

# **КОРПОРАТИВНЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ И ТЕХНОЛОГИИ: ВЫБОР И СПОСОБЫ РЕАЛИЗАЦИИ**

**В.В. Дыбская**

*Зав. кафедрой логистики ГУ-ВШЭ*

**В.И. Сергеев**

*Президент Международного центра логистики ГУ-ВШЭ*

Любая компания выстраивает свой бизнес на основе определенной корпоративной стратегии, которая позволяет достичь ей долговременных целей. Как известно, существует три основных класса стратегий: стратегии роста, стратегии удержания на рынке и стратегии отхода. Выбор той или иной стратегии из определенного класса диктуется как корпоративной миссией и текущим состоянием производственно-финансовой деятельности фирмы, так и влиянием внешней и внутренней экономической среды. Если компания стремится к долгосрочному присутствию на рынке, то она, как правило, использует стратегию роста, например, концентрированного роста (увеличение ассортимента товаров и/или услуг и расширение географии сбыта), интегрированного роста (кооперация и интеграция с партнерами по бизнесу, создание холдингов, союзов, альянсов и т.п.), стратегию диверсификации и т.п.

Исходя из предназначения логистики применительно к бизнесу, логистическая стратегия фирмы должна быть направлена на поддержание корпоративной стратегии с целью оптимизации ресурсов компании при управлении материальными и сопутствующими потоками. Казалось бы, логистическая стратегия должна быть таким же естественным элементом стратегического планирования бизнеса, как маркетинговая, финансовая, производственная и другие виды стратегий. Однако, это далеко не так. Анализ, проведенный сотрудниками Международного центра логистики Государственного университета – Высшая школа экономики (МЦЛ ГУ-ВШЭ) среди своих слушателей, обучающихся по различным программам: от повышения квалификации до второго высшего образования по логистике, показал, что только около 3% обследованных фирм имеют логистическую стратегию и сознательно ее формируют. Сейчас в МЦЛ ГУ-ВШЭ обучаются представители около 130 промышленных и торговых компаний. Среди слушателей МЦЛ персонал высшего и среднего менеджмента таких компаний как Avon, Compag Computers, Danon, Denview, Heidelberg, Marubeni – Bridgstone Finland OY, MBA Consult, Nestle, Philips, Reemtsma, Searle Pharma LLC, Stolwerck, Wimm-Bill-Dann, Wrigly, Yamanouchi, Тюменская нефтяная компания, Центр внедрения «Протек», ООО «Ив Роше Восток», ООО «Кока-Кола Боттлерс Евразия», ООО «Моби Арт», ООО «Роколор», ОАО «Русский алюминий менеджмент», ООО «С. Юнивесл», ОАО «Северсталь», ООО «Юнилевер СНГ» и др. Примечательно, что

логистические стратегии имели в основном крупные зарубежные компании, работающие на российском рынке.

Причины отсутствия логистической стратегии кроются, прежде всего, в общем недопонимании персоналом топ-менеджмента компаний предназначения логистики, как интегрированного инструмента менеджмента, позволяющего оптимизировать материальные и финансовые ресурсы фирмы. Кроме того, катастрофически не хватает квалифицированных логистических менеджеров разного уровня и специализации, которых необходимо целенаправленно готовить.

Организация корпоративной логистической системы (ЛС) должна базироваться на определенной иерархической структуре (рис. 1).

Рис.1. Иерархия построения ЛС компании

На верхнем уровне этой иерархии находится миссия и корпоративная стратегия фирмы, на основании которых последовательно формулируются (выбираются) логистическая концепция – миссия – стратегия – технология – подсистема и т.д. (см. рис. 1).

Логистическая миссия основывается, с одной стороны, на корпоративной миссии, а с другой – на некотором мировоззрении (руководящей идее) на логистику – подходящей логистической концепции, выбираемой фирмой исходя из ее стратегических целей и состояния бизнеса. Наиболее современной и бурно прогрессирующей является в настоящее время бизнес-концепция интегрированной логистики, используемая многими передовыми компаниями мира. Из числа других логистических концепций можно указать, например, на маркетинговую, информационную, концепции «Логистики добавленной стоимости», «Логистики в реальном времени» и т.д.

Сущность концепции интегрированной логистики заключается в рассмотрении логистики как некоего синтетического инструмента менеджмента, интегрированного материальным потоком для достижения целей бизнеса. Данная концепция отражает новое понимание бизнеса, где отдельные фирмы, организации, системы рассматриваются как некоторые центры логистической активности, прямо или косвенно связанные в едином интегральном процессе управления основными и сопутствующими потоками для наиболее полного и качественного удовлетворения покупателей в соответствии с их специфическими потребностями и целями бизнеса.

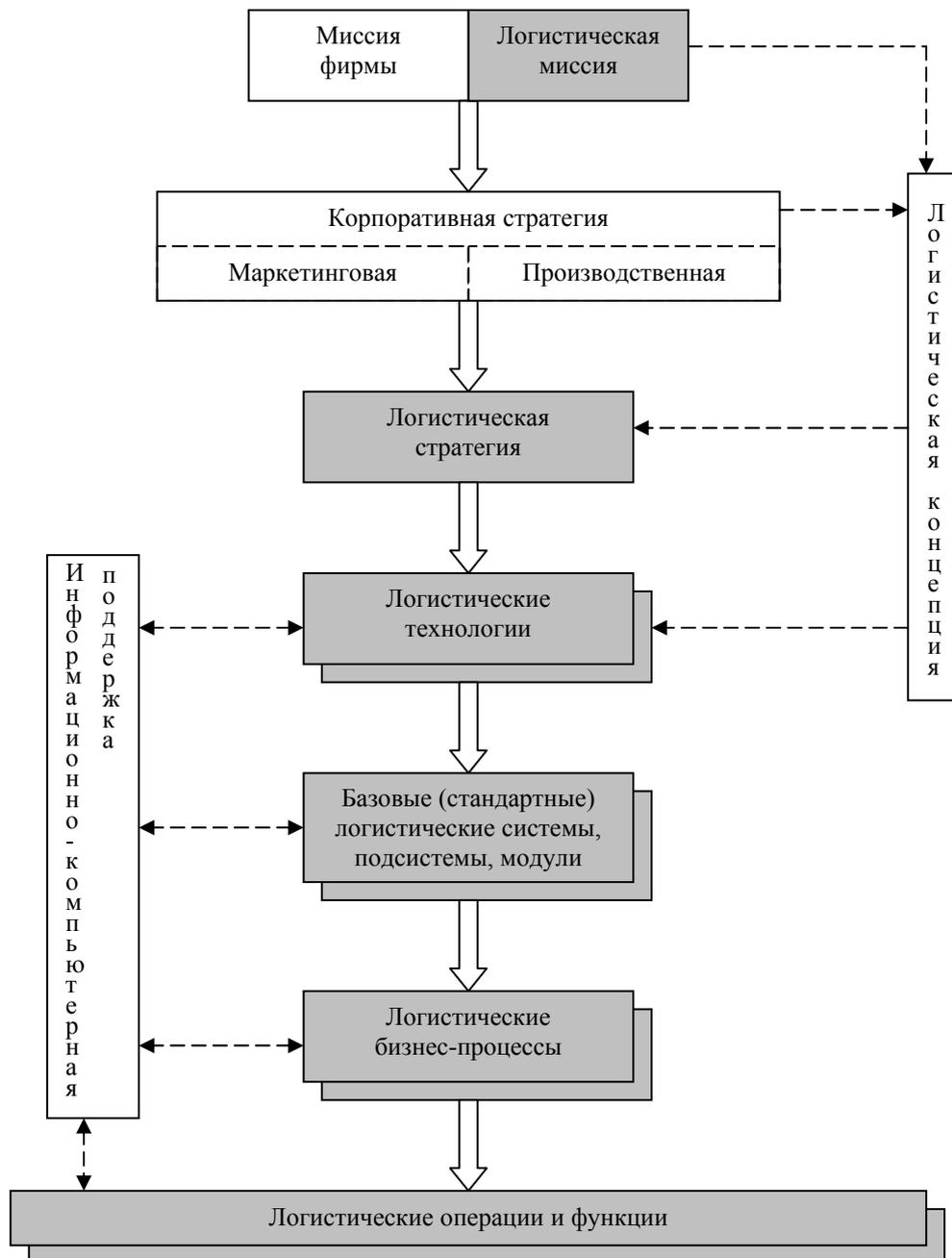


Рис.1.

Интегрированный подход в логистике требует объединения различных функциональных областей и их участников в рамках единой ЛС в целях ее оптимизации. Такой подход распространяется как на микроэкономический уровень самой фирмы, так и на платформу бизнеса (B2B или B2C). Важно только при решении проблемы оптимизации управления на микроуровне, в пределах предприятия – «хозяина» логистического процесса, исходить из условий оптимизации ЛС в целом. Стремление к объединению снабжения, производства, распределения является единственной возможной

перспективой в решении вопросов достижения целей в рамках ЛС. Это делает возможным получение точной информации о состоянии и местонахождении продукции/услуги в любой момент времени – от выхода у источника сырья до получения товара конечным потребителем - информации о производственном процессе и всей сети распределения.

Как было указано выше, назначение логистической стратегии – поддержка корпоративной (маркетинговой, производственной) стратегии компании при управлении основными и сопутствующими потоками с оптимальными затратами ресурсов. С учетом концептуальных положений интегрированной логистики можно дать следующее определение: **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 количества логистических стратегий, применяемых компаниями, можно выделить несколько базовых, наиболее широко используемых в бизнесе при построении ЛС. Для удобства эти стратегии, а также основные направления их реализации представлены в виде табл. 1.

Таблица 1

Основные логистические стратегии

| Вид стратегии                                       | Пути (способы) реализации  |
|---|--|
| Стратегия минимизации общих логистических издержек  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- сокращение (оптимизация) операционных логистических издержек в отдельных логистических функциях;</li> <li>- оптимизация уровней запасов в ЛС;</li> <li>- выбор оптимальных вариантов «складирование – транспортировка» (переключение с одной логистической функции на альтернативную);</li> <li>- оптимизация решений в отдельных функциональных областях и/или логистических функциях по критерию минимума логистических издержек;</li> <li>- использование 3PL подхода и т.п.</li> </ul>  |
| Стратегия улучшения качества логистического сервиса | <ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшение качества выполнения логистических операций и функций (транспортировки, складирования, грузопереработки, упаковки и т.п.);</li> <li>- логистическая поддержка предпродажного и послепродажного сервиса;</li> <li>- логистический сервис с добавленной стоимостью;</li> <li>- использование логистических технологий поддержки функционального жизненного цикла продукта;</li> <li>- создание системы управления качеством логистического сервиса;</li> <li>- сертификация фирменной системы управления качеством в соответствии с национальными и международными стандартами и процедурами (в</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>частности ISO 9000);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использование процедуры бенчмаркинга и т.д.</li> </ul>  |
| Стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимизация конфигурации логистической сети;</li> <li>- прямая доставка товаров потребителям, минуя складирование;</li> <li>- использование складов общего пользования;</li> <li>- использование логистических посредников в транспортировке, складировании, грузопереработке;</li> <li>- использование логистической технологии «точно в срок»;</li> <li>- оптимизация дислокации объектов логистической инфраструктуры и др.</li> </ul>   |
| Стратегия логистического аутсорсинга                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- решение «делать или покупать»;</li> <li>- сосредоточение компании на своих ключевых компетенциях, поиск и 3 PL подход для выполнения не ключевых функций;</li> <li>- оптимизация выбора источников внешних ресурсов;</li> <li>- оптимальная дислокация производственных мощностей и объектов логистической инфраструктуры;</li> <li>- использование инвестиций и инноваций поставщиков;</li> <li>- оптимизация количества логистических посредников и закрепляемых за ними функций</li> </ul> |

Как видно из приведенных примеров (табл. 1), логистические стратегии построены на основе оптимизации одного ключевого показателя, например, общих логистических издержек, качества сервиса, производительности, возврата на инвестиции в логистическую инфраструктуру и т.д.. Однако при этом необходимо (как для большинства задач однокритериальной оптимизации) ввести ограничения на другие, существенные с точки зрения стратегии фирмы показатели. Для примера стратегии минимизации общих логистических издержек таким показателем (системой показателей) будет качество логистического сервиса. В общем случае, чем выше требования потребителей к уровню качества логистического сервиса, тем выше должны быть логистические издержки, обеспечивающие этот уровень. Поэтому естественным ограничением (задаваемым корпоративной стратегией) является ограничение (норматив компании) 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. Проблема реализации логистической стратегии минимизации общих логистических издержек осложняется слабой формализуемостью параметров качества логистического сервиса и субъективностью оценки качества сервиса со стороны потребителей.

Желание по возможности учесть большинство ключевых факторов в формируемой компанией логистической стратегии с очевидностью приводит к необходимости применения методологии многокритериальной

оптимизации. Однако до сих пор применение этого подхода сдерживается рядом причин, связанных в основном с недостаточной разработанностью методов и информационно-программной поддержки такой оптимизации, а также высоким уровнем неопределенности в ЛС и стохастичности ее параметров.

Как было указано выше, выбираемая логистическая стратегия должна, с одной стороны, соответствовать корпоративной стратегии, с другой – основываться на определенной концепции логистики. Например, если компания применяет корпоративную стратегию концентрированного роста за счет расширения географии рынков сбыта, то в качестве логистической стратегии может быть выбрана, например, стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру с децентрализацией распределения товарных потоков и логистического менеджмента. Основные направления реализации такой стратегии будут заключаться в использовании логистических посредников в дистрибуции, создании сети региональных распределительных центров, децентрализованного управления логистикой в выделенных регионах сбыта и создании распределенной информационной системы, поддерживающей логистику.

Если фирма использует, например, маркетинговую стратегию минимизации цены товаров на конкретном сегменте рынка, то естественным выбором для компании является применение стратегии минимизации общих логистических издержек. И та и другая приведенные в качестве примера стратегии могут основываться на концепции интегрированной логистики.

Многие ведущие мировые компании делают акцент на **стратегическую логистику**, которая находится за пределами собственно деловой структуры, чтобы иметь возможность охватывать поставщиков, посредников и заказчиков. Стратегическая логистика определяется как использование логистической компетентности и многоканальных партнерских отношений для достижения конкурентных преимуществ. Не просто достигнуть развития и поддержания межорганизационных логистических союзов, которые представляют собой границы ЛС. Фирма, обладающая стратегическими способностями, сначала поручает выполнение логистических обязанностей контрагентам, а затем выполняет свои собственные действия с большей точностью. Эффективная стратегическая логистика требует объединения действий компаний с ключевыми поставщиками товаров и услуг в масштабе всей отрасли.

Результатом функционирования стратегически ориентированных компаний стало появление интегральных логистических менеджеров, которые начинают тратить все меньше времени на внутренние операции и отдавать предпочтение общению (зачастую, виртуальному) с поставщиками, заказчиками и логистическими посредниками<sup>1</sup>.

Примером использования стратегической (“leading-edge”) логистики являются несколько фирм из Северной Америки, которые обладают высоким уровнем логистической компетентности. Эти компании используют логистику как конкурентоспособное оружие для обеспечения и поддержания верности заказчиков. Они более отзывчивы, гибки и более преданы своим клиентам, больше заботятся об их результатах, работают ближе к поставщикам, больше используют новые логистические технологии, и их фирмы больше вовлечены в стратегическое руководство логистическими альянсами.

---

<sup>1</sup> Bowerson, Donald J. “The Strategic Benefits of Logistics Alliances.” *Harvard Business review*, July-August 1990, p.39.

Фирмы, использующие логистику как основу корпоративной стратегии, делают многие вещи иначе. Во-первых, они стремятся использовать логистическую компетентность для получения и удержания конкурентного преимущества. Во-вторых, ведущие компании стремятся оптимизировать добавленную стоимость на продукт или услугу, соответственно, они поддерживают эту цель, используя рентабельную систему логистики. И, наконец, эти фирмы используют все средства для достижения цели, формируя стратегические союзы со своими поставщиками, потребителями и логистическими посредниками. Эти альянсы помогают фирмам добиться статуса привилегированных поставщиков продуктов/услуг для своих клиентов<sup>2</sup>.

Тесную взаимосвязь между перевозчиками и поставщиками в ЛС характеризует *пример* корпорации Ford Motor Company – поставщика автомобилей - с перевозчиком – Norfolk Souther. Чтобы сократить время поставки автомобилей на рынок с 60 до 15 дней, Ford совместил систему традиционных железнодорожных отправок Norfolk Souther с новой идеей распределения - создал сеть региональных терминалов смешанных перевозок в городах: Kansas City, Chicago, Fostoria, Ohio and Shelbyville, Kentucky. Терминалы работают по системе «hub and spoke», связанной с коммерческой авиацией: N.S. разгружает одиночные вагоны Ford с автомобилями из смешанных составов, и перегружает их в вагоны с подходящим конечным пунктом назначения. На терминалах же формируются и специальные автоплатформы-трейлеры для отправки автомобилей Ford дилерам или непосредственно клиентам. При такой организации перевозок существенно сократилось время поставки автомобилей от завода до дилера.

Следующим этапом построения ЛС является выбор подходящих логистических технологий и базовых (стандартных) логистических подсистем. Сразу необходимо оговориться, что в настоящее время в подходе к логистике нет четкой границы между такими основными понятиями как логистическая концепция, стратегия и технология<sup>1</sup>. Зарубежные ученые и логистические практики весьма вольно обращаются с этими терминами. Для иллюстрации этого факта можно привести такой характерный пример. Известные американские специалисты и авторы фундаментальных работ по логистике Д.Дж. Бауэрсокс и Д.Дж. Клосс в своем классическом учебнике «Логистика. Интегрированная цепь поставок» - раздел «Техника управления логистикой в реальном времени» - для обозначения понятия “*Just-in-time*” (Точно в срок) используют одновременно термины «стратегия», «логистическая технология» и «концепция»<sup>2</sup>.

Передовые компании мира успешно применяют в своей деятельности апробированные на практике логистические технологии, что позволяет им оптимизировать ресурсы, связанные с управлением материальными (товарными) или информационными потоками. Среди этих технологий необходимо отметить, прежде всего, такие как “*Just-in-time*” (Точно в срок), “*Requirements/resource planning*” (Планирование потребностей/ресурсов), “*Demand-driven Logistics*” (Логистика, ориентированная на спрос), “*Supply*

---

<sup>2</sup> Killen, William A. “Partnership in Profit through Inbound Transportation Management”, in *Annual Proceedings of the Council of Logistics Management*, vol.2. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1994, pp.315-320.

<sup>1</sup> Проблема определения и соотношения таких базовых понятий, как логистическая концепция, стратегия, технология, система является в настоящее время недостаточно изученной и требует дальнейших исследований. (Примечание авторов)

<sup>2</sup> Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок. – М.: Изд. ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2001, с. 440-441.

*Chain Management*” (Управление логистической цепью). Указанным концепциям и технологиям соответствуют базовые (стандартные) логистические подсистемы и информационно-программные модули, как правило, поддерживаемые корпоративной информационной системой, реализующей, например, идеологию MRP II/ERP или SCRP систем.

Современная практика менеджмента характеризуется все более интенсивным переходом от управления отдельными логистическими функциями или операциями к управлению бизнес-процессами, как наиболее адекватным объектом внедрения концепции интегрированной логистики. При этом под логистическим бизнес процессом понимают взаимосвязанную совокупность операций и функций, переводящих ресурсы компании (при управлении товарными и сопутствующими потоками) в результат, задаваемый логистической стратегией фирмы. Этот результат обычно определяется в соответствии с ключевыми факторами логистики: общими затратами, временем исполнения заказа, качеством потребительского сервиса и другими. Управление логистическими бизнес-процессами требует достаточно высокой степени организации менеджмента компании и стимулируется имеющимися корпоративными интегрированными информационными системами, класса ERP/CSRP/ASP.

Наконец, базисную платформу иерархической структуры ЛС компании (рис. 1) составляют логистические функции и операции, набор которых является достаточно большим и индивидуальным (в смысле расстановки приоритетов) для каждой фирмы. Здесь необходимо подчеркнуть, что любая выделяемая операция (тем более, функция) должна учитываться и контролироваться в системе логистического мониторинга фирмы с позиций затрат, трудоемкости, времени выполнения и должна быть закреплена за соответствующим персоналом логистического менеджмента компании.

Таким образом, рационально выбранные и построенные логистические стратегия и технологии фирмы должны быть способны связать воедино и улучшить взаимодействие между базисными функциональными сферами организации бизнеса, такими как снабжение, производство, маркетинг, дистрибуция, организация продаж. При этом логистический менеджмент может обеспечить эффективную поддержку корпоративной стратегии, сглаживая внутрифирменные противоречия между закупками, производством, маркетингом, финансами и продажами и оптимизируя межорганизационные взаимоотношения с логистическими посредниками.