребителей и даже превышала их;
- совершают послепродажные проверки, чтобы убедиться, что потребители остались удовлетворенными и после совершения покупки;
- заботятся о подготовке будущих сделок, всегда сохраняя контакты со своими потребителями, потенциальными покупателями и т.д.

Организации, имеющие удовлетворенных потребителей, получают важные преимущества - повторные сделки и положительные рекомендации о себе другим людям и организациям.

Сравнительная характеристика "тощей" и динамической ЛОГИСТИК

Фактор	"Тощая" логистика	Динамическая логистика
Цель	Эффективные операции	Гибкость, обеспечивающая удовлетворение спроса
Метод	Удаление всех непроизводительных участков	Удовлетворение потребителей
Ограничения	Обслуживание потребителей	Затраты
Динамика изменений	Долгосрочная стабильность	Динамичное реагирование на изменяющиеся обстоятельства
Параметры деятельности	Производительность, полнота использования	Время выполнения заказов, уровень обслуживания
Работа	Унифицированная, стандартизированная	Переменная, контроль осуществляется более локально
Управление	В рамках формализованных циклов планирования	Менее структурировано и осуществляется персоналом, наделенным необходимыми полномочиями

На первый взгляд цели и характеристики "тощих" и динамических операций кажутся противоречивыми, но на практике никакого строгого разграничения между ними нет и организациям не обязательно выбирать только одну из стратегий в ущерб другой. Например, если поставщик улучшает связь со своими заказчиками через электронный обмен данными или продает материалы через веб-сайт, то этим он одновременно сокращает издержки и улучшает качество обслуживания. По существу обе стратегии считают удовлетворение потребителей и низкие затраты доминирующими направлениями, но по-разному описывают процесс достижения цели.

Стратегия формирования союзов с поставщиками и заказчиками

Цель стратегии формирования союзов с поставщиками и заказчиками: добиться увеличения эффективности цепи поставок, когда все ее члены работают совместно и сообща получают выгоды от долгосрочной кооперации.

Обычно причинами использования этой стратегии являются стремление к более совершенному обслуживанию потребителей, более высокой гибкости, к снижению затрат, стремление избежать инвестиций в сооружения, отсутствие опыта у организаций.

Наиболее часто партнерства создаются между транспортными компаниями, к другим областям сотрудничества относятся складирование, услуги в сфере импорта/экспорта, обработка информации.

Другие наиболее часто встречающиеся стратегии:

- **Стратегия дифференциации** заключается в стремлении предприятия к уникальности, например, в системе обслуживания потребителей.
- **Стратегия на основе временных параметров.** В общем случае эти стратегии стремятся обеспечить более быструю доставку продукции. Примером такой стратегии является стратегия "сжатия времени", которая похожа на "тощую" стратегию, но концентрируется на устранении ненужных затрат времени в цепи поставок, т.е. таких, в течение которых ценность к продукции не добавляется.
- **Стратегии на основе защиты окружающей среды.** Например, в таких стратегиях ставка может делаться на производство продукции с использованием натуральных ингредиентов, на производство многократно используемой тары, упаковки, на производство продукции, не требующей специальной утилизации, на многократную переработку используемых материалов, на использование отходов и т. д.

- **Стратегии повышенной производительности.** Ставка делается на максимально возможное использование имеющихся ресурсов. Если "тощая" стратегия ищет способы избавиться от ненужных мощностей (помещений, транспорта и др.) и ресурсов, то данная стратегия скорее согласится оставить существующие мощности, но будет искать способы эффективного использования этих излишков (сдача в аренду, оказание новых услуг другим организациям и т.д.).
- **Стратегии с добавленной стоимостью** имеют цель добавить как можно больше ценности к конечному продукту. Например, в ходе распределения стиральных машин компания может организовать доставку, установку, подключение машины, обучение ее использованию, организовать вывоз старых машин, предложить заключить контракт на обслуживание и т.д.
- **Стратегии диверсификации или специализации.** Эти стратегии ориентированы соответственно на максимально широкий либо узкий диапазон услуг, ассортимент продукции, видов деятельности. Например, существуют транспортные компании, предлагающие перевозку любых грузов: от письма до контейнеров. Другие транспортные компании занимаются доставкой только нефти танкерами или только небольших упаковок груза.

- **Стратегия фокусирования** характеризуется концентрацией на удовлетворении потребностей одного сегмента или конкретной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок. Цель стратегии -удовлетворять потребности потребителей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты.
- **Стратегии роста** основаны на стремлении получить экономию на масштабах, путем расширения обслуживаемых географических зон, освоения большего количества видов деятельности, увеличения доли рынка и т.д.

Контрольные вопросы по части 1

1. Планирование логистической деятельности.
2. Перечислите требования к системам планирования, поясните их.
3. Перечислите наиболее общие методы разработки планов.
4. Классификация видов планирования в логистике по степени детализации принимаемых решений, охарактеризуйте каждый вид, приведите примеры.
5. Логистическая стратегия.
6. Логистический контроль.
7. Логистический аудит.
8. Охарактеризуйте взаимосвязь логистической и корпоративной стратегий.
9. На чем сфокусированы организации, использующие динамичную стратегию?
10. Что является ограничением для динамичной и "тощей" логистических стратегий, почему?
11. Виды основных логистических стратегий, их суть, цели, способы реализации, плюсы и минусы.
12. Перечислите и охарактеризуйте участки в ЛЦ, где могут неэффективно тратиться ресурсы.
13. Два аспекта динамичности логистических стратегий.
14. Опишите наиболее часто встречающиеся виды стратегий.