

Логистические издержки

Определение

- *Логистические издержки (logistical costs)* — *затраты* на выполнение логистических операций; включают в себя издержки обращения и часть издержек производства. \ Логистические издержки представляют собой затраты трудовых, материальных, финансовых и информационных ресурсов, обусловленные выполнением предприятиями своих функций по выполнению заказов потребителей

Издержки обращения

- Издержки обращения (distribution costs) — выраженные в денежной форме совокупные затраты живого и овеществленного труда в процессе доведения продукта из сферы материального производства до потребителей. Они включают расходы на оплату труда, на содержание и эксплуатацию зданий и оборудования, транспортировку, хранение и др.
- Различают чистые и дополнительные издержки обращения.
- **Чистые издержки обращения обусловлены существованием** товарно-денежных отношений и связаны непосредственно со сменой форм стоимости (самим актом купли-продажи), они не увеличивают стоимость продукции.
- **Дополнительные издержки обращения увеличивают** стоимость реализуемой продукции, связаны с продолжением процесса производства в сфере обращения. К ним относятся транспортные издержки и издержки хранения.
- Издержки обращения по отношению к объему реализации подразделяются на условно-постоянные и условнопеременные.
- **Условно-постоянные издержки обращения** не зависят от объема реализации и включают расходы на содержание и эксплуатацию складов, повременную заработную плату и т.д. **Условно-переменные издержки** обращения зависят от объема реализации и включают транспортные издержки, издержки хранения, расходы на упаковку и т.д.

Издержки обращения

- Для характеристики издержек обращения используют абсолютные и относительные показатели.
- **Абсолютный показатель** — **объем издержек обращения** — *представляет* собой сумму этих издержек в денежном выражении.
- **Относительный показатель** — **уровень издержек обращения** — рассчитывается как отношение суммы издержек обращения к объему оптовой реализации продукции.
- Издержки обращения торговли (distribution costs in wholesaling and retailing) — затраты, характеризующие в денежной форме живой и овеществленный труд, вложенный в движение товаров от поставщика к потребителю. Издержки обращения торговли складываются из отдельных статей расходов: на оплату труда торговых работников, потребление производственное в торговле и оплату услуг других отраслей народного хозяйства (транспорта, связи, коммунального хозяйства и др.). Издержки обращения торговли являются основным фактором, определяющим рентабельность торговли и доход торговых предприятий.

Издержки производства

- Издержки производства или производственные издержки (manufacturing costs) — совокупные затраты живого и овеществленного труда в процессе производства общественного продукта; включают стоимость потребленных средств производства и всю вновь созданную стоимость.
- Транспортные издержки (transportation costs) — часть транспортно-заготовительных расходов; затраты на транспортировку продукции от мест производства до непосредственных потребителей, выполняемую как транспортом общего пользования, так и собственным транспортом. Эти издержки включают оплату тарифов транспорта и различных сборов транспортных организаций, затраты на содержание собственного транспорта, стоимость погрузочно-разгрузочных работ, экспедирования грузов и др.
- Транспортные издержки являются дополнительными издержками, связанными с продолжением процесса производства в сфере обращения.

Издержки хранения

- Издержки хранения (storage costs) — разновидность издержек обращения и логистических издержек; затраты, связанные с обеспечением сохранности продукции.
- Они являются дополнительными издержками, вызванными продолжением процесса производства в сфере обращения, т.е. носят производительный характер. Однако производительными их принято считать только при хранении нормативного объема запасов продукции, необходимого для обеспечения непрерывности производства.
- В издержки хранения входят затраты по содержанию складов, зарплата складского персонала, недостача продукции в пределах норм естественной убыли, административно-управленческие и др. расходы.
- Сокращение этих издержек можно достичь путем ускорения товарооборачиваемости, обеспечения сохранности материальных ценностей, внедрения современных складских технологий и др. Издержки хранения могут достигать 40% от затрат на формирование и хранение запасов.

История исчисления издержек

- Первоначально к логистическим издержкам относили совокупность затрат на операции по перемещению товаров (расходы на транспортировку, складирование, обработку заказов и т.д.).
- Затем логистические издержки стали рассматриваться как оптимизация затрат на перемещение готовой продукции, включая ее хранение и содержание запасов, упаковку и поддерживающую деятельность (запасные части, послепродажный сервис).
- В связи с интеграцией логистических функций многие компании в своей логистической деятельности приняли на вооружение концепцию «полных издержек распределения». В их состав включили расходы по обеспечению производства материальными ресурсами, объясняя это тем, что решения, относящиеся к уровню обслуживания, существенно влияют на размер товарно-материальных запасов, которые необходимо, поэтому включить в систему логистики.
- В дальнейшем произошел отказ от изолированного рассмотрения мероприятий по рационализации сферы обращения и производства, и в коммерческую практику фирм стал внедряться метод суммарных издержек. Другими словами, стал проводиться анализ общей величины затрат, получивший название «принцип одного зонтика».
- Новый подход к исчислению издержек, заключавшийся в разработке «миссий», т.е. определении целей, которые должны быть достигнуты ЛС в рамках определенной ситуации «продукт — рынок». Миссия может быть определена с точки зрения типа обслуживаемого рынка, вида продукции и ограничений по обслуживанию и издержкам.

Классификация логистических издержек

Классификационный признак	Виды логистических издержек
По функциональному признаку	Издержки снабжения: <ul style="list-style-type: none">– закупок;– транспортные;– на содержание складских помещений и оборудования;– хранения;– грузопереработки;– административно-управленческие. Производственные издержки: <ul style="list-style-type: none">– управления производственными процедурами;– внутризаводского перемещения;– управления запасами незавершенного производства;– контроля;– грузопереработки;– административно-управленческие. Сбытовые издержки: <ul style="list-style-type: none">– управления процедурами заказов;– транспортные;– управления запасами готовой продукции;– содержания складского хозяйства;– возврата готовой продукции
По операционному признаку	Издержки оформления заказа Издержки изготовления продукта Издержки погрузочно-разгрузочных работ Транспортные издержки
По видам затрат	Материальные издержки: <ul style="list-style-type: none">– амортизационные отчисления;– материалы, топливо, энергия;– сторонние материальные услуги;– оплата труда. Нематериальные издержки: <ul style="list-style-type: none">– услуги;– привлечение стороннего капитала;– денежные выплаты в виде налогов и платежей. Прочие издержки

По месту возникновения	Отдел снабжения Отдел сбыта Производственные подразделения Транспортные подразделения Склады
По возможности отнесения на носители	Издержки на изделие Издержки на заказ Издержки на операцию
По динамике потокового процесса	Постоянные издержки Переменные издержки
По периодичности вложений	Текущие издержки Единовременные издержки
По основным компонентам логистических процессов	Издержки на физическое продвижение материального потока Издержки на сопутствующие процессы
По отношению к производственному процессу	Производственные издержки Непроизводственные издержки
По степени агрегирования	Общие издержки Издержки на единицу логистического процесса
По отражению в отчетности	Явные издержки Неявные издержки
По степени регулируемости	Полностью регулируемые издержки Частично регулируемые издержки Слабо регулируемые издержки
По частоте возникновения	Регулярные издержки Разовые издержки
По возможности охвата планом	Планируемые издержки Непланируемые издержки
По возможности влияния на управленческие решения	Релевантные Нерелевантные
По экономическому содержанию	Прямые издержки: – на использование производственных факторов и оплату труда; – финансовые издержки. Форс-мажорные издержки Издержки упущенной выгоды

По способу получения данных логистические издержки

делятся на фактические, нормальные, плановые

- Фактические логистические издержки — затраты, действительно приходящиеся на данную логистическую операцию или данный объект в рассматриваемом периоде при фактическом объеме выполняемых действий.
- Нормальные логистические издержки — средние затраты, приходящиеся на данную логистическую операцию или данный объект в рассматриваемом периоде при фактическом объеме выполняемых действий.
- Плановые логистические издержки — затраты, рассчитанные для определенной логистической операции или определенного объекта в определенный период при запланированной программе работ и заданной технологии.

По способу отнесения к логистическим процессам логистические издержки делятся на прямые и косвенные

- Прямые логистические издержки могут быть непосредственно отнесены на логистическую операцию или продукт, услугу, заказ или другой конкретный носитель.
- Косвенные логистические издержки могут быть непосредственно отнесены на логистическую операцию или продукт, услугу, заказ или другой конкретный носитель только с помощью выполнения вспомогательных расчетов.

По характеру описания экономического оборота выделяют трансформационные и трансакционные издержки

- Трансформационные издержки — это издержки экономического оборота, обусловленные натуральными характеристиками, прежде всего затратами непосредственно производственного процесса.
- Трансакционные издержки — издержки экономического оборота, обусловленные социальной природой, т.е. теми отношениями между людьми, которые сложились по поводу данного объекта, а в конечном итоге — теми институтами, которые структурируют эти отношения. Трансакционные издержки связаны с определенными действиями в процессе подготовки, заключения и исполнения сделки, а именно: поиском информации, ведением переговоров, заключением договоров, защитой прав собственности и другими.

Укрупненный анализ структуры логистических издержек осуществляется по следующим группам затрат:

- Затраты на закупку продукции включают расходы на приобретение сырья и материалов, т.е. их стоимость, расходы по оформлению заказа, транспортные расходы, расходы на хранение производственных запасов, издержки на вложенный капитал.
- Затраты на производство продукции включают расходы на приемку сырья и материалов, оформление заказа на производство продукции, внутрипроизводственную транспортировку продукции, хранение продукции незавершенного производства, а также издержки от замораживания финансовых средств.
- Затраты на сбыт продукции включают расходы на хранение запасов готовой продукции, оформление заказа (упаковку, сортировку, маркировку и другие операции), продажу, транспортировку готовой продукции, а также издержки на вложенный капитал.

В качестве классификационного признака трансакционных издержек часто используется время их возникновения, выделяют:

- Предконтрактные трансакционные издержки — затраты, возникающие до того, как выбран контрагент, с которым будет совершаться сделка.
- Контрактные трансакционные издержки — затраты, которые возникают во время оформления сделки.
- Постконтрактные трансакционные издержки — затраты, возникающие, когда контракт вступит в действие.

Издержки также делят на *эксплицитные* и *имплицитные*

- Эксплицитные издержки — это затраты, которые принимают или могут принять форму денежных платежей поставщикам ресурсов, т.е. они отражаются или могут быть отражены на бухгалтерских счетах предприятий, поскольку хозяйствующий субъект сам дает им оценку, произведя платеж в адрес поставщиков ресурсов.
- Имплицитные издержки — это неявные затраты, субъект экономических отношений явно не оплачивает, и поэтому статистически учесть их очень сложно, и если возможно, то косвенным образом. Имплицитными издержками выступают затраты всевозможных ресурсов, принадлежащих предприятию. Оценить их возможно, например, методом сопоставления платежей за пользование аналогичными ресурсами, которые осуществляют прочие участники рыночных отношений.

В современной экономической практике существует деление издержек на *эффективные и реальные*

- Эффективные издержки — затраты, сопряженные с наиболее эффективной совокупностью сделок при осуществлении данного вида деятельности при данной системе общественных институтов.
- Реальные издержки — затраты, сопряженные с фактически имеющей место совокупностью сделок.

В научной литературе также выделяются
*альтернативные, невозвратные и дифференциальные
издержки*

- **Альтернативные издержки** — это издержки неиспользованных возможностей. Они отражают упущенную выгоду, когда выбор одного действия исключает выбор другого действия.
- **Невозвратные издержки** — это затраты, которые сделаны в прошлом.
- **Дифференциальные затраты** — это величина, на которую отличаются затраты при рассмотрении двух альтернативных решений.

Укрупненный анализ структуры логистических издержек осуществляется по следующим группам затрат: на закупку, производство и сбыт продукции

- Затраты на закупку продукции включают расходы на приобретение сырья и материалов, т.е. их стоимость, расходы по оформлению заказа, транспортные расходы, расходы на хранение производственных запасов, издержки на вложенный капитал.
- Затраты на производство продукции включают расходы на приемку сырья и материалов, оформление заказа на производство продукции, внутрипроизводственную транспортировку продукции, хранение продукции незавершенного производства, а также издержки от замораживания финансовых средств.
- Затраты на сбыт продукции включают расходы на хранение запасов готовой продукции, оформление заказа (упаковку, сортировку, маркировку и другие операции), продажу, транспортировку готовой продукции, а также издержки на вложенный капитал.

Состав логистических затрат зависит от следующих факторов:

- — специфика предприятия;
- — масштаб деятельности предприятия;
- — вид транспорта, используемый в основной деятельности;
- — наличие транспортных средств в собственности или в аренде;
- — вид, масса и размер перевозимого груза;
- — тара перевозимого груза;
- — маршрут и вид сообщения: международные, междугородние или городские перевозки;
- — расстояние перевозки;
- — организация складирования: наличие собственного склада, аренда места на складе и др.;
- — способы погрузки и выгрузки, используемые в основной деятельности;
- — налоги;
- — таможенные правила и т.д.

Система факторов, влияющих на формирование логистических затрат, представляется в следующем виде:

- 1) позитивные и негативные;
- 2) внутренние и внешние;
- 3) управляемые и неуправляемые;
- 4) поэлементные и комплексные;
- 5) организационно-экономические и организационно-технические;
- 6) интенсивные и экстенсивные;
- 7) структурные и управленческие.

Факторы, влияющие на формирование ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИЗДЕРЖЕК

Логистические функции и операции	Количественные факторы	Качественные факторы
Поступление, обработка и оформление заказа	Величина и другие условия заказа Количество заказов Доля затрат на один заказ	Масштаб применения современных информационных технологий
Планирование производства	Изменение объемов хозяйственной деятельности Степень использования ресурсов Материалоемкость продукции	Требования к качеству продукции Концентрация, специализация, Координация и интеграция Инновационные технологии
Закупка и поставка продукции	Размер и частота заказа Количество поставщиков Производственная программа График запуска-выпуска продукции Цены на сырье и материалы, эффект масштаба в закупках Ограниченность собственного и заемного капитала	Кредитно-денежная и налоговая политика Расположение поставщиков Методы поставки и обслуживания Диапазон деловой активности и финансовое положение предприятия

Факторы, влияющие на формирование ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИЗДЕРЖЕК

Логистические функции и операции	Количественные факторы	Качественные факторы
Складирование и хранение продукции	Размер заказа Складские площади Уровень и состояние запасов Уровень оборудования складов Оборачиваемость оборотных средств	Использование современных Концепций управления
Сбыт продукции	Территория внешних и внутренних рынков Сезонные колебания потребности в продукции Темпы инфляции	Конкурентоспособность предприятия на рынке Концентрация потребителей Деятельность предприятий-конкурентов Прогноз конъюнктуры рынка
Доставка продукции потребителю	Характер грузов (вес, габариты, восприимчивость к повреждениям) Тарифные ставки транспортировки, скидки Маршрутизация перевозок	Требования к условиям транспортировки Загруженность и сбалансированность поездок

Взаимовлияние различных видов логистической деятельности на общие логистические издержки



В обязанности специалиста по логистике, курирующего управление логистическими затратами входят следующие функции:

- — учет логистических издержек по видам деятельности;
- — построение системы оценки логистических издержек;
- — анализ общих издержек на логистику;
- — анализ прибыльности рыночного сегмента;
- — анализ издержек на логистику и доходов;
- — построение системы логистических показателей;
- — контроль над логистическими издержками.

Учет логистических издержек по видам деятельности

- предназначен для того, чтобы соотнести все соответствующие затраты с выполненными работами, создающими добавленную стоимость. Например, издержки, отнесенные на конкретного потребителя или продукт, должны отражать те затраты, которых потребовали соответствующие работы и операции, независимо от того, где и когда они выполнялись.
- Калькуляция логистических издержек по видам деятельности опирается на положение о том, что все расходы следует относить на конкретные работы и операции, поглощающие ресурсы, а не на организационные или бюджетные подразделения. Например, два изделия, произведенные на одном заводе, порой нуждаются в различных процедурах сборки и обработки.
- В производстве определение и правильный учет затратных факторов означает, что на каждый отдельный продукт должна быть полностью отнесена фактическая доля всех имеющих к нему отношение накладных и операционных расходов.
- Цели учета издержек по видам деятельности привлекательны для логистики. Калькуляция логистических издержек по видам деятельности должна дать менеджерам информацию, позволяющую определить, приносит ли конкретный клиент, заказ, продукт или услуга прибыль.

Система оценки логистических издержек имеет смысл только для менеджеров, которые берут ее за основу для принятия решений. Никакие правила и законы не требуют, чтобы распределение логистических издержек по видам деятельности носило всеобъемлющий характер или было представлено в финансовых отчетах фирмы. Эффективный анализ логистических издержек должен производиться по следующим основным направлениям:

- 1) определение издержек. Для того чтобы получить представительный набор требуемых показателей, все затраты, относящиеся к логистике, следует подвергнуть классификации по видам деятельности. Общие издержки, связанные с прогнозированием спроса, управлением заказами, транспортировкой, складированием и упаковкой, нужно отделить от других видов затрат;
- 2) временные рамки издержек. Важно определить период времени, в течение которого накапливаются оцениваемые затраты. В тех случаях, когда производство и продажа разделены значительным промежутком времени, как это происходит в сезонном бизнесе, крупные затраты на поддержание запасов и выполнение других логистических операций бывают не связаны с созданием дохода;
- 3) компоновка издержек. Типичные объекты анализа — это заказы потребителей, каналы распределения. Продукты и услуги с добавленной стоимостью. Логистические издержки могут быть представлены по-разному в зависимости от того, как руководство намерено их использовать.

Анализ общих издержек на логистику

- *При проведении* и представлении результатов анализа общих (т.е. совокупных) логистических издержек принято уделять особое внимание управлению запасами и транспортировке как двум ключевым факторам проектирования логистической системы.

Общие расходы на содержание запасов в год, как правило, составляют приблизительно 25% их стоимости. Разумеется, их необходимо минимизировать, но следует отличать минимизацию затрат от минимизации запасов. Общие затраты на запасы разделяются на отдельные составляющие:

- 1) затраты на единицу продукции или затраты фирмы на приобретение этой единицы;
- 2) стоимость заказа или затраты на размещение единицы повторного заказа (может включать затраты на подготовку заказа, его размещение, приемку, разгрузку, проверку, тестирование, использование оборудования). На практике лучшую оценку затрат дает деление общих годовых затрат отдела закупок на число отправленных им заказов;
- 3) затраты на хранение или затраты на хранение единицы в запасе в течение установленного периода времени — составляют 19—35% от годовых затрат;
- 4) затраты, связанные с возникновением дефицита — возникают в тех случаях, когда продукт необходим, но его нельзя поставить из запаса. Влияние дефицита более широкое, чем недополученная прибыль, так как включает утрату имиджа, снижение репутации и потенциальные убытки от снижения числа продаж в будущем. Затраты этого рода могут также включать выплаты за действия, направленные на снижение дефицита: экспедирование, отправка срочного заказа, оплата доставки специальных видов продукции, использование услуг более дорогих поставщиков. Большинство фирм считают, что дефицит всегда дорого обходится, и поэтому стараются избежать его возникновения. Другими словами, они готовы платить относительно немного за содержание запасов, чтобы избежать относительно больших затрат, связанных с дефицитом.

Все издержки компании необходимо разнести по нескольким (не более десяти) основным направлениям деятельности, часть из которых условно рассматриваются как центры прибыли, а остальные — как центры затрат. После выделения этих направлений представляется необходимым решить следующие задачи:

- 1) определить долю логистических расходов, приходящихся на региональные продажи и продажи за пределами данного региона. Этот процесс необходим для определения прибыльности каждого из географических рынков, которые обслуживает компания;
- 2) определить долю логистических расходов, приходящуюся на каждый из каналов продаж (дилерские, активные и продажи через розничную сеть). После проведения этой операции появится возможность сравнить прибыльность реализации продукции через каждый из каналов и выбрать наиболее и наименее приоритетные каналы сбыта;
- 3) определить долю логистических расходов, приходящуюся на каждую группу продукции. Это позволит выяснить истинную рентабельность каждой из групп продуктов и определить наиболее высокорентабельные сегменты ассортимента.

Анализ прибыльности рыночного сегмента

- Классификация затрат в аспекте управления запасами и транспортировки наглядно выявляет основные соотношения и зависимости, которые служат обоснованием затрат при проектировании логистической сети. Выделение транспортировки и управления запасами в качестве ключевых факторов, диктующих структуру ЛС, объясняется тем, что они представляют пространственное и временное измерения логистических операций.

Анализ издержек на логистику и доходы фирмы

- *Общая* стратегическая цель фирмы — достичь высокого базового уровня обслуживания, не поставив себя при этом в полную зависимость от накопления запасов как единственного способа решения стоящих перед ней задач. Обслуживание подразумевает три основные характеристики: доступность, функциональность и надежность. Для достижения и поддержания высокого уровня обслуживания, как правило, не обойтись без информационных систем, способных обеспечить согласованную реализацию гибких стратегий распределения.
- При проектировании логистической системы важно установить баланс между базовым уровнем обслуживания, который фирма намерена предложить потребителям, и операционными издержками, необходимыми для соблюдения установленных целевых нормативов.

Анализ безубыточности

- помогает в общих чертах прикинуть величину издержек, обеспечивающую заданный уровень базового обслуживания потребителей. До тех пор, пока руководство фирмы не определит, что объем продаж достиг или превысил точку безубыточности, наращивание усилий и затрат ради увеличения доступности запасов не оправдано. Вместе с тем, какой бы базовый уровень логистического сервиса фирма не наметила для себя в качестве целевого норматива обслуживания потребителей, она должна тщательно согласовывать его с целями и задачами своей общей маркетинговой стратегии и распространить на всех клиентов без исключения. Такие решения нельзя принимать без scrupulous учета стратегии фирмы и ее текущих возможностей.

Влияние специфики продукта на
логистические
издержки, проблема оптимизации
издержек

Среди основных характеристик товара, влияющих на логистические издержки, необходимо указать:

- Цену;
- Ассортимент и номенклатуру продукции;
- Габаритные размеры упаковки;
- Вес;
- Плотность;
- Соотношение цена/вес;
- Транспортный сервис.

На уровне микроэкономической среды:

- значительная доля логистических издержек присуща таким услугам, как доступ в Интернет и в локальные сети;
- средняя доля логистических издержек приходится на видео-конференц-связь, радиовещание и телевидение;
- небольшая доля логистических издержек у таких услуг, как транзит потоков/каналов, присоединение и пропуск трафика, аренда каналов, единая карта связи.

Если принять затраты на логистику за 100%, то удельный вес отдельных составляющих распределяется следующим образом:

- перевозки на магистральном транспорте 28—40%,
- складские, перегрузочные операции и хранение грузов 25—46%,
- упаковка 15—25%,
- затраты на управление 5—15%,
- прочие, включая обработку заказов,— 5—17%.

В пищевой промышленности, например, логистические издержки составляют около 40%, а в машиностроении — только 9,8% от общих издержек.

- В машиностроении
- логистические издержки распределяются так:
- — затраты на доставку сырья и материалов — 8,8%;
- — затраты на внутризаводское перемещение материальных ресурсов и доставку готовой продукции потребителям — 16,2%;
- — издержки хранения и затраты на формирование запасов — 35,5%;
- — расходы на упаковку — 10,3%;
- — расходы на обработку информации и административно-управленческие расходы — 29,2%.

Для решения проблемы оптимизации логистических издержек используются методы анализа логистических затрат:

- 1) стратегический анализ логистических затрат (бенчмаркинг структуры логистических издержек);
- 2) стоимостной анализ, который основан на изучении элементов затрат и направлен на снижение затрат;
- 3) функционально-стоимостной анализ, базирующийся на тщательном изучении отдельных этапов процесса выполнения заказов потребителей и выяснении возможности их стандартизации для перехода к более дешевым технологиям.

Мировой опыт логистической деятельности позволяет сформулировать ряд рекомендаций по оптимизации логистических издержек:

- Это, прежде всего, регулярный пересмотр цепи поставок с целью поиска и сокращения тех видов логистической деятельности (процедур, работ, операций), которые не создают добавленной ценности, выявление более дешевых заменителей используемых ресурсов.
- Достаточно простым в реализации и действенным может оказаться направление, связанное с проведением переговоров с поставщиками и покупателями по установлению более низких отпускных и розничных цен, торговых надбавок.
- Часто хорошие результаты приносит организация взаимодействия с поставщиками и покупателями для достижения более низкого уровня затрат, например, программы развития бизнеса клиентов, семинары для торговых посредников и др.
- Быстрые плоды дает улучшение координации деятельности с поставщиками и потребителями в логистической цепи, например в области своевременной доставки продукции, что уменьшает затраты на управление запасами, хранение, складирование, доставку.
- Универсальным, но затратным средством является использование новых прогрессивных методов и технологий работы для повышения производительности труда. Часто используемым практическим приемом бывает компенсация роста затрат в одном звене логистической цепи за счет сокращения затрат в другом ее звене.
- Последнее время становится популярной прямая и обратная интеграция для обеспечения контроля над общими затратами.
- Большие резервы кроются в постоянном улучшении использования ресурсов предприятия и более эффективном управлении факторами, влияющими на уровень общих затрат.
- При инвестировании в бизнес следует осуществлять инновации в наиболее затратных звеньях логистической цепи с целью оптимизации их функционирования.