**УРАЛЬСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

**АКАДЕМИИ ТРУДА И СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

**Кафедра менеджмента**

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

по курсу "логистика"

на тему **«Стратегия и планирование в логистике »**

**Челябинск**

**2010**

**Содержание**

[Введение 2](#_Toc225254680)

[1 Стратегия и планирование в логистике 6](#_Toc225254681)

[1.1. Стратегическое логистическое планирование 9](#_Toc225254682)

[1.1.1. Взаимосвязь логистической и корпоративной стратегий 9](#_Toc225254683)

[1.1.2 Типы логистических стратегий 12](#_Toc225254684)

[1.1.3 Разработка логистической стратегии 17](#_Toc225254685)

[2. Логистические стратегии в действии 18](#_Toc225254686)

[2.1 "Нестле Фуд" 18](#_Toc225254687)

[2.2. "Авентис Анималь Нютрисьн Евразия" 22](#_Toc225254688)

[3 Основные элементы стратегии 24](#_Toc225254690)

[4. Основные задачи отдела логистики 29](#_Toc225254691)

[Список используемой литературы 30](#_Toc225254692)

# Введение

Логистическая стратегия фирмы направлена на оптимизацию ресурсов компании при управлении основными и сопутствующими потоками. Стратегические цели задаются с помощью одного или нескольких ключевых показателей эффективности логистики. Логистическая стратегия может быть построена на основе максимизации (минимизации) одного или нескольких ключевых показателей.

Можно дать следующее определение логистической стратегии: 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.

Среди большого числа логистических стратегий, применяемых компаниями, можно выделить несколько базовых, наиболее широко используемых в бизнесе при построении логистической системы. Эти стратегии, а также основные пути их реализации представлены в виде таблицы.

Логистические стратегии построены на основе минимизации или максимизации одного ключевого показателя, например общих логистических издержек. Однако при этом необходимо ввести ограничения на другие, существенные с точки зрения стратегии фирмы, показатели. Для стратегии минимизации общих логистических издержек таким показателем будет качество логистического сервиса. В общем случае — чем выше требования потребителей к качеству логистического сервиса, тем выше должны быть логистические издержки, обеспечивающие этот уровень. Поэтому естественным ограничением является ограничение на базовый уровень качества потребительского сервиса. В ряде случаев стратегия минимизации общих логистических издержек может быть трансформирована в стратегию максимизации отношения: уровень качества сервиса/общие логистические издержки. Реализация стратегии минимизации общих логистических издержек осложняется слабой формализуемостью параметров качества логистического сервиса и субъективной оценкой качества сервиса со стороны потребителей.

Таблица 1 - Основные логистические стратегии

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегия | Пути реализации |
| Минимизации общих логистических издержек | Сокращение логистических издержек в отдельных логистических функциях; Оптимизация уровней запасов в логистической системе; Выбор оптимальных вариантов «складирование — транспортировка» (переключение с одной логистической функции на альтернативную); Оптимизация решений в отдельных функциональных областях и/или логистических функциях по критерию минимума логистических издержек; 3PL подход и т.п. |
| Улучшения качества логистического сервиса | Улучшение качества выполнения логистических операций и функций (транспортировки, складирования, грузопереработки, упаковки и т.п.);Поддержка предпродажного и послепродажного сервиса; Сервис с добавленной стоимостью; Использование логистических технологий поддержки жизненного цикла продукта; Создание системы управления качеством логистического сервиса; Сертификация фирменной системы управления качеством в соответствии с национальными и международными стандартами и процедурами (в частности ISO 9000); [Бенчмаркинг](http://www.elitarium.ru/2007/09/20/distancionnyjj_kurs_benchmarking_i_konkurentnyjj_marketing.html) и т.д. |
| Минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру | Оптимизация конфигурации логистической сети: прямая доставка товаров потребителям, минуя складирование; использование складов общего пользования; использование логистических посредников в транспортировке, складировании, грузопереработке; использование логистической [технологии «точно в срок»](http://www.elitarium.ru/2007/06/15/sistemy_tochnovsrok_justintime_razrabotka_i_vnedrenie.html); оптимизация дислокации объектов логистической инфраструктуры и др. |
| Логистический аутсорсинг | Решение «делать или покупать»; Сосредоточение компании на своих ключевых областях компетенции, поиск логистических посредников для выполнения неключевых функций; Оптимизация выбора источников внешних ресурсов; Оптимальная дислокация производственных мощностей и объектов логистической инфраструктуры; Применение инноваций поставщиков; оптимизация числа логистических посредников и закрепляемых за ними функций. |

# 1 Стратегия и планирование в логистике

Планирование является общей функцией управления, входящей в кольцо управления (рисунок 1). Планирование логистической деятельности – это систематический процесс поиска возможностей действовать, прогнозирования последствий этих действий, разработки логистического проекта, формирования управленческих решений, конкретных мероприятий и сроков их выполнения для достижения поставленных целей в будущем.

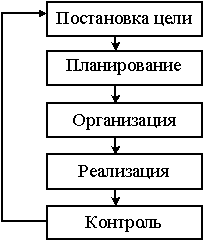


Рисунок 1 - Кольцо управления

Виды, принципы, методы планирования подробно рассматриваются в литературе по менеджменту и экономике предприятия (организации), поэтому в данном учебном пособии рассмотрим только те вопросы, которые важны для понимания специфики логистического планирования. На рисунке 2 представлена классификация видов планирования по некоторым из возможных признаков. Каждый из видов планирования по срокам и по детализации конкретизирует и создает предпосылки для выполнения планов более высокого уровня.

Содержание видов планирования по функциональным областям будет рассмотрено во второй части данного учебного пособия «Основы логистики. Функциональные области логистического управления».

Для организации эффективного планирования на предприятии должна существовать система планирования, т.е. упорядоченная структура отдельных видов планирования. Основными требованиями к такой системе являются:

- документальное обеспечение. Для согласования плановых расчетов и контроля выполнения планов важно, чтобы их основные части были документированы.

- стандартизация. Составление документации должно производиться в соответствии с некими стандартами.

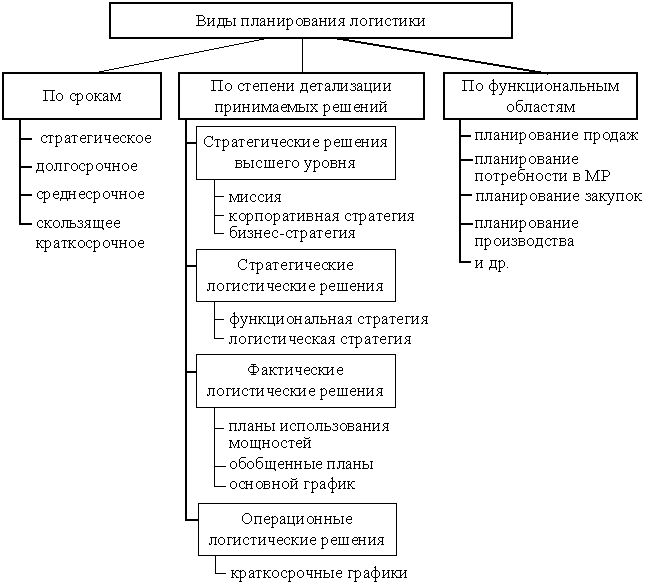


Рисунок 2 - Классификация видов планирования в логистике

- организованность. Необходим организационный режим, который с одной стороны упорядочивал бы деятельность по разработке планов, а с другой стороны, обеспечивал гибкость системы планирования, возможности проявления импровизации и адаптации к изменяющимся условиям;

- точность. Необходимо четко и обоснованно определять точность измерения характеристик объектов планирования;

- согласованность. Все частные планы системы планирования должны согласовываться как между различными уровнями планирования (интеграция планов), так и в рамках одного уровня (координация планов). Необходимо согласовывать цели, прогнозы, мероприятия, средства, действия ответственных лиц, степень необходимости, срочности, иерархию, последовательность, гибкость и т.д.;

- непрерывность, гибкость и цикличность. Непрерывность заключается в том, что когда одни планы уже разработаны и реализуются, начинают разрабатываться или уточнятся другие, некоторые планы разрабатываются параллельно. Гибкость заключается в том, что учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра планов с их учетом. Цикличность заключается в систематическом пересмотре, уточнении, корректировке с учетом изменившихся обстоятельств целей, задач, мероприятий одних и тех же планов по мере приближения к временным периодам их реализации;

- полнота, т.е. охват всех сторон деятельности предприятия, в том числе логистической деятельности.

Перед началом планирования необходимо четко определить:

- объект планирования (что планируется);

- субъект планирования (кто планирует);

- горизонт планирования (на какой срок);

- средства планирования (с помощью чего планировать: финансовые средства, вычислительная техника);

- методику планирования (как планировать);

- согласование планов (каких, с кем и на каких условиях).

К наиболее общим методам, применяемым для разработки планов, относятся следующие: переговоры, корректировка предыдущих планов, различные интуитивные методы, графические методы, вычисление с помощью электронных таблиц, имитационное моделирование, экспертные системы, математические модели (математическое программирование, сетевое планирование и др.).

Результаты выполнения планов должны контролироваться. Логистический контроль – это упорядоченный и в идеале непрерывный процесс обработки логистических данных для выявления расхождений между плановыми и фактическими значениями логистических показателей, а также анализ этих расхождений с целью выявления их причин.

## 1.1. Стратегическое логистическое планирование

### 1.1.1. Взаимосвязь логистической и корпоративной стратегий

Все решения в зависимости от степени их значимости для организации делятся на три типа:

1. Стратегические решения – наиболее важные, задающие общее направление деятельности организации, оказывают долгосрочное влияние, требуют больших ресурсов и считаются наиболее рискованными;

2. Тактические решения связаны с реализацией стратегии в среднесрочном плане, прорабатываются на более детальном уровне, требуют меньших ресурсов и сопряжены с определенным риском;

3. Операционные решения наиболее проработаны и касаются видов деятельности на ближайшее время; для их выполнения требуются достаточно ограниченные ресурсы, а риск небольшой.

Существует несколько типов стратегических решений (рисунок 3).

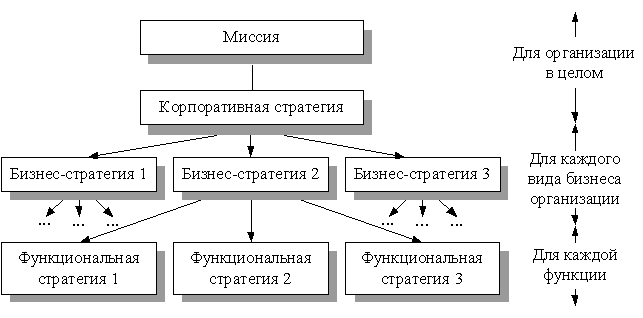


Рисунок 3. Типы стратегических решений

Миссия – заявление, в котором указываются общие цели организации в целом. Корпоративная стратегия показывает как корпорация, осуществляющая диверсифицированную деятельность, планирует реализовать свою миссию. Бизнес-стратегия свидетельствует, как каждый вид бизнеса в рамках диверсифицированной деятельности будет вносить свой вклад в корпоративную стратегию. Функциональные стратегии описывают стратегическую направленность каждой функции (в частности, логистической), реализуемой в организации. Таким образом, стратегии более высокого уровня задают цели и общую направленность организации, а функциональные стратегии показывают, как их можно реализовать.

Все долгосрочные решения, связанные с логистикой, определяют логистическую стратегию. Логистическая стратегия организации состоит из всех стратегических решений, приемов, планов и культуры, связанных с управлением цепью поставок и позволяет реализовать уже сформированную стратегию предприятия в целом. Существуют ситуации, когда уровень развития логистики на конкретном предприятии оказывает значительное влияние на формирование общей стратегии предприятия.

Пример

Американская компания глобальных экспресс-перевозок UPS (United Parcel Service Inc.), будучи уверенной в том, что обладает эффективной логистикой, разработала бизнес-стратегию, цель которой – предоставление клиентам услуг высочайшего уровня по доставке товаров, информации и капиталов. Таким образом, логистика с одной стороны внесла вклад в формирование бизнес-стратегии, а с другой стороны позволяет ее реализовать путем очень быстрой доставки груза практически в любую точку земного шара. Например, наличие целого таможенного отдела, "работающего" только с грузами UPS, а также уникальная технология "условного выпуска" экспресс-товаров, когда таможенное оформление груза начинается задолго до его фактического прибытия на территорию России – ноу-хау компании, которое позволило разрешить одну из самых сложных проблем. Груз оформляется по временной таможенной декларации и на следующий день доставляется получателю. А уже потом в течение следующих нескольких дней пройдет полное таможенное оформление, гарантом которого выступает компания UPS. Кроме того, клиенты компании имеют удобную возможность наблюдать маршруты своих отправлений и подтверждение о доставке через Интернет. Каждая посылка маркирована специальным штриховым кодом и сканируется на всем пути следования, поэтому проследить ее путешествие на web-сайте компании очень просто. Сегодня этой услугой во всем мире, в том числе и в России, ежедневно пользуется около 4 миллионов человек.

В идеале организации должны все делать как можно лучше с учетом низких затрат, хорошего обслуживания потребителей, быстрой доставки, гибкости, использования высоких технологий и т.д. На практике это, конечно, нереально. Поэтому приходится уравновешивать уровень предоставляемых услуг с затратами. Для этого необходимо выбрать конкретную направленность для своей логистической стратегии, что является ключевым решением. Например, одни организации делают ставку на предоставление дешевых услуг, другие – на высокую скорость доставки, третьи – на предоставление индивидуальных услуг и т. д. К основным направлениям логистических стратегий относятся следующие:

- минимизация логистических издержек;

- повышение уровня обслуживания потребителей;

- основное внимание – временным параметрам: минимизация времени поставок товаров или доставка точно ко времени, указанному заказчиком;

- основное внимание – предоставлению услуг очень высокого качества;

- гибкость предлагаемой продукции предполагает предоставление специализированных услуг или услуг, с учетом требований конкретных заказчиков;

- гибкость объема предлагаемой продукции предполагает особое внимание уделять оперативному реагированию на изменяющийся спрос;

- технология – стремление к разработке и использованию самых современных технологий в области коммуникаций, отслеживания грузов, сортировки упаковок, идентификации продуктов, учета динамики запасов и др.;

- место расположения – стремление оказывать услуги, располагаясь на самых выгодных местах, например, на автобусных остановках в центрах городов.

### 1.1.2 Типы логистических стратегий

К наиболее общим логистическим стратегиям относят «тощую» стратегию, динамичную стратегию и стратегию, основанную на стратегических союзах. Рассмотрим их подробнее.

«Тощая» стратегия

«Тощая» стратегия базируется на принципе управления затратами, т. е. производстве тех же или сопоставимых продуктов, что и у конкурентов, но более дешево. Цель «тощей» логистики – выполнять каждую операцию, используя меньше каждого вида ресурсов: людей, пространства, запасов, оборудования, времени и т.д. Для этого «тощая» стратегия старается отыскать способы устранения непроизводительных расходов ресурсов.

Первые попытки осуществления «тощих» операций были произведены в производственной сфере по инициативе Toyota. Использованные для этого методы привели к таким высоким результатам, что их начали использовать и в других областях деятельности предприятия и в конечном итоге возникла идея «тощего» предприятия. Известный специалист в области менеджмента Роберт Таунсенд утверждает, что «во всех организациях по крайней мере 50% ресурсов (людей, усилий, места, времени) тратится впустую». Компания Toyota выявила следующие участки в ЛЦ, где, скорее всего, могут впустую теряться ресурсы.

- Качество поставляемых ресурсов (сырья, материалов, комплектующих, деталей и т.д.) и ГП может быть слишком низким, чтобы удовлетворить запросы потребителей.

- Неправильный уровень производства или мощностей. Имеет место производство продукции или мощности, которые в настоящее время не нужны.

- Плохо отлаженный процесс. Наличие ненужных операций, слишком сложных или потребляющих слишком много времени.

- Ожидание. Операциям приходится ожидать начала или завершения, материалам – поступления; оборудованию – производства ремонтных работ.

- Перемещение. Продуктам во время операций приходится совершать ненужные, слишком длинные или неудобные перемещения.

- Запас. Наличие слишком большого запаса приводит к излишним сложностям и к повышению затрат.

Типичным подходом к реализации «тощей» стратегии является: подробный анализ текущих операций и последующий отказ от операций, не добавляющих ценности; устранение остановок, упрощение перемещений; использование более совершенной технологии для повышения эффективности; размещение мощностей ближе к потребителям с целью сократить транспортные расходы; поиск возможностей получить экономию на масштабах; устранение из цепи поставок ненужных звеньев.

Следует учитывать, что «тощие» операции могут не работать в слишком динамичных или неопределенных условиях. В этих случаях можно воспользоваться более гибкой стратегией, основанной на динамичности.

Динамичная стратегия

Цель динамичной стратегии – обеспечить высокое качество обслуживания потребителей, оперативно реагируя на появление новых или изменение прежних условий. Выделяют два аспекта динамичности:

- скорость реагирования на внешние условия: динамичные организации внимательно и постоянно отслеживают запросы потребителей и оперативно на них реагируют;

- способность корректировать логистические характеристики с учетом запросов отдельных потребителей.

Организации, использующие динамичную стратегию, сфокусированы на потребителях, т.е.:

- стремятся добиться полного удовлетворения запросов потребителей;

- создают удобный доступ потребителей к своей организации;

- гибко и оперативно реагируют на изменяющиеся запросы;

- проектируют логистику так, чтобы она удовлетворяла запросы потребителей и даже превышала их;

- совершают послепродажные проверки, чтобы убедиться, что потребители остались удовлетворенными и после совершения покупки;

- заботятся о подготовке будущих сделок, всегда сохраняя контакты со своими потребителями, потенциальными покупателями и т.д.

Организации, имеющие удовлетворенных потребителей, получают важные преимущества – повторные сделки и положительные рекомендации о себе другим людям и организациям.

На первый взгляд цели и характеристики «тощих» и динамичных операций кажутся противоречивыми (таблица 2).

Таблица 2 - Сравнительная характеристика «тощей» и динамичной логистик

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | «Тощая» логистика | Динамическая логистика |
| Цель | Эффективные операции | Гибкость, обеспечивающая удовлетворение спроса |
| Метод | Удаление всех непроизводительных участков | Удовлетворение потребителей |
| Ограничения | Обслуживание потребителей | Затраты |
| Динамика изменений | Долгосрочная стабильность | Динамичное реагирование на изменяющиеся обстоятельства |
| Параметры деятельности | Производительность, полнота использования | Время выполнения заказов,  уровень обслуживания |
| Работа | Унифицированная, стандартизированная | Переменная, контроль осуществляется более локально |
| Управление | В рамках формализованных циклов планирования | Менее структурировано и осуществляется персоналом, наделенным необходимыми полномочиями |

Но на практике никакого строгого разграничения между ними нет и организациям не обязательно выбирать только одну из стратегий в ущерб другой. Например, если поставщик улучшает связь со своими заказчиками через электронный обмен данных или продает материалы через веб-сайт, то этим он одновременно сокращает издержки и улучшает качество обслуживания. По существу обе стратегии считают удовлетворение потребителей и низкие затраты доминирующими направлениями, но по-разному описывают процесс достижения цели.

Стратегические союзы.

Цель стратегии формирования союзов с поставщиками и заказчиками – добиться увеличения эффективности цепи поставок, когда все ее члены работают совместно и сообща получают выгоды от долгосрочной кооперации.

Обычно причинами использования этой стратегии являются стремление к более совершенному обслуживанию потребителей, более высокой гибкости, к снижению затрат, стремление избежать инвестиций в сооружения, отсутствие опыта у организаций. Наиболее часто партнерства создаются между транспортными компаниями, к другим областям сотрудничества относятся складирование, услуги в сфере импорта/экспорта, обработка информации.

К другим наиболее часто встречающимся стратегиям, в которых ставка делается на более конкретные аспекты своей деятельности, относятся следующие.

- Стратегия дифференциации заключается в стремлении предприятия к уникальности, например, в системе обслуживания потребителей.

- Стратегия на основе временных параметров. В общем случае эти стратегии стремятся обеспечить более быструю доставку продукции. Примером такой стратегии является стратегия «сжатия времени», которая похожа на «тощую» стратегию, но концентрируется на устранении ненужных затрат времени в цепи поставок, т.е. таких, в течение которых ценность к продукции не добавляется.

- Стратегии на основе защиты окружающей среды. Например, в таких стратегиях ставка может делаться на производство продукции с использованием натуральных ингредиентов, на производство многократно используемой тары, упаковки, на производство продукции, не требующей специальной утилизации, на многократную переработку используемых материалов, на использование отходов и т.д.

- Стратегии повышенной производительности. Ставка делается на максимально возможное использование имеющихся ресурсов. Если «тощая» стратегия ищет способы избавиться от ненужных мощностей (помещений, транспорта и др.) и ресурсов, то данная стратегия скорее согласится оставить существующие мощности, но будет искать способы эффективного использования этих излишков (сдача в аренду, оказание новых услуг другим организациям и т.д.).

- Стратегии с добавленной стоимостью имеют цель добавить как можно больше ценности к конечному продукту. Например, в ходе распределения стиральных машин компания может организовать доставку, установку, подключение машины, обучение ее использованию, организовать вывоз старых машин, предложить заключить контракт на обслуживание и т.д.

- Стратегии диверсификации или специализации. Эти стратегии ориентированы соответственно на максимально широкий либо узкий диапазон услуг, ассортимент продукции, видов деятельности. Например, существуют транспортные компании, предлагающие перевозку любых грузов: от письма до контейнеров. Другие транспортные компании занимаются доставкой только нефти танкерами или только небольших упаковок груза.

- Стратегия фокусирования характеризуется концентрацией на удовлетворении потребностей одного сегмента или конкретной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок. Цель стратегии –удовлетворять потребности потребителей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты.

- Стратегии роста основаны на стремлении получить экономию на масштабах, путем расширения обслуживаемых географических зон, освоения большего количества видов деятельности, увеличения доли рынка и т.д.

### 1.1.3 Разработка логистической стратегии

Стратегия описывает принципиальный образ действий, выбранный для того, чтобы достичь установленных целей. При проектировании логистической стратегии исходной точкой становится всесторонний анализ:

- стратегии более высокого уровня (см. рисунок 3), позволяющие понять, каким образом логистика может внести свой вклад в ее реализацию.

Кроме того, необходимо учитывать

- среду, в которой ведется бизнес, включающую факторы, влияющие на логистику, но которыми логистика управлять не может;

- особую компетенцию организации, определяемую факторами, которыми организация может управлять и которые она использует, чтобы отличиться от других.

Среда, в которой ведется бизнес, и особые компетенции показывают, какое положение организация занимает в настоящее время, а стратегия более высокого уровня – какое она хочет занимать в будущем. Тогда логистическая стратегия показывает, как организация будет переходить от нынешнего положения к будущему.

# 2. Логистические стратегии в действии

## 2.1 "Нестле Фуд"

Корпорация Societe pour I'Exportation des Produits Nestle S.A. представлена на российском рынке с 1996 г. Основной профиль компании «Нестле Фуд» — это производство и продажа продуктов питания.

Сегодня «Нестле Фуд» (далее Компания) является лидером российского рынка кофе, рынка шоколадных изделий и детского питания. Также Компания проявляет большую активность в сфере производства мороженого и бульонных кубиков. Многолетний успех Компании на российском рынке был достигнут благодаря ряду факторов. В первую очередь, Компания укрепила позиции и расширила присутствие в России за счет инвестиций в местное производство и промышленную инфраструктуру, активного продвижения торговых марок, а также постоянного расширения и развития национальной сети сбыта. Компания владеет контрольными пакетами акций 7 фабрик по производству различных продуктов питания.

Для управления логистикой Компания использует дивизиональную линейно-функциональную структуру. Такая структура позволяет обеспечить эффективное руководство логистической деятельностью Компании и предусматривает функциональное разделение управленческого труда в структурных подразделениях и интеграцию логистического процесса в пределах всей Компании.

Корпоративная стратегия Компании заключается в осуществлении долгосрочных инвестиций в производство и логистику. В рамках этой стратегии Компания активно вкладывает средства в местное производство, разработку продуктов, отвечающих российским вкусам и традициям, а также использует местное сырье и компоненты.

Основными компонентами производственной и маркетинговой стратегии в Компании являются:

- стремление быть высокоэффективным производителем с низкими производственными затратами и качеством продукции мирового уровня;

- развитие проектов выпуска новой продукции;

- применение современных производственных и информационных технологий;

- применение современных методов планирования и управления.

Ключевыми факторами, определяющими конкурентоспособность Компании, является тщательное изучение рынка, анализ, его динамика, изучение отношений, складывающихся между компанией и потребителями, анализ деятельности конкурентов, прогнозирование конъюнктуры рынка, разработка предложений по выпуску новых товаров, управление ассортиментом выпускаемой продукции, формирование марочной политики, повышение конкурентоспособности товаров, формирование стратегии и тактики изменения цен, установление скидок и надбавок к ценам, учет затрат на маркетинг, реклама, персональные продажи, стимулирование продаж.

Основными задачами в корпоративной и маркетинговых стратегиях являются: постоянное внедрение новых подходов и инновационных идей на стратегических направлениях качества, издержек, дифференциации и фокуса, а также прогнозирование потребительского спроса и его удовлетворение.

Для поддержки производства Компания применяет логистическую концепцию/систему ERP, которая рассматривается как эффективный инструмент планирования и реализации стратегических целей компании в логистике, маркетинге, производстве, финансах.

Компания имеет разветвленную систему складского хозяйства, она использует только крупные региональные или национальные склады, находящиеся в основном в непосредственной близости от производителей продукции. Главная задача склада — накопление сбалансированного ассортимента продукции для удовлетворения потребительского спроса.

Дистрибьюция продукции 7 фабрик осуществляется только через головной московский офис и через региональные представительства Компании. Дистрибьюция является неотъемлемой частью логистической системы Компании, обеспечивающей наиболее эффективную организацию распределения производимой продукции. Дистрибьюция охватывает всю цепь системы распределения: маркетинг, транспортировку, складирование и др.

Поставщики, услугами которых пользуется Компания, обеспечивают производственные подразделения комплектующими изделиями, полуфабрикатами, запасными частями, сырьем, материалами, рабочей силой, топливом и энергией, различного рода услугами, необходимыми для организации производства и дистрибьюции продукции.

Основная логистическая стратегия Компании — стратегия ECR (немедленного реагирования на потребности рынка).

Для оценки результативности работы логистики на корпоративном уровне в Компании используется информационная система, позволяющая оценить все аспекты логистических операций в соответствии с выбранной логистической стратегией. Это первое и самое главное условие достижения высоких прибылей от применения логистики.

Современная корпоративная информационная система класса ERP позволила интегрировать управление движением материальных потоков, связанных с закупками, транспортировкой, складированием, хранением запасов и дистрибьюцией. Современные логистические технологии, применяемые Компанией, обеспечивают своевременное поступление и обработку необходимой информации в масштабе реального времени. Компания рассматривает компьютеризацию всех функциональных логистических подразделений в качестве важного источника увеличения прибыли. Логистика Компании совершенствуется и путем тесной взаимосвязи, сотрудничества с партнерами по хозяйственным связям, поставщиками, оптовыми фирмами и т.д. Для этого в Компании применяются логистическая технология и программное обеспечение SCM — «Управление цепями поставок». Тщательная разработка логистических операций, привлечение квалифицированных кадров и их дальнейшее обучение обеспечивают высококачественное проведение всех логистических операций, способствуя росту прибыли и повышению конкурентоспособности Компании.

Компания использует несколько информационных систем: ЕМЕ и Opal (системы складского и производственного учета продукции), которые используются на каждом складе и производстве. Объединяет эти программы операционная система учета NEZUM (разработка «Нестле»), которая служит для координации поставок, производства и распределения. К примеру, система координации цепей поставок заключается в разбиении физических потоков на независимые периоды транспортировки и складирования, подготовке информации о фазе и состоянии потока в реальном масштабе времени. Благодаря периодической модернизации данных систем Компании удается постоянно улучшать управление постоянно усложняющимися логистическими процессами и повышать эффективность бизнеса.

## 2.2. "Авентис Анималь Нютрисьн Евразия"

Общество с ограниченной ответственностью «Авентис Анималь Нютрисьон Евразия» (Aventis Animal Nutrition Eurasie) со 100%-ным иностранным капиталом, создано решением единственного учредителя — акционерного общества «Авентис Анималь Нютрисьон С.А.» (Aventis Animal Nutrition С. А), созданного по законам Франции, в соответствии с действующим законодательством РФ в апреле 2001 г.

Компания «Авентис» (далее Компания) — международная компания, имеющая большой опыт в области сельскохозяйственного производства и фармацевтики. Центральный офис компании расположен во Франции в г. Страсбурге. Основными видами деятельности Компании являются научные исследования в области питания и здоровья сельскохозяйственных животных, производство и продажа продуктов питания и продукции, связанной со здоровьем сельскохозяйственных животных.

Компания следует трем стратегиям:

1. Преумножать свои усилия в области исследований и развития. Увеличивая возможности в области исследования и развития, Компания таким образом готовится к будущему. Ее исследования направлены на поиски:

новых способов производства более простых, менее дорогостоящих продуктов, новых технологий, позволяющих улучшать качество продуктов, продаваемых в настоящее время;

новых способов применения своих продуктов (так, из отдельных витаминов «Авентис Анималь Нютрисьон» разработаны и внедрены в производство специально сбалансированные витаминные смеси с учетом разных возрастов птиц и животных);

новых продуктов, которые дополняют фирменную гамму пищевых добавок Компании и открывают новые рынки.

2. Применять оборудование, которое лучше отвечает рыночным переменам и снижает себестоимость производства.

3. Усилить децентрализацию управления бизнесом в регионах, чтобы приблизить к региональным производствам решения, направленные на продвижение торговых марок и улучшение обслуживания клиентов.

На российском рынке Компания использует рыночные и организационные возможности для улучшения своего положения относительно конкурентов. Высшее руководство Компании следит за тенденциями рынка сырья, оно определяет варианты действий для департамента закупок. Компания постоянно контролирует тенденции в своей отрасли и следит за тем, что планируют сделать или делают конкуренты, а также пытается предвидеть такие изменения. На мировом рынке Компания занимает третье место. В России Компания является лидером: 90% по производству продукта метионин, 68% — по отдельным витаминам. Компания конкурирует по технологии и отдельным продуктам, ценам, качеству, ассортименту продукции, технологии ее продвижения.

Для осуществления маркетинговой стратегии компания проводит следующую работу:

- Установление лицензионных соглашений с отечественными товаропроизводителями.

- Инвестиции в отечественных товаропроизводителей.

- Реклама, связи с общественностью.

- Расширение ассортимента продукции.

- Включение в ассортимент продукции товаров и услуг других фирм (зарубежных и отечественных).

- Лоббирование интересов в государственных структурах.

- Сегментация клиентов (по признакам значимости на рынке РФ и СНГ, прибыльности для Компании, приверженности интересам Компании) с целью определения того, какие компании необходимо привлекать в клиентскую базу.

# 3 Основные элементы стратегии

Основные элементы стратегии Компании состоят в следующем:

* Качество. Цель — обеспечить постоянное улучшение качества продукции, закупка сырья и комплектующих более высокого качества, что позволит сократить производственные расходы и расходы, связанные с внутренним контролем качества (план нулевого уровня дефектов, контроль качества процесса, сертификация качества). Технический отдел компании проводит сертификацию качества, в рамках которой происходят согласованные испытания качества партии товара и покупателю предоставляется информация о результатах испытаний. Инвестирование в научно-исследовательские проекты, государственные структуры.
* Управление запасами. Анализ оперативной информации о запасах по всем важным позициям номенклатуры сырья, материалов, готовой продукции с учетом соглашений о партнерстве с ключевыми поставщиками. Применение информационной системы мониторинга своевременности поставок и закупок товаров.
* Логистические технологии снабжения. Электронный обмен данными с основными поставщиками для упрощения сделок и ускорения взаимодействия. Концепция управления цепью снабжения предусматривает интеграцию информационных потоков от поставщика до конечного потребителя и совместное управление запасами продукции на складах Компании.
* Инновации. Предложить покупателю инновационные технические решения и качественное оборудование для производства премиксов для сельскохозяйственных животных из витаминов, поставляемых Компанией.
* Закупка материальных ресурсов. Покупка сырья под собственную марку. Компания приобретает сырье для производства отдельных витаминов у других компаний (производителей), имея с ними соглашение о покупке сырья и продвижении продукта под собственным брендом.
* Закупка готовой продукции. Приобретение готовой продукции у отечественных производителей, что позволяет иметь полный ассортимент продукции для удовлетворения потребностей основной клиентуры и извлечения прибыли.

Логистическая стратегия Компании состоит в обеспечении высокого качества логистического сервиса в снабжении при оптимизации цен на закупаемые материальные ресурсы и готовую продукцию под влиянием рыночной конъюнктуры.

Для реализации данной стратегии Компания предусматривает решение следующих задач:

1. Развитие отношений с поставщиками:

Разумный учет взаимных корпоративных интересов между поставщиками и Компанией.

Налаживание с поставщиками партнерских отношений, резервные поставщики по некоторым продуктам с целью свести риск недопоставок к минимуму.

Обеспечение хорошо налаженных информационных каналов связи с поставщиками.

Стабильный поток точной информации о требуемых поставках.

Использование логистических технологий VMI и JIT.

2. Оптимизация уровней запасов в складской системе при обеспечении требуемого уровня обслуживания потребителей.

Сокращение запасов с 6 до 4 недель для продуктов, поставляемых из Франции, и установление тесного сотрудничества с российскими поставщиками, позволяющими иметь минимальный запас продукции на складе Компании либо вовсе не иметь его, а доставлять товары по мере поступления заказа от клиентов в режиме JIT.

Управление процедурами заказов (управление и контроль заказов клиентов осуществляются отделом «Забота о клиентах» при взаимодействии с отделом логистики и коммерческой командой) обеспечивает высокое качество обслуживания клиентов при минимальных размерах страховых запасов.

Управление производственными запасами (отдел логистики информирует ежемесячно производителя о потребностях в продукции на три месяца вперед с целью планирования графиков производства, минимизации уровня запасов материальных ресурсов и незавершенного производства, сокращения длительности производственного цикла).

В основе оптимизации параметров логистики закупок лежат:

Долгосрочные партнерские отношения по кредитованию закупок с «Авентис АН Франция», а также с отечественными поставщиками.

Внутренние приоритеты производства и распределения, поиск компромиссов между различными структурными подразделениями Компании.

Учет различий в поставках продукции разных номенклатурных (ассортиментных) групп:

- товары производства «Авентис АН Франция», которые поставляются на склад Компании согласно расчетам потребностей и прогнозам продаж, предоставляемым коммерческой группой;

- товары, потребность в которых возникает непредвиденно и не требующие длительного хранения, закупаются в сроки, близкие к их потреблению. Разовые поставки с целью удовлетворения потребностей клиентов Компании (отечественные и зарубежные товары, которые расширяют стандартный ассортимент);

- регулярные поставки, которые доставляются через определенные интервалы времени в соответствии с графиком потребности в них.

Для реализации логистической стратегии и тактики в целом для Компании используются следующие приоритеты:

- большинство запасов — страховые, не превышающие 4 недель. Для отдельных продуктов страховые запасы отсутствуют;

- поддержание длительных профессиональных отношений с поставщиками. По ряду продуктов имеется несколько поставщиков, между которыми искусственно поддерживается конкуренция.

- качество. Цель — ноль дефектов.

- эффективная информационная поддержка процедур закупок.

Цель Компании в логистике состоит в создании единой команды, при минимальном использовании формальных процедур и правил с целью организации и выполнения эффективного логистического процесса. Функциональные обязанности структурных подразделений и должностных лиц по параметрам и процессам, относящимся к логистике, увязаны технологически с задачами, выполняемыми другими подразделениями Компании. Существует общая организационная идея, которая направляет все действия на достижение целей сформулированной логистической стратегии.

Деятельность отдела логистики направлена на интегрирование основных логистических бизнес-процессов и межфункциональную координацию — поддержание взаимосвязи с производителями, со всеми функциональными подразделениями компании для решения сложных, конфликтных проблем, возникающих на всех уровнях управления:

Логистика — высшее руководство (осуществление корпоративной, маркетинговой, производственной, логистической стратегий).

Логистика — отдел заботы о клиентах (своевременная доставка необходимых продуктов в необходимых количествах на склады).

Логистика — коммерческая команда (планирование уровней запасов на основе прогнозов продаж Коммерческой команды).

Логистика — технический отдел (своевременное предоставление образцов продукции для лабораторных анализов, научных исследований, получение необходимой технической документации).

Логистика — бухгалтерия (своевременное предоставление счетов-фактур, накладных для обработки информации, контроль за своевременной оплатой за поставленный товар на склады).

Логистика — логистический посредник (контроль и управление транспортировкой, складированием и грузопереработкой, своевременное предоставление необходимых документов для импорта, таможенного оформления груза).

# 4. Основные задачи отдела логистики

Основные задачи отдела логистики: сокращение запасов, ускорение оборачиваемости оборотного капитала фирмы, контроль и управление уровнями запасов, оптимизация логистических затрат.

Эффективность логистики в Компании в соответствии с выбранной логистической стратегией, описанной выше, во многом определяется используемой информационной интегрированной системой (класса ERP), затрагивающей все структурные подразделения, а также поддерживающей оперативный обмен данными с логистическим посредником, поставщиками и потребителями.

Интеграция отдела логистики с другими функциональными подразделениями Компании позволяет обеспечить наиболее полный учет временных и пространственных факторов в процессах оптимизации управления материальными, финансовыми и информационными потоками для достижения стратегических и тактических целей фирмы на рынке. Так, взаимодействие с менеджерами по продажам позволяет сделать более точный прогноз спроса потребителей и соответственно сократить транспортные расходы, расходы на хранение. Взаимодействие с техническим отделом и высшим руководством позволяет вывести на рынок новый продукт в нужное время и в нужном количестве, расширить ассортимент согласно маркетинговой стратегии Компании в целях удовлетворения спроса потребителей и снизить себестоимость продукции.

# Список используемой литературы

1. T.В. Алесинская. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005
2. Е.А. Голиков Маркетинг и логистика: Учеб. пособие. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2001
3. Горобец О.С., Нос В.А. Эволюция и теоретические основы логистического менеджмента // Экономика и управление производством: Межвуз. сб. Вып. 3. – СПб.: Изд-во СЗГТУ, 2001
4. Горобец О.С. Преимущества стратегического планирования // Научная сессия профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов по итогам НИР 2000 года. Факультет коммерции и маркетинга. Март-апрель 2001 года: Сборник докладов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001