

Министерство образования Российской Федерации

Ростовский государственный университет

ЛОГИСТИКА

Методическое пособие по проведению практических занятий
для студентов экономического факультета

Специальность 061100 – «Менеджмент организации»

Выпуск 8. Кейсы

Ростов-на-Дону

2003

Печатается по решению кафедры теории и технологий менеджмента
экономического факультета РГУ

Протокол № 7 от 21 февраля 2003 г.

Составитель: канд. техн. наук, доц. Григан А.М.

Научный редактор: д-р экон. наук, проф. Чернышев М.А.

Ответственный за выпуск: д-р экон. наук, проф. Солдатова И.Ю.

Рецензент: канд. воен. наук, доц. Болошин Г.А.

1. Кейсы

Тема 1. Концепция логистики

КЕЙС №1. «Роль и место логистики в среде бизнеса»

Президент американской компании «Маклин Инк.» выдвинул идею того, что логистические операции, организуемые и осуществляемые Департаментом логистики, должны быть включены в список приоритетных и носящих стратегический характер для развития компании. Доклад о стратегических целях компании в области логистики был поручен начальнику Департамента.

Одновременно, сам президент выдвинул следующие приоритетные направления деятельности компании в целом:

- усилить роль маркетинга и укрепить конкурентные преимущества компании;
- усилить специализацию направлений деятельности, однако сохранить при этом общий корпоративный стиль работы.

Департамент стратегического планирования также выдвинул свои предложения по совершенствованию работы компании. В частности, им было предложено:

- установить финансовую независимость для всех 17 подразделений компании;
- провести децентрализацию маркетинговых операций между подразделениями;
- создать должность вице-президента по логистике.

Компания «Маклин» производит высокотехнологическое оборудование от полупроводников до силовых установок. Причем, оборудование производится серийно и по специальным заказам. Компания обладает 20 заводами по всему земному шару и использует 40 собственных и арендованных складов.

Начальник Департамента логистики должен выступить с докладом и объяснить, как он видит связь между своим отделом и другими подразделениями: маркетинга, производственным, финансовым.

Он также должен объяснить, как логистика вносит свой вклад в добавленную стоимость продукта, создаваемой компанией. .

Задание: представьте проект основных тезисов доклада начальника Департамента логистики

Источник: Coyle J.J., Bardi E.J., Langiey C.J. The Management of Business Logistics. West Publishing Co. 1996. P. 66-67.

КЕЙС №2 «Материальные потоки в логистике»

Вице-президент по логистике компании «Но-Телл Компьютер партс», крупнейшего производителя частей для микрокомпьютеров, делал презентацию в Нью-Йорке для группы потенциальных инвесторов. Его попросили описать свою компанию в целом, а также роль департамента логистики в реализации конкурентных преимуществ компании на рынке.

Производя части микрокомпьютеров, отметил вице-президент, компания действует в рамках растущего сегмента рынка производства компьютеров. Потребителями продукции компании являются компании, производящие компьютеры. Основанная в 1966 году, компания в настоящее время имеет 25 тыс. служащих и ежегодно реализует продукцию на сумму 5 млрд. долларов. «Но-Телл» продает микропроцессоры, контроллеры, память и платы. Цель компании - стать лучше и дешевле, чем конкуренты.

Компания осуществляет закупки полуфабрикатов и продажу своей продукции по всему земному шару. Чтобы выделиться среди конкурентов, компания собирается осуществлять поставки по принципу срочного исполнения любого заказа, дешевой и сохранной доставки товаров клиентуре.

Вице-президент подчеркнул, что компания собирается перейти на метод доставки, организуемый по установленным логистическим системам. Подобное сообщение вызвало большой интерес у потенциальных инвесторов.

Задание: представьте себя на месте вице-президента и объясните работу логистической системы, которую организовала компания на основании отношений партнерства с компаниями-посредниками («отношения по цепочке поставки»).

Источник: Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. The Management of Business logistics. Fifth Edition. West Publishing Company. 1992. P. 103.

КЕЙС №3 «Обеспечение качества при логистических операциях»

Компания «Проктер энд Гембл» пересмотрела свои отношения с клиентурой. Президент компании недавно пожаловался, что последнее время компания здорово теряла на излишних затратах, связанных с разнобоем учета и исполнения заказов. Далее президент добавил, что компания затратила более 250 млн. долларов за последние четыре года с целью упрощения системы поставки товаров в оптовую и розничную сеть.

В настоящее время система взаимоотношений компании с оптовыми и мелкооптовыми торговцами строилась исходя из следующих принципов. Те компании, которые закупали шампуни и косметику, получали 2%-ю скидку, когда оплата за товар производилась в течение 30 дней после осуществления отгрузки со складов «Проктер энд Гембл». Компании, которые закупали мыло, пищевые масла разных наименований и полуфабрикаты для приготовления кондитерских изделий, получали 2%-ю скидку в случае оплаты, произведенной всего в 10-дневный срок после отгрузки. 2%-ю скидку за 15-дневный срок оплаты счетов «Проктер энд Гембл» получали компании, покупающие бумажные изделия (салфетки, полотенца).

По новой системе различий по категориям товаров производиться не будет. Все закупщики получают 2%-ю скидку при оплате счетов «Проктер энд Гембл» в течение 19 дней. Единственным исключением стали товары парфюмерии, на которые давались скидки по старой системе. Одновременно, по новому плану, срок оплаты счетов «Проктер энд Гембл» начинал отсчитываться с момента, когда компания получала товар, то есть с момента поступ-

ления товара, а не его отгрузки со складов «Проктер энд Гембл». Это дает возможность закупщикам выиграть несколько дней в сроках оплаты.

В то же время компания «Проктер энд Гембл» решила ввести систему, которая стимулировала бы закупки товаров полными автомобильными партиями.

Смысл ранее действующей системы был в том, что оптовики могли закупить товары полными или частичными автомобильными партиями, в зависимости от своих нужд. Однако, при этом они вынуждены были заказывать товар только одного наименования, независимо от того, была ли это полная автомобильная отправка или нет. Так, оптовик, закупающий порошок «Тайд» неполной автомобильной партией, тем не менее, не мог сгруппировать груз (порошок) с другим товаром «Проктер энд Гембл», например с кофе «Фолджерс». В результате, многие оптовики закупали целые партии товара впрок (автомобильными партиями), не испытывая в этом особой нужды, а на складах «Проктер энд Гембл» один товар заканчивался раньше, чем другие.

По новой системе оптовикам разрешалось группировать товары до полных автомобильных партий в какой угодно компоновке. В то же время они могли, если в этом есть нужда, заказывать полную или частичную автомобильную отгрузку товара одного наименования. Причем мелкие оптовики и закупщики могли объединяться и группировать свой товар в рамках одной автомобильной отгрузки, правда, при этом автомобильный тариф для них несколько увеличивался.

Задание: выскажите Ваше мнение по существу действий компании «Проктер энд Гембл» по улучшению взаимоотношений с клиентурой.

Источник: Bowersox D.J., Closs D.J. Logistical Management/ The Integrated Supply Chain Process. The McGraw-Hill Companies Inc. 1996. P. 99.

КЕЙС №4 «Обеспечение качества при логистических операциях»

Как большинство американских начальников, Джон Алден считал, что он способен охватить всю проблему в целом, видеть все в совокупности:

проблемы финансов, логистики, маркетинга и пр. Будучи выпускником престижной бизнес-школы, Алден считал, что он в высшей степени склонен к применению новаций и всегда готов рассматривать новые предложения.

Отвечая за логистические операции в крупной фармацевтической компании, Алден был очень горд по поводу внедрения им программы повышения производительности труда в области логистики. Он считал, что теперь уж все, что связано с логистикой, формализовано и находится под контролем. Целью программы Алдена было то, чтобы все использовалось с максимальной возможной мощностью и максимальной производительностью и, по крайней мере, отвечало средним показателям по отрасли.

Недавно Алдену официально было объявлено о начале стратегического внедрения в компании концепции «полного контроля над качеством» (Total Quality Management). Цель компании - «предвидеть, предвосхищать и превышать ожидания и требования клиентуры». Хотя Алден и относился несколько скептически к подобным компаниям, считая их неподготовленными, тем не менее, остаться в стороне от процесса он не мог.

Задание: Каковы должны быть действия Джона Алдена по установлению принципов «полного контроля над качеством» в области логистики на своей компании?

Источник: Coyie J.J.; Bardi E.J., Langley C.J. The Management of Business Logistics. Fifth ed. West Publishing Company. 1992. P. 482.

КЕЙС №5 «Организация логистической деятельности в компании»

Компания «Саванна Стил Корпорейшн» является одним из немногих предприятий, специализирующихся на производстве высококачественных стальных конструкций для строительной промышленности. Основной выпускаемой продукцией являются стальные балки, используемые достаточно широко в любом строительстве. Кроме того, выпускаются стальные уголки, швеллеры и другие подобного рода изделия. «Саванна» не только производит

указанную продукцию, но и осуществляет по необходимости ее сборку по заказам клиентуры.

Недавно назначенный вице-президент компании по логистике поставил сотрудникам задачу: в связи с возросшей конкуренцией повысить качество логистического обслуживания и в то же время сократить расходы на эти операции. Вице-президент по логистике подчиняется исполнительному директору компании. Должность вице-президента по логистике была введена в структуру компании недавно, и на вновь назначенное лицо возлагались определенные ожидания.

Предшественник вице-президента назывался «менеджером по транспортировке и поставкам». Он занимался поставками готовой продукции покупателям и, кроме того, в сферу его деятельности входило руководство работой грузового терминала на заводе компании. Менеджер подчинялся директору по производству, а тот в свою очередь - исполнительному директору.

Когда вновь назначенный вице-президент вступил в должность, с ним провел беседу президент компании и сказал, что считает логистику одним из основных приоритетов в работе. Он также подчеркнул, что ждет результата, во-первых, в улучшении обслуживания клиентуры и, во-вторых, в снижении издержек по логистическим операциям.

Несмотря на краткий срок пребывания в должности, вице-президент уже предпринял значительные усилия по улучшению логистических операций. Отдел по логистике принял на себя всю организацию и всю ответственность по обеспечению поставок готовых изделий клиентуре, а также по операциям, связанным с хранением готовой продукции и поступающего сырья. Одновременно отдел по логистике взял на себя управление небольшим собственным грузовым парком компании.

Исполнительный директор компании пообещал вице-президенту всемерную поддержку в вопросах совершенствования логистических операций.

Он верит, что вновь назначенный вице-президент справится с задачами, поставленными перед ним президентом компании.

Задания:

1. Как вы определите существующее положение с обеспечением логистических операций на предприятии; на какой стадии эволюции находится отдел по логистике в компании?

2. Какие усилия должен предпринять вице-президент по логистике для достижения целей, поставленных перед ним президентом компании?

3. Какие показатели вы бы избрали для оценки работы отдела по логистике компании?

Источник: Coyle J.J., Bardi E.J.; Langley C.J., Jr. The Management of Business Logistics. Fifth ed. West Publishing Company, 1992. P. 507-508.

КЕЙС №6 «Провайдеры логистики»

Томское предприятие является производителем продукции химической промышленности. Предприятие производит лакокрасочные материалы, а также некоторые другие виды продукции, в частности, метанол. Производство лакокрасочной продукции осуществляется из давальческого сырья и обходится предприятию достаточно дорого, что не позволяет с учетом цен мирового рынка надеяться на ее экспорт.

Что касается метанола, то основой его производства является природный газ, поставляемый предприятиями Газпрома в качестве давальческого сырья, по очень низкой цене, поскольку Газпром является акционером предприятия и заинтересован в его успешной работе. Низкая цена поставляемого природного газа позволяет предприятию производить метанол ниже мировых рыночных цен, а значит, делает возможным его экспорт за рубеж. Цена метанола на заводе составляет 14 долларов за тонну.

Потенциальным покупателем метанола является шведская компания, которая предложила следующий маршрут его транспортировки из Томска в Швецию. А именно, по железной дороге из Томска до станции Лужайка Ок-

тябрьской железной дороги (крупнейший железнодорожный переход между Финляндией и Россией), далее до финского порта Котка, обладающего специальным морским терминалом, предназначенным для переработки химических грузов, и затем судами до Шведских портов. Ежемесячная поставка метанола может составлять 10 тыс. тонн.

На переговорах шведская компания настояла на том, чтобы российская компания поставляла метанол до ст. Лужайка. Таким образом, российская сторона несет все расходы до границы России, а дальше организация доставки и ее оплата лежит на шведской компании. По настоянию шведов стороны согласовали цену метанола на базисе «DAF Лужайка» (поставлено на границе на станции Лужайка) - 90 долларов за тонну. По заверению шведской стороны, больше они платить не в состоянии, так как иначе им дешевле брать метанол из Норвегии - основного рынка метанола для Швеции.

Томское предприятие, организуя доставку товара до ст. Лужайка, обратилось в компанию «Трансрэил», являющуюся самым крупным экспедиторским предприятием, действующим при железных дорогах России, специализирующимся на внешнеторговых перевозках грузов железнодорожным транспортом. Компания «Трансрэил» дала ставку тарифа за перевозку одной тонны метанола из Томска до ст. Лужайка - 70 долларов за тонну, что никак не устраивало томское предприятие, так как, практически, перечеркивало все намерения получить какую-либо прибыль. Ведь помимо расходов на перевозку, предприятию необходимо также оплачивать железной дороге погрузку метанола в цистерны, а также нести некоторые другие расходы на станции отправления, что обходится в 4 доллара за тонну.

Предприятие начало прорабатывать другие возможные схемы организации доставки метанола до ст. Лужайка. Одна из схем, предложенная другой экспедиторской компанией, оказалась достаточно удачной, позволяющей предприятию гарантировать себе разумную прибыль с каждой тонны этой экспортной сделки. Дело в том, что по предложению другой экспедиторской

компании, доставка товара должна быть разбита на два этапа. Первый этап - груз оформляется до любого города, расположенного недалеко от ст. Лужайка, как внутренняя перевозка, что позволяет задействовать не международный, а внутренний железнодорожный тариф. И лишь затем груз оформляется за рубеж, как экспортная отправка.

Томское предприятие готово поступить по рекомендации новой экспедиторской компании, тем более, что проработка нового железнодорожного тарифа показала, что доставка груза до ст. Лужайка по новой схеме составит всего 40 долларов за тонну.

Задания:

1. Рассчитайте экономический эффект для предприятия при переходе на новую схему доставки метанола.

2. Правомерно ли предложение экспедиторской компании по организации и осуществлению доставки товара на новых условиях до станции Лужайка?

3. Какова роль экспедиторской компании в организации перевозки груза в данном конкретном случае?

Источник: оперативный материал фирмы-экспортера метанола.

КЕЙС №7 «Провайдеры логистики»

Компания «Х» является импортером товаров в Россию из стран Юго-Восточной Азии. В частности, основными статьями импорта являются мебель и крахмал. Закупаемый оптом товар поступает на собственные склады компании, хранится, а затем продается розничным компаниям.

Организуя доставку товаров, компания не может обойтись без посредников - транспортно-экспедиторских компаний. Партнеры компании - это экспедиторы, которые являются юридическими лицами, не владеющими транспортными средствами, а следовательно, не участвующими в самом процессе транспортировки. Экспедиторы действуют на основании договоров, заключаемых с заказчиками их услуг.

На основании договоров и по поручению компании экспедиторские предприятия осуществляют организационно - посредническую деятельность при транспортировке грузов компании «Х» как внутри РФ, так и за рубежом.

По поручению компании экспедиторы рассчитывают издержки по доставке товаров и обеспечивают следующие операции:

- оформление заявок на грузовые перевозки;
- приемка грузов от отправителей;
- контроль количества и качества отгружаемого товара;
- страхование груза;
- выполнение таможенных формальностей;
- организация и контроль за доставкой товаров;
- сдача товара перевозчику и контроль соблюдения сроков транспортировки;
- организация охраны (по необходимости);
- получение товара по его прибытию в Россию;
- контроль количества и качества поступающего товара и его отгрузка из порта;
- контроль за движение товара от отправителя к получателю.

Качество экспедиторских услуг оценивается не только по их стоимости, но и по фактическому объему выполняемых работ и по четкости и точности их выполнения (своевременность оформления необходимой документации, обеспечение сохранной доставки точно в сроки, обусловленные в контракте, информирование заказчика о движении товара и т.д.).

Компания осознает, что организация экспедиторского обслуживания грузов является важной составной частью всей работы компании по организации и осуществлению доставки товаров.

Задания:

1. Оцените общий уровень работы компании с экспедиторскими организациями.

2. Проанализируйте тот перечень операций, которые компания поручает выполнить экспедитору. Считаете ли вы, что их надо дополнить или сократить?

3. Исходя из общих методов работы компании по организации доставки товаров, каковы должны быть в ней функции логистики?

Источник: оперативные материалы компании «Х».

КЕЙС №8 «Глобализация логистики»

Минесота Майнинг энд Менуфекчуринг (ЗМ) является иллюстрацией к примеру успешно действующей глобальной компании. Примерно 50% поступлений на счета компании осуществляются от деятельности зарубежных филиалов и предприятий. ЗМ действует в 55 странах, где на ее предприятиях трудятся более 90 тыс. человек. Продукция компании - это более 60 тыс. наименований. Большое внимание компания уделяет НИОКР, регулярно затрачивая на исследования и разработки более 6% от суммы всех поступлений.

Компания проповедует принцип глобальной стратегии по всему земному шару. В странах Западной Европы ЗМ производит и реализует только ту продукцию, которая является результатом последних достижений науки и техники, включая технические новинки машиностроения и космических технологий. В Европе у компании действуют 50 межрегиональных центров, созданных на паритетных началах с местным капиталом.

В Азиатско-Тихоокеанском регионе ЗМ имеет собственные небольшие производства, изготавливающие некоторую продукцию и компоненты. В Японии у компании крупный научно-исследовательский центр. В Латинской Америке у ЗМ действуют заводы, продукция каждого из которых строго ориентирована на местный рынок, рынок этой конкретной страны.

Хотя в разных регионах у компании разные стратегии, тем не менее, ЗМ сформулировала единые основные принципы глобализации своей деятельности:

- быть впереди конкурентов;
- нанимать местный высококвалифицированный персонал;
- в любом месте начинать потихоньку, с небольших инвестиций, постоянно развиваясь и расширяясь;
- максимум гибкости и оперативной реакции на все новые возможности и новые условия.

Последнее время глобальная стратегия компании сочетается с глобализацией ее маркетинговых и логистических операций. Наличие производств компании в самых разных регионах земного шара потребовало создания единой стратегии и в области логистики. По мнению ЗМ понимание логистики 90-х годов и начала следующего века - это быть лучше в складских работах, упаковочных работах, обработке транспортной и товаросопроводительной документации, лучше обслуживать клиентов-покупателей, не допуская потерь груза в пути. Еще один путь - устранить излишние логистические издержки.

Одним из лозунгов компании в 90-х годах был лозунг - «Качество - это безотходное производство».

Задание: увяжите борьбу компании за качество логистических операций с указанным лозунгом.

Источник: Bowersox D.J., Closs D.J. Logistical Management. The Integrated Supply Chain Process. The McGraw-Hill Companies, Inc., 1996. P. 146.

КЕЙС №9 «Глобализация логистики»

Компания «Юнисис Корпорейшин» с капиталом в 8,7 млрд. долларов была создана на основе слияния 2-х компьютерных компаний. В настоящее время компания собирается пересмотреть свою политику в отношении операций по логистике в Европейских странах.

«Юнисис» производит и продает компьютерную продукцию, от персональных компьютеров до сложных компьютерных систем. 70% всего компь-

ютерного оборудования, продаваемого в Европейских странах, производится в США, Канаде, Бразилии и в странах Дальнего Востока.

Внедряя новую политику, компания начала с пересмотра своего положения на теперь уже едином европейском рынке. Анализ процессов организации и осуществления логистических операций показал, что «Юнисис» практически не контролирует процесс доставки товаров потребителям. В то же время имеются варианты совершенствования деятельности.

Первое - это создание интегрированной электронной системы по управлению доставкой товаров на основе системы ЭДИ (Electronic Data Interchange), применяемой для планирования, контроля за движением, выставления счетов и мониторинга поступающих средств за отгруженную продукцию.

Второе - это необходимость создания компьютеризированной системы прогнозирования уровней производства для планирования производства, расчета спроса и учета поставок комплектующих изделий. Система должна также помочь с управлением запасами.

Третье - «Юнисис» собирается централизовать управление запасами, а для этого можно сократить количество складских помещений. Было определено, что компании достаточно иметь пять основных центральных складов (distribution centers) и 14 небольших перевалочных баз. Таким образом, сократится 72% складской площади и на 76% - количество запасов, что сильно удешевит издержки содержания запасов.

И последнее, четвертое - компания решила сократить количество транспортных компаний, задействованных в обеспечении доставки товаров «Юнисис», при этом упор должен быть сделан на автотранспорт.

Задание: прокомментируйте действия «Юнисис» по совершенствованию своих логистических операций в условиях объединенной Европы.

Источник: Bowerbox D.J., Closs D.J. Logistical Management. The Integrated Supply Chain Process. McGraw-Hill Companies Inc., 1996. P. 155.

КЕЙС №10 «Глобализация логистики»

Английская компания является поставщиком оборудования и запасных частей для текстильной промышленности России и некоторых стран СНГ. Основным поставляемым продуктом являются швейные иглы различных видов, чей износ происходит достаточно быстро и требует регулярных поставок из Англии.

Общие объемы поставок быстро изнашивающегося оборудования составляют примерно 350 т в год. Иглы, а также некоторые другие детали поставляются на швейные предприятия, расположенные в Петербурге, Москве, Новгороде, Иванове и Ярославле. Каждому предприятию в год необходимо до 30 т игл.

Иглы, составляющие почти 90% всех поставок, и др. детали, требующие регулярной замены, поставляются в Россию партиями весом около 30 т в порт Петербурга и далее переотправляются небольшими партиями весом от 2-3 и до 5 т в пять указанных городов. Поставки осуществляются в небольших контейнерах грузоподъемностью 2,5-5 т железнодорожным транспортом. Рассортировка игл по типам и по партиям осуществляется в Англии перед отправкой в Петербург.

Доставка игл на предприятия часто задерживается из-за дальности расстояния перевозки каждой отдельной поставки из средней части Англии (район г. Лидс) через Петербург в различные города России и перебоев в работе транспорта в связи с мелкой партионностью поставок из Петербурга в различные города.

Мелкая партионность требует более сложных транспортных затрат, чем если бы груз перевозился крупными партиями.

На совещании Совета директоров английской компании обсуждался вопрос о перспективности российского рынка и о возможности расширения операций на нем за счет обслуживания большего количества швейных предприятий - партнеров в России, так как на текстильных предприятиях всегда

имеется постоянная нужда в срочной замене швейных игл различных видов и типов.

На совещании отмечалось, что по поступившей из посольства информации, после развала СССР на территории России осталось только одно предприятие, производящее иголки, - в подмосковном городе Подольск. Остальные заводы остались на Украине и в Казахстане.

Сравнительный анализ игл английского производства и тех, которые изготавливаются в России, показал, что швейные предприятия России, работающие на отечественном оборудовании по крайней мере частично могут использовать иглы английского производства.

На совещании Совета директоров английской компании было принято решение о создании отделения в России, основными функциями которого была бы концентрация и дальнейшее бесперебойное снабжение в первую очередь иглами, а также другими запасными частями швейных предприятий, с которыми уже заключены соглашения. А также быстрое реагирование на нужды большого количества швейных предприятий, разбросанных по территории европейской части России, в отношении срочной поставки игл и другого изнашивающегося оборудования.

Задания: в соответствии со всем вышеизложенным оцените правильность решения Совета директоров английской компании, исходя из:

- перспективности российского рынка для компании;
- наличия соответствующей нормативной и законодательной базы;
- благоприятности обстановки с точки зрения развития бизнеса.

Решите также вопрос о месторасположении отделения компании, исходя из:

- близости к поставщикам и рынкам сбыта продукции;
- возможности обеспечить быструю и бесперебойную поставку требуемого оборудования потребителям;

- **местной обстановки в отношении условий развития бизнеса;**
- **наличия развитой инфраструктуры.**

Определите, стоит ли компании строить собственный склад или арендовать уже существующие местные мощности;

Ориентироваться ли на осуществление поставок товара клиентуре железнодорожным транспортом или отдать предпочтение автомобильному. В последнем случае приобретать ли собственный автотранспорт или пользоваться услугами российских автопредприятий.

КЕЙС №11 «Стратегия логистики»

Компания «Джи энд Оу Руфинг» расположена в штате Флорида в г. Форт Майер. Компания является небольшим производителем кровельного материала. Кровельный материал компания продает в штатах Флорида, Джорджия и Южная Каролина. Ежегодные объемы продажи составляют 28 млн. долларов. Последние годы бизнес идет удачно и, объемы продаж ежегодно растут.

Строительство домов и коттеджей на юге США постоянно увеличиваются. Это происходит в основном по причине того, что население страны после выхода на пенсию покупает или строит дома в теплом благодатном климате южных штатов и переезжает туда на постоянное место жительства. Темпы роста строительства домов и коттеджей в этом районе более высокие, чем в целом по стране. Помимо «Джи энд Оу» в этом регионе США действуют и другие фирмы - производители кровельных материалов, которые начали открывать здесь свои производства или строить распределительные склады.

За последние годы конкуренция на рынке строительства домов в этом регионе сильно возросла. Цены на строительные, в том числе и на кровельные материалы, пошли вниз. Строительные компании также испытывают конкуренцию и в переговорах с производителями настаивают на постоянном снижении цен.

В сложившихся условиях президент компании «Джи энд Оу» встретился с руководящим составом фирмы для разработки стратегии. Было решено, что компания должна стать дешевым производителем высококачественного кровельного материала. Только это ей позволит оставаться конкурентоспособным предприятием и сохранить уровень доходов. Оба небольших завода компании должны работать с максимальной эффективностью и на полную мощность. Если уровень производства упадет, то простой оборудования вызовет рост непроизводительных расходов и издержек производства, а, следовательно, цены продукции, что чревато потерей рынков сбыта.

Вице-президент по логистике компании также присутствовал на общем совещании руководства, на котором была определена стратегия фирмы - «низкие цены + высокое качество». Вице-президент по логистике работает в компании уже 12 лет и, неплохо наладил процесс сбыта продукции предприятия с обоих заводов. Он даже неоднократно получал благодарственные письма от клиентов.

Смысл логистических операций состоит в том, что компания обладает 35 грузовиками, которые оперативно по заказам клиентуры и строго в определенные сроки завозят материалы на строительные площадки. Эти же грузовики доставляют материалы с двух заводов на четыре склада, расположенные в штатах Атланта, Джорджия, Колумбия и Южная Каролина. Каждый из четырех складов содержит полный набор всей продукции компании. Из-за некоторого снижения сбыта, вызванного возросшей конкуренцией, все четыре склада в настоящее время заполнены продукцией. Приходится даже использовать в полной мере заводские склады.

Основной целью стратегии компании в области логистики, по мнению вице-президента, должно стать поддержание на высшем уровне обслуживания заказчиков. Удалось установить, что основной конкурент компании «Джи энд Оу» не имеет своих складов и осуществляет поставки кровельных материалов с арендованных складов грузовиками автотранспортных фирм.

Кроме того, водители этих грузовиков никак не участвуют в процессе погрузки и разгрузки грузов в отличие от водителей «Джи энд Оу», которые всегда помогают на строительных площадках. Использование конкурентом компании грузовиков автотранспортных фирм приводит к тому, что нарушается принцип «just in time», то есть имеют место задержки в доставке.

Вице-президент по логистике «Джи энд Оу» понимает, что если уровень обеспечения поставок и уровень обслуживания клиентуры упадет, это, в условиях возросшей конкуренции, приведет к краху компании.

Задание: определите, какие стратегические решения в области логистики должен принять вице-президент компании «Джи энд Оу» в дополнение к стратегии четкого обеспечения поставок и качественного обслуживания клиентуры.

Источник: Coyle J.J., Bardi E.J., Langley E.J. The Management of Business Logistics. West Publishing Co., 1992. P. 530.

КЕЙС №12 «Стратегия логистики»

Вице-президент компании «Сквайр авто партс» ознакомился с докладом начальника отдела логистики, в котором говорилось, что с целью снижения логистических издержек необходимо отказаться от собственного парка автотранспорта и использовать автомобили транспортных компаний для поставок продукции. Анализ цен показал, что да, это может снизить издержки по логистике. Но вице-президент подумал о другом - до какой степени снижение логистических издержек может перевесить вопрос возможного ухудшения качества и сроков доставки товаров в случае перехода на исполнение заказов автомобилями транспортных фирм.

Компания «Сквайр» является производителем и дистрибьютером автозапчастей, включая фильтры, свечи, масленки, амортизаторы, стеклоочистители. Компания имеет производственные мощности в городах Кливленд и Омаха и склады в Атланте, Далласе и Лос-Анджелесе. Собственный автопарк компании начал формироваться с 1965 года и в настоящий момент состоит из

25 тягачей и 75 трейлеров (прицепов). Основная задача автопарка - это транспортировка готовой продукции на склады компании и оптовым покупателям, а также доставка сырья и полуфабрикатов на заводы фирмы.

«Сквайр» весь свой автопарк содержит по договору лизинга с компанией «Рент ЮС Трак Лизинг Ко.». В прошлом месяце указанная лизинговая компания предложила «Сквайр» осуществлять доставку ее продукции на основе транспортировки автомобилями фирмы «Рент ЮС», а не на основе лизинга автотранспорта. При этом «Рент ЮС» выкупает обратно у компании «Сквайр» свой автопарк, переданный ранее в лизинг, по остаточной стоимости автотранспортных средств, то есть почти бесплатно, так как остаток арендной платы по автотранспорту, находящемуся в лизинге у «Сквайр», минимален. В то же время «Рент ЮС» обязуется в течении 3 лет обеспечивать приоритетное внимание грузам «Сквайр» и осуществлять доставку 45% ее продукции по ценам перевозки ниже рыночной - 1,19 доллара за милю, в то время как по информации сотрудников отдела логистики, средняя цена рынка автоперевозок с настоящим момент составляет 1,26 доллара за милю.

В соответствии с докладом начальника отдела логистики, предложение «Рент ЮС» отказаться от арендованных грузовиков и перейти на перевозки автотранспортом этой фирмы позволит компании «Сквайр» экономить на логистических операциях 105 тыс. долларов ежегодно.

Казалось бы, предложение стоящее, но вице-президента смущало другое. Компания «Сквайр» арендовала грузовые автотранспортные средства без водительского состава. Водители были собственно рабочими «Сквайр», членами профсоюза рабочих фирмы. За 30 лет ни разу не было забастовки. Отношения между водителями и менеджерами по логистике были хорошие. Водители помогали разгружать и загружать грузовики, что также ценилось заказчиками.

Руководитель автопарка компании «Сквайр» в своем отчете отмечал, что эксплуатация арендованного автопарка дает много преимуществ, которые не

поддаются просто количественному анализу. Это полный контроль за перевозками, гибкость управления процессом транспортировки, помощь водителей в погрузочно-разгрузочных работах персоналу складов, возможность на 100% соблюдать сроки доставки, определяемые клиентурой.

Задание: какое решение должен принять вице-президент по логистике и почему?

Источник: Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. The Management of Business Logistics. West Publishing Co., 1992. P. 531.

КЕЙС №13 «Стратегия логистики»

«Минификс» является региональным производителем и наладчиком миникомпьютерных систем на Северо-западе США. Служба логистики компании состоит из транспортного отдела и отдела доставки продукции. Служащие отдела ответственны за ведение переговоров с клиентами, получение и учет заказов, подготовку отгрузочной и технической документации. «Минификс» осуществляет продажи непосредственно потребителям, нуждающимся в установке локальных компьютерных сетей. В основном это местные отделения банков и страховых компаний, многие из которых входят в число 500 крупнейших компаний мира.

Головная контора фирмы «Минификс» находится в г. Броктон (штат Массачусетс) в 15 милях от Бостона. При доставке компьютеров клиентам компания использует большой набор компаний-перевозчиков. При этом 50% отгрузок осуществляется мелкими партиями. С большинством из автоперевозчиков у компании «Минификс» нет договоров, а автотранспорт подается под погрузку по разовой заявке.

Доставка продукции потребителям не налажена. Очень долгим является время от подачи заявки до получения продукции, особенно если речь идет о мелких отправках. Перевозочные средства бывают не подготовлены к перевозке чувствительного оборудования. Плохо поставлена коммуникационная связь. Заявки на автотранспорт, посылаемые компанией «Минификс», часто

теряются из-за того, что слишком много разных лиц в разных транспортных компаниях участвуют в их учете и распределении. Только одна восьмая от общего количества привлекаемых автомобильных перевозчиков имеют радиосвязь с грузовиками.

Очень часто продукция возвращается, но при этом процедура оформления возврата, к полному неудовлетворению клиентуры, очень сложна. Транспортировка возврата часто задерживается. «Минификс» связывается с диспетчерской какой-либо автофирмы, а тот назначает время, когда автотранспорт придет за возвращенным оборудованием. Часто назначается время, крайне неудобное для клиента. Не говоря уже о том, что приходится ждать дни, а иногда и недели, когда грузовик какой-либо автомобильной фирмы придет за возвращаемой продукцией. В конечном счете, страдает компания «Минификс», которая постоянно разбирается с жалобами клиентов.

Задание: что надо предпринять, чтобы наладить операции по логистике в компании «Минификс»?

Источник: Coyle J.J., Bardi E.J., Longley C.J. The Management of Business Logistics. West Publishing Co., 1992. P. 544.

Тема 2 . Информационная логистика

КЕЙС №14 «Информационные потоки в логистике»

За последние годы компания «Пеннинсула Пойнт» стала одной из самых успешно действующих компаний в области продажи одежды по каталогам. Компания публикует очень красочный каталог, который рассылается перспективным клиентам. Клиенты рассылают заказы по почте или используют бесплатный телефонный номер. Основной категорией клиентуры являются семейные пары, где оба члена семьи работают. Как правило, детей у них пока нет. Конкурентами «Пеннинсула Пойнт» являются другие работающие в этом бизнесе компании, такие как: «Лэндс Энд», «Орвис» и «Л.Л.Бин».

Несмотря на то, что подобный бизнес - покупки по каталогам испытывает очень суровую конкуренцию, компания «Пеннинсула Пойнт» работает

очень успешно, а главное - видит перспективы в своей работе, так как покупать по каталогам становится очень престижно в некоторых кругах бизнесменов, которые тем самым хотят подчеркнуть, что они все время очень заняты и у них нет времени на хождение по магазинам.

Компания считает, что для обслуживания клиентуры существуют два важных момента. Первое: все заказанное отправляется строго вовремя, именно в то время, которое указано в заказе. И второе - если клиент что-то возвращает, то это не расценивается как недружественный жест, а тут же заменяется или возвращаются деньги. Компания считает, что в подобном бизнесе возврат - это нормальное явление.

Сама компания «Пеннинсула Пойнт» не производит одежды, а получает ее из Китая, Тайваня, Сингапура, Гонконга и Южной Кореи. Отгрузка из указанных стран осуществляется контейнерными партиями морским транспортом. По прибытии в США контейнеры развозятся автотранспортом в складской центр компании в Нэшвилле (штат Теннеси). В дальнейшем отправка заказов осуществляется компаний «Юнайтед Парселс» - экспресс почтой.

«Пеннинсула поинт» понимает, что операции по логистике, выражающиеся в срочной и точной доставке заказанного, - это ключ к успеху, и считает себя «логистической компанией». Кроме того, вкусы получателей часто меняются, иногда даже в середине сезона.

Поэтому, если задержаться с доставкой, то можно получить заказ обратно. Только мгновенная реакция на заказ может обеспечить стабильные доходы.

Задание: каким образом компания «Пеннинсула Пойнт» может и должна использовать электронно-вычислительную технику для совершенствования обслуживания клиентуры? Каким образом можно было бы улучшить работу компании с помощью современных средств электроники?

Источник: Coyte J.J., Bardi E.J., Langley C.J. The Management of Business Logistics. 5th ed. West Publishing Company, 1992. P. 185-186.

КЕЙС №15 «Информационные потоки в логистике»

В течение десяти лет компания «Си-Тэк Дистрибьюшн Компани» имеет 11 % долю по оптовым поставкам разного рода продуктов в магазины и универмаги района городов Сиэтл и Такома на Северо-западе США. Компания весьма конкурентоспособна и открыта для внедрения самых прогрессивных технологий.

В компании есть должность вице-президента по логистике, который отвечает за все операции, касающиеся получения продуктов от поставщиков, их хранения и развоза по магазинам. Помимо отдела по логистике в его подчинении находится также компьютерный центр компании.

«Си-Тэк» принимает все продукты от поставщиков на двух своих оптовых складах, осуществляет их хранение, а затем отправляет по заказам в розничную сеть магазинов. Компания имеет собственный небольшой парк грузовиков - 12 единиц. В вопросах поставки продуктов в розничную сеть используются как эти 12 грузовиков, так и транспорт специализированных автомобильных предприятий. Как правило, поставки продуктов в магазины осуществляются по телефону, а затем устная договоренность подтверждается письменно.

Закупками продуктов у поставщиков занимается другой вице-президент (вице-президент по закупкам), который в своей работе опирается на команду из 8 опытных закупщиков - сотрудников соответствующего отдела. Закупщики довольно самостоятельны в своей работе. Они решают: у кого и сколько закупать, по какой цене, пользоваться ли скидками или нет, когда продукты должны быть поставлены на два оптовых склада компании, получать ли от поставщиков кредит и если да, то на каких условиях, и т.д. Номенклатура закупаемых компанией «Си-Тэк» продуктов превышает 3000 наименований.

Хотя оба вице-президента специально не координируют свою работу, тем не менее, они чувствуют, что в этом есть насущная потребность, и без подобной координации в дальнейшем не обойтись. Два других вице-

президента компании занимаются вопросами маркетинга и финансов. Активно взаимодействует с вице-президентом по логистике вице-президент по финансам, который буквально забрасывает его различной информацией по издержкам и расходам, связанным с логистикой. Но эта информация, по мнению вице-президента, не упорядочена, и на ее основе невозможно делать какие-либо глубокие выводы по вопросам сокращения логистических издержек.

Задание: основываясь на материалах об информационных потоках в логистике, какие рекомендации вы могли бы дать вице-президенту компании по логистике по использованию компьютерных технологий в вопросах установления координации в работе с отделом закупки товаров и финансовым отделом? Какая дополнительная информация по деятельности компании вам могла бы понадобиться для подготовки своих соображений?

Источник: Coyle J.J; Bardi E.J., Langley C.J. The Management of Business logistics. 5th ed. West Publishing Co., 1992. P. 186-187.

Тема 7. Логистика складирования и складская переработка продукции

КЕЙС №16 «Логистика при складских операциях»

1. Организация управления службой логистики.

Целью логистической службы ЗАО «Принт», ее главной задачей, исходящей из вида деятельности фирмы (торгово-закупочной) и перехода от рынка продавца к рынку покупателей, является, прежде всего, экономическая - тщательная разработка предложения по доставке товаров в заданное место в нужном количестве и ассортименте при заданном уровне издержек, с последующим, после заключения торгового контракта, ее осуществлением.

Именно это способствует выходу за рамки сокращения издержек и увеличению прибыли, достижению не просто наибольшей эффективности рабо-

ты фирмы, увеличению прибыли, повышению ее рыночной доли и получению преимуществ перед конкурентами.

Основные функции, выполняемые службой логистики ЗАО «Принт»:

- согласование сроков получения и отправки грузов;
- анализ информации по транспортным агентствам;
- заключение договоров с транспортными агентствами;
- определение оптимального маршрута доставки товаров;
- расчет показателей транспортных расходов;
- подготовка карты маршрута следования транспорта;
- планирование системы доставки партий товара;
- осуществление приема и хранения товара на складе;
- осуществление отгрузки товара со склада;
- сообщение контрагентам о предполагаемом времени прибытия транспорта;
- контроль маршрута движения товара;
- контроль процессов оприходования товара, поступившего на склад, и отправки товара в торговые организации.

В зависимости от направлений деятельности, логистика ЗАО «Принт» подразделяется на внутреннюю и внешнюю.

Первая решает вопросы товародвижения на внутреннем рынке сбыта. Это - складирование/хранение товаров, доставка/транспортировка их получателям, постоянный контроль за состоянием объемов запасов товаров по отдельным номенклатурным группам.

Вторая решает вопросы обеспечения фирмы товарами с внешнего рынка. Это - закупка товаров, их таможенное оформление, транспортировка на склад фирмы или прямо получателю.

Функционально же в ЗАО «Принт» можно выделить 3 вида логистики:

1) снабженческо-сбытовая - обеспечивает:

- операции по снабжению своих покупателей товарами согласно их запросам в нужное место и в нужное время;

- складирование товаров;
- доставку им этих товаров;
- контроль за их перевозками и хранением;

2) транспортная - обеспечивает управление процессом организации и эффективной доставки товаров от мест их хранения до мест потребления в строго обусловленные сроки;

3) информационная - обеспечивает контроль за всеми операциями, связанными с наличием и состоянием товаров на складе ЗАО «Принт», объемами необходимых поставок, их транспортировкой на склад и потребителям, организует поток данных, сопровождающий материальный поток, тем самым связывает поставки, хранение и распределение.

ЗАО «Принт», взявшее на вооружение логистическую стратегию, постоянно анализирует ее, чтобы убедиться в максимальной эффективности ее использования.

2. Роль транспортного фактора в конкурентоспособности товаров

Процесс купли-продажи товаров на международном рынке у ЗАО «Принт», как и всех фирм, связан с конкурентной борьбой за сферы влияния и получения прибыли. Успех этой работы ЗАО «Принт» во многом зависит от рекламы, торговой политики, организации сбытовой сети, качества выполнения своих контрактных обязательств, стоимостных характеристик товара.

Успех конкуренции зависит главным образом от двух слагаемых: деятельности торговой компании и конкурентоспособности реализуемых товаров.

Рассматривая конкурентоспособность товара, являющуюся сложным многоаспектным понятием и характеризующуюся через цену количественно, можно видеть, какую роль в ней играет транспортный фактор.

Цена является могучим средством соперничества на рынке. Привлечь клиента к товару можно путем предоставления более низкой цены по сравнению с конкурентами. На такое условие продавец может пойти только в том случае, если его расходы на производство и поставку товара меньше, чем у продавца-конкурента.

В каждом конкретном случае ЗАО «Принт», как импортер или экспортер, считает, во что ему обойдется закупка у разных продавцов идентичных по потребительским характеристикам товаров, стремясь минимизировать свои издержки и за счет этого обеспечить конкурентоспособность товаров на рынке и получить соответствующую прибыль.

Поэтому учет расходов по доставке товара является важным фактором успеха конкурирующих компаний.

Например, только доля морского фрахта в оплачиваемой покупателем общей стоимости товара составляет в среднем около 10%. Это значительная сумма и, следовательно, требует оптимизации и повышения качества доставки товаров. Например, поставка 40-футового контейнера с гранулированным чаем из Индии на условиях «СИП Москва» стоит 37000 долларов США. В эту сумму включен морской фрахт - 4200 долларов США, что составляет 11,1%.

Доля общих издержек на товародвижение (без учета таможенных платежей) в цене товара довольно велика. Поэтому необходимо свести к минимуму расходы на перевозку товаров, одновременно обеспечивая качественную и своевременную доставку. За счет этого достигается конкурентоспособность товаров и получается соответствующая прибыль.

В качестве варьируемых слагаемых основных расходов по перемещению товаров для определения оптимального варианта транспортировки обычно рассматриваются:

- выбор вида транспорта;
- базис поставки;
- подготовка товара к отправке;

транспортная схема доставки;
перевозка транзитом или накопление в промежуточных пунктах складских запасов;
время нахождения в пути.

3. Обработка грузов на складе ЗАО «Принт».

Одним из составляющих элементов эффективности логистической системы товародвижения предприятия является совершенствование складирования и складской обработки. Это совершенствование включает оптимальное решение проблем запасов, транспортировки, информации, кадров, размещения складов, управления складской переработкой и запасами, упаковки и т.д.

Складирование товаров необходимо в связи с имеющимися колебаниями циклов потребления и транспортировок. Склады используются для временного накапливания грузов и своевременного снабжения ими потребителей в нужных количествах. Складские запасы позволяют преодолевать временные количественные несоответствия между наличием и потребностью в материалах и товарах в процессе производства и потребления. Они играют буферную роль между транспортом, производством и реализацией. Они позволяют экономично и эффективно функционировать всей производственной и потребительской системе. Складские запасы позволяют быстро реагировать на изменение спроса и обеспечивают равномерность работы транспорта.

Запасы представляют собой материальные ценности, ожидающие потребления. Обеспечение необходимыми запасами в оптимальном количестве и заданном качестве - важнейшая гарантия эффективного функционирования любой организации. Запас - это форма существования материального потока.

Современный склад - это сложное техническое сооружение. Их разнообразие можно классифицировать по различным признакам (технологическим, архитектурным, по применяемому оборудованию, характеристикам перерабатываемых грузов).

Сегодня в России действует свыше 15 тысяч складских терминалов различной мощности и специализации, большинство из которых сориентировано на международные поставки, где кроме складских функций оказывают услуги по таможенному оформлению. В одной только Москве функционирует более 1300 коммерческих складов, более 300 компаний имеют лицензии складов временного хранения и таможенных складов с общей площадью более 600 тыс. кв. м.

В целях упорядочения деятельности коммерческих складов правительство Москвы приложением к постановлению от 17 февраля 1998 г. №122 утвердило Временное положение о работе коммерческого склада и лицензировании складской деятельности.

4. Роль и место складов в логистической цепи ЗАО «Принт»

Ведение торговых операций ЗАО «Принт» невозможно без организации беспрепятственного продвижения товара и концентрации в определенных местах необходимых запасов. Для его концентрации, надежного хранения, обработки и обеспечения бесперебойного и ритмичного снабжения заказов потребителей предназначен склад, арендованный ЗАО «Принт». Этот склад является неотъемлемым звеном, подсистемой его логистической системы, имеющей целью повышение эффективности функционирования ЗАО.

На складе производится преобразование грузопотоков, следующих в адрес ЗАО, в запасы посредством изменения параметров принимаемых и выдаваемых партий грузов по величине и составу.

Это движение грузов через склад связано с затратами труда, что увеличивает стоимость товара. Поэтому проблемы, связанные с функционированием складов, оказывают значительное влияние на оптимизацию потоков грузов в логистической цепи ЗАО и на совокупные издержки обращения.

Руководство ЗАО «Принт» прекрасно осознает, что одним из ключей к успеху в бизнесе является создание организованной и хорошо отлаженной логистической системы, где склад является системообразующим звеном.

Складская система является элементом системы более высокого уровня - логистической цепи. Цепь формирует основные требования к складской системе, устанавливает цели и критерии ее функционирования, диктует условия переработки грузов. Такой подход, по мнению руководства, позволяет обеспечивать организации успешное выполнение основных функций складов и достижение высокого уровня рентабельности.

В настоящее время постоянные изменения на рынке приводит к серьезной конкурентной борьбе. Это требует от ЗАО обеспечения высокого уровня предоставляемых услуг. В противном случае оно рискует быть вытесненным с рынка. Условия ведения складского бизнеса требуют использования современной инфраструктуры, применения прогрессивных технологий, компьютерных программ и систем автоматизации и механизации технологических процессов, внедрения системы контроля качества оказываемых услуг.

При решении проблемы складирования своих грузов в логистической системе товародвижения перед ЗАО «Принт» стояло несколько основных проблем, успешное решение которых могло способствовать ее эффективному функционированию:

1) выбор между собственным складом и складом общего пользования.

Оба случая имеют и преимущества, и недостатки. При выборе варианта решающим фактором является условие минимума затрат.

К факторам, относящимся при выборе в пользу собственного склада, относятся также:

стабильно высокий оборот;

возможность поддержания лучших условий хранения и контроля за обращением товара;

легче корректировать стратегию сбыта и увеличивать перечень предлагаемых клиентам услуг - что дает возможность укреплять свои позиции в конкурентной борьбе.

Факторы, играющие в пользу склада общего пользования:
низкие объемы оборотов фирмы или сезонность хранимого товара;
используется при внедрении на новый рынок, где уровень стабильности продаж либо неизвестен, либо непостоянен;
не требуется инвестиций в развитие складского хозяйства;
гибкость в потребности складской площади (возможно изменять арендованные складские мощности и сроки их аренды). Руководство ЗАО «Принт» после анализа вышеприведенных факторов и экономического расчета приняло решение об организации собственного распределительного склада для оптовой торговли ТНП, благо, что данный вид деятельности присутствовал в учредительных документах.

2) Количество складов, их размер и место расположения.

После анализа мощности материальных потоков, их рациональной организации, расположения поставщиков и потребителей, расположения коммуникационных связей было принято решение арендовать один склад (1500 м²) в подмосковном городе, расположенном в 8 км от МКАД.

3) Выбор системы складирования.

Правильный выбор системы складирования, предполагающий оптимальное размещение груза и рациональное управление им, позволяет добиться максимального использования складских мощностей, а значит, сделать функционирование склада экономичным и рентабельным.

5. Складской логистический процесс на складе

Складской процесс составляет совокупность складских операций по разгрузке, перемещению, распаковке, приемке, размещению, укладке, хранению, учету и отпуску товаров.

Рациональная организация складского процесса ЗАО «Принт» основывается на соблюдении следующих основных принципов:

механизация технологических операций;

оптимальное использование площади и емкости помещения;

организация сквозного (прямоточного) товарного потока;
плановности и ритмичности складских работ;
полной сохранности товаров.

5.1. Разгрузка груза

Одним из направлений эффективной организации транспортно-складского материалопотока ЗАО «Принт» является внедрение логистической системы в практику погрузо-разгрузочных работ. Использование прогрессивной складской технологии и эффективных технических средств создают условия для рационального использования транспортных средств, грузовых ресурсов и перегрузочного оборудования.

Поступивший груз во избежание начисления штрафа за простой транспортного средства, оговариваемого с перевозчиком в договоре на перевозку (\$200-300/сутки), должен быть в кратчайшие сроки разгружен и принят на склад.

Перед началом разгрузки кладовщики ЗАО «Принт» проверяют целостность транспортных средств или контейнеров, наличие на них пломб отправителя, их исправность, соответствие оттиска на них данным, указанным в транспортной накладной.

Наличие у ЗАО «Принт» необходимого подъемно-транспортного оборудования (автопогрузчиков, грузовых тележек) и четкая организация работ по разгрузке способствует быстрой выполнению этой операции.

Одним из ключевых параметров для оптимизации процесса складирования является формирование при разгрузке грузовой единицы - некоторого количества товаров, которое грузят, транспортируют, выгружают и хранят как единую массу, и которая своими параметрами связывает технологические процессы на различных участках логистической цепи в единое целое.

В качестве основания (платформы) для ее формирования используются стандартные европоддоны размером 1200 x 800 или 1200 x 1000 мм.

Способность грузовой единицы сохранять целостность при выполнении логистических операций достигается пакетированием - связыванием грузовой единицы и поддона в единое целое. Одним из наиболее удобных методов формирования грузовых единиц является пакетирование грузов с помощью термоусадочной пленки. Также для пакетирования ЗАО «Принт» использует стальные и полиэтиленовые ленты, веревки, резиновые кольца, скотч.

Грузовая единица обеспечивает удобство и эффективность погрузочно-разгрузочных работ за счет возможности их механизации и как следствие - низкие затраты труда.

Выгруженные товары доставляют в зону приемки склада, где производят их проверку.

5.2. Приемка груза

На пути своего движения от изготовителя до конечного получателя ответственность на груз последовательно переходит от одного участника логистического процесса к другому. В местах передачи груза происходит сверка фактических параметров груза с данными сопроводительных документов. Фактический состав материального потока может отличаться от информации о нем. Управление же осуществляется на основе именно информации. Последовательная приемка на всем пути движения грузов позволяет постоянно обновлять и корректировать данные, составляющие информационный поток.

Сохранность грузов обеспечивается системой материальной ответственности. В местах передачи груза происходит передача материальной ответственности. Без материальной ответственности конкретных лиц невозможно обеспечить сохранность груза на всем пути движения материального потока.

Для обеспечения сохранности груза при его приемке на склад ЗАО «Принт», помимо введения материальной ответственности, четко планирует и организует процедуры входного контроля.

Технологическая последовательность операций приема товара по грузовым местам на склад ЗАО «Принт», с учетом этих инструкций, выглядит следующим образом:

- получение груза и сопроводительных документов (товаротранспортные накладные, счета-фактуры, спецификации, сертификаты происхождения, качества, соответствия),

- сверка данных документов и фактических параметров на соответствие товара по количеству мест. В случае их несоответствия факты, свидетельствующие о несохранной перевозке:

- а) фиксируются записями в товарно-транспортных накладных и удостоверяются подписями уполномоченного лица склада и, по возможности, водителя;

- б) составляется коммерческий акт с указанием количества фактических вложений, их стоимости, описанием повреждений, если таковые есть. Акт служит основанием для предъявления претензий к перевозчику, если по его вине произошла недостача или порча груза, или к отправителю;

- проведение идентификации товара (соответствие груза документам);
- маркировка товара и размещение на складе;
- оформление приходных накладных, регистрация данных о товаре в журнале учета поступивших грузов и передача копий накладных в коммерческую службу и бухгалтерию;
- занесение данных о принятых товарах в компьютерную базу данных.

При приеме товара проверяется и его номенклатура. Это осуществляется путем выборочного вскрытия упаковки грузовых мест, идентификации товаров и просчета вложений.

При приемке товара по качеству при необходимости приглашается эксперт торгово-промышленной палаты.

После завершения приемки товаров производится:

написание ярким фломастером с двух сторон грузовых мест необходимых параметров для складского учета: номер партии по журналу учета поступивших грузов, через дробь - количество упаковок/коробок в данном грузовом месте и еще раз через дробь - общее количество мест в партии;

размещение груза в помещении склада.

5.3. Размещение и укладка груза

Правильное размещение и укладка товаров на складе - условие рациональной организации складского технологического процесса. Оно позволяет создать надлежащие условия и режим хранения, сократить потери, повысить эффективность использования складских площадей, позволяет быстро отыскать нужный товар, вести точный учет его наличия, поступления, расхода, обеспечивает сохранность качества товаров.

Суть задачи - определение приемлемого варианта размещения товаров на складе - заключается в определении оптимальных мест хранения для каждой товарной группы. Для ее решения ЗАО «Принт» применяет «правило Парето (20/80)». Согласно этому правилу, 20% объектов, с которыми приходится иметь дело, дают, как правило, 80% результатов. Соответственно, оставшиеся 80% объектов дают 20% результатов.

Применение метода Парето позволяет ЗАО минимизировать количество передвижений складского оборудования посредством разделения всего ассортимента на группы товаров, требующих большого количества перемещений, и группы товаров, к которым обращаются достаточно редко.

Часто отпускаемые товары составляют небольшую часть ассортимента, и располагать их необходимо вдоль так называемых «горячих» линий или зон - рядом с въездом в склад и вдоль сквозной (от въезда до выезда из склада) проезжей части. Товары, требующиеся реже, отодвигаются на «второй план» и размещаются вдоль «холодных» линий (у стен).

На складах ЗАО «Принт» применяют два способа складирования: напольный (штабельный) и стеллажный.

Штабельная укладка применяется для хранения больших партий однородных товаров (например, мешки с рисом, коробки с миндалем). Для сохранности груза от воды и обеспечения циркуляции воздуха штабель укладывается на поддонах. Высота штабеля определяется прочностью тары, характером упаковки и предельной нагрузкой на пол склада. Штабель должен быть устойчивым, иначе он может разрушиться и повредить товар или привести к несчастному случаю. Его устойчивость достигается правильными способами укладки:

прямой укладки - применяется для грузов, упакованных в коробки одинакового размера - расположение каждой верхней коробки в плане совпадает с расположением нижележащей;

в перекрестную клетку - применяется для коробок различных размеров - грузы верхнего ряда укладывают поперек грузов нижнего;

в обратную клетку - применяется для товаров, затаренных в мешки - каждый следующий ряд мешков кладется на предыдущий в обратном порядке.

Стеллажный способ укладки грузов обеспечивает максимальные удобства для проведения складских операций, создает хорошие условия для повседневного оперативного учета товаров и наиболее рационального использования емкости складского помещения.

При размещении грузов часто обращающиеся товары размещаются на нижнем уровне стеллажей и ближе к зоне комплектации заказов. Это сокращает время поиска, отбора товара и время, затрачиваемое на дорогу.

Каждому месту хранения на стеллажах - ячейке - присвоен порядковый номер. Он нанесен яркой красной краской на конструкции стеллажа. Для системы поиска номер (вместе с информацией о количестве поступившего груза и его владельце) заносится в базу данных складской компьютерной информационной системы.

5.4. Отпуск товаров

Отпуск товаров со склада - заключительная стадия складского процесса. На складе ЗАО «Принт» она включает следующие операции:

- комплектация - отбор необходимых товаров с мест хранения;
- подготовка к отпуску (упаковка, окантовка);
- документальное оформление отпуска;
- отгрузка товара со склада по назначению.

Схема технологии отпуска товара на складе ЗАО «Принт» состоит из следующих шагов:

- 1) получение кладовщиком отгрузочных документов;
- 2) отбор товара и комплектация заказа;
- 3) оформление отгрузочных документов;
- 4) отпуск товара;
- 5) передача документов, отмеченных клиентом в получении груза, в бухгалтерию.

Задание:

На основе представленной информации о ЗАО «Принт»:

- **Охарактеризуйте логистическую деятельность компании. Проанализируйте функции отдела логистики.**
- **Охарактеризуйте деятельность ЗАО «Принт» по организации и осуществлению складских операций.**
- **Оцените выбор компании по месторасположению основного арендованного ею склада.**

Тема 8. Транспортная логистика

КЕЙС №17 «Управление транспортной логистикой при морских перевозках»

Торговая компания подмосковного города Электросталь закупила партии куриных окорочков в США. По контракту американская фирма обязалась поставить товар на базисе «СИФ Петербург» по согласованной цене. После

того как контракт был заключен, выяснилось, что российская компания не учла того, что в цену товара должна быть заложена стоимость его доставки от Петербурга до Электростали. Расчеты показали, что окорочка в Электростали могут продаваться по приемлемым по сравнению с конкурентами (например, окорочками Союзконтракта) ценам только в том случае, если стоимость их доставки по территории России от Балтийского порта до Электростали составляет 4-6 центов за 1 кг. Проработка тарифов Октябрьской железной дороги и автомобильных перевозчиков, действующих на данном направлении, показала, что нужного уровня цены доставки достичь не удастся. В то же время, Американская компания согласилась при сохранении базиса поставки и согласованной контрактной цены направить партию товара не в Петербург, а в какой-либо другой порт Балтики района Финского залива и восточного ренжда.

Задание:

Исходя из данной ситуации, требуется определить другие возможные географические пути доставки партии куриных окорочков в Электросталь и варианты использования на этих маршрутах различных видов транспорта. Какие транспортные тарифы следует проработать, чтобы точно подсчитать стоимость доставки товара?

КЕЙС №18 «Управление транспортной логистикой при морских перевозках»

Компания является экспортером туркменской нефти, отправляемой из порта Красноводск на судах-танкерах смешанного река-море плавания (небольшие суда грузоподъемностью 3-5 тыс. т). Груз следует из порта Красноводск по Каспию и по Волго-Донской системе до украинского порта Мариуполь. Осуществляя подобного рода схему перевозки, фирма оплачивает транзит по территории России.

В порту Мариуполь груз (нефть и нефтепродукты) выгружается в нефтяные емкости и находится в них до подхода иностранного судна, которое

забирает нефть для доставки в одну из западноевропейских стран. Таким образом, по данной схеме доставки груза фирма, помимо транзита по территории России, оплачивает транзитное хранение на территории Украины.

Желая избежать транзитного хранения, фирма заключила договор с иностранной компанией о том, что последняя будет подавать свои танкера в порт Мариуполь точно в срок прихода судна из Туркмении. Оба судна в порту Мариуполь швартуются борт об борт, и перекачка груза идет из одного судна в другое с использованием судового оборудования

Задание:

Исходя из изложенной ситуации:

• предложите дальнейшие возможные пути рационализации схемы перевозки и перегрузки нефтепродуктов по контрактам указанной фирмы;

• каков должен быть базис поставки нефтепродуктов по данной сделке:

- в случае хранения груза в порту Мариуполь;

- в случае перегрузки груза из судна в судно.

• как Вы считаете, стоит ли фирме приобрести или арендовать на долгосрочной основе в «тайм-чартер» нефтеналивные суда для регулярной доставки товаров по своим контрактам?

КЕЙС №19 «Управление транспортной логистикой при морских перевозках»

Известный московский завод-производитель ликероводочных изделий заключил договор на эксклюзивную продажу своей продукции с американской фирмой, расположенной в Новом Орлеане (США). Условие договора касается реализации «водки из России» на рынке штата Новый Орлеан. Поставка товара должна осуществляться из Санкт-Петербурга на базисе поставки «ФОБ Петербург». Прямое морское сообщение из Петербурга в Новый

Орлеан осуществляется достаточно редко, а потому экспедитор получателя (американской компании) предложил заводу отправлять товар до какого-либо европейского порта, например до Роттердама, являющегося портом мирового значения, откуда суда до Нового Орлеана отправляются достаточно часто. При этом на морскую перевозку продукции до Роттердама выписывается прямой ордерный коносамент на имя экспедиторской компании получателя. Это означает, что по прибытии товара в Роттердам груз будет переотправлен далее по поручению данной экспедиторской компании, которая от своего имени выпишет новый коносамент до Нового Орлеана на имя получателя - американского импортера.

Казалось бы, данная схема поставки не должна вызывать возражения московского завода-производителя. Однако, транспортный отдел предприятия сомневается, отправит ли экспедитор груз из Роттердама прямо в Новый Орлеан. Дело здесь в том, что экспедитор получателя может переотправить груз из Роттердама в какую-то третью страну, с которой США имеют соглашение о принципе наибольшего благоприятствования, а лишь потом в США, что позволит снизить акцизные и другие налоги и сборы с товара для импортера при его ввозе в США. Но в этом случае будут нарушены эксклюзивные права российского экспортера, так как поставщиком, пусть формально, будет выступать другая компания, а товар будет уже не «водкой из России», а просто русской водкой из какой-то третьей страны.

Задание:

Исходя из сложившейся ситуации, каковы могут быть действия московского завода? Как следует российскому поставщику оговорить условия доставки товара в США, чтобы не были нарушены его эксклюзивные права на поставку? Какой коносамент следует выписать московскому заводу, чтобы избежать переотправки товара из Роттердама в третью страну?

КЕЙС №20 «Управление транспортной логистикой при морских перевозках»

Российское судоходное предприятие специализируется на перевозках массовых (навалочных и насыпных) грузов из российских портов за рубеж, обладая небольшим флотом судов - балкеров. Осуществляя свою деятельность, предприятие строит свои взаимоотношения с грузовладельцами на договорной основе, используя для этих целей проформы соответствующих стандартных чартеров (чартеров для насыпных и навалочных грузов).

Так как флот судов-балкеров, используемый судоходной компанией, довольно старый, что вполне отражает состояние приватизированного российского флота в настоящий момент, компании часто приходится прибегать к условию «субститута», оговариваемому в чартерах. Правда, это вызывает некоторое недовольство со стороны клиентуры (грузовладельцев).

Погрузочно-разгрузочное оборудование российских портов достаточно изношено и зачастую выходит из строя в процессе осуществления погрузки или выгрузки. Поэтому предприятия-грузовладельцы (поставщики грузов), давая поручения портам на погрузку своих грузов, в частности на суда указанной судоходной компании, при заключении чартера с ней настаивают на включение дополнительного, против действующих в портах норм погрузки-выгрузки, времени на осуществление погрузки. То есть умышленно растягивается стальнойное время. Это делается для того, чтобы грузовладелец мог застраховаться от возможных сбоев в работе погрузочного оборудования порта и наступления контрстальнойного времени, так как это влечет за собой уплату демереджа судовладельцу.

Судоходная компания, как правило, не возражает против некоторого увеличения стальнойного времени, так как понимает положение грузовладельца и его нежелание платить демередж фактически не по своей вине. Однако, и это бывает довольно часто, порт укладывается в нормы погрузки и требует, чтобы судно освободило причал немедленно по ее окончании. Но в этом слу-

чае судоходная компания оказывается в невыгодном положении, так как грузовладелец может потребовать скидку с фрахта в качестве диспача, то есть компенсации за досрочную обработку (погрузку) судна.

Задание:

Требуется определить:

- **почему реализация условия о «субституте» может вызвать некоторое недовольство со стороны грузовладельца?**
- **как можно прийти к взаимному удовлетворению сторон при заключении чартера в вопросах демареджа и диспача в описанной выше ситуации?**

КЕЙС №21 «Управление транспортной логистикой при железнодорожных перевозках»

Российская компания является поставщиком нефтепродуктов. Поставка нефтепродуктов осуществляется с НПЗ в Рязанской области на нефтебазу в Подмоскowie. Поставка нефтепродуктов осуществляется в цистернах максимальной грузоподъемностью 60 тонн. Один из контрактов компании был заключен на базисе поставки FCA рязанский НПЗ. Специфика поставки нефтепродуктов такова, что требует не только оплаты собственно железнодорожного тарифа за перевозку нефти или нефтепродуктов, но и дополнительных сборов. Дополнительные сборы фиксируются в «Правилах перевозки грузов», являющихся приложением к Уставу железных дорог. При поставке нефтепродуктов по данному конкретному контракту дополнительными сборами были:

- дополнительный план,
- пломбирование,
- подача вагонов с уборкой,
- визировка,
- стоимость расчетных операций,

- стоимость бланков документов.

Сбор за дополнительный план связан со срочностью заказа вагонов, против временных норм подачи заявок, зафиксированных в Уставе железных дорог. Дополнительные сборы, как правило, имеют характер фиксированных величин. В частности, касательно данной поставки: пломбирование одной цистерны - 70 р., подача одной цистерны с уборкой (промывкой) - 50 р., визи́рование - 1,5 р., стоимость бланков документов - 12 р., стоимость расчетных операций - 6,5 р. Величина сбора за дополнительный план составляла 400 р. за одну цистерну. Железнодорожный тариф непосредственно за перевозку одной цистерны от Рязани до подмосковной нефтебазы составлял 3000 тыс. р. за цистерну. Таким образом, сумма дополнительных сборов составила 540 р., или 18% от величины железнодорожного тарифа.

Следуя Уставу железных дорог и Инкотермс-1990, поставщик выставил счет за транспортировку нефтепродуктов и дополнительные железнодорожные сборы покупателю. Однако, покупатель отказался оплачивать величину дополнительных сборов, мотивируя тем, что в контракте на данную поставку записано, что покупатель оплачивает транспортировку нефтепродуктов, а про дополнительные сборы ничего не сказано.

По Уставу железных дорог, оплата всех тарифов и сборов за транспортировку любых грузов осуществляется на станции отправления (статьи 31 и 36 Главы 2 «Организация перевозок грузов»). Документом, подтверждающим осуществление оплаты, является дубликат накладной, выдаваемый железной дорогой поставщику (продавцу) - отправителю.

В то же время, в соответствии с базисом поставки FCA (разделы A4, A6 и B6 Главы «FCA-франко-перевозчик (название места)») ИНКОТЕРМС-1990 «покупатель обязан нести все расходы, приходящиеся на товар, с момента его поставки».

Кроме того, в Гражданском кодексе РФ, часть 2, раздел 4 «Отдельные виды обязательств», глава 30 «Купля-продажа», параграф 3 «Поставка товаров», статья 510 «Доставка товаров», указывается:

«1. Доставка товаров осуществляется поставщиком путем отгрузки их транспортом, предусмотренным договором поставки, и на определенных в договоре условиях.

В случаях, когда в договоре не определено, каким видом транспорта или на каких условиях осуществляется доставка, право выбора вида транспорта или определенных условий доставки товаров принадлежит поставщику, если иное не вытекает из закона, иных правовых актов, существа обязательств или обычаев делового оборота».

Задание:

Исходя из изложенной ситуации, следует определить правоту сторон по вопросу оплаты перевозки и дополнительных сборов по данной поставке.

КЕЙС №22 «Управление транспортной логистикой при автомобильных перевозках»

Московская компания получила предложение на регулярную поставку яиц для выращивания бройлеров от голландской фирмы. Выращивать бройлеров должно производиться на подмосковной птицефабрике в поселке Петелино (40 км от кольцевой дороги по Минскому направлению),

Голландская фирма предложила базис поставки СРТ Москва, оставив открытым вопрос страхования грузов.

Важным условием контрактов на поставку яиц для выращивания бройлеров является их срочная инспекция по качеству, так как впоследствии это отразится на выращивании бройлеров и получении куриного мяса в планируемых объемах.

По предложению голландской компании она берется доставить яйца в Москву автотранспортом. Причем в автофургоне будут находиться не только

партия яиц, но и груз других получателей. Организация доставки товара до Петелино после растамаживания в Москве должна осуществляться за счет получателя.

Контракт был заключен и трейлер с товаром прибыл в Москву. По прибытии трейлера с грузом выяснилось, что вместе грузом яиц в автотранспортном средстве прибыли апельсины для другой фирмы.

Таможенник, мотивируя тем, что представитель «апельсиновой компании» отсутствует, отказался вскрывать трейлер, никак не реагируя на то, что для груза яиц инспекция по качеству необходима самым срочным образом. Телефонные звонки на «апельсиновую компанию» никакого впечатления не произвели. Сотрудник, занимающийся растамаживанием грузов, отсутствовал. Остальным данный вопрос был безразличен.

Задание:

Исходя из данной ситуации, требуется:

- **предложить другой базис поставки и обосновать его;**
- **дать свои предложения по страхованию груза;**
- **определить место и порядок приемки по качеству;**
- **дать свои предложения по транспортировке груза до места назначения в поселок Петелино.**

Список рекомендуемой литературы

1. Саркисов С.В. Управление логистикой: Учебное пособие (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 416 с.
2. Неруш Ю.М. Логистика. Учебник. Изд ЮНИТИ. Второе издание. М., 2000.