



**Костенко Павел Михайлович,**

студент IV курса направления «Логистика» ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет», г. Самара

[kostenkopaul@mail.ru](mailto:kostenkopaul@mail.ru)

**Миненкова Юлия Александровна,**

студентка V курса направления «Логистика» ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет», г. Самара

[Juliaminenkova@mail.ru](mailto:Juliaminenkova@mail.ru)

**Карпова Наталья Петровна,**

доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга и логистики ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет», г. Самара

[natk08@rambler.ru](mailto:natk08@rambler.ru)

## Логистические стратегии, ориентированные на эффективность

**Аннотация.** В статье подробно рассматривается сущность логистических стратегий, ориентированных на эффективность. Проводится анализ, и выявляются ключевые факторы стратегического соответствия логистической стратегии условиям ведения бизнеса в различных сегментах рынка.

**Ключевые слова:** логистические стратегии, эффективность логистики, выстраивание цепочки поставок, стратегическое соответствие, баланс «реактивность/эффективность».

**Раздел:** (04) экономика.

Логистическая стратегия представляет собой определенный набор целей, задач и/или мероприятий в области логистики для достижения общей корпоративной цели [1]. Конкурентная логистическая стратегия определяет нужды внутренних и внешних потребителей, которые должны быть удовлетворены посредством получения продуктов/услуг, продвигаемых по цепи поставок. В рамках стратегического планирования логистики необходимо определить производственные и логистические мощности, выявить ключевые бизнес-процессы, спроектировать структуру логистической сети, подходящую для работы на данном сегменте рынка. Однако стоит учитывать, что основой разработки стратегии компании, по мнению М. Портера, является адаптация компаний к конкурентной среде, в которой противоборствуют следующие основные силы: поставщики, потребители, товары-заменители, новые участники рынка и конкуренты [2]. Укрепление позиции на рынке может выражаться в установлении взаимовыгодных отношений с поставщиками и потребителями, дифференциации товаров и услуг за счет использования комплекса продвижения, а также с помощью использования новейших достижений в сфере управления, техники и технологии при производстве товаров и оказании услуг [3].

Характер спроса в каждом сегменте рынка может серьезно отличаться в зависимости от допустимого времени реакции на заказ потребителя, разнообразия требуемых продуктов, требуемого уровня сервиса, цены продукта, желаемого уровня новизны (инноваций в продукте) и т. д. Следовательно, методы обслуживания, в первую очередь логистического, также будут существенно отличаться от выбранного сегмента рынка. Таким образом, выявление, понимание и достижение через реализацию логистической стратегии необходимых для каждого сегмента рынка показателей логистического обслуживания есть залог высокой конкурентоспособности фирмы.



Анализ литературы и практики в области логистики позволяет говорить о существовании базовых конфигураций логистических цепей (моделей цепей поставок), применяемых в тех или иных сегментах рынка. В общем виде различают:

- цепи поставок, ориентированные на обеспечение эффективности;
- цепи поставок для обеспечения гибкой и быстрой реакции на условия рынка, т. е. реактивности.

Как известно, одной из главных задач при проектировании логистической цепи является нахождение баланса между общими издержками и степенью удовлетворения клиентов качеством сервиса, известного также как баланс «реактивности/эффективность».

Реактивность цепи поставок есть способность к быстрому реагированию на изменения условий внешней среды:

- реагирование на требуемую рынком широту и глубину ассортимента;
- готовность к сокращению времени выполнения заказа;
- управление неопределённостью снабжения;
- поддержание высокого уровня сервиса.

Эффективность цепи поставок определяется суммарными затратами в цепи поставок от разработки продукта до его доставки конечному потребителю и послепродажного сервиса.

В общем случае два данных подхода являются взаимоисключающими, так как рост реактивности (качества сервиса) ведет к росту затрат, а снижение затрат – к падению качества обслуживания. Таким образом, компания стремится либо снизить издержки, либо повысить сервис. Однако на практике уровень сервиса должен устраивать клиента, а объем затрат гарантировать запланированную доходность от осуществления логистической деятельности.

Таким образом, при формулировании логистической стратегии упор делается на один из подходов, а второй подход выступает как ограничение. Дальнейшее конфигурирование и выстраивание цепи поставок основываются на ключевом стратегическом выборе в сторону эффективности или реактивности.

Для тех отраслей, где цена предлагаемого продукта должна быть минимальной и/или доля постоянных затрат весьма существенна в структуре общих затрат, где, следовательно, необходимо иметь и поддерживать массовый выпуск продукции для распределения больших постоянных затрат на единицу продукции, т. е. высокий коэффициент использования оборудования, складских помещений и инфраструктуры, эффективность всей цепочки поставок необходима! Примерами таких отраслей могут быть: производство цемента, стали, бумаги, переработка сырья, одежды и аксессуаров low-cost. Для этих отраслей наиболее характерны следующие типы цепочек: «эффективный», «быстрый» и «постоянный поток», так как именно эти типы направлены на поддержание высокого уровня загрузки мощностей.

Рассмотрим подробнее основные типы цепей поставок, **ориентированных на эффективность**.

#### *«Эффективный» тип цепи поставок*

Эффективный тип цепи поставок в наибольшей степени подходит для тех отраслей, которые существуют в условиях сильной конкуренции, где несколько производителей борются за одну и ту же группу потребителей. Предлагаемый при этом продукт или услуга не диверсифицированы, и, следовательно, конкуренция в таком случае почти полностью основана на цене.



По причине того что потребители данных товаров не ориентируются на конкретного продавца, а постоянно ищут самое выгодное ценовое предложение и объемы закупок также сильно зависят от цены, структура спроса не будет стабильной, а постоянно будет колебаться между пиковыми уровнями. Таким образом, пополнение запасов стандартными партиями здесь не подходит. Напротив, производственный план должен быть крайне гибким, чтобы встретить пиковые высокие и низкие уровни спроса. В итоге конкурентное положение организации будет основано на предложении товаров по лучшей цене и в необходимых объемах.

Для достижения высоких результатов деятельности в таких сегментах рынка компаниям необходимо стремиться к максимальной эффективности всей логистической цепочки. Во-первых, для достижения конкурентных цен необходимо обеспечить высокий уровень использования активов. Показатель, характеризующий уровень использования активов, – коэффициент общей эффективности оборудования (ОЕЕ). Во-вторых, особое внимание стоит уделять точности прогноза, так как только это дает возможность иметь запасы товара в необходимом количестве и тем самым бесперебойно выполнять заказы.

Для того чтобы данный тип цепочки функционировал успешно, необходимо соблюдение ряда условий:

- Наличие дополнительных мощностей в сбытовой логистике, позволяющих даже в условиях пикового спроса выполнять заказы, не нарушая условий поставки.

- Перечень производимой продукции должен быть не слишком широким, так как производство широкой линейки товаров в условиях высокого вариативного спроса существенно усложняет планирование производства.

- Производственный план должен быть установлен так, чтобы достигалась максимальная экономия времени при переходе от производства одного товара к другому. При этом производственный план должен быть неизменным в течение продолжительного периода времени, так как за счет роста опыта производства данной линейки, получается значительно сократить время переналадки и тем самым сократить время производственного цикла.

- Когда транспортные расходы занимают значительную часть в общей стоимости заказа, рекомендуется придерживаться политики полной загрузки транспорта при отправке. К примеру, можно установить предельное время отправки заявки, что позволит консолидировать заказы нескольких заказчиков на одном транспорте.

- Если спрос на некоторые товары имеет резко сезонный характер, то компании необходимо иметь дополнительные складские площади и задействовать их в периоды высокого спроса.

- Потребителям и заказчикам, спрос которых в большей степени предсказуем и постоянен, может быть предложено участие в партнерских программах.

Суть партнерских программ в том, что заказчик систематически предоставляет поставщику информацию об имеющихся у него запасах и прогнозируемых потребностях в товарах. Перевод заказчика на условия с возобновляемыми поставками позволит поставщику более объективно прогнозировать спрос, тем самым снизить его неопределенность. Основная задача поставщика – постепенный перевод потребителя с «эффективной» логистической цепочки поставок к модели «постоянный поток». Данный тип позволяет добиться лояльности потребителя, он более эффективен с точки зрения организации поставок.



«Быстрая» цепочка поставок в большей степени подходит для компаний, производящих трендовые продукты с коротким жизненным циклом. С точки зрения потребителя главным достоинством того или иного поставщика будет его способность регулярно обновлять продуктовую линейку в соответствии с модными тенденциями. Конкурирующие фирмы тем самым должны постоянно бороться за возможность первыми предоставить рынку обновлённый товар, но при этом оставаться в умеренных ценовых рамках. При выпуске товаров с коротким жизненным циклом необходимо крайне тщательно прогнозировать потенциальный уровень продаж: если недооценить величину спроса, то убытки будут выражаться в виде упущенной прибыли от непроезданных продаж, в ситуации перепроизводства – в объеме скидки на распродаже не трендовых товаров.

В связи с тем что период продаж трендовых товаров крайне непродолжителен, часто времени на запуск нового производственного цикла недостаточно, так как в момент поставки новой партии на полки магазинов товар может уже устареть, и ни один потребитель не будет рассматривать его как трендовый.

Компании необходимо обеспечивать постоянное обновление продуктовой линейки, при этом должны быть проведены все организационные преобразования, позволяющие в максимальной степени сократить время от разработки прототипа до производства и вывода продукта на рынок.

Для того чтобы данный тип цепочки функционировал успешно, необходимо соблюдение следующих условий:

- Для компаний, производящих товары с высокими колебаниями уровня спроса, необходимо иметь партнёрские отношения с рядом поставщиков, готовых организовать дополнительные поставки или предоставить производственные мощности в период пикового спроса. Хотя аутсорсинг производства может оказаться дороже производства на собственных мощностях, такой способ производства все же может оказаться более выгодным, чем иметь незадействованные мощности в течение продолжительного периода времени.

- Для товаров, спрос на которые в достаточной мере стабилен в течение года, в большой степени подходит цепочка поставок, основанная на постоянном стандартном пополнении (постоянный поток).

- Данная цепочка поставок наиболее требовательна в отношении точности прогноза спроса, так как наибольшие затраты, связанные с ошибками в прогнозе, возникают именно при использовании «быстрой» цепи поставок.

- Для некоторых товаров, спрос на которые даже при пиковых уровнях остается достаточно невысоким, может оказаться весьма полезной такая организация производства и снабжения, при которой возможны поставки и производство малыми партиями.

- Сокращение перечня закупаемых для производства полуфабрикатов и материалов помогает значительно упростить процесс производства и снабжения, тем самым сократить время разработки и вывода на рынок нового продукта и повысить производительность. Таким образом, следует двигаться в направлении унификации запасов.

- Если компания нацелена на сокращение темпов обновления линейки товаров или пытается увеличить продолжительность жизненного цикла группы товаров и замедляет темпы проведения новых рекламных кампаний, то в таком случае ей необходимо сменить цепочку поставок на «эффективный» тип. Данный переход даст возможность сократить объем производимой партии, а также позволит сконцентрироваться на продаже сразу нескольких продуктов в некотором сезоне продаж.



Типичным примером ритейлеров, специализирующихся на продаже модной одежды и использующих данную цепочку поставок, могут быть те, которые запускают новую маркетинговую компанию каждые три-четыре месяца, обновляя при этом 50% и более ассортимента (ZARA, Stradivarius).

### *Цепь поставок, основанная на постоянном потоке*

Отличительными чертами цепи поставок, основанной на постоянном потоке, является постоянство спроса и поставок, при этом все процессы выстроены таким образом, чтобы обеспечить ритмичный поток информации, товаров и финансов. Эта модель строго применима только тогда, когда характер и уровень спроса стабилен и варьируется в узком диапазоне. Поставки в данном случае могут осуществляться фиксированными партиями через заранее определенные промежутки времени. Предсказуемость спроса позволяет иметь низкий уровень запасов, тем самым значительно оптимизировать складские расходы.

Менеджерам необходимо стремиться к высокому уровню взаимодействия с контрагентами в цепи поставок, что на ранних этапах выражается в отслеживании поставщиком в режиме реального времени уровня запасов клиента, а на более поздних – совместном планировании продаж.

Для того чтобы данный тип цепочки функционировал успешно, необходимо соблюдение ряда условий:

- Необходимо придерживаться системы заказов, основанной на поступлении и обработке заказов в определенные дни недели, нежели системы заказов, при которой заказ должен быть доставлен через фиксированное время (lead time) после получения заявки, так как для такой системы возможны пиковые уровни в случае совпадения по времени сразу нескольких заявок, разрушающие тем самым постоянный поток.

- Производственный план должен быть установлен так, чтобы достигалась максимальная экономия времени при переходе от производства одного продукта к другому. При этом производственный план должен быть неизменным в течение продолжительного периода времени, так как за счет роста опыта производства данной линейки получается значительно сократить время переналадки и тем самым сократить время производственного цикла.

- Партнерские программы должны развиваться одновременно и с заказчиками, которые имеют самый высокий уровень продаж, и с теми, у кого спрос подвержен частым колебаниям. Что касается последних, если колебания уровней спроса не удастся сократить даже путем более тесного сотрудничества, то разумным решением может быть прекращение поставок, так как данная вариативность спроса заставляет поставщика создавать дополнительные запасы в цепи поставок или часто и незапланированно менять производственное расписание. Это приводит к тому, что издержки будут повышаться, снижая тем самым эффективность.

- В ситуации, когда вариативность спроса укладывается в рамки определенных шаблонов, а потребители скорее заинтересованы в самой низкой из возможных цен, чем в прочих преимуществах, таких, например, как низкий уровень запасов, необходимо сменить тип цепочки поставок на «эффективный».

Данная модель широко используется для поставок в торговые сети товаров повседневного спроса с коротким временным циклом от производства до потребления.

Как правило, компании хотят, чтобы их цепочки поставок обладали преимуществами каждой модели. Вместе с тем использование разных моделей цепей поставок требует разных, зачастую противоположных действий, поэтому в большинстве случаев реализовать их все в одной модели не представляется возможным.



В то же время возможно выстроить сразу несколько параллельных цепочек поставок, направленных на обслуживание конкретных сегментов рынка, предоставляя именно тот уровень сервиса и цен, которые уместны для определенной группы потребителей.

Использование стратегической карты может значительно упростить процесс разработки и утверждения логистической стратегии. После того, как выявлены и проанализированы ключевые факторы конкуренции для данного рыночного сегмента, при помощи стратегической карты можно подобрать одну из трех моделей, в наибольшей степени подходящую для достижения самых высоких показателей в ключевых областях конкуренции.

Ориентированные на эффективность				
		постоянный поток	эффективный тип	быстрый тип
		Цепочка поставок нацелена на достижение синергетического эффекта через установление и поддержание тесных партнерских связей. Главное преимущество для клиента – возможность иметь низкий уровень запасов. Производственный план стабилен в течение продолжительного времени. Для поддержания загрузки мощностей на среднем-высоком уровне используется система «make to stock», что также позволяет обеспечить высокий уровень качества обслуживания. Поставки осуществляются стандартными партиями через заданные промежутки времени.	Главной целью является предложение самых низких цен. Как правило экономия достигается за счет снижения качества сервиса и перечня предлагаемых услуг. Эффективность достигается через поддержание высокого уровня загрузки мощностей, производственный план при этом устанавливается исходя из оценки уровня спроса. Высокая загрузка мощностей означает не прерывающийся процесс производства.	Цепочка поставок нацелена на постоянное обновление товарной линейки при конкурентном уровне цен. Модель обеспечивает возможность быстрого развития товара «от идеи до рынка» при оптимальных затратах во всей цепи поставок. Производственный план основан на анализе спроса. Используется для товаров с коротким жизненным циклом. Часто используется в индустрии красоты и моды.
рыночный сегмент	Колебания спроса	низкие	средние или высокие	средние или высокие
	Жизненный цикл товара	длинный	длинный	короткий
Исдержки, связанные с неверной оценкой спроса	Исдержки, связанные с неверной оценкой спроса	низкие	низкие	средние или высокие
	Уровень использования активов	средний или высокий	средний или высокий	постоянные скачки между высоким и низким
преимущества	сервис	низкий уровень запасов	гарантированный уровень сервиса	короткий цикл * от идеи до рынка*
	продукт	соотношение затрат/уровень сервиса	лучшая цена	постоянное обновление продуктовой линейки
основные задачи	сервис	непрерывный обмен информацией для повышения эффективности	гарантированный уровень сервиса	короткий цикл * от идеи до рынка*
	производство	производственный план стабилен в течение продолжительного периода времени	высокий уровень использования мощностей	высокий уровень использования мощностей/ аутсорсинг в период пикового спроса
	цель поставок	тесные партнерские связи в цепи поставок	эффективность	постоянное обновление продуктовой линейки
	продукт	стандартизированный для высокой производительности	низкие цены при высоком уровне сервиса	трендовый
	поставщик	партнерские отношения	ориентация на поставщика с низкими ценами	множество поставщиков с коротким временем выполнения заказа
характеристика цепи поставок	пополнение запасов	изготовление про запас	изготовление по прогнозу, в отдельных случаях изготовление на заказ	изготовление по прогнозу
	минимальный размер заказа	стандартный	полная загрузка транспортного средства	определяется исходя из спроса на коллекцию
	партнерские отношения	стратегические связи с ключевыми потребителями	не уместны	взаимодействия для совместного планирования спроса
	цикл заказа	пополнение через равные промежутки времени	фиксированные сроки выполнения каждого заказа	пополнение с запуском новой коллекции
	Кастомизация	нет	нет	как правило нет, но возможна в особых случаях
	цикл производства	более продолжительный для повышения эффективности	более продолжительный для повышения эффективности	как можно более короткий, чтобы сократить цикл * от идеи до рынка*
	стратегия запасов	поставка малыми и частными партиями, при минимальных запасах	высокий уровень запасов для загрузки мощностей	запасы готовой продукции ( прошлой и следующей коллекции

## Стратегическая карта логистики, ориентированной на эффективность

### Ссылки на источники

1. Карпова Н. П. Виды стратегий в логистике и ее функциональных областях // Экономические науки. – М., 2011. – № 3(76). – С. 234–239.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 453 с.
3. Карпова Н. П. Логистика как управленческая инновация в рыночном пространстве // Экономические науки. – М., 2011. – № 4(77). – С. 71–75.



ART 15058

УДК 332.13

**Pavel Kostenko,**

*Student, Samara State University of Economics, Samara*

[kostenkopaul@mail.ru](mailto:kostenkopaul@mail.ru)

**Yuliya Minenkova,**

*Student, Samara State University of Economics, Samara*

[Juliaminenkova@mail.ru](mailto:Juliaminenkova@mail.ru)

**Natalya Karpova,**

*Doctor of Economic Sciences, Professor at the chair of marketing and logistics, Samara State University of Economics, Samara*

[natk08@rambler.ru](mailto:natk08@rambler.ru)

**Effective supply chain**

**Abstract.** The paper characterizes the effective supply chains. The authors analyze the phenomenon and indicate the key factors of strategic alignment to business conditions in different market segments.

**Key words:** logistics strategy, logistics efficiency, building supply chain, strategic fit, balance “reactivity/effectiveness”.

## References

1. Karpova, N. P. (2011) “Vidy strategij v logistike i ee funkcional'nyh oblastjah”, *Jekonomicheskie nauki*, № 3(76), Moscow, pp. 234–239 (in Russian).
2. Porter, M. (2015) *Konkurentnaja strategija: metodika analiza otraslej konkurentov*, Al'pina Pablisher, Moscow, 453 p. (in Russian).
3. Karpova, N. P. (2011) “Logistika kak upravlencheskaja innovacija v rynochnom prostranstve”, *Jekonomicheskie nauki*, № 4(77), Moscow, pp. 71–75 (in Russian).

## Рекомендовано к публикации:

Некрасовой Г. Н., доктором педагогических наук, членом редакционной коллегии журнала «Концепт»



9 1772304 1120159