Формирование системы логистического менеджмента компаний

Логистический менеджмент определяется как управление сквозными интегрированными бизнес-процессами, связанными с продвижением продукции и сопутствующих ему потоков от момента возникновения потребности в продукции до момента удовлетворения данной потребности с целью повышения эффективности деятельности компании.

Объектом логистического менеджмента является все то, что может быть индивидуально описано и рассмотрено специалистом по логистике, например, потоки, любые процессы, связанные с перемещением сырья, материалов, незавершенной продукции и товара.

Система логистического менеджмента компании включает, в общем случае, такие подсистемы, как:

управление информационным обеспечением и документооборотом;

управление товародвижением;

управление логистической инфраструктурой;

управление логистическими затратами;

управление обслуживанием клиентов.

В системе логистического менеджмента компании рассматриваются вопросы:

управления логистической системой компании;

управления координацией деятельности структурных подразделений компании, начиная от формирования службы логистики компании и заканчивая вопросами обеспечения планомерной работы логистического подразделения компании;

управления логистическим бизнес-процессом, под которым понимается процесс выполнения заказов, обслуживания внутренних и внешних клиентов компании;

управления обслуживанием клиентов;

управления логистическим персоналом. Здесь выделяется такая составляющая, как разработка должностных инструкций специалистов по логистике (складского персонала, специалистов по транспортировке и поставкам);

управления учетом и логистической отчетностью;

управления логистическими затратами.

Рассмотрим основные компоненты системы логистического менеджмента компании.

**Управление информационным обеспечением и документооборотом**

Данная компонента включает в себя три составляющих:

* управление информационным обеспечением;
* управление документооборотом (те виды документации, затрагивающие процесс обслуживания клиентов);
* управление программным обеспечением.

**Управление товародвижением**

Это та компонента системы логистического менеджмента компании, которая чаще всего интересует руководство компании. Рассматриваются следующие компоненты системы управления товародвижением:

* управление закупками продукции, работа с поставщиками;
* управление распределением товаров (доставкой продукции, работой с розничной сетью, управление ценообразованием).

Необходимо комплексное рассмотрение и управление различными логистическими функциями, начиная от закупок продукции до доставки товара клиентам. Все процедуры, выполняемые на всех этапах товародвижения, должны рассматриваться и управляться единообразно.

Система управления товародвижением должна соответствовать структуре системы управления процессом товародвижения. При разработке системы управления товародвижением, туда должны войти почти все функции, реализуемые в процессе товародвижения, и отражены те виды деятельности, обеспечивающие процесс выполнения заказов.

**Управление логистической инфраструктурой**

Логистическая инфраструктура - это то, что обеспечивает функционирование системы закупок, поставок, хранения и доставки до клиента. В системе управления логистической инфраструктурой выделяются следующие компоненты:

* общие вопросы управления логистической инфраструктурой (парк подвижного состава собственного транспорта; оборудование, которое эксплуатируется и подлежит ремонту; подъездные пути, относящиеся, например, к складскому хозяйству; складские здания и помещения; складское, производственное и коммуникационное оборудование);
* управление собственным транспортным хозяйством, работой подвижного состава на линии (диспетчерские службы, подразделения по планированию маршрутов движения).

Складское хозяйство

В большинстве случаев задача оптимизации логистики в компании сводится к оптимизации складской деятельности. В то же время, все больше руководителей компаний осознают необходимость сквозной оптимизации, обращают внимание на функции закупок, поставок, транспортировки. В определенной степени начинает сказываться повышение уровня профессиональной компетенции специалистов по логистике компаний, формулирующих задачи развития бизнеса компании на основе логистической концепции.

В рамках деятельности по управлению складским хозяйством рассматриваются задачи:

* оснащения и эксплуатации складского оборудования;
* складского технологического процесса, с точки зрения обеспечения процесса обработки продукции - от приемки до отгрузки товара клиентам. Рассматриваются вопросы обеспечения рационального протекания процесса складирования.

В рамках подсистемы управления складским хозяйством также рассматриваются вопросы складского учета и складского программного обеспечения.

Управление складским персоналом

Уровень выполнения складских операций оказывают непосредственное влияние на общий уровень качества обслуживания клиентов. На практике существуют различные подходы к вопросу управления складским персоналом. В одних случаях упор делается на использование персонала с низким уровнем оплаты труда и, в этой связи, с частой сменой персонала. В других случаях к отбору складского персонала подходят достаточно серьезно. Производится обучение персонала, разрабатываются и применяются различные системы мотивации и стимулирования работы. Периодически осуществляется подведение итогов деятельности складского подразделения по определенным показателям (количество случаев хищения хранимой продукции, результаты инвентаризации).

Учет продукции на складе

Случаи хищения и недостач, являются, скорее всего, следствием проблем общего менеджмента компании. На складах должны быть хорошо поставлены задачи оперативного учета. Должны применяться системы ограничения доступа складского персонала, разделение склада на зоны.

Система управления процессом товародвижения

В рамках управления процессом товародвижения рассматриваются следующие функции:

управление обслуживанием клиентов;

управление закупками продукции;

управление запасами;

управление поставками продукции (функции поставки продукции и транспортировки груза, как правило, различаются, хотя в большинстве случаев в функцию поставок включают функцию транспортировки);

управление доставкой груза - функция таможенного оформления может относиться и к функции доставки. Большинство компаний самостоятельно эту функцию не реализуют, а предпочитают покупать услуги таможенных брокеров. В этой связи часто возникает вопрос, - в каких случаях предпочтительно самостоятельное оформление документации на таможенное оформление (то есть компания имеет специалиста по таможенному оформлению), либо пользоваться услугами таможенного брокера. Рекомендуется иметь собственных специалистов по таможенному оформлению, например, при больших объемах импортно-экспортных операций;

управление складированием продукции;

управление доставкой товара.

С точки зрения руководства компаний, чем меньше функций, тем выше управляемость логистической системы. При выделении функций в рамках логистической деятельности конкретной компании важно, чтобы каждая функция была однородной с точки зрения количества и трудоемкости процедур, выполняемых в рамках функции.

Управление обслуживанием клиентов

Данная функция включает операции, касающиеся работы с клиентами и заказами.

Рассматриваются последовательно выполняемые процедуры в рамках функции обслуживания клиентов: прием заказов, обработка заказа, проверка наличия продукции, проверка кредитоспособности клиента, выставление счета на оплату, резервирование продукции, подтверждение оплаты, корректировка заказа, окончательное оформление заказа, подтверждение заказа клиенту, отслеживание статуса заказа и информирование клиента о том, на какой стадии исполнения находится его заказ.

Процедуры, выполняемые в рамках функции обслуживания клиентов, должны быть достаточно емкими. Если операций, выполняемых в рамках процедуры, немного с учетом специфики бизнеса компании, то они включаются в другую процедуру. При рассмотрении процедур, связанных с обслуживанием клиентов, исходят из того, что эти процедуры выполняются логистическим подразделением компании. На практике же это далеко не так.

Рассматриваемые функции имеют непосредственное отношение к процессу товародвижения, то есть входят в сферу компетенции логистической службы компании. Однако, на практике далеко не всегда бывает так. Как правило, функция выделяется в отдельное подразделение. Например, деятельность по обслуживанию клиентов имеет непосредственное отношение к продажам. По сути, эта деятельность охватывает операции, выполняемые во время работы с клиентом. Например, на этапе статуса заказа отслеживается принятие заказа к исполнению, нахождения на складе, на производстве или размещения заказа у поставщика. Руководство компаний при рассмотрении процесса товародвижения рассматривает, как правило, функции, фактически выполняемые службой логистики компании. Это функции складирования, транспортировки. Отсюда, как правило, выпадают функции обслуживания клиентов и закупок. Исходят из того, что функции логистики заключаются в физическом перемещении товара, а в случае обслуживания клиентов выполняются процедуры проверки наличия продукции, проверки кредитоспособности клиента, выставление счета на оплату. Необходимо иметь ввиду, что совершенствование функций складирования, поставок и транспортировки не дадут того потенциального улучшения, которое можно было бы получить, если бы все эти функции были рассмотрены комплексно.

Следует иметь в виду, что логистическая деятельность начинается с получения и обработки заказов клиентов. В теории логистики, помимо процесса выполнения заказов, есть также и понятие материальных потоков. В сферу компетенции логистического менеджмента подпадают материальные потоки, а также финансовые и информационные потоки. На начальных этапах процесса товародвижения заказ существует в виде информации (заявки или заказа на обслуживание). Отдел продаж может выполнять все операции по обслуживанию клиентов. Но менеджер по логистике компании должен контролировать, каковы результаты выполнения этих операций, начиная с процедуры размещения заказа клиентами.

Одна из фирм, осуществляющая поставки пожарного оборудования, имеет небольшой музей. В документе "Памятка пожарника", датированного 1800 годом, написано: "О возникновении пожара свидетельствуют следующие признаки: днем - дым, ночью - зарево". Это пример того, как часто мы работаем, не обращая внимание на очевидные вещи. По сути - это рабочая инструкция. Аналогично можно рассмотреть процедуру размещения заказа. Могут быть следующие варианты размещения заказа: клиент лично посещает офис продаж, размещает заказ по телефону, по факсу, электронной почтой, через Интернет-сайт компании. Каждый из этих способов размещения заказа предполагает наличие и использование различных технологий обработки заказов. Соответственно, различные способы размещения заказов предполагают разную трудоемкость отработки заказов. Самым эффективным с точки зрения клиента является размещение им электронного заказа через Интернет-сайт. Но следует учитывать, что по статистике только 4% населения Российской Федерации имеют компьютеры.

Многие показатели и результаты, например, складской деятельности компании - это следствие уровня организации работы с заказами в компании - начиная от приема заказов, и заканчивая согласовыванием, подтверждением, утверждением сроков и оплатой. Все данные, которые затем могут понадобиться, например, подразделению доставки клиентам, еще на этапе приема заказа. должны быть заложены в стандартную форму заявки. Наличие данных означает возможность обеспечения своевременной возможности подготовки, планирования доставки скомплектованных заказов клиентам.

Управление закупками продукции

Это еще одна функция, которая не во всех фирмах относится к процессу товародвижения, то есть управляется службой логистики. Как правило, в организационных структурах компании выделяются специализированные отделы закупок. Отделы закупок являются примером того, что нет необходимости все и вся подчинять службе логистики. На практике можно наблюдать подмену операционной и управленческой (координации и интеграции) деятельности как двух основных видов деятельности специалистов по логистике. Координация - это деятельность по объединению ресурсов, усилий различных структурных подразделений в цепи поставок. Но имеются и виды деятельности, в которых требуются высокий уровень профессиональной квалификации, знаний, навыков, опыта и профессиональной интуиции специалиста, например, по закупкам, который вырабатывается в основном, со временем. Поэтому можно говорить о том, что хороший менеджер по логистике не должен быть узким специалистом. В компании должны быть специализированные подразделения, основу которых составляют специалисты, в частности, по закупкам. Но деятельность таких подразделений должны координироваться и управляться, по вопросам, касающимся выполнения заказов. Основные процедуры, которые включены в функцию управления закупками: подготовка к закупкам продукции, формирование заказа на закупку, размещение заказа, выбор поставщика, заключение договора поставки, оплата поставщику, сертификация продукции и управление запасами. Как правило, управление запасами выделяется как самостоятельная функция.

Поставки продукции

С поставок начинается и операционная деятельность специалистов по логистике. Часть этих процедур может выполняться сотрудниками отделов закупок. Например, подготовка к поставке продукции. Операционная деятельность начинается с момента погрузки закупленной продукции на транспортные средства.

Операции, которые относятся к подготовке к отгрузке - это упаковка, подбор транспортной тары, специальная маркировка. Подготовка к поставке включает, в основном, оформление разнообразной документации. С точки зрения специалистов по логистике важно выделение операций. С точки зрения руководства компании интересны не операции, а конкретные показатели. Контроль над правильным выполнением операций осуществляется через показатели, устанавливаемые в нормативных документах. Регулирование выполнения логистических процедур осуществляется через нормативные документы (рабочие инструкции, положения, договора, контракты).

Конкретная функция закрепляется за конкретным подразделением. Организационная структура управления компанией, выделение служб внутри общей структуры управления компанией должно строиться на процессной основе - на основе процесса выполнения заказов клиента.