

И. М. Рисованный, Д. А. Акулиничев

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЛОГИСТИКИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ

Понятие «логистика» изначально ассоциировалось с «искусством воевать». В эпоху наполеоновских войн данным термином обозначали организацию снабжения армии боеприпасами, военной техникой, обмундированием и продовольствием. Этот первоначальный смысл сохраняется и до настоящего времени. Однако в середине XX в. логистика становится востребованной в экономической сфере для изучения возможностей эффективного распределения продукции. По мере развития и усложнения бизнеса и в связи с необходимостью оптимизировать различные его аспекты данный термин был поставлен на службу управления фирмой, возникла потребность теоретического осмысления логистики как инструмента повышения корпоративной эффективности.

В 1963 г. в США была создана первая профессиональная организация в области логистики — «Национальный совет по управлению физическим распределением» (с 1985 г. — «Совет логистического менеджмента» — Council of Logistics Management). В зарубежной экономической литературе с каждым годом множится количество исследований, посвященных логистической тематике, и современный экономический лексикон все более наполняется логистической терминологией (*закупочная логистика, стратегическая логистика, интеграционная логистика, логистика возвратных потоков, логистический менеджмент* и т. п.).

В последние годы заметно возросло количество переводных изданий по данной тематике в России, с 2004 г. издается журнал «Логистика сегодня», и логистика постепенно становится неотъемлемым элементом управления отечественным бизнесом.

Иван Михайлович РИСОВАННЫЙ — канд. экон. наук, доцент кафедры экономической теории СПбГУ. В 1970 г. окончил экономический факультет ЛГУ, в 1974 — аспирантуру. В 1974 г. защитил кандидатскую диссертацию. В Университете работает с 1977 г. Сфера научных интересов — институциональные преобразования в постсоциалистической экономике, макроэкономический анализ. Автор более 40 научных работ, в том числе 2 монографий (одна в соавторстве).

Дмитрий Александрович АКУЛИНИЧЕВ — аспирант кафедры экономической теории СПбГУ. В 2002 г. окончил экономический факультет СПбГУ. Сфера научных интересов — роль логистики в условиях современных развивающихся рынков, экономические предпосылки развития систем управления цепями поставок. Автор 5 публикаций.

© И. М. Рисованный, Д. А. Акулиничев, 2008

Согласно современной концепции развития фирмы и ее рыночного поведения, которая получила название «стратегический менеджмент», фирма рассматривается как открытая система. Это означает, что для достижения своих целей (расширение рыночного оборота, увеличение прибыли, снижение издержек производства, повышение качества продукции и т. п.) в условиях быстроизменяющейся рыночной среды необходимо находить и поддерживать конкурентные преимущества как внутри фирмы, так и вне ее. Для решения этих задач используются такие экономические механизмы, как маркетинг и логистика. Между ними существует немало сходства, но есть и весьма значительные различия.

Сходство заключается в том, что оба вида деятельности призваны обеспечить такую системную организацию связей фирмы с субъектами внешней среды, которая была бы способна адекватно и оперативно реагировать на всевозможные изменения рыночной обстановки. Конечная цель маркетинга и логистики — максимальное и своевременное удовлетворение запросов потребителей, однако для достижения этой цели используются различные подходы и «технологии».

В процессе разработки «стандартной» маркетинговой стратегии решаются три типа задач: выбор сегмента рынка, в рамках которого намеревается действовать фирма; определение основных факторов конкурентоспособности, которые необходимо использовать в рамках данного сегмента; определение оптимальных сроков начала и завершения деятельности на данном рынке, исходя из оценок циклического роста и сокращения рыночного спроса (или «цикла жизни» продукта). Для маркетинга главное — найти свою рыночную нишу, его объектом является связка «рынок–продукт», т. е. рынок сбыта товаров с определенными функциональными свойствами, благодаря которым они способны удовлетворять запросы потребителей. Маркетинговое исследование «своего» рынка предполагает изучение множества факторов, включая мотивы покупательского поведения, классификацию групп потребителей соответственно их жизненным ценностям и потребительским предпочтениям, определение эластичности спроса и т. д.

Логистику отличает еще большая широта охвата и комплексность подхода к управлению фирмой: она изучает весь процесс движения материалов и продуктов *к фирме, через нее и из нее* и управляет им. Согласно определению, данному Советом логистического менеджмента (CLM), логистика есть «процесс планирования, управления и контроля эффективного (с точки зрения снижения затрат) потока запасов сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции, услуг и сопутствующей информации от места возникновения этого потока до места его потребления (включая импорт, экспорт, внутренние и внешние перемещения) для целей полного удовлетворения запросов потребителей»¹.

Основной задачей логистики является оптимизация внутренних и внешних материальных потоков, а также сопутствующих им информационных и финансовых потоков, оптимизация бизнес-процессов с целью минимизации общих затрат ресурсов.

Логистическая деятельность охватывает три крупных потока материалов и продуктов: движение материалов, получаемых от поставщиков (*закупочная логистика*), движение материалов и компонентов внутри фирмы (*менеджмент материалов*, или *производственная логистика*) и движение продуктов из фирмы к потребителю (*физическое распределение*, или *сбытовая логистика*) (рис. 1).

Закупочная логистика — управление материальными и информационными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами². Ее функции заключаются в следующем:

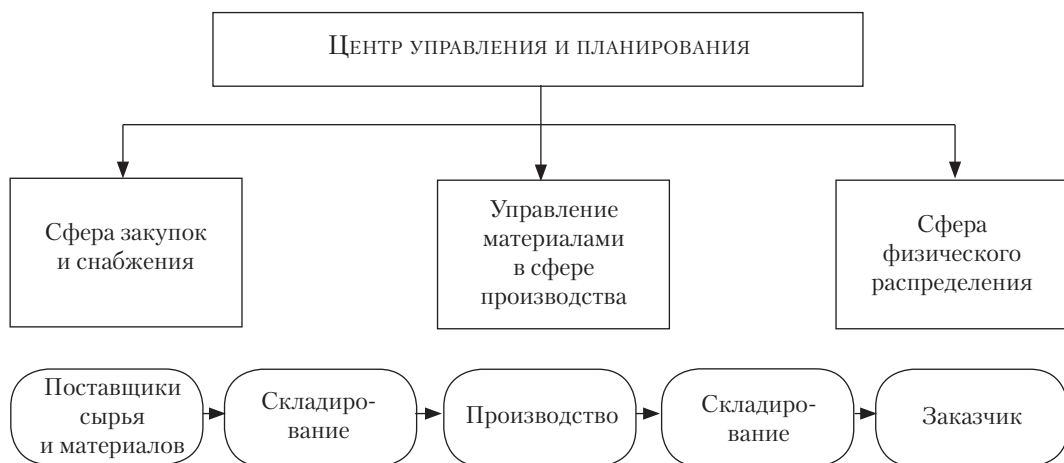


Рис. 1. Область действия логистики.

- определение потребностей предприятия в материально-технических ресурсах;
- расчет и определение оптимального уровня заказа, маршрутов и объемов поставки;
- установление рациональных хозяйственных связей с поставщиками;
- организация закупок и доставки материально-технических ресурсов;
- организация хранения материалов и подготовка их к производственному потреблению;

- управление производственными запасами на складах предприятия;
- разработка программ экономии материальных ресурсов и контроль за их выполнением;
- контроль за кредиторской задолженностью поставщиков;
- соблюдение требований производства по качеству сырья и комплектующих изделий.

Основу экономической эффективности *закупочной логистики* составляют поиск и закупка необходимых материалов надлежащего качества в необходимые сроки и по минимальным ценам.

Производственная логистика — это управление материальными и связанными с ними информационными потоками на стадии производства продукции. Выделяют следующие функции логистики в области производства:

- планирование производства на основе прогноза потребностей в готовой продукции и имеющихся заказов потребителей;
- установление нормативов незавершенного производства и контроль за их соблюдением;
- оперативное управление материальными и сырьевыми потоками непосредственно внутри предприятия;
- контроль количества и качества готовой продукции.

Для решения этих задач необходима организация производства в соответствии с такими принципами, как ритмичность (т. е. согласованная работа всех производственных структур); непрерывность технологических процессов; организация работ с минимальной трудоемкостью; обеспечение гибкости производственных структур.

Логистика распределения (сбытовая логистика) — это управление материальными и связанными с ними информационными потоками на стадии продвижения готовой

продукции к потребителю. Она охватывает всю цепь системы распределения — складирование, транспортировку, продажи. Выделяют следующие функции логистики в области сбыта:

- стратегическое, текущее и оперативное планирование сбыта;
- выбор каналов товародвижения готовой продукции;
- нормирование запасов готовой продукции и организация их хранения;
- разработка планов перемещения готовой продукции и организация их выполнения;
- организация работы собственной товаропроводящей сети;
- заключение договоров поставки с покупателями и контроль их выполнения;
- участие в разработке графиков выпуска готовой продукции (по сути, именно служба маркетинга предоставляет основной материал для планирования производства — планы продаж готовой продукции);
- разработка сметы затрат по сбыту и контроль над ее соблюдением.

Основная цель распределительной логистики — доставить необходимое количество товара в нужное место и в нужное время с минимальными издержками.

На стадии сбыта заметно сходство логистики с маркетингом. Однако в отличие от маркетинга, который занимается выявлением и стимулированием спроса, логистика призвана удовлетворять сформированный маркетингом спрос с минимальными затратами и четко в соответствии с установленными сроками поставки.

Для достижения необходимого уровня удовлетворения потребителей организации требуются интегрированные усилия внутреннего и внешнего характера: продукт, цена, продвижение и место (дистрибуция). Логистика дополняет «полезность формы» производимого продукта важными компонентами — «полезностью времени» и «полезностью места», т. е. созданной или добавленной продукту ценности за счет обеспечения его доступности для потребления в нужном месте и в нужное время. Совместно с маркетингом она приводит в конечном счете к появлению «полезности владения» потребителя³.

В обосновании логистики как интегрированной системы ключевое значение имеет концепция совокупных затрат (*total cost*). Согласно этой концепции, основной задачей логистики является оптимизация внутренних и внешних материальных и сопутствующих им информационных и финансовых потоков, а конечной целью — минимизация общих затрат ресурсов и повышение уровня обслуживания потребителей (рис. 2).

Одной из главных целей организации должно быть сокращение общих затрат, сопутствующих всем видам логистической деятельности (обслуживание потребителей, транспортировка, складирование, обработка заказов и т. д.), а не оптимизация каждого вида в отдельности. Попытки снизить затраты по отдельным видам деятельности могут привести к возрастанию общих затрат. К примеру, сосредоточение запасов готовой продукции в нескольких центрах дистрибуции ведет к сокращению затрат на содержание запасов и складирование, но может повысить транспортные расходы или из-за снижения уровня обслуживания потребителей сократить общий объем продаж. Аналогичным образом экономия, достигаемая при закупках сырья и компонентов большими партиями, может оказаться меньше сопутствующего ей увеличения затрат на содержание запасов.

Исследования, проводимые компаниями, в деятельности которых используется современный *логистический менеджмент*, показывают, что общие издержки на логистику можно сократить, если удастся интегрировать все связанные с ней виды деятельности: транспортировку, складирование, управление запасами, систему обработки заказов, планирование производства и закупок, обслуживание потребителей. Без такого системного подхода в работе возникают узкие места, в частности накопление запасов на стыке

между такими важными звеньями, как поставщик—закупки, закупки—производство, производство—маркетинг, маркетинг—дистрибуция, дистрибуция—посредник, посредник—потребитель.



Рис. 2. Система логистических издержек.

Практическая реализация концепции совокупных затрат предполагает использование принципа компромисса затрат, согласно которому воздействия на материальные и информационные потоки приводят к уменьшению затрат по одним статьям и к увеличению — по другим. Например, высокие затраты на перевозку товаров вынуждают фирмы использовать разнообразные методы с применением компьютерной техники для контроля за товарными запасами с целью сокращения их объема. Другого рода примеры указывают, что экономия на затратах по хранению запасов товаров позволяет компенсировать увеличение транспортных расходов.

В качестве примера укажем на изменение политики логистического менеджмента компании *Nike*. В 1980-е годы во многих европейских странах были созданы

фирмы — дистрибьютеры обуви *Nike*, каждая из которых существовала как независимая бизнес-единица и выполняла функции продажи, рекламирования и распределения продукции. Когда в 1990-е годы объемы продаж на европейском рынке выросли до 1 млрд долл., выявилась неэффективность существующей системы (сбои в реализации, «затоваривание» в одних странах и дефицит товара в других), в результате чего компания теряла десятки миллионов долларов на хранении запаса товаров.

Таким образом, логистика представляет собой сеть взаимосвязанных видов деятельности, предназначенных для управления потоком материалов и продуктов как внутри самой фирмы, так и в цепочках поставок к ней и от нее. В фундаментальном смысле логистика является классическим примером системного подхода к управлению бизнесом, т. е. подхода, который исходит из того понимания, что компании могут достигнуть своих целей только путем оптимизации хотя и отдельных, но взаимосвязанных операций. Альтернативный подход означал бы фрагментарный и нескоординированный набор логистических функций, каждая из которых имеет свои приоритеты, показатели измерений и даже бюджет.

«Системный подход к проблеме, — писал один из авторитетных специалистов в этой области К. Барретт, — подразумевает не только понимание важности каждого из составляющих его элементов, но и признание существования взаимосвязи между ними. В то время как узкие специалисты сосредоточиваются на проблемах исключительно в рамках своей компетенции, выполняя тактические задачи, профессионалы, использующие системный подход, стремятся достичь оптимального сочетания отдельных операций для достижения стратегической цели»⁴.

Обзор деятельности компаний и фирм, входящих в список *Fortune 500*, свидетельствует, что контроль за издержками является одним из основных — после обеспечения высокого качества продукции и уровня обслуживания потребителей — способов повышения рентабельности. Причем экономия на логистических издержках прямо пропорциональна росту прибыли, она оказывает на рентабельность более существенное влияние, чем то, которого компания может добиться путем роста объема продаж.

Краткий анализ проблемы, ограниченный рамками данной статьи, показывает, что логистика является одним из перспективных направлений деятельности, где можно достичь реальной и значительной экономии затрат. Само по себе это делает ее важной и весьма распространенной функцией бизнеса, работающей на повышение конкурентоспособности современной организации (причем не только в бизнесе, но и в некоммерческих и правительственных организациях). При этом важно обратить внимание на то, что компетенцию логистики сложнее дублировать, нежели другие факторы, в частности, из области маркетинга. За сравнительно короткий период времени сегодня можно создать аналогичный продукт, имитировать способы продвижения его к потребителю, использовать ценовые скидки и т. п. Однако все это может иметь лишь кратковременный эффект. Эффективный логистический менеджмент дублировать сложно и дорого, тем более если он находится в процессе постоянного совершенствования.

Все или часть упомянутых функций логистики может взять на себя производитель. При этом издержки производителя возрастают. В силу специализации посреднические организации нередко выполняют перечисленные функции распределения более эффективно. Для покрытия своих издержек посредники взимают с производителя дополнительную плату. Вопрос о том, кому следует выполнять различные функции канала распределения, — это вопрос относительной эффективности.

Как свидетельствует современная мировая практика, рынок логистических услуг все более ориентируется на концепцию аутсорсинга. Чтобы сохранить конкурентоспособность, компании, для которых логистика является непрофильным направлением бизнеса, передают управление материальными потоками специализированным организациям — логистическим операторам. Для обычной фирмы затраты на логистику относятся к разделу фиксированных затрат (затраты на складирование материалов и готовой продукции, на транспорт, заработную плату обслуживающего персонала). При переходе на аутсорсинг эти затраты переходят в разряд переменных затрат, что существенно сокращает постоянную затратную часть и тем самым повышает инвестиционную привлекательность предприятия.

Важно понимать, что логистика вносит свой вклад и в развитие экономики в целом. В США, например, в 1999 г. на логистику приходилось около 10% ВВП (в 1981 г. — 16,5%). Объем средств, затраченных на логистику в бизнесе (затраты на грузовые перевозки, складирование и содержание запасов и т. п.), составлял 923 млрд долл., что было сопоставимо с расходами на здравоохранение и в 10 раз превышало расходы на рекламу, в 2 раза — на оборону⁵.

В заключение отметим некоторые тенденции в логистике, связанные с глобализацией. По мере того как организации выходят на новые рынки в разных частях мира, им приходится осваивать логические сети и информационные системы, удовлетворяющие запросы все большего числа разных потребителей. Все это означает, что с расширением рынков до глобальных масштабов логистика также становится глобальной. Глобальная логистика предполагает возрастание вертикальной интеграции каналов дистрибуции, увеличение числа провайдеров логистических услуг, владеющих необходимыми структурами и действующих в международном масштабе, стандартизацию международных документов и т. д. Соответственно, перед менеджерами-логистами встают новые и сложные профессиональные задачи.

¹ <http://www.madi.ru/logistics>; см. также: Современная логистика / Дж. С. Джонсон, Д. Ф. Вуд и др. Пер. с англ. М.: СПб.; Киев, 2004. С. 22.

² http://www.big.spb.ru/consulting/consulting_projects/logistics/glossary.shtml.

³ *Сток Дж. Р., Ламберт Д. М.* Стратегическое управление логистикой / Пер. с англ. М., 2005. С. 8–9.

⁴ Цит. по: Современная логистика. С. 26–27.

⁵ *Сток Дж. Р., Ламберт Д. М.* Указ. соч. С. 4–5.

Статья поступила в редакцию 29 ноября 2007 г.