

С. А. Таран

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: разработка и реализация

Практические рекомендации

Москва

Альфа-Пресс

2010

УДК 005.92
ББК 65.40
Т 19

Т 19 Таран С. А.

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ. Практические рекомендации. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. — 312 с.

ISBN 978-5-94280-469-5

В издании отражено современное состояние развития транспорта и складов в России и в международных перевозках, подход к разработке логистической стратегии производственной и торговой компании. Представлены способы оптимизации складских и транспортных операций, совершенствования логистической инфраструктуры компании, а также методология совершенствования системы управления логистикой в компании.

Планируя развитие своей компании, владельцы и руководители компаний тщательно прорабатывают в первую очередь маркетинговые вопросы, зачастую забывая о том, что успех развития зависит не только от правильно выбранной маркетинговой стратегии компании, но и от программы по ее реализации.

Подробно изложены подходы к решению вопросов, с которыми можно столкнуться при разработке логистической стратегии, и рассмотрены аспекты их решения.

Издание предназначено для владельцев и руководителей компаний, а также для руководителей и специалистов в сфере логистики.

УДК 005.92
ББК 65.40

ISBN 978-5-94280-469-5



© Таран С. А., 2010
© ООО Издательство «Альфа-Пресс», 2010

Введение

Какой склад — такая и компания.

Практика работы в транспортно-экспедиторских, торгово-производственных и ЗРЛ-компаниях в сфере логистики на руководящих позициях, а также в консалтинговой компании, разрабатывающей различные логистические проекты по заказу торговых и производственных компаний, показала следующее.

1. Многие владельцы и руководители компаний, от деятельности которых зависит их успех, достаточно слабо представляют, что такое логистика, какую роль она играет в деятельности их компании и какие задачи она решает.

2. Планируя развитие своей компании, владельцы и руководители компаний тщательно прорабатывают в первую очередь маркетинговые вопросы, часто забывая о том, что успех развития зависит не только от правильно выбранной маркетинговой стратегии компании, но и от программы по ее реализации. Обеспечение выполнения намеченных планов или маркетинговой стратегии развития компании осуществляется в сфере логистики, работы с кадрами, в сфере информационных технологии и т. п.

3. По мере развития и расширения бизнеса в российских компаниях достаточно редко происходят соответствующие изменения в системе и структуре управления компании. Это очень болезненный и трудный процесс, и его стараются не касаться настолько, насколько это возможно. Однако, оттягивая решение данного вопроса, владельцы и руководство компании несут дополнительные затраты, уменьшая эффективность реализации намеченных планов.

4. Часто можно встретить негативное отношение владельцев бизнеса к внедрению новых технологий работы, к применению современного оборудования и к использованию современных программных продуктов в своей компании. Достигнув определенного успеха в своем бизнесе, они начинают считать, что им виднее, что и как надо делать. При этом ими часто игнорируются рекомендации специалистов, работающих в компании. Применяя устаревшую или даже примитивную технологию, зачастую большую долю ручного труда в различных операциях, трудно рассчитывать на повышение конкурентоспособности, несмотря на самую замечательную маркетинговую стратегию развития компании.

Эта книга предназначена главным образом для владельцев и руководителей компаний, а также для руководителей и специалистов в сфере логи-

стики. В ней нашло свое отражение современное состояние развития транспорта и складов в России и в международных перевозках, подход к разработке логистической стратегии производственной и торговой компании, способы оптимизации складских и транспортных операций, совершенствования логистической инфраструктуры компании, а также методология совершенствования системы управления логистикой в компании.

Разработка логистической стратегии — достаточно трудный и длительный процесс, который охватывает различные стороны деятельности компании и требует знаний по многим вопросам. При ее разработке вы столкнетесь с необходимостью:

- преобразовывать маркетинговые задачи в логистические;
- определять эффективность действующей логистической инфраструктуры;
- разрабатывать потребность в новых складских и транспортных мощностях;
- определять, в какой степени имеющаяся система управления соответствует поставленным задачам по развитию компании;
- выбирать технологии, позволяющие наиболее эффективно и с наименьшими затратами, выполнять поставленные задачи;
- применять в своей практике современные достижения в области информационных технологий и др.

Не существует стандартной логистической стратегии, которую можно было бы применить к любой компании, так как многообразие компаний и различие в их условиях работы требуют индивидуального подхода к каждой такой разработке. Однако существуют методология и подходы, используя которые можно разрабатывать логистическую стратегию компании с учетом ее особенностей и специфики.

В книге изложены подходы к решению некоторых вопросов, с которыми можно столкнуться при разработке логистической стратегии, и рассмотрены некоторые аспекты их решения. Не всегда в компании имеются специалисты, которые обладают необходимыми знаниями по этому вопросу. Поэтому желательно привлекать консалтинговые компании, которые имеют наработанную методику решения различных задач и опыт выполнения различных проектов в сфере логистики и управления.

Глава 1

ЧТО ДАЕТ БИЗНЕСУ ЛОГИСТИКА

Во второй половине XX в. произошла постепенная переориентация мирового рынка от рынка производителя к рынку потребителя, что повлекло обострение конкуренции между производителями товаров и торговыми компаниями. Такая переориентация произошла в связи с достижением в производстве товаров уровня насыщения товарами рынка, когда потребитель может осуществлять выбор нужного ему товара среди товаров разных производителей, а также из-за необходимости снижения издержек в сфере производства и продвижения товара к потребителю. Ускорителем этого процесса явился сильнейший энергетический кризис 1970-х гг.

Пытаясь соответствовать происходящим изменениям и удержаться на плаву, многие компании вынуждены были искать пути решения и менять не только структуру организации компании и принципы управления производственной деятельностью, но и свою стратегию развития бизнеса. В поисках путей оптимизации бизнес-процессов в рамках деятельности своих компаний как в сфере производства, так и в сфере распределения многие руководители поняли, что для выживания и дальнейшего развития бизнеса необходимо научиться определять потребности рынка и быстро реагировать на его изменения. Организовать и управлять движением материальных потоков таким образом, чтобы снизить расходы при продвижении товара к потребителю. Такие изменения в свою очередь требуют определенной реорганизации структуры управления, выделения новых приоритетов для решения стоящих задач. Конкурентоспособность компании зависела от ее возможности решать задачи по снижению себестоимости продукции и повышению качества поставок и услуг.

Именно в этот период возникает необходимость в глубоком изучении потребительского спроса на производимые товары, и получают быстрое развитие маркетинговые исследования рынка. В компаниях появляются или усиливают свое значение отделы маркетинга, результаты деятельности которых значительно влияют на производство и распределение товаров. На основании данных отдела маркетинга формируется политика компании по ассортименту и объему выпускаемой продукции. Но для реализации такой политики компании требуется отлаженный механизм, способный управлять и контролировать весь процесс продвижения товарно-материальных ценностей (от сырья и полуфабрикатов до готовых изделий).

В производственных и торговых компаниях возникает необходимость в создании такой системы управления материальными потоками, которая:

- позволяет быстро реагировать на любые изменения рынка;
- организовывать поставки товаров быстрее конкурентов;
- позволяет отслеживать движение товара на всем пути следования;
- создает возможности по минимизации расходов при транспортировке и обработке товаров;
- снижает издержки по управлению деятельностью компании;
- позволяет осуществлять анализ движения товаров и возникающих при этом расходов;
- нацелена на решение задачи по наиболее полному удовлетворению потребностей потребителя.

Широкое распространение компьютерного оборудования и программного обеспечения и средств связи позволило компаниям решать вопросы по организации, учету и контролю движения товарно-материальных ценностей и создавать необходимое информационное обеспечение. Способы решения вопросов, связанных с управлением движением материальных средств для эффективного ведения бизнеса, находятся в сфере логистики.

Что такое логистика? Приведем несколько определений понятия «логистика», высказанных некоторыми зарубежными и российскими учеными:

- новое направление в организации движения грузов;
- интеграция перевозочного и производственного процесса;
- рациональная организация производства и распределения;
- планирование, организация и контролирование всех видов деятельности по перемещению и складированию, которые обеспечивают прохождение материального и связанного с ним информационного потоков от пункта закупки сырья до пункта конечного потребления;
- направление в сфере экономики, в рамках которого решается проблема разработки и внедрения комплексной системы управления материальными и информационными потоками на производстве, транспорте, распределения для полного и своевременного удовлетворения спроса;
- процесс управления движением и хранением сырья, компонентов и готовой продукции в хозяйственном обороте с момента уплаты денег поставщикам до момента получения денег за доставку готовой продукции потребителю.

Существуют и другие определения, в которых можно найти нечто общее. Логистика — это организация и управление перемещением материальных средств от поставщика (сырья и товаров) до конечного потребителя (производства и покупателя) наиболее рациональным способом.

К сфере деятельности логистики относятся практически все операции, связанные с обеспечением нужд производства и продвижением товара на рынке. На основании данных по маркетинговому исследованию рынка определяется, какой товар, в каком количестве, с какими качествами и в какой ценовой нише требуется на рынке в настоящее время и перспективы изменения на него потребительского спроса. Составляется план производ-

ства и реализации товара. Задачей отдела логистики является обеспечить выполнение планов компании по производству и продвижению товара на рынок к потребителю.

Для торговой компании результатами маркетинговых исследований является выбор производителя или поставщика пользующегося спросом товара и определение возможности рынка по поглощению данного товара. Подразделение по логистике должно разработать схему поставки товара по запланированным объемам, в указанные сроки, в определенные географические места и осуществить или организовать доставку товара конечному получателю. Решение данных задач, стоящих перед подразделением по логистике как в производственной, так и в торговой компаниях, возможно только при надлежащей организации всего процесса.

Для большинства производственных, дистрибьюторских компаний и предприятий розничной торговли логистика составляет значительную часть совокупных накладных расходов.

Исследования, проведенные Herbert W. Davis и обнародованные на ежегодной конференции *Council of Logistics Management* в 2001 г., показали, что затраты, связанные с логистикой, составляют 7–16% от совокупных доходов компаний, или до 45% от общих и административных расходов.

При этом доля логистических затрат продолжает возрастать в результате усложнения цепей поставок, изменяющейся системы заказов и возрастающих требований к качеству обслуживания.

Как сообщалось в одном из докладов на конференции *Council of Logistics Management*, «стоимость логистической функции обычно сильно превышает оценки как руководства компании, так и рядовых сотрудников. После представления подсчетов первой реакцией обычно бывает скептицизм, затем следует удивление и проверка, далее — озабоченность и интерес».

По мнению других исследователей, структура логистических затрат следующая [4]:

- транспорт — 57%;
- склад — 22%;
- таможенные операции — 11%;
- транспорт ФОТ — 4%;
- склад ФОТ — 4%;
- планирование ФОТ — 2%.

При продвижении материалов от источника сырья через цепочку производственных, транспортных и складских операций к конечному потребителю, учитывая также посредническую деятельность компаний в этом процессе, стоимость его постоянно увеличивается.

Проведенные в Великобритании исследования показали, что в стоимости продукта, попавшего к конечному потребителю, более 70% составляют расходы, связанные с хранением, транспортировкой, упаковкой и другими операциями, обеспечивающими продвижение товара. Высокая доля расходов на логистику в конечной цене товара показывает, какие резервы улучшения экономических показателей компании содержит оптимизация управления материальными потоками (рис. 1.1).

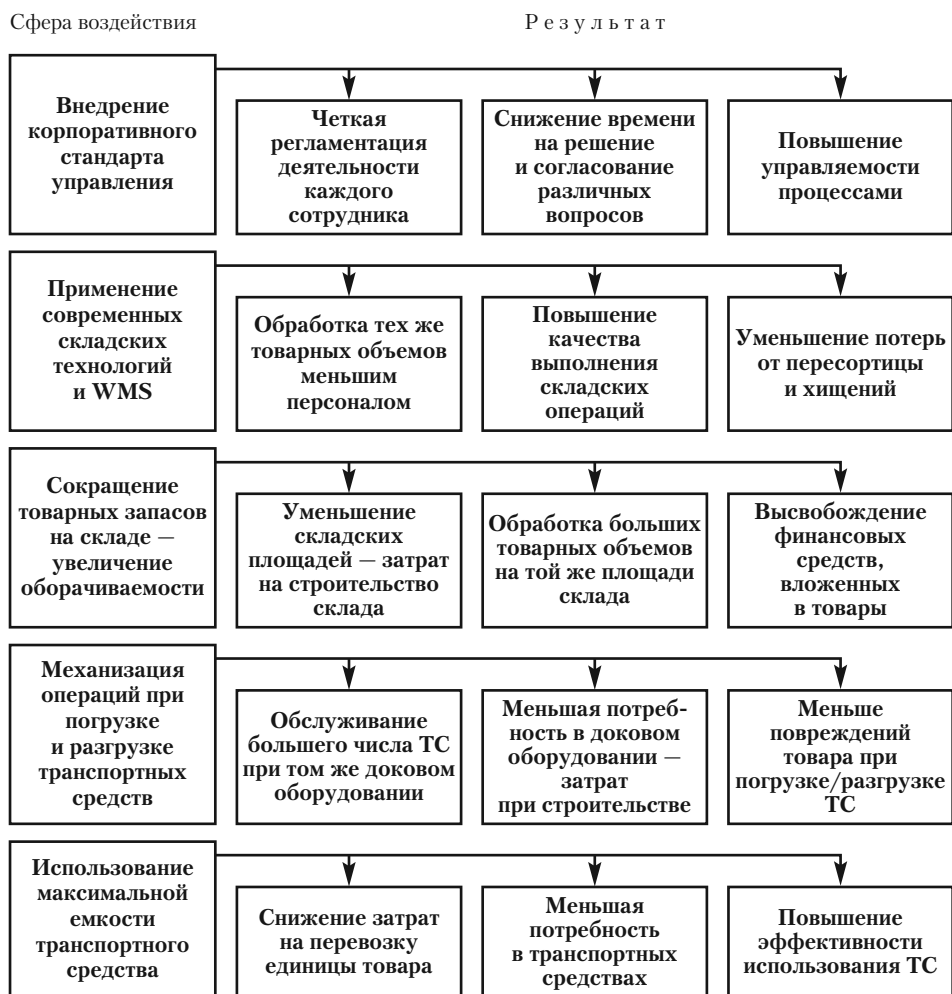


Рис. 1.1. Результаты совершенствования логистических процессов

Управление материальными потоками на современном этапе развития экономики невозможно без решения в рамках компании следующих вопросов:

- наличия стратегии развития компании на ближайшую и дальнюю перспективу, где учитывается как неотъемлемый компонент и логистическая стратегия развития;
- создания корпоративного стандарта качества управления по международному стандарту ISO 9001:2000 и российскому ГОСТ Р ИСО 9001-2001;
- наличия единой структуры управления логистическим процессом;
- создания логистической инфраструктуры для обеспечения обработки материальных потоков;

- наличия скоординированного плана перевозок с планами производства и поставок готовой продукции на определенные временные периоды (на неделю, на месяц и т. п.);
- своевременного финансового обеспечения закупок, перевозок и хранения сырья и товаров, снабжения расходными материалами и технического обслуживания оборудования;
- организации перевозок и хранения товаров наиболее рациональным способом (собственными или привлеченными транспортными средствами, складскими мощностями);
- наличия корпоративной информационной системы и WMS на складе;
- использования автоматизированной системы управления, позволяющей решать задачи по перевозкам, складским операциям и учету движения товарно-материальных ценностей;
- обеспечения интегрированного взаимодействия с партнерами по бизнесу;
- наличия квалифицированного персонала (логистического менеджмента).

Используя логистический подход, можно, например, решать следующие задачи:

а) при выполнении перевозок:

- оптимизировать маршрут движения транспорта;
- обеспечить максимальную загрузку транспортного средства;
- решить вопрос о выборе вида транспорта при заданных приоритетах: время или стоимость;

б) при выполнении складских операций:

- использовать однотипное оборудование;
- применить одинаковую тару;
- механизировать или автоматизировать работы на складе (погрузка/выгрузка, упаковка, маркировка и др.);
- осуществлять подработку товара;
- перераспределять материальные потоки;

в) при работе с партнерами:

- обеспечить выполнение условий поставок;
- своевременно передавать и получать информацию о движении товара;
- вести учет по поступлениям и платежам;
- снизить уровень товарных запасов.

Значительная доля экономического эффекта достигается за счет сокращения запасов на всем пути движения товарно-материальных ценностей. По данным Европейской промышленной ассоциации, сквозной мониторинг материального потока обеспечивает сокращение материальных запасов на 30–70%. По данным Промышленной ассоциации США, снижение запасов происходит в пределах 30–50%.

Такая значимость оптимизации запасов объясняется следующим:

- расходы на содержание запасов в общей структуре издержек на логистику составляют более 50%, включая расходы на управленческий аппарат, а также потери от порчи и кражи товаров;

- большая часть оборотного капитала компании отвлечена в запасы (от 10 до 50% всех активов компании);
- расходы на содержание запасов в производстве составляют до 25–30% от общего объема издержек.

Следующая составляющая экономического эффекта от применения логистики образуется за счет сокращения времени прохождения товара по логистической цепочке. В России затраты на движение товара по цепи поставок составляют около 25–30% цены товара, в то время как в Германии это 9–10%, а в Великобритании — 8%. Затраты времени на собственно изготовление товара составляет в среднем от 2 до 5%. Остальные 95% времени оборота приходится на логистические операции. Сокращение этой составляющей позволяет ускорить оборачиваемость капитала, соответственно увеличив прибыль, получаемую в единицу времени, снизить себестоимость продукции.

Логистический подход создает условия для улучшения многих других показателей при движении товара. Совокупный экономический эффект от использования логистики, как правило, превышает сумму отдельных эффектов от улучшения перечисленных показателей. Это объясняется возникновением у логистически организованных систем интегративных свойств, которые присущи всей системе в целом, но не свойственны ни одному из элементов в отдельности.

Содержание

Введение	3
Глава 1. Что дает бизнесу логистика	5
Глава 2. Планирование бизнеса — куда развиваться	11
2.1. Состояние современного рынка в России	11
2.2. Перспективы развития потребительского рынка в России	17
2.3. Обзор перевозок грузов по видам транспорта	18
2.3.1. Транспорт в мире	18
2.3.2. Морские перевозки	21
2.3.3. Контейнерные и смешанные перевозки	22
2.3.4. Международные транспортные коридоры	26
2.3.5. Транспорт в России	27
2.3.6. Инвестиции в транспорт	37
2.4. Обзор складской инфраструктуры	37
2.5. Отношение собственника и менеджера в российских компаниях	48
2.6. Специфика развития логистики в российских компаниях	50
2.7. Возможные способы развития бизнеса	59
2.8. Факторы внешней и внутренней среды организации	62
2.9. Анализ и аудит деятельности компании — путь к разработке обоснованной стратегии развития компании	70
2.9.1. SWOT-анализ	70
2.9.2. Аудит логистических процессов компании	74
Глава 3. Подготовка к разработке логистической стратегии	80
3.1. Исходные данные для разработки логистической стратегии	80
3.2. Проведение подготовительных работ до начала разработки логистической стратегии	90
Глава 4. Какая концепция развития компании — такая и логистическая стратегия	94
4.1. Анализ проекта общей концепции (стратегии) развития компании	94
4.2. Способ развития компании на планируемый период и разделение его на этапы	95
4.3. Определение способа повышения конкурентоспособности	101
4.4. Описание клиентов и особенностей работы с ними	110
4.5. Определение существующих и планируемого местонахождения новых торговых точек и складов	112
4.6. Определение ассортимента и планируемое его изменение по этапам развития	113
4.7. Данные по поставщикам и изменение их состава в течение планируемого периода	113
4.8. Данные по входящим товарным потокам на торговые объекты и склады	115

Глава 5. Совершенствование системы управления логистическими операциями	117
5.1. Процессный подход при формировании системы управления	117
5.1.1. Выделение процессов в организации	117
5.1.2. Особенности объединения процессов в одну сеть	124
5.2. Оптимальность логистической организационной структуры компании	130
5.3. Организация взаимодействия между внутренними и внешними контрагентами логистического подразделения	135
5.4. Уровни управления в системе управления компании	142
5.5. Место логистики в производственной и торговой компании	144
5.5.1. Логистика в различных организационных структурах	144
5.5.2. Участие логистического подразделения в деятельности производственной и торговой компании	152
5.6. Показатели системы управления логистическими операциями	155
5.6.1. Виды логистических издержек	155
5.6.2. Методика выделения показателей работы по бизнес-процессам	157
5.6.3. Основные показатели логистического процесса (KPI)	168
Глава 6. Формирование логистической инфраструктуры	177
6.1. Совершенствование логистической инфраструктуры — способ повышения конкурентоспособности компании	177
6.2. Объекты логистической инфраструктуры производственной и торговой компании	180
6.3. Примеры совершенствования логистической инфраструктуры компании	184
6.3.1. Пример совершенствования взаимодействия поставщиков и торговой сети в городе	186
6.3.2. Пример выбора варианта логистической инфраструктуры в мегаполисе	189
6.3.3. Пример выбора варианта размещения распределительных центров в Европейской части России	195
Глава 7. Способы оптимизации складских операций	218
7.1. Поиск путей возможного сокращения расходов при складских операциях	218
7.2. Операции в зоне хранения	220
7.3. Операции в зоне приемки, подбора и комплектации заказов	222
7.4. Примеры оптимизации складских операций в зоне подбора и хранения	224
7.4.1. Оптимизация операций по штучному подбору и хранению изделий	224
7.4.2. Системы полочных стеллажей	235
7.4.3. Системы паллетных стеллажей	238
7.4.4. Автоматизированный склад мелких изделий	254
7.4.5. Комбинированные системы стеллажей	262
Глава 8. Оптимизация перевозок	265
8.1. Способы повышения эффективности перевозок	265
8.1.1. Экономический эффект от контейнерных и пакетных перевозок	265
8.1.2. Пути снижения себестоимости автомобильных перевозок	266
8.1.3. Способы снижения естественной убыли груза при перевозке	268
8.2. Особенности автомобильных перевозок	270
8.2.1. Особенности применения автомобилей различной грузоподъемности	270
8.2.2. Выбор автомобильного перевозчика	272

Содержание	309
8.2.3. Особенности эксплуатации российских грузовых автомобилей	273
8.2.4. Лизинг автомобилей — способ обновления парка	275
8.2.5. Экономия на топливе	276
8.2.6. Междугородные автомобильные перевозки	280
8.2.7. Международные автомобильные перевозки	280
8.3. Промышленный транспорт	281
8.4. Показатели работы транспорта	282
Глава 9. Примеры разработки логистической стратегии	285
9.1. Разработка примерной логистической стратегии производственной компанияи	285
9.2. Разработка примерной логистической стратегии торговой компании	289
Глава 10. Управление информационными потоками	294
Заключение	302
Литература	306