

Лекция 3. Тема: Разработка логистической стратегии

Цель лекции: уметь разрабатывать логистические стратегии на межфункциональном уровне на основе принципов логистики.

Ключевые слова: логистическая стратегия, разработка логистической стратегии

Основные вопросы:

1. Разработка логистической стратегии
2. Реализация логистической стратегии

1. Разработка логистической стратегии. Главной задачей службы логистики на предприятии является формирование *интегрированной микрологистической системы* (ИМЛС), а в дальнейшем – её совершенствование. Решение этой проблемы зависит от реализации основных тактических задач: развития внутрипроизводственной и внешней логистических систем на основе внедрения микрологистических технологий и базовых логистических систем. При проектировании ИМЛС должны соблюдаться следующие принципы:

- 1) системный подход – рассмотрение всех элементов системы как взаимосвязанных и взаимодействующих для достижения целевой функции;
- 2) координация и интеграция всех звеньев логистической системы по обеспечению рационального движения материальных и сопутствующих потоков;
- 3) глобальная оптимизация всех элементов и параметров логистической системы;
- 4) тотальные затраты – учёт общих издержек управления материальными и сопутствующими потоками в логистической системе;
- 5) всеобщее управление качеством – обеспечение надёжности функционирования каждого элемента логистической системы;
- 6) ориентация на индивидуализацию требований потребителей;
- 7) адаптивность – возможность гибкого реагирования логистической системы на колебания спроса и другие параметры внешней и внутренней среды бизнеса;
- 8) оптимальность (В. Парето) – принятие решения по конкретному объекту с позиции повышения эффективности функционирования логистической системы в целом;
- 9) моделирование и информационно-компьютерная поддержка;
- 10) гуманизация всех функций в логистической системе – соответствие экологическим, эргономическим, социальным и этическим требованиям персонала.

Формирование ИМЛС осуществляется в соответствии с определённой логистической иерархией, состоящей из пяти элементов (от высшего к низшему):

- логистическая стратегия;
- логистические концепции и технологии;
- базовые логистические системы;
- ключевые бизнес-процессы;
- логистические операции и функции.

Логистическая стратегия представляет собой комплекс стратегических решений, способствующих оптимизации спроса и предложения товаров данной организации и созданию конкурентных преимуществ высшего порядка. Девиз совершенной стратегии логистики – *«обязательно, своевременно и точно»*.

Для выработки логистической стратегии проводится анализ внешней и внутренней среды бизнеса с учётом множества факторов. К факторам внешней среды относятся политические, правовые, социально-демографические, технико-технологические, экологические и экономические, которые рассматриваются на уровне страны, региона, отрасли и конкретных рынков. К факторам внутренней среды относятся: уровень используемой техники и технологии, уровень квалификации персонала, уровень организации управления производством, маркетингом и финансами.

Разработка логистической стратегии осуществляется поэтапно.

На первом этапе оценки позиционируется логистическая стратегия по отношению к миссии и корпоративной стратегии организации на рынке, а также детально оценивается её связь с маркетинговой и производственной стратегиями.

На втором этапе подбираются и анализируются возможные стратегические решения на уровне предприятия в целом и его структурных подразделений.

На третьем этапе устанавливаются приоритеты и выбирается наиболее эффективная логистическая стратегия на основе следующих критериев:

- о снижение общих логистических затрат в процессе производства, складирования и транспортировки продукции;
- о минимизация инвестиций в логистическую систему путём использования складов общего пользования и логистических посредников;
- о повышение качества продукции, сертифицированной стандартом ISO 9002, и улучшение логистического сервиса, способствующие повышению прибыли предприятия и его репутации на рынке.

На четвёртом этапе разрабатывается стратегический логистический план управления ИМЛС, содержащий следующие стратегические решения.

1. **Стратегия конфигурации логистической системы** – определение качества, дислокации и конфигурации логистических цепей, каналов, терминалов, складов и диспетчерских пунктов.

2. **Стратегия координации и организации** – проектирование структуры логистической системы, определение количества её звеньев, приоритетных ключевых функций и стратегических взаимоотношений между логистическими посредниками.

3. **Стратегия управления запасами** – определение функций контроля и регулирования запасов материальных ресурсов и готовой продукции от поставщика до конечных потребителей.

4. **Стратегия потребительского сервиса** – идентификация основных параметров качества продукции и логистического сервиса в соответствии со стандартом обслуживания потребителя.

5. **Стратегия создания логистической информационной системы** – определение информационных и телекоммуникационных каналов, связывающих основные сферы логистики и бизнеса.

Разработка стратегического логистического плана завершается выбором системы оценки выполнения стратегических решений.

2. Реализация логистических стратегий

Разработка логистической стратегии требует принятия долгосрочных решений, выбора приемов, составления планов и формирования соответствующей культуры, учитывающих особенности логистики. Логистическую стратегию разрабатывают старшие менеджеры; после этого менеджеры нижних уровней анализируют, как эта стратегия повлияет на их работу. При этом им необходимо получить ответы на следующие вопросы.

Как выбранная стратегия повлияет на логистическую сеть?

Следует ли нам изменить складские и транспортные операции?

Изменится ли подход к планированию и составлению графиков работы?

Имеются ли в компании необходимые ресурсы и если нет, можно ли их получить и где?

Имеется ли в компании подготовленный персонал и есть ли возможность его подготовить в случае необходимости?

Как выбранная стратегия повлияет на нынешних и потенциальных потребителей?

Какое влияние она окажет на персонал, сооружения, организацию деятельности, технологию и т.д.?

Все это далеко не стратегические вопросы, поскольку они связаны с более детальными тактическими и операционными решениями. Другими словами, логистическая стратегия приводит к более подробным решениям, принимаемым на низших уровнях. Эти тактические решения, в свою очередь, определяют решения операционного уровня, связанные с распределением ресурсов, контролем запасов, экспедированием, маршрутами транспорта и т.д.

Стратегии только тогда становятся эффективными, когда они реализованы. Это означает, что долгосрочные цели преобразуются в решения более низких уровней и выполняются действия, направленные на их достижения.

Далеко не всегда легко преобразовать логистическую стратегию в решения более низких уровней. Это особенно сложно, когда стратегия изначально плохо проработана, и поэтому менеджерам более низких уровней приходится трансформировать концепции, сформулированные в достаточно общих терминах вроде «добиться глобального лидерства», в реально выполняемые операции. Сказанное также во многом справедливо и тогда, когда стратегия удачна и разработана должным образом. Например, стратегия, в основу которой положено высокое качество обслуживания потребителей, кажется вполне обоснованной, и, в конечном счете, на ее основе может быть сформулирована цель: обеспечить доставку всех заказов в течение двух рабочих дней. После этого менеджерам необходимо разработать детальные логистические процедуры для реализации этой цели, и вот на этом этапе возникают трудности. Может оказаться, что достичь эту цель просто невозможно или она может быть достижима, но только с очень высокими затратами или с избыточным напряжением в цепях поставок.

Очевидно, что при разработке логистической стратегии необходимо удостовериться, что ее можно реализовать и что долгосрочные планы приведут к реалистичным тактическим и операционным решениям. В идеале стратегия должна задавать цели достаточно напряженные (что заставляет организацию действовать на пределе ее сил), но достижимые (чтобы они могли быть реально осуществлены).

Ряд общих проблем, возникающих при реализации логистических стратегий:

- люди, проектирующие стратегии, не отвечают за их реализацию;
- плохо спроектированные стратегии часто имеют неправильные цели или ошибочную направленность;
- стратегию невозможно или очень трудно реализовать должным образом;
- стратегия не в полной мере учитывает особенности фактически проводимых операций, поскольку она достаточно широко не обсуждалась;
- стратегии излишне амбициозны или по отдельным параметрам нереалистичны;
- они игнорируют ключевые факторы или излишне подчеркивают второстепенные характеристики;
- люди, от которых зависит реализация стратегии, оказывают ей поддержку только на словах;
- со временем энтузиазм в отношении стратегии ослабевает.

Одна из удивительных общих ошибок заключается в отсутствии системности, т.е. сначала проектируют логистическую стратегию, а затем решают, как ее можно реализовать. Очевидный способ избежать этого — думать о реализации в течение всего процесса проектирования и всегда рассматривать практические следствия любых выбираемых приемов. Это требует широкого участия специалистов в процессе разработки стратегии, особенно тех, кто будет непосредственно заниматься ее реализацией. Укажем и ряд других факторов, помогающих в разработке стратегии:

- наличие гибкой и допускающей внедрение инноваций организационной структуры;
- наличие формализованной процедуры преобразования стратегии в обоснованные решения, принимаемые на более низких уровнях;
- эффективность систем распределения информации и поддержки решений, принимаемых менеджерами;
- открытость коммуникаций, поощряющая свободный обмен идеями;
- согласие с тем, что стратегии не постоянны, а эволюционируют во времени;
- контроль над ходом реализации стратегии;
- общая убежденность, что стратегия выгодна, повышающая готовность участвовать в ее реализации;
- формирование организационной культуры, работающей на реализацию стратегии.

Рассмотрим практические вопросы, связанные с реализацией стратегии.

Традиционный взгляд на стратегическое управление утверждает, что при переходе к реализации стратегии необходимо сконцентрировать свои усилия на четырех областях:

обслуживании потребителей, размещении элементов инфраструктуры, политике запасов и транспорте. Это достаточно упрощенная точка зрения, поскольку учитывает далеко не все функции логистики. Более широкий подход предлагается Хельмингом и Зонненбергом, считающими, что решения надо принимать в пяти областях: конфигурациях цепей поставок; наличии второстепенных процессов, помогающих основным; стратегических взаимоотношениях; организации; использовании информационных технологий. Эти авторы также подчеркивают значимость реализации, утверждая, что «компании тратят невероятные суммы денег и огромные человеческие ресурсы в инфраструктуру цепей поставок только для того, чтобы затем столкнуться с неудачей при реализации стратегий, в которых задействованы эти цепи».

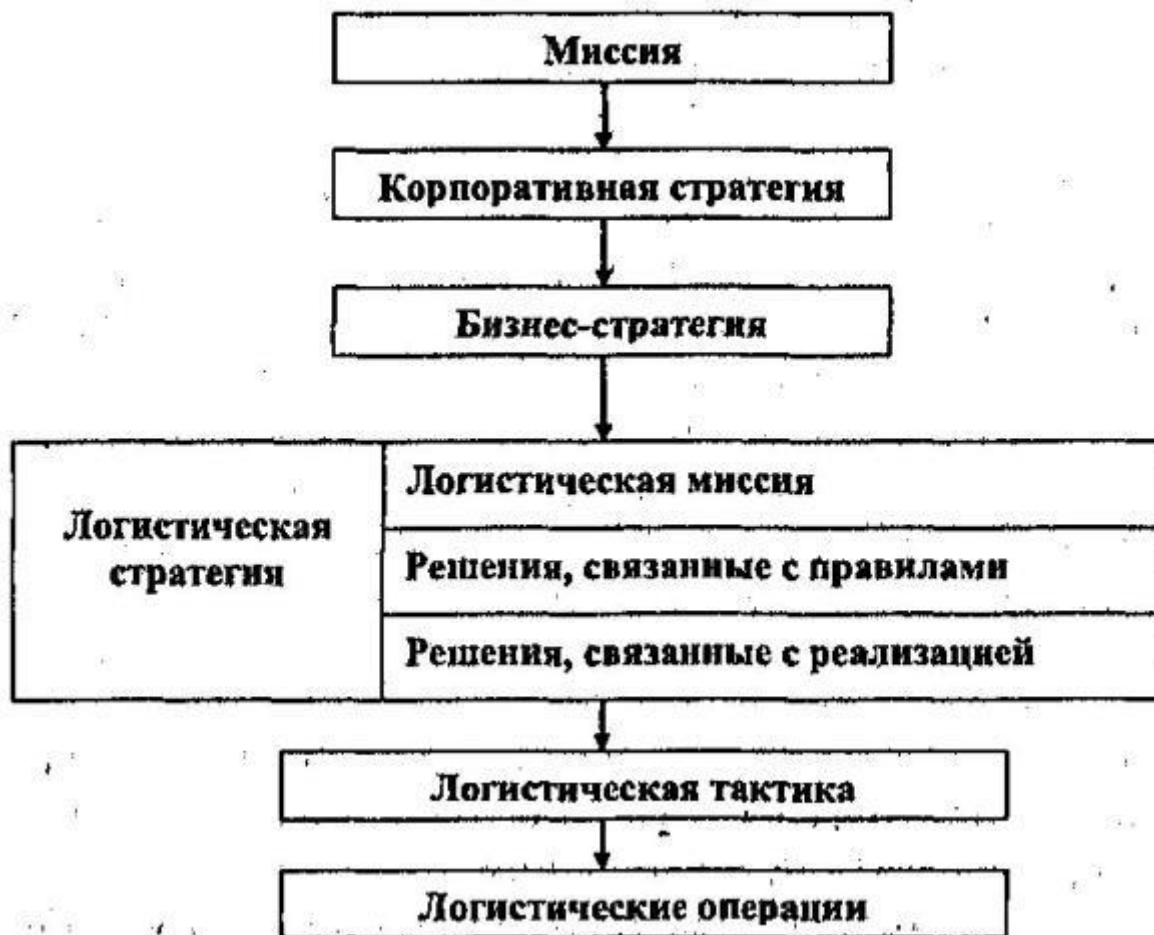


Рис. 1. Уровни решений в логистике

В основе проектирования логистической стратегии лежит комбинация внутренних и внешних факторов. К сожалению, все они постоянно изменяются. Если говорить о самой организации, то в ней происходят изменения, касающиеся сотрудников, целей деятельности, продуктов, планов, процессов, затрат, поставщиков, заказчиков и т.д. Во внешней среде организации приходится иметь дело с меняющимися заказчиками, рынками, экономическими условиями, конкурентами, технологиями и т.д. В результате этих непрерывных перемен логистическая стратегия вынуждена также все время эволюционировать. Другими словами, менеджеры не могут сначала разработать стратегию, а затем заниматься только ее реализацией. Такого не бывает, так как им приходится постоянно вносить в стратегию коррективы.

По мере того как стратегия развивается, с учетом новых условий, необходимо корректировать операции во всей логистической функции, а это влияет на лиц, вовлеченных в эти процессы. К сожалению, это вызывает проблемы, так как большинство сотрудников на самом деле не очень любят изменения. Во многом из-за этого большинство организаций предпочитают сохранять прежние методы работы. Но это же предоставляет возможность более гибким соперникам получать преимущества, в результате чего показатели деятельности консерваторов неизбежно снижаются, а

у лидеров улучшаются. Есть некоторые сигналы, свидетельствующие, что организация не меняется и поэтому не может соответствовать новым обстоятельствам:

- низкий объем продаж и снижающаяся рыночная доля, поскольку конкуренты предлагают новые продукты, с которыми прежняя продукция организации успешно конкурировать не может;
- многочисленные жалобы потребителей, особенно на качество продукции и сроки поставок;
- доверие к немногим заказчикам, особенно по долгосрочным контрактам с фиксированными ценами;
- устарелые взгляды и операции;
- плохие отношения с профсоюзами, плохая трудовая дисциплина сотрудников, высокая текучесть кадров;
- плохие коммуникации как в самой организации, так и с партнерами по бизнесу;
- явно выраженная негибкость топ-менеджеров, отсутствие новых назначений на высшие должности;
- ограниченные контакты менеджеров с заказчиками, небольшая степень их участия в выполняемых операциях.

Контрольные вопросы:

1. Как разрабатывается логистическая стратегия?
2. Как реализуется логистическая стратегия?

Список рекомендуемой литературы:

Учебная литература:

Литература:

Основная литература:

1. Воронков, А.Н. Логистика: основы операционной деятельности: учебное пособие / А.Н. Воронков; Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. – Н.Новгород: ННГАСУ, 2013. – 168 с.
2. Антошкина А.В. Практикум по логистике: учебное пособие / А.В. Антошкина, Е.М.Вершкова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. –130с.
3. Дыбская, В. В. Логистика. В 2 ч. Часть 2 : учебник для бакалавриата и магистратуры / В. В. Дыбская, В. И. Сергеев ; под общ. и науч. ред. В. И. Сергеева. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 341 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс
4. Бауэрсокс, Д.Д., Клосс Д.Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок. –ЗАО "Олимп-Бизнес". –М.: 2011. –345 с.
5. Федоров, Л.И. Логистическая стратегия управления материальными ресурсами в странах с развитой рыночной экономикой // Риск. -2011. –194 с.
6. Эффективность логистического управления: Учебник для вузов / Под общ. ред. д. т. н., проф. Л.Б. Миротина. -М.: Издательство «Экзамен», 2013. -448 с.

Интернет-ресурсы:

Доступно онлайн: Дополнительный учебный материал по «Стратегическое планирование логистики и стратегии управления запасами», а также документация для подготовки к семинарам, выполнения СРС/СРСП будет доступна на вашей странице на сайте univer.kaznu.kz. в разделе УМКД.