* 1. Логистический менеджмент в общей системе менеджмента организации. Логистический менеджмент и концепция полезности.
  2. Организация логистического управления на предприятии.

**7.1. Логистический менеджмент   
в общей системе менеджмента организации.   
Логистический менеджмент и концепция полезности**

При построении современных логистических систем большое значение имеет определение места логистического менеджмента в общей структуре управления фирмой и определение областей взаимодействия с другими сферами менеджмента. Современная система менеджмента фирмы представляет собой композицию организационной структуры управления с функционально-ориентированными сферами деятельности (финансы, инвестиции, производство, маркетинг и сбыт, инновации, персонал и т.п.), объединенными стратегическими, тактическими и другими целями.

С точки зрения логистики осуществление функций стратегического (тактического, оператив­ного) и функционального менеджмента должно способствовать реализации логистической миссии фирмы, согласованной с маркетинговой и производственной стратегиями. Система менеджмента фирмы может быть представлена в виде схемы (рис. 7.2) [1].

Миссия фирмыМиссия корпорации

Стратегические целиТактические   
оперативные цели

Логистический менеджмент

Логистическая миссия

Инвестиционный

Инновационный

Производственный

Финансовый

Персонала

Информационный

Менеджмент

Функциональный

Менеджмент

* закупки
* производство
* сбыт

Рис. 7.2. Логистический менеджмент в системе менеджмента фирмы

Особенностью логистического менеджмента является то, что он как по стратегическим, так и по тактическим (оперативным) целям и задачам связан со всеми функциональными областями менеджмента (инвестиционного, инновационного, производственного, финансового, информационного, управления персоналом) в процессах управления закупками материальных ресурсов, производством и сбытом готовой продукции. Зачастую бывает очень трудно разделить сферы действия логистического и других видов менеджмента (особенно производственного, инвестиционного, финансового, информационного). Поэтому обычно выделяют основную координирующую и интегрирующую функции логистического менеджмента на высшем уровне иерархии управления фирмой.

Вышесказанное относится и к трем важнейшим сферам организации бизнеса: производству, маркетингу и логистике. Особенно активные споры среди специалистов до сих пор ведутся по поводу разграничения функций и взаимодействия маркетинга и логистики. По-видимому, первопричиной этих споров является то, что логистическая концепция бизнеса появилась и начала развиваться сначала именно в сфере распределения, системах сбыта готовой продукции товаропроизводителей, относящихся и к сфере маркетинга. В западной литературе по логистике для разделения сфер и описания взаимодействия между производством, маркетингом и логистикой используется понятие «полезность», или утилита (utility). Считается, что процедуры производства, маркетинга и логистики добавляют определенную полезность к исходным материальным ресурсам, образуя общую полезность готовой продукции для потребителя. Аналогичный подход справедлив и для услуг.

Утилита формы реализуется в процессе производства изделия или сборки готовой продук­ции в промышленности, когда материальные ресурсы (сырье, материалы, комплектующие изделия и т.п.) преобразуются некоторым образом в конечный продукт, добавляя к исходному сырью стоимость и образуя полезность новой формы – продукта. В современном бизнесе некоторые логистические операции также обеспечивают утилиту формы.

Однако для логистики фундаментальными являются утилиты места и времени. Как уже отмечалось, одной из ключевых логистических функций является транспортировка – перемещение товаров из мест, где имеются их излишки (запасы), в места, где существует спрос на эти товары. Логистика расширяет физические границы маркетинга, добавляя к готовой продукции утилиту места и соответственно увеличивая стоимость товара.

Доступность товара или услуги для покупателя важна не сама по себе, а именно в тот момент, когда он в них нуждается. Таким образом, логистический менеджмент, выполняя сбытовую функ­цию поставки готовой продукции (услуги) покупателю за требуемое время, реализует утилиту времени. Логистические решения с позиций утилиты времени в основном осуществляются за счет поддержания рационального уровня запасов в распределительных сетях и стратегического разме­щения товаров и услуг.

Роль логистики в бизнесе зависит от того, существует ли **утилита владения**, реализуемая маркетингом. Эта утилита создается путем совершения определенных маркетинговых стратеги­ческих и тактических действий, связанных с рекламой и продвижением товара или услуги. **Продвижение товара** (promotion) можно определить как попытку фирмы установить прямой или непрямой контакт с покупателями, чтобы создать или увеличить их потребность в обладании товаром. Создание логистических утилит времени и места возможно лишь в том случае, если имеется спрос на товары или услуги (утилита владения).

Основная задача логистического менеджмента в современных условиях бизнеса – способствовать выполнению стратегических целей фирмы и созданию конкурентных преимуществ. Ключевыми факторами конкурентного преимущества в мировой экономике в настоящее время являются:

* лидерство в уровне качества товаров и услуг;
* лидерство в уровне затрат;
* дифференциация продукции;
* стратегический фокус.

**Дифференциация продукции** означает позиционирование фирмы на рынке сбыта продукции (услуг), где она стремится занять ведущие позиции, завоевать потенциальных покупателей. **Стратегический фокус** означает стремление фирмы достичь конкурентного преимущества в одном или нескольких сегментах рынка за счет концентрации усилий (фокусирования) на определенных стратегических направлениях.

Необходимо отметить, что функции логистики (в особенности интегрированной) становятся в современных условиях все более значимыми для реализации стратегического фокуса. Так, М. Портер, формулируя задачу обеспечения конкурентных преимуществ, вводит понятие так называемой цепи полной стоимости как инструмента разделения бизнеса на ключевые и поддерживающие функции фирмы, выделения соответствующих затрат и установления потенциальных источников дифференциации продукции. При этом он утверждает, что фирма достигает конкурентных преимуществ только в том случае, если совершает эти действия лучше конкурентов или с меньшими затратами. В цепи (пирамиде) полной стоимости, как видно из схемы (рис. 7.3) [1], ключевую роль играет логистика как внутренняя (в производстве), так и внешняя (в снабжении и сбыте). К ключевым функциям относятся также производство, маркетинг и организация продаж, сервис.

Поддерживающие функции

Ключевые функции

ПРИБЫЛЬ

Сервис

Внешняя   
логистика

Маркетинг   
и продажи

Внутренняя логистика

Производство

Инфра­структура

Закупки

Управление персоналом

Инвестиционный   
и инновационный менеджмент

Рис. 7.3. Фирменная цепь (пирамида) полной стоимости

В состав поддерживающих функций входят инфраструктура фирмы, закупки материальных ресурсов, управление персоналом, инвестиционный и инновационный менеджмент. При этом М. Портер определяет прибыль как разницу между конечной ценой продукции (услуги) и коллектив­ными затратами (фирмы и ее логистических партнеров). Очевидно, что стремление логистических посредников фирмы (например, в системах дистрибуции, организации продаж, предпродажного и послепродажного сервиса) получить как можно большую прибыль может существенно увели­чить общую стоимость и цену готовой продукции для конечного потребителя. Поэтому необходим логистический мониторинг затрат в цепи полной стоимости и первоочередное внимание к тем логистическим функциям, которые не поддерживаются самой фирмой, для контроля ситуации на рынке и выполнения стратегических задач.

***Взаимодействие логистического менеджмента с маркетингом***

Логистику на фирме часто воспринимают как одну из сторон маркетинга. Выше отмечалось, что связи между ними настолько развиты и переплетены, поэтому бывает трудно разделить сферы интересов этих двух ключевых функций любого бизнеса. Логистическая стратегия, подобно рекламе и продуктовой стратегии, является интегральным элементом стратегии маркетинга. При этом эффективность маркетинга на фирме можно представить в виде композиции трех основных составляющих: эффективности логистической цепи или канала (в системе дистрибуции), потребительской и торговой франшиз (привилегий).

Маркетинг и логистический менеджмент взаимодействуют между собой в основном в системе сбыта (дистрибуции) фирмы, причем логистика, обеспечивая процедуры физического распределения готовой продукции, играет важную роль в организации продаж. В некоторых случаях физическое распределение может быть ключевым элементом и критическим фактором реализации маркетинговой стратегии и тактики продаж.

Для анализа взаимодействия логистики и маркетинга в западной экономической литературе часто используют традиционное понятие маркетингового микса, или «четырех Р»: «price – product – promotion – р1асе» («цена – продукт – продвижение – место»). Тогда взаимосвязи логистики и маркетинга можно представить в виде схемы взаимодействия маркетингового и логистического миксов с целью удовлетворения запросов потребителей (рис. 7.4) [1].

Наглядное представление ключевых составляющих маркетинга и логистики, даваемое рассматриваемой схемой, позволяет проследить прямое взаимодействие между такими характери­стиками, как продукт, место и цена (затраты). Рассмотрим их более подробно.

Логистический менеджмент по отношению к фактору «цена» обычно оказывает прямое влия­ние на достижение фирмой корпоративных или финансовых стратегических целей, задаваемых маркетингом. Ценовые решения требуют тщательного анализа факторов, относящихся к конку­рентным товарам, социально-экономическим и демографическим характеристикам потребителей на конкретном сегменте рынка и макроэкономическим индикаторам.

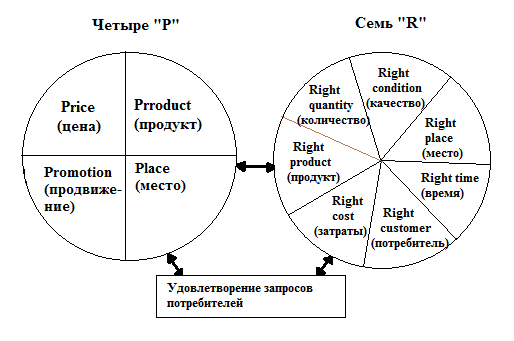


Рис. 7.4. Взаимодействие маркетингового и логистического миксов

В ряде случаев логистический менеджер может быть заинтересован в разных схемах ценооб­разования, если они отвечают требованиям управления запасами, изменения места складирования и времени доставки, диктуемых потребительским спросом и обеспечением соответствующего уровня качества сервиса. Усилия логистического менеджмента могут быть направлены на увели­чение объема продаж в определенном секторе рынка, если там не достигнута маркетинговая схема цены. Такая ситуация часто складывается под воздействием сезонных колебаний спроса, которые вызывают необходимость принятия дополнительных логистических решений по управлению запасами (например, создание специальных сезонных запасов).

Другой важной характеристикой сферы взаимного пересечения интересов маркетинга и логистики являются продуктовые характеристики и, прежде всего, ассортимент продукции, определяемый маркетинговой стратегией фирмы. Ассортиментные характеристики готовой продукции непосредственно влияют на структуру логистических цепей и каналов в системе дистрибуции, уровень запасов, виды транспортных средств и способы транспортировки и т.д. Появление новых ассортиментных позиций даже одного товара, но в другой (по габаритным размерам) упаковке, может полностью изменить структуру логистического канала или способ транспортировки и поэтому должно быть обязательно согласовано с логистическим менеджментом.

Стремление дизайнеров фирмы к оригинальной упаковке, часто продиктованное требованиями маркетинга, может вызвать незапланированное повышение логистических издержек. Логистический менеджер на Западе иногда определяет упаковку продукта как «молчащий продавец», т. к. на уровне розничного торговца упаковка может быть решающим фактором, влияющим на объем продаж. С позиций маркетинга важны внешний вид упаковки, ее привлекательность, нали­чие полной информации о товаре, т.е. те параметры, которые могут выделить его среди анало­гичных взаимозаменяемых товаров конкурентов. Для логистического менеджера упаковка важна прежде всего с точки зрения ее габаритных размеров и способности защищать товар от возмож­ных повреждений в процессах транспортировки и грузопереработки. В частности, потребительская (торговая) упаковка должна быть пригодна для помещения ее в промышленную или внешнюю транспортную упаковку, желательно с полным использованием объема.

Продвижение товара на рынок является одной из ключевых функций маркетинга, которой уделяется много внимания на любой фирме. Важность продвижения подтверждается теми огромными суммами, которые затрачиваются во всем мире на рекламу, демонстрацию готовой продукции, организацию распределения и продаж. Обычно специалисты по маркетингу подразделяют стратегии продвижения готовой продукции на две базовых категории: «тянущие» и «толкающие». Эти категории связаны с конкуренцией в логистических каналах распределения готовой продук­ции. Перед производителями часто встает дилемма: создавать свои (фирменные) распредели­тельные сети или привлекать для сбыта готовой продукции логистических посредников (оптовых и розничных торговцев)? Первый подход требует, как правило, больших инвестиций, но позволяет полнее контролировать рынок и объем продаж. Во втором случае затраты существенно меньше, но теряется полностью или частично контроль над рынком сбыта. При этом распределительные каналы оптовых посредников являются объектом постоянной конкуренции между производителями готовой продукции.

Маркетинговая стратегия «вытягивания» (pull strategy) товара через канал распределения обычно связана с широкомасштабной рекламной кампанией в средствах массовой информации, которую осуществляет фирма-производитель. Реклама стимулирует спрос покупателей, которые запрашивают рекламируемый товар у розничных торговцев; те в свою очередь обращаются к оптовикам, а последние – к производителю. Таким образом, получается некоторый замкнутый контур «вытягивания» товара у фирмы-производителя на основе спроса, стимулируемого рекла­мой. Независимо от принадлежности канала распределения стратегия «вытягивания», как правило, не требует создания и поддержания больших запасов готовой продукции в распределительной сети.

Основой стратегии «проталкивания» (push strategy) является кооперация производителя готовой продукции с оптовыми и розничными торговыми посредниками, когда товар «выталки­вается» из производства в распределительные каналы посредников почти независимо от стимулирования спроса. Издержки на рекламу несут посредники самостоятельно или вместе с производителем готовой продукции. Часто производитель вынужден стимулировать продвижение на рынок и продажу товаров, устанавливая специальные скидки или создавая дополнительные запасы у розничных торговцев. Упор в этом подходе делается на регулирование запасов готовой продук­ции в распределительных каналах оптовых и розничных торговых партнеров.

С позиций логистики рассмотренные подходы принципиально различны, т. к. акцентируют внимание на разных логистических функциях: транспортировке, с одной стороны, складировании и управлении запасами – с другой. Чаще логистический менеджер отдает предпочтение стратегии «проталкивания» с ее большей направленностью на насыщение логистического канала и подго­товку продаж. Стратегия «вытягивания», преследующая цели немедленного удовлетворения спроса, ставит перед логистическим менеджментом гораздо больше проблем. Поэтому необхо­дима постоянная координация стратегических логистических и маркетинговых планов в дистрибуции.

Взаимодействие логистики и маркетинга по параметру «место» обычно представляет собой проблему выбора точек сбыта основного объема готовой продукции. С позиций маркетинга это трансформируется в задачу выбора: или продавать оптовикам, или – напрямую розничным торговцам. При этом решения о выборе «места» всегда предшествуют решениям о выборе струк­туры каналов дистрибуции. С точки зрения логистического менеджера, такие решения могут существенно повлиять на эффективность логистической системы. Например, фирмы, имеющие контакты по сбыту только с оптовиками, как правило, испытывают меньше логистических проблем, т. к. оптовики более предсказуемы, имеют тенденцию закупать готовую продукцию большими партиями, размещают свои заказы и управляют запасами готовой продукции в склад­ских системах более стабильно и эффективно, чем розничные торговцы. Существенным фактором является в этом случае гораздо меньший уровень затрат фирмы-производителя на транспортировку продукции.

С развитием менеджмента, появлением концепции управления цепями поставок, ориентацией организации на процессы четко обозначается разница между задачами и единство общих целей маркетинга и логистики. Маркетинг формирует возможные пути развития организации с учетом всестороннего анализа рынков и потребителей, стимулирует продажи, а логистика создает конкурентные преимущества за счет гибких методов управления транспортировкой, складированием, запасами, сервисом, физическим распределением товаров, закупками материалов и др. При этом на первый план выходят не вопросы разделения функций и задач, а сотрудничество между маркетингом и логистикой на основе союза.

**7.5. Организация логистического управления на предприятии**

Логистическая стратегия, логистические функции и операции фирмы реализуются с помощью определенной организационной структуры управления логистикой, под которой обычно понимается совокупность элементов службы (отдела) логистики (должностей и структурных подразделений) и установившихся связей между ними.

На рисунке 7.5 [1] представлен традиционный вариант управления материальными потоками на предприятии, принципиальный недостаток которого – отсутствие системности управления. Так, связи между логистическими операциями, соответствующими разным функциональным областям, четко не определены, зачастую устанавливаются не целенаправленно, а случайно. Отсутствует организация, объединение логистических операций в единую общую для предприятия функцию управления материальными потоками, также отсутствует носитель этой функции, который должен ее реализовывать.

В результате нет, как таковой, оптимизации сквозного материального потока в рамках предприятия и соответствующего экономического эффекта, т.е. у традиционной системы организации управления материальными потоками отсутствуют интегративные свойства. Поскольку логистические функции тесно переплетаются с другими видами деятельности на предприятии, это часто приводит к их распределению по разным службам (маркетинг, снабжение, сбыт, складское хозяйство, производство и т.д.). При этом непосредственные цели этих служб могут не совпадать с целью рациональной организации сквозного материального потока на предприятии в целом. Поэтому для эффективного решения логистических задач необходимо создание отдельного подразделения – логистической службы, которая будет реализовывать следующие основные задачи.

ДИРЕКТОР

Снабжение

Производство

Сбыт

- Управление и контроль

запасов готовой продукции

- Выполнение операций на складах готовой продукции

- Транспортировка готовой продукции

- Размещение складов в сбытовой сети

- Подготовка бюджета сбыта

- Контроль состояния запасов материальных ресурсов

- Транспортировка сырья

- Выполнение погрузочно-разгрузочных и транс­портно-складских работ

- Размещение склад­ов снабжения

- Подготовка бюджета закупок

- Контроль и управление запасами на всех стадиях технологического про­цесса производства

- Производственное планирование

- Производственное складирование

- Внутрипроизводственная транспортировка материальных ресурсов

- Подготовка бюджета производства

Рис. 7.5. Традиционная система управления материальными потоками на предприятии

Основные задачи логистической службы:

1. Развитие, формирование, реорганизация логистической системы.
2. Разработка и реализация логистической стратегии предприятия.
3. Внутренняя и внешняя логистическая интеграция:

1) формирование взаимодействий, гармоничных и продуктивных рабочих отношений между сотрудниками различных функциональных подразделений, которые обеспечивали бы достижение цели логистической системы, организация их совместной работы;

2) координация деятельности в функциональных областях логистики на предприятии и в логистической цепи.

1. Управление материальными потоками и сопутствующими потоками, начиная от формирования договорных отношений с поставщиком и заканчивая доставкой покупателю готовой продукции.
2. Логистический реинжиниринг.

На рисунке 7.6 [1] представлен один из возможных вариантов реализации логистического подхода к организации системы управления материальными потоками.

ДИРЕКТОР

Управляющий логистикой

Снабжение

Производство

Сбыт

- Прогнозирование спроса

- Управление и контроль

запасов сырья, полуфа­брикатов и готовой продукции

- Оперативно- календарное планирование выпуска готовой продукции

- Планирование транс­портных процессов

- Планирование склад­ской сети

- Контроль бюджета

- Информационные сис­темы

- Управление операциями на складах

- Управление операциями на транспорте

- Управление операциями в процессе обслуживания производственных про­цессов

Рис. 7.6. Возможный вариант реализации логистического подхода   
к организации системы управления материальными потоками на предприятии

В принципе, для построения организационной структуры логистического управления на предприятии можно использовать одну из типовых структур управления: линейную, функциональную, матричную, дивизиональную и др. В действительности существуют самые разнообразные варианты организации службы логистики на предприятии, зависящие от масштабов и специфики деятельности конкретных компаний (ассортимент продукции, техническая сложность, уровень затрат на функциональные области логистики и др.), от степени достигнутой на предприятии внутренней логистической интеграции, от рыночной среды. Они различаются уровнем внутренней интеграции на предприятии, степенью централизации логистического управления, организационной структурой самой службы логистики, распределением и характером полномочий между ней и другими подразделениями и др.

***Стадии эволюции логистических структур***

По аналогии с историческими этапами развития логистики по уровню охвата логистическим управлением различных сфер деятельности предприятий, эволюция логистических структур на предприятиях проходит также следующие три стадии.

На первой стадии основная функция логистики – доставка продукции предприятия в розничную сеть. На этой стадии логистические функции распылены между различными подразделениями, но появляются тенденции к объединению таких функций в организационные подсистемы.

На второй стадии к доставке продукции в розничную сеть добавляются и другие: организация хранения на складах, оптимизация запасов, обслуживание клиентуры и т.д. Логистические функции не только расширяются, но и объединяются большинством логистических операций, и создаются системы доставки товаров по заказам клиента.

На третьей стадии происходит полное объединение всех логистических операций на предприятии. В набор логистических задач включаются построение логистической системы, участие в планировании производства и прогнозировании продаж; организация закупок материальных ресурсов для предприятия, организация поставок товаров за рубеж и др.

Возможные виды организационных структур логистической службы:

1. Первый вид – матричная структура – характерна для крупных компаний в англосаксонских странах. Это – классический ответ на потребность в интеграции всех операций, связанных с материальными потоками. Центральной логистической службе подчинены несколько служб, ответственных за определенный этап процесса физического перемещения продукции. Поскольку сама служба логистики не располагает собственными операционными средствами, то ее функция становится исключительно координационной. Происходит уточнение конечных целей и согласование деятельности структур, выстроенных «по горизонтали» (торговля, производство, закупки, исследования) и «по вертикали» (финансы, информация, контроль за качеством, логистика). Руководство каждой логистической операционной единицы отчитывается перед этими структурами в той части своей деятельности, которая касается их.
2. Второй вид более свойственен компаниям в латинских странах и основан на взаимодействии «отдающих приказания» и «предоставляющих услуги» единиц. Он также приводит к интеграции операций, но при этом не создается двусмысленного положения, когда одно и то же подразделение несет двойную ответственность. Центральная логистическая служба получает «приказания» от торгового отдела в виде прогнозов продаж, четких указаний и показателей стоимости, рентабельности. Все это служба логистики сводит в специальный перечень заданий, особый для каждого этапа логистического процесса. После этого перечень заданий передается «внутренним предоставителям услуг», т. е. магазинам, транспортным подразделениям, производственным единицам и т.д.
3. Третий вид, менее жесткий, чем предыдущий, заключается в установлении внутри компании четкой системы приоритетов и свода процедур, хорошо усвоенных работниками. Функция логистической службы тогда ограничивается внутренним логистическим контролем: она следит за соблюдением правил перемещения материалов и товаров. Роль логистики на этой стадии уменьшается, но зато прекрасно понимается всеми работниками. Работа руководства на каждом уровне оценивается, в том числе и с позиций логистической эффективности, уровень которой предварительно обсуждается и устанавливается по инициативе службы логистического аудита. Выбор этого вида сопряжен с необходимостью специального логистического обучения всего персонала фирмы. Периодически в связи с изменением задач должны проводиться занятия по повышению квалификации при сохранении преемственности в обучении и формировании новых навыков на базе предыдущих.

Все эти три вида могут налагаться друг на друга или порождать множество промежуточных вариантов.

***Организация межфункциональной командной работы***

Одним из подходов к организации работы службы логистики является межфункциональная командная работа, в процессе которой специалисты различных функциональных подразделений предприятия коллективно работают над решением общих логистических задач предприятия или логистической цепи. Преимуществами такой работы являются:

* объединение знаний, навыков, умений сотрудников различных подразделений предприятия;
* перекрестное (по вертикали и горизонтали) владение задачами и проблемами;
* повышение качества принимаемых решений;
* повышение уровня взаимодействия между специалистами различных подразделений и развитие сплоченности команды;
* ускорение определения и решения логистических задач и др.

Существуют следующие условия эффективной работы межфункциональных команд:

* менее 10 членов;
* добровольное членство;
* группу возглавляет специалист по логистике;
* объем документации минимален;
* руководитель и члены команды разделяют идеи, составляющие суть логистической деятельности;
* команда имеет ясные цели в области логистики;
* перед командой ставятся конкретные задачи в области логистики;
* этих целей можно достичь только командной работой;
* существует потребность в каждом члене команды;
* деятельность каждого члена команды подчинена целям команды;
* команда получает адекватную отдачу от своей деятельности;
* предусмотрены конкретные виды поощрений за деятельность всей команды, а не отдельных членов.

***Требования к специалистам по логистике***

Специалисты по логистике должны обладать системным мышлением и иметь представление о ресурсах предприятия. Они делятся на тактиков, которые имеют хорошие знания и навыки работы (компьютерная грамотность, знание информационных систем, складского оборудования, транспортных средств и т.д.) и стратегов, которые обладают высокими аналитическими способностями, способностями к коммуникации, владеющие навыками планирования, организации и управления.

Для эффективного решения логистических задач стратег должен:

* иметь доступ ко всем видам и уровням информации;
* располагать официальными полномочиями своей должности в иерархии управления предприятием, что позволит ему принимать решения, в том числе кадровые;
* подчиняться напрямую одному из заместителей генерального директора или непосредственно генеральному директору, чтобы иметь относительную независимость от руководителей других функциональных подразделений предприятия;
* обладать высоким личностным и профессиональным авторитетом;
* быть хорошим менеджером.