

Тема 2.4. Предпринимательская
логистика

Часть 4. Сервисная логистика

Модуль 2.

Сервис в логистической деятельности обеспечивает конкурентное преимущество организации

- 1) Отлаженный сервис позволяет производителю формировать перспективный, достаточно стабильный рынок для своих продуктов;
- 2) Сервис сам по себе – процесс, обеспечивающий доход;
- 3) Сервис – неременное условие имиджа и репутации производителя.

Под сервисом (обслуживанием) в логистике понимается система обеспечения (определенный набор услуг), позволяющая потребителю выбрать для себя оптимальный и экономически выгодный вариант приобретения и поставки продукта

Решения, которые необходимо принять, формируя систему логистического сервиса

- Решение относительно комплекса услуг;
- Решение об уровне сервиса;
- Решение о форме сервисного обслуживания

Выбор комплекса услуг зависит от:

- Требований потребителей;
- Значимости каждой услуги для потребителя;
- Возможной стоимости каждой услуги;
- Влияния наличия услуги на выбор поставщика

Уровень сервиса определяется на основе учета следующих факторов:

- Объем услуг;
- Качество услуг;
- Соответствие качества услуг ожиданиям потребителей;
- Работа с жалобами и претензиями;
- Сравнение «своих» услуг с аналогичными у конкурентов

Выбор формы сервисного обслуживания зависит от:

- Формы оплаты за оказываемые услуги;
- Расценок на различные оказываемые услуги;
- Подходов к оказанию услуг, применяемых конкурентами;
- Возможностей использования тех или иных форм обслуживания

Участники логистического обслуживания

- Потребители логистического сервиса:

Организации и предприятия, являющиеся потребителями основных и вспомогательных логистических потоков

- Организаторы логистического обслуживания:

Организации и предприятия, участвующие в движении основных и вспомогательных материальных потоков (поставщики, экспедиторские компании и др.)

основные группы работ в области обслуживания:

- Предпродажные – работы по формированию системы логистического обслуживания;
- Работы по оказанию логистических услуг, т.е. в процессе продажи;
- Послепродажный логистический сервис

Этапы формирования системы логистического сервиса

1. Сегментация потребительского рынка
2. Определение перечня наиболее значимых для потребителя услуг
3. Ранжирование услуг, входящих в составленный перечень
4. Определение стандартов услуг в разрезе отдельных сегментов
5. Оценка оказываемых услуг
6. Установление обратной связи с потребителями

Показатели качества логистического обслуживания

- время от получения заказа до доставки;
- надежность и возможность доставки по требованию;
- стабильность снабжения;
- полнота и степень доступности выполнения заказа;
- удобство размещения и подтверждения заказа;
- объективность цен и регулярность информации о затратах на обслуживание;
- предложения о возможности предоставления кредитов;
- эффективность технологии грузопереработки на складах;
- качество упаковки и выполнение пакетных и контейнерных перевозок;
- надежность и гибкость поставки;
- возможность выбора способа доставки.

Выполняемые услуги

- комиссионирования, подгруппировка и упаковка грузов, документальное оформление перевозок и расчеты по тарифам за перевозку с транспортными предприятиями;
- погрузочно-разгрузочные и складские операции, которые выполняют как на региональных распределительных складах, создаваемых предприятиями, выпускающими готовую продукцию. Современные тенденции в области распределения продукции состоят в том, чтобы размещать складские объекты, на которых выполняются процедуры комиссионирования, непосредственно у пунктов производства;
- передача информации в продвижении материальных потоков от поставщика продукции до потребителей на всех фазах транспортного процесса.

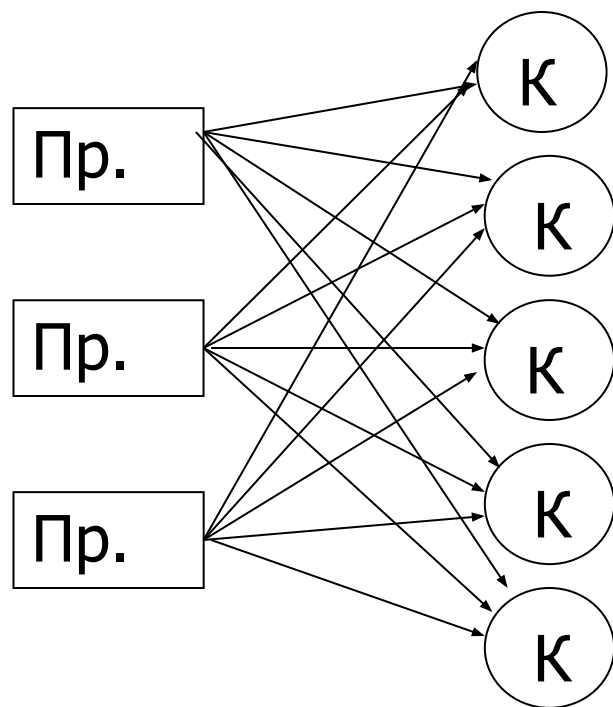
Проблема логистического обслуживания включает три группы вопросов:

- Технология и организационная структура обслуживания.
- Показатели качества обслуживания.
- Целесообразный уровень обслуживания и определение оптимальной сферы обслуживания.

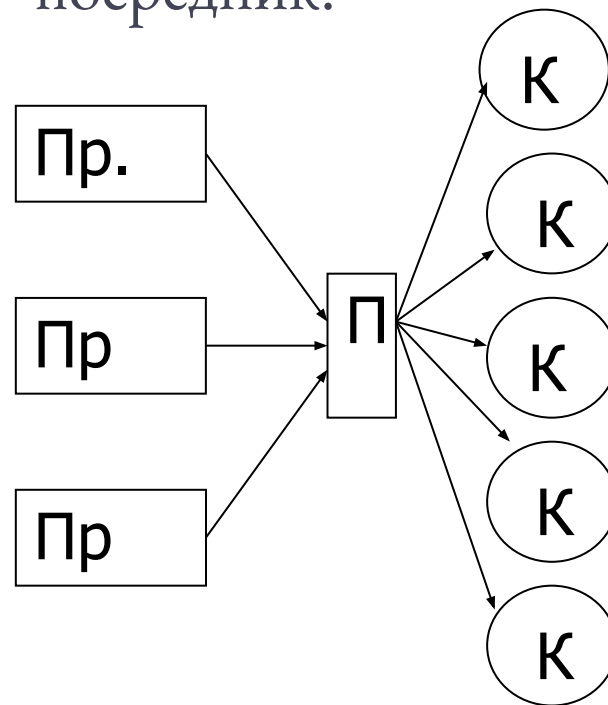
Схема организации сервиса индивидуальная (А),
с посредником-экспедитором (Б)

Пр. – производитель, К – клиент, П – посредник.

А)



Б)



- При макроуровне для отдельных компонентов логистической деятельности осуществляется идентификация сегментов и групп потребителей по географическим зонам или характеру обслуживания.
- При идентификации групп потребителей по торговым сегментам или зонам в первую очередь руководствуются характером сервиса и географическим фактором. На основании такого анализа определяются зоны доступности логистического обслуживания, осуществляется группировка и определяется его уровень. При распределении потребителей по торговым зонам руководствуются также объемом и характером деловых операций, платежеспособностью, потребным уровнем обслуживания и другими факторами.
- При определении оптимальных зон обслуживания – торговых сегментов, - помимо классических методов решения производственно-транспортных задач, применяют эвристические подходы, например, теорию нечетких множеств.

Важным критерием, позволяющим оценить систему сервиса, как с позиции поставщика, так и с позиции получателя услуг, является *уровень логистического обслуживания*.

$$\eta = \frac{m}{M} \times 100$$

где: η – уровень логистического обслуживания;
 m – количественная оценка фактически оказываемого объема логистического сервиса;
 M – количественная оценка практически возможного объема логистического сервиса.

Уровень обслуживания потребителей

определяется эффективностью логистики, слагаемые которой следующие:

- **срок поставки** – промежуток между датами выдачи и выполнения заказа. Выигрывает на рынке производитель, обеспечивающий меньший срок поставки;
- **обязательность (точность) поставки** – оценка верности поставщика согласованным срокам. Она является мерой надежности и доверия, которые клиент проявляет к изготовителю продукции;
- **готовность к поставке** – согласованность и подтверждение срока выполнения заказа поставщиком в соответствии с пожеланиями клиента;
- **качество поставок** – характеристика доли заказов, выполненных в соответствии с заказом (спецификацией) клиента;
- **информационная готовность** – готовность предприятия выдать всю запрашиваемую покупателем информацию относительно поставляемой ему продукции;
- **гибкость** – готовность предприятия выполнить вносимые клиентом изменения в ранее оформленный заказ.

Целесообразный уровень обслуживания

$$\eta = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t_i} \times 100$$

где: n – фактическое количество оказываемых услуг;

N – количество услуг, которое теоретически может быть оказано;

t_i – время на выполнение i -той услуги.

Для оценки уровня логистического обслуживания выбираются наиболее значимые виды услуг, т.е. услуги, оказание которых сопряжено со значительными затратами, а неоказание с существенными потерями на рынке.

Для определения

оптимального уровня обслуживания

осуществляется своеобразная балансировка расходов, доходов и прибыли, реализуется принцип компромиссного решения, при котором фирмы прилагают усилия, чтобы достигнуть наилучшего соотношения между ценами и уровнем обслуживания, между расходами и доходами.

По существу, эта процедура сводится к тому, что сопоставляются затраты, связанные с увеличением уровня обслуживания, с потерями доходов на рынке продажи, которые растут при уменьшении числа услуг.

В итоге балансировки находится некоторый оптимум уровня обслуживания. Клиент несет потери в зависимости от уровня обслуживания.

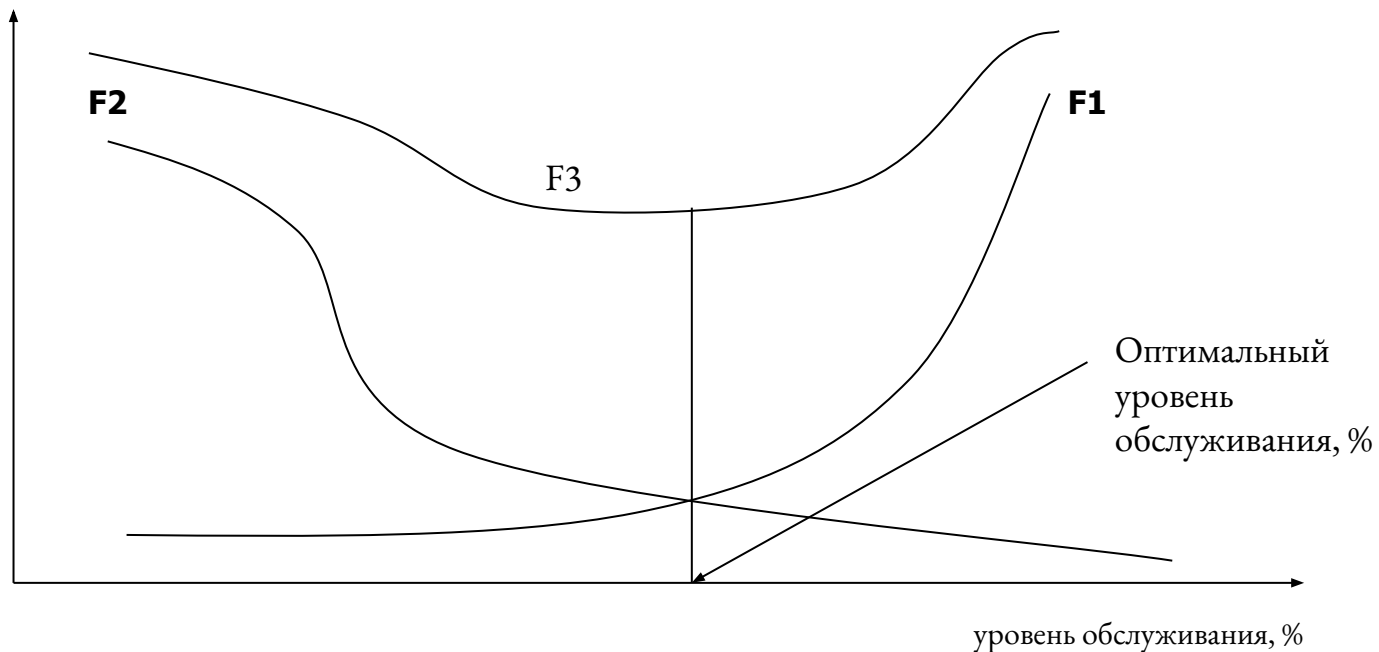
Графически оптимальный размер уровня сервиса можно определить, построив суммарную кривую F3, отражающую поведение затрат и потерь в зависимости от изменения уровня обслуживания.

График функции F3 получен суммированием функций F1 и F2.

F2 – кривая потерь, вызванных ухудшением обслуживания (т.р.)

F1 – затраты на обслуживание (т.р.)

F3 – суммирование затрат и потерь (т.р.)



Модуль 3. Логистическое управление

Тема 3.2. Администрирование логистической деятельности

Администрирование логистической деятельности

- можно определить как комплекс управленческих функций и процедур, осуществляемых персоналом логистического менеджмента фирмы (преимущественно с применением информационно-компьютерных технологий) для реализации стратегических, тактических и оперативных целей ЛС.

В комплекс основных функций администрирования ЛС входят:

- планирование (стратегическое, тактическое, оперативное);
- организация;
- регулирование (принятие решений);
- координация (межфункциональная и межорганизационная);
- анализ;
- аудит (внутренний и внешний);
- контроллинг;
- ценообразование (бюджетирование).

Логистическая стратегия

- **Логистическая стратегия** представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия.
- **Стратегическое управление логистикой** – деятельность, связанная с постановкой целей и задач логистической системы предприятия и с поддержанием взаимоотношений между предприятием и внешней средой, которые дают возможность предприятию добиться своих целей, соответствуют его внутренним ресурсным возможностям и позволяют оставаться восприимчивым к факторам внешней среды.

Виды стратегий

- стратегия минимизации общих логистических издержек,
- стратегия улучшения логистического сервиса,
- стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру,
- стратегия логистического аутсорсинга

Виды стратегии

- **стратегия дифференциации** — стремление предприятия к уникальности, например, в системе обслуживания потребителя;
- **стратегия лидерства по затратам** — стратегия лидерства на рынке за счет снижения логистических затрат по цепи поставок;
- **стратегия фокусирования** — концентрация на удовлетворение потребностей потребителей одного сегмента или конкретной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок;
- **стратегия диверсификации** используется для того, чтобы предприятие не стало зависимым от одного функционального стратегического подразделения.

Виды диверсификации:

- **горизонтальная** предполагает расширение деятельности предприятия в отношении традиционных для него групп потребителей с использованием имеющихся каналов расширения и методов продажи;
- **вертикальная** — предприятие расширяет свою деятельность на предыдущие или последующие стадии процесса производства и распределения;
- **латеральная** — включение в производственную программу предприятия продукции, не имеющей непосредственной связи с прежней сферой деятельности предприятия.

Формы организации материально-технического обеспечения и сбыта

- ***Централизованная;***
- ***Децентрализованная.***

Каждой из этих форм может быть присуща ***сгруппированная и разбросанная служба снабжения и сбыта.***

Сгруппированная служба

- все ее подразделения, выполняющие отдельные функции (снабжение, сбыт, хранение запасов, перевозки и др.), находятся в ведении одного отдела.

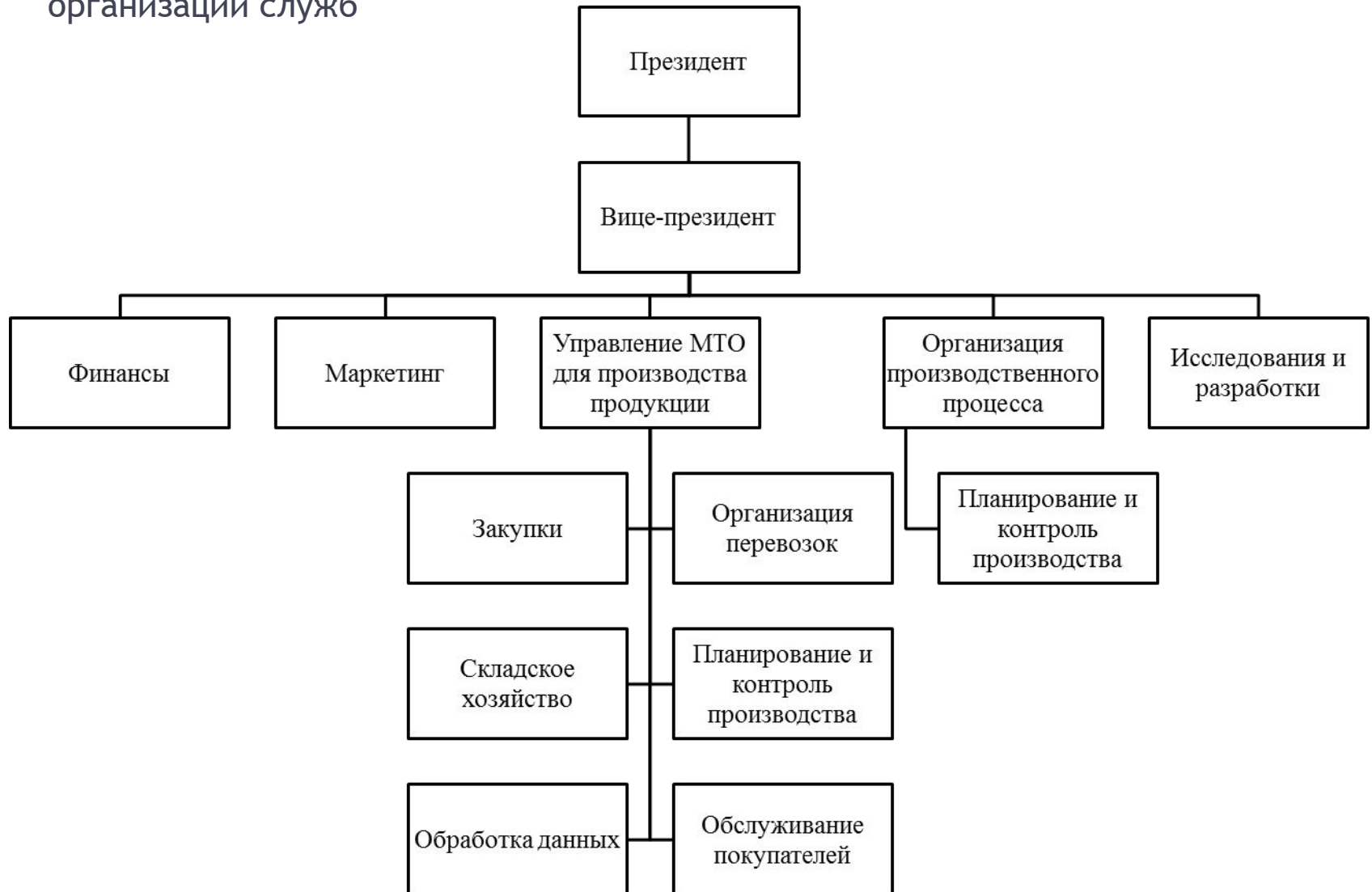
Разбросанная служба

- характерно рассредоточение линейных подразделений, выполняющих отдельные функции, по двум или более специализированным отделам.

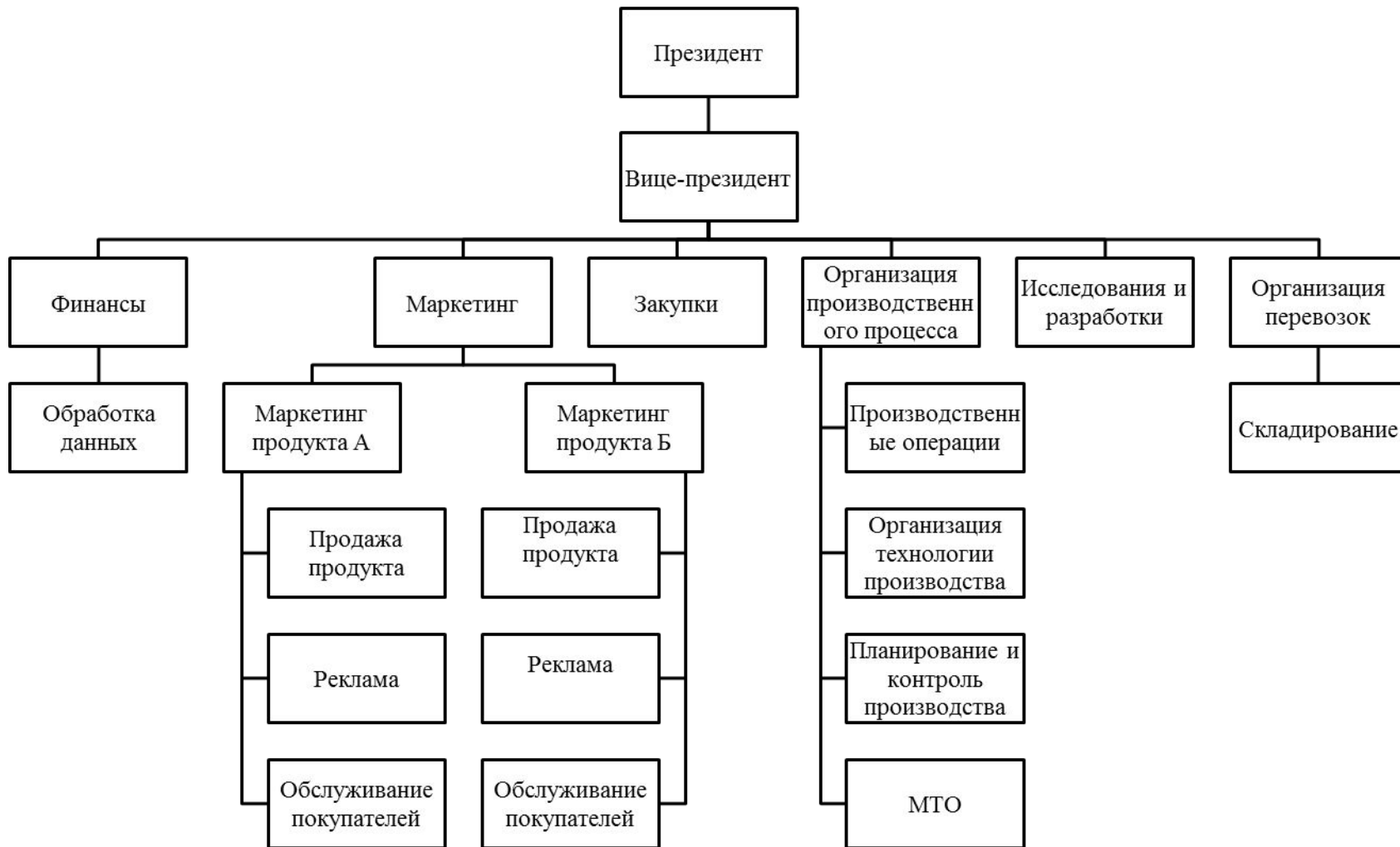
Преимущества и недостатки форм организации управления

- **Централизации управления** - снижение издержек и созданию условий для разработки единой заготовительной, сбытовой и транспортной политики фирмы.
- **Централизация способствует** укрупнению партий закупаемых товаров, следовательно, расширяется выбор поставщиков. Создаются условия для выгодного заключения контрактов на транспортное обслуживание и получение скидок на цену товаров. Сокращаются издержки обращения за счет уменьшения материальных запасов в каждом производственном отделении и предприятии фирмы, снижения затрат на проектирование и эксплуатацию меньшего числа информационных контролируемых систем
- **Предпочтение децентрализованной форме управления** отдается в фирмах с предприятиями, размещенными в различных районах и специализирующихся на выпуске одного или нескольких видов продукции (т.е. на фирмах с диверсифицированным производством).
- **При децентрализованной форме** организации служб снабжения и сбыта производственные отделения и предприятия фирмы вынуждены делать закупки сравнительно небольшого объема и нести из-за этого существенные транспортные расходы.

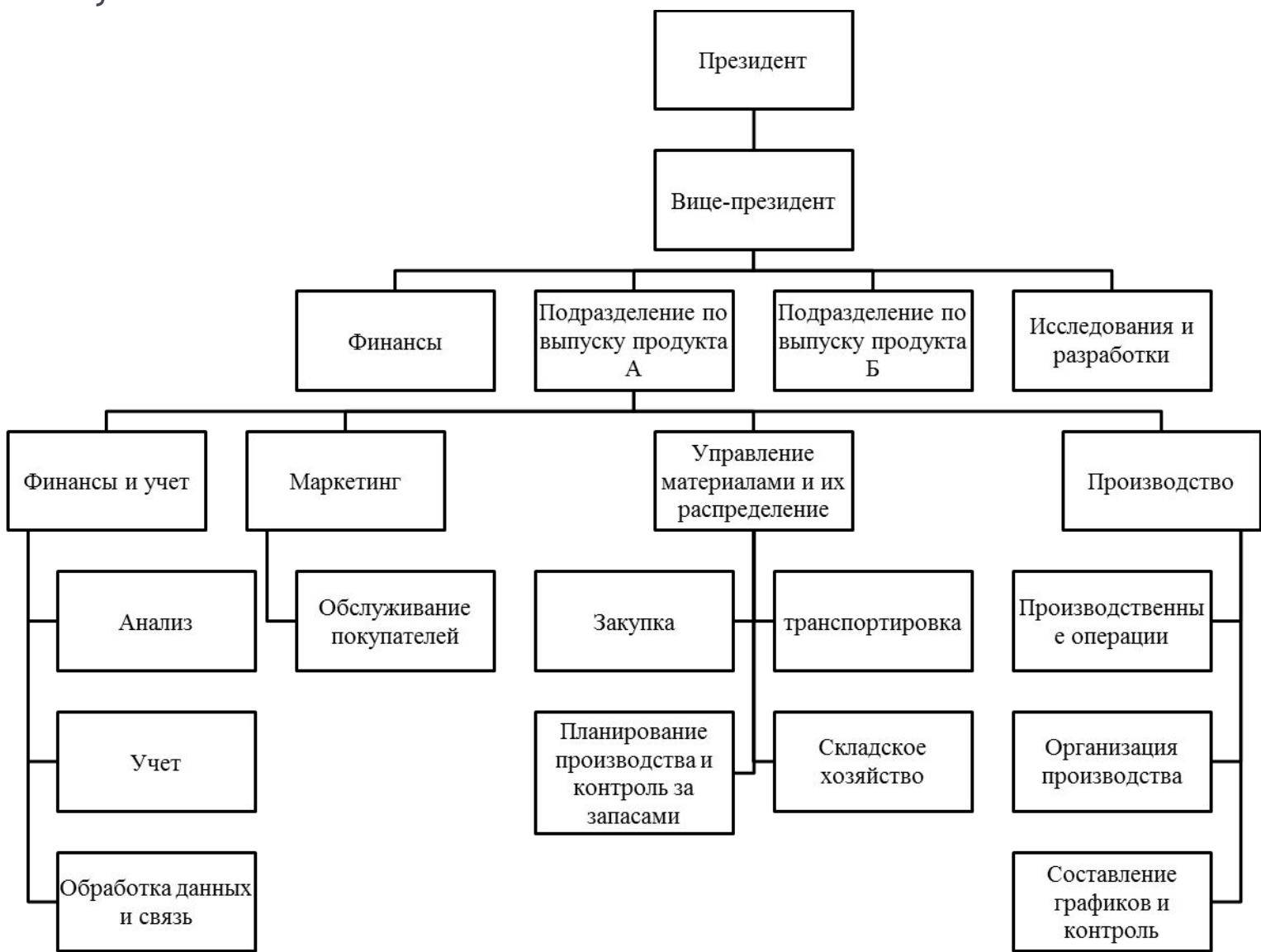
Централизованное управление МТО и сбытом при сгруппированной организации служб



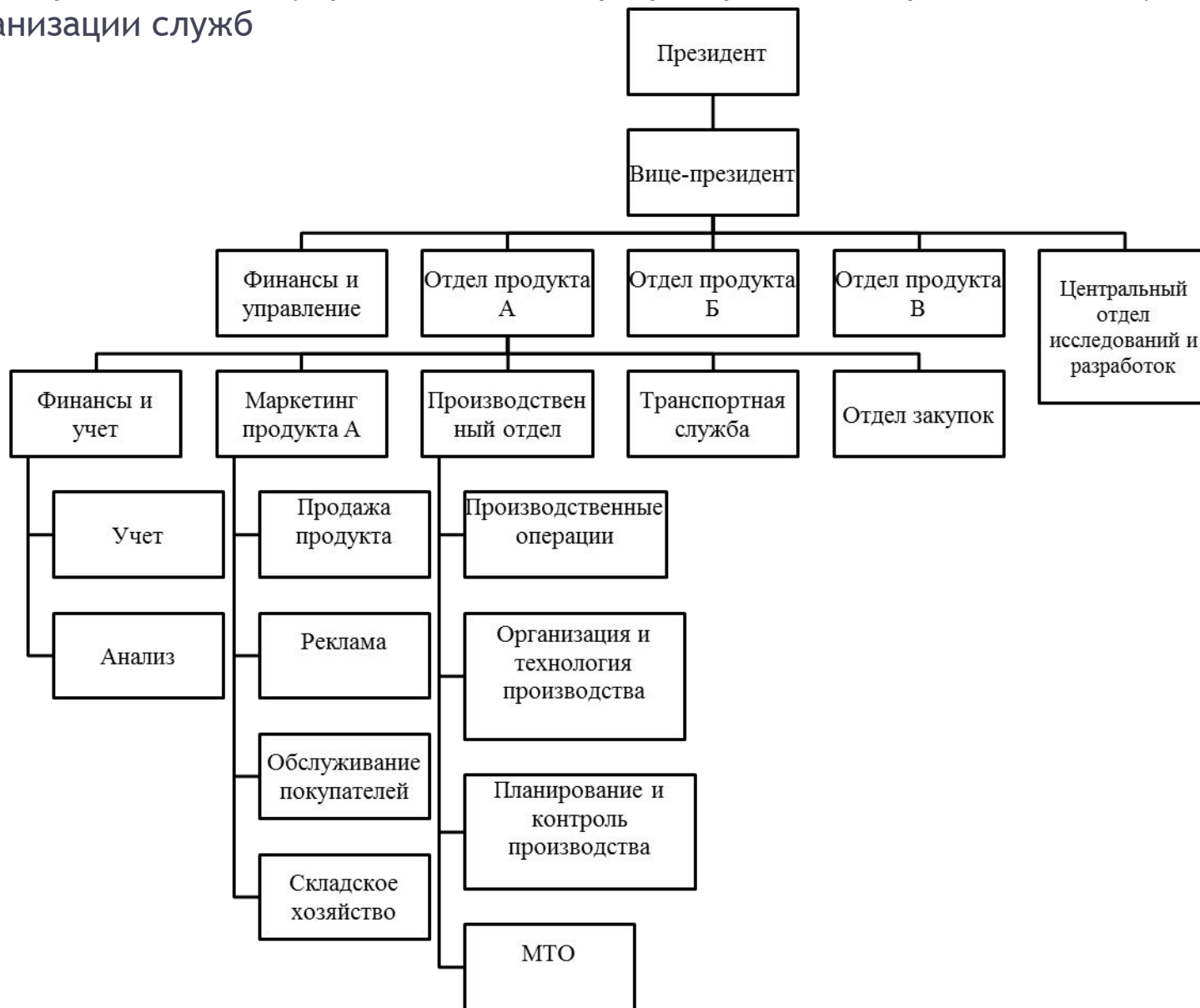
Централизованное управление МТО при разбросанной организации служб



Децентрализованное управление МТО при сгруппированной организации служб



Децентрализованное управление МТО при разбросанной организации служб организации служб



В добывающих отраслях и аграрном секторе экономики

- функции материально-технического обеспечения организационно не разграничены на службы снабжения и сбыта. Они совмещаются в единой службе, в обязанность которой входит также управление запасами и поддержание высокого качества обслуживания потребителей.
- Отдельно выделяется транспортная служба, отвечающая за перевозку товаров вне фирм и их предприятий и выполнение вспомогательных операций в терминалах.

На транспорте, связи, в финансовых учреждениях и сфере услуг

- основная работа в области материально-технического обеспечения связана со снабжением, так как объем операций по распределению готовой продукции незначителен или является особым видом технологии.
- за организацию поставок, внутренних и внешних перевозок, а также управление запасами, как правило, отвечает одно подразделение.

В фирмах обрабатывающих отраслей промышленности

- имеются службы как для выполнения функций организации снабжения сырьем и материалами, так и для организации сбыта готовой продукции.
- Это вызвано главным образом значительной спецификой проблем сбыта готовой продукции, ее высокой удельной стоимостью и особыми свойствами по условиям хранения и доставки.

В посреднических организациях

- **выполнение всех функций по закупке, хранению и сбыту товаров часто осуществляется единой службой.**

Механизм межфункциональной координации управления материальными потоками

- В небольших корпорациях с массовым характером производства, действующих в относительно стабильных условиях, весь объем координирующих функций, как правило, сосредоточен на высшем уровне управления.
- Однако по мере роста масштабов производства, номенклатуры продукции, расширения сферы деятельности корпорации, увеличения числа уровней управления процесс управления материальными потоками усложняется настолько, что встает вопрос о создании **специальных механизмов межфункциональной координации** в этой области.

Два основных направления совершенствования координации в подсистеме управления материальным потоком на фирме

- *Первое* — это усиление взаимодействия между различными функциональными звеньями за счет улучшения использования различных **экономических механизмов**.
- *Второе* — достижение необходимого уровня координации через, **организационные преобразования** в структуре корпорации.

- На практике довольно широко используются различные **методы координации** с помощью специально разработанных **процедур и моделей, регламентирующих действия менеджеров в области управления материальными потоками.**
- Это должностные инструкции, общие и специальные нормативные документы, определяющие задачи, полномочия и последовательность действий управляющих различных функциональных служб и их подчиненных по управлению материальными ресурсами и запасами на различных этапах их движения.

- С 80-х годов в американских корпорациях значительное внимание уделяется совершенствованию управления материальными ресурсами в результате использования ЭВМ и специализированных информационных систем.
- Совокупность процедур такого рода, объединенных в единую систему, получила в управленческой литературе название **системы планирования потребностей в материалах или системы планирования и управления материальным потоком (Logistics Planning System).**

Три разновидности организационных механизмов

- *первый* — когда формируются специальные функциональные звенья, в которых контролируются все или большая часть плановых, административных и контрольных функций, регламентирующих движение материального потока через корпорацию и нуждающихся в координации. Этот путь получил самое широкое признание на практике;
- *второй* — когда назначается специальный управляющий или группа координации, основной задачей которых является координация процесса принятия решений по управлению материальным потоком в основных функциональных блоках;
- *третий* — когда создаются матричные механизмы, основанные на двойном подчинении звеньев, от которых зависит эффективное управление материальным потоком.

функциональная специализация

- В соответствии с функциональной специализацией в подсистеме управления материальным потоком выделяется три основных структурных блока — планирования и координации, регулирования, контроля.

Три варианта структуры аппарата управления материальным потоком по функциональному признаку

- ***Первый вариант*** чаще всего используется в корпорациях, выпускающих продукцию ***промышленного назначения***, и ориентирован на повышение эффективности использования сырья и материалов на стадии снабжения и в процессе обработки. Основными проблемами здесь являются:
 - необходимость постоянной увязки работы снабженческих и производственных подразделений,
 - обеспечение оперативного регулирования движения материального потока через производственные звенья, организация хранения и контроля за использованием материальных ресурсов на всех этапах их движения

- **Второй** вариант структуры отдела управления материальным потоком чаще всего применяется в компаниях, выпускающих **обширный ассортимент продукции** и обслуживающих большое количество потребителей.
- При формировании специализированного подразделения для управления материальным потоком основное внимание уделяется координации действий производственных, сбытовых и транспортных звеньев. В соответствии с этим обычно формируются три подразделения, осуществляющих функции управления
- Основное внимание уделяется обеспечению тесного взаимодействия между **производственными и сбытовыми звеньями**

- Первые два подхода к построению аппарата управления материальным потоком базируются на **организационном разделении** функций снабжения и сбыта.
- Однако, учитывая необходимость в ряде случаев постоянной координации и увязки действий всех подразделений, через которые проходит материальный поток, многие фирмы были вынуждены пойти на создание полностью **интегрированных** организационных механизмов

- Важная особенность *третьего подхода* в том, что в **едином органе руководства концентрируются все функции управления материальным потоком в корпорации**, т. е. объединяются плановые, управленческие и контрольные функции, регламентирующие движение материального потока, обеспечивается координация работы всех управленческих звеньев и на этой основе достигаются наилучшие показатели использования товарно-материальных ценностей.

В интегрированной системе управления

- материальным потоком имеются три функциональных блока:
- **в первом** осуществляются координация и контроль за движением материалов и готовых изделий на всех этапах производственно-сбытового цикла;
- **во втором**, сконцентрировано управление снабжением и доставкой материалов к месту обработки;
- **в третьем** - сосредоточено управление движением потока готовых изделий на стадии сбыта.

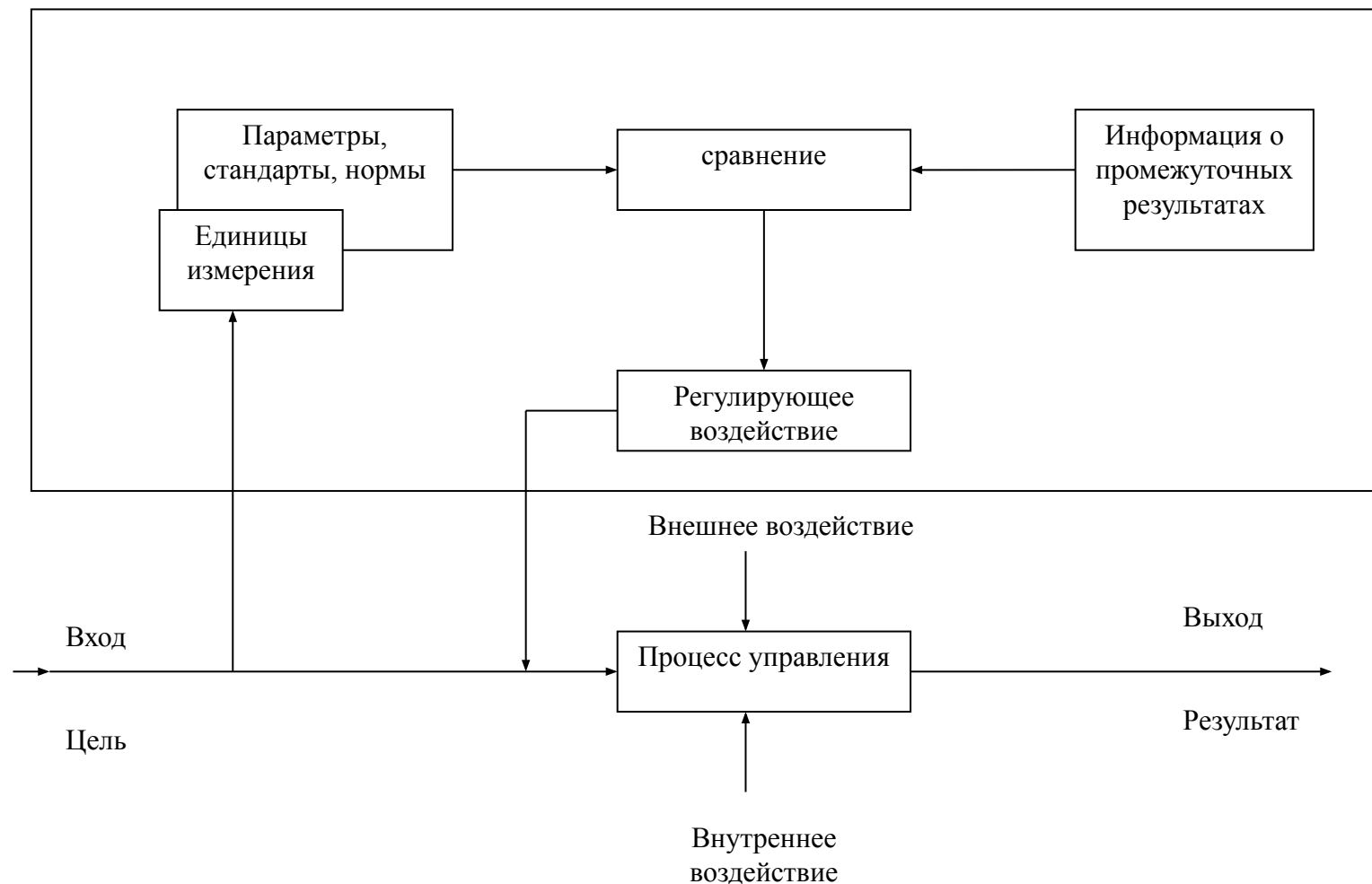
Контроллинг в логистических системах

Экономические методы
государственного регулирования

Черты эффективного управления организацией

- наличие стратегических целей организации;
- разработка тактических целей, подчиненных достижению стратегических целей;
- правильный выбор единиц измерения, приближающим к конкретным целям (например, эффективности использования ресурсов или времени);
- определение нормы или контрольных цифр в выбранных единицах (например, срока выполнения заказа или суммарной трудоемкости в норма-часах выполнения заказа);
- сравнение информации об управляемом процессе со стандартами, нормами или контрольными цифрами;
- принятие решения или корректирующих воздействий по результатам сравнения;
- контроль за результатами управляющих воздействий.

Контроллинг в логистических системах



Экономические методы воздействия государства на процессы товародвижения

- представляют собой **систему финансовых мер по рационализации этих процессов и сокращению связанных с ними затрат. Такая система предусматривает:**
- **влияние финансовой политики** на формирование хозяйственных связей;
- **воздействие на транспортные предприятия**, находящиеся в государственной собственности, при допущении ими нерациональных перевозок;
- **стимулирующие инвестиции** в развитие транспорта и поддержку товаропроводящей сети;
- регулирование цен на продукцию естественных монополий;
- **пресечение решений региональных органов власти** по ограничению движения межрегиональных материальных потоков и т.д.

- **Целесообразно восстановить и широко использовать практику** применения поощрительных транспортных тарифов при формировании между поставщиками и потребителями устойчивых хозяйственных связей, отвечающих требованиям нормативов рациональных перевозок.
- Нормативы вытекают из схем перевозок или могут устанавливаться на межведомственной основе как стандарты дальности перевозок либо их стоимости по льготным тарифам.
- При систематическом нарушении этих нормативов виновники должны возмещать транспортным предприятиям либо партнерам по торговле понесенный ими финансовый ущерб или перечислять сумму ущерба в бюджет.

- **Инвестиции**, направляемые на развитие различных видов транспорта, должны учитывать объективные потребности отдельных участков транспортной сети для совершенствования общего процесса товародвижения.
- Инвестирование должно производиться:
- **во-первых**, для обеспечения рациональных перевозок с учетом реновации соответствующих участков транспортной сети;
- **во-вторых**, для необходимости создания новых транспортных коммуникаций с целью рационализации перевозок.
- **Инвестиции в развитие складских объектов должны стимулировать создание предприятий комплексного обслуживания и транспортных терминалов, образующих интегрированные структуры и внедряющих передовые технологии складирования и переработки грузов.**

- Актуальным направлением участия органов управления в регулировании деятельности закупочно-торговых посредников является нормирование цен на оказываемые ими услуги.
- Благодаря нормированию цен на услуги оптовые посредники заинтересованы в снижении цен против нормативов и получении установленных за это финансовых льгот (льготные кредиты для пополнения оборотных средств, частичные налоговые льготы).
- Экономическое стимулирование снижения посреднических надбавок как составляющей оптово-отпускных цен послужит основанием для снижения торговых надбавок и, следовательно, розничных цен, в том числе на социально значимые виды продукции.

Ключевые проблемы логистики в частном и государственном секторах

