

# Логистическая стратегия

**Логистический сервис** неразрывно связан с процессом распределения и представляет собой комплекс услуг, оказываемых в процессе поставки товаров потребителю.

Объектом логистического сервиса являются предприятия производственной и непроизводственной сферы, население.

Логистическое сервисное обслуживание потребителей может осуществляться как самим производителем, так и торгово-посреднической структурой, а также специализированными транспортно-экспедиционными фирмами. Это зависит от вида логистической системы, уровня требований потребителей и стратегии поставщика (производителя, торгового посредника).

# Все работы в области логистического сервиса можно разделить на три основные группы:

- **предпродажные**, т.е. работы по определению политики предприятия в сфере оказания услуг и формированию системы логистического обслуживания;
- работы по оказанию логистических услуг, осуществляемые **в процессе продажи товаров**, например предоставление информации о прохождении грузов; подбор ассортимента, упаковка, формирование грузов единиц и т.п.;
- **послепродажный логистический сервис**, включающий в себя гарантийное обслуживание, обязательства по рассмотрению претензий покупателей, обмен и т.п.

# ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ

## ЭЛЕМЕНТЫ ДЕЙСТВИЙ ДО ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛКИ

- 1 Формулировка политики обслуживания в письменном виде
- 2 Получение клиентами формулировки политики
- 3 Организационная структура
- 4 Гибкость системы
- 5 Формирование системы обслуживания

## ЭЛЕМЕНТЫ СДЕЛКИ

- 1 Уровень дефицита товарных запасов
- 2 Информирование о заказе
- 3 Элементы цикла заказа
- 4 Продолжительность доставки
- 5 Перегрузка товаров
- 6 Точность системы
- 7 Удобство размещения заказов
- 8 Замена товаров
9. Исполнение заказа, в том числе подбор ассортимента, упаковка, формирование грузовых единиц и другие операции

## ЭЛЕМЕНТЫ ДЕЙСТВИЙ ПОСЛЕ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛКИ

- 1 Установка, гарантии, изменения, ремонт, запасные части
- 2 Отслеживание движения товаров
- 3 Жалобы и претензии клиентов
- 4 Упаковка товара
- 5 Замена товара на время ремонта

Потребитель при выборе поставщика принимает во внимание возможности последнего в области логистического сервиса, т. е. на конкурентоспособность поставщика влияет ассортимент и качество предлагаемых им услуг. С другой стороны, расширение сферы услуг сопряжено с дополнительными затратами.

Широкая номенклатура логистических услуг и значительный диапазон, в котором может меняться их качество, влияние услуг на конкурентоспособность фирмы и величину издержек, а также ряд других факторов подчеркивают необходимость для фирмы иметь точно определенную **стратегию в области логистического обслуживания потребителей.**

Объем и качество логистических услуг оказывают влияние на потенциальных покупателей как при первичной закупке, так и (это особенно важно) при обновлении, т.е. при повторных закупках.

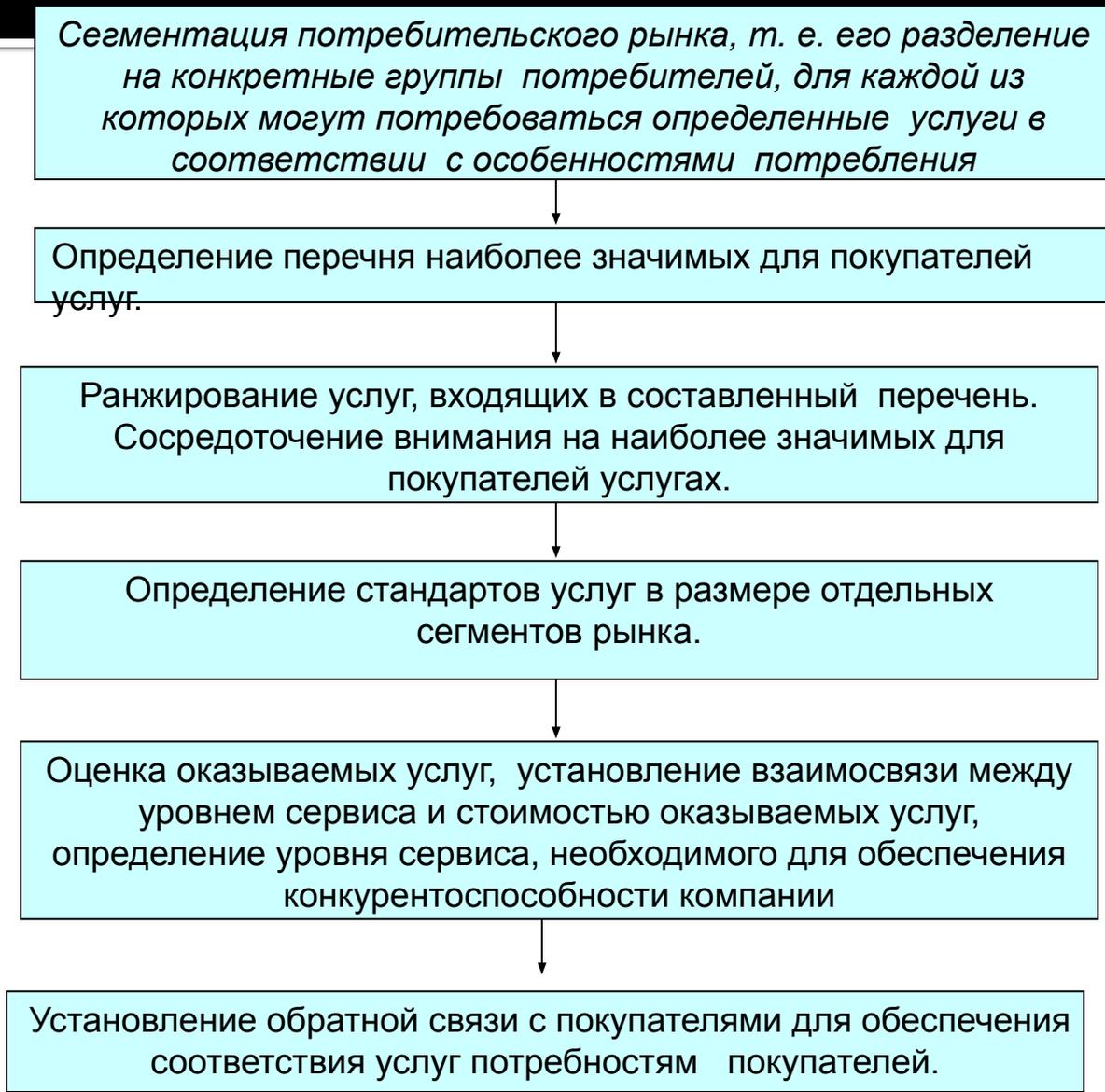
Логистическая стратегия и тактика через комплекс оказываемых потребителям услуг является эффективным средством создания системы тесных интегрированных связей между производителями, различного рода посредниками (торговыми, транспортными и др.) и покупателями.

Совершенствование логистики может позволить промышленному или торговому предприятию в значительной степени увеличить привлекательность продукции, которую оно предлагает на рынке.

Сегодня недостаточный уровень логистического обслуживания, независимо от того, осуществляется ли оно производителем или кем-то другим, облегчает проникновение на разрабатываемый сектор рынка конкурентов.

Потребители, особенно институциональные структуры (предприятия, организации, учреждения), при оценке достоинств продукции принимают во внимание не только цены, внешний вид и качество товаров (в условиях рынка покупателя у последнего есть право выбора среди относительно равноценных материальных товаров, поэтому данная проблема становится не такой насущной для пользователя, как прежде), но также качество и комплекс предлагаемых логистических услуг.

# Действия по формированию системы логистических услуг выполняются в следующей последовательности:



**Важным критерием, позволяющим оценить систему сервиса, как с позиции поставщика, так и с позиции получателя услуг, является уровень логистического обслуживания.**

$$h = \frac{m}{M} * 100\%$$

где  $h$  — уровень логистического обслуживания;  
 $m$  — количественная оценка фактически оказываемого объема логистического сервиса;  
 $M$  — количественная оценка теоретически возможного объема логистического сервиса.

Рассмотрим в качестве примера, оптовое предприятие, торгующее запасными частями к автомобилям определенной марки. Допустим, что общий список (номенклатура) запасных частей для автомобилей данной марки содержит 2000 видов, из которых на предприятии постоянно имеются 500 видов. Тогда уровень обслуживания можно рассчитать как отношение фактически имеющегося количества видов, в продаже к количеству максимально возможного видов запасных частей:

Уровень обслуживания можно оценивать также и сопоставляя время на выполнение фактически оказываемых в процессе поставки логистических услуг со временем, которое необходимо было бы затратить в случае оказания всего комплекса возможных услуг в процессе той же поставки.

$$\eta = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t_i} \cdot 100,$$

где  $N$  — количество услуг, которое теоретически может быть оказано;

$n$  — фактическое количество оказываемых услуг;

$t_i$  — время на выполнение  $i$ -той услуги.

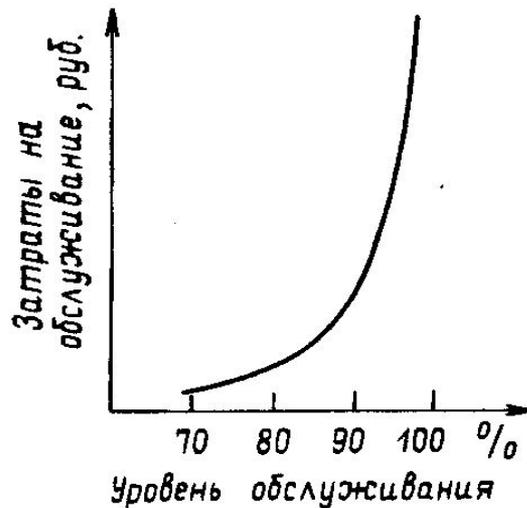


Рис. 70. График зависимости затрат на обслуживание от величины уровня обслуживания

Начиная от 70% и выше затраты сервиса растут экспоненциально\* в зависимости от уровня обслуживания, а при уровне обслуживания 90% и выше сервис становится невыгодным.

*\*Экспонента (экспоненциальная функция), функция  $y=e^x$ , в которой независимая переменная (в данном случае уровень обслуживания) является показателем степени, в основании которой лежит число  $e \approx 2,7$ .*

Специалисты подсчитали, что при повышении уровня обслуживания от 95 до 97% экономический эффект повышается на 2%, а расходы возрастают на 14%

С другой стороны, снижение уровня обслуживания ведет к увеличению потерь, вызванных ухудшением качества сервиса. Эта зависимость также может быть представлена графически



Рис. 71. График зависимости потерь, вызванных ухудшением обслуживания, от величины уровня обслуживания

Таким образом, рост конкурентоспособности компании, вызванный ростом уровня обслуживания, сопровождается, с одной стороны, снижением потерь на рынке, а с другой — повышением расходов на сервис. Задача логистической службы заключается в поиске оптимальной величины уровня обслуживания.

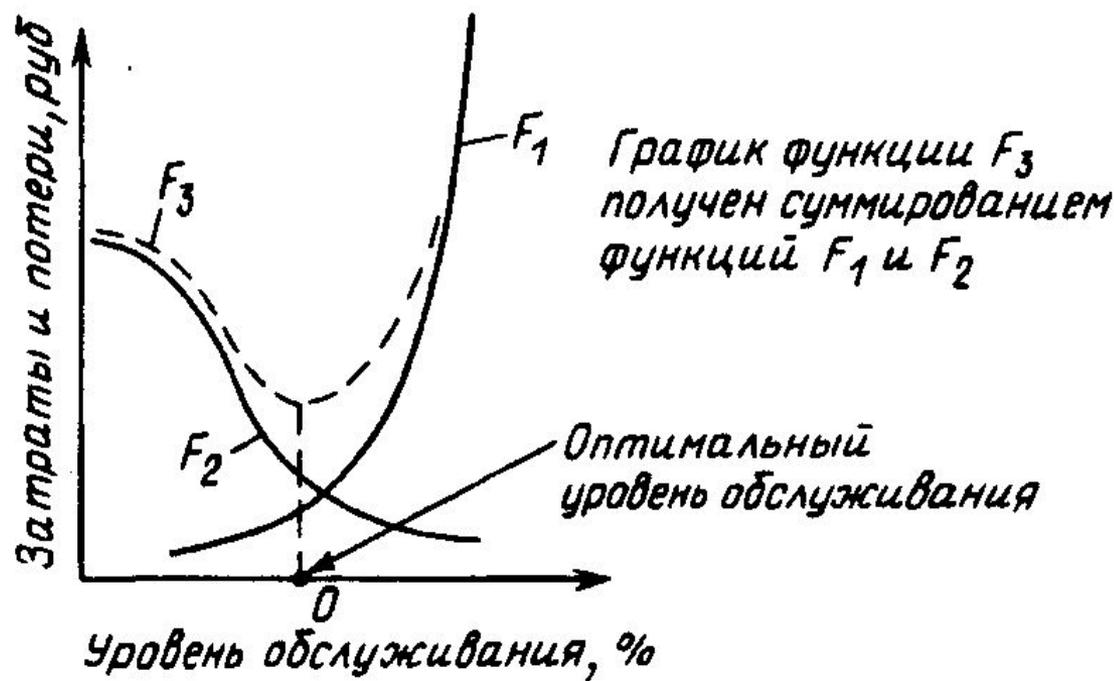


Рис. 72. График зависимости затрат и потерь от величины уровня обслуживания (функция  $F_3$ )

# ПОКАЗАТЕЛИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО СЕРВИСА

- Надежность поставки
- полное время от получения заказа до поставки партии товаров
- гибкость поставки
- Дефицит запасов
- Ошибки при отгрузке
- Своевременность доставки
- Недопоставки
- Обратная связь с потребителями
- Обратная связь с торговыми агентами
- Количество претензий от потребителей

# Надежность поставки.

*— это способность поставщика соблюдать обусловленные договором сроки поставки в установленных пределах.*

Надежность поставки определяется надежностью соблюдения сроков выполнения отдельных видов работ, которые включает в себя процесс поставки.

Существенным фактором, влияющим на надежность поставки, является наличие предусмотренных договором обязательств (гарантий), в силу которых поставщик несет ответственность в случае нарушения сроков поставки.

# Полное время от получения заказа до поставки партии товаров включает в себя:

- время оформления заказа;
- время изготовления (это время добавляется к сроку поставки, если заказанные товары сначала должны быть еще и изготовлены);
- время упаковки;
- время отгрузки;
- время доставки.

## **Гибкость поставки — означает способность поставляющей системы учитывать особые положения (или пожелания) клиентов. Сюда относят:**

- возможность изменения формы заказа;
- возможность изменения способа передачи заказа;
- возможность изменения вида тары и упаковки;
- возможность отзыва заявки на поставку;
- возможность получения клиентом информации о состоянии его заказа;
- отношение к жалобам при некомплектных поставках.

# «ПОМЕХИ» СОВЕРШЕННОМУ ИСПОЛНЕНИЮ ЗАКАЗОВ

<ul style="list-style-type: none"><li>• Ошибки при приеме заказа</li><li>• Недостоверная информация (т.е. неправильный код продукта)</li><li>• Недоступность заказанного товара</li><li>• Превышение кредита</li><li>• Неспособность соблюсти сроки доставки</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ошибки при подборе заказа</li><li>• Небрежность при оформлении подбора заказа</li><li>• Задержка с отправкой</li><li>• Задержка с доставкой</li><li>• Неполное оформление документации</li><li>• Ошибки при переводе платежей</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Досрочная доставка</li><li>• Повреждение грузов при перевозке</li><li>• Ошибки при выписывании счета</li><li>• Начисление оплаты сверх тарифа</li><li>• Неполная оплата счета потребителем</li></ul>
--	---	--

# Основные факторы и показатели оценки эффективности функционирования логистических систем

Логистическая функция	Факторы и показатели
Логистическое администрирование	Выработка на одного работника Трудоемкость Зарплатоемкость Уровень квалификации персонала
Поступление, обработка и оформление заказа	Длительность формирования заказа Качество обслуживания заказов потребителей Затраты на принятие заказа Ассортимент услуг по сравнению с конкурентами Количество заказов, количество отказов Уровень удовлетворения заявок потребителей Доля затрат по закупкам, транспортировке, складированию и хранению
Планирование производства	Удельный расход материалов и сырья Объем производственной продукции Производительность Себестоимость производства продукции
Закупка продукции	Оптимальный размер закупки Объем закупаемой продукции Периодичность размещения заказов Срок исполнения заказа Количество поставщиков Сумма связанного капитала
Поставка продукции	Затраты на закупку Время поставки Частота поставки Безотказность поставки Интервал поставки

Логистическая функция	Факторы и показатели
Складирование и хранение продукции на складе	<p> Время складирования  Количество поступлений на склад  Запасы в пути  Уровень механизации складских работ  Коэффициент оборота продукции на складе  Коэффициент оборачиваемости оборотных средств  Коэффициент использования складского инвентаря  Коэффициент использования площади склада  Запасоемкость, затратноемкость  Производительность труда складских работников  Затраты на складирование и хранение </p>
Сбыт продукции	<p> Объем реализованной продукции  Скорость товарооборота  Товарооборачиваемость  Количество потребителей  Коэффициент реализации </p>
Доставка заказа	<p> Выполнение заказов  Применяемые транспортные концепции  Использование оборотной тары  Унификация и стандартизация тары  Коэффициент использования транспортных средств  Количество недопоставок  Уровень механизации погрузочно-разгрузочных работ  Коэффициент использования тары  Суммарные простои транспортных средств  Объем перевозок  Общий пробег  Время доставки  Тарифы транспортировки  Потери и хищения груза </p>

Стратегия маркетинговой логистики является элементом стратегии маркетинга и касается установления долгосрочных целей и структур маркетинговой логистики. Вовлечение логистики в концепцию стратегии конкуренции и, вместе с тем, в стратегический маркетинг на практике осуществляется редко, хотя потенциал логистики как стратегический фактор успеха и как инструмент реализации преимуществ конкуренции давно распознан.

Общим местом сопряжения ориентированной на комплексность концепции логистики и ориентированной на рынок концепции маркетинга и является маркетинговая логистика. Для того, чтобы потенциал логистики как стратегический фактор успеха можно было использовать, требуется включение или сведение вместе обеих концепций в одну обобщенную конкурентно-стратегическую концепцию. В ней сервис поставок, как выход логистики, занимает равноправное место наряду с остальными инструментами маркетинга. При определении собственной позиции в конкуренции логистика становится неотъемлемой составной частью концепции конкуренции.

**Логистическая стратегия** — это долгосрочное, качественно определенное направление развития логистики, касающееся форм и средств ее реализации в фирме, межфункциональной и межорганизационной координации и интеграции, сформулированное высшим менеджментом компании в соответствии с корпоративными целями.

Виды стратегии:

**стратегия дифференциации** — стремление предприятия к уникальности, например, в системе обслуживания потребителя;

**стратегия лидерства по затратам** — стратегия лидерства на рынке за счет снижения логистических затрат по цепи поставок;

**стратегия фокусирования** — концентрация на удовлетворение потребностей потребителей одного сегмента или конкретной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок. Цель такой стратегии — удовлетворять потребности потребителей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Стратегия фокусирования может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по затратам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться большой доли в целевом сегменте рынка, однако может привести к малой доле на рынке в целом.

**Стратегия диверсификации** используется для того, чтобы предприятие не стало зависимым от одного функционального стратегического подразделения.

Виды диверсификации:

- **горизонтальная** предполагает расширение деятельности предприятия в отношении традиционных для него групп потребителей с использованием имеющихся каналов расширения и методов продажи (например, техника сбыта фирменной продукции); расширение номенклатуры продукции путем добавления к ней родственных и новых видов продукции, которые можно изготавливать и сбывать с использованием ноу-хау предприятия, а также расширение деятельности предприятия на новые для него сегменты рынка;
- **вертикальная** — предприятие расширяет свою деятельность на предыдущие или последующие стадии процесса производства и распределения. Вертикальная диверсификация является формой реализации стратегии интегрированного роста, когда положение предприятия на рынке изменяется за счет расширения путем добавления новых структур;
- **латеральная** — включение в производственную программу предприятия продукции, не имеющей непосредственной связи с прежней сферой деятельности предприятия, отсутствие какой-либо связи между традиционными и новыми областями деятельности предприятия.

## Стратегии маркетинговой логистики:

элементы логистики поставок	фокусировочная стратегия: инновация	дифференцированная стратегия: сервис	стратегия руководства затратами
цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая готовность к поставкам</li> <li>- подвижность в отношении смены продукта</li> <li>- способность обработки заказов с низким объемом или нерегулярно колеблющейся частотой</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая скорость поставок</li> <li>- надежность поставок</li> <li>- высокая готовность к поставкам</li> <li>- подвижность в отношении потребностей клиентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- минимальные затраты при достойном внимания уровне сервиса</li> </ul>
закупки	<p>критерии выбора поставщиков</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая готовность к поставкам</li> <li>- высокое качество</li> <li>- подвижность в изменении продуктов</li> </ul>	<p>критерии выбора поставщиков</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая надежность поставок</li> <li>- большие возможности распоряжения общим ассортиментом</li> <li>- свойства, специфические для клиентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использование высоких скидок на покупаемые количества</li> <li>- централизация закупок</li> <li>- выбор поставщиков, ориентированный на цены</li> </ul>
складское хозяйство	<p>Дилемма:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- необходимость высокого гарантийного запаса для обеспечения возможности распоряжения</li> <li>- необходимость незначительных складских запасов, чтобы сохранить подвижность и чтобы предотвратить опасность устаревания запасов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- локальные склады</li> <li>- высокая представительность на рынке</li> <li>- высокая надежность поставок</li> <li>- короткое время поставок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- централизация</li> <li>- незначительные складские запасы - консолидация гарантийных запасов</li> </ul>

<p>транспортировка</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- быстрая транспортировка, при необходимости авиагрузом</li> <li>- использование экспедиторов вместо собственных транспортных средств</li> <li>- перевозка частичных грузов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимальное сочетание перевозок частичных грузов для поставок клиентам и перевозок полностью укомплектованных грузов для доставки на склады</li> <li>- предложение срочных перевозок</li> <li>- собственный автопарк</li> <li>- сервис доставок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- консолидация благоприятных по затратам перевозок (железнодорожные и/или комбинированные перевозки)</li> <li>- перевозки полностью укомплектованных грузов</li> <li>- снижение частоты транспортировки</li> <li>- собственный автопарк лишь при высокой загрузке</li> </ul>
<p>хранение</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прямое снабжение клиентов</li> <li>- аренда складов</li> <li>- склады, эксплуатируемые со стороны</li> </ul>	<p>многоступенчатая структура складов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- заводской склад</li> <li>- центральный склад</li> <li>- региональный склад</li> <li>- товарный склад</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- централизация</li> <li>- рационализация</li> <li>- автоматизация</li> </ul>
<p>информация</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- актуальность</li> <li>- мобильность</li> <li>- возможность изменений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- децентрализация</li> <li>- постоянный доступ клиентов</li> <li>- различные процедуры заказов</li> <li>- системы статусной информации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- автоматизированная обработка заказов</li> <li>- централизация</li> <li>- интеграция</li> <li>- стандартизованные процедуры заказов</li> </ul>

<b>Стратегия</b>	<b>Пути реализации</b>
Минимизации общих логистических издержек	<p>Сокращение логистических издержек в отдельных логистических функциях;</p> <p>Оптимизация уровней запасов в логистической системе;</p> <p>Выбор оптимальных вариантов «складирование — транспортировка» (переключение с одной логистической функции на альтернативную);</p> <p>Оптимизация решений в отдельных функциональных областях и/или логистических функциях по критерию минимума логистических издержек;</p>
Улучшения качества логистического сервиса	<p>Улучшение качества выполнения логистических операций и функций (транспортировки, складирования, грузопереработки, упаковки и т.п.);</p> <p>Поддержка предпродажного и послепродажного сервиса;</p> <p>Сервис с добавленной стоимостью;</p> <p>Использование логистических технологий поддержки жизненного цикла продукта;</p> <p>Создание системы управления качеством логистического сервиса;</p> <p>Сертификация фирменной системы управления качеством в соответствии с национальными и международными стандартами и процедурами (в частности ISO 9000);</p> <p>Бенчмаркинг и т.д.</p>
Минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру	<p>Оптимизация конфигурации логистической сети:</p> <p>прямая доставка товаров потребителям, минуя складирование;</p> <p>использование складов общего пользования;</p> <p>использование логистических посредников в транспортировке, складировании, грузопереработке;</p> <p>использование логистической технологии JIT;</p> <p>оптимизация дислокации объектов логистической инфраструктуры и др.</p>
Логистический аутсорсинг	<p>Решение «делать или покупать»;</p> <p>Сосредоточение компании на своих ключевых областях компетенции, поиск логистических посредников для выполнения неключевых функций; Оптимизация выбора источников внешних ресурсов;</p> <p>Оптимальная дислокация производственных мощностей и объектов логистической инфраструктуры;</p> <p>Применение инноваций поставщиков; оптимизация числа логистических посредников и закрепляемых за ними функций.</p>

Д/з

- ✓ Тощая или стройная стратегия
- ✓ Динамичная стратегия
- ✓ Стратегические союзы с поставщиками и заказчиками
- ✓ Удовлетворенность и лояльность клиентов
- ✓ Методы анализа клиентов
- ✓ КРІ в логистике
- ✓ Показателя уровня сервиса
- ✓ Бенчмаркинг в логистике