Московский Открытый Социальный Университет

Курсовая работа по дисциплине Логистика

Совершенствование управления закупочной логистикой

Выполнил

студент 4-го курса,

менеджмент, гр. 345

Назар Богдан

Москва 2008

Введение

Новые принципы организации и управления, основанные на концептуальных подходах и методе мышления, объединяемых общим понятием "логистика", все в большей степени и с успехом применяются на практике наиболее эффективно функционирующими предприятиями, транспортными компаниями, фирмами и объединениями.

Методы логистики объединяют организацию и управление различными фазами, стадиями и аспектами экономической деятельности.

В настоящее время насчитывается множество видов логистики. Вот некоторые из них:

* транспортная логистика (и автотранспортная логистика в частности)
* складская логистика (логистика складирования)
* коммерческая логистика
* информационная логистика
* маркетинговая логистика
* закупочная логистика
* производственная логистика
* промышленная логистика
* логистика распределения (распределительная или сбытовая логистика)

Закупочная логистика - это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами. Любое предприятие, как производственное, так и торговое, имеет службу, осуществляющую закупку, доставку и временное хранение сырья, полуфабрикатов и товаров народного потребления.

Материально-техническое обеспечение - звено в производственно-коммерческой, потоково-процессной деятельности в промышленном производстве и/или эксплуатации производственных или непроизводственных объектов, содержание которой направлено на снабжение соответствующих объектов необходимыми средствами (материалами, энергией, комплектующими, запасными частями и т. п.).

Закупочная логистика является одной из основных логистических подсистем и изучает процесс движения сырья, материалов, комплектующих и запасных частей с рынка закупок до складов предприятия.

Основными задачами, решаемыми закупочной логистикой, являются:

• определение предмета (структуры) закупок;

• выбор поставщика;

• определение объема закупок;

• условия закупок.

Задача определения предмета закупок решается совместно с производственным отделом и инженерной службой компании. При этом определяются потребности в сырье и материалах, их качественные и эксплуатационные характеристики, параметры спецификации. Вся эта информация поступает в отдел снабжения (закупок).

Выбор поставщика требует глубокого анализа рынка интересующей фирму продукции, существующих и потенциальных поставщиков, и предпочтений наиболее перспективных и эффективных из них. Данный вопрос находится полностью в компетенции работников отдела снабжения.

До настоящего времени не существует общепринятого расчетного метода, позволяющего с помощью формализованных приемов вынести однозначное суждение, следует ли данное комплектующее изделие изготавливать самим или его лучше купить. Решение этого вопроса во многом носит творческий, интуитивный характер, зависящий от того, кто принимает решение. Но при этом следует руководствоваться вполне определенными соображениями. Степень важности рассматриваемых факторов и их ранжирование определяются самим лицом, принимающим такое решение. Иными словами, принятие такого решения во многом должно носить экспертный характер.

Объект исследования – ООО «Сервис-48 Информ».

Предмет исследования – изучение принципов и методов работы руководством по управлению процессом закупок. Второй предмет – выявление факторов и условий, влияющих на эффективность управления логистикой закупок.

Цель данного курсового проекта – совершенствование управления логистикой закупок. Из цели вытекают следующие конкретные задачи:

1. Проанализировать состояние управления логистикой закупок в ООО «Сервис-48 Информ».
2. Выработать практические рекомендации по совершенствованию управления логистикой закупок в ООО «Сервис-48 Информ».

Методы исследования, использованные в курсовой: сравнительный анализ, наблюдение, аналогия, измерение, анализ рекламных документов и т.д.

Новизна исследования заключается в том, что впервые в ООО «Сервис-48 Информ» этот вопрос будет изучен на научной основе.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанный комплекс мероприятий можно применить и на других предприятиях отрасли в Москве.

Анализ состояния работы руководства по управлению закупочной логистикой

Справка об объекте исследования

Компания «Сервис-48 Информ», после 8 лет успешного опыта работы на рынке ИТ-услуг, заключающихся в развертывании локальных компьютерных сетей, закупке комплектующих и сборке настольных вычислительных систем, а так же их ремонте и обслуживании, столкнулась с проблемой отсутствия крупных корпоративных клиентов.

Компания образована в 2001 году и расцвет ее деятельности приходится на 2005-2006 гг. В эти годы клиентами компании были крупные фирмы, банки и множество более мелких клиентов, имеющие в своем составе информационно-вычислительную инфраструктуру (компьютерные сети, персональные компьютеры, сервера, оргтехника). Данные инфраструктуры были либо созданы с самого начала компанией «Сервис-48 Информ» и в дальнейшем поддерживались, либо находились на обслуживании.

В основном работа сотрудников компании заключалась в прокладке кабелей, сборке новых вычислительных машин из предварительно закупленных комплектующих (таким образом для организации новых рабочих мест), сборке серверов или обновлении уже существующих, диагностики неисправностей оборудования и их дальнейшего ремонта (как ПК так и различной оргтехники), организации защиты внутренней сети от возможных вредоносных действий из внешних сетей, организация защиты информации внутри сети путем разграничения прав доступа.

Немаловажной составляющей частью оказания вышеописанных услуг является закупка различного оборудования, комплектующих и расходных материалов. Для реализации своей деятельности компания производила закупки следующей продукции:

1. Комплектующие к ПК.

- мониторы;

- корпуса;

- блоки питания;

- процессоры;

- оперативная память;

- приводы;

- устройства хранения;

- периферия;

1. Оргтехника и различное офисное оборудование

- станции АТС;

- телефонные аппараты;

- факсы;

- принтеры;

- копиры;

1. Расходные материалы

- картриджи;

- тонеры;

- кабели;

Далее, в связи с бурным ростом ИТ рынка и соответственно конкуренции, компания начала терять свои позиции, клиентов и сотрудников. Это в конце концов привело к тому, что «Сервис-48 Информ» почти полностью прекратил деятельность в данной сфере услуг (на обслуживании осталось несколько более менее крупных компании и несколько мелких), и начал искать новые пути оказания услуг и новые виды услуг. Например разработка информационно-аналитических систем, пользовательских приложений, веб-приложений и т.д. В какой-то степени оправданием смены приоритетов компании может служить и быстрый рост рынка данного вида услуг, и таким образом стремлением занять еще незанятые рыночные ниши, но, по моему мнению, правильное управление логистикой предприятия должно было гарантировать устойчивость ее позиции и доходов еще на протяжении долгого времени без смены вида деятельности, и более того, гарантировать рост компании за счет освоения новых рынков услуг.

Анализ эффективности управления

Итак, что привело «Сервис-48 Информ» к упадку? Конечно же здесь присутствуют множество причин как внутренних (таких как неграмотное управление, отсутствие аналитики бизнес-процессов и т.д.), так и внешних (сильная конкуренция, ненадежность бизнес партнеров и т.д.). Мы остановимся, согласно теме нашего исследования, на внутренних причинах, а точнее на одной из причин – логистике закупок. Разумеется недочеты в логистике закупок сами по себе не были решающей причиной упадочного процесса, но тем не менее они стали в этом процессе немалую роль, можно даже сказать – значительную роль.

Первое, что можно сказать о логистике закупок компании, это то, что логистики как таковой не было вообще. Не смотря на то, что компания до сих пор занимается обслуживанием в сфере сетей и оборудования и имеет небольшой, но стабильный доход и круг клиентов, не смотря на все это в компании и до сегодняшнего времени нет отдела закупок, или хотя бы сотрудника, который централизовано координировал бы закупки для самой компании и компаний клиентов.

Во-вторых, часто из-за отсутствия какой-либо политики в отношении закупок, сотрудники часто предлагали компаниям клиентам закупать у «Сервис-48 Информ» товары, сопутствующие услугам, по значительно завышенной цене. Это приводило к тому, что клиенты попросту отказывались от товаров, и занимались закупкой сами.

В-третьих, отсутствие всякого учета закупаемого оборудования и расходных материалов приводило к тому, что часто закупалось лишнее оборудование, или даже ненужное, или наоборот, закупалось недостаточно оборудования и расходных материалов.

В-четвертых, такая ситуация (отсутствие централизованного учета и контроля, отсутствие складов и ответственных лиц) очень способствовала расхищению имущества компании, безответственному отношению к качеству закупаемых материалов, небрежному отношению к условиям хранения и транспортировки.

Безусловно, такая ситуация порождена в первую очередь неграмотным управлением менеджеров компании. Их недальновидностью и возможно, в силу определенных отношений с владельцами активов, отсутствием заинтересованности в благополучии компании.

логистика закупочный снабжение проект

Пути совершенствования управления производственной логистикой

Разработка рекомендаций по усовершенствованию управлению закупочной логистикой.

Для эффективного функционирования закупочной логистики предприятию необходимо иметь информацию о том, какие именно материальные ресурсы необходимы для производства продукции.

Такая информацию содержится в плане закупок, главной целью которого является обеспечение согласованности действий всех внутрифирменных подразделений и должностных лиц предприятия по решению таких задач снабжения, как определение потребности и расчет количества заказываемых материальных ресурсов; определение метода закупок и заключение договоров на поставку материальных ресурсов; организация контроля за количеством, качеством, сроками поставок и организация размещения материальных ресурсов на складе и т. п.

Процессу планирования закупок предшествует исследование рынка закупок (сырья и материалов).

Реальный процесс планирования начинается с информации, полученной из ежегодного плана продаж, плана производства и общего экономического плана. Планирование продаж определяет потребности в сырье, продукции и услугах, которые будут приобретены отделом закупок компании; производственное планирование предоставит информацию об источнике, где будут приобретаться сырье, продукция и услуги; экономическое планирование обеспечит информацию, полезную при оценке общих тенденций цены, заработной платы и других расходов.

В большинстве компаний действует закон Парето, который известен также, как анализ ABC: при закупке менее 20 % товара расходуется более 80 % средств.

Расчет расхода сырья производится помесячно и поквартально. Расход проверяется в соответствии с контрольными данными о запасе материальных ресурсов. Эти расчеты соотносятся с тенденцией цены и прогнозами наличия сырья, которое планируется закупить, после чего разрабатывается план покупки. Если по прогнозам предполагается большая поставка сырья и возможное уменьшение цен, то, скорее всего, политика в области закупок будет заключаться в снижении запаса до самого низкого уровня. С другой стороны, если по прогнозам планируется небольшой объем поставок и имеется тенденция к росту цены, политика в области осуществления закупок будет обеспечивать адекватный объем имеющегося запаса в соответствии с контрактом.

В последние годы разработаны новые логистические системы, ориентированные на планирование потребностей ресурсов, из которых можно выделить следующие: JIT, KANBAN MRP-1/MRP-2 SDP, LP, LRP, DDT и др.

Система "JIT" (поставки "точно в срок") основной целью ставит максимальную интеграцию всех логистических функций предприятия для минимизации уровня запасов материальных ресурсов в интегрированной логистической системе, обеспечение высокой надежности и уровня качества продукции и сервиса для максимального удовлетворения запросов потребителей. Доставка грузов "точно в срок" позволяет в два раза сократить время выполнения заказа потребителя, на 50 % снизить уровень запасов и на 50-70 % уменьшить продолжительность выполнения заказа на предприятии, изготовляющем продукцию.

Система KANBAN предусматривает, что на все производственные участки строго по графику поставляется именно то количество материальных ресурсов, которое действительно необходимо для выпуска только запланированного количества продукции. Анализ деятельности более 80 фирм Германии показал, что при применении логистической системы KANBAN производственные запасы снижаются на 50 %, готовой продукции - на 80, производительность труда повышается на 20-50 %.

Система MRP-1 - одна из наиболее популярных в мире, основанная на логистической концепции "планирования потребностей/ресурсов". Данная система оперирует материалами, компонентами, полуфабрикатами и их частями, спрос на которые зависит от спроса на специфическую готовую продукцию. Основные цели этой системы - удовлетворение потребности в материальных ресурсах для планирования производства и доставки потребителям, поддержание низкого уровня запасов материальных ресурсов, незавершенного производства, готовой продукции, планирование производственных операций, графиков доставки, закупочных операций.

Система MRP-II - система планирования потребностей/ресурсов второго поколения, представляет собой интегрированную микрологистическую систему, в которой объединены финансовое планирование и логистические операции. Данная система является эффективным инструментом планирования для реализации стратегических целей предприятия в логистике, маркетинге, производстве, финансах, планировании и управлении организационными ресурсами предприятия с целью достижения минимального уровня запасов в процессе контроля над всеми стадиями производственного процесса. Преимущество систем MRP-2 перед системами MRP-1: более полное удовлетворение потребительского спроса, достигаемое путем сокращения продолжительности производственных циклов, уменьшения запасов, лучшей организации поставок, быстрой реакции на изменения спроса, большей гибкости планирования, что способствует уменьшению логистических издержек по управлению запасами.

Система SDP - это усовершенствованная система "точно в срок" - представляет систему планирования потребностей в материалах для упорядочения организации материалов и прогнозирования их количества.

Система LP ("плоского/стройного производства") по существу также является развитием концепции "точно в срок" и включает элементы KANBAN и "планирования потребностей/ресурсов". Сущность данной системы: она требует гораздо меньше ресурсов, чем массовое производство (меньше запасов, времени на производство единицы продукции), вызывает меньшие потери от брака и т. д. Основные ее цели - высокие стандарты качества продукции, низкие производственные издержки, быстрое реагирование на потребительский спрос, малое время переналадки оборудования.

Система DD Т (реагирование на спрос) - модификация концепции планирования потребностей/ресурсов. Наиболее известны четыре варианта концепции: "точка заказа (перезаказа)", "быстрого реагирования", "непрерывного пополнения запасов" и "автоматического пополнения запасов".

На функции отдела закупок в организационной структуре компании оказывают влияние такие факторы, как:

• доля затрат на закупаемое сырье и внешние услуги в расходах (доходах) компании;

• сущность приобретаемой продукции или услуг;

• ситуация на рынке продукции и услуг, жизненно необходимых для компании;

• наличие возможностей для выполнения данной функции;

• задачи в области снабжения, способствующие достижению организационных целей.

Службы закупок в компании могут быть построены централизованно и децентрализованно. Если компания подходит к процессу с позиции децентрализации, служащие отделов будут самостоятельно осуществлять закупки, каждый для своего отдела. Преимуществом такого подхода является тот факт, что пользователь лучше знает потребности отдела, чем кто-либо другой.

Процесс закупки при этом подходе может осуществляться быстрее. Однако по сравнению с децентрализацией у централизованных закупок гораздо больше преимуществ, поэтому почти все компании, за исключением самых мелких, используют централизованный подход к совершению закупок. При осуществлении закупок централизованным путем назначается конкретное лицо или создается отдел с полномочиями совершать закупки в интересах всех отделов.

Преимущества централизованных закупок:

• простота стандартизации купленных материальных ресурсов или готовой продукции;

• отсутствие административного дублирования;

• возможность совместного (несколькими отделами компании) размещения заказа у поставщика с целью получения скидок за большой объем заказа;

• лучший контроль за выполнением обязательств по закупкам;

• развитие профессиональных навыков специалистов по закупкам за счет специализации, профессионального принятия решений и лучшего использования времени. Вариант структуры службы закупок предприятия, предполагает сосредоточение всех функций закупок предприятия в одних руках, например, в дирекции по материально-техническому снабжению. Такая структура создает широкие возможности логистической оптимизации материального потока на стадии закупок предметов труда.

Специалисты службы закупок предприятия отвечают за закупку продукции в соответствии со спецификациями, полученными от внутренних потребителей. Внутренними потребителями являются другие функциональные подразделения предприятия, которым требуется продукция.

Внутри самого отдела закупок функции часто подвергаются дальнейшей специализации и развитию профессионализма как результата специализации. В небольшой компании, где отдел закупок представлен одним человеком, вероятно, никакого разделения функций не будет. Но в более крупной организации, осуществляющей закупки, обычное разделение функций происходит по четырем специальным направлениям.

Организация процесса закупок имеет определенные этапы:

1. Определение потребности в материальных ресурсах.

2. Определение нужных характеристик и количества товаров и услуг.

3. Анализ и определение возможных источников снабжения.

4. Определение цены и условий закупок.

5. Подготовка и размещение заказа на закупку.

6. Контроль выполнения заказа и/или экспедирование.

7. Получение и проверка товаров.

8. Обработка счета и оплата.

9. Учет поступлений материальных ресурсов.

Любая закупка начинается с определения общей потребности компании и индивидуальных потребностей каждого ее подразделения. Имея такую информацию, можно получить материальные ресурсы со склада либо путем перемещения избытка товаров из другого подразделения, либо покупая новые товары.

Кроме того, необходимо иметь точное описание потребности, артикула товара или услуги, которые запрашиваются. Для этого в отделе закупок ведется, список (каталог) постоянно закупаемых предметов, что способствует ведению правильного бухгалтерского учета и процедуре хранения их на складе.

Выбор поставщика составляет важную часть функции закупок и включает поиск источников снабжения и оценку возможности своевременной поставки и предоставления необходимых услуг до и после продажи. Среди основных сведений, которые могут храниться как в электронном виде, так и в книгах учета, в отделе закупок должна быть информация о действующих контрактах с поставщиками, в соответствии с которыми размещаются заказы, товарная классификация закупленных изделий, реестр поставщиков. Анализ и выбор поставщика, являющиеся вопросами субъективной оценки, ведут к размещению заказа. Большинство компаний применяют простую форму оценки предложений при их анализе, но универсальной практики в этом не существует. Многие заказы размещаются в результате тендера, например, после ознакомления с прайс-листом или в ходе переговоров.

Размещение заказа на закупку включает заполнение формы заказа, если в качестве альтернативы не используется соглашение поставщиком на продажу товара или поставка товара на оснований общего заказа. Важным требованием любой формы заказа на закупку должно быть наличие серийного номера, даты заполнения, названия и адреса поставщиков, количества и описания заказанный товаров, требуемой даты доставки, указаний по отгрузке, условий; оплаты и условий

После того, как заказ на закупку отправлен поставщику, покупатель может контролировать ход его выполнения и/или ускорят выполнение заказа. Эти функции возложены на отдел контроля экспедирования. Функция контроля выполнения заказа - стандартная функция, контролирующая способность поставщика выполнят свои обязательства по срокам доставки. Экспедирование заказа это своего рода давление на поставщика с тем, чтобы он выполнял свои обязательства по доставке товара, доставлял его с опережением графика или ускорил доставку в случае отставания от графика. В качестве стимула может применяться угроза аннулирования заказа или прекращения деловых отношений в будущем, если поставщик не может выполнить условия соглашения.

Важный этап - оприходование (получение) материальных ресурсов и готовой продукции. Основными целями функции получения и контроля материальных ресурсов являются: гарантия получения заказа; проверка качества; подтверждение получения заказанного количества материальных ресурсов; отправка их далее к месту назначения (на склад, ОТК и т. д.); регистрация необходимой документации на получение материальных ресурсов.

Счет на оплату налагает обязательства на покупателя, обычно выписывается в двух экземплярах и включает номер заказа, стоимость изделия, общую сумму к оплате по каждому виду.

После получения заказа необходимо ввести новые сведения в учет отдела закупок. Эта операция включает в себя ведение файлов документов, которые относятся к заказу и необходимы отделу закупок:

1. Журнал заказов на закупку, в котором ведется учет всех заказов по номерам и отображается статус каждого заказа - выполнен/не выполнен.

2. Реестр заказов на закупку, содержащий копии всех заказов на закупку.

3. Товарный реестр, показывающий все закупки каждого основного вида товара или изделия (дату, поставщика, количество, цену, номер заказа на закупку).

4. Реестр с историей поставщика, отображающий все закупки.

Основным документом, регулирующим взаимоотношения по закупкам и поставкам материальных ресурсов, является договор поставки. Он представляет собой соглашение, по которому поставщик (изготовитель, посредник) обязуется сформировать и направить соответствующий материальный поток (передать в собственность потребителю продукцию обусловленного ассортимента и качества в установленные сроки и в требуемом количестве), а потребитель - принять и оплатить эту продукцию.

Размещение заказов, удовлетворяющее потребности логистической системы, непосредственно влияет на эффективность всего процесса логистики, так как заказ определяет мощность материальных потоков и особенности их формирования, возможные методы и пути продвижения по логистическим цепям.

Значимым элементом микрологистической системы является подсистема закупок, организующая вход материального потока в логистическую систему. Управление материальными потоками на данном этапе имеет известную специфику, что объясняет необходимость выделения закупочной логистики в отдельный раздел изучаемой дисциплины.

Любое предприятие, как производственное, так и торговое, в котором обрабатываются материальные потоки, имеет в своем составе службу, осуществляющую закупку, доставку и временное хранение предметов труда (служба снабжения): сырья, полуфабрикатов, изделий народного потребления. Деятельность этой службы может быть рассмотрена на трех уровнях, так как служба снабжения одновременно является:

— элементом, обеспечивающим связи и реализацию целей макрологистической системы, в которую входит предприятие;

— элементом микрологистической системы, то есть одним из подразделений предприятия, обеспечивающим реализацию целей этого предприятия;

— самостоятельной системой, имеющей элементы, структуру и самостоятельные цели.

В соответствии с концепцией логистики в процессе обеспечения предприятия предметами труда должны иметь место мероприятия по реализации системного подхода к управлению материальными потоками в пределах самой службы снабжения.

Для обеспечения предприятия предметами труда необходимо решить задачи:

— что закупить;

— сколько закупить;

— у кого закупить;

— на каких условиях закупить.

Кроме того, необходимо выполнить работы:

— заключить договор;

— проконтролировать исполнение договора;

— организовать доставку;

— организовать складирование.

Что, сколько и у кого закупить - задачи сложные по своей природе. В России их решение осложнено тем, что в недавнем прошлом предприятия эти задачи в полном объеме зачастую не решали вообще, так как ресурсы распределялись.

Составленный перечень потенциальных поставщиков анализируется на основании специальных критериев, позволяющих осуществить отбор приемлемых поставщиков. Количество таких критериев может составлять несколько десятков. Однако зачастую ограничиваются ценой и качеством поставляемой продукции, а также надежностью поставок, под которой понимают соблюдение поставщиком обязательств по срокам поставки, ассортименту, комплектности, качеству и количеству поставляемой продукции.

Закупаемые товары, сырье и комплектующие изделия, как правило, неравнозначны с точки зрения целей производственного или торгового процесса. Отсутствие некоторых комплектующих, требующихся регулярно, может привести к остановке производственного процесса (равно как и дефицит некоторых товаров в торговле - к резкому падению прибыли торгового предприятия). Главным критерием при выборе поставщика данной категории предметов труда будет надежность поставки.

Если закупаемые предметы труда не являются значимыми с точки зрения производственного или торгового процесса, то при выборе их поставщика главным критерием будут служить затраты на приобретение и доставку.

Вступая в хозяйственную связь с неизвестным поставщиком, предприятие подвергается определенному риску. В случае несостоятельности или недобросовестности поставщика у потребителя могут возникнуть срывы в выполнении производственных программ или же прямые финансовые потери. Возмещение понесенных убытков наталкивается, как правило, на определенные трудности. В связи с этим предприятия изыскивают различные способы, позволяющие выявлять ненадлежащих поставщиков, например, западные фирмы нередко прибегают к услугам специализированных агентств, готовящих справки о поставщиках в том числе и с использованием неформальных каналов. Эти справки могут содержать следующую информацию о финансовом состоянии поставщика:

— отношение ликвидности поставщика к сумме долговых обязательств;

— отношение объема продаж к дебиторской задолженности;

— отношение чистой прибыли к объему продаж;

— движение денежной наличности;

— оборачиваемость запасов и др.

Отечественные предприятия при выборе поставщика в настоящее время в основном полагаются на собственную информацию. При этом на предприятии, имеющем много поставщиков, может быть сформирован список хорошо известных, заслуживающих доверия поставщиков.

Экономическое обоснование эффективности разработанной программы, проекта.

Эффективность закупочной логистики в первую очередь зависит от эффективности материально-технического обеспечения. Последняя представляет собой комплексную экономическую категорию, которая отражает качество функционирования действующей на предприятии закупочной системы и ее составляющих. Эффективность логистики на этапе материально-технического обеспечения характеризуется рядом взаимосвязанных показателей, которые численно выражают результаты деятельности всех подразделений закупочной системы по отношению к затратам или ресурсам их производственного потенциала.

Приведем старую и новую схему закупок, проанализировав ее по статьям «доходы» и «затраты» и приняв за отчетный период один месяц работы компании. Воспользуемся при этом следующими статистическими данными по закупкам:

1. За месяц компания закупает товара на 10 млн. рублей.
2. За месяц чистая прибыль компании от оказания услуг составляет 1 млн. рублей.
3. В компании отсутствует отдел логистики (нет аналитиков и сотрудников, которые бы отвечали за закупку, учет, хранения и распределение товара).
4. Из-за отсутствия должный условий хранения из строя выходит 1% товара.
5. Из-за отсутствия единой политики закупок компания переплачивает 15% за покупку товаров (соответственно это идет в убыток при перепродаже).
6. Из-за отсутствия складского учета недобросовестными сотрудниками похищается 5% товара.
7. Компания перепродает товар своим клиентам с наценкой в среднем 15%.
8. Из-за отсутствия единой политики закупок срок поставки новый и заменяемых комплектующих, оборудования и расходных материалов увеличивается на 1-2 дня.
9. Из-за завышенной конечной стоимости товара а так же из-за проблем с их оперативной доставкой 50% клиентов предпочитают покупать оборудование сами с дальнейшим заказом услуг по замене или внедрению. Если бы товар продавался клиентам на 15% дешевле, то у компании его бы покупали 100% клиентов. Таким образом закупок бы производилось на 6 млн. рублей
10. Из-за неправильной политики компании на рынке стоимость услуг компании занижена в среднем на 10%.
11. Из-за медленности процесса закупок уменьшается скорость обслуживание клиентов, с имеющимся штатом в оптимизированной схеме компания могла бы обслуживать на 10% больше клиентов.
12. Из-за низких зарплат продуктивность работы сотрудников снижена. При большей зарплате компания могла бы обслуживать еще на 5% больше клиентов.

Теперь приведем таблицу доходности компании за месяц с оптимизированной и неоптимизированной логистической схемой. Оптимизированную схему рассчитаем с отсутствием недостатков, описанных в статистических данных.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья дохода/расхода | Неоптимизированная схема | Оптимизированная схема |
|  | **Прибыль/Убыток, руб** | **Прибыль/Убыток, руб** |
| Зарплата отдела логистики | 0 | -200000 |
| Зарплата сотрудникам (50 чел.) | -1600000 | -2000000 |
| Расходы на премии | 0 | -500000 |
| Расходы на нужды компании | -350000 | -400000 |
| Чистая прибыль от перепродажи товара | 1500000 | 3000000 |
| Убыток от неправильного хранения | -30000 | 0 |
| Убыток от хищений | -150000 | 0 |
| Доход от оказания услуг | 1200000 | 1320000 |
| Доп. доход от ускорения закупок | 0 | 450000 |
| Доп. доход по оказанию услуг | 0 | 188000 |
| Чистый доход компании | 570000 | 1858000 |

Заключение

Таким образом в результате анализа установлено:

1. Работа по логистике закупок на предприятии не велась вообще. Отсутствовал контроль за качеством и количеством закупок, учет закупок, аналитическая база закупок, исследования рынка поставщиков. Отсутствовали нормальные условия хранения и доставки товара клиентам.
2. Однако в результате проведенного исследования разработана логистическая схема по закупке товаров, которая значительно усовершенствует деятельность предприятия. По новой схеме, не смотря на то, что компания увеличила расходы на зарплаты, премии и на свои внутренние нужды, общая прибыльность деятельности компании увеличилась почти в 3 раза. Такая схема позволила бы предприятию не только выйти из затяжного кризиса, но и успешно развиваться в дальнейшем и завоевывать новые сегменты рынка.

Список использованной литературы

1. Сергеев В.И. “Менеджмент в бизнес логистике” М. : Информационно – издательский дом “ФилинЪ” 1997г.
2. “Логистика” – учебное пособие под редакцией Аникина Б.А. М.: Инфра – М 1998г.
3. Залманова М.Е. “Закупочно – распределительная логистика”: учебное пособие / СПИ. – Саратов, 1992 г. 83 стр.
4. Гаджинский А.М. “Основы логистики”: учебное пособие. – М.: Маркетинг 1996 г.
5. Плоткин Б.К. “Управление материальными ресурсами”: очерк коммерческой логистики : учебное пособие / ЛФЭИ. – Л., 1991г.