

Лекция 11. Логистическое администрирование

- 1. Сущность администрирования.
Логистическая стратегия**
- 2. Развитие логистической организации**
- 3. Логистическое планирование**
- 4. Система измерения эффективности цепей поставок и логистической системы**

1. Сущность администрирования.

Логистическая стратегия

управление логистическими операциями, функциями и функциональными областями фирмы, а также ее партнеров по бизнесу все в большей степени осуществляется на базе информационных технологий и соответствующего комплекса технических средств

=> **аналогия** «системный администратор», «администратор локальной вычислительной сети»

ЛОГИСТИЧЕСКОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

комплекс управленческих функций и процедур, осуществляемых логистическими менеджерами фирмы для достижения стратегических, тактических и оперативных целей ЛС.

ФУНКЦИИ: планирование, организация, анализ, контроль, учет

КОМПЛЕКС ФУНКЦИЙ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ ЛС

планирование (стратегическое, тактическое, оперативное);

организация;

регулирование (принятие решений);

координация (межфункциональная и межорганизационная);

анализ;

аудит (внутренний и внешний);

контроллинг;

ценообразование.

Вопросы стратегического плана

- 1) Кто наши потребители (покупатели)?
- 2) Каковы наши сильные и слабые стороны в логистике по сравнению с конкурентами?
- 3) Какой должна быть логистическая стратегия при сформулированной маркетинговой (производственной) стратегии?
- 4) В чем состоят основные цели и задачи логистической стратегии?
- 5) Что должен представлять собой стратегический логистический план?

Вопросы стратегического плана

- 6) Какой бюджет необходим для реализации стратегического плана логистики?
- 7) Как организовать мониторинг выполнения стратегического логистического плана?
- 8) Какие ключевые логистические функции должны иметь приоритет в плане?
- 9) Каков должен быть уровень интеграции логистических функций/операций внутри и вне фирмы?
- 10) Что представляет собой часть логистического плана?

Вопросы стратегического плана

- 11) Какова природа внешней окружающей логистику фирмы среды?
- 12) Какова природа, уровень и особенности рынка с позиций влияния на логистику?
- 13) Каковы наши основные конкуренты на рынке и что представляет Л С каждого конкурента в сравнении с ЛС нашей фирмы?
- 14) В чем состояли наши прошлые логистические стратегии и как они изменились в настоящее время?
- 15) Какие финансовые вложения были сделаны в реализацию предыдущих логистических стратегий и где взять новые средства?

Вопросы стратегического плана

- 16) Каков прогноз изменения основных факторов (показателей, индикаторов) внешней окружающей среды в разрезе логистики?
- 17) Какими должны быть наиболее актуальные программы и проекты для достижения целей логистической стратегии?
- 18) Какие риски связаны с выполнением логистической стратегии?
- 19) Как количественно оценить реализацию логистической стратегии?
- 20) Какой должна быть система показателей оценки выполнения стратегического плана логистики?

СХЕМА РАЗРАБОТКИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ





Этапы разработки логистической стратегии

- оценка,
- анализ возможностей,
- установление приоритетов,
- выполнение.

2. Развитие логистической организации

Логистическая стратегия, логистические функции и операции фирмы реализуются с помощью

ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ

- совокупности элементов службы (отдела) логистики (должностей и структурных подразделений) и установившихся связей между ними.

КЛАССИФИКАЦИЯ ТИПОВ ОРГСТРУКТУР

Линейно-функциональные и
дивизиональные

Виды:

матричные,

программно- (процессно-)

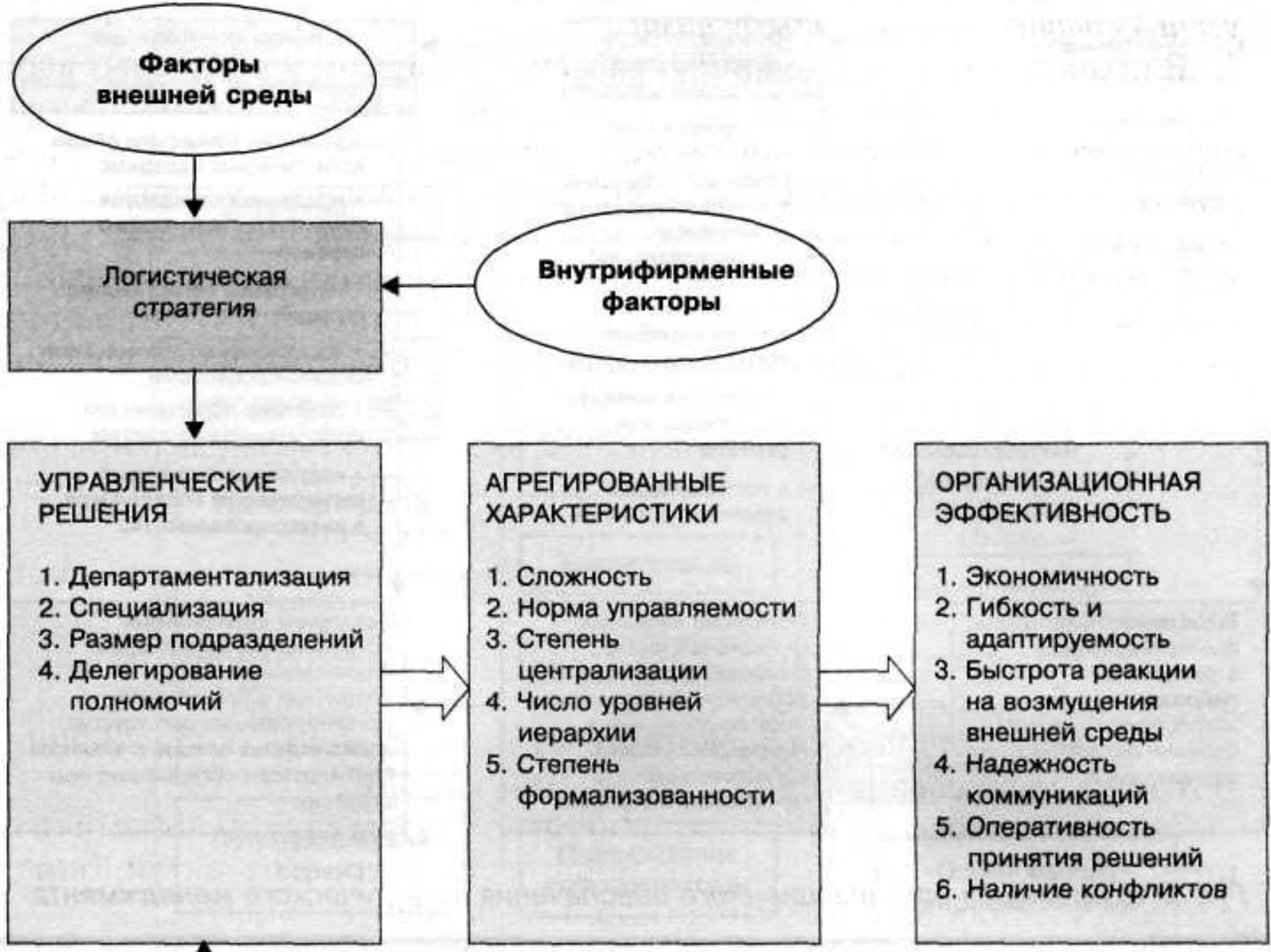
ориентированные,

сетевые,

структуры на основе бизнес-единиц

УСЛОВИЯ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

- 1) выделение необходимых и достаточных функций логистического менеджмента;
- 2) обособление ЗЛС по функциям управления, необходимым для реализации глобальной цели ЛС;
- 3) наличие отношений логистического менеджмента (координации, интеграции, согласования) между выделенными ЗЛС.



Фрагментаризация

- выделение логистических операций и функций
- выделение, контроль и анализ логистических издержек

Выделение отдельных функциональных и структурных подразделений и закрепление за ними функций логистического менеджмента

Функциональное агрегирование

- агрегирование логистических операций и функций в комплексные (ключевые и поддерживающие)
- появление концепции общих логистических затрат
- акцент на качество логистического сервиса
- логистическое администрирование

Появление линейных, функциональных и штабных оргструктур логистики. Формирование отделов логистики и персонала высшего логистического менеджмента в фирмах

2.Эффективность логистических систем

Методологии оценки эффективности:

KPI (Key Performance Indicator) -

Ключевые показатели
эффективности

BSC (Balanced Score Card) –

Система сбалансированных
показателей

КРІ Ключевые показатели эффективности

КРІ отражают и измеряют ключевые рычаги
бизнес стоимости:

Примеры

«полное удовлетворение клиента»

«превосходное качество изделия»

Для того чтобы построить работающую
систему КРІ устанавливаются стандарты
измерений (метрики исполнения
логистических решений)

Характеристика классов метрики исполнения логистических решений

Измерители	Состав показателей
Качество логистического сервиса для потребителей	Выполнение заказа точно к указанному сроку Точность соблюдения параметров заказа Наличие жалоб потребителей и т.д.
Отдача от инвестиций в логистическую инфраструктуру	Скорость и число оборотов запасов Средний уровень запасов Возврат на инвестиции в оборудование, транспортный парк и т.д.
Общие и операционные логистические издержки	Общие логистические издержки Затраты на логистическую поддержку производства Затраты на управление запасами
Продолжительность логистических циклов	Время выполнения заказа Продолжительность цикла закупки продукции
Производительность / ресурсоотдача	Число обработанных заказов в единицу времени Затраты в дистрибуции на единицу объема продаж

Метрики показывают цифры, которые отражают эффективность

Контекст интерпретации KPI обеспечивается:

- диапазонами (хорошо, плохо, удовлетворительно, опасно) эффективности работы
- соответствием целям (то есть, к примеру, показатели предопределения прибыли, типа 10%-ых новых клиентов каждый квартал)
- эталонными сравнениями, которые могут базироваться, например на лучших отраслевых достижениях, или методологиях типа Шести Сигм.
- Демонстрацией трендов и тенденций (статичен, падение, рост)

BSC – Система

сбалансированных показателей

ССП - это структурный подход к формированию показателей управления предприятием, особенностью которого является их сбалансированность.

Рассмотрение деятельности компании в четырех проекциях:

- проекция финансовой составляющей
- проекция клиентской составляющей
- проекций бизнес-процессов
- проекция кадрового потенциала

Финансовая составляющая:

Ключевые параметры: доходность собственного/совокупного капитала, рентабельность активов, прибыль и т.д.

Основные рычаги:

- рычаг доходов (старые продукты/клиенты/рынки, новые продукты/клиенты/рынки, новое применение, новая структура предложения, новая ценовая стратегия)
- рычаг расходов (повышение производительности, снижение удельных издержек, снижение транзакционных издержек, сокращение постоянных расходов и т.д.)
- финансовый рычаг (акционирование, заимствование, размещение финансовых инструментов)

КЛИЕНТСКАЯ ПРОЕКЦИЯ БИЗНЕСА

- доля рынка и доля потребителя
- показатели сохранения клиентской базы
- показатели расширения клиентской базы
- показатели удовлетворенности клиента
- финансовый результат по клиента
- потребительская ценность предложения
(характеристика продуктов, отношений с клиентами, имидж и репутация)

ПРОЕКЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

- показатели процесса инноваций
- показатели бизнес-процессов, обеспечивающих лидерство
- показатели послепродажного обслуживания

ПРОЕКЦИИ ПЕРСОНАЛА БИЗНЕСА

- система показателей мотивации
- показатели компетентности персонала
- показатели удовлетворенности персонала
- показатели текучести кадров
- показатели финансовой/нефинансовой эффективности персонала