

Алан Харрисон, Ремко ван Хоук

# УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИКОЙ



balance  
business  
books

BEST FOR BUSINESS

Разработка стратегий  
логистических операций

УДК 339.138  
ББК 65.050  
X 20

**Права на перевод и печать получены по соглашению с издательством Pearson Education Limited (Edinburgh Gate, Harlow, Essex CM20 2JE). Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.**

**This translation of «Logistics Management and Strategy» Second Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.**

**Харрісон Алан, Ван Хоук Ремко**

**X 20** Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій/Пер. з англ.; За наук. ред. О.Є. Міхейцева. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 368 с.

Логістика змінює конкурентне середовище та стає однією з найважливіших сфер сучасного світу бізнесу. Це видання підходить до проблем логістики з практичної точки зору, розглядаючи їх у єдиному комплексі з урахуванням міжнародної перспективи. Це прекрасне введення до предмету для сучасних керівників та студентів, що вивчають логістику, а також для усіх, хто цікавиться питаннями управління логістичним ланцюгом.

ISBN 0-273-68542-2 (англ.)  
ISBN 966-8644-89-1

УДК 339.138  
ББК 65.050

784 699

ISBN 0-273-68542-2 (англ.)  
ISBN 966-8644-89-1

© Pearson Education Limited, 2002, 2005  
© Баланс Бизнес Букс, 2007

# Содержание

Введение	xii
Предисловие	xiii
Выражение признательности	xv
Благодарности издателя	xv
Как работать с данной книгой	xiii
План книги	xx

## Часть первая ВВЕДЕНИЕ

<b>1 Логистика и логистическая цепочка</b>	<b>3</b>
Введение	3
1.1 Логистика и логистическая цепочка	4
1.1.1 Определения и понятия	7
1.1.2 Логистическая цепочка: структура и уровни	9
1.2 Материальный и информационный потоки	14
1.2.1 Материальный поток	14
1.2.2 Информационный поток	16
1.3 Конкуренция посредством логистики	17
1.3.1 Конкурентное преимущество	18
Преимущество в качестве	18
Преимущество во времени	19
Преимущество по затратам	20
Как снизить уровень неопределенности: преимущество надежности	21
1.3.2 Лидеры заказов и квалифицирующие факторы	24
1.4 Стратегии логистики	26
1.4.1 Определение стратегии	26
1.4.2 Выравнивание стратегий	28
1.4.3 Дифференциация стратегий	30
Выводы	31
Вопросы для обсуждения	32
Ссылки	33
Рекомендованная литература	33
<b>2 Конечному потребителю – первое место</b>	<b>35</b>
Введение	35
2.1. Маркетинговая перспектива	36
2.1.1 Возрастание ожиданий клиентов	37
2.1.2 Информационная революция	37
2.2. Сегментация	38
2.3. Качество обслуживания	48
2.3.1 Приверженность клиентов	49
2.3.2 Дисциплины стоимости	50

2.3.3	Управление взаимоотношениями с клиентами ( <i>customer relationship management, CRM</i> )	52
2.4	Определение приоритетов логистики	54
2.4.1	Этап 1. Определите лидеров заказов и квалифицирующие факторы по сегментам	55
2.4.2	Этап 2. Ранжируйте лидеров заказов в зависимости от приоритета для каждого сегмента	55
2.4.3	Этап 3. Определите несоответствия, укрепите сильные стороны и устраните слабые	56
2.4.4	Этап 4. Используйте сегменты рынка для определения приоритетных задач логистики	57
	Выводы	58
	Вопросы для обсуждения	59
	Ссылки	65
<b>3</b>	<b>Ценности и затраты логистики</b>	<b>67</b>
	Введение	67
3.1	Истоки ценности	68
3.1.1	Рентабельность инвестиций	69
3.1.2	Финансовые коэффициенты и основные факторы рентабельности инвестиций.	72
3.2	Каким образом можно отображать расходы на логистику?	73
3.2.1	Постоянные/переменные затраты	75
3.2.2	Прямые/косвенные затраты	79
3.2.3	Планируемые (производительные)/дискреционные, или управляемые, затраты	82
3.3	Учет затрат по видам деятельности ( <i>activity-based costing, ABC</i> )	84
3.3.1	Пример использования <i>ABC</i>	86
3.3.2	Временной график затрат ( <i>cost time profile, CTP</i> )	87
3.4	Портфолио сбалансированных показателей	89
3.4.1	Сбалансированные критерии измерения	90
3.4.2	Управление логистической цепочкой и система сбалансированных показателей	91
3.5	Справочная модель операций логистической цепочки ( <i>supply chain operations reference model, SCOR</i> )	92
	Выводы	96
	Вопросы для обсуждения	97
	Ссылки	97

## Часть вторая ЛЕВЕРЕДЖ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЙ

<b>4</b>	<b>Управление логистикой в международном масштабе</b>	<b>101</b>
	Введение	101
4.1	Драйверы интернационализации, их значимость	104
4.1.1	Влияние логистики на интернационализацию	105
4.1.2	Время появления на рынке	107

4.1.3	Глобальная консолидация	108
4.1.4	Риски в международной логистике	111
4.2	Тенденции к интернационализации	112
4.2.1	Фокусные предприятия-изготовители: от географического местоположения к сегментации продуктов	112
4.2.2	Централизованные товарно-материальные запасы	114
4.3	Проблемы международной логистики и местоположение	120
4.3.1	Более продолжительное время выполнения поставок	120
4.3.2	Более продолжительные и ненадежные сроки транспортировки	120
4.3.3	Сложная консолидация и многочисленные точки распределения	120
4.3.4	Широкий диапазон режимов грузоперевозок и расценок на доставку	122
4.3.5	Анализ местоположения	123
4.4	Процесс организации международной логистики	124
4.4.1	Создание слоев и уровней	125
4.4.2	Возрастающая роль отдельных предприятий	125
4.4.3	Процессы реконфигурации (перераспределения)	126
4.5	Управление готовностью к рискам	134
4.5.1	Немедленная готовность к риску	134
4.5.2	Готовность к структурному риску	135
	Выводы	136
	Вопросы для обсуждения	137
	Ссылки	137

## **5 Управление границами времени выполнения заказа 139**

	Введение	139
5.1	Роль фактора времени в конкурентном преимуществе	140
5.1.1	Конкуренция, построенная на факторе времени: определения и понятия	140
5.1.2	Инициативы по сокращению времени	142
5.1.3	Возможности увеличения стоимости, связанные с фактором времени	142
5.1.4	Возможности сокращения затрат, связанные с фактором временем	145
5.1.5	Ограниченность методов, построенных на факторе времени	146
5.2	Коэффициенты производства: спрос и различия между ними	147
5.2.1	Использование времени как показателя производительности	148
5.2.2	Использование фактора времени для оценки производительности магистралей логистики	149
5.2.3	Последствия ситуаций, при которых время производства превышает время действия спроса (время П больше времени С)	151
5.3	Составление карты процесса по времени	154
5.3.1	Этап 1. Создайте специальную группу для этой цели	155
5.3.2	Этап 2. Выберите процесс, для которого будете составлять карту	156
5.3.3	Этап 3. Соберите данные	156
5.3.4	Этап 4. Нарисуйте блок-схему процесса	156
5.3.5	Этап 5. Разграничьте время, затрачиваемое на создание стоимости, и время, в течение которого стоимость не создается	156

5.3.6	Этап 6. Постройте карту процесса по времени	157
5.3.7	Этап 7. Примите решения	157
5.4	Управление сроками в магистрали логистики	162
5.4.1	Стратегии, применяемые в ситуациях, когда время П превышает время С	162
5.4.2	Методы, применяемые в ситуациях, когда время П превышает время С	163
5.5	Один из способов внедрения практических методов, направленных на сокращение времени	165
5.5.1	Действие 1: Осознайте ваши потребности в преобразованиях	166
5.5.2	Действие 2. Изучите свои процессы	166
5.5.3	Действие 3. Определите, без каких технологических этапов можно обойтись и где происходят значительные производительные потери времени	167
5.5.4	Действие 4. Выясните причины производительных потерь	167
5.5.5	Действие 5. Измените процесс	167
5.5.6	Действие 6. Проверьте, эффективны ли изменения	167
5.5.7	Действие 7. Посмотрите, что получилось в итоге	168
5.6	Когда, где и как?	169
	Выводы	169
	Вопросы для обсуждения	170
	Ссылки	170
<b>6</b>	<b>Методика «точно в срок» и принципы рационализации</b>	<b>171</b>
	Введение	171
6.1	Методика «точно в срок»	172
6.1.1	Система «точно в срок»	174
6.1.2	Стратегия логистической цепочки	179
6.1.3	Характер спроса и методы планирования	181
6.1.4	Методика «точно в срок» и планирование потребности в материалах	185
6.2	Рационализация	189
6.2.1	Семь видов потерь	190
6.2.2	Применение принципов рационализации в бизнес-процессах	192
6.2.3	Роль принципов рационализации	192
6.2.4	Стратегии проектирования	193
6.2.5	Рациональное проектирование изделия	193
6.2.6	Рациональное проектирование оборудования	194
6.2.7	Рационализация: выводы	194
6.3	Запасы, управляемые поставщиком	194
6.3.1	Как работает система запасов, управляемых поставщиком	195
6.3.2	Потенциальные преимущества	196
6.3.3	Возможные проблемы при создании системы ЗУП	196
6.4	Быстрое реагирование	197
6.4.1	Взаимосвязь между методикой «точно в срок» и быстрым реагированием	198
6.4.2	Роль облегчающих технологий	199



Выводы	199
Вопросы для обсуждения	200
Ссылки	201

## **7 Динамичная логистическая цепочка 203**

Введение	203
7.1 Концепция динамичности	204
7.1.1 Характеристики спроса и возможности поставок	206
7.1.2 Классификация операционной среды	214
7.1.3 Необходимые условия для эффективного применения динамичных технологий	214
Выводы	219
7.2 Динамичные методики	220
7.2.1 Преимущества нестабильности	220
7.2.2 Извлечение выгоды из коротких временных окон	224
7.2.3 Преимущества малых объемов	228
7.2.4 Заключение	229
Выводы	230
Вопросы для обсуждения	232
Ссылки	233

# **Часть третья СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

## **8 Интеграция логистической цепочки 237**

Введение	237
8.1 Интеграция в логистической цепочке	238
8.1.1 Внутренняя интеграция: функция к функции	239
8.1.2 Сотрудничество внутри компании: неавтоматический подход	240
8.1.3 Электронное сотрудничество	241
8.2 Эффективная реакция заказчика	245
8.2.1 Менеджмент категорий	246
8.2.2 Непрерывное пополнение запасов	247
8.2.3 Возможность использования технологий	247
8.3 Совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов	250
8.3.1 Преимущества электронного сотрудничества	254
8.4 Управление отношениями в логистической цепочке	255
8.4.1 Построение более тесных отношений	255
8.4.2 Факторы, формирующие отношения в логистической цепочке	256
8.5 Основы управления логистической цепочкой	258
8.5.1 Разработать стратегию логистической цепочки	258
8.5.2 Собрать информацию о логистической цепочке	259
8.5.3 Создать эффективные партнерские отношения и объединения	260
8.5.4 Проверить на практике новые решения относительно логистической цепочки	260

8.5.5 Организовать эффективную работу логистической цепочки	261
8.5.6 Разработать систему оценки эффективности логистической цепочки	262
Выводы	263
Вопросы для обсуждения	264
Ссылки	265

## **9 Партнерские отношения в логистической цепочке** **267**

Введение	267
9.1 Выбор оптимальных отношений	268
9.2 Партнерские отношения в логистической цепочке	276
9.2.1 Экономическое обоснование партнерских отношений	276
9.2.2 Преимущества партнерских отношений	277
9.2.3 Недостатки партнерских отношений	277
9.3 Рационализация базы снабжения	278
9.3.1 Управление поставщиками	278
9.3.2 Ведущие поставщики	279
9.4 Сети поставщиков	279
9.4.1 Объединения поставщиков	280
9.4.2 Японские <i>кейрецу</i>	284
9.4.3 Итальянские районы	285
9.5 Усовершенствование деятельности поставщиков	288
9.5.1 Интегрированные процессы	288
9.5.2 Синхронизированное производство	289
9.6 Установление партнерских отношений	289
Выводы	291
Вопросы для обсуждения	293
Ссылки	293

## **Часть четвертая ГРЯДУЩИЕ ПЕРЕМЕНЫ**

### **10 Задачи логистики в будущем** **297**

Введение	297
10.1 Новые условия работы логистической цепочки	299
10.1.1 Поставить в центре экономики не продукцию, а клиента	300
10.1.2 Оценивать не поставки, а заказчика	301
10.1.3 Перейти от централизованного управления к рассредоточенному	303
10.1.4 Перейти от продуктивной оперативной деятельности к разработке логистической цепочки	304
Выводы	326
Вопросы для обсуждения	327
Ссылки	327
Предметный указатель	329