

5 Администрирование логистических систем

5. 1. Стратегическое управление логистикой

1. Комплекс функций логистического администрирования
2. Методология и техника планирования и проектирования
3. Стратегия логистического аутсорсинга

5.1.1. Комплекс функций логистического администрирования

Развитие логистики привело к возникновению понятия **«администрирование ЛС»**

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

ЛОГИСТИЧЕСКОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ФУНКЦИИ

КС АДМИНИСТРИРОВАНИЯ І И

П. планирование (стратегическое,

Л. тактическое, оперативное)

Ф. организация

С. регулирование (принятие решений)

О. координация (межфункциональная и
межорганизационная)

5. анализ

6. аудит (внутренний и внешний)

7. контроллинг

8. ценообразование (бюджетирование)

ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ПО



Логистическая концепция

основная точка зрения (руководящая идея) на логистику как на платформу поддержки бизнеса и инструментарий оптимизации ресурсов фирмы при управлении товарно-материальными потоками, связанной с информацией и сервисом

Логистическая стратегия фирмы должна быть направлена на поддержание корпоративной стратегии с целью оптимизации ресурсов компании при управлении материальными и сопутствующими потоками

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СЕТЬ

Стратегия инициирует определенную логистическую сеть, в которой должны быть идентифицированы **ключевые бизнес-процессы**

Звенья цепи поставок включаются в бизнес либо как самостоятельные юридические лица, либо как отдельные подразделения логистической инфраструктуры, объединенные материальными или информационными потоками

Стратегические решения по **конфигурации логистической сети** включают определение :

перспективной структуры,

логистических каналов и цепей,

количественного и качественного состава звеньев Л С (цепи поставок),

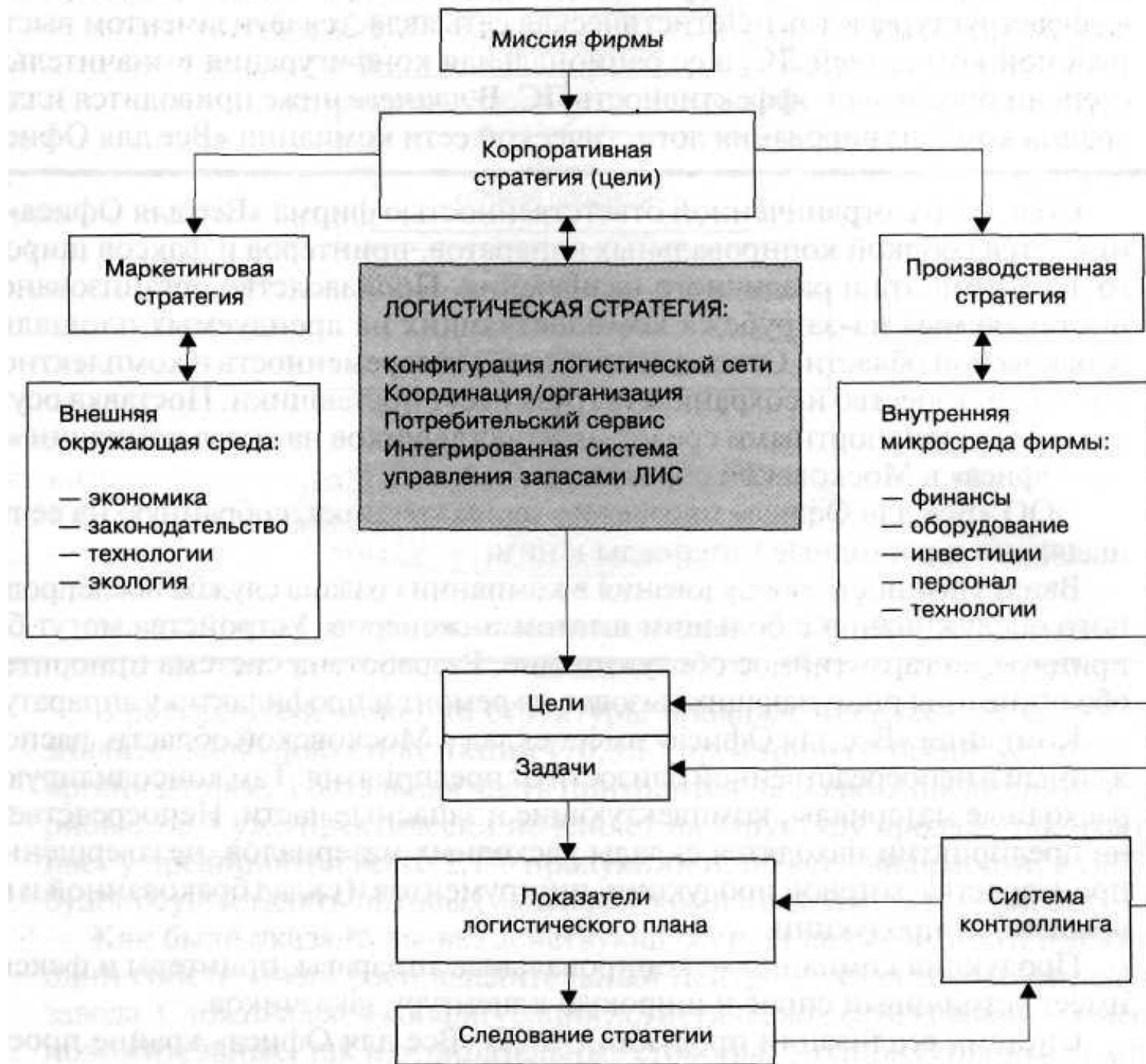
дислокации логистических инфраструктурных мощностей

Логистическая сеть фундамент ЛС, а ее рациональная конфигурация в значительной степени определяет

5.1.2. Методология и техника планирования и проектирования

Возвращаясь к «пирамиде», видим, что иерархия построения ЛС имеет ярко выраженный характер определенного алгоритма

Формируя систему логистики, необходимо работать в определенной последовательности



Фокусы логистической стратегии

- снижение общих операционных логистических затрат
- увеличение производительности логистической инфраструктуры
- повышение качества логистического сервиса
- поддержание баланса «затраты/сервис»
- аутсорсинг логистической деятельности

В настоящее время все большее число компаний, формируя логистическую стратегию, фокусируются на достижении баланса «логистические затраты / качество логистического сервиса», используя в том числе в качестве одного из вариантов стратегию аутсорсинга

Этапы разработки логистической стратегии

- оценка
- анализ возможностей
- установление приоритетов
- выполнение

5.1.3. Стратегия логистического аутсорсинга

Прежде чем компания определит, использовать аутсорсинг, сделав его частью своей корпоративной стратегии, или строить свое «натуральное логистическое хозяйство», она должна установить свои ключевые компетенции

Анализ компетенций и выделений профильных и непрофильных активностей на предприятии может быть также проведен с помощью матрицы аутсорсинга

Стратегическая
важность

Высокая

Средняя

Низкая

Поле 1
«Создавай
и вступай
в альянс»

Поле 2
«Развивай
и защищай»

Поле 3
«Защищай
и выделяй»

Поле 4
«Вступай
в альянс»

Поле 5
«Делай сам
и развивай»

Поле 6
«Делай сам
и продавай»

Поле 7
«Ликвидируй
и покупай
на рынке»

Поле 8
«Ликвидируй
и покупай
на рынке»

Поле 9
«Выделяй
и продавай»

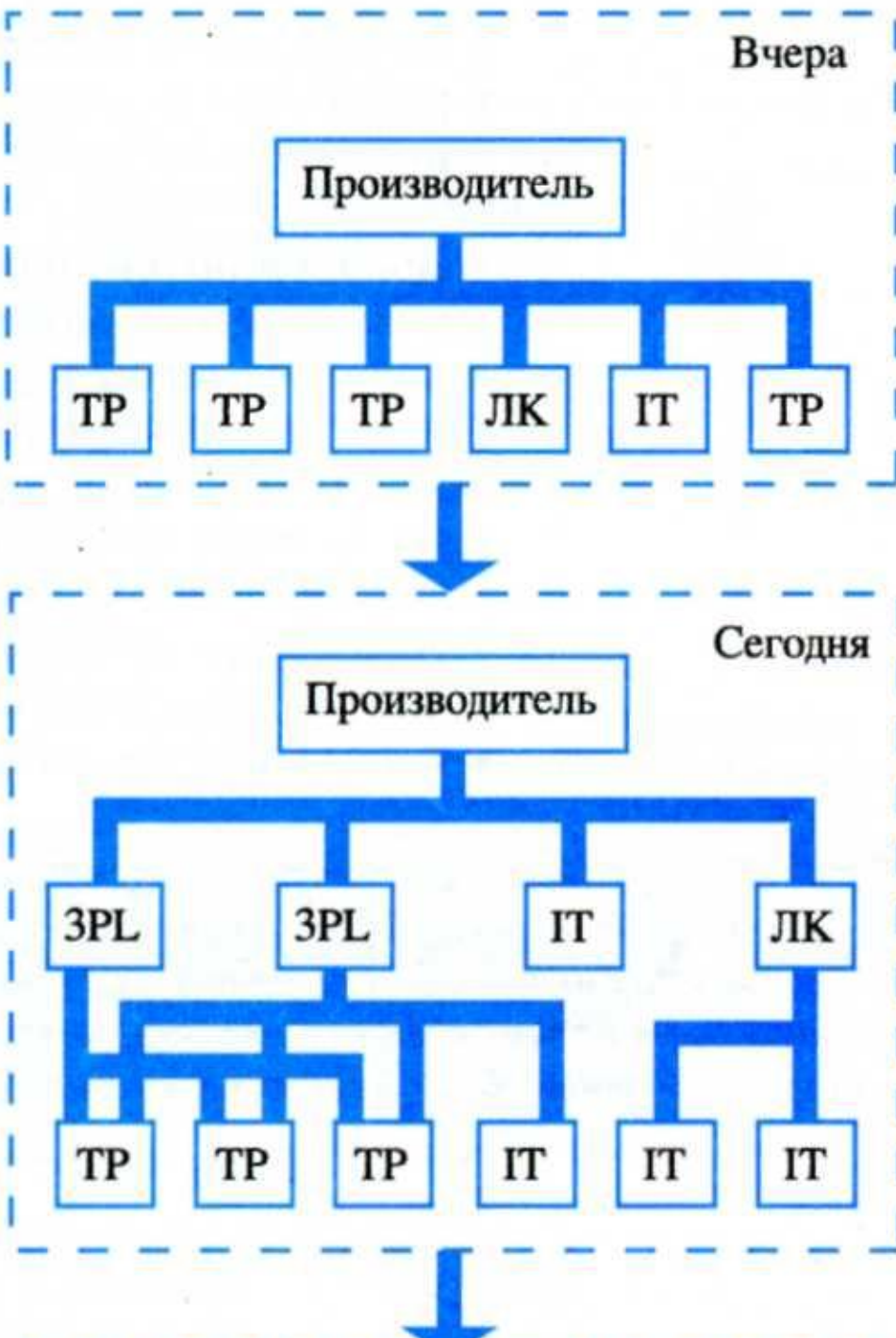
Хуже

Так же

Лучше

По сравнению
с рынком

Появление
«третьей
(Third-Party
или, как
логистическая
поставка
передать
процесс
3PL-прова
логистичес
предпри
включая
логистичес
обслужи



ров —
нии
ders),
темных
звано
та
эских
спектром
ение

Разновидности провайдеров логистических услуг

- *комплексный логистический сервис (3 PL-провайдеры)*
- *системная интеграция в цепях поставок (4PL-провайдеры)*
- расширение взаимодействия между производителем и логистической компанией (LSP)
- ведущие логистические провайдеры (*Lead Logistics Providers* — LLP)
- 5PL-провайдеры (виртуальные интегрированные логистические операторы)



Модель логистического аутсорсинга	Предлагаемый провайдером сервис	Взаимоотношения с клиентом	Ключевые характеристики
Fourth-Party Logistics Provider (4PL)	Интегрированные логистические услуги	Партнерство	Стратегическое взаимодействие с клиентом Экспертные знания в управлении цепями поставок Большой опыт работы Распределенные риски Продвинутые технологии Гибкий подход к клиентам
Lead Logistics Provider (LLP)	Управление логистическими цепочками	Работа на контрактной основе	Контрактное управление логистическими процессами Постоянное взаимодействие с клиентом Продвинутые 3PL-технологии
Third-Party Logistics Provider (3PL)	Предоставление пакета логистических услуг	Работа на контрактной основе	Широкий набор комплексных услуг
Logistics Service Provider (LSP)	Предоставление отдельных логистических услуг	Отдельные (разовые) услуги	Ориентация на снижение издержек Узкая специализация

5.2. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ

- 5.2.1. Развитие логистической организации: стадии функционального агрегирования
- 5.2.2. Стратегии принятия решений об организационных структурах
- 5.2.3. Управление союзами в цепях поставок

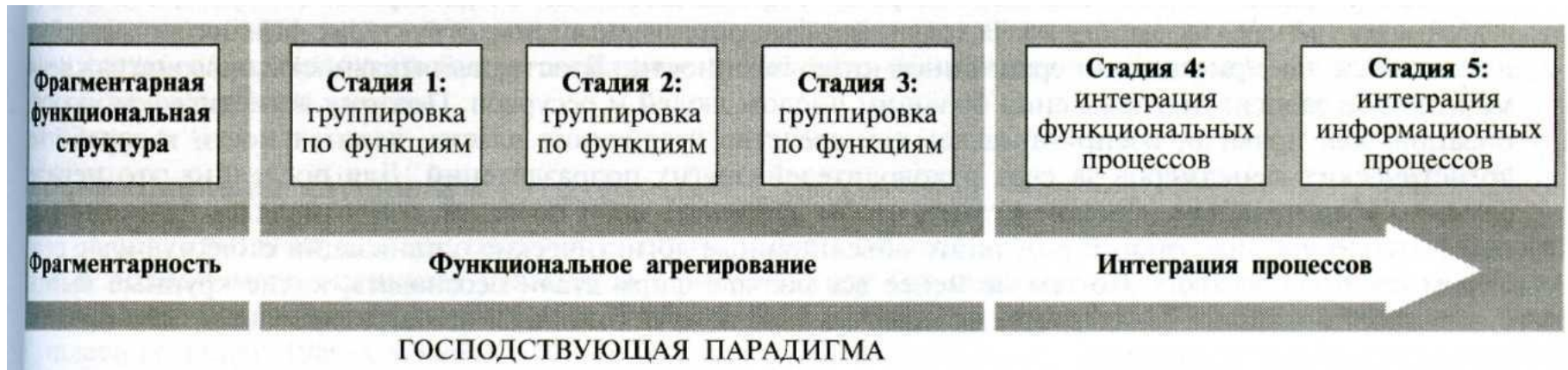
5.2.1 Развитие логистической организации: стадии функционального агрегирования

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

Эволюция организационных структур управления



КЛАССИФИКАЦИЯ ТИПОВ ОРГСТРУКТУР

Линейно-функциональные
дивизиональные
решения об организационных
Виды структурах
матричные
программно- (процессно-, проектно-)
ориентированные
сетевые
структуры на основе бизнес-единиц

Линейность – закрепление
логистических функций/
операций за линейным
персоналом службы
логистики

Функциональность –
закрепление функций
администрирования ЛС
(штабных функций)
за персоналом службы
логистики по уровням
иерархии

Начальник отдела логистики

Планирование
и координация

Специалист
по таможене

Оператор базы
данных
по логистике

Специалист по
транспортировке

Координатор
регионального
склада

Координатор
центрального
склада

Линейное
управление –
логистические
функции
и операции



ДОСТОИНСТВА/НЕДОСТАТКИ

И

ДОСТОИНСТВА

- Стимулирование профессиональной специализации.
- Содействие четкому разграничению функциональных обязанностей персонала и распределению полномочий логистического менеджмента.
- Ликвидация дублирования логистических функций другими подразделениями компании.
- Повышение эффективности использования инфраструктурных логистических мощностей, материальных и финансовых ресурсов при выполнении отдельных функций логистики.
- Улучшение координации внутри отдельных логистических функций.
- Содействие повышению технологичности выполнения логистических операций/функций.
- Создание для персонала службы логистики перспектив карьерного роста и профессионального развития.

НЕДОСТАТКИ

- Стимулирование функциональной изолированности и затруднение межфункциональной координации.
- Повышение числа межфункциональных конфликтов и несодействие достижению общих целей бизнеса.
- Повышение числа взаимодействий между отдельными структурными подразделениями, снижая эффективность коммуникаций.
- Усложнение внедрения интегрированных логистических технологий вследствие функциональной технологичности.
- Затруднение планирования, анализа и контроля комплексных (результатирующих) логистических показателей.
- Порождение «ведомственности» внутри фирмы и внутри службы логистики.

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ/ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

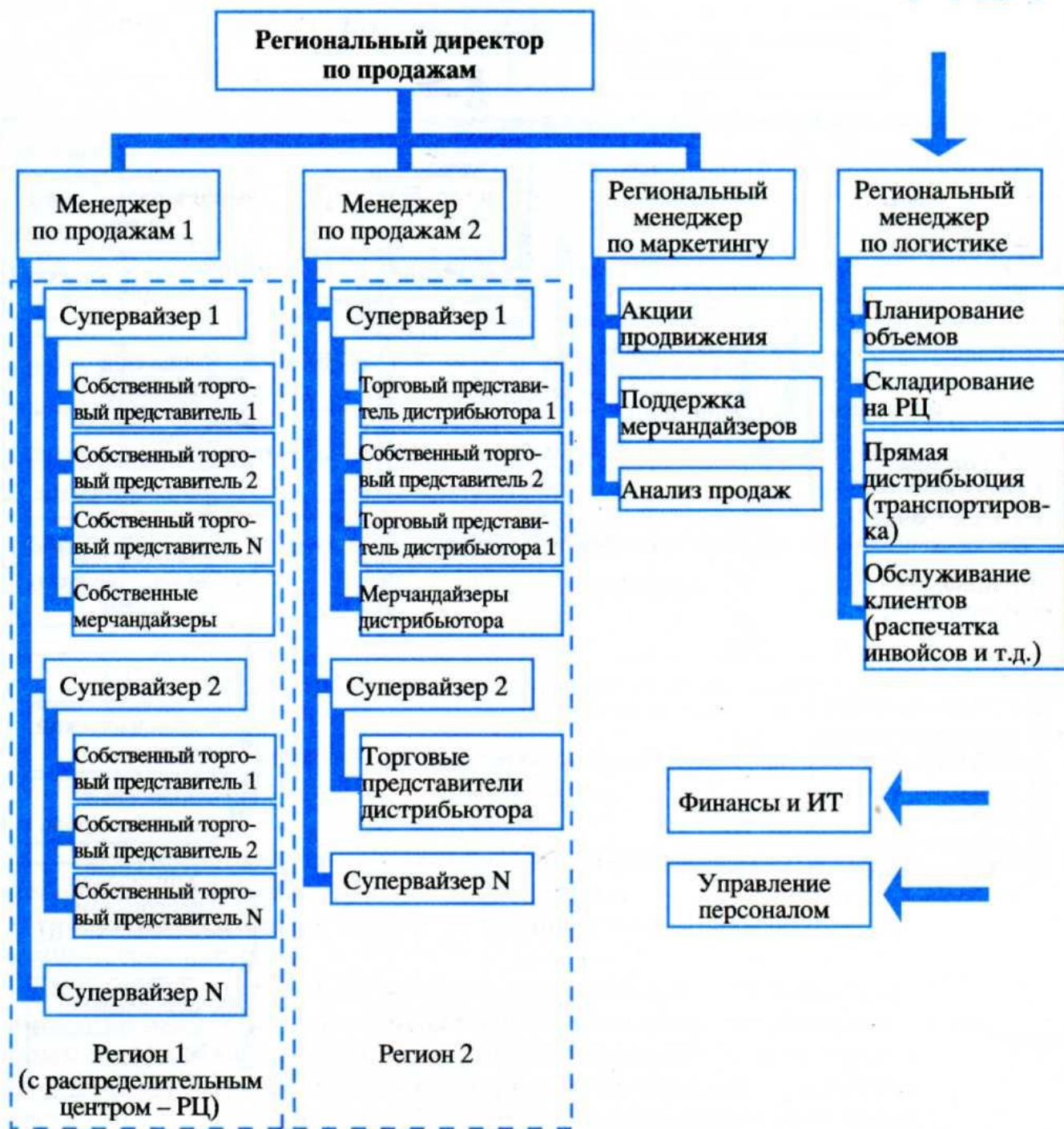
Важным вопросом логистической стратегии является централизация-децентрализация отдела (службы) логистики

Централизованная организация логистики - в компании есть единственный отдел логистики, который управляет всеми логистическими операциями/функциями из единого места

Децентрализованная организация логистики - все решения, связанные с логистикой, принимаются отдельно на уровне дивизиональных или продуктовых групп и часто - в разных географических областях

Д

- характер роста: разнообразие ассортимента
- такая структура соединяет территориальную специализацию с числом дивизионов
- ориентирован на продукт или рынок
- определен продукт или рынок
- сектор рынка



ДОСТОИНСТВА/НЕДОСТАТКИ И

- Основным недостатком линейно-функциональных структур - изолированность подразделений одно от другого и затрудненное движение информации
- Дивизиональные структуры - дублирование функций управления и часто отличаются противопоставлением местных интересов дивизионов головному офису компании

Матричные организационные структуры управления типичны для фирм, которые:

Следствием пересечения вертикальных (линейно-функциональных) и горизонтальных (проектных) полномочий является то, что исполнители на местах имеют двойное подчинение: функциональному (линейному) руководителю и менеджеру соответствующего проекта. Такое подчинение часто бывает достаточно сложно организовать и еще сложнее реализовать на практике

ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ



5.2.3. Управление союзами в цепях поставок

Предмет обсуждения - управление межорганизационными взаимодействиями

??? как должны быть организованы внутренние и внешние усилия, чтобы достичь желательных результатов

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА СОЮЗОВ

широкий охват логистического канала,
взаимная совместимость избранных партнеров,
интенсивность информационного обмена,
четкое распределение ролей,
основополагающие правила функционирования
союза,
условия расторжения соглашения (выхода из

ОБЩИЕ ПРИЧИНЫ НЕУДАЧИ СОЮЗОВ

- (1) нечеткость целей
- (2) недостаток взаимного доверия
- (3) низкий уровень сервисных обязательств партнеров
- (4) психологическая несовместимость
- (5) неадекватность операционной платформы
- (6) неадекватные системы оценки результатов

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ СОЮЗОВ

- (1) подготовительные шаги к созданию союзов
инициатор - партнер, представляющий во
взаимоотношениях сторону «потребителя»
проведение фирмой-инициатором углубленной
оценки своей собственной работы, политики и
деловой культуры
реальная возможность укрепить отношения с
ключевыми партнерами по союзу настолько,
чтобы наладить управление ими
- (2) собственно образование союзов
стратегические планы и концепции должны быть
совместимы, чтобы ключевые сферы
компетентности и сильные стороны партнеров
дополняли друг друга

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ СОЮЗОВ

создать союз в его простейшем виде, а когда он начнет приносить отдачу, постепенно отлаживать его путем внедрения более изощренных технологий

(3) поддержание жизнеспособности союзов

зависит от трех ключевых факторов: выработки совместных стратегических и оперативных целей, двусторонней (взаимной) оценки результатов и наличия формального или неформального механизма обратной связи

5.3. Контроллинг логистических бизнес-процессов

5.3.1. Содержание функционала контроллинга

5.3.2. Характеристика ключевых показателей эффективности логистики (КРІ, ССП)

5.3.3. Моделирование бизнес-процессов в цепях поставок. «Рычаги» логистики

5.3.1 Содержание функционала контроллинга

Под **контроллингом** понимают сферу деятельности топ-менеджмента компании, которая включает в себя процесс обработки данных, планирование, ориентированное на общую цель, контроль достижения цели и принятие управленческих решений

Контроллинг соединяет учет, планирование, регулирование, информационную поддержку бизнес-процессов в единую самоорганизующуюся систему.

Контроллинг нацелен на:

- устранение узких мест
- достижение положительных результатов бизнеса в аспектах корпоративной стратегии при использовании в качестве основного инструмента анализа и регулирования деятельности компании системы сбалансированных показателей ее эффективности (системы KPI).

ФУНКЦИОНАЛ КОНТРОЛЛИНГА

Функция	Содержание
Планирование	Стратегическое, тактическое, оперативное планирование
Учет и расчет показателей функционирования (системы KPI)	Управленческий учет, формирование системы сбалансированных показателей, методы расчета KPI, нормирование показателей
Сравнение стандартного и фактического значений показателей	Оценка отклонений между планированием и фактическим состоянием бизнес-процессов.
Выработка управленческих решений	Анализ случаев отклонения от целевых показателей и выработка мероприятий по ликвидации узких мест
Составление отчетности	Генерирование отчетных форм для контроля и анализа эффективности принимаемых управленческих решений

Контур планирования

КИС

Логистическая стратегия

ССП

Контур контроллинга логистики

База данных
логистических
операций
(нормативы
затрат ресурсов
на операции)

Блок контроля и мониторинга
(сравнение фактических
и плановых показателей
логистики)

Планы
и стандарты
логистических
KPI

Система
поддержки
принятия
решений

Отчеты
о фактических
KPI логистики

Воздействия внешней
среды

Собственная логистическая
инфраструктура

Логистические
операции

Посредники в логистике



УЧЕТ В КОНТРОЛЛИНГЕ

В системе контроллинга очень важна роль учета затрат

Применяется система управленческого учета, которая дополняет и развивает бухгалтерский учет

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

Какие затраты вообще возникают? (Учет видов затрат)

Где возникают затраты? (Учет мест возникновения затрат)

Сколько стоит продукт или услуга? (Учет носителей затрат)

ИНФОРМАЦИОННОЙ ОСНОВОЙ КОНТРОЛЛИНГА ЯВЛЯЕТСЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА (В ИДЕАЛЕ — СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, BALANCED SCORECARD), ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ПОТРЕБНОСТИ ВЫСШЕГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО

5.3.2. Характеристика ключевых показателей эффективности логистики (KPI, ССП)

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

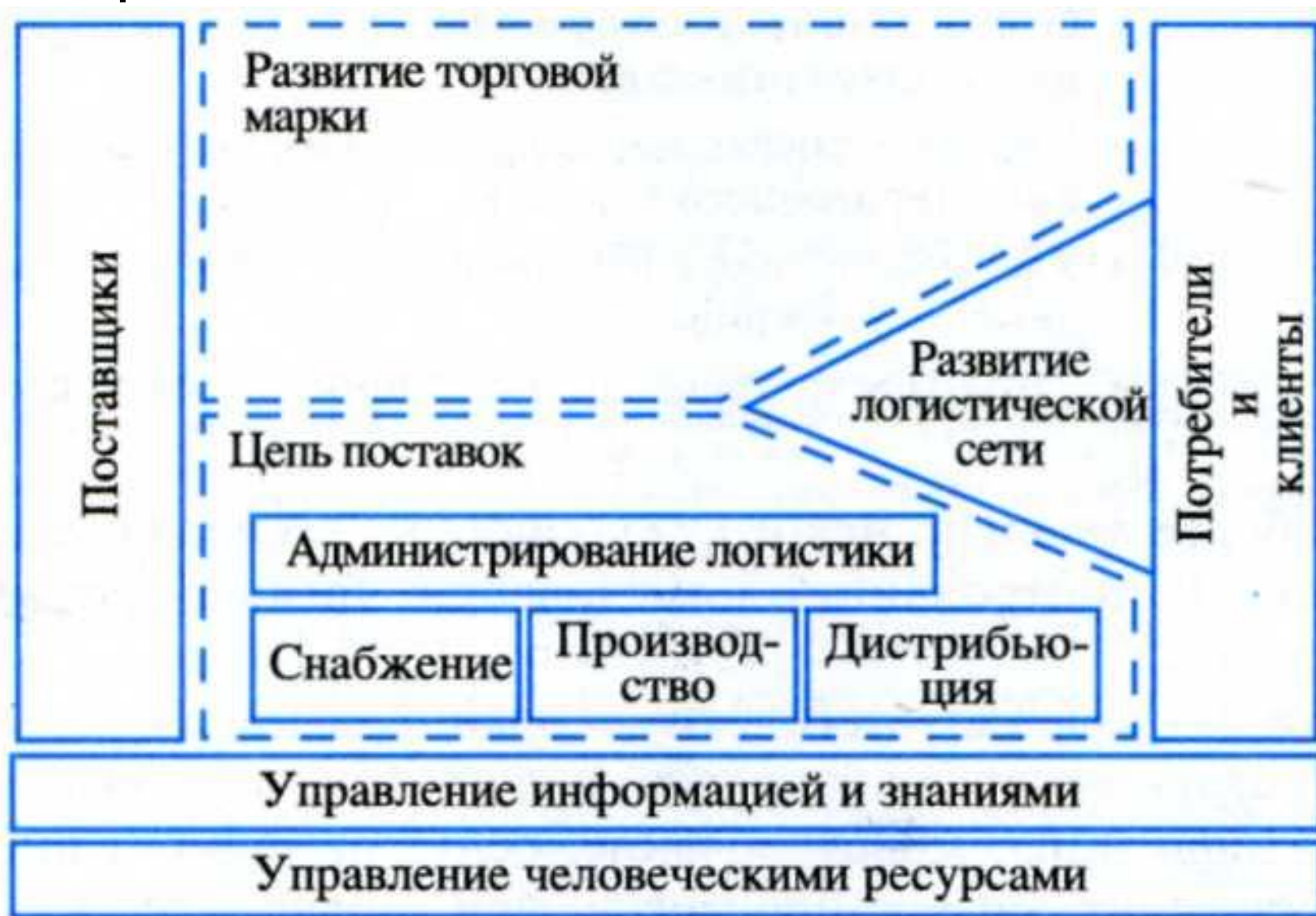
ПРОЕКЦИИ ПЕРСОНАЛА БИЗНЕСА

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

ССП логистики

- ССП призвана дать ответы на четыре важнейших для компании вопроса:
- как оценивают логистику внутренние и внешние клиенты (*аспект клиента*)
- какие процессы могут обеспечить реализацию логистической стратегии (*внутрифирменный аспект*)
- каким образом можно добиться дальнейшего улучшения положения (*аспект инноваций и обучения*)
- как оценивают деятельность логистики хозяева (акционеры) и топ-менеджмент фирмы (*финансовый аспект*)

5.3.3. Моделирование бизнес-процессов в цепях поставок «Рычаги» логистики



ИДЕНТИФИКАЦИЯ

СТРАТЕГИЯ
и ЦЕЛИ

ОСНОВНЫЕ
ПРОЦЕССЫ

ПОД-
ПРОЦЕССЫ



РЫЧАГИ ЛОГИСТИКИ

- В ходе ответа на вопросы С.С.П

нес

воз

эф

- В о

лог

пое

