

ЛОГИСТИКА

Кейсы для анализа

Методические указания
для студентов по специальностям 080111 «Маркетинг», 080507 «Менеджмент
организации», 080502 – «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»

УДК 69.003

Логистика. Кейсы для анализа. Методические указания для студентов по специальностям 080111 «Маркетинг», 080507 «Менеджмент организации», 080502 – «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)». – Н.Новгород: Нижегород. гос. архит.-строит. ун-т, 2011. – 48 с.

Составители: А.А. Трифилова, А.Н. Воронков, О.В. Горбунова

В методических указаниях предложен эффективный метод обучения студентов по дисциплине «Логистика» с помощью кейсов. Изучение кейсов – это исследование событий или ситуаций (обычно взятых из реальной жизни), направленное на обучение с помощью анализа материала и определения способов решения изложенных в кейсе проблем.

Методические указания предназначены для проведения практических занятий по дисциплине «Логистика» со студентами всех форм обучения по специальностям: 080111 «Маркетинг», 080507 «Менеджмент организации», 080502 – «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)».

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С КЕЙСАМИ

Задача студента самостоятельно провести обстоятельный анализ ситуации и выработать пакет рекомендаций, используя следующую схему подготовки к обсуждению ситуации.

1. Просмотрите материал ситуации, не углубляясь в детали. Общее знакомство с ситуацией позволяет понять положение компании и характер вопросов и проблем, которые предстоит решить. Если преподаватель дает вопросы к ситуации, студент должен изучить их сразу после первого ознакомления с материалом.

2. Прочтите ситуацию внимательно, на этот раз, обращая внимание на все факты и обстоятельства. На этом этапе задача – вникнуть во все детали, понять специфику положения компании и стоящие перед ней задачи. Начинайте формулировать примерные ответы на вопросы к ситуации, если преподаватель дал их. Сформулируйте для себя суть проблем и примерные пути их решения.

3. Ознакомьтесь с материалами, представленными в рисунках и таблицах. Эта информация чрезвычайно важна, и в ней следует хорошо разобраться – это пригодится вам как для обоснования своих выводов по ситуации, так и для выработки рекомендаций.

4. Определите стратегические задачи и проблемы. Только после этого вы сможете определить объект, средства и цель анализа, а также суть решений, которые вам предстоит принять. Иногда задачи и проблемы выделить легко: они либо формулируются непосредственно в тексте ситуации, либо легко улавливаются из контекста. Однако чаще приходится тщательно и многократно читать материал, вникать в таблицы.

5. Начните анализ проблем с расчетов. Не случайно ситуации часто сопровождаются отчетами и статистическими данными. Изучите их и попытайтесь получить некоторые финансовые показатели, которых нет в ситуации, например, логистические издержки.

6. Примените концепции и методики стратегического анализа. Стратегический анализ – это не набор мнений разных специалистов, а умение применять разнообразные аналитические методики и средства оценки.

7. Изучите высказываемые в ситуации мнения и проанализируйте их на предмет противоречий; оцените адекватность и правильность предлагаемых финансовых данных. Во многих ситуациях для анализа приводятся противоречивые суждения и предложения (и это неудивительно, ведь руководители одной компании нередко расходятся во мнении; у каждого человека свои методы решения проблем, к тому же разные люди видят одно и то же по-разному). Привычка оценивать и анализировать данные улучшит вашу способность логически мыслить, выработать гипотезы и суждения. Это вам поможет не теряться при наличии противоречивой информации, а это очень важно, поскольку большинство управленческих ситуаций предполагают наличие противоречивых точек зрения и взглядов на положение дел.

8. Подкрепляйте свою точку зрения и мнение фактами и аргументами. Выдвигая свои доводы, будьте всегда готовы ответить на вопрос «Почему?». Например, если после изучения ситуации студент пришел к выводу, что логистика рассматриваемой компании плохо справляется со своими обязанностями, то ответ на вопрос: «Почему вы так считаете?» покажет глубину и точность анализа. Если преподаватель дал вопросы к ситуации, то предложения студента должны подкрепляться доказательствами и при необходимости числовыми данными; объем письменного ответа – одна-две страницы.

9. Разработайте план действий и пакет рекомендаций. Мало обозначить проблему – надо предложить решение. Главное – превратить прекрасный план в эффективные действия, т.е. такие, которые приведут к желаемым результатам. Следовательно, последний и самый важный этап в изучении ситуации – подготовка плана действий с конкретными рекомендациями. Следует всегда помнить, что тщательно подготовленное решение, которое можно реализовать при имеющихся ресурсах в данных обстоятельствах, всегда предпочтительнее, нежели шаблонные и поверхностные решения.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО АНАЛИЗУ КЕЙСОВ

1. Дважды прочитайте ситуацию, первый раз – чтобы получить общее представление, второй – чтобы вникнуть во все факты и данные. Затем внимательно просмотрите всю информацию, которая представлена в таблицах, диаграммах, схемах, рисунках.
2. Составьте полный перечень всех проблем и задач, которые предстоит решить менеджменту компании.
3. Вдумчиво проанализируйте ситуацию компании, напишите одну-две страницы своих замечаний.
4. Примените концепции менеджмента и средства анализа, которые вы почерпнули в учебной литературе.
5. Обязательно проанализируйте цифровые показатели, сопровождающие ситуацию, – это поможет вам лучше понять финансовое положение компании.
6. Сопроводите каждое свое суждение продуманными аргументами и цифровыми данными; заявления «Я думаю» и «Я считаю» звучат не так убедительно, как «Мой анализ показывает».
7. Расположите свои рекомендации в порядке приоритетности; удостоверьтесь, что их можно выполнить при наличии имеющихся ресурсов и в течение приемлемого срока.
8. Подкрепите каждую рекомендацию убедительными аргументами, доказывающими целесообразность предлагаемых вами действий и их результативность для улучшения положения компании.
9. Просмотрите предлагаемый вами план действий и убедитесь, что в нем учтены все проблемы и задачи, которые вы определили на начальном этапе, иначе план будет неэффективным.
10. Не предлагайте таких действий, которые могут привести к катастрофическим последствиям при ненадлежащем исполнении; учитывайте не только положительные последствия своих предложений, но и возможные отрицательные.

КЕЙСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА

Кейс № 1. «Материальные потоки в логистике»

Компания «Р. Инвестмент Групп» работает в России с 1990 г. Это большая (по российским меркам) группа компаний, в которую входит 23 фирмы. Основной вид деятельности - ведение ресторанного бизнеса. Одним из крупных участников группы является ООО «Стикс», владеющее 14 ресторанами быстрого питания в Москве и одним рестораном в Минске. Для обеспечения функционирования сети своих ресторанов компания «Стикс» пользуется услугами двух предприятий - провайдеров логистики: ЗАО «Борг» и ООО «Панта».

Компания «Борг» осуществляет доставку в рестораны «Стикс» импортных продуктов питания, закупаемых ее представительствами за рубежом, в частности в Германии, ФРАНЦИИ, Австрии, Испании и некоторых других странах.

Действует компания следующим образом. Заказы от всех ресторанов, магазинов, кулинарий и т.д. собираются в московском офисе, обрабатываются и передаются в соответствующие зарубежные представительства, которые осуществляют необходимые закупки продуктов и материалов. Затем автотранспорт «Борг» доставляет их в Москву. Базис поставки, применяемый при автоперевозках продуктов питания и материалов в Москву, - «DDU склад компании «Борг».

В дальнейшем поставки осуществляются со складов всем потребителям. В частности, в рестораны «Стикс» продукты доставляются собственным автотранспортом компании «Борг» по согласованному сторонами графику и по маршрутам, разработанным компанией. По Москве доставка в рестораны «Стикс» ежедневно осуществляется пятью автомобилями. (Одна машина всегда остается в запасе для срочного использования в случае поломки основного транспорта).

Продукты питания российского происхождения в сеть ресторанов «Стикс» поставляет ООО «Панта», которое помимо логистической деятельно-

сти обрабатывает некоторые продукты питания от поставщиков на свои склады, осуществляет их обработку (если в этом есть необходимость), хранение и последующую доставку в рестораны «Стикс».

Продукты питания в рестораны «Стикс» доставляются пятью автомобилями компании «Панта» по согласованному графику и по маршрутам, установленным компанией.

Система поставки продуктов питания в сеть ресторанов «Стикс» в целом работает слаженно, однако можно констатировать, что:

1. Ежедневно по одним и тем же маршрутам (по крайней мере, имея в виду конечную точку маршрутов) курсирует 10 автомобилей, работа которых не координируется;

2. При сбое в доставке продуктов в ресторанный сеть все рестораны «Стикс» могут остаться без необходимых продуктов и вынуждены будут в пожарном порядке производить закупку продуктов «на стороне»;

3. Все продукты питания сначала поступают на централизованный склад фирмы «Борг» в Москве, а затем развозятся по Москве и в Минск, хотя, доставляя продукты питания из стран Западной Европы, автомобили проходят через Белоруссию.

Задание: дайте свои предложения по совершенствованию логистического обслуживания ресторанной сети «Стикс».

Кейс № 2. «Материальные потоки в логистике»

Российская компания занимается поставками на рынок галантерейной продукции импортного производства. Поставки осуществляются из стран Западной Европы и Юго-Восточной Азии.

Товары из Западной Европы доставляются автомобильным и воздушным транспортом. Исполнителем контрактов по доставке выступает французская экспедиторская компания. Однако российская компания при исполнении своих контрактов экспедиторами ставит последним условие: совокупные расходы по доставке не должны превышать определенный процент от конечной цены това-

ра в пункте назначения. Если указанный процент увеличивается, то компания требует от экспедиторов снижения издержек. В частности, требует организовать доставку товара навалом, с последующей организацией упаковочных работ в России. Может потребовать также отказаться от дорогого воздушного транспорта и использовать его только при перевозке срочных грузов, подверженных конъюнктурным колебаниям (с точки зрения попадания в сезонные изменения моды). Такой товар довольно капризен и прогнозы его продажи часто не оправдываются. Это приводит к необходимости срочно корректировать схему размещения заказов.

Товары из Юго-Восточной Азии, как правило, менее подвержены колебаниям спроса и потому их доставляют крупными партиями. Грузы в Ригу поступают в контейнерах. В Риге контейнеры расформировывают, а груз отправляется железнодорожным транспортом в Москву.

В Москву товары поступают на собственный склад компании. Основными клиентами являются небольшие магазины и отделы универмагов в Москве и в других регионах России. Как правило, клиенты забирают товар 2-3 раза в месяц, присылая свой автотранспорт, т.е. самовывозом. Собственного автотранспорта компания не имеет, поэтому для доставки партий товара крупным клиентам (сети магазинов, дилерам и т.д.) пользуется автотранспортом профессиональных перевозчиков.

При организации складских операций особое внимание компания уделяет сортировке и маркировке товаров. Каждому наименованию присваивается код, товары разбиты на группы, каждая имеет свое определенное место на складе. При переходе на метод штрих-кодирования удалось сократить время выполнения заказов покупателей на 60%.

Отдела логистики в компании нет. Контролирует отгрузку товаров по Москве менеджер по продажам. В его обязанности также входит составление заказов поставщикам, выбор способов доставки товара в Москву, таможенная очистка.

По мнению компании, в области логистики самой большой проблемой является вопрос соотношения скорости и цены доставки. Эта проблема вытекает из того, что планировать спрос на подобного рода товар достаточно трудно. Кроме того, высокая норма прибыли на эту группу товаров не позволяет судить о логистических расходах конкурентов. Рыночные наценки конъюнктурного характера так высоки, что невозможно реально оценить их расходы по доставке аналогичных товаров.

Задание: Оцените практику построения каналов распределения фирмой. Дайте свои предложения о возможных путях их совершенствования.

Кейс № 3. «Обеспечение качества логистических операций»

В середине 90-х годов компания «Протер энд Гембл» пересмотрела свои отношения с клиентами. Дело в том, что компания понесла убытки в связи с затратами из-за разнобоя в учете и исполнении заказов. Компания затратила более 250 млн. долл. на упрощение системы поставки товаров в оптовую и розничную сеть.

В настоящее время система взаимоотношений компании с оптовыми и мелкооптовыми торговцами строится на следующих принципах. Компании, которые закупали шампунь и косметику, получали скидку 2%, если оплата за товар производилась в течение 30 дней после отгрузки со складов «Протер энд Гембл». Компании, которые закупали мыло, пищевые масла разных наименований и полуфабрикаты для приготовления кондитерских изделий, получали скидку 2%, если оплата произведена в течение 10 дней после отгрузки. Скидку 2% в случае оплаты в 15-дневный срок получали компании, закупающие бумажные изделия (салфетки, полотенца).

По новой системе различий по категориям товаров не будет. Все закупщики получают скидку 2% при оплате счетов «Протер энд Гембл» в течение 19 дней после поставки. Единственным исключением стали товары парфюмерии, на которые давались скидки по старой системе. По новому плану срок оплаты счетов «Протер энд Гембл» отсчитывается с момента поступления товара, а не

его отгрузки со складов «Протер энд Гембл». Это дает возможность закупщикам выиграть несколько дней в сроке оплаты.

Компания «Протер энд Гембл» решила ввести систему, которая стимулировала бы закупки товаров полными автомобильными партиями.

Смысл ранее действующей системы был в том, что оптовики могли закупать 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 это полная автомобильная партия или нет. Так, оптовик, закупающий порошок «Тайд» неполной автомобильной партией, не мог сгруппировать груз (порошок) с другим товаром «Протер 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 «Протер энд Гембл» один товар заканчивался раньше, чем другие.

По новой системе оптовикам разрешается группировать товары до полных автомобильных партий в какой угодно компоновке. В то же время они могут, если в этом есть нужда, заказывать полную или частичную автомобильную отправку товара одного наименования. Мелкие оптовики и закупщики могут объединяться и группировать свой товар в рамках одной автомобильной отправки, но при этом автомобильный тариф для них несколько увеличивается.

Задание: Выскажите ваше мнение по существу действий компании «Протер энд Гембл» по улучшению взаимоотношений с клиентами (оптовыми закупочными компаниями).

Кейс № 4. «Обеспечение качества логистических операций»

Российская фармацевтическая компания внедрила систему повышения производительности труда, в том числе в области логистики. В компании считали, что все, что связано с логистикой, формализованно и находится под контролем. Все используется с максимальной производительностью и отвечает средним показателям по отрасли.

Недавно в компании официально было объявлено о начале стратегического внедрения концепции «полного контроля качества» (Total Quality Management). Цель - «предвидеть, предвосхищать и превышать ожидания и требования клиентов». Хотя директор по логистике относился несколько скептически к подобным «мероприятиям», считая их неподготовленными, но оставаться в стороне он не мог.

Задание: Какими должны быть действия директора по логистике по установлению принципов «полного контроля качества» в этой области?

Кейс № 5. «Организация логистической деятельности в компании»

Организация логистической деятельности

в российском филиале компании «Ив Роше» - «Ив Роше Восток»

«Ив Роше Восток» является дочерним филиалом французской парфюмерно-косметической компании, основное производство которой расположено на севере Франции. Отличительной особенностью продукции марки «Ив Роше» является ее изготовление на основе растительных компонентов.

Товар, поставляемый в Россию, относится к французской языковой группе, т.е. вся информация о товаре на этапе производства наносится на французском языке. Адаптация к продаже на российском рынке (печать наклеек на русском языке и этикеток) производится на складе ООО «И.Р. Восток».

Схема поставки продукции

Планирование производства во Франции осуществляется на основе централизованного заказа продукции исходя из потребностей всех филиалов компании, относящихся к одной языковой группе. Всего тот или иной товар производится два раза в месяц. Корневой каталог системы запросов на поставки затрагивает следующие вопросы:

- резервирование поставок по объемам;
- подтверждение доставки;
- состояние по подготовке отгрузок;
- отслеживание доставки по получателям;

- прогнозы поставок на пять недель;
- список поставок в заданный период времени;
- список всех поставок по получателям;
- сравнение зарезервированных к поставке объемов с поставленными объемами и с недопоставками.

Каталог запросов на данный товар содержит следующую информацию:

- общие данные;
- товарный прогноз;
- товарный запас по дистрибьюторским центрам;
- товарный запас по заводам;
- планы отгрузок с заводов;
- поиск товара, аналогичного запрашиваемому.

В соответствии с компьютерной системой фирмы «Ив Роше» во Франции каждый филиал компании, включая российский, должен посылать еженедельно (в конце недели, в пятницу) в систему следующие данные:

- текущий уровень товарного запаса по каждому артикулу товара;
- количество заказываемого товара;
- количество зарезервированного заказчиком товара (равное или меньшее количеству заказываемого товара - в случае отсутствия товара на складе);
- количество отгруженного товара за прошедший период (одна неделя);
- прогнозы продаж на 30 недель по неделям.

В систему вносится также информация об общем времени доставки товара с завода изготовителя до дистрибьюторского склада филиала (в данном случае в России).

В случае России это:

- одна неделя на обработку заказа, на отгрузку товара с завода на транзитный склад «Ив Роше», расположенный недалеко от места производства, в Пиприаке (Франция);

- одна неделя на консолидирование грузов, поступающих для данного филиала, консолидирование груза, подготовка транспортных документов и отгрузка;

- от одной недели до десяти дней - время транспортировки из Франции с транзитного склада до дистрибьюторского склада в российском филиале (Московская область);

- от одного до трех дней на таможенную очистку товара;

- три дня на приемку товара на складе в России, включая поштучный его пересчет и переклейку этикеток, составление приемного акта и передачу его в головной офис российского филиала для ведения в бухгалтерскую систему.

Итого четыре недели.

Информационной системе в центре, во Франции, задается оптимальный уровень товарных запасов для данного филиала (в Ом числе и российского). В настоящее время он составляет пять недель продаж и включает все товары, находящиеся в системе с момента отгрузки филиалу французским заводом.

Важным параметром системы, который задается для каждого артикула (наименования) товара, является его минимальное количество, которое завод отгружает в адрес филиала, как только система выдает рекомендацию о пополнении товарных запасов. При этом завод отгружает в адрес филиала партию товара (как только система констатирует малейший его дефицит), равную минимальному количеству товара, заданному в системе.

Система распределения товара

Используемая предприятием система сбыта имеет всего один распределительный центр - дистрибьюторский склад фирмы, с которого осуществляется отгрузка товара всем заказчикам.

Склад расположен в Московской области, что позволяет без затруднений осуществлять завоз или вывоз товара как маленькими фургонами, так и большими трейлерами. Рядом со складом расположены таможенные посты Московской региональной таможни и Центральной акцизной таможни. Это позволяет оперативно производить таможенную очистку грузов, поступающих в адрес

ООО «Ив Роше Восток». Продукция и различного рода материалы рекламного характера растамаживаются на посту Московской региональной таможни. Мебель поступающая из Франции для оборудования фирменных магазинов «Ив Роше», - на таможенном Центральной акцизной таможни. 95% всех поступлений грузов проходит таможенную очистку «с колес».

Общая площадь склада составляет 2500 куб. м. Тип хранения - стеллажный в четыре яруса. Первые два яруса оборудованы под зону пикинга, в которой на всем протяжении склада осуществляется поштучный отбор товара. Подготовка части заказа, содержащей количество товара, кратное стандартному, содержащемуся в одной баркетке (коробке), подбираются с третьего и четвертого уровня стеллажей. Эти же уровни используются для хранения товара. После подборки заказа в специальной контрольной зоне осуществляется проверка правильности подборки заказа с одновременной его упаковкой для транспортировки. Перед отправкой склад формирует товарно-транспортную накладную, содержащую окончательные данные по товару, подготовленному к отгрузке, и отправляет ее по электронной почте в центральный офис. Центральный офис формирует счет-фактуру и передает ее на склад. Таким образом, товар отгружается по счет-фактуре.

Доставка товара с дистрибьюторского склада франчайзинговым партнерам осуществляется на условиях самовывоза. Доставка товара в магазины российского филиала осуществляется арендованным транспортом.

Такая распределительная система не отвечает многим логистическим принципам, на которых должны строиться системы распределения с точки зрения оптимизации потоков, т.е. эта система не способствует максимизации прибыли предприятия. Система с одним распределительным центром имеет (по крайней мере, в описанном) случае как положительные, так и отрицательные стороны.

Задание: На основании данной информации укажите два-три положительных и отрицательных момента функционирования действующей системы.

Дайте свои предложения по оптимизации схем доставки и распределения товаров «Ив Роше Восток».

Кейс № 6. «Организация логистической деятельности в компании»

Организация логистической деятельности при производстве керамического кирпича в ООО «Л-Пермь»

Производство керамического кирпича (ПКК) является самостоятельным хозрасчетным структурным подразделением ООО «Л-Пермь» (Л-П), который, в свою очередь, входит в вертикально-интегрированную крупную нефтяную компанию. Кроме ПКК, в систему Л-П входят следующие структурные подразделения:

- топливное производство;
- производство масел;
- производство кокса и нефтебитума;
- управление материально-технического обеспечения (УМТО);
- подсобное хозяйство и профилакторий.

В логистическую систему ПКК в качестве основных входят следующие операции:

- планирование поставок сырья и других необходимых для производства материалов;
- анализ и выбор поставщиков;
- документальное оформление закупаемой продукции;
- транспортировка;
- складирование и хранение;
- погрузочно-разгрузочные работы;
- входной контроль качества;
- упаковочные и маркировочные работы;
- управление товарными запасами.

Управление доставкой сырья, материалов и оборудования на ПКК занимают горно-транспортный цех и коммерческий отдел в зависимости от того, что поставляется на предприятие.

Горно-транспортный цех, действуя в соответствии с утвержденным в Пермской области Планом развития горных работ, осуществляет добычу глины на Каменском месторождении кирпичных глин, принадлежащем ПКК, и ее доставку до открытых глинозапасников (в которых глина хранится в течение 1-1,5 лет с целью гомогенизации), проведение контроля качества сырья, транспортировку глины в заводской закрытый глинозапасник.

Исходя из специфики производства керамического кирпича при поставке сырья на ПКК построена логистическая система с прямыми связями, при которой материальный поток (в данном случае речь идет о поставках сырья на ПКК) доводится до потребителя без участия посредников, на основе прямых хозяйственных связей.

Обеспечением доставки других товарно-материальных ценностей на ПКК занимается коммерческий отдел при взаимодействии с УМТО Л-П, в котором действуют Отдел закупок и Отдел запасов.

УМТО разработало стандарт «Порядок планирования и проведения закупок товарно-материальных ценностей», составленный на основе международных стандартов серии ISO-9001. Оценка и выбор поставщиков осуществляется на основе их способности выполнить требования договора на поставку, включая требования к качеству поставляемых материалов и оборудования. Перечень одобренных поставщиков по видам закупаемых материалов и оборудования оформляется в виде конкурентных карт, утвержденных в УМТО.

Транспортировку закупаемой продукции (имеется в виду любая материально-техническая продукция, поставляемая на предприятие, включая глину) осуществляет ООО «Л-Транс». Организацией и обеспечением хранения поступающих на ПКК сырья, материалов и оборудования занимается коммерческий отдел.

Управлением исходящими материальными потоками занимается Отдел организации отпуска готовой продукции (ОООГП) ПКК.

Основные логистические операции, которые осуществляет ОООГП при доставке готовой продукции клиентам:

- упаковка и маркировка кирпича;
- управление запасами готовой продукции;
- складирование и хранение готовой продукции;
- погрузочно-разгрузочные работы;
- обслуживание клиентов при операциях по доставке товара;
- мониторинг удовлетворения запросов потребителей кирпича в части оказанных сервисных и транспортных услуг.

Работы по упаковке и маркировке кирпича как элементы логистики включают:

- сохранность кирпича на складе. Кирпич укладывается на деревянные европоддоны, перевязывается пластиковой стрип-лентой и упаковывается в термоусадочную полиэтиленовую пленку на полностью автоматизированной линии. Готовая продукция в упакованном виде штабелируется в три яруса на бетонных площадках с помощью вилочных погрузчиков. Факт хищения кирпича обнаруживается моментально по нарушению целостности упаковки;

- выбор тары при организации доставки готовой продукции. Изучив характеристики и технико-эксплуатационные особенности автомобильного и железнодорожного транспорта, ОООГП использует европоддоны двух размеров: 1 х 1 м для отправки его потребителям автотранспортом и 0,7 х 1 м для отправки железнодорожным транспортом. На поддон укладывается 264 шт. кирпича, вес поддона 0,8 - 1 т в зависимости от ассортимента кирпича. Применяемые виды тары и упаковки кирпича позволяют на 100% загружать железнодорожный полувагон и максимально эффективно использовать технико-экономические особенности автомобильного транспорта;

- сохранность кирпича при погрузочно-разгрузочных работах. Пакетирование кирпича позволяет при проведении погрузочно-разгрузочных работ ис-

пользовать всевозможные захваты и специализированную складскую технику - вилочные погрузчики. Выгода пакетирования очевидна - 100%-ная сохранность готовой продукции плюс быстрота погрузки (1 поддон за 1-1,5 мин.);

- маркировку кирпича. Маркировка кирпича указывается в соответствии с системой менеджмента качества «Идентификация продукции» (ISO-9001). Как элемент внутри корпоративного стиля этикетка имеет товарный знак «Л-П» и данные предприятия-изготовителя.

Управление товарными запасами направлено на решение вопросов обеспечения гарантийного запаса с целью безусловного исполнения обязательств по договорам с потребителями кирпича, обеспечения процедуры контроля за запасами и определения их стоимости.

При складировании и хранении готовой продукции ОООГП определяет:

- конструктивные особенности и возможности складских площадок;
- методы способы хранения;
- схемы использования складского пространства;
- формы использования тех или иных складских машин (автокраны, вилочные погрузчики, автопогрузчики);
- выписывает складскую, сопроводительную и товарораспорядительную документацию.

Руководство ПКК строго ориентируется на высококачественное обслуживание клиентов, вкладывая в это понятие в области логистики следующее содержание:

- надежность поставки готовой продукции - точность исполнения заказа в строго обусловленное договором время;
- полная гарантия исполнения всех заказов клиентов;
- особые условия клиентам, вошедшим в список «Постоянные потребители»;
- гибкость обслуживания. Возможность изменения даты и сроков поставки, адреса доставки, возможность полного аннулирования заявки;
- правильность исполнения всех заказов;

- информационное обслуживание клиентов.

Организационная структура логистической деятельности на ПКК матричная. Это означает, что функции логистики горизонтально пронизывают всю деятельность предприятия.

Курирует логистическую деятельность на ПКК заместитель директора по экономике и финансам. Анализ логистической деятельности на предприятии показал, что при доставке сырья на предприятие и готовой продукции потребителям доля логистической составляющей (транспортной) по керамическому кирпичу составляет 10%.

Задание: На основании предложенного материала определите:

- основной круг ответственности заместителя директора по экономике и финансам в части логистических операций на ПКК;
- основные критерии оценки качества логистических операций, осуществляемых на ПКК.

Кейс № 7. «Организация логистической деятельности в компании»
**Организация логистической деятельности на ОАО «Томский завод
медицинского оборудования и инструментов» (ТЗМОИ)**

Общая информация

ТЗМОИ осуществляет производственную деятельность с 60-х годов. Основное направление деятельности:

- выпуск медицинской техники;
- сервисное обслуживание выпускаемой продукции;
- оказание научно-технических услуг;
- выпуск некоторых товаров народного потребления.

Всего более 200 наименований, включая медицинское оборудование, инструменты, упаковочные материалы, запчасти к медоборудованию, разовое медоборудование (разовые иглы и шприцы) и товары бытового назначения.

Завод входит в число крупнейших предприятий своей отрасли.

В частности, за год завод изготавливает и поставляет органам здравоохранения более 800 млн. инъекционных игл и более 2888 млн. шприцев одноразового применения.

Производятся также столики из нержавеющей стали, процедурные шкафы и т.д. Все товары имеют международные стандарты ISO и DIN и соответствуют российским ГОСТам.

Как участник внешнеэкономической деятельности ТЗМОИ работает на рынке около 8 лет, за этот период у него сложились деловые взаимоотношения более чем с 50 фирмами и предприятиями из 18 стран.

Логистическая деятельность

В области логистики на предприятии действует Отдел материально-технического обеспечения (ОМТО), который создан специально для обеспечения доставки сырья и полуфабрикатов, оборудования и материалов на производство.

Деятельность ОМТО осуществляется на трех уровнях:

- обеспечение взаимодействия предприятия с внешней средой;
- обеспечение деятельности предприятия в целом;
- обеспечение исполнения обязательств, возложенных на данное подразделение.

Прежде всего, решаются задачи, что именно закупить, в каком количестве, у кого и на каких условиях.

План-график поставок составляется предприятием по согласованию с поставщиками в форме заказов на поставку. Планирование закупок и контроль их выполнения возложен на ОМТО. В ходе планирования в решении вопросов о закупках участвуют практически все отделы и многие ответственные должностные лица предприятия.

При этом ОМТО:

- анализирует и определяет потребности подразделений и рассчитывает необходимое количество заказываемых материалов;
- определяет способ поставки материалов;

- согласовывает цены и условия поставки;
- контролирует количество, качество и сроки поставки;
- организует размещение поступающих товаров на складе.

В процессе работы определяется:

- какие материалы требуются;
- их количество;
- сроки поставки;
- поставщики;
- необходимые складские площади;
- рассчитываются издержки по закупке и поставке.

После решения этих вопросов отдел начинает работать над реализацией принятых решений: заключает договоры; контролирует исполнение договоров; организует доставку материальных ресурсов, складирование материалов и оборудования; хранение поступающих товаров; выдает материальные ресурсы на основании обоснованных заявок, поступающих от цехов и других подразделений.

Осуществление закупок на предприятии

На предприятии действует специальная технология планирования и контроля закупок. В соответствии с ней вопросы, что и сколько закупать, решаются руководителем ОМТО совместно с руководителями отделов производства и сбыта. Вопросы, у кого и на каких условиях закупать, решаются руководителем ОМТО совместно с директором предприятия.

На предприятии потребность в материалах рассчитывается на основании программы производства конечного продукта. В основе потребности в материалах лежит планируемый объем изготавливаемой продукции, который определяется предсказуемым или известным способом. Номенклатура конечной продукции закрепляется в производственной программе. Исходя из времени поставок конечного продукта потребителю и времени, к которому поставляемые материалы и комплектующие должны быть в наличии, определяется брутто-потребность в поставляемых материалах.

Логистика поставок на предприятии включает:

- закупку материалов и комплектующих, постоянно необходимых для осуществления основной производственной деятельности;
- закупку материалов для розничных разовых нужд.

В первом случае (если заказываемого материала нет на складе) на основании заявки соответствующего подразделения (например, цеха) ОМТО связывается с поставщиком (как правило, уже известной компанией со стабильными постоянными связями с ТЗМОИ). Последний на основании долгосрочного договора производит отгрузку необходимого товара. Отправка осуществляется постоянным поставщиком на условии доставки товара на склад ТЗМОИ любым удобным видом транспорта. Заказанные товары поступают на склад ТЗМОИ и проходят проверку на соответствие качеству и количеству. Информация о поступлении передается соответствующему заказчику (подразделению ТЗМОИ). После оформления всех соответствующих документов товары хранятся на складе ТЗМОИ до их востребования подразделениями предприятия.

Во втором случае закупка материалов осуществляется при необходимости проведения ремонтно-эксплуатационных работ; для опытных образцов; для выполнения индивидуальных заказов потребителей.

ОМТО может заключить договор на поставку материалов с любой компанией (не обязательно из числа постоянных поставщиков), которая должна оформить доставку товара на склад ОМТО.

Задание: На основе изложенной информации составьте схему осуществления закупок материалов ТЗМОИ. Дайте предложения о возможной структуре ОМТО. Определите основные функции подразделов ОМТО.

Кейс № 8. «Организация логистической деятельности в компании»

Организация логистической деятельности в ЗАО «Фамакс»

Основные функции логистики в компании

ЗАО «Фамакс» является одним из немногих предприятий российской фармацевтической промышленности, специализирующихся на выпуске препа-

ратов медицинского и ветеринарного направления, а также косметических средств с лечебным эффектом. В основном выпускаются поливитаминовые препараты, антибиотики, биологически активные добавки и другие препараты.

Служба логистики ЗАО «Фамакс» подчиняется заместителю директора по логистике. Структура службы логистики состоит из отдела транспортного обслуживания; отдела складского хозяйства; отдела информационного обеспечения.

Основные цели и функции отделов

Цели	Функции	Подразделение
Своевременная доставка продукции и материалов	Организация доставки готовой продукции покупателям	Отдел транспортного обслуживания
Отсутствие претензий со стороны покупателей по качеству полученной продукции (нет порчи, потерь, опозданий)	Организация доставки сырья и материалов	
	Выбор видов транспорта	
Сокращение затрат на перевозку грузов до 5% от грузооборота	Организация транспортного обслуживания персонала компании	
Отсутствие потерь продукции из-за некачественного хранения	Управление складом, погрузочно-разгрузочные работы	Отдел складского хозяйства
Отсутствие излишков и недостач продукции и сырья	Упаковочные работы	
Контроль сроков и годности продукции, сырья и материалов	Доработка продукции	
Своевременное выполнение заявок клиентов	Учет и обработка заказов	Отдел информационного обеспечения
Сокращение времени обслуживания клиентов в торговом зале	Контроль доставки продукции по заявкам, прием заявок клиентов в торговом зале	

Деятельность службы логистики в компании

Деятельность службы логистики в ЗАО «Фамакс» организована таким образом, что руководитель службы логистики занимается решением стратегических задач, а менеджеры подразделений служб решают оперативные задачи.

К числу стратегических задач можно отнести следующие:

- приобретение собственного автотранспорта или использование услуг транспортных компаний;

- размещение товаров на складах компании с учетом того, что офис и производство территориально разделены;
- размещение транзитных складов на территории России;
- доставка продукции клиентам в зимний период. Специфика связана с тем, что ряд препаратов при низкой температуре теряют свои свойства;
- вопросы сокращения логистических затрат при доставке грузов клиентов и поставке сырья и оборудования на предприятие.

В организационной структуре руководитель службы логистики функционально подчинен коммерческому директору компании. Выбор в части построения структуры отдела сделан в пользу линейности, т.е. четко выражены линейные направления: отдел транспорта, отдел складского хозяйства, отдел информационного обеспечения.

Задание: Разработайте количественные и качественные показатели и критерии работы логистической службы ЗАО «Фамакс».

Кейс № 9. «Организация логистической деятельности в компании»

Крупная торговая компания России работает по трем основным направлениям:

- торговля фотоаппаратами и фото услуги;
- торговля детским питанием;
- производство и торговля сантехникой.

Каждое направление деятельности осуществляет отдельное юридическое лицо, и, по сути, это самостоятельные бизнес-единицы, тем не менее находящиеся в подчинении управляющей компании. Каждая бизнес-единица имеет собственное подразделение по осуществлению логистических операций.

Логистическая деятельность в компании в основном затрагивает следующие блоки:

- доставка импортируемых товаров от поставщиков на склады компании;
- складские операции;

- доставка товаров по Москве в сеть магазинов компании (40 собственных магазинов);
- дистрибьюторские операции по доставке товаров в региональные филиалы;
- доставка товаров по заказам отдельных клиентов в Москве;
- таможенные операции.

В каждом логистическом подразделении работает несколько человек: по контролю над перевозками (2-2 чел.), по организации и осуществлению складских операций (3-5 чел.), по таможенным операциям (1-2 чел.).

Сотрудники подчиняются начальникам логистических отделов. Основные функции начальников отделов логистики:

- координируют все логистические операции в рамках своего подразделения;
- определяют провайдеров логистики, привлекаемых к операциям, заключают с ними договоры и контролируют их деятельность;
- оценивают эффективность и рентабельность логистических операций;
- координируют работу складов;
- координируют работу по таможенным операциям с товарами компании.

Функция контроля движения товаров вынесена за пределы компетенции начальников отделов логистики в подразделениях.

Этим занимается в управляющей компании в отделе учета товарная группа. Также в прямом подчинении управляющей компании находится собственный автопарк (транспортный отдел).

Подобная система осуществления логистических операций имеет некоторые недостатки, особенно в области организации движения и контроля процесса транспортировки. Из-за разобщенности в деятельности трех независимых подразделений автотранспорт работает неэффективно (трейлер может уйти в рейс не полностью загруженным). Не координируются собственно перевозки. Например, доставив в регион фотоаппараты, автомобиль возвращается порожняком, в то время как может существовать необходимость в перераспределении

запасов детского питания между регионами, по территории которых проходил маршрут автомобиля.

Задание: Как можно усовершенствовать организацию и осуществление логистических операций в данной компании?

Кейс № 10. «Организация логистической деятельности в компании»

Структура логистической деятельности на предприятии ОАО «Боец»

Московский компрессорный завод «Боец» относится к группе традиционных организаций, где новые рыночные отношения и необходимость перевода организации на современные рельсы управления все еще не нашли понимания у руководства. Как и во многих подобного рода предприятиях, логистические операции разбросаны между различными службами и отделами с различной системой подчинения начальникам разного уровня.

Функции и подчинение отделов

Отдел	Функции	Подчинение
Отдел продаж	Прогнозирование потребности в сборочных комплектах, оборудовании, запчастях и расходных материалах. Осуществление отгрузки готовой продукции	Зам. гендиректора
Финансово-экономический отдел	Утверждение планов закупки сборочных комплектов, сопутствующего оборудования, запчастей и расходных материалов	Зам. гендиректора
Отдел ВЭС	Закупка сборочных комплектов, запасных частей и расходных материалов в Германии	Зам. гендиректора
Отдел МТС	Закупка сопутствующего оборудования, запасных частей и расходных материалов в России	Зам. гендиректора
Таможенный отдел	Таможенная очистка всего, что прибывает из Германии, таможенное оформление готовой продукции, идущей на экспорт	Гендиректор
Центральный материальный склад	Хранение сборочных комплектов сопутствующего оборудования, запасных частей и расходных материалов, их отгрузка потребителям	Гендиректор
Склад готовой продукции	Хранение готовой продукции, отгрузка готовой продукции потребителям	Гендиректор
Товарный цех	Изготовление тары и упаковки для готовой продукции	Гендиректор
Транспортный цех	Транспортировка сборочных комплектов, оборудования, запасных частей и расходных материалов с и до таможенного терминала, другие задачи по перевозке оборудования и материалов	Гендиректор

В качестве примера можно привести логистическую деятельность, относящуюся только к одному направлению работы предприятия – к сборке винтов компрессорных установок из материалов, поступающих из Германии. Таким образом, в процессе, который начинается с заказа сборочных материалов в Германии, до отгрузки готовой продукции потребителям участвуют различные отделы и подразделения предприятия.

Кроме того, юридически независимо, но на самом деле в рамках предприятия действует посредническая структура, которая выступает агентом завода по заключению договоров купли-продажи завода с германской стороной. В частности, эта фирма заключает договоры купли-продажи, определяет базис поставки и некоторые другие транспортные условия контрактов.

Таким образом, на ОАО «Боец» логистические операции выполняются девятью структурными подразделениями, действующими независимо друг от друга и подчиняющимися разным руководителям и одной независимой компании.

На предприятии отсутствуют четко прописанные процедуры и алгоритмы, формализующие полномочия и ответственность различных подразделений, связанных с выполнением логистических операций. По указанным причинам поступление сборочных материалов и отгрузка готовой продукции проходят в авральном режиме, возникают внутренние конфликты, которые, в конце концов, разрешаются только на уровне генерального директора. Это приводит к превышению контрактных сроков поставки и нарушению ее комплексности.

Такая организация логистической деятельности негативным образом сказывается на имидже предприятия в глазах как немецких, так и российских клиентов.

Задание: На основании анализа представленного материала обоснуйте решение о создании единого отдела логистики и составьте перечень его функций.

Кейс № 11. «Организация логистической деятельности в компании»

Российская компания является импортером и дистрибьютором свежих овощей и фруктов на российском рынке. Товары в страну поступают либо автомобильным транспортом в Москву, либо морским транспортом в порты Санкт-Петербург, Новороссийск и Азов. При доставке морским транспортом используется базис поставки СИП Москва. При доставке морским транспортом - FOB Российский порт. Это означает, что российская сторона сама организует доставку грузов морским транспортом из иностранных портов. Соответственно, таможенная очистка осуществляется либо в Москве, либо в портах.

Отдел логистики компании подчиняется напрямую генеральному директору и работает в тесной связи с отделом маркетинга.

Задачи отдела логистики:

- расчет оптимальной по срокам и по стоимости схемы доставки товара от иностранного поставщика до склада фирмы;

- выбор оптимального вида транспорта при доставке товара. При этом важно, чтобы выбор вида транспорта был правильным и обоснованным с точки зрения технико-эксплуатационных характеристик, так как груз скоропортящийся. В некоторых случаях для перевозки отдельных видов фруктов и овощей достаточно использовать изотермические или вентилируемые транспортные средства (автомобили или трюмы судов). В этом случае доставка товара обходится гораздо дешевле, чем если бы груз перевозился в специальных рефрижераторных автотранспортных средствах. Однако риск некачественной доставки гораздо выше. Поэтому задача отдела логистики - четко взвесить все «за» и «против»;

- определение оптимального маршрута движения товара. Например,, если поставка осуществляется из Кипра, Греции, Сирии, Турции, возможна доставка товара морем до порта Новороссийск или до порта Азов. Каждый из двух вариантов имеет свои преимущества и недостатки. До Новороссийска дешевле ставка фрахта (короче «плечо» доставки), но выше стоимость операций по таможенной очистке, дороже стивидорные работы и автомобильный тариф до Мо-

сквы. До Азова ставка фрахта дороже, но дешевле таможенные операции и автомобильный тариф до Москвы (Азов территориально ближе к Москве). Однако порт Азов имеет небольшую глубину у причала и может замерзнуть зимой, поэтому туда труднее зафрахтовать судно, чем до Новороссийска. Зимой возможны затраты на ледовую проводку судна до причала;

- выбор стивидорной компании в российских портах. В частности, стивидорная компания должна быть в состоянии переработать объемы поступающего груза в срок и без потерь и предложить конкурентные цены;

- определение правильной таможенной стоимости товара. Завышение стоимости таможенной очистки приведет к нерентабельности сделки;

- осуществление контроля доставки товара. Автомобили и суда могут задержаться в пути, что влечет потерю качества. Отсюда постоянная необходимость поддерживать оперативную связь с транспортными компаниями и не допускать задержек;

- контроль состояния складских запасов. Отдел контролирует сроки поступления новых партий товара, их объемы, снабжает складских работников всей оперативной информацией о сроках и объемах поступающих грузов и идентификационных номерах транспортных средств, на которых они поступают;

- определение качества товара, выявление недостачи или порчи. В этом аспекте важно определить виновную сторону и передать всю необходимую транспортную и товаросопроводительную документацию в юридический отдел для подачи претензий и исков и ведения арбитражных дел;

- организация отправки грузов покупателям, содействие в осуществлении ими вывоза закупленной продукции. В частности, помощь в определении иностранными покупателями соответствующей автотранспортной компании, способной дать конкурентоспособные цены доставки.

Задание: Оцените уровень организации логистической работы в этой фирме. Считаете ли вы, что функции отдела логистики можно расширить?

Кейс № 12. «Организация логистической деятельности в компании»

Российское предприятие занимается поставками фармацевтической продукции, в том числе и из-за рубежа. На каждую партию закупаемого за границей товара фирма обязана получить лицензию на ввоз, которая согласуется с Минздравом России. Однако это необходимое условие часто остается «за кадром» деловой активности фирмы, так как нет сотрудника, который занимался бы конкретно именно этим.

Обычно благодаря активности генерального директора фирме удается получить в Минздраве госзаказ на поставку партии медикаментов для крупных лечебных центров. Это очень выгодно. Получив заказ на поставку медикаментов, фирма, однако, обнаруживает, что на складе их нет и надо срочно закупать их за рубежом. Но, как указывалось выше, для этого нужна лицензия, согласованная с Минздравом. Процесс получения лицензии на ввоз занимает не менее 2 месяцев и примерно 2-3 недели - ее регистрация в таможенных органах.

Очень часто, еще до получения лицензии фирма «дает добро» иностранному партнеру на отгрузку закупаемых медикаментов, тот, в свою очередь, загружает и отправляет автотранспорт в Россию. Автомобиль уже в пути или даже на таможне на границе, а полного комплекта разрешительных документов еще нет. Трое суток автомобиль на пограничном таможенном пункте стоит бесплатно (не считая простоя собственно транспортного средства), а затем таможенники начинают начислять штрафы за каждый день простоя. Если это происходит зимой, могут испортиться некоторые лекарства. В этой ситуации приходится использовать неформальные отношения.

Другую проблему при поставках медикаментов данной компанией составляет воровство. Может пропасть автотранспорт вместе с водителем. При этом выясняется, что груз в целях экономии, не был застрахован, хотя его общая стоимость достигает 300 тыс. долл. В принципе, напрашивается вопрос о вооруженной охране, но об этом никто не думает.

Наконец, лекарственные препараты попадают на склад фирмы. Это должен быть специальный склад, имеющий лицензию на специальное хранение

режимных грузов (товаров, требующих особого режима хранения). Однако склад фирмы режимным требованиям не отвечает, так как лицензия была получена в обход правил. В результате фирма продолжает терпеть убытки.

Но в фирме нет никого, кто постоянно занимался бы логистикой, и названный круг проблем решается кем угодно: от генерального директора до времен принятого на работу секретаря.

Задание: Составьте план стратегических действий по организации и упорядочению логистической деятельности в фирме.

Кейс № 13. «Провайдеры логистики и аутсорсинг логистических услуг»

Томское предприятие химической промышленности 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.

Основой производства метанола служит природный газ, поставляемый по очень низкой цене, поскольку Газпром является акционером предприятия и заинтересован в его успешной работе. Низкая цена поставляемого природного газа позволяет предприятию производить метанол по цене, ниже мировых, а значит, делает возможным его экспорт за рубеж. Цена метанола на заводе составляет 14 долл. за тонну.

Потенциальным покупателем метанола выступает шведская компания, которая предложила следующий маршрут его транспортировки из Томска в Швецию: по железной дороге из Томска до станции Лужайка Октябрьской железной дороги (крупнейший железнодорожный переход между Финляндией и Россией), далее до финского порта Котка, обладающего специальным морским терминалом, предназначенным для обработки химических грузов, и затем судами до шведских портов. Ежемесячная поставка метанола может составлять 10 тыс. т.

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 долл. за т. По заверению шведской стороны, больше платить не в состоянии, так как иначе им дешевле покупать метанол в Норвегии - основном рынке метанола для Швеции.

Томское предприятие, организуя доставку товара до ст. Лужайка, обратилось в крупное экспедиторское предприятие. Оно действует при железных дорогах России и специализируется на внешнеторговых перевозках грузов железнодорожным транспортом. Компания дала ставку тарифа за перевозку 1 т метанола из Томска до ст. Лужайка 70 долл. за тонну, что не устраивало томское предприятие, так как не позволяло получить какую-либо прибыль. Ведь помимо расходов на перевозку, предприятию необходимо оплачивать железной дороге погрузку метанола в цистерны, а также нести некоторые другие расходы на станции отправления, что составляет 4 долл. за 1 т.

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 разумную прибыль с каждой тонны этой экспортной сделки. По предложению этой компании, доставка товара должна быть разбита на два этапа. На первом этапе груз оформляется до любого города, расположенного недалеко от ст. Лужайка, как внутренняя перевозка, что позволяет действовать не международный, а внутренний железнодорожный тариф. На втором этапе груз оформляется за рубеж как экспортная отправка.

Томское предприятие готово принять условия новой экспедиционной компании, тем более, что проработка нового железнодорожного тарифа показала, что доставка груза до ст. Лужайка по новой схеме составит 40 долл. 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 ст. Лужайка?
3. Какова роль экспедиторской компании в организации перевозки груза в данном случае?

Кейс № 14. «Провайдеры логистики и аутсорсинг логистических услуг»

Компания «Х» является импортером товаров в Россию из стран Юго-Восточной Азии. В частности, основными статьями импорта являются ротанговая мебель и рисовый 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 являются юридическими лицами, не владеющими транспортными средствами, а следовательно, не участвующими в самом процессе транспортировки. Экспедиторы действуют на основании договоров, заключаемых с заказчиками. На основании договоров и по поручению компании экспедиторские предприятия осуществляют организационно-посредническую деятельность при транспортировке грузов компании «Х» как в России, 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 доставки товара;

- сдача товара перевозчику и контроль соблюдения сроков транспортировки;
- организация охраны (по необходимости, с учетом ценности груза и маршрута доставки);
- получение товара по прибытии в Россию;
- контроль количества и качества поступающего товара и его отгрузка из порта;
- контроль движения товара от отправителя к получателю.

Качество экспедиторских услуг оценивается не только по их стоимости, но и по фактическому объему выполняемых работ, 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 сознает, что организация экспедиторского обслуживания грузов является важной составной частью всей ее работы по организации и осуществлению доставки товаров.

Задания:

1. Оцените общий уровень работы компании с экспедиторскими организациями.
2. Проанализируйте перечень операций, которые компания поручила выполнять экспедитору. Как вы считаете, их надо дополнить или сократить?
3. Исходя из общих методов работы компании по организации доставки товаров какими должны быть в ней функции логистики?

Кейс № 15. «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 красочный каталог, который рассылается перспективным клиентам. Клиенты присылают заказы по почте или используют бесплатный телефонный номер. Основная категория клиентов - семенные пары, где оба

члена семьи работают. Как правило, детей у них пока нет. Конкурентами «Пеннинсула Пойнт» являются другие работающие в этом бизнесе компании - «Ленд Энд», «Орвис» и «Л. Л. Бин».

Несмотря на то, что подобный бизнес - покупки по каталогам - испытывает 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, которые тем самым хотя бы подчеркнуть, что они очень заняты и у них нет времени на хождение по магазинам.

Компания считает, что в обслуживании клиентов существует два момента. Первый: все заказанное отправляется строго вовремя, именно в то время, как указано в заказе. Второй: если клиент что-то возвращает, то это не расценивается как недружественный жест, а заменяется или возвращаются деньги. Компания считает, что в подобном бизнесе возврат - нормальное явление.

Компания «Пеннинсула Пойнт» не производит одежду, а получает ее из Китая, Тайваня, Сингапура, Гонконга и Южной Кореи. Отгрузка из указанных стран осуществляется контейнерными партиями морским портом в складской центр компании в Нэшвилле (штат Теннесси). В дальнейшем отправка заказов осуществляется компанией «Юнайтед Парселс» - экспресс-почтой.

«Пеннинсула Пойнт» считает, что срочная и точная доставка заказанного - ключ к успеху.

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

Кейс № 16. «Информационные потоки в логистике»

В течение десяти лет компания «Си-Тэк Дистрибьюшен компании» имеет долю 11% оптовых поставок разного рода продуктов в магазины и универмаги

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 доставки в магазины. Помимо отдела логистики в его подчинении находятся 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. Компания имеет собственный небольшой парк грузовиков - 12 единиц. В вопросах поставки продуктов в розничную сеть используются эти грузовики и транспорт специализированных автомобильных предприятий. Как правило, о поставках продуктов в магазины договариваются по телефону, а затем устная договоренность подтверждается письменно.

Закупкам продуктов у поставщиков занимается 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 скидками или нет, когда продукты должны быть поставлены на оптовые склады 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, но 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. Информация, по мнению вице-президента, не упорядочена, и на ее основе невозможно делать глубокие выводы о сокращении логистических издержек.

Задание: Основываясь на материалах об информационных потоках в логистике, какие рекомендации вы можете дать вице-президенту компании по ло-

гистике об использовании компьютерных технологий для координации работы с отделом закупки товаров и финансовым отделом? Какая дополнительная информация о деятельности компании вам может понадобиться для подготовки своих предложений?

Кейс № 17. «Стратегия логистики»

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

Компания «Сквайр» является производителем и дистрибьютором автозапчастей, включая фильтры, свечи, масленки, амортизаторы, стеклоочистители. Компания имеет производственные мощности в городах Кливленд и Омаха и склады в Атланте, Далласе и Лос-Анжелесе. Собственный автопарк компании начал формироваться с 1965 г. и в настоящий момент состоит из 25 тягачей и 75 трейлеров (прицепов). Основная задача автопарка - транспортировка готовой продукции на склады компании и оптовым покупателям, а также доставка сырья и полуфабрикатов на заводы фирмы.

Компания «Сквайр» весь свой автопарк содержит по договору лизинга с компанией «Рент ЮС Трак Лизинг Ко». Последняя предложила «Сквайр» осуществлять доставку ее продукции на основе транспортировки автомобилями фирмы «Рен ЮС», а не на основе лизинга автотранспорта. При этом компания «Рен ЮС» выкупает у компании «Сквайр» свой автопарк, переданный в лизинг, по остаточной стоимости автотранспортных средств, т.е. почти бесплатно, так как остаток арендной платы по автотранспорту, находящемуся в ли-

зинге у «Сквайр», минимален. В то же время «Рен ЮС» обязуется в течение трех лет обеспечивать приоритетное внимание грузам «Сквайр» и осуществлять доставку 45% ее продукции по ценам перевозки ниже рыночных - 1,19 долл. за милю, в то время как, по информации сотрудников отдела логистики, средняя цена на рынке автоперевозок в настоящий момент составляет 1,26 долл. за милю.

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

Казалось бы, предложение стоящее, но вице-президента смущает другое: компания «Сквайр» арендовала грузовые автомобили автотранспортные средства без водительского состава. Водители были рабочими компании «Сквайр», членами профсоюза рабочих фирмы. За 30 лет ни разу не было забастовок. 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 количественному анализу. В их числе полный контроль перевозок, гибкость управления процессом транспортировки, помощь водителей в погрузочно-разгрузочных работах персоналу складов, возможность на 100% соблюдать сроки доставки, определяемые клиентами.

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

Кейс № 18. «Стратегия логистики»

Фирма «Минификс» является производителем и наладчиком компьютерных локальных систем в Москве и Московской области. Служба логистики компании состоит из транспортного отдела и отдела доставки продукции. Служба

жащие отдела отвечают за ведение переговоров с клиентами, получение и учет заказов, подготовку отгрузочной и технической документации. «Минификс» осуществляет продажу непосредственно потребителям, нуждающимся в установке локальных компьютерных сетей. В основном это отделения банков и страховых компаний.

Головная контора фирмы «Минификс» находится в Москве, на юго-востоке столицы. При доставке компьютеров клиентам компания пользуется услугами нескольких компаний-перевозчиков. С большинством автоперевозчиков у компании «Минификс» нет договоров, а автотранспорт подается под погрузку по разовой заявке.

Доставка продукции потребителям не налажена. Велико время от подачи заявки до получения продукции, особенно в случае мелких отправок. 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 участвует в их учете и распределении.

Иногда продукция фирмы возвращается, но при этом процедура оформления возврата к неудовлетворению клиентов очень сложна. Транспортировка возврата часто задерживается. «Минификс» связывается с диспетчерской службой автофирмы, а та назначает время, когда автотранспорт придет за возвращенным оборудованием. Часто назначается время. Крайне неудобное для клиента. Приходится ждать несколько дней, а иногда и недели, когда грузовик автомобильной фирмы приедет за возвращаемой продукцией. В конечном счете, страдает компания «Минификс», которая постоянно получает жалобы клиентов.

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

Кейс № 19. «Управление транспортной логистикой при железнодорожных перевозках»

Российская компания является поставщиком нефтепродуктов. Поставка нефтепродуктов осуществляется с НПЗ в Рязанской области на нефтебазу в Подмосковье, в цистернах максимальной грузоподъемностью 60 т. Одним 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 железнодорожного транспорта Российской Федерации. При поставке нефтепродуктов по данному 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.

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 за транспортировку любых грузов осуществляется на станции отправления (ст. 31 и 36 главы «Органи-

зация перевозок грузов»), Документом, подтверждающим оплату, служит дубликат накладной, выдаваемый железной дорогой поставщику (продавцу) - отправителю.

В то же время в соответствии с базисом поставки FCA франко-перевозчик (наименование места погрузки) «ИНКОТЕРМС-2000 «покупатель обязан нести все расходы, приходящиеся на товар, с момента его поставки».

Кроме того, в Гражданском кодексе РФ (часть вторая, разд. 4 «Отдельные виды обязательств», гл. 30 «Купля-продажа», параграф 3 «поставка товаров», ст. 510 «Доставка товаров») указывается:

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

В случае, когда 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: Определите правоту сторон в вопросе оплаты перевозки и дополнительных сборов по данной поставке.

Кейс № 20. «Управление транспортной логистикой при железнодорожных перевозках»

Московская компания закупила мясо на Украине с базисом поставки DAF российско-украинская граница. Отгрузка мяса осуществляется в рефрижераторных вагонах. Мясо прибыло в Москву на станцию назначения. При вскрытии вагонов обнаружилось, что мясо несколько подпорчено (примерно на 25%), о чем был составлен коммерческий акт (документ, констатирующий утрату, порчу, хищение и т.д., т.е. фактическое состояние прибывшего и осмотренного груза).

По данному коммерческому акту компания выставила претензию российским железным дорогам, мотивируя ее тем, что подобный коммерческий акт при пересечении границы составлен не был, а это означает, что украинские железные дороги передали груз российским дорогам в соответствующем качественном виде. При этом в качестве дополнительного аргумента компания приводит довод, что при базисе поставки DAF, при пересечении границы груз осматривается и определяется его качество. Так как коммерческий акт при вскрытии вагонов составлен не был, то это означает, что украинская сторона свои обязательства выполнила полностью и не виновна в ухудшении качества поступившего мяса. Иными словами, мясо было испорчено на территории России, и виновны в этом российские железные дороги.

Рассмотрев претензию компании, российские железные дороги, однако, ее отклонили на основании положений Правил перевозки экспортно-импортных грузов и Соглашения о международном грузовом сообщении (СМГС).

Задание: Определите правильность аргументов «мясной» компании и отказа российских железных дорог удовлетворить ее претензию в данном случае.

Кейс № 21. «Управление транспортной логистикой при автомобильных перевозках»

Московская компания получила от голландской фирмы предложение на регулярную поставку яиц для выращивания бройлеров. Выращивание 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 фирмы, она берется доставить яйца в Москву автотранспортом. Причем в автофургоне будет 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 с 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 необходима срочная инспекция качества. Телефонные звонки на «апельсиновую компанию» никакого впечатления не произвели. Сотрудник, занимающийся растамаживанием грузов, отсутствовал. Остальным данный вопрос был безразличен.

Задание:

1. Предложите другой базис поставки и обоснуйте его.
2. Дайте свои предложения по страхованию груза.
3. Определите место и порядок приемки по качеству.
4. Дайте свои предложения по транспортировке груза до места назначения в поселок Петелино.

Кейс № 22. «Управление сбытовой деятельностью»

ЗАО «Гончар» расположено в г. Москве. Производит керамическую продукцию, в основном облицовочную керамическую плитку, что составляет более 85%. Кроме того, на фабрике производятся декоративные керамические изделия: вазы, кашпо и т.п.

СП «Велор» является поставщиком материалов для производства керамической плитки на ЗАО «Гончар». Расположена в г. Орле.

Компания «Керама» является основным дистрибьютором керамической продукции, производимой ЗАО «Гончар» (70% реализации от всего объема выпуска).

Сеть магазинов розничной торговли «Росстройматериалы» г. Москвы осуществляют реализацию отечественных строительных материалов (в том числе керамической плитки) по всей территории Москвы. Основными поставщиками стройматериалов в магазины являются либо оптовики данной отрасли (в их числе компания «Керама»), либо непосредственные производственные структуры со складов готовой продукции (ЗАО «Гончар»).

Транспортная компания «Альтернатива» предоставляет транспорт для перевозки грузов. В автопарке компании имеются машины разных категорий, основная специализация – перевозка грузов средней тяжести (до 1,5 т).

Задание: Определить субъект, объект и границы логистической системы распределения предприятия ЗАО «Гончар». Используя различные методы анализа каналов распределения, обозначьте и прокомментируйте каналы распределения этого предприятия.

Кейс № 23. «Управление сбытовой деятельностью»

ЗАО «Кстовский хлебозавод» является производителем хлебобулочных и кондитерских изделий, таких как: пряники, печенье, баранки, сушки, вафли, вафельные конфеты и торты, восточные сладости, макароны и т.п. Ассортиментный перечень составляет более 100 наименований.

Продукция предприятия реализуется через магазины города Кстово Нижегородской области. Доставка осуществляется автотранспортом предприятия посредством кольцевого развоза. Для этого диспетчер отдела сбыта принимает заявки по телефону или через менеджеров по работе с магазинами города и организует доставку продукции. Развозку продукции осуществляют грузчики-экспедиторы отдела сбыта и водители транспортного отдела.

Продукцию отгружают также частным предпринимателям (самовывоз).

Продукция через региональных торговых представителей реализуется в ближайших регионах. Доставка осуществляется в магазины автотранспортом предприятия. В обязанности региональных представителей входят сбор заявок с клиентов и контроль дебиторской задолженности, анализ региональных рынков сбыта.

Предусмотрены индивидуальные договоры с независимыми оптовиками о доставке продукции автотранспортом предприятия (вне зависимости от того, куда осуществляется доставка: в районе городской черты или за ее пределы). Например, предприятие осуществляет такую доставку в Воротынец, Лысково, Фокино, Сомовку.

Задание: Определить субъект, объект и границы логистической системы распределения предприятия ЗАО «Кстовский хлебозавод». Используя различные методы анализа каналов распределения, обозначьте и прокомментируйте каналы распределения этого предприятия.

Литература

1. Воронков, А.Н. Логистика [Текст]: учебное пособие / А.Н. Воронков; Нижегород. гос. архит.-строит. ун-т – Н.Новгород: ННГАСУ, 2009. – 41 с.
2. Воронков, А.Н. Логистика в строительстве [Текст]: монография/А.Н.Воронков, Т.Н.Лопаткина; Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. – Н.Новгород: ННГАСУ, 2009. – 167 с.
3. Воронков, А.Н. Формирование и развитие предпринимательских сетей (логистический подход) [Текст]: монография/А.Н. Воронков, Т.Н. Лопаткина, А.В. Лопаткин; Нижегород. гос. архит.-строит. ун-т. – Н.Новгород: ННГАСУ, 2009. - 143 с.
4. Гаджинский, А.М. Логистика: учебник для студентов высших учебных заведений. 9-е изд., перераб. и доп. – М.: ИТК «Дашков и К°», 2004. – 408 с.
5. Гаджинский, А.М. Практикум по логистике. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2005. – 260 с.
6. Лопаткина, Т.Н. Логистика [Текст]: учебное пособие/Т.Н.Лопаткина; Нижегород. гос. архит.-строит. ун-т. – Н.Новгород: ННГАСУ, 2007. – 152 с.
7. Саркисов, С.В. Логистика: учебное пособие. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 368 с.

Содержание

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С КЕЙСАМИ	3
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО АНАЛИЗУ КЕЙСОВ	5
КЕЙСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА.....	6
Кейс № 1. «Материальные потоки в логистике»	6
Кейс № 2. «Материальные потоки в логистике»	7
Кейс № 3. «Обеспечение качества логистических операций»	9
Кейс № 4. «Обеспечение качества логистических операций»	10
Кейс № 5. «Организация логистической деятельности в компании»	11
Кейс № 6. «Организация логистической деятельности в компании»	15
Кейс № 7. «Организация логистической деятельности в компании»	19
Кейс № 8. «Организация логистической деятельности в компании»	22
Кейс № 9. «Организация логистической деятельности в компании».....	24
Кейс № 10. «Организация логистической деятельности в компании».....	26
Кейс № 11. «Организация логистической деятельности в компании»	28
Кейс № 12. «Организация логистической деятельности в компании»	30
Кейс № 13. «Провайдеры логистики и аутсорсинг логистических услуг»....	31
Кейс № 14. «Провайдеры логистики и аутсорсинг логистических услуг»....	33
Кейс № 15. «Информационные потоки в логистике».....	34
Кейс № 16. «Информационные потоки в логистике».....	35
Кейс № 17. «Стратегия логистики».....	37
Кейс № 18. «Стратегия логистики».....	38
Кейс № 19. «Управление транспортной логистикой при железнодорожных перевозках».....	40
Кейс № 20. «Управление транспортной логистикой при железнодорожных перевозках».....	41
Кейс № 21. «Управление транспортной логистикой при автомобильных перевозках».....	42
Кейс № 22. «Управление сбытовой деятельностью».....	43
Кейс № 23. «Управление сбытовой деятельностью».....	44
Литература	46

**Анна Александровна Трифилова
Андрей Николаевич Воронков
Ольга Владимировна Горбунова**

ЛОГИСТИКА

Кейсы для анализа

Методические указания
для студентов по специальностям 080111 «Маркетинг», 080507 «Менеджмент
организации», 080502 – «Экономика и управление на предприятии
(по отраслям)»

Подписано в печать _____ Формат 60x90 1/16. Бумага газетная.

Печать трафаретная. Объем ____ печ.л.

Тираж 100 экз. Заказ № ____.

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального
образования

"Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет",
603950, Нижний Новгород, ул. Ильинская, 65.

Полиграфцентр ННГАСУ, 603950, г. Н. Новгород, Ильинская, 65.