



ПОЛИТЕХ
Санкт-Петербургский
политехнический университет
Петра Великого

Логистическая стратегия: понятие, ключевые вопросы. Влияние внутренней и внешней среды на логистическую стратегию фирмы. Анализ и контроль в логистике. Показатели эффективности логистического менеджмента.

Куropyтник Алена Сергеевна

группа 337331/0101

Логистическая стратегия: понятие, ключевые вопросы.

Логистическая стратегия - это способ реализации в долгосрочной перспективе органами управления предприятия оптимизационных и адаптивных свойств логистики, который определяет целенаправленное оптимальное управление его внутренними и внешними отношениями и соответствующими потоковыми процессами во временных и пространственных параметрах среды таких отношений согласно определенной корпоративной стратегией предприятия.

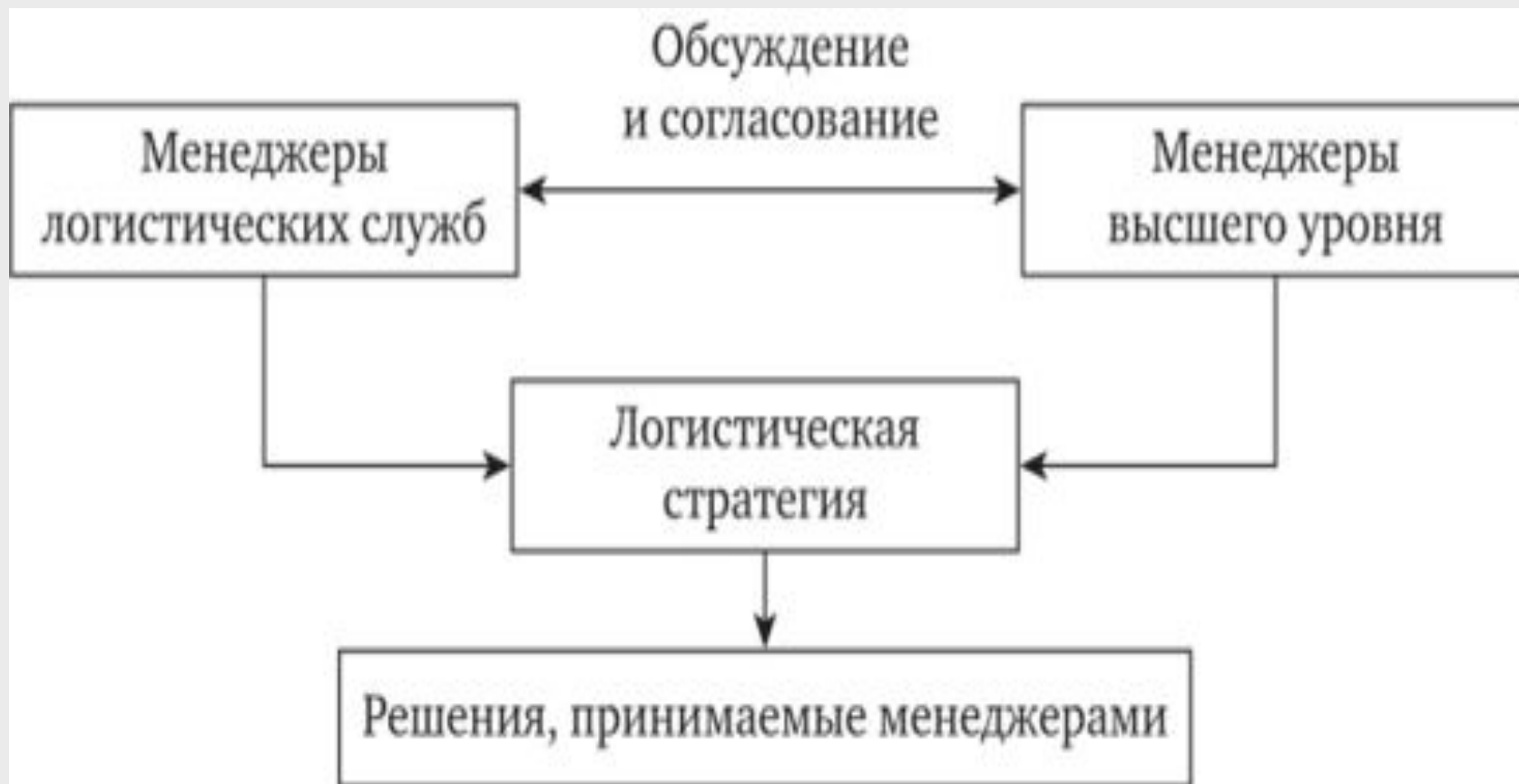
- наличие глобальной и соответствующих поддерживающих стратегий;
- возможность формирования величины и структуры производства с точки зрения требований логистического подхода;
- вертикальность интеграции сфер логистического управления;
- ориентированность структур снабжения, производства и распределения на потоки материалов и готовых изделий;
- соответствие систем управления и информации;
- соответствие мероприятий эффективности;
- соответствие уровней автоматизации техники производства, перемещения материалов и информации;
- использование кадров соответствующей классификации.

- неопределенность развития ситуации, при которой принимается решение о формировании логистического управления;
- направленность логистической стратегии на представление будущего развития предприятия "в достаточно широкой перспективе";
- поэтапное развертывание системы логистического управления;
- наличие отдельных промежуточных целей за каждым этапом формирования системы логистического управления и связывания всех этих этапов и целей единственным обоснованием принятия соответствующего управленческого решения;
- учет не только существующих ресурсов для формирования системы логистического управления, но и потенциальные возможности предприятия их получения.

- Расходы;
- Обслуживание потребителей;
- Время;
- Качество;
- Гибкость предлагаемой продукции;
- Гибкость объема предлагаемой продукции;
- Технология;
- Место расположения.

1. Логистическая стратегия рассматривается в плоскости общей стратегии предприятия;
2. Логистическая стратегия формируется с учетом свойств и возможностей инструментария внутренней и внешней системы менеджмента предприятия;
3. Формирование логистической стратегии осуществляется по определенным организационно управленческим механизмом, созданный в системе общего менеджмента предприятия;
4. Логистическая стратегия рассматривается как сложная система.
5. Зависимость логистической стратегии;
6. Совокупность инструментов организационно-управленческого механизма формирования и реализации логистической стратегии;
7. Процессы формирования и реализации логистической стратегии.

Роль и место менеджера логистической службы в формировании корпоративной стратегии



- разработку общих подходов к формированию логистической стратегии;
- разработку методик анализа влияния логистической стратегии на формирование и реализацию общей стратегии предприятия в целом;
- анализ организационно-управленческих механизмов формирования и реализации логистической стратегии;
- анализ влияния элементов логистической стратегии на эффективность ее реализации в целом.

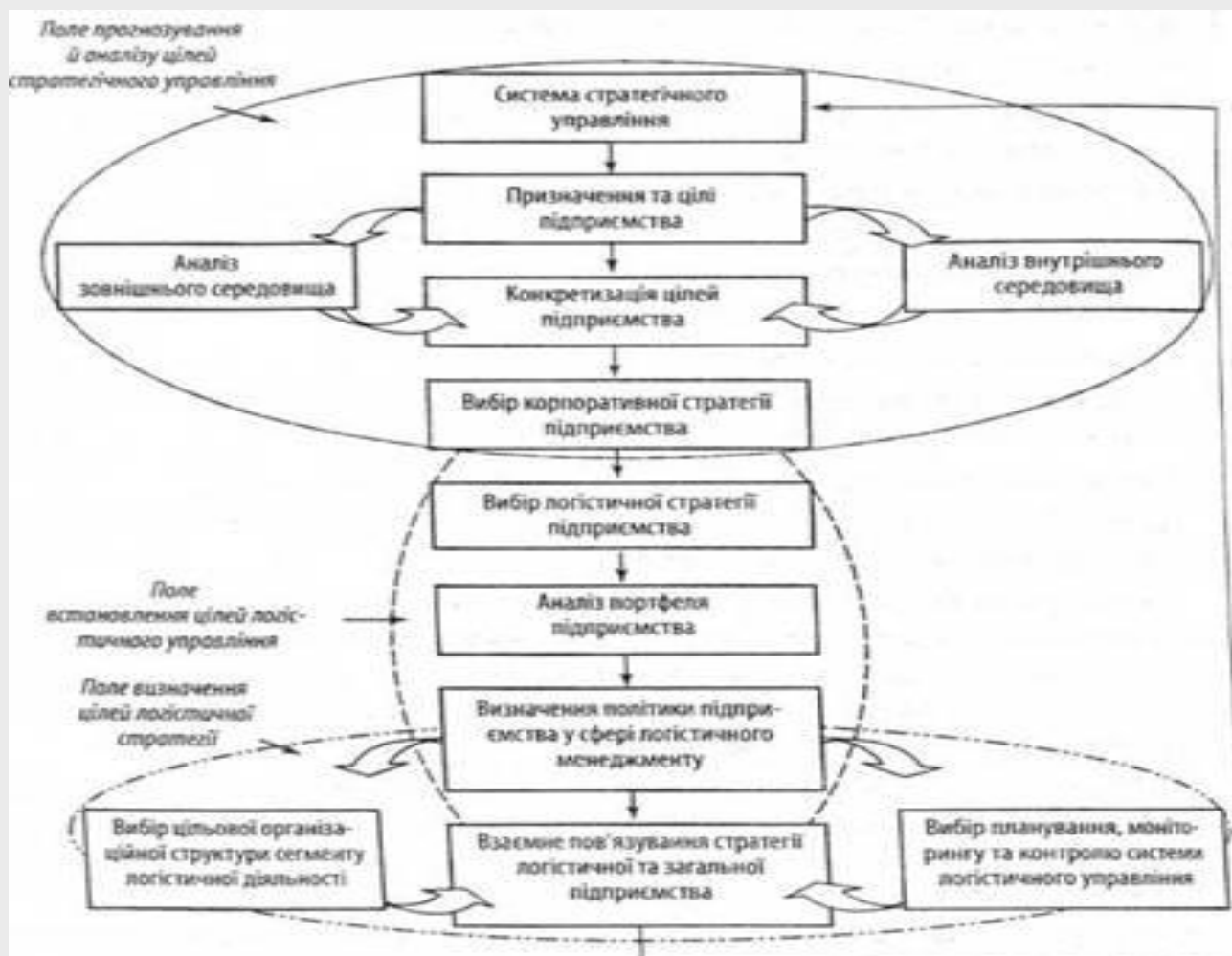
Схема формирования и реализации логистической стратегии предприятия



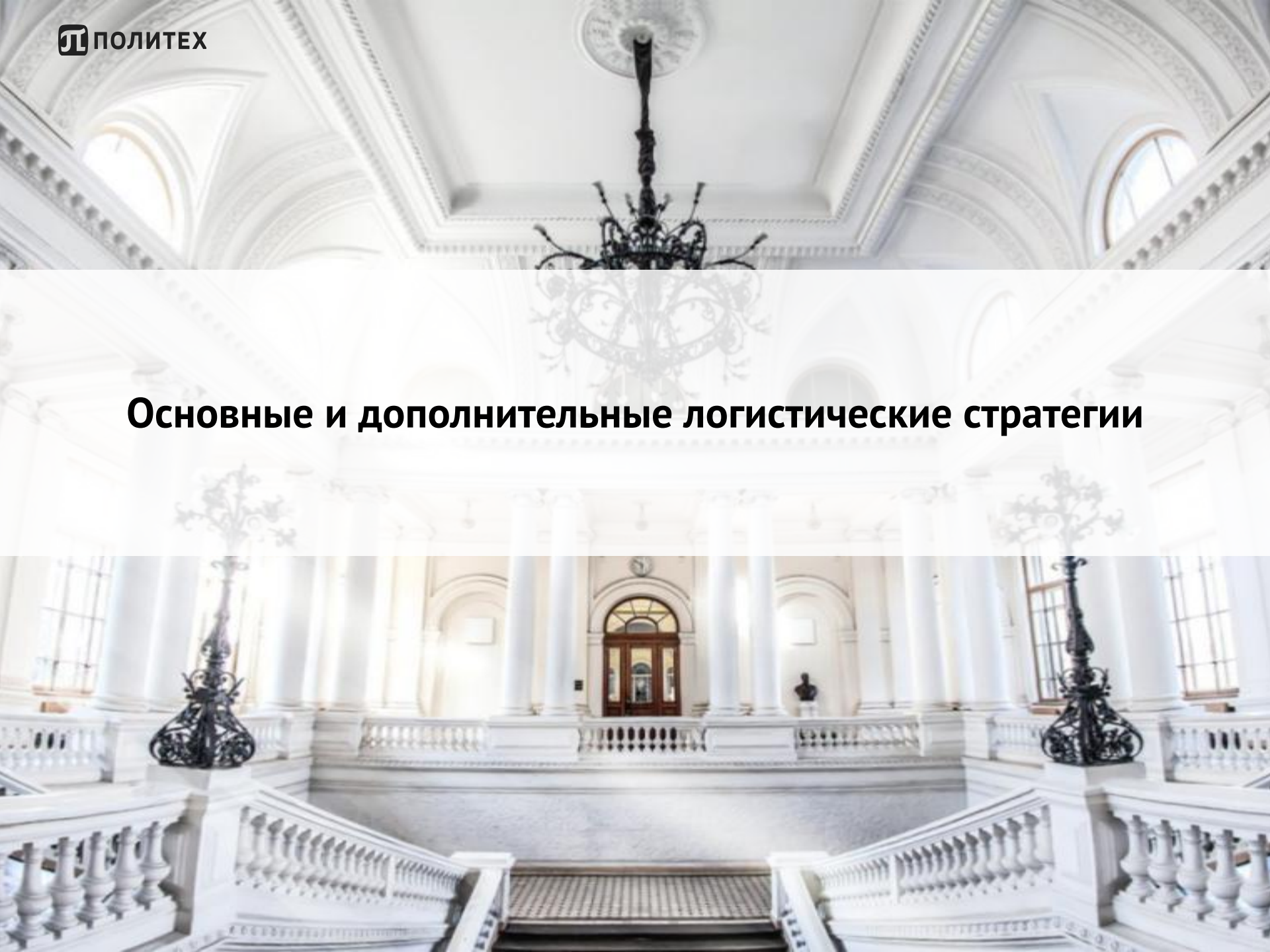
- выбор модели процесса формирования логистической стратегии с установленными свойствами;
- выбор алгоритма внедрения логистической задачи;
- разработка программно-информационного обеспечения процесса формирования логистической стратегии;
- налаживания параметров модели процесса формирования логистической стратегии.

- наличие глобальной стратегии и поддерживающих стратегий;
- возможность формирования величины и структуры производства с точки зрения требований логистики;
- вертикальность интеграции сфер логистики на предприятии;
- ориентированность структур снабжения, производства и распределения на потоки материалов и готовых изделий;
- соответствие систем управления и информации;
- соответствие степени эффективности;
- соответствие уровней автоматизации техники производства, перемещения материалов и информации;
- использование кадров соответствующей классификации.

Стратегический комплекс логистического управления предприятием



1. Поддержка связи логистики с корпоративной стратегией.
2. Совершенствование организации движения материальных потоков.
3. Поступление необходимой информации и современная технология ее обработки.
4. Эффективное управление трудовыми ресурсами.
5. Тесная взаимосвязь с другими предприятиями и коммерческими структурами по отработке логистической стратегии.
6. Учет прибыли от логистики в системе финансовых показателей.
7. Определение оптимальных уровней качества логистического обслуживания.
8. Тщательная разработка логистических операций.



Основные и дополнительные логистические стратегии

Виды логистических стратегий:



Общие
стратегические
решения

«Тощая» стратегия

- «Тощая» стратегия базируется на принципе управления затратами, т. е. производстве тех же или сопоставимых продуктов, что и у конкурентов, но более дешево.
- **Цель «тощей» логистики** – выполнять каждую операцию, используя меньше каждого вида ресурсов: людей, пространства, запасов, оборудования, времени и т.д. Для этого «тощая» стратегия старается отыскать способы устранения непроизводительных расходов ресурсов.



Общие
стратегические
решения

Динамичная стратегия

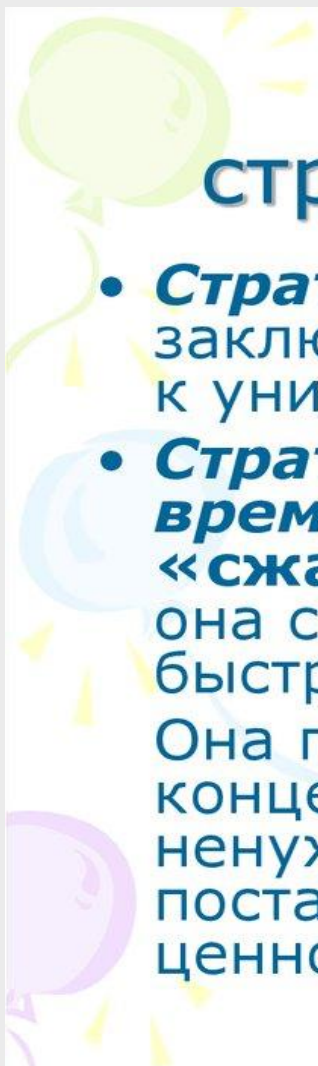
- **Цель динамичной стратегии** – обеспечить высокое качество обслуживания потребителей, оперативно реагируя на появление новых или изменение прежних условий. Выделяют два аспекта динамичности:
- *скорость реагирования* на внешние условия: динамичные организации внимательно и постоянно отслеживают запросы потребителей и оперативно на них реагируют;
- *способность корректировать логистические характеристики* с учетом запросов отдельных потребителей.
- Организации, использующие динамичную стратегию, сфокусированы на потребителях



Общие
стратегические
решения

Стратегические СОЮЗЫ

- ***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 и др.



Специфические стратегические решения:

- **Стратегия дифференциации** заключается в стремлении предприятия к уникальности.
- **Стратегия на основе минимизации временных параметров или «сжатия времени».** В общем случае она стремится обеспечить более быструю доставку продукции. Она 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.



Специфические стратегические решения:

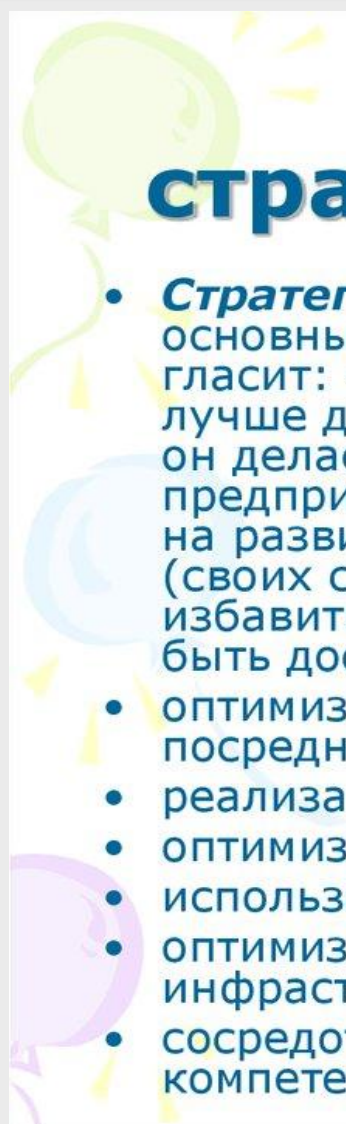
- **Стратегия на основе защиты окружающей среды.** В такой стратегиях ставка может делаться на производство продукции с использованием натуральных ингредиентов, на производство многократно используемой тары, упаковки, на производство продукции, не требующей специальной утилизации, на многократную переработку используемых материалов, на использование отходов и т.д.
- **Стратегия 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.).

Специфические стратегические решения:

- *Стратегия с добавленной стоимостью улучшения качества логистического сервиса* имеют цель добавить как можно больше ценности к конечному продукту. Например, в ходе распределения стиральных машин компания может организовать доставку.

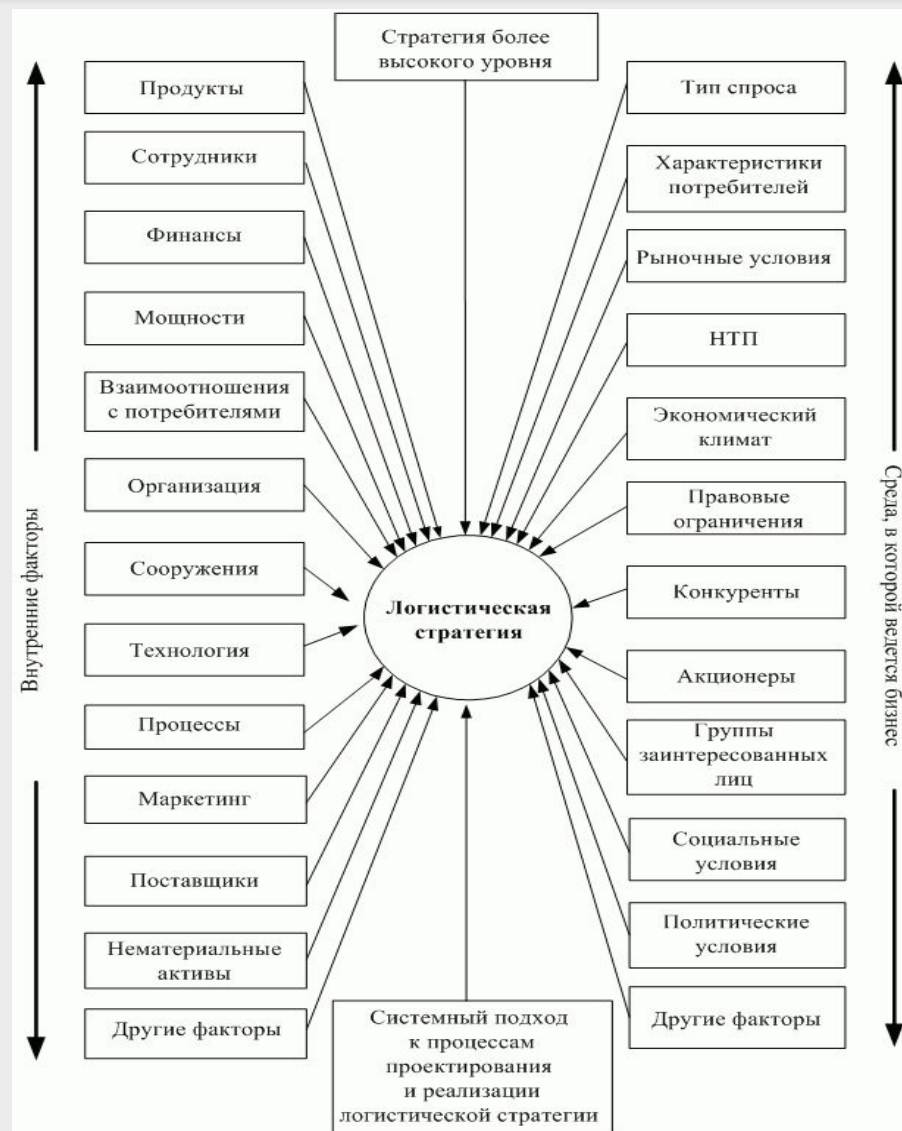
Способами реализации стратегии являются:

- сертификация фирменной системы управления качеством в соответствии с национальными и международными стандартами и процедурами, в частности со стандартом ISO 9000;
- формирование системы управления качеством логистического сервиса;
- разработка и использование логистических технологий поддержки функционального жизненного цикла продукта;
- улучшение качества выполнения логистических операций (транспортировка, складирование, упаковка и т. д.);
- создание системы логистической поддержки предпродажного и послепродажного сервиса и т. д.



Специфические стратегические решения:

- **Стратегия логистического аутсорсинга.** Один из основных принципов современной теории управления гласит: «Оставь себе только то, что можешь делать лучше других, передай внешнему исполнителю то, что он делает лучше других». Это означает, что предприятие, фирма, компания должны сосредоточиться на развитии так называемых ключевых компетенций (своих сильных сторон) и по возможности максимально избавиться от непрофильных активов. Последнее может быть достигнуто за счет:
 - оптимизации количества и структуры логистических посредников и закрепляемых за ними функций;
 - реализации принципа «делать или покупать»;
 - оптимизации выбора источников внешних «ресурсов»;
 - использования инвестиций и инноваций поставщиков;
 - оптимизации дислокации мощностей и объектов инфраструктуры логистической системы;
 - сосредоточения организации на своих ключевых компетенциях.



**Влияние внутренней и внешней среды на
логистическую стратегию фирмы.**

Внешняя среда логистики — это совокупность неконтролируемых предприятием субъектов, условий и сил, действующих за пределами его логистической системы и способны повлиять на ее функционирование.

Влияние внешней среды на реализацию логистической стратегии оказывается время от времени, нерегулярно или не напрямую.

Как неконтролируемые факторы выступают: потребительские вкусы, предпочтения, покупательские привычки, технологические изменения, конкурентные влияния, потребности в инвестициях, соответствующие ожидания прибыли, финансовые возможности предприятия, оценка квалификационных и управленческих качеств.

- экономико-демографические факторы;
- социально-культурные факторы;
- политико-правовые факторы;
- искусственный интеллект;
- физические факторы;
- экологические факторы.

- покупатели и конечные потребляемые;
- поставщики;
- логистические посредники;
- контактные группы.

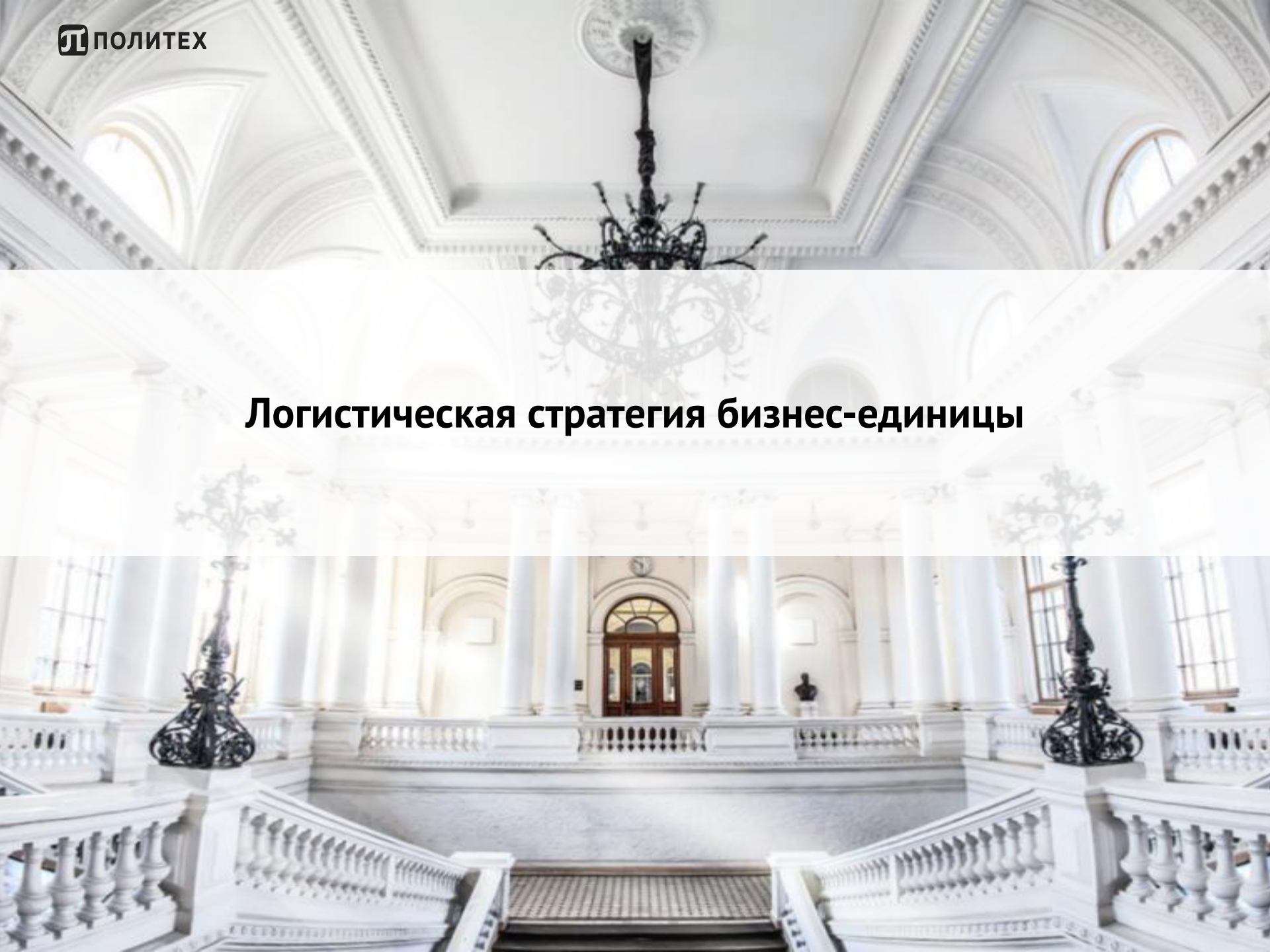
Внутренняя среда логистики предприятия — это совокупность факторов, которые контролируются его высшим руководством и работниками функциональных подразделений.

К внутренней среде относят капитал, технологии, средства производства, персонал, систему менеджмента и функциональные подсистемы менеджмента (маркетинг, логистика, производство, финансы и т.д.).

1. Определение сферы, которую охватывает логистический менеджмент;
2. Формулировка целей и задач логистического менеджмента;
3. Определение места и роли логистического менеджмента в общем менеджменте предприятия;
4. Согласование целей логистического менеджмента с целями деятельности функциональных подразделений предприятия;
5. Формирование корпоративной логистической культуры.

- финансовые факторы;
- технологические факторы;
- организационные факторы;
- информационные факторы;
- маркетинговые факторы;
- логистические факторы .

- количество хозяйственных субъектов, входящих в цепь поставок;
- количество и размещение в цепи поставок центров трансформации материального потока (склады, перевалочные пункты и т.д.);
- вариантность транспортных моделей (по показаниям расходов, вида транспортных средств, скоростью поставки, надежностью, ритмичностью, спецификой упаковки и т.д.);
- оперативность связи (определяет уровень адаптации подразделений предприятия и предприятия в целом к внешней среде за счет эффективных внешних и внутренних коммуникационных сетей, влияет на процессы принятия и реализации управленческих решений в том числе при обработке заказов).



Логистическая стратегия бизнес-единицы

- управленческим органам предприятия сосредоточиться на отдельных направлениях своей логистической деятельности, оценивая их возможности и значимость, прежде всего, по формированию потребительской ценности;
- выявить факторы, влияющие на достижение конечных целей из приоритетных направлений, дифференцировать их по значимости для предприятия в целом;
- определить, на чем и почему необходимо предприятию сосредоточить свои основные усилия и инвестировать в них средства;
- определить конкурентную ситуацию для различных основных направлений логистической деятельности предприятия;
- определить «проблемные зоны» в основных направлениях логистической деятельности предприятия;
- внести структурные изменения в логистическую систему с учетом установленных для бизнес-единиц целей логистической стратегии;
- определить перспективы развития для установленных основных направлений логистической деятельности предприятия, что должно обеспечить сбалансированное положение предприятия на рынке в целом;
- создать надежный фундамент для принятия стратегических решений по расширению и диверсификации своей логистической деятельности, оценить перспективы ее развития.

- емкость целевого рынка;
- параметры сегмента, на который нацелена логистическая деятельность предприятия;
- особенности потребительского спроса на продукцию и услуги;
- конкурентную среду;
- влияние властных структур;
- общественное мнение и т.д.

- финансовые возможности предприятия поддерживают деятельность тех или иных бизнес-единиц;
- ресурсные возможности предприятия;
- уровень подготовки персонала логистических подразделений;
- материальную базу предприятия;
- возможности предприятия удовлетворить потребности потребителей на ожидаемом ими уровне.

**Анализ и контроль в логистике. Показатели
эффективности логистического менеджмента.**

- когда компания реализует существенные изменения в своей стратегии маркетинга (например, переход к продажам непосредственно конечным пользователям от продаж через посредников);
- когда компания существенно меняет направление в предпринимательстве;
- когда появляется новый ассортимент изделий или новые крупные потребители или когда прекращается производство старой продукции или теряются крупные потребители;
- когда существенно меняется географическая структура отгрузок компании;
- через пять лет со времени последней стратегической оценки.

1. существование стратегических целей организации;
2. разработка тактических целей, подчинённых достижению стратегических целей;
3. правильный выбор единиц измерения, приближающий к конкретным целям (н-р, эффективность использования ресурсов или время);
4. определение нормы или контрольных цифр в выбранных единицах (н-р, срока выполнения заказа или суммарной трудоемкости в нормо-часах выполнения заказа);
5. сравнение информации об управляемом процессе со стандартами, нормами или контрольными цифрами;
6. принятие решения или корректирующих воздействий по результатам сравнения;
7. контроль результатов управляющих воздействий.

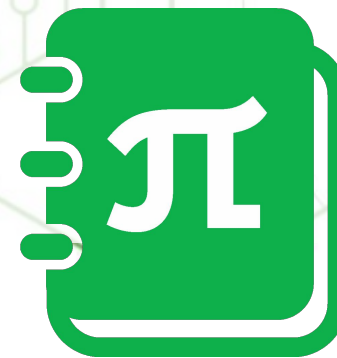
- *Постоянные издержки* ($C_{\text{пост}}$) — затраты, которые не изменяются в зависимости от изменения уровня материалопотока в краткосрочном периоде. Примером постоянных затрат может быть зарплата служащего, размер которой обговаривается при подписании контракта на определенный период.
- *Переменные издержки* ($C_{\text{пер}}$) — затраты, которые изменяются в зависимости от изменения уровня материалопотока в краткосрочном периоде. Примером могут служить затраты на сырье, электроэнергию. Они растут по мере увеличения материалопотока.
- *Общие (валовые) издержки* ($C_{\text{об}}$) — это сумма постоянных и переменных затрат.
- *Предельные затраты* (МС) — это дополнительные издержки, связанные с производством еще одной единицы материалопотока

- *Закон убывающей отдачи* – начиная с определенного момента последовательное присоединение единиц переменного продукта (например, труда) к неизменному фиксированному ресурсу (например, капиталу) дает уменьшающийся добавочный или предельный продукт в расчете на каждую последующую единицу переменного ресурса.
- *Правило предельных и средних* – предельные издержки должны равняться средним издержкам, которые достигли своего минимума. Из этого следует, что если предельные издержки меньше средних (общих или переменных), то кривые этих издержек должны идти вниз. Если же предельные издержки выше средних (общих или переменных), то кривая этих издержек должна идти вверх.



ПОЛИТЕХ

Санкт-Петербургский
политехнический университет
Петра Великого



Спасибо за внимание!