

## ***Влияние логистики на конкурентоспособность предприятия***

Макарова И.В., Семенова Е.А., ТТИ ЮФУ

*В статье анализируется вклад логистики в эффективную работу фирмы. Рассмотрены возможности повышения конкурентоспособности предприятия путем осуществления эффективного логистического менеджмента.*

Современное состояние логистики в России характеризуется рядом противоречивых моментов. С одной стороны, на фоне значительного роста интереса к логистике, как со стороны фирм, так и отдельных правительственных институтов объективно существует и недостаточное восприятие ее в целом в обществе. Для большинства образованного населения логистика все еще представляется чем-то загадочным, как в свое время, генетика или кибернетика. К сожалению, многие высшие руководители компаний и чиновники различного ранга весьма смутно представляют себе потенциальные возможности логистики в плане улучшения бизнеса, повышения конкурентоспособности российских фирм, решения макроэкономических и социальных задач. Катастрофически не хватает дипломированных логистических менеджеров, а также популярных изданий, раскрывающих содержание логистики в целом и отдельных ее функциональных областей. Буквально несколько месяцев назад наконец-то открыта соответствующая специальность в высшей школе. Явно недостаточна роль средств массовой информации в популяризации логистики, хотя хорошо известно: чтобы получить качественно новый результат, идея должна овладеть массами.

Между тем, опыт промышленно развитых зарубежных стран показывает, что логистике принадлежит стратегически важная роль в современном бизнесе, и этим объясняется тот факт, что все больше специалистов, добившихся успеха в этой области, продвигается на высшие должности в руководстве компаний. Как известно, под логистикой понимают эффективное управление материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками с оптимальными затратами всех ресурсов для полного удовлетворения требований потребителей. Для этого логистика охватывает и объединяет в единый процесс такие разнообразные виды деятельности, как производство, информационный обмен, транспортировку, управление закупками и запасами, складирование, грузопереработку, упаковку и другие.

В настоящее время в западных фирмах традиционные сферы приложения логистики слились воедино, образовав стратегическую инновационную систему. Стратегические интересы компаний побуждают топ-менеджеров по логистике к преодолению межфирменных границ для налаживания эффективных взаимосвязей внутри логистической цепи в рамках внешней интеграции. Наиболее яркое проявление современной логистики заключается в том, что она обеспечивает комплексный результат за счет внутренней и внешней интеграции одной из ключевых сфер компетентности любой фирмы. [1]

Компании во всем мире воздействуют на экономику посредством улучшения координации своих действий в отношениях с поставщиками и в сфере сбыта. Улучшение взаимодействия с поставщиками может минимизировать стоимость товарно-материальных запасов, а лучшая координация спецификаций свести к минимуму потребность дальнейшей доработки продукции поставщика, более высокая координация в ценообразовании может сделать компанию и ее поставщиков более конкурентоспособными и рентабельными. Экономия может быть достигнута на другом конце логистической цепочки – в процессе распространения. Различия в эффективности распространения могут значительно повлиять на общее ценовое преимущество компании. Высокие издержки по хранению материальных запасов, контрастирующие с низкими издержками на нецентрализованный транспорт, дают возможность многим компаниям уменьшить издержки распространения путем централизации этих запасов. Деньги, сэкономленные за счет уменьшения капитала, связанного в децентрализованных материальных запасах, более чем компенсируют высокие издержки по их быстрой доставке грузовым или авиатранспортом.[2]

В современном бизнесе, характеризующемся жесткой конкуренцией, логистика стала играть одну из главных ролей в потребительском сервисе. На Западе стали даже применять в этом смысле термин «логистический сервис». Сервис становится решающим элементом маркетинговых стратегий западных фирм, еще более усиливая взаимодействие логистики и маркетинга, ключевым фактором конкурентоспособности предприятия, так как в условиях жесткой конкуренции именно уровень сервиса оказывается главным аргументом для потребителя. В современных условиях достижение конкурентных преимуществ в сервисе заключается в предоставлении большего числа сервисных услуг и повышении их качества. Перечисленные функции представляют собой прямой объект логистического менеджмента. [3]

Можно отметить, что логистика обладает активным интегрирующим потенциалом, способным связать воедино и улучшить взаимодействие между такими базовыми функциональными сферами фирмы, как снабжение, производство, маркетинг, дистрибуция, организация продаж. Например, преобразуя маркетинговую информацию, логистический менеджмент воздействует на производство, оптимизируя производственно-технологический цикл и продуктовые характеристики. Рационально управляя запасами материальных ресурсов и готовой продукции в снабжении, производстве и сбыте, логистика способствует уменьшению общих затрат, снижению цены на готовую продукцию и в результате улучшению стратегических позиций фирмы на рынке.

Логистический менеджмент может обеспечивать эффективную координацию объемов закупок материальных ресурсов и производства готовой продукции с прогнозируемым (на основе маркетинговых исследований) объемом продаж.

Таким образом, логистический менеджмент поддерживает системную устойчивость фирмы на рынке, сглаживая противоречия между маркетингом, производством, финансами и оптимизируя межфункциональные внутрифирменные решения.

Уточним понятие логистического менеджмента и определим его место в общей структуре менеджмента фирмы.

Логистический менеджмент на фирме представляет собой синергию основных управленческих функций (организации, планирования, регулирования, координации, контроля, учета и анализа) с элементарными и комплексными логистическими функциями для достижения целей логистической системы.

При построении современных логистических систем большое значение имеет определение места логистического менеджмента в общей структуре управления фирмой и определение областей взаимодействия с другими сферами менеджмента. Современная система менеджмента фирмы представляет собой композицию организационной структуры управления с функционально-ориентированными сферами деятельности (финансы, инвестиции, производство, маркетинг и сбыт, инновации, персонал и т. п.), объединенными стратегическими, тактическими и другими целями.[3]

Взаимодействие логистики и финансового менеджмента проявляется в первую очередь в объеме и оборачиваемости оборотного капитала фирмы. Так как большую долю оборотного капитала составляют денежные средства, вложенные в запасы материальных ресурсов и готовой продукции, то эффективность логистических решений по управлению запасами напрямую связана с ускорением оборачиваемости капитала и высвобождением финансовых средств для инвестирования в производство или сервис.

Д. Уотерс отмечает в своей книге “Логистика. Управление цепью поставок”, что логистика – дорогостоящая функция, и она оказывает существенное влияние на общие финансовые показатели организации. В частности влияние логистики на доходность на активы (ROA). Доходность на активы определяется как прибыль, полученная организацией до выплаты налога, деленная на стоимость используемых активов. Чем выше показатель ROA, тем лучше результаты деятельности организации.

В обобщенном виде эта ситуация показана на рис.1. [4]



Рис. 1. Влияние логистики на ROA

Совершенствование материального потока приводит к сокращению запасов, то есть непосредственно снижает оборотные активы, и, как следствие, также снижает долгосрочные активы. Более эффективная логистика обеспечивает более низкие операционные издержки, что в свою очередь приводит к более высокой марже прибыли. Логистика может повысить воспринимаемую ценность продуктов: обеспечивая их более удобное получение, ускоряя доставку заказа или сокращая время его выполнения. А, в свою очередь, более привлекательные виды продукции позволяют устанавливать на нее наценку. Все это в совокупности приводит к увеличению показателя ROA и соответственно влияет на другие параметры деятельности, такие, как цена акций, доходность на инвестиции, заимствования и т.д.

Другой аспект взаимодействия финансового менеджмента и логистики относится к концепции общих затрат. Так как издержки во внешних логистических каналах внутрифирменных логистических систем сопоставимы, а иногда и превышают себестоимость готовой продукции, то финансовый менеджмент совместно с логистическим менеджментом должен акцентировать свои усилия на поиске путей снижения затрат, связанных с закупкой материальных ресурсов и сбытом готовой продукции.

С точки зрения логистики осуществление функций стратегического (тактического, оперативного) и функционального менеджмента должно способствовать реализации логистической миссии фирмы, согласованной с маркетинговой и производственной стратегиями. Система менеджмента фирмы может быть представлена в виде схемы на рис. 2.

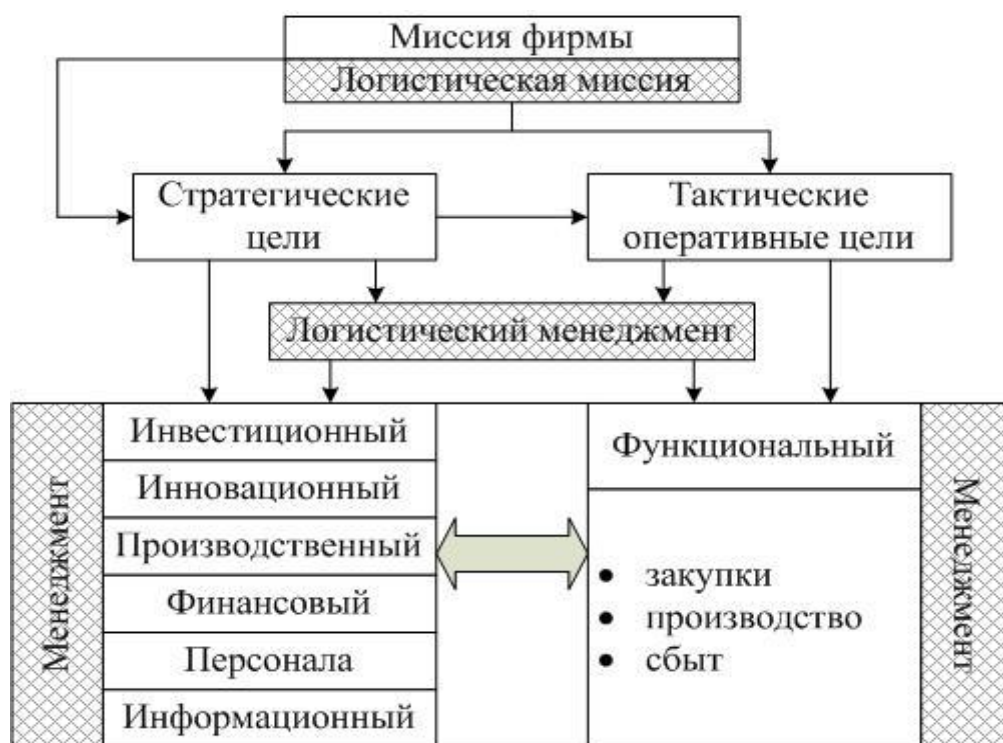


Рис. 2. Логистический менеджмент в системе менеджмента фирмы.

Особенностью логистического менеджмента является то, что он как по стратегическим, так и по тактическим (оперативным) целям и задачам связан со всеми функциональными областями менеджмента в процессах управления закупками материальных ресурсов, производством и сбытом готовой продукции. Зачастую бывает очень трудно разделить сферы действия логистического и других видов менеджмента (особенно производственного, инвестиционного, финансового, информационного). Поэтому обычно выделяют основную координирующую и интегрирующую функции логистического менеджмента на высшем уровне иерархии управления фирмой.

Основная задача логистического менеджмента в современных условиях бизнеса — способствовать выполнению стратегических целей фирмы и созданию конкурентных преимуществ. Ключевыми факторами конкурентного преимущества в мировой экономике согласно М. Портеру являются:

- лидерство в уровне качества товаров и услуг;
- лидерство в уровне затрат;
- дифференциация продукции;
- стратегический фокус.

Указанные ключевые факторы могут быть использованы любой фирмой-конкурентом. Поэтому для успешного выживания организация бизнеса должна постоянно внедрять новые подходы и инновационные идеи на стратегических направлениях своей деятельности. Такие возможности предоставляет им логистика.

Например, эффективный логистический менеджмент может уменьшить общие издержки, давая фирме постоянное лидерство в уровне затрат на определенном сегменте рынка, где это имеет решающее значение. Одновременный акцент на минимизации цены и высоком уровне качества продукции и услуг (или поддержании мировых стандартов качества) может позиционировать фирму как ведущую на конкретном рынке.

Глобализация экономики привела к тому, что современные потребители исходят из набора ожиданий, установленного в соответствии с характеристиками продукции самых лучших компаний в мире, требуют более высокого качества товаров и услуг по более низкой цене, ожидают быстрой реакции на их запросы и т. п. Фирмы все более оцениваются не только с точки зрения качества их продукции и сервиса, но и способности поставлять готовую продукцию вовремя, в небольших объемах к непосредственному месту потребления.

Потенциал логистики как раз и позволяет реализовать целевые установки фирмы в рамках ее миссии, являясь стратегическим фактором в условиях усиления конкуренции. В этом плане логистическую миссию за рубежом часто трактуют, как правило «семи R», или логистический микс (по аналогии с маркетинговым миксом): «ensuring the availability of the right product, in the right quantity and the right condition, at the right place, at the right time, for the right customer, at the right cost», что можно перевести как «обеспечение наличия нужного продукта в требуемом количестве и заданного качества в нужном месте в установленное время конкретного потребителя с наименьшими затратами». В правиле «семи R» отражены существенные черты логистической миссии орга-

низации бизнеса, ключевыми из которых являются качество продукции, время и затраты. Целью логистики на фирме должно быть обеспечение общего менеджмента материальных и сервисных потоков как основы для достижения долговременного успеха в бизнесе. Отсутствие миссии и четкой стратегии логистики может поставить фирму в позицию наблюдателя, с запозданием реагирующего на рыночную динамику спроса, не имеющего ясной перспективы в будущем. Логистическая миссия должна обеспечить фирме систему видения качества ее продукции и услуг, уровня ее конкурентоспособности, интеграции снабженческой, производственной и маркетинговой стратегии, обеспечить реализацию кредо фирмы, позиционирования ее на рынке и относительно конкурентов.

Логистику на фирме часто воспринимают как одну из сторон маркетинга. Связи между ними настолько развиты и переплетены и иногда бывает трудно разделить сферы интересов этих двух ключевых функций любого бизнеса. Логистическая стратегия, подобно рекламе и продуктовой стратегии, является интегральным элементом стратегии маркетинга.

Для анализа взаимодействия логистики и маркетинга в западной экономической литературе часто используют традиционное понятие маркетингового микса, или «четырех Р»: «price – product – promotion – place» («цена – продукт – продвижение – размещение»). Тогда взаимосвязи логистики и маркетинга можно представить в виде схемы взаимодействия маркетингового и логистического миксов с целью удовлетворения запросов потребителей (рис. 3).[3]

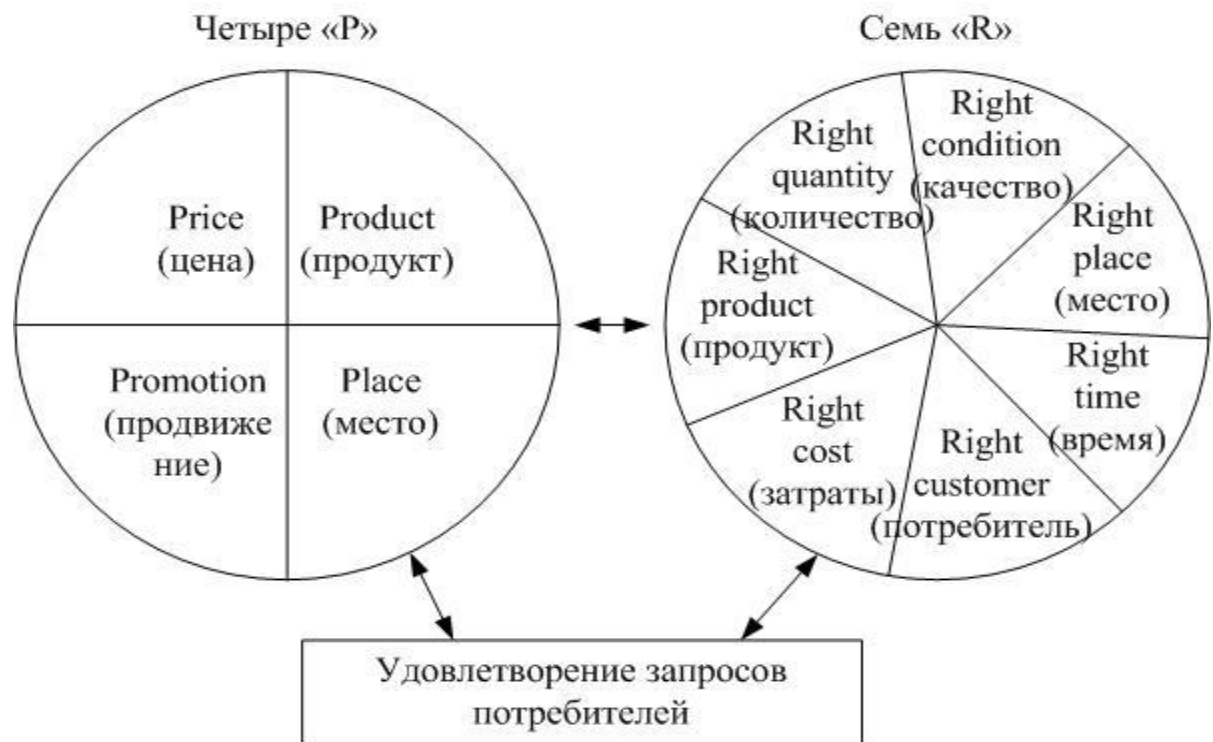


Рис. 3. Взаимодействие маркетингового и логистического миксов.

Наглядное представление ключевых составляющих маркетинга и логистики, даваемое рассматриваемой схемой, позволяет проследить прямое взаимодействие между такими характеристиками, как продукт, место и цена (затраты).

Логистический менеджмент по отношению к фактору «цена» обычно оказывает прямое влияние на достижение фирмой корпоративных или финансовых стратегических целей, задаваемых маркетингом.

Учитывая, что затраты в дистрибуции, особенно транспортные расходы, достигают размеров, сопоставимых, а в некоторых отраслях и превышающих себестоимость готовой продукции, логистические решения по транспортировке оказывают существенное влияние на возможность реализации маркетинговой ценовой политики. Другой важной характеристикой сферы взаимного пересечения интересов маркетинга и логистики являются продуктовые характеристики и прежде всего ассортимент продукции, определяемый маркетинговой стратегией фирмы. Ассортиментные характеристики готовой продукции непосредственно влияют на структуру логистических цепей и каналов в системе дистрибуции, уровень запасов, виды транспортных средств и способы транспортировки и т. д. Появление новых ассортиментных позиций даже одного товара, но, к примеру, в другой по габаритным размерам упаковке может полностью изменить структуру логистического канала или способ транспортировки и поэтому должно быть обязательно согласовано с логистическим менеджментом.

Взаимодействие логистики и маркетинга по параметру «место» обычно представляет собой проблему выбора точек сбыта основного объема готовой продукции. С позиций маркетинга это трансформируется в задачу выбора: или продавать оптовикам, или — напрямую розничным торговцам. При этом решения о выборе «места» всегда предшествуют решениям о выборе структуры каналов дистрибуции. С точки зрения логистического менеджера, такие решения могут существенно повлиять на эффективность логистической системы. Например, фирмы, имеющие контакты по сбыту только с оптовиками, как правило, испытывают меньше логистических проблем, так как оптовики более предсказуемы, имеют тенденцию закупать готовую продукцию большими партиями, размещают свои заказы и управляют запасами готовой продукции в складских системах более стабильно и эффективно, чем розничные торговцы. Существенным фактором является в этом случае гораздо меньший уровень затрат фирмы-производителя на транспортировку продукции.[3]

Логистика способствует повышению эффективности работы фирмы и, как следствие, ее конкурентоспособности при соблюдении следующих требований:

1. Поддержание связи логистики с корпоративной стратегией. Общеизвестно, что все аспекты логистических операций должны быть непосредственно связаны со стратегическим планом корпорации или фирмы. Это первое и самое главное условие достижения высоких прибылей от применения логистики.

2. Совершенствование организации движения материальных потоков. Это требование призывает к такой организации логистических операций, которая дала бы возможность контролировать все функции по выполнению задач, свя-

занных с закупкой, транспортировкой, складированием, хранением запасов и сбытом под эгидой единого коммерческого подразделения. Другими словами, все логистические функции должны быть объединены под соответствующим контролем централизованного и децентрализованного руководства с учетом того, что эффективные решения легче принять, если спецподразделение отвечает за все тесно связанные между собой логистические операции.

3. Поступление необходимой информации и современная технология ее обработки. Используя сети электронного обмена данными с потребителями, например, можно повышать конкурентоспособность и долю рынка. Творчески применяя модели на базе ЭВМ, можно также повышать качество обслуживания клиентуры.

4. Эффективное управление трудовыми ресурсами играет решающую роль в наладке слаженного механизма управления материальными потоками. Те фирмы, которые считают квалифицированные кадры самым важным своим ресурсом, могут рассчитывать на эффективное функционирование логистической системы.

5. Налаживание тесной взаимосвязи с другими фирмами в области выработки стратегии. Опыт подтверждает, что наибольших успехов в увеличении прибыли добиваются как раз те фирмы, в которых установлены прочные связи с внешними и внутренними участниками коммерческих отношений.

6. Учет прибыли от логистики в системе финансовых показателей. На основе практического опыта фирмы пришли к выводу, что лучше всего логистические операции, такие, как транспортировка, складирование и другие, поддаются оценке со стороны учетно-калькуляционных подразделений или иных структурных органов, которые результаты деятельности измеряют полученной прибылью.

7. Определение оптимальных уровней логистического обслуживания с целью повышения рентабельности. Для выявления оптимального уровня качества обслуживания определяют дополнительные доходы, достигнутые от предоставления высококачественного сервиса, и измеряют отношение прибыли, полученной от него, к затратам, связанным с поддержанием таких уровней.

8. Тщательная разработка логистических операций.

Американские специалисты Д. Бушер и Г. Тиндол считают, что выполнение фирмами вышеуказанных восьми требований гарантирует взаимосвязь логистики с маркетингом и производством, обеспечивает не только высококачественное проведение всех логистических операций, но и создание эффективного, с низкими издержками сервиса для покупателей, будет содействовать росту прибыли по активам рассматриваемой сферы деятельности, т. е. повышению конкурентоспособности фирм. [5]

За рубежом логистика давно стала практическим инструментом бизнеса, а интегрированная логистика является одной из основных комплексных функций, характеризующих финансово-производственную деятельность западных фирм. Различные логистические концепции в стратегическом планировании и текущем управлении основными сферами бизнеса уже, по крайней мере, в течение двадцати и более лет применяют ведущие зарубежные фирмы и трансна-



циональные корпорации, такие как IBM, Procter & Gamble, Coca-Cola, General Motors, Ford Motors, Volvo, Toyota Motors, Electrolux, TNT, Deutsche Telecom, BTL, ASG AB, Acer Computer, G& F Industries, General Foods, Johnson & Johnson и многие другие. [1]

Вероятно, самым выразительным примером того, как две фирмы объединили усилия для развития своих логистических возможностей, служит счастливая история компаний Procter & Gamble и Wal-Mart. Высшие руководители обеих фирм сумели найти новые методы ведения бизнеса, которые заставили пересмотреть пособия и учебники, посвященные образцам «лучшей практики». Но хотя альянс этот действительно достиг поистине поразительных результатов, факт остается фактом: еще до объединения усилий и вступления в партнерство каждой из этих фирм по отдельности удалось развить свою компетентность в логистике до невероятного уровня. Приведенные ниже цитаты дают некоторое представление о том, как расценивали логистические навыки руководители каждой из компаний:

“Wal-Mart достигла, таких успехов в распределении и транспортировке благодаря тому, что руководство компании рассматривает эти виды деятельности как источник конкурентных преимуществ, а не как второстепенные функции или неизбежное зло, подобно многим. И они поддерживают эти виды деятельности необходимыми капиталовложениями. Многие компании не желают тратить деньги на распределение, пока их не вынуждают к тому обстоятельства. Мы же идем ни такие траты, ибо видим и постоянно демонстрируем остальным, что это снижает наши издержки. В этом ключ к пониманию стратегии Wal-Mart.” – Джо Хардин, исполнительный вице-президент Wal-Mart по логистике и управлению персоналом.

“Я все больше убеждаюсь в том, что наша концепция предложения товаров – это, вероятно, самый главный, а то и единственный фактор, определяющий картину наших прибылей в последние несколько лет.” – Джон Смейл, бывший председатель совета директоров Procter & Gamble.

Крупные представители универсальной розничной торговли – такие как Wal-Mart, Kmart, JC Penney или Walgreens – используют логистические связи как инструмент повышения конкурентоспособности. Опираясь на собственные ресурсы и сотрудничество с поставщиками, эти фирмы довели свою компетентность в логистике до такого уровня, что она стала основой всей их хозяйственной стратегии. Результаты их деятельности, выразившиеся в росте товарооборота и прибыльности, говорят сами и себя. [6]

На российском рынке логистические концепции и системы в бизнесе продвигают в основном зарубежные фирмы и предприятия с долевым участием иностранного капитала. Отечественные компании пока еще в подавляющем большинстве настороженно относятся к внедрению логистических инноваций. Однако, несмотря на сложную экономическую ситуацию, перспективно мыслящие руководители многих фирм, зачастую интуитивно чувствуя потенциал логистики в плане получения конкурентных преимуществ и упрочения своего положения в бизнесе, или основываясь на западном опыте, стремятся внедрить логистические концепции и системы. [1]

“Проект оптимизации управления логистическими процессами и товарооборотом в системе SAP for Retail – это один из ключевых шагов на пути повышения операционной эффективности «М.Видео», который должен способствовать росту инвестиционной привлекательности нашей розничной сети”, – комментирует Александр Тынкован, президент и основатель компании «М.Видео». [7]

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что внедрение современных логистических концепций и систем является одним из наиболее необходимых и важных стратегических путей повышения конкурентоспособности отечественных организаций бизнеса.

### Список литературы.

1. Сергеев В.И. Логистика в современном бизнесе // Best Logistics Group [Электрон. ресурс] – Режим доступа: <http://sklada.ru/index.php?id=320>
2. Захаров А.Н., Зокин А.А. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения // Информационное агентство “Логистика” [Электрон. ресурс] – 9 января 2004. Режим доступа: [http://www.logistics.ru/9/2/i20\\_64.htm](http://www.logistics.ru/9/2/i20_64.htm)
3. Основы логистики: Учеб. пособие/ Под ред. Л. Б. Миротина и В. И. Сергеева. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 200 с.
4. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 500 с. – (Серия «Зарубежный учебник»).
5. Логистика: Учеб. пособие / Под ред. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 1999. - 327 с.
6. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дэйвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-ое изд. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. – 640 с.: ил.
7. «М.Видео» берет под контроль логистику в партнерстве с CIBER Russia и SAP // ERP online независимый ERP-портал [Электрон. ресурс] – 9 октября 2009. – Режим доступа: [http://www.erp-online.ru/phpnews/show\\_news\\_one.php?n\\_id=3565](http://www.erp-online.ru/phpnews/show_news_one.php?n_id=3565)